Zusammengefasster Lagebericht

32 Unternehmen und Organisation
32 Geschäftstätigkeit und Konzernstruktur
33 Leitung und Kontrolle
34 Wertorientierte Steuerung und Ziele

37 Konzernstrategie

40 Rahmenbedingungen und Geschäftsverlauf
40 Gesamtwirtschaftliche Lage
42 Branchenentwicklung
43 Regulatorische und weitere Einflussfaktoren
46 Überblick über den Geschäftsverlauf
46 Wesentliche Ereignisse
47 Gesamteinschätzung der Geschäftsentwicklung
47 Angewendete Standards und Änderungen im Konsolidierungskreis

48 Ertragslage
48 Umsatz und Erträge
50 Aufwendungen
51 Ergebnisentwicklung
53 Gewinnverwendung

54 Finanz- und Vermögenslage
54 Investitionen
55 Cashflow
56 Vermögenslage
58 Flotte
60 Finanzierung

62 Geschäftsfeld Passage Airline Gruppe
76 Geschäftsfeld Logistik
84 Geschäftsfeld Technik
90 Geschäftsfeld IT Services
96 Geschäftsfeld Catering
102 Sonstige

104 Mitarbeiter

109 Unternehmerische Verantwortung

114 Risiko- und Chancenbericht
114 Chancen- und Risikomanagement-System
115 Risikokategorien und Einzelrisiken
125 Gesamtaussage zur Risikosituation des Konzerns
125 Beschreibung des internen Kontroll- und Risikomanagement-Systems gemäß § 289 Abs. 5 und § 315 Abs. 2 Nr. 5 HGB

127 Nachtragsbericht

128 Prognosebericht
128 Gesamtwirtschaftlicher Ausblick
129 Branchenausblick
130 Änderungen in Geschäft und Organisation
130 Ausblick Lufthansa Konzern
131 Gesamtaussage zur voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns

132 Übernahmerechtliche Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB

134 Erläuterungen zum Einzelabschluss der Deutschen Lufthansa AG (HGB)

Soweit der Konzernlagebericht auf Quellen außerhalb des Konzernlageberichts oder des Konzernabschlusses (zum Beispiel Internetseiten) verweist, sind die Inhalte dieser Quellen nicht Bestandteil des Konzernlageberichts und dienen ausschließlich der weiteren Information.

Unternehmen und Organisation

↗ Unsere fünf Geschäftsfelder sind in ihren Branchen führend. ↗ Neues Vorstandsteam seit 2011. ↗ Langfristige erfolgsorientierte Vergütung mit einheitlicher Programmstruktur für Vorstand und Führungskräfte. ↗ Das wertorientierte Managementsystem zielt auf die nachhaltige Wertschaffung ab. ↗ Trotz schlechter Rahmenbedingungen konnten wir viele für 2011 gesteckte Ziele erreichen.

Geschäftstätigkeit und Konzernstruktur

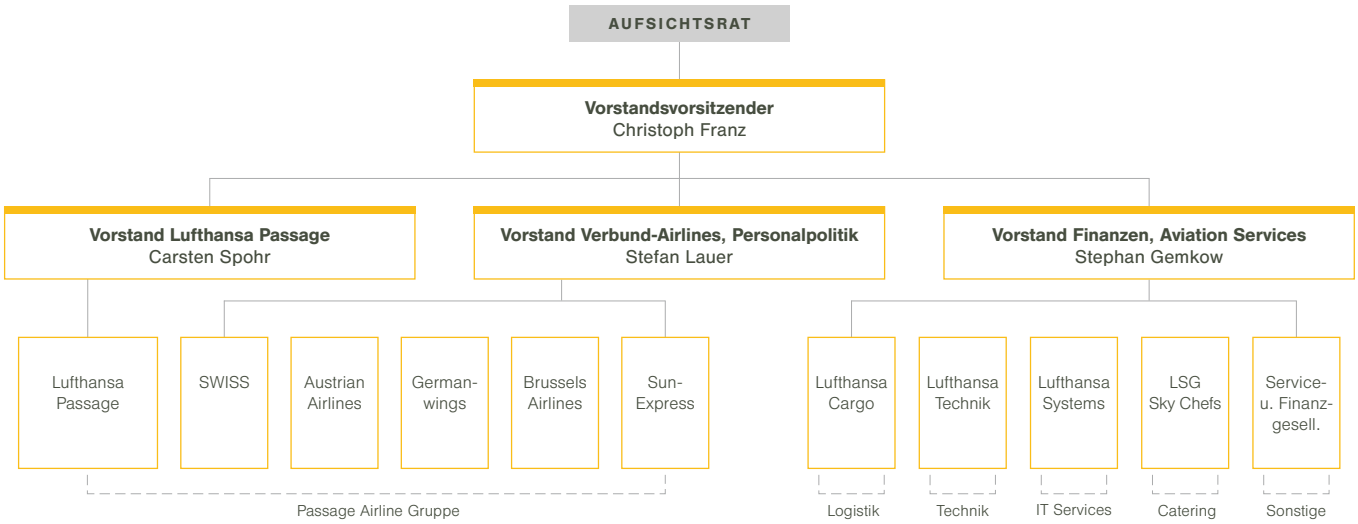
Fünf Geschäftsfelder mit führenden Rollen in ihren Industrien

Die Deutsche Lufthansa AG ist ein weltweit operierender Luftverkehrskonzern mit insgesamt über 400 Tochterunternehmen und Beteiligungsgesellschaften. Er ist in fünf Geschäftsfelder gegliedert, die die Bereiche Passagierbeförderung, Luftfracht und Dienstleistungen für Fluggesellschaften abdecken: Passage Airline Gruppe, Logistik, Technik, IT Services und Catering. Die Geschäftsfelder nehmen in ihren Branchen führende Rollen ein und sind teilweise sogar globale Marktführer.

Im strategischen Fokus stehen die Fluggesellschaften. Im Passagiergeschäft sind Lufthansa Passage, SWISS, Austrian Airlines und Germanwings in ihren Märkten als Qualitäts-Carrier anerkannt. Lufthansa konnte 2011 ihre Marktposition im Heimatmarkt Europa festigen: Gemessen an den Passagier- und Umsatzzahlen ist sie die größte Airline Europas. Auch das Geschäftsfeld Logistik nimmt eine führende Rolle im internationalen Luftfrachtverkehr ein. Das Produktportfolio umfasst Standard- und Expressfracht sowie Spezialfracht.

Die Geschäftsfelder Technik, IT Services und Catering bieten ein umfassendes Spektrum an Dienstleistungen für die eigenen und

Konzernstruktur



konzernfremde Fluggesellschaften an. Lufthansa Technik ist in der Wartung, Reparatur und Überholung von zivilen Flugzeugen weltweit führend. Ihr Angebotsumfang beinhaltet die gesamte Bandbreite vom Einzelauftrag bis zur Betreuung ganzer Flotten. Das Geschäftsfeld IT Services ist einer der global führenden IT-Dienstleister für die Luftfahrtindustrie. Neben maßgeschneiderten IT-Lösungen enthält das Produkt- und Dienstleistungsspektrum von Lufthansa Systems auch den Betrieb kompletter Infrastrukturen. Das Geschäftsfeld Catering ist Weltmarktführer im Airline-Catering und bedient internationale, nationale und regionale Fluggesellschaften. Zunehmend bietet LSG Sky Chefs auch weitere Dienstleistungen aus dem Bereich der Entwicklung, Beschaffung und Logistik von Bordartikeln sowie in angrenzenden Märkten an. Detailinformationen zu den einzelnen Geschäftsfeldern finden Sie in den jeweiligen Kommentierungen auf S. 62–103. Eine Übersicht aller wesentlichen Beteiligungsgesellschaften ist im Konzernanhang ab S. 216 dargestellt.

2011 beschäftigte der Lufthansa Konzern durchschnittlich 119.084 Mitarbeiter (exklusive bmi: 115.335) und erzielte einen Jahresumsatz von rund 28,7 Mrd. EUR.

Leitung und Kontrolle

Zweigeteilte Führungs- und Überwachungsstruktur

Die Deutsche Lufthansa AG verfügt über die in Deutschland übliche zweigeteilte Leitungs- und Überwachungsstruktur. Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung, legt die strategische Ausrichtung fest und verfolgt das Ziel, den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Der Aufsichtsrat bestellt, berät und überwacht den Vorstand.

Neues Vorstandsteam um Christoph Franz

Der Lufthansa Konzern wird durch vier Vorstände geleitet. Seit dem 1. Januar 2011 führt Christoph Franz das Vorstandsteam als Vorstandsvorsitzender der Deutschen Lufthansa AG an und löste damit Wolfgang Mayrhuber ab. Zuvor war Christoph Franz stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Deutschen Lufthansa AG und hatte gleichzeitig den Vorsitz im Lufthansa Passagevorstand inne.

Seit 1. Januar 2011 ist Carsten Spohr als Leiter des Ressorts Passage Mitglied des Vorstands der Deutschen Lufthansa AG. Der Vorstand besteht darüber hinaus aus den Ressorts Finanzen und Aviation Services (Stephan Gemkow) sowie Verbund-Airlines und Konzern-Personalpolitik (Stefan Lauer).

Die Deutsche Lufthansa AG stellt als Obergesellschaft gleichzeitig die größte operative Einzelgesellschaft des Konzerns dar. Die einzelnen Geschäftsfelder werden mit Ausnahme der Lufthansa Passage in jeweils eigenen Konzerngesellschaften geführt. Sie besitzen eigene Geschäfts- und Ergebnisverantwortung und werden von ihren jeweiligen Aufsichtsräten überwacht, in denen auch Mitglieder des Konzernvorstands vertreten sind. Weitere Informationen finden Sie im Konzernanhang „Erläuterung 50“ ab S. 205.

Erfolgsorientierte Vergütung für Führungskräfte

Anreizprogramme haben in der Vergütung für Vorstand, Führungskräfte und Mitarbeiter des Lufthansa Konzerns traditionell eine große Bedeutung. Führungskräfte erhalten in diesem Rahmen neben der Grundvergütung eine zweistufige, erfolgsabhängige Entlohnung.

Eine Komponente dieses Entlohnungssystems bildet das Programm LH-Bonus. Es beinhaltet eine auf die Berichtsperiode bezogene, variable Vergütung. Sie bemisst sich am Unternehmenserfolg und der persönlichen Zielerreichung der jeweiligen Führungskraft. LH-Bonus 2011 wurde noch deutlicher auf den Konzernerfolg ausgerichtet und die Zielgrößen von Vorstand und Führungskräften wurden parallelisiert. Für beide Gruppen erfolgt die Messung des Konzernerfolgs über die operative Marge und den über drei Jahre kumulierten Cash Value Added (CVA, siehe Kapitel „Wertorientierte Steuerung und Ziele“ ab S. 34). Die mehrjährige Betrachtung spiegelt das Ziel einer nachhaltigen Wertschaffung wider.

Als langfristige Komponente der variablen Entlohnung bieten wir unseren Führungskräften darüber hinaus seit 1997 das Programm LH-Performance an. Dieses jährlich aufgelegte Programm honoriert die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts auf Basis der Entwicklung des Aktienkurses der Deutschen Lufthansa AG.

LH-Performance verbindet ein verpflichtendes Eigeninvestment der Teilnehmer in Lufthansa Aktien mit dem Erhalt von Wertsteigerungsrechten. Auf das Eigeninvestment gewährt Lufthansa einen Rabatt. Im Gegenzug unterliegen die Aktien einer Sperrfrist bis zum Programmende. Die Wertsteigerungsrechte setzen sich aus einer Performance- und einer Outperformance-Option zusammen. Zum Ende des Programms erfolgt eine Auszahlung aus der Performance-Option, wenn die Wertsteigerung der Lufthansa Aktie über die gesamte Laufzeit eine festgelegte Schwelle überschritten hat, die sich an den Eigenkapitalkosten von Lufthansa orientiert. Aus der Outperformance-Option wird bei Programmende eine Zahlung ausgelöst, wenn sich der Aktienkurs der Lufthansa über die Laufzeit hinweg besser entwickelt hat als ein Vergleichskorb aus Aktien der wichtigsten europäischen Konkurrenzunternehmen.

Ein wesentliches Merkmal von LH-Performance ist die einheitliche Programmstruktur für Mitglieder des Vorstands, Führungskräfte und außertarifliche Mitarbeiter. Entsprechend wurde die Programmlaufzeit mit der Auflage 2011 generell von drei Jahren auf vier Jahre erhöht. Nähere Informationen zu unseren Aktienprogrammen finden Sie unter i www.lufthansa.com/investor-relations.

Ergebnisse LH-Performance

	Programm-ende	Outperformance zum 31.12.2011 in %	Performance zum 31.12.2011 in %
LH-Performance 2011	2015	–3	–9
LH-Performance 2010	2013	8	–29
LH-Performance 2009	2012	14	–16
LH-Performance 2008	2011	6	–15

Vergütungsbericht nach § 315 Abs. 2 Nr. 4 HGB

Mit der neuen Struktur der Vorstandsvergütung wird angestrebt, die beiden Komponenten „fixe Jahresgrundvergütung“ einerseits sowie „variable Jahresvergütung und Vergütung mit langfristiger Anreizwirkung und Risikocharakter“ andererseits in etwa gleich zu bemessen. Dabei ist eine überwiegende Mehrjährigkeit der variablen Vergütungskomponenten sichergestellt. Voraussetzung dafür sind eine zufriedenstellende operative Marge und eine nennenswerte Performance beziehungsweise Outperformance des Lufthansa Aktienkurses. Den Aufsichtsratsmitgliedern wird neben festen Bezügen auch eine variable Vergütung in Abhängigkeit vom Konzernergebnis gezahlt, wobei die Gesamtvergütung eines ordentlichen Aufsichtsratsmitglieds 100.000 EUR nicht übersteigen darf. Den ausführlichen Vergütungsbericht für Vorstand und Aufsichtsrat sowie die auf die einzelnen Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder entfallenden Beträge finden Sie im Konzernanhang „Erläuterung 50“ ab S. 205.

Wertorientierte Steuerung und Ziele

Unser Ziel ist die nachhaltige Wertschaffung

Lufthansa verwendet zur Führung und Steuerung des Konzerns seit mehr als zehn Jahren ein wertorientiertes Managementsystem. Dieser Ansatz ist in allen Prozessen der Planung, Steuerung und Kontrolle integriert, sodass die Anforderungen der Kapitalgeber an einen nachhaltigen Wertzuwachs unseres Unternehmens in der gesamten Konzernsteuerung verankert sind. Unser Ziel ist dabei die nachhaltige Wertschaffung über den Zyklus hinweg.

Wir überprüfen regelmäßig den Zielerreichungsgrad und lassen die Ergebnisse in unser internes und externes Berichtswesen einfließen. Das wertorientierte Managementsystem ist zudem mit der erfolgsorientierten Vergütung verknüpft, zu deren Systematik Sie dem Kapitel „Erfolgsorientierte Vergütung für Führungskräfte“ auf S. 33 weitere Ausführungen entnehmen können.

Cash Value Added misst den Wertbeitrag

Der Lufthansa Konzern nutzt den Cash Value Added (CVA) als zentrale Steuerungskennzahl. Der CVA basiert auf den Renditeerwartungen aller Kapitalgeber und misst den Wertbeitrag, der in einer Berichtsperiode vom Konzern insgesamt sowie von jedem einzelnen Geschäftsfeld erwirtschaftet wurde.

Als absolute Überschussgröße errechnet sich der CVA aus der Differenz zwischen dem in einem Jahr erwirtschafteten Cashflow und dem erforderlichen Mindest-Cashflow. Übersteigt der erwirtschaftete den Mindest-Cashflow, drückt der dann positive CVA eine entsprechende Wertschaffung aus. Dabei ermitteln sich die einzelnen Parameter wie folgt:

Der Mindest-Cashflow ergibt sich aus der Summe der Verzinsung des eingesetzten Kapitals, der Kapitalwiedergewinnung und der pauschaliert ermittelten Steuerlast. Die Kapitalbasis errechnet sich aus der Summe aus Anlage- und Umlaufvermögen abzüglich der zinslosen Verbindlichkeiten. Hierbei wird die Kapitalbasis anhand der historischen Anschaffungskosten bestimmt. So bleibt die Wertermittlung und -entwicklung unabhängig von den jeweiligen Abschreibungsbedingungen. Die Kapitalverzinsung berechnen wir mit Hilfe eines weithin anerkannten Konzepts, das die gewichteten durchschnittlichen Fremd- und Eigenkapitalkosten des Lufthansa Konzerns beziehungsweise der einzelnen Geschäftsfelder abbildet (Weighted Average Cost of Capital – WACC). Diesem lagen im Geschäftsjahr 2011 die in der nachfolgenden Tabelle aufgeführten Determinanten zu Grunde:

Kapitalverzinsung 2011

in %	
Risikoloser Marktzins	3,7
Marktrisikoprämie	5,4
Betafaktor	1,1
Anteil Eigenkapital	50
Anteil Fremdkapital	50
Kosten Eigenkapital	**9,6**
Kosten Fremdkapital	**4,3**

Wir überprüfen diese Einflussfaktoren jährlich und aktualisieren sie bei Bedarf für die Unternehmensplanung und Erfolgsmessung des Folgejahres. Dabei berücksichtigen wir die langfristige Ausrichtung des Konzepts und versuchen, kurzfristige Schwankungen zu glätten. Im Rahmen der turnusmäßigen Überprüfung der Einzelparameter hat sich für 2011 aufgrund anhaltend niedriger Basiszinsen sowie deutlich gesunkener Risikozuschläge die Notwendigkeit einer Anpassung des WACC ergeben, die sich für den Lufthansa Konzern in einer Reduzierung von vormals 7,9 Prozent auf nunmehr 7,0 Prozent ausdrückt. Für das Jahr 2012 hat die Überprüfung keinen Änderungsbedarf ergeben.

Auf Basis unserer Finanzstrategie wird zur Berechnung des WACC eine Zielkapitalstruktur von 50 Prozent marktbewertetem Eigenkapital und 50 Prozent Fremdkapital gleichermaßen für den Konzern wie auch für die Geschäftsfelder angesetzt. Die unterschiedlichen Risiken der Geschäftsfelder bilden wir über individuelle Eigen- und damit auch Gesamtkapitalkosten ab und gewährleisten so auch eine risikoadäquate Kapitalallokation für die Projekte der Geschäftsfelder. Die Differenzierung erfolgt über Betafaktoren, die in einem zweijährigen Turnus überprüft werden.

Die nachfolgende Tabelle veranschaulicht die geforderte Kapitalverzinsung für den Lufthansa Konzern und die einzelnen Geschäftsfelder:

Kapitalkosten (WACC) für den Konzern und die Geschäftsfelder

in %	**2011**	2010	2009	2008	2007
Konzern	7,0	7,9	7,9	7,9	7,9
Passage Airline Gruppe	7,0	7,9	7,9	7,9	7,9
Logistik	7,2	8,2	8,2	8,2	8,2
Technik	6,7	7,6	7,6	7,6	7,6
IT Services	6,7	7,6	7,6	7,6	7,6
Catering	7,0	7,9	7,9	7,9	7,9

Um den Wertverlust, der sich durch den Verschleiß des betrieblichen Anlagevermögens im Produktionsprozess ergibt, zu berücksichtigen, fließt die sogenannte Kapitalwiedergewinnung (ökonomische Abschreibung) in den Mindest-Cashflow mit ein. Sie bezieht sich auf das abschreibbare Anlagevermögen und entspricht dem Betrag, den wir jedes Jahr, angelegt zum WACC, zurücklegen müssen, um am Ende der Nutzungsdauer wieder über Mittel in Höhe des Anschaffungswerts zu verfügen. Darüber hinaus wird die erwartete Steuerlast durch einen prozentualen Zuschlag von derzeit 0,6 Prozent auf die Kapitalbasis berücksichtigt. Der so berechnete Mindest-Cashflow lag für das Jahr 2011 bei 3,0 Mrd. EUR (Vorjahr: 3,2 Mrd. EUR).

Als Kennzahl für den tatsächlich erwirtschafteten Cashflow wird im Lufthansa Konzern das EBITDA^{plus} verwendet, das sich aus einer operativen und einer finanziellen Komponente zusammensetzt. Dabei leiten wir das operative EBITDA^{plus} aus dem operativen Ergebnis ab, indem wir dieses um die nicht zahlungswirksamen Positionen adjustieren. Bei den Bereinigungen handelt es sich vor allem um Abschreibungen, Erträge aus Rückstellungsauflösungen und die Nettoveränderung der Pensionsrückstellungen. Hinzu kommt das finanzielle EBITDA^{plus} mit den Positionen der anteiligen Vorsteuerergebnisse nicht vollkonsolidierter Beteiligungen, Zinserträge und Ergebniseffekte aus dem Abgang von Finanzanlagen. Damit werden im EBITDA^{plus} alle wesentlichen cashrelevanten Posten berücksichtigt. Im Berichtsjahr betrug das Lufthansa EBITDA^{plus} 3,1 Mrd. EUR (Vorjahr: 3,3 Mrd. EUR).

Für die Berechnung des CVA wird vom EBITDA^{plus} schließlich der Mindest-Cashflow abgezogen.

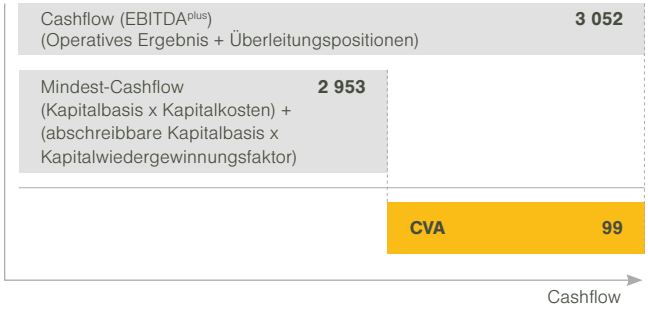
Überleitung EBITDA^{plus}

in Mio. €	**2011**	2010
Operatives Ergebnis	**820**	**876**
Abschreibungen	1 663	1 609
Ergebniseffekt aus dem Abgang von Sachanlagen	29	36
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen	163	234
Außerplanmäßige Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	–76	–82
Veränderung Pensionsrückstellungen vor Zinsen	138	54
Operativer EBITDA^{plus}	**2 737**	**2 727**
Anteiliges Vorsteuerergebnis nicht vollkonsolidierter Beteiligungen	168	181
Zinserträge	177	175
Ergebniseffekt Abgang Finanzanlagen	–30	189
Finanzieller EBITDA^{plus}	**315**	**545**
EBITDA^{plus}	**3 052**	**3 272**

99 Mio. EUR Wertbeitrag in 2011

Im Geschäftsjahr 2011 ermittelt sich so für den Lufthansa Konzern ein positiver CVA von 99 Mio. EUR. Neben dem beschlossenen Verkauf der bmi und der Anpassung des WACC wirkte sich die reduzierte finanzielle Kapitalbasis positiv auf die Wertschaffung aus und kompensierte den Rückgang des erwirtschafteten Cashflows.

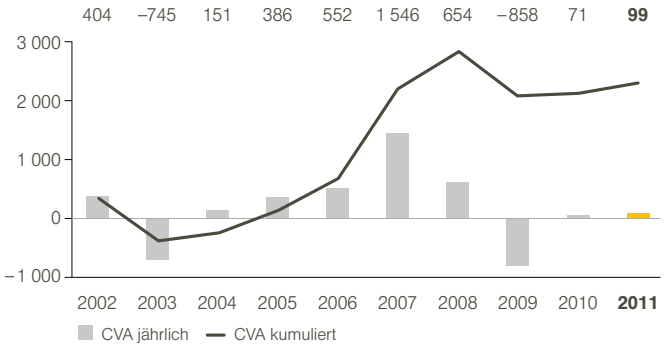
Ermittlung des Cash Value Added (CVA) für 2011 in Mio. EUR



Wertschaffung (CVA) des Lufthansa Konzerns und der Geschäftsfelder

in Mio. €	**2011**	2010	2009	2008	2007
Konzern	99	71	–858	654	1 546
Passage Airline Gruppe	–122	–198	–691	346	768
Logistik	202	233	–264	71	59
Technik	152	172	164	188	205
IT Services	23	–23	3	29	–16
Catering	–25	–28	–68	–17	21

Wertentwicklung des Lufthansa Konzerns
Cash Value Added in Mio. €



Eine Prognose der zukünftigen Wertschaffung ist erfahrungsgemäß schwierig. Der gegenwärtige gesamtwirtschaftliche Ausblick lässt 2012 die Erzielung eines positiven CVAs ambitioniert erscheinen. Gleichwohl halten wir an unserem Anspruch fest, über den Luftverkehrszyklus hinweg nachhaltig Wert zu generieren. So hat der Lufthansa Konzern zum Beispiel in den letzten zehn Jahren einen positiven Wert von 2,3 Mrd. EUR geschaffen.

Neben der Wertschaffung bestehen eine Reihe weiterer finanzieller Ziele, auf die wir im folgenden Kapitel sowie im Abschnitt „Finanzstrategie“ auf S. 39 näher eingehen.

Durch Vorsorge und Flexibilität haben wir wesentliche Ziele erreicht

Unsere vor einem Jahr verfassten Ziele für das Geschäftsjahr 2011, siehe „Prognosebericht“ im Geschäftsbericht 2010 auf S. 147–148, haben wir zu einem Zeitpunkt verfasst, in dem die Erwartungen an die globale wirtschaftlichen Entwicklung noch andere waren, als sie schließlich eingetreten sind. Gleichwohl hatten wir uns bereits auf die stets vorhandene Unsicherheit und Anfälligkeit der Airline-Industrie auf schwankende Rahmenbedingungen eingestellt.

Die Geschäftsentwicklung verlief im Jahresverlauf 2011 in der Tat anders als erwartet. Direkt zu Beginn des Jahres traten mit den Unruhen in einigen arabischen Staaten und den Katastrophen in Japan Sondereffekte ein, die so nicht vorherzusehen waren. Ab Mitte des Jahres kühlte sich im Rahmen der sich verschärfenden Eurokrise die Wirtschaftsdynamik spürbar ab. Der Ölpreis verharrte hingegen auf hohem Niveau. Dies hatte erheblichen Einfluss auf den gesamten Luftverkehr. Dank unserer soliden Aufstellung, der operativen und finanziellen Flexibilität und des etablierten Risikomanagements konnte sich der Lufthansa Konzern auf diese Änderungen jedoch schnell einstellen und sich dadurch auch im Branchenvergleich deutlich besser entwickeln als die meisten Mitbewerber. Somit ist der Verlauf des Geschäftsjahres 2011 insgesamt zufriedenstellend. Der Vorstand dankt allen Führungskräften und Mitarbeitern des Konzerns, ohne deren Einsatz dieses Ergebnis bei den bestehenden Herausforderungen nicht möglich gewesen wäre.

In diesem Umfeld konnten wir viele, wenn auch nicht alle unserer Ziele erreichen. Die Wirkung unserer Maßnahmen bestätigt uns aber in unserem Handeln und ist uns Ansporn, das Versäumte nachzuholen. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Erreichung unserer Ziele. Auf die einzelnen Dimensionen gehen wir in den jeweiligen Kapiteln detailliert ein.

Zielaussage	**Zielerreichung 2011**
Weiteres Umsatzwachstum	28,7 Mrd. EUR Umsatz (+8,6 Prozent)
Steigerung des operativen Ergebnisses	820 Mio. EUR operativer Gewinn (–19,6 Prozent)
Effizienzsteigerung in allen Geschäftsfeldern	Alle Geschäftsfelder sind profitabel und wir haben uns von wesentlichen Verlustbringern getrennt
Beibehaltung einer Mindestliquidität von 2,3 Mrd. EUR	4,1 Mrd. EUR Liquidität
Wahrung eines hohen Anteils unbelasteter Flugzeuge	73 Prozent der Konzernflotte sind unbelastet (81 Prozent der Kernflotte von Lufthansa Passage und Lufthansa Cargo)
Weitere Annäherung an eine Eigenkapitalquote von 30 Prozent	28,6 Prozent Eigenkapitalquote (+0,2 Prozentpunkte)
Halten des Gearings im Zielkorridor von 40 bis 60 Prozent	Gearing von 55,9 Prozent (+5,9 Prozentpunkte)
Erreichung einer Dynamischen Tilgungsquote von mindestens 60 Prozent	Dynamische Tilgungsquote: 49,7 Prozent (–10,0 Prozentpunkte)
Erfüllen der Voraussetzungen für die Ausschüttung einer Dividende	0,25 EUR Dividendenvorschlag; Anforderungen der Dividendenpolitik wurden nur teilweise erfüllt
Erzielung eines Free Cashflows trotz laufenden Flottenerneuerungsprogramms	713 Mio. EUR Free Cashflow bei 2,6 Mrd. EUR Bruttoinvestitionen
Stärkung der Kreditratings	Ratings wurden bestätigt: BBB-, Ausblick stabil (S&P’s); Ba1, Ausblick stabil (Moody’s)
Nachhaltige Wertschaffung (positiver CVA) über den Zyklus hinweg	2,3 Mrd. EUR CVA seit 2002, 99 Mio. EUR CVA in 2011

Konzernstrategie

↗ Lufthansa will das Wachstumspotenzial wertschaffend nutzen. ↗ 2011 wurden Maßnahmen zum Ausbau zu Europas Airline Powerhouse verabschiedet. ↗ Die Wettbewerbsfähigkeit wird nachhaltig gestärkt. ↗ Die Finanzstrategie kombiniert ein solides Fundament mit finanzieller Flexibilität.

↗ Nachhaltige Unternehmensentwicklung als Konstante in der Konzernstrategie

Durch die strategische Ausrichtung der letzten Jahre ist es uns gelungen, Lufthansa als einen der weltweit führenden Luftfahrtkonzerne zu etablieren. Neben der Passage Airline Gruppe mit ihrer starken Positionierung in den europäischen Heimatmärkten ist der Lufthansa Konzern heute in den meisten seiner Geschäftsfelder, wie beispielsweise Logistik, Technik und Catering, anerkannter Marktführer.

Die Luftfahrtbranche ist und bleibt trotz ihrer Konjunkturanfälligkeit eine Wachstumsindustrie und entwickelt sich analog zum anhaltenden Globalisierungstrend. Unser Portfolio an Geschäftsfeldern mit jeweils individueller Beschaffenheit und unterschiedlichen Konjunkturzyklen stabilisiert dabei die Performance auf Konzernebene und bildet damit auch in Zukunft die Basis für eine gesunde Unternehmensentwicklung mit profitablem und nachhaltigem Wachstum. Hiervon profitieren unsere Aktionäre, Kunden, Mitarbeiter und Partner gleichermaßen. Es ist unser ausdrückliches Ziel, unser Wachstum wertschaffend zu gestalten und die Zukunft unseres Unternehmens mit einer Finanzausstattung zu sichern, die es uns ermöglicht, in unsere Geschäftsfelder, Flotten, Produkte und Mitarbeiter zu investieren. Aus diesem Selbstverständnis leiten sich unser strategisches Leitbild sowie unser Wertesystem ab.

↗ Erfolgreiches Erlös- und Kostenmanagement auch in volatilem Marktumfeld

Die Marktbedingungen waren in den letzten Jahren stets herausfordernd. Zahlreiche Krisen, bedingt durch Naturkatastrophen, politische Unruhen oder Finanz- und Wirtschaftskrisen, sowie die damit verbundenen Nachfrageschwankungen führten dazu, dass sich unsere Geschäftsfelder immer wieder auf neue Marktbedingungen einstellen mussten. Dennoch hat Lufthansa es verstanden, sich mittel- und langfristig positiv zu entwickeln. Eine besondere Rolle nimmt dabei das flexible Kapazitätsmanagement unserer fliegenden Geschäftsfelder ein. Indem wir kontinuierlich unsere Kostenstrukturen optimieren, gelingt es uns gleichzeitig, auch den Anstieg nur schwer beeinflussbarer Kostenpositionen, wie Treibstoff, Gebühren oder Luftverkehrsteuern, aufzufangen. So musste der Lufthansa Konzern allein in den vergangenen zwei Jahren einen Mehraufwand von insgesamt knapp 3 Mrd. EUR für Treibstoff verkraften und hat dennoch in diesem Zeitraum ordentliche operative Gewinne erzielt. Der Flexibilisierung der Kostenstruktur und der Verbesserung der Erlösstruktur räumt jedes Geschäftsfeld oberste Priorität in seinen Anstrengungen für nachhaltiges, profitables Wachstum ein.

Ergänzt werden laufende Maßnahmen je nach Bedarf durch weitere Initiativen zum Kostenmanagement oder strukturelle Veränderungen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Einzelheiten zu den Maßnahmen in den Geschäftsfeldern – wie beispielsweise die erfolgreich abgeschlossene Initiative Climb 2011 der Lufthansa Passage – können Sie den jeweiligen Geschäftsfeldkommentierungen ab S. 62 entnehmen. Parallel zur laufenden Optimierung in den einzelnen Gesellschaften erzielen wir auch gesellschafts- und geschäftsfeldübergreifende Ergebnisbeiträge durch die Realisierung von Synergien.

Mission Statement

↗ Wir sind **Europas Airline Powerhouse** – mit unserem globalen Angebot verbinden wir Europa mit der Welt und die Welt über Europa.

↗ Der **Kunde** steht für uns im Mittelpunkt: Wir bieten zuverlässige Dienstleistungen für Passagiere und Luftfracht. Die enge Zusammenarbeit mit unseren Partnern stärkt uns in einem volatilen Marktumfeld.

↗ Als weltweit **führender Luftfahrtkonzern** sind wir globaler Marktführer in ausgewählten Aviation Service-Segmenten.

↗ Unsere hoch motivierten und engagierten **Mitarbeiter** stehen für höchste **Qualität.** Unsere **Unternehmenskultur** und ihr Wertbild sind geprägt durch unternehmerisches Denken und Zusammenarbeit in einer Atmosphäre von Offenheit, Vertrauen und Vielfalt.

↗ **Profitables Wachstum** und ein gesundes Finanzprofil sind die Grundlagen für zukunftsgerichtete Investitionen in unsere Geschäftsfelder, Flotten, Produkte und Mitarbeiter.

↗ Wir fühlen uns dem Prinzip der **nachhaltigen Entwicklung** verpflichtet und nehmen unsere ökologische, gesellschaftliche und soziale Verantwortung wahr.

Dazu bündeln wir Kompetenzen im Konzern und tauschen Best Practices unter den einzelnen Gesellschaften aus, um auch in Zukunft das Ergebnis weiter zu verbessern.

Wir prüfen kontinuierlich die Chancen zur Verbesserung unserer Kostenstrukturen und leiten weitere Effizienzsteigerungen ein, wie beispielsweise durch den Einsatz von Lean-Management-Methoden und -Konzepten, die bereits heute in weiten Teilen des Konzerns angewendet werden. Zur nachhaltigen Verbesserung unserer operativen Marge haben wir zu Beginn des Jahres 2012 das konzernweite Programm zur strukturellen Ergebnisverbesserung SCORE aufgelegt. Über den dreijährigen Programmzeitraum soll dabei eine Ergebnisverbesserung von mindestens 1,5 Mrd. EUR erzielt werden. Das Programm ist Ausdruck und gleichzeitig Erfordernis unseres Ziels, nachhaltig profitabel in einem kapitalintensiven Geschäft zu wachsen. So steht Lufthansa im Vergleich zu anderen Netzwerk-Carriern in Europa auch weiterhin für eine solide Ertragskraft und nachhaltige Wertschaffung.

↗ Chancen für profitables Wachstum trotz hoher Wettbewerbsintensität nutzen

Die Luftfahrtbranche als Wachstumsmotor der Weltwirtschaft birgt neben den Herausforderungen des Wettbewerbsumfelds auch viele Möglichkeiten, um unsere führende Rolle weiter auszubauen. Dabei gehen wir davon aus, dass die Wachstumsmärkte von heute in Zukunft eine noch stärkere Bedeutung haben werden. So wird beispielsweise die Region Asien bis 2020 zu den westlichen Kernmärkten Nordamerika und Europa in Bezug auf das Verkehrsvolumen aufgeschlossen haben.

Im Passagiergeschäft wird die Entwicklung des Angebots durch eine selektive Bereinigung punktueller Überkapazitäten und eine Branchenkonsolidierung begleitet werden. Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass der Wettbewerbsdruck seitens der Nahost-Carrier und der Billigfluggesellschaften weiter zunehmen wird.

Dem Wettbewerbsdruck müssen wir mit einem Maßnahmen-Mix begegnen, der eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und der Kostenstrukturen ebenso beinhaltet wie eine Fokussierung des Streckenangebots und das Eingehen ausgewählter strategischer Partnerschaften.

Unser Ziel ist es, an der zusätzlichen Nachfrage nach Dienstleistungen im Passagier- und Frachtgeschäft zu partizipieren und dadurch weiterhin profitabel zu wachsen. Hierzu evaluieren wir stets all unsere Handlungsoptionen: organische Wachstumsmöglichkeiten, Partnerschaften und auch selektive Akquisitionen. Neue Flugzeugtechnologien werden einerseits eine optimierte Bedienung bestehender und neuer Langstreckendestinationen ermöglichen und andererseits auch die Kostenstruktur und Wettbewerbsfähigkeit auf der Kurzstrecke verbessern. Mit unseren Allianzpartnern erweitern wir unser Netzwerkangebot und entwickeln zukunftsweisende kommerzielle Beziehungen. Durch selektive Akquisitionen starker Marken können wir unsere Wettbewerbsposition zudem in strategischen Regionen verbessern, Zugang zu teilregulierten Märkten erhalten und die Branchenkonsolidierung aktiv mitgestalten.

Ausbau zu „Europas Airline Powerhouse“

Im heutigen Airline- und Service-Verbund stellt die Passage Airline Gruppe als strategisches Geschäftsfeld den Mittelpunkt unseres Portfolios dar. Operativ eigenständige Fluggesellschaften und weitgehend dezentrale Strukturen fördern hierbei Ergebnisverantwortung und Unternehmertum. Die Anforderung, profitabel zu wachsen, stellen wir dabei an jede einzelne Gesellschaft. Die Service-Geschäftsfelder fördern die Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns und zeichnen sich durch eine strategische Relevanz und komplementäre Kompetenz zur Passage Airline Gruppe aus.

Auch in Zukunft werden wir nach diesem Maßstab unsere Wettbewerbsposition stärken und den Lufthansa Konzern zu „Europas Airline Powerhouse“ ausbauen.

Strategie zur Positionierung als „Europas Airline Powerhouse“

Strategische Eckpfeiler	**Portfolio-Orientierung an attraktiven Märkten** im Bereich Airlines & Aviation, bei Ausrichtung von Investitionen auf unsere Fähigkeiten und Stärken	**Optimierung unserer Qualität,** Beständigkeit und Zuverlässigkeit im dynamischen Wettbewerbsumfeld, gestützt durch unsere starken Werte	**Weltweit führende Marktposition** durch Wachstum, Akquisitionen und Partnerschaften zur Erzielung von Skaleneffekten und Attraktivität für Kunden	**Ergebnisverbesserung durch starke Marktposition** und kontinuierlichen Kostenfokus, um industrieführende Renditen und ein gesundes Finanzprofil zu generieren	**Re-Investition** in stetige Flottenmodernisierung, Wachstum mit dem Markt, Karrierechancen und Innovation
Kernmaßnahmen	Rückzug aus nachhaltig verlustbringenden Geschäften sowie Veräußerung nichtstrategischer Beteiligungen, selektive Investitionen in attraktive Märkte	Investitionen in Produkte und Innovationen sowie Effizienzerhöhung in der Organisation	Ausbau der Marktführerschaften und Stabilisierung durch Wachstum mit dem Markt sowie kommerzielle Joint Ventures	Fokussierung auf Profitabilität durch Initiativen zur Effizienzverbesserung, Kostensenkung und Realisierung weiterer Synergien	Gezielte Investments in Flottenmodernisierung und Infrastruktur bei Erhalt eines gesunden Finanzprofils

Finanzstrategie

↗ Unser starkes Finanzprofil bietet Wettbewerbsvorteile
Das starke Finanzprofil zu sichern, bildet den Kern unserer konzernweiten Finanzstrategie. Solide finanzielle Verhältnisse schaffen die Handlungsfreiheit, jederzeit die operative und strategische Entwicklung des Lufthansa Konzerns fortführen zu können. Sie sind somit eine Grundvoraussetzung, um uns nicht nur flexibel auf die sich stets verändernden Rahmenbedingungen einzustellen, sondern auch aktiv unser Umfeld mitzugestalten – unabhängig von den aktuellen Marktsituationen. Finanzielle Stabilität ist darüber hinaus ein wesentlicher Aspekt für das Vertrauen, das uns jeden Tag Tausende von Kunden entgegenbringen.

Die anhaltende europäische und teilweise auch globale Finanzkrise zeigt deutlich, dass eine gesunde finanzielle Verfassung und finanzielle Reserven unumgänglich sind. Bereits heute liefert uns unsere Finanzstrategie einen deutlichen Wettbewerbsvorteil. Vor dem Hintergrund der herausfordernden Bedingungen unserer Branche wird dieser Aspekt zukünftig noch weiter an Bedeutung gewinnen.

↗ Die Finanzstrategie ist verbindlich und konkret
Die Finanzstrategie wird in verschiedenen Dimensionen umgesetzt. Ihre zentralen Aspekte fließen in alle wesentlichen Planungsprozesse und Entscheidungen des Unternehmens ein. Wir haben folgende strategische Dimensionen unseres Finanzprofils formuliert:

- Wir legen Wert auf eine hohe Unternehmensbonität aus Sicht der kreditgebenden Institutionen und Ratingagenturen. Unser Ziel ist die Sicherung des Investment Grade Ratings.

- Der Konzern benötigt eine angemessene Liquiditätsausstattung, um Betriebsunterbrechungs- und Refinanzierungsrisiken zu reduzieren. Insbesondere vor dem Hintergrund volatiler Kunden- und Finanzmärkte ist dies entscheidend. Als strategische Reserve hält Lufthansa eine jederzeit verfügbare Mindestliquidität von 2,3 Mrd. EUR vor.

- Eine starke Ziel-Kapitalstruktur schafft Stabilität in einem turbulenten Umfeld. Dazu streben wir eine nachhaltige Eigenkapitalquote von 30 Prozent an. Das Gearing inklusive Pensionsverbindlichkeiten soll sich zudem in einem Zielkorridor von 40 bis 60 Prozent bewegen.

- Für die Dynamische Tilgungsquote, das ist ein adjustierter operativer Cashflow im Verhältnis zur Nettokreditverschuldung inklusive Pensionen, streben wir einen Wert von 60 Prozent an. Dieser ist aus den Anforderungen der Ratingagenturen an ein Investment Grade Rating abgeleitet.

- Wir sichern unsere finanzielle und unsere operative Flexibilität durch einen hohen Anteil unbelasteter Flugzeuge.

- Wir steuern die Finanzrisiken durch ein integriertes Risikomanagement mit dem Ziel, Preisschwankungen zu glätten.

↗ Wir beteiligen unsere Aktionäre am Unternehmenserfolg
Die Dividendenpolitik von Lufthansa ist transparent, nachvollziehbar und fügt sich in die Finanzstrategie ein. Im Rahmen dieser Politik orientieren sich Dividendenzahlungen primär am operativen Gewinn des Konzerns nach IFRS. Nach erfolgreichen Geschäftsjahren haben wir in der Vergangenheit zwischen 30 und 40 Prozent des operativen Gewinns als Dividende ausgeschüttet.

Voraussetzung für eine Ausschüttung ist jedoch grundsätzlich die Möglichkeit einer Dividendenzahlung aus dem Jahresüberschuss des HGB-Einzelabschlusses der Deutschen Lufthansa AG, siehe S. 134–138. Im Geschäftsjahr 2011 wurde allerdings ein negativer Wert erreicht, der maßgeblich durch die negativen Ergebnis- und Bewertungseffekte im Zusammenhang mit dem Verkauf der bmi geprägt wurde. In einmaliger Abweichung von der Dividendenpolitik haben sich Vorstand und Aufsichtsrat entschlossen, der Hauptversammlung dennoch eine Dividendenausschüttung vorzuschlagen. Nähere Einzelheiten finden Sie im Abschnitt „Gewinnverwendung“ auf S. 53.

Entwicklung von Ergebnissen und Dividende

		2011	2010	2009	2008	2007
Operatives Ergebnis	in Mio. €	820	1 020	130	1 280	1 378
Konzernergebnis	in Mio. €	–13	1 131	–34	542	1 655
Jahresergebnis (HGB)	in Mio. €	–116	483	–148	276	1 123
Dividende pro Aktie	in €	0,25	0,60	–	0,70	1,25
Ausschüttungsquote (vom operativen Ergebnis)	in %	14	27*	–	25	41
Dividendenrendite (Brutto)	in %	2,7	3,7	–	6,3	6,9

* 31 % auf Basis des 2010 berichteten operativen Ergebnisses von 876 Mio. EUR.

Rahmenbedingungen und Geschäftsverlauf

↗ Die weltwirtschaftliche Entwicklung trübte sich 2011 ein, der globale Luftverkehr legte dennoch zu. ↗ Der Wettbewerbsdruck in der Airline-Industrie steigt und führt zu weiterer Konsolidierung. ↗ Regulatorische Eingriffe führen zu Wettbewerbsverzerrungen. ↗ Der Geschäftsverlauf wurde durch Sondereffekte negativ beeinflusst. ↗ Insgesamt hat Lufthansa eine solide Leistung erbracht.

Gesamtwirtschaftliche Lage

Deutliche Verlangsamung des Weltwirtschaftswachstums
Die globale Konjunktur hatte sich 2010 schneller und stärker erholt als erwartet. Bis zum Beginn des Jahres 2011 waren die Erwartungen daher noch überwiegend optimistisch. Tatsächlich hat sich das Tempo des weltwirtschaftlichen Wachstums im ersten Halbjahr 2011 jedoch erheblich verlangsamt. Dies ging einher mit einer schleppenden Entwicklung des Welthandels. Hierzu haben mehrere Faktoren beigetragen: In den Schwellenländern, die zuvor einen starken Aufschwung erlebt hatten, machten sich Überhitzungserscheinungen bemerkbar, auf die einige Länder mit restriktiven wirtschaftspolitischen Maßnahmen reagierten. Darüber hinaus wirkten die stark gestiegenen Rohstoffpreise, unter anderem bedingt durch die politischen Unruhen im arabischen Raum, und die Auswirkungen des Erdbebens in Japan belastend. Gleichzeitig liefen die von einigen Staaten in der Krise aufgelegten Konjunkturprogramme aus, womit die entsprechenden Impulse wegfielen. Zusätzlich erschwert wurde die Situation durch die in einigen Industrieländern verfestigte Arbeitslosigkeit, die hohe Verschuldung der privaten und öffentlichen Haushalte sowie die angeschlagenen Immobilienmärkte. Seit Mitte 2011 hat sich die Schulden- und Bankenkrise in Europa und den USA zugespitzt und zu einem weltweit sinkenden Unternehmer- und Verbrauchervertrauen geführt. Diese Unsicherheit zeigte sich unter anderem in einem deutlichen Anstieg der Volatilität an den Aktienmärkten.

Wirtschaftliche Abschwächung trifft vor allem Industrieländer
Zwischen den Industrie- und Schwellenländern bestehen weiterhin Unterschiede in der wirtschaftlichen Dynamik. Während es in den Industrieländern zu einer spürbaren Verlangsamung der wirtschaftlichen Entwicklung kam, blieb das Wachstum in den Schwellenländern weiterhin kräftig. Zwar schwächten sich auch dort die Wachstumsraten ab, dies war aber moderat und vor dem Hintergrund einer hohen Inflation oft auch wirtschaftspolitisch gewollt. Die Weltwirtschaft ist 2011 insgesamt um 3,0 Prozent gewachsen. Die Dynamik liegt damit spürbar unter der des Vorjahres von 4,3 Prozent.

In den USA gewann nach einer mäßigen Entwicklung im ersten Halbjahr die konjunkturelle Erholung ab dem dritten Quartal an Schwung. Gestützt wurde die Expansion durch Anstiege der Konsumausgaben, Unternehmensinvestitionen und Exporte. 2011 betrug das Wachstum 1,8 Prozent.

Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts (BIP)

in %	**2011***	2010	2009	2008	2007
Welt	3,0	4,3	–2,0	1,6	4,1
Europa	1,9	2,2	–4,1	0,4	3,3
Deutschland	3,0	3,6	–5,1	0,8	3,4
Nordamerika	1,8	3,0	–3,4	–0,2	1,9
Südamerika	3,9	5,8	–1,7	4,0	5,4
Asien/Pazifik	4,5	7,2	1,9	3,6	6,8
China	9,2	10,4	9,2	9,6	14,2
Naher Osten	5,4	4,2	0,6	5,0	5,4
Afrika	1,5	4,7	2,5	5,5	6,2

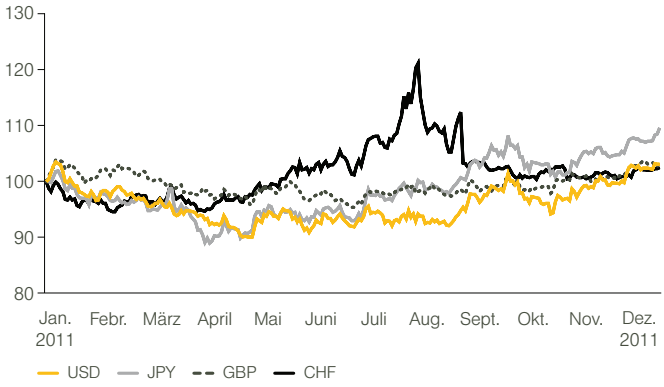
Quelle: Global Insight World Overview per 14.01.2012.
* Prognosewerte.

Die wirtschaftliche Entwicklung Japans ist durch die Auswirkungen der Katastrophen im März 2011 deutlich belastet worden. Seit dem Einbruch hat sich die japanische Wirtschaft, gestützt von der Wirtschaftspolitik, jedoch wieder deutlich erholt. Für 2011 wurde hier insgesamt eine rückläufige Wirtschaftsentwicklung von insgesamt –0,7 Prozent verzeichnet. Die weiteren Volkswirtschaften Asiens wuchsen zwar recht kräftig, doch es kam auch dort zu einer Verlangsamung des Wachstumstempos, sodass die Region Asien/Pazifik nunmehr ein Wachstum von 4,5 Prozent aufweist.

Vor allem China und Indien verzeichneten ein kräftiges Plus, getrieben durch die privaten Investitionen und den Konsum. Ihre Wirtschaftsleistungen haben sich 2011 um 9,2 Prozent beziehungsweise 6,8 Prozent ausgeweitet.

In Europa schwächte sich die konjunkturelle Entwicklung im Verlauf des Jahres 2011 vor dem Hintergrund der nachlassenden Dynamik der Weltwirtschaft und umfangreicher Konsolidierungsmaßnahmen in den öffentlichen Haushalten stark ab. Die Zuspitzung der Schulden- und Bankenkrise und die daraus resultierende Vertrauenskrise wirkten sich dämpfend auf das Wachstumstempo aus. Das Wachstum des Bruttoinlandsprodukts betrug in Europa 1,9 Prozent. Die deutsche Wirtschaft entwickelte sich dabei deutlich stabiler. Getrieben von der anhaltend hohen Export- und Investitionstätigkeit und robusten Konsumausgaben hat sich das Bruttoinlandsprodukt um 3,0 Prozent ausgeweitet. Es lag damit nur leicht unter dem Vorjahreswert von 3,6 Prozent.

Wechselkursentwicklung 2011 1 EUR zu Fremdwährung
indiziert auf 100 %



Die Volatilität an den Währungsmärkten nimmt leicht ab

Die Volatilität der Währungskurse hat gegenüber den Jahren 2010 und 2009 leicht abgenommen. Der US-Dollar notierte im Durchschnitt 5 Prozent niedriger als im Vorjahr, in dem die Eurokrise begonnen hatte. Der Lufthansa Konzern konnte hiervon auf der Kostenseite profitieren. Das Britische Pfund notierte durchschnittlich 1 Prozent niedriger als der Euro, während der Japanische Yen um 4 Prozent aufwertete.

Der Schweizer Franken bewegte sich zum Jahresende auf Vorjahresniveau. Im Jahresverlauf hatte er gegenüber dem Euro allerdings um mehr als 20 Prozent aufgewertet, weshalb die Schweizer Nationalbank zunächst in die Währungsmärkte eingriff und den Wechselkurs schließlich bei 1,20 EUR fixierte.

Gemäß unserer unveränderten Währungssicherungsstrategie versuchen wir, den Einfluss von Währungsschwankungen auf die Geschäftsentwicklung durch eine regelbasierte Sicherungspolitik zu mindern. Näheres hierzu finden Sie im „Risiko- und Chancenbericht“ auf S. 122. Unter Berücksichtigung dieser Sicherungen hatten die Währungseffekte 2011 insgesamt einen leicht positiven Effekt von 85 Mio. EUR auf das operative Ergebnis des Konzerns.

Währungsentwicklung 1 EUR zu Fremdwährung

	2011	2010	2009	2008	2007
USD	1,3910	1,3239	1,3945	1,4743	1,3615
JPY	110,74	115,94	130,39	153,59	161,04
GBP	0,8676	0,8574	0,8907	0,7901	0,6807
CHF	1,2303	1,3780	1,5095	1,5896	1,643

Quelle: Reuters, Tagesendkurse im Jahresdurchschnitt.

Kurz- und langfristige Zinsen entwickeln sich gegenläufig

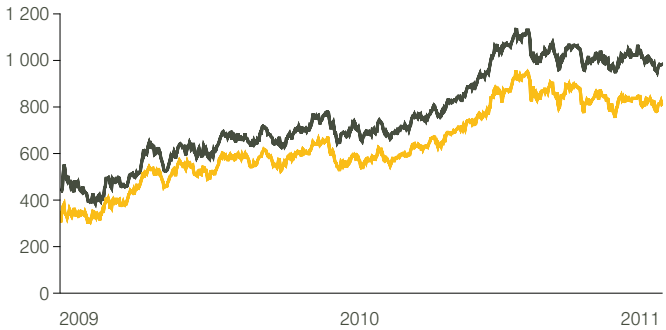
Im Jahresverlauf setzte der 6-Monats-Euribor seinen seit dem letztjährigen historischen Tiefpunkt bestehenden Aufwärtstrend fort; er lag im Durchschnitt 51 Prozent über Vorjahr. Die langfristigen Zinsen bewegten sich hingegen in die entgegengesetzte Richtung. So fiel der 10-Jahres-Swap-Satz auf 2,4 Prozent. Im Durchschnitt haben sich die Zinssätze im Vergleich zum Vorjahr nicht sehr stark verändert. Im Zuge der Spekulationen über eine Verlangsamung der europäischen Wirtschaft und der fortlaufenden Eurokrise nahm die Zinsvolatilität jedoch zu.

Da das operative Ergebnis des Konzerns positiv mit einer starken makroökonomischen Situation und den kurzfristigen Zinsen korreliert, halten wir den überwiegenden Teil der Finanzverbindlichkeiten variabel, um einen Natural Hedge zu nutzen, siehe auf S. 123.

Der Ölpreis bleibt auf hohem Niveau

Trotz des langsameren globalen Wirtschaftswachstums verblieben die Ölpreise über den Jahreswechsel hinaus auf einem relativ hohen Niveau. Am 31. Dezember 2011 kostete ein Barrel Rohöl der Sorte Brent 107,38 USD. Der Durchschnittspreis lag mit 110,82 USD/bbl um 37,9 Prozent über dem Vorjahreswert.

Preisentwicklung Brent und Kerosin in USD/t



Quelle: Lufthansa auf Basis von Marktdaten.

Der Jet Fuel Crack, das ist die Preisdifferenz zwischen Rohöl und Kerosin, bewegte sich 2011 in einer Basisbandbreite zwischen 16 bis 18 USD/bbl. Die Konflikte in Nordafrika Anfang des Jahres sowie die Börsenturbulenzen im August trugen jedoch zu weiteren Schwankungen von zeitweise bis zu +/–25 Prozent bei. Signifikant sind die anhaltend hohen untertägigen Preisschwankungen des Jet Fuel Cracks, die vor allem durch die starke Volatilität des börsengehandelten Rohöls hervorgerufen wurden. Mit einem frühen Wintereinbruch im Nordosten der USA und der damit verbundenen erhöhten Nachfrage nach Heizöl sowie einer stetigen Nachfrage nach Diesel seitens der europäischen Industrie löste sich der Jet Fuel Crack Ende des dritten Quartals 2011 aus der breiten Seitwärtsbewegung und stieg bis auf zeitweise über 23 USD/bbl an. Im Jahresdurchschnitt notierte er bei 17,33 USD/bbl und damit 54 Prozent höher als im Vorjahr. Zum Jahresende betrug er 17,62 USD/bbl.

Der Durchschnittspreis für Kerosin lag somit insgesamt bei rund 1.010 USD je Tonne; dies bedeutet einen Anstieg von rund 40 Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Der Treibstoffpreis ist ein zentraler Faktor in der Kostenentwicklung des Lufthansa Konzerns. Um die sich daraus ergebenden Risiken zu begrenzen, betreibt Lufthansa auch für diesen Rohstoff ein systematisches Risikomanagement mit regelbasierter Sicherungspolitik. Sie führte 2011 insgesamt zu einer operativen Ergebnisentlastung von 694 Mio. EUR. Detaillierte Informationen zur Sicherungspolitik finden Sie im „Risiko- und Chancenbericht“ auf S. 124.

Branchenentwicklung

Passagierverkehr entwickelt sich positiv

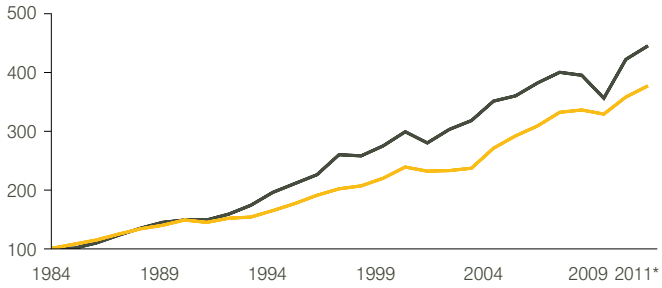
Die eingetrübten wirtschaftlichen Aussichten wirkten sich bislang nur moderat auf die Entwicklung des internationalen Passagierverkehrs aus. Er wuchs 2011 weltweit sogar weiterhin an. Die verkauften Passagierkilometer nahmen insgesamt um 5,9 Prozent zu. Entgegen den Erwartungen entwickelte sich auch das Premium-Segment weiterhin robust. Laut Informationen der IATA stieg der Premium-Verkehr 2011 im Vergleich zur Vorjahresperiode um 5,9 Prozent.

Wie die gesamtwirtschaftliche Entwicklung lieferte auch der Luftverkehr 2011 in der regionalen Betrachtung ein differenziertes Bild. Das Absatzwachstum der europäischen Carrier war mit einem Plus von 9,1 Prozent sehr ausgeprägt. Die Airlines aus dem asiatisch-pazifischen Raum hingegen setzten lediglich 5,4 Prozent mehr ab und die nordamerikanischen Fluggesellschaften nur 2,2 Prozent. Der Luftverkehr in Afrika verzeichnete einen leichten Anstieg (+0,5 Prozent). Spitzenreiter blieben lateinamerikanische Fluggesellschaften mit einem Wachstum von 11,3 Prozent, während der Verkehr in der Region Nahost sich ebenfalls deutlich positiv entwickelte und um 8,6 Prozent wuchs.

Geringes Wachstum im europäischen Luftfrachtverkehr

Im Gegensatz zum Passagierverkehr stagnierte das Frachtgeschäft 2011 (–0,7 Prozent). Dabei hat sich die Entwicklung im Jahresverlauf kontinuierlich verschlechtert. Während im Januar noch ein Wachstum von 9,1 Prozent verzeichnet wurde, berichtet die IATA seit Mai rückläufige beziehungsweise stagnierende Absatzzahlen im Frachtgeschäft.

Nachfrageentwicklung in der Luftfahrt in transportierten Passagierkilometern (PKT) und verkauften Fracht-Tonnenkilometern (FTK), indiziert 1984 = 100



Quelle: ICAO / IATA.
* Prognosewert für 2011 (IATA Fact Sheet 12/11).

— Fracht-Tonnenkilometer
— Passagierkilometer

Das Absatzwachstum im Luftfrachtgeschäft der europäischen Carrier entwickelte sich dabei überdurchschnittlich und zeigte noch ein Plus von 1,3 Prozent. Den stärksten Rückgang erlitten die Fluggesellschaften aus der Region Asien/Pazifik, im Wesentlichen als Folge des gedämpften Wachstums im chinesischen Luftfrachtmarkt und der Auswirkungen des Erdbebens in Japan. Hier sank der Absatz um 4,6 Prozent, gefolgt von afrikanischen Fluggesellschaften (–1,8 Prozent). Der Absatz der nordamerikanischen Airlines stieg um 0,4 Prozent an. Am stärksten wuchs der Absatz der lateinamerikanischen Fluggesellschaften mit 6,0 Prozent und der Airlines aus dem Nahen Osten mit 8,1 Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum.

Absatzentwicklung 2011

in % gegenüber Vorjahr	Passagierkilometer	Fracht-Tonnenkilometer
Europa	9,1	1,3
Nordamerika	2,2	0,4
Mittel- und Südamerika	11,3	6,0
Asien / Pazifik	5,4	–4,6
Naher Osten	8,6	8,1
Afrika	0,5	–1,8
Industrie	**5,9**	**–0,7**

Quelle: IATA Carrier Tracker 12 / 11.

Geringere Profitabilität im Vergleich zum Vorjahr

Die IATA hat im Dezember die zuvor mehrfach korrigierte Jahresprognose 2011 für die Airline-Industrie auf 6,9 Mrd. USD angepasst. Damit liegt der erwartete Gewinn der Industrie deutlich

unter dem Vorjahresniveau von 16,0 Mrd. USD. Von den europäischen Airlines wird 2011 ein Ergebnisbeitrag von insgesamt 1,0 Mrd. USD erwartet (Vorjahr: 1,9 Mrd. USD).

Die Konsolidierung in der Airline-Industrie hat viele Gesichter

Im Geschäftsjahr wurden die Allianzen und Kooperationen im internationalen Passagierverkehr abermals ausgeweitet. Neben den globalen Allianzen im Luftverkehr erhalten internationale Joint Ventures dabei immer mehr Gewicht. Nachdem das von Lufthansa, Air Canada, Continental und United gegründete Transatlantik-Joint Venture Atlantic++ seit 2010 erfolgreich operiert, erhielt im Sommer 2011 auch das Joint Venture Japan+ zwischen Lufthansa und ANA die kartellrechtliche Freigabe der japanischen Behörden. Die gemeinsamen Flüge zwischen Europa und Japan sind seit Februar 2012 buchbar, bevor es im April 2012 an den Start geht. American Airlines und Japan Airlines, beide Mitglieder der oneworld-Allianz, starteten im April 2011 ein Transpazifik-Joint Venture. Die Luftfahrtallianz Skyteam nahm im Sommer China Eastern Airlines und China Airlines als neue Mitglieder auf. Im Dezember ergänzte Ethiopian Airlines die Star Alliance.

Gleichzeitig belasten der harte Wettbewerb mit hohen Überkapazitäten in einigen Märkten, die hohen Kerosinpreise und die konjunkturellen Unsicherheiten die Luftverkehrsbranche zunehmend. Diesen Druck können viele Gesellschaften nicht aus eigener Kraft bewältigen. So hat AMR Corp., die Muttergesellschaft von American Airlines, Ende November 2011 aufgrund von Finanzproblemen infolge der hohen Kosten für Treibstoff und Personal sowie des hohen Verschuldungsgrads Gläubigerschutz nach Chapter 11 des amerikanischen Konkursrechts beantragt. Der Flugbetrieb soll jedoch aufrechterhalten bleiben. Andere Airlines, wie TAP und Air Berlin, suchen beziehungsweise fanden strategische Investoren. Die schwierigen Markt- und Wettbewerbsbedingungen führten auch bereits zu formalen oder faktischen Verstaatlichungen, wie zum Beispiel im Falle von Air Baltic im Dezember 2011.

Im Langstreckenverkehr stehen die Airlines weltweit in zunehmendem Wettbewerb gegenüber den Fluggesellschaften aus der Golfregion. Ihr Wachstum ist ungebrochen und steht in keinem Verhältnis zu der Entwicklung ihrer Heimatmärkte. Ein echter Wachstumsmarkt ist hingegen Südamerika. Dort sondiert der vor kurzem aus LAN und TAM entstandene Airline-Verbund LATAM seine Optionen in Bezug auf die Mitgliedschaft in einer Airline-Allianz. Favorisiert werden hier entweder oneworld oder Star Alliance, deren Mitglieder LAN (oneworld) beziehungsweise TAM (Star Alliance) aktuell noch sind. Das Skyteam-Mitglied Delta Airlines hat sich im Dezember mit einer Minderheitsbeteiligung von 3 Prozent an der brasilianischen Fluggesellschaft Gol engagiert.

Weitere Informationen zu den Branchen unserer Geschäftsfelder erhalten Sie in den jeweiligen Kommentierungen ab S. 62.

Regulatorische und weitere Einflussfaktoren

Der Lufthansa Konzern und seine Geschäftsfelder sind zahlreichen rechtlichen und regulatorischen Einflussfaktoren ausgesetzt. Dies wurde im Berichtsjahr vor allem negativ durch die deutsche Airlines einseitig massiv belastende deutsche Luftverkehrsteuer sowie die unerwartete Einführung des temporären Nachtflugverbots in Frankfurt deutlich. Auch in vielen anderen Fällen besteht weiterhin Klärungs- und politischer Korrekturbedarf, um wettbewerbsverzerrende Lösungen zu vermeiden.

Ineffiziente Sicherheitskonzepte

Seit dem 11. September 2001 sind die Sicherheitsstandards in der Luftfahrtbranche deutlich verschärft worden. Im Spannungsfeld von Sicherheit, Kundenzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit werden unsere Kunden aufgrund des reaktiven Umgangs mit jedem neuen Sicherheitsvorfall durch teilweise ineffiziente, doppelte und unangenehme Kontrollen beeinträchtigt. Dies hat über die Jahre dazu geführt, dass das aktuelle Sicherheitskonzept an seine Grenzen gestoßen ist. Daher findet nun ein breiter Austausch zwischen Fluggesellschaften, Flughäfen sowie auf der internationalen Staatenebene statt, um die zukünftige Gestaltung von Sicherheit den neuen Bedürfnissen und dem wachsenden Passagieraufkommen anzupassen. Dabei wird ein ganzheitlicher Ansatz für Passagier- und Frachtsicherheit gesucht, bei dem neben einem nach wie vor hohen Sicherheitsniveau auch die Kundenfreundlichkeit und Effizienz im Fokus stehen sollen. Wichtige Komponenten in einem solchen zukünftigen Sicherheitskonzept sind weltweit einheitliche Sicherheitsanforderungen, die Förderung staatlicher, von der Reiseklasse unabhängiger „Trusted Traveller“-Programme sowie der Einsatz neuer Technologien.

Regionale Regulierungen statt wirksamer Klimaschutz

Für die Luftfahrtindustrie hat das Thema Klimaschutz einen unverändert hohen Stellenwert. Aufbauend auf der von Lufthansa mitentwickelten und umfassenden 4-Säulen-Strategie zum Klimaschutz hat sie sich daher als erste Branche weltweit selbst Ziele zur CO_2-Reduzierung gesetzt. Dieser „IATA-Global Approach“ stellt einen globalen Lösungsansatz für ein weltweites Problem dar. Auch der ab dem 1. Januar 2012 beginnende EU-Emissionshandel für den Luftverkehr hat den Klimaschutz zum Ziel. Er bietet jedoch nur einen regionalen Regelungsansatz und kann zu Wettbewerbsverzerrungen und Ineffizienzen führen. So wird zum Beispiel ein Direktflug von Frankfurt zu einer Langstreckendestination zu 100 Prozent dem EU-Emissionshandel unterworfen sein, während derselbe Flug mit Zwischenlandung außerhalb der EU nur bis zur Zwischenlandung belastet wird.

Um diese Zusatzkosten zu vermeiden, werden sich Airlines im interkontinentalen Umsteigerverkehr veranlasst sehen, Verbindungen über Europa im Interesse ihrer Kunden zu vermeiden. Dies schwächt die Wertschöpfungsfunktion der europäischen Airline-Industrie und ist ökologisch kontraproduktiv, weil damit zum Teil erhebliche Umwege und zusätzliche CO_2-Emissionen in Kauf genommen werden.

Zur Vermeidung von Wettbewerbsverzerrungen muss ferner sichergestellt werden, dass sich sämtliche Nicht-EU-Staaten am Emissionshandel beteiligen werden. Im November 2011 haben jedoch im Rat der internationalen Zivilluftfahrtorganisation ICAO beispielsweise 26 der 36 Ratsmitgliedsländer (darunter die USA, China, Russland und Indien) eine Erklärung verabschiedet, in der sie sich gegen den Alleingang der EU beim Emissionshandel aussprechen. Zugleich werden die EU und ihre Mitgliedsstaaten aufgefordert, kooperativ mit der internationalen Staatengemeinschaft an einer globalen Lösung zur Reduktion der CO_2-Emissionen des Luftverkehrs zusammenzuarbeiten. Nach dem Stand der Regulierung und der nationalen Gesetze können die Mitgliedsstaaten in letzter Konsequenz gezwungen werden, Fluggesellschaften nicht teilnehmender Staaten den Einflug zu verweigern. Solche Aktionen würden jedoch vermutlich nicht ohne Auswirkungen auf Einflüge europäischer Airlines in die entsprechenden Länder bleiben.

Darüber hinaus fehlt ein einheitliches Berichtswesen. Die vom Emissionshandel betroffenen zehn Unternehmen im Lufthansa Konzern müssen beispielsweise an fünf verschiedene nationale Behörden mit jeweils unterschiedlichen Formaten und Anforderungen berichten. Für die Unternehmen entstehen hierdurch erhebliche Mehrkosten, die zu vielen weiteren Einzelbelastungen hinzukommen. Trotz der schwierigen Rahmenbedingungen bereiten sich alle Gesellschaften des Lufthansa Konzerns auf den Emissionshandel vor.

Entsprechend ist die von der deutschen Bundesregierung im Koalitionsvertrag formulierte Wettbewerbsneutralität bei der Einführung des Emissionshandels im Luftverkehr für den Lufthansa Airline-Verbund unabdingbar.

Auf der Suche nach einer globalen Lösung sind die ambitionierten Ziele des „IATA-Global Approach“ für uns maßgebend. So soll bis 2020 die Treibstoff- und CO_2-Effizienz des weltweiten Luftverkehrs jährlich um 1,5 Prozent verbessert werden. Ab 2020 sollen die Emissionen trotz eines zu erwartenden Verkehrswachstums konstant bleiben und bis zum Jahr 2050 sogar um 50 Prozent gegenüber 2005 gesenkt werden. Die weitere Entwicklung dieses vielversprechenden Ansatzes liegt bei den nationalen Regierungen, insbesondere denen der USA, Chinas, Indiens, Russlands und Brasiliens sowie denen der Europäischen Union.

Mühsame Fortschritte auf dem Weg zum Single European Sky

Grenzüberschreitend organisiertes Luftraummanagement der Flugsicherungen stellt eine wichtige Säule einer umfassenden Klima- und Nachhaltigkeitspolitik dar. Die EU hatte daher 2004 den Single European Sky (SES) verabschiedet, der allerdings nach wie vor nur schleppend umgesetzt wird. 2009 wurde von der EU eine Verordnung zur Überarbeitung des SES in Kraft gesetzt (SES II), die den SES sachlich vertiefen und seine Realisierung zeitlich beschleunigen soll. Ab 2012 gelten für die nationalen Flugsicherungen in der EU verbindliche Leistungsziele hinsichtlich Pünktlichkeit sowie Flug- und Kosteneffizienz. Die meisten EU-Staaten – einschließlich Deutschland – tun sich jedoch sehr schwer, mit diesen Zielen kompatible Leistungspläne aufzustellen. Der im Dezember 2010 von Deutschland, Belgien, Frankreich, Luxemburg, den Niederlanden und der Schweiz geschlossene Staatsvertrag zur Errichtung des Functional Airspace Block Europe Central (FABEC) befindet sich im Verfahren der Ratifizierung und Umsetzung. Der FABEC soll das europäische Luftraummanagement schrittweise erheblich effizienter machen. Für Lufthansa bedeutet dies bei erfolgreicher Umsetzung mehr Luftraumkapazität, weniger Verspätungen, stabilere Flugpläne, geringere Flugsicherungsgebühren und erhebliche Einsparungen von Treibstoff und Emissionen. Monopolstrukturen, nationale Interessen und die Verteidigung von Besitzständen behindern jedoch eine stringente und zügige Reform des fragmentierten europäischen Luftraummanagements.

Flughafenausbau und Einschränkungen im Flugbetrieb in Frankfurt

Kein Zweifel: Die lange erwartete Umsetzung des genehmigten Ausbaus des Frankfurter Flughafens war und ist für den Luftverkehrsstandort Deutschland enorm wichtig. Die im Zusammenhang mit der Betriebsregelung getroffenen Urteile und Beschlüsse führen jedoch zu unverhältnismäßigen Einschränkungen des Flugbetriebs. So wird die im Planfeststellungsbeschluss enthaltene Betriebsregelung auch dem von den Lufthansa Konzerngesellschaften geltend gemachten Bedarf nicht gerecht. Sie sieht unter anderem eine Beschränkung der Zahl der Nachtflüge für die Zeit zwischen 23 und 5 Uhr auf 17 vor, die vor allem am Frankfurter Flughafen ansässige Fluggesellschaften für reine Frachtflüge nutzen sollen.

Vor allem gegen diese Beschränkung der Nachtflüge haben die Deutsche Lufthansa AG und die Lufthansa Cargo AG beim Verwaltungsgerichtshof (VGH) in Kassel geklagt. Die Klagen wurden jedoch durch Urteil vom 21. August 2009 abgewiesen. Das Gericht ist der Ansicht, dass die im Planfeststellungsbeschluss zugelassenen Flugbewegungen dem gesetzlich gebotenen Schutz der Nachtruhe nicht hinreichend Rechnung tragen und sieht für die Zulassung planmäßiger Flüge in dieser Zeit kaum Spielraum. Hinsichtlich der aufgehobenen Nachtflugregelung wurde eine Revision sowohl der Ausbaugegner als auch des beklagten Landes, nicht aber der Lufthansa zugelassen.

Seitens des Landes wurde Revision eingelegt. Lufthansa versucht, die Zulassung der Revision durch eine Nichtzulassungsbeschwerde zu erstreiten. Über den Ausgang der Verfahren lässt sich zum jetzigen Zeitpunkt noch keine belastbare Aussage treffen.

Kurz vor Eröffnung der Landebahn wurde der Betrieb am Frankfurter Flughafen weiter eingeschränkt. Mit Beschlüssen vom 10. Oktober 2011 hat der VGH die aufschiebende Wirkung der Klagen verschiedener Anwohner gegen den Planfeststellungsbeschluss von Amts wegen und in Abänderung seiner Beschlüsse aus dem Jahr 2009 insoweit angeordnet, als der Planfeststellungsbeschluss planmäßige Flüge in der Zeit von 23 bis 5 Uhr zulässt. Somit hat er überraschend unmittelbar vor Beginn des Winterflugplans ein Nachtflugverbot angeordnet. Rechtsmittel gegen diese Entscheidungen bestehen nicht. Die aktuellen Einschränkungen betreffen den Fracht- und den Passagierbetrieb gleichermaßen. Technisch bedingte Verspätungen von wenigen Minuten über 23 Uhr hinaus haben bereits dazu geführt, dass Flugzeuge, die schon auf dem Weg zur Startbahn waren, zum Gate zurückkehren und mehrere Hundert Passagiere bis zum nächsten Tag in Frankfurt übernachten mussten – ein unhaltbarer Zustand für ein internationales Drehkreuz. Eine Entscheidung des Bundesverwaltungsgerichts zur Einschränkung der Nachtflüge am Frankfurter Flughafen wird für Ende März 2012 erwartet. Falls die bestehende Regelung nicht aufgehoben wird, sind für Lufthansa erhebliche Einschränkungen im Flugbetrieb sowie massive wirtschaftliche Einbußen im mittleren zweistelligen Millionen-Euro-Bereich zu erwarten.

Europäische Kommission überarbeitet Slot-Verordnung
Die Europäische Kommission hat Ende des Jahres einen Vorschlag zur Revision der geltenden Verordnung zur Vergabe von Zeitfenstern für Starts und Landungen (Slots) sowie der bestehenden Richtlinien über Bodenabfertigungsdienste und lärmbedingte Betriebsbeschränkungen an Flughäfen vorgelegt. Der Vorschlag zur Slotvergabe erkennt den für Lufthansa wichtigen Vorrang der historischen Nutzerrechte an und verankert den bereits heute geduldeten Verkauf von Slots zwischen Fluggesellschaften. Er verschärft jedoch auch die Bedingungen, die eine Fluggesellschaft erfüllen muss, um einen zugeteilten Slot in der nachfolgenden Flugplanperiode wieder beanspruchen zu können, zu Lasten der etablierten Netzwerk-Carrier. Die Kommission will zukünftig auch lokale Vorschriften über die Zuteilung von Slots zulassen und es den Flughäfen erlauben, unter definierten Voraussetzungen eine Gebühr für die Reservierung von Slots zu erheben. Die Vorschläge sehen zudem verschärfte Anforderungen für besonders laute Flugzeuge vor. Die Entscheidung des Europäischen Parlaments und des Ministerrats steht noch aus.

Nicht zielführende Entwicklungen im Verbraucherschutz
Die Verbraucher werden durch zahlreiche Bestimmungen geschützt. So ist zum Beispiel festgelegt, dass bei Ticketpreisen alle Kosten umfassend auszuweisen sind und dass es für Kunden in Europa keine Preisdiskriminierung geben darf. Das Internet ermöglicht ebenfalls Preistransparenz und erhöht so den Einfluss der Konsumenten. Für Lufthansa bedeutet dies, sich weiterhin durch maßgeschneiderte Produkte und besonderen Service für die unterschiedlichen Kundengruppen im Markt als Qualitätsanbieter zu positionieren.

Die industrieübliche Klausel der allgemeinen Geschäftsbedingungen, dass Flugscheine nur vollständig und in der kontrahierten Reihenfolge abgeflogen werden dürfen und andernfalls ihre Gültigkeit verlieren, wurde nach einer Klage durch den Verbraucherzentrale Bundesverband (vzbv) in Deutschland gerichtlich überprüft. Der Bundesgerichtshof hatte diese Klausel im April 2010 für unwirksam erklärt. Die Urteilsgründe eröffnen allerdings die Möglichkeit, die Beförderung von der Zahlung eines Aufpreises auf Basis der tatsächlichen Streckenführung abhängig zu machen. Eine neue Klage des vzbv gegen die entsprechend den Vorgaben des Bundesgerichtshofs geänderte Klausel ist nunmehr vor dem Landgericht Köln anhängig.

Der Europäische Gerichtshof (EuGH) hat im Dezember 2008 entschieden, dass die Annullierung eines Flugs wegen technischer Probleme nur in Ausnahmefällen als Entlastungsgrund für die Fluggesellschaft angesehen werden kann. Wenn diese sich nicht entlasten kann, muss sie Ausgleichsleistungen zwischen 250 EUR und 600 EUR pro Passagier zahlen. Laut einem Urteil des EuGH vom November 2009 sind Fluggesellschaften zudem verpflichtet, auch bei Ankunftsverspätungen von mehr als drei Stunden eine solche Ausgleichsleistung zu zahlen. Da der EuGH die Verordnung (EG) 261/2004 gegen ihren Wortlaut auslegt und damit in die Kompetenzen der Legislative eingreift, ist dieses Urteil juristisch fragwürdig. Erschwerend kommt hinzu, dass die Auslegung zu einer Rückwirkung führt, was gegen den Grundsatz des Vertrauensschutzes verstößt. Gegen das Urteil sind keine Rechtsmittel gegeben. Der High Court in London hat die strittigen Fragen im Sommer 2010 erneut dem EuGH zur Entscheidung vorgelegt. Inzwischen sind sechs Vorlageverfahren, die diesen Themenkreis betreffen, beim EuGH anhängig.

In Großbritannien wurden nach der Vorlageentscheidung Verfahren wegen Ausgleichsleistung aufgrund Verspätung ruhend gestellt. Im Übrigen wenden die meisten nationalen Gerichte die Verordnung inzwischen auch auf Verspätungsfälle an. Ob der EuGH seine Rechtsprechung revidieren wird, ist nicht vorherzusagen.

Die Situation wird dadurch verschärft, dass der zunehmende öffentliche Druck das Luftfahrtbundesamt veranlasst hat, für jeden Fall der Zuwiderhandlung gegen die Verordnung (EG) 261/2004 Ordnungswidrigkeitenverfahren einzuleiten, bei denen Bußgelder von jeweils bis zu 25.000 EUR drohen. Entgegen allgemeinem Rechtsverständnis wird dem Luftfahrtbundesamt durch die Verordnung die Möglichkeit gegeben, die Durchsetzung zivilrechtlicher Ansprüche mit Hilfe des Ordnungswidrigkeitenrechts durchzusetzen.

Ordnungswidrigkeitenverfahren wegen des Vorwurfs der Nichtzahlung von Ausgleichsleistung bei Verspätung (EuGH-Urteil) wurden bis dato unter Beachtung des Grundsatzes „Keine Strafe ohne Gesetz“ nicht eingeleitet. Wie sich die Anzahl der Verfahren entwickeln wird und inwieweit Lufthansa sich gegenüber dem Luftfahrtbundesamt zukünftig, gegebenenfalls im gerichtlichen Rechtsmittelverfahren, erfolgreich gegen die Vorwürfe verteidigen kann, ist insbesondere angesichts der Rechtsprechung des EuGH nicht zu beurteilen.

Regulierung des außerbörslichen Derivatehandels (OTC)
Sowohl auf europäischer als auch auf amerikanischer Seite gibt es diverse Bemühungen zur Regulierung von OTC („over the counter“)-Derivaten. Als Unternehmen, das in seinem Kerngeschäft Schwankungen des Ölpreises sowie der Wechselkurse und Zinsen ausgesetzt ist, nutzt Lufthansa im Risikomanagement Derivate, die außerbörslich gehandelt werden. Diese dienen der Absicherung und sind essenzieller Bestandteil des Risikomanagements, um damit Schwankungen, beispielsweise bei den Treibstoffkosten oder der Flugzeugfinanzierung, abzufedern. Bisher konnte Lufthansa diese Geschäfte direkt mit ihren Geschäftspartnern abwickeln. Die derzeitigen Regulierungsentwürfe EMIR (European Market Infrastructure Regulation), MiFID (Markets in Financial Instruments Directive) und CRD4 (Capital Requirements Directive) als Teil des Basel III-Reformpakets, in denen angestrebt wird, auch bei Realgeschäften, wie etwa der Absicherung von Rohstoffgeschäften, einen Handel über Dritte vorzuschreiben (sogenannte „central counterparties“) beziehungsweise sie mit Eigenkapital zu unterlegen, sind noch nicht endgültig abgeschlossen. Die Bestrebungen würden sowohl die Liquidität des Unternehmens belasten als auch die Mehrheit der Derivateabschlüsse deutlich verteuern. Lufthansa setzt sich weiter dafür ein, eine spezifische Regulierung für Unternehmen zu schaffen, wenn diese nicht der Finanzindustrie angehören und Derivate nur einsetzen, um ihre industriebezogenen Grundgeschäfte abzusichern.

Überblick über den Geschäftsverlauf

Sondereffekte und die Abkühlung der weltwirtschaftlichen Entwicklung beeinträchtigten den Geschäftsverlauf
Die Geschäftsentwicklung des Lufthansa Konzerns wurde 2011 signifikant durch Sondereffekte, wie die politischen Krisen in Afrika und im Nahen Osten sowie die Umweltkatastrophen in Japan, beeinflusst. In der zweiten Jahreshälfte wirkte sich die deutliche Verlangsamung des weltwirtschaftlichen Wachstums negativ auf das Geschäft, vor allem der fliegenden Gesellschaften, aus. Die Service-Gesellschaften wirkten sich insgesamt stabilisierend auf die Geschäfts- und Ergebnisentwicklung aus.

Während sich das Marktumfeld Anfang 2011 noch freundlich präsentierte, wurden die Geschäftsfelder des Lufthansa Konzerns durch die genannten Ereignisse im weiteren Jahresverlauf auf die Probe gestellt.

So waren die Gesellschaften der Passage Airline Gruppe besonders stark von den Umweltkatastrophen in Japan sowie den Krisen in Nordafrika und im Nahen Osten betroffen. Die Abkühlung der weltwirtschaftlichen Entwicklung und ein Ölpreis auf hohem Niveau führten außerdem zu einem deutlichen Ergebnisrückgang sowie einer Reduktion der geplanten Wachstumsraten der Passage Airline Gruppe.

Diese Faktoren beeinflussten auch das Geschäft im Segment Logistik. Lufthansa Cargo konnte erwartungsgemäß das Rekordergebnis von 2010 nicht wiederholen. Dennoch konnte sie, trotz der starken Beeinträchtigung des Betriebs im letzten Quartal durch das Nachtflugverbot am Flughafen Frankfurt, einen hohen Gewinnbeitrag leisten. Auch das Geschäftsfeld Technik verzeichnete ein solides Jahr. Das Ergebnis blieb jedoch vor allem durch Rückstellungen für langlaufende Verträge leicht unter Vorjahr. Unser Segment IT Services, das 2011 stark an seiner strategischen Neuausrichtung arbeitete, verbuchte bereits wieder einen Gewinnanstieg. Auch das Geschäftsfeld Catering entwickelte sich sehr positiv und konnte das Vorjahresergebnis erneut übertreffen.

Das Geschäftsjahr 2011 hat wieder einmal gezeigt, dass Flexibilität und Maßnahmen zur Steigerung der Profitabilität unabdingbar sind, um im Wettbewerb bestehen zu können. Dazu haben die fliegenden Gesellschaften ihre Kapazitätsplanungen kontinuierlich an die veränderte Nachfrage angepasst und alle Gesellschaften haben ihre Anstrengungen im Kostenmanagement verstärkt. Gleichzeitig wurde die erforderliche Überprüfung und Anpassung des Portfolios umgesetzt. Sie drückt sich beispielsweise in dem geplanten Verkauf von bmi oder der Einstellung des Betriebs von Lufthansa Italia aus. Diese Anstrengungen werden uns auch 2012 und in den folgenden Jahren begleiten. Mit dem neuem konzernweiten Programm SCORE wurde hierfür ein wichtiger Grundstein gelegt. Nähere Informationen zu dieser Initiative finden Sie im „Prognosebericht“ ab S. 131.

Wesentliche Ereignisse

Umweltkatastrophen und politische Unruhen
Die Erdbeben- und Atomkatastrophe in Japan sowie die politischen Unruhen in der Region Nahost/Afrika haben den Geschäftsverlauf – je nach Konzerngesellschaft – zum Teil stark beeinflusst. Während der Wegfall der Verbindungen von und nach Tokio sich vor allem auf Lufthansa Passage und Lufthansa Cargo negativ auswirkte, waren von den temporären Streichungen einiger Destinationen in Nordafrika insbesondere Austrian Airlines und bmi betroffen.

Eingeführte Luftverkehrsteuer belastet das Passagiergeschäft
Die zu Beginn des Geschäftsjahres eingeführte Luftverkehrsteuer auf Abflüge aus Deutschland führt zu höheren Flugpreisen für Reisen ab Deutschland. Vor allem die Verkehrsleistung von Germanwings wurde 2011 hierdurch beeinträchtigt, da Passagiere in den Grenzregionen zum Teil auf Flughäfen im Ausland ausweichen. Von vergleichbaren Belastungen ist Austrian Airlines durch die neue österreichische Luftverkehrsteuer betroffen.

Flottenmodernisierung durch neue Bestellungen vorangetrieben
Der Aufsichtsrat hat im Berichtsjahr der Bestellung neuer Flugzeuge zugestimmt. Neben 30 Flugzeugen der Airbus A320neo-Familie beinhaltet die Entscheidung auch den Zugang von zwei weiteren Airbus A380 sowie fünf Frachtflugzeugen des Typs Boeing 777F. Hierdurch wird die treibstoffeffiziente Modernisierung und Erweiterung der Flotte des Lufthansa Konzerns weiter vorangetrieben. Insgesamt umfassten die Bestellungen im Jahr 2011 47 neue Flugzeuge mit einem Listenpreis von 4 Mrd. EUR, die sukzessive ab 2012 ausgeliefert werden sollen.

Lufthansa schließt Vertrag über den Verkauf von bmi
Am 22. Dezember 2011 haben die Deutsche Lufthansa AG und die International Airlines Group (IAG) einen Vertrag über den Verkauf von British Midland (bmi) an IAG unterzeichnet. Der Bruttokaufpreis beträgt 172,5 Mio. GBP in bar (ca. 207 Mio. EUR). Unter Berücksichtigung der vereinbarten Anpassungen wird der Nettokaufpreis jedoch voraussichtlich deutlich negativ sein. Mit dem Verkauf trennt sich Lufthansa von einer nachhaltig verlustbringenden Konzerngesellschaft. Der Abschluss der Transaktion ist für das erste Quartal 2012 angestrebt und steht insbesondere unter dem Vorbehalt der kartellrechtlichen Freigabe.

Gesamteinschätzung der Geschäftsentwicklung

Nach Überzeugung des Vorstands der Deutschen Lufthansa AG hat der Lufthansa Konzern im Geschäftsjahr 2011 eine solide Leistung erbracht. Wie bereits im Vorjahr, konnten alle Geschäftsfelder mit einem positiven Ergebnisbeitrag aufwarten. Diese fielen jedoch in den fliegenden Geschäftsfeldern Passage Airline Gruppe und Logistik merklich niedriger als im Vorjahreszeitraum aus. Vor allem ein Ölpreis auf hohem Niveau und zahlreiche externe Einflüsse, wie die Krisen im arabischen Raum und Nordafrika, die Umweltkatastrophen in Japan sowie die Schuldenkrise in Europa, wirkten sich dämpfend auf die Geschäftsergebnisse aus. Stabilisierend für das operative Konzernergebnis wirkte sich der Ergebnisanteil der Service-Geschäftsfelder aus.

In diesem Umfeld trug vor allem das flexible Kosten- und Kapazitätsmanagement des Konzerns dazu bei, dass trotz schwieriger Bedingungen ein deutlicher operativer Gewinn erzielt werden konnte. Damit weist Lufthansa wieder eine Outperformance gegenüber der Industrie auf. Wichtige strategische Meilensteine, wie die Einstellung des Flugbetriebs von Lufthansa Italia und der Verkauf von bmi, stellten Portfoliobereinigungen dar, die das Ergebnis künftig merklich stärken werden.

Das Finanzprofil des Konzerns ist weiterhin stabil. Die Eigenkapitalquote stieg leicht, gleichzeitig erhöhte sich die Nettokreditverschuldung. Das Gearing blieb dabei weiterhin im Zielkorridor von 40 bis 60 Prozent. Auch die Rating-Agenturen bestätigten 2011 die bestehenden Bonitätsbewertungen.

Trotz der schwierigen Voraussetzungen im Geschäftsjahr 2011 war die Ertragsstärke des Lufthansa Konzerns insgesamt ausreichend, um die Kapitalkosten zu verdienen und darüber hinaus 99 Mio. EUR Wert zu schaffen. Nachhaltige Wertschaffung bleibt unverändert das ausdrückliche Ziel des Vorstands. Daher liegt der Fokus des Konzerns und aller Geschäftsfelder weiterhin auf kosteneffizientem und profitablem Wirtschaften bei gleichzeitiger Nutzung von Wachstumschancen.

Angewendete Standards und Änderungen im Konsolidierungskreis

Der Konzernabschluss 2011 und die Quartalsberichte sind nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) unter Berücksichtigung der Interpretationen des IFRS Interpretations Committee (IFRS IC) erstellt, wie sie in der Europäischen Union (EU) anzuwenden sind. Ergänzend wurden die nach § 315 a Abs. 1 HGB zu beachtenden handelsrechtlichen Vorschriften berücksichtigt. Alle für das Geschäftsjahr 2011 verpflichtend anzuwendenden Standards und Interpretationen wurden beachtet.

Gegenüber dem Vorjahreszeitraum hat sich der Konsolidierungskreis nicht wesentlich verändert. Die einzelnen Veränderungen gegenüber dem Jahresende 2010 sind im Konzernanhang „Erläuterung 1“ ab S. 149 dargestellt. Sie hatten keine wesentlichen Auswirkungen auf die Konzernbilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung im Vergleich zum Vorjahreszeitraum.

Auf die besondere Behandlung der British Midland Ltd. (bmi) nach der erfolgten Unterzeichnung des Vertrags über den Verkauf an die International Airlines Group (IAG) wird in den Kapiteln „Ertragslage“ ab S. 48 sowie „Finanz- und Vermögenslage“ab S. 54 detailliert eingegangen.

Ertragslage

↗ Die gestiegenen Verkehrserlöse erhöhen die betrieblichen Erträge um 6,7 Prozent auf 31 Mrd. EUR. ↗ Der Preisanstieg für Treibstoff führte zu insgesamt 9,3 Prozent höheren betrieblichen Aufwendungen. ↗ Alle Geschäftsfelder erzielten operative Gewinnbeiträge. ↗ Im Konzern lag der operative Gewinn bei 820 Mio. EUR. ↗ Das Ergebnis je Aktie ist mit –0,03 EUR negativ.

Aufgrund des zwischen der Deutschen Lufthansa AG und der International Airlines Group (IAG) am 22. Dezember 2011 unterzeichneten Vertrags über den Verkauf der British Midland Ltd. (bmi) an die IAG ist die British Midland Ltd. nach den Vorschriften des IFRS 5 in der Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns als aufzugebender Geschäftsbereich auszuweisen. Diese gesonderte Darstellung umfasst neben dem laufenden Ergebnis der bmi nach Ertragsteuern auch das Bewertungs- beziehungsweise Veräußerungsergebnis aus dem aufzugebenden Geschäftsbereich, wie es sich als Ergebnis der oben genannten vertraglichen Vereinbarung ergibt. Die Vorjahreszahlen wurden entsprechend der Darstellung des Berichtsjahres angepasst. Einzelheiten zu dem Ergebnis aus dem aufgegebenen Geschäftsbereich finden Sie in den nachfolgenden Ausführungen sowie im Konzernanhang unter „Erläuterung 15“ auf S. 164.

Leistungsdaten der Luftverkehrsgesellschaften im Lufthansa Konzern

		2011	2010	Veränderung in %
Fluggäste	Tsd.	100 603	92 693	8,5
Angebotene Sitzkilometer	Mio.	258 263	234 377	10,2
Verkaufte Sitzkilometer	Mio.	200 376	186 451	7,5
Sitzladefaktor	%	77,6	79,6	–2,0 P.
Fracht / Post	Tsd. t	2 120	2 023	4,8
Angebotene Fracht-Tonnenkilometer	Mio.	16 260	15 298	6,3
Verkaufte Fracht-Tonnenkilometer	Mio.	10 861	10 429	4,1
Fracht-Nutzladefaktor	%	66,8	68,2	–1,4 P.
Angebotene Gesamt-Tonnenkilometer	Mio.	40 798	37 664	8,3
Verkaufte Gesamt-Tonnenkilometer	Mio.	29 906	28 274	5,8
Gesamt-Nutzladefaktor	%	73,3	75,1	–1,8 P.
Flüge	Anzahl	1 050 728	1 008 988	4,1

Umsatz und Erträge

Die betrieblichen Erträge haben sich im Geschäftsjahr 2011 positiv entwickelt. Sie stiegen um 6,7 Prozent auf insgesamt 31,2 Mrd. EUR. Diese Zunahme ist in erster Linie auf die positive Entwicklung der Verkehrserlöse zurückzuführen, die infolge der erhöhten Verkehrsleistungen um 10,8 Prozent auf 23,8 Mrd. EUR zulegten. Die anderen Betriebserlöse lagen nahezu auf Vorjahresniveau, während sich die sonstigen betrieblichen Erträge deutlich verminderten.

Die Verkehrserlöse steigen um 10,8 Prozent

Die Verkehrserlöse des Konzerns erhöhten sich um 10,8 Prozent auf 23,8 Mrd. EUR. Dabei wirkten sich die Mengenentwicklung mit 7,0 Prozent und höhere Preise mit 3,8 Prozent positiv aus. Währungseffekte hatten keine Auswirkungen auf die Erlösentwicklung.

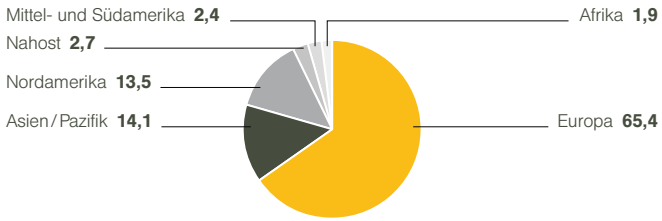
Auf das Geschäftsfeld Passage Airline Gruppe entfiel mit 86,4 Prozent der größte Anteil der Verkehrserlöse. Mit rund 20,5 Mrd. EUR erwirtschaftete es ein Plus von 11,6 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Neben der gestiegenen Menge (+7,5 Prozent) wirkten sich vor allem höhere Preise (+3,9 Prozent) erlössteigernd aus. Währungseffekte wirkten sich mit lediglich 0,2 Prozent positiv aus.

Im Geschäftsfeld Logistik stiegen die Verkehrserlöse um 7,1 Prozent auf 2,8 Mrd. EUR. Hierbei wirkten sich das Absatzwachstum mit 6,5 Prozent und höhere Preise mit 2,2 Prozent positiv aus, während negative Währungseffekte zu Erlösminderungen um 1,6 Prozent führten. Insgesamt trugen die Verkehrserlöse des Konzerns 82,8 Prozent zu den Gesamtumsätzen bei (Vorjahr: 81,1 Prozent).

Umsatz und Erträge

	2011 in Mio. €	2010 in Mio. €	Veränderung in %
Verkehrserlöse	23 779	21 466	10,8
Andere Betriebserlöse	4 955	4 993	–0,8
Umsatzerlöse	**28 734**	**26 459**	**8,6**
Bestandsveränderungen und andere aktivierte Eigenleistungen	139	165	–15,8
Sonstige betriebliche Erträge	2 324	2 610	–11,0
Summe betriebliche Erträge	**31 197**	**29 234**	**6,7**

Verkehrserlöse Konzern in %



Andere Betriebserlöse liegen leicht unter Vorjahr

Die anderen Betriebserlöse stammen größtenteils aus den Geschäftsfeldern Technik, Catering und IT Services, in einem kleineren Umfang ebenfalls aus den Bereichen Passage Airline Gruppe und Logistik. Mit 5,0 Mrd. EUR lagen diese mit –0,8 Prozent leicht unter dem Vorjahreswert.

Während im Geschäftsfeld Technik ein Rückgang der Erlöse auf 2,3 Mrd. EUR (–2,9 Prozent) verzeichnet wurde, konnte im Geschäftsfeld Catering ein Erlösanstieg um 1,3 Prozent auf 1,7 Mrd. EUR erzielt werden. Die Erlöse im Geschäftsfeld IT Services verminderten sich geringfügig um 0,9 Prozent auf 230 Mio. EUR. Die fliegenden Gesellschaften der Passage Airline Gruppe und der Logistik trugen insgesamt 682 Mio. EUR (+1,5 Prozent) zu den anderen Betriebserlösen bei.

Die Umsatzerlöse stammen größtenteils aus dem Passagiergeschäft

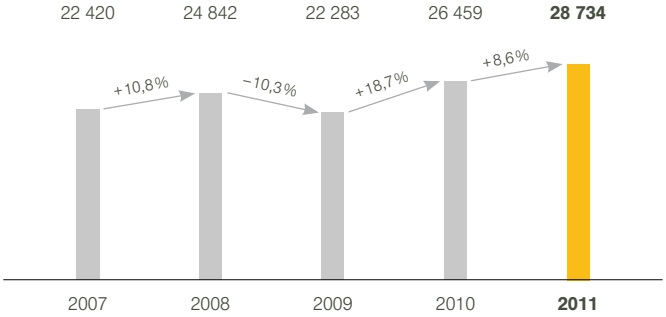
Der Außenumsatz des Konzerns wuchs insgesamt um 8,6 Prozent auf 28,7 Mrd. EUR. Dabei stieg der Anteil des Geschäftsfelds Passage Airline Gruppe am Gesamtumsatz insbesondere aufgrund der erhöhten Verkehrsleistungen auf 75,0 Prozent (+1,8 Prozentpunkte), während die Anteile der anderen Geschäftsfelder leicht rückläufig waren.

Außenumsatz nach Geschäftsfeldern

2011	Außenumsatz in Mio. €	Veränderung gegenüber Vorjahr in %	Anteil am Konzernumsatz in %
Passage Airline Gruppe	21 544	11,2	75,0
Logistik	2 917	5,3	10,2
Technik	2 305	–2,9	8,0
IT Services	230	–0,9	0,8
Catering	1 738	1,3	6,0

Die regionale Betrachtung der Umsatzerlöse nach Verkaufsorten wird in der Segmentberichterstattung im Konzernanhang „Erläuterung 48“ ab S. 199 dargestellt. Die regionalen Aufteilungen der Verkehrserlöse nach Verkehrsgebieten für die Passage Airline Gruppe und Logistik finden Sie in den Kapiteln zum jeweiligen Geschäftsfeld auf S. 65 und S. 81.

Umsatz in Mio. €
Veränderung Umsatz in %



Sonstige betriebliche Erträge sinken aufgrund verminderter Buchgewinne

Die sonstigen betrieblichen Erträge verminderten sich um 11,0 Prozent auf 2,3 Mrd. EUR. Dieser Rückgang resultierte im Wesentlichen aus geringeren Buchgewinnen aus dem Verkauf von Anlagevermögen (–198 Mio. EUR). Im Vorjahr waren hier Gewinne aus der Übertragung von Anteilen an Fraport in den Lufthansa Pension Trust (94 Mio. EUR) sowie Buchgewinne aus der Veräußerung von 6,2 Mio. Aktien der Amadeus IT Holding S.A. (67 Mio. EUR) enthalten. Die Erträge aus Zuschreibungen reduzierten sich insbesondere aufgrund der Entwicklung des US-Dollars um 33 Mio. EUR. Die Erträge aus Rückstellungsauflösungen gingen auf 163 Mio. EUR (Vorjahr: 224 Mio. EUR) zurück. Demgegenüber erhöhten sich die Provisionserträge um 37 Mio. EUR.

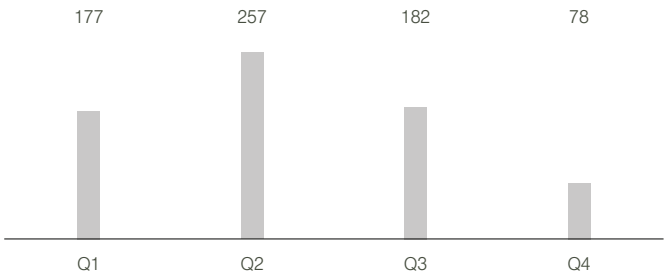
Kursgewinne und die weiteren Positionen weisen keine nennenswerten Abweichungen gegenüber dem Vorjahr auf. Der Konzernanhang enthält unter „Erläuterung 6“ auf S. 160 eine detaillierte Liste der sonstigen betrieblichen Erträge.

Aufwendungen

Die betrieblichen Aufwendungen wurden maßgeblich durch den Treibstoffpreisanstieg geprägt und kletterten insgesamt um 9,3 Prozent auf 30,4 Mrd. EUR.

Der Materialaufwand steigt um 13,8 Prozent
Im Geschäftsjahr 2011 legte der Materialaufwand um 13,8 Prozent auf 16,7 Mrd. EUR zu. Ursächlich für die Entwicklung war vor allem der höhere Treibstoffaufwand. Die deutliche Zunahme von 26,4 Prozent auf 6,3 Mrd. EUR ist dabei mit 25,3 Prozent auf die höheren Preise (inklusive Preissicherung) und mit 6,9 Prozent auf die gestiegene Menge zurückzuführen. Der im Jahresverlauf schwächere US-Dollar führte hingegen zu einer Aufwandsentlastung um 5,8 Prozent. Die Maßnahmen zur Preissicherung haben die Treibstoffkosten im Geschäftsjahr um insgesamt 694 Mio. EUR entlastet. Davon entfiel auf das vierte Quartal ein Anteil von lediglich 78 Mio. EUR.

Preissicherungsergebnis für Treibstoff pro Quartal 2011 in Mio. €



Die anderen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe erhöhten sich um 2,6 Prozent auf 2,6 Mrd. EUR.

Die Gebühren stiegen insbesondere aufgrund der erhöhten Verkehrsleistungen sowie der erstmalig zu entrichtenden Luftverkehrsteuer (361 Mio. EUR) um 15,8 Prozent auf 5,0 Mrd. EUR. Als wesentliche Einflussfaktoren sind dabei die Zunahmen der Fluggastgebühren (+14,7 Prozent), der Flugsicherungsgebühren (+9,3 Prozent) sowie der Start- und Landegebühren (+10,4 Prozent) hervorzuheben.

Der Personalaufwand wächst um 2,9 Prozent
Der Personalaufwand erhöhte sich im Berichtszeitraum moderat um 2,9 Prozent auf 6,7 Mrd. EUR. Der Konzern beschäftigte im Jahresdurchschnitt – ohne die Mitarbeiter der bmi – mit 115.335 Mitarbeitern 1,8 Prozent mehr als im Vorjahr. Neben dieser gestiegenen Mitarbeiterzahl resultierte die Aufwandsentwicklung aus höheren Zuführungen zu Pensionsrückstellungen, währungsbedingten Aufwandserhöhungen sowie Gehaltssteigerungen aufgrund der getroffenen Tarifvereinbarungen.

Die Abschreibungen steigen um 4,1 Prozent
Im Geschäftsjahr betrugen die Abschreibungen insgesamt 1,7 Mrd. EUR (+4,1 Prozent). Der Anstieg resultierte insbesondere aus höheren planmäßigen Abschreibungen auf Flugzeuge, im Wesentlichen aufgrund der Flugzeugneuzugänge im vergangenen und laufenden Jahr. Außerplanmäßige Abschreibungen (59 Mio. EUR) betrafen mit 57 Mio. EUR zwei Boeing 747-400, zwei Airbus A340-300, zwei B737-500, fünf B737-300 und zwei A330-200, einen Canadair Regional Jet 200 und vier Avro RJ, die stillgelegt beziehungsweise zum Verkauf vorgesehen sind. Darüber hinaus entfielen außerplanmäßige Wertminderungen in Höhe von insgesamt 21 Mio. EUR auf fünf B737-500 sowie weitere Flugzeuge und reparaturfähige Flugzeugersatzteile, die in der Konzernbilanz unter zum Verkauf stehenden Vermögenswerten ausgewiesen werden. Diese Abwertungen sind unter den sonstigen betrieblichen Aufwendungen erfasst.

Aufwendungen

	2011 in Mio. €	2010 in Mio. €	Veränderung in %	Anteil am Gesamtaufwand in %
Materialaufwand	16 731	14 700	13,8	55,0
davon Treibstoff	6 276	4 964	26,4	20,6
davon Gebühren	5 000	4 318	15,8	16,4
davon Operating Lease	136	168	–19,0	0,4
Personalaufwand	6 678	6 491	2,9	21,9
Abschreibungen	1 722	1 654	4,1	5,7
Sonstiger betrieblicher Aufwand	5 293	5 003	5,8	17,4
davon Agenturprovisionen	417	477	–12,6	1,4
davon indirekter Personalaufwand und Fremdpersonal	868	766	13,3	2,9
davon Miet- und Erhaltungsaufwand	757	760	–0,4	2,5
Summe betriebliche Aufwendungen	**30 424**	**27 848**	**9,3**	**100,0**

Sonstige betriebliche Aufwendungen legen um 5,8 Prozent zu
Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen stiegen im Vergleich zum Vorjahr um 5,8 Prozent. Aufwandserhöhend wirkten sich dabei vor allem gestiegene Kursverluste (+153 Mio. EUR) aus. Ihnen stehen korrespondierend Kursgewinne in den sonstigen betrieblichen Erträgen gegenüber. Ebenfalls wirkten sich höhere personalabhängige Aufwendungen (+102 Mio. EUR), Rechts-, Prüfungs- und Beratungskosten (+44 Mio. EUR) sowie gestiegene Aufwendungen für Werbung und Verkaufsförderung (+33 Mio. EUR) aus. Zudem waren zum Bilanzstichtag erfolgswirksame Wertberichtigungen auf kurzfristige Finanzinvestitionen von 32 Mio. EUR vorzunehmen. Demgegenüber verminderten sich die Agenturprovisionen um 60 Mio. EUR. Die übrigen Positionen zeigen keine nennenswerten Veränderungen gegenüber Vorjahr.

Ergebnisentwicklung

Der Lufthansa Konzern konnte im Geschäftsjahr 2011 durchweg positive operative Ergebniskennzahlen erzielen. Dazu steuerten alle Geschäftsfelder operative Gewinne bei. Die Sonderbelastungen und die abkühlende Weltkonjunktur dämpften jedoch die Entwicklung, sodass alle Ergebniskennzahlen des Konzerns im Vorjahresvergleich eine rückläufige Entwicklung aufzeigen.

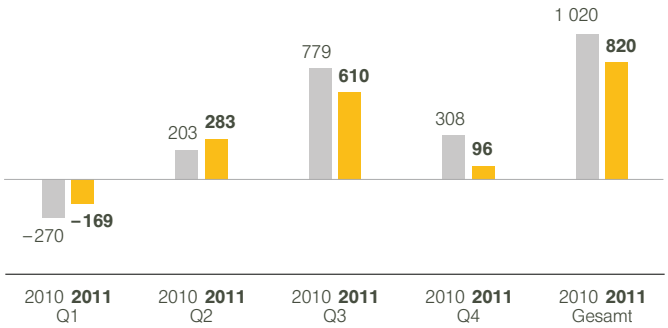
Operativer Gewinn von 820 Mio. EUR erzielt
Das Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit nach IFRS reduzierte sich im Geschäftsjahr deutlich um 613 Mio. EUR auf 773 Mio. EUR. Wie in den vergangenen Jahren wurde es unter anderem um Nettobuchgewinne, aufgelöste Rückstellungen, außerplanmäßige Abschreibungen, Ergebnisse aus Finanzinvestitionen und aus der Stichtagskursbewertung von Finanzschulden bereinigt. Das so ermittelte operative Ergebnis ermöglicht eine bessere Vergleichbarkeit der wirtschaftlichen Leistung mit anderen Geschäftsjahren. Die vorgenommenen Anpassungen sind in der Tabelle auf S. 53 aufgeführt. Im Jahr 2011 wurden insgesamt Nettoaufwendungen von 47 Mio. EUR (Vorjahr: Nettoerträge von 366 Mio. EUR) bereinigt.

Nach dieser Bereinigung ergab sich ein operativer Gewinn von 820 Mio. EUR (Vorjahr: 1,0 Mrd. EUR). Die mit dem Wettbewerb vergleichbare operative Marge, die sich durch Hinzurechnung der Rückstellungsauflösungen ergibt, beträgt 3,4 Prozent (Vorjahr: 4,7 Prozent).

Die Anteile der einzelnen Geschäftsfelder am operativen Gewinn fallen sehr unterschiedlich aus. Während die fliegenden Gesellschaften einen erheblichen Ergebnisrückgang hinnehmen mussten, konnten die Service-Gesellschaften ihren Ergebnisbeitrag insgesamt leicht erhöhen. So verminderte sich das Ergebnis der Passage Airline Gruppe gegenüber Vorjahr um 280 Mio. EUR beziehungsweise 44,5 Prozent auf 349 Mio. EUR. Auch das Geschäftsfeld Logistik blieb mit einem operativen Gewinn von 249 Mio. EUR erwartungsgemäß unter seinem Rekordergebnis von 310 Mio. EUR aus dem Geschäftsjahr 2010. Das Geschäftsfeld Technik erzielte einen operativen Gewinn von 257 Mio. EUR, der damit leicht unter Vorjahr lag (–4,1 Prozent). Demgegenüber konnten die Geschäftsfelder IT Services und Catering ihre operativen Gewinne auf 19 Mio. EUR (+90,0 Prozent) beziehungsweise 85 Mio. EUR (+11,8 Prozent) steigern. Die übrigen, nach IFRS 8 nicht separat berichtspflichtigen Konzerngesellschaften sowie die zentralen Konzernfunktionen gingen mit insgesamt –92 Mio. EUR (Vorjahr: –226 Mio. EUR) in das operative Ergebnis des Konzerns ein.

Der saisonale Ergebnisverlauf variierte ebenfalls stark. Auch weisen die einzelnen Geschäftsfelder des Konzerns unterschiedliche Verteilungen und Schwankungsbreiten ihrer Ergebnisse auf. Insgesamt wirkte sich dies stabilisierend auf das operative Ergebnis des Konzerns aus. Lufthansa konnte daher, trotz des sich eintrübenden Marktumfelds, im Geschäftsjahr 2011 im Gegensatz zu vielen Wettbewerbern einen deutlichen operativen Gewinn erzielen.

Entwicklung operatives Ergebnis je Quartal in Mio. €



Das Finanzergebnis verringert sich
Das Finanzergebnis verminderte sich um 75 Mio. EUR auf –327 Mio. EUR. Dabei reduzierte sich das Beteiligungsergebnis um 32 Mio. EUR, verursacht durch die Verschlechterung des Equity-Ergebnisses um 66 Mio. EUR auf –20 Mio. EUR. Diese Entwicklung wurde im Wesentlichen durch die Beteiligungen an SN Airholding (–38 Mio. EUR) und Jade Cargo (–38 Mio. EUR) geprägt.

Das Zinsergebnis verbesserte sich insbesondere aufgrund geringerer Zinsaufwendungen aus Pensionsrückstellungen um insgesamt 58 Mio. EUR auf –288 Mio. EUR.

Das Ergebnis aus den übrigen Finanzposten ging deutlich um 101 Mio. EUR auf –110 Mio. EUR zurück. Die Veränderungen der Zeitwerte zur Sicherung eingesetzter Optionen (vorwiegend aus Treibstoffpreissicherungen) von insgesamt –96 Mio. EUR (Vorjahr: –18 Mio. EUR) wurden gemäß IAS 39 erfolgswirksam im

Finanzergebnis erfasst. Diese Aufwendungen aus der Erfassung von Zeitwertänderungen von Optionen müssen jedoch im Zusammenhang mit den realisierten Sicherungsergebnissen und den erfolgsneutral im Eigenkapital zu erfassenden Veränderungen der inneren Werte von Sicherungsgeschäften gesehen werden. So wurde der Treibstoffaufwand durch das positive Sicherungsergebnis des Geschäftsjahres 2011 um 694 Mio. EUR entlastet. Nach Abzug dieser fällig gewordenen Derivate verminderten sich die im Eigenkapital erfassten inneren Werte der noch bestehenden Treibstoffpreissicherungen nur um 88 Mio. EUR. Darüber hinaus entfielen Erträge von 23 Mio. EUR (Vorjahr: 25 Mio. EUR) auf Wertänderungen von Sicherungsinstrumenten, die nach IAS 39 als Handelsgeschäfte angesehen werden.

Das Ergebnis vor Steuern und Zinsen (EBIT) belief sich auf 734 Mio. EUR. Im Vorjahr wurde ein EBIT von 1,5 Mrd. EUR erzielt. Es beinhaltet das Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit sowie das Beteiligungsergebnis und die übrigen Finanzposten. Unter Hinzurechnung der Abschreibungen ergibt sich ein EBITDA von 2,5 Mrd. EUR (Vorjahr: 3,2 Mrd. EUR).

Ergebnisstruktur Lufthansa Konzern

	2011 in Mio. €	2010 in Mio. €	Veränderung in %
Betriebliche Erträge	31 197	29 234	6,7
Betriebliche Aufwendungen	–30 424	–27 848	9,3
Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit	**773**	**1 386**	**–44,2**
Finanzergebnis	–327	–252	–29,8
Ergebnis vor Ertragsteuern	**446**	**1 134**	–60,7
Ertragsteuern	–157	161	
Ergebnis aus fortgeführten Geschäftsbereichen	**289**	**1 295**	**–77,7**
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	–285	–152	–87,5
Auf Minderheiten entfallendes Ergebnis	–17	–12	–41,7
Auf Aktionäre der Deutschen Lufthansa AG entfallendes Konzernergebnis	**–13**	**1 131**	

289 Mio. EUR Ergebnis aus fortgeführten Geschäftsbereichen

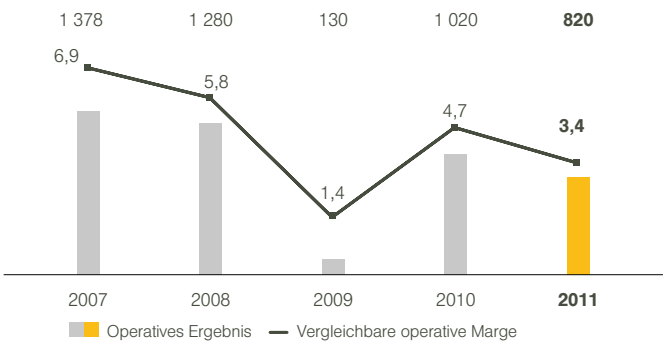
Die Summe aus dem Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit und dem Finanzergebnis ergibt ein positives Ergebnis vor Ertragsteuern von 446 Mio. EUR (Vorjahr: 1,1 Mrd. EUR). Damit lag es um 688 Mio. EUR unter dem Vorjahresergebnis. Die Ertragsteuern führten zu einer Ergebnisbelastung von 157 Mio. EUR. Im Vorjahr hatten sich aus den Ertragsteuern – trotz des hohen positiven Vorsteuerergebnisses von 1,1 Mrd. EUR – Erträge von insgesamt 161 Mio. EUR ergeben. Dies war im Wesentlichen auf Steuerentlastungseffekte von insgesamt rund 400 Mio. EUR aus der im Zuge der finanziellen Umstrukturierung des Geschäftsfelds Catering resultierenden Nutzung bisher nicht aktivierungsfähiger steuerlicher Verlustvorträge der LSG Sky Chefs USA-Gruppe sowie in diesem Zusammenhang gewährten Forderungsverzichten zurückzuführen. Nach Abzug der Ertragsteuern betrug das Ergebnis aus fortgeführten Geschäftsbereichen 289 Mio. EUR (Vorjahr: 1,3 Mrd. EUR).

Das Konzernergebnis ist leicht negativ

Das den geplanten Verkauf der bmi reflektierende Gesamtergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen wird mit –285 Mio. EUR (Vorjahr: –152 Mio. EUR) ausgewiesen. Es umfasst das laufende Ergebnis der bmi nach Ertragsteuern (–155 Mio. EUR) sowie das aus dem Kaufvertrag zwischen der Lufthansa und der IAG resultierende Bewertungs- und Veräußerungsergebnis nach Ertragsteuern in Höhe von –130 Mio. EUR. Einzelheiten finden Sie im Konzernanhang „Erläuterung 15“ auf S. 164.

Somit ergibt sich ein Ergebnis nach Ertragsteuern von 4 Mio. EUR (Vorjahr: 1,1 Mrd. EUR). Nach Abzug des auf Minderheiten entfallenden Ergebnisses von 17 Mio. EUR (Vorjahr: 12 Mio. EUR) entfällt auf die Aktionäre der Deutschen Lufthansa AG ein Konzernergebnis von –13 Mio. EUR (Vorjahr: 1,1 Mrd. EUR). Das Ergebnis je Aktie beträgt unverwässert wie verwässert –0,03 EUR (Vorjahr: 2,47 EUR), siehe auch im Konzernanhang auf S. 164.

Entwicklung operatives Ergebnis in Mio. €
und vergleichbare operative Marge in %



Mehrperiodenübersicht über die Ertragslage

Lufthansa bewegt sich in einem sehr volatilen Umfeld, das durch zyklische Schwankungen und hohe Abhängigkeit von der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung geprägt ist. In diesem Umfeld zeichnet sich der Konzern durch eine hohe Stabilität in Krisen aus und die Fähigkeit, überproportional am wirtschaftlichen Aufschwung zu partizipieren. Im Krisenjahr 2009 ist es beispielsweise gelungen, trotz der schwierigen Konjunkturlage ein positives operatives Ergebnis zu erzielen. Bereits im ersten Jahr nach der Krise konnte Lufthansa stark vom Aufschwung profitieren und ein Ergebnis von 1,0 Mrd. EUR erwirtschaften. Im schwierigen Umfeld des abgelaufenen Jahres erzielte Lufthansa ein im Wettbewerbsvergleich sehr gutes operatives Ergebnis von 820 Mio. EUR.

Überleitung Ergebnisse

in Mio. €	2011 GuV	2011 Überleitung operatives Ergebnis	2010 GuV	2010 Überleitung operatives Ergebnis
Umsatzerlöse	**28 734**	**–**	**26 459**	**–**
Bestandsveränderungen	139	–	165	–
Sonstige betriebliche Erträge	2 324	–	2 610	–
davon Erträge aus Buchgewinnen und kurzfristigen Finanzinvestitionen	–	–61	–	–275
davon Erträge aus Auflösung von Rückstellungen	–	–163	–	–224
davon Zuschreibungen Anlagevermögen	–	–6	–	–39
davon Stichtagskursbewertung langfristiger Finanzschulden	–	–23	–	–52
Summe betriebliche Erträge	**31 197**	**–253**	**29 234**	**–590**
Materialaufwand	–16 731	–	–14 700	–
Personalaufwand	–6 678	–	–6 491	–
davon nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	–	24	–	19
Abschreibungen	–1 722	–	–1 654	–
davon außerplanmäßige Abschreibungen	–	59	–	68
Sonstige betriebliche Aufwendungen	–5 293	–	–5 003	–
davon außerplanmäßige Abschreibungen auf Vermögen zum Verkauf – nicht operativ		21	–	16
davon Aufwendungen aus Buchverlusten und kurzfristigen Finanzinvestitionen	–	87	–	47
davon Stichtagskursbewertung langfristiger Finanzschulden	–	109	–	74
Summe betriebliche Aufwendungen	**–30 424**	**300**	**–27 848**	**224**
Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit	**773**	**–**	**1 386**	**–**
Summe Überleitung operatives Ergebnis	–	47	–	–366
Operatives Ergebnis	**–**	**820**	**–**	**1 020**
Beteiligungsergebnis	71	–	103	–
Übrige Finanzposten	–110	–	–9	–
EBIT	**734**	**–**	**1 480**	**–**
Abschreibungen (aus betrieblichem Ergebnis)	1 722	–	1 654	–
Abschreibungen auf Finanzanlagen, Wertpapiere und Vermögenswerte zum Verkauf	90	–	32	–
EBITDA	**2 546**	**–**	**3 166**	**–**

Gewinnverwendung

Die Dividendenpolitik der Lufthansa strebt eine Kontinuität auf Basis einer stabilen Ausschüttungsquote vom operativen Ergebnis des Konzerns an, sofern eine Ausschüttung aus dem Jahresüberschuss des nach handelsrechtlichen Vorschriften ermittelten Einzelabschlusses der Deutschen Lufthansa AG dies ermöglicht. Siehe hierzu auch Kapitel „Finanzstrategie“ auf S. 39.

Ausführliche Erläuterungen zum Einzelabschluss der Deutschen Lufthansa AG nach HGB finden Sie ab S. 134 dieses Lageberichts. Danach ergab sich im Geschäftsjahr 2011 ein Jahresfehlbetrag von 116 Mio. EUR, der maßgeblich (–571 Mio. EUR) durch die negativen Ergebnis- und verkaufsbedingten Bewertungseffekte der bmi geprägt wurde.

Vorstand und Aufsichtsrat haben sich entschlossen – in einmaliger Abweichung von der Dividendenpolitik –, unter Auflösung von Gewinnrücklagen der Hauptversammlung dennoch eine Dividendenausschüttung von 0,25 EUR pro Aktie vorzuschlagen. Mit dieser Ausschüttung sollen die Aktionäre in einem für das Finanzprofil vertretbaren Maße am operativen Erfolg des Jahres 2011 beteiligt werden, ohne diesen durch die erwähnten Bewertungseffekte überkompensieren zu lassen. So wird der den Fehlbetrag im Einzelabschluss prägende Verkauf der bmi die Ertragskraft des Konzerns zukünftig nachhaltig stärken.

Vorstand und Aufsichtsrat betonen, dass es sich bei dieser Ausschüttung um eine einmalige Ausnahme handelt. Zukünftige Dividendenvorschläge werden sich wieder im Rahmen der etablierten Dividendenpolitik an der Höhe des operativen Ergebnisses orientieren, sofern und soweit der Jahresüberschuss des Einzelabschlusses nach HGB eine Ausschüttung erlaubt.

Finanz- und Vermögenslage

↗ Investitionen in Wachstum und Modernisierung schaffen weitere Zukunftsperspektiven für Lufthansa. ↗ Bei Bruttoinvestitionen von 2,6 Mrd. EUR erzielte Lufthansa einen Free Cashflow von 713 Mio. EUR. ↗ Die Finanzschulden wurden gesenkt und die Kapitalstruktur weiter verbessert. ↗ Die Liquidität haben wir 2011 zur Optimierung unserer Finanzierungsstruktur eingesetzt. ↗ Lufthansa ist die am besten bewertete europäische Fluggesellschaft.

Investitionen

Investitionen sichern die zukünftige Entwicklung des Konzerns

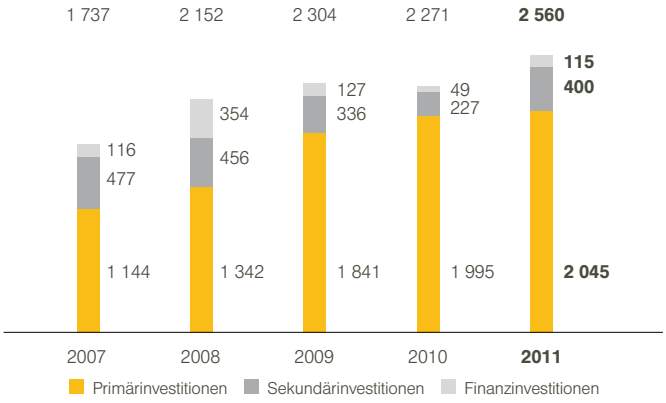
Bei gleichzeitig fortgeführtem Kostenmanagement hat der Lufthansa Konzern im Geschäftsjahr 2011 wieder wesentliche Investitionen getätigt und mit ihnen weitere Gestaltungsperspektiven für die Zukunft geschaffen. Das umfassende Flottenmodernisierungsprogramm wurde im Jahr 2011 konsequent fortgeführt, um die Kostenbasis durch treibstoffeffiziente Flugzeuge weiter zu verbessern. Mit 2,6 Mrd. EUR lag das Investitionsvolumen im Konzern um 12,9 Prozent über dem Vorjahreswert. Die darin enthaltenen Primärinvestitionen, das sind An- und Schlusszahlungen für Flugzeuge, Flugzeugüberholungen und -zubehör sowie Reservetriebwerke, erhöhten sich dabei leicht auf 2,0 Mrd. EUR (+2,5 Prozent).

Die Sekundärinvestitionen, zusammengesetzt aus Investitionen in andere Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände, erhöhten sich um 76,2 Prozent auf 400 Mio. EUR. Insgesamt 265 Mio. EUR (Vorjahr: 173 Mio. EUR) entfielen davon auf Sachanlagen, wie etwa technische Anlagen und Maschinen sowie Betriebs- und Geschäftsausstattung. Gleichzeitig wurden 135 Mio. EUR (Vorjahr: 54 Mio. EUR) in immaterielle Vermögenswerte, wie Lizenzen, Geschäfts- und Firmenwerte, investiert.

Finanzinvestitionen, die neben Kapitalausstattungen von nicht konsolidierten Beteiligungen und sonstigen Ausleihungen auch kleinere Anteilserwerbe umfassten, wurden 2011 im Umfang von insgesamt 115 Mio. EUR (Vorjahr: 49 Mio. EUR) getätigt.

Das größte Investitionsvolumen in Höhe von 2,1 Mrd. EUR (Vorjahr: 2,0 Mrd. EUR) entfiel 2011 auf das Geschäftsfeld Passage Airline Gruppe.

Primär-, Sekundär- und Finanzinvestitionen in Mio. €*



* Ohne erworbenes Nettovermögen aus Veränderung des Konsolidierungskreises.

Dabei wurde vor allem in neues Fluggerät und Anzahlungen für Flugzeuge investiert. Die Investitionen im Geschäftsjahr 2011 umfassten insgesamt 40 Flugzeuge: vier Airbus A380, zwei A330, zwölf A321, zwei A320, zwei A319, zwei Boeing 737, zwei B767, sieben Bombardier CRJ900, sechs Embraer 195 und eine ATR 700.

Die Investitionen im Geschäftsfeld Logistik stiegen im Wesentlichen aufgrund geleisteter Anzahlungen im Zusammenhang mit der Bestellung von Boeing 777F-Frachtflugzeugen auf insgesamt 76 Mio. EUR (Vorjahr: 21 Mio. EUR).

Im Geschäftsfeld Technik erhöhten sich die Investitionen insbesondere durch den Kauf von Reservetriebwerken sowie Kapitalausstattungen von Beteiligungen auf 139 Mio. EUR (Vorjahr: 67 Mio. EUR).

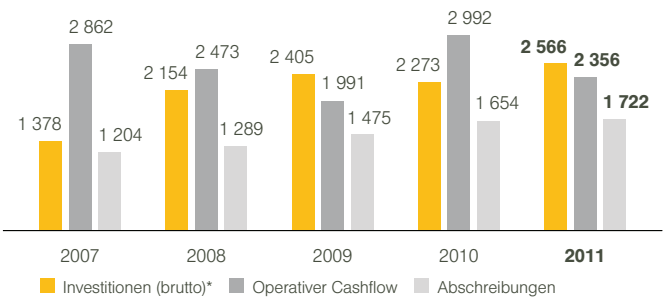
Im Geschäftsfeld IT Services betrugen die Investitionen 55 Mio. EUR (Vorjahr: 36 Mio. EUR). Die Erhöhung resultierte aus der Neuausrichtung des Geschäftsmodells einer Tochtergesellschaft und der damit verbundenen Übertragung von Vermögensgegenständen.

Das Geschäftsfeld Catering erhöhte 2011 seine Investitionen auf 74 Mio. EUR (Vorjahr: 38 Mio. EUR). Die Mittel flossen hier insbesondere in die Sicherung der bestehenden Produktionsstätten.

Cashflow

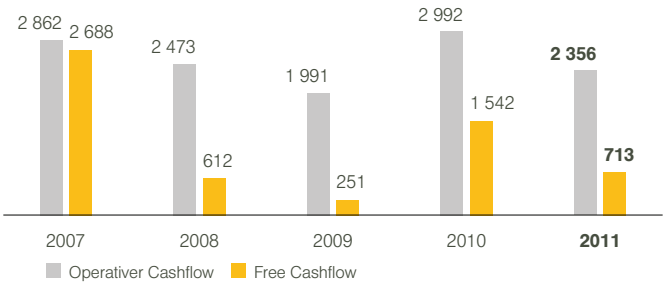
2,4 Mrd. EUR operativer Cashflow erwirtschaftet
Die rückläufige Ergebnisentwicklung spiegelte sich auch im operativen Cashflow des Konzerns wider. Dieser lag mit 2,4 Mrd. EUR um 636 Mio. EUR oder 21,3 Prozent unter dem Rekordwert des vorangegangenen Geschäftsjahres. Ausgehend von einem um 688 Mio. EUR verringerten Ergebnis vor Ertragsteuern waren in der Cashflow-Ermittlung zahlungsunwirksame Aufwendungen aus Marktwertveränderungen von Finanzderivaten in Höhe von 73 Mio. EUR (Vorjahr: Erträge von 7 Mio. EUR) zu eliminieren, die keine Auswirkungen auf den operativen Cashflow haben. Aus der Bereinigung von zahlungsunwirksamen Abschreibungen sowie der Investitionstätigkeit zuzurechnenden Ergebnissen aus dem Verkauf von Anlagevermögen ergaben sich weitere Verbesserungen des Cashflows um 310 Mio. EUR. Demgegenüber führten gezahlte Ertragsteuern im Vorjahresvergleich zu einer Belastung von 155 Mio. EUR. Die Veränderung des Working Capitals wirkte sich gegenüber dem Vorjahreszeitraum mit 149 Mio. EUR negativ auf den operativen Cashflow aus. Seit dem Geschäftsjahr 2011 werden in den Veränderungen des Working Capitals auch die aus externen Pensionsfonds an ehemalige Mitarbeiter geleisteten Rentenzahlungen (80 Mio. EUR) bei der Ermittlung des operativen Cashflows berücksichtigt. Die Vorjahreszahlen wurden an die Darstellung des Berichtsjahres angepasst. So ergab sich ein operativer Cashflow aus fortgeführten Geschäftsbereichen von 2,5 Mrd. EUR. Aus aufgegebenen Geschäftsbereichen ermittelte sich ein operativer Cashflow von –161 Mio. EUR.

Investitionen, operativer Cashflow und Abschreibungen in Mio. €



* Ausweis der Investitionen ohne anteilige Jahresergebnisse aus der Equity-Bewertung.

Operativer Cashflow und Free Cashflow in Mio. €



Free Cashflow mit 713 Mio. EUR signifikant positiv
Die Bruttoinvestitionen des Lufthansa Konzerns betrugen 2,6 Mrd. EUR und enthalten die oben ausgeführten Primär-, Sekundär- und Finanzinvestitionen sowie reparaturfähige Flugzeugersatzteile.

Durch die Veräußerung von Vermögenswerten einschließlich des Verkaufs nicht konsolidierter Anteile wurden 2011 Einnahmen von 465 Mio. EUR erzielt. Davon entfielen 208 Mio. EUR auf den Verkauf von Flugzeugen, 130 Mio. EUR auf die Veräußerung von Wertpapieren, 48 Mio. EUR auf die erhaltene Tilgung von Ausleihungen sowie 76 Mio. EUR auf den Verkauf immaterieller Vermögenswerte.

Die Zins- und Dividendeneinnahmen stiegen um 17,0 Prozent auf 454 Mio. EUR. Die für die Investitionstätigkeit eingesetzten Nettozahlungsmittel betrugen somit insgesamt 1,6 Mrd. EUR (Vorjahr: 1,5 Mrd. EUR).

Nach Abzug dieser Nettozahlungsabflüsse aus Investitionstätigkeit wurde für das Geschäftsjahr 2011 ein deutlich positiver Free Cashflow von 713 Mio. EUR (Vorjahr: 1,5 Mrd. EUR) erreicht. Die Innenfinanzierungsquote, das ist der Anteil der aus dem Cashflow finanzierten Investitionen, belief sich auf 91,8 Prozent (Vorjahr: 131,6 Prozent).

Gezielte Rückführung von Finanzschulden
Im Geschäftsjahr 2011 haben wir unsere Politik der mittelfristigen, flexiblen Ausfinanzierung unserer Pensionsverpflichtungen fortgesetzt. Insgesamt 736 Mio. EUR flossen dabei in die weitere Ausfinanzierung im In- und Ausland. Durch den Erwerb von Wertpapieren in Höhe von 1,4 Mrd. EUR und Erlöse aus dem Verkauf von Wertpapieren (1,9 Mrd. EUR) ergaben sich Nettozuflüsse von 535 Mio. EUR (Vorjahr: Nettoabflüsse von 1,3 Mrd. EUR).

Aus dem Saldo der Finanzierungstätigkeit resultierte insgesamt ein Abfluss an Nettozahlungsmitteln in Höhe von 1,4 Mrd. EUR (Vorjahr: 300 Mio. EUR). Zu Mittelabflüssen trugen gezahlte Dividenden einschließlich Gewinnanteilen von Minderheitsgesellschaftern (296 Mio. EUR) ebenso bei wie Zinsausgaben (449 Mio. EUR) und die regelmäßige Tilgung von Finanzschulden in Höhe von 1,0 Mrd. EUR. Darüber hinaus wurde im ersten Halbjahr die hohe Liquiditätsposition genutzt, um die Finanzstruktur zu optimieren und insgesamt fünf Schuldscheintranchen im Wert von insgesamt 407 Mio. EUR vorzeitig zu tilgen. Im Gegenzug wurden 2011 erfolgreich neue Finanzmittel in Höhe von insgesamt 740 Mio. EUR zu vorteilhaften Konditionen aufgenommen, siehe Kapitel „Finanzierung“ auf S. 60 sowie Kapitalausstattungen durch Minderheitsgesellschafter (5 Mio. EUR) vorgenommen.

4,0 Mrd. EUR flüssige Mittel

Die Zahlungsmittel gingen im Geschäftsjahr um 210 Mio. EUR zurück und lagen somit bei rund 887 Mio. EUR. Darin enthalten sind wechselkursbedingte Aufwertungen des Zahlungsmittelbestands von 9 Mio. EUR. Flüssige Mittel in Höhe von 46 Mio. EUR waren unter den zum Verkauf stehenden Vermögenswerten auszuweisen. Insgesamt betrugen die flüssigen Mittel (einschließlich kurzfristiger Wertpapiere) 4,0 Mrd. EUR (Vorjahr: 5,4 Mrd. EUR).

Vermögenslage

Die Bilanzsumme sinkt auf 28,1 Mrd. EUR

Die Konzernbilanzsumme belief sich zum Ende des Geschäftsjahres 2011 auf 28,1 Mrd. EUR und lag damit 1,2 Mrd. EUR unter der Bilanzsumme des Vorjahres. Während sich die langfristigen Vermögenswerte um 336 Mio. EUR auf 18,6 Mrd. EUR verminderten, gingen die kurzfristigen Vermögenswerte sogar um 903 Mio. EUR auf 9,5 Mrd. EUR zurück.

Am 22. Dezember 2011 haben die Deutsche Lufthansa AG und die International Airlines Group (IAG) einen Vertrag über den Verkauf der British Midland Ltd. (bmi) an die IAG unterzeichnet. Aufgrund dieser Vereinbarung sind die der bmi zuzurechnenden Vermögenswerte und Schulden in der Bilanz zum 31. Dezember 2011 gemäß IFRS 5 gesondert unter den Positionen „Zum Verkauf stehende Vermögenswerte“ und „Schulden in Verbindung mit zum Verkauf stehenden Vermögenswerten“ auszuweisen.

Im langfristigen Vermögen verminderten sich die immateriellen Vermögenswerte insbesondere aufgrund der nunmehr gesondert auszuweisenden Slots sowie des Markennamens der bmi um

Verkürzte Kapitalflussrechnung Lufthansa Konzern

	2011 in Mio. €	2010 in Mio. €	Veränderung in %
Ergebnis vor Ertragsteuern	446	1 134	–60,7
Abschreibungen / Zuschreibungen	1 780	1 659	7,3
Ergebnis aus dem Abgang von Anlagevermögen	–25	–214	88,3
Zinsergebnis / Beteiligungsergebnis	217	243	–10,7
Gezahlte Ertragsteuern	–265	–110	–140,9
Erfolgswirksame Bewertung von Finanzderivaten	73	–7	
Veränderung des Working Capitals	291	440	–33,9
Operativer Cashflow aus fortgeführten Geschäftsbereichen	**2 517**	**3 145**	**–20,0**
Operativer Cashflow aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	–161	–153	–5,2
Operativer Cashflow	**2 356**	**2 992**	**–21,3**
Investitionen und Zugänge reparaturfähige Ersatzteile	–2 562	–2 349	–9,1
Einnahmen aus Verkäufen von Anteilen / Abgang von Anlagevermögen	465	511	–9,0
Zinseinnahmen und Dividenden	454	388	17,0
Für Investitionstätigkeit eingesetzte Nettozahlungsmittel	**–1 643**	**–1 450**	**–13,3**
Free Cashflow	**713**	**1 542**	**–53,8**
Erwerb / Veräußerung von Wertpapieren / Geldanlagen in Fonds	**535**	**–1 345**	
Kapitalerhöhung	5	–	–
Aufnahme / Rückführung langfristiger Finanzschulden	–681	169	
Dividenden	–296	–18	
Zinsausgaben	–449	–451	0,4
Für Finanzierungstätigkeit eingesetzte Nettozahlungsmittel	**–1 421**	**–300**	
Veränderung Zahlungsmittel aus Wechselkursänderungen	9	64	–85,9
Flüssige Mittel ausgewiesen unter den zur Veräußerung vorgesehenen Vermögenswerten	**–46**	**–**	**–**
Zahlungsmittel und Zahlungsmittel-Äquivalente 01.01.	**1 097**	**1 136**	**–3,4**
Zahlungsmittel und Zahlungsmittel-Äquivalente 31.12.	**887**	**1 097**	**–19,1**

391 Mio. EUR. Die Position Flugzeuge und Reservetriebwerke stieg aufgrund der Zugänge im laufenden Geschäftsjahr um 439 Mio. EUR auf 11,6 Mrd. EUR. Der Rückgang in der Position Beteiligungen von 230 Mio. EUR ist vor allem auf die erfolgsneutral zu erfassenden Marktwertveränderungen der Anteile an der Amadeus IT Holding S.A. (–107 Mio. EUR) und JetBlue (–44 Mio. EUR) sowie auf die Umgliederung von der bmi zuzurechnenden Beteiligungen (–45 Mio. EUR) zurückzuführen. Die langfristigen Wertpapiere sanken im Wesentlichen aufgrund des Verkaufs eines Schuldscheindarlehens um 116 Mio. EUR.

Innerhalb des kurzfristigen Vermögens erhöhten sich die Forderungen geringfügig um 36 Mio. EUR auf 3,4 Mrd. EUR. Der Rückgang der Marktwerte kurzfristiger Finanzderivate (–70 Mio. EUR) entfällt vor allem auf Treibstoffpreissicherungen, denen ein Anstieg bei den Marktwerten aus Devisensicherungen gegenübersteht. Die flüssigen Mittel, die aus kurzfristigen Wertpapieren sowie Bankguthaben und Kassenbeständen bestehen, verminderten sich um 1,4 Mrd. EUR auf 4,0 Mrd. EUR. Insbesondere durch die Umgliederung der Vermögenswerte der bmi erhöhten sich die zum Verkauf stehenden Vermögenswerte um 500 Mio. EUR auf 686 Mio. EUR. Einzelheiten zur Zusammensetzung dieser Position finden Sie im Konzernanhang „Erläuterung 33“ ab S. 180.

Leichte Verbesserung der Kapitalstruktur

Auf der Passivseite betrug das Eigenkapital (inklusive der Anteile der Minderheitsgesellschafter) zum Bilanzstichtag 8,0 Mrd. EUR. Es verminderte sich damit um 3,5 Prozent. Dieser Rückgang resultierte – bei einem nahezu ausgeglichenen Nachsteuerergebnis – im Wesentlichen aus den Dividendenzahlungen für das Geschäftsjahr 2010 an die Aktionäre der Deutschen Lufthansa AG und Minderheitsgesellschafter in Höhe von 296 Mio. EUR sowie negativen Marktwertveränderungen von finanziellen Vermögenswerten in Höhe von 90 Mio. EUR. Hierin enthalten sind um 71 Mio. EUR gestiegene innere Werte von zur Absicherung von Treibstoffpreis- und Währungsrisiken eingesetzten Finanzderivaten. Positive Währungsumrechnungsdifferenzen erhöhten das Eigenkapital um 81 Mio. EUR. Bei einer gleichzeitig um 4,2 Prozent verminderten Konzernbilanzsumme stieg die Eigenkapitalquote in der Folge auf 28,6 Prozent (Jahresende 2010: 28,4 Prozent) und nähert sich damit weiter ihrer mittelfristigen Zielmarke von 30 Prozent.

Entwicklung von Ergebnis, Eigenkapital und Eigenkapitalquote

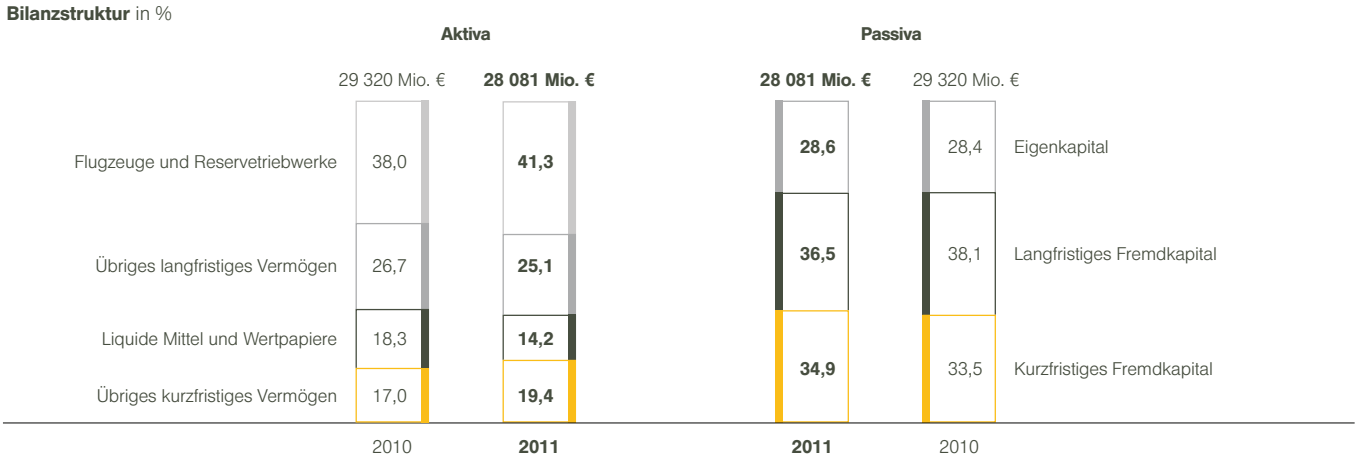
		2011	2010	2009	2008	2007
Ergebnis*	Mio. €	4	1 143	–22	552	1 760
Eigenkapital*	Mio. €	8 044	8 340	6 202	6 594	6 900
Eigenkapitalquote*	%	28,6	28,4	23,5	29,4	30,9

* Inklusive Minderheiten.

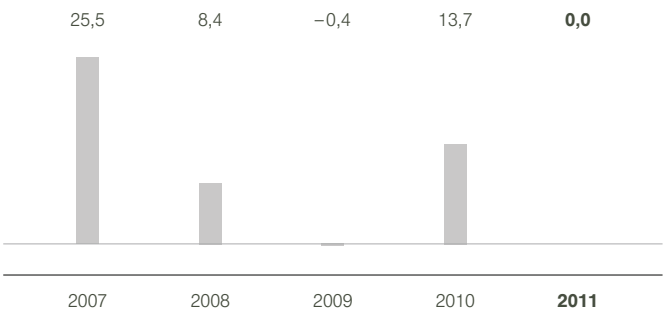
Die langfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen gingen im Berichtsjahr um 900 Mio. EUR auf 10,3 Mrd. EUR zurück, während die kurzfristigen Fremdmittel mit 9,8 Mrd. EUR auf Vorjahresniveau lagen. Innerhalb der langfristigen Fremdmittel reduzierten sich die Finanzschulden im Wesentlichen aufgrund der vorzeitigen Tilgung von fünf Schuldscheindarlehen sowie fristigkeitsbedingt um insgesamt 419 Mio. EUR, während sich die negativen Marktwerte derivativer Finanzinstrumente (vorwiegend aus Devisensicherungen) um 56 Mio. EUR verminderten. Im Zuge der kontinuierlichen Ausfinanzierung über externe Pensionsfonds gingen die Pensionsrückstellungen weiter um 406 Mio. EUR auf nunmehr 2,2 Mrd. EUR zurück.

Innerhalb der kurzfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen nahmen die Finanzschulden um insgesamt 341 Mio. EUR ab. Der fristigkeitsbedingten Zunahme standen dabei im Berichtszeitraum vorgenommene Tilgungen gegenüber. Darüber hinaus reduzierten sich die negativen Marktwerte kurzfristiger Finanzderivate (vorwiegend aus Devisensicherungen) um 66 Mio. EUR. In den Schulden in Verbindung mit zum Verkauf stehenden Vermögenswerten sind im Wesentlichen die Verbindlichkeiten erfasst, die der zum Verkauf stehenden British Midland Ltd. zuzurechnen sind. Einzelheiten finden Sie im Konzernanhang „Erläuterung 33“ ab S. 180.

Bilanzstruktur in %



Eigenkapitalrendite in %



Dynamische Tilgungsquote

in Mio. €	**2011**	2010
Operativer Cashflow	2 517	2 992
Veränderung des Working Capitals	–291	–440
Zinseinnahmen	336	314
Zinsausgaben	–449	–451
Erhaltene Dividenden	118	74
Adjustierter operativer Cashflow	**2 231**	**2 489**
Nettokreditverschuldung und Pensionen	**4 493**	**4 167**
Dynamische Tilgungsquote in %	**49,7**	**59,7**

Der Anteil der langfristigen Mittel an der Bilanzsumme beträgt 65,1 Prozent (Vorjahr: 66,5 Prozent). Die langfristig zur Verfügung stehenden Mittel decken die langfristigen Vermögenswerte zu 98,2 Prozent (Vorjahr: 102,8 Prozent).

Die Nettokreditverschuldung erhöhte sich auf 2,3 Mrd. EUR (Vorjahr: 1,6 Mrd. EUR). Diese errechnet sich dabei als Saldo aus den Bruttofinanzschulden und dem vorhandenen Finanzvermögen zuzüglich der jederzeit liquidierbaren langfristigen Wertpapiere.

Berechnung Nettokreditverschuldung und Gearing

	2011 in Mio. €	2010 in Mio. €	Veränderung in %
Verbindlichkeiten Kreditinstitute	1 456	1 925	–24,4
Anleihen	2 119	2 177	–2,7
Übrige langfristige Finanzschulden	2 849	3 082	–7,6
	6 424	**7 184**	**–10,6**
Übrige Bankverbindlichkeiten	16	23	–30,4
Konzernkreditverschuldung	**6 440**	**7 207**	**–10,6**
Flüssige Mittel	887	1 097	–19,1
Wertpapiere	3 111	4 283	–27,4
Langfristige Wertpapiere (Liquiditätsreserve)*	114	231	–50,6
Nettokreditverschuldung	**2 328**	**1 596**	**45,9**
Pensionsrückstellungen	2 165	2 571	–15,8
Nettokreditverschuldung und Pensionen	**4 493**	**4 167**	**7,8**
Gearing in %	**55,9**	**50,0**	**5,9 P.**

* Jederzeit liquidierbar.

Das Gearing liegt mit 55,9 Prozent (Vorjahr: 50,0 Prozent) weiterhin innerhalb des Zielkorridors von 40 bis 60 Prozent. Es wird aus dem Verhältnis der Nettokreditverschuldung zuzüglich Pensionsrückstellungen zum Eigenkapital ermittelt. Die Dynamische Tilgungsquote hat mit 49,7 Prozent ihren Zielwert von 60 Prozent 2011 hingegen verfehlt. Eine Zehn-Jahres-Übersicht über die wesentlichen wirtschaftlichen Kennzahlen finden Sie im Kapitel „Zehn-Jahres-Übersicht“ ab S. 226.

Flotte

Neue Flugzeugmuster verbessern die Treibstoffeffizienz und Kostenbasis

Die Flugzeugflotte des Konzerns ist eine essenzielle Ressource und stellt bei weitem den größten Vermögenswert in der Bilanz dar. Aufgrund der Bedeutung der Flotte für die Wertschöpfung ist eine moderne und sogleich effiziente Flotte ausschlaggebend für den Erfolg des Konzerns. Durch die in den vergangenen Jahren vorgenommene Modifizierung der Flugzeugflotte können wir nicht nur umweltschonender fliegen, sondern auch gezielter auf Nachfrageschwankungen reagieren. Flugzeuge der Hersteller Airbus und Boeing bilden einen Großteil der Flotte, während Fluggeräte von Bombardier und Embraer im Regionalsegment eingesetzt werden.

Zum Bilanzstichtag umfasste die Konzernflotte 696 Flugzeuge (ohne bmi: 636 Flugzeuge) mit einem Durchschnittsalter von 11,2 Jahren. Damit ist im Vergleich zum Vorjahr (710 Flugzeuge inklusive bmi) die Anzahl zahlenmäßig geschrumpft, gleichzeitig konnte die Kapazität durch die Einführung der neuen Europa-Kabine, in der mehr Passagiere bei besserem Komfort Platz finden, erhöht werden. Das Betreiben der 50-sitzigen Regionalflugzeuge wurde im Berichtsjahr endgültig eingestellt. Die erhöhte Sitzplatzkapazität, die durch die Modernisierung der Flotte erreicht werden konnte, führt zu geringeren Stückkosten, reduziert den Treibstoffverbrauch und damit den CO_2-Ausstoß. Neben der erhöhten Umweltfreundlichkeit der Flotte führen kontinuierliche Investitionen in das Fluggerät zusätzlich zu niedrigeren Lärmemissionen.

Strategisch hat sich die Flottenpolitik des Lufthansa Konzerns nicht verändert. Der überwiegende Anteil der Flotte befindet sich im Eigentum des Konzerns und ist finanziell unbelastet. Lediglich ein geringer Teil an extern geleasten Flugzeugen komplettiert die Flotte. Daraus resultiert eine Flexibilität, die es uns ermöglicht, auf Nachfrageschwankungen individuell zu reagieren. Mit ihr kann bei hoher Nachfrage auf ausreichend verfügbares Fluggerät zurückgegriffen und bei zurückgehender Nachfrage über eine Angebotsanpassung von einer geringeren Kostenbelastung profitiert werden. Aufgrund der anhaltenden Modernisierung und der erhöhten Effizienz unserer Flotte sind wir auch bei steigenden Treibstoffpreisen und bei dem 2012 beginnenden Emissionshandel wettbewerbsfähig aufgestellt. Neben der Bestellung neuer Flugzeuge verfolgen wir darüber hinaus die Entwicklung neuster Innovationen für die Fluggeräte in unserem Bestand.

Im abgelaufenen Jahr wurde der Bestand unseres Flaggschiffs Airbus A380 um vier weitere auf acht Flugzeuge erhöht. Für 2012 ist ein erneuter Zuwachs auf insgesamt zehn A380 geplant.

Flottenbestellungen

		Auslieferungszeitraum
Langstreckenflotte		
9	Airbus A380	2012 bis 2015
20	Boeing 747-8i	2012 bis 2015
5	Boeing 777F	2013 bis 2015 (LH Cargo)
4	Airbus A330	2012 bis 2014
5	Airbus A330	2012 bis 2013 (SWISS)
Kurzstreckenflotte		
69	Airbus A320-Familie	2012 bis 2018
8	Airbus A320-Familie	2012 bis 2014 (Germanwings)
5	Airbus A320-Familie	2012 bis 2014 (SWISS)
Regionalflotte		
30	Bombardier C-Series	2014 bis 2016 (SWISS)
13	Embraer EMB190-Familie	2012 bis 2013

Konzernflotte – Bestand Verkehrsflugzeuge und Bestellungen
Deutsche Lufthansa AG (LH), SWISS (LX), Austrian Airlines (OS), British Midland (bmi)[1], Germanwings (4U), Lufthansa CityLine (CLH), Air Dolomiti (EN), Eurowings (EW) und Lufthansa Cargo (LCAG) am 31.12.2011

Hersteller / Typ	LH	LX	OS	bmi[1]	4U	CLH	EN	EW	LCAG	**Konzernflotte**	davon Finance Lease	davon Operating Lease	Veränderung zum 31.12.10	Zugänge 2012 bis 2018	Zusätzliche Optionen
Airbus A310	2[4]									2			–		
Airbus A319	32	7	7	11	30					87	4	25	+2	12	
Airbus A320	46	25	9	7						87	11	6	+3	55	
Airbus A321	56	7	6	7						76	5	5	+12	15	5
Airbus A330	15	17		2						34		6	–	9	2
Airbus A340	50	13	2[3]							65	2	2	–1		
Airbus A380	8									8			+4	9	3
Boeing 737	55		11	14						80	3	11	–8		
Boeing 747	30									30			–	20	
Boeing 767			6							6	2		–		
Boeing 777			4							4			–	5	5
Boeing MD-11F									18	18			–		
Bombardier CRJ	26[2]		2			32		5		65		5	–12		
Bombardier C-Series										0			–	30	30
Bombardier Q-Series			14							14			–5		
ATR	5[2]						6			11		7	–5		
Avro RJ		20				9				29		10	–7		
Embraer	30[2]	4[4]	3[4]	19						56	3	9	+7	13	
Fokker F70			9							9	1		–		
Fokker F100			15							15			–		
Cessna Citation	0									0			–4		
Flugzeuge gesamt	**355**	**93**	**88**	**60**	**30**	**41**	**6**	**5**	**18**	**696**	**31**	**86**	**–14**	**168**	**45**

[1] Aufgegebener Geschäftsbereich.
[2] Vermietet an Lufthansa Regionalgesellschaften.
[3] Vermietet an SWISS.
[4] Vermietet an konzernexterne Gesellschaft.

Darüber hinaus wird 2012 mit der Boeing 747-8i ein weiteres hochmodernes Flugzeugmuster unsere Flotte ergänzen. Der neue „Jumbo“ verfügt über modernste Technik und unterstützt uns erheblich in unseren Bestrebungen, die Stückkosten weiter zu senken. Dieses Muster schließt auch die Kapazitätslücke zwischen der Boeing 747-400 und dem deutlich größeren Airbus A380. Im Laufe des Jahres 2012 werden voraussichtlich fünf B747-8i unsere Flotte ergänzen. Darüber hinaus erwarten wir 2012 den Zugang von zwei Airbus A380, sechs A330, 17 Flugzeugen der A320-Familie und zehn Regionalflugzeugen. Damit belaufen sich die gesamten Auslieferungen für das Jahr 2012 auf 40.

Bis zum Jahr 2018 sind insgesamt 168 Flugzeuge bestellt. Darunter befinden sich insgesamt 47 Flugzeuge, deren Bestellung der Aufsichtsrat im Geschäftsjahr 2011 zugestimmt hat. Ein Großteil dieser Bestellung entfällt auf 30 Flugzeuge der Airbus A320neo-Familie. Durch diese mit moderneren Triebwerken ausgestatteten Flugzeuge können voraussichtlich ab 2016 die Treibstoffeffizienz auch im Kurz- und Mittelstreckenbereich deutlich erhöht und Stückkostenvorteile generiert werden.

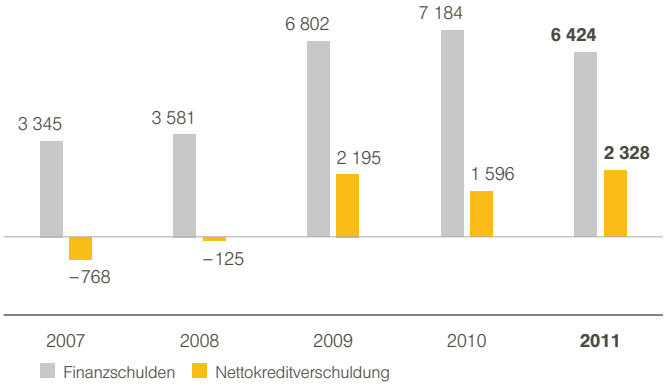
Finanzierung

Das zentrale Finanzmanagement optimiert konzernweit die Zahlungsströme

Die Finanzstrategie von Lufthansa ist darauf ausgerichtet, Stabilität und jederzeitige Handlungsfreiheit für den Konzern zu sichern, siehe Kapitel „Finanzstrategie“ auf S. 39. Die Optimierung der kurz- und mittelfristigen Liquiditätsflüsse ist dabei Voraussetzung für ein effizientes Finanzmanagement. Der Lufthansa Konzern verfügt über ein zentrales Finanzmanagement, in dem alle Zahlungsströme zusammenlaufen. Hier wird überschüssige Liquidität angelegt und bei Bedarf werden neue Finanzmittel extern aufgenommen.

Durch die konzernweit integrierte Finanz- und Liquiditätsplanung stellen wir sicher, dass das Unternehmen und seine Geschäftsfelder stets über ausreichende Liquidität verfügen. Das Finanzberichtssystem liefert allen zum Lufthansa Konzern gehörenden Gesellschaften Informationen über den tatsächlichen Finanzstatus und zu erwartende Zahlungsströme. Jeweils zum Monatsende wird die Planung der Zahlungsströme aller Konzerngesellschaften für die nächsten 24 Monate hinterlegt. Daraus ergibt sich ein jederzeit aktuelles Bild darüber, wie sich die Liquidität des Konzerns entwickeln wird. Über den konzerninternen Finanzausgleich und ein Cash-Managementsystem reduzieren wir das Kreditvolumen des Konzerns und optimieren die Anlage der Liquidität.

Entwicklung der Finanzschulden und Nettokreditverschuldung in Mio. €



Vorteilhafte Finanzierungskonditionen durch Finanzierungsmix

Der externe Finanzmittelbedarf des Lufthansa Konzerns wird im Wesentlichen durch die Deutsche Lufthansa AG aufgenommen und dann durch konzerninterne Darlehen an die Tochtergesellschaften weitergereicht. Nur in Ausnahmefällen – aufgrund von besonderen Notwendigkeiten oder Vorteilhaftigkeiten – schließen Tochtergesellschaften in Abstimmung mit dem Konzernfinanzmanagement direkt externe Finanzierungen ab. Die Auswahl der jeweiligen Finanzierungsinstrumente erfolgt vor dem Hintergrund der Finanzstrategie. Dabei gestalten wir den Finanzierungsmix mit dem Ziel, die Finanzierungskonditionen zu optimieren, ein ausgeglichenes Fälligkeitenprofil zu wahren und die Diversifikation der Kapitalgeber zu stärken.

Dank unserer im Industrievergleich hohen Unternehmensbonität steht uns die volle Bandbreite der verschiedenen Finanzierungsinstrumente zur Verfügung. Dabei spielen Flugzeugfinanzierungen eine wesentliche Rolle, weil sie in Kombination mit der guten Unternehmensbonität zu sehr vorteilhaften Konditionen führen. Da wir in den kommenden Jahren weiterhin viele neue Flugzeuge beziehen, werden flugzeugbasierte Finanzierungsformen auch zukünftig ein zentraler Bestandteil der Finanzierung des Lufthansa Konzerns sein.

Zusätzlich führen wir regelmäßig erfolgreich Transaktionen am Kapitalmarkt durch und diversifizieren damit unsere Kapitalgeber und Finanzierungsinstrumente. Durch unsere Creditor Relations-Aktivitäten stehen wir im ständigen Austausch mit Fremdkapitalgebern und stärken somit weiter unsere Investorenbasis.

Darüber hinaus haben uns eine Vielzahl von Banken bilaterale Kreditlinien mit einer Laufzeit von einem Jahr eingeräumt. Zum Ende des Geschäftsjahres 2011 standen freie Kreditlinien in Höhe von rund 2,1 Mrd. EUR zur Verfügung.

Lufthansa finanziert sich hauptsächlich in ihrer Bilanzwährung Euro. Dabei sieht die Finanzstrategie vor, 85 Prozent der Finanzverbindlichkeiten variabel zu verzinsen. Weitere Informationen hierzu sind im Konzernanhang „Erläuterung 47“ auf S. 195 unter „Preisrisiko“ dargestellt. Die aktuelle Finanzierungsstruktur finden Sie im Konzernanhang „Erläuterung 40“ auf S. 190. Für die wesentlichen Finanzverbindlichkeiten der Deutschen Lufthansa AG existieren keine Financial Covenants.

Erfolgreiche Flugzeugfinanzierungen und Schuldscheindarlehen im Jahr 2011

Nachdem im Vorjahr die Finanzmittelaufnahme primär durch Flugzeugfinanzierungen erfolgte, haben wir 2011 trotz eines schwierigen Marktumfelds sehr erfolgreich sowohl Flugzeugfinanzierungen abgeschlossen als auch Schuldscheindarlehen platziert.

Gleichzeitig haben wir unsere Finanzierungsstruktur optimiert. In diesem Zusammenhang haben wir im Mai 2011 den variablen Anteil der im Jahre 2009 aufgenommenen Schuldscheindarlehen vorzeitig zurückgezahlt. Durch die im November 2011 neu begebenen Schuldscheindarlehen konnten wir eine Verlängerung der Fälligkeiten unserer Finanzschulden bei gleichzeitiger Verbesserung der Zinskonditionen erreichen. Das aufgenommene Gesamtvolumen dieser Schuldscheintransaktion betrug 300 Mio. EUR. Dabei entfielen 198 Mio. EUR auf eine 5,5-Jahres-Tranche, rund 73 Mio. EUR auf eine siebenjährige Tranche und knapp 29 Mio. EUR auf eine Tranche zehnjähriger Laufzeit. Darüber hinaus wurden in weiteren Transaktionen im Dezember Schuldscheine mit einer Laufzeit von 5,2 Jahren im Volumen von 105 Mio. EUR und über 7 Jahre in einem Volumen von 45 Mio. EUR platziert.

Im zweiten Halbjahr 2011 haben wir erfolgreich eine Reihe von Flugzeugfinanzierungen abgeschlossen und so insgesamt rund 226 Mio. EUR aufgenommen. Dazu zählen eine French-Lease-Struktur, in die einer der neu zugegangenen Airbus A380 eingebracht wurde, sowie vier Japanese-Operating-Leases über jeweils einen Airbus A321. Mit diesen Transaktionen konnte Lufthansa erneut Fremdkapital zu sehr vorteilhaften Konditionen aufnehmen.

Die im Jahr 2004 begonnene Ausfinanzierung der Pensionsverpflichtungen haben wir fortgesetzt. Konzernweit wurde 2011 eine Dotierung in Höhe von 736 Mio. EUR vorgenommen, davon flossen 528 Mio. EUR in den Lufthansa Pension Trust.

Wesentliche Finanzierungen außerhalb der Bilanz gab es auch im abgelaufenen Jahr nicht. Verschiedene Gesellschaften des Lufthansa Konzerns haben jedoch eine Reihe von Miet- oder Operating-Lease-Verträgen abgeschlossen. Im Wesentlichen handelt es sich hierbei um das Leasing von Flugzeugen und die Miete von Gebäuden, siehe Konzernanhang „Erläuterung 22“ auf S. 172.

Entwicklung der Ratings

Rating / Ausblick	**2011**	2010	2009	2008	2007
Standard & Poor's	BBB– / stabil	BBB– / stabil	BBB– / negativ	BBB / negativ	BBB / stabil
Moody's	Ba1 / stabil	Ba1 / stabil	Ba1 / stabil	Baa3 / stabil	Baa3 / positiv

Die Ratings wurden bestätigt

Mit ihren aktuellen Kreditratings ist Lufthansa die am besten bewertete europäische Fluggesellschaft. Im Laufe des Jahres 2011 haben die Ratingagenturen Moody's und Standard & Poor's ihre Bewertungen bestätigt. Die aktuellen Ratings reflektieren das solide Finanzprofil sowie die Diversifikation über ein großes Streckennetz und verschiedene Geschäftsfelder. Weitere Details finden Sie in der nachfolgenden Tabelle.

Lufthansa Bewertung der Rating-Agenturen

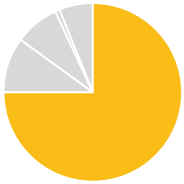
Standard & Poor's (Dezember 2011)*	**Moody's Investors Service** (Juni 2011)*
Langfristig: BBB– Kurzfristig: A-3 Ausblick: Stabil	Langfristig: Ba1 Kurzfristig: Not Prime Ausblick: Stabil
Stärken	**Stärken**
⊕ Eine der weltweit führenden Fluggesellschaften mit einer starken Position an den Drehkreuzen Frankfurt und München	⊕ Eine der größten Fluggesellschaften weltweit mit starker Wettbewerbsposition
⊕ Diversifikation der Umsätze als einer der führenden europäischen Anbieter von Frachtbeförderung, Wartungs-, Reparatur- und Überholungsleistungen sowie Airline-Catering	⊕ Robustes Geschäftsprofil mit diversifizierten Geschäftsbereichen verringert Volatilität
⊕ Starke Position im profitablen Langstreckengeschäft und Premium-Verkehr	⊕ Climb 2011-Initiative zur Sicherung der langfristigen Konkurrenzfähigkeit und Verbesserung der Kostenstruktur und der Erlöse
⊕ Gute Liquiditätsausstattung	⊕ Solide Liquiditätsposition, großer Anteil der Flotte im Eigentum, vergleichsweise niedrige Verschuldung
⊕ Erfahrung darin, Angebot und Nachfrage sowie Kosten im wirtschaftlichen Abschwung flexibel anzupassen	⊕ Kennzahlen profitieren von Industrieaufschwung und verhaltenen Akquisitionen
Schwächen	**Schwächen**
⊖ Schwaches Branchenumfeld durch abschwächendes Wirtschaftswachstum	⊖ Verhaltene Industrieprognosen und Anstieg der Treibstoffpreise erschweren Profitabilität der Luftverkehrsbranche
⊖ Schwieriges Umfeld, zyklische Industrie, starker Preiswettbewerb und Kapitalintensivität	
⊖ Profitabilität abhängig von volatilen Treibstoffpreisen	⊖ Operative Verluste bei Austrian Airlines und bmi
⊖ Heimat- und europäischer Markt mit starker Konkurrenz	⊖ Begrenzte Flexibilität bei der Erhöhung des Anteils an besicherten Finanzierungen

* Jüngster Bericht.

Geschäftsfeld
Passage Airline Gruppe

↗ Lufthansa baut ihre Position als führender Verbund europäischer Qualitäts-Carrier aus. ↗ Partnerschaften und Joint Ventures gewinnen zunehmend an Bedeutung. ↗ Insbesondere in Deutschland und Europa wurden Marktanteile zurückgewonnen. ↗ Trotz negativer Sondereinflüsse wurden die Erlöse in allen Verkehrsgebieten gesteigert. ↗ Der operative Gewinn lag unter dem Vorjahreswert. ↗ Kapazitäts- und Kostenmanagement stehen im Fokus.

Anteil am Konzernumsatz 75,0 %



↗ Führender Verbund europäischer Qualitäts-Carrier

Kennzahlen Passage Airline Gruppe

		2011	2010	Veränderung in %	**Davon Lufthansa Passage[2]** **2011**	Veränderung in %
Umsatz	Mio. €	22 290	20 046	11,2	15 689	12,2
davon mit Gesellschaften des Lufthansa Konzerns	Mio. €	746	678	10,0		
Operatives Ergebnis	Mio. €	349	629	–44,5	168	–56,0
Vergleichbare operative Marge	%	2,1	4,0	–1,9 P.	1,8	–1,7 P.
Segmentergebnis	Mio. €	355	764	–53,5		
EBITDA[1]	Mio. €	1 667	2 055	–18,9	1 136	–11,2
CVA	Mio. €	–122	–198	38,4		
Segmentinvestitionen	Mio. €	2 085	2 047	1,9		
Mitarbeiter zum 31.12.	Anzahl	55 361	53 544	3,4	39 392	4,7
Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	Anzahl	54 946	53 477	2,7	38 981	4,7
Fluggäste	Tsd.	100 603	92 693	8,5	65 427	11,2
Angebotene Sitzkilometer	Mio.	258 263	234 377	10,2	182 574	11,9
Verkaufte Sitzkilometer	Mio.	200 376	186 451	7,5	141 038	8,8
Sitzladefaktor	%	77,6	79,6	–2,0 P.	77,3	–2,1

[1] Ohne konzerninterne Ergebnisübernahmen / Beteiligungserträge.
[2] Inkl. Regionalpartnern.

22,3 Mrd. €

Umsatz

349 Mio. €

Operatives Ergebnis

Geschäftstätigkeit und Strategie

Führender Airline-Verbund in Europa
Mit den im Lufthansa Verbund operierenden Fluggesellschaften Lufthansa Passage, SWISS, Austrian Airlines, Germanwings sowie ihren Beteiligungen wie Brussels Airlines bietet die Passage Airline Gruppe ihren Kunden bedeutende Vorteile. Die fortschreitende Harmonisierung der Produkte und Prozesse ermöglicht den Passagieren durch nahtloses Reisen innerhalb des Konzern-Streckennetzes mit 246 Destinationen einen signifikanten Mehrwert. Die Multi-Hub-Strategie bietet ihnen zudem ein Höchstmaß an Reiseflexibilität über die Drehkreuze des Verbunds, wie zum Beispiel Frankfurt, München und Zürich. Für Lufthansa bringt sie zusätzliche Kostensynergien mit sich.

Im Rahmen dieser Strategie kann der jeweilige Home-Carrier seine Stärke in seinem Heimatmarkt ausspielen. Gleichzeitig profitiert die Airline-Gruppe vom speziellen Know-how einzelner Mitglieder in Nischenmärkten mit Wachstumspotenzial, wie beispielsweise von Brussels Airlines in Westafrika. Die Nutzung von Synergien im Konzernverbund stellt gerade in einem herausfordernden Umfeld einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil dar. So gehen Lufthansa Passage und Germanwings neue Wege bei der Kombination ihrer Geschäftsmodelle. Bereits seit Anfang 2011 arbeiten beide Gesellschaften eng zusammen und bieten ihren Kunden zusätzliche Vorteile auf ihren Reisen: kombinierbare Tarife, Miles & More-Meilen sammeln auf Germanwings-Flügen und gemeinsame Angebote im Firmenvertrieb. Im Dezember wurde die Kooperation durch einen abgestimmten Flugplan ab Stuttgart weiter vertieft. Synergien entstehen aber nicht nur im Airline-Verbund, sondern auch in der Zusammenarbeit mit den Service-Geschäftsfeldern, wie zum Beispiel Technik und Catering.

Lufthansa strebt an, die Position als führender und eigenständiger Verbund europäischer Qualitäts-Carrier auszubauen und Marktchancen zu nutzen. Dabei genießen die Themen Sicherheit, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und professioneller Service weiterhin hohe Priorität. Die Gesellschaften des Verbunds eint das Ziel, profitabel zu wachsen. Dadurch können Investitionen in moderne Flugzeuge getätigt, finanzielle Stabilität in einer volatilen Branche erreicht und sichere Arbeitsplätze mit attraktiven Entwicklungsperspektiven geschaffen werden. Zugleich sind die Gesellschaften darauf bedacht, durch nachhaltiges Wirtschaften ihrer Verantwortung für den Erhalt natürlicher Ressourcen gerecht zu werden.

Effizienzsteigerung und profitables Wachstum fördern sich gegenseitig
Lufthansa ist heute die Nummer eins ihrer Branche in Europa und will diesen Status auch dauerhaft beibehalten. Daher wird sie diese Stellung festigen, weiter ausbauen und auch im globalen Wettbewerb eine führende Position einnehmen. Der Heimatmarkt von Lufthansa ist Europa, wobei Deutschland als größter Einzelmarkt der Gruppe zentraler Standort ist.

Wachstumspotenzial bieten aber vor allem die weltweiten Langstreckenmärkte. Um diese mit dem europäischen Netz bestmöglich zu verbinden, gilt es, die Marktstellung im Heimatmarkt abzusichern und auszubauen. Eine Spitzenposition in Europa garantiert zum einen ein attraktives Angebot für Kunden, zum anderen steigt die Relevanz als Partner zur Erschließung außereuropäischer Wachstumsmärkte.

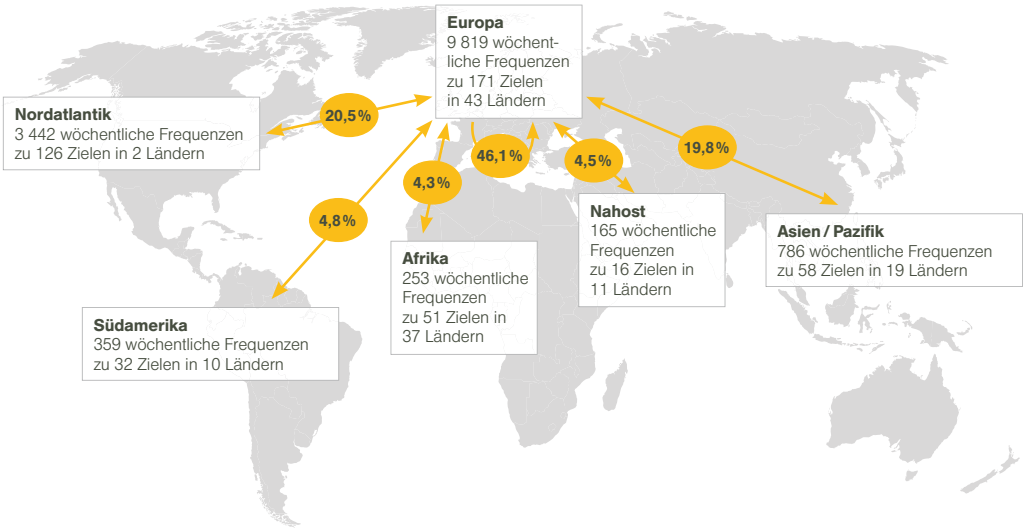
Profitables Wachstum ist ein wesentlicher Pfeiler dieser Strategie. Ermöglicht wird es durch niedrigere Kosten und Effizienzsteigerungen beim Ausbau der Streckennetze und eine Stärkung der Drehkreuze des Verbunds. Mit der Multi-Hub-Strategie wird im jeweiligen Einzugsgebiet der Drehkreuze ein umfassendes Streckennetz angeboten. Durch Zubringerflüge aus Europa können die Interkontinentalflüge profitabler ausgelastet und das Angebot für die lokalen Kunden erweitert werden. Parallel dazu werden die Stückkosten gesenkt, beispielsweise durch die Modernisierung der Flotte und Steigerung ihrer Produktivität. Lufthansa profitiert hier von ihrer finanziell weitgehend unbelasteten Flotte und der damit verbundenen hohen Flexibilität im Kapazitäts- und Kostenmanagement.

Prominentestes Beispiel für die laufende Flottenmodernisierung war die erfolgreiche Einführung der ersten acht Airbus A380 bis Ende 2011. Hierdurch wurde kosteneffizientes Wachstum bei sehr hoher Kundenzufriedenheit erreicht. Auf der Bestellliste der Gruppe stehen weitere hochmoderne Flugzeuge, wie die Boeing 747-8i für die Langstrecke, der Airbus A320neo auf den Europastrecken sowie im Regionalverkehr die C-Series von Bombardier.

Joint Venture-Modelle gewinnen an Bedeutung
Lufthansa und die Verbund-Airlines verfolgen eine diversifizierte Netzstrategie in allen globalen Absatzmärkten. Sie basiert in Europa auf mehreren Hubs und Einzugsgebieten. Die größten Hubs Frankfurt und München decken dabei ein umfassendes Angebot ab. Seit Öffnung der neuen Landebahn im Oktober 2011 maximiert der Hub Frankfurt durch die Wachstumschancen die Umsteigemöglichkeiten für die Kunden. Daneben bedienen die Hubs Zürich, Wien, Brüssel und Düsseldorf überwiegend die lokale Nachfrage im jeweiligen Einzugsgebiet und bieten eine sehr gute Anbindung europäischer Metropolen, Wirtschaftszentren und Nischenstandorte an. Außerdem werden zunehmend touristische Ziele erschlossen. Zusätzlich bietet Lufthansa in den wichtigen deutschen Einzugsgebieten wie Hamburg und Berlin ein attraktives Kurz- und Mittelstreckenangebot mit Direktflügen an.

Neben den erweiterten, eigenen Produktionsplattformen wurden auch die Kooperationen und Allianzpartnerschaften 2011 weiter ausgebaut. Im Dezember 2011 trat Ethiopian Airlines der Star Alliance bei und stärkt damit auch die Marktposition von Lufthansa in Ostafrika. Star Alliance bleibt die weltweit führende globale Allianz mit derzeit 1.290 Zielen in 189 Ländern.

Ziele Lufthansa und Verbund-Airlines* und Anteil an den Verkehrserlösen in %



* Frequenzen pro Woche, Lufthansa inkl. Codeshare.

Anteil an den Verkehrserlösen der Passage Airline Gruppe.

Im Wettbewerb zwischen den Airline-Allianzen gewinnen Joint Venture-Modelle zunehmend an Bedeutung. Im Hinblick auf diese Entwicklung hat sich Lufthansa frühzeitig erfolgreich positioniert. Basierend auf den positiven Erfahrungen des führenden Nordatlantik-Joint Ventures mit United Airlines und Air Canada (Atlantic++), dem Mitte des Jahres auch SWISS und Austrian Airlines beigetreten sind, hat Lufthansa ein strategisches Joint Venture mit dem Star Alliance-Partner All Nippon Airways für den Europa-Japan-Verkehr gegründet, das im April 2012 den operativen Betrieb aufnehmen wird.

Absatzmärkte und Wettbewerb

Marktanteile in Deutschland und Europa gewonnen

Die europäischen Wettbewerber Air France-KLM und IAG sowie US-Carrier wie Delta Airlines und die in Chapter 11 befindliche American Airlines zählen zu den Hauptwettbewerbern von Lufthansa im Interkontinentalverkehr. Allerdings sind nun auch die stark wachsenden Gesellschaften aus der Golfregion, wie Emirates, Qatar Airways und Etihad Airways, zunehmend in den Fokus des Wettbewerbs gerückt. Im Europaverkehr steht Lufthansa insbesondere im Wettbewerb zu Air Berlin und Easyjet. Mit ihrer Marktpositionierung, ihrem Produkt- und Serviceangebot, dem weltumspannenden Netzwerk und der Bündelung der Kräfte in Joint Ventures wie Atlantic++ ist die Passage Airline Gruppe für den globalen Wettbewerb aber gut vorbereitet und konnte 2011 durch erfolgreiches Absatzwachstum Marktanteile insbesondere in Deutschland und Europa gewinnen.

Vertrieb und Kunden

Miles & More-Wachstum ungebrochen

Auch im Bereich der Kundenbindung wird Lufthansa ihrem Führungsanspruch gerecht. Miles & More konnte im Berichtsjahr 1,7 Mio. neue Teilnehmer für sich gewinnen und mit nunmehr 22 Mio. Teilnehmern die europäische Spitzenposition unter den Vielfliegerprogrammen ausbauen. Auch die Zahl der Partner und Marketingkooperationen zum Sammeln und Einlösen von Meilen wurde erweitert. Wachstumsschwerpunkte liegen zum einen auf den strategischen Märkten Indien und China, aber auch auf der Steigerung der Programmattraktivität durch regionale Partnerschaften. Lufthansa investiert daher in eine neue Miles & More-IT-Infrastruktur als Grundlage für das weitere Wachstum und die Programmentwicklung der kommenden Jahre. Kunden können bereits seit Sommer 2011 auf einem neuen Online-Buchungsportal flexibel und bequem Meilen für Hotel- und Mietwagenprämien einlösen.

Geschäftsverlauf

Konjunkturelle Abkühlung und Einmaleffekte prägen 2011

Neben der abnehmenden Wirtschaftsdynamik belasteten 2011 vor allem die Krisen in Nahost und Nordafrika sowie die Katastrophen in Japan die Nachfrage. Durch die kontinuierliche Bedienung Japans in dieser Krisenzeit konnte jedoch die Wettbewerbsposition in diesem bedeutenden und hochprofitablen Markt gefestigt werden. Trotz dieser schwierigen Rahmenbedingungen wurde das insgesamt hohe Wachstum weitgehend abgesetzt.

Aufgrund der vorhandenen Flexibilität konnten sich die Gesellschaften der Passage Airline Gruppe rasch auf die sich ändernden Rahmenbedingungen einstellen. So haben sie im Jahresverlauf auf die zunehmenden Absatz- und Ergebnisrisiken reagiert und Maßnahmen zur Ergebnissicherung ergriffen beziehungsweise bereits eingeleitete Initiativen weiter verstärkt. Detaillierte Informationen zu der Geschäftsentwicklung und den Maßnahmen der einzelnen Gesellschaften finden Sie in den jeweiligen Kommentierungen ab S. 69.

Operative Entwicklung

Absatz und Durchschnittserlöse steigen
Die Passage Airline Gruppe beförderte im Berichtszeitraum insgesamt 100,6 Mio. Passagiere (exklusive bmi), was trotz der spürbaren konjunkturellen Abkühlung im zweiten Halbjahr einem Zuwachs von 8,5 Prozent im Vorjahresvergleich entspricht.

Im Berichtsjahr erhöhte die Passage Airline Gruppe ihr Angebot um 10,2 Prozent. Dieses Wachstum ist im Wesentlichen auf den Flotten-Rollover und Einbau der neuen Europa-Kabine bei der Lufthansa Passage zurückzuführen. Die Anzahl der Flüge erhöhte sich um lediglich 4,1 Prozent. Das gesteigerte Angebot konnte größtenteils, jedoch nicht vollständig abgesetzt werden. Der Absatz stieg um 7,5 Prozent. Daraus resultierte ein Sitzladefaktor von 77,6 Prozent, der damit 2,0 Prozentpunkte unter dem Vorjahreswert lag. Einen Auslastungsrückgang mussten alle Fluggesellschaften der Passage Airline Gruppe verbuchen, lediglich Germanwings konnte den Sitzladefaktor leicht steigern.

Trotz der Sonderereignisse zum Jahresbeginn und der Verlangsamung der weltwirtschaftlichen Entwicklung im weiteren Jahresverlauf stiegen die Durchschnittserlöse (inkl. Treibstoffzulage und Luftverkehrsteuer) gegenüber dem Vorjahr um insgesamt 3,8 Prozent. In Kombination mit dem gesteigerten Absatz kletterten die Verkehrserlöse insgesamt um 11,6 Prozent.

Die Erlöse wachsen in allen Verkehrsgebieten
Die Verkehrserlöse konnten in allen Regionen deutlich erhöht werden. In Europa wurde dabei mit einer Steigerung um 13,9 Prozent auf 9,4 Mrd. EUR das größte Wachstum erreicht. Die Durchschnittserlöse legten ebenfalls zu und wuchsen um 3,7 Prozent. Dabei erhöhte sich das Angebot im Vorjahresvergleich um 10,8 Prozent. Es konnte bei einem Absatzwachstum von 9,8 Prozent nahezu komplett abgesetzt werden. Der Sitzladefaktor sank leicht um 0,6 Prozentpunkte auf 71,6 Prozent.

In Amerika wurden die angebotenen Sitzkilometer um 8,9 Prozent ausgeweitet. Bei einer Absatzsteigerung von 7,0 Prozent sank der Sitzladefaktor um 1,5 Prozentpunkte auf 83,5 Prozent. Gleichzeitig wurden jedoch die Durchschnittserlöse deutlich um 4,9 Prozent angehoben. Diese Entwicklung führte zu einer Steigerung der Verkehrserlöse um insgesamt 12,2 Prozent.

Die Entwicklung im Verkehrsgebiet Asien/Pazifik wurde durch die Katastrophen in Japan beeinflusst. Während das Angebot um 11,7 Prozent ausgedehnt wurde, stieg der Absatz lediglich um 6,5 Prozent. Der Sitzladefaktor sank in der Folge um 4,0 Prozentpunkte auf 81,1 Prozent. Dabei legten die Durchschnittserlöse um 2,5 Prozent zu. Die Verkehrserlöse wurden so ebenfalls deutlich um insgesamt 9,1 Prozent gesteigert.

Auch im Verkehrsgebiet Nahost/Afrika kam es durch die politischen Entwicklungen seit Beginn des Geschäftsjahres zu Beeinträchtigungen in der Verkehrsentwicklung. Das um 6,9 Prozent erhöhte Angebot konnte durch ein Absatzwachstum von 3,2 Prozent nur teilweise im Markt abgesetzt werden. In der Folge sank der Sitzladefaktor um 2,6 Prozentpunkte auf 72,8 Prozent. Die Verkehrserlöse wurden um 4,6 Prozent ausgeweitet. Dazu trugen um 1,3 Prozent erhöhte Durchschnittserlöse bei.

Entwicklung der Verkehrsgebiete
Passage Airline Gruppe*

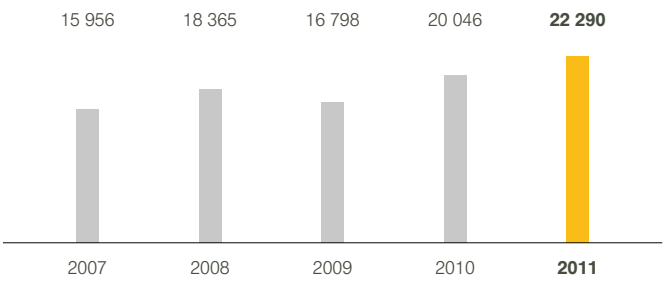
	Nettoverkehrserlöse in Mio. € Außenumsatz		Fluggäste in Tsd.		Angebotene Sitzkilometer in Mio.		Verkaufte Sitzkilometer in Mio.		Sitzladefaktor in %	
	2011	Veränderung in %	**2011**	Veränderung in %	**2011**	Veränderung in %	**2011**	Veränderung in %	**2011**	Veränderung in P.
Europa	9 366	13,9	79 633	9,5	88 613	10,8	63 410	9,8	71,6	–0,6
Amerika	5 153	12,2	8 975	6,7	79 465	8,9	66 328	7,0	83,5	–1,5
Asien/Pazifik	4 020	9,1	6 198	7,0	59 303	11,7	48 095	6,5	81,1	–4,0
Nahost/Afrika	1 798	4,6	4 646	–1,3	26 443	6,9	19 242	3,2	72,8	–2,6
Linienverkehr	**20 337**	**11,6**	**99 452**	**8,5**	**253 824**	**10,0**	**197 075**	**7,4**	**77,6**	**–1,9**
Charter	197	8,8	1 151	11,9	4 439	23,9	3 301	13,8	74,4	–6,6
Gesamtverkehr	**20 534**	**11,6**	**100 603**	**8,5**	**258 263**	**10,2**	**200 376**	**7,5**	**77,6**	**–2,0**

* Lufthansa Passage, SWISS, Austrian Airlines und Germanwings.

Umsatz- und Ergebnisentwicklung

Aufgrund des zwischen Lufthansa und der IAG am 22. Dezember 2011 unterzeichneten Vertrags über den Verkauf der bmi an die IAG ist bmi nach den Vorschriften des IFRS 5 in der Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns als aufzugebender Geschäftsbereich auszuweisen. Diese gesonderte Darstellung umfasst dabei unter anderem sämtliche Erlöse und Aufwendungen der bmi aus dem laufenden Geschäft. In der vorliegenden Kommentierung der Umsatz- und Ergebnisentwicklung des Geschäftsfelds Passage Airline Gruppe sind die Werte der bmi daher nicht mehr enthalten. Dies gilt sowohl für das Berichtsjahr als auch für den Vergleichszeitraum.

Umsatz Passage Airline Gruppe in Mio. €



11,2 Prozent Umsatzwachstum

Die Verkehrserlöse des Geschäftsfelds erhöhten sich infolge der gestiegenen Verkehrsleistungen auf insgesamt 20,5 Mrd. EUR und lagen damit um 11,6 Prozent über dem Vorjahr. Neben der um 7,5 Prozent gestiegenen Absatzmenge wirkten höhere Preise (+3,9 Prozent) erlössteigernd. Währungseffekte hatten mit +0,2 Prozent nur marginalen Einfluss. Die Umsatzerlöse wuchsen insgesamt auf 22,3 Mrd. EUR und damit um 11,2 Prozent.

Die sonstigen operativen Erträge reduzierten sich um 3,7 Prozent auf 1,1 Mrd. EUR. Verminderten Kursgewinnen (–75 Mio. EUR) standen dabei vor allem höhere Erträge aus Schadensersatzleistungen (+21 Mio. EUR) gegenüber. Insgesamt erhöhten sich die operativen Gesamterlöse um 10,4 Prozent auf 23,4 Mrd. EUR.

Die Aufwendungen steigen um 12,1 Prozent

Die operativen Aufwendungen stiegen um 12,1 Prozent auf 23,0 Mrd. EUR. Die Zunahme entfiel im Wesentlichen auf den erhöhten Materialaufwand von 14,5 Mrd. EUR (+15,9 Prozent). Ursächlich hierfür war der um 25,4 Prozent auf 5,8 Mrd. EUR gestiegene Treibstoffaufwand. Neben den (nach Sicherung) um 25,3 Prozent höheren Treibstoffpreisen wirkte die Menge mit 6,9 Prozent aufwandssteigernd. Der im Jahresverlauf schwächere US-Dollar führte hingegen zu einer Aufwandsentlastung um 5,8 Prozent.

Die Gebühren erhöhten sich insbesondere aufgrund der gestiegenen Verkehrsleistungen sowie der erstmalig zu entrichtenden Luftverkehrsteuer (361 Mio. EUR) um 16,2 Prozent auf 4,7 Mrd. EUR. Neben den gestiegenen Fluggastgebühren (+14,7 Prozent) sind die Entwicklungen der Start- und Lande- (+10,4 Prozent) sowie der Flugsicherungsgebühren (+9,3 Prozent) erwähnenswert. Die übrigen bezogenen Leistungen nahmen moderat um 3,7 Prozent auf 3,8 Mrd. EUR zu.

Aufwendungen Passage Airline Gruppe

	2011 in Mio. €	2010 in Mio. €	Veränderung in %
Materialaufwand	14 542	12 544	15,9
davon Treibstoff	5 769	4 600	25,4
davon Gebühren	4 731	4 071	16,2
davon Technikleistungen	1 909	1 803	5,9
davon Operating Lease	136	168	–19,0
Personalaufwand	3 874	3 661	5,8
Abschreibungen	1 350	1 238	9,0
Sonstiger operativer Aufwand	3 280	3 121	5,1
davon Agenturprovisionen	359	411	–12,7
davon Fremdpersonal	577	526	9,7
Summe operative Aufwendungen	**23 046**	**20 564**	**12,1**

Bei einer im Jahresdurchschnitt um 2,7 Prozent auf 54.946 erhöhten Mitarbeiterzahl nahm der Personalaufwand um 5,8 Prozent auf 3,9 Mrd. EUR zu. Der Anstieg resultiert im Wesentlichen aus höheren Zuführungen zu Pensionsrückstellungen, währungsbedingten Aufwandssteigerungen sowie Gehaltssteigerungen aus den getroffenen Tarifvereinbarungen.

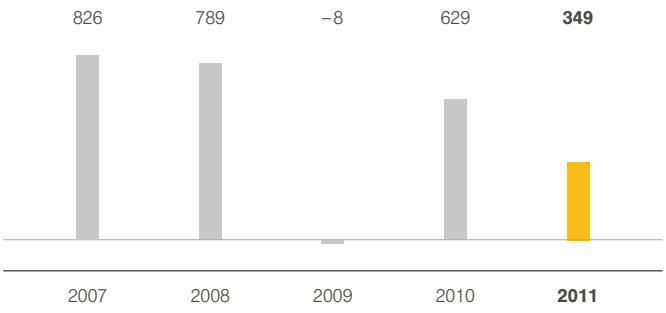
Die planmäßigen Abschreibungen erhöhten sich im Wesentlichen aufgrund der im Vorjahr und im laufenden Jahr neu zugegangenen Flugzeuge um 9,0 Prozent auf 1,4 Mrd. EUR.

Die sonstigen operativen Aufwendungen wuchsen um 5,1 Prozent auf 3,3 Mrd. EUR. Hier wirkten sich unter anderem erhöhte Aufwendungen aus Kursverlusten (+70 Mio. EUR), indirekte Personalaufwendungen (+51 Mio. EUR) sowie Werbung und Verkaufsförderung (+27 Mio. EUR) aus. Demgegenüber gingen die Agenturprovisionen um 52 Mio. EUR zurück.

349 Mio. EUR operativer Gewinn

Das operative Ergebnis der Passage Airline Gruppe blieb trotz gestiegener Verkehrsleistungen deutlich hinter dem Vorjahreswert zurück. Das Geschäftsfeld erzielte einen operativen Gewinn von 349 Mio. EUR, nachdem im Vorjahr ein um bmi bereinigtes Ergebnis von 629 Mio. EUR ausgewiesen wurde. Dabei verzeichnete die Lufthansa Passage den stärksten Ergebnisrückgang, aber auch SWISS erreichte ihren guten Vorjahreswert nicht.

Operatives Ergebnis Passage Airline Gruppe in Mio. €



Austrian Airlines und Germanwings leisteten wie im Vorjahr negative Ergebnisbeiträge. Erläuterungen zu den Ergebnissen der einzelnen Airlines finden Sie in den nachfolgenden Abschnitten.

Die übrigen Segmenterträge von 151 Mio. EUR (Vorjahr: 233 Mio. EUR) entfielen im Wesentlichen auf Buchgewinne aus dem Abgang von Anlagevermögen (33 Mio. EUR) sowie Erträge aus Rückstellungsauflösungen von 114 Mio. EUR (Vorjahr: 179 Mio. EUR). Die übrigen Segmentaufwendungen betrugen 111 Mio. EUR. Außerplanmäßige Abschreibungen (57 Mio. EUR) entfielen auf zwei Boeing 747-400, zwei Airbus A340-300 zwölf B737-500 und zwei A330-200, die stillgelegt beziehungsweise zum Verkauf vorgesehen sind. Zusätzlich wurden in den übrigen Segmentaufwendungen außerplanmäßige Wertminderungen auf Flugzeuge und reparaturfähige Flugzeugersatzteile in Höhe von 21 Mio. EUR vorgenommen, die in der Bilanz unter zum Verkauf stehenden Vermögenswerten auszuweisen sind.

Das Ergebnis aus der Equity-Bewertung von –34 Mio. EUR (Vorjahr: –10 Mio. EUR) betraf vor allem SN Airholding (–38 Mio. EUR) und SunExpress (2 Mio. EUR). Insgesamt verminderte sich das Segmentergebnis um 409 Mio. EUR auf 355 Mio. EUR.

Leichter Anstieg der Segmentinvestitionen
Die Segmentinvestitionen nahmen um 38 Mio. EUR auf 2,1 Mrd. EUR zu. Sie betrafen im Wesentlichen Investitionen in die Flotte und umfassten insgesamt 40 Flugzeuge: vier Airbus A380, zwei A330, zwölf A321, zwei A320, zwei A319, zwei Boeing 737, zwei B767, sieben Bombardier CRJ900, sechs Embraer 195 und eine ATR 700.

Die Mehrperiodenübersicht ist von erheblicher Volatilität geprägt
Die Mehrperiodenübersicht zeigt sowohl die Ertragskraft der Passage Airline Gruppe als auch die starken konjunkturellen Einflüsse auf die Ergebnisentwicklung. In den Jahren 2007 und 2008 erreichte das Geschäftsfeld trotz der bereits belastenden Finanzkrise ein hohes positives Ergebnis. Im Anschluss wirkte sich jedoch die weltweite Wirtschaftskrise im Geschäftsjahr 2009 auch auf die Passage Airline Gruppe aus. Bereits im ersten Jahr nach der Krise erholte sich das Geschäftsfeld wieder und erwirtschaftete einen starken operativen Gewinn. Im abgelaufenen Geschäftsjahr 2011 hinterließen die wieder verschlechterten konjunkturellen Rahmenbedingungen – vornehmlich ausgelöst durch die europäische Schuldenkrise – deutliche Spuren in der Ergebnisrechnung der Passage Airline Gruppe.

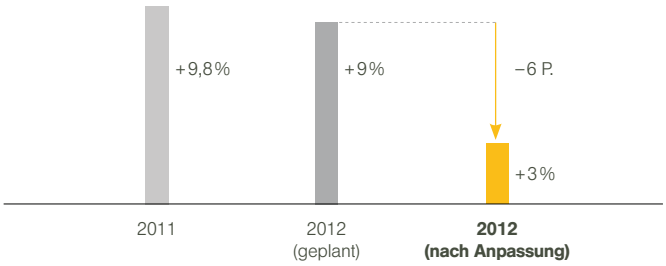
Prognose

Treibstoffpreise beeinflussen Ergebnisentwicklung
Die Absatzentwicklung im Passagierverkehr hat sich im Verlauf des Jahres 2011 deutlich eingetrübt. Gleichzeitig wirkt sich der anhaltend hohe Ölpreis spürbar belastend auf die Ertragskraft der Airlines weltweit aus. Seine weitere Entwicklung wird 2012 auch einen wesentlichen Einfluss auf die Ergebnisentwicklung der Passage Airline Gruppe haben – zumal auf dem aktuellen Preisniveau im Gegensatz zum Vorjahr kaum eine Sicherungswirkung zum Tragen kommt.

Die Gesellschaften der Passage Airline Gruppe stellen sich für 2012 daher auf ein weiterhin herausforderndes Umfeld ein und haben entsprechende Maßnahmen zur Ergebnissicherung eingeleitet. In diesem Zusammenhang haben sie auch ihr geplantes Kapazitätswachstum für 2012 von vormals 9 Prozent auf nunmehr 3 Prozent reduziert. Das Marktumfeld wird eng beobachtet und je nach weiterer Entwicklung werden die Gesellschaften ihre vorhandene Flexibilität für weitere Anpassungen nutzen. Informationen zu den Maßnahmen und Ausblicken der einzelnen Gesellschaften finden Sie in den jeweiligen Kommentierungen auf den folgenden Seiten.

Insgesamt wird für das Geschäftsfeld Passage Airline Gruppe 2012 eine Steigerung des Umsatzes sowie ein operativer Gewinn erwartet. Dessen Höhe wird wesentlich durch die Entwicklung der zuvor beschriebenen Rahmenbedingungen, insbesondere des Treibstoffpreises, beeinflusst werden, sodass zu diesem Zeitpunkt keine konkretere Aussage möglich ist. Für 2013 wird aus heutiger Sicht und unter gleichen Einschränkungen in der Aussagekraft eine weitere positive Entwicklung des Umsatzes und die abermalige Erzielung eines operativen Gewinns erwartet.

Kapazitätsanpassung Passage Airline Gruppe



Lufthansa Passage

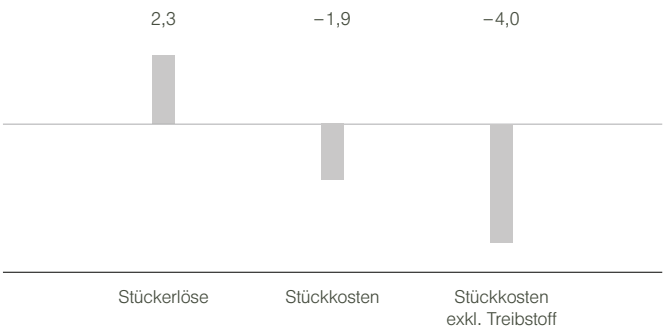
Angebotsanpassung an die veränderten Rahmenbedingungen

Lufthansa Passage hat sich zum Ziel gesetzt, als attraktives und effizientes Unternehmen mit zukunftsfähigen Strukturen profitabel zu wachsen und eine führende Position als europäischer Qualitäts-Carrier einzunehmen. Im Fokus stehen dabei die vier Markenwerte persönliche Zuwendung, Preiswürdigkeit, Führungsstärke und Qualität.

Nachdem zum 1. Januar 2011 Carsten Spohr den Vorstandsvorsitz bei der Lufthansa Passage übernommen hatte, wurde mit Wirkung zum 1. April 2011 auch die Organisationsstruktur an das veränderte Marktumfeld angepasst und stärker auf Kunden und Wettbewerb fokussiert. Zudem wurden interne Entscheidungsprozesse beschleunigt und Managementprozesse im Rahmen einer Lean-Initiative optimiert.

Lufthansa Passage bediente im Winterflugplan 2011 insgesamt 199 Destinationen in 82 Ländern. Zu den Hauptdrehkreuzen Frankfurt und München kommen ein regionales Drehkreuz in Düsseldorf und europaweite Direktverkehre hinzu, die die Position im Heimatmarkt stärken. Die Leistungs- und Wirtschaftsdaten der Lufthansa Passage beinhalten die vollkonsolidierten Gesellschaften im Regionalverkehr (zum Beispiel Lufthansa CityLine, Air Dolomiti) und 2011 auch Lufthansa Italia.

Entwicklung Stückerlöse und Stückkosten (pro ASK)
auf der Kurzstrecke gegenüber Vorjahr in %



Die sich im Jahresverlauf abschwächende Konjunkturentwicklung hat die Geschäftsentwicklung der Lufthansa Passage 2011 deutlich beeinträchtigt. Durch kundenorientierte Angebote, die hohe Marktdurchdringung im Firmen- und Privatkundensegment sowie die Loyalitätsprogramme und die andauernde Stärke der deutschen Exportwirtschaft konnte Lufthansa Passage jedoch angemessen auf die zunehmende Unsicherheit reagieren. Im Kontinentalverkehr hat das Unternehmen Marktanteile gewonnen und die Wettbewerbsfähigkeit gesteigert. Dies gelang durch eine deutliche Stückkostensenkung über den Einsatz größerer Flugzeuge und neuer Sitze. Im Interkontinentalverkehr schlug sich die Abkühlung der Weltkonjunktur hingegen deutlicher nieder. Das Angebotswachstum konnte hier nicht vollständig abgesetzt werden.

Die beschriebenen Entwicklungen führten dazu, dass das vorgesehene Kapazitätswachstum schrittweise angepasst wurde. Bereits im Winterflugplan wurde die Angebotsausweitung, zum Beispiel durch eine verzögerte Aufnahme neuer Strecken und eine Reduzierung der Frequenzen, gesenkt. Für das Gesamtjahr 2012 reduziert sich das vorgesehene Wachstum auf 3 Prozent.

Der Betrieb der 2008 gegründeten Gesellschaft Lufthansa Italia wurde im Rahmen der oben beschriebenen Anpassungsmaßnahmen mit Ende des Sommerflugplans eingestellt. Lufthansa bleibt trotzdem die erfolgreichste ausländische Airline in Italien. Dieser wichtige Ziel- und Quellmarkt wird nun von Lufthansa Passage und Air Dolomiti bedient. Das Streckenangebot und die Anbindung an die Hubs wurden dabei deutlich verbessert.

Climb 2011 wurde erfolgreich abgeschlossen

Die Maßnahmen des Projekts Climb 2011 wurden 2011 größtenteils abgeschlossen, sodass die avisierte Stückkostensenkung ab 2012 wirkt. Die operativen Bereiche konnten zwar die Ergebnisziele für 2011 aufgrund gegenläufiger Belastungen, wie der Luftverkehrsteuer, nicht erreichen; im Vergleich zum Vorjahr wurde die Produktivität aber durchgehend gesteigert. Die neuen Verträge mit internen und externen Lieferanten haben bereits 2011 maßgeblich zur Kostensenkung beigetragen.

Die Stilllegung der 50-Sitzer-Flotte wurde bis Juli 2011 umgesetzt, wodurch die Stückkosten im Regionalsegment nachhaltig verbessert wurden. Bis Ende 2011 wurde basierend auf Climb 2011 ein nachhaltiger Ergebnisbeitrag von insgesamt 640 Mio. EUR Kosten realisiert.

Die Eröffnung der neuen Landebahn ermöglicht weiteres Wachstum in Frankfurt

Am Drehkreuz Frankfurt wurde im Oktober 2011 nach über zehnjähriger Planung die neue Landebahn Nordwest in Betrieb genommen. Durch diesen dringend erforderlichen Ausbau konnte unmittelbar die operationelle Performance und Qualität dieses Drehkreuzes nach Jahren der Überlastung signifikant verbessert werden. Gleichzeitig wurde damit der Grundstein für weiteres Wachstum am Standort Frankfurt gelegt. Neben einer besseren Anbindung der bestehenden Ziele hat Lufthansa Passage den Ausbau zum Beispiel für die Ausweitung des Streckennetzes nach Rio de Janeiro, Aberdeen und zu weiteren Destinationen genutzt. Bereits im Sommerflugplan 2011 wurde das Streckennetz um acht saisonal bediente Ziele erweitert, die die Attraktivität von Lufthansa insbesondere im touristischen Sektor erhöhen.

Lufthansa hat 2011 weitere Airbus A380 erhalten und setzte bis Ende 2011 acht Flugzeuge des Musters zu sieben Destinationen ein. Der Betrieb der A380 erfolgt reibungslos und ist aus Kundensicht wie auch aus wirtschaftlicher Sicht ein voller Erfolg.

Wachstumspotenzial besteht auch in München und im dezentralen Verkehr

Auch das Drehkreuz München hat im Jahr 2011 das Streckenportfolio ausgebaut. Es wurden fünf saisonale Sommerziele und ab Winter Jakarta und Jeddah in das Programm aufgenommen. Insgesamt bediente Lufthansa im Winter 2011 fast 100 europäische Ziele mit ungefähr 2.260 Flügen pro Woche ab München.

Seit Ende Juli 2011 steht zudem fest: Das internationale Drehkreuz München soll eine dritte Start- und Landebahn erhalten, die voraussichtlich ab 2015 zur Verfügung steht. Bereits im Frühjahr 2011 wurde der Bau eines Satelliten-Gebäudes zur Erweiterung des Terminals 2 beschlossen. Die Investition über 650 Mio. EUR teilen sich Lufthansa und die Flughafengesellschaft München.

Im Punkt-zu-Punkt-Verkehr außerhalb der Drehkreuze ist der Wettbewerbsdruck von Carriern wie Air Berlin und Easyjet weiterhin besonders hoch. Das von Climb 2011 im zweiten Halbjahr 2009 initiierte Teilprojekt EU-DIRection wurde weiter vorangetrieben mit dem Ziel, die Profitabilität im Direktverkehr wiederherzustellen. Die Stückkostensenkungen (exklusive Treibstoff) liegen im Vergleich zum Projektbeginn kumulativ mittlerweile bei mehr als 30 Prozent. Dabei wurden 2011 alle 50-Sitzer außer Dienst gestellt und durch größere Flugzeuge wie Bombardier CRJ900 und Airbus A320 ersetzt. Gleichzeitig wurden die Sitze in der Europaflotte der Lufthansa Passage durch neue, leichtere Sitze ersetzt. Im Vergleich zum Vorjahr wurden die Verluste im Kontinentalverkehr 2011 halbiert. Nach dem erfolgreichen Einsatz der Airbus A330 aus Düsseldorf in Richtung Nordatlantik wird 2012 auch eine Expansion in Richtung Asien geplant.

Die Kundenzufriedenheit nimmt weiter zu

Die Passagiere honorierten die Investitionen in das Produkt, die neben der neuen Europa-Kabine beispielsweise auch den Einbau von Entertainmentsystemen für die Economy Class in der Boeing 747-400 umfassen. Darüber hinaus waren die Kunden mit der Abflugpünktlichkeit zufriedener. Auch die Anzahl der Kunden, die Lufthansa ein gutes bis sehr gutes Preis-Leistungs-Verhältnis bescheinigen, nahm um knapp 2 Prozentpunkte zu. Gegenüber dem Vorjahr erhöhte sich die Kundenzufriedenheit insgesamt (gemessen am CPI, dem Customer Performance Index) im Jahr 2011 auf 7.731 (+83 Punkte).

Die Erlöse steigen, das Ergebnis ist dennoch halbiert

Mit 65,5 Mio. Fluggästen verzeichnete Lufthansa Passage 2011 einen Passagierzuwachs von 11,1 Prozent. Das Angebot wurde um 11,8 Prozent ausgeweitet, bei deutlich unterproportionalem Wachstum der Flüge um 6,3 Prozent. Hierin spiegeln sich die Flottenerneuerung durch größeres Fluggerät und die neuen Sitze wider. Dieses Angebotswachstum konnte aufgrund der beschriebenen Einmalfaktoren und der sich eintrübenden gesamtwirtschaftlichen Lage jedoch nicht vollständig abgesetzt werden. Dennoch kletterte der Absatz, bei leicht sinkendem Sitzladefaktor (–2,2 Prozentpunkte), um 8,8 Prozent. Bei einer Erhöhung der Durchschnittserlöse um 3,4 Prozent erzielte Lufthansa Passage im Berichtsjahr einen Anstieg der Verkehrserlöse um 12,5 Prozent auf 14,5 Mrd. EUR.

Insgesamt stiegen die Umsatzerlöse im Berichtsjahr auf 15,7 Mrd. EUR (+12,2 Prozent). Die erwähnten Sonderbelastungen und der wieder ansteigende Ölpreis führten jedoch dazu, dass Lufthansa Passage nur ein operatives Ergebnis von 168 Mio. EUR erreichen konnte (Vorjahr: 382 Mio. EUR). Entsprechend halbierte sich die vergleichbare operative Marge auf 1,8 Prozent (Vorjahr: 3,5 Prozent).

Produktentwicklung: Investitionen auf breiter Basis

Die Flotte, das Angebot an Bord und Boden sowie der Ausbau der Serviceinfrastruktur an ausgewählten Flughäfen stehen bei den Investitionen der Lufthansa Passage im Fokus. Beispielhaft sind die neue Europa-Kabine sowie der Einbau des neuen First Class-Produkts, die von den Kunden durchgängig positiv bewertet werden. In der Economy Class auf der Langstrecke wurde der Sitzkomfort weiter verbessert und ein neues Entertainmentsystem eingeführt. Das Angebot für das Internetsystem FlyNet wurde 2011 ausgeweitet, sodass Kunden bis zum Jahreswechsel auf über 48 Flugzeugen den Service auf Strecken nach Nordamerika und in den Nahen Osten genießen konnten.

Mit rund 1.800 Quadratmetern wurde in Frankfurt im Sommer die größte Lufthansa Lounge weltweit eröffnet. Diese neue Senator Lounge bietet ihren Gästen das erste „Senator Spa“ und begeistert durch die City Light Bar mit Blick auf das Vorfeld.

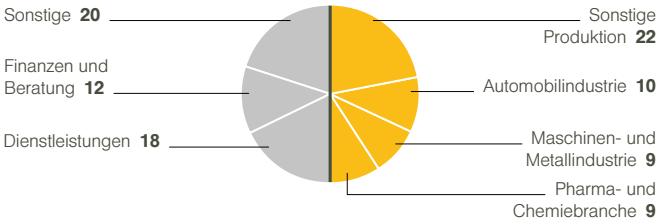
Premium-Anteil an Interkontinental-Verkehrserlösen Lufthansa Passage
in %

Darüber hinaus wird der Ausbau der Präsenz am Standort Berlin im Rahmen des im November vorgestellten neuen Bedienungskonzepts dazu beitragen, dass Lufthansa auch hier gegenüber dem nationalen und internationalen Wettbewerb gut aufgestellt ist. Auf den Berlin-Strecken werden insgesamt 23 Flugzeuge der Airbus-Flotte der Lufthansa Passage verkehren. Durch ein Maßnahmenpaket werden die Stückkosten dort um ein Drittel gegenüber dem Durchschnittsniveau im Europaverkehr reduziert.

Firmenkunden sind ein wesentlicher Eckpfeiler der Vertriebsstrategie

Die Vermarktungsstrategie der Lufthansa Passage stützt sich auf vier Säulen: Fokus auf das Firmenkundenmanagement, systematischer Ausbau hochwertiger Marktsegmente, fortgesetzte Erschließung volumenstarker Privatreisenachfrage in Wachstumsmärkten wie den USA, China und Indien sowie Realisierung von Vertriebssynergien innerhalb des Verbunds.

Branchenzusammensetzung Firmenkunden der Lufthansa Passage in %



Der erfolgreiche Absatz der erhöhten Kapazitäten wurde durch umfangreiche Vermarktungsmaßnahmen unterstützt, wie die Einführung eines neuen Preiskonzepts im innerdeutschen Verkehr (One-Way-Preise ab 59 EUR), die Implementierung einer neuen Buchungsklassenstruktur, die fokussierte Incentivierung von Agenten im Kurzfristbereich und die Erweiterung des bestehenden Firmenkundenportfolios im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen.

Im Firmenkundensegment konnten dadurch die Erlöse erfolgreich gesteigert werden. Der Umsatz mit Firmenkunden wuchs 2011 insgesamt um 12 Prozent. Mit einem Anteil des Firmenkundengeschäfts am Gesamtumsatz von 40 Prozent ist Lufthansa Passage weiterhin führend in der Industrie. Dabei kann das Unternehmen auf ein sehr ausgewogenes Portfolio von Industrien in den Firmenkundenbeziehungen blicken (siehe Grafik). 2011 rückte die Automobilindustrie mit ihrer Exportstärke auf Platz 1 vor.

Der hohe Anteil an Geschäftsreisenden führte auch dazu, dass der Anteil der First und Business Class-Erlöse an den gesamten Verkehrserlösen mit rund 39 Prozent in etwa auf dem Niveau des sehr guten Vorjahres gehalten wurde, obwohl sich das Angebotswachstum strukturell deutlich stärker in der Economy Class ausgewirkt hatte. Auf der Langstrecke betrug der Premium-Anteil sogar 50 Prozent (Vorjahr: 49 Prozent).

Ab Sommer 2011 wurde mit weiteren Vertriebsmaßnahmen den Auswirkungen der Verlangsamung der Weltwirtschaft entgegengesteuert, unter anderem durch frühzeitige Akquisition preissensiblen Geschäfts zur Minimierung des Auslastungsrisikos sowie durch Aktivierung der Volumen-Vertriebskanäle (zum Beispiel Tour Operator, Consolidator). Hiermit und durch eine verstärkte Vermarktung über die Lufthansa Website konnte auch der Online-Ticketabsatz deutlich auf rund 28 Prozent gesteigert werden (+2 Prozentpunkte).

Prognose

Für 2012 geht auch Lufthansa Passage von anhaltenden Unsicherheiten hinsichtlich der konjunkturellen Entwicklung aus. Sie hat daher Maßnahmen ergriffen, um durch eine Reduktion des ursprünglich geplanten Wachstums, Ausschöpfung der Vertriebspotenziale und weitere Kostensenkungen die notwendige Ergebnisentwicklung für Zukunftsinvestitionen, Dividende und die Sicherung der Arbeitsplätze zu erreichen. Bei einem moderaten Angebotswachstum erwartet sie daher für 2012 eine Steigerung des Umsatzes und Erzielung eines operativen Gewinns. Dessen Höhe ist aus den zuvor beschriebenen Gründen zu diesem Zeitpunkt jedoch nicht näher quantifizierbar.

Das Potenzial des insgesamt 1 Mrd. EUR schweren Climb 2011-Programms wird 2012 erstmals seine volle Wirkung entfalten. Den Interkontinentalverkehr stärkt Lufthansa Passage weiter durch den Einsatz zusätzlicher stückkostengünstiger Airbus A380 und profitiert dabei von ihrem weitreichenden Streckennetz ebenso wie von ihrer hohen Attraktivität für ihre Kunden und Partner. Im Kontinentalverkehr wird die Wettbewerbsfähigkeit über eine weitere Optimierung der Kostenstruktur gestärkt.

Eine besondere Rolle hinsichtlich weiterer Kostensenkungen spielt die laufende Modernisierung der Flotte. 33 Flugzeuge sind insgesamt zur Auslieferung in 2012 vorgesehen, darunter zwei Airbus A380 und fünf Boeing 747-8i. Die neue Boeing 747-8i verspricht spürbare Stückkostenvorteile und wird als erstes Flugzeug mit der neuen Business Class ausgestattet werden. Die Weiterentwicklung der Drehkreuze bietet zusätzliches Potenzial. Mit der seit Ende 2011 geöffneten neuen Landebahn in Frankfurt und dem vereinbarten Ausbau des Satelliten-Terminals in München verfügt Lufthansa im europäischen Wettbewerb über sehr gute Entwicklungsperspektiven. Regulatorische Eingriffe, wie die Verhängung des Nachtflugverbots für den Flughafen Frankfurt, können die Wettbewerbsfähigkeit und Perspektiven jedoch nachhaltig beeinträchtigen.

SWISS

SWISS*

		2011	2010	Veränderung in %
Umsatz	Mio. €	3 942	3 459	14,0
Operatives Ergebnis	Mio. €	259	298	–13,1
EBITDA	Mio. €	503	531	–5,3
Fluggäste	Tsd.	16 361	15 153	8,0
Mitarbeiter zum 31.12.	Anzahl	7 918	7 640	3,6

* Weitere Informationen zur SWISS unter www.swiss.com.

SWISS schließt erfolgreiches Jahr 2011 ab

SWISS International Air Lines (SWISS) schloss das Jahr 2011 trotz der Ereignisse in Japan und Nahost/Afrika sowie der verhaltenen Entwicklung der Weltwirtschaft erfolgreich ab und erzielte einen operativen Gewinn von 259 Mio. EUR.

Internationales Netzwerk mit hochwertigem Produkt

In der Schweiz verankert und verwurzelt, pflegt SWISS die klassischen nationalen Werte wie Qualität, Pünktlichkeit und Gastfreundschaft. Zur Zielgruppe von SWISS gehören insbesondere Geschäftsreisende, aber auch im Privatreisesegment ist das Unternehmen als Fluggesellschaft der Schweiz stark vertreten. Dort ergänzt die Ferienfluggesellschaft Edelweiss Air das Angebot. SWISS bietet auf sämtlichen Interkontinentalstrecken ein Drei-Klassen-Produkt mit First, Business und Economy Class an. Seit dem Herbst 2011 ist die gesamte Langstreckenflotte mit einer neuen Business Class ausgerüstet. Da die Differenzierung durch die Marke im Massengeschäft der Flugdienstleistungen immer mehr an Bedeutung gewinnt, setzt SWISS seit Oktober eine Schärfung ihres Markenprofils als Airline der Schweiz um. Die Heckflosse mit dem Schweizerkreuz als neues Logo, der Claim „Our sign is a promise“ und eine neue Werbekampagne verkörpern die Ausrichtung auf Schweizer Qualität und auf Kundennähe.

Netz und Angebot werden gut angenommen

2011 hat SWISS mit mehr als 16 Mio. beförderten Passagieren (+8,0 Prozent) einen neuen Höchstwert im schweizerischen Luftverkehr erreicht. Das Angebot wurde aufgrund von Nachholeffekten um 9,0 Prozent erhöht. Der Sitzladefaktor lag im Schnitt bei 81,1 Prozent (–1,1 Prozentpunkte). Im Winterflugplan 2011/12 bedient SWISS vom Drehkreuz Zürich und den Flughäfen Basel, Genf und Lugano aus 72 Destinationen in 38 Ländern. Seit Februar fliegt SWISS von Zürich aus einmal täglich ihre 25. Interkontinentaldestination Peking an. Seit Ende März wird die Verbindung nach Newark zudem in eigener Regie geflogen.

Im Frachtbereich, der mit einer Umsatzbeteiligung von durchschnittlich 11 Prozent stark zum Erfolg beiträgt, setzt SWISS auf die Nische als Transporteur hochwertiger Güter. Die Geschäftsentwicklung bei SWISS World Cargo spiegelte 2011 deutlich die Unsicherheiten bezüglich der weltweiten Wirtschaftslage wider. Das Frachtvolumen entwickelte sich gegenüber 2010 positiv. Der Frachtladefaktor litt jedoch im Verlaufe des Jahres und betrug im Schnitt 52,6 Prozent (–2,5 Prozentpunkte).

SWISS investiert in weiteres Wachstum

SWISS setzt ihre Investitionspolitik auf der Flotten- und Produktseite fort. 2012 wird die Flotte durch drei neue Airbus A330-300 und zwei A320 erweitert. Insgesamt umfasst die Bestellliste 40 Flugzeuge, darunter weitere A330-300 und A320 sowie 30 Bombardier C-Series, die ab 2014 sukzessive die Avro-RJ Regionalflotte ablösen werden. Mit einer Flottengröße von 93 Flugzeugen, darunter acht Maschinen im Wetlease, behält die Schweizer Airline im hochvolatilen Branchenumfeld die nötige Flexibilität. Zudem ermöglicht die überschaubare Unternehmensgröße eine besonders markt- und kundennahe Geschäftspolitik. SWISS baut derzeit einen Betrieb für die technische Routinewartung auf. Damit stärkt sie ihre operationelle Unabhängigkeit in diesem Bereich, der für einen reibungslosen Flugbetrieb von großer Bedeutung ist. Die neue Abteilung wird rund 200 Mitarbeiter umfassen. Insgesamt plant das Unternehmen, 2012 in Cockpit, Kabine und am Boden rund 500 neue Arbeitsplätze zu schaffen. 2011 wurden 278 Mitarbeiter eingestellt.

Profitabilität soll ausgebaut werden

Das Unternehmensziel der SWISS ist, ihre Position als eine der führenden europäischen Fluggesellschaften hinsichtlich Service und Qualität wie auch der Profitabilität zu halten und weiter auszubauen. SWISS erzielte im Geschäftsjahr 2011 einen Umsatz von 4,0 Mrd. EUR (+14,0 Prozent) und einen operativen Gewinn von 259 Mio. EUR. Damit lag das Ergebnis 13,1 Prozent unter dem Vorjahreswert, hauptsächlich bedingt durch die Währungskrise. SWISS war im Berichtsjahr besonders stark betroffen, da die Aufwertung des Schweizer Franken gegenüber dem Euro und dem US-Dollar die in diesen Märkten erzielten Erlöse direkt minderte. Im Rahmen der Zielsetzung eines konsequenten, nachhaltigen Wachstums strebt das Unternehmen eine jährliche Umsatzrendite zwischen 5 und 8 Prozent an, um laufend Erneuerungs- und Wachstumsinvestitionen tätigen zu können. 2011 wurde ein Wert von 6,6 Prozent erreicht.

Für das Geschäftsjahr 2012 sind weiterhin hohe Umsätze und Passagierzahlen zu erwarten, das Wettbewerbsumfeld bleibt jedoch angespannt. Angesichts der schwierigen weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und des anhaltenden Drucks auf die Durchschnittserlöse rechnet das SWISS Management mit einem herausfordernden Geschäftsjahr. Das operative Ergebnis des Vorjahres zu erreichen, erscheint daher aus heutiger Sicht nicht wahrscheinlich. Angesichts dieser Ausgangslage werden von SWISS seit Anfang 2012 im Rahmen einer Initiative zur Ergebnisverbesserung über alle Bereiche hinweg systematisch Maßnahmen erarbeitet, um die Kosten weiter zu optimieren und zusätzliche Erträge zu generieren. Zur Stärkung der Ertragslage sollen sowohl operative als auch strukturelle Maßnahmen beitragen.

Austrian Airlines

Austrian Airlines*

		2011	2010	Veränderung in %
Umsatz	Mio. €	2 047	2 033	0,7
Operatives Ergebnis	Mio. €	–62	–66	6,1
EBITDA	Mio. €	107	168	–36,3
Fluggäste	Tsd.	11 261	10 895	3,4
Mitarbeiter zum 31.12.	Anzahl	6 777	6 943	–2,4

* Weitere Informationen zu Austrian Airlines unter www.aua.com.

Spezialist für den Verkehr zwischen Ost- und Westeuropa
Austrian Airlines betreibt ein weltweites Streckennetz mit rund 130 Flugzielen und hat sich auf die Verkehre zwischen Westeuropa und den Wachtumsregionen Zentral- und Osteuropa spezialisiert.

Die Sanierung des Unternehmens schreitet voran
Das Geschäftsjahr 2011 war für Austrian Airlines in besonderem Maße geprägt von den negativen Auswirkungen der Unruhen in Nahost, den Katastrophen in Japan, stark steigenden Kerosinpreisen sowie der anhaltenden Verunsicherung durch die Eurokrise. Dennoch konnte das Unternehmen sein Ergebnis gegen den Branchentrend leicht verbessern. Das ursprüngliche Ziel – ein positives operatives Ergebnis – konnte jedoch nicht erreicht werden. Austrian Airlines arbeitet daher weiterhin mit Hochdruck an der Sanierung des Unternehmens. Der Fokus liegt auf einer Verbesserung der Kostensituation und Stärkung der Ertragskraft. Die Nutzung von Synergien im Lufthansa Verbund wird weiter ausgebaut. 2011 konnten bei der Sanierung bereits Fortschritte erzielt werden: Strukturen wurden weiter verschlankt, Prozesse beschleunigt, die Stückkosten gesenkt und Preisreduktionen bei Systempartnern erzielt. Durch die genannten weltweiten Entwicklungen gestaltete sich 2011 auch die Marktsituation für Austrian Airlines deutlich schwieriger als erwartet. Zudem war die Konkurrenz durch Low-Cost-Carrier, speziell am Flughafen Wien, unverändert hoch. Mit der 2010 im Programm „Austrian Next Generation“ eingeführten Marktstrategie positioniert sich das Unternehmen jedoch nicht mehr nur als reiner Osteuropa-Spezialist, sondern legt nun vermehrt den Fokus auf Verkehre zwischen Ost- und Westeuropa.

Netz, Produkt und Vertrieb werden gezielt entwickelt
Austrian Airlines hat im Berichtsjahr das Angebot deutlich verbessert und die Langstrecke durch die Nutzung der Vertriebsstärke des Lufthansa Verbunds gestärkt. Nach 21 Jahren wurde im Juni 2011 die Flugverbindung nach Bagdad wieder in den Flugplan aufgenommen. Damit flog Austrian Airlines 2011 als erster westeuropäischer Netzwerk-Carrier neben Erbil eine zweite Destination im Irak an. Mit dem Winterflugplan 2011/12 wurden zwei Flugziele in Westeuropa aus dem Programm genommen und im Gegenzug die Zahl der Flüge auf strategisch wichtigen Strecken in Zentral- und Osteuropa im Sommer 2012 erhöht.

Zugleich investiert Austrian Airlines weiter gezielt in die Verbesserung der Qualität: 2011 wurden insgesamt 32 Flugzeuge der Mittelstreckenflotte mit den neuen Europa-Sitzen ausgestattet. Im Winter 2012 wird die Langstreckenflotte ebenfalls ein modernes Innendesign mit neuen Sitzen erhalten. Im Rahmen der zentralen Vertriebssteuerung hat Austrian Airlines den Eigenvertrieb, insbesondere über das Internet und durch gezielte Vermarktungsaktionen, weiter ausgebaut. Der verstärkte Fokus auf krisenresistente Marktsegmente sowie die zunehmende Präsenz in allen relevanten Vertriebskanälen haben sich ebenfalls positiv auf die Passagierentwicklung ausgewirkt.

Das operative Ergebnis wurde leicht verbessert
Mit einer Passagierzahl von 11,3 Mio. transportierte Austrian Airlines 3,4 Prozent mehr Fluggäste als im Vorjahr. Das Angebot erhöhte sich um 5,9 Prozent. Gleichzeitig stieg der Absatz um 1,7 Prozent. Die Auslastung lag bei 73,8 Prozent (–3,0 Prozentpunkte). Mit dieser Verkehrsentwicklung konnte der Umsatz mit 2,0 Mrd. EUR trotz der Krisen stabil gehalten werden. Im Jahr 2011 war das operative Ergebnis der Austrian Airlines mit –62 Mio. EUR weiterhin negativ, es hat sich gegenüber dem Vorjahr jedoch um 4 Mio. EUR verbessert.

Jaan Albrecht wird CEO von Austrian Airlines
Mit Wirkung vom 1. November 2011 hat der Aufsichtsrat Jaan Albrecht zum Vorsitzenden des nunmehr aus drei Mitgliedern bestehenden Vorstands berufen. Als bisheriger Vorstand der Star Alliance Services GmbH trug er maßgeblich zum Ausbau der Führungsrolle der Star Alliance im weltweiten Luftverkehrswettbewerb bei.

Für 2012 wird eine weitere Ergebnisverbesserung angestrebt
Für 2012 hat sich Austrian Airlines das Ziel gesetzt, das operative Ergebnis weiter zu verbessern. Die Erzielung eines ausgeglichenen operativen Ergebnisses erscheint aus heutiger Sicht – vor dem Hintergrund der anhaltend hohen Treibstoffkosten – 2012 jedoch noch nicht erreichbar. Angesichts der unverändert schwierigen Rahmenbedingungen, die zu nachhaltigen Veränderungen und weiteren Konsolidierungen innerhalb der Airline-Branche führen können, nimmt die weitere Sanierung des Unternehmens oberste Priorität ein. Um die Sanierungsziele zu erreichen, legte der Vorstand von Austrian Airlines Anfang 2012 ein Arbeitsprogramm vor, welches Beiträge aller Stakeholder vorsieht und sich zu zwei Dritteln aus Kostensenkungen und einem Drittel Erlössteigerungen zusammensetzt. Erlösseitig sollen vor allem die Verstärkung von Vertriebsaktivitäten im Heimatmarkt sowie die Einführung neuer Systeme im Erlösmanagement zu höheren Erträgen führen. Im Zuge des Restrukturierungsprogramms ist der Verkauf der elf Boeing 737 geplant. In Abhängigkeit von der weiteren Marktentwicklung sollen diese durch bis zu sieben Airbus A319/A320 ersetzt und damit die Mittelstreckenflotte auf dieses Muster harmonisiert werden. Außerdem ist die Überarbeitung der bestehenden Tarifverträge vorgesehen, um bei den Personalkosten ein konkurrenzfähiges Niveau zu erreichen.

Germanwings

Germanwings*

		2011	2010	Veränderung in %
Umsatz	Mio. €	687	630	9,0
Operatives Ergebnis	Mio. €	–52	–39	–33,3
EBITDA	Mio. €	–15	–9	–66,7
Fluggäste	Tsd.	7 522	7 730	–2,7
Mitarbeiter zum 31.12.	Anzahl	1 274	1 272	0,2

* Weitere Informationen zu Germanwings unter www.germanwings.com.

Fokussierung auf den Kunden
Germanwings versteht sich als Qualitäts-Carrier unter den Low-Cost-Airlines. Mit einer Flotte von 30 Airbus A319 verbindet Germanwings die deutschen Standorte Köln/Bonn, Stuttgart, Hannover, Berlin und Dortmund mit insgesamt 75 europäischen und außereuropäischen Destinationen.

Der Schwerpunkt der Aktivitäten liegt seit der Unternehmensgründung im Jahr 2002 am Flughafen Köln/Bonn. Mit 71 Destinationen und 40 Prozent Marktanteil war Germanwings hier im Geschäftsjahr 2011 mit deutlichem Abstand Marktführer. Stuttgart beheimatet sieben Germanwings-Flugzeuge, die eine der führenden Wirtschaftsregionen in Deutschland mit 43 Zielen verbinden. An dem 2010 eröffneten Standort Hannover stehen drei Flugzeuge von Germanwings. Weitere drei Flugzeuge in Berlin-Schönefeld sowie ein Flugzeug in Dortmund komplettieren das Angebot für Flüge von und nach Deutschland.

Nach einem deutlichen Kapazitätswachstum im Vorjahr fokussierte sich Germanwings 2011 aufgrund der Belastungen durch die Einführung der Luftverkehrsteuer darauf, das Streckennetz zu konsolidieren und zu optimieren. So trennte sich Germanwings konsequent von unrentablen Strecken wie Köln – Madrid und Stuttgart – Madrid. Parallel wurden auf der Strecke Köln – Berlin die Frequenzen erhöht, um die Attraktivität für Geschäftsreisende zu steigern. Das touristische Angebot wurde gezielt um Destinationen in Italien (Pisa, Neapel, Bari, Cagliari und Catania) erweitert. Eine gestiegene Auslastung bei reduziertem Angebot bestätigt Germanwings in der Entscheidung, in einem schwierigen Marktumfeld die Optimierung des Streckennetzes voranzutreiben.

Parallel dazu konnte Germanwings das Bordprodukt weiter verbessern und damit die Umsätze steigern. Seit Anfang Juni genießen die Kunden in den ersten zehn Reihen an Bord flottenweit einen vergrößerten Sitzabstand.

Diese Beinfreiheit ist für den Kunden entweder als Einzelleistung „Best Seat“ oder als Bestandteil des Kombitarifs „Best Tarif“ buchbar. Der „Best Tarif“ beinhaltet darüber hinaus die Mitnahme eines Gepäckstücks sowie einen Snack mit Getränk und wird insbesondere von Geschäftsreisenden gerne angenommen.

Seit Januar 2011 können Germanwings-Flüge in Kombination mit Lufthansa über globale Distributionssysteme gebucht werden. Mit der sukzessiven Aufnahme von Germanwings in die Firmenförderprogramme von Lufthansa konnte der Vertriebskanalmix erneut erweitert werden.

Die Luftverkehrsteuer belastet das operative Ergebnis
Mit der Einführung von Ticketsteuern für Abflüge ab Deutschland und Österreich am 1. Januar bzw. 1. April 2011 wird der Verkehrsträger Flugzeug seit 2011 zunehmend und nachhaltig belastet. Insgesamt überwies Germanwings 5,4 Prozent der Umsätze an die entsprechenden Bundesbehörden. Zusätzlich belastete der gestiegene Rohölpreis die Kostenseite. Im Jahresverlauf konnte Germanwings diese exogenen Kosteneffekte immer besser am Markt durchsetzen, sodass die Durchschnittserlöse trotz eines kompetitiven Marktumfelds deutlich erhöht wurden. Die Passagierzahlen sanken dabei um 2,7 Prozent auf 7,5 Mio., während der Sitzladefaktor um 1,0 Prozentpunkte auf 78,2 Prozent stieg. Die Umsatzerlöse wuchsen auf 687 Mio. EUR (+9,0 Prozent). Insgesamt wies Germanwings für das Geschäftsjahr 2011 jedoch ein von den genannten Effekten geprägtes operatives Ergebnis von –52 Mio. EUR aus (Vorjahr: –39 Mio. EUR).

Weiter vertiefte Kooperation von Germanwings und Lufthansa
Die steigenden Treibstoffpreise, der Start des Emissionshandels sowie die anhaltenden Rezessionsängste in Europa stellen Germanwings auch 2012 vor große Herausforderungen. Das Unternehmen strebt jedoch an, Umsatz und operatives Ergebnis 2012 wieder zu verbessern. Die 2011 ergriffenen Initiativen werden dazu wesentliche Beiträge leisten.

Die auf zusätzlichen Kundennutzen fokussierte Kooperation mit Lufthansa wird signifikante Ergebnispotenziale freisetzen. Die gegenseitige Vermarktung auf den Webseiten von Germanwings und Lufthansa sowie die Einführung von Statusmeilen auf Flügen mit Germanwings stärken die Position des Lufthansa Konzerns im dezentralen Europaverkehr. Entstehende Synergien verbessern zusätzlich die im Kern bereits wettbewerbsfähige Stückkostenposition der Germanwings.

In diesem Zusammenhang wird ab Sommerflugplan 2012 das Streckenangebot der Lufthansa Verbund-Airlines ab Stuttgart enger aufeinander abgestimmt. So werden dann beispielsweise alle europäischen Ziele von Germanwings bedient. Organisatorisch werden die Bereichsleitung für den dezentralen Europaverkehr der Lufthansa Passage und die Geschäftsleitung der Germanwings enger verzahnt.

British Midland

British Midland[1),2)]

		2011	2010	Veränderung in %
Umsatz	Mio. €	865	896	–3,5
Operatives Ergebnis	Mio. €	–199	–145	–37,2
EBITDA	Mio. €	–135	–117	–15,4
Fluggäste	Tsd.	5 733	6 194	–7,4
Mitarbeiter zum 31.12.	Anzahl	3 690	3 613	2,1

1) Weitere Informationen zu British Midland unter www.flybmi.com.
2) Aufgegebener Geschäftsbereich.

Seit November 2009 ist Lufthansa über die britische Holdinggesellschaft LHBD Holding Ltd. alleinige Gesellschafterin von British Midland Airlines Ltd. (bmi). Seitdem wurden umfangreiche Restrukturierungsmaßnahmen durchgeführt, um bmi mittelfristig wieder profitabel zu machen. Im Dezember 2011 erfolgte der Verkauf an die International Airlines Group (IAG).

Im Heimatmarkt Großbritannien mit drei Airlines vertreten
Die bmi Gruppe besteht aus den drei Fluggesellschaften British Midland International, bmi Regional und bmibaby, die jeweils verschiedene Märkte und Kundengruppen im Fokus haben. Großbritannien ist dabei der Kernmarkt aller drei Fluggesellschaften.

British Midland International versteht sich als klassischer Anbieter und bedient in seinem Streckennetz ab London-Heathrow Ziele im Heimatmarkt Großbritannien, in Europa, den GUS-Staaten, dem Nahen Osten und Afrika. Von hohem strategischen Wert sind dabei die Slots am Flughafen London-Heathrow. Im Verlauf des Berichtsjahres wurde die Strategie fortgeführt, Strecken innerhalb Großbritanniens zu Gunsten neuer Strecken im Nachbarschaftsverkehr und im Verkehr mit dem Nahen Osten aufzugeben.

bmi Regional betreibt mit ihrer Embraer-Flotte ausschließlich Kurzstreckenflüge innerhalb Großbritanniens und Europas.

Die Flotte von bmibaby besteht aus 14 Flugzeugen der Boeing 737-Familie. Damit operiert die Low-Cost-Airline vor allem aus den Flughäfen East Midlands und Birmingham heraus, wo sie stark vertreten ist.

Marktentwicklung überschattet Restrukturierungserfolge
Die Restrukturierung der bmi Gruppe wurde im Geschäftsjahr fortgesetzt. So wurden der Standort Glasgow für British Midland International geschlossen und die Kapazitäten nach Berlin-Tegel reduziert. Es wurden neue Strecken nach Casablanca, Marrakesch, Agadir, Bergen, Stavanger, Nizza und Amritsar aufgenommen. bmibaby zog sich aus Manchester und Cardiff zurück.

Insgesamt zeigten die Maßnahmen auf der Kostenseite Wirkung und trugen zur Kostensenkung bei. Kostensteigerungen beim Treibstoff und bei Gebühren konnten damit aber nicht vollständig kompensiert werden.

Auch ertragsseitig konnte bmi die gesetzten Ziele nicht erreichen. Die wirtschaftliche Entwicklung in Großbritannien war weiterhin von hohen Unsicherheiten geprägt. Dies gepaart mit der starken Präsenz von Low-Cost-Carriern im Heimatmarkt Großbritannien führte dazu, dass sich die Durchschnittserlöse auf niedrigem Niveau hielten. Die Strecken in den Nahen und Mittleren Osten waren stark von den dortigen Unruhen belastet, teilweise musste das Programm deutlich reduziert werden. So konnte auch der geplante Anflug von Tripolis nicht realisiert werden. Diese Effekte führten insgesamt zu einem operativen Ergebnis von –199 Mio. EUR, das damit unter dem Vorjahresniveau von –145 Mio. EUR lag.

Im Jahresverlauf wurden daher verschiedene Alternativen zur weiteren Restrukturierung und auch dem Desinvest von Teilen der Gruppe untersucht. Zwischenzeitlich wurden Absichtserklärungen für den Verkauf von bmibaby und bmi Regional unterschrieben.

Das finanzielle Profil der Gesellschaft wurde im Juli 2011 durch die Umwandlung eines Darlehens von Lufthansa in Höhe von 151 Mio. GBP in Eigenkapital gestärkt. Darüber hinaus wurde eine weitere Eigenkapitaleinlage in Hohe von 150 Mio. GBP geleistet.

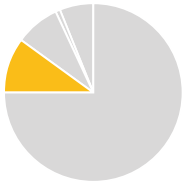
Zukunft außerhalb des Lufthansa Konzerns
Die auch mittelfristig schwierigen Aussichten, die unter anderem durch die strukturellen Gegebenheiten im Markt Großbritannien und des Flughafens London-Heathrow begründet liegen, führten dazu, dass der strategische Wert der Slots der bmi innerhalb der Lufthansa Gruppe nicht voll eingebracht werden kann. Die strategische Bedeutung des Unternehmens für den Lufthansa Konzern ist damit begrenzt. Lufthansa hat daher nach intensiver Prüfung strategischer Alternativen beschlossen, die bmi Gruppe zu verkaufen. Am 22. Dezember 2011 wurde hierzu ein Kaufvertrag mit der IAG abgeschlossen. Das Ziel ist es, die Transaktion bis zum Ende des ersten Quartals abzuschließen. Sie steht insbesondere unter dem Vorbehalt der kartellrechtlichen Prüfung. Die Transaktion eröffnet bmi eine nachhaltige Zukunftsperspektive und stärkt gleichzeitig die zukünftige Ertragskraft des Lufthansa Konzerns.

Im Jahresabschluss des Lufthansa Konzerns werden die Vermögensgegenstände und Schulden der bmi daher separat als zum Verkauf stehender Geschäftsbereich ausgewiesen und entsprechend bewertet. Dabei betrug im Berichtszeitraum das Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen –285 Mio. EUR, bestehend aus dem laufenden Ergebnis nach Steuern von –155 Mio. EUR (Vorjahr: –152 Mio. EUR) und dem Bewertungs-/Veräußerungsergebnis von –130 Mio. EUR. Nähere Einzelheiten finden Sie im Konzernanhang „Erläuterung 15“ S. 164.

Geschäftsfeld Logistik

↗ Lufthansa Cargo ist Global Player mit breiter Produktpalette. ↗ Die Absatzdynamik nahm im Jahresverlauf ab. ↗ Trotzdem konnten die Verkehrsleistung und Umsätze in allen Gebieten gesteigert werden. ↗ Lufthansa Cargo erzielte das zweitbeste operative Ergebnis in der Unternehmensgeschichte. ↗ Die Strategie „Lufthansa Cargo 2020“ sichert das profitable Wachstum der kommenden Jahre.

Anteil am Konzernumsatz 10,2 %



↗ Eine der größten Frachtfluggesellschaften

Kennzahlen Logistik

		2011	2010	Veränderung in %
Umsatz	Mio. €	2 943	2 795	5,3
davon mit Gesellschaften des Lufthansa Konzerns	Mio. €	26	25	4,0
Operatives Ergebnis	Mio. €	249	310	–19,7
Vergleichbare operative Marge	%	9,1	11,4	–2,3 P.
Segmentergebnis	Mio. €	243	330	–26,4
EBITDA*	Mio. €	328	445	–26,3
CVA	Mio. €	202	233	–13,3
Segmentinvestitionen	Mio. €	76	21	261,9
Mitarbeiter zum 31.12.	Anzahl	4 624	4 517	2,4
Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	Anzahl	4 572	4 469	2,3
Fracht und Post	Tsd. t	1 885	1 795	5,0
Angebotene Fracht-Tonnenkilometer	Mio.	13 647	12 564	8,6
Verkaufte Fracht-Tonnenkilometer	Mio.	9 487	8 905	6,5
Nutzladefaktor	%	69,5	70,9	–1,9

* Ohne konzerninterne Ergebnisübernahmen / Beteiligungserträge.

2,9 Mrd. €

Umsatz

249 Mio. €

Operatives Ergebnis

Geschäftstätigkeit und Strategie

Lufthansa Cargo ist erfolgreicher Global Player
Lufthansa Cargo ist im Lufthansa Konzern der Dienstleister für das Logistikgeschäft. 18 eigene Frachtflugzeuge vom Typ Boeing MD-11 werden durch die Frachtkapazitäten der Passagierflotte von Lufthansa und Austrian Airlines sowie der Beteiligung AeroLogic ergänzt. Damit ist das Unternehmen eine der weltweit führenden Frachtfluggesellschaften. Gesellschafter der AeroLogic GmbH sind zu jeweils 50 Prozent Lufthansa Cargo und DHL Express. Die beiden Unternehmen sind exklusive Abnehmer der Kapazität der acht Boeing 777F-Flugzeuge, wobei Lufthansa Cargo die Kapazität überwiegend am Wochenende nutzt. Die chinesische Gesellschaft Jade Cargo International, an der Lufthansa Cargo einen Anteil von 25 Prozent hält, befindet sich in finanzieller Restrukturierung, während der der Flugbetrieb ausgesetzt bleibt.

Ein breit aufgestelltes Produktportfolio
Der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit von Lufthansa Cargo liegt im Airport-to-Airport-Geschäft. Hierbei umfasst das Produktportfolio sowohl Standard- als auch Expressfracht. Ein wesentlicher Eckpfeiler der Produktpalette sind Transporte von Spezialgütern. Neben lebenden Tieren, Wertfracht, Post und Gefahrgut nimmt vor allem die Beförderung von temperatursensibler Fracht einen immer höheren Stellenwert ein. Als wichtigstes Drehkreuz der Frachterflotte fungiert Frankfurt. Weitere wesentliche Hubs sind München und Wien. Alle Produktsegmente profitieren von einem dichten, weltumspannenden Netz mit rund 300 Zielorten in mehr als 100 Ländern, das durch die Kombination der Kapazitäten der verschiedenen Produktionsplattformen ermöglicht wird.

Neben Flugzeugen werden Frachtsendungen auch auf Lkws, sogenannten Road Feeder Services, transportiert. Diese kommen vor allem auf Zu- und Abbringerstrecken zum Einsatz. Für besonders individuelle Transporte steht die Lufthansa Cargo Charter Agency GmbH zur Verfügung. Das Tochterunternehmen der Lufthansa Cargo ist spezialisiert auf Ad-hoc-Charterlösungen für Transporte jeglicher Größe.

Nicht direkt von Lufthansa Cargo vermarktet werden die Frachtkapazitäten der Lufthansa Tochtergesellschaften beziehungsweise Beteiligungen SWISS und Brussels Airlines. Mit den Frachtsparten dieser Airlines besteht jedoch eine enge und partnerschaftliche Zusammenarbeit.

Lufthansa Cargo hält strategische Tochtergesellschaften und Beteiligungen. Die Jettainer GmbH ist ein globaler Anbieter für das Management von Lademitteln wie Containern und Paletten.

Standorte Lufthansa Cargo

● Zielorte Lufthansa Cargo ● Zielorte AeroLogic

Die 100-prozentige Tochter handling counts GmbH als Spezialist für die Frachtabfertigung am Frankfurter Flughafen und die Beteiligung an der time:matters GmbH als einen auf Kurier-, Sameday- und Notfalllogistik spezialisierten Expressanbieter ergänzen das Portfolio der Lufthansa Cargo Gruppe.

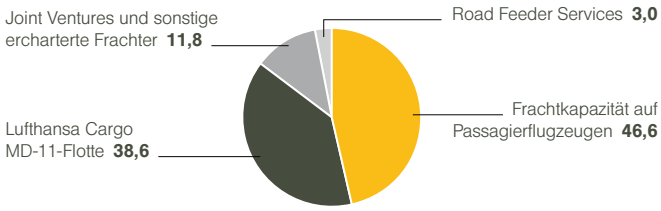
Auch in den asiatischen Wachstumsmärkten ist Lufthansa Cargo über Beteiligungen und Joint Ventures traditionell stark positioniert. So ist Lufthansa Cargo beispielsweise am Shanghai Pudong International Airport Cargo Terminal und am International Cargo Center Shenzhen beteiligt.

Absatzmärkte und Wettbewerb

Lufthansa Cargo baut auf Flexibilität
In der ersten Hälfte des Geschäftsjahres 2011 hat sich das starke Absatzwachstum aus dem Rekordjahr 2010 nahtlos fortgesetzt. Die im Vergleich zum Vorjahreszeitraum strukturell bedingt deutlich erhöhte Kapazität konnte vor allem zu Beginn des Jahres fast vollständig abgesetzt werden.

Im weiteren Jahresverlauf nahm die Absatzdynamik – insbesondere im Vergleich zum sehr starken Vorjahreszeitraum – deutlich ab. Ursächlich hierfür war vor allem eine schwächere Entwicklung in Asien. Speziell im wichtigsten Luftfrachtmarkt der Welt, China, blieb die Nachfrage unter den ursprünglichen Erwartungen. Zudem war der chinesische Luftfrachtmarkt von einem sehr intensiven Wettbewerb und deutlichen Überkapazitäten geprägt. Lufthansa Cargo profitierte von einer exportbedingt deutlich verbesserten Auslastung der Flüge von Europa nach China. Gleichzeitig entschloss sich das Unternehmen, Kapazitäten von Asien in Richtung Amerika zu verlagern, da die Marktentwicklung in diesem Verkehrsgebiet deutlich stabiler war.

Kapazitätszusammensetzung Logistik in %



Durch dieses schnelle und flexible Kapazitätsmanagement hat Lufthansa Cargo die Verkehrsleistung im Gesamtjahr 2011 deutlich gesteigert. Dabei konnte das Unternehmen in allen Verkehrsgebieten zulegen und neue Märkte erschließen.

Vertrieb und Kunden

Globale Partner mit hohem Stellenwert
Der weitere Ausbau der langfristigen Geschäftsbeziehungen mit ihren strategischen Partnern stand auch im Geschäftsjahr 2011 im Fokus der Lufthansa Cargo. Von zentraler Bedeutung ist dabei das „Global Partnership Program". Mit ihren Global Partnern erzielt Lufthansa Cargo rund 50 Prozent des weltweiten Umsatzes. Ziel des Programms ist es, gemeinsam am weltweiten Wachstum des Luftfrachtmarkts zu partizipieren.

Neben den Global Partnern sind auch kleinere und mittelgroße Speditionen für Lufthansa Cargo sehr bedeutend. Im eigenen „Business Partnership Program" werden sie intensiv durch ein spezielles Key Account Management betreut.

Innovative Produkte als Weg in die Zukunft
Ein Fokus der Lufthansa Cargo liegt darauf, die elektronischen Prozesse auszuweiten. Insbesondere die Verbreitung der papierlosen Luftfracht, eFreight, wurde 2011 weiter vorangetrieben. Mittlerweile werden rund 10 Prozent der möglichen papierlosen Transporte über eFreight-Prozesse abgewickelt. Bis 2015 sollen alle Sendungen im für eFreight geöffneten Streckennetz papierlos sein. Lufthansa Cargo nutzt auch zunehmend elektronische Buchungskanäle. Über elektronische Plattformen werden mittlerweile rund 38 Prozent der weltweiten Buchungen getätigt. Die Kunden von Lufthansa Cargo können seit November 2011 zudem auf eigens entwickelte Smartphone-Anwendungen zurückgreifen, die unabhängig von Ort und Zeit die komplette Nachverfolgung der Frachtsendungen auf einem mobilen Endgerät ermöglichen.

Qualität und Leistungen wurden mehrfach ausgezeichnet
Die hohe Qualität der Produkte und Services von Lufthansa Cargo wurde gleich bei mehreren Preisverleihungen der Logistikbranche ausgezeichnet. Bei den „Cargo Airline of the Year Awards" erhielt das Unternehmen den Preis als weltweit beste Frachtfluggesellschaft sowie den Titel als beste europäische Frachtairline. Der Verband der US-amerikanischen Luftfrachtspediteure Airforwarders Association (AfA) verlieh Lufthansa Cargo ebenfalls den Preis als bester internationaler Frachtcarrier. In Toronto erhielt Lufthansa Cargo zudem die Auszeichnung „Carrier of the Year" und „Best Carrier to Europe" der Canadian International Freight Forwarders Association (CIFFA).

Ein wesentlicher Bestandteil des Produktversprechens von Lufthansa Cargo basiert auf der anerkannten Industrieführerschaft bei allen Fragen zur Luftfrachtsicherheit. Vor allem die strengen Bestimmungen für Flüge in die und aus den USA erforderten umfangreiche Investitionen in Technologie und Mitarbeiter. Lufthansa Cargo konnte dabei ihre führende Rolle erneut bestätigen und wurde als erste Fluggesellschaft nach dem US Safety Act der US-Heimatschutzbehörde zertifiziert.

Geschäftsverlauf

Kostendisziplin und flexibles Kapazitätsmanagement
Im ersten Halbjahr des Geschäftsjahres 2011 hat Lufthansa Cargo die weiter starke konjunkturelle Lage hervorragend genutzt und hohe Wachstumsraten erzielen können. Sowohl die Frachtmenge als auch das Preisniveau sorgten dabei für hohe Quartalsgewinne. Seit der Jahresmitte hat das branchenweite Wachstum spürbar an Dynamik verloren. Durch hohe Kostendisziplin sowie ein schnelles und flexibles Kapazitätsmanagement gelang es Lufthansa Cargo aber auch im dritten und vierten Quartal, eine deutlich bessere Verkehrsleistung als die Gesamtindustrie zu erzielen und das Ergebnis weiter zu steigern.

Gute Auslastung bei gestiegener Kapazität
Das Angebot wurde im Vergleich zum Vorjahr bei gleichzeitiger Zunahme der Frachttonnage deutlich erhöht. Erstmals standen in einem kompletten Geschäftsjahr die Kapazitäten von Austrian Airlines, der acht AeroLogic-Flugzeuge sowie der in der Krise 2009 stillgelegten MD-11-Frachter zur Verfügung. Durch diese verschiedenen Plattformen ist Lufthansa Cargo in der Lage, das weltweite Streckennetz entsprechend der jeweiligen Nachfrage mit der idealen Kapazität zu bedienen. Die kurzfristige und flexible Aufnahme neuer Zielorte in das weltweite Netz oder die Verschiebung von Kapazitäten in Wachstumsregionen ist dabei integraler Bestandteil der regelmäßigen Steuerung. So wurden im Berichtszeitraum zahlreiche neue Ziele wie das indische Kolkata, Lahore in Pakistan, Houston in den USA sowie die Hauptstadt von Bangladesch, Dhaka, in das Streckennetz aufgenommen.

„Lufthansa Cargo 2020“ stellt Weichen für nachhaltiges Wachstum

Nach dem Rekordergebnis im Jahr 2010 hat Lufthansa Cargo im Berichtsjahr mit der Strategie „Lufthansa Cargo 2020“ die Eckpfeiler für das profitable Wachstum in den kommenden Jahren festgelegt. Die Grundlage für eine erfolgreiche Zukunft des Unternehmens bilden wirtschaftlicher Erfolg und eine nachhaltige Profitabilität. Lufthansa Cargo will so am weiterhin stark wachsenden Luftfrachtmarkt partizipieren, die Prozesse vereinfachen und optimieren sowie Stückkostenvorteile erzielen. Zur Umsetzung der Strategie wurden sechs Fokusthemen definiert:

Flottenentwicklung: Lufthansa Cargo hat im vergangenen Jahr fünf neue Boeing 777-Frachtflugzeuge bestellt, die zwischen 2013 und 2015 ausgeliefert werden. Die Flugzeuge sollen das geplante Wachstum abbilden und sichern aufgrund der hervorragenden Treibstoffeffizienz umfangreiche Stückkostenvorteile.

Modernisierung der IT-Landschaft: Ziel ist die Ablösung des bisherigen IT-Kernsystems durch die Einführung einer modernen und flexiblen Plattform auf Basis von Industriestandards. Die wesentlichen Vorteile liegen in verbesserter Datenqualität, höherer Sicherheit, papierlosem Datenaustausch sowie durchgängigem Prozessmanagement. Die Flexibilität des neuen Systems macht aufwendige Behelfslösungen überflüssig, erleichtert den täglichen Arbeitsablauf und spart so Zeit und Kosten.

Standort Frankfurt/Zukunft Cargo Hub Frankfurt: Gemeinsam mit den Systempartnern wie dem Flughafenbetreiber, Kunden und Behörden soll die Position des Standorts Frankfurt gestärkt werden, wobei der Umfang im Wesentlichen von der weiteren Entwicklung des Nachtflugverbots abhängt. Ein wesentlicher Bestandteil der Pläne ist die Modernisierung des Frachtzentrums zur Verbesserung der Qualität und Senkung der Stückkosten. Dazu sollen nicht wertschöpfende Tätigkeiten automatisiert und die Produktionsabläufe zentral getaktet werden. Durch die Neugestaltung reduzieren sich die Wartezeiten innerhalb der Prozesse.

eCargo: eCargo digitalisiert den Informations- und Datenaustausch von Lufthansa Cargo mit Kunden und Partnern der gesamten Transportkette. Der digitalisierte Prozess „vom Kunden zum Kunden“ wird zum Standard, manuelle Korrekturen der übermittelten Daten bilden die Ausnahme. Der physische Dokumentenfluss wird eliminiert, Stückkosten werden gesenkt.

Qualität/Lean Logistics: Nur über ausgezeichnete Qualität für die Kunden kann die Marktposition von Lufthansa Cargo gefestigt und ausgebaut werden. Der Anspruch ist, Prozesse kontinuierlich zu verbessern, um nachhaltige Vorteile für die Kunden zu erzielen.

„Lufthansa Cargo 2020“: Fokusthemen und Zielsetzungen

Flottenentwicklung	Sicherung von Treibstoffeffizienz und Stückkostenvorteilen
IT-Modernisierung	Verbesserung der Datenqualität, Sicherheit, Datenaustausch, Optimierung des Prozessmanagements, Einsparung von Zeit und Kosten
Standort Frankfurt / Zukunft Cargo Hub Frankfurt	Verbesserung der Qualität und Senkung der Stückkosten
eCargo	Eliminierung des physischen Dokumentenflusses und damit Senkung der Stückkosten
Qualität / Lean Logistics	Steigerung der Produktivität
Kooperationen	Zugang zu Kapazitäten auf strategisch interessanten Verkehrsströmen, Ausbau des Kundenangebots

Ein Mittel dafür ist die konsequente Nutzung von Lean Management-Methoden. An verschiedenen Stationen im Lufthansa Cargo Netzwerk, wie zum Beispiel in Düsseldorf, Johannesburg und New York, wurde die Lean-Philosophie bereits erfolgreich verankert und die Produktivität so deutlich gesteigert.

Kooperationen: Kooperationen innerhalb und außerhalb des Lufthansa Konzerns sind ein Hebel für nachhaltiges Wachstum. In den nächsten Jahren setzt Lufthansa Cargo verstärkt auf Abkommen mit Airline-Partnern. Damit erhält das Unternehmen Zugang zu Kapazitäten auf strategisch interessanten Verkehrsströmen und verstärkt das Angebot für die Kunden.

Nachtflugverbot hat hohen Einfluss auf die Entwicklung des Standorts Frankfurt

Mitte Oktober 2011, wenige Wochen vor Inkrafttreten des Winterflugplans, hat der Hessische Verwaltungsgerichtshof in Kassel überraschend ein vorläufiges Nachtflugverbot für den Frankfurter Flughafen erlassen. Kurzfristig musste Lufthansa Cargo die geplanten 69 wöchentlichen Nachtflüge auf andere Zeiten verlegen, über andere Flughäfen führen sowie in einigen Fällen streichen. Durch höhere Kosten sowie Umsatzverluste ist bei einem dauerhaften Nachtflugverbot ein jährlicher wirtschaftlicher Schaden im signifikanten zweistelligen Millionen-Euro-Bereich zu erwarten. Über langfristige Investitionen, unter anderem in das neue Logistikzentrum, wird daher erst abschließend entschieden, wenn Rechtssicherheit bezüglich der Zahl der zulässigen Nachtflüge in Frankfurt besteht.

Lufthansa Cargo fokussiert die Gruppe

Lufthansa Cargo hat im abgelaufenen Geschäftsjahr ihre Fokussierung auf das Kerngeschäft weiter fortgesetzt. Sie verkaufte ihren Anteil an der Beteiligung LifeConex an DHL Global Forwarding.

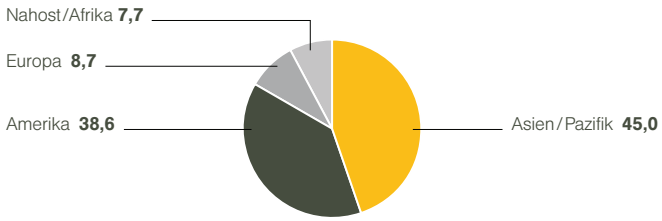
Im November 2011 hat sich Lufthansa Cargo auch von ihrem Anteil von 46,85 Prozent an der Global Logistics System Europe Company for Cargo Information Services GmbH (TRAXON Europe) getrennt. TRAXON wird als neutrale Plattform und Anbieter von elektronischen Kommunikationslösungen weiterhin ein wichtiger Partner von Lufthansa Cargo bleiben. Des Weiteren veräußerte Lufthansa Cargo ihre Beteiligung an der Tianjin Airport Hua Yu Air Cargo Terminal Co.

Investition in Wachstumssegmente

Wie bereits im vergangenen Jahr hat Lufthansa Cargo auch 2011 in das wachsende Geschäft mit temperaturgeführter Fracht investiert. Im Mai wurde der gemeinsam mit dem Flughafenbetreiber entwickelte Pharmahub im indischen Hyderabad in Betrieb genommen. Modernste Infrastruktur und speziell auf empfindliche Pharmatransporte ausgelegte Prozesse stärken die Position von Lufthansa Cargo am wichtigsten Drehkreuz für temperaturgeführte Transporte in Südasien.

Am Heimatflughafen Frankfurt ging im Dezember mit dem Lufthansa Cargo Cool Center eine neue Halle für temperaturgeführte Sendungen in Betrieb. Alle Kühltransporte über Frankfurt werden seitdem in dem modernen und 4.500 Quadratmeter großen Cool Center abgewickelt.

Verkehrserlöse nach Verkehrsgebieten Logistik in %



Gesellschaftliches Engagement im Fokus

Das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens und seiner Mitarbeiter spielte 2011 abermals eine besondere Rolle. Wie bereits in den Vorjahren, wurden gemeinsam mit Hilfsorganisationen Hilfsflüge in Krisenregionen durchgeführt. Unter anderem unterstützte Lufthansa Cargo durch Hilfstransporte die notleidende Bevölkerung nach der Erdbebenkatastrophe in Japan. Im August und September organisierte Lufthansa Cargo jeweils einen Hilfsflug für die Opfer der Hungerkatastrophe in Ostafrika.

Parallel dazu unterstützt Lufthansa Cargo weiterhin umfangreich das von den eigenen Beschäftigten gegründete Hilfsprojekt Cargo Human Care in Nairobi.

Mit den Werkstätten für Behinderte Rhein-Main e.V. wurde im Juni die 30-jährige Partnerschaft gefeiert. Seit 1981 bezieht Lufthansa Cargo Spanngurte und weitere Ladehilfsmittel von dem Verein und sichert so die Beschäftigung für rund 100 Menschen mit Behinderung.

Entwicklung der Verkehrsgebiete
Lufthansa Cargo

	Nettoverkehrserlöse in Mio. € Außenumsatz*		Fracht/Post in Tsd. t		Angebotene Fracht-Tonnenkilometer in Mio.		Verkaufte Fracht-Tonnenkilometer in Mio.		Fracht-Nutzladefaktor in %	
	2011	Veränderung in %	**2011**	Veränderung in %	**2011**	Veränderung in %	**2011**	Veränderung in %	**2011**	Veränderung in P.
Europa	245	14,0	634	2,9	810	2,2	381	3,7	47,1	0,7
Amerika	1 087	22,7	578	10,0	5 678	13,3	4 035	9,8	71,1	–2,2
Asien/Pazifik	1 267	–4,6	530	3,0	5 906	5,6	4 327	3,8	73,3	–1,2
Nahost/Afrika	218	6,3	144	3,1	1 253	7,7	743	7,2	59,3	–0,2
Gesamtverkehr	**2 817**	**6,9**	**1 885**	**5,0**	**13 647**	**8,6**	**9 487**	**6,5**	**69,5**	**–1,4**

* Ohne Extracharter.

Operative Entwicklung

2011 war für das Geschäftsfeld Logistik abermals ein sehr erfolgreiches Jahr. Trotz der sich abkühlenden Weltkonjunktur stiegen die transportierten Mengen gegenüber dem hohen Niveau von 2010 um 5,0 Prozent. Bei einem Absatzwachstum von 6,5 Prozent und einer Erhöhung des Angebots um 8,6 Prozent lag der Ladefaktor bei 69,5 Prozent, 1,4 Prozentpunkte unter Vorjahr. Die Durchschnittserlöse entwickelten sich dabei leicht positiv (+0,4 Prozent).

Im Verkehrsgebiet Amerika wurde mit 10,0 Prozent das größte Mengenwachstum im Vorjahresvergleich erreicht. Diese Entwicklung wurde fast ausschließlich durch die Verkehre nach Amerika getrieben. Bei einem um 13,3 Prozent erhöhten Angebot wurde ein Ladefaktor von 71,1 Prozent erzielt (–2,2 Prozentpunkte).

Im Bereich Asien/Pazifik stieg der Mengenabsatz unterdurchschnittlich zum Gesamtnetz um 3,0 Prozent und wurde vom rückläufigen Absatz ex China in der zweiten Jahreshälfte beeinflusst. Die Kapazität wurde um 5,6 Prozent moderat erhöht. Der Ladefaktor lag 1,2 Prozentpunkte unter Vorjahr, wies aber mit 73,3 Prozent die beste Auslastung aller Verkehrsgebiete aus.

Die Tonnage im Verkehrsgebiet Afrika/Nahost konnte um 3,1 Prozent gegenüber Vorjahr gesteigert werden. In der zweiten Jahreshälfte trug der deutlich gestiegene Export nach Südafrika zu dieser Entwicklung bei. Das Angebotswachstum in Höhe von 7,7 Prozent konnte fast komplett abgesetzt werden. Der Ladefaktor blieb entsprechend stabil.

Die Frachtmenge innerhalb Europas stieg um 2,9 Prozent. Diese Verkehre sind im Wesentlichen Zubringer zu den Verkehrsgebieten Amerika und Asien/Pazifik. Der Absatz entwickelte sich stärker als die Angebotssteigerung von 2,2 Prozent, sodass Lufthansa Cargo die Auslastung um 0,7 Prozentpunkte verbessern konnte.

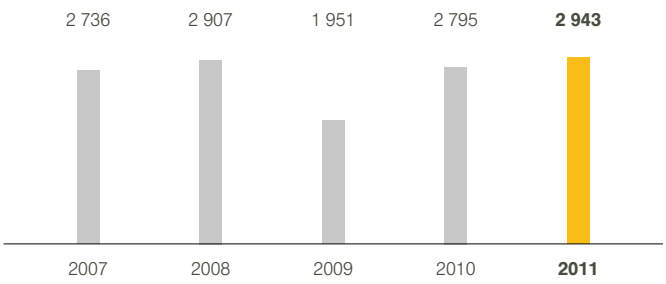
Umsatz- und Ergebnisentwicklung

Der Umsatz wächst um 5,3 Prozent

Lufthansa Cargo steigerte den Umsatz im Berichtszeitraum um 5,3 Prozent auf 2,9 Mrd. EUR. Die Verkehrserlöse, die mit 2,8 Mrd. EUR insgesamt 7,1 Prozent über Vorjahr lagen, waren maßgeblich für dieses Wachstum verantwortlich. Die Wechselkursänderungen wirkten sich mit –1,6 Prozent, die Preisentwicklungen mit +2,2 Prozent auf die Verkehrserlöse aus.

Die anderen Betriebserlöse gingen insbesondere wegen geringerer Erlöse aus dem Ad-hoc-Flugzeugchartergeschäft zurück und sanken im Vorjahresvergleich auf 105 Mio. EUR (–27,8 Prozent).

Umsatz Logistik in Mio. €



Aufgrund von Einmaleffekten im Vorjahr lagen die sonstigen operativen Erträge mit 78 Mio. EUR um 17,9 Prozent unter dem Vorjahreswert.

Die operativen Gesamterlöse wuchsen somit insgesamt auf 3,0 Mrd. EUR, dies bedeutet einen Anstieg von 4,5 Prozent.

Die operativen Aufwendungen stiegen durch den erhöhten Ölpreis

Die operativen Aufwendungen nahmen im Berichtszeitraum um insgesamt 7,4 Prozent auf 2,8 Mrd. EUR zu. Diese Entwicklung wurde wesentlich durch die Erhöhung des Materialaufwands um insgesamt 10,7 Prozent auf 2,0 Mrd. EUR geprägt. Infolge des deutlichen Kerosinpreisanstiegs kletterte der Treibstoffaufwand um 139 Mio. EUR auf 502 Mio. EUR (+38,3 Prozent). Die Gebühren erhöhten sich vor allem mengenbedingt um 6,0 Prozent auf 299 Mio. EUR.

Aufwendungen Logistik

	2011 in Mio. €	2010 in Mio. €	Veränderung in %
Materialaufwand	2 043	1 846	10,7
davon Treibstoff	502	363	38,3
davon Gebühren	299	282	6,0
davon Charter	1 023	996	2,7
davon Technikleistungen	129	125	3,2
Personalaufwand	347	338	2,7
Abschreibungen	83	107	–22,4
Sonstiger operativer Aufwand	299	289	3,5
Summe operative Aufwendungen	**2 772**	**2 580**	**7,4**

Durch höhere Entgelte für die Bellykapazitäten, das sind die Frachträume in den Passagierflugzeugen der Lufthansa Passage und Austrian Airlines, stieg der Charteraufwand um 2,7 Prozent auf 1,0 Mrd. EUR. Die intensivere Nutzung der Flotte und die damit einhergehende Erhöhung der Anzahl an Wartungsereignissen führte auch zu einem Anstieg der Technikaufwendungen auf 129 Mio. EUR, 3,2 Prozent mehr als im Vorjahr.

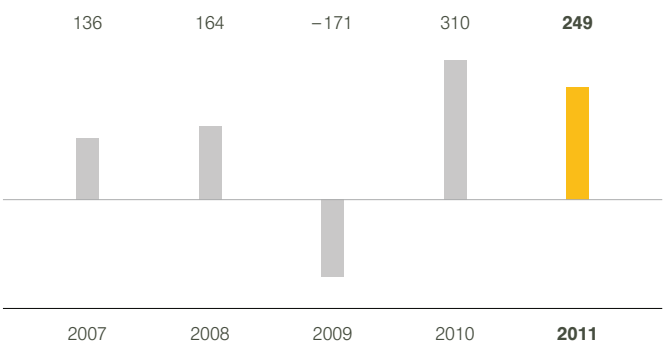
Der Personalaufwand nahm aufgrund gestiegener Grundvergütungen sowie eines leichten Beschäftigungszuwachses um 2,7 Prozent auf 347 Mio. EUR zu. Mit der Wiederinbetriebnahme der stillgelegten Flugzeuge wurden die Pilotenkapazitäten aufgestockt. Im Berichtszeitraum beschäftigte das Geschäftsfeld durchschnittlich 4.572 Mitarbeiter, das waren 2,3 Prozent mehr als im Vorjahr.

Die Abschreibungen fielen mit 83 Mio. EUR um 22,4 Prozent niedriger als im Vorjahr aus. Dies ist im Wesentlichen auf das Auslaufen der planmäßigen Abschreibungen für MD-11-Frachtflugzeuge zurückzuführen.

Die sonstigen operativen Aufwendungen betrugen 299 Mio. EUR (+3,5 Prozent). Während Reiseaufwendungen, Serviceleistungen des Konzerns, Miet- und Erhaltungsaufwendungen sowie Wertberichtigungen auf Forderungen im Vergleich zum Vorjahr anstiegen, fielen Kursverluste und Agenturprovisionen geringer aus.

Zweitbestes Ergebnis der Unternehmensgeschichte erzielt
Lufthansa Cargo erreichte im Geschäftsjahr 2011 einen operativen Gewinn in Höhe von 249 Mio. EUR. Es stellt damit das zweitbeste Ergebnis der Unternehmensgeschichte dar, liegt aber erwartungsgemäß unter dem Rekordwert des Vorjahres (310 Mio. EUR).

Operatives Ergebnis Logistik in Mio. €



Das Segmentergebnis betrug 243 Mio. EUR (Vorjahr: 330 Mio. EUR). Es war durch einen Verlustbeitrag von 22 Mio. EUR der nach der Equity-Methode bilanzierten Tochtergesellschaften belastet. Wesentliche Ursache hierfür waren die Vereinnahmung von laufenden Verlusten und die Realisierung von in Vorjahren aufgelaufenen Verlusten aus dem Joint Venture Jade Cargo International Ltd. Diese Belastung wurde größtenteils durch übrige Segmenterträge in Höhe von 17 Mio. EUR kompensiert, die im Wesentlichen aus Rückstellungsauflösungen resultierten. Übrige Segmentaufwendungen blieben mit 1 Mio. EUR vernachlässigbar.

Deutlich ausgeweitete Segmentinvestitionen
Die Segmentinvestitionen stiegen im Berichtszeitraum auf 76 Mio. EUR (Vorjahr: 21 Mio. EUR). Die deutliche Zunahme resultierte maßgeblich aus Anzahlungen im Zusammenhang mit dem Kauf von fünf Boeing 777F-Flugzeugen. Zudem führten Kapitalzuführungen bei Jade Cargo International Ltd. sowie planmäßige Zugänge zur Betriebs- und Geschäftsausstattung zu einer höheren Investitionstätigkeit.

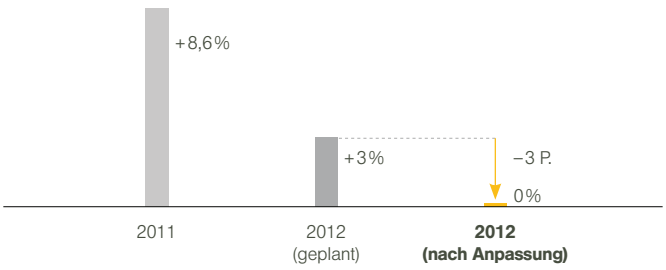
Die Mehrperiodenübersicht zeigt eine positive Tendenz
Die Logistik war als volatilstes Geschäftsfeld in den vergangenen fünf Jahren von starken Ergebnisschwankungen betroffen. Während bis 2008 eine Verbesserung des operativen Ergebnisses erzielt wurde, fiel dieses im Krisenjahr 2009 auf –171 Mio. EUR. Nach dem Rekordergebnis des Jahres 2010 konnte auch 2011 trotz der sich abkühlenden Weltkonjunktur mit 249 Mio. EUR ein hoher operativer Gewinn erwirtschaftet werden.

Prognose

Operativer Gewinn auch für 2012 erwartet
Lufthansa Cargo geht auch nach den sehr guten Geschäftsjahren 2010 und 2011 von einer weiterhin positiven Geschäftsentwicklung aus. Das Angebot soll 2012 dabei weitgehend stabil gehalten werden, um in einem durchaus anspruchsvollen Marktumfeld mit hohen Auslastungen und profitablen Durchschnittserlösen weiter Wert zu schaffen. Striktes Kapazitäts- und Kostenmanagement bleibt unverändert von hoher Bedeutung und wird konsequent umgesetzt. Parallel arbeitet das Unternehmen in dem Strategieprogramm „Lufthansa Cargo 2020“ an umfangreichen Zukunftsprojekten, mit denen die Voraussetzungen geschaffen werden, auch im Jahr 2020 an der Spitze der Luftfrachtindustrie zu stehen.

Für das Geschäftsjahr 2012 rechnet Lufthansa Cargo bei leicht steigenden Umsätzen erneut mit einem operativen Gewinn, der im dreistelligen Millionen-Euro-Bereich liegen soll. Eine Wiederholung des sehr guten operativen Ergebnisses von 2011 ist derzeit allerdings aufgrund erheblicher Überkapazitäten, der Auswirkungen des vorläufigen Nachtflugverbots in Frankfurt und einer eher schwachen Frachtentwicklung im chinesischen Markt nicht zu erwarten. Für 2013 wird auf Basis der derzeitigen Prognosen von einem weiteren Anstieg des Umsatzes und einem operativen Ergebnis auf vergleichbarem Niveau ausgegangen.

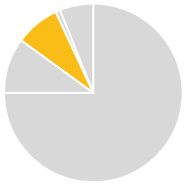
Kapazitätsanpassung Logistik



Geschäftsfeld Technik

↗ Lufthansa Technik ist weltweit führender MRO-Dienstleister. ↗ Im Lufthansa Konzern liefert sie kontinuierlich hohe Gewinnbeiträge. ↗ Mit modernem Portfolio partizipiert Lufthansa Technik am Marktwachstum. ↗ Trotz Sonderbelastungen konnte das operative Ergebnis des Vorjahres fast erreicht werden. ↗ Kosten- und Effizienzmanagement werden konsequent weiterverfolgt. ↗ Lufthansa Technik hat sich frühzeitig auf die neuen Flugzeugmuster eingestellt.

Anteil am Konzernumsatz 8,0 %



↗ Weltweit führender Anbieter von Wartungs-, Reparatur- und Überholungsleistungen

Kennzahlen Technik

		2011	2010	Veränderung in %
Umsatz	Mio. €	4 093	4 018	1,9
davon mit Gesellschaften des Lufthansa Konzerns	Mio. €	1 788	1 645	8,7
Operatives Ergebnis	Mio. €	257	268	–4,1
Vergleichbare operative Marge	%	6,9	7,4	–0,5 P.
Segmentergebnis	Mio. €	306	319	–4,1
EBITDA*	Mio. €	377	414	–8,9
CVA	Mio. €	152	172	–11,6
Segmentinvestitionen	Mio. €	139	67	107,5
Mitarbeiter zum 31.12.	Anzahl	19 975	20 159	–0,9
Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	Anzahl	19 822	20 297	–2,3

* Ohne konzerninterne Ergebnisübernahmen / Beteiligungserträge.

4,1 Mrd. €

Umsatz

257 Mio. €

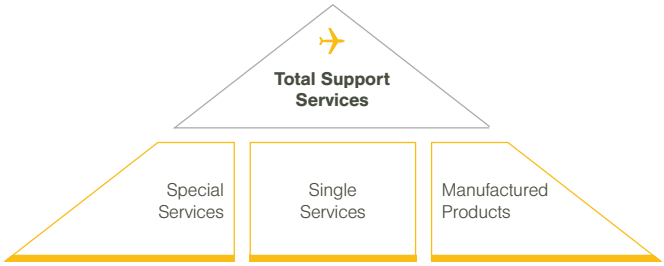
Operatives Ergebnis

Geschäftstätigkeit und Strategie

Führender MRO-Anbieter
Lufthansa Technik ist der weltweit führende und herstellerunabhängige Anbieter von Leistungen zur Wartung, Reparatur und Überholung (Maintenance, Repair & Overhaul – MRO) von zivilen, kommerziellen Flugzeugen. Zum Technikverbund gehören weltweit 32 technische Instandhaltungsbetriebe. Das Unternehmen ist direkt und indirekt an 54 Gesellschaften beteiligt.

Das Leistungsangebot der Lufthansa Technik ist in sechs Produktdivisionen gebündelt: Wartung, Flugzeugüberholung, Triebwerke, Geräte, Fahrwerke sowie die Erstausstattung und Betreuung von VIP-Flugzeugen. Die Produktpalette umfasst unterschiedlich strukturierte Produkte und Produktkombinationen – von der Reparatur einzelner Geräte bis zur vollintegrierten Versorgung ganzer Flotten. Diese Total-Support-Leistungen garantieren dem Kunden eine umfangreiche Betreuung bis hin zum kompletten Flottenmanagement und sind die am häufigsten nachgefragten Produkte des Unternehmens. Zudem entwickelt Lufthansa Technik Produkte und Dienstleistungen für neue Flugzeugtypen und ermöglicht dadurch Fluggesellschaften deren Einführung in den Linienbetrieb. Nach dem erfolgreichen Einstieg in verschiedene technische Dienstleistungen für den Airbus A380, zum Beispiel in der Wartung und Geräteversorgung, konnte das Unternehmen 2011 bereits wichtige Verträge für die Instandhaltung und Ausstattung der neuen Flugzeugmuster Boeing 787 und 747-8i unterzeichnen.

Produktspektrum Lufthansa Technik



Hauptsitz und wichtigster Standort von Lufthansa Technik ist Hamburg. Der dortige Instandhaltungsbetrieb setzt sich aus der Flugzeugüberholung, der Erstausstattung von VIP-Flugzeugen, der Triebwerks- und Geräteinstandhaltung, dem Logistikzentrum sowie dem Entwicklungs- und Herstellerbetrieb zusammen. Die größten Wartungsstationen befinden sich in Frankfurt und München; weitere Stationen werden an allen größeren deutschen Flughäfen und an etwa 50 weiteren Standorten weltweit betrieben. Die Marktpräsenz in Deutschland wird durch die derzeitige Errichtung eines neuen Hangars für die Flugzeugwartung am künftigen Flughafen Berlin-Brandenburg International weiter ausgebaut.

Lufthansa Technik verfügt auch über ein internationales Netzwerk und nutzt dieses, um einerseits Leistungen direkt bei den Kunden vor Ort erbringen zu können. Andererseits zielt der Ausbau ihres Technikverbunds darauf ab, die Präsenz in Wachstumsmärkten, wie zum Beispiel in Asien und Südamerika, zu erhöhen und durch den Auf- und Ausbau kostengünstiger Standorte die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. So hat Lufthansa Technik 2011 entschieden, die Standorte in Bulgarien (Lufthansa Technik Sofia) und auf den Philippinen (Lufthansa Technik Philippines) zu erweitern.

Zahlreiche neue Produkte eingeführt
Im Berichtsjahr hat Lufthansa Technik intensiv den Produkteinstieg in neue Flugzeugmuster vorbereitet. Mit Japan Airlines hat das Unternehmen den ersten Kunden für die Komponentenversorgung der Boeing 787 gewonnen. Außerdem laufen die Vorbereitungen in der Wartung zur Einführung der B747-8i bei der Lufthansa Passage. Auch im VIP-Bereich werden B747-8i VIP-Umbauten ab 2012 durchgeführt. Zwei wichtige Verträge konnten diesbezüglich bereits 2011 unterschrieben werden. Durch die Einführung vieler neuer Großraumflugzeuge steigt die Nachfrage nach Erstausstattungen von VIP-Flugzeugen deutlich an, sodass Lufthansa Technik entschieden hat, die Kapazitäten für VIP Completions auszubauen.

Darüber hinaus werden derzeit neue innovative Produkte erarbeitet, mit denen beispielsweise das Gewicht der Flugzeuge reduziert und damit deren Wirtschaftlichkeit erhöht werden kann. Mit der Einführung des Produkts Cyclean Engine Wash konnte der Treibstoffverbrauch bereits erfolgreich reduziert werden.

Absatzmärkte und Wettbewerb

Weiterhin wachsender MRO-Markt
Die im ersten Halbjahr zunächst fortgesetzte Erholung des Weltluftverkehrs ließ auch die weltweite Nachfrage nach technischen Instandhaltungsleistungen ansteigen. Der Gesamtmarkt für technische Dienstleistungen an Verkehrsflugzeugen wuchs 2011 gegenüber dem Vorjahr um etwa 4 Prozent. Das Portfolio der Lufthansa Technik deckt dabei etwa 80 Prozent des Marktvolumens ab. Für das Unternehmen ist es dabei von besonderer Bedeutung, in den Märkten mit der höchsten Wachstumsdynamik – Asien und Südamerika – präsent zu sein und hier weiter erfolgreich zu wachsen. Mit ihrem umfassenden Produktspektrum und ihrer weltweiten Präsenz konnte Lufthansa Technik ihre Position als Weltmarktführer mit einem Marktanteil von 14 Prozent im Geschäftsjahr 2011 in etwa behaupten.

Zu den wichtigsten Wettbewerbern der Lufthansa Technik zählen Flugzeug-, Triebwerks- und Gerätehersteller (Original Equipment Manufacturer – OEMs) wie Airbus, GE und Rockwell Collins, MRO-Betriebe anderer Fluggesellschaften wie Air France-KLM

Wesentliche Standorte Lufthansa Technik*

Nordamerika
- Lufthansa Technik Component Services
- Hawker Pacific Aerospace
- HEICO Aerospace
- AirLiance Materials
- BizJet International

Europa (exkl. Deutschland)
- Lufthansa Technik Airmotive Ireland
- Lufthansa Technik Brussels
- Lufthansa Technik Budapest
- Lufthansa Technik Landing Gear Services UK
- Lufthansa Technik Malta
- Lufthansa Technik Milan
- Lufthansa Technik Sofia
- Lufthansa Technik Switzerland
- Lufthansa Technik Turbine Shannon
- Lufthansa Technik Vostok
- Shannon Aerospace
- Spairliners

Deutschland
- Lufthansa Technik AG Hauptverwaltung
- Lufthansa Technik AERO Alzey
- Lufthansa Technik Intercoat
- Lufthansa Technik Logistik Services
- Lufthansa Technik Maintenance Intl.
- Lufthansa Technical Training
- Lufthansa LEOS
- Lufthansa Bombardier Aviation Services
- N3 Engine Overhaul Services
- IDAIR

Asien
- Lufthansa Technik Philippines
- Lufthansa Technik Shenzhen
- Lufthansa Technik Services India
- Ameco Beijing
- Airfoil Services

Australien
- LTQ Engineering

* Inkl. verbundenen Unternehmen und Beteiligungen.

sowie unabhängige Anbieter (etwa ST AERO, SR Technics). Insbesondere die OEMs drängen in den MRO-Markt, ebenso zunehmend kleinere unabhängige Unternehmen, die sich auf die Bereitstellung von Komponenten und Triebwerken konzentrieren und die Reparaturleistungen bei Bedarf zukaufen. Dieses kapitalintensive Produktionsmodell ermöglicht einen schnellen Markteinstieg und führt zu neuen Wettbewerbern. Diese Entwicklungen führen insgesamt zu einem deutlich größeren Angebot an MRO-Leistungen, was den Preisdruck und den Wettbewerb um Neuverträge erhöht. Lufthansa Technik wird weiterhin ihre Produktdifferenzierungsmerkmale wie Qualität, Durchlaufzeit und Termintreue stärken, innovative Produkte weiterentwickeln sowie das Verbundmanagement und die Kostenposition optimieren. Vor diesem Hintergrund wurde im Juni das Ergebnissicherungsprogramm ESP@LHT gestartet, um die Wettbewerbsfähigkeit von Lufthansa Technik zu sichern. Das Programm beinhaltet sowohl Kosten- als auch Vertriebsmaßnahmen zur Stabilisierung der Ergebnissituation.

Vertrieb und Kunden

Verstärktes Engagement in Asien

Lufthansa Technik betreut mehr als 770 Kunden weltweit, darunter vor allem Fluggesellschaften und Flugzeug-Leasinggesellschaften, aber auch VIP-Jet-Betreiber und öffentliche Auftraggeber. Der für die Lufthansa Technik wichtigste Absatzmarkt bleibt unverändert Europa einschließlich der GUS-Staaten; der Umsatzanteil dieser Region betrug 2011 rund 70 Prozent. In Amerika lag der Anteil bei 10 Prozent. Aufgrund der politischen Unruhen im Nahen Osten und in Nordafrika ist der Umsatzanteil dieser Region deutlich auf 7 Prozent zurückgegangen. In Asien betrug der Anteil 13 Prozent. Durch eine Vielzahl neuer Verträge wird sich dieser Anteil in den kommenden Jahren noch weiter erhöhen. Zudem soll ein verstärktes regionales Engagement – unter anderem durch Ausbau der Lufthansa Technik Shenzhen und Einrichtung eines Materiallagers in Singapur – sicherstellen, dass Lufthansa Technik am Wachstum des asiatischen MRO-Markts angemessen partizipieren wird.

Lufthansa Technik vertreibt einen Großteil ihrer Produkte und Dienstleistungen über eine zentrale Vertriebsorganisation, die über regionale Vertriebsbüros an allen wichtigen Standorten vertreten ist. Ergänzend dazu erfolgen dezentrale Vertriebsaktivitäten für spezifische Produkte mit zum Teil regionalen Schwerpunkten. Key Account Management und Kundendiensttätigkeiten werden dezentral, teilweise sogar mit weiterer regionaler Differenzierung durchgeführt. Auf Basis regelmäßiger Kundengespräche, eines modernen Kundenportals mit vielfältigen Informations- und Bestellmöglichkeiten sowie verschiedener Printmedien stellt Lufthansa Technik einen intensiven Kundenkontakt sicher. Diese Aktivitäten haben dazu beigetragen, dass die größten und wichtigsten Kunden bereits seit vielen Jahren intensive und vielfältige Verträge mit Lufthansa Technik unterhalten.

Geschäftsverlauf

Wichtige Vertragsabschlüsse für neue Flugzeugmuster im Geräte- und VIP-Bereich

Lufthansa Technik konnte im Berichtsjahr – trotz deutlicher Belastungen aus einzelnen langlaufenden Kundenverträgen – nahezu ein Ergebnis auf Vorjahresniveau erreichen, da mit dem Programm ESP@LHT frühzeitig stabilisierende Maßnahmen eingeleitet wurden, mit deren Hilfe die operative Geschäftsentwicklung sich in einigen Bereichen sehr zufriedenstellend entwickelte.

Insgesamt konnte das Unternehmen mit 45 neuen Kunden und 466 neuen Verträgen ein Vertragsvolumen von 506 Mio. EUR für das Gesamtjahr 2011 abschließen. 2011 wurden 70 zusätzliche Flugzeuge (+3,4 Prozent) für MRO-Leistungen akquiriert, sodass die betreute Flotte auf 2.125 Flugzeuge angestiegen ist. Ein deutlicher Umsatzrückgang mit Kunden aus Nordafrika und Nahost hat diese insgesamt positive Entwicklung jedoch beeinträchtigt.

Im Berichtsjahr übergab Lufthansa Technik den zweiten Airbus A340 und vier Bombardier Global 5000 an die Flugbereitschaft des Bundesministeriums der Verteidigung. Damit wurde das Flottenerneuerungsprogramm des Bundes in diesem Segment abgeschlossen.

Für den größten Kunden Lufthansa Passage wurde der Einbau der neuen Europa-Kabine nahezu abgeschlossen. Weitere Produktinnovationen, wie Business und First Class-Umrüstungen sowie FlyNet-Einbauten („Internet an Bord“), werden derzeit umgesetzt.

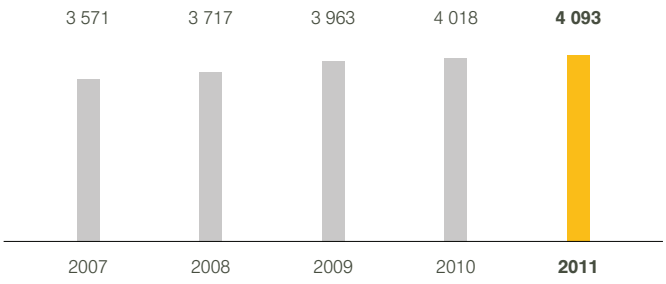
Lufthansa Technik ist es gelungen, zwei Großaufträge zur VIP-Erstausstattung von Boeing 747-8i-Flugzeugen zu gewinnen. Damit ist nahezu die gesamte Kapazität zur Ausstattung von Großraumflugzeugen bis Ende 2013 fest kontrahiert. Neben dem Komponentenvertrag zur Versorgung der gesamten B787-Flotte der Japan Airlines gewann das Unternehmen weitere wichtige Verträge, wie einen Total Technical Support-Vertrag mit Nok Air für die Wartung und Überholung der B737NG-Flotte sowie Total Components Support-Verträge mit Peach Aviation, LAN Airlines, Asiana Airlines, Aeroflot und Air New Zealand. Mit Meridiana Fly konnte ein Total Technical Support-Vertrag für die Wartung und Überholung der gesamten Flotte abgeschlossen werden, während Qantas Airways einen Vertrag für die Überholung der A330-Fahrwerke unterzeichnete. Andere Kunden haben ihre Triebwerksverträge verlängert, wie zum Beispiel Aegean, Ethiopian Airlines und Travel Service. Außerdem haben Germanwings und Lufthansa Technik einen umfassenden Kooperationsvertrag über technische Dienstleistungen für die gesamte Airbus A319-Flotte unterschrieben und damit die bestehende Zusammenarbeit deutlich ausgeweitet.

Neben dem Ausbau der Wartungs- und Überholungskapazitäten am lokalen Flughafen gelangen Lufthansa Technik Sofia weitere wichtige Vertragsabschlüsse.

Umsatz- und Ergebnisentwicklung

Leichtes Umsatzwachstum von 1,9 Prozent
Die Erlöse mit Konzerngesellschaften wuchsen im Vorjahresvergleich um insgesamt 8,7 Prozent auf 1,8 Mrd. EUR, im Wesentlichen durch verstärkte Modifikationsprogramme, wie den Einbau der neuen Europa-Kabine und der neuen First Class für Lufthansa Passage, sowie neue Verträge mit verschiedenen Konzerngesellschaften. Der konzernexterne Umsatz sank hingegen um 2,9 Prozent auf 2,3 Mrd. EUR. Das Umsatzwachstum in der Geräteinstandhaltung wurde dabei durch geringere Einlastung mit Kunden aus Nordafrika, geringeres Kundengeschäft in einzelnen Tochterunternehmen sowie im Triebwerksbereich und die belastende Dollarentwicklung überkompensiert. Insgesamt wurden die Umsatzerlöse um 1,9 Prozent auf 4,1 Mrd. EUR gesteigert. Der Anteil der konzernexternen Erlöse am Gesamtumsatz betrug mehr als 56 Prozent.

Umsatz Technik in Mio. €



Die sonstigen operativen Erträge wuchsen im Wesentlichen durch stichtagsbezogene Währungskursänderungen um 21 Mio. EUR auf 232 Mio. EUR. Das Geschäftsfeld Technik erwirtschaftete operative Gesamterlöse in Höhe von 4,3 Mrd. EUR (+2,3 Prozent).

Die operativen Aufwendungen steigen um 2,7 Prozent
Die operativen Aufwendungen erhöhten sich korrespondierend zur Umsatzentwicklung um 2,7 Prozent auf 4,1 Mrd. EUR.

Aufwendungen Technik

	2011 in Mio. €	2010 in Mio. €	Veränderung in %
Materialaufwand	2 123	2 056	3,3
davon übrige Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	1 389	1 329	4,5
davon Fremdleistungen	644	604	6,6
Personalaufwand	1 095	1 101	–0,5
Abschreibungen	90	94	–4,3
Sonstiger operativer Aufwand	760	710	7,0
Summe operative Aufwendungen	**4 068**	**3 961**	**2,7**

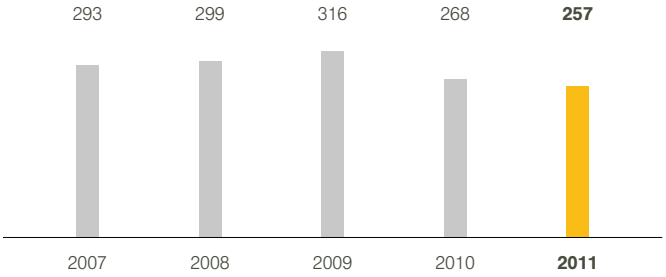
Darin enthalten ist ein um 3,3 Prozent erhöhter Material- und Fremdleistungsaufwand (2,1 Mrd. EUR), der im Wesentlichen durch Flugzeugliegezeiten und erhöhten Materialeinsatz bei Triebwerksinstandhaltungen verursacht wurde.

Der Personalaufwand konnte 2011 – trotz angestiegener Pensionsrückstellungen – leicht auf 1,1 Mrd. EUR reduziert werden (–0,5 Prozent). Im Geschäftsfeld Technik waren 2011 im Durchschnitt 19.822 Mitarbeiter beschäftigt, 475 weniger als im Vorjahreszeitraum. Einerseits wechselten mehr als 220 Mitarbeiter von der Altersteilzeit in den Ruhestand. Auf der anderen Seite hat das Unternehmen mehr als 200 Zeitarbeitskräfte in ein festes Beschäftigungsverhältnis übernommen und etwa 200 jungen Menschen den Start in ihre Berufsausbildung ermöglicht. Des Weiteren wurde die Beschäftigtenzahl insbesondere in Betrieben reduziert, die – wie beispielsweise Lufthansa Technik Switzerland oder Shannon Aerospace – aktuell Restrukturierungsprogramme zur Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit durchführen beziehungsweise kürzlich abgeschlossen haben.

Die Abschreibungen gingen im Vergleich zum Vorjahr um 4 Mio. EUR auf 90 Mio. EUR zurück.

Die sonstigen operativen Aufwendungen kletterten um 7,0 Prozent auf 760 Mio. EUR. Ursächlich hierfür waren insbesondere Rückstellungen für langlaufende Verträge.

Operatives Ergebnis Technik in Mio. €



Das gute operative Ergebnis des Vorjahres wurde nur knapp verfehlt
Mit einem operativen Ergebnis von 257 Mio. EUR konnte Lufthansa Technik das sehr gute operative Ergebnis des Vorjahres (268 Mio. EUR) im Jahr 2011 nahezu erreichen.

Die übrigen Segmenterträge reduzierten sich um 11,8 Prozent auf 30 Mio. EUR. Ursächlich hierfür waren in erster Linie geringere Rückstellungsauflösungen. Die übrigen Segmentaufwendungen blieben mit 2 Mio. EUR im Jahresvergleich konstant. Die Ergebnisse der Beteiligungen, die nach der Equity-Methode konsolidiert werden, lagen unter anderem durch verbesserte Ergebnisse bei HEICO, BELAC und Spairliners mit 21 Mio. EUR über Vorjahresniveau (+10,5 Prozent). Insgesamt betrug das Segmentergebnis 306 Mio. EUR (Vorjahr: 319 Mio. EUR).

Die Segmentinvestitionen wachsen deutlich
Die Segmentinvestitionen sind im Vergleich zum Vorjahr (67 Mio. EUR) auf 139 Mio. EUR angestiegen. Wesentliche Investitionen wurden für den Kauf von Reservetriebwerken bei Lufthansa Technik Airmotive Ireland Leasing und für die Beschaffung einer Pratt & Whitney-Lizenz bei Lufthansa Technik AERO Alzey sowie einer Hamilton Sundstrand-Lizenz bei Lufthansa Technik getätigt. Für Lufthansa Technik Milan, Lufthansa Technik Services India und das neue Joint Venture mit Panasonic IDAIR wurde Eigenkapital in Höhe von 7,5 Mio. EUR zur Verfügung gestellt.

Lufthansa Technik leistet kontinuierlich solide Ergebnisbeiträge
In den vergangenen Jahren ist es der Lufthansa Technik unter wechselnden Rahmenbedingungen stets gelungen, Umsatzwachstum und kontinuierlich hohe operative Gewinne zu erzielen. Im Jahr 2009 konnte das bisherige Rekordergebnis erzielt werden. Auch in den Geschäftsjahren 2010 und 2011 hat das Geschäftsfeld Technik – trotz deutlicher Belastungen bei einigen langlaufenden Verträgen – wichtige Ergebnisbeiträge zum operativen Konzernergebnis geleistet.

Prognose

Umsatz- und Ergebniswachstum angestrebt
Die MRO-Industrie erwartet vor dem Hintergrund weltweit wachsender Flugzeugflotten mittelfristig ein Wachstum von etwa 4 Prozent pro Jahr, wobei das Portfolio der Lufthansa Technik durch die Konzentration auf moderne Flugzeugmuster überproportional wachsen wird. Die ansteigende Nachfrage trifft jedoch auf ein deutlich höheres Angebot an Leistungen. In diesem Umfeld werden nur MRO-Betriebe mit einer wettbewerbsfähigen Kostenposition und einem hochwertigen, innovativen Produktportfolio weiterhin profitabel wachsen können. Kurzfristig besteht zudem das Risiko, dass sich die sich verschlechternde Weltwirtschaftslage auch auf die Nachfrage nach MRO-Leistungen auswirken wird.

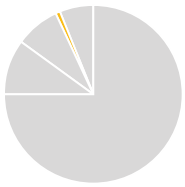
Lufthansa Technik wird ihr stringentes Kosten- und Effizienzmanagement, das in dem Ergebnissicherungsprogramm ESP@LHT gebündelt wird, sowie Produktoptimierungen und -innovationen weiter vorantreiben. Im Rahmen des Programms sollen vor allem Sach- und Projektkosten reduziert werden, während gleichzeitig eine Vertriebsoffensive zur Stärkung der Erlöse gestartet wurde. Der frühzeitige Produkteinstieg in die neuen Flugzeugmuster Boeing 787 und B747-8i wird ebenso zu einer positiven Entwicklung beitragen. Darauf zielt auch das Verbundmanagement ab, das die Zielsetzung verfolgt, die besten Standorte weiter auszubauen und die kritischen Standorte zu sanieren.

Für die Geschäftsjahre 2012 und 2013 erwartet Lufthansa Technik auf Basis der aktuellen Konjunkturprognosen einen moderaten Anstieg des Umsatzes sowie wieder steigende operative Ergebnisse.

Geschäftsfeld IT Services

↗ Der Markt für Airline-IT hat sich 2011 stabilisiert, der Margendruck bleibt aber hoch. ↗ Durch die Neuausrichtung hat Lufthansa Systems die Wettbewerbsfähigkeit deutlich erhöht. ↗ Der Erfolg von Jetzt! drückt sich in einem deutlich verbesserten operativen Gewinn bei stabilisiertem Umsatz aus. ↗ Lufthansa Systems will wieder profitabel wachsen und nutzt selektive Partnerschaften.

Anteil am Konzernumsatz 0,8 %



↗ Führender IT-Dienstleister für die Luftfahrtindustrie

Kennzahlen IT Services

		2011	2010	Veränderung in %
Umsatz	Mio. €	599	595	0,7
davon mit Gesellschaften des Lufthansa Konzerns	Mio. €	369	363	1,7
Operatives Ergebnis	Mio. €	19	10	90,0
Vergleichbare operative Marge	%	4,0	1,8	2,2 P.
Segmentergebnis	Mio. €	21	–6	
EBITDA	Mio. €	58	45	28,9
CVA	Mio. €	23	–23	
Segmentinvestitionen	Mio. €	55	36	52,8
Mitarbeiter zum 31.12.	Anzahl	2 820	2 935	–3,9
Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	Anzahl	2 855	2 974	–4,0

599 Mio. €

Umsatz

19 Mio. €

Operatives Ergebnis

Geschäftstätigkeit und Strategie

IT-Dienstleister mit Fokus auf die Luftverkehrsindustrie
Lufthansa Systems bietet ihren Kunden Beratungs- und IT-Dienstleistungen. Das Unternehmen fokussiert sich dabei auf die Luftverkehrsindustrie, wo sie weltweit eine führende Position einnimmt, sowie auf die Bereiche Transport und Logistik, Industrie, Medien und Verlage, Energie, Healthcare sowie Touristik. Zum Kundenstamm gehören rund 200 Fluggesellschaften aus aller Welt und über 100 Unternehmen aus anderen Branchen, von denen zahlreiche schon seit vielen Jahren mit Lufthansa Systems zusammenarbeiten.

Der Hauptsitz des Unternehmens ist Kelsterbach bei Frankfurt. Darüber hinaus sichern weitere Standorte in Deutschland sowie in 16 weiteren Ländern Kundennähe und kurze Reaktionszeiten, die für einen global agierenden IT-Dienstleister unerlässlich sind. Zugleich trägt eine internationale Produktionsbasis zu verringerten Produktionskosten bei und stärkt die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. So betreibt Lufthansa Systems an verschiedenen internationalen Standorten eigene Rechenzentren. Das Rechenzentrum in Kelsterbach gehört zu den modernsten und leistungsfähigsten in Europa.

Breit gefächertes Dienstleistungsspektrum
Als Full-Service-Dienstleister bietet Lufthansa Systems ihren Kunden die gesamte Palette an IT-Leistungen – von der Beratung über die Entwicklung und Implementierung maßgeschneiderter Anwendungen bis hin zum Betrieb von Systemen in den eigenen Rechenzentren. Alle Leistungen und IT-Lösungen sind darauf ausgerichtet, den Kunden einen direkten Mehrwert in Form von Effizienzsteigerungen, Kostensenkungen oder Erlössteigerungen zu schaffen.

Wesentliche Grundlage für den Markterfolg des Unternehmens ist die Kombination von umfassendem IT-Know-how und der Fähigkeit, alle relevanten Geschäftsprozesse des Kunden zu verstehen.

Standorte Lufthansa Systems

Dank der langjährigen Erfahrung in der Airline-Industrie ist Lufthansa Systems beispielsweise der einzige Anbieter, dessen Lösungen die gesamte Prozesskette des Luftverkehrs abdecken.

Das Verständnis komplexer Geschäftsprozesse, fundiertes Technologie-Know-how und die Expertise im Management von Projekten jeder Größenordnung kommen ebenso in anderen Branchen zum Tragen. So etwa bei der Optimierung von Vertriebsprozessen, der Entwicklung hochentwickelter Onlinelösungen oder der Einführung komplett neuer IT-Landschaften für international agierende Industrieunternehmen.

Absatzmärkte und Wettbewerb

Anhaltend starker Wettbewerb
Der IT-Markt ist sehr wettbewerbsintensiv und von einem hohen Preis- und Margendruck gekennzeichnet. Dabei profitieren Anbieter aus Schwellenländern, wie zum Beispiel Indien, dank ihrer komparativen Kostenvorteile vom anhaltenden Trend zur Auslagerung.

Nachdem der Markt für Airline-IT über mehrere Jahre hinweg geschrumpft ist, hat er sich 2011 auf einem Niveau von etwa 7,5 Mrd. EUR stabilisiert. Davon wenden die Airlines etwa 50 Prozent für Betriebsleistungen, 30 Prozent für Projekte und 20 Prozent für IT-Produkte auf. Noch gibt es keine Anzeichen für eine durchgreifende Belebung der insgesamt schwachen Investitionsneigung der Fluggesellschaften.

Mit einem Anteil von 30 Prozent an den extern vergebenen Airline-IT-Leistungen hat Lufthansa Systems in der Region EMEA (Europe, Middle East, Africa) eine führende Position. In Asien und Amerika liegt der Marktanteil bei jeweils 3 Prozent.

Wichtige Wettbewerber im Airline-IT-Markt sind Sabre Airline Solutions, Amadeus, HP, SITA sowie die Boeing-Tochtergesellschaft Jeppesen. Jedoch verfügt keiner von ihnen über ein vergleichbar umfangreiches Produktportfolio wie Lufthansa Systems. Neue Anbieter in diesem Markt sind Google, Amazon und Apple.

Angesichts der zunächst guten konjunkturellen Lage hat die deutsche Industrie ihre IT-Investitionen 2011 erhöht. Für weitere Wachstumsimpulse sorgte der Trend zum Cloud Computing. Insgesamt hatte der deutsche Markt für IT-Services nach Angaben des Branchenverbands BITKOM ein Volumen von 34,2 Mrd. EUR und ist damit gegenüber dem Vorjahr um 3,5 Prozent gewachsen. Hier steht Lufthansa Systems erfolgreich im Wettbewerb mit allen großen Anbietern von Beratungsleistungen und IT-Outsourcing. In den renommierten „Lünendonk-Listen“ der IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen in Deutschland belegt das Unternehmen 2011 daher erneut eine Position unter den Top 5.

Vertrieb und Kunden

Maßgeschneiderte Lösungen für Kunden in der ganzen Welt
Weltweit vertrauen mehr als 300 Kunden auf die IT-Kompetenz und die Leistungen von Lufthansa Systems. Rund 200 von ihnen sind Fluggesellschaften, wobei das Spektrum alle Geschäftsmodelle umfasst: internationale Netzwerk-Carrier, Low-Cost-Airlines sowie Regionalfluggesellschaften. Außerhalb der Airline-Industrie haben sich Produkte wie VI&VA für Verlage und Medienhäuser sowie das Infotainment für Kreuzfahrtschiffe am Markt etabliert.

Die Kundenbasis von Lufthansa Systems ist sehr stabil. Mit vielen Kunden besteht eine langjährige Zusammenarbeit, teilweise seit zehn Jahren und mehr. Vattenfall Europe zum Beispiel vertraut seit über 15 Jahren auf das IT-Know-how von Lufthansa Systems. Seit 2000 hat das Unternehmen gemeinsam mit Vattenfall Europe Information Services, einem Tochterunternehmen des Energieversorgers, eine Vielzahl von SAP-Projekten realisiert sowie ein Internetportal für Endkunden als neuen Vertriebskanal entwickelt.

Im Airline-Bereich reichen die Anfänge der Zusammenarbeit in einigen Fällen sogar bis vor die Ausgründung von Lufthansa Systems zurück. Dies ist zum Beispiel bei Ryanair und Croatia Airlines der Fall. Exemplarisch für die Entwicklung vieler Kundenbeziehungen ist Emirates. Das Unternehmen entschied sich 1996 für die Flugwegplanungslösung Lido/Flight und setzt heute eine umfassende Palette von Produkten der Lufthansa Systems in seinem Flugbetrieb ein. Die Zugehörigkeit zu Airline-Allianzen hat, wie auch das Beispiel des oneworld-Mitglieds Finnair zeigt, keinen Einfluss auf die Qualität und Stabilität der Geschäftsbeziehungen. Die finnische Airline entschied sich 1997 erstmals für die Zusammenarbeit mit Lufthansa Systems und hat diese seither kontinuierlich ausgebaut.

Die Betreuung der Airline-Kunden erfolgt über vier Regional Managements: Europa, Nahost/Afrika, Asien/Pazifik und Amerika. Sie wurden 2011 geschaffen und sind ein wichtiger Teil der Neuausrichtung des Unternehmens im Rahmen des Programms Jetzt!. Regional Manager sind die primären Ansprechpartner für die Kunden und haben weitreichende Entscheidungsbefugnis. In ihrer Verantwortung liegen das gesamte Account und Service Management sowie der Vertrieb.

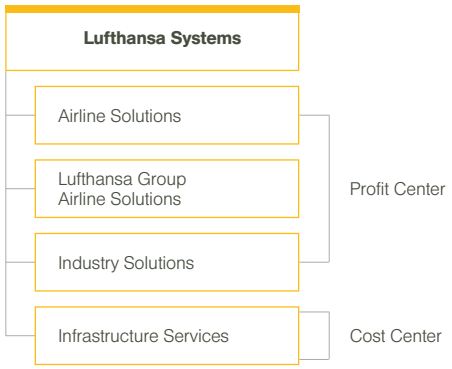
Die Lufthansa Passage als größter Einzelkunde wird im Rahmen des ebenfalls 2011 neu geschaffenen Profit Centers „Lufthansa Group Airline Solutions“ betreut. Der Bereich Industry Solutions hat seinen Vertrieb auf Basis eines Key Account Managements organisiert.

Geschäftsverlauf

Neue Struktur bringt neuen Fokus
Durch die Neuausrichtung des Unternehmens im Rahmen des 2010 eingerichteten Programms Jetzt! hat Lufthansa Systems ihre Wettbewerbsfähigkeit in einem durch Margendruck und fortschreitende Konsolidierung geprägten Umfeld deutlich gesteigert. Die Neuausrichtung der Unternehmensstruktur wurde nach der Verschmelzung von fünf Tochtergesellschaften auf die Lufthansa Systems AG mit der Umsetzung einer neuen, kundenorientierten Struktur abgeschlossen. Ziel der Neuausrichtung sind eine verringerte Komplexität und damit verbundene Kostensenkungen in allen Bereichen. Das Unternehmen erbringt seine Leistungen jetzt in den drei Profit Centern Airline Solutions, Industry Solutions und Lufthansa Group Airline Solutions sowie dem Cost Center Infrastructure Services.

Lufthansa Systems hat in den vergangenen Monaten an vier zentralen Aspekten gearbeitet, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und auf einen Wachstumspfad zurückzukehren. Dabei konnten die Umsatzerlöse durch kurzfristige Maßnahmen gesteigert werden. Gleichzeitig wurden die Aufwendungen gegenüber Vorjahr weiter gesenkt. Im Bereich Innovationen wurden eine Reihe neuer Produkte vorgestellt oder auf den Weg gebracht. Zur Sicherung des künftigen Unternehmenserfolgs werden gezielte Kooperationen mit weltweit agierenden IT-Unternehmen angestrebt.

Neue Unternehmensstruktur von Lufthansa Systems



Vertragsabschlüsse mit Neukunden und Produktinnovationen
In einem nach wie vor herausfordernden, von wirtschaftlicher Unsicherheit geprägten Umfeld konnte Lufthansa Systems neue Kunden gewinnen und das Geschäft mit bestehenden Kunden ausbauen. So wurde mit Malaysia Airlines ein bedeutender Vertrag über die Übernahme des weltweiten Datennetzwerks geschlossen.

Zahlreiche neue Kunden, wie zum Beispiel Aerolineas Argentinas oder Adria Airways, entschieden sich für die verschiedenen IT-Lösungen zur Optimierung operativer Prozesse. Lufthansa verlängerte die seit mehr als zehn Jahren bestehenden Verträge zur Nutzung der Lösungen für die Netzplanung, die mittel- und kurzfristige Flugplanung, das Codeshare Management und die Flugplanverteilung.

Zu den sehr erfolgreichen Produktinnovationen des vergangenen Jahres gehört das drahtlose Bord-Unterhaltungssystem Board-Connect. Es basiert auf einem Funknetz nach dem gängigen WiFi-Standard. Passagiere können mit ihren eigenen Endgeräten auf Filme, Audiodateien und andere Informationen zugreifen oder das Internet mit all seinen Möglichkeiten nutzen. Erster Kunde für BoardConnect ist Condor, und mit Virgin America und Qantas werden 2012 weitere Airlines das System einsetzen.

Eine weitere innovative Lösung, die den starken Trend zum Einsatz mobiler Endgeräte nutzt, ist das Lido/iRouteManual, das ein iPad zum elektronischen Pilotenkoffer macht und 2011 von der US-Luftfahrtbehörde die Zulassung für den operativen Einsatz erhalten hat.

Ebenfalls neu vorgestellt hat Lufthansa Systems das Arbeitsplatzmodell deskBase. Basierend auf dem Prinzip des Cloud Computing können Mitarbeiter zu jeder Zeit und von jedem Ort aus auf die im Rechenzentrum vorgehaltenen Anwendungen und Dateien zugreifen. deskBase wird derzeit im Lufthansa Konzern eingeführt und auch auf dem externen Markt angeboten.

Darüber hinaus haben Lufthansa Technik und Lufthansa Systems einen langfristigen Dienstleistungsvertrag für ihre IT-Arbeitsplätze geschlossen. Damit kann Lufthansa Systems ihre Position als Hauptprovider für Infrastrukturleistungen bei Lufthansa Technik langfristig stärken.

Im Logistikbereich hat Lufthansa Systems die Zusammenarbeit mit Hamburg Süd, Schenker Deutschland sowie der Hamburg Port Authority ausgebaut. Als Generalunternehmer erneuert Lufthansa Systems die IT-Systeme zur Steuerung des gesamten Bahnverkehrs im Hamburger Hafen.

Der Lippische Zeitungsverlag und die Donaukurier Verlagsgesellschaft nutzen zusätzliche Funktionen der Verlagslösung VI&VA. Volkswagen hat die Einführung eines neuen Unternehmensportals beauftragt. Die Gesundheit Nord gGmbH hat Lufthansa Systems die Zusammenführung aller SAP-Systeme der vier Krankenhäuser des Bremer Klinikverbundes übertragen. Viking River Cruises ist der erste Kunde aus dem Flusskreuzfahrtsegment.

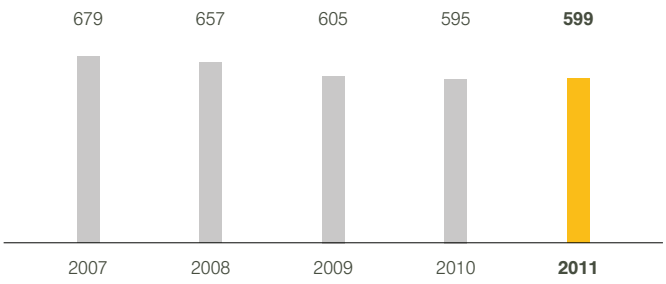
Für ein System, das mittels biometrischer Erkennung die schnelle und sichere Wiederherstellung von IT-Passwörtern unterstützt, hat Lufthansa Systems den Innovationspreis der deutschen Wirtschaft gewonnen.

Umsatz- und Ergebnisentwicklung

Umsatzentwicklung stabilisiert sich

Die Geschäftsentwicklung von Lufthansa Systems hat sich im Berichtszeitraum zunehmend stabilisiert. Die Umsatzerlöse lagen mit 599 Mio. EUR geringfügig über dem Vorjahreswert von 595 Mio. EUR. Die Umsatzerlöse mit Lufthansa Konzerngesellschaften nahmen mengenbedingt um 1,7 Prozent zu und stiegen auf 369 Mio. EUR. Durch die Anpassung des Branchenportfolios verminderten sich die Umsatzerlöse mit externen Kunden um 0,9 Prozent auf 230 Mio. EUR. Mit einem Anteil von 38 Prozent am Gesamtumsatz trugen die Umsatzerlöse mit externen Kunden aber wesentlich zum Geschäftserfolg von Lufthansa Systems bei.

Umsatz IT Services in Mio. €



Die sonstigen operativen Erträge sanken im Vorjahresvergleich um 43,8 Prozent auf 18 Mio. EUR. Dies ist im Wesentlichen auf rückläufige Investitionen für Produkt-Software zurückzuführen.

Die operativen Gesamterlöse gingen auf 617 Mio. EUR (–1,6 Prozent) zurück.

Operative Aufwendungen sinken um 3,1 Prozent

Aufgrund verstärkter Projektaktivitäten hinsichtlich Infrastrukturleistungen erhöhte sich der Materialaufwand um 12,0 Prozent auf 84 Mio. EUR.

Aufwendungen IT Services

	2011 in Mio. €	2010 in Mio. €	Veränderung in %
Materialaufwand	84	75	12,0
Personalaufwand	229	247	–7,3
Abschreibungen	34	34	0,0
Sonstiger operativer Aufwand	251	261	–3,8
davon Fremdpersonal	59	59	0,0
davon Miete / Erhaltung IT	104	106	–1,9
Summe operative Aufwendungen	**598**	**617**	**–3,1**

Im Zusammenhang mit dem Programm Jetzt! wurde die durchschnittliche Mitarbeiteranzahl im Berichtszeitraum auf 2.855 Mitarbeiter reduziert (Vorjahr: 2.974). Der Personalaufwand lag mit 229 Mio. EUR um 7,3 Prozent unter dem Vorjahreswert. Dieser beinhaltete Sondereffekte im Zusammenhang mit den im Vorjahr eingeleiteten Restrukturierungsmaßnahmen.

Die Abschreibungen beliefen sich auf 34 Mio. EUR und lagen damit exakt auf Vorjahresniveau.

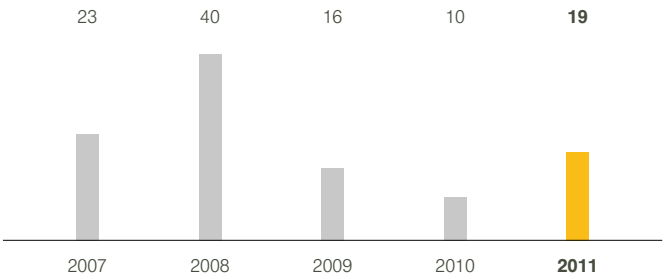
Die sonstigen operativen Aufwendungen sanken um 3,8 Prozent auf 251 Mio. EUR.

Dementsprechend reduzierten sich die operativen Gesamtaufwendungen auf 598 Mio. EUR (–3,1 Prozent).

Operatives Ergebnis markant verbessert
Die Stabilisierung des Absatzes und die nachhaltig gesenkten Kosten spiegeln sich in einer spürbaren Verbesserung des operativen Ergebnisses wider. Lufthansa Systems konnte den operativen Gewinn auf 19 Mio. EUR steigern (Vorjahr: 10 Mio. EUR).

Das Segmentergebnis belief sich auf einen Gewinn von 21 Mio. EUR. Im Vorjahr wurde ein Segmentverlust in Höhe von 6 Mio. EUR ausgewiesen. Er resultierte aus außerplanmäßigen Abschreibungen im Rahmen der Repriorisierung von Entwicklungsprojekten.

Operatives Ergebnis IT Services in Mio. €



Die Investitionen liegen über Vorjahr
Lufthansa Systems tätigte 2011 Segmentinvestitionen in Höhe von 55 Mio. EUR. Der erhebliche Anstieg im Vergleich zum Vorjahreswert (36 Mio. EUR) resultierte aus dem Transfer von Vermögensgegenständen der Tochtergesellschaft Lufthansa Systems FlightNav an die Lufthansa Systems AG. Bereinigt um diesen Effekt verblieben die Investitionen etwa auf dem Vorjahresniveau und dienten im Wesentlichen zur Sicherung des Bestandsgeschäfts.

Die Mehrperiodenübersicht bestätigt die Wirkung von Jetzt!
Lufthansa Systems hatte Mitte 2010 zur Stärkung der Ertragskraft des Unternehmens das Programm Jetzt! gestartet.

Dabei sollten durch kurzfristige Kostensenkungen und Zusatzerlöse sinkende Absatzpreise sowie die verhaltene Nachfrage in einem von Margendruck geprägten Marktumfeld kompensiert werden. Diese Maßnahmen zeigten bereits im ersten Jahr Wirkung. So konnten die seit 2007 rückläufigen Umsatzerlöse stabilisiert werden. Gleichzeitig steigerte Lufthansa Systems im Geschäftsjahr 2011 erstmals wieder das operative Ergebnis über das Niveau von 2009 und 2010 hinaus. Infolgedessen verbesserte sich auch die vergleichbare operative Marge wieder.

Prognose

Kostensenkungsmaßnahmen werden fortgesetzt
Unabhängig von der Branche des Kunden nimmt die IT bei der Optimierung der Geschäftsprozesse mit dem Ziel niedrigerer Kosten und erhöhter Flexibilität eine zentrale Funktion ein. In einem insgesamt volatilen ökonomischen Umfeld bleibt es für Unternehmen unerlässlich, die Kosten dauerhaft niedrig zu halten und dabei dennoch rasch auf Veränderungen im Markt reagieren zu können. Neue Technologien, wie Cloud Computing und Mobilization, eröffnen hier eine Vielzahl von Möglichkeiten. Durch die Entwicklung neuer Produkte und Lösungen schafft Lufthansa Systems die Voraussetzung, von diesen Entwicklungen profitieren zu können.

Durch die Restrukturierung hat Lufthansa Systems 2011 die Grundlage geschaffen, ab 2012 wieder zu profitablem Wachstum zurückzukehren. Auch in den nächsten Jahren werden durch gezielte Maßnahmen weitere Kosten eingespart.

Während das Geschäft mit Lufthansa Passage durch den Wechsel zu neuen kostengünstigeren Technologien zunächst noch rückläufig sein wird, ist infolge der stärkeren Kundenausrichtung und der höheren Reaktionsgeschwindigkeit mit verstärktem Neugeschäft im externen Markt zu rechnen.

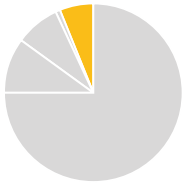
Nach eingehender Prüfung der Möglichkeiten strategischer Partnerschaften wird hierzu ein fokussierter Ansatz gewählt. Danach wird Lufthansa Systems dort, wo es für das Unternehmen und seine Kunden sinnvoll ist, projektbezogen oder in bestimmten Bereichen mit ausgewählten Partnern zusammenarbeiten. Für eine globale Partnerschaft hat sich im Laufe der Gespräche keine sinnvolle Option ergeben.

Für die Jahre 2012 und 2013 erwartet Lufthansa Systems durch höhere Auftragseingänge von Airlines, vor allem in den Regionen Asien/Pazifik und Amerika, sowie Erlössteigerungen bei den Bestandskunden in anderen Industriezweigen eine positive Geschäftsentwicklung mit steigenden Umsätzen. Die verbesserte Kostenbasis wird sich in diesen Jahren auch in weiter steigenden operativen Ergebnissen niederschlagen.

Geschäftsfeld Catering

↗ LSG Sky Chefs kombiniert erfolgreich Airline-Catering mit weiteren Dienstleistungen. ↗ Die weltweite Präsenz wird durch Joint Ventures ausgebaut. ↗ Auch 2011 hat das Geschäftsfeld Umsatz und Ergebnis gesteigert. ↗ Upgrade^{plus} hat seine Ziele erreicht. ↗ LSG Sky Chefs setzt ihr profitables Wachstum fort.

Anteil am Konzernumsatz 6,0 %



↗ Weltweiter Marktführer im Airline-Catering

Kennzahlen Catering

		2011	2010	Veränderung in %
Umsatz	Mio. €	2 299	2 249	2,2
davon mit Gesellschaften des Lufthansa Konzerns	Mio. €	561	533	5,3
Operatives Ergebnis	Mio. €	85	76	11,8
Vergleichbare operative Marge	%	3,7	3,4	0,3 P.
Segmentergebnis	Mio. €	97	87	11,5
EBITDA	Mio. €	147	174	–15,5
CVA	Mio. €	–25	–28	10,7
Segmentinvestitionen	Mio. €	74	38	94,7
Mitarbeiter zum 31.12.	Anzahl	29 586	28 499	3,8
Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	Anzahl	29 226	28 369	3,0

2,3 Mrd. €

Umsatz

85 Mio. €

Operatives Ergebnis

Geschäftstätigkeit und Strategie

Führende Rolle im Airline-Catering und weiteren Dienstleistungen

Die LSG Sky Chefs-Gruppe ist weltweiter Marktführer im Airline-Catering und verwandten Dienstleistungen, die dem Bordservice vor- und nachgelagert sind. Im Airline-Catering, das 85 Prozent des Gesamtumsatzes der Gruppe erbringt, hält das Unternehmen einen Weltmarktanteil von rund 26 Prozent. Die starke Präsenz spiegelt sich auf regionaler Ebene unverändert vor allem in den hochentwickelten Märkten Deutschland und USA wider. Doch auch in den Wachstumsregionen Lateinamerika, Afrika, Asien und Osteuropa wird das Netzwerk kontinuierlich ausgebaut. Die LSG Sky Chefs-Gruppe umfasst 148 Unternehmen und ist an 198 Flughäfen in 50 Ländern aktiv. Ihre Muttergesellschaft ist die LSG Lufthansa Service Holding AG mit Sitz in Neu-Isenburg.

LSG Sky Chefs verfügt über eine mehr als 70-jährige Erfahrung im Airline-Catering und hat diese beständig ausgebaut. Das 1993 geschlossene Marketingabkommen sowie der schrittweise Erwerb von Anteilen an Sky Chefs mündete im Sommer 2001 in der vollständigen Übernahme des amerikanischen Caterers. In den vergangenen beiden Jahrzehnten ist es LSG Sky Chefs zudem gelungen, insbesondere durch Partnerschaften mit lokalen Anbietern in wichtigen Märkten Asiens, Südamerikas, Osteuropas sowie Afrikas eine solide Präsenz aufzubauen. In jüngerer Zeit konzentriert sich die weitere Unternehmensentwicklung zusätzlich darauf, das Angebot für Airline-Kunden um innovative Equipment-Lösungen und Logistikdienstleistungen zu erweitern sowie in angrenzende Märkte einzutreten, in denen die im Kerngeschäft erworbenen Kompetenzen Kundennutzen generieren.

Zum Jahresbeginn 2011 wurde das bisher dreiköpfige Vorstandsgremium mit der Berufung von Erdmann Rauer zum Vorstand Vertrieb auf vier Personen erweitert. Die Airline-Catering-Aktivitäten des Unternehmens setzen sechs regionale Managementteams um, deren Verantwortungsbereiche auf Marktreife, Geschäftsentwicklungspotenzial und Standardisierungsbedarf ausgerichtet sind. Die regionalen Einheiten werden von zentralen Kompetenzzentren bezüglich der vor- und nachgelagerten Produkte und Dienstleistungen unterstützt. Die Aktivitäten in angrenzenden Märkten werden von spezialisierten Teams mit Know-how in den jeweiligen Märkten betreut.

LSG Sky Chefs hält unverändert an der vor wenigen Jahren formulierten strategischen Grundausrichtung fest, ihre Marktposition in allen Geschäftsfeldern über profitables Wachstum kontinuierlich auszubauen. Im Kostenmanagement liegt der Fokus auf der fortlaufenden Verbesserung durch Restrukturierung und Standardisierung der Abläufe in Produktion und Verwaltung, gepaart mit einer Senkung der Material- und Personalkosten. Die Wachstumsziele sollen sowohl durch den Ausbau des Kerngeschäfts als auch durch das gezielte Vordringen in angrenzende Märkte erreicht werden.

Standorte Catering

● LSG Sky Chefs ● Joint Ventures ● Strategische Partnerschaften

Um das Portfolio für Airline-Kunden zu erweitern, wird LSG Sky Chefs weitere Partnerschaften mit Anbietern ergänzender Produkte und Dienstleistungen sowie mit lokalen Partnern an neuen Standorten eingehen.

Absatzmärkte und Wettbewerb

Globale Präsenz durch Joint Ventures ausbauen

Trotz insgesamt gestiegener Passagierzahlen hat sich das weltweite Marktvolumen im Airline-Catering im vergangenen Jahrzehnt nur unwesentlich erhöht. Dies hat insbesondere zwei Ursachen: Zum einen haben die Netzwerk-Carrier in Nordamerika und Europa aufgrund des verschärften Wettbewerbs- und Kostendrucks ihre Ausgaben für den Bordservice deutlich reduziert. Zum anderen nahm die Zahl der Passagiere überproportional bei den Low-Cost-Carriern zu. Dieser Rückgang in den reifen Märkten konnte durch den Anstieg der Passagiervolumina in Asien, dem Nahen Osten und Lateinamerika, wo der Bordservice aufgrund kultureller Faktoren nach wie vor hohe Bedeutung genießt, nur teilweise kompensiert werden. Auch im Langstreckenbereich nimmt der Preisdruck auf Catering-Dienstleistungen ständig zu.

LSG Sky Chefs profitiert in diesem Umfeld davon, in nahezu allen wichtigen Absatzmärkten vertreten zu sein. Mit Gate Gourmet besteht nur ein weltweiter Wettbewerber mit Präsenz auf allen Kontinenten. Darüber hinaus gibt es eine überschaubare Anzahl von Anbietern mit Standorten in ein oder zwei Regionen. Die Branche ist weiterhin von Konsolidierungen und Expansion geprägt. In Amerika und Europa liegt der Marktanteil von LSG Sky Chefs nach eigenen Berechnungen jeweils zwischen 35 und 40 Prozent. Die nationalen Fluggesellschaften in Asien, dem Nahen Osten und Afrika sind zunehmend am Verkauf beziehungsweise an Kooperationen für ihre bisher im Eigentum befindlichen Cateringsparten interessiert. In diesen Märkten baut LSG Sky Chefs ihre Präsenz über Joint Venture-Abkommen sowie Managementverträge erfolgreich aus.

Vertrieb und Kunden

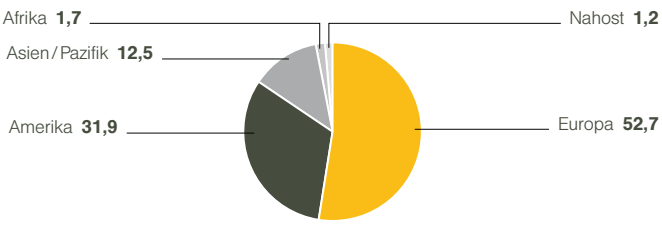
LSG Sky Chefs verfügt über einen breit gefächerten Kundenstamm

Nahezu alle internationalen sowie zahlreiche nationale und regionale Fluggesellschaften – Netzwerk-Carrier, Chartergesellschaften und Low-Cost-Carrier – zählen zum weltweiten Kundenstamm von LSG Sky Chefs. Das Kundenportfolio umfasst rund 300 Hauptkunden mit stark unterschiedlichen Vertragsumfängen und -laufzeiten. Ihre größten Kunden beliefert LSG Sky Chefs an mehreren Standorten innerhalb einer oder mehrerer Regionen mit Catering sowie darüber hinausgehenden Dienstleistungen, wie die Entwicklung, Beschaffung und Logistik von Bordartikeln. Für andere Airlines, die nach wie vor ihr eigenes Catering an ihrem Hub besitzen, werden Produkte und Dienstleistungen an einzelnen Standorten bereitgestellt. Die Laufzeit der Verträge kann von wenigen Monaten bis zu mehreren Jahren betragen.

Die regionalen Vertriebsteams setzen sich aus Key Account Managern zusammen, die – je nach Umfang des Vertragsverhältnisses – einen oder mehrere Kunden in allen übergeordneten und vertraglichen Themen betreuen und möglichst nahe an den Zentralen der jeweiligen Airline angesiedelt sind. Überregionale Ausschreibungen sowie Verträge, die über das Catering hinausgehende Leistungen beinhalten, werden durch ein zentrales Vertriebsteam abgewickelt. Die Kompetenzzentren werden für die Themen Equipment-Entwicklung und -Beschaffung, Logistik, Bordverkaufsprogramme sowie Tiefkühlkost in die Erschließung dieser Potenziale eingebunden. Das zentrale Vertriebsteam ist übergreifend dafür verantwortlich, die weltweite Vertriebsstrategie auszuarbeiten und in enger Abstimmung mit den Regionen zu verfolgen.

Das Tagesgeschäft mit den Kunden vor Ort in den Stationen wird durch sogenannte Customer Service Manager abgewickelt.

Catering Umsatz nach Regionen in %



Geschäftsverlauf

LSG Sky Chefs steigert den Absatz

Die Nachfrage nach Catering-Leistungen der LSG Sky Chefs lag im Gesamtjahr 2011 trotz der politischen Turbulenzen in Nordafrika und im Nahen Osten sowie der Erdbeben in Neuseeland und Japan über dem Vorjahr. Das Wachstum schwächte sich aber analog zur konjunkturellen Entwicklung in der zweiten Jahreshälfte ab; davon war auch die Nachfrage im Premium-Segment betroffen. Der Umsatz der LSG Sky Chefs lag für das Gesamtjahr 2011 in lokaler Währung gleichwohl in allen Regionen über dem des Vorjahres.

Im Berichtsjahr konnte die große Mehrheit der bestehenden Airline-Catering-Aufträge verlängert werden und das Unternehmen hat wichtige Neukunden hinzugewonnen. Neue Kundenaufträge, wie mit British Midland in Großbritannien und Onur Air in der Türkei, sind erfolgreich angelaufen. Des Weiteren gelang es LSG Sky Chefs, die Vertragsbeziehungen mit bestehenden Kunden zu verlängern und auszuweiten. Dazu zählen United Airlines an 24 weltweiten Standorten, Air France-KLM sowie TAM in Südamerika, Air Baltics in Riga, All Nippon Airways in China, Nordamerika und Deutschland sowie Germanwings und Thai Airways in Deutschland. Qatar Airways, Transaero und Gulf Air werden erstmals mit Equipment-Lösungen beliefert.

LSG Sky Chefs hat ihre Aktivitäten in Zürich in einem Joint Venture mit der First Catering Produktion AG, einem im Airline-Catering weltweit tätigen Unternehmen, zusammengeführt. Das Joint Venture nahm im Mai seinen Betrieb auf. Zudem unterzeichnete das Unternehmen eine Absichtserklärung zur Gründung eines ausschließlich auf Großbritannien ausgerichteten Joint Ventures mit Alpha Flight Group. Das Inkrafttreten sowie die Terminierung des Joint Ventures sind abhängig von der zur Jahreswende noch offenen Freigabe der zuständigen Kartellbehörden.

Am drittgrößten Flughafen der Welt, in Chicago, ist LSG Sky Chefs seit Mai 2011 wieder mit einem eigenen Betrieb vertreten. Das bereits seit 1998 bestehende Joint Venture in Nanjing wurde vorzeitig bis 2026 fortgeschrieben. Mit dem ersten Spatenstich für einen im Sommer 2012 eröffnenden Catering-Betrieb in Luanda wurde ein wichtiger Meilenstein der Expansionsstrategie in Afrika erreicht.

Neuausrichtung führt zu mehr Flexibilität
Zur Jahresmitte wurden die Aktivitäten im Airline-Catering in Deutschland neu ausgerichtet und die vormalige LSG Sky Chefs Deutschland GmbH in eine Verwaltungsgesellschaft sowie zwölf operative Gesellschaften überführt. Durch die Gründung eigenständiger GmbHs erhöhen sich Flexibilität und Geschwindigkeit der einzelnen Standorte, um sich an ihre spezifischen Marktbedingungen anzupassen und damit verbesserte Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum zu generieren.

Auch in den angrenzenden Märkten – Catering für Züge, Schulen und Kliniken sowie Lieferungen an den Einzelhandel – konnte LSG Sky Chefs die gesetzten Ziele erfüllen und in allen Regionen ihre Aktivitäten ausbauen. So konnte sie einen Neuauftrag im Zugservice gewinnen, der mit der Belieferung des täglichen Veolia-Trenitalia Nachtzugs zwischen Paris und Venedig im Dezember bereits angelaufen ist. Das seit Jahren erfolgreiche Catering für Schulen in Hongkong konnte auf täglich über 35.000 Mahlzeiten für 82 Schulen ausgedehnt werden. Auch in Indien und Schweden laufen erste Pilotprojekte im Schul-Catering. Im Bereich Klinik-Catering wurde im Rahmen der Kooperation mit dem Servicespezialisten Ahr Service die Versorgung der Schön-Klinik in Hamburg aufgenommen. Zur Verstärkung ihrer Aktivitäten im Einzelhandel in den USA erwarb LSG Sky Chefs im Herbst den Einzelhandelszulieferanten Constance Food Group, dba Norris Food Services, New York.

Die Servicequalität der LSG Sky Chefs wurde von Kunden und Industrieverbänden erneut anerkannt und prämiert. Zudem setzt LSG Sky Chefs unverändert auf Differenzierung über Innovation und Umweltbewusstsein. Der bereits 2010 als „innovativstes Kabinenprodukt“ ausgezeichnete neue Leichtbau-Trolley „Quantum“, der eine Gewichtsersparnis von bis zu 40 Prozent gegenüber herkömmlichen Trolleys bringt, kommt zunehmend bei wichtigen Kunden zum Einsatz.

Die in den Vorjahren angelaufenen unternehmensweiten Initiativen zur Standardisierung und Leistungssteigerung in den Bereichen Einkauf, Produktion und Vertrieb wurden erfolgreich fortgeführt. Im Einkauf konnten so die Auswirkungen der hohen Inflation im Food- und Energiebereich deutlich begrenzt werden. In den 25 größten Betrieben wurde das neue LSG Sky Chefs-Produktionssystem implementiert; es sichert sehr gute Servicequalität, effiziente Prozesse und hohe Liefertreue. Die Prozessstandardisierung im Vertrieb wurde zwischenzeitlich unternehmensweit ausgerollt; sie schafft weltweite Transparenz, Vergleichbarkeit und Mehrwert für die Kunden.

Upgrade^{plus} hat die Ziele erreicht
Das 2009 gestartete unternehmensweite Programm Upgrade^{plus} hat sein für Ende 2011 gesetztes Ziel, die Kosten gegenüber 2008 um 200 Mio. EUR zu senken, erreicht. Die im Rahmen des Programms eingeführten Projektführungssysteme wurden in die täglichen Abläufe aller Regionen überführt. Somit konnte LSG Sky Chefs auch nachhaltig die Wettbewerbsfähigkeit verbessern.

Umsatz- und Ergebnisentwicklung

Der Umsatz wächst um 2,2 Prozent
Der Umsatz des Geschäftsfelds Catering ist im Geschäftsjahr um 2,2 Prozent (wechselkursbereinigt: +4,9 Prozent) auf 2,3 Mrd. EUR gestiegen. Hierin spiegeln sich hauptsächlich die erhöhten Passagiervolumina wider. Der Außenumsatz erhöhte sich um 1,3 Prozent auf 1,7 Mrd. EUR, der Innenumsatz um 5,3 Prozent auf 561 Mio. EUR. Ein zusätzlicher Umsatzbeitrag in Höhe von 14 Mio. EUR im Vergleich zum Vorjahr ergab sich aus Veränderungen im Konsolidierungskreis.

Umsatz Catering in Mio. €

Die sonstigen operativen Erträge sanken gegenüber dem Vorjahreszeitraum um 9 Mio. EUR auf 58 Mio. EUR. Ursächlich hierfür waren in erster Linie geringere Währungskursgewinne. Insgesamt erhöhten sich die operativen Gesamterlöse um 1,8 Prozent auf 2,4 Mrd. EUR.

Die operativen Aufwendungen steigen um 1,4 Prozent
Die operativen Gesamtaufwendungen lagen mit 2,3 Mrd. EUR um 1,4 Prozent über dem Vorjahreswert und entwickelten sich damit unterproportional zu den Umsatzerlösen.

Bei dieser Entwicklung ist der Materialaufwand um 3,3 Prozent auf 1,0 Mrd. EUR angestiegen. Die Materialkostenquote betrug dabei 44,8 Prozent (Vorjahr: 44,3 Prozent). Ursächlich für den Anstieg war die Inflation der Lebensmittelpreise.

Aufwendungen Catering

	2011 in Mio. €	2010 in Mio. €	Veränderung in %
Materialaufwand	1 030	997	3,3
Personalaufwand	799	811	–1,5
Abschreibungen	58	59	–1,7
Sonstiger operativer Aufwand	385	373	3,2
Summe operative Aufwendungen	**2 272**	**2 240**	**1,4**

Im Geschäftsjahr 2011 beschäftigte LSG Sky Chefs durchschnittlich 29.226 Mitarbeiter, 3,0 Prozent mehr als im Vorjahreszeitraum. Der Mitarbeiteraufbau erfolgte insbesondere in den USA, in der Schweiz, in Brasilien und in China. Der Personalaufwand reduzierte sich trotz dieser gestiegenen Mitarbeiterzahl wechselkursbedingt um 1,5 Prozent auf 799 Mio. EUR. Die Personalkostenquote sank entsprechend um 1,3 Prozentpunkte auf 34,7 Prozent.

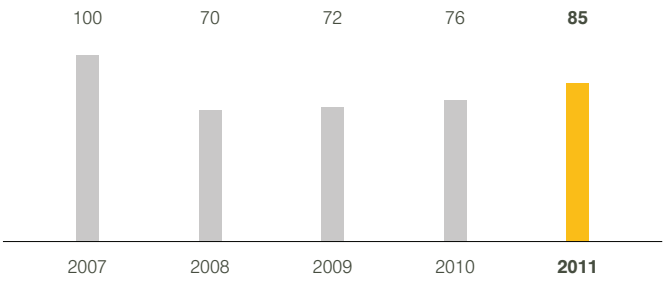
Mit 58 Mio. EUR lagen die Abschreibungen in etwa auf Vorjahresniveau (59 Mio. EUR).

Die sonstigen operativen Aufwendungen beliefen sich auf 385 Mio. EUR und lagen somit leicht über dem Vorjahreswert (+3,2 Prozent).

Das operative Ergebnis steigt um 11,8 Prozent

Für das Geschäftsjahr 2011 weist LSG Sky Chefs einen gegenüber dem Vorjahr um 9 Mio. EUR verbesserten operativen Gewinn von 85 Mio. EUR aus.

Operatives Ergebnis Catering in Mio. €



Der Saldo aus übrigen Segmenterträgen und Segmentaufwendungen lag mit –2 Mio. EUR leicht über dem Vorjahreswert von –3 Mio. EUR. Das Ergebnis aus der Equity-Bewertung lag mit 14 Mio. EUR auf Vorjahresniveau.

Insgesamt betrug das Segmentergebnis von LSG Sky Chefs 97 Mio. EUR (Vorjahr: 87 Mio. EUR).

Die positive Unternehmensentwicklung spiegelt sich in der Mehrperiodenübersicht wider

LSG Sky Chefs konnte ihr operatives Ergebnis im Geschäftsjahr 2011 deutlich steigern und die positive Unternehmensentwicklung der vergangenen Jahre fortsetzen. Dies zeigt die Wirksamkeit der unternehmensweit aufgesetzten Programme zu Kostenmanagement, Standardisierung sowie Performancesteigerung. Die internen Fortschritte wurden im Geschäftsjahr 2011 durch gestiegene Passagiervolumina und die dadurch erhöhte Kapazitätsauslastung gestützt.

Die Segmentinvestitionen werden wieder ausgeweitet

Die Segmentinvestitionen waren mit 74 Mio. EUR um 36 Mio. EUR höher als 2010. Im Vorjahr waren die Investitionen im Rahmen der eingeleiteten Ergebnissicherungsmaßnahmen auf ein zur Instandhaltung und Betriebssicherung erforderliches Maß reduziert worden.

Prognose

Weiterer Anstieg von Umsatz und Gewinn erwartet

LSG Sky Chefs rechnet für das Geschäftsjahr 2012 aufgrund der instabilen konjunkturellen Situation mit einem nur moderaten Wachstum im Kerngeschäft Airline-Catering. In den angrenzenden Märkten wird der Ausbau der Position durch ein fokussiertes Vorgehen in definierten Ländern proaktiv vorangetrieben. Im Airline-Catering wird das Unternehmen zur Stärkung seiner Position unverändert auf Innovation und die Intensivierung bestehender und neuer Kundenbeziehungen und Partnerschaften setzen. Zudem wird LSG Sky Chefs sich weiterhin über ihren führenden Qualitätsanspruch vom Markt abheben. Der Einstieg in die angrenzenden Märkte wird mit regionalen Schwerpunkten konzentriert weiterverfolgt, um Wachstum zu generieren und den Kundennutzen zu erhöhen.

Ein weiterer Fokus liegt darauf, die Prozesse über alle Funktionen hinweg konsequent zu standardisieren, um Transparenz und Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Die intensiven Bemühungen des Unternehmens, die Tarifstrukturen in Deutschland neu zu gestalten, werden weiter fortgeführt.

Insgesamt erwartet LSG Sky Chefs, auch in den Jahren 2012 und 2013 ihren Umsatz und operativen Gewinn weiter steigern zu können.

Sonstige

↗ AirPlus profitierte vom wachsenden Geschäftsreisemarkt und steigerte die Erlöse und den operativen Gewinn. ↗ Lufthansa Flight Training erhöhte die Simulatorauslastung und das operative Ergebnis. ↗ Die Konzernfunktionen verbesserten ihr Ergebnis währungsbedingt. ↗ So erhöhten sich Erlöse und Ergebnis des Segments 2011 deutlich.

Sonstige

	2011 in Mio. €	2010 in Mio. €	Veränderung in %
Operative Gesamterlöse	1 354	1 232	9,9
Operatives Ergebnis	–92	–226	59,3
Segmentergebnis	–123	–196	37,2
EBITDA*	51	106	–51,9
Segmentinvestitionen	30	17	76,5
Mitarbeiter zum 31.12.	3 999	3 752	6,6
Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	3 914	3 731	4,9

* Ohne konzerninterne Ergebnisübernahmen / Beteiligungserträge.

Struktur Sonstige

Der Bereich Sonstige umfasst Konzernfunktionen sowie Service- und Finanzgesellschaften
Im Bereich Sonstige werden die Service- und Finanzgesellschaften zusammengefasst, unter deren Dach die Aktivitäten des Lufthansa Konzerns im Finanz- und Dienstleistungsbereich angesiedelt sind. Hierzu gehören AirPlus, Lufthansa Flight Training und die Lufthansa Commercial Holding. Die zentralen Konzernfunktionen sind ebenfalls diesem Segment zugeordnet.

AirPlus profitiert vom wachsenden Geschäftsreisemarkt
AirPlus zählt zu den führenden globalen Anbietern von Lösungen für das Bezahlen und Auswerten von Geschäftsreisen. Unter der Marke AirPlus International stellt das Unternehmen maßgeschneiderte Produkte und integrierte Lösungen zur Verfügung, mit denen Unternehmen ihr tägliches Travel Management einfacher und kostengünstiger gestalten können. AirPlus ermöglicht durch eine unternehmensweite Transparenz sämtlicher Geschäftsreiseausgaben ein effektives Reisekostencontrolling. Hauptsitz des Unternehmens ist Neu-Isenburg; darüber hinaus ist AirPlus mittlerweile in 25 Ländern mit Niederlassungen und eigenen Tochtergesellschaften vertreten. Weltweit betreuten im Geschäftsjahr über 1.000 Mitarbeiter mehr als 38.000 Firmenkunden.

2011 setzten Geschäftsreisen ihren Aufschwung fort. Trotz politischer und wirtschaftlicher Krisen setzten Unternehmen weltweit auf den Erfolgsfaktor Mobilität und reagierten bei Geschäftsreisen weniger restriktiv als zwei Jahre zuvor. AirPlus-Kunden waren 2011 häufiger auf Reisen als im Rekordjahr 2008, zudem lagen die Reiseausgaben über den Vorjahren. Dadurch konnte das Unternehmen auch 2011 den Umsatz signifikant steigern. Der gesamte Abrechnungsumsatz stieg 2011 um 11 Prozent auf 22,0 Mrd. EUR. Die Anzahl der über AirPlus abgerechneten Transaktionen erhöhte sich in vergleichbarem Ausmaß auf 138 Mio. Hauptwachstumstreiber waren dabei erneut die internationalen Märkte, die mit einem Plus von 26 Prozent zur starken Expansion von AirPlus beitrugen.

Die erfreuliche Geschäftsentwicklung machte sich auch in den Ergebniszahlen bemerkbar. Die operativen Gesamterlöse stiegen gegenüber dem Vorjahr auf 296 Mio. EUR (+5,3 Prozent), während das operative Ergebnis um 40,0 Prozent auf 28 Mio. EUR gesteigert werden konnte.

Im Berichtsjahr hat sich AirPlus auf die Weiterentwicklung globaler Lösungen für das Geschäftsreisemanagement seiner multinationalen Kunden konzentriert. Hier sind mit dem Ausbau des globalen Bankpartnernetzwerks sowie der weltweiten Konsolidierung von Geschäftsreisetransaktionen unterschiedlichster Finanzdienstleister und Kreditkartenanbieter entscheidende Schritte erfolgt. Zudem wurde 2011 das Produktportfolio mit der Herausgabe zentraler Firmendebitkarten (AirPlus Debit Accounts) ergänzt.

AirPlus wird auch 2012 auf den Expansionskurs in internationalen Märkten setzen. Mit dem Ende 2011 eröffneten Service Center Singapur wird ein besonderes Augenmerk auf die Wachstumsregion Asien/Pazifik gelegt. Die globale Akzeptanzerweiterung des AirPlus Company Accounts sowie des AirPlus Debit Accounts wird weiterhin im Vordergrund stehen; zudem wird die Entwicklung mobiler Zahlungslösungen die Leistungen der Produktpalette von AirPlus erweitern.

Lufthansa Flight Training steigert Simulatorauslastung und Ergebnis

Mit ihren Standorten in Frankfurt am Main, Berlin, Wien, Bremen, München und Phoenix/Arizona verfügt Lufthansa Flight Training über jahrzehntelange Erfahrung bei der Ausbildung von Cockpit- und Kabinenbesatzungen in Bereichen wie Simulatortraining, Service- und Emergency-Schulungen oder bei computergestützten Lernprogrammen.

Neben den Lufthansa Konzerngesellschaften gehören rund 150 weitere Fluggesellschaften zum Kundenstamm des Unternehmens. Eine gestiegene Nachfrage im Simulator- und Kabinentraining sowie die langfristige Zusammenarbeit mit wichtigen Kunden der Luftfahrtbranche wirkten sich positiv auf die Geschäftsentwicklung 2011 aus. Den wesentlichen Beitrag liefert das Simulatortraining mit einer Auslastung über dem Vorjahreswert. Zusätzlich profitierte Lufthansa Flight Training 2011 von einer höheren Nachfrage nach Grundkursen zur Flugbegleiterausbildung der Lufthansa Passage. Die operativen Gesamterlöse von Lufthansa Flight Training konnten auf 178 Mio. EUR gesteigert werden (+4,7 Prozent). Das operative Ergebnis lag mit 31 Mio. EUR um 3,3 Prozent über Vorjahr.

Um der gestiegenen Nachfrage nach Trainingsdienstleistungen angemessen zu begegnen, hat Lufthansa Flight Training zusätzliche Anlagen in Betrieb genommen. Seit Mai 2011 machen drei A320 Family Flat Panel Trainer das Type-Rating-Training noch effizienter. Das erste der neuen Geräte ging am 6. Mai 2011 im Lufthansa Flight Training Center München in Betrieb. Zwei weitere sind seit dem 20. Mai und dem 1. Juli 2011 bei Lufthansa Flight Training in Frankfurt trainingsbereit.

Seit dem Sommer 2011 steht den Kunden am Standort München ein weiterer Cockpitsimulator vom Typ Airbus A320 zur Verfügung. In Frankfurt werden die bestehenden Trainingskapazitäten ebenfalls um einen zusätzlichen A320-Cockpitsimulator erweitert, der ab Anfang 2012 ins Training geht.

Der Verkehrsfliegerschule Bremen steht seit Ende 2011 ein zusätzliches Schulflugzeug für die Ausbildung von Nachwuchsflugzeugführern zur Verfügung. Ein weiterer Flight Navigation Procedure Trainer wurde geliefert und ging Anfang 2012 ins Training. Im März und April starteten erstmals Ausbildungskurse mit Schülern von Austrian Airlines an der Verkehrsfliegerschule in Bremen.

Auch zukünftig will Lufthansa Flight Training den Herausforderungen des Wettbewerbs gerecht werden. Wettbewerbsfähigkeit setzt voraus, dass die Ertragskraft trotz zyklischer Schwankungen der Nachfrage dauerhaft gesichert ist. Dies zu erreichen ist deshalb zentrales Ziel der Unternehmensstrategie. Mit neuen, schlankeren Strukturen ist das Unternehmen in das Jahr 2012 gestartet. Durch diese schlanken Strukturen und optimierten Prozesse sollen Kosten- und damit Preisvorteile das bestehende und zusätzliche Geschäft sichern.

Konzernfunktionen verbessern Ergebnisbeitrag

Die Ergebnisentwicklung des Bereichs Sonstige wird in hohem Maße durch die Konzernfunktionen beeinflusst, deren Ergebnissituation die Währungssicherungs- und Finanzierungsfunktion der Deutschen Lufthansa AG für die Konzerngesellschaften widerspiegelt. Dementsprechend haben Kursschwankungen einen starken Einfluss auf das Segmentergebnis.

So war die Entwicklung der Konzernfunktionen auch 2011 wesentlich durch Währungseffekte geprägt. Das Nettokursergebnis war dabei insgesamt negativ. Während die operativen Gesamterlöse um 1,9 Prozent auf 728 Mio. EUR leicht sanken, fielen die operativen Aufwendungen, unter anderem aufgrund von Währungseinflüssen und eines Einmaleffekts durch eine Sonderzahlung im Vorjahr, deutlich überproportional um 13,5 Prozent auf 891 Mio. EUR. In der Folge konnte das Ergebnis um 43,4 Prozent auf –163 Mio. EUR verbessert werden.

Umsatz und Ergebnis des Segments steigen deutlich

Im Segment Sonstige konnten 2011 operative Gesamterlöse in Höhe von 1,4 Mrd. EUR verbucht werden. Die Steigerung von 9,9 Prozent gegenüber Vorjahr resultiert im Wesentlichen aus Währungskurseffekten. Die operativen Aufwendungen verhielten sich gegenläufig und sanken im gleichen Zeitraum, ebenfalls währungskursbedingt, um 0,8 Prozent auf 1,5 Mrd. EUR. In der Folge verbesserte sich das operative Ergebnis um 59,3 Prozent auf –92 Mio. EUR. Auch das Segmentergebnis konnte deutlich auf –123 Mio. EUR verbessert werden (+37,2 Prozent).

Mitarbeiter

↗ Das schwankende Marktumfeld stellte die Personalarbeit 2011 vor besondere Herausforderungen. ↗ Gleichzeitig wurden wichtige Projekte zur Steigerung der Flexibilität und Diversity gestartet. ↗ Im Projekt „Führungskräftelandschaft 2020“ werden die Anforderungen der Zukunft adressiert. ↗ Umfassende Tarifvereinbarungen schaffen Perspektiven. ↗ Die internationale Attraktivität als Arbeitgeber wurde weiter ausgebaut.

Mitarbeiter zum 31.12.*

		2011	2010	Veränderung in %
Konzernmitarbeiter	Anzahl	116 365	113 406	2,6
davon Passage Airline Gruppe	Anzahl	55 361	53 544	3,4
davon Logistik	Anzahl	4 624	4 517	2,4
davon Technik	Anzahl	19 975	20 159	–0,9
davon IT Services	Anzahl	2 820	2 935	–3,9
davon Catering	Anzahl	29 586	28 499	3,8
davon Sonstige	Anzahl	3 999	3 752	6,6
Umsatz je Mitarbeiter	Tsd. €	249	233	6,7
Umsatz je Beschäftigungsjahr	Tsd. €	285	269	5,9

* Exkl. bmi.

Umsatz je Beschäftigungsjahr Lufthansa Konzern in Tsd. €

Flexibilität zur Bewältigung der Anforderungen eines volatilen Marktumfelds

Im Zeichen des Wachstums des Lufthansa Konzerns hat sich das Personalmanagement im Geschäftsjahr 2011 erfolgreich mit der Sicherstellung der personellen Kapazitäten befasst. Im Zuge dessen wurde 8.866 neuen Mitarbeitern eine berufliche Perspektive geboten. Diese Arbeitsplätze sind insbesondere am Standort Frankfurt in den operativen Bereichen an Bord und am Boden bei der Lufthansa Passage entstanden. Diese Bedarfssituation konnte das Personalmanagement im Berichtsjahr erfolgreich durch die Unterstützung erprobter, internetbasierter Prozesse abdecken. Mit der erfolgreichen Rekrutierung qualifizierter Service Professionals stellt Lufthansa den gewohnt hohen qualitativen Service ihrer Fluglinien sicher.

Während es im ersten Halbjahr 2011 galt, unerwarteten, externen Ereignissen auch in personalpolitischer Hinsicht optimal zu begegnen, war das zweite Halbjahr davon geprägt, die Vorboten übergreifender Veränderungen in unserem Industrieumfeld zu bewältigen und richtig zu interpretieren.

Zunächst standen dabei operative Themen im Vordergrund, um auf die Ereignisse in Japan, im Nahen Osten sowie der Flutkatastrophe in Bangkok zu reagieren. Besondere Sicherheitsmaßnahmen wurden beispielsweise durch die Verlegung der Lufthansa Aktivitäten in Japan von Tokio nach Osaka kurzfristig zum Schutz der Mitarbeiter vor Ort umgesetzt. Die Veränderung der Flugrouten der Airlines des Lufthansa Verbunds ermöglichte es zudem, Cockpit- und Kabinenbesatzungen vor möglichen Gefahren zu schützen. Während der langanhaltenden Flutkatastrophe in Bangkok stellte Lufthansa Unterkünfte für von der Flut betroffenes Personal zur Verfügung und half aktiv mit finanziellen Mitteln, den Wiederaufbau voranzutreiben.

Im Rahmen der Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die den Lufthansa Konzern im zweiten Halbjahr 2011 forderten, nutzte das Personalmanagement effizient seine Hebel, um kurzfristig zu reagieren. Für die operativen Bereiche änderten wir die Rekrutierungsstrategie jedoch nicht, um die Einhaltung der Qualitätsversprechen gegenüber den Kunden zu gewährleisten. So bleibt Lufthansa ihrer Strategie einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung treu.

Zum Jahresende 2011 haben wir uns mit möglichen Krisenszenarien auseinandergesetzt. Inwiefern hierzu weitere Maßnahmen auch im personalpolitischen Umfeld vorgenommen werden müssen, wird maßgeblich durch den Verlauf der wirtschaftlichen Entwicklungen im Geschäftsjahr 2012 determiniert.

Projekte zur Steigerung der Flexibilisierung und Diversity initiiert

Mit dem Blick in die Zukunft und dem sich immer schneller wandelnden Marktumfeld der Luftfahrtbranche hat der Vorstand im Berichtsjahr 2011 das Projekt „Führungskräftelandschaft 2020“ ins Leben gerufen. Dieses Projekt beschäftigt sich mit den Anforderungen an Führungskräfte im Lufthansa Konzern in der Zukunft sowie mit den Herausforderungen, die wir als Unternehmen in diesem Zusammenhang zu bewältigen haben. Das Projekt befasst sich konkret mit der Diversifizierung und Flexibilisierung der Führungsstrukturen, um bestmöglich für die kommenden Entwicklungen gewappnet zu sein. Ein Teilprojekt beschäftigt sich zudem mit dem auch in der Öffentlichkeit in 2011 stark diskutierten Thema der „Chancengleichheit für Frauen in Führungspositionen“.

In übergreifender Zusammenarbeit mit allen DAX 30-Unternehmen hat sich Lufthansa für die Zukunft eindeutige Ziele zur Stärkung der geschlechterspezifischen Balance auf den unterschiedlichen Leitungsebenen des Konzerns gesetzt. Konkret ist es das Ziel des Lufthansa Konzerns, bis zum Jahr 2020 eine Steigerung der Anzahl von Frauen in Führungspositionen in Deutschland um 30 Prozent zu erreichen. Um dieses selbstgesteckte Ziel erfolgreich in die Realität umzusetzen, haben die einzelnen Gesellschaften des Konzerns konkrete Rahmenbedingungen und Maßnahmen verabschiedet. So werden zusätzliche spezifische Aktivitäten und Maßnahmen zur Karrieregestaltung von Frauen in Leitungspositionen individuell vereinbart.

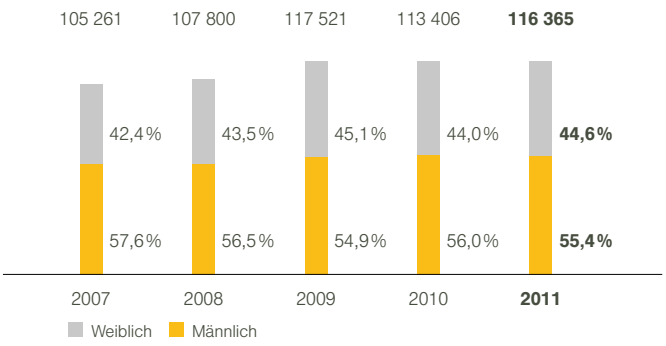
Auch wird der Anteil von Frauen in Führungspositionen durch die 2011 eingeführte verpflichtende Betrachtung von Kandidatinnen in Besetzungsentscheidungen – weiterhin unter Berücksichtigung der Bestenauswahl – nachhaltig gestärkt werden. Im Berichtsjahr lag der Anteil an Frauen in Führungspositionen in Deutschland weiterhin bei 15,5 Prozent. Weltweit konnte Lufthansa den Anteil an Frauen in leitenden Positionen von 13,1 Prozent auf 13,6 Prozent steigern. Insgesamt liegt der Anteil an Frauen mit Personalverantwortung unterhalb der Ebene der leitenden Angestellten bei 35,5 Prozent.

Unser selbstgestecktes Ziel einer Steigerung des Anteils an Frauen in Führungspositionen um 30 Prozent bis 2020 unterstreichen wir mit konkreten Maßnahmen, wie beispielsweise dem 1998 eingeführten Cross-Mentoring-Programm für Frauen, das auch 2011 mit einer neuen Generation gestartet ist. Im Berichtsjahr 2011 wurden darüber hinaus die Grundsteine für den Zukauf weiterer Belegplätze in Krippen gelegt, die Lufthansa Mitarbeitern ab dem zweiten Quartal 2012 zur Verfügung gestellt werden. In Hamburg wurde zum Jahresstart 2012 eine von Lufthansa Technik mitfinanzierte öffentliche Kinderbetreuungseinrichtung eröffnet.

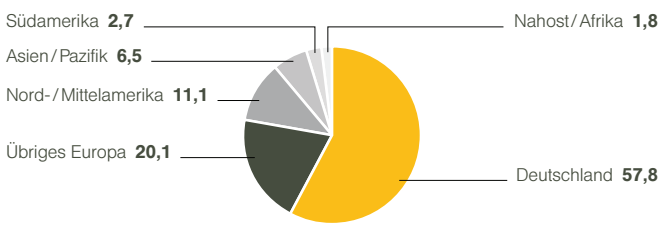
Zusammenarbeit im Airline-Verbund wird weiter optimiert

Die Weiterentwicklung der konzernübergreifenden personalpolitischen Zusammenarbeit der Gesellschaften, insbesondere auch bei den Fluggesellschaften des Airline-Verbunds, war ein weiteres wichtiges Thema 2011. Im Rahmen des Wissens- und Informationsaustauschs wurden nunmehr alle Verbund-Airlines vollständig in die existierenden Prozesse einbezogen. Ebenfalls konnten insbesondere auf Ebene der Führungskräfte verstärkt verbundübergreifende Personalentwicklungsmaßnahmen umgesetzt werden. Auf der Ebene der Arbeitnehmervertreter wurde im Berichtsjahr ebenfalls die europaweite Zusammenarbeit in einer auf die Bedürfnisse des Lufthansa Konzerns ausgerichteten Form intensiviert.

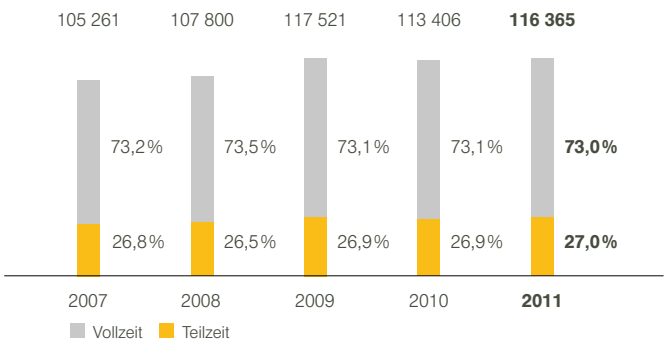
Anzahl der Beschäftigten Aufteilung nach Geschlecht



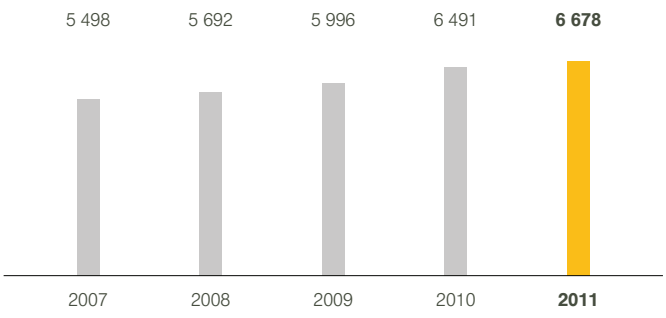
Mitarbeiter nach Regionen in %



Anzahl der Beschäftigten in Voll- und Teilzeit



Personalaufwand Lufthansa Konzern in Mio. €



Im Rahmen der weiteren Integrationsaktivitäten konnten 2011 die Shared Services im Human Resources (HR)-Bereich weitere Unternehmen aus dem Konzernverbund als Kunden gewinnen. Zusätzlich lagerten Konzerngesellschaften neue Prozesse an die HR-Shared Services aus, was zu weiteren Synergieeffekten geführt und durch zusätzliche Prozessoptimierungen und Automatisierung die Kosten gesenkt hat.

Vielfalt als erfolgskritischer Mehrwert

Zum Jahresende 2011 waren weltweit 120.055 Mitarbeiter bei Lufthansa beschäftigt. Bereinigt man diese Zahl um bmi, entspricht dies 116.365 Mitarbeitern, ein Anstieg von 2,6 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Dies ist insbesondere auf die Personalzuwächse im operativen Bereich bei den Fluggesellschaften zurückzuführen. 6.276 Austritten standen im Berichtsjahr 8.866 externe Einstellungen gegenüber. Die Fluktuation bei den deutschen Gesellschaften erhöhte sich leicht von 6,0 Prozent auf 6,1 Prozent. Dies ist insbesondere auf den Anstieg der Renteneintritte zurückzuführen. Auch bei Lufthansa ist die demografische Entwicklung einer älter werdenden Belegschaft ein zentrales Thema. Analog entwickelte sich das Durchschnittsalter der Belegschaft von 40,7 Jahren auf 40,8 Jahre. Die durchschnittliche Firmenzugehörigkeit blieb unverändert bei 13,6 Jahren.

Die demografischen Entwicklungen bleiben auch in den kommenden Jahren relevant. Somit ist der Erhalt der Leistungsfähigkeit und der Gesundheit aller Mitarbeiter eines unserer zentralen Anliegen. So bietet Lufthansa eine Vielzahl unterschiedlicher Teilzeitvarianten an, welche von 27 Prozent der Belegschaft aktiv genutzt werden. Ein breites sportliches Angebot der LH-Sportvereine sowie konzernweite Initiativen zur sportlichen Betätigung sind weitere Elemente der Mitarbeiterleistungen des Konzerns.

Die einzelnen Gesellschaften gestalten, mit Unterstützung des zentral koordinierenden medizinischen Diensts, zudem diverse Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, um dem Arbeitsumfeld ihrer Belegschaft individuell Rechnung zu tragen. Zusätzliche Maßnahmen, wie Gesundheitswochen, Sondertage und die Dienstleistungen der medizinischen Dienste, stellen dabei ein breites Angebotsportfolio dar. Besonderer Themenschwerpunkt im Berichtsjahr war neben Abhängigkeitssyndromen und Somatisierungsstörungen auch die Langzeitstudie der Lufthansa Technik mit der Universität Hamburg zum „Metabolischen Syndrom“.

Tarifpolitisch Perspektiven schaffen

Tarifpolitik war im Geschäftsjahr 2011 besonders von nachhaltigen Vereinbarungen zwischen dem Arbeitgeberverband Luftverkehr und den für die unterschiedlichen Mitarbeitergruppen zuständigen Gewerkschaften geprägt. So waren tarifpolitische Verhandlungen mit dem Cockpit-Personal und die Lösung struktureller Herausforderungen an kleinen oder wettbewerbsintensiven Standorten entscheidende Themenfelder.

Der Arbeitgeberverband Luftverkehr und die Gewerkschaft ver.di hatten im Vorjahr Vergütungstarifverträge für die Beschäftigten des Boden- und Kabinenpersonals bis zum 31. Dezember 2011 vereinbart. Tarifverhandlungen für den Folgezeitraum wurden im Januar 2012 aufgenommen und zum Teil bereits abgeschlossen, siehe „Nachtragsbericht“ auf S. 127.

Die Tarifrunde 2011 für das Cockpit-Personal wurde mit der fristgerechten Kündigung des Vergütungstarifvertrags zum 31. März 2011 seitens der Vereinigung Cockpit (VC) eingeläutet. Eine Einigung konnte bereits im Juni erreicht werden. Kernpunkt war neben der Vergütungssteigerung eine volumenneutrale Umstellung der Ergebnisbeteiligung auf die Kennzahl „operative Marge“. Damit wurden die Ergebnisbeteiligungssysteme aller Mitarbeitergruppen (Boden, Kabine, Cockpit) auf nunmehr einheitliche Prinzipien harmonisiert.

Operative Marge* für den Konzern und die Geschäftsfelder in %

	2011	2010	Veränderung in P.
Passage Airline Gruppe	1,6	3,1	–1,5
Lufthansa Passage	1,1	2,7	–1,6
Logistik	8,5	11,1	–2,6
Technik	6,3	6,7	–0,4
IT Services	3,2	1,7	1,5
Catering	3,7	3,4	0,3
Konzern	2,9	3,9	–1,0

* Operatives Ergebnis / Umsatz.

Zum Gesamtpaket des Cockpit-Tarifabschlusses 2011 gehörten auch neue Tarifvereinbarungen zur Bereederung der Airbus A330- und A340-Flotte, zur Bereederung der Flugschule Bremen sowie Richtlinien zur Auswahl von Flugzeugführern. Hierbei ist insbesondere die Tarifvereinbarung zur Bereederung der A330- und A340-Flotte herauszustellen, die Lufthansa erstmals die Möglichkeit eröffnet, unter bestimmten Voraussetzungen bereits fertig ausgebildete Verkehrspiloten, sogenannte Ready-Entry-Piloten, für diese Langstreckenmuster zu rekrutieren. Die neu getroffenen tariflichen Regelungen befrieden wesentliche Konfliktfelder der letzten Jahre mit pragmatischen Kompromissen und schaffen die Grundlage für den weiteren Wachstumskurs von Lufthansa in den nächsten Jahren.

Die Zeit seit der letzten Vereinbarung eines Tarifvertrags für das Kabinenpersonal im Januar wurde genutzt, um sich mit dem Tarifpartner Unabhängige Flugbegleiter Organisation (UFO) über dringend erforderliche Vergütungsstrukturanpassungen und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit im Kontinentalverkehr auszutauschen. Lufthansa und UFO konnten sich zwar in Eckpunkten verständigen, eine abschließende Vereinbarung wurde 2011 jedoch noch nicht erzielt.

An den Standorten Bremen, Hannover, Nürnberg und Köln konnte im Berichtsjahr für das Bodenpersonal eine sozialverträgliche Lösung zum Umgang mit den strukturellen Veränderungen erwirkt werden. Um eine für den Lufthansa Konzern wettbewerbsfähige Zielstruktur zu erreichen, wurden mit den Betriebspartnern ein sofort wirkendes Maßnahmenpaket zur Effizienzsteigerung sowie der schrittweise Ausstieg aus verschiedenen Stationsdienstleistungen vereinbart. Altersteilzeitverträge, Abfindungsangebote sowie Unterstützung bei stationsinternen Versetzungen und Wechseln an andere Standorte oder in die Kabine sollen die Fluktuation erhöhen.

Die vereinbarte Lösung beendet einen intensiven Austausch um die Zukunft der Mitarbeiter an den dezentralen Stationen und wird sowohl den Interessen der Mitarbeiter nach Arbeitsplatzsicherheit und Zukunftsperspektive gerecht als auch der unternehmerischen Notwendigkeit nach einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit.

Lufthansa trägt Ausbildungsverantwortung

Lufthansa wird ihrer Rolle als sozial und gesellschaftlich verantwortungsvoller Arbeitgeber mit 808 Neueinstellungen in 53 Ausbildungsberufen mehr als gerecht. Wie schon in den vergangenen Jahren steht der Konzern für ein sehr breites Spektrum an Ausbildungs- und Qualifikationsmöglichkeiten, die langfristige berufliche Perspektiven bieten. Insbesondere Frauen nutzen dieses Angebot und stellen mit 21 Prozent einen signifikanten Anteil der Auszubildenden dar. Darüber hinaus hat Lufthansa weltweit mehrere hundert Bodenmitarbeiter eingestellt. Für das fliegende Personal wurden in Deutschland 4.929 neue Flugbegleiter ausgebildet und eingestellt. In den konzerneigenen Flugschulen wurden 368 neue Flugzeugführer zur Qualifizierung neu eingestellt, wovon 7 Prozent weiblich sind. Nach erfolgreichem Abschluss werden sie in das Konzernarbeitsumfeld übernommen. In der internen Weiterqualifizierung konnten zudem 428 Mitarbeiter für die Rolle des Pursers qualifiziert werden.

Investitionen in Aus- und Weiterbildung auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten

„There‘s no better way to learn.“ – Mit diesem Anspruch sorgt die Lufthansa School of Business für Weiterbildung und den Dialog von Führungskräften und Mitarbeitern im gesamten Lufthansa Konzern. Im vergangenen Jahr hat sich erneut gezeigt, dass sich Investitionen in die Entwicklung und Weiterbildung unserer Mitarbeiter und Führungskräfte auszahlen. Deshalb wurden trotz wirtschaftlich fordernder Zeiten auch 2011 umfangreiche Bildungsmaßnahmen durchgeführt. Die vielfältigen Angebote der Lufthansa School of Business werden dabei über alle Altersgrenzen hinweg genutzt.

In der Führungskräfteentwicklung leistet die Lufthansa School of Business mit übergreifenden Netzwerk- und Dialog-Plattformen sowie Management-Programmen für alle Führungsebenen einen wertvollen Beitrag zur Weiterentwicklung der Führungskräfte, zur Zusammenarbeit im Konzernverbund sowie zur Implementierung der Konzernstrategie.

Dabei arbeitet unsere Corporate University erfolgreich mit ausgewählten internationalen Business Schools und akademischen Partnern zusammen. Für ihre Partnerschaft mit der Lancaster University Management School und der McGill University im Rahmen des „International Masters Program in Practicing Management (IMPM)“, einem mehrmonatigen, fünfmoduligen Programm für Führungskräfte, wurde die Lufthansa School of Business im Jahr 2011 von der „European Foundation for Management Development (EFMD)“ für „Partnership in Design, Development & Delivery“ und den Beitrag zur Organisationsentwicklung ausgezeichnet.

Die Lufthansa School of Business forcierte 2011 weiterhin die Optimierung der überfachlichen Trainings im Gesamtkonzern. Dabei wurde in weiten Teilen auch die Angebotsausweitung der Produkte für die Mitarbeiter der Verbund-Airlines erreicht. Insgesamt stieg das interne Bildungsvolumen um 21 Prozent auf 123 Mio. EUR. Dabei stieg die Zahl der Teilnehmertage um 10 Prozent auf 681.000.

Auch die Lufthansa School of Business hatte sich im Jahr 2011 mit dem Fokusthema „Frauen“ der Weiterentwicklung der Chancengleichheit gewidmet. Im Rahmen des Jahresthemas „Moderne Arbeitswelt“ wurden die diesbezüglichen Herausforderungen betrachtet und anhand konkreter Beispiele der Teilnehmerinnen direkt umsetzbare Maßnahmen formuliert.

Internationale Attraktivität als Arbeitgeber weiter ausgebaut
Im Rahmen der Nachwuchsrekrutierung hat Lufthansa auch in diesem Jahr den internationalen Fokus weiter ausgebaut. Es ist gelungen, insgesamt 30 Prozent der Teilnehmer des Nachwuchsprogramms „ProTeam“ aus unterschiedlichsten Nationen für Lufthansa zu begeistern.

Für über 150 junge Talente des Konzerns und wichtiger Partnerunternehmen wurde auch 2011 das Programm „explorers“ zum Netzwerkaufbau und zur Förderung der internationalen Zusammenarbeit der unterschiedlichsten Konzerngesellschaften gestartet.

Trotz der internationalen Ausrichtung bleibt Lufthansa auch ihren Wurzeln treu und verleiht den „Lufthansa Award für exzellente Leistungen in deutscher Sprache“ an insgesamt drei internationalen Hochschulen. Die Gewinner 2011 waren Studenten des Boston College und des MIT in den USA sowie Teilnehmer des Chinesisch-Deutschen Hochschulkollegs in Shanghai.

Lufthansa ist einer der beliebtesten Arbeitgeber in Deutschland
Über die Auszeichnung als einer der beliebtesten Arbeitgeber konnte sich Lufthansa 2011 erneut freuen. Zum fünften Mal in Folge konnte sich das Unternehmen in der Spitzengruppe des Universum Student Survey 2011 (Bereich Wirtschaft) unter deutschen Unternehmen platzieren.

Universum Student Survey 2011
(veröffentlicht in der „Wirtschaftswoche“)

Studienrichtung	**Platzierung 2011**	Platzierung 2010
Wirtschaftswissenschaften	3. Platz	2. Platz
Ingenieure	7. Platz	7. Platz
Informatik	16. Platz	14. Platz

Über 155.000 Bewerbungen auf über 6.000 angebotene Stellen im Konzern zeugen von einem hohen Grad an Attraktivität und belegen den Erfolg und den Bekanntheitsgrad des Konzernbewerbungsportals i www.be-lufthansa.com als zentrale Personalmarketing- und Recruiting-Plattform. Diese nutzt Lufthansa auch aktiv, um ihren zurzeit rund 5.000 Profile umfassenden Online-Talentepool zu managen.

Auch die Facebook-Seite von i www.be-lufthansa.com hat sich als äußerst beliebte Plattform für den Austausch zu karriere- und bewerbungsrelevanten Fragen rund um den Lufthansa Konzern entwickelt und ist mit 20.000 Fans eine der beliebtesten Facebook-Karriereseiten im deutschsprachigen Netzwerk. Lufthansa spricht insbesondere junge Talente über diesen Kanal an und kann sie so für sich gewinnen.

Effizienzsteigerung und Kostensenkung durch Ideenreichtum
Innovationsfreude und Ideenreichtum sind die Wurzeln unserer Konzerninitiative „Impulse“. Auch im Jahr 2011 haben engagierte Konzernmitarbeiter im Rahmen des Ideenmanagements wesentliche Beiträge zur Produkt- und Prozessoptimierung geliefert. Der Ideenreichtum der Mitarbeiter führte zu 3.142 Verbesserungsvorschlägen mit einem potenziellen Einsparvolumen von rund 8 Mio. EUR.

Hierbei noch nicht berücksichtigt sind solche Ideen, deren Umsetzung – obwohl nicht direkt in Euro quantifizierbar – sich deutlich positiv auf Kundenzufriedenheit, Qualität, Umweltschutz, Nachhaltigkeit und Arbeitssicherheit ausgewirkt hat.

Ein besonderes Beispiel ist die Verfahrensentwicklung, die bei der Lufthansa Technik im Rahmen des Impulse-Programms eingereicht wurde. Dieses Verfahren erlaubt eine neuartige, kurzfristige und sichere Instandsetzung von Triebwerken direkt am Flügel, sodass Flugannullierungen gerade im internationalen Verkehr vermieden werden können. Dies spart nicht nur Kosten, sondern erhöht gleichzeitig die Kundenzufriedenheit.

Die Wertschätzung von Ideenreichtum wurde durch den Lufthansa Innovationspreis unterstrichen, der im Jahr 2011 in den Kategorien „Engagement“, „Kollaboration“ und „Innovation“ an Mitarbeiter aus dem Konzern vergeben wurde. Mit den ersten beiden Kategorien sollen der Einsatz und das Zusammenwirken der Prozessbeteiligten herausgestellt werden, von der Ideenfindung bis hin zur konkreten Umsetzung. Getreu dem Motto: „Eine gute Idee braucht immer zwei: Einen, der sie hat, und einen, der sie fördert.“

Unternehmerische Verantwortung

↗ Die Prinzipien der unternehmerischen Verantwortung sind fester Bestandteil unserer Unternehmenswerte. ↗ Lufthansa ist in wesentlichen Nachhaltigkeitsindizes vertreten. ↗ Verantwortungsbewusstes Wirtschaften bildet die Basis für nachhaltige Wertschaffung. ↗ Die Modernisierung der Flotte hat den CO_2-Ausstoß weiter reduziert. ↗ Testflüge mit Biotreibstoff wurden erfolgreich abgeschlossen. ↗ Wir engagieren uns weltweit in gesellschaftlichen und sozialen Belangen.

Lufthansa fühlt sich schon sehr lange den Prinzipien der unternehmerischen Verantwortung verpflichtet, deswegen sind diese fester Bestandteil unserer Unternehmenswerte und Führungsprinzipien. Wir haben im Berichtszeitraum unsere Aufstellung in Sachen Nachhaltigkeit weiter konkretisiert und unsere Initiativen den bereits bekannten fünf Themengebieten zugeordnet. Dazu zählen wirtschaftliche Nachhaltigkeit, Klima- und Umweltverantwortung, soziale Verantwortung, Corporate Governance und Compliance sowie Corporate Citizenship.

Koordination durch das Corporate Responsibility Council
Das Corporate Responsibility Council stellt bei Lufthansa das übergeordnete Gremium in Sachen unternehmerischer Verantwortung dar. Es wird vom Leiter Konzernstrategie gesteuert und setzt sich aus den Leitern der Konzernabteilungen Politik, Umweltkonzepte, Personalpolitik, Recht, Kommunikation, Investor Relations und Konzerncontrolling zusammen. Bei Fragestellungen in Bezug auf das Beschaffungswesen, Lieferketten und Lieferantenbeziehungen wird außerdem die Abteilung Corporate Sourcing hinzugezogen. Das Corporate Responsibility Council gewährleistet, dass alle Tätigkeiten und Initiativen in Bezug auf unternehmerische Verantwortung effektiv und nachhaltig im Lufthansa Konzern vorangetrieben werden. Das Gremium berichtet direkt an den Vorstand.

Unternehmerische Verantwortung und Themengebiete bei Lufthansa

Wirtschaftliche Nachhaltigkeit	Langfristige und nachhaltige Wertschöpfung, Chancen- und Risikosteuerung, Supply Chain Management / Sourcing, Investorendialog
Klima- und Umweltverantwortung	Emissionsminderung, Umweltmanagementsysteme, Ressourcenmanagement, Umweltvorsorge, Green IT, Umweltförderung (Biodiversität), Reisemanagement
Soziale Verantwortung	Beschäftigungs- und Vergütungsbedingungen, Vereinigungsfreiheit / Kollektivrechtliche Vereinbarungen, Arbeitsplatzsicherungspolicy, Rekrutierungspolitik, Versorgungsregelungen, Führungsgrundsätze / -kultur, Mitarbeiterbildung / Personalentwicklung, Diversitätsmanagement / Antidiskriminierung, Gesundheitsmanagement / Arbeitssicherheit, Work-Life-Balance, Menschenrechte / Internationale Sozialstandards, interne Stakeholderdialoge
Corporate Governance und Compliance	Corporate Governance, Corporate Compliance, Recht, Steuern, Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung, Datenschutz
Corporate Citizenship	Politik, externe Stakeholderdialoge, Mitgliedschaften, Sponsoring, Hilfsprojekte, Unterstützung von Bildungsprojekten, Spenden

Koordination durch das Corporate Responsibility Council

Lufthansa für verantwortungsbewusste Unternehmensführung ausgezeichnet

Auch im Jahr 2011 wurden die Tätigkeiten des Lufthansa Konzerns nach Gesichtspunkten des verantwortlichen Handelns von externen Experten und Agenturen beurteilt. Dabei schaffte es Lufthansa, in mehreren Nachhaltigkeitsindizes erneut vertreten zu sein, so zum Beispiel bei FTSE4Good, ASPI (Advanced Sustainable Performance Indices) und ESI (Ethibel Sustainability Index). Auch im Corporate Rating der Agentur oekom erreichte Lufthansa 2011 den sogenannten „Prime Status", mit dem besonders nachhaltige und verantwortungsvolle Unternehmen ausgezeichnet werden. Beim Carbon Disclosure Project (CDP) konnte eine deutliche Verbesserung der Beurteilung im Vergleich zum Vorjahr erreicht werden. Ergänzt wurden diese Auszeichnungen durch zahlreiche Preise für verantwortungsbewusste Unternehmensführung, wie zum Beispiel den „Condé Nast Traveler World Savers Award 2011" in der Kategorie „Doing it All" und den „Clean Tech Media Award 2011".

Lufthansa hat es unter abermals verschärften Bedingungen nicht geschafft, die Mitgliedschaft im Dow Jones Sustainability Index (DJSI) wieder zu erreichen. Vor allem im Bereich Operationelle Öko-Effizienz, dessen primärer Fokus auf Emissionen, Treibstoff-, Energie- und Wasserverbrauch liegt, sahen die Analysten Verbesserungspotenzial. Deutlich verbessert waren hingegen die Beurteilungen in den Bereichen Wirtschaftliche Effizienz sowie Risiko- und Krisenmanagement.

Das Lufthansa Management geht gewissenhaft mit den Ergebnissen der Befragungen und Ratings um und leitet aus diesen notwendigen Handlungsbedarf für das Unternehmen ab.

Lufthansa bekennt sich zu den Grundsätzen des UN Global Compact und unterstützt dessen Tätigkeiten. Seit 2002 hatte Lufthansa stets den Empfehlungen des deutschen Corporate Governance Kodex entsprochen und auch die meisten fakultativen Anregungen umgesetzt. Am 7. Dezember 2011 wurde in der Aufsichtsratssitzung die Entsprechenserklärung mit wenigen Einschränkungen aktualisiert. Weitere Informationen finden Sie im Kapitel „Corporate Governance" auf S. 28.

Nachhaltiges Wirtschaften als Imperativ in einem kompetitiven Marktumfeld

Der Vorstand ist im Sinne einer wertorientierten Steuerung des Unternehmens der nachhaltigen Wertschaffung verpflichtet. Im Rahmen dieser Wertorientierung wird der unternehmerische Erfolg am sogenannten Cash Value Added (CVA) gemessen. Weitergehende Informationen hierzu finden Ssie unter „Wertorientierte Steuerung und Ziele" ab S. 34.

Die Führungskräfte und der Vorstand erhalten ihre variablen Vergütungen ebenfalls auf Basis des CVA. Durch diesen Anreiz ist zusätzlich sichergestellt, dass der Fokus auf nachhaltige Initiativen gelegt wird. Das verringert die Gefahr des Verfolgens kurzfristig wirksamer, jedoch nicht dauerhaft erfolgreicher Strategien.

Um eine nachhaltige Entwicklung zu fördern, identifiziert Lufthansa außerdem regelmäßig die für das Unternehmen relevanten Risiken und Chancen und lässt diese maßgeblich in die unternehmerische Steuerung einfließen. So ist sichergestellt, dass das Unternehmen sowohl auf positive als auch negative Einflüsse durch entsprechende Maßnahmen vorbereitet ist. Mehr zu unserem Risiko- und Chancenmanagement finden Sie im „Risiko- und Chancenbericht" ab S. 114.

Mit unseren internen und externen Stakeholdern pflegen wir einen regelmäßigen und respektvollen Dialog. Gerade für ein Dienstleistungsunternehmen ist es wichtig, Vertrauen zu schaffen. Dies gilt sowohl für Beziehungen mit Kapitalgebern, Kunden, Lieferanten und Anrainern wie auch für den internen Umgang miteinander. Neben dem regelmäßigen Austausch mit Mitarbeitervertretern im In- und Ausland wird auch ein regelmäßiger Dialog zwischen der Unternehmensführung und den örtlichen Führungskräften und Mitarbeitern, beispielsweise im Rahmen von sogenannten „Townmeetings", geführt.

„Procurement Leadership" erfolgreich umgesetzt

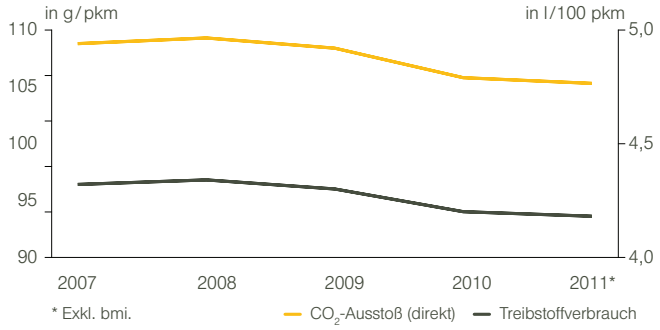
Im Bereich Beschaffung konnten wir 2011 das Projekt „Procurement Leadership" erfolgreich beenden. Im Fokus standen dabei die Erzielung eines wesentlichen Ergebnisbeitrags aus Einkaufsaktivitäten durch verbesserte Zusammenarbeit zwischen den Geschäftsfeldern sowie die Professionalisierung und Standardisierung der Einkaufsprozesse und -systeme. Zur Sicherstellung konzernweit einheitlicher Einkaufs-Governancestandards wurde eine Konzern-Einkaufspolicy verabschiedet, die auch unternehmerische Verantwortung im Einkauf explizit als Fokusthema aufnimmt. Um die erzielten Ergebnisse im Bereich Beschaffung nachhaltig abzusichern, wurde die Abteilung Corporate Sourcing als dauerhafte Organisationseinheit unter dem Vorstand Finanzen und Aviation Services eingerichtet.

Umweltschutz hat hohe Priorität

Lufthansa hat sich schon sehr früh zum Ziel gesetzt, ihre Klima- und Umweltverantwortung wahrzunehmen. Im Jahr 2008 wurde schließlich die „Umweltstrategie 2020" ins Leben gerufen, die anhand von 15 Leitsätzen die klima- und umweltgerechte Weiterentwicklung von Lufthansa sicherstellen soll. Die Bandbreite der Inhalte reicht von Emissionszielen über die Förderung alternativer Kraftstoffe bis zur Optimierung von Flugverfahren.

Auch der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Umweltmanagements fühlt sich das Unternehmen verpflichtet. Wichtige Datenbasis ist die konzerneigene Umweltdatenbank. Hier werden all jene betrieblichen Tätigkeiten und Vorgänge im Lufthansa Konzern erfasst, die sich auf die Umwelt auswirken. So können wir auf diverse Schlüsselkennzahlen zurückgreifen und somit über die Zeit den Erfolg in unseren Umweltschutzbemühungen messen. Neben den für den Luftverkehr zentralen Emissionswerten – diese beinhalten neben Gasen auch Lärm – werden auch Energie- und Kerosinverbrauchswerte sowie Abfall-, Wasser- und Abwasserzahlen erhoben. Auf dieser Basis arbeiten unsere Umweltexperten stets daran, den Klima- und Umweltschutz im Lufthansa Konzern zu verbessern. Als mittelfristiges Ziel gilt die Einführung eines zertifizierungsfähigen Umweltmanagementsystems in allen größeren Konzerngesellschaften.

Entwicklung CO_2-Ausstoß und Treibstoffverbrauch



Unser Ziel, den CO_2-Ausstoß pro geflogenem Passagierkilometer (pkm) bis zum Jahr 2020 um 25 Prozent im Vergleich zu 2006 (110,5 g/pkm) zu reduzieren, verfolgen wir weiterhin mit Hochdruck. 2011 lag dieser Wert bei 105,3 g/pkm und konnte somit um 0,4 Prozent im Vergleich zum Vorjahr verbessert werden.

Der absolute CO_2-Ausstoß, der 2011 durch Transportleistungen des Lufthansa Konzerns entstanden ist, betrug 28,4 Mio. Tonnen CO_2. Dies entspricht einem Anstieg gegenüber Vorjahr um 6,7 Prozent. Gleichzeitig konnte der in Litern pro geflogenen 100 Passagierkilometern gemessene Treibstoffverbrauch gesenkt werden. So wurde der Vorjahreswert von 4,20 l/100 pkm leicht um 0,4 Prozent auf 4,18 l/100 pkm verbessert. Zusätzliche und noch ausführlichere Umweltkennzahlen für das Geschäftsjahr 2011 finden Sie ab Mitte des Jahres unter i www.lufthansa.com/verantwortung.

Lufthansa hat ein ökonomisches Eigeninteresse an Einsparungen beim Treibstoffverbrauch. So können dadurch die Treibstoffkosten gesenkt werden, die einen der größten Kostenblöcke in der Gewinn- und Verlustrechnung des Lufthansa Konzerns darstellen. Auch wirkt ein geringerer Treibstoffverbrauch mildernd auf die negativen finanziellen Auswirkungen des europaweiten Emissionshandels ab 2012. Mehr zum Thema Emissionshandel und zu unserem Standpunkt können Sie dem Kapitel „Regulatorische und weitere Einflussfaktoren“ ab S. 43 entnehmen.

Eine Übersicht über unsere Umweltstrategie inklusive der 15 Umweltleitsätze sowie den Status einzelner Umweltprojekte und Maßnahmen finden Sie auf unserer Website i www.lufthansa.com/verantwortung. Zusätzlich können Sie dort ab Mitte des Jahres noch weitere und ausführlichere Kennzahlen für das Geschäftsjahr 2011 abrufen.

Kontinuierliche Innovation durch Forschung und Entwicklung

Lufthansa unterhält als Dienstleistungskonzern keine eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung im engeren Sinne. Dennoch kommt das Thema Forschung- und Entwicklung nicht zu kurz. Über viele Forschungsprojekte und Partnerschaften werden neue Erkenntnisse gewonnen und Innovationen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung vorangetrieben.

Lufthansa beteiligt sich aktiv an der Erforschung von alternativen Kraftstoffen. Mitte Juli 2011 startete ein im Rahmen des Luftfahrtforschungsprogramms der Bundesregierung geförderter Biotreibstofftest mit einem Airbus A321 auf der Strecke Frankfurt – Hamburg, welcher Ende Dezember erfolgreich zu Ende ging. Während ein Triebwerk des Flugzeugs weiterhin mit marktüblichem Treibstoff betankt wurde, setzte sich das Gemisch des anderen Triebwerks zu jeweils 50 Prozent aus herkömmlichem Kerosin und dem biosynthetischen Kraftstoff HRJ zusammen. Dieser besteht aus Pflanzenöl der Jatropha-Pflanze, Camelina und weiteren Fetten, die strikt umweltverträglich gewonnen werden. Im Rahmen des Tests, der unter dem Namen BurnFAIR lief, wurde auf 1.187 Flügen getestet, wie sich der alternative Treibstoff auf die Triebwerke und die Emissionen auswirkt. Nach ersten Berechnungen wurden im Zuge des Tests 1.471 Tonnen CO_2 eingespart.

Ebenfalls im Juli 2011 startete Lufthansa gemeinsam mit dem Forschungszentrum Jülich eine Langzeitbeobachtung der Erdatmosphäre per Linienflug. Bei dieser Klimaforschungsinitiative messen speziell dafür entwickelte Geräte an Bord eines Lufthansa Airbus A340 während des Flugs atmosphärische Spurenstoffe und in Zukunft auch Aerosole und Wolkenteilchen. Die Daten werden nach jedem Flug digital ausgelesen, verarbeitet und analysiert. Gesamtziel ist die Entwicklung einer globalen Messinfrastruktur, um die Erdatmosphäre und damit die Klimaentwicklung mit Hilfe der Luftfahrt besser beobachten zu können.

Nach einer mehrjährigen Entwicklungsphase konnte dieses Projekt, an dem 15 europäische Projektpartner beteiligt sind und das den Namen IAGOS (In-service Aircraft for a Global Observing System) trägt, 2011 gestartet werden. Der Einsatz der Messinstrumente in Linienflügen erlaubt eine Sammlung von Daten in hoher Anzahl, was durch den Betrieb reiner Forschungsflugzeuge nicht möglich wäre. Klimaforschung hat bei Lufthansa Tradition. IAGOS ist bereits das vierte von Lufthansa geförderte Klimaprojekt. Seit fast zwei Jahrzehnten engagiert sich Lufthansa als weltweit einzige Fluggesellschaft im Bereich Klimaforschung und Luftqualität.

Seit Herbst 2011 wird nach einem umfangreichen Testprogramm die Containerflotte bei Lufthansa und Lufthansa Cargo sukzessive durch neue Container aus leichten Verbundwerkstoffen ersetzt. Bis 2015 werden zunächst die Kleincontainer ausgetauscht, die in den Unterflurdecks von Passagier- und Frachtmaschinen befördert werden. Durch die neuen Container kann eine Gewichtsersparnis von 15 Prozent realisiert werden. Die wiederum führt prognostiziert jährlich zu einem um etwa 2.180 Tonnen gesenkten Kerosinverbrauch und zu einer Einsparung von rund 6.800 Tonnen CO_2. Die Leichtgewicht-Container erfüllen alle notwendigen Standards und sind zudem weniger reparaturanfällig als die konventionellen Lademittel aus Aluminium.

Auch in den Kabinen der Flugzeuge kommt es zu einer klimaschonenden Änderung. Seit Sommer 2011 kommen neue, von LSG Sky Chefs entwickelte Bord-Trolleys an Bord der Lufthansa Flotte zum Einsatz. Die bisherigen Service-Wagen werden dabei kontinuierlich durch die neue Leichtbau-Variante „Quantum Light Weight Trolley“ ersetzt. So werden über die nächsten drei Jahre knapp 30.000 neue Bord-Trolleys zum Einsatz kommen. Der neue Trolley erleichtert nicht nur den Flugbegleitern die Arbeit an Bord, sondern ist vor allem für die Umwelt ein echter Gewinn, da er um ein Drittel leichter als der Vorgänger ist. Dadurch können der Kerosinverbrauch um rund 9.000 Tonnen pro Jahr gesenkt und etwa 28.350 Tonnen CO_2 bei Lufthansa eingespart werden. In der Praxis haben sich die bislang auf Interkontinentalflügen eingesetzten Trolleys bewährt. Während des Testbetriebs 2010 wurde der „Quantum Light Weight Trolley“ bereits mit dem „Crystal Cabin Award“ in der Kategorie „Greener Cabin, Health and Safety“ ausgezeichnet, welcher von einer Jury internationaler Luftfahrtexperten vergeben wird.

Mit dem erfolgreichen Einbau von Schalldämpfern in die komplette Boeing 737-Flotte konnte Ende 2011 auch ein Beitrag zur nachhaltigen Reduktion von Fluglärm geleistet werden. Bei Ab- und Anflug wirken die Dämpfer deutlich schallmindernd und können eine signifikante Pegelreduzierung von bis zu 2,4 Dezibel erreichen. Damit sollen die Bewohner in den Einzugsgebieten der Flughäfen spürbar entlastet werden.

Mit diesen und anderen Maßnahmen unterstützen wir die 4-Säulen-Klimaschutzstrategie des Luftverkehrssektors. Nur durch die Kombination aus technischem Fortschritt, verbesserter Infrastruktur, operativen Maßnahmen und ökonomischen Instrumenten können die ambitionierten Umweltziele in unserer Branche erreicht werden. Zusätzliche Informationen zur 4-Säulen-Strategie im Luftverkehr sowie weitere Erläuterungen zu unseren Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten finden Sie in unserem „Nachhaltigkeitsbericht Balance“ und auch auf unserer Website i www.lufthansa.com/verantwortung.

Verantwortungsvoller Umgang mit den Mitarbeitern

Als global agierender Konzern im Dienstleistungssektor trägt Lufthansa eine große Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern. Motivierte, zufriedene und effiziente Arbeitnehmer sind essenziell in unserem Geschäft. Daher werden der Ausbau und die Bewahrung von Fachwissen sowie weitere Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität von Lufthansa als Arbeitgeber vorangetrieben. Welche Strategien Lufthansa hierzu verfolgt, können Sie im Kapitel „Mitarbeiter“ ab S. 104 ausführlich nachlesen.

Sicherstellung der Corporate Compliance

Die Führungs- und Überwachungskultur der Lufthansa ist maßgeblich durch das deutsche Aktien-, Mitbestimmungs- und Kapitalmarktrecht sowie durch unsere Satzung und den unternehmensspezifisch umgesetzten Corporate Governance Kodex geprägt. Verbindliche Schulungen der Mitarbeiter auf den Gebieten „Competition Compliance“ und „Integrity Compliance“ stellen sicher, dass gute Corporate Governance auch auf Mitarbeiterebene gelebt wird.

Corporate Citizenship wird bei Lufthansa großgeschrieben

Neben der Verantwortung als Arbeitgeber ist sich Lufthansa auch ihrer gesellschaftlichen Verantwortung (Corporate Citizenship) bewusst und zeigt seit vielen Jahren weltweites Engagement in den Bereichen Kultur, Umwelt, Soziales, Bildung und Sport.

Engagement in den Bereichen Kultur, Natur- und Arten-/Tierschutz

Im Bereich Kultur legt Lufthansa einen Schwerpunkt auf klassische Musik. Seit 1997 veranstaltet Lufthansa jährlich ein Neujahrskonzert im Konzerthaus am Gendarmenmarkt in Berlin. Neben Vertretern aus Politik, Wirtschaft, Kultur und Medien begrüßen wir vor allem die Lufthansa Vielflieger zu dieser Veranstaltung. Des Weiteren ist Lufthansa seit 2010 „First Global Partner“ des Gürzenich Orchesters in Köln. Auch das „Lufthansa Festival of Baroque Music“ in London zählt zu den größeren, von Lufthansa unterstützten Kulturevents. Zusätzlich zum Engagement bei klassischen Konzerten war Lufthansa 2011 offizielle Airline des Eurovision Song Contest. Im Rahmen dieses wichtigen europäischen Fernsehevents brachte Lufthansa Teilnehmer und Fans sicher zum Austragungsort Düsseldorf.

Im Umweltbereich setzt sich Lufthansa als aktiver Förderer des Tier- und Naturschutzes ein. Hierbei wird eine Vielzahl an Projekten unterstützt. Im Bereich Tierschutz liegt uns vor allem unser Wappenvogel, der Kranich, am Herzen. Die meisten der weltweit vorkommenden Kranicharten sind vom Aussterben bedroht. Daher unterstützt Lufthansa als Mitglied der Projektgruppe Kranichschutz Deutschland finanziell, logistisch und kommunikativ Maßnahmen, die zum internationalen Kranichschutz beitragen. Darüber hinaus stellt Lufthansa der Organisation Global Nature Funds Ressourcen zum Schutz der Süßwasserseen und der Nachhaltigkeitsstiftung NatureLife-International zum Schutz von Regenwäldern und Biodiversität zur Verfügung.

Soziales Engagement als freiwillige Verpflichtung
Das wohl prominenteste Beispiel für das soziale Engagement der Lufthansa ist die HelpAlliance e.V. Sie wurde 1999 von Mitarbeitern aus allen Teilen des Lufthansa Konzerns gegründet. Als ehrenamtlicher Verein betreut HelpAlliance weltweite Projekte zur Verbesserung der Lebenssituation von benachteiligten Menschen. Dazu zählen Schulen, Ausbildungseinrichtungen, Waisenhäuser, Straßenkinderprojekte, Existenzgründungen und Krankenhäuser in Afrika, Asien, Europa und Lateinamerika. Neben langfristigen Projekten ist die HelpAlliance auch zur Stelle, wenn es um Unterstützung im Krisenfall geht. So rief die Organisation 2011 zu Spenden für die Opfer der Tsunami- und Atomkatastrophen in Japan und zur Linderung der Hungersnot in Ostafrika auf. Die HelpAlliance wird seit ihrem Bestehen finanziell, logistisch und kommunikativ von Lufthansa unterstützt.

Im August 2011 organisierte die Hilfsorganisation „Luftfahrt ohne Grenzen“ (LOG) gemeinsam mit Lufthansa Cargo und weiteren Partnern einen Hilfsflug nach Kenia. An Bord der Lufthansa Cargo Frachtmaschine nach Nairobi befanden sich rund 90 Tonnen Hilfsgüter für die hungernden Menschen in Ostafrika, vorrangig Nahrungsmittel, Medikamente und Zelte. Im September wurde ein weiterer Hilfsflug durchgeführt. Lufthansa Cargo bleibt damit ihrer Devise treu, in Zeiten von humanitären Krisen schnell und unbürokratisch zu helfen. Schon seit 2004 wird im Rahmen des gemeinnützigen Vereins „Cargo Human Care“ unkomplizierte und professionelle medizinische Hilfe für notleidende Menschen geleistet, indem Ärzten Flugtickets sowie freie Transportkapazitäten für Hilfslieferungen zur Verfügung gestellt werden.

Neben Lufthansa engagieren sich auch alle weiteren Verbund-Airlines im sozialen Bereich. SWISS unterstützt die internationale Hilfsorganisation SOS Kinderdorf, welche sich weltweit für Kinder in Not einsetzt. Des Weiteren unterstützt SWISS die unabhängige SWISS Kinderstiftung mit Geldleistungen, Infrastruktur und Logistik. Die Stiftung bietet SWISS Mitarbeitern die Gelegenheit, sich ehrenamtlich für SOS Kinderdörfer zu engagieren. Austrian Airlines unterstützt den jährlich stattfindenden „Life Ball“ in Wien, die größte Benefizveranstaltung in Europa zu Gunsten HIV-positiver und AIDS-erkrankter Menschen. Brussels Airlines ist vor allem in ihrer b.foundation for Africa aktiv, wo das Unternehmen Organisationen und Nichtregierungsorganisationen unterstützt, die sich zum Ziel gesetzt haben, Krisengebiete in Afrika mit humanitärer Hilfe zu versorgen.

Bildung und Sportförderung – Investitionen für die Zukunft
Nicht nur bei der Ausbildung und Fortbildung unserer Mitarbeiter nimmt das Thema Bildung einen hohen Stellenwert ein. Auch unternehmensextern setzt sich Lufthansa für viele Bildungsinitiativen ein. So ist die Onlineplattform „Lufthansa Erlebnis Wissen“ gepaart mit einer Lern-DVD ein Angebot an Schülerinnen und Schüler, den Lufthansa Konzern besser kennenzulernen und sich gleichzeitig auch mit den dortigen Berufswelten vertraut zu machen. Regelmäßig veranstaltet Lufthansa außerdem einen sogenannten Girls‘ and Boys‘ Day an ihren Standorten. Hier geht es darum, bei Schülerinnen Interesse für wahrgenommene typische Männerberufe und bei Schülern Interesse für typische Frauenberufe zu wecken. Vor allem Mädchen sind in technischen Luftfahrtberufen noch unterrepräsentiert. Zusätzlich zum hausinternen Engagement wird seit 2008 außerdem die gemeinnützige Initiative „Teach First Deutschland“ unterstützt, die sich für mehr Chancengerechtigkeit für Schülerinnen und Schüler auf dem Weg in den Arbeitsmarkt einsetzt. Des Weiteren fördert Lufthansa seit 2002 die Initiative „business@school“, bei der es darum geht, Schüler der Klassen 10 bis 13 praxisnah mit Wirtschaftsthemen vertraut zu machen. Im Bereich der wissenschaftlichen Bildung unterstützt Lufthansa aktiv Studentinnen und Studenten bei der Erstellung ihrer wissenschaftlichen Arbeiten und profitiert auch von den darin gewonnenen Erkenntnissen. Lufthansa kooperiert außerdem mit dem Programm „Joblinge“ und gibt dabei den zumeist aus sozial schwachen Verhältnissen stammenden Teilnehmern über Praktika die Möglichkeit, einen Ausbildungsplatz zu erlangen.

Letztendlich ist Lufthansa auch in der Sportförderung aktiv. Unser Sportengagement ist sowohl Bekenntnis zur Leistungsbereitschaft im Wettbewerb als auch zu unserer sozialen Verantwortung. Zu den von uns geförderten Institutionen und Initiativen zählen unter anderem die um weitere vier Jahre verlängerte Partnerschaft mit der Stiftung „Deutsche Sporthilfe“ sowie die Partnerschaft mit dem Deutschen Olympischen Sportbund und dem Deutschen Behindertensportverband zur Unterstützung der deutschen Leistungssportler bei den Olympischen Spielen und den Paralympics. Im Rahmen der Lufthansa Sportförderung werden auch Patensportler unterschiedlichster Disziplinen gezielt gefördert. Außerdem ist Lufthansa seit 2005 offizieller Partner des Deutschen Fußball-Bundes und befördert sowohl das Herren-Nationalteam als auch seit 2011 die Deutsche Fußballnationalmannschaft der Frauen zu allen anstehenden Begegnungen rund um den Globus.

Risiko- und Chancenbericht

↗ Chancen und Risiken werden bewusst gesteuert. ↗ Das Chancen- und Risikocontrolling ist wesentlicher Bestandteil der Planungs- und Steuerungsprozesse. ↗ Relevante Risiken und Gegenmaßnahmen werden in einer Risikolandkarte zusammengefasst. ↗ Vorstand und Aufsichtsrat werden durch den Chancen- und Risikobericht regelmäßig informiert. ↗ Der Fortbestand des Unternehmens ist nicht gefährdet.

Chancen- und Risikomanagement-System

Als international tätiges Luftfahrtunternehmen ist Lufthansa gesamtwirtschaftlichen, branchenspezifischen und unternehmerischen Risiken ausgesetzt. Dank unserer auf aktuellem Stand gehaltenen Managementsysteme erkennen wir frühzeitig Risiken und Chancen und richten unser Handeln daran aus. Unsere bewährte Risikostrategie erlaubt es uns, günstige Geschäftsgelegenheiten zu nutzen, sofern das Rendite-Risiko-Verhältnis marktgerecht ist.

Ein integraler Faktor unserer Unternehmensführung ist die bewusste Steuerung von Chancen und Risiken. Unser Risikomanagement ist daher in die bestehenden Geschäftsprozesse integriert. Das System, mit dem operationelle Risiken früh erkannt und gemanagt werden, besteht aus mehreren Modulen. Deren Bausteine sind systematisch miteinander verknüpft – mit Ausnahme der Organisation des Finanzrisikomanagements, das zentral verantwortet wird. Auf diese Weise lässt sich sicherstellen, dass homogene Risiken gesamthaft erkannt und mit der erforderlichen Kompetenz wirtschaftlich verantwortungsvoll gesteuert werden. Die Funktionen des Handels, der Abwicklung und des Finanzrisikocontrollings sind dabei streng voneinander getrennt und in eigenständigen Organisationseinheiten angesiedelt. Das Risikomanagement-System für Finanzinstrumente ist Teil des zentralen Finanzmanagements. Es wird im Abschnitt „Finanzwirtschaftliche Chancen und Risiken“ ab S. 122 und im Konzernanhang unter „Erläuterung 47“ ab S. 195 detailliert dargestellt.

Unser Risikomanagement-Ausschuss stellt im Auftrag des Vorstands sicher, dass Geschäftsrisiken laufend über alle Funktionen und Prozesse hinweg erkannt und bewertet werden. Der Ausschuss besteht aus den acht Leitern der Bereiche Konzerncontrolling, -justitiariat, -finanzen, -rechnungswesen, -revision (permanentes Mitglied ohne Stimmrecht), Konzern-IT, Controlling Lufthansa Passage sowie der Delvag Gruppe. Er ist dafür verantwortlich, das Risikosystem in Effektivität und Effizienz ständig zu verbessern.

Ein wichtiges Instrument dafür ist die Risikolandkarte, in der alle wesentlichen Risiken, die das Ergebnis und den Bestand des Unternehmens gefährden könnten, aufgeführt werden. Zugleich werden darin alle Instrumente zum Management dieser Risiken identifiziert. Wesentliche Risiken sind danach solche, die zu einem Verlust von mindestens einem Drittel des operativen Ergebnisses führen können, das zum Werterhalt notwendig ist. Für 2011 wurde dieser Wert für den Lufthansa Konzern unverändert auf 300 Mio. EUR beziffert. Auf Ebene der Geschäftsfelder werden die jeweiligen Wesentlichkeitsgrenzen nach dem gleichen Prinzip individuell berechnet.

Die Risikolandkarte wird regelmäßig aktualisiert und orientiert sich in ihrer Struktur am Prozess des gesamten Risikomanagements: Identifikation, Steuerung, Kommunikation und Kontrolle. Beim Risikomanagement wendet Lufthansa konzerneinheitliche Standards an. In allen Geschäftsfeldern werden zudem Risikomanagement-Beauftragte durch die jeweiligen Geschäftsführungen der Konzerngesellschaften ernannt. Diese sind für die Umsetzung der Konzernrichtlinie in ihren jeweiligen Gesellschaften verantwortlich und stehen in engem und regelmäßigem Kontakt zum Risikomanagement-Ausschuss. Auf diese Weise kann beispielsweise auch die kurzfristige Integration neuer Töchter, wie zum Beispiel bei Austrian Airlines geschehen, sichergestellt werden.

Das Chancen- und Risikocontrolling stellt einen weiteren Baustein im Rahmen der Planungs- und Steuerungsprozesse dar. Dabei werden vor allem durch die Analyse des Markt- und Wettbewerbsumfelds die Ergebnisziele, die die Risiko- und Chancenpotenziale beeinflussen, identifiziert, bewertet und Maßnahmen zu ihrer Steuerung eingeleitet.

Da gleichermaßen positive wie negative Planabweichungen im Fokus stehen, bedeutet dies, dass Risiken und Chancen mit den gleichen Instrumenten identifiziert, bewertet, gesteuert und kontrolliert werden.

Über das gesamte Jahr hinweg verfolgen wir die identifizierten Chancen und Risiken mit Bezug zum geplanten Ergebnis mit Hilfe eines quartalsweise erscheinenden Chancen- und Risikoberichts. Um das Augenmerk auf die wichtigsten Faktoren zu legen, werden die potenziellen Planabweichungen zum operativen Ergebnis von den Risikoverantwortlichen quantifiziert. Dabei werden sowohl positive als auch negative Abweichungen, also Chancen und Risiken, in Form einer Best-/Worst-Case-Analyse bewertet. Auch die Diskussion der Chancen und Risiken ist fester Bestandteil der regelmäßigen Gespräche des Konzerncontrollings mit den jeweiligen Geschäftsführungen der Konzerngesellschaften.

Darüber hinaus werden potenzielle Planabweichungen in separaten Gesprächen mit den Risikoträgern erörtert. Der Fokus liegt hier darauf, den Handlungsbedarf beziehungsweise den Umsetzungsstand der ergriffenen Maßnahmen zur systematischen Steuerung der entsprechenden Chancen und Risiken zu identifizieren.

Die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC) hat das Risikofrüherkennungssystem der Deutschen Lufthansa AG im Rahmen der Jahresabschlussprüfung hinsichtlich der aktienrechtlichen Anforderungen untersucht. Es erfüllt alle gesetzlichen Anforderungen, die an ein solches System gestellt werden.

Risikokategorien und Einzelrisiken

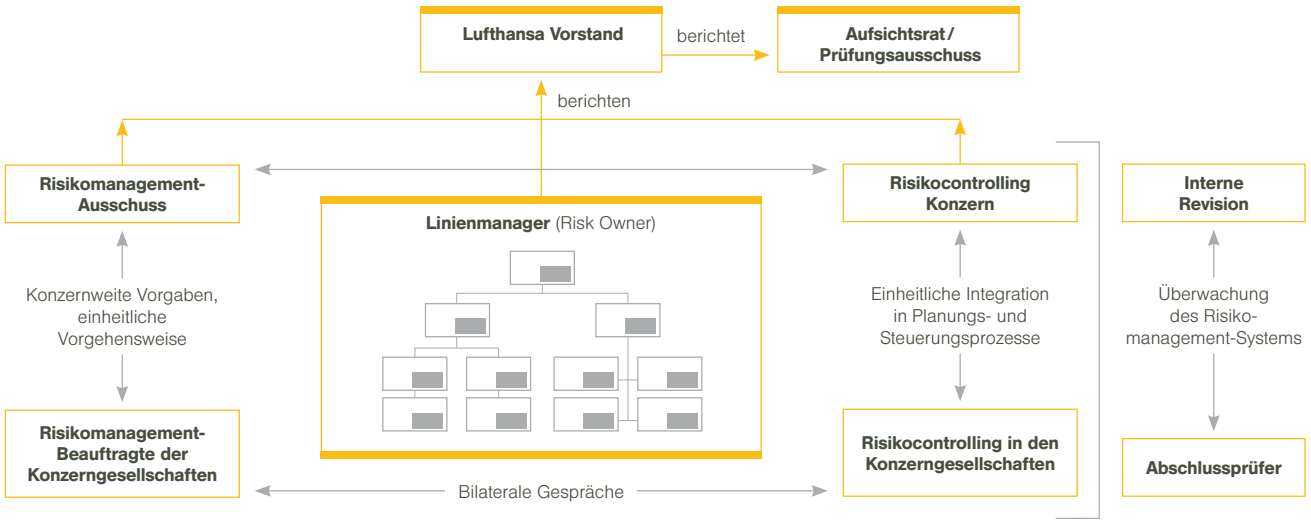
Für den Lufthansa Konzern ergeben sich gemäß den Kategorien der Risikolandkarte insbesondere die folgenden Risiken:

Gesamtwirtschaftliche Chancen und Risiken
Vor dem Hintergrund ihrer weltweiten Geschäftstätigkeit ist Lufthansa sowohl globalen als auch regionalen gesamtwirtschaftlichen Veränderungen in starkem Maße ausgesetzt. Von großer Bedeutung ist dafür das Wachstum des Bruttoinlandsprodukts (BIP) in den verschiedenen Wirtschaftsregionen der Welt. Hiervon hängt auch das Wachstum der Luftverkehrsnachfrage ab. So korreliert auf Basis historischer Werte beispielsweise ein BIP-Wachstum von 1 Prozent positiv mit einem Wachstum des Passagierluftverkehrs von ca. 1,5 Prozent in reifen Märkten und bis zu 2,5 Prozent in den Wachstumsmärkten Asiens, Lateinamerikas und Osteuropas.

Nach einer schnellen und starken Erholung der globalen Konjunktur in 2010 hat sich das Tempo des weltwirtschaftlichen Wachstums im ersten Halbjahr 2011 erheblich verlangsamt. Diese Entwicklung ging einher mit einer schleppenden Entwicklung des Welthandels. Seit Mitte 2011 hat sich die Schulden- und Bankenkrise in Europa und den USA zugespitzt und zu einem weltweit sinkenden Unternehmer- und Verbrauchervertrauen geführt.

Nähere Ausführungen zum Verlauf und den Erwartungen der konjunkturellen Entwicklung finden Sie in den Kapiteln „Gesamtwirtschaftliche Lage“ ab S. 40 und „Gesamtwirtschaftlicher Ausblick“ ab S. 128.

Risikomanagement bei Lufthansa



Die Umsetzung der Konsolidierungspläne in den überschuldeten Ländern der Europäischen Union beinhaltet die Gefahr einer zusätzlichen gesamtwirtschaftlichen Schwächung und eines weiter rückläufigen Wachstums in Europa. Dabei ist auch das Risiko von Ansteckungseffekten anderer Volkswirtschaften im globalen Verbund nicht auszuschließen. Sollten diese Entwicklungen eintreten, besteht das Risiko einer geringer als heute noch erwartet ausfallenden Nachfrage nach Luftverkehrsleistungen.

Aufgrund der dann sinkenden Nachfrageentwicklung bei den Fluggesellschaften wäre auch zu erwarten, dass die Auftragseingänge in den übrigen Geschäftsfeldern des Konzerns niedriger ausfallen als ursprünglich für 2012 angenommen. Durch die unterschiedlichen Geschäftsmodelle würden die Ergebnisse der Geschäftsfelder dadurch jedoch in ungleichem Maß und zu abweichenden Zeitpunkten beeinflusst.

Regelmäßig führen Änderungen des weltwirtschaftlichen Wachstums auch zu Veränderungen der Währungsparitäten und Zinsen. Zu den Auswirkungen und dem Management dieser Risiken verweisen wir auf die Darstellungen im Abschnitt „Finanzwirtschaftliche Chancen und Risiken“ ab S. 122 dieses Berichts.

Die nachlassende konjunkturelle Entwicklung in 2011 hat sich nicht maßgeblich auf die Preise für Flugtreibstoffe ausgewirkt, sondern sie sind auf einem vergleichsweise hohen Niveau geblieben. Durch die seit langem praktizierte Sicherungspolitik konnte Lufthansa auch 2011 im Vergleich zu ungesicherten Wettbewerbern in beachtlichem Umfang finanzielle Vorteile erzielen. Gleichzeitig kann aufgrund des Prinzips der gleitenden Durchschnittssicherungen das erzielte Niveau an Sicherungserträgen nicht langfristig gehalten werden. Nähere Erläuterungen zur Systematik und Wirkung der Treibstoffpreissicherung finden Sie im Abschnitt „Finanzwirtschaftliche Chancen und Risiken“ ab S. 122.

Branchenspezifische Chancen und Risiken

Markt- und Wettbewerbsrisiken mit Auswirkungen auf Kapazität und Auslastung

Entgegen der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung hat sich das Wachstum im internationalen Passagierluftverkehr im Jahr 2011 weiter fortgesetzt. Trotz der Auswirkungen der Erdbebenkatastrophe in Japan, der politischen Umbrüche im arabischen Raum sowie höherer Ölpreise und anderer Belastungen ist die weltweite Passagiernachfrage angestiegen. Auf Basis der Passagierzahlen hat die Branche das Vorkrisenniveau wieder erreicht. Gleichzeitig hat das hochwertige Geschäft mit First und Business Class-Kunden vor allem im Langstreckenbereich weiter zugelegt. Das starke Nachfragewachstum verliert jedoch an Dynamik. Laut IATA-Prognose soll in 2012 die weltweite Passagiernachfrage um 4,4 Prozent steigen. Die Prognosen für die erwartete Nachfrageentwicklung sind jedoch vor dem Hintergrund der Situation auf den Finanzmärkten und der hieraus möglichen Folgen für die weltweite Realwirtschaft mit hohen Unsicherheiten behaftet. Nähere Ausführungen finden Sie in den Kapiteln „Branchenentwicklung“ ab S. 42 und „Branchenausblick“ auf S. 129.

Neben der Nachfrageentwicklung bestimmt aber auch die Entwicklung des Kapazitätsangebots der Fluggesellschaften wesentlich das Risikoprofil der Industrie. Aufgrund der Flugzeugneubestellungen und verringerten Wachstumsaussichten ist weiterhin mit einer Situation von Überkapazitäten in allen Märkten zu rechnen. Dies kann den Druck auf die erzielbaren Durchschnittserlöse weiter erhöhen. In diesem Umfeld wird die Wettbewerbsfähigkeit der Fluggesellschaften wesentlich davon beeinflusst, wie flexibel das Unternehmen aufgestellt ist und wie schnell es auf Veränderungen der Nachfrage reagieren kann. So haben zum Beispiel die Fluggesellschaften der Passage Airline Gruppe das Kapazitätswachstum für 2012 von 9 auf 3 Prozent begrenzt.

Die Kosten variabel zu halten, ist im derzeitigen Umfeld ein entscheidender Faktor. An erster Stelle steht hierbei die Flexibilität, die eigenen Flugzeugkapazitäten auch mittelfristig potenziellen Nachfrageveränderungen anpassen zu können. Unsere vorausschauende Orderpolitik mit gestaffelten Flugzeugbestellungen und der Möglichkeit, jederzeit einen Teil älterer Flugzeuge durch neu ausgelieferte Flugzeuge auszutauschen, ermöglicht es Lufthansa, eine der Nachfrage entsprechende Kapazität anbieten zu können. Da sich der Großteil der Flugzeuge in unserem unbeschränkten Eigentum befindet und teilweise bereits abgeschrieben ist, kann bei Bedarf eine temporäre Stilllegung schnell und ohne hohe Remanenzkosten erfolgen.

Alle Geschäftsfelder des Lufthansa Konzerns sind in wettbewerbsintensiven Märkten tätig. Die vielerorts zu beobachtenden Subventionen eignen sich dafür, den Wettbewerb für Lufthansa gegebenenfalls nachteilig zu verzerren. Andere Wettbewerber entwickeln sich ihrerseits ebenfalls weiter und prägen beispielsweise mit neuen Geschäftsmodellen und günstigeren Kostenstrukturen sowohl auf europäischer als auch auf internationaler Ebene den Markt. Die Gesellschaften des Lufthansa Konzerns stellen sich darauf vor allem mit kundenorientierten und qualitativ hochwertigen Produkten und Dienstleistungen ein. In den Erläuterungen zu den jeweiligen „Geschäftsfeldern“ ab S. 62 wird hierauf detailliert eingegangen.

Entscheidend im Wettbewerb ist zudem die Fähigkeit, die Kostenstruktur beständig zu optimieren. Im Lufthansa Konzern setzen wir dies um, indem wir bedarfsgerechte Ergebnissicherungsprogramme initiieren und umsetzen und gleichzeitig die Kostenbasis im Tagesgeschäft stetig senken und flexibilisieren. Alle Gesellschaften sind gehalten, sich kostenseitig dem veränderten Wettbewerbsumfeld und dem Trend fallender Preise anzupassen und kurz- beziehungsweise mittelfristig einen positiven Ergebnis- und Wertbeitrag zu liefern. Wie bei jeder Maßnahme, die auf eine

Reduzierung der Risiken abzielt, gilt auch hier, dass eine verzögerte Ergebniswirkung der Maßnahmen grundsätzlich ein Risiko darstellt.

Der internationale Wettbewerb weitet sich zunehmend auf einen Wettbewerb der Gesamtsysteme bestehend aus Flughäfen, Flugsicherung und Fluggesellschaften aus. Denn diese haben erheblichen Einfluss auf die Effizienz der gesamten Wertschöpfungskette des Standorts und damit auf die Wettbewerbsfähigkeit der ansässigen Fluggesellschaft. Die Bedeutung des infrastrukturellen Umfelds erstreckt sich sowohl auf die erforderlichen Kapazitäten als auch auf reibungslose Prozesse sowie wettbewerbsfähige Kosten- und Preisstrukturen. Die Initiative „Luftverkehr für Deutschland“ bietet uns und unseren Partnern aus Flughäfen, Flugsicherung und Behörden eine gemeinsame Plattform zur Sicherung und zum Ausbau des Luftverkehrsstandorts Deutschland. Um die Position als führendes Luftverkehrsdrehkreuz beibehalten zu können, ist der bedarfsgerechte Ausbau des Landebahn- und Terminalsystems am Frankfurter Flughafen eine wichtige Voraussetzung. Dies gilt insbesondere angesichts der in anderen Regionen der Welt entstehenden Megahubs, die mit kostengünstigen Strukturen globale Verkehrsströme über sich leiten wollen. Für Lufthansa bedeutet der Ausbau des heimischen Drehkreuzes hingegen die Chance, umfangreiche Produkt- und Prozessverbesserungen umsetzen und damit die eigene Wettbewerbsfähigkeit steigern zu können.

Ein ernstzunehmendes Problem sind nach wie vor die Engpässe in der fragmentierten europäischen Flugsicherung. Sie führen noch immer zu erheblichen Verspätungen im Luftverkehr, zu unnötigen Umwegen, Wartezeiten, erhöhtem Treibstoffverbrauch und vermeidbaren Emissionen. Dies belastet die Ergebnisse aller europäischen Fluggesellschaften ebenso wie die Umwelt und gefährdet zudem das Wachstum des Luftverkehrs. Gemeinsam mit ihren Wettbewerbern fordert Lufthansa deshalb von der EU-Kommission und den nationalen Regierungen weiterhin mit Nachdruck, kurzfristig ein leistungsfähiges europäisches Flugsicherungssystem zu schaffen. Zu den hierbei erzielten Fortschritten siehe S. 44.

Durch ein „Open Skies“-Abkommen, wie es zwischen den USA und der Europäischen Union besteht, ergeben sich für Lufthansa sowohl Chancen als auch Risiken. Der ungehinderte Zugang für Fluggesellschaften der EU-Staaten und der USA zu den jeweiligen Lufträumen erhöht den Wettbewerb im Transatlantikverkehr deutlich und führt zu einem größeren Preisdruck. Gleichzeitig entstehen neue Potenziale in benachbarten Märkten, die Lufthansa systematisch beobachten und wirtschaftlich sinnvoll nutzen wird. So ergeben sich durch das Joint Venture Atlantic++ zwischen den Gesellschaften des Lufthansa Verbunds, United Airlines und Air Canada neue Erlöschancen, unter anderem durch die Abstimmung von Flugplänen, integrierte Vertriebsprogramme sowie gemeinsames Pricing. Durch die steigende Komplexität, zum Beispiel beim Revenue Sharing, aber auch bei der Abstimmung unter den Carriern, entstehen aber gleichzeitig neue Risiken, die identifiziert und gesteuert werden und über die berichtet wird.

In diesem Wettbewerbsumfeld spielen Allianzen und tiefer gehende Kooperationen weltweit eine zunehmend wichtige Rolle. Die Star Alliance ist nach wie vor das führende Bündnis mit dem weltweit breitesten Angebot. Lufthansa ergänzt deren Angebot insbesondere, indem sie gezielt regionale Kooperationen entwickelt und eingeht. In Anlehnung an die Erfahrungen auf dem Nordatlantik wurde unter dem Namen Japan+ eine neue Kooperation mit All Nippon Airways auf den Weg gebracht, welche ab April 2012 starten soll. Nähere Ausführungen zur Entwicklung der Star Alliance finden Sie im Kapitel „Passage Airline Gruppe“ ab S. 62.

Schließlich verfügt Lufthansa über das seit Jahren bewährte Kundenbindungsprogramm Miles & More. Dessen Angebote werden stetig weiterentwickelt, was sich nicht nur in beständig steigenden Mitgliederzahlen, sondern auch in der hohen Attraktivität des HONCircles, dem exklusivsten Kundenkreis für Vielflieger, auswirkt.

Rechts- und Haftungsrisiken

Auch Gesetze und Änderungen im nationalen und internationalen Regelwerk wirken sich entscheidend auf den künftigen Geschäftserfolg von Lufthansa aus. Dabei sind Verkehrsrechte, Sicherheitsbestimmungen und Regelungen im Bereich Compliance ebenso wichtig wie Vorschriften und Entwicklungen in der Rechtsprechung im In- und Ausland im Bereich Steuern, Kapitalmarkt- und Kartellrecht. Die jüngsten rechtlichen Änderungen, die sich auf die Geschäftsentwicklung der Lufthansa auswirken könnten, sind im Kapitel „Regulatorische und weitere Einflussfaktoren“ ab S. 43 dargestellt. Lufthansa verfügt außerdem über ein Compliance-Programm, das im Kapitel „Corporate Governance“ auf S. 30 erläutert wird.

Politische, geopolitische und regulatorische Risiken

Nach wie vor beeinflussen geopolitische Ereignisse, wie Kriege, Terroranschläge oder Umweltkatastrophen, die Luftfahrtbranche in hohem Maße. Doch auch politische Entscheidungen – insbesondere auf nationaler und europäischer Ebene – können sich erheblich auswirken. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn durch sie in den Wettbewerb eingegriffen wird, wie beispielsweise durch Subventionen oder einseitige Belastungen für bestimmte Marktteilnehmer.

Einen solchen Eingriff im Bereich Fiskal- und Umweltpolitik stellt die in Deutschland seit dem 1. Januar 2011 geltende nationale Luftverkehrsteuer dar. Danach werden Abflüge ab Deutschland mit einer fluglängenabhängigen Abgabe besteuert.

Ausgenommen von dieser Regelung sind internationale Umsteiger und Frachtflüge. Obwohl man so zumindest in gewissem Maße auf Deutschlands fragile Luftverkehrsstrukturen Rücksicht genommen hat, werden der deutsche Luftverkehr und die Export- und Tourismusindustrie dennoch durch den Beschluss beeinflusst. Insgesamt plant die Bundesregierung, mit der Steuer Einnahmen von jährlich 1 Mrd. EUR pro Jahr zu erzielen. Ähnliche nationale Steuern bestehen in Großbritannien, Frankreich, Irland und Österreich. Der internationale Konsens, dass der Luftverkehr seine externen Kosten über die Infrastrukturgebühren internalisiert, verliert so weiter an Gültigkeit.

Ähnliches geschieht durch den ab dem 1. Januar 2012 vorgesehenen EU-Emissionshandel, der einen regionalen Regelungsansatz für ein weltweites Problem in einer globalen Industrie darstellt. Selbst unter Einbeziehung aller Fluggesellschaften, die die Europäische Union anfliegen, würde er europäische Wettbewerber in einem wesentlich höheren Maße belasten als nicht europäische Unternehmen. Derzeit verweigern darüber hinaus viele außereuropäische Länder die Teilnahme an diesem System. Weitere Informationen hierzu finden Sie ab S. 43.

Im Zusammenhang mit Umweltthemen bestehen weitere Risiken. So führt zum Beispiel das kurzfristig verfügte Nachtflugverbot für den Flughafen Frankfurt zu hohen zusätzlichen Kostenbelastungen und eingeschränkten Wachstumsperspektiven an Europas aufkommensstärkstem Frachtdrehkreuz. Für eine wirtschaftliche und bedarfsgerechte Nutzung der Kapazitäten ist eine praktikable Regelung am Flughafen Frankfurt unabdingbar, zum Stand des Verfahrens siehe S. 44 – 45.

Neben den genannten umweltrechtlichen Vorschriften und Regularien ist in den kommenden Jahren auch mit weiteren Verschärfungen verbraucherrechtlicher Vorschriften zu rechnen. Für Lufthansa als Full-Service-Carrier sind die meisten der im Gespräch befindlichen Standards allerdings schon selbstverständlich. Kritisch ist insbesondere, wenn sich europäische Regelungen, beispielsweise hinsichtlich der Höhe von Ausgleichsleistungen, nicht am international üblichen Niveau orientieren und die europäische Industrie dadurch einseitig im globalen Wettbewerb benachteiligt wird.

Darüber hinaus können sich plötzlich und ohne Vorwarnung Umweltrisiken konkretisieren. Ein solcher Fall war die 2011 wieder erfolgte Sperrung weiter Teile des europäischen Luftraums wegen der möglichen Ausbreitung von Vulkanasche. Diese brachte vor allem im Vorjahr große Schwierigkeiten im administrativen Umgang mit der Situation zu Tage und zeigte zudem auf, dass die Zusammenarbeit zwischen den Regierungen und die Kommunikation mit Stakeholdern und Kompetenzträgern nicht reibungslos verläuft.

Um ähnliche Szenarien in Zukunft besser bewältigen zu können, wurde auf europäischer Ebene eine Krisenkoordinationsstelle geschaffen, der ICAO Volcanic Ash Contingency Plan für Europa aktualisiert und eine bessere Abstimmung unter den Staaten der Europäischen Union in die Wege geleitet. Die ICAO Volcanic Ash Task Force ist mit der Weiterentwicklung globaler Standards für anzuwendende Verfahren und die Bestimmung der Grenzwerte befasst. Lufthansa strebt gemeinsam mit anderen Fluggesellschaften an, hier mehr Entscheidungskompetenzen zu erhalten. Umfassende Informationen über Atmosphärenverhältnisse würden selbständige und dezentrale Entscheidungen ermöglichen, ob und inwieweit der Betrieb in Grenzsituationen eingestellt oder aufrechterhalten werden sollte.

Unternehmensspezifische Chancen und Risiken

Die jüngste Wirtschaftskrise hat die Dynamik marktstruktureller Veränderungen beschleunigt. Insbesondere im Europaverkehr hat sich das Reise- und Buchungsverhalten nachhaltig verändert. Hier ist nicht davon auszugehen, dass sich die Durchschnittserlöse kurzfristig wieder deutlich anheben lassen. Lufthansa hat hierauf durch eine strukturelle Anpassung ihrer Aufstellung im Europaverkehr und Absenkung der Stückkosten reagiert, siehe Kapitel „Passage Airline Gruppe“ ab S. 62. Die vorgenommenen Produktivitätsverbesserungen haben hier bei stabilen Durchschnittserlösen zu einer Anhebung der Kapazitäten geführt.

Der Erfolg eines global operierenden Netzwerk-Carriers hängt wesentlich von einem weltweiten und dichten Streckennetzwerk ab. Gemeinsam mit unseren Partnern der Star Alliance und den Fluggesellschaften des Lufthansa Verbunds stellen wir unseren Kunden das größte globale Streckennetz zur Verfügung. Durch ein systematisches Netz- und Allianzmanagement können Risiken frühzeitig erkannt und Chancen effektiv genutzt werden. So sind wir in den Wachstumsmärkten Asiens gut aufgestellt und auch in Afrika hat sich die Positionierung der Lufthansa, auch durch die Netzwerke der SWISS und Brussels Airlines, entscheidend verbessert. In beiden Regionen rechnen wir uns weiterhin gute Entwicklungschancen aus. In Lateinamerika konnte die Position mit dem Star Alliance-Beitritt von TAM und den beabsichtigten Neuzugängen Avianca-TACA sowie Copa deutlich verbessert werden. Nach der Fusion von TAM mit dem oneworld-Mitglied LAN Airlines steht eine Entscheidung zur zukünftigen Allianzzugehörigkeit der neuen Gesellschaft noch aus. Eine erweiterte Kooperation in der Wachstumsregion Lateinamerika würde für Lufthansa enormes Wachstumspotenzial bedeuten.

Im Rahmen der Industriekonsolidierung hat Lufthansa eine aktive Rolle eingenommen. Die Erweiterung der Passage Airline Gruppe stärkt das Airline-Gewicht im Beteiligungsportfolio von Lufthansa. Dadurch gewinnen spezifische Risiken des Airline-Geschäfts, wie der Druck auf die Durchschnittserlöse und Ölpreisentwicklungen, für den Konzern an Gewicht.

Lufthansa investiert weiterhin in Modernisierung und Wachstum. So standen zum Jahresultimo alleine 168 Flugzeuge zur Modernisierung und Erweiterung der Flotte auf der Bestellliste des Konzerns. Es bedarf heute vielfältiger Investitionsentscheidungen, um morgen Chancen im Markt nutzen zu können. Risiken ergeben sich hierbei aus dem insgesamt volatilen Branchenumfeld. Dennoch sind auf Basis des erwarteten Wachstumspfads der Branche längerfristig globale Marktchancen zu erwarten. Gemeinsam mit den Allianzpartnern und ihren Standorten in den Regionen der Welt sowie der vertieften Kooperation sowohl im Transatlantikverkehr (Joint Venture Atlantic++) als auch im Japanverkehr (Japan+) bieten sich hier unternehmensstrategische Chancen. Risiken können vor allem bei Verschiebungen in den Allianzsystemen oder im Handlungsrahmen entstehen.

Die kundenorientierte Strategie von Multi-Market, Multi-Hub und Multi-Brand wird weiter fortgesetzt. Diese fördert lokales Unternehmertum und vereint die typischen Stärken eines Großunternehmens mit den Vorteilen weitgehend selbständiger standort- und marktplatzorientierter Einheiten. Die erfolgreiche Umsetzung der Verbundstrategie hängt wesentlich davon ab, inwieweit die Synergiepotenziale im Verbund erschlossen werden können. Die Chancen im Verbund sollen zukünftig durch den weiteren Ausbau der Zusammenarbeit verstärkt genutzt werden. Das zur Verbundentwicklung etablierte Airline Development Board, dem neben den CEOs der Verbund-Airlines der Vorstand der Lufthansa angehört, sowie das Group Development Board, dem zusätzlich die CEOs der übrigen Geschäftsfelder des Konzerns angehören, haben sich bewährt und entscheidende Impulse zur weiteren Integration der Passage Airlines und zur Generierung weiterer Synergievorteile in der gesamten Gruppe gesetzt.

Dort, wo die Erwartungen für einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg nicht gegeben sind, hat der Konzern den Betrieb eingestellt (Lufthansa Italia) oder ist, wie im Falle der bmi, bestrebt, im Wege der Veräußerung sowohl für die Gesellschaft wie für den Konzern eine tragfähige Lösung zu finden.

Die Bedeutung von Lufthansa Cargo und der Servicegesellschaften für den Konzern wird sich auch zukünftig vor allem an ihrer jeweiligen finanziellen und strategischen Entwicklungsfähigkeit sowie ihrer Bedeutung für das strategische Geschäftsfeld Passage Airline Gruppe orientieren. Lufthansa Cargo und die Servicegesellschaften tragen aufgrund ihrer Marktstellung in den jeweiligen Branchen und des profitablen Wachstums maßgeblich zum Konzernerfolg bei.

Personal

Die ungewöhnlich raschen Veränderungen der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie bislang unbekannte kurzfristig auftretende Krisenerfahrungen kennzeichneten das Umfeld im Personalbereich auch 2011. Die Beschäftigten im Konzern haben diese Belastungsprobe bestanden – nicht zuletzt dank der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter. Risikofaktoren sind weiterhin die Reaktionshebel und -geschwindigkeit, die wir durch nochmaligen Ausbau flexibilisierender Elemente beim Personaleinsatz bearbeiten.

Eine zunehmende personalpolitische Herausforderung ist es dabei, im Konzern beim Einsatz lang- und kurzfristiger Steuerungsmaßnahmen verstärkt zu differenzieren. Die Größe und Heterogenität der Unternehmen und die beschriebene Volatilität des Geschäfts, die die Konzernbeschäftigten an unterschiedlichen Stellen und zu unterschiedlichen Zeitpunkten trifft, verlangen, Personal parallel sowohl ab- als auch aufzubauen. So müssen aktuell besonders im administrativen Bereich Personalkapazitäten weiter reduziert werden. Während Lufthansa Systems die Konsolidierung der Gesellschaft und den damit verbundenen Abbau von Mitarbeitern erfolgreich und sozialverträglich umgesetzt hat, müssen Austrian Airlines und Germanwings weitere Anstrengungen unternehmen, um wettbewerbsfähig zu werden. Betriebsbedingte Kündigungen stellen dabei zwar nur die Ultima Ratio des Handelns dar, sind aber nicht immer zu vermeiden. Der klare Vorrang sozialverträglicher Maßnahmen und eine aktive konzerninterne Vermittlungspolitik kennzeichnen unsere Vorgehensweise. Davon profitiert auch unsere Stellung im Arbeitsmarkt. Sie hilft uns, an anderen Stellen im Konzern rasch wieder Personalkapazitäten aufzubauen. So stellte sich im Berichtsjahr im Bereich Passage-Flugbetrieb wieder eine Wachstumssituation mit deutlichem Personalbedarf ein. Hier bewährt sich die Strategie, in Baissephasen an der Professionalisierung der Personalsysteme für spätere Hochphasen zu arbeiten. Unsere modernen Systeme und Methoden im Personalmarketing und der Personalentwicklung nutzen wir erfolgreich, um unsere qualitativen und quantitativen Personalziele zu erreichen. Dabei gilt es schon heute, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, auch künftig, unter sich verändernden demografischen Bedingungen und in unterschiedlich wieder anziehenden Arbeitsmärkten, neue Mitarbeiter unter den Besten auswählen zu können.

Weitere klassische Personalrisiken sind im Bereich tarifvertraglicher und betriebsverfassungsrechtlicher Vereinbarungen angesiedelt. Dabei stehen tarifliche Vergütungs- und Versorgungsregelungen im Mittelpunkt. Die in den verschiedenen Gesellschaften zu führenden Verhandlungen bergen umso größere Risiken, als stärkere Differenzierungen in den unterschiedlichen Wettbewerbsumfeldern der Unternehmen abzubilden sind. Im traditionell intensiven Dialog mit den Tarif- und Betriebspartnern versuchen wir, durch langfristige Vereinbarungen mit unternehmensspezifischen und erfolgsabhängigen Komponenten für den Konzern und seine Beschäftigten Planbarkeit und Sicherheit wie auch angemessene Teilhabe am wirtschaftlichen Erfolg sicherzustellen. Tarifauseinandersetzungen bis hin zu Arbeitskämpfen sind jedoch systemimmanent und können auch für 2012 nicht ausgeschlossen werden.

Neben der Schädigung des Images von Lufthansa als zuverlässigem Dienstleister bergen Arbeitskämpfe auch das Risiko erheblicher Erlösausfälle und Zusatzkosten. Diese können sich auch ergeben, wenn Lufthansa mittelbar durch Streiks in anderen Bereichen der Wertschöpfungskette betroffen wird.

Die Wahrnehmung geschäftsfeldübergreifender tarifpolitischer Aufgaben im Konzern durch die seit 2010 eingeführte Arbeitgeberverbandsstruktur (Arbeitgeberverband Luftverkehr e.V.) hat sich bewährt und trägt den veränderten Anforderungen in der tarifpolitischen Zusammenarbeit im Konzern Rechnung und schafft daneben die Voraussetzungen für eine luftfahrtspezifische Verbandstätigkeit, beispielsweise bei Gesetzgebungsverfahren und der verstärkten Repräsentation in Dachverbänden.

Die Abkehr der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts vom Grundsatz der Tarifeinheit hat eine Rechtsunsicherheit zur Folge und ebnet den Weg für Tarifpartner, die partikulare Interessen noch stärker vertreten. Damit verbunden sind Gefahren für den Tariffrieden mit betrieblichen und volkswirtschaftlichen Auswirkungen.

Im Wettbewerb sind die Qualifikationen der Mitarbeiter sowie der Personalentwicklung entscheidend, wenn man das Ziel eines optimalen Führungscorps verfolgt. Hier zeigen Investitionen in Schulung und Fortbildung in Höhe von 190 Mio. EUR in 2011 sowie nachhaltige ausgefeilte Personalentwicklungsinstrumente die Intensität unseres diesbezüglichen Risikomanagements.

Nach der Erweiterung des Konzernbeteiligungsportfolios haben wir darauf geachtet, die Identitäten und Eigenständigkeit der erworbenen Unternehmen zu wahren und unsere weltoffene Kultur zu nutzen, um das spezifische Commitment der dort beschäftigten Mitarbeiter zu erhalten. Soweit ein Zusammenwirken und -wachsen der Personalkörper sinnvoll ist, sichern auf Dialog und gemeinsame Entscheidungsfindung angelegte Strukturen optimierte Lösungen. Diese tragen sowohl lokalen als auch konzernübergreifenden Interessen bzw. Verpflichtungen Rechnung.

Sollten Risiken aufgrund epidemischer Gefahren auftreten, stehen professionelle medizinische Dienste und ausgearbeitete Pandemiepläne wie in früheren Jahren bereit.

Vorstand und Aufsichtsrat sind bei schuldhafter Verletzung ihrer Pflichten der Gesellschaft gegenüber zu Schadensersatz verpflichtet. Für beide Gremien wurde eine Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung (D&O) mit einem dem Deutschen Corporate Governance Kodex entsprechenden Selbstbehalt abgeschlossen.

Informationstechnologie

Die Geschäftsprozesse werden bei Lufthansa durch entsprechende IT-Systeme in allen Bereichen unterstützt. Mit dem Einsatz von IT gehen auch Risiken für die Verfügbarkeit und Stabilität der Geschäftsprozesse sowie der Vertraulichkeit von Daten einher. Unser IT-Risikomanagementprozess sorgt dafür, dass die IT-Risiken erkannt und bewertet werden sowie dass gegebenenfalls entsprechende Maßnahmen zur Risikoreduzierung eingeleitet werden. Die IT-Systeme werden regelmäßig hinsichtlich ihres Sicherheitsniveaus bewertet. Dabei wird berücksichtigt, inwieweit die Prozessverantwortlichen die Geschäftsprozesse als kritisch eingestuft haben. Die Betrachtung umfasst kritische Anwendungen und gemeinsame Infrastrukturen, wobei unterschiedliche Bedrohungsszenarien, wie zum Beispiel Systemausfälle, Hackerangriffe oder Datendiebstahl/-manipulation, in Betracht gezogen werden. Der IT-Risikomanagementprozess ist geschäftsfeldübergreifend organisiert; dessen Ergebnisse werden jährlich auf Konzernebene konsolidiert und im Risikomanagement-Ausschuss diskutiert.

Sicherheitslücken werden mit organisatorischen und technischen Maßnahmen adressiert. Die IT-Sicherheitspolitik des Lufthansa Konzerns wird stets an die aktuellen Anforderungen zur IT-Sicherheit angepasst. Um die Sicherungsregularien umzusetzen, wurde eine IT-Sicherheitsorganisation, bestehend aus einem Corporate Information Security Officer für den Konzern und Information Security Officers für die Gesellschaften, etabliert. Sie sind dafür verantwortlich, die IT-Sicherheitsstandards in den Gesellschaften umzusetzen sowie mit gezielter Awareness und Schulungsmaßnahmen allen Mitarbeitern die Notwendigkeit von IT-Sicherheit zu verdeutlichen. Auf diese Weise können wir ein angemessenes IT-Sicherheitsniveau sicherstellen, sodass Risiken wirtschaftlich sinnvoll reduziert werden. Die Risiko- und Sicherheitsmanagement-Systeme sowie ausgewählte Maßnahmen werden regelmäßig durch die Revision überprüft.

Der Datenschutz schützt im Zusammenspiel mit IT-Risikomanagement und IT-Sicherheitsmanagement die Kunden, Aktionäre, Lieferanten und Mitarbeiter des Lufthansa Konzerns davor, dass ihr Persönlichkeitsrecht durch falschen Umgang mit ihren personenbezogenen Daten verletzt wird. Der Bereich Konzern-Datenschutz wirkt einerseits darauf hin, dass die Regelungen des Bundesdatenschutzgesetzes im Lufthansa Konzern befolgt, die Mitarbeiter mit den entsprechenden Vorgaben aus dem Gesetz vertraut gemacht und Datenschutzaudits durchgeführt werden. Andererseits beraten die Datenschutzexperten die Fachbereiche bei der Einführung neuer Systeme sowie der Gestaltung oder Veränderung von Prozessen, um datenschutzrechtliche und wirtschaftliche Belange frühzeitig optimal aufeinander abzustimmen.

Qualität

Für das Jahr 2012 wird ein weiteres Mengenwachstum in Passagierzahlen und Flugbewegungen erwartet. Dies stellt ein Risiko für die Stabilität der Flugabfertigung dar, vor allem, da eine adäquate Infrastruktur, wie etwa der Terminalausbau am Flughafen Frankfurt, noch nicht zur Verfügung steht. Durch die zunehmende Automatisierung der Prozesse, wie beispielsweise durch Check-In-Automaten und Self Boarding, hat Lufthansa Vorbereitungen getroffen, die den Ablauf der Bodenprozesse vereinfachen und beschleunigen. Weiterhin sind jedoch externe Einflüsse nicht auszuschließen. So wird der Personalengpass bei der Deutschen Flugsicherung auch im Jahre 2012 voraussichtlich weiter bestehen.

Kommunikation

Für jeden Großkonzern existieren Kommunikationsrisiken – so auch für Lufthansa. Die Bereiche Konzernkommunikation und Kapitalmarktkommunikation arbeiten dementsprechend seit vielen Jahren professionell daran, die richtigen Informationen den entsprechenden Adressaten stets aktuell zur Verfügung zu stellen. Ein Ad-hoc-Komitee, dem der Chefsyndikus und die Leiter Investor Relations und Konzernkommunikation angehören, prüft darüber hinaus alle Sachverhalte daraufhin, ob sie für eine Ad-hoc-Veröffentlichung gemäß Wertpapierhandelsgesetz relevant sind.

Rechnungslegung

Hinsichtlich der Rechnungslegung und Erstellung der Abschlüsse gelten für Lufthansa ebenso wie für alle anderen börsennotierten Unternehmen in Deutschland zahlreiche nationale und europaweit gültige Vorschriften und Gesetze. Aus einer unzutreffenden Rechnungslegung könnten sich Risiken ergeben. Die Organisation unseres Rechnungswesens trägt dafür Sorge, dass bei der Rechnungslegung und Erstellung der Abschlüsse die nationalen und europaweit gültigen Vorschriften und Gesetze angewendet werden. Informationen dazu finden Sie im Kapitel „Corporate Governance“ auf S. 29 sowie im Konzernanhang ab S. 146.

BilMoG und internes Kontrollsystem (IKS)

Im Rahmen des Konzern-Projekts „Umsetzung der Governance nach dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG)“ wurde festgelegt, welche Konzerngesellschaften und welche Themen schwerpunktmäßig hinsichtlich der Dokumentation und Bewertung des internen Kontrollsystems in die Finanzberichterstattung einzubeziehen sind. Die Festlegung der relevanten Konzerngesellschaften erfolgte aufgrund gesetzlicher Notwendigkeit sowie anhand von qualitativen Kriterien. Darunter fallen die dem BilMoG unterliegenden deutschen Konzerngesellschaften sowie die unter Wesentlichkeitsgesichtspunkten zu berücksichtigenden ausländischen Konzerngesellschaften. Die risikoorientierte Auswahl der Themen erfolgt jährlich und basiert auf qualitativen und quantitativen Kriterien der Positionen in der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung. Die Auswahl der Gesellschaften und der Themen wird zukünftig durch eine zentral eingerichtete IKS-Einheit erfolgen.

Für alle identifizierten Themen wurden zentral Soll-Anforderungen (Managementkontrollen) an das interne Kontrollsystem der Gesellschaften formuliert. Anschließend wurden die vorhandenen Steuerungs- und Überwachungsinstrumente zur Abdeckung der Soll-Anforderungen in den einbezogenen Gesellschaften dokumentiert. Sie sind jährlich zu aktualisieren. Die Bewertung des Aufbaus, der Funktionsfähigkeit und damit der Wirksamkeit der Instrumente erfolgt ebenfalls jährlich. Sie wird in regelmäßigem Turnus durch die interne Revision beziehungsweise durch eine Selbstbewertung seitens der Prozessverantwortlichen durchgeführt.

Die Vorgehensweise der Prüfung auf Basis zentral erstellter Soll-Anforderungen dient der konzernweiten Standardisierung des internen Kontrollsystems in der Rechnungslegung. Jede Gesellschaft berichtet regelmäßig ihrem Aufsichtsrat über die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems. Der Prüfungsausschuss der Lufthansa befasst sich ebenfalls regelmäßig mit der gesellschaftsübergreifenden Wirksamkeit des internen Kontrollsystems in der Finanzberichterstattung.

Steuerrechtliche Risiken

Zu den steuerlichen Risiken zählen unter anderem Betriebsprüfungsrisiken. Diese Betriebsprüfungsrisiken beinhalten im Wesentlichen vor 2008 vorgenommene Teilwertabschreibungen auf Gesellschafterdarlehen an diverse in- und ausländische Konzerngesellschaften. Daneben sind einzelne Leasingstrukturen, die Behandlung von Erträgen aus Spezialfonds sowie diverse Rückstellungsthemen weitere risikobehaftete Diskussionspunkte mit der Finanzverwaltung.

Für diese Risiken wurde in den unterjährigen Abschlüssen in ausreichender Höhe bilanzielle Vorsorge getroffen. Durch die Erweiterung des Lufthansa Konzerns um ausländische Fluggesellschaften und die damit einhergehende Erbringung von grenzüberschreitenden konzerninternen Dienstleistungen ergeben sich steuerliche Unsicherheiten bei der Gestaltung der Verrechnungspreise und dem Ort der Versteuerung im Lichte der statischen Auslegung von Art. 8 OECD-MA (Prinzip der Heimatstaatbesteuerung bei Fluggesellschaften).

Operationelle Risiken

Lufthansa ist wie jede Fluggesellschaft potenziellen Flug- und technischen Betriebsrisiken ausgesetzt. Darunter ist zum einen das Risiko zu verstehen, den Flugbetrieb aus technischen oder externen Gründen nicht regelmäßig abwickeln zu können. Wenn Flugzeuge etwa aus Witterungsgründen nicht pünktlich starten oder landen können, hat dies möglicherweise negativen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und die zukünftige Kaufentscheidung des Kunden. Auch wurde die Haftung der Airlines für Verspätungen deutlich verschärft, siehe „Regulatorische und weitere Einflussfaktoren“ auf S. 43.

Darüber hinaus zählt auch das Flugunfallrisiko mit der Gefahr von Sach- und Personenschäden zu den Flug- und technischen Betriebsrisiken. Bedrohungen, die das Unfallrisiko beeinflussen, werden in vier Gruppen unterteilt: Umweltfaktoren (zum Beispiel Wetter, Vogelschlag), technische Faktoren (beispielsweise Triebwerksausfälle), Organisationsfaktoren (etwa Fehler bei der Personalauswahl, widersprüchliche Vorschriften) und – von besonderer Bedeutung – der Faktor Mensch. Lufthansa forscht systematisch nach solchen Bedrohungen, um durch geeignete Abwehrmaßnahmen das jeweilige Risiko zu steuern und das Flugsicherheitsniveau weiter zu steigern. So wird etwa jeder einzelne Lufthansa Flug anhand der in den Flugdatenschreibern („Black Box") aufgezeichneten Parameter routinemäßig analysiert, um frühzeitig auf Besonderheiten aufmerksam zu werden. Auch andere Informationsquellen, zum Beispiel weltweit bekannt gewordene Unfälle und Gefahrensituationen, werden analysiert und die Ergebnisse gegebenenfalls in Abwehrmaßnahmen, wie beispielsweise Schulungen, integriert. Das Sicherheitsmanagement-System der Lufthansa kann so das operationelle Risiko verringern – etwa durch gezielte Maßnahmen in der Pilotenschulung oder durch technische Modifikationen wie das Nachrüsten neuartiger Warnsysteme. Dabei wird auch das Sicherheitsmanagement-System laufend verbessert und weiterentwickelt.

Finanzwirtschaftliche Chancen und Risiken

Als international tätiger Luftverkehrskonzern trägt Lufthansa auch finanzwirtschaftliche Risiken aus der Änderung von Treibstoffpreisen, Zinsen und Devisenkursen. Die grundsätzlich konservative Ausrichtung beim Management der Finanz- und Rohstoffrisiken spiegelt sich in einem systematischen Finanzmanagement wider. Dafür setzen wir geeignete Management- und Kontrollsysteme ein, mit denen wir die Risiken messen, steuern und überwachen. Dabei sind die Funktionen des Handels, der Abwicklung und des Finanzrisikocontrollings organisatorisch strikt voneinander getrennt. Hierbei stützt sich Lufthansa auf interne Richtlinien, die vom Vorstand vorgegeben und ständig weiterentwickelt werden. Das Konzern-Finanzrisikocontrolling und die Konzernrevision wachen darüber, dass diese Richtlinien eingehalten werden. Darüber hinaus wird die aktuelle Sicherungspolitik laufend in bereichsübergreifenden Managementgremien erörtert. Zudem wird der Aufsichtsrat regelmäßig über die Risikopositionen informiert. Auskunft über den Stand der Währungs-, Zins- und Treibstoffpreissicherungsgeschäfte im Einzelnen finden Sie im Konzernanhang „Erläuterung 47" ab S. 195.

Die eingesetzten derivativen Finanzinstrumente dienen ausschließlich dazu, Grundgeschäfte abzusichern. Die Marktwerte der Derivate müssen daher im Zusammenhang mit dem Grundgeschäft betrachtet werden. Aus der geplanten Regulierung der OTC-Derivate könnte sich, je nach Ausgestaltung, ein wesentliches Liquiditätsrisiko für Industrieunternehmen und damit auch für den Lufthansa Konzern ergeben, siehe hierzu auch „Regulatorische und weitere Einflussfaktoren" auf S. 46.

Das wesentliche Ziel der Treibstoffpreis- und Devisensicherungen ist es, Schwankungen bei den Ergebnissen zu verringern. Dies wird dadurch erreicht, dass über eine Regelsicherung Durchschnittskurse gebildet werden. Die Zinssicherung verfolgt das Ziel, die Zinskosten zu reduzieren und gleichzeitig Schwankungen beim Zinsaufwand zu minimieren. Alle Grund- und Sicherungsgeschäfte werden in einem Treasury-System abgebildet, sodass sie jederzeit bewertet werden können. Wir arbeiten bei dieser Art von Geschäften grundsätzlich nur mit Kontrahenten zusammen, die mindestens über ein „BBB" oder ein vergleichbares Langfrist-Rating verfügen.

Die Bonitätsbewertung der Lufthansa durch die Ratingagenturen ist seit 2009 stabil. Lufthansa wird von Standard & Poor's mit Investment Grade und von Moody's mit Non-Investment-Grade bewertet. Eine Herabstufung der Bewertung durch eine Ratingagentur, insbesondere ein Downgrade in den Non-Investment-Grade-Bereich auch durch Standard & Poor's, könnte zu einer deutlichen Verschlechterung der Konditionen in der Finanzierung und im Finanzrisikomanagement führen und den Zugang zu neuen Finanzierungsmitteln und Absicherungsinstrumenten erschweren. Derzeit rechnen wir jedoch nicht mit einer Herabstufung. Vielmehr hat Standard & Poor's Ende 2011 das aktuelle Rating bestätigt. Zur aktuellen Bewertung der Ratingagenturen, siehe „Entwicklung des Ratings" auf S. 61.

Währungsrisiken

Aus internationalen Ticketverkäufen und dem Einkauf von Treibstoffen, Flugzeugen und Ersatzteilen ergeben sich Fremdwährungsrisiken für den Lufthansa Konzern. Alle Tochtergesellschaften melden ihre Währungsexposures mit einem Zeithorizont von mindestens 24 Monaten an den Konzern. Auf Konzernebene wird eine aggregierte Nettoposition pro Währung gebildet und so die Möglichkeit des „natural hedging" genutzt. Von den 80 Währungen des Lufthansa Konzerns werden für 20 Positionen Sicherungen abgeschlossen. Die wichtigsten Währungen sind US-Dollar, Yen und Britisches Pfund. Mit dem operativen US-Dollar-Exposure werden dabei auch hoch korrelierte Fremdwährungen verrechnet. Das operative Exposure sowie weitere Informationen zur Absicherung der allgemeinen Währungspositionen und zur Absicherung der Währungsrisiken aus Flugzeuginvestitionen sind im Konzernanhang „Erläuterung 47" ab S. 195 zu finden.

Liquiditäts-, Finanzierungs- und Zinsrisiken

Eine jederzeit ausreichende Liquidität zu gewährleisten, ist eine zentrale Aufgabe des Finanzmanagements der Lufthansa. Durch unser Finanzberichtssystem werden Informationen über den tatsächlichen Finanzstatus und über zu erwartende Zahlungsströme der einzelnen Konzerngesellschaften zentral zur Verfügung gestellt. Daraus ergibt sich jederzeit ein aktuelles Bild über die Liquiditätsentwicklung des Konzerns. Um immer handlungsfähig zu sein, hat Lufthansa im Rahmen ihrer Finanzstrategie definiert,

eine kurzfristig verfügbare, strategische Mindestliquidität von 2,3 Mrd. EUR vorzuhalten. Zum 31. Dezember 2011 verfügte der Konzern über eine Gesamtliquidität von 4,1 Mrd. EUR. Darüber hinaus standen Lufthansa zum Jahresende bilateral zugesagte freie Kreditlinien in Höhe von weiteren 2,1 Mrd. EUR zur Verfügung.

Um die anstehenden Investitionen der kommenden Jahre umsetzen zu können, wird Lufthansa auch zukünftig regelmäßig auf die Aufnahme von Fremdkapital angewiesen sein. Aufgrund ihrer insbesondere im Branchenvergleich hohen Bonität sowie ihrer Marktposition ist Lufthansa nach wie vor ein bevorzugter Partner von Banken und Investoren. Damit dies auch zukünftig der Fall ist, bauen wir auf ein nachhaltig stabiles Finanzprofil. Auf die Eckpfeiler unserer Finanzstrategie gehen wir im Abschnitt „Finanzstrategie“ auf S. 39 detailliert ein.

Aus der Finanzierung der Geschäftstätigkeit resultieren Zinsänderungsrisiken. Die Gesamthöhe der ausstehenden Finanzierungen belief sich zum 31. Dezember 2011 auf 6,4 Mrd. EUR. Um das allgemeine Zinsänderungsrisiko zu steuern, nutzt Lufthansa die gleichlaufenden Bewegungen des konjunkturabhängigen operativen Ergebnisses und der Entwicklung der kurzfristigen Zinssätze (Natural Hedge). Grundsätzlich werden 85 Prozent der Finanzverbindlichkeiten entweder bereits originär variabel aufgenommen oder per Derivat in variabel gewandelt. Damit minimiert Lufthansa gleichzeitig den durchschnittlichen langfristigen Zinsaufwand. Fremdwährungsrisiken aus Finanzierungen werden grundsätzlich zu 100 Prozent gesichert. Bei den benutzten Derivaten handelt es sich um Cross Currency Swaps und Zinsswaps. Weitere Informationen sind im Konzernanhang „Erläuterung 47“ ab S. 195 aufgeführt.

Kreditrisiken

Aus den Geschäftsabschlüssen im Rahmen des Finanzmanagements ergeben sich Adressausfallrisiken. Dies wird durch eine Kontrahentenlimitsystematik gesteuert, mit der wir kontinuierlich das Kontrahentenausfallrisiko einschätzen. Je Kontrahent ist eine maximale Risikobereitschaft festgelegt. Diese leitet sich überwiegend aus der Bonitätseinstufung anerkannter Ratingagenturen ab. Für Mineralölgesellschaften ohne Rating liegt der maximale Kreditrahmen in der Regel bei 20 Mio. EUR. In welchem Ausmaß die Kontrahentenlimits durch bestehende Finanzmarktgeschäfte tatsächlich genutzt werden, ermitteln und überwachen wir werktäglich. Bei Überschreitung eines Limits wird ein dokumentierter Eskalationsprozess angestoßen und dabei entschieden, welche Maßnahmen zu ergreifen sind.

In Zeiten hoher wirtschaftlicher Schwankungen steigen auch die Risiken des Ausfalls von Kundenforderungen. Wir beobachten auch hier zeitnah die Entwicklung der Forderungen auf Ebene des Konzerns und der einzelnen Geschäftsfelder. Zudem werden Präventivmaßnahmen durchgeführt. So erfolgt der Verkauf von Passagier- und Frachtdokumenten größtenteils über Vermittler, deren Bonität überprüft und teilweise über Bürgschaften oder ähnliche Instrumente abgesichert wird. Kontrahentenrisiken in Zusammenhang mit Kreditkartengesellschaften werden ebenfalls eng überwacht, Zahlungseingänge täglich überprüft. Um das Ausfallrisiko zu senken, wurden außerdem Zahlungsziele mit einzelnen Kreditkartengesellschaften deutlich reduziert. Weitere Informationen sowie die zum Jahresende 2011 bestehenden Kreditrisikopositionen sind im Konzernanhang „Erläuterung 44“ auf S. 194 zu finden.

Marktrisiko aus Kapitalanlagen

Die Kapitalanlagen von Lufthansa werden im Rahmen der operativen und der strategischen Liquidität verwaltet. Zusätzlich finden Anlagen durch den Lufthansa Pension Trust sowie durch weitere Versorgungswerke des Konzerns statt. Die Risiken erstrecken sich hierbei im Wesentlichen auf Kursänderungsrisiken bei Aktien, Renten und Zinsen sowie auf Bonitätsrisiken.

Hinsichtlich der operativen Liquidität der Lufthansa erfolgt die Anlage gemäß Konzernfinanzrichtlinie. Die Anlagedauer erstreckt sich auf maximal zwölf Monate, wobei mindestens 300 Mio. EUR in Anlagen mit einer täglichen Verfügbarkeit investiert sein müssen. Lufthansa nutzt in der operativen Liquidität im Wesentlichen täglich liquidierbare Geldmarktfonds, Tages- und Termingelder sowie kurzlaufende Wertpapiere, insbesondere Commercial Papers, von kreditwürdigen Emittenten. Die Anlagen müssen bei Kontrahenten erfolgen, die ein Rating von mindestens „BBB“ vorweisen können. Nur 30 Prozent der Anlagen der operativen Liquidität dürfen bei Kontrahenten mit einem geringeren Rating als „A“ angelegt sein. Bei der Investition in Geldmarktfonds darf ein Anteil von 10 Prozent am Gesamtvermögen des Fonds nicht überschritten werden.

Die Anlagestruktur der strategischen Mindestliquidität haben wir für den Lufthansa Konzern mittels einer stochastischen Allokationsstudie entwickelt. Grundlage hierfür waren die Liquiditätsanforderungen und unsere konservativen Anlagegrundsätze. Der größte Teil dieser Anlagen ist in geldmarktnahe Produkte investiert. Die strategische Mindestliquidität ist in verschiedene Bausteine mit unterschiedlichen Anlagehorizonten unterteilt. Diese werden von mehreren externen Asset-Managern in separaten Mandaten verwaltet. Als Vorgabe ist unter anderem eine Liquidierbarkeit innerhalb von maximal vier Wochen zu berücksichtigen. Jeder Manager hat dabei eigene, von den allgemeinen Lufthansa Anlagegrundsätzen abgeleitete Anlagerichtlinien zu befolgen. Die Asset-Allokation wird regelmäßig überprüft und gegebenenfalls angepasst. Insbesondere die Erfahrung aus der Finanzkrise hat zu einem noch stärkeren Fokus auf Liquidität und Kontrahentenrisiken geführt. Über alle Vermögenssegmente wurde zudem eine Risikosteuerung mit einer definierten Verlustbegrenzung implementiert.

Lufthansa steht beim Anlagemanagement in ständigem Kontakt mit den mandatierten Asset-Managern und überwacht die Wertentwicklung mittels täglicher und monatlicher Performance- und Risikoberichte.

Die Anlagen der Lufthansa Versorgungswerke erfolgen auf Basis regelmäßig aktualisierter Allokationsstudien. Die speziellen Anlagerichtlinien der einzelnen Asset-Manager folgen den konservativen Anlagegrundsätzen des Konzerns. Durch eine breite Aufteilung auf Anlageklassen und Manager folgen wir hier dem Prinzip der Risikodiversifikation. Zusätzlich existiert für den Lufthansa Pension Trust ein Risikomanagement-System, das eine Steuerung mit einem stringenten Risikobudget auf täglicher Basis zulässt.

Die planmäßige Dotierung des Pensionsvermögens wurde 2011 fortgeführt, siehe auf S. 61.

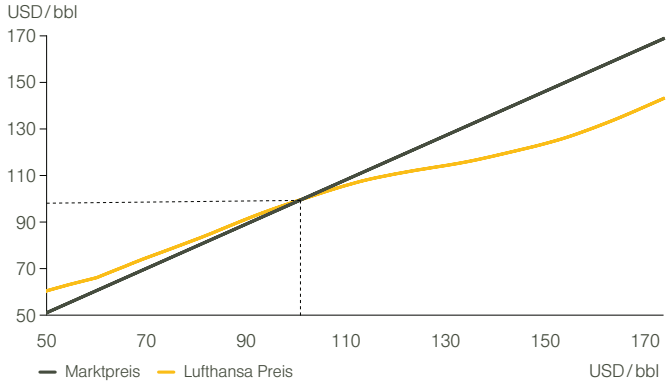
Treibstoffpreisrisiken

Der Treibstoffverbrauch des Lufthansa Konzerns lag im Berichtsjahr bei rund 9 Mio. Tonnen Kerosin. Er stellt aktuell mit mehr als 20 Prozent der betrieblichen Aufwendungen für den Lufthansa Konzern einen wesentlichen Kostenfaktor dar. Starke Veränderungen der Treibstoffpreise können somit das operative Ergebnis erheblich beeinflussen. So würde eine Veränderung des Treibstoffpreises um +10 Prozent (–10 Prozent) im Jahr 2012 den Treibstoffaufwand im Lufthansa Konzern um +372 Mio. EUR (–460 Mio. EUR) nach Sicherung erhöhen (senken).

Lufthansa setzt deswegen 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 viel partizipieren zu können. Sicherungsgrad und Zeithorizont sind abhängig von dem Risikoprofil, das sich aus dem Geschäftsmodell der jeweiligen Konzerngesellschaft ergibt. Die in der in Grafik dargestellte Hedging-Politik und -Struktur wird so für Lufthansa Passage, SWISS und das Liniengeschäft der Austrian Airlines umgesetzt.

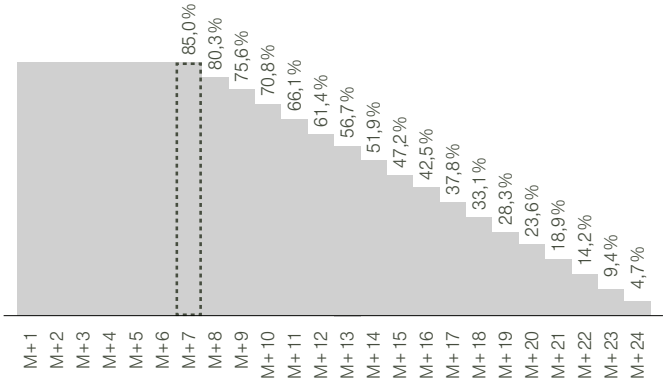
Bei der Treibstoffpreissicherung bedienen wir uns der üblichen Marktinstrumente und sichern Treibstoffpreisrisiken mit einem Vorlauf von bis zu 24 Monaten überwiegend durch Optionskombinationen. Die Sicherungen erfolgen aus Gründen der Marktliquidität mehrheitlich in Rohöl. Den Sicherungsgeschäften liegt also eine feste Regel zu Grunde, sie bilden damit einen Durchschnittskurs der Rohölpreise ab. Die monatlich gesicherten Mengen resultieren je nach Konzerngesellschaft in einem Sicherungsgrad von bis zu 85 Prozent. Die jeweils nächsten sechs Monate sind zum Beispiel für die Lufthansa Passage bis zu 85 Prozent gesichert. Anfang Februar 2012 bestanden für 73 Prozent des voraussichtlichen konzernweiten Treibstoffbedarfs des Jahres 2012 Rohöl- und Kerosinpreissicherungen in Form von bedingten und unbedingten Termingeschäften. Für das Jahr 2013 bestanden zu diesem Zeitpunkt für rund 29 Prozent des voraussichtlichen Treibstoffbedarfs Sicherungen. Als Maßnahme zur Risikoreduktion hat sich zudem der Treibstoffzuschlag im Markt etabliert. Es ist jedoch ungewiss, in welchem Umfang sich der Zuschlag weiter durchsetzen lässt. Im Falle eines Rückgangs der Treibstoffpreise um 20 Prozent unter das Preisniveau von Anfang Februar 2012 würde sich der Aufwand des Lufthansa Konzerns von den erwarteten rund 7,4 Mrd. EUR auf rund 6,4 Mrd. EUR reduzieren. Die hiermit verbundene Ergebnisentlastung würde durch reduzierte Treibstoffzuschläge unter Umständen wieder eingeschränkt. Da der Treibstoff in US-Dollar abgerechnet wird, können Schwankungen des Euro/US-Dollar-Wechselkurses die Treibstoffpreise in Euro zusätzlich positiv oder negativ beeinflussen. Dies ist im Währungsexposure berücksichtigt.

Ölpreisszenario Lufthansa Konzern 2012 *



* Stand 01.02.2012.

Lufthansa Hedging-Politik Mittelfristiges Rohöl-Hedging



Gesamtaussage zur Risikosituation des Konzerns

Die Chancen und Risiken des Lufthansa Konzerns werden ganz wesentlich von den gesamtwirtschaftlichen Einflussfaktoren und den hieraus resultierenden Einflüssen auf die Luftverkehrsmärkte und den Wettbewerb geprägt. Die Entwicklung der externen Parameter ist erfahrungsgemäß mit hohen Unsicherheiten behaftet. Aktuell wird mit einer weiterhin positiven Entwicklung der Weltwirtschaft gerechnet, jedoch mit rückläufigen Wachstumsraten. Als Folge der Finanz- und Wirtschaftskrise ist eine spürbare Prognoseunsicherheit in der Einschätzung der weiteren konjunkturellen Entwicklung zu beobachten. Für die Zukunft werden höhere Volatilitäten erwartet als bisher beobachtet. Folglich ist das unterstellte Wachstum der globalen Passagier- und Frachtnachfrage mit hohen Chancen und Risiken für Lufthansa behaftet. Das Treibstoffpreisniveau hat sich 2011 auf einem anhaltend hohen Niveau bewegt und sich nur wenig von den reduzierten Wachstumsaussichten beeinflussen lassen. Dabei wurden die Kerosinkosten in 2011 durch hohe Hedgeergebnisse gemildert. Für 2012 rechnen wir auf Basis der aktuellen Terminkurse mit deutlich niedrigeren Hedgeergebnissen aus den Treibstoffpreissicherungen. Zusätzliche Belastungen ergeben sich aus der ab 2012 wirksam werdenden Einbeziehung des Luftverkehrs in Europa in den Emissionshandel. Über eine mögliche Verrechnung der zum Erwerb der Zertifikate notwendigen Aufwendungen mit der in 2011 eingeführten Luftverkehrsteuer ist noch nicht entschieden worden. Diesen Risiken stehen entsprechende Chancen gegenüber, wenn sich die Parameter Nachfrage, Durchschnittserlös und Treibstoffpreis besser als unterstellt entwickeln.

Lufthansa baut in diesem Umfeld auf ihre Fähigkeit, Kapazitäten und Ressourcen flexibel den sich ändernden Marktbedingungen anpassen sowie Kosten senken zu können. Anfang 2012 stellte der Vorstand das neue konzernweite Programm zur Ergebnissicherung SCORE vor, mit dem die Ertragskraft nachhaltig und strukturell verbessert werden soll. Nähere Informationen hierzu finden Sie im „Prognosebericht“ auf S. 131.

Trotz der angespannten Lage auf den Finanzmärkten und der sich verschlechternden konjunkturellen Aussichten erwartet der Konzern, das Investment Grade Rating halten zu können. Die Kontrahentenrisiken nehmen jedoch wieder zu.

Insgesamt ist unter Berücksichtigung aller bekannten sonstigen Sachverhalte und Umstände derzeit keine den Fortbestand des Konzerns gefährdende Entwicklung erkennbar.

Beschreibung des internen Kontroll- und Risikomanagement-Systems gemäß § 289 Abs. 5 und § 315 Abs. 2 Nr. 5 HGB

Grundzüge des rechnungslegungsbezogenen internen Kontroll- und Risikomanagement-Systems
Das interne Kontrollsystem im Lufthansa Konzern 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“-Modell (Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Seit dem Bilanzstichtag haben sich keine maßgeblichen Änderungen ergeben.

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 im Lufthansa Konzern ausgestaltet.

Prozessintegrierte und prozessunabhängige Überwachungsmaßnahmen bilden die Elemente des internen Überwachungssystems im Lufthansa Konzern. Neben manuellen Prozesskontrollen – wie zum Beispiel dem „Vier-Augen-Prinzip“ – sind auch die maschinellen IT-Prozesskontrollen ein wesentlicher Teil der prozessintegrierten Maßnahmen.

Der Aufsichtsrat, hier insbesondere der Prüfungsausschuss der Deutschen Lufthansa AG, und die Konzernrevision der Deutschen Lufthansa AG sowie die dezentralen internen Revisionen in den Konzerngesellschaften sind mit prozessunabhängigen Prüfungstätigkeiten in das interne Überwachungssystem im Lufthansa Konzern eingebunden.

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

Der Konzernabschlussprüfer und sonstige Prüfungsorgane, wie zum Beispiel die steuerliche Betriebsprüfung, sind mit prozessunabhängigen Prüfungstätigkeiten in das Kontrollumfeld des Lufthansa Konzerns einbezogen. Insbesondere die Prüfung der Konzernabschlüsse durch den Konzernabschlussprüfer beziehungsweise die Prüfung der einbezogenen Formularabschlüsse der Konzerngesellschaften bilden die wesentlichen prozessunabhängigen Überwachungsmaßnahmen im Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess.

Risikomanagement ist im Lufthansa Konzern definiert als ein nachvollziehbares, alle Unternehmensaktivitäten umfassendes Regelsystem, das auf Basis einer definierten Risikostrategie ein systematisches und permanentes Vorgehen mit folgenden Elementen umfasst: Risikoidentifikation (Identifikation, Analyse, Bewertung), Risikosteuerung und Risikokommunikation (Dokumentation und interne Kommunikation) sowie Überwachung dieser Aktivitäten.

Das Risikomanagement-System als Bestandteil des internen Kontrollsystems ist mit Bezug auf die Konzernrechnungslegung auf das Risiko der Falschaussage in der Konzernbuchführung sowie in der externen Berichterstattung ausgerichtet. Ziel des internen Kontrollsystems des Rechnungslegungsprozesses ist es, durch die Implementierung von Kontrollen hinreichende Sicherheit zu gewährleisten, dass trotz der identifizierten Risiken ein regelungskonformer Konzernabschluss erstellt wird.

Wesentliche Strukturen, Prozesse und Kontrollen
Die Lufthansa Bilanzierungsrichtlinien 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. Neben allgemeinen Bilanzierungsgrundsätzen und -methoden sind vor allem Regelungen zu Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Anhang, Cashflow-Rechnung und Segmentberichterstattung bei Einhaltung der in der EU geltenden Rechtslage getroffen. Für inländische Konzerngesellschaften werden entsprechende Regelungen für die Bilanzierung der Einzelabschlüsse nach HGB in einer Richtlinie vorgegeben.

Die auf die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der Konzernrechnungslegung ausgerichteten Maßnahmen des internen Kontrollsystems stellen sicher, dass Geschäftsvorfälle in Übereinstimmung mit den gesetzlichen und satzungsmäßigen Vorschriften vollständig und zeitnah erfasst werden. Weiterhin ist gewährleistet, dass Inventuren ordnungsgemäß durchgeführt werden, Vermögensgegenstände und Schulden im Konzernabschluss zutreffend angesetzt, bewertet und ausgewiesen werden. Die Regelungsaktivitäten stellen ebenfalls sicher, dass durch die Buchungsunterlagen verlässliche und nachvollziehbare Informationen zur Verfügung gestellt werden.

Die Kontrollaktivitäten zur Sicherstellung der Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der Rechnungslegung umfassen die analytische Prüfung anhand spezifischer Kennzahlenanalysen sowie die Bearbeitung und Kontrolle wesentlicher und komplexer Geschäftsvorfälle durch verschiedene Personen. Die Trennung von Verwaltungs-, Ausführungs-, Abrechnungs- und Genehmigungsfunktionen und deren Wahrnehmung durch verschiedene Personen (Vier-Augen-Prinzip) reduzieren die Risiken aus dolosen Handlungen.

Die konzerninternen Richtlinien regeln auch konkrete formale Anforderungen an den Konzernabschluss. Neben der Festlegung des Konsolidierungskreises sind auch die Bestandteile der durch die Konzerngesellschaften zu erstellenden Berichtspakete und ihre Übermittlung an das zentrale Konsolidierungssystem im Detail festgelegt. Die formalen Anforderungen regeln unter anderem die verbindliche Verwendung eines standardisierten und vollständigen Formularsatzes und die Anwendung eines konzernweit einheitlichen Kontenrahmens. Die konzerninternen Richtlinien enthalten weiterhin zum Beispiel konkrete Vorgaben zur Abbildung und Abwicklung des Konzernverrechnungsverkehrs und der darauf aufbauenden Saldenabstimmungen. Die konzernweite Saldenabstimmung findet weltweit über eine internetbasierte Plattform statt.

Auf Konzernebene umfassen die spezifischen Kontrollaktivitäten zur Sicherstellung der Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der Konzernrechnungslegung die Analyse und gegebenenfalls Korrektur der durch die Konzerngesellschaften vorgelegten Einzelabschlüsse unter Beachtung der von den Abschlussprüfern erstellten Berichte beziehungsweise der hierzu geführten Abschlussbesprechungen. Die Richtigkeit und Vollständigkeit der von den einzelnen Konzernunternehmen vorgelegten Berichtspakete werden durch einen Prüfungsvermerk der jeweiligen Abschlussprüfer bestätigt. Auf Grundlage bereits systemtechnisch in der Konsolidierungssoftware SAP SEM-BCS festgelegter Kontrollmechanismen beziehungsweise durch systemtechnische Plausibilitätskontrollen werden fehlerbehaftete Einzelabschlüsse selektiert und auf Konzernebene gegebenenfalls korrigiert. Über das Konsolidierungssystem werden die verschiedenen Termine für die unterschiedlichen Teile des Berichtspakets vorgegeben und im Verlauf des Erstellungsprozesses zentral überwacht. Änderungen bereits abgeschlossener Abschlussbestandteile sind dann nur noch durch systemtechnische Freigabe durch die für den Konzernabschluss zuständige Abteilung möglich. Mit der zentralen Kontrolle durchgeführter Werthaltigkeitstests für die aus Konzernsicht spezifischen zahlungsmittelgenerierenden Geschäftseinheiten wird die Anwendung einheitlicher und standardisierter Bewertungskriterien sichergestellt.

Der Regelungsumfang erstreckt sich auf Konzernebene unter anderem auch auf die zentrale Festlegung der für die Bewertung von Pensionsrückstellungen anzuwendenden Parameter. Die Gutachten für die Ermittlung der Pensionsrückstellungen werden durch externe Dienstleister erstellt. Darüber hinaus erfolgt auf Konzernebene die Aufbereitung und Aggregation der Daten für die Erstellung externer Informationen im Anhang und Lagebericht. Zudem verfolgt das rechnungslegungsbezogene interne Kontrollsystem auch das Ziel, dass der Jahresabschluss der Deutschen Lufthansa AG in Übereinstimmung mit den handelsrechtlichen Vorschriften nach HGB erstellt wird.

Die rechnungslegungsrelevanten Prozesse werden prozessunabhängig regelmäßig durch die Konzernrevision beziehungsweise die dezentralen internen Revisionen in den Konzerngesellschaften überprüft.

Einsatz von IT-Systemen
Die Erfassung buchhalterischer Vorgänge erfolgt lokal beziehungsweise unter Nutzung konzerneigener Shared Service Center in den Einzelabschlüssen der Konzerngesellschaften im Wesentlichen durch lokale Buchhaltungssysteme des Herstellers SAP. Zur Aufstellung des Konzernabschlusses der Deutschen Lufthansa AG werden durch die Konzerngesellschaften die jeweiligen Einzelabschlüsse durch weitere Informationen zu standardisierten Berichtspaketen ergänzt, die dann durch die Konzerngesellschaften mittels einer automatisierten Übertragung über entsprechende Schnittstellen oder mittels eines Erfassungsmoduls in die Konsolidierungssoftware SAP SEM-BCS eingestellt werden. Durch den Konzernabschlussprüfer wurde SAP SEM-BCS bei Einführung einer gesonderten Systemprüfung unterzogen. Durchgeführte Systemanpassungen unterliegen der regelmäßigen Prüfung des Abschlussprüfers.

In SAP SEM-BCS werden sämtliche Konsolidierungsvorgänge zur Erstellung des Konzernabschlusses der Deutschen Lufthansa AG, wie zum Beispiel die Kapitalkonsolidierung, die Schuldenkonsolidierung sowie die Aufwands- und Ertragseliminierung einschließlich der Equity-Bewertung, generiert und vollständig dokumentiert. Die Konsolidierung erfolgt in einem Schritt.

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

Einschränkende Hinweise
Das interne Kontroll- und Risikomanagement-System ermöglicht durch die im Lufthansa Konzern festgelegten Organisations-, Kontroll- und Überwachungsstrukturen die vollständige Erfassung, Aufbereitung und Würdigung von unternehmensbezogenen Sachverhalten sowie deren sachgerechte Darstellung in der Konzernrechnungslegung.

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, sodass 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, die unter der rechtlichen und/oder faktischen Kontrolle der Deutschen Lufthansa AG stehen.

Nachtragsbericht

Lufthansa und ver.di schließen neuen Tarifvertrag
Der Arbeitgeberverband Luftverkehr (AGVL) und die Gewerkschaft ver.di haben sich am 26. Januar 2012 auf einen neuen Tarifvertrag mit einer Laufzeit von 13 Monaten geeinigt. Die Vergütung für die in Deutschland beschäftigten Mitarbeiter am Boden wurde danach rückwirkend zum 1. Januar 2012 um 3,5 Prozent angehoben. Annualisiert bedeutet der Abschluss einen Anstieg von 3,2 Prozent. Zudem wurden weitere Zulagen und Zuschläge moderat angehoben. Die Gewerkschaft UFO hat die Einigung für sich abgelehnt und somit die kurz zuvor gebildete Tarifgemeinschaft mit ver.di wieder verlassen.

Spezifische Regelungen wurden für die Geschäftsfelder Catering und Technik vereinbart. Der Fokus bei LSG Sky Chefs liegt in erster Linie auf der nachhaltigen Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit in Deutschland. Die Vergütungserhöhung aus dieser Tarifrunde soll für eine Beschäftigungssicherung und eine Einmalzahlung von 250 EUR pro Vollzeitmitarbeiter verwendet werden. Im Gegenzug verzichtet LSG Sky Chefs auf betriebsbedingte Kündigungen für die Laufzeit des Tarifvertrags. Für das Geschäftsfeld Technik wurden die Eckpunkte für die Einführung und Finanzierung einer erfolgsvariablen Vergütung sowie den Einstieg in die Ablösung der Überleitungszulage vereinbart.

Streik der Vorfeldarbeiter führt zu Flugausfällen
Im laufenden Tarifkonflikt zwischen Fraport und der Gewerkschaft der Flugsicherung (GdF) haben die Vorfeldarbeiter ab 16. Februar 2012 an mehreren Tagen ihre Arbeit niedergelegt. Lufthansa war von den Streikmaßnahmen mittelbar betroffen und musste erhebliche Einschränkungen im Flugbetrieb hinnehmen. Durch die Bemühungen von Lufthansa und Fraport konnte jedoch ein Großteil der Flüge durchgeführt werden.

Prognosebericht

↗ Die wirtschaftliche Entwicklung bleibt vorerst verhalten. ↗ Der Treibstoffpreis behält hohen Einfluss auf die Profitabilität der Airlines. ↗ Lufthansa stellt sich auf schwankende Rahmenbedingungen ein. ↗ Für 2012 wird ein operativer Gewinn im mittleren dreistelligen Millionen-Euro-Bereich erwartet. ↗ Die neue Konzerninitiative SCORE soll die Ertragskraft des Konzerns strukturell und nachhaltig stärken.

Gesamtwirtschaftlicher Ausblick

Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts (BIP)
Prognose 2011 bis 2015 gegenüber Vorjahr

in %	2011*	2012*	2013*	2014*	2015*
Welt	3,0	2,7	3,7	4,2	4,2
Europa	1,9	–0,2	1,3	2,2	2,4
Deutschland	3,0	0,2	1,2	1,8	1,6
Nordamerika	1,8	2,0	2,4	3,4	3,3
Südamerika	3,9	3,2	4,5	4,9	4,3
Asien / Pazifik	4,5	5,3	6,0	6,0	6,0
China	9,2	7,9	8,6	8,5	8,2
Naher Osten	5,4	4,2	4,5	4,9	4,5
Afrika	1,5	4,5	5,8	5,8	5,1

Quelle: Global Insight World Overview per 15.01.2012.
* Prognosewerte.

Das Wachstum der Weltwirtschaft bleibt verhalten
Die Aussichten für die Weltwirtschaft sind eingetrübt, vor allem vor dem Hintergrund der ungelösten Schuldenprobleme und der damit verbundenen Auswirkungen im Bankensektor, der hohen Verunsicherung der Investoren und Konsumenten und einer schleppenden internationalen Nachfrage. Die nachlassende Weltkonjunktur wird den Welthandel voraussichtlich weiter dämpfen. Für 2012 wird vor allem in den Industrieländern eine schwache wirtschaftliche Entwicklung erwartet, da die Rückführung der Verschuldung deutlich dämpfende Effekte auf die Konjunktur mit sich bringen wird. Eine Kompensation seitens der privaten Nachfrage ist unter anderem aufgrund der hohen Arbeitslosigkeit und der schwachen Vermögensentwicklung in vielen Ländern nicht zu erwarten.

Die Aussichten für die Schwellenländer sind zwar günstiger, allerdings wird auch dort infolge einer geringeren Nachfrage aus den fortgeschrittenen Ländern sowie der restriktiven Wirtschaftspolitik in vielen Staaten mit einem sich abschwächenden Wachstum gerechnet. Insgesamt wird für die Weltwirtschaft im Jahr 2012 von einem Wachstum in Höhe von 2,7 Prozent ausgegangen, das sich im Folgejahr wieder erhöhen dürfte. Dies setzt voraus, dass die überschuldeten Länder ihre Konsolidierungspläne weiter umsetzen, sodass es nicht zu internationalen Ansteckungseffekten mit größeren Verwerfungen auf den Finanzmärkten und den entsprechenden realwirtschaftlichen Auswirkungen kommt.

Die US-amerikanische Konjunktur wird 2012 voraussichtlich nur moderat wachsen. Während die Konsumnachfrage wegen der anhaltend hohen Arbeitslosigkeit und der immer noch großen Verschuldung der privaten Haushalte gedämpft sein dürfte, wird von einer Ausweitung der Unternehmensinvestitionen ausgegangen. Für 2012 wird ein Wachstum von etwa 2,0 Prozent prognostiziert, das 2013 steigen dürfte.

Aufgrund der weiteren Normalisierung nach der Naturkatastrophe und der daraus resultierenden Nachholeffekte wird für die Wirtschaft in Japan 2012 und 2013 ein Wachstum von 2,9 Prozent erwartet. Für die Schwellenländer Asiens wird mit einer spürbaren Verlangsamung der konjunkturellen Dynamik gerechnet, wenngleich auf einem hohen Niveau. Insgesamt wird für den asiatisch-pazifischen Raum für 2012 ein Wirtschaftswachstum von 5,3 Prozent prognostiziert, mit steigender Tendenz im Folgejahr.

Die Wirtschaft im Euroraum wird angesichts der Staatsschuldenkrisen sowie erforderlicher struktureller Anpassungen vermutlich nahezu stagnieren. Zwischen den Ländern der Eurozone gibt es dabei große Unterschiede: Während in den Peripherieländern wie

Griechenland, Portugal, Italien und Spanien die Konsolidierungsbemühungen einer Erholung entgegenstehen dürften, werden die Länder mit geringeren strukturellen Problemen voraussichtlich die Konjunkturentwicklung anführen, da die fiskalischen Probleme sowie die Probleme am Arbeitsmarkt hier weniger stark ausgeprägt sind. Insgesamt wird für 2012 ein negatives Wachstum von –0,2 Prozent für Europa vorhergesagt, das in den Folgejahren wieder positiv wird. Aufgrund der engen wirtschaftlichen Verflechtung dürfte auch für Deutschland vorerst nicht mit einer Fortsetzung der bisherigen Wachstumsdynamik gerechnet werden. Das Wachstum 2012 wird mit 0,2 Prozent jedoch stärker sein als im europäischen Durchschnitt. Auch hier soll das Bruttoinlandsprodukt 2013 wieder deutlicher wachsen.

Die Zins- und Währungsentwicklung bleibt ungewiss
Die Weltwirtschaft wird derzeit stark durch das gedämpfte Wachstum in den Industrienationen und die Eurokrise beeinflusst und hängt von den Entscheidungen in der internationalen Politik ab. Es wird daher 2012 weiterhin mit – eventuell sogar verstärkten – Schwankungen bei den Zins- und Währungsentwicklungen gerechnet.

Viele Einflussfaktoren wirken auf den Ölpreis
Vor dem Hintergrund der sich eintrübenden Konjunkturaussichten erwarten die Marktteilnehmer mittelfristig moderat sinkende Ölpreise. So werden die Terminkontrakte zur Lieferung im Dezember 2012 Anfang Februar 2012 bei rund 110 USD/bbl und im Dezember 2013 bei 105 USD/bbl gehandelt. Beeinflusst werden die Preise aber auch durch geopolitische Entwicklungen. So hat die politische Krise in Nahost im Februar wieder zu einem deutlichen Anstieg des Ölpreises geführt.

Branchenausblick

Der Luftverkehr wächst weiter
Im Zusammenhang mit dem Weltwirtschaftswachstum rechnet die IATA für 2012 mit einem Wachstum von 4,4 Prozent bei den gesamten weltweiten Passagierzahlen (Vorjahr: 5,7 Prozent) sowie von 5,2 Prozent für den internationalen Passagierverkehr (Vorjahr: 6,5 Prozent). Bis 2015 soll das durchschnittliche Wachstum für den internationalen Verkehr auf 5,8 Prozent pro Jahr ansteigen, womit es sich leicht über dem langjährigen Durchschnitt bewegen würde. Die Airlines erwarten, dass sie die Marke von 3 Mrd. Passagieren weltweit 2013 durchbrechen werden.

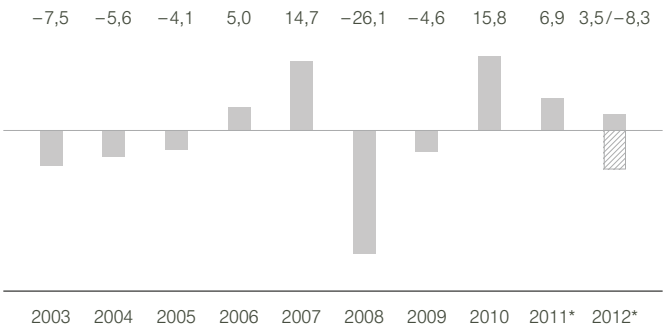
Auch weiterhin wird die Entwicklung der Luftverkehrsmärkte jedoch regional differenziert ausfallen. Laut IATA wird zwischen 2011 und 2015 das stärkste Wachstum im internationalen Passagierverkehr im Nahen Osten mit einem jährlichen durchschnittlichen Wachstum von 7,9 Prozent erwartet.

Auch für den internationalen Passagierverkehr im Raum Asien/Pazifik und Afrika wird von einem deutlichen Wachstum ausgegangen. Dank der starken Expansion wird insbesondere Asien ein wichtiger Treiber des Passagierverkehrs in den nächsten Jahren. Für die europäischen und nordamerikanischen Märkte werden weiterhin vergleichsweise moderate Zuwachsraten prognostiziert.

Der Luftfrachtverkehr erholt sich wieder
Nachdem die Dynamik des Luftfrachtverkehrs 2011 mit einem Plus von lediglich 1,7 Prozent deutlich abgenommen hat, wird das Frachtwachstum, getrieben von den Schwellenländern, wieder deutlich zunehmen. Für 2012 prognostiziert die IATA ein Frachtwachstum von 4,5 Prozent. Bis 2015 wird sich die internationale Luftfrachtnachfrage laut dieser Prognose im Durchschnitt um 4,7 Prozent pro Jahr erhöhen. Auch im Luftfrachtverkehr wird das stärkste Wachstum zwischen 2011 und 2015 im Nahen Osten sowie in Südamerika liegen, während für die anderen Märkte moderate Zuwachsraten prognostiziert werden.

Profitabilität in der Airline-Industrie bleibt angespannt
Angesichts der eingetrübten Aussichten für die Weltwirtschaft erwartet die IATA für die weltweite Luftverkehrsindustrie nach einem Branchengewinn von 6,9 Mrd. USD im Jahr 2011 einen Rückgang auf 3,5 Mrd. USD im Jahr 2012. Das Ergebnis soll im Wesentlichen durch die Airlines im Raum Asien/Pazifik mit einem Gewinn von 2,1 Mrd. USD getragen werden. Fluggesellschaften aus Nord- und Südamerika, dem Nahen Osten und Afrika werden leichte Gewinnrückgänge gegenüber dem Vorjahr verzeichnen. Einen deutlicheren Rückgang prognostiziert die IATA für die europäischen Fluggesellschaften im Jahr 2012, und zwar von 1,0 Mrd. USD auf –0,6 Mrd. USD. Im Falle eines Scheiterns der Versuche zur Lösung der Staatsschuldenkrisen erwartet die IATA eine Rezession im Euroraum, die für die Airline-Industrie zu einem Verlust von bis zu 8,3 Mrd. USD weltweit führen könnte.

Entwicklung Branchennettoergebnis in Mrd. USD



Quelle: IATA Financial Forecast (12/2011). * Prognosewerte.

Basisszenario Finanzkrisenszenario

Änderungen in Geschäft und Organisation

Um auf die sich ständig ändernden Rahmenbedingungen im Luftverkehr zu reagieren, überprüft Lufthansa kontinuierlich die Organisationsstruktur und passt diese bei Bedarf an. So wurde die Organisationsstruktur der Lufthansa Passage mit Wirkung vom 1. April 2011 überarbeitet und stärker an Kunden und Wettbewerb ausgerichtet. Zudem wurde der Betrieb der Marke Lufthansa Italia zum Ende des Sommerflugplans 2011 eingestellt. Das Airline-Portfolio wurde überdies durch den Verkauf von bmi der strategischen Ausrichtung des Konzerns angepasst. Eine weitere Änderung der Organisationsstruktur ergab sich aus der engeren Verzahnung von Germanwings mit dem dezentralen Europaverkehr der Lufthansa Passage. Einzelheiten zu den erwähnten Maßnahmen können Sie den jeweiligen Kapiteln entnehmen. Die Prüfung strukturellen Anpassungsbedarfs bildet auch ein wesentliches Element der neuen Konzerninitiative SCORE.

Ausblick Lufthansa Konzern

Wir stellen uns auf weiterhin schwankende Rahmenbedingungen ein

Das Jahr 2011 hat gezeigt, wie wenig belastbar sich die allgemein getroffenen Annahmen zum Jahresbeginn hinsichtlich der Rahmenbedingungen für die Geschäftsentwicklung des Jahres erweisen können und welch hohen Einfluss Änderungen dieser Bedingungen auf die Ergebnisentwicklung der Luftfahrtunternehmen nehmen können. So gingen auch wir zu Beginn des Jahres noch von einer erst im Jahresverlauf steigenden Nachfrage- und Ergebnisentwicklung aus. Diese fiel in der ersten Jahreshälfte stärker aus als unterstellt, wurde aber durch die nicht vorhersehbaren Sondereffekte in Asien und Nahost/Afrika beeinträchtigt. In der zweiten Jahreshälfte lastete die eskalierende Eurokrise auf der Gesamtwirtschaft und der Ertragsentwicklung.

Angesichts dieser Unwägbarkeiten können in einer margenschwachen Industrie wie dem Luftverkehr nur Flexibilität und ein solides Fundament das Unternehmen in jedem Umfeld auf Kurs halten. Dass sie dies beherrscht, hat Lufthansa 2011 abermals unter Beweis gestellt. Das erzielte Ergebnis ist deutlich besser als das vieler Wettbewerber – aber es ist auch deutlich schlechter als zunächst geplant.

Wir müssen heute davon ausgehen, dass die Unsicherheiten in den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen weiter anhalten werden. Dies haben bereits die ersten Wochen des Jahres bestätigt. Der Ölpreis steigt angesichts der eskalierenden politischen Krise in Nahost auf neue Höhen und in Frankfurt belastet der Streik der Vorfeldlotsen erheblich den Flugbetrieb. Lufthansa und ihre Geschäftsfelder werden daher auch 2012 auf die bewährten Erfahrungen im Umgang mit diesen Unwägbarkeiten setzen.

Und so sind wir zuversichtlich, unsere führende Rolle in der Industrie auch 2012 wieder unter Beweis stellen zu können. Dabei gilt es jedoch, die durchaus großen Herausforderungen zu bewältigen. So beeinflusst die Ölpreisentwicklung maßgeblich die Kostenseite des Unternehmens. Herausforderungen stellen sich jedoch auch intern, wie zum Beispiel durch die anstehenden Tarifgespräche. Den Forderungen nach verbesserten Vergütungsbedingungen steht der Bedarf an strukturellen Anpassungen und Effizienzsteigerungen gegenüber. Eskalationen sind, wie stets in solchen Verhandlungen, nicht auszuschließen. Dabei beschränken sich die Auswirkungen auf Lufthansa nicht nur auf die Auseinandersetzungen im eigenen Haus, wie der Streik der Vorfeldlotsen in Frankfurt Anfang 2012 eindrucksvoll belegte. In allen Geschäftsfeldern des Lufthansa Konzerns werden gleichzeitig die notwendigen Maßnahmen zur Effizienzsteigerung fortgeführt, sie werden ergänzt um das neue konzernweite Programm SCORE.

Operative Ergebnisprognose ist derzeit nicht quantifizierbar

Für das Geschäftsjahr 2012 gehen wir auf heutiger Basis davon aus, den Umsatz des Konzerns gegenüber Vorjahr steigern zu können. Die auf der Aufwandsseite belastenden Treibstoffkosten gilt es zu kompensieren. Inwieweit uns dies gelingen wird, wird wesentlich von der Nachfragestärke im Markt und der weiteren Entwicklung des Ölpreises abhängen. Bei dem aktuellen Preisniveau ist die Absicherungswirkung unserer abgeschlossenen Transaktionen sehr begrenzt. Jedoch würde Lufthansa an einem Preisrückgang im hohen Maße partizipieren. Im Falle eines Preisanstiegs würden zusätzliche Kostenbelastungen entstehen, Lufthansa würde dabei jedoch zunehmende Sicherungsgewinne und damit Kostenvorteile gegenüber ungesicherten Wettbewerbern realisieren.

Insgesamt wird sich nach heutiger Erwartung das operative Ergebnis des Lufthansa Konzerns 2012 im mittleren dreistelligen Millionen-Euro-Bereich bewegen. Falls sich die Rahmenbedingungen auf der Erlös- und Kostenseite sehr vorteilhaft entwickeln, ist auch ein Überschreiten des Vorjahresergebnisses möglich. Dies erscheint auf Basis der heutigen Parameter jedoch sehr ambitioniert. Bei unvorteilhafter Veränderung der Einflussfaktoren bildet die vergleichsweise hohe Ergebnisstabilität unserer Service-Gesellschaften einen wichtigen Ergebnispuffer und Absicherung nach unten.

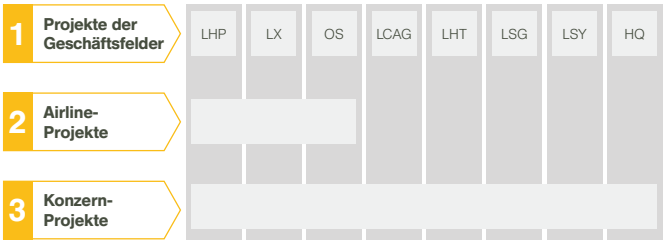
Für 2013 ist die Aussagefähigkeit eines Ausblicks im aktuellen Umfeld noch eingeschränkter. Unter der Annahme einer Markterholung gehen wir in unseren aktuellen Prognosen von einer weiteren Steigerung des Umsatzes und erneuten Erzielung eines operativen Gewinns aus.

Strukturelle Ergebnisverbesserungen sind erforderlich – SCORE nimmt die Arbeit auf

Während eine genaue Quantifizierung des Ergebnisses erst im Verlauf des Jahres möglich sein wird, lässt sich jedoch bereits heute ableiten, dass das Ergebnisniveau – zumindest 2012 – die Erfüllung unserer eigenen Anforderungen an die Wertschaffung ambitioniert erscheinen lässt.

Um an den Wachstumsmöglichkeiten in unserer Industrie partizipieren und diese proaktiv gestalten zu können, müssen wir daher unsere operative Marge strukturell und nachhaltig verbessern. Zu diesem Zweck haben wir Anfang 2012 das Konzernprogramm SCORE gegründet. In ihm wird ein zentrales Projektteam mit Unterstützung weiterer Verantwortlicher in allen Geschäftsfeldern Ideen entwickeln und koordinieren, die die Ertragskraft des Konzerns strukturell stärken werden. Neben Beiträgen aller Gesellschaften liegt ein weiterer Fokus dieses Programms auf der stärkeren Ausnutzung von Synergien durch eine intensivierte Zusammenarbeit zwischen den Airlines und Geschäftsfeldern.

Übergreifende Zusammenarbeit im Rahmen von SCORE



Lufthansa Passage (LHP), SWISS (LX), Austrian Airlines (OS), Lufthansa Cargo (LCAG), Lufthansa Technik (LHT), LSG Sky Chefs (LSG), Lufthansa Systems (LSY), Zentralfunktionen (HQ)

SCORE hat zum Ziel, die Ertragslage des Konzerns nachhaltig um mindestens 1,5 Mrd. EUR zu verbessern. Die Laufzeit des Programms beträgt drei Jahre, das heißt, das volle Potenzial wird 2015 im Ergebnis des Konzerns sichtbar werden.

Verbesserung des Konzernergebnisses erwartet

Der Ende 2011 beschlossene Verkauf von bmi wird die Ertragsentwicklung des Konzerns ebenfalls stärken. Da damit auch hohe Ergebnisbelastungen entfallen, gehen wir für 2012 von einem verbesserten Konzernergebnis beziehungsweise Ergebnis pro Aktie aus, das sich auch im Jahresergebnis des Einzelabschlusses nach HGB widerspiegeln sollte. Dieses ist relevant für die Voraussetzungen unserer Dividendenpolitik an eine Ausschüttung.

Lufthansa bewahrt ihr solides Fundament

Angesichts eines erwarteten Bruttoinvestitionsvolumens von 2,9 Mrd. EUR ist die Erzielung eines Free Cashflows nicht in jedem Szenario sichergestellt. Die definierte Mindestliquidität von 2,3 Mrd. EUR wird in jedem Fall auch weiterhin gewahrt. Auch die Vermögenslage der Lufthansa bleibt werthaltig, der überwiegende Teil der Flotte befindet sich in unbelastetem Eigentum. Die Eigenkapitalquote wird auf hohem Niveau bleiben, wahrscheinlich aber noch unter ihrem mittelfristigen Zielwert von 30 Prozent. Auch die Dynamische Tilgungsquote wird ihren Zielwert von 60 Prozent 2012 wohl noch nicht wieder erreichen. Hingegen erwarten wir, dass das Gearing 2012 im Zielkorridor von 40 bis 60 Prozent verbleiben wird.

Gesamtaussage zur voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns

Bereit für eine sichere Reise

Der Vorstand der Deutschen Lufthansa AG bewertet die Aussichten des Konzerns insgesamt weiterhin positiv. Die Kombination aus operativer Flexibilität und einer soliden finanziellen Aufstellung erlaubt es dem Unternehmen, sich unabhängig vom aktuellen Marktumfeld aktiv zu entwickeln. Gleichzeitig adressieren die Geschäftsfelder die strukturellen Veränderungen in der Industrie, die sich beispielsweise aus den hohen Treibstoffkosten oder staatlich geförderten Wettbewerbern auf der Langstrecke ergeben. Vor dem Hintergrund dieser veränderten Rahmenbedingungen muss Lufthansa wettbewerbsfähige Strukturen schaffen, um dauerhaft ihre Position im Markt halten und gegenüber den Wettbewerbern, insbesondere Low-Cost-Carrier und aus Nahost, verteidigen zu können. Diese Herausforderungen werden im Rahmen der Initiative SCORE beherzt angegangen. Bereits 2011 hat der Vorstand mit den schwierigen, aber notwendigen Portfolioentscheidungen demonstriert, dass Voraussetzung für eine Zukunft im Lufthansa Konzern neben einer strategischen auch eine nachhaltige wirtschaftliche Perspektive ist. Darüber hinaus legt er großen Wert auf die Wahrung des starken Finanzprofils, ausgedrückt in einem Investment Grade Rating.

Mit dieser Ausrichtung stellt der Lufthansa Konzern die Weichen für die Zukunft. Unabhängig von den Rahmenbedingungen, die weiterhin hohen Schwankungen ausgesetzt sein werden, ist Lufthansa bereit für eine sichere Reise und verfolgt ihren Kurs des nachhaltigen, profitablen Wachstums.

Übernahmerechtliche Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB

Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals, Aktiengattungen, Rechte und Pflichten
Das Grundkapital der Deutschen Lufthansa AG beträgt 1.172 Mio. EUR, aufgeteilt in 457.937.572 auf den Namen lautende Stückaktien. Auf jede Stückaktie entfällt ein Anteil von 2,56 EUR am Grundkapital. Die Übertragung der Aktien ist an die Zustimmung der Gesellschaft gebunden (Vinkulierung). Die Gesellschaft darf die Zustimmung dazu nur verweigern, wenn durch die Eintragung des neuen Aktionärs in das Aktienregister die Aufrechterhaltung der luftverkehrsrechtlichen Befugnisse gefährdet sein könnte. Jede Namensaktie gewährt eine Stimme. Die Aktionäre nehmen nach Maßgabe der gesetzlichen Vorschriften und der Satzung ihre Rechte in der Hauptversammlung wahr und üben dort ihr Stimmrecht aus.

Stimmrechts- oder Übertragungsbeschränkungen
Damit die Luftverkehrsbetriebsgenehmigung nach Europarecht und die Luftverkehrsrechte zum Anflug internationaler außereuropäischer Ziele gewahrt bleiben, darf der Anteil ausländischer Aktionäre 50 Prozent des Grundkapitals der Gesellschaft nicht übersteigen. Erreicht der Anteil ausländischer Aktionäre 40 Prozent, so wird die Deutsche Lufthansa AG gemäß § 4 Abs. 1 Luftverkehrsnachweissicherungsgesetz (LuftNaSiG) in Verbindung mit § 71 Abs. 1 Nr. 1 AktG in die Lage versetzt, eigene Aktien zu erwerben, um eine drohende Überfremdung abzuwehren. Wird ein Ausländeranteil von 45 Prozent im Aktienregister erreicht, ist die Gesellschaft ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital gegen Bareinlage durch die Ausgabe neuer Aktien um bis zu 10 Prozent zu erhöhen und hierbei das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen (§ 4 Abs. 2 und 3 LuftNaSiG i. V. m. § 4 Abs. 4 der Satzung der Gesellschaft). Nähert sich der Anteil ausländischer Aktionäre der 50 Prozent-Grenze, hat die Gesellschaft das Recht, die Zustimmung zur Eintragung neuer ausländischer Aktionäre ins Aktienregister zu verweigern (§ 5 Abs. 1 der Satzung der Gesellschaft). Sollte gleichwohl der 50-prozentige Anteil ausländischer Aktionäre überschritten werden, ist die Deutsche Lufthansa AG mit Zustimmung des Aufsichtsrats befugt, zuletzt eingetragene Aktionäre aufzufordern, ihre Aktien zu veräußern. Wird dieser Aufforderung nicht binnen vier Wochen nachgekommen, ist die Gesellschaft nach Verstreichen einer Nachfrist von drei Wochen berechtigt, die betreffenden Aktien gegen Entschädigung für verlustig zu erklären (§ 5 LuftNaSiG).

Am 31. Dezember 2011 lag der Anteil ausländischer Aktionäre bei 31,4 Prozent. Detaillierte Informationen zum LuftNaSiG und die quartalsweise aktualisierte Aktionärsstruktur finden Sie auf unserer Internetseite i www.lufthansa.com/investor-relations.

Im Rahmen von Mitarbeiterperformanceprogrammen bestehen zeitliche Verfügungsbeschränkungen für Aktien, insbesondere Haltefristen von drei und vier Jahren.

Direkte oder indirekte Beteiligungen am Kapital von mehr als 10 Prozent der Stimmrechte
Der Deutschen Lufthansa AG lagen per 31. Dezember 2011 keine Meldungen hinsichtlich direkter oder indirekter Beteiligungen vor, die 10 Prozent der Stimmrechte übersteigen.

Inhaber von Aktien mit Sonderrechten
Aktien mit Sonderrechten sind bei Lufthansa nicht vorhanden.

Stimmrechtskontrolle von Mitarbeiteraktien bei mittelbarer Kontrollrechtsausübung
In Deutschland wird diese Regelung nicht angewendet.

Gesetzliche Vorschriften und Bestimmungen der Satzung über die Ernennung bzw. Abberufung der Vorstandsmitglieder und Änderung der Satzung
Der Aufsichtsrat bestellt die Vorstandsmitglieder und bestimmt deren Anzahl. Der Aufsichtsrat kann die Bestellung zum Vorstandsmitglied und die Ernennung zum Vorsitzenden des Vorstands widerrufen, wenn ein wichtiger Grund vorliegt. Jede Satzungsänderung bedarf eines Hauptversammlungsbeschlusses mit einer Mehrheit von mindestens drei Vierteln des bei der Beschlussfassung durch die Aktionäre vertretenen Grundkapitals.

Befugnisse des Vorstands (Aktienrückkauf, Aktienemission)
Die Deutsche Lufthansa AG verfügt über ein genehmigtes Kapital in Höhe von 586.160.092 EUR:

Durch Beschluss der ordentlichen Hauptversammlung vom 29. April 2010 wurde der Vorstand ermächtigt, bis zum 28. April 2015 mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital der Gesellschaft um bis zu 561.160.092 EUR durch ein- oder mehrmalige Ausgabe von neuen, auf den Namen lautenden Stückaktien gegen Bar- oder Sacheinlagen zu erhöhen (Genehmigtes Kapital A). Den Aktionären ist grundsätzlich ein Bezugsrecht einzuräumen.

Durch Beschluss der ordentlichen Hauptversammlung vom 24. April 2009 wurde der Vorstand ermächtigt, bis zum 23. April 2014 mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital der Gesellschaft um bis zu 25 Mio. EUR durch ein- oder mehrmalige Ausgabe von neuen, auf den Namen lautenden Stückaktien an die Mitarbeiter gegen Bareinlage zu erhöhen (Genehmigtes Kapital B). Das Bezugsrecht der Aktionäre ist ausgeschlossen.

Das Grundkapital ist um bis zu 234.464.035,80 EUR durch Ausgabe von bis zu 91.587.514 neuen, auf den Namen lautenden Stückaktien bedingt erhöht. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie die Inhaber beziehungsweise Gläubiger von Wandlungsrechten oder Optionsscheinen, die von der Gesellschaft oder von mit ihr verbundenen Unternehmen aufgrund des Ermächtigungsbeschlusses der Hauptversammlung vom 3. Mai 2011 bis zum 2. Mai 2016 gegen bar ausgegebenen Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen, Gewinnschuldverschreibungen und/oder Genussrechten (beziehungsweise Kombinationen dieser Instrumente) beigefügt sind, von ihren Wandlungs- beziehungsweise Optionsrechten Gebrauch machen oder die zur Wandlung verpflichteten Inhaber beziehungsweise Gläubiger der von der Gesellschaft oder von mit ihr verbundenen Unternehmen aufgrund des Ermächtigungsbeschlusses der Hauptversammlung vom 3. Mai 2011 bis zum 2. Mai 2016 ausgegebenen Wandelschuldverschreibungen (beziehungsweise Genussrechte oder Gewinnschuldverschreibungen mit Wandlungspflicht) ihre Pflicht zur Wandlung erfüllen, und soweit nicht eigene Aktien oder andere Erfüllungsformen zur Bedienung eingesetzt werden. Die neuen Aktien nehmen vom Beginn des Geschäftsjahres an, in dem sie durch die Ausübung von Wandlungs- beziehungsweise Optionsrechten oder durch die Erfüllung von Wandlungspflichten entstehen, am Gewinn teil. Der Vorstand ist ermächtigt, die weiteren Einzelheiten der Durchführung der bedingten Kapitalerhöhung festzusetzen.

Darüber hinaus ist die Gesellschaft durch Beschluss der ordentlichen Hauptversammlung vom 29. April 2010 ermächtigt, bis zum 28. April 2015 eigene Aktien zu erwerben. Die Ermächtigung kann unter anderem dazu genutzt werden, die Finanzierungsmöglichkeiten für den Fall eines Erwerbs eines Unternehmens oder einer Unternehmensbeteiligung zu erweitern.

Dabei darf der rechnerische Anteil der aufgrund dieser Ermächtigung erworbenen Aktien zusammen mit anderen Aktien der Gesellschaft, die die Gesellschaft bereits erworben hat und noch besitzt, zu keinem Zeitpunkt mehr als 10 Prozent des Grundkapitals betragen.

Weitere Angaben zum genehmigten Kapital, bedingten Kapital und zum Erwerb eigener Aktien sind im Konzernanhang „Erläuterung 34“ ab S. 181 aufgeführt.

Kontrollwechselbezogene Vereinbarungen des Mutterunternehmens

Derartige Vereinbarungen sind bei Lufthansa nicht vorhanden.

Entschädigungsvereinbarungen mit Mitgliedern des Vorstands oder mit Arbeitnehmern für den Fall eines Übernahmeangebots

Für den Fall eines im Anstellungsvertrag näher definierten Kontrollwechsels bei der Deutschen Lufthansa AG haben das Vorstandsmitglied und die Gesellschaft das Recht, den Vertrag innerhalb eines Zeitraums von zwölf Monaten seit dem Kontrollwechsel zu kündigen.

Falls der Vertrag endet, weil das Sonderkündigungsrecht ausgeübt oder der Vertrag innerhalb eines Zeitraums von zwölf Monaten seit und im Zusammenhang mit dem Kontrollwechsel einvernehmlich aufgehoben wurde, hat das Vorstandsmitglied Anspruch auf eine Abfindung seiner Vergütungsansprüche für die Restlaufzeit des Vertrags.

Gemäß der entsprechenden Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex darf die Höhe der Abfindung 150 Prozent der vertraglich vereinbarten Abfindungshöchstgrenze, siehe Konzernanhang „Erläuterung 50“ ab S. 205, nicht übersteigen.

Erläuterungen zum Einzelabschluss der Deutschen Lufthansa AG (HGB)

↗ Der Lagebericht der Deutschen Lufthansa AG wurde erstmals mit dem Konzernlagebericht zusammengefasst. ↗ Die Deutsche Lufthansa AG erzielte 2011 ein Umsatzwachstum. ↗ Die Ergebniskennzahlen lagen deutlich unter Vorjahr. ↗ Der Jahresfehlbetrag liegt bei 116 Mio. EUR. ↗ Er wurde massiv durch die ergebnis- und verkaufsbedingten Bewertungseffekte der bmi belastet. ↗ Auch der operative Cashflow liegt unter Vorjahr. ↗ Die Bilanzsumme wurde weiter gesenkt.

Der Jahresabschluss der Deutschen Lufthansa AG wurde nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuchs (HGB) unter Beachtung der ergänzenden Regelungen des Aktiengesetzes (AktG) sowie der noch geltenden Übergangsvorschriften des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) aufgestellt und vom Abschlussprüfer PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Düsseldorf, geprüft. Er wird im elektronischen Bundesanzeiger bekannt gemacht. Der Jahresabschluss ist im Internet verfügbar unter i www.lufthansa-financials.com und kann als Sonderdruck bei der Deutschen Lufthansa AG angefordert werden.

Im vorliegenden Geschäftsbericht ist der Lagebericht der Deutschen Lufthansa AG mit dem Lagebericht des Lufthansa Konzerns zusammengefasst. Die Deutsche Lufthansa AG und ihre Ergebnisse beinhalten auch die Konzernzentrale mit den Zentralfunktionen für Unternehmensentwicklung, Finanzen und Controlling, Kommunikation, öffentliche Angelegenheiten, Personal, Recht und Compliance, Datenschutz, IT, Sicherheit sowie Beschaffung. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Deutschen Lufthansa AG entsprechen im Wesentlichen denen des Konzerns und werden im Abschnitt „Rahmenbedingungen und Geschäftsverlauf“ ab S. 40 ausführlich beschrieben.

Ertragslage der Deutschen Lufthansa AG

65 Mio. Passagiere befördert

Die Zahl der beförderten Fluggäste stieg im Geschäftsjahr 2011 um 11,2 Prozent auf 65 Mio. Passagiere an. Dabei wurden die Kapazitäten um insgesamt 11,9 Prozent aufgestockt. Bei etwas schwächer gestiegenem Absatz (+8,8 Prozent) sank die Auslastung um 2,1 Prozentpunkte auf 77,3 Prozent.

Entwicklung der Verkehrsgebiete der Deutschen Lufthansa AG

	Verkehrserlöse in Mio. € Außenumsatz		Fluggäste in Tsd.		Angebotene Sitzkilometer in Mio.		Verkaufte Sitzkilometer in Mio.		Sitzladefaktor in %	
	2011	Veränderung in %	**2011**	Veränderung in %	**2011**	Veränderung in %	**2011**	Veränderung in %	**2011**	Veränderung in P.
Europa	6 337	16,5	50 472	12,9	55 189	15,5	38 528	14,0	69,8	–1,0
Amerika	4 216	11,0	7 105	7,1	63 763	9,4	52 827	7,2	82,8	–1,7
Asien/Pazifik	3 271	8,3	4 697	7,2	44 779	12,4	36 352	7,2	81,2	–3,9
Nahost/Afrika	1 341	6,6	3 046	–0,4	18 624	8,6	13 159	5,0	70,7	–2,5
Linienverkehr	**15 165**	**12,2**	**65 320**	**11,1**	**182 355**	**11,9**	**140 866**	**8,8**	**77,2**	–2,2
Charter	14	43,4	107	143,4	219	46,8	172	70,4	78,6	10,9
Gesamtverkehr	**15 179**	**12,2**	**65 427**	**11,2**	**182 547**	**11,9**	**141 038**	**8,8**	**77,3**	–2,1

Gewinn- und Verlustrechnung der Deutschen Lufthansa AG nach HGB

in Mio. €	**2011** in Mio. €	2010 in Mio. €
Erlöse aus den Verkehrsleistungen	15 179	13 525
Andere Betriebserlöse	300	267
Umsatzerlöse	**15 479**	**13 792**
Sonstige betriebliche Erträge	1 842	1 976
Materialaufwand	– 11 100	– 9 459
Personalaufwand	– 2 669	– 2 571
Abschreibungen	– 489	– 513
Sonstige betriebliche Aufwendungen	– 3 232	– 2 995
Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit	**– 169**	**230**
Beteiligungsergebnis	901	889
Zinsergebnis	– 416	– 137
Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens	– 353	– 264
Finanzergebnis	**132**	**488**
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	**– 37**	**718**
Außerordentliches Ergebnis	– 35	– 37
Steuern	– 44	– 198
Jahresergebnis	**– 116**	**483**
Entnahmen aus anderen Gewinnrücklagen	230	
Einstellungen in andere Gewinnrücklagen		– 208
Bilanzgewinn	**114**	**275**

Durchschnittserlöse wieder über Vorjahresniveau

Im Jahr 2011 stiegen die Durchschnittserlöse um 3,2 Prozent über den Vorjahreswert. Bei einer Absatzerhöhung von 8,8 Prozent erwirtschaftete das Unternehmen Verkehrserlöse in Höhe von 15,2 Mrd. EUR, das sind 12,2 Prozent mehr als vor einem Jahr. Die anderen Betriebserlöse lagen mit 300 Mio. EUR ebenfalls deutlich über dem Vorjahresniveau. Insgesamt erreichten die Umsatzerlöse 15,5 Mrd. EUR und lagen damit 12,2 Prozent über Vorjahr.

Umsatz- und Ergebnisentwicklung

Während die betrieblichen Erträge um insgesamt 9,8 Prozent anstiegen, erhöhten sich die betrieblichen Aufwendungen überproportional um 12,6 Prozent. Das in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesene Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit sank daher gegenüber dem Vorjahr um 399 Mio. EUR auf –169 Mio. EUR (Vorjahr: 230 Mio. EUR). Bereinigt um die in beiden Geschäftsjahren im Ergebnis enthaltenen unterschiedlichen, von Jahr zu Jahr stark schwankenden Effekte – hauptsächlich aus Zuführung zu Drohverlustrückstellungen im Zusammenhang mit dem anstehenden Verkauf von bmi, Zuschreibungen zu Finanzanlagen, Rückstellungsauflösungen, Verlusten aus Anlagenabgängen und anderen Sondereffekten – verbleibt eine Ergebnisverschlechterung von lediglich 40 Mio. EUR.

Die **Umsatzerlöse** stiegen um 12,2 Prozent auf 15,5 Mrd. EUR. Ausschlaggebend für diese Entwicklung waren die um 12,2 Prozent auf 15,2 Mrd. EUR gestiegenen Erlöse aus Verkehrsleistungen. Die sonstigen betrieblichen Erträge verzeichneten einen Rückgang auf 1,8 Mrd. EUR (Vorjahr: 2,0 Mrd. EUR). Dieser Rückgang ist auf die niedrigere Zuschreibung zum Beteiligungsbuchwert der LSG Lufthansa Service Holding AG, niedrigere Buchgewinne aus Anlagenabgängen und auf gesunkene Kursgewinne aus der Veränderung der Währungsrelationen zwischen Entstehungs- und Realisierungszeitpunkt und der Stichtagskursbewertung zurückzuführen. Dieser Effekt wird insbesondere durch gestiegene Leasingerträge und gestiegene Erträge aus Schadensersatz gedämpft.

Die **betrieblichen Aufwendungen** betrugen 17,5 Mrd. EUR und stiegen gegenüber dem Vorjahr um 12,6 Prozent. Ursache hierfür war im Wesentlichen der Anstieg des Materialaufwands um 1,6 Mrd. EUR.

Der **Materialaufwand** erreichte 11,1 Mrd. EUR und macht nun 63,4 Prozent der gesamten betrieblichen Aufwendungen aus (Vorjahr: 60,9 Prozent). Der Anstieg des Materialaufwands um 1,6 Mrd. EUR entfiel hauptsächlich auf den Treibstoffaufwand, der um 26,1 Prozent auf 4,1 Mrd. EUR anstieg. Bereinigt um die Abschreibung der Treibstoffprämien erhöhte sich der Treibstoffaufwand um 25,7 Prozent. Der bereinigte Anstieg ist zu 8,0 Prozent auf den Mengenanstieg und zu 24,5 Prozent auf gestiegene USD-Treibstoffpreise (einschließlich Sicherungsergebnis) zurückzuführen. Minimal kostendämpfend wirkte sich der USD-Währungseffekt im Jahresdurchschnitt aus. Ohne das positive Preissicherungsergebnis von 551 Mio. EUR wäre der Treibstoffaufwand noch deutlich höher ausgefallen.

Die **Aufwendungen für bezogene Leistungen** stiegen ebenfalls deutlich (+12,3 Prozent) gegenüber dem Vorjahr auf 6,9 Mrd. EUR an. Weiterhin stellen die Gebühren mit 3,1 Mrd. EUR die größte Aufwandsposition unter den bezogenen Leistungen dar. Infolge des Passagierwachstums sowie gestiegener Preise erhöhten sich die Flugsicherungsgebühren um 10,8 Prozent, die Landegebühren um 11,8 Prozent und die Abfertigungsgebühren um 5,2 Prozent. Die Fluggastgebühren stiegen nicht zuletzt durch die Einführung der Luftverkehrsteuer um 55,4 Prozent auf 1,1 Mrd. EUR. Insgesamt ergab sich ein Anstieg der Gebührenposition um 21,1 Prozent. Die Aufwendungen für bezogene Technikleistungen blieben im Vergleich zum Vorjahr nahezu unverändert bei 1,4 Mrd. EUR. Die überwiegend an die Regionalpartner im Rahmen des Lufthansa Regional-Konzepts zu entrichtenden Charteraufwendungen stiegen gegenüber dem Vorjahr nur leicht um 2,4 Prozent auf 826 Mio. EUR. Die Aufwendungen für Operating Leases dagegen stiegen wieder deutlich um 44,7 Prozent auf 462 Mio. EUR. Grund hierfür waren die im Geschäftsjahr in verschiedene Mieterbeteiligungsmodelle eingebrachten Flugzeuge.

Für das **Personal** wendete Lufthansa im Geschäftsjahr 2011 insgesamt 2,7 Mrd. EUR auf, das waren 3,8 Prozent mehr als vor einem Jahr. Bei einer im Jahresdurchschnitt um 5,3 Prozent gestiegenen Personalanzahl (Vorjahr: –0,3 Prozent) erhöhten sich die Aufwendungen für Löhne und Gehälter um 3,6 Prozent. Die Sozialabgaben erhöhten sich ebenfalls um 1,1 Prozent auf 279 Mio. EUR. Die Aufwendungen für die Altersversorgung stiegen um 7,5 Prozent auf 333 Mio. EUR an.

Die **Abschreibungen** gingen im Geschäftsjahr 2011 um 24 Mio. EUR beziehungsweise 4,7 Prozent auf 489 Mio. EUR zurück. Grund hierfür waren die im Geschäftsjahr abgegangenen 4 Cessnas sowie 22 in Mieterbeteiligungsmodelle eingebrachte Airbus A340-300.

Die **sonstigen betrieblichen Aufwendungen** betrugen 3,2 Mrd. EUR, sie lagen damit um 7,9 Prozent beziehungsweise 237 Mio. EUR über dem Vorjahresbetrag. Ursache hierfür waren insbesondere die Zuführung zur Drohverlustrückstellung aus dem anstehenden Verkauf der bmi sowie währungskursbedingte Buchverluste aus dem Abgang von USD-Anzahlungen für drei Airbus A380 an die Lufthansa Malta Aircraft Leasing Ltd. Der Anstieg wurde zum Teil durch gesunkene Kursverluste aus der Veränderung der Währungsrelationen zwischen Entstehungs- und Realisierungszeitpunkt und der Stichtagskursbewertung sowie gesunkenen Verkaufsprovisionen kompensiert.

Das **Finanzergebnis** lag mit 132 Mio. EUR deutlich unter dem Vorjahresergebnis von 488 Mio. EUR. Es setzte sich 2011 aus einem positiven Beteiligungsergebnis von 901 Mio. EUR (Vorjahr: 889 Mio. EUR), einem negativen Zinssaldo von 416 Mio. EUR (Vorjahr: –137 Mio. EUR) und den übrigen Finanzposten von –353 Mio. EUR (Vorjahr: –264 Mio. EUR) zusammen.

Das **Beteiligungsergebnis** war im Vergleich zum Vorjahr nahezu unverändert. Der Anstieg um 12 Mio. EUR ist auf die beiden gegenläufigen Positionen aus Erträgen aus Beteiligungen mit (–240 Mio. EUR) und ohne Ergebnisabführungsvertrag (+252 Mio. EUR) zurückzuführen. Ursächlich für den Anstieg der Erträge aus Beteiligungen ohne Ergebnisabführungsvertrag war die erhöhte Dividende der Air Trust (309 Mio. EUR) und des Dachinvestmentfonds Lufthansa SICAV-FIS (46 Mio. EUR). Die Ergebnisabführung der Eurowings GmbH dagegen ging deutlich zurück (2 Mio. EUR). Darüber hinaus wurden von den 13 österreichischen Leasinggesellschaften 47 Mio. EUR abgeführt. In der Position Ergebnisabführung wirken sich die im Vergleich zum Vorjahr niedrigeren Ergebnisse der Lufthansa Cargo AG (233 Mio. EUR), der Lufthansa Technik AG (175 Mio. EUR), der LSG Lufthansa Service Holding AG (–3 Mio. EUR), der Lufthansa Commercial Holding GmbH (46 Mio. EUR) und der Lufthansa CityLine GmbH (–33 Mio. EUR) negativ aus. Sie konnten nicht von den Ergebnissteigerungen der Lufthansa Systems AG (24 Mio. EUR), der Lufthansa Flight Training GmbH (27 Mio. EUR) und der Delvag Luftversicherungs-AG (19 Mio. EUR) kompensiert werden.

Das **Zinsergebnis** betrug im Geschäftsjahr –416 Mio. EUR (Vorjahr: –137 Mio. EUR). Die leicht gesunkenen Zinserträge resultierten im Wesentlichen aus dem konzerninternen Verrechnungsverkehr. Die Erhöhung des Zinsaufwands ist neben der Aufnahme neuer Finanzverbindlichkeiten vor allem auf die Aufzinsung von Rückstellungen (321 Mio. EUR) und die in diesem Jahr negative Marktwertveränderung (–17 Mio. EUR) des zur Erfüllung von Altersversorgungsverpflichtungen dienenden Deckungsvermögens zurückzuführen.

Bilanz der Deutschen Lufthansa AG nach HGB

	31.12.2011 in Mio. €	31.12.2010 in Mio. €
Aktiva		
Immaterielle Vermögensgegenstände	157	140
Flugzeuge	4 573	4 338
Übrige Sachanlagen	107	101
Finanzanlagen	9 367	8 583
Anlagevermögen	**14 204**	**13 162**
Vorräte	44	27
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	537	502
Übrige Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	1 754	1 576
Wertpapiere	1 199	2 717
Schecks, Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten	210	340
Umlaufvermögen	**3 744**	**5 162**
Rechnungsabgrenzungsposten	**66**	**42**
Bilanzsumme	**18 014**	**18 366**
Passiva		
Gezeichnetes Kapital	1 172	1 172
Kapitalrücklage	857	857
Gewinnrücklagen	1 337	1 567
Bilanzgewinn	114	275
Eigenkapital	**3 480**	**3 871**
Rückstellungen	6 684	6 358
Anleihen	2 107	2 106
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	1 007	1 068
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	1 713	1 895
Übrige Verbindlichkeiten	2 999	3 037
Verbindlichkeiten	**7 826**	**8 106**
Rechnungsabgrenzungsposten	**24**	**31**
Bilanzsumme	**18 014**	**18 366**

Die **Abschreibungen auf Finanzanlagen und Wertpapiere des Umlaufvermögens** lagen mit –353 Mio. EUR um 89 Mio. EUR über Vorjahresniveau. Dies ist insbesondere auf Wertberichtigungen von Finanzanlagen in Höhe von insgesamt 353 Mio. EUR (Vorjahr: 264 Mio. EUR) zurückzuführen, darunter 278 Mio. EUR auf den Beteiligungsbuchwert der LHBD Holding Limited, 60 Mio. EUR auf den Beteiligungsbuchwert der Eurowings GmbH und 13 Mio. EUR auf den Beteiligungsbuchwert der SN Airholding SA/NV.

Außerordentliches Ergebnis

Die Deutsche Lufthansa AG hat von dem gesetzlichen Wahlrecht Gebrauch gemacht, die aus der Neubewertung der Pensionsverpflichtungen für Alters- und Übergangsversorgung zum 1. Januar 2010 zusätzlich entstandene Verpflichtung von insgesamt 462 Mio. EUR verteilt über 15 Jahre ergebniswirksam zu erfassen. Der sich daraus für 2011 ergebende Aufwand von 35 Mio. EUR ist im oben genannten außerordentlichen Ergebnis enthalten. Außerordentliches Ergebnis, Finanzergebnis und betriebliches Ergebnis addieren sich zu einem Vorsteuerergebnis von –72 Mio. EUR (Vorjahr: 681 Mio. EUR).

Positives Bilanzergebnis

Nach Abzug von Steuern in Höhe von 44 Mio. EUR ergab sich im Jahr 2011 ein Jahresfehlbetrag von 116 Mio. EUR. Nach Entnahme von 230 Mio. EUR aus den anderen Gewinnrücklagen weist die Deutsche Lufthansa AG einen Bilanzgewinn von 114 Mio. EUR aus.

Finanz- und Vermögenslage der Deutschen Lufthansa AG

Operativer Cashflow deutlich zurückgegangen

Der operative Cashflow, definiert als Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit, erreichte 474 Mio. EUR und damit nahezu die Hälfte des Vorjahres-Cashflows. Lufthansa hat im Berichtsjahr 1,2 Mrd. EUR (Vorjahr: 1,3 Mrd. EUR) in Flugzeuge und Anzahlungen auf Fluggeräte investiert. Davon entfielen 605 Mio. EUR auf Anzahlungen. Lufthansa hat zur Finanzierung ihrer künftigen Zahlungsverpflichtungen aus Altersversorgungsansprüchen der Mitarbeiter wieder flüssige Mittel in Höhe von 330 Mio. EUR

langfristig an den Lufthansa Pension Trust zur Anlage in verschiedene Renten- und Aktienfonds übertragen. Insgesamt ergab sich aus getätigten Investitionen, Einnahmen aus Anlagenabgängen sowie Verkäufen von Wertpapieren ein Mittelzufluss von 451 Mio. EUR. In der Folge sanken die Finanzverbindlichkeiten um 114 Mio. EUR. Bei einem operativen Cashflow von 474 Mio. EUR und Bruttoinvestitionen von 2,8 Mrd. EUR lag die Innenfinanzierungsquote nur noch bei 17,0 Prozent (Vorjahr: 39,9 Prozent).

Bilanzsumme erneut gesenkt
Die Bilanzsumme sank um 1,9 Prozent oder 352 Mio. EUR auf 18,0 Mrd. EUR. Bei einem um 1,0 Mrd. EUR gestiegenen Anlagevermögen ging das Umlaufvermögen einschließlich des aktiven Rechnungsabgrenzungspostens um 1,4 Mrd. EUR zurück.

Der Anstieg des Finanzanlagevermögens um 784 Mio. EUR ist im Wesentlichen auf den Anstieg der Anteile an verbundenen Unternehmen, unter anderem aufgrund durchgeführter Kapitalerhöhungen bei der Lufthansa Malta Holding Ltd. (283 Mio. EUR), dem Dachinvestmentfonds Lufthansa SICAV-FIS (397 Mio. EUR) und der LHBD Holding Limited (278 Mio. EUR), zurückzuführen. Darüber hinaus wurden weitere drei österreichische Leasinggesellschaften mittels Sacheinlage in Form von Flugzeugen (183 Mio. EUR) gegründet.

Eine Zuschreibung auf den Beteiligungsbuchwert der LSG Lufthansa Service Holding AG (103 Mio. EUR) erhöhte ebenfalls die Anteile an verbundenen Unternehmen. Gegenläufig wirkten sich Abschreibungen auf die Beteiligungsbuchwerte der LHBD Holding Limited (278 Mio. EUR), der Eurowings GmbH (60 Mio. EUR) und der SN Airholding SA/NV (13 Mio. EUR) aus. Innerhalb der Ausleihungen standen dem Anstieg der Ausleihungen an verbundene Unternehmen (722 Mio. EUR) Abgänge von Ausleihungen an verbundene Unternehmen (604 Mio. EUR) gegenüber.

Die flüssigen Mittel und Wertpapiere gingen insbesondere aufgrund der verschlechterten Geschäftsentwicklung sowie der im Vorjahresvergleich erhöhten Investitionen um 1,6 Mrd. EUR auf 1,4 Mrd. EUR zurück. Die Anlage erfolgt im Wesentlichen in Geldmarktfonds (522 Mio. EUR) sowie in sonstigen Wertpapieren (677 Mio. EUR).

In der Bilanzstruktur ergab sich daraus eine leichte Verschiebung zu Gunsten des Anlagevermögens, das nunmehr 78,9 Prozent der Bilanzsumme ausmacht (Vorjahr: 71,7 Prozent). Auf der Passivseite hat das Eigenkapital aufgrund der Ausschüttung des Bilanzgewinns 2010 sowie des Jahresfehlbetrags aus dem Geschäftsjahr 2011 um 391 Mio. EUR abgenommen und beträgt nunmehr 3,5 Mrd. EUR (Vorjahr: 3,9 Mrd. EUR). Die Eigenkapitalquote sank in der Folge um 1,8 Prozentpunkte auf 19,3 Prozent. Das langfristig dem Unternehmen zur Verfügung stehende Fremdkapital stieg im Berichtsjahr um 121 Mio. EUR.

Der Anteil der langfristigen Mittel an der Bilanzsumme sank infolgedessen leicht um 0,4 Prozentpunkte und beträgt nunmehr 58,5 Prozent (Vorjahr: 58,9 Prozent). Das Anlagevermögen ist zu 74,2 Prozent (Vorjahr: 82,1 Prozent) durch langfristige Mittel gedeckt.

Die bilanzielle Nettoverschuldung betrug 1,8 Mrd. EUR (Vorjahr: 539 Mio. EUR). Der Barwert der ausstehenden, nicht bilanzierten Finanz-Leasingraten hatte im Berichtsjahr keinen Einfluss auf die Nettoverschuldung mehr (Vorjahr: Erhöhung auf 563 Mrd. EUR).

Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289a HGB

Die nach § 289a HBG für börsennotierte Aktiengesellschaften geforderte Erklärung zur Unternehmensführung wurde abgegeben und auf der Internetseite der Gesellschaft unter i investor-relations.lufthansa.com/de/corporate-governance/erklaerung-zur-unternehmens-fuehrung-289a-hgb.html öffentlich zugänglich gemacht.

Risikobericht

Die Geschäftsentwicklung der Deutschen Lufthansa AG unterliegt im Wesentlichen den gleichen Risiken und Chancen wie die Geschäftsentwicklung des im Konzernabschluss dargestellten Geschäftsfelds Passage Airline Gruppe. An den Risiken ihrer Beteiligungen und Tochterunternehmen partizipiert die Deutsche Lufthansa AG grundsätzlich entsprechend ihrer jeweiligen Beteiligungsquote. Für weitere Informationen siehe „Geschäftsfeld Passage Airline Gruppe“ auf S. 62 – 75.

Nachtragsbericht

Die wesentlichen Ereignisse nach dem Bilanzstichtag entsprechen den im Konzernabschluss mit Bezug auf das Geschäftsfeld Passage Airline Gruppe dargestellten Sachverhalten.

Prognosebericht

Die zukünftige Geschäftsentwicklung der Deutschen Lufthansa AG unterliegt im Wesentlichen den gleichen Einflüssen wie die der in diesem zusammengefassten Lagebericht dargestellten „Lufthansa Passage“ auf S. 71.

Weitere Informationen zur erwarteten gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und zur Entwicklung der Geschäftsfelder sowie zu Annahmen, die der Konzernprognose zu Grunde liegen, sind im „Prognosebericht“ auf S. 128 – 131 enthalten.

Jahresabschluss der Deutschen Lufthansa AG 2011

Deutsche Lufthansa AG
Bilanz zum 31. Dezember 2011

Aktiva			
in Mio. EUR	Anhang	**31.12.2011**	**31.12.2010**
Immaterielle Vermögensgegenstände		157	140
Flugzeuge		4 573	4 338
Übrige Sachanlagen		107	101
Finanzanlagen	4)	9 367	8 583
Anlagevermögen	3)	**14 204**	**13 162**
Vorräte	5)	44	27
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	6)	537	502
Übrige Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	6)	1 754	1 576
Wertpapiere	7)	1 199	2 717
Schecks, Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten	7)	210	340
Umlaufvermögen		**3 744**	**5 162**
Rechnungsabgrenzungsposten	**8)**	**66**	**42**
Bilanzsumme		**18 014**	**18 366**

Passiva			
in Mio. EUR	Anhang	**31.12.2011**	**31.12.2010**
Gezeichnetes Kapital	9)	1 172	1 172
Kapitalrücklage	10)	857	857
Gewinnrücklagen	10)	1 337	1 567
Bilanzgewinn	28)	114	275
Eigenkapital		**3 480**	**3 871**
Rückstellungen	11)	**6 684**	**6 358**
Anleihen		2 107	2 106
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten		1 007	1 068
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen		1 713	1 895
Übrige Verbindlichkeiten		2 999	3 037
Verbindlichkeiten	12)	**7 826**	**8 106**
Rechnungsabgrenzungsposten		**24**	**31**
Bilanzsumme		**18 014**	**18 366**

Deutsche Lufthansa AG
Gewinn- und Verlustrechnung für das Geschäftsjahr 2011

in Mio. EUR	Anhang	**2011**	**2010**
Erlöse aus Verkehrsleistungen	15)	15 179	13 525
Andere Betriebserlöse	16)	300	267
Umsatzerlöse		**15 479**	**13 792**
Sonstige betriebliche Erträge	17)	1 842	1 976
Materialaufwand	18)	− 11 100	− 9 459
Personalaufwand	19)	− 2 669	− 2 571
Abschreibungen	20)	− 489	− 513
Sonstige betriebliche Aufwendungen	21)	− 3 232	− 2 995
Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit		**− 169**	**230**
Beteiligungsergebnis	22)	901	889
Zinsergebnis	23)	− 416	− 137
Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens	24)	− 353	− 264
Finanzergebnis		**132**	**488**
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit		**− 37**	**718**
Außerordentliches Ergebnis	25)	− 35	− 37
Steuern	26)	− 44	− 198
Jahresergebnis		**− 116**	**483**
Entnahmen aus anderen Gewinnrücklagen	10)	230	
Einstellungen in andere Gewinnrücklagen	10)		− 208
Bilanzgewinn	28)	**114**	**275**

Deutsche Lufthansa AG
Anlagenspiegel 2011

	Entwicklung der Anschaffunswerte					Entwicklung der kumulierten Abschreibungen						Buchwerte	
in Mio. EUR	Stand 01.01. 2011	Zu-gänge	Ab-gänge	Umbu-chungen	Stand 31.12. 2011	Stand 01.01. 2011	Zu-gänge	Ab-gänge	Zu-schrei-bungen	Umbu-chungen	Stand 31.12. 2011	Stand 31.12. 2011	Stand 31.12. 2010
I. Immaterielle Vermögensgegenstände													
1. Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	309	16	18	1	308	190	8	18	–	–	180	128	119
2. Geleistete Anzahlungen	21	10	1	– 1	29	–	–	–	–	–	–	29	21
	330	**26**	**19**	**–**	**337**	**190**	**8**	**18**	**–**	**–**	**180**	**157**	**140**
II. Flugzeuge													
1. Flugzeuge mit Zubehör	9 176	561	1 779	212	8 170	5 672	461	1 560	11	–	4 562	3 608	3 504
2. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	834	605	262	– 212	965	–	–	–	–	–	–	965	834
	10 010	**1 166**	**2 041**	**–**	**9 135**	**5 672**	**461**	**1 560**	**11**	**–**	**4 562**	**4 573**	**4 338**
III. Übrige Sachanlagen													
1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	150	5	9	3	149	88	7	9	–	–	86	63	62
2. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	150	15	25	0	140	117	13	24	–	–	106	34	33
3. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	6	8	0	– 3	11	–	–	–	–	–	–	11	6
	306	**28**	**34**	**–**	**300**	**205**	**20**	**33**	**–**	**–**	**192**	**108**	**101**
IV. Finanzanlagen													
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	6 470	1 036	46	174	7 634	491	340	–	103	69	797	6 837	5 979
2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen	2 260	722	604	– 174	2 204	216	–	10	4	– 69	133	2 071	2 044
3. Beteiligungen	361	–	0	–	361	–	13	–	–	–	–	348	361
4. Ausleihungen an Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
5. Wertpapiere des Anlagevermögens	9	0	0	–	9	–	–	–	–	–	–	9	9
6. Sonstige Ausleihungen	205	48	137	–	116	24	–	–	–	–	24	92	181
7. Vorfinanzierung von Mietobjekten	9	–	0	–	9	–	–	–	–	–	–	9	9
	9 314	**1 806**	**787**	**–**	**10 333**	**731**	**353**	**10**	**107**	**–**	**967**	**9 366**	**8 583**
Summe Anlagevermögen	**19 960**	**3 026**	**2 881**	**–**	**20 105**	**6 798**	**842**	**1 621**	**118**	**–**	**5 901**	**14 204**	**13 162**

Anhang der Deutschen Lufthansa AG 2011

1) Anwendung des HGB

Der Jahresabschluss der Deutsche Lufthansa AG ist nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuchs (HGB) unter Beachtung der ergänzenden Regelungen des Aktiengesetzes (AktG) sowie den noch geltenden Übergangsvorschriften zum Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) aufgestellt und vom Abschlussprüfer PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Düsseldorf, geprüft. Er wird im elektronischen Bundesanzeiger bekannt gemacht. Der Jahresabschluss ist im Internet verfügbar unter www.lufthansa-financials.com und kann als Sonderdruck bei der Lufthansa AG angefordert werden.

Die Gewinn- und Verlustrechnung ist nach dem Gesamtkostenverfahren aufgestellt.

Zur Verbesserung der Klarheit der Darstellung werden einzelne Posten der Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung zusammengefasst und im Anhang aufgegliedert und erläutert. Um die Aussagefähigkeit des Abschlusses zu erhöhen, wird über das gesetzliche Gliederungsschema hinaus der Posten Flugzeuge gesondert ausgewiesen.

2) Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Währungsumrechnung In Anlehnung an die Devisenkurse der internationalen Börsen werden monatlich für Fremdwährungen interne Verrechnungskurse im Voraus festgelegt, die als Basis der Umrechnung von Fremdwährungsposten in EUR im Buchungsmonat dienen.

Währungsforderungen/-verbindlichkeiten, liquide Mittel und Rückstellungen werden grundsätzlich gemäß § 256a HGB zum Devisenkassamittelkurs am Bilanzstichtag angesetzt. Für langfristige übrige Währungsforderungen/-verbindlichkeiten wird die Einhaltung des Niederst-/ Höchstwertprinzips durch den Vergleich von Anschaffungs- und Bewertungskurs sichergestellt.

Die Anschaffungskosten der in Fremdwährung beschafften Anlagegüter – im Wesentlichen in US-Dollar fakturierte Flugzeuge – werden durch Umrechnung mit den im Zahlungszeitpunkt gültigen Verrechnungskursen ermittelt. Kursgesicherte Zahlungen werden im Rahmen von Bewertungseinheiten aktiviert / deaktiviert.

Die zum Ausgleich gegenläufiger Wertänderungen oder Zahlungsströme aus Zins-, Wechselkurs- und Treibstoffpreisrisiken abgeschlossenen Sicherungsgeschäfte sind in Erläuterung 14) dargestellt.

Immaterielle Vermögensgegenstände Die immateriellen Vermögensgegenstände werden zu Anschaffungs- beziehungsweise Herstellungskosten, vermindert um planmäßige Abschreibungen, bewertet. Erworbene Konzessionen und ähnliche Rechte werden generell mit einem Abschreibungssatz von 20 Prozent belegt. Erworbene Start- und Landerechte werden nicht planmäßig abgeschrieben.

Sachanlagevermögen Die planmäßigen Abschreibungen auf das Sachanlagevermögen werden – abhängig von der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer – auf Basis der Anschaffungs- und Herstellungskosten errechnet.

Geringwertige Wirtschaftsgüter bis 150 EUR werden im Zugangsjahr voll aufwandswirksam erfasst und solche bis 1.000 EUR in einem Sammelposten erfasst, der über fünf Jahre abgeschrieben wird.

Flugzeuge Neue Verkehrsflugzeuge werden über zwölf Jahre bis auf einen Restbuchwert von 15 Prozent abgeschrieben. Über die voraussichtliche Nutzungsdauer von zwölf Jahren hinaus genutzte Verkehrsflugzeuge werden bis auf einen Restbuchwert von 10 Prozent abgeschrieben. Darüber hinaus werden über eine Nutzungsdauer von 14 Jahren hinaus genutzte Verkehrsflugzeuge auf einen Restbuchwert von 5 Prozent abgeschrieben.

Gebraucht erworbene Flugzeuge werden ohne Berücksichtigung von Restbuchwerten innerhalb von acht Jahren abgeschrieben. Die Abschreibung der Flugzeuge bei Zugängen bis einschließlich 2007 erfolgte grundsätzlich degressiv. Bei Zugängen im Geschäftsjahr 2008 erfolgte die Abschreibung in Anlehnung an die geänderten steuerlichen Abschreibungsregeln linear. Zugänge im Geschäftsjahr 2009 wurden unter Berücksichtigung des Finanzmarktstabilisierungsgesetzes wieder degressiv abgeschrieben. Zugänge werden seit 2010 nunmehr wieder linear abgeschrieben.

Übrige Sachanlagen Für Gebäude wird eine Nutzungsdauer zwischen 20 und 50 Jahren zugrunde gelegt, Bauten und Einbauten auf fremden Grundstücken werden entsprechend der Laufzeit der Mietverträge beziehungsweise einer niedrigeren Nutzungsdauer abgeschrieben. Betriebs- und Geschäftsausstattung wird bei normaler Beanspruchung über drei bis 14 Jahre abgeschrieben.

Ab dem Geschäftsjahr 1997 angeschaffte Betriebs- und Geschäftsausstattung wird degressiv abgeschrieben. Aufgrund geänderter Steuergesetzgebung erfolgte für das Geschäftsjahr 2008 die Umstellung auf die lineare Abschreibungsmethode. Im Geschäftsjahr 2009 wurde wieder auf degressive Abschreibung umgestellt. Zugänge ab dem Geschäftsjahr 2010 werden nunmehr wieder linear abgeschrieben.

Finanzanlagen Finanzanlagen werden zu Anschaffungskosten unter Berücksichtigung notwendiger Wertberichtigungen oder erforderlicher Wertaufholungen bilanziert.

Umlaufvermögen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe werden zu Anschaffungskosten bilanziert, Bestandsrisiken werden durch angemessene Abschläge berücksichtigt.

Wertpapiere werden zu Anschaffungskosten unter Berücksichtigung notwendiger Wertberichtigungen bilanziert.

Beim übrigen Umlaufvermögen wird neben den erforderlichen Einzelwertberichtigungen aus erkennbaren Risiken dem allgemeinen Kreditrisiko durch eine pauschalierte Einzelwertberichtigung ausreichend Rechnung getragen.

Vermögensverrechnung Zur Erfüllung von Verpflichtungen aus der Altersversorgung sowie aus Altersteilzeitansprüchen der Mitarbeiter sind entsprechende Mittel in insolvenzgeschützten Fondsanlagen beziehungsweise Rückdeckungsversicherungen angelegt, die dem Zugriff der übrigen Gläubiger entzogen sind.

Seit 2010 wird das Deckungsvermögen zum beizulegenden Zeitwert unter Zugrundelegung von extern bereitgestellten Kursinformationen bewertet und mit den jeweils zugrundeliegenden Verpflichtungen verrechnet. Ergibt sich ein Verpflichtungsüberhang, wird dieser unter den Rückstellungen erfasst. Übersteigt der Zeitwert des Deckungsvermögens die korrespondierenden Verpflichtungen, erfolgt ein gesonderter Ausweis als „aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung“ auf der Aktivseite der Bilanz. Soweit die Zeitbewertung des Deckungsvermögens über den historischen Anschaffungskosten liegt, unterliegen die daraus resultierenden Erträge gem. § 268 Abs. 8 Satz 3 HGB der Ausschüttungssperre.

Rückstellungen Die Pensionsverpflichtungen werden nach versicherungsmathematischen Grundsätzen auf Basis des Anwartschaftsbarwertverfahrens unter Verwendung der Richttafeln Heubeck 2005 G ermittelt. Neben angemessenen Fluktuations- und Karrieretrends werden dabei ein Gehaltstrend von grundsätzlich 2,75 Prozent und Rententrends zwischen 1 – 2,75 Prozent berücksichtigt. Die Abzinsung erfolgt gem. § 253 Abs. 2 Satz 2 HGB pauschal mit dem von der Bundesbank gemäß RückAbzinsV veröffentlichten durchschnittlichen Marktzinssatz der vergangenen sieben Jahre, der sich bei einer angenommenen Restlaufzeit von 15 Jahren ergibt. Für die Bewertung zum 31. Dezember 2011 wird der entsprechende Zinssatz mit Stand vom 30. November 2011 herangezogen. Er beträgt 5,14 Prozent (Vorjahr: 5,15 Prozent) und hat sich bis zum 31. Dezember 2011 nicht verändert.

Versorgungsverpflichtungen aus Gehaltsumwandlungen werden zum beizulegenden Zeitwert des Rückdeckungsvermögens angesetzt, soweit dieser Wert den zugesagten Mindestbetrag überschreitet.

Die Rückstellung für Altersteilzeitverpflichtungen werden gemäß § 253 Abs. 1 Satz 2 HGB mit dem Erfüllungsbetrag angesetzt. Die Höhe des Erfüllungsrückstands ergibt sich aus den bis zum 31. Dezember 2011 ausstehenden Gehaltszahlungen, die in der Freistellungsphase fällig werden sowie den zusätzlichen Arbeitgeberbeiträgen zur gesetzlichen Rentenversicherung und den Aufstockungsbeträgen. Die Rückstellung wird unter angemessener Berücksichtigung biometrischer Wahrscheinlichkeiten und eines Gehaltstrends von 2,75 Prozent ermittelt. Die Abzinsung erfolgt auf Basis der durchschnittlichen Vertragslaufzeiten mit dem durch die Bundesbank veröffentlichten Zinssatz. Er beträgt am 30. November 2011 3,94 Prozent (Vorjahr: 3,90 Prozent) und hat sich bis zum 31. Dezember 2011 nicht verändert.

Die übrigen Rückstellungen sind in Höhe des nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung notwendigen Erfüllungsbetrags anzusetzen. Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr sind unter Zugrundelegung eines seitens der Deutschen Bundesbank veröffentlichten Durchschnittszinssatzes der letzten sieben Geschäftsjahre zu ermitteln.

Verbindlichkeiten Verbindlichkeiten sind mit dem Erfüllungsbetrag passiviert.

Latente Steuern Latente Steuern werden für zeitliche Unterschiede zwischen den handelsrechtlichen und steuerlichen Wertansätzen von Vermögensgegenständen, Schulden und Rechnungsabgrenzungsposten ermittelt. Dabei werden bei der Deutschen Lufthansa AG nicht nur die Unterschiede aus den eigenen Bilanzpositionen einbezogen, sondern auch solche, die bei Organtöchtern bestehen. Zusätzlich zu den zeitlichen Bilanzierungsunterschieden werden steuerliche Verlustvorträge berücksichtigt. Die Ermittlung der latenten Steuern erfolgt auf Basis des kombinierten Ertragsteuersatzes des steuerlichen Organkreises der Deutschen Lufthansa AG von aktuell 25 Prozent. Der kombinierte Ertragsteuersatz umfasst Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer und Solidaritätszuschlag. Eine sich insgesamt ergebende Steuerbelastung würde in der Bilanz als „passive latente Steuer“ angesetzt werden. Im Falle einer Steuerentlastung wird vom entsprechenden Aktivierungswahlrecht kein Gebrauch gemacht werden. Im Geschäftsjahr ergab sich insgesamt eine – nicht bilanzierte – aktive latente Steuer.

Aktive latente Steuern resultieren im Wesentlichen aus unterschiedlichen Wertansätzen von Rückstellungen für Pensionen und drohende Verluste. Zudem bestehen latente Steuerforderungen aufgrund bislang nicht genutzter steuerlicher Verlustvorträge. Passive latente Steuern resultieren aus unterschiedlichen Wertansätzen von Flugzeugen und übrigem Sachanlagevermögen. Insgesamt werden die passiven latenten Steuern durch aktive Steuerlatenzen überkompensiert. In Ausübung des Wahlrechts aus § 274 Abs. 1 Satz 2 HGB wurde für den Überhang aktiver Steuerlatenzen eine aktive latente Steuer nicht bilanziert.

Erläuterungen zur Bilanz Aktiva

3) Anlagevermögen

Die Entwicklung der einzelnen Posten des Anlagevermögens im Jahr 2011 ist in einer gesonderten Übersicht dargestellt.

Neben den im Anlagenspiegel und in der Bilanz ausgewiesenen eigenen Flugzeugen wurde Fluggerät, teilweise mit Besatzung, erchartert.

Darüber hinaus sind von der Deutschen Lufthansa AG langfristig dreiunddreißig B737-300, zweiundzwanzig B737-500, fünfundzwanzig B747-400, sechzehn A340-600, vier A330-300, zweiundzwanzig A340-300, acht A321-200, ein A320-200 und drei A380-800 geleast. Der starke Anstieg ist im Wesentlichen auf die Einbringung von weiteren Flugzeugen vom Typ A340-300, A321-200 und A380-800 im Geschäftsjahr in verschiedene Mieterbeteiligungsmodelle zurückzuführen.

4) Finanzanlagen

Die wesentlichen mittelbaren und unmittelbaren Beteiligungen der Deutschen Lufthansa AG sind in der Anlage zum Anhang aufgeführt.

5) Vorräte

Vorräte		
in Mio. EUR	**31.12.2011**	**31.12.2010**
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	16	15
Emissionszertifikate	16	0
Fertige Erzeugnisse und Waren	12	12
	44	**27**

6) Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände

Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände			
in Mio. EUR	**31.12.2011**	davon Restlaufzeit mehr als ein Jahr	**31.12.2010**
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	537	0	502
Forderungen gegen verbundene Unternehmen	967	1	885
Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	3	0	4
Sonstige Vermögensgegenstände	784	152	687
	2 291	**153**	**2 078**

7) Wertpapiere und flüssige Mittel

Der Posten Wertpapiere enthält nur sonstige Wertpapiere, hierin enthalten sind Anteile an Geldmarktfonds in Höhe von 522 Mio. EUR. Die Kassen- und Bankbestände bestehen fast ausschließlich aus Guthaben bei Kreditinstituten. Verpfändete Bankguthaben in Höhe von 22 Mio. EUR werden ebenso wie Währungsguthaben, mit deren Transfer in absehbarer Zeit nicht zu rechnen ist und die mit einem angemessenen Abschlag versehen wurden, als sonstige Vermögensgegenstände ausgewiesen.

8) Rechnungsabgrenzungsposten

Der Posten enthält Zinsen aus Finanzierungsleasingverträgen für Fluggerät von 344 TEUR.

Erläuterungen zur Bilanz Passiva

9) Gezeichnetes Kapital

Das Grundkapital der Deutschen Lufthansa AG beträgt 1.172,3 Mio. EUR.

Das Grundkapital ist in 457.937.572 auf den Namen lautende Stückaktien eingeteilt, auf jede Stückaktie entfällt ein Anteil von 2,56 EUR am Grundkapital.

Durch Beschluss der ordentlichen Hauptversammlung vom 29. April 2010 wurde der Vorstand dazu ermächtigt, bis zum 28. April 2015 mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital der Gesellschaft um bis zu 561.160.092 EUR durch ein- oder mehrmalige Ausgabe von neuen, auf den Namen lautenden Stückaktien gegen Bar- und Sacheinlagen zu erhöhen (Genehmigtes Kapital A). Den Aktionären ist grundsätzlich ein Bezugsrecht einzuräumen. Bei Aktienausgabe gegen Sacheinlagen kann das Bezugsrecht ausgeschlossen werden, im Falle der Aktienausgabe gegen Bareinlagen können Spitzenbeträge vom Bezugsrecht der Aktionäre ausgenommen werden. Darüber hinaus wird der Vorstand ermächtigt, im Falle der Kapitalerhöhung gegen Bareinlagen, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen mit der Maßgabe, dass die unter Ausschluss des Bezugsrechts ausgegebenen Aktien insgesamt 10 Prozent des Grundkapitals nicht überschreiten dürfen und der Ausgabebetrag den Börsenpreis nicht wesentlich unterschreitet.

Durch Beschluss der Hauptversammlung vom 03. Mai 2011 wurde der Vorstand bis zum 02. Mai 2016 ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats einmalig oder mehrmals auf den Inhaber oder auf den Namen lautende Wandelschuldverschreibungen, Optionsschuldverschreibungen, Genussrechte oder Gewinnschuldverschreibungen (bzw. Kombinationen dieser Instrumente) bis zu 1,5 Mrd. EUR mit oder ohne Laufzeitbegrenzung zu begeben. In diesem Zusammenhang wurde bedingtes Kapital (Bedingtes Kapital II) zur bedingten Erhöhung des Grundkapitals um bis zu 234.464.035,80 EUR durch Ausgabe von bis zu 91.587.514 neuen, auf den Namen lautenden Stück-

aktien geschaffen. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, als die Inhaber von Wandelschuldverschreibungen oder von Optionsscheinen aus Optionsschuldverschreibungen von ihrem Wandlungs- und/oder Optionsrecht Gebrauch machen.

Die durch Beschluss der ordentlichen Hauptversammlung vom 17. Mai 2006 erteilte und bis zum 16. Mai 2011 befristete Ermächtigung des Vorstands zur Ausgabe von Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen wird einschließlich der Schaffung des bedingten Kapitals II in Höhe von 117.227.520 EUR für die Wandlung aufgehoben.

Im Rahmen der Ermächtigung vom 16. Juni 1999 hatte die Deutsche Lufthansa AG mit Wirkung zum 4. Januar 2002 eine Wandelanleihe über 750 Mio. EUR begeben. Das Bezugsrecht der Altaktionäre wurde ausgeschlossen. Es wurden insgesamt 750.000 Wandlungsrechte ausgegeben, die nach der Kapitalerhöhung in 2004 das Recht zur Wandlung in bis zu 37.764.350 Aktien der Deutschen Lufthansa AG zu einem Kurs von 19,86 EUR verbrieften. Nach vorzeitiger Rückzahlung von Wandelanleihen zum 4. Januar 2006 zu einem Gesamtbetrag von 699 Mio. EUR sowie der Ausübung von 309 Wandlungsrechten (15.558 Aktien) in 2006, weiteren 40 Wandlungsrechten (2.014 Aktien) in 2007, einer Rückzahlung von Wandelanleihen zum 4. Januar 2008 zu einem Gesamtbetrag von 205 TEUR und am 4. Januar 2010 in Höhe von 43.458 TEUR bestanden zum Bilanzstichtag noch 6.681 Wandlungsrechte, die das Recht zur Wandlung in bis zu 336.404 Aktien der Deutschen Lufthansa AG zu einem Kurs von 19,86 EUR verbriefen.

Es besteht danach noch bedingtes Kapital (Bedingtes Kapital I) zur bedingten Erhöhung des Grundkapitals um 97.644.615,68 EUR durch Ausgabe von 38.142.428 neuen, auf den Namen lautenden Stückaktien.

Durch Beschluss der ordentlichen Hauptversammlung vom 24. April 2009 wurde der Vorstand ermächtigt, bis zum 23. April 2014 mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital um 25 Mio. EUR durch Ausgabe von neuen, auf den Namen lautenden Aktien an die Mitarbeiter (Genehmigtes Kapital B) gegen Bareinlage zu erhöhen. Das Bezugsrecht der Aktionäre ist ausgeschlossen.

Durch Beschluss der ordentlichen Hauptversammlung vom 29. April 2010 wurde der Vorstand gem. § 71 Abs. 1 Nr. 8 AktG bis zum 28. April 2015 zum Erwerb eigener Aktien ermächtigt. Der Erwerb ist auf 10 Prozent des derzeitigen Grundkapitals beschränkt und kann über die Börse oder mittels eines an sämtliche Aktionäre gerichteten öffentlichen Kaufangebots erfolgen.

Im Geschäftsjahr 2011 hat die Deutsche Lufthansa AG insgesamt 2 367 884 eigene Aktien zum Durchschnittskurs von 10,35 EUR erworben. Dies entspricht 0,52 Prozent vom Grundkapital.

Die Aktien wurden wie folgt verwendet:

- 1 396 042 als Angebot an die Mitarbeiter der Lufthansa AG und 40 weiterer verbundener Unternehmen und Beteiligungsgesellschaften aus der Ergebnisbeteiligung 2010 zum Kurs von 10,87 EUR.
- 971 712 als Teil der leistungsorientierten variablen Vergütung 2011 für Führungskräfte und außertariflich beschäftigte Mitarbeiter der Deutschen Lufthansa AG und 31 weiterer verbundener Unternehmen und Beteiligungsgesellschaften zum Kurs von 9,60 EUR.
- 130 Aktien wurden noch aus der leistungsorientierten variablen Vergütung des Jahres 2010 Führungskräften und außertariflich beschäftigten Mitarbeitern zum Kurs von 15,91 EUR zugeteilt.

Zum Bilanzstichtag waren keine eigenen Aktien mehr im Bestand.

Mitteilungen zur Eigentümerstruktur gemäß § 26 Abs. 1 WpHG vom 18. Januar 2011

Die BlackRock Investment Management (UK) Limited, London, Großbritannien hat uns namens und mit Vollmacht der nachfolgenden Gesellschaften am 14. Januar 2011 folgendes mitgeteilt: Der Stimmrechtsanteil der BlackRock, Inc., New York, U.S.A., hat am 10. Januar 2011 die Schwelle von 5 Prozent der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG überschritten und betrug zu diesem Tag 5,08 Prozent (23.255.011 Stimmrechte). Davon sind ihr 5,08 Prozent (23.255.011 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i.V.m. Satz 2 WpHG zuzurechnen.

Der Stimmrechtsanteil der BlackRock Financial Management, Inc., New York, USA, hat am 10. Januar 2011 die Schwelle von 5 Prozent der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG überschritten und betrug zu diesem Tag 5,003 Prozent (22.912.821 Stimmrechte). Davon sind ihr 5,003 Prozent (22.912.821 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i.V.m. Satz 2 WpHG zuzurechnen.

Der Stimmrechtsanteil der BlackRock Holdco 2, Inc., Wilmington, Delaware, USA, hat am 10. Januar 2011 die Schwelle von 5 Prozent der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG überschritten und betrug zu diesem Tag 5,003 Prozent (22.912.821 Stimmrechte). Davon sind ihr 5,003 Prozent (22.912.821 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i.V.m. Satz 2 WpHG zuzurechnen.

Mitteilungen zur Eigentümerstruktur gemäß § 26 Abs. 1 WpHG vom 28. April 2011

Die Janus Capital Management LLC, Denver, Colorado, USA, hat uns am 27. April 2011 folgendes mitgeteilt:
Der Stimmrechtsanteil der Janus Capital Management LLC, Denver, Colorado, USA, hat am 26. April 2011 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutsche Lufthansa AG unterschritten und betrug zu diesem Tag 2,94% (13.452.164 Stimmrechte). Davon sind ihr 2,94% (13.452.164 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG zuzurechnen.

Mitteilungen zur Eigentümerstruktur gemäß § 26 Abs. 1 WpHG vom 17. Mai 2011

Die Credit Suisse Group AG, Zürich, Schweiz, hat uns am 13. Mai 2011 im eigenen Namen und gemäß § 24 WpHG namens
der Credit Suisse AG, Zürich, Schweiz,
der Credit Suisse Investments (UK), London, Großbritannien,
der Credit Suisse Investment Holdings (UK), London, Großbritannien,
der Credit Suisse Securities (Europe) Limited, London, Großbritannien
folgendes mitgeteilt:
Schwellenüberschreitung am 09. Mai 2011:
Der Stimmrechtsanteil der Credit Suisse Securities (Europe) Limited, London, Großbritannien, hat am 09. Mai 2011 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG überschritten und betrug zu diesem Tag 3,213% (14.711.953 Stimmrechte).
Der Stimmrechtsanteil der Credit Suisse Investment Holdings (UK), London, Großbritannien, hat am 09. Mai 2011 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG überschritten und betrug zu diesem Tag 3,213% (14.711.953 Stimmrechte). Diese Stimmrechtsanteile sind der Credit Suisse Investment Holdings (UK) nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG voll zuzurechnen.
Der Stimmrechtsanteil der Credit Suisse Investments (UK), London, Großbritannien, hat am 09. Mai 2011 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG überschritten und betrug zu diesem Tag 3,213% (14.711.953 Stimmrechte). Diese Stimmrechtsanteile sind der Credit Suisse Investments (UK) nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG voll zuzurechnen.
Der Stimmrechtsanteil der Credit Suisse AG, Zürich, Schweiz, hat am 09. Mai 2011 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG überschritten und betrug zu diesem Tag 3,242% (14.846.869 Stimmrechte). 3,218% (14.736.685 Stimmrechte) sind der Credit Suisse AG nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen. 0,024% (110.184 Stimmrechte) sind der Credit Suisse AG nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 in Verbindung mit § 22 Abs. 1 Satz 2 WpHG zuzurechnen.
Der Stimmrechtsanteil der Credit Suisse Group AG, Zürich, Schweiz, hat am 09. Mai 2011 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG überschritten und betrug zu diesem Tag 3,243% (14.852.681 Stimmrechte). 3,218% (14.736.685 Stimmrechte) sind der Credit Suisse Group AG nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen. 0,025% (115.996 Stimmrechte) sind der Credit Suisse Group AG nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 in Verbindung mit § 22 Abs. 1 Satz 2 WpHG zuzurechnen.
Schwellenunterschreitung am 10. Mai 2011:
Der Stimmrechtsanteil der Credit Suisse Securities (Europe) Limited, London, Großbritannien, hat am 10. Mai 2011 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG unterschritten und betrug zu diesem Tag 2,591% (11.865.516 Stimmrechte).
Der Stimmrechtsanteil der Credit Suisse Investment Holdings (UK), London, Großbritannien, hat am 10. Mai 2011 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG unterschritten und betrug zu diesem Tag 2,591% (11.865.516 Stimmrechte). Diese Stimmrechtsanteile sind der Credit Suisse Investment Holdings (UK) nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG voll zuzurechnen.
Der Stimmrechtsanteil der Credit Suisse Investments (UK), London Großbritannien, hat am 10. Mai 2011 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG unterschritten und betrug zu diesem Tag 2,591% (11.865.516 Stimmrechte). Diese Stimmrechtsanteile sind der Credit Suisse Investments (UK) nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG voll zuzurechnen.
Der Stimmrechtsanteil der Credit Suisse AG, Zürich, Schweiz, hat am 10. Mai 2011 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG unterschritten und betrug zu diesem Tag 2,621% (12.000.432 Stimmrechte). 2,597% (11.890.248 Stimmrechte) sind der Credit Suisse AG nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen. 0,024% (110.184 Stimmrechte) sind der Credit Suisse AG nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 in Verbindung mit § 22 Abs. 1 Satz 2 WpHG zuzurechnen.
Der Stimmrechtsanteil der Credit Suisse Group AG, Zürich, Schweiz, hat am 10. Mai 2011 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG unterschritten und betrug zu diesem Tag 2,624% (12.016.632 Stimmrechte). 2,596% (11.890.248 Stimmrechte) sind der Credit Suisse Group AG nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen. 0,028% (126.384 Stimmrechte) sind der Credit Suisse Group AG nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 in Verbindung mit § 22 Abs. 1 Satz 2 WpHG zuzurechnen.
Die Kette der kontrollierenden Unternehmen lautet wie folgt (beginnen mit der untersten Gesellschaft): Credit Suisse Securities (Europe) Limited, Credit Suisse Investment Holdings (UK), Credit Suisse Investments (UK), Credit Suisse AG und Credit Suisse Group AG.

Mitteilungen zur Eigentümerstruktur gemäß § 26 Abs. 1 WpHG vom 07. September 2011

Die Templeton Global Advisors Limited, Nassau, Bahamas hat uns am 06. September 2011 folgendes mitgeteilt:
Der Stimmrechtsanteil der Templeton Global Advisors Limited, Nassau, Bahamas, hat am 31.August 2011 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG überschritten und betrug zu diesem Tag 3,19% (14.593.366 Stimmrechte). Davon sind ihr 3,19% (14.593.366 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG zuzurechnen.

Mitteilungen zur Eigentümerstruktur gemäß § 26 Abs. 1 WpHG vom 12. September 2011
Die AXA Investment Managers Deutschland GmbH, Frankfurt, Deutschland hat uns am 12. September 2011 namens und mit Vollmacht der AXA S.A., Paris, Frankreich folgendes mitgeteilt:
Der Stimmrechtsanteil der AXA S.A., Paris, Frankreich, hat am 07.September 2011 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG überschritten und betrug zu diesem Tag 3,05% (13.973.736 Stimmrechte). Davon sind ihr 3,05% (13.973.736 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 iVm Satz 2 WpHG zuzurechnen.

Mitteilungen zur Eigentümerstruktur gemäß § 26 Abs. 1 WpHG vom 02. November 2011
Die AXA Investment Managers Deutschland GmbH, Frankfurt, Deutschland hat uns am 31. Oktober 2011 namens und mit Vollmacht der AXA S.A., Paris, Frankreich folgendes mitgeteilt:
Der Stimmrechtsanteil der AXA S.A., Paris, Frankreich, hat am 27. Oktober 2011 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG unterschritten und betrug zu diesem Tag 2,80% (12.844.003 Stimmrechte). Davon sind der AXA S.A. 2,80% (12.844.003 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 iVm Satz 2 WpHG zuzurechnen.

Mitteilung zur Eigentümerstruktur gemäß § 26 Abs. 1 WpHG vom 13. Januar 2012
Die Templeton Global Advisors Limited, Nassau, Bahamas hat uns am 11. Januar 2012 folgendes mitgeteilt:
Der Stimmrechtsanteil der Templeton Global Advisors Limited, Nassau, Bahamas, hat am 10. Januar 2012 die Schwelle von 5% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG überschritten und betrug zu diesem Tag 5,0001% (22.897.430 Stimmrechte). Davon sind ihr 5,0001% (22.897.430 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG zuzurechnen.

10) Rücklagen

Die Kapitalrücklage enthält das Agio aus Kapitalerhöhungen und den aus der Ausgabe von Schuldverschreibungen für Wandlungsrechte zum Erwerb von Anteilen erzielten Betrag.

Die in den Gewinnrücklagen enthaltene gesetzliche Rücklage beträgt unverändert 26 Mio. EUR, im Übrigen handelt es sich um andere Gewinnrücklagen. Es besteht eine Ausschüttungssperre in Höhe von 261 Mio. EUR, die aus der Bewertung von Vermögensgegenständen zum beizulegenden Zeitwert resultiert. Dem ausschüttungsgesperrten Betrag stehen freie Gewinnrücklagen in ausreichender Höhe gegenüber. Aus den Gewinnrücklagen wurden 230 Mio. EUR entnommen.

11) Rückstellungen

Rückstellungen		
in Mio. EUR	**31.12.2011**	**31.12.2010**
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	1 941	1 823
Steuerrückstellungen	35	145
Verpflichtungen aus noch nicht ausgeflogenen Flugdokumenten	2 521	2 339
Sonstige Rückstellungen	2 187	2 051
	6 684	**6 358**

Für Mitarbeiter im Inland sowie für die ins Ausland entsandten Mitarbeiter bestehen betriebliche Altersversorgungszusagen. Darüber hinaus enthalten die Pensionsrückstellungen die Übergangsversorgung für das fliegende Personal. Zur Rückdeckung der Ansprüche wurde im Jahre 2004 begonnen, die Verpflichtung durch Dotierungen in einen treuhänderischen Fonds aus zu finanzieren. Daneben existieren Verpflichtungen aus Gehaltsumwandlungen, denen ebenfalls Vermögen aus Rückdeckungsversicherungen gegenübersteht.

Für den Bilanzausweis werden die versicherungsmathematischen Verpflichtungen mit dem jeweiligen Deckungsvermögen zum beizulegenden Zeitwert am 31. Dezember 2011 saldiert. Die historischen Anschaffungskosten des Deckungsvermögens betragen zum 31. Dezember 2011 3 566 Mio. EUR, der beizulegende Zeitwert liegt zum 31. Dezember 2011 bei 3 821 Mio. EUR.

Der versicherungsmathematische Erfüllungsbetrag zum 31. Dezember 2011 wird mit 6 157 Mio. EUR angesetzt. Die Aufwendungen aus der Aufzinsung der Pensionsverpflichtungen in Höhe von 289 Mio. EUR werden im Berichtsjahr durch den Rückgang der Marktbewertung des Deckungsvermögens in Höhe von 18 Mio. EUR erhöht.

Mit der Anwendung des BilMoG ergab sich aus der Umbewertung der Verpflichtungen und des Deckungsvermögens zum 1. Januar 2010 ein saldierter Umstellungsbetrag von 462 Mio. EUR. Davon werden im Jahre 2011 weitere 35 Mio. EUR als außerordentlicher Aufwand den Pensionsrückstellungen zugeführt. Der zum 31. Dezember 2011 verbleibende Unterdeckungsbetrag von 396 Mio. EUR wird gemäß Art. 67 Abs. 1 Satz 1 EGHGB in den Folgejahre bis spätestens zum 31. Dezember 2024 zugeführt werden.

Die Verpflichtungen aus Altersteilzeit werden unter den sonstigen Rückstellungen ausgewiesen. Mit den Verpflichtungen in Höhe von 56 Mio. EUR wird das Deckungsvermögen mit einem beizulegenden Zeitwert von 45 Mio. EUR verrechnet. Die historischen Anschaffungskosten des Deckungsvermögens liegen bei 39 Mio. EUR.

Den verrechneten Erträgen aus Deckungsvermögen von 1,1 Mio. EUR stehen Aufwendungen aus der Aufzinsung der Rückstellung von 2,0 Mio. EUR gegenüber.

Die sonstigen Rückstellungen enthalten im Wesentlichen Beträge für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften, für ausstehende Belastungen, für Provisionen sowie für Instandhaltung.

12)Verbindlichkeiten

Verbindlichkeiten in Mio. EUR	Restlaufzeit bis ein Jahr	Restlaufzeit über fünf Jahre	**Insgesamt 31.12.2011**	**Insgesamt 31.12.2010**
Anleihen	7	–	2 107	2 106
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	142	582	1 007	1 068
Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	0	–	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	361	–	361	345
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	1 639	24	1 713	1 895
Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	29	–	29	31
Sonstige Verbindlichkeiten	531	1 152	2 609	2 661
- davon aus Steuern	(76)	–	(76)	(99)
- davon im Rahmen der sozialen Sicherheit	(10)	(4)	(22)	(26)
	2 709	**1 758**	**7 826**	**8 106**

Von den Anleihen sind 7 Mio. EUR konvertibel. Von den Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sind 336 Mio. EUR durch Flugzeuge gesichert. Von den sonstigen Verbindlichkeiten sind Verpflichtungen aus Finanzierungs-Leasingverträgen von 2,1 Mrd. EUR durch die entsprechenden Flugzeuge gesichert.

13) Haftungsverhältnisse

Haftungsverhältnisse in Mio. EUR	**31.12.2011**	**31.12.2010**
Verbindlichkeiten aus Bürgschaften, Wechsel- und Scheckbürgschaften	1 280	1 310
- davon gegenüber verbundenen Unternehmen	(409)	(439)
Verbindlichkeiten aus Gewährleistungsverträgen	874	837
- davon gegenüber verbundenen Unternehmen	(256)	(217)
Haftung aus der Bestellung von Sicherheiten für fremde Verbindlichkeiten	25	3

Der Ausweis beinhaltet mit 867 Mio. EUR die Übernahme gesamtschuldnerischer Bürgschaften zugunsten nordamerikanischer Betankungs- und Abfertigungsgesellschaften. Die Verpflichtungen aus Bürgschaften waren nicht zu passivieren, da die zugrunde liegenden Verbindlichkeiten durch die Betankungs- und Abfertigungsgesellschaften voraussichtlich erfüllt werden können und daher mit einer Inanspruchnahme nicht zu rechnen ist. Des Weiteren stehen diesem Betrag Ausgleichsansprüche gegen die übrigen Gesamtschuldner in Höhe von 843 Mio. EUR gegenüber. Wegen noch nicht vorliegender Jahresabschlüsse sind die vorgenannten Beträge zum Teil vorläufig.

Von den Verbindlichkeiten aus Gewährleistungsverträgen entfallen 289 Mio. EUR auf gesamtschuldnerische Haftungen zugunsten der als Joint Venture geführten „Terminal One Group Association, L.P. Project“ am New Yorker Flughafen JFK. Die Passivierung einer Rückstellung ist unterblieben, da mit einer Inanspruchnahme nicht gerechnet wird. Es ist davon auszugehen, dass die Gesellschaft ihre Verpflichtungen selbst erfüllen kann. Den Verpflichtungen aus Gewährleistungsverträgen stehen Ausgleichsansprüche gegen die übrigen Gesamtschuldner in Höhe von 217 Mio. EUR gegenüber.

14) Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Bestellobligo für Investitionen Das Bestellobligo für Investitionen im Sachanlagevermögen beträgt zum 31. Dezember 2011 5,6 Mrd. EUR. Von den daraus resultierenden Zahlungsverpflichtungen werden 4,9 Mrd. EUR in den Jahren 2012 bis 2015 und 0,7 Mrd. EUR in den Jahren 2016 bis 2018 fällig.

Zum Bilanzstichtag bestehen Übernahmeverpflichtungen von Gesellschaftsanteilen sowie Einlageverpflichtungen bei Beteiligungen in Höhe von 6 Mio. EUR sowie Darlehenszusagen in Höhe von 1 047 Mio. EUR.

Verpflichtungen aus Mietverträgen Die Geschäftstätigkeit wird fast ausschließlich in gemieteten Räumen ausgeübt. Die Mietverträge laufen in der Regel fünf bis zehn Jahre. Die Einrichtungen auf den Flughäfen Frankfurt und München sind auf 30 Jahre gemietet und zum Teil von Lufthansa vorfinanziert. Insgesamt werden jährlich rund 140 Mio. EUR für Mieten aufgewendet.

Aus bis zum Bilanzstichtag abgeschlossenen langfristigen Finanzierungs-Leasingverträgen für Fluggerät entstanden im Geschäftsjahr 2011 Belastungen in Höhe von 6 Mio. EUR, die sich bis Ende 2012 ganz abbauen werden.

Auf langfristige Operate Leasing-Verträge für Fluggerät mit Laufzeiten bis 2015 entfielen im Geschäftsjahr Aufwendungen in Höhe von 429 Mio. EUR.

Verpflichtungen aus langfristigen Wartungsverträgen Aus bis zum Bilanzstichtag abgeschlossenen langfristigen Wartungsverträgen mit Laufzeiten bis 2030 entstanden im Geschäftsjahr Aufwendungen von 82,3 Mio. EUR. Von den daraus resultierenden Zahlungsverpflichtungen werden 470 Mio. EUR in den Jahren 2012 bis 2015 und 1,4 Mrd. EUR in den Jahren 2016 bis 2030 fällig.

Währungs-, Zins- und Treibstoffpreissicherungen Zum 31. Dezember 2011 bestanden – überwiegend im Rahmen von Bandbreitenoptionen und Termingeschäften – folgende Risikopositionen aus Sicherungsgeschäften zur Abdeckung von Wechselkurs- und Zinsschwankungen sowie Treibstoffpreisschwankungen in US-Dollar:

Währungen

Volumen	Derivatart	Durchschnittskurs in EUR	Laufzeiten bis maximal
Mio. USD 544	Europäische Optionen	0,6897	2012
Mio. USD 13	Bandbreitenoptionen	0,7095	2012
Mio. JPY 500	Bandbreitenoptionen	0,0103	2012
Mio. AUD 214	Terminverkäufe	0,6976	2013
Mio. CAD 473	Terminverkäufe	0,7196	2017
Mio. CHF 1 943	Terminverkäufe	0,7734	2016
Mio. CNY 1 773	Terminverkäufe	0,1138	2012
Mio. CZK 1 275	Terminverkäufe	0,0404	2013
Mio. DKK 13	Terminverkäufe	0,1345	2012
Mio. GBP 505	Terminverkäufe	1,1548	2013
Mio. HKD 2 582	Terminverkäufe	0,0947	2013
Mio. HUF 12 761	Terminverkäufe	0,0034	2013
Mio. INR 13 465	Terminverkäufe	0,0146	2012
Mio. JPY 79 492	Terminverkäufe	0,0092	2013
Mio. KRW 101 217	Terminverkäufe	0,0006	2012
Mio. MXN 17	Terminverkäufe	0,0553	2012
Mio. NOK 1 604	Terminverkäufe	0,1245	2013
Mio. NZD 59	Terminverkäufe	0,5442	2013
Mio. PHP 1 443	Terminkäufe	0,0171	2012
Mio. PLN 555	Terminverkäufe	0,2342	2013

Währungen

Volumen	Derivatart	Durchschnittskurs in EUR	Laufzeiten bis maximal
Mio. SEK 3 161	Terminverkäufe	0,1077	2013
Mio. SGD 116	Terminverkäufe	0,5746	2013
Mio. THB 1 059	Terminverkäufe	0,0231	2012
Mio. USD 9 706	Terminkäufe	0,7282	2016
Mio. ZAR 1 212	Terminverkäufe	0,0929	2013

Darüber hinaus bestehen mit Konzerngesellschaften folgende Währungssicherungsgeschäfte:

Währungen

Volumen	Derivatart	Durchschnittskurs in EUR	Laufzeiten bis maximal
Mio. AUD 74	Terminkäufe	0,7079	2013
Mio. CAD 168	Terminkäufe	0,7148	2017
Mio. CHF 1 151	Terminkäufe	0,7408	2016
Mio. CZK 585	Terminkäufe	0,0403	2013
Mio. DKK 186	Terminkäufe	0,1345	2013
Mio. GBP 183	Terminkäufe	1,1525	2013
Mio. HKD 2 092	Terminkäufe	0,0944	2013
Mio. HUF 938	Terminkäufe	0,0032	2013
Mio. JPY 31 883	Terminkäufe	0,0092	2013
Mio. KRW 40 687	Terminkäufe	0,0007	2012
Mio. MXN 17	Terminkäufe	0,0553	2012
Mio. NOK 287	Terminkäufe	0,1255	2013
Mio. PLN 35	Terminkäufe	0,2284	2013
Mio. SEK 790	Terminkäufe	0,1081	2013
Mio. SGD 51	Terminkäufe	0,5777	2013
Mio. THB 746	Terminkäufe	0,0237	2012
Mio. USD 4 317	Terminverkäufe	0,7333	2016
Mio. ZAR 612	Terminkäufe	0,0944	2013

Treibstoffpreise			
Derivatart	Volumen in %*	Durchschnittliches Preisniveau der Sicherungswirkung in USD/bbl	Jahr der Fälligkeit
Bandbreitenoptionen	0,2	87,00	2012
Bandbreitenoptionen	0	0	2013
Sicherungskombinationen	78,9	110,88−140,04	2012
Sicherungskombinationen	28,7	117,43−148,93	2013

* Anteil am voraussichtlichen Treibstoffbedarf.

Für das Kalenderjahr 2012 bestehen zum Stichtag keine Sicherungen über die Preisdifferenz zwischen Gasoil und Rohöl und zwischen Kerosin und Rohöl.

Bewertungseinheiten Die Deutsche Lufthansa AG unterliegt als international tätiges Luftverkehrsunternehmen Risiken aus Wechselkursänderungen. Die Sicherungspolitik zur Eingrenzung dieser Risiken erfolgt im Rahmen des systematischen Finanzmanagement des Lufthansa Konzerns. Eine eigenständige Sicherungspolitik ist bezogen auf die rechtliche Einheit Deutsche Lufthansa AG grundsätzlich nicht gegeben. Die Bildung von Bewertungseinheiten nach § 254 HGB n.F. kann und wird daher nur insoweit vorgenommen, als abgeschlossenen Währungssicherungsgeschäften gegenläufige Derivatgeschäfte gleicher Währung und Fälligkeit gegenüberstehen. Für drohende Verluste aus darüber hinaus abgeschlossenen Währungssicherungsgeschäften wurden zum 31. Dezember 2011 Rückstellungen in Höhe von 105 Mio. EUR gebildet.

Devisensicherung				
Währung	Derivatart	Jahr der Fälligkeit	Volumen schwebendes Geschäft in Mio.	Volumen abgesichertes Risiko in Mio.
AUD	Terminverkauf	2012	63	63
		2013	23	23
CAD	Terminverkauf	2012	94	94
		2013	45	45
		2014	10	10
		2015	10	10
		2016	10	10
CHF	Terminverkauf	2012	1 144	1 144
		2013	305	305
	Terminkauf	2014	1	1
		2015	1	1
CNY	Terminverkauf	2012	933	933
CZK	Terminverkauf	2012	462	462
		2013	218	218
DKK	Terminkauf	2012	58	58
GBP	Terminverkauf	2012	376	376
		2013	103	103
HKD	Terminverkauf	2012	1 722	1 722
		2013	594	594
HUF	Terminverkauf	2012	13 256	13 256
		2013	4 220	4 220
INR	Terminverkauf	2012	7 092	7 092
JPY	Terminverkauf	2012	23 870	23 870
		2013	9 419	9 419
KRW	Terminverkauf	2012	43 016	43 016
MXN	Terminverkauf	2012	17	17
NOK	Terminverkauf	2012	241	241
		2013	85	85
PHP	Terminkauf	2012	1 443	1 443
PLN	Terminverkauf	2012	115	115
		2013	31	31
SEK	Terminverkauf	2012	810	810
		2013	299	299
SGD	Terminverkauf	2012	37	37
		2013	17	17
THB	Terminverkauf	2012	876	876
USD	Terminkauf	2012	2 942	2 942
		2013	833	833
		2014	11	11
ZAR	Terminverkauf	2012	513	513
		2013	196	196

Des Weiteren werden Währungssicherungsgeschäfte mit erwarteten Flugzeuglieferungen zu Bewertungseinheiten zum Ausgleich von währungsbedingten Preissteigerungsrisiken zusammengefasst. Flugzeugkäufe werden außer mit Termingeschäften auch mit Bandbreitenoptionen gesichert. Das Exposure für Investitionen zum Jahresende 2011, das dazugehörige Sicherungsvolumen sowie die Auswirkungen der Sicherungsgeschäfte in den Anschaffungskosten von gesicherten Investitionen stellen sich nach derzeitigem Kenntnisstand wie folgt dar:

Sicherung von Investitionen				
Geschäftsjahr in Mio. EUR	Exposure in USD	Sicherungsvolumen in USD	Marktwerte in EUR	Sicherungsgrad
2012	1 462	1 368	52,1	94%
2013	736	687	34,7	93%
2014	527	507	25,2	96%
2015	544	521	25,9	96%
Gesamt	**3 269**	**3 083**	**137,9**	**94%**

Zur Absicherung der Zinsrisiken aus bilanzierten Anleihen, Darlehen und Leasingverbindlichkeiten werden geeignete Zinsswaps und kombinierte Zins-/Währungsswaps mit externen Vertragspartnern abgeschlossen. Diese werden in Bewertungseinheiten zusammengefasst. Das Volumen der abgesicherten Grundgeschäfte beträgt zum Bilanzstichtag 4,8 Mrd. EUR. Grund- und Sicherungsgeschäfte haben identische Laufzeiten bis maximal 2022.
Da sich die gegenläufigen Zahlungsströme jeweils ausgleichen, wurden die Zinsswaps nicht bilanziert. Die extern abgeschlossenen Swap-Geschäfte weisen zum Stichtag einen Marktwert von 198,3 Mio. EUR auf.

Des Weiteren werden zwischen der Deutschen Lufthansa AG und den Tochtergesellschaften kombinierte Zins-/Währungsswaps abgeschlossen, denen extern abgeschlossene Zins-/Währungsswaps in gleicher Art, Höhe und Laufzeit gegenüberstehen. Auch diese werden als Bewertungseinheit zusammengefasst. Das abgesicherte Volumen beträgt 591,0 Mio. EUR. Die abgesicherten Zahlungsströme gleichen sich vollständig aus, so dass die Bewertungseinheiten vollständig wirksam sind. Darüber hinaus bestehen weitere mit den Tochtergesellschaften abgeschlossene Zinssicherungen mit einem Volumen von 246 Mio. EUR, einer Laufzeit bis max. 2018 und einem positiven Marktwert von 21 Mio. EUR.

Die Deutsche Lufthansa AG sichert Preisrisiken aus dem künftigen Treibstoffbedarf ebenso wie aus dem künftigen Bedarf an Emissionszertifikaten wirksam mit geeigneten Derivaten ab. Diese bilden zusammen mit geplanten Treibstoffeinkäufen und der geplanten Beschaffung von Emissionszertifikaten sogenannte Bewertungseinheiten. Da aufgrund der unverändert erforderlichen imparitätischen Bewertung schwebender Beschaffungsgeschäfte bei gesunkenen Marktpreisen am Bilanzstichtag die Bildung von Rückstellungen für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften durch entsprechende Bewertungseinheiten nicht vermieden werden kann, hat die Deutsche Lufthansa AG auf die Bildung von Bewertungseinheiten für Zwecke des handelsrechtlichen Jahresabschlusses gemäß § 254 HGB n.F. verzichtet. Zum 31. Dezember 2011 sind für drohende Verluste aus Sicherungsgeschäften für Emissionszertifikate Rückstellungen in Höhe von 21 Mio. EUR gebildet worden. Für Treibstoffpreissicherungsgeschäfte waren zum 31. Dezember 2011 keine Rückstellungen für drohende Verluste zu bilden.

Markt- und Buchwerte Finanzderivate Für die bestehenden Finanzderivate ergeben sich zum 31. Dezember 2011 folgende Marktwerte beziehungsweise bilanzielle Buchwerte:

Finanzderivate

Derivatart in Mio. EUR	Marktwerte 31.12.2011	Buchwerte Sonstige Vermögens-gegenstände 31.12.2011	Buchwerte Sonstige Rückstellungen 31.12.2011
Termingeschäfte Devisensicherung	139,8	–	105
Bandbreitenoptionen Devisensicherung	0,5	–	–
Europäische Optionen Devisensicherung	47,5	25	–
Termingeschäfte Emissionszertifikate	31,7	–	21
Bandbreitenoptionen Treibstoff-Preissicherung	1	0,2	–
Sicherungskombinationen Treibstoff-Preissicherung	230	119	–
Zinsswaps	254	–	–

Die beizulegenden Zeitwerte der Zinsderivate entsprechen dem jeweiligen Marktwert, der durch geeignete finanzmathematische Verfahren, wie durch Diskontierung künftiger Cashflows, bestimmt wird. Die Diskontierung berücksichtigt marktübliche Zinsen und die Restlaufzeiten der jeweiligen Instrumente. Devisentermingeschäfte und -swaps werden einzeln mit ihren jeweiligen Terminkurven bewertet und auf Basis der entsprechenden Zinskurve auf den Stichtag diskontiert. Die Marktpreise von Devisenoptionen werden über anerkannte Optionspreismodelle ermittelt.

Finanzinstrumente des Finanzanlagevermögens Die Finanzinstrumente des Finanzanlagevermögens liegen bis auf die Beteiligungen mit ihren beizulegenden Zeitwerten zum 31. Dezember 2011 über den Buchwerten. Auf Abschreibungen wurde insoweit gemäß § 253 Abs. 3 Satz 4 HGB verzichtet, als es sich nicht um dauerhafte Wertminderungen handelt.

Bilanzposten

in Mio. EUR	Marktwerte 31.12.2011	Buchwerte 31.12.2011
Anteile an verbundenen Unternehmen	2 228	2 136
Ausleihungen an verbundene Unternehmen	748	704
Beteiligungen	187	226
Sonstige Ausleihungen	9	8
Wertpapiere des Anlagevermögens	45	45

Bei den Anteilen an verbundenen Unternehmen handelt es sich um eine Beteiligung an der Lufthansa SICAV-FIS, Luxemburg in Höhe von 100 Prozent. Dies ist eine Beteiligung an einem ausländischen Investmentvermögen im Sinne des §§ 1,2 Abs. 9 InvG. Die Ausschüttung beträgt im Geschäftsjahr 46 Mio. EUR. Eine Beschränkung in der Möglichkeit der täglichen Rückgabe besteht nicht. Ziel der Anlage ist das Vorhalten einer strategischen Mindestliquidität.

Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

15) Erlöse aus Verkehrsleistungen

Verkehrserlöse nach Strecken		
in Mio. EUR	2011	2010
Europa	6 343	5 442
Nordamerika	3 325	3 098
Asien/Pazifik	3 274	3 022
Südamerika	895	705
Afrika	652	611
Nahost	690	647
	15 179	**13 525**

Verkehrserlöse nach Tätigkeitsbereichen		
in Mio. EUR	2011	2010
Liniendienste	14 566	12 943
Charter	613	582
	15 179	**13 525**

16) Andere Betriebserlöse

Aufteilung nach Tätigkeitsbereichen		
in Mio. EUR	2011	2010
Reiseleistungen (Provisionen)	147	137
Abfertigungsleistungen/Bordverkauf	139	117
Sonstige	14	13
	300	**267**

Die anderen Betriebserlöse wurden zu 70 Prozent in Europa (Vorjahr: 66 Prozent) erwirtschaftet.

17) Sonstige betriebliche Erträge

Sonstige betriebliche Erträge		
in Mio. EUR	2011	2010
Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen	10	83
Kursgewinne aus Fremdwährungsbewertung	877	894
Auflösung von Rückstellungen	144	151
Serviceleistungen für Konzerngesellschaften	123	116
Personalüberlassung	51	53
Schadenersatzleistungen	36	16
Mieterträge	5	8
Erträge aus Operating Lease Flugzeuge	115	91
Erträge aus dem Verkauf von Wertpapieren	4	0
Erträge aus der Wertaufholung von Vermögensgegenständen	125	210
Übrige betriebliche Erträge	352	354
	1 842	**1 976**

18) Materialaufwand

Materialaufwand		
in Mio. EUR	2011	2010
Betriebsstoffe für Flugzeuge	4 094	3 247
Übrige Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	108	68
Aufwendungen für bezogene Leistungen	6 898	6 144
	11 100	**9 459**

19) Personalaufwand

Personalaufwand		
in Mio. EUR	2011	2010
Löhne und Gehälter	2 057	1 985
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	612	586
- davon für Altersversorgung	(333)	(310)
	2 669	**2 571**

Der Personalaufwand enthält nicht den im Zinsergebnis ausgewiesenen Aufwand aus der Aufzinsung von Pensions- und Personalrückstellungen.

Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt		
	2011	2010
Bodenpersonal	14 820	14 843
Bordpersonal im Einsatz	22 044	20 168
Personal in Ausbildung	161	144
	37 025	**35 155**

20) Abschreibungen

Die Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände, Flugzeuge und übrige Sachanlagen sind im Anlagenspiegel aufgegliedert.

21) Sonstige betriebliche Aufwendungen

Sonstige betriebliche Aufwendungen		
in Mio. EUR	2011	2010
Verkaufsprovisionen für Agenturen	273	298
Mieten und Erhaltungsaufwendungen	178	206
Aufwendungen für EDV-Vertriebssysteme	237	231
Wertberichtigungen/Abschreibungen auf Umlaufvermögen	36	35
Schulung / Training fliegendes Personal	90	83
Werbung und Verkaufsförderung	180	157
Kursverluste aus Fremdwährungsbewertung	919	1 039
Aufwendungen für den Zahlungsverkehr (insb. Kreditkartenprovisionen)	165	151
Versicherungsaufwand für den Flugbetrieb	29	29
Reiseaufwendungen	214	193
Prüfungs-, Beratungs- und Rechtsaufwendungen	67	48
Übrige betriebliche Aufwendungen	844	525
	3 232	**2 995**

In den übrigen betrieblichen Aufwendungen ist die Zuführung zu einer Drohverlustrückstellung im Zusammenhang mit der geplanten Veräußerung der BMI Ltd. in Höhe von 286 Mio. EUR enthalten.

22) Beteiligungsergebnis

Beteiligungsergebnis		
in Mio. EUR	2011	2010
Erträge aus Gewinnabführungsverträgen	524	738
Aufwendungen aus Verlustübernahme	− 36	− 10
Erträge aus Beteiligungen	413	161
- davon von verbundenen Unternehmen	(407)	(148)
	901	**889**

Erträge/Aufwendungen aus Gewinnabführungsverträgen sind einschließlich Organsteuerumlagen/-gutschriften ausgewiesen. Die Erträge aus Beteiligungen enthalten im Wesentlichen die Dividende der AirTrust AG, der Lufthansa SICAV-FIS, der Eurowings GmbH und der österreichischen Leasinggesellschaften.

23) Zinsergebnis

Zinsergebnis				
in Mio. EUR	2011	davon verbundene Unternehmen	2010	davon verbundene Unternehmen
Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	59	57	100	97
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	108	10	115	9
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	− 583	− 12	− 352	− 12
- davon aus Aufzinsungen	(− 325)	−	(− 312)	−
- davon aus Marktbewertung Deckungsvermögen	(− 17)	−	(212)	−
	− 416	**55**	**− 137**	**94**

24) Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens

Auf das Finanzanlagevermögen wurden Abschreibungen in Höhe von 353 Mio. EUR vorgenommen. Im Wesentlichen handelt es sich hierbei um Abschreibungen auf die Beteiligungsbuchwerte der Eurowings GmbH in Höhe von 60 Mio. EUR, der LHBD Holding Limited in Höhe von 278 Mio. EUR und der SN Airholding SA/NV in Höhe von 13 Mio. EUR.

25) Außerordentliches Ergebnis

Außerordentliches Ergebnis		
in Mio. EUR	2011	2010
Außerordentliche Erträge	0	0
Außerordentliche Aufwendungen	− 35	− 37
- davon aus BilMoG-Anpassungen Rückstellungen	− 35	− 107
- davon aus Marktbewertung Deckungsvermögen	0	70
	− 35	**− 37**

Das außerordentliche Ergebnis enthält nach Anwendung der Übergangsvorschriften zum BilMoG ein 15tel des verbleibenden Umstellungseffekts aus der Umbewertung der Pensionsrückstellungen.

26) Steuern

Steuern		
in Mio. EUR	2011	2010
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	14	172
Sonstige Steuern	30	26
	44	**198**

In den Steuern vom Einkommen und Ertrag und in den sonstigen Steuern sind Posten für Vorjahre im Saldo von - 50 Mio. EUR enthalten.

27) Aufsichtsrat und Vorstand

Die Mitglieder des Aufsichtsrats und des Vorstands sind auf S. 24f. angegeben.

Vorstand Die Vorstandsvergütung setzt sich aus folgenden Komponenten zusammen:

- Die Grundvergütung wird monatlich als Gehalt ausgezahlt.
- Die variable Vergütung richtet sich nach der operativen Marge des Lufthansa Konzerns. Sie wird zu 75 Prozent im Folgejahr und somit im einjährigen Turnus gezahlt. Die übrigen 25 Prozent werden zwei weitere Jahre vorgetragen. Am Ende des insgesamt dreijährigen Betrachtungszeitraums wird der vorgetragene Betrag mit einem Faktor multipliziert, der zwischen 0 und 2 liegen kann. Die Ausprägung des Faktors hängt zu 70 Prozent von dem über drei Jahre erreichten CVA und zu 30 Prozent von Nachhaltigkeitsparametern wie Umweltschutz, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiter-Commitment ab.
- Der Vorstand nimmt zudem verpflichtend an den Optionsprogrammen für Führungskräfte teil (mit abweichend vom allgemeinen Führungskräfteprogramm strukturierten Parametern), dessen Dauer mit dem Optionsprogramm 2011 von drei auf vier Jahre verlängert worden ist. Mit dieser Ausgestaltung ist insgesamt die überwiegende Mehrjährigkeit der variablen Vergütungskomponenten sichergestellt (Erläuterung 9).
- Der Aufsichtsrat kann dem Vorstand in Jahren mit auf außerordentlichen exogenen Einflüssen beruhenden schwachen operativen Ergebnissen eine angemessene zusätzliche Leistungstantieme zuteilen.

Für die Mitglieder des Vorstands fielen im Einzelnen im Jahr 2011 folgende Vergütungen an:

Vergütung des Vorstands

in EUR	Grundvergütung	Variable Vergütung	Auszahlung von fälligen Optionsprogrammen	Veränderung des Zeitwerts der Optionsprogramme	Sonstiges*	Gesamt
Christoph Franz	1 207 500	578 815	-	324 669	148 906	2 259 890
Stephan Gemkow	862 500	407 989	180 000	18 945	96 446	1 565 880
Stefan Lauer	862 500	407 989	174 000	26 852	161 918	1 633 259
Carsten Spohr	862 500	407 989	-	32 708	67 523	1 370 720
Gesamt	**3 795 000**	**1 802 782**	**354 000**	**403 174**	**474 793**	**6 829 749**

* Sonstige Bezüge beinhalten insbesondere geldwerte Vorteile aus der Nutzung von Dienstwagen und der Rabattgewährung in Zusammenhang mit der Ausgabe von Optionsprogrammen, aus Beförderungsvergünstigungen unter Berücksichtigung einschlägiger IATA-Bestimmungen sowie Sitzungs- und Tagegeldern aus der Tätigkeit in den Aufsichtsräten verbundener Unternehmen.

In den derzeit laufenden Optionsprogrammen werden von den Vorstandsmitgliedern folgende Aktien gehalten:

Optionsprogramme			
	Programm 2011	Programm 2010	Programm 2009
Christoph Franz	17 280	9 620	14 060
Stephan Gemkow	11 520	7 800	11 400
Stefan Lauer	11 520	7 800	11 400
Carsten Spohr	11 520	-	-

Die auf das Jahr 2011 entfallende anteilige Veränderung der beizulegenden Zeitwerte der Optionsprogramme ist Bestandteil der Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder und ist der Vergütungstabelle zu entnehmen.

Der gesamte beizulegende Zeitwert des Optionsprogramms 2011 betrug für Herrn Franz zum Ausgabezeitpunkt 1 011 645 EUR, für die Herren Gemkow, Lauer und Spohr jeweils 674 430 EUR.

Den aktiven Vorstandsmitgliedern sind für den Fall der Beendigung ihrer Tätigkeit vertraglich verschiedene Zusagen erteilt.

Seit dem Geschäftsjahr 2006 ist für jeden Vorstand ein persönliches Versorgungskonto eingerichtet, dem die Deutsche Lufthansa AG während der Dauer des Anstellungsverhältnisses jährlich Beiträge in Höhe von jeweils 25 Prozent der vertraglich vereinbarten Jahresvergütung einschließlich der variablen Vergütung zuführt. Dabei richten sich die Anlageregeln des Versorgungskontos nach dem Anlagekonzept für den Lufthansa Pension Trust, das auch für die Mitarbeiter der Deutschen Lufthansa AG gilt.

Zum 31. Dezember 2011 betrug der Versorgungsanspruch von Herrn Franz 1,1 Mio. EUR (Vorjahr: 0,6 Mio. EUR), von Herrn Gemkow 4,4 Mio. EUR (Vorjahr: 4,1 Mio. EUR), von Herrn Lauer 5,9 Mio. EUR (Vorjahr: 5,7 Mio. EUR) und von Herrn Spohr 1,1 Mio. EUR.

Endet das Arbeitsverhältnis vor Eintritt des Versorgungsfalls, bleibt die Anwartschaft aus dem Versorgungskonto erhalten und wird beitragsfrei fortgeführt. Bei Eintritt des Versorgungsfalls (Erreichen der Altersgrenze von 65 Jahren beziehungsweise der vorgezogenen Altersgrenze von 60 bis 65 Jahren oder bei Invalidität) erwerben die Berechtigten ein Versorgungsguthaben in Höhe des zu diesem Zeitpunkt aktuellen Stands des Versorgungskontos. Dabei garantiert Lufthansa den Bestand der bereitgestellten Beiträge.

Bei Inanspruchnahme als Invaliden- oder Hinterbliebenenleistung wird das Versorgungsguthaben um ein ergänzendes Risikokapital angehoben. Dieses besteht aus dem Durchschnittsbetrag der letzten drei auf dem Versorgungskonto bereitgestellten Beiträge multipliziert mit der Anzahl der ab Eintritt des Versorgungsfalls bis zur Vollendung des 60. Lebensjahres fehlenden vollen Jahre.

Die Auszahlung des Versorgungsguthabens erfolgt grundsätzlich in zehn Raten. Auf Antrag des Vorstands oder dessen Witwe wird das Versorgungsguthaben mit Zustimmung des Unternehmens verrentet; auf Antrag des Vorstands oder dessen Hinterbliebenen ist mit Zustimmung des Unternehmens auch eine Auszahlung als Einmalkapital oder in weniger als zehn Teilbeträgen möglich.

Die Witwenrente beträgt 60 Prozent der Rentenansprüche des Verstorbenen. Tritt der Todesfall während des laufenden Anstellungsverhältnisses ein, erhält die Witwe bis zum Ende des laufenden Geschäftsjahres, mindestens jedoch für die Dauer von sechs Monaten, die Bezüge des Verstorbenen weiter.

Der Aufwand für die im Geschäftsjahr 2011 hierzu erworbenen Pensionsanwartschaften betrug für Herrn Franz 0,5 Mio. EUR, für Herrn Gemkow 0,4 Mio. EUR, für Herrn Lauer 0,3 Mio. EUR und für Herrn Spohr 0,5 Mio. EUR. Der Gesamtbetrag von 1,7 Mio. EUR zuzüglich der Gesamtvergütung gemäß Vergütungstabelle von 6,8 Mio. EUR ist mit einem Betrag von 8,5 Mio. EUR im Personalaufwand enthalten.

Herr Lauer hat Anspruch auf eine Übergangsversorgung bis zur Vollendung des 60. Lebensjahres, wenn das Anstellungsverhältnis ohne einen von ihm selbst zu vertretenden wichtigen Grund nicht fortgeführt wird. Seit dem 1. Januar 2011 hat der Übergangsversorgungsanspruch den maximal möglichen Versorgungsgrad von 40 Prozent der Jahresgrundvergütung erreicht.

Herr Gemkow hat Anspruch auf eine Übergangsversorgung bis zur Vollendung des 60. Lebensjahres, wenn er das 55. Lebensjahr vollendet hat und das Anstellungsverhältnis ohne einen von ihm selbst zu vertretenden wichtigen Grund nicht fortgeführt wird. Der Übergangsversorgungsanspruch belief sich zum 31. Dezember 2011 auf 26 Prozent der Jahresgrundvergütung. Der Versorgungsgrad erhöht sich für jedes ab dem 1. Februar 2012 beginnende Jahr als ordentliches Vorstandsmitglied um zwei Prozentpunkte auf maximal 40 Prozent.

Herr Franz hat seit dem 1. Januar 2011 Anspruch auf eine Übergangsversorgung bis zur Vollendung des 60. Lebensjahres, wenn er das 55. Lebensjahr vollendet hat und das Anstellungsverhältnis ohne einen von ihm selbst zu vertretenden wichtigen Grund nicht fortgeführt wird. Der Übergangsversorgungsanspruch beläuft sich auf 10 Prozent der Jahresgrundvergütung und erhöht sich für jedes ab dem 1. Juni 2014 beginnende Jahr als ordentliches Vorstandsmitglied um zwei Prozentpunkte auf maximal 20 Prozent.

Herr Spohr hat aus seinem derzeit ruhenden Arbeitsverhältnis als Flugzeugführer Anspruch auf Übergangsversorgung nach dem Tarifvertrag „Übergangsversorgung Cockpit“. Falls Herr Spohr den Vorstand vor Vollendung des 60. Lebensjahres verlässt und sein Arbeitsverhältnis als Flugzeugführer wieder aufnimmt, steht ihm bei Vollendung des 60. Lebensjahres bzw. auf Antrag bereits ab dem 55. Lebensjahr die tarifvertraglich geregelte Möglichkeit zur Inanspruchnahme der sogenannten „Übergangsversorgung für das Cockpitpersonal der Lufthansa“ zu. Diese Zusatzversorgung wird bei Vorliegen bestimmter Zugangsvoraussetzungen gewährt und sieht eine monatliche Rentenzahlung von bis zu 60 Prozent der letzten modifizierten Tarifvergütung bis zur Vollendung des 63. Lebensjahres vor.

Bei einer vorzeitigen Beendigung des Vertrags, die nicht durch einen wichtigen Grund oder durch einen Kontrollwechsel veranlasst ist, wird die Gesellschaft gemäß der Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex nicht mehr als den Wert der Ansprüche für die Restlaufzeit des Vertrages vergüten, wobei die Zahlungen einschließlich Nebenleistungen zwei Jahresvergütungen nicht übersteigen dürfen (Abfindungshöchstgrenze). Die Berechnung der Abfindungshöchstgrenze bestimmt sich nach der Gesamtvergütung für das letzte volle Geschäftsjahr vor dem Ausscheiden aus dem Vorstand, wie sie im Vergütungsbericht ausgewiesen wird, unter Berücksichtigung der voraussichtlichen Gesamtvergütung für das laufende Geschäftsjahr.

Wird der Vertrag zwischen dem Vorstandsmitglied und der Deutschen Lufthansa AG im Zusammenhang mit einem Kontrollwechsel bei der Gesellschaft beendet, hat das Vorstandsmitglied Anspruch auf eine Abfindung seiner Vergütungsansprüche für die Restlaufzeit des Vertrages. Gemäß der entsprechenden Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex darf die Höhe der Abfindung 150 Prozent der vertraglich geregelten, zuvor beschriebenen Abfindungshöchstgrenze nicht übersteigen.

Die laufenden Zahlungen an ehemalige Vorstandsmitglieder und ihre Hinterbliebenen betrugen 3,6 Mio. EUR (Vorjahr: 3,2 Mio. EUR). Darin enthalten sind von Tochterunternehmen gewährte Bezüge sowie geldwerte Leistungen und Beförderungsvergünstigungen.

Für ehemalige Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen bestehen Pensionsverpflichtungen in Höhe von 49,2 Mio. EUR (Vorjahr: 39,9 Mio. EUR).

Aufsichtsrat Der Aufwand für die Bezüge des Aufsichtsrats enthält im Geschäftsjahr 2011 Aufwand für feste Vergütungen für die Aufsichtsratstätigkeit bei der Deutschen Lufthansa AG in Höhe von 1,3 Mio. EUR (Vorjahr: 1,3 Mio. EUR). Variable Vergütungen fallen im aktuellen Geschäftsjahr nicht an (Vorjahr: 1,3 EUR). Die variablen Vergütungen sind vom Konzernergebnis je Aktie abhängig. Sonstige Bezüge, überwiegend Sitzungsgelder, fallen in Höhe von insgesamt 79 TEUR (Vorjahr: 82 TEUR) an.

Darüber hinaus erhielten Mitglieder des Aufsichtsrats der Deutschen Lufthansa AG, die Aufsichtsratsmandate bei Konzerngesellschaften wahrnehmen, für diese Tätigkeit 65 TEUR (Vorjahr: 56 TEUR) vergütet.

28) Bilanzgewinn

Dem Abschluss liegt ein Dividendenvorschlag zugrunde, wonach ein Bilanzgewinn von 114 Mio. EUR zur Zahlung einer Dividende von 0,25 EUR je Stückaktie verwendet werden soll.

29) Entsprechenserklärung nach § 161 AktG

Die nach § 161 AktG geforderte Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex wurde vom Vorstand und Aufsichtsrat abgegeben und den Aktionären auf der Internetseite der Gesellschaft unter http://investor-relations.lufthansa.com/de/corporate-governance/erklaerung-zur-unternehmensfuehrung-289a-hgb/entsprechenserklaerung-161-aktg.html dauerhaft zugänglich gemacht.

30) Honorar des Abschlussprüfers

Das im Geschäftsjahr als Aufwand erfasste Honorar für den Abschlussprüfer nach § 319 Abs. 1 HGB setzt sich wie folgt zusammen:

- Abschlussprüfungsleistungen	2,4 Mio. EUR
- andere Bestätigungsleistungen	0,6 Mio. EUR
- Steuerberatungsleistungen	0,4 Mio. EUR
- sonstige Leistungen	0,8 Mio. EUR
	4,2 Mio. EUR

Versicherung der gesetzlichen Vertreter nach TUG

„Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Jahresabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft vermittelt und im Lagebericht, der mit dem Konzernlagebericht zusammengefasst ist, der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage der Gesellschaft so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung der Gesellschaft beschrieben sind."

Köln, den 7. März 2012
Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft

Der Vorstand

Bestätigungsvermerk

Wir haben den Jahresabschluss – bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Anhang – unter Einbeziehung der Buchführung und den Lagebericht der Deutschen Lufthansa Aktiengesellschaft, Köln, der mit dem Konzernlagebericht zusammengefasst ist, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2011 geprüft. Die Buchführung und die Aufstellung von Jahresabschluss und zusammengefasstem Lagebericht nach den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften und den ergänzenden Bestimmungen der Satzung liegen in der Verantwortung des Vorstands der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Jahresabschluss unter Einbeziehung der Buchführung und über den zusammengefassten Lagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Jahresabschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Jahresabschluss unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und durch den zusammengefassten Lagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld der Gesellschaft sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben in Buchführung, Jahresabschluss und zusammengefasstem Lagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt.

Die Prüfung umfasst die Beurteilung der angewandten Bilanzierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen des Vorstands sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Jahresabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Jahresabschluss den gesetzlichen Vorschriften und den ergänzenden Bestimmungen der Satzung und vermittelt unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft.

Der zusammengefasste Lagebericht steht im Einklang mit dem Jahresabschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Düsseldorf, den 7. März 2012

PricewaterhouseCoopers
Aktiengesellschaft
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Frank Hübner	Dr. Bernd Roese
Wirtschaftsprüfer	Wirtschaftsprüfer

Aufsichtsrat und Vorstand

Aufsichtsrat

Dr. Wolfgang Röller
Ehemaliger Vorsitzender des Aufsichtsrats
Deutsche Lufthansa AG
Ehrenvorsitzender

Stimmberechtigte Mitglieder des Aufsichtsrats

Dipl.-Ing. Dr.-Ing. E.h.
Jürgen Weber
Ehemaliger Vorsitzender
des Vorstands
Deutsche Lufthansa AG
Vorsitzender

Frank Bsirske
Vorsitzender ver.di
Arbeitnehmervertreter
Stellvertretender Vorsitzender

Jacques Aigrain
Chairman
LCH.Clearnet Group Limited, UK

Dr. Werner Brandt
Mitglied des Vorstands
SAP AG

Bernd Buresch
Koordinator
Enterprise Operation Center
Arbeitnehmervertreter

Jörg Cebulla
Flugkapitän und Mitglied
des Vorstands der
Vereinigung Cockpit
Arbeitnehmervertreter

Dipl.-Vwt. Jürgen Erwert
Kaufm. Angestellter
Arbeitnehmervertreter

Herbert Hainer
Vorstandsvorsitzender
adidas AG

Dr. Jürgen Hambrecht
Ehemaliger Vorsitzender
des Vorstands
BASF SE

Dominique Hiekel
Purser
Arbeitnehmervertreterin

Dr. h.c. Robert Kimmitt
Senior International Counsel
Wilmer Hale, USA

Martin Koehler
Senior Advisor
The Boston Consulting
Group Inc.

Dr. Nicola Leibinger-Kammüller
Geschäftsführende Gesell-
schafterin und Vorsitzende
der Geschäftsführung
TRUMPF GmbH + Co. KG

Eckhard Lieb
Triebwerksmechaniker
Arbeitnehmervertreter

Simon Reimann
Flugbegleiter und Mitglied
der Gewerkschaft UFO
Arbeitnehmervertreter

Marlies Rose
Flight Manager
Arbeitnehmervertreterin

Dr. Klaus G. Schlede
Ehemaliger stellvertretender
Vorstandsvorsitzender
Deutsche Lufthansa AG

Matthias Wissmann
Präsident des Verbandes der
Automobilindustrie e.V. (VDA)

Dr. Michael Wollstadt
Leiter IT Revenue Management
Arbeitnehmervertreter

Stefan Ziegler
Flugkapitän
Arbeitnehmervertreter

Vorstand

Christoph Franz
Vorsitzender des Vorstands

Stephan Gemkow
Mitglied des Vorstands
Ressort Finanzen und
Aviation Services

Stefan Lauer
Mitglied des Vorstands
Ressort Verbund-Airlines und
Konzern-Personalpolitik

Carsten Spohr
Mitglied des Vorstands
Ressort Lufthansa Passage

Andere Mandate der Aufsichtsratsmitglieder der Deutschen Lufthansa AG

Stand: 31. Dezember 2011

Dipl.-Ing. Dr.-Ing. E. h.
Jürgen Weber
a) Allianz Lebensversicherungs-AG
Bayer AG
Voith GmbH
Willy Bogner GmbH & Co. KGaA
(AR-Vorsitz)
b) Loyalty Partner GmbH (AR-Vorsitz)
Tetra Laval Group

Frank Bsirske
a) Deutsche Postbank AG
(stellv. AR-Vorsitz)
IBM Central Holding GmbH
RWE AG (stellv. AR-Vorsitz)

Jacques Aigrain
b) J.A. Consulting SA
LyondellBassell NV
Resolution Limited
Swiss International Air Lines AG

Dr. Werner Brandt
b) QIAGEN N.V.

Bernd Buresch
a) Lufthansa Systems AG

Herbert Hainer
a) Allianz Deutschland AG
FC Bayern München AG
(Stellv. AR-Vorsitz)

Dr. Jürgen Hambrecht
a) Daimler AG
Fuchs Petrolub AG (AR-Vorsitz)
TRUMPF GmbH & Co. KG

Martin Koehler
a) Delton AG

Dr. Nicola Leibinger-Kammüller
a) Axel Springer AG
Siemens AG
Voith GmbH

Eckhard Lieb
b) Albatros Versicherungsdienste GmbH

Matthias Wissmann
a) Seeburger AG (stellv. Vorsitz)

a) Mitgliedschaft in gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten
b) Mitgliedschaft in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen.
* Konzernmandat

Mandate der Vorstandsmitglieder der Deutschen Lufthansa AG

Stand: 31. Dezember 2011

Christoph Franz
a) Lufthansa Technik AG*
b) Roche Holding AG
SN Airholding SA/NV
Stadler Rail AG
SWISS International Air Lines AG*

Stephan Gemkow
a) Delvag Luftfahrtversicherungs-AG* (AR-Vorsitz)
Evonik Industries AG
LSG Lufthansa Service Holding AG* (AR-Vorsitz)
Lufthansa AirPlus Servicekarten GmbH* (AR-Vorsitz)
Lufthansa Cargo AG* (AR-Vorsitz)
Lufthansa Systems AG* (AR-Vorsitz)
Lufthansa Technik AG* (AR-Vorsitz)
b) Amadeus IT Group S.A.
Amadeus IT Holding S.A.
JetBlue Airways Corp.

Stefan Lauer
a) Fraport AG
Germanwings GmbH* (AR-Vorsitz)
LSG Lufthansa Service Holding AG*
Lufthansa Cargo AG*
Lufthansa Flight Training GmbH* (AR-Vorsitz)
Pensions-Sicherungs-Verein VVaG
b) AMECO Corp. (stellv. Vorsitz Board of Directors)
Austrian Airlines AG (AR-Vorsitz)
ESMT European School of Management and Technology GmbH
Landesbank Hessen-Thüringen Girozentrale
SN Airholding SA/NV
Sun Express Günes Ekspres Havacilik A.S. (stellv. Vorsitz Board of Directors)
SWISS International Air Lines AG*

Carsten Spohr
a) Dr. August Oetker KG

a) Mitgliedschaft in gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten
b) Mitgliedschaft in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen.
* Konzernmandat

Anlage zum Anhang
Aufstellung des Anteilsbesitzes

Wesentliche Beteiligungen	Anteil in %	Ergebnis nach Steuern in Mio. EUR[9]	Eigen-kapital in Mio. EUR[9]
41/42 Bartlett (Pty) Ltd., Johannesburg, Südafrika	100	--[4]	--[4]
Aerococina S.A. de C.V., Mexico City, Mexiko	52	1	8
Aerologic GmbH, Leipzig	50	10[6]	17[6]
Air Dolomiti S.p.A. Linee Aeree Regionali Europee, Dossobuono di Villafranca (Verona), Italien	100	-3	16
Aircraft Maintenance and Engineering Corp., Peking, China	40	7[6]	154[6]
AirLiance Materials LLC, Roselle, IL, USA	100	1	18
AIRO Catering Services - Ukraine, Boryspil, Ukraine	100	--[7]	--[7]
AIRO Catering Services Eesti OÜ, Tallinn, Estland	100	--[7]	1
Airo Catering Services Latvija SIA, Marupe, Lettland	100	--[7]	1
AIRO Catering Services Sweden AB, Stockholm-Arlanda, Schweden	100	1	12
AirPlus Air Travel Card Vertriebsgesellschaft mbH, Wien, Österreich	67	2	18
AirPlus Holding GmbH, Wien, Österreich	100	1	6
AirPlus International AG, Kloten, Schweiz	100	4	12
AirPlus International Limited, London, Großbritannien	100	3	7
AirPlus International S.r.l., Bologna, Italien	100	2	7
AirPlus International, Inc., Springfield, USA	100	1	4
AirPlus Payment Management Co., Ltd., Shanghai, China	100	--[7]	17
AirTrust AG, Zug, Schweiz	100	300	98
Alpar Flug- und Flugplatz-Gesellschaft AG, Belp, Schweiz	14	--[7]	8[8]
Amadeus IT Holding, S.A., Madrid, Spanien	8		
Arlington Services Mexico, S.A. de C.V., Mexico City, Mexiko	100	--[7]	14
Arlington Services Panama S.A., Panama City, Panama	100	1	10
Arlington Services, Inc., Wilmington, USA	100	3	75
AUA Beteiligungen Gesellschaft m.b.H., Wien-Flughafen, Österreich	100	1	12
Austrian Airlines AG, Wien Flughafen, Österreich	100	-97	25
Austrian Airlines Lease and Finance Company Ltd., Guernsey, Channel Islands, Großbritannien	100	41	209
AVIAPIT-SOCHI OOO, Sochi, Russland	100	1	5
Bahia Catering Ltda., São Cristóvão (Salvador), Brasilien	95	--[7]	5
BELAC LLC, Oldsmar, Florida, USA	21	12[6]	29[6]
Belém Serviços de Bordo Ltda., Belém, Brasilien	70	--[7]	--[7]
BizJet International Sales & Support, Inc., Tulsa, USA	100	4	9
Brahim's - LSG Sky Chefs Holdings Sdn Bhd, Bandar Baru Bangi, Malaysia	49	9[6]	21[6]
British Midland Airways Ltd., Donington Hall, Großbritannien	100	-166	-140

Wesentliche Beteiligungen (Fortsetzung)	**Anteil in %**	**Ergebnis nach Steuern in Mio. EUR[9]**	**Eigen-kapital in Mio. EUR[9]**
Capital Gain International (1986) Ltd., Hongkong, China	100	--[7]	2
Cater Suprimento de Refeicoes, Ltda., Rio de Janeiro, Brasilien	100	-1	-5
Caterair Servicos de Bordo e Hotelaria S.A., Rio de Janeiro, Brasilien	100	-1	4
Caterair Taiwan In-Flight Services, Inc., Taipei, Taiwan	100	--[7]	-1
CateringPor - Catering de Portugal, S.A., Lissabon, Portugal	49	1[6]	5[6]
Charm Food Service Co. Ltd., Incheon, Südkorea	80	--[7]	--[7]
CityLine Avro Simulator und Training GmbH Berlin, Berlin	50	--[7]	1
CLS Catering Services Ltd., Richmond, Kanada	70	1	9
Comercializadora de Servicios Limitada, Santiago de Chile, Chile	100	--[4]	--[4]
Comisariato de Baja California, S.A. de C.V., Tijuana, Mexiko	51	--[7]	1
Comisariatos Gotre, S.A. de C.V., Torreon, Mexiko	51	--[7]	1
Constance Food Group, Inc., New York, USA	100	--[7]	1
Delvag Luftfahrtversicherungs-AG, Köln	100	9[6]	36[6]
Diners Club Spain S.A., Madrid, Spanien	25	2[6]	11[6]
Edelweiss Air AG, Kloten, Schweiz	100	9	43
Eurowings GmbH, Düsseldorf	100	7	47
Fortaleza Serviços de Bordo Ltda., Fortaleza, Brasilien	70	--[7]	--[7]
Gansu HNA LSG Sky Chefs Co., Ltd, Lanzhou, China	49	--[7]	2[6]
Germanwings GmbH, Köln	100	-40	53
Global Brand Management AG, Basel, Schweiz	100	36	168
GOAL Verwaltungsgesellschaft mbH & Co. Projekt Nr. 7 oHG, Grünwald	100	3	1
Günes Ekspres Havacilik Anonim Sirketi (Sun Express), Antalya, Türkei	10 [5]	-5[6]	23[6]
Hamburger Gesellschaft für Flughafenanlagen mbH, Hamburg	100	6	155
Hawker Pacific Aerospace , Sun Valley, USA	100	1	40
HEICO Aerospace Holdings Corp., Florida, USA	20	32[6]	301[6]
Hongkong Beijing Air Catering Ltd., Hongkong, China	45	--[7]	3[6]
Hongkong Shanghai Air Catering Ltd., Hongkong, China	45	--[7]	6[6]
Inflight Catering (Pty) Ltd., Johannesburg, Südafrika	100	--[4]	--[4]
Inflight Catering Services Limited, Dar es Salaam, Tansania	62	2	3
In-flight Management Solutions GmbH, Neu-Isenburg	100	--[7]	--[7]
Inflite Holdings (Cayman) Ltd., Grand Cayman, Kaimaninseln	49	4	13
Inflite Holdings (St. Lucia) Ltd., Castries, St. Lucia	49	2	8
International Food Services Ltd., Hongkong, China	100	--[7]	5
Inversiones Turisticas Aeropuerto Panama, S.A., Panama City, Panama	100	--[4]	--[4]
Jade Cargo International Company Limited, Shenzhen, China	25	16[6]	- 64[6]
Jetblue Airways Corporation, City of Dover, County of Kent, Delaware, USA	16		
Jettainer GmbH, Raunheim	100	2	4
Lauda Air Luftfahrt GmbH, Wien-Flughafen, Österreich	100	7	7

Wesentliche Beteiligungen (Fortsetzung)	Anteil in %	Ergebnis nach Steuern in Mio. EUR[9]	Eigen-kapital in Mio. EUR[9]
LeaseAir GmbH & Co. Verkehrsflugzeuge V KG, Dortmund	100	--[7]	19
LHBD Holding Limited, London, Großbritannien	100[2]	--[7]	497
LLG Nord GmbH & Co. Bravo KG, Grünwald	100	4	1
LSG Asia GmbH, Neu-Isenburg	100	14	--[7]
LSG Catering (Thailand) Ltd., Bangkok, Thailand	100	1	2
LSG Catering China Ltd., Hongkong, China	100	--[7]	--[7]
LSG Catering Guam, Inc., Guam, USA	100	1	--[7]
LSG Catering Hong Kong Ltd., Hongkong, China	100	7	71
LSG Catering Saipan, Inc., Saipan, Mikronesien	100	--[4]	--[7]
LSG France SAS, Paris, Frankreich	100	--[7]	--[7]
LSG Holding Asia Ltd., Hongkong, China	87	4	18
LSG Lufthansa Service - Sky Chefs do Brasil Catering, Refeições Ltda., São Paulo, Brasilien	100	-7	-20
LSG Lufthansa Service Asia Ltd., Hongkong, China	100	4	34
LSG Lufthansa Service Cape Town (Pty) Ltd., Kapstadt, Südafrika	100	--[4]	--[7]
LSG Lufthansa Service Catering- und Dienstleistungsgesellschaft mbH, Neu-Isenburg	100	--[7]	--[7]
LSG Lufthansa Service Enterprises Ltd., Hongkong, China	100	--[7]	--[7]
LSG Lufthansa Service Europa/Afrika GmbH, Neu-Isenburg	100	-3	-9
LSG Lufthansa Service Guam, Inc., Guam, USA	100	1	5
LSG Lufthansa Service Holding AG, Neu-Isenburg	100	-4	717
LSG Lufthansa Service Hong Kong Ltd., Hongkong, China	42	5	26
LSG Lufthansa Service Saipan, Inc., Saipan, Mikronesien	100	1	8
LSG Sky Chefs - First Catering Schweiz AG, Bassersdorf, Schweiz	60	-2	-2
LSG Sky Chefs (India) Private Ltd., Mumbai, Indien	100	-1	7
LSG Sky Chefs (Qingdao) Co., Ltd., Laixi City, China	100	-1	3
LSG Sky Chefs (Thailand) Ltd., Bangkok, Thailand	64	1	13
LSG Sky Chefs Argentina S.A. i.G., Buenos Aires, Argentinien	100	--[7]	--[7]
LSG Sky Chefs Australasia Pty Limited, Sydney, Australien	100	--[7]	1
LSG Sky Chefs Belgium N.V., Zaventem, Belgien	100	1	4
LSG Sky Chefs Berlin GmbH, Neu-Isenburg	100	--[7]	--[7]
LSG Sky Chefs Bremen GmbH, Neu-Isenburg	100	--[7]	--[7]
LSG Sky Chefs Building AB, Stockholm, Schweden	100	--[7]	1
LSG Sky Chefs Catering Logistics GmbH, Neu-Isenburg	100	4	2
LSG Sky Chefs Culinary Service GmbH, Neu-Isenburg	100	-2	-2
LSG Sky Chefs Danmark A/S, Kastrup, Dänemark	100	-2	-5
LSG Sky Chefs de Venezuela C.A., Caracas, Venezuela	100	-1	3
LSG Sky Chefs Düsseldorf GmbH, Neu-Isenburg	100	1	1
LSG Sky Chefs Frankfurt International GmbH, Neu-Isenburg	100	-6	1
LSG Sky Chefs Frankfurt ZD GmbH, Neu-Isenburg	100	4	7

Wesentliche Beteiligungen (Fortsetzung)	Anteil in %	Ergebnis nach Steuern in Mio. EUR[9]	Eigen-kapital in Mio. EUR[9]
LSG Sky Chefs Gulf Solutions W.L.L., Manama, Bahrain	60	--[7]	--[7]
LSG Sky Chefs Hamburg GmbH, Neu-Isenburg	100	--[7]	2
LSG Sky Chefs Hannover GmbH, Neu-Isenburg	100	--[7]	1
LSG Sky Chefs Havacilik Hizmetleri A.S., Sefaköy-Istanbul, Türkei	100	3	9
LSG Sky Chefs In-Flight Logistics Asia Pacific Ltd., Hongkong, China	100	--[7]	1
LSG Sky Chefs Istanbul Catering Hizmetleri A.S., Istanbul, Türkei	100[1]	1	10
LSG Sky Chefs Köln GmbH, Neu-Isenburg	100	1	3
LSG Sky Chefs Korea Co Ltd., Incheon, Südkorea	80	19	71
LSG Sky Chefs Leipzig GmbH, Neu-Isenburg	100	--[7]	2
LSG Sky Chefs Lounge GmbH, Neu-Isenburg	100	-2	--[7]
LSG Sky Chefs München GmbH, Neu-Isenburg	100	3	-1
LSG Sky Chefs New Zealand Limited, Auckland, Neuseeland	100	1	17
LSG Sky Chefs Norge AS, Oslo, Norwegen	100	--[7]	3
LSG Sky Chefs North America Solutions, Inc., Wilmington, USA	100	--[7]	6
LSG Sky Chefs Nürnberg GmbH, Neu-Isenburg	100	-1	--[7]
LSG Sky Chefs Objekt- und Verwaltungsgesellschaft mbH, Neu-Isenburg	100	4	100
LSG Sky Chefs Rus, Moskau, Russland	100	-1	-1
LSG Sky Chefs S.p.A., Fiumicino (Roma), Italien	100	4	8
LSG Sky Chefs Schweiz AG, Rümlang, Schweiz	100	1	3
LSG Sky Chefs Solutions Asia Limited, Hongkong, China	100	1	1
LSG Sky Chefs South Africa (Proprietary) Ltd., Johannesburg, Südafrika	100	1	11
LSG Sky Chefs Stuttgart GmbH, Neu-Isenburg	100	-1	2
LSG Sky Chefs Supply Chain Solutions, Inc., Wilmington, USA	100	--[7]	2
LSG Sky Chefs Sverige AB, Stockholm, Schweden	100	2	5
LSG Sky Chefs UK Ltd., Feltham, Großbritannien	100	-1	16
LSG Sky Chefs USA, Inc., Wilmington, USA	100	1	410
LSG Sky Chefs Verwaltungsgesellschaft mbH, Neu-Isenburg	100	-6	28
LSG Sky Chefs/GCC Ltd., Feltham, Großbritannien	50	1	11
LSG South America GmbH, Neu-Isenburg	100	1	--[7]
LSG/Sky Chefs Europe Holdings Ltd., Horley, Großbritannien	100	-6	40
LSG-Food & Nonfood Handel GmbH, Neu-Isenburg	100	--[7]	1
LSG-Sky Food GmbH, Alzey	100	2	-1
Lufthansa AirPlus Servicekarten GmbH, Neu-Isenburg	100	14	44
Lufthansa Bombardier Aviation Services GmbH, Schönefeld	51	3[6]	7[6]
Lufthansa Cargo AG, Frankfurt	100	194	304
Lufthansa Cargo Charter Agency GmbH, Frankfurt am Main	100	--[7]	--[7]
Lufthansa CityLine GmbH, Köln	100	-43	128
Lufthansa Commercial Holding GmbH, Köln	100	42	639
Lufthansa Flight Training Berlin GmbH, Berlin	100	1	8

Wesentliche Beteiligungen (Fortsetzung)	**Anteil in %**	**Ergebnis nach Steuern in Mio. EUR[9]**	**Eigen-kapital in Mio. EUR[9]**
Lufthansa Flight Training GmbH, Frankfurt/M.	100	19	32
Lufthansa Italia S.p.A., Milano, Italien	100	2	12
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 1, Salzburg, Österreich	100	3	50
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 2, Salzburg, Österreich	100	3	5
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 3, Salzburg, Österreich	100	5	8
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 4, Salzburg, Österreich	100	8	15
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 5, Salzburg, Österreich	100	--[7]	4
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 6, Salzburg, Österreich	100	8	11
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 7, Salzburg, Österreich	100	22	29
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 8, Salzburg, Österreich	100	17	20
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 9, Salzburg, Österreich	100	25	29
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 10, Salzburg, Österreich	100	13	83
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 11, Salzburg, Österreich	100	12	22
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 12, Salzburg, Österreich	100	4	71
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 14, Salzburg, Österreich	100	5	97
Lufthansa Leasing GmbH & Co. Echo-Zulu oHG, Grünwald	100	-2	15
Lufthansa Leasing GmbH & Co. Fox-Alfa oHG i.L., Grünwald	100	--[7]	--[7]
Lufthansa Leasing GmbH & Co. Fox-Golf oHG, Grünwald	100	--[7]	21
Lufthansa Leasing GmbH & Co. Fox-Hotel oHG i.L., Grünwald	100	1	--[7]
Lufthansa Malta Aircraft-Leasing Ltd, St. Julians, Malta	100	41	1 808
Lufthansa Malta Finance p.l.c., St. Julians, Malta	100	9	421
Lufthansa Malta Holding Ltd, St. Julians, Malta	100	1	2 125
Lufthansa Pension GmbH & Co. KG, Frankfurt	100	--[7]	4 604
Lufthansa Process Management GmbH, Neu-Isenburg	100	1	--[7]
Lufthansa Systems Aktiengesellschaft, Kelsterbach	100	16	61
Lufthansa Systems Americas, Inc., Miami, USA	100	--[7]	-1
Lufthansa Systems AS GmbH, Norderstedt	100	3	6
Lufthansa Systems Business Solutions GmbH, Raunheim	100	3	--[7]
Lufthansa Technik AERO Alzey GmbH, Alzey	100	7	19
Lufthansa Technik AG, Hamburg	100	150	608
Lufthansa Technik Airmotive Ireland Holdings Ltd., Co. Dublin, Irland	100	--[7]	167
Lufthansa Technik Airmotive Ireland Leasing Ltd., Co. Dublin, Irland	100	8	37
Lufthansa Technik Airmotive Ireland Ltd., Co. Dublin, Irland	100	3	33
Lufthansa Technik Budapest Repülögép Nagyjavító Kft., Budapest, Ungarn	85	-2	2
Lufthansa Technik Immobilien- und Verwaltungsgesellschaft mbH, Hamburg	100	-1	35
Lufthansa Technik Landing Gear Services UK Ltd., Kestrel Way, Hayes, Großbritannien	100	-1	19
Lufthansa Technik Logistik GmbH, Hamburg	100	1	7
Lufthansa Technik Maintenance International GmbH, Frankfurt/M.	100	5	7

Wesentliche Beteiligungen (Fortsetzung)	**Anteil in %**	**Ergebnis nach Steuern in Mio. EUR[9]**	**Eigen-kapital in Mio. EUR[9]**
Lufthansa Technik Malta Limited, Luqa LQA 05, Malta	92	-1	-8
Lufthansa Technik North America Holding Corp., Wilmington, USA	100	3	166
Lufthansa Technik Objekt- und Verwaltungsgesellschaft mbH, Hamburg	100	6	100
Lufthansa Technik Philippines, Inc., Manila, Philippinen	51	10	42
Lufthansa Technik Switzerland GmbH, Basel, Schweiz	100	-4	-11
Lufthansa Training & Conference Center GmbH, Seeheim-Jugenheim	100	-2	3
Lufthansa WorldShop GmbH, Frankfurt/Main	100	14	--[7]
Material Marketing Solutions Limited, Feltham, Großbritannien	100	--[7]	1
Miles & More International GmbH, Neu-Isenburg	100	26	--[7]
Myanmar LSG Lufthansa Service Ltd., Yangon, Myanmar	100	--[7]	2
N3 Engine Overhaul Services GmbH & Co. KG, Arnstadt	50	11[6]	32[6]
Nanjing Lukou International Airport LSG Catering Co Ltd., Nanjing, China	40	1[6]	6[6]
Natal Catering Ltda., Natal, Brasilien	70	--[7]	--[7]
Oakfield Farms Solutions Europe Ltd., Feltham, Großbritannien	51	--[7]	--[7]
Oakfield Farms Solutions, L.L.C., Wilmington, Delaware, USA	51	2	5
ÖLB Österreichische Luftverkehrs-Beteiligungs GmbH, Wien-Flughafen, Österreich	100	--[7]	-2
ÖLH Österreichische Luftverkehrs-Holding GmbH, Wien-Flughafen, Österreich	100[3]	-1	-2
Quinto Grundstücksgesellschaft mbH & Co. oHG, Grünwald	100	3	101
SC International Services, Inc., Wilmington, USA	100	--[7]	394
SCIS Air Security Corporation, Wilmington, USA	100	5	8
ServCater Internacional Ltda., Guarulhos, Brasilien	90	-5	-5
Shanghai Pudong International Airport Cargo Terminal Co. Ltd., Shanghai, China	29	53[6]	119[6]
Shannon Aerospace Ltd., Co. Claire, Irland	100	--[7]	35
Siam Flight Services Ltd., Bangkok, Thailand	49	1	4
Sky Chefs Argentine, Inc., Wilmington, USA	100	--[7]	2
Sky Chefs Chile S.A., Santiago de Chile, Chile	100	1	16
Sky Chefs De Mexico, S.A. de C.V., Mexico City, Mexiko	51	2	3
Sky Chefs de Panama, S.A., Panama City, Panama	100	2	6
Sky Chefs, Inc., Wilmington, USA	100	4	-102
SkylogistiX GmbH, Neu-Isenburg	75	1	1
SN Airholding SA/NV, Brüssel, Belgien	45	1[6]	81[6]
Spairliners GmbH, Hamburg	50	1[6]	18[6]
Starfood Antalya Gida Sanayi ve Ticaret A.S., Istanbul, Türkei	51	--[7]	--[7]
Starfood S.r.l., Fiumicino, Italien	51	1	1
Swiss Aviation Software AG, Basel, Schweiz	100	2	8
Swiss Aviation Training Ltd., Basel, Schweiz	100	2	23
Swiss European Air Lines AG, Basel, Schweiz	100	--[7]	--[7]
Swiss International Air Lines AG, Basel, Schweiz	100	102	1 511
TGV DLH , Düsseldorf	100	-29	2 180

Wesentliche Beteiligungen (Fortsetzung)	**Anteil in %**	**Ergebnis nach Steuern in Mio. EUR[9]**	**Eigen-kapital in Mio. EUR[9]**
TRAVIAUSTRIA Datenservice für Reise und Touristik Gesellschaft m.b.H. & Co NFG. KG, Wien, Österreich	69	--[7]	2
Tyrolean Airways Tiroler Luftfahrt GmbH, Innsbruck, Österreich	100	7	58
UAB Airo Catering Services Lietuva, Wilna (Vilnius), Litauen	100	--[7]	--[7]
Western Aire Chef, Inc., Wilmington, USA	100	--[7]	--[7]
Xian Eastern Air Catering Co. Ltd, Xian, China	30	--[7]	3[6]
Yunnan Eastern Air Catering Co. Ltd., Kunming, China	25	--[7]	8[6]
ZAO Aeromar, Moskau Region, Russland	49	7[6]	12[6]
ZAO AeroMEAL, Yemelyanovo, Russland	55	--[7]	1

[1] 33.34 % der Anteile und 50,01 % der Stimmrechte sind über eine Call-Option zuzurechnen
[2] 11,50 % der Anteile und 65 % der Stimmrechte sind über eine Call-Option zuzurechnen
[3] 50.20 % der Anteile und der Stimmrechte werden über eine Stiftung gehalten
[4] keine vorliegenden Zahlen
[5] weitere 40 % werden über die TGV DLH gehalten
[6] lokales Recht 2010
[7] - kleiner 1 Mio €
[8] lokales Recht 2009
[9] IFRS Angaben