

## **Hauptversammlung**

**Rede des Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Lufthansa AG**

**Carsten Spohr**

**Bericht zum Geschäftsjahr 2014**

**am 29. April 2015**

**Congress Center, Hamburg**

Sperrfrist: Beginn der Rede

Es gilt das gesprochene Wort.

Guten Morgen, meine Damen und Herren,  
liebe Aktionärinnen, liebe Aktionäre!

Auch ich begrüße Sie zur 62. Hauptversammlung der Deutschen Lufthansa AG.

Hätte diese Hauptversammlung vor sechs Wochen stattgefunden, so hätte ich Ihnen in meiner Rückschau über ein turbulentes und schwieriges Jahr 2014 berichtet.

Aber die Ereignisse des 24. März haben alles verändert, haben alles in eine andere Dimension gerückt. Innerhalb eines kurzen Augenblicks wurden 150 Menschenleben ausgelöscht. Ihr plötzliches Ableben hat bei Angehörigen und Freunden unvorstellbaren Schmerz hinterlassen.

Der Schock sitzt immer noch tief. Auch deshalb, weil Passagiere und Crew von Flug 4U 9525 offenbar mit Absicht in den Tod gerissen wurden.

Der Gedanke an dieses Unglück löst immer noch Fassungslosigkeit, Entsetzen und Trauer aus. Verstehen können wir es bis heute nicht. Jeden Tag fliegen mehr als 300.000 Menschen mit den Airlines unserer Gruppe und vertrauen uns ihr Leben an. Vertrauen ist unser Geschäft!

Bundespräsident Joachim Gauck hat in seiner Trauerrede im Kölner Dom unsere Erschütterung über dieses Unglück sehr treffend beschrieben als er sagte: „Und wenn hier, an dieser empfindlichen Stelle, Vertrauen missbraucht wird, dann trifft uns das ins Mark.“

Diese Tragödie, meine Damen und Herren, **hat** uns ins Mark getroffen. Unsere Gedanken waren und sind bei den Opfern und deren Angehörigen.

Für die Familien und Freunde der 150 verstorbenen Menschen wird nichts mehr so sein wie vorher. Unser Versprechen steht: Wir werden ihnen beistehen und helfen. Das ist nicht nur unsere Pflicht. Es ist uns auch ein tiefes Bedürfnis.

Was uns durch diese letzten schwierigen Wochen getragen hat, ist eine Welle der Solidarität und Hilfsbereitschaft - innerhalb und außerhalb der Lufthansa.

Hunderte von Helfern und Freiwilligen - darunter Psychologen, Ärzte, Rettungswachen, Luftverkehrsspezialisten und viele andere mehr - waren seit dem 24. März im Einsatz.

Zum Teil Tag und Nacht und oft bis an die Grenze ihrer psychischen und physischen Belastbarkeit.

**Schnell, professionell und einfühlsam.**

Und das unter schwierigsten Bedingungen.

An dieser Stelle ein **großes Dankeschön** an alle, die vor Ort geborgen, geholfen, betreut und unterstützt haben. Auch an die Bewohner der umliegenden Orte, die ihre Häuser für die Helfer geöffnet haben. Für Ihre Hilfsbereitschaft und Ihren Einsatz werden wir ihnen immer dankbar sein.

Wir haben in diesen schwierigen Wochen auch auf andere Weise Unterstützung erfahren:

- von unseren Kunden, die ihre Treue und Loyalität bekundet haben – auch für die Zukunft;
- von Kollegen und Partnern aus der Branche, die genauso fassungslos waren wie wir;
- von Bundes-, Landes- und Kommunalpolitikern, von Verbänden und Behörden, mit denen wir nach dem Unglück in intensivem Austausch standen und die schnell und unbürokratisch gehandelt haben;

- und nicht zuletzt von Menschen aus der ganzen Welt, die uns ihre Anteilnahme, aber auch ihr Vertrauen in hunderten von E-Mails, Briefen und Postings ausgesprochen haben.

Auch dafür sind wir sehr dankbar. Es hilft uns, wieder nach vorne zu schauen. Aber es wird seine Zeit dauern, bis wir alle diesen Schock verarbeitet haben.

In der Luftfahrt haben wir immer aus Unglücken gelernt. Sicherheit bleibt unsere oberste Priorität.

Wir werden unsere führende Position daher auch im Bereich Flugsicherheit kontinuierlich weiter ausbauen, indem wir unsere Sicherheitsstrukturen weiterentwickeln.

Dieses gilt unabhängig von Marke und Tarifvertrag, wobei wir schon heute konzernweit deutlich über den gesetzlich vorgeschriebenen Standards liegen.

Eine zunehmende Harmonisierung bei Auswahl, Ausbildungs- und Trainingsprozessen unserer Piloten ist bereits seit längerem unser erklärtes Ziel. Diese Entwicklung wird jetzt noch zusätzlich vom Konzernsicherheitspiloten vorangetrieben, der nun direkt an den Vorstand berichtet.

Meine Damen und Herren, **das Unglück hat uns verändert** und wird für immer Spuren in unserem Unternehmen hinterlassen. Wir sind enger zusammengerückt. Wir alle werden diesen 24. März 2015 niemals vergessen. Und wir werden die Opfer dieses schrecklichen Unglücks, und deren Familien und Freunde niemals vergessen.

Auch wenn angesichts dieser Tragödie das starke Bedürfnis nach Innehalten besteht: **Einen Aviation-Konzern, eine Airline, kann man nicht anhalten** - nicht für Wochen, nicht für Tage, nicht einmal für Stunden.

Wir müssen und wir werden weitermachen. Das erwarten Sie, die Eigentümer dieses Unternehmens zu Recht von uns. Das gebietet die Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitern. Und wir sind es auch unseren Kunden und Partnern schuldig.

Die letzten zwölf Monate waren, wie Sie alle wissen, nicht der Start, den ich mir gewünscht habe. Sehr schnell stellte sich heraus, dass die Ergebnisprognose für die Jahre 2014 und 2015 nach unten korrigiert werden musste.

Wirtschaftliche und politische Krisen haben unser Ergebnis ebenso belastet wie die zahlreichen und zum Teil massiven Streiks. Der Preisdruck hat weiter zugenommen, denn der Wettbewerb ist noch intensiver geworden. Aber leider nicht fairer. Tatsache ist, die Mitarbeiter der Lufthansa können es mit jedem Wettbewerber aufnehmen, aber eben nicht mit ganzen Staaten.

Deshalb brauchen wir national und international Rahmenbedingungen, die Fairness und freien Wettbewerb in Balance bringen. Nur dann können wir auch in Zukunft die direkte Anbindung der deutschen und europäischen Wirtschaft an die Welt sichern.

Meine Damen und Herren,

unter den gegebenen Umständen haben wir Ihnen für das vergangene Geschäftsjahr ein ordentliches Ergebnis präsentiert. Trotz Streikkosten in dreistelliger Millionenhöhe konnten wir unsere angepasste Prognose halten: bei einem Umsatz von 30 Milliarden Euro haben wir einen operativen Gewinn von fast einer Milliarde Euro ausgewiesen.

Aber wir wissen auch: **Das** reicht auf Dauer nicht.

**Das normalisierte Ergebnis**, also das um Einmaleffekte bereinigte Ergebnis, betrug für das vergangene Geschäftsjahr rund 1,2 Milliarden Euro.

**Das Konzernergebnis** lag mit 55 Millionen Euro deutlich unter dem des Vorjahres. Es wurde im Wesentlichen durch drei außerordentliche Effekte belastet: den Verkauf der Lufthansa Systems Infrastruktur, die Marktwertentwicklung der Wandelanleihe auf jetBlue-Aktien und die Verringerung der Zeitwerte von Optionen zur Treibstoffpreissicherung.

Unsere **Brutto-Investitionen** summierten sich im vergangenen Jahr auf **2,8 Milliarden Euro**. Ein Großteil entfiel auf neues Fluggerät. Das zeigt, dass wir fest an

die Zukunft unseres Unternehmens glauben. Die Höhe der Investitionen hat im Jahr 2014 allerdings zu einem **negativen Free Cashflow** geführt.

Dadurch ist die Liquidität der Lufthansa Group gesunken.

Um auch die anstehenden Investitionen künftig leisten zu können, brauchen wir noch deutlich mehr **finanzielle Stabilität**. Als eine der wenigen Airlines mit einem Investmentgraderating ist der Erhalt dieses Ratings ein weiteres Ziel.

So ist auch unsere **Dividendenpolitik** darauf ausgerichtet, die finanzielle Substanz des Unternehmens zu schützen. Voraussetzung für eine Dividenden-Ausschüttung wird deshalb auch in Zukunft ein positives HGB-Ergebnis sein.

Im vergangenen Jahr war es deutlich negativ, unter anderem auch durch die gerade genannten Sonderbelastungen. Daher muss die Dividende für das Geschäftsjahr 2014 leider entfallen.

Aus zahlreichen Gesprächen wissen wir, dass die Mehrheit von Ihnen, sehr geehrte Aktionäre, die konsequente Anwendung unserer Dividendenpolitik unterstützt. Danke dafür! Ich verspreche Ihnen, dass wir hart daran arbeiten, auch mit unseren wirtschaftlichen Ergebnissen zur Weltspitze aufzuschließen. Wir wollen nicht nur zufriedene Kunden. Wir wollen auch Sie, unsere Aktionäre, zufrieden stellen und Ihnen wieder regelmäßig eine Dividende zahlen können.

Noch ein Wort zur **Entwicklung unserer Aktie**: Nach einem guten Start ist der Kurs der Lufthansa Aktie im Geschäftsjahr 2014 um gut zehn Prozent zurückgegangen.

Dafür gab es mehrere Gründe:

Zum einen die Korrektur der Ergebnisprognose für die Geschäftsjahre 2014 und 2015.

Zum anderen die Unsicherheiten mit Blick auf die Wettbewerbsentwicklung und die offenen Tarifthemen.

Der Aktienkurs hat sich unter anderem dank eines niedrigen Ölpreises gegen Jahresende wieder erholt, aber insgesamt war das keine zufriedenstellende Entwicklung. Wir sind mit unseren Anlegern im intensiven Dialog, um das Vertrauen in unseren Kurs wieder zu stärken. Dazu gehört auch, dass die notwendige und auch

gegen Widerstände forcierte Weiterentwicklung der Lufthansa Gruppe noch stärker sichtbar und messbar wird.

Jetzt möchte ich Ihnen einen Überblick über die **Ergebnisse in den einzelnen Geschäftsfeldern** geben.

Wir konnten im vergangenen Jahr wieder einen **Passagierrekord** verzeichnen: **106 Millionen Kunden** sind mit den Airlines unserer Gruppe geflogen. Die **Passage Airline Gruppe** hat auch ihr operatives Ergebnis gegenüber dem Vorjahr leicht gesteigert. Hier hatten jedoch die Änderung unserer Abschreibungspolitik und die niedrigeren Treibstoffkosten einen erheblich positiven Effekt. Ohne diese Faktoren läge das Ergebnis deutlich unter dem Vorjahreswert.

Die **Lufthansa Passage** lag mit einem operativen Ergebnis von 252 Millionen Euro unter dem des Vorjahres. Streikkosten und der Verfall der Durchschnittserlöse haben das Ergebnis belastet. Obwohl die Stückkosten seit 2012 Jahr für Jahr gesenkt wurden, reicht es noch nicht, um die Lufthansa Passage wieder wachstumsfähig zu machen. Wir sind immer noch deutlich teurer in der Produktion als unsere Wettbewerber.

Die Lufthansa Passage ist und bleibt das **Herzstück unseres Kerngeschäfts**. Aber es liegt noch ein harter Weg vor uns, um unsere Kosten hier auf ein Niveau zu senken, das uns Wachstumsperspektiven eröffnet.

Innerhalb der Passage Airline Gruppe konnte nur die **SWISS** ihr Ergebnis verbessern: Mit 289 Millionen Euro haben unsere Schweizer Kollegen ein hervorragendes operatives Ergebnis erzielt - wieder einmal. Seit zehn Jahren fliegt die SWISS nun unter dem Dach der Lufthansa Gruppe. Und fast genauso lange ist sie Garant für überdurchschnittliche Ergebnisbeiträge: 2,4 Mrd. Euro waren es seit 2005! Eine schöne Erfolgsgeschichte.

**Austrian Airlines** musste einen deutlichen Ergebnissrückgang auf zehn Millionen Euro verzeichnen. Die Einmaleffekte aus der Einigung mit den Tarifpartnern haben das Ergebnis stark belastet. Aber jetzt kann die Airline mit einem wegweisenden Konzern-Kollektivvertrag durchstarten – als neue wettbewerbsfähige Austrian Airlines!

Diese Entwicklung beweist, dass tiefgreifende Veränderungen möglich sind, wenn alle Beteiligten an einem Strang ziehen.

**Nun zu den anderen Gesellschaften der Lufthansa Group.** Sehr erfreulich ist, dass alle das Geschäftsjahr 2014 positiv abgeschlossen haben.

**Lufthansa Cargo** hat ihr Ergebnis - trotz höherer Belastungen durch die neue Abschreibungsmethodik - auf 100 Millionen Euro gesteigert.

Die **Lufthansa Technik** hat ein operatives Ergebnis von 392 Millionen Euro erwirtschaftet.

Unsere **LSG Sky Chefs** hat mit 100 Millionen Euro ebenfalls substantiell zum Konzernergebnis beigetragen.

Kurzum: Die breite Aufstellung der Lufthansa Gruppe hat sich einmal mehr bewährt und wird künftig eine noch größere Rolle spielen. Dazu komme ich noch.

Letztmalig möchte ich an dieser Stelle die **Lufthansa Systems** erwähnen, die im ersten Quartal 2015 in drei Gesellschaften aufgeteilt wurde. Der Bereich IT-Infrastruktur wurde an IBM verkauft. Aus diesem Grund weisen wir Lufthansa Systems im Geschäftsjahr 2014 zum letzten Mal separat aus. Die beiden verbleibenden Bereiche – Airlines Solutions und Industry Solutions - werden innerhalb des Konzerns mit neuer Struktur weiterentwickelt.

Meine Damen und Herren,

Zahlen sagen bei weitem nicht alles über den wahren Zustand eines Unternehmens aus. Viel wichtiger ist: Wir sind auf dem richtigen Weg.

Als **Fazit für 2014** kann ich festhalten: Das vergangene Geschäftsjahr war ein richtungsweisendes Jahr für die Lufthansa Gruppe. Es war ein **Jahr der Weichenstellung für den Lufthansa Konzern.**

Wir haben Herausforderungen analysiert und adressiert.

Wir haben mit unserem Programm „**7to1 - Our Way Forward**“ die Handlungsfelder definiert und die Basis für eine wettbewerbsfähige und damit zukunftsfähige Lufthansa gelegt.

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich möchte Ihnen nun kurz darlegen, welche Ziele wir verfolgen und wie der Lufthansa Konzern von morgen aussehen wird. Beginnen möchte ich mit dem Blick auf das „gestern“. Lufthansa ist am 1. April 60 Jahre alt geworden.

Es war ein bescheidener Neuanfang - mit zwei Propellerflugzeugen, die 1955 zeitgleich in Hamburg und München zu ihren ersten innerdeutschen Flügen starteten. Heute ist aus der kleinen deutschen Fluggesellschaft im Staatsbesitz der größte Luftfahrtkonzern der Welt geworden. 74.000 Passagiere konnten wir 1955 an Bord begrüßen, so viel wie heute in sechs Stunden. All das, wofür Lufthansa seit sechs Jahrzehnten steht, lässt uns Kraft schöpfen für die Zukunft. Wir müssen und werden uns weiter verändern. Das haben wir zu jeder Zeit getan. Und wir werden uns auch jetzt wieder auf das besinnen, was uns groß und stark gemacht hat.

Unser **oberstes strategisches Ziel ist und bleibt die Zukunftsfähigkeit** der Lufthansa – für unsere Aktionäre, unsere Kunden, unsere Mitarbeiter und natürlich auch für unsere Partner.

Meine Damen und Herren,

Wir stellen uns strategisch im Kontext von **drei globalen Megatrends** auf:

Erstens, der Verschiebung der Wirtschaftskraft - und damit auch der Kräfte unserer Branche - nach Asien.

Ein zweiter Megatrend ist das veränderte Geschäfts- und Privatreiseverhalten, das die Punkt-zu-Punkt-Verbindungen rasant steigen lässt.

Und drittens, der Digitalisierung unserer Gesellschaft, die auch das Kaufverhalten unserer Kunden verändert.

Um unsere **Zukunftsfähigkeit** zu sichern, müssen **drei Bedingungen** gleichzeitig erfüllt sein: Wir brauchen **finanzielle Stabilität**. **Wir müssen** die kontinuierliche Modernisierung unserer Flotte und Infrastruktur durch entsprechende Investitionen sicherstellen. Und, wir müssen **unsere Marktpositionen** in allen Geschäftsbereichen sichern und ausbauen.

Unsere Antwort auf diese Herausforderungen ist unser Programm „**7to1 - Our Way Forward**“.

Lassen Sie mich Ihnen die **drei wesentlichen Elemente** daraus kurz erläutern:

Erstens, den Ausbau unserer **Qualitätsführerschaft im gesamten Konzern**.

Wir investieren Milliarden-Beträge in eine zeitgemäße und umweltfreundliche Flotte. Bis 2025 stehen 272 fabrikneue Flugzeuge zu einem Listenpreis von rund 38 Milliarden Euro zur Auslieferung an. Damit können wir unsere Stückkosten deutlich senken und gleichzeitig den Kerosinverbrauch und die Emissionen reduzieren.

Wir investieren für unsere Kunden in den Umbau aller Reiseklassen, der im Herbst abgeschlossen sein wird. Damit wollen wir die Lufthansa Passage zur ersten Five Star Airline des Westens machen und unsere Durchschnittserträge weiter steigern.

Ein zweites wichtiges Thema ist die Steigerung der **Effizienz**. Hier haben wir seit 2012 insbesondere mit unserem Programm SCORE tausende von Einzelmaßnahmen umgesetzt. Dadurch konnten die Gegenläufer der Jahre 2013-2015 erfolgreich abgedeckt werden. SCORE wird zum Jahresende in das „7to1“ - Programm überführt. Damit wird die jährliche Steigerung unserer Effizienz um zwei bis drei Prozent zur Daueraufgabe.

Und lassen Sie mich noch ein drittes Element unserer Strategie ansprechen:

**Innovationen**. Insbesondere die **digitale Kompetenz** wird immer wichtiger für die Lufthansa Gruppe. Wir wollen auch beim personalisierten Service und der persönlichen Kommunikation die führende Airline Gruppe werden.

In unserem **Innovation Hub Berlin**, bei Lufthansa Technik und an vielen anderen Stellen im Konzern entwickeln wir innovative Lösungen, um dieses Ziel zu erreichen.

Wie sieht nun **der Lufthansa Konzern von morgen** aus?

Unsere klare und konsequente Strategie sieht vor, dass die Lufthansa Gruppe auf drei starken Säulen stehen wird:

- den **Premium-Hub-Airlines**,
- unserer Zweitmarke **Eurowings**, insbesondere für den Punkt-zu-Punkt-Verkehr,
- und unseren **Aviation Services**.

Die mit Abstand größte und wichtigste Säule sind die Premium-Airlines mit dem Verkehr über unsere Drehkreuze. Unser „Multi Hub“ und „Multi Brand“ – System ist zum Markenzeichen in Europa geworden.

Vor diesem Hintergrund sollen auch die lokalen Marken noch weiter gestärkt werden. Zum Beispiel durch mehr „**SWISSNESS**“ bei unseren Schweizer Kollegen. Oder mit dem Programm „**NEW AUSTRIAN**“ bei Austrian Airlines.

Gleichzeitig werden wir aber die kommerziellen Prozesse stärker bündeln: a) um effizienter zu werden und b) um unseren Kunden durchgängig einheitliche Prozesse beim Reiseerlebnis anbieten zu können.

Eine **weitere Säule** des Lufthansa Konzerns der Zukunft ist unsere Zweitmarke **Eurowings** für das Punkt-zu-Punkt-Geschäft. Schon in naher Zukunft werden mehr als 100 Flugzeuge unter dieser Marke fliegen. Wir werden Eurowings als eine der drei führenden europäischen Airlines im Punkt-zu-Punkt-Verkehr etablieren – auch für die touristische Langstrecke – und künftig einen Teil unserer kleineren Flugbetriebe unter dieser Marke bündeln.

Durch Germanwings wird es uns noch in diesem Jahr gelingen, im dezentralen Europa-Verkehr wieder schwarze Zahlen zu schreiben.

Über viele Jahre waren sie tief rot, und zwar im dreistelligen Millionen-Bereich. Auch wenn der tragische Unfall diese Entwicklung derzeit überschattet: Germanwings ist eine Erfolgsgeschichte ohne die wir die Eurowings-Perspektive gar nicht hätten. Die Erfahrungen, die wir beim Aufbau dieses Geschäftsmodells gemacht haben, sind unsere Basis für den Aufbau der Eurowings im Punkt-zu-Punkt-Verkehr.

Meine Damen und Herren,

das Kerngeschäft des Lufthansa Konzerns bleiben die Airlines. Aber schon heute arbeiten mehr als die Hälfte unserer 120.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unseren **Service-Gesellschaften**.

Die Aviation Services werden immer wichtiger für uns, gerade mit Blick auf globale Wachstumschancen. Anders als bei unseren Airlines können wir hier mit der Produktion unseren Kunden folgen.

Die Aviation Services bilden die **dritte** und zunehmend wichtige **Säule** des Lufthansa Konzerns der Zukunft.

Erhebliches Wachstumspotenzial sehen wir beim Weltmarktführer **Lufthansa Technik**, unserer größten Service-Sparte. Jedes zehnte kommerziell genutzte Flugzeug weltweit wird von Lufthansa Technik gewartet. Hier wollen wir insbesondere im Geschäft mit Drittkunden um mehr als zehn Prozent pro Jahr wachsen.

Die **LSG SkyChefs** ist ebenfalls Weltmarktführer. Jede dritte Mahlzeit an Bord eines Flugzeuges stammt aus unseren Küchen. Unser Catering Geschäftsfeld verfolgt drei Wachstumsstrategien:

- Profitables Wachstum im Kerngeschäft,
- Ausbau des Produktportfolios und
- Ausbau der weltweiten Präsenz.

Zusätzliches Geschäft soll durch Wachstum in verwandten Märkten, wie etwa im Bahn-Catering oder bei der Versorgung von Bildungseinrichtungen generiert werden.

Mit **Air Plus**, möchte ich hier beispielhaft eine Service-Gesellschaft aus dem Bereich Finanzdienstleistungen nennen.

Dieser Geschäftsbereich hat sich in China zum Marktführer im „travel payment“ entwickelt. Mehr als ein Viertel des globalen Wachstums von Air Plus stammen schon heute aus China. Tendenz steigend.

Insgesamt wird der Ausbau des Service-Geschäfts dem Konzern noch mehr Stabilität verleihen, denn zum einen sind unsere Service-Sparten naturgemäß weniger volatil und profitabler.

Und zum anderen haben wir hier einen „natural hedging“ Effekt, denn wir profitieren

hier auch vom Wachstum unserer Wettbewerber. Zusammen soll der Anteil des Service-Geschäfts und der Punkt-zu-Punkt-Airlines am Konzernumsatz auf 40 % steigen.

Was also erwarten wir für 2015?

Eine **Ergebnisprognose** ist in unserem Geschäft immer mit besonderen Unsicherheiten behaftet.

Dazu zählen: die Ölpreisentwicklung und die Wechselkurse des Euro - insbesondere zum US-Dollar und zum Schweizer Franken.

Dazu zählt die Entwicklung der Durchschnittserlöse der Passage Airline Gruppe. Und nicht zuletzt wird auch der weitere Verlauf der Tarifverhandlungen das Ergebnis beeinflussen.

Meine Damen und Herren, es ist nach diesem ersten Quartal **nicht** einfacher geworden.

Unter Berücksichtigung aller Aspekte gehen wir aber unverändert davon aus, dass die Lufthansa Gruppe in diesem Jahr ein „Adjusted Ebit“, von **mehr als 1,5 Mrd. Euro** vor Streikkosten erwirtschaften wird.

In diesem Jahr erwarten wir einen ausgeglichenen Free Cashflow bei Bruttoinvestitionen von 2,9 Milliarden Euro. Für die Jahre 2016 und 2017 haben wir unsere Investitionen auf jeweils 2,5 Milliarden Euro begrenzt. Vor diesem Hintergrund haben wir unsere Investitionen neu priorisiert und werden beispielsweise den Bau unseres neuen Frachtzentrums um zunächst zwei Jahre verschieben.

Nachdem das Jahr **2014 ein Jahr der Weichenstellung** für die Zukunft der Lufthansa war, wird **2015 ein Jahr der Umsetzung**:

- mit noch mehr Qualität und Innovationen in der ganzen Lufthansa Gruppe,
- mit zusätzlichem profitablen Wachstum über unsere Service-Gesellschaften und
- mit einer neuen Eurowings, unserem größten Projekt.

Um unsere Ziele zu erreichen, müssen wir jeden Tag aufs Neue Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter überzeugen. **Innerhalb dieses Dreiecks** die Balance herzustellen und alle Stakeholder zufrieden zu stellen – das ist unser, das ist mein oberstes Ziel.

Unsere **Kunden** profitieren schon jetzt von unseren Maßnahmen. Das zeigen die jüngsten Bewertungen in den Umfragen.

Unsere **Aktionäre** und potentielle **Investoren** wollen wir ebenfalls überzeugen:  
durch steigende Gewinne;  
durch die Stärkung unserer finanziellen Stabilität;  
durch transparentere Unternehmens-Kennzahlen und durch regelmäßige Dividenden.

Und last but not least unsere **Mitarbeiter**. Für sie wollen wir nachhaltig wettbewerbsfähige Strukturen schaffen. Denn nur dann sind ihre Arbeitsplätze auch sicher. Und natürlich möchten wir auch ein attraktiver Arbeitgeber sein – für unsere aktuelle Belegschaft und für künftige Mitarbeiter.

Meine Damen und Herren, erlauben Sie mir an dieser Stelle noch ein persönliches Wort: Unsere Mitarbeiter sind ein nicht kopierbares Asset für unser Unternehmen. Sie gehören zu den Besten der Branche – an Bord und am Boden. Die Zukunft von Lufthansa können und werden wir daher nur mit ihnen gestalten. Hier möchte ich ausdrücklich unsere Tarifpartner einbeziehen. Wir haben gemeinsam große Herausforderungen zu bewältigen. Das gilt auch für die Vereinigung Cockpit, der wir in diesem Sinne heute Morgen eine Gesamtschlichtung zu allen offenen Tarifverträgen angeboten haben. Wir reichen ihnen damit die Hand.

Und ich hoffe, in Ihrer aller Namen zu sprechen, wenn ich unseren Mitarbeitern, die keine einfache Zeit hinter sich haben, an dieser Stelle meinen herzlichen Dank ausspreche. **Ich bin stolz, mit diesem Team arbeiten zu dürfen.**

Meine Damen und Herren,  
wir werden unseren Kurs fortführen – offen, ehrlich, transparent und konsequent. Wir wollen und werden die Erfolgsgeschichte der Lufthansa fortschreiben. Unser Bindeglied über alle Geschäftsfelder hinweg ist das, wofür der Kranich steht:

Sicherheit, hohe Qualität, technische Zuverlässigkeit, Innovation und Partnerfähigkeit.

Liebe Aktionäre, Ihre Lufthansa, ist einzigartig:

für unsere Kunden, für uns Mitarbeiter, und für Sie, als Eigentümer! Die Solidarität der letzten Wochen hat gezeigt: Wenn wir zusammenstehen, können wir in Zukunft wieder Maßstab für unsere Branche sein - auch in schwierigen Zeiten!

Vielen Dank für Ihre Unterstützung und Ihr Vertrauen!