Testatsexemplar

Deutsche Lufthansa AG
Köln

Jahresabschluss zum 31. Dezember 2014
und Lagebericht für das Geschäftsjahr 2014

Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

pwc

Inhaltsverzeichnis Seite

Zusammengefasster Lagebericht 2014 1
Jahresabschluss 1
1. Bilanz zum 31. Dezember 2014 2
2. Gewinn- und Verlustrechnung für das Geschäftsjahr 2014 3
Anlagenspiegel 4
3. Anhang der Deutschen Lufthansa AG 2014 5
Aufsichtsrat und Vorstand 21
Andere Mandate der Aufsichtsratsmitglieder der Deutschen Lufthansa AG 22
Mandate der Vorstandsmitglieder der Deutschen Lufthansa AG 23
Aufstellung des Anteilsbesitzes 24
Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers 1

Zusammengefasster Lagebericht

21 Angewendete Standards und Änderungen im Konsolidierungskreis

22 Grundlagen des Konzerns
- 22 Geschäftstätigkeit und Konzernstruktur
- 24 Ziele und Strategien
  - 24 Konzernstrategie
  - 28 Finanzstrategie
- 29 Steuerungssystem und Kontrolle
- 33 Rechtliche und regulatorische Einflussfaktoren
- 35 Forschung und Entwicklung

36 Wirtschaftsbericht
- 36 Gesamtwirtschaftliche Lage
- 38 Branchenentwicklung
- 40 Geschäftsverlauf
  - 40 Überblick über den Geschäftsverlauf
  - 40 Wesentliche Ereignisse
  - 42 Zukunftsprogramm SCORE
  - 43 Zielerreichung
- 46 Ertragslage
  - 46 Umsatz und Erträge
  - 47 Aufwendungen
  - 49 Ergebnisentwicklung
  - 51 HGB-Jahresergebnis
- 52 Finanz- und Vermögenslage
  - 52 Investitionen
  - 53 Cashflow
  - 54 Vermögenslage
  - 57 Flotte
  - 57 Finanzierung
- 59 Gesamtaussage des Vorstands

60 Geschäftsfeld Passage Airline Gruppe
72 Geschäftsfeld Logistik
77 Geschäftsfeld Technik
81 Geschäftsfeld Catering
85 Geschäftsfeld IT Services
89 Sonstige

91 Mitarbeiter
96 Unternehmerische Verantwortung

99 Nachtragsbericht

100 Risiko- und Chancenbericht
- 100 Risikomanagement-System
- 103 Risiken und Chancen in einer Einzelbetrachtung
- 117 Gesamtbeurteilung der Chancen und Risiken durch die Unternehmensleitung
- 118 Beschreibung des rechnungslegungsbezogenen internen Kontroll- und Risikomanagement-Systems gemäß § 289 Abs. 5 und § 315 Abs. 2 Nr. 5 HGB

120 Prognosebericht
- 120 Gesamtwirtschaftlicher Ausblick
- 121 Branchenausblick
- 122 Änderungen in Geschäft und Organisation
- 122 Ausblick Lufthansa Group
- 126 Gesamtaussage zur voraussichtlichen Entwicklung der Lufthansa Group

127 Corporate Governance
- 127 Aufsichtsrat und Vorstand
- 128 Ausschüsse des Aufsichtsrats
- 129 Mandate
- 130 Corporate Governance Bericht
- 132 Vergütungsbericht
- 140 Übernahmerechtliche Angaben nach § 289 Abs. 4 HGB und § 315 Abs. 4 HGB

142 Erläuterungen zum Einzelabschluss der Deutschen Lufthansa AG (HGB)

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

Angewendete Standards und Änderungen im Konsolidierungskreis

Der Konzernabschluss 2014 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 § 315a Abs. 1 HGB zu beachtenden handelsrechtlichen Vorschriften berücksichtigt. Alle für das Geschäftsjahr 2014 verpflichtend anzuwendenden Standards und Interpretationen wurden beachtet. Veränderungen im Berichtsstandard haben sich durch den erstmals ab 1. Januar 2014 verpflichtend anzuwendenden IFRS 11 „Gemeinschaftliche Vereinbarungen“ ergeben. Entsprechend dieser Regelung ist die Beteiligung an der Aerologic GmbH nicht mehr nach der Equity-Methode zu bewerten, sondern die Aufwendungen und Erträge, Vermögenswerte und Schulden dieser Gesellschaft sind nunmehr anteilig im Konzernabschluss zu erfassen. Die Vorjahreszahlen wurden entsprechend angepasst. Für das Geschäftsjahr 2014 ergaben sich hieraus ebenso wie für den entsprechenden Vorjahreszeitraum keine wesentlichen Auswirkungen. Aus den darüber hinaus erstmals ab 1. Januar 2014 verpflichtend anzuwendenden Standards und Interpretationen haben sich im vorliegenden Geschäftsbericht ebenfalls keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns ergeben. Weitere Informationen finden sich im Konzernanhang ab S. 154.

Der Konsolidierungskreis hat sich gegenüber dem Vorjahreszeitraum nicht wesentlich verändert. Die einzelnen Veränderungen gegenüber dem Jahresende 2013 sind im Konzernanhang „Erläuterung 1“ auf S.159 dargestellt. Sie hatten keine wesentlichen Auswirkungen auf die Konzernbilanz und die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung im Vergleich zum Vorjahreszeitraum.

Grundlagen des Konzerns

Geschäftstätigkeit und Konzernstruktur

Die Lufthansa Group setzt sich aus fünf Geschäftsfeldern mit führenden Marktpositionen zusammen. / Die Passagierfluggesellschaften bilden das größte Geschäftsfeld der Lufthansa Group. / Lufthansa Cargo gehört zu den weltweit führenden Frachtairlines. / Die Service-Geschäftsfelder bieten ein umfassendes Leistungsspektrum an Dienstleistungen für die Airline-Industrie an. / Der Geschäftsbereich IT-Infrastruktur wird an IBM veräußert und das Geschäftsfeld IT Services aufgelöst. / Die Zusammensetzung des Vorstands hat sich im Jahresverlauf verändert.

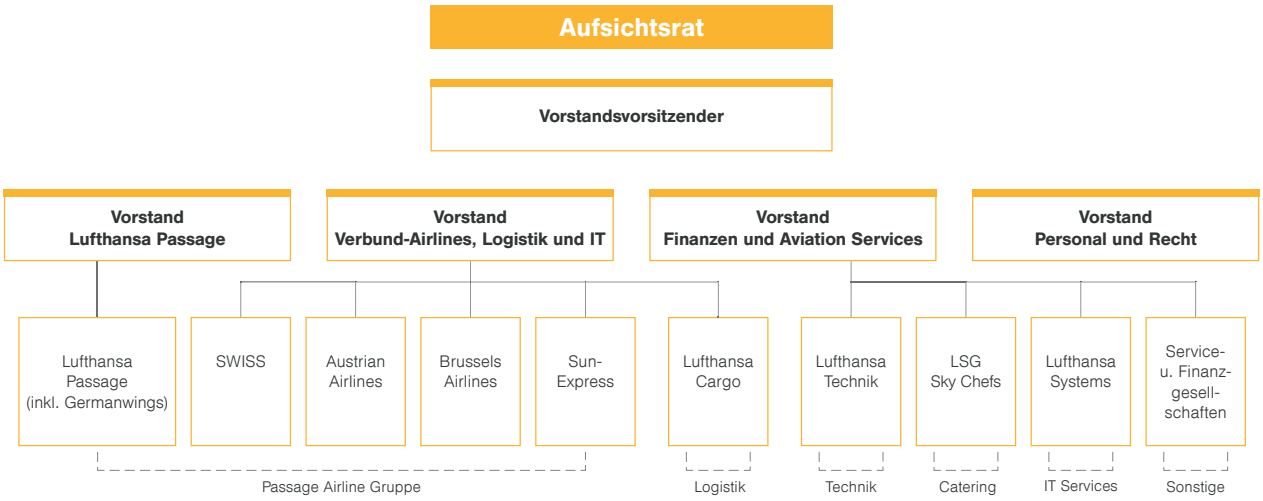
Geschäftsfeldportfolio wurde neu geordnet
Die Lufthansa Group ist ein weltweit operierender Luftverkehrskonzern mit insgesamt rund 540 Tochterunternehmen und Beteiligungsgesellschaften, die im Geschäftsjahr 2014 in fünf Geschäftsfeldern organisiert waren: Passage Airline Gruppe, Logistik, Technik, Catering und, bis zum Ende des Geschäftsjahres 2014, IT Services. Alle Geschäftsfelder nehmen in ihren jeweiligen Branchen eine führende Rolle ein. Im Jahr 2014 erzielte die Lufthansa Group mit durchschnittlich 118.973 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von 30,0 Mrd. EUR.

Das größte Geschäftsfeld der Lufthansa Group ist die Passage Airline Gruppe. Lufthansa Passage, SWISS und Austrian Airlines bedienen als Netzwerk-Carrier den globalen Markt und alle Passagiersegmente. Germanwings ist im Bereich der Direktverkehre innerhalb Europas tätig. Die Beteiligungen an dem belgischen Netzwerk-Carrier Brussels Airlines und an der deutsch-türkischen Charterfluggesellschaft SunExpress komplettieren das Airline-Portfolio. Im Berichtszeitraum konnte der Airline-Verbund seine Marktführerschaft in Europa erneut behaupten und die höchsten Passagier- und Umsatzzahlen aller europäischen Airlines aufweisen.

Das Geschäftsfeld Logistik mit seiner Frachtairline Lufthansa Cargo gehört zu den weltweit führenden Anbietern von Standard-, Express- und Spezialfracht.

Die Service-Geschäftsfelder Technik, Catering und IT Services bieten ein umfassendes Leistungsspektrum an Dienstleistungen für konzerneigene und -fremde Kunden an. Lufthansa Technik ist der weltweit führende Anbieter in den Bereichen Wartung, Reparatur und Überholung von Verkehrsflugzeugen. Das Produktangebot reicht vom Einzelauftrag bis zur Betreuung ganzer Flotten.

Struktur Lufthansa Group



Das Geschäftsfeld Catering ist Weltmarktführer im Bereich Airline-Catering und beliefert regionale, nationale und internationale Fluggesellschaften. Die LSG Sky Chefs Gruppe ist zunehmend auch in angrenzenden Märkten tätig und bietet dort sowohl Cateringprodukte als auch Dienstleistungen in Verbindung mit Bordartikeln an.

Das Geschäftsfeld IT Services zählte zu den global führenden IT-Dienstleistern für die Luftfahrtindustrie. Aufgrund der langfristig notwendigen Investitionen im Bereich IT-Infrastruktur spaltet die Lufthansa Group die Lufthansa Systems AG in ihre drei Geschäftsbereiche auf. Der Geschäftsbereich IT-Infrastruktur wurde im Rahmen eines Outsourcing-Verfahrens an den IT-Dienstleister IBM verkauft. Die Transaktion soll im ersten Halbjahr 2015 abgeschlossen werden. Aufgrund dieser maßgeblichen Veränderung wurde das Geschäftsfeld IT Services mit Beginn des Geschäftsjahres 2015 aufgelöst. Die verbleibenden Geschäftsfelder Airline Solutions und Industry Solutions werden in der Lufthansa Group als eigenständige Gesellschaften im Geschäftsfeld Sonstige weitergeführt.

Die strategische Konzernaufstellung der Lufthansa Group wird stetig überprüft und angepasst, um so mit einem diversifizierten Portfolio von Geschäftsfeldern, die sich gegenseitig konjunkturell absichern, die Basis für eine stabile Geschäftsentwicklung zu legen.

Konzernstruktur bleibt unverändert, Zusammensetzung des Vorstands verändert sich

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

Die Deutsche Lufthansa AG wird durch einen fünfköpfigen Vorstand geleitet. Vorstandsvorsitzender ist seit dem 1. Mai 2014 Herr Carsten Spohr. In dieser Position hat er Herrn Dr. Christoph Franz abgelöst, der das Unternehmen auf eigenen Wunsch verlassen hat. Zuvor hatte Herr Spohr das Ressort Lufthansa Passage geleitet. Sein Nachfolger in dieser Funktion ist Herr Karl Ulrich Garnadt, der vom Aufsichtsrat in seiner Sitzung vom 12. März 2014 zum Mitglied des Vorstands bestellt und damit gleichzeitig Vorsitzender des Passagevorstands wurde. Frau Simone Menne leitet das Ressort Finanzen und Aviation Services. Der Aufsichtsrat hat am 17. September 2014 Frau Menne bis zum 30. Juni 2020 wiederbestellt. Frau Dr. Bettina Volkens leitet das Ressort Personal und Recht. Zum 1. Mai 2014 übernahm Frau Dr. Volkens zusätzlich zu ihren bisherigen Verantwortungsbereichen in Personalunion auch die Funktion des Personalvorstands bei der Lufthansa Passage. Herr Harry Hohmeister verantwortet das Ressort Verbund-Airlines, Logistik und IT.

Die Deutsche Lufthansa AG stellt als Obergesellschaft gleichzeitig die größte operative Einzelgesellschaft der Lufthansa Group dar. Mit Ausnahme der Lufthansa Passage werden die einzelnen Geschäftsfelder in jeweils eigenen Konzerngesellschaften geführt. Sie besitzen eigene Geschäfts- und Ergebnisverantwortung und werden von ihren jeweiligen Aufsichtsräten, in denen auch Mitglieder des Vorstands der Deutschen Lufthansa AG vertreten sind, überwacht. Weiterführende Informationen hierzu befinden sich im Lagebericht unter „Coporate Governance“ ab S. 127 und im Konzernanhang „Erläuterungen 44“ ab S. 219.

Ziele und Strategien

Wertsteigerung des Unternehmens, profitables Wachstum und Kundenzufriedenheit sind die strategischen Eckpfeiler der Lufthansa Group. / Das übergreifende Ziel lautet „Lufthansa – Erste Wahl“. / Strategisches Arbeitsprogramm „7to1 – Our Way Forward“ definiert sieben Handlungsfelder für die Unternehmensentwicklung. / Finanzielle Stabilität sichert Handlungsspielräume.

Konzernstrategie

Eckpfeiler der Strategie bleiben bestehen und werden ausgebaut:
Vor dem Hintergrund der neuen Zusammensetzung und Geschäftsfeldaufteilung des Vorstands hat die Lufthansa Group ihre Strategie überprüft und weiterentwickelt. Dabei bleiben die bisherigen Eckpfeiler der Strategie bestehen:

- Steigerung des Unternehmenswerts
- Profitables Wachstum und aktive Mitgestaltung der Luftfahrtbranche
- Permanente Steigerung der Kundenzufriedenheit

Das angestrebte Ziel der Lufthansa Group ist es, erste Wahl für Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre und Partner zu sein.

Um diese Ziele zu erreichen, wurden sieben Handlungsfelder definiert, in deren Rahmen und unter dem Leitsatz „7to1 – Our Way Forward“ in den kommenden Jahren geschäftsfeldübergreifend strategische Maßnahmen umgesetzt werden sollen. Diese gewährleisten die Zukunftsfähigkeit der Lufthansa Group unter Berücksichtigung der entscheidenden Erfolgsparameter finanzielle Stabilität, Marktposition und Flottenalter. Die sieben Handlungsfelder und ihre Einzelmaßnahmen sind auf das übergreifende Ziel „Lufthansa – Erste Wahl“ ausgerichtet und lauten:

- Kundenorientierung und Qualitätsfokus
- Neue Konzepte für Wachstum
- Innovation und Digitalisierung
- Effektive und effiziente Organisation
- Kultur und Führung
- Wertbasierte Steuerung
- Kontinuierliche Effizienzsteigerung

Kundenzufriedenheit und Qualitätsfokus sichern Loyalität der Kunden
Die Lufthansa Group wird ihre Kundenorientierung in den kommenden Jahren geschäftsfeldübergreifend noch stärker in den Fokus rücken. Zentrale Bausteine dieser Entwicklung sind zum einen kontinuierliche Investitionen in die Qualität sowie zum anderen auch stärker auf den individuellen Kunden ausgerichtete Produkte und Services.

Zu den Investitionen in die Produktqualität zählen vor allem die zum Jahresbeginn 2015 auf der Bestellliste der Passage Airline Gruppe stehenden 263 Flugzeuge mit einem Listenwert von 37 Mrd. EUR, die bis 2025 ausgeliefert werden, um den künftigen Ersatz- und Wachstumsbedarf abzudecken. Weitere Informationen befinden sich im Kapitel „Flotte“ auf S. 57. Im Geschäftsjahr 2014 hat die Lufthansa Group 25 neue Airbus A320 Flugzeuge mit einem Gesamtlistenpreis von insgesamt 2,5 Mrd. EUR bestellt. Die Fortführung des Flottenmodernisierungsprogramms erhöht nicht nur den Reisekomfort für die Kunden und steigert die Umwelteffizienz der Flotte, sondern verringert für die Lufthansa Group darüber hinaus auch die Mustervielfalt und Flottenkomplexität.

Auch das Kundenerlebnis an Bord der modernisierten Flugzeugflotte wird weiter verbessert. Mit den umfassenden Investitionen in die Bordprodukte der Airlines kann sich die Lufthansa Group im Wettbewerb weiter differenzieren. Bei der Lufthansa Passage sollen bis zum dritten Quartal 2015 alle Flugzeuge mit der neuesten Produktgeneration ausgerüstet sein. Auf der Langstrecke sind dann alle Flugzeuge mit der neuen First Class, Business Class, Premium Economy und Economy Class sowie mit dem Internetzugang FlyNet ausgestattet.

Auch der Bordservice wird kontinuierlich verbessert. Lufthansa Passage strebt als erste westliche Airline den Qualitätsstandard einer Five-Star-Airline an, den nur wenige Fluggesellschaften weltweit vorweisen können. Darüber hinaus werden Lufthansa Passage und SWISS Produkte, Services und Kommunikation an Bord stärker an den individuellen Bedürfnissen der Kunden ausrichten. Bei Lufthansa Passage erfolgt zudem eine Aufwertung des Angebots an Speisen und Getränken in der Business Class.

Das positive Feedback der Kunden bei allen Netzwerk-Carriern der Group ist ein Indiz dafür, dass die laufende Qualitätsoffensive bereits von den Kunden honoriert wird.

Auch die übrigen Geschäftsfelder setzen die Initiativen zur Qualitätsführerschaft fort. Im Geschäftsfeld Logistik hat Lufthansa Cargo 2014 ihren dritten und vierten von insgesamt fünf bestellten Boeing 777-Frachtern in Empfang genommen. Zudem wird die IT-Landschaft von Lufthansa Cargo für die Frachtabfertigung weiter modernisiert. Die wesentlichen Vorteile liegen in verbesserter Datenqualität, höherer Sicherheit, papierlosem Datenaustausch sowie einem durchgängigen Prozessmanagement. Die Flexibilität des neuen Systems erleichtert den täglichen Arbeitsablauf und spart so Zeit und Kosten für das Unternehmen ebenso wie für seine Kunden.

Die Lufthansa Technik hat ihre Vertriebsstruktur neu ausgerichtet, um den globalen Kunden künftig produktübergreifend stärker individualisierte Dienstleistungen anbieten zu können und im wettbewerbsintensiven MRO-Markt weiter zu wachsen.

LSG Sky Chefs baut seine Marktnähe und Kundenorientierung deutlich aus, um die zunehmend differenzierten Kundenbedürfnisse nach spezifischen Bordserviceprogrammen und Bordverkaufsmodellen zu erfüllen. Bereits heute ist LSG Sky Chefs in der Lage, von der Beschaffung und Entwicklung innovativer Produkte über die Logistik bis hin zum Fulfillment die gesamte Wertschöpfungskette abzudecken. Künftig setzt LSG Sky Chefs noch stärker auf die weitere Steigerung seiner Servicequalität, die Entwicklung neuer Produkte und Konzepte auf Basis moderner Technologien und Kommunikationsplattformen sowie die Gewinnung umfangreicher Erkenntnisse zu Trends und Konsumentenbedürfnissen.

Mit der Formulierung des Ziels der Lufthansa Group, Qualitätsführer in allen Märkten und Geschäftsfeldern zu sein, wurde ein gruppenweiter „Qualitätszirkel“ unter Vorsitz des Vorstandsvorsitzenden der Lufthansa Group gemeinsam mit den Vorstandsvorsitzenden aller Geschäftsfelder etabliert, um dieses Ziel in sämtlichen Gesellschaften zu verankern und voranzutreiben.

Neue Konzepte schaffen profitables Wachstum

Die strategische Weiterentwicklung der Lufthansa Group ebenso wie die der einzelnen Geschäftsfelder reicht von organischem Wachstum über strategisch sinnvolle Akquisitionen bis hin zum Ausbau bestehender und dem Aufbau neuer Partnerschaften. Im Rahmen des anhaltenden globalen Konsolidierungstrends werden mögliche Akquisitionen auch zukünftig immer dort geprüft, wo sie die Wettbewerbsfähigkeit der Lufthansa Group maßgeblich fördern und für ihre Aktionäre Wert schaffen. Zur Nutzung etwaiger Chancen aus Kooperationen und Partnerschaften arbeitet die Lufthansa Group weiterhin daran, finanziell, kulturell und strategisch Partner erster Wahl für alle Stakeholder zu sein.

In Europa hat der Konsolidierungsfortschritt in der Airline-Industrie bei weitem noch nicht das Niveau erreicht, das beispielsweise in Nordamerika erreicht wurde. Während bestehende Partnerschaften – zum Beispiel im Passagiergeschäft das Nordatlantik-Joint Venture A++, das Japan-Joint Venture J+ und künftig auch das China-Joint Venture mit Air China – weiter ausgebaut werden, wird das Eingehen neuer Partnerschaften und Kooperationen kontinuierlich geprüft, wo immer diese der strategischen Entwicklung der Lufthansa Group dienen und einen nachhaltig profitablen Wachstumspfad unterstützen. Dieser Ansatz wird sowohl im Passagiergeschäft im Rahmen der Prüfung weiterer Joint Ventures mit regionalem Schwerpunkt verfolgt als auch bei den Service-Gesellschaften im Rahmen möglicher Kooperationen in den Bereichen Logistik, Technik und Catering.

Bis 2020 will die Lufthansa Group einen Umsatzanteil von 40 Prozent aus anderen Geschäftsfeldern als den Netzwerk-Airlines erzielen. Der Fokus in diesem Geschäftsfeld wird zunächst auf der Steigerung der Profitabilität liegen, bevor weiteres Wachstum durch eine steigende Anzahl von Flugzeugen entstehen kann.

Our Way Forward

Mit dem Kurz- und Langstrecke umfassenden Konzept der neuen Eurowings gibt die Lufthansa Group eine kundenorientierte Antwort auf preissensible Nachfrage nach Direktflügen. In Zukunft soll ein signifikanter Umsatzanteil der Lufthansa Group im Punkt-zu-Punkt-Verkehr erzielt werden.

Die Aviation Service-Gesellschaften, insbesondere Lufthansa Technik und LSG SkyChefs, adressieren identifizierte Wachstumschancen in Amerika und Asien sowie in produktseitig angrenzenden Märkten. Weitere Geschäftssegmente wie Miles & More und AirPlus gewinnen neue Märkte, indem sie ihre Service-Portfolios erweitern. Darüber hinaus untersucht die Lufthansa Group konzernübergreifend kontinuierlich Chancen aus neuen Geschäftszweigen entlang der gesamten Reise- und Transportkette.

Das Investitionsspektrum im Geschäftsfeld Technik reicht von neuen Stationen für hocheffiziente und innovative Triebwerkswäsche bis zur Instandhaltung modernster Flugzeugkomponenten. In Puerto Rico wird ein neuer Standort für die Überholung von Kurz- und Mittelstreckenflugzeugen aufgebaut. In Frankfurt wird eine neue Räder- und Bremsenwerkstatt gebaut, die Anfang 2017 in Betrieb genommen werden soll.

Im Geschäftsfeld Catering ermöglichen mehrere Betriebsakquisitionen und umfangreiche Investitionen in neue Produktionsstätten in Wachstumsregionen nicht nur den Eintritt in neue Märkte, sondern auch eine weitere Erhöhung der Service-Qualität für Airline-Kunden.

Durch die Aufnahme weiterer Partnerunternehmen auch außerhalb der Reisebranche in das Miles & More-Programm wird dessen Attraktivität nicht nur für Statuskunden, sondern insbesondere auch für das Segment der Gelegenheitsflieger gesteigert und ein Wachstum der Plattform angestrebt.

Innovationen und Digitalisierung treiben neue Entwicklungen und stärken Veränderungskultur

Dem Management von Innovationen und Digitalisierung innerhalb der Lufthansa Group kommt eine starke Bedeutung zu. Durch die organisatorische Etablierung einer konzernübergreifenden Innovationseinheit soll die Veränderungskultur innerhalb der Lufthansa Group gestärkt werden. So werden bestehende Ideen und Projekte konsequent gefördert und schneller vorangetrieben. Hierzu wurden ein Innovationsbudget eingerichtet und gruppenweit konkrete Innovationsziele vorgegeben. Zur emotionalen Verankerung der Veränderungskultur und zur Stärkung der Innovationskraft wurden die jährliche Verleihung eines internen Innovator Awards sowie die Implementierung technologischer Infrastrukturen für den Innovationsmanagementprozess initiiert.

Um zusätzliche externe Impulse in die Lufthansa Group hineinzutragen, hat die Lufthansa Group im Jahr 2014 einen „Innovation Hub“ in Berlin gegründet. Das dort tätige Team – bestehend aus internen und externen Mitarbeitern mit Start-up-Erfahrung – soll insbesondere digitale Inhalte für Produkte, Services und Prozesse entlang der Flugreisekette von der Buchung bis hin zur Ankunft am letztendlichen Zielort gemeinsam mit Partnern fokussiert weiterentwickeln und dafür sorgen, dass zukünftige Kundenbedürfnisse frühzeitig erkannt und mitgestaltet werden.

Vor allem Lufthansa Technik ist bereits heute Träger wesentlicher Patente und arbeitet an neuen Verfahren für die Technologie der Zukunft sowie an modernen und bedarfsgerechten Produkten. Dazu zählen beispielsweise innovative Reparaturverfahren für neue Flugzeugmuster, Verfahren zur Senkung des Kerosinverbrauchs oder Lärmminderung als Service für den Airline-Kunden.

Um die weltweite Marktposition der Lufthansa Group weiter auszubauen, werden kontinuierlich strategische Innovationen im Bereich der Partnerschaften entwickelt. Wie bereits in der Vergangenheit – beispielsweise mit der Gründung der Star Alliance und der erstmaligen Bildung kommerzieller Joint Ventures im Airline-Bereich – hat die Lufthansa Group auch künftig den Anspruch, durch strategische Innovationen die Weiterentwicklung der gesamten Luftfahrtbranche maßgeblich mitzugestalten.

Neue Governancestruktur fördert eine effektive und effiziente Organisation und beschleunigt Entscheidungsprozesse

Die Zusammenarbeit über Geschäftsfeldgrenzen hinaus soll auch prozessseitig weiter verbessert werden. Die Orientierung entlang von Prozessketten und damit die Kooperationsfähigkeit innerhalb der Lufthansa Group wird weiter ausgebaut. Ziel dieses Organisationsprogramms ist es, durch Vergleich ähnlicher Prozesse in unterschiedlichen Geschäftseinheiten die bestmögliche Variante zu erkennen und diese als Benchmark innerhalb der Lufthansa Group als Standard zu etablieren. Dabei soll auch der Ausbau der Shared Services-Einheiten und der Center of Excellence weiter gefördert werden. Als Konsequenz sollen Entscheidungsabläufe beschleunigt, die hierarchischen Organisationsstrukturen verschlankt, Schnittstellen und Kosten reduziert sowie die Produktivität und Agilität gesteigert werden. So kann die Lufthansa Group ihre volle Gruppenstärke weiter entfalten und in einem durch Volatilität und Dynamik geprägten Marktumfeld auch zukünftig wettbewerbsfähig agieren.

Maßnahmen im Bereich der Förderung und Entwicklung von Mitarbeitern verankern die neue Kultur

Die Lufthansa Group hat sich durch das Engagement ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte zu einer führenden Aviation Group entwickelt. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor dabei war und ist das Bestreben der Mitarbeiter, die Lufthansa Group erfolgreich in die Zukunft zu führen und zum Erfolg ihres Unternehmens beizutragen. Ebenso wie in Flugzeuge, Produkte und Gesellschaften investiert die Lufthansa Group daher in ihre Mitarbeiter, denen es mit ihrem Service-Verständnis gelingt, die Kunden am Boden und in der Luft weltweit jeden Tag zu begeistern. In diesem Zusammenhang sollen die individuelle Übertragung von Verantwortung, eine stärkere Messbarkeit von Leistung und eine Förderung geschäftsfeldübergreifender Rotationen von Mitarbeitern und Führungskräften forciert werden.

Die Leadership Principles, die Ende 2013 eingeführt wurden und für alle Führungskräfte der Lufthansa Group gelten, sollen diese Kultur weiter verankern. Im Einklang damit werden diese auch bei der Auswahl, Incentivierung und Entwicklung von Talenten und Führungskräften angewendet. Durch ein Change-Management-Programm sollen die Veränderungsprozesse begleitet werden.

Insgesamt sollen mit diesen Maßnahmen vernetztes, aufgeschlossenes Denken und Handeln sowie gesteigerte Vertrauensbildung unter allen Mitarbeitern und Führungskräften der Lufthansa Group erreicht werden.

Steigerung des Unternehmenswerts ist die Basis für eine erfolgreiche Weiterentwicklung

Die Fähigkeit zur nachhaltigen Wertschaffung ist Voraussetzung dafür, dass die Lufthansa Group auch in Zukunft zum Wohle ihrer Kunden erfolgreich in Geschäftsfelder, Flotten, Produkte und Dienstleistungen sowie in ihre Mitarbeiter investieren kann. Sie ist auch Voraussetzung dafür, der Renditeverpflichtung der Lufthansa Group gegenüber ihren Aktionären sowie dem Produkt- und Serviceversprechen gegenüber ihren Kunden gerecht zu werden. Die Steigerung des Unternehmenswerts ist deshalb das Fundament für eine erfolgreiche Entwicklung der Lufthansa Group.

Um die Kapitalallokation innerhalb der Gruppe weiter zu optimieren und Wertorientierung auf allen Ebenen aktiv zu leben, führt die Lufthansa Group neue Parameter für die wertbasierte Steuerung ein. Die bisherigen zentralen Steuerungsgrößen „Operatives Ergebnis“ und „Cash Value Added“ (CVA) werden durch ein transparenteres und weniger komplexes System ersetzt, das es sowohl intern wie auch extern erlaubt, zusätzliche Impulse zur weiteren Wertschaffung zu setzen. Details hierzu finden sich im Kapitel „Steuerungssystem und Kontrolle“ ab S. 29.

Ein wichtiges Ziel ist der Erhalt des Investment Grade Ratings. Als Ausdruck finanzieller Solidität ermöglicht dies der Lufthansa Group auch in Zukunft eine attraktive Unternehmensfinanzierung, siehe Details im Folgekapitel „Finanzstrategie“ auf S. 28.

Verankerung von SCORE in der Routine trägt zur kontinuierlichen Effizienzsteigerung bei

In dem starken Wettbewerbsumfeld der Airline-Industrie muss die Effizienzsteigerung in allen Bereichen kontinuierlich vorangetrieben werden. Das Zukunftsprogramm SCORE, seine Messlogik und das Monitoring von Effizienzinitiativen werden daher Bestandteil der Routine-Prozesse in allen Gesellschaften.

Das 2012 gestartete und bis 2015 laufende Zukunftsprogramm SCORE der Lufthansa Group hat eine nachhaltige Steigerung der Profitabilität zum Ziel. In allen Konzerngesellschaften wird weiterhin mit höchster Priorität an der Umsetzung von rund 5.600 segmentspezifischen und -übergreifenden Einzelmaßnahmen gearbeitet. Die nachhaltige Ergebnisverbesserung soll einen zentralen Beitrag zur Sicherung des laufenden Investitionsprogramms leisten. Eine Übersicht der wesentlichen Maßnahmen im Geschäftsjahr 2014 ist dem Abschnitt „Zukunftsprogramm SCORE“ ab S. 42 zu entnehmen.

SCORE und der damit eingeleitete Kulturwandel legen sowohl bei den Führungskräften als auch bei allen Mitarbeitern auch für den Zeitraum nach 2015 den Grundstein für langfristige Agilität und Veränderungsfähigkeit.

Um sicherzustellen, dass auch über das Programmende von SCORE hinaus in der Lufthansa Group weiter an kontinuierlicher Effizienzsteigerung gearbeitet wird, sind Maßnahmen zur Verankerung der SCORE-Prozesse in die Organisation eingeleitet worden. Diese bestehen in der Definition von einer jährlich zu erreichenden Mindest-Profitabilitätssteigerung zur Kompensation von Kosteninflation und Erlösdeflation sowohl auf Ebene der Lufthansa Group als auch daraus abgeleitet für die einzelnen Geschäftsfelder. Damit sind die Voraussetzungen dafür geschaffen, in Zukunft noch flexibler auf sich ändernde Marktbedingungen und Kundenanforderungen zu reagieren sowie zufriedenstellende Kapitalrenditen zu erwirtschaften. Wachstum und nachhaltige Wertschaffung sollen so nachhaltig ermöglicht und Arbeitsplätze langfristig gesichert werden.

„7to1 – Our Way Forward“ richtet die Lufthansa Group auf die Anforderungen der Zukunft aus

Aus den Eckpfeilern der Unternehmensstrategie Steigerung des Unternehmenswerts, profitables Wachstum und aktive Mitgestaltung der Luftfahrtbranche sowie permanente Steigerung der Kundenzufriedenheit ergibt sich der weitere Entwicklungspfad der Lufthansa Group. Die Kombination der Geschäftsfelder macht die Lufthansa Group zu einem weltweit einzigartigen Aviation-Konzern, der durch die integrierte Wertschöpfungskette nicht nur finanzielle Synergien, sondern auch Know-how-Vorteile gegenüber Wettbewerbern bietet.

Der Kern der Lufthansa Group bleiben die Netzwerk-Airlines. Die Anteile der Gesellschaften außerhalb der Netzwerk-Airlines an Umsatz und Ergebnis der Gruppe werden aber steigen. Mit der neuen Eurowings entsteht ein zusätzliches Angebot im Low-Cost-Segment, sowohl für die europäische Kurz- als auch die touristische Langstrecke. Die Service-Gesellschaften bleiben ein strategischer Wettbewerbsvorteil der Lufthansa Group und werden bei stabilen Margen weiter wachsen. Durch ihre starke Marktposition schaffen sie eine natürliche Kompensation des Wettbewerbsdrucks, dem sich die Netzwerk- und Punkt-zu-Punkt-Airlines durch das Wachstum der Wettbewerber ausgesetzt sehen.

Finanzstrategie

Finanzielle Stärke schafft nachhaltige Wettbewerbsvorteile und Vertrauen
Kern der konzernweiten Finanzstrategie ist die Sicherung des starken Finanzprofils, der Bonität und damit einhergehend der finanziellen Stabilität der Lufthansa Group. Sie ist konsequent darauf ausgerichtet, die strategische und operative Entwicklung des Unternehmens zu unterstützen und zu fördern. Ziel ist der jederzeitige Zugang zu Kapital und vorteilhaften Finanzierungskonditionen.

Auf Basis ihrer finanziellen Stabilität verfügt die Lufthansa Group über Spielräume, die im Wettbewerb mit anderen Airlines einen wesentlichen Vorteil darstellen. Die stringent angewendete Finanzstrategie ist somit eine Grundvoraussetzung, um die Lufthansa Group flexibel auf die sich stets verändernden Rahmenbedingungen einzustellen und das Umfeld aktiv mitzugestalten. Das Finanzprofil macht die Lufthansa Group zu einem vertrauenswürdigen und geschätzten Partner von Kunden und Geschäftspartnern gleichermaßen.

Finanzstrategie ist Grundlage aller wesentlichen Planungs- und Entscheidungsprozesse
Zur Aufrechterhaltung der finanziellen Stabilität werden die folgenden strategischen Ziele konsequent verfolgt:

- **Die Aufrechterhaltung einer hohen Unternehmensbonität aus Sicht der kreditgebenden Investoren und Institutionen:** Ziel ist es, das bestehende Investment Grade Rating zu erhalten und weiter zu festigen.

- **Die Sicherstellung einer angemessenen Liquiditätsausstattung:** Ziel ist es, jederzeit eine Mindestliquidität von 2,3 Mrd. EUR vorzuhalten. Vor dem Hintergrund volatiler Kunden- und Finanzmärkte werden Liquiditäts- und Refinanzierungsrisiken so reduziert.

- **Die Steuerung der Nettokreditverschuldung:** Ziel ist eine dynamische Tilgungsquote von 45 und 35 Prozent als Mindestwert. Die dynamische Tilgungsquote bemisst die Schuldentragfähigkeit des Konzerns. Sie ist ein adjustierter operativer Cashflow im Verhältnis zur Nettokreditverschuldung inklusive Pensionsverbindlichkeiten. Mit den genannten Zielwerten würden die Investment Grade Zielgrößen vergleichbarer Kennzahlen der Rating-Agenturen klar erfüllt.

- **Der Erhalt einer stabilen Kapitalstruktur:** Ziel ist es, über eine passende Kapitalstruktur die Optimierung der Kapitalkosten zu erhalten. Mittelfristig soll eine bilanzielle Eigenkapitalquote von 25 Prozent erreicht werden. Dies soll durch eine angemessene Gewinnthesaurierung und die Fortführung der schrittweisen Ausfinanzierung der Pensionsverpflichtungen erreicht werden. Diese Kennzahl wird allerdings durch die stichtagsbezogene Bewertung der Pensionsverpflichtungen gemäß IFRS auch stark von externen Faktoren (Zinssatz) beeinflusst und unterliegt einer hohen Volatilität.

- **Der Erhalt einer weitgehend finanziell unbelasteten Flotte:** Ziel ist es, die hohe finanzielle und operative Flexibilität für die Lufthansa Group zu erhalten. Der Großteil der Flugzeugflotte des Unternehmens ist finanziell unbelastet und befindet sich im unbeschränkten Eigentum des Konzerns.

- **Eine Absicherung gegen externe Finanzrisiken:** Ziel ist es, durch regelbasiertes Vorgehen Preisschwankungen zu glätten und durch ein integriertes Risikomanagement, insbesondere durch das Hedging von Treibstoff-, Währungs- und Zinsänderungsrisiken, die Finanzrisiken der Lufthansa Group zu steuern.

Aktionäre werden am Unternehmenserfolg beteiligt
Die Beteiligung der Aktionäre am Unternehmenserfolg ist ein zentrales Anliegen der Lufthansa Group. Mit der Änderung der wesentlichen Steuerungsgrößen des Unternehmens wurde im Dezember 2014 auch die Ausschüttungspolitik der Lufthansa Group angepasst.

Der Dividendenvorschlag soll sich primär am EBIT als führender Ertragsgröße des Konzerns nach IFRS orientieren. Angestrebt wird eine regelmäßige Ausschüttungsquote von 10 bis 25 Prozent des EBIT. Voraussetzung für einen solchen Dividendenvorschlag ist grundsätzlich ein die Ausschüttung deckendes Jahresergebnis im HGB-Einzelabschluss der Deutschen Lufthansa AG, siehe ab S. 142.

Entwicklung von Ergebnissen und Dividende

		2014	2013	2012	2011	2010
Operatives Ergebnis	in Mio. €	954	699[1]	839	820	1 020
Konzernergebnis	in Mio. €	55	313	1 228	–13	1 131
Jahresergebnis (HGB)	in Mio. €	–732	407	592	–116	483
Dividende pro Aktie	in €	–	0,45	–	0,25	0,60
Ausschüttungsquote (vom operativen Ergebnis)	in %	–	29,8	–	14,0	26,9[2]
Dividendenrendite (Brutto)	in %	–	2,9	–	2,7	3,7

[1] Vorjahreszahl aufgrund von IFRS 11 angepasst.
[2] 31,4 % auf Basis des 2010 berichteten operativen Ergebnisses von 876 Mio. EUR.

Grundsätzlich sieht die Dividendenpolitik auch die Möglichkeit vor, neben der regulären Ausschüttung die Aktionäre zusätzlich in Form einer Sonderdividende oder eines Aktienrückkaufs an einer besonders positiven Entwicklung des Unternehmens teilhaben zu lassen.

Informationen zur Erreichung der strategischen Ziele für das Geschäftsjahr 2014 sowie zum Vorschlag von Vorstand und Aufsichtsrat der Deutschen Lufthansa AG zur Ausschüttung einer Dividende für das Geschäftsjahr können dem Wirtschaftsbericht im Abschnitt „Zielerreichung“ ab S. 43 sowie im Kapitel „Ertragslage“ auf S. 51 entnommen werden. Eine Zusammenfassung der strategischen Ziele für das Geschäftsjahr 2015 befindet sich im Abschnitt „Ausblick Lufthansa Group“ ab S. 122.

Steuerungssystem und Kontrolle

Wertorientiertes Managementsystem zielt auf nachhaltigen Wertzuwachs der Lufthansa Group ab. / Wertbeitrag liegt im Geschäftsjahr bei positivem CVA von 90 Mio. EUR. / EACC löst ab 2015 CVA als zentrale Steuerungskennzahl für den Wertbeitrag ab. / Variable Vergütung der Führungskräfte maßgeblich abhängig vom Unternehmenserfolg.

Nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts bleibt das übergeordnete Ziel
Seit 1999 orientiert sich die Lufthansa Group bei der Führung und Steuerung des Konzerns an dem Ziel, den Unternehmenswert nachhaltig, das heißt über Industriezyklen hinweg, zu steigern.

Dieser Ansatz ist integraler Bestandteil aller Prozesse der Planung, Steuerung und Kontrolle. Die Anforderungen der Aktionäre an eine angemessene Kapitalverzinsung und einen nachhaltigen Wertzuwachs des Unternehmens sind in der gesamten Konzernsteuerung verankert. Dazu wird regelmäßig der Zielerreichungsgrad der Wertschaffung überprüft. Die Ergebnisse fließen in das interne und externe Berichtswesen ein. Das wertorientierte Managementsystem ist zudem mit der erfolgsorientierten Vergütung verknüpft. Details hierzu können dem Abschnitt „Variable Vergütung der Führungskräfte ist an den Unternehmenserfolg geknüpft“ ab S. 31 entnommen werden.

Wertbeitrag wird seit 1999 am CVA gemessen
Seit Einführung der wertorientierten Steuerung wird für die Lufthansa Group der Cash Value Added (CVA) als zentrale Steuerungskennzahl genutzt. Der CVA basiert auf den Renditeerwartungen aller Kapitalgeber und misst den Wertbeitrag, der in einer Berichtsperiode von jedem Geschäftsfeld allein sowie der Lufthansa Group insgesamt erzielt wurde.

Als absolute Überschussgröße errechnet sich der CVA aus der Differenz zwischen dem in einem Jahr erwirtschafteten Cashflow und dem Mindest-Cashflow, der erforderlich ist, um den Wert des Unternehmens zu steigern. Ist der erwirtschaftete Cashflow höher als der Mindest-Cashflow, drückt sich die Wertschöpfung in dem dann positiven CVA aus. Dabei errechnen 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 von Anlage- und Umlaufvermögen abzüglich der zinslosen Verbindlichkeiten. Hierbei wird die Kapitalbasis anhand der historischen Anschaffungskosten bestimmt. Somit hat der Abschreibungsverlauf keinen Einfluss auf die Wertermittlung und -entwicklung der Kapitalbasis. Die Kapitalverzinsung wird auf Basis der gewichteten durchschnittlichen Fremd- und Eigenkapitalkosten (Weighted Average Cost of Capital (WACC)) für die Lufthansa Group und ihre einzelnen Geschäftsfelder berechnet.

Der WACC ergab sich im Geschäftsjahr 2014 aus den folgenden Parametern:

Kapitalverzinsung 2014

in %

Risikoloser Marktzins	2,6
Marktrisikoprämie	5,2
Betafaktor	1,1
Anteil Eigenkapital	50,0
Anteil Fremdkapital	50,0
Kosten Eigenkapital	**8,4**
Kosten Fremdkapital	**3,4**

Diese Parameter werden jährlich überprüft und bei Bedarf für die Unternehmensplanung und Erfolgsmessung des Folgejahres aktualisiert. Dabei werden die langfristige Ausrichtung des Konzepts berücksichtigt und kurzfristige Schwankungen geglättet. Im Rahmen der turnusmäßigen Überprüfung der Einzelparameter des CVA hat sich aufgrund anhaltend niedriger Zinsen sowie erneut gesunkener Risikozuschläge für Eigenkapital die Notwendigkeit einer Anpassung des WACC ergeben. Im Geschäftsjahr 2014 fand für die Lufthansa Group ein WACC von 5,9 Prozent Anwendung.

Auf Basis der 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 werden über individuelle Eigen- und damit auch Gesamtkapitalkosten abgebildet. Die Lufthansa Group gewährleistet so eine risikoadäquate Kapitalallokation für die Projekte der Geschäftsfelder. Die nachfolgende Tabelle veranschaulicht die geforderte Kapitalverzinsung für die Lufthansa Group und ihre einzelnen Geschäftsfelder.

Kapitalkosten (WACC) für den Konzern und die Geschäftsfelder

in %	**2014**	2013	2012	2011	2010
Konzern	5,9	6,2	7,0	7,0	7,9
Passage Airline Gruppe	5,9	6,2	7,0	7,0	7,9
Logistik	6,2	6,5	7,2	7,2	8,2
Technik	5,6	6,0	6,7	6,7	7,6
Catering	5,9	6,2	7,0	7,0	7,9
IT Services	5,6	6,0	6,7	6,7	7,6

Um den Wertverlust, der sich durch den Verschleiß des betrieblichen Anlagevermögens im Produktionsprozess ergibt, zu berücksichtigen, fließt die sogenannte Kapitalwiedergewinnung in den Mindest-Cashflow ein. Diese bezieht sich auf das gesamte abschreibbare Anlagevermögen und entspricht dem Betrag, der jedes Jahr, angelegt zum WACC, zurückgelegt werden muss, um am Ende der Nutzungsdauer wieder über Mittel in Höhe des Anschaffungswerts zu verfügen. Das CVA-Konzept knüpft dabei an die für die Abschreibung maßgebliche Nutzungsdauer an.

Schließlich 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 2014 unter Berücksichtigung der neuen Nutzungsdauer von Flugzeugen und Reservetriebwerken und der damit verbundenen Umstellungseffekte bei 2,9 Mrd. EUR (Vorjahr: 2,9 Mrd. EUR).

Als Kennzahl für den tatsächlich erwirtschafteten Cashflow wird in der Lufthansa Group das EBITDA^{plus} verwendet, das sich aus einer operativen und einer finanziellen Komponente zusammensetzt. Dabei wird das operative EBITDA^{plus} aus dem operativen Ergebnis abgeleitet, indem dieses um die nicht zahlungswirksamen Positionen bereinigt wird.

Überleitung EBITDA^{plus}

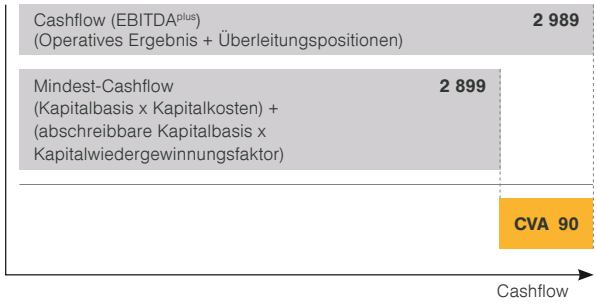
in Mio. €	**2014**	2013*
Operatives Ergebnis	**954**	**697**
Planmäßige Abschreibungen	1 413	1 697
Ergebniseffekt aus dem Abgang von Sachanlagen	11	3
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen	168	191
Außerplanmäßige Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	–63	–137
Veränderung Pensionsrückstellungen vor Zinsen	159	242
Operatives EBITDA^{plus}	**2 642**	**2 693**
Anteiliges Vorsteuerergebnis nicht vollkonsolidierter Beteiligungen	259	210
Zinserträge	163	120
Ergebniseffekt Abgang Finanzanlagen	–128	15
Wertberichtigung / Zuschreibung auf finanzielle Kapitalbasis	53	–
Finanzielles Cashflow EBITDA^{plus}	**347**	**345**
Sondereffekte		**3 002**
Cashflow EBITDA^{plus}	**2 989**	**6 040**

* Wie im Vorjahr berichtet.

Dies sind vor allem Abschreibungen, Erträge aus Rückstellungsauflösungen und die Nettoveränderung der Pensionsrückstellungen. Hinzu kommt das finanzielle EBITDA^{plus}, das die anteiligen Vorsteuerergebnisse nicht vollkonsolidierter Beteiligungen, Nettozinserträge und Ergebniseffekte aus dem Abgang von Finanzanlagen enthält. Damit werden im EBITDA^{plus} alle wesentlichen cashrelevanten Posten berücksichtigt. Im Berichtsjahr betrug das Lufthansa Group EBITDA^{plus} 3,0 Mrd. EUR (Vorjahr: 6,0 Mrd. EUR).

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

Ermittlung des Cash Value Added (CVA) für 2014 in Mio. €



Lufthansa Group erwirtschaftet 90 Mio. EUR Wertbeitrag in 2014

Im Geschäftsjahr 2014 erreichte die Lufthansa Group einen positiven CVA von 90 Mio. EUR.

Wertschaffung (CVA) der Lufthansa Group und der Geschäftsfelder

in Mio. €	**2014**	2013	2012	2011	2010
Konzern	90	3 133	375	99	71
Passage Airline Gruppe	37	175	–340	–122	–198
Logistik	49	–41	65	202	233
Technik	245	377	241	152	172
Catering	–7	29	39	–25	–28
IT Services	–170	32	7	23	–23

EACC löst CVA als führende Steuerungsgröße zur Wertschaffung ab

Die Änderung der Abschreibungspolitik, die durch eine veränderte Nutzungsdauer sowie niedrigere Restwerte von Flugzeugen und Reservetriebwerken verursacht wurde, aber auch Anforderungen des Kapitalmarkts und anderer Interessenvertreter wurden zum Anlass genommen, den CVA als zentrales Steuerungselement zu überprüfen. Nach Abwägung verschiedener Alternativen hat der Vorstand der Lufthansa Group beschlossen, den CVA durch die Kennzahl Earnings After Cost of Capital (EACC) abzulösen, welche die Wertorientierung im Unternehmen noch stärker verankern soll.

Die neue Kennzahl zeichnet sich insbesondere durch eine stärkere Transparenz, einfache Handhabung und die volle Integration in das Kennzahlensystem zur wertorientierten Steuerung aus. Der Anforderung der Aktionäre an eine angemessene Kapitalverzinsung und einen nachhaltigen Wertzuwachs des Unternehmens wird damit auch zukünftig Rechnung getragen. Neben der absoluten Wertbeitragsgröße EACC soll zukünftig auch verstärkt die relative Verzinsung des eingesetzten Kapitals, der Return on Capital Employed (ROCE), in den Fokus der Steuerung rücken, um auch die Kapitalallokation entsprechend zu bewerten und zu steuern.

Die neue Steuerungsgröße ist weniger komplex in der Berechnung und damit für alle Interessenvertreter einfacher nachzuvollziehen. Die stärkere Annäherung von internen Steuerungsgrößen und externem Berichtswesen erhöht darüber hinaus die Transparenz für interne und externe Stakeholder. Das neue Kennzahlensystem wurde mit Beginn des Geschäftsjahres 2015 integraler Bestandteil aller Prozesse der Planung, Steuerung und Kontrolle.

Als absolute Wertbeitragsgröße wird das EACC ausgehend von dem in einem Geschäftsjahr erzielten Earnings before Interest and Taxes (EBIT) ermittelt. Darin enthalten ist ab dem neuen Geschäftsjahr 2015 auch das Beteiligungsergebnis. Das EBIT wird um die Erträge aus der Verzinsung der Liquidität erhöht, da es sich beim EBIT um ein Ergebnis vor Zinsen und Steuern handelt. Als führende Gewinngröße für die Unternehmensprognose dient ab dem Geschäftsjahr 2015 das Adjusted EBIT. Es bereinigt das EBIT um Ergebniseffekte aus Bewertung von Vermögensgegenständen, Ergebniseffekte aus Veräußerung von Vermögensgegenständen sowie Bewertungseffekte von Pensionsrückstellungen.

Ausgehend vom EBIT plus Zinserträge auf Liquidität werden 25 Prozent Steuern abgezogen.

Von diesem Ergebnis werden die Kapitalkosten, das heißt, die Renditeerwartung der Kapitalgeber, abgezogen. Diese ergeben sich aus den Verzinsungserwartungen der Eigen- und Fremdkapitalgeber sowie der Kapitalbasis, dem durchschnittlich in einem Jahr eingesetzten Kapital.

Die Kapitalbasis wiederum errechnet sich aus der Summe von Anlage- und Umlaufvermögen und wird um nicht zinstragende Verbindlichkeiten, wie beispielsweise Rückstellungen, verringert. Ein positives EACC bedeutet, dass das Unternehmen in einem Geschäftsjahr Wert geschaffen hat. Die Berechnung von EACC, ROCE und den Kapitalkosten ist auf der folgenden Seite dargestellt.

Anspruch der Lufthansa Group ist es, über den Zyklus hinweg nachhaltig den Wert des Unternehmens zu steigern. Dies wurde in der Vergangenheit erreicht. So hat die Lufthansa Group in den letzten zehn Jahren gemessen am CVA kumulativ einen positiven Wert von 6,0 Mrd. EUR geschaffen.

Der nachfolgende Abschnitt, der sich mit der variablen Vergütung der Führungskräfte beschäftigt, bezieht sich auf das Geschäftsjahr 2014. Hier dient nach wie vor der CVA als Grundlage. Die Umstellung der Vergütungssysteme auf die neuen Steuerungsgrößen für das Geschäftsjahr 2016 wird derzeit erarbeitet.

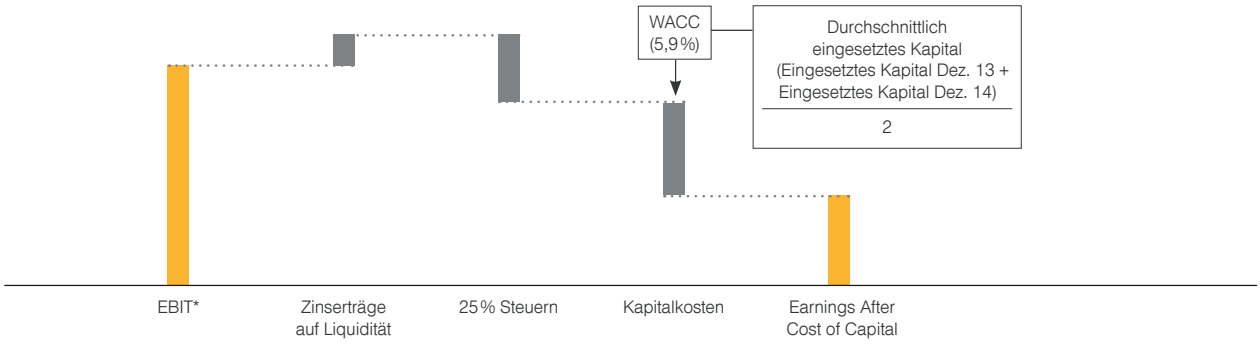
Variable Vergütung der Führungskräfte ist an den Unternehmenserfolg geknüpft

Im Vergütungssystem der Lufthansa Group wird für den Vorstand, die Führungskräfte und die Mitarbeiter traditionell großer Wert auf Anreizprogramme gelegt, die sowohl die individuelle Leistung als auch den Erfolg des Unternehmens honorieren.

Mit Wirkung zum Geschäftsjahr 2014 wurde das Bonussystem für Führungskräfte neu ausgerichtet. Ziel ist die Stärkung der Leistungskultur im Unternehmen. Parallel wird der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens als zentrales Kriterium noch stärker betont. Führungskräfte erhalten nun neben der Grundvergütung eine aus drei Komponenten zusammengesetzte erfolgsabhängige Entlohnung.

Den ersten Baustein, der die individuelle Leistung honoriert, bildet „LH-Reward". Der vorgesetzten Führungskraft steht ein Gesamtbudget für die individuelle Vergütung der an ihn berichtenden Mitarbeiter zur Verfügung. Die Führungskraft entscheidet eigenverantwortlich, ob und in welcher Höhe die ihr zugeordneten Führungskräfte einen Beitrag erhalten.

Ermittlung des EACC zum 31.12.2014



$$\text{ROCE} = \frac{\text{EBIT + Zinserträge auf Liquidität – 25 \% Steuern}}{\text{Durchschnittlich eingesetztes Kapital}}$$

* Nach neuer Berechnungsmethodik 2015.

„LH-Success“ fokussiert als zweiter Baustein auf den Unternehmenserfolg und erfasst Ziele auf Konzern- und Geschäftsfeldebene. Für Vorstand und Führungskräfte wird der Konzernerfolg gleichermaßen über die operative Marge und den über drei Jahre kumulierten Cash Value Added (CVA) des Konzerns gemessen. Die mehrjährige Betrachtung spiegelt das Ziel einer nachhaltigen Wertschaffung wider. Die wirtschaftliche Leistung des Geschäftsfelds wird insbesondere durch den CVA des Geschäftsfelds und die Erreichung der im Rahmen des Programms SCORE gesetzten Ziele erfasst. Ergänzend kann jedes Geschäftsfeld spezifische Erfolgsfaktoren, sogenannte Key Performance Indicators (KPI), festlegen.

Den dritten Baustein bildet seit 1997 das Aktienprogramm „LH-Performance“ als langfristiger Bestandteil. Dieses jährlich aufgelegte Programm koppelt einen Vergütungsbestandteil daran, wie sich der Lufthansa Aktienkurs entwickelt, und honoriert somit, wenn der Unternehmenswert steigt.

LH-Performance verbindet ein für den Vorstand verpflichtendes und für Führungskräfte und außertarifliche Mitarbeiter freiwilliges Eigeninvestment in Lufthansa Aktien mit dem Erhalt von Wertsteigerungsrechten. Auf das Eigeninvestment gewährt die Lufthansa Group einen Rabatt. Im Gegenzug unterliegen die Aktien einer Sperrfrist bis zum Programmende. Die Wertsteigerungsrechte setzen sich aus einer Performance- und einer Outperformance-Option zusammen. Eine Auszahlung aus der Performance-Option erfolgt, wenn die Entwicklung der Lufthansa Aktie am Ende der Programmlaufzeit eine festgelegte Hürde überschritten hat, die sich an den Eigenkapitalkosten der Lufthansa über die Programmlaufzeit 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. Auszahlungen aus der Performance- und Outperformance-Option sind jeweils durch eine maximale Ausschüttungssumme begrenzt.

Seit dem Jahr 2011 haben die neu aufgelegten LH-Performance-Programme eine Laufzeit von vier Jahren. Nähere Informationen zu den Aktienprogrammen sind auf i www.lufthansa-group/investor-relations und im „Vergütungsbericht“ ab S. 132 dargestellt. In diesem sind auch weiterführende Informationen zur Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat enthalten.

Berechnung EACC, ROCE und Kapitalkosten

in Mio. EUR	**2014**	2013[4]	Veränderung in %
Umsatzerlöse	30 011	30 027	–0,1
Sonstige betriebliche Erträge	2 103	2 122	–0,9
Operative Gesamterlöse	**32 114**	**32 149**	**–0,1**
Operative Aufwendungen	31 235	31 337	–0,3
Beteiligungsergebnis	121	124	–2,4
EBIT[1]	**1 000**	**936**	**6,8**
Adjusted EBIT	1 171	986	18,8
Zinserträge auf Liquidität	84	67	25,4
Steuern (pauschal 25 % des EBIT + Zinserträge auf Liquidität)	271	251	8,1
Kapitalkosten	1 036	1 090	–4,9
EACC	**–223**	**–338**	**–33,9**
ROCE[2] in %	**4,6**	**4,3**	**0,3 P.**
Bilanzsumme	**30 474**	**29 108**	**4,7**
Abzugskapital			
davon Verbindlichkeiten aus nicht ausgeflogenen Flugdokumenten	2 848	2 635	8,1
davon Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, sonstige finanzielle Verbindlichkeiten, sonstige Rückstellungen	5 141	5 113	0,5
davon erhaltene Anzahlungen, Rechnungsabgrenzungsposten, sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten	2 103	2 151	–2,2
davon weitere	2 798	1 664	68,1
Eingesetztes Kapital	**17 584**	**17 545**	**0,2**
Durchschnittlich eingesetztes Kapital	**17 565**	**17 582**	**–0,1**
WACC in %	**5,9**	**6,2**	
Kapitalkosten[3]	**1 036**	**1 090**	**–4,9**

[1] Nach neuer Berechnungsmethodik 2015.
[2] (EBIT+ Zinserträge auf Liquidität – 25 % Steuern)/Durchschnittlich eingesetztes Kapital.
[3] WACC x Durchschnittlich eingesetztes Kapital.
[4] Vorjahreszahlen aufgrund von IFRS 11 angepasst.

Rechtliche und regulatorische Einflussfaktoren

Regulatorische und weitere Einflussfaktoren belasten den Geschäftsverlauf der Lufthansa Group. / Flugbetrieb in Frankfurt ist durch Nachtflugverbot dauerhaft beschränkt. / Zunehmende Verschärfung von Regelungen zum Verbraucherschutz beeinträchtigt das Unternehmen. / Die Lufthansa Group befürwortet die Umsetzung des Single European Sky.

Die Lufthansa Group unterliegt mit ihren Geschäftsfeldern zahlreichen rechtlichen und regulatorischen Vorschriften. Das rechtliche und regulatorische Umfeld wird dabei zunehmend komplex. Formale Anforderungen an das Unternehmen nehmen stetig zu. Dies gilt für die Regulierungen aus dem Bereich des Finanzrechts, des Verbraucherschutzrechts oder die allgemeinen Anforderungen aus Corporate-Governance-Gesichtspunkten ebenso wie für die Anforderungen zur Vermeidung von Haftungsrisiken. Dies hat zur Folge, dass ein immer größer werdender Ressourcenanteil zur Vermeidung und Abwehr von Rechtsrisiken sowie zur Einhaltung und Umsetzung von Rechtsänderungen aufgewendet werden muss.

Im Folgenden wird exemplarisch auf Entwicklungen verwiesen, bei denen die rechtlichen Rahmenbedingungen zu besonders hohem Ressourcenaufwand beziehungsweise zu nachteiligen Wettbewerbssituationen führen.

Flugbetrieb in Frankfurt ist dauerhaft durch Nachtflugverbot beschränkt

Seit der Eröffnung der neuen Nordwestlandebahn in Frankfurt gilt dort in der Zeit von 23:00 bis 5:00 Uhr ein Nachtflugverbot. In den Nachtrandstunden (22:00 bis 23:00 Uhr und 5:00 bis 6:00 Uhr) dürfen im Jahresdurchschnitt nur 133 planmäßige Flüge stattfinden. Auch im abgelaufenen Geschäftsjahr hatte dies wiederholt zur Folge, dass Flugzeuge, die bereits auf dem Weg zur Startbahn waren, zum Abflugsteig zurückkehren und Passagiere bis zum nächsten Tag in Frankfurt übernachten mussten. Ausnahmegenehmigungen für einen Start zwischen 23:00 und 0:00 Uhr werden nur erteilt, wenn die Verspätung auf Gründen beruht, die außerhalb des Einflussbereichs des jeweiligen Luftverkehrsunternehmens liegen, zum Beispiel bei wetterbedingten Betriebseinschränkungen. Der Flugplan der Lufthansa Group Airlines orientiert sich an diesen Regelungen und versucht – trotz wirtschaftlicher Nachteile –, eine möglichst hohe Regelmäßigkeit für die Passagiere sicherzustellen. Weitere Informationen hierzu finden sich im Abschnitt „Lärmgesetzgebung“ ab S. 108 des Risiko- und Chancenberichts.

Verbraucherschutz wird zunehmend verschärft

Als international operierendes Unternehmen ist die Lufthansa Group an eine Vielzahl nationaler, europäischer und internationaler Regelungen zum Verbraucherschutz gebunden. Die Einhaltung dieser Standards ist für das Unternehmen selbstverständlich. Allerdings ist eine zunehmende Verschärfung dieser Regelungen zum Nachteil der Unternehmen festzustellen. Hier wird teilweise gegen den Wortlaut der Gesetze zum Nachteil der Unternehmen entschieden. Konkrete Beispiele hierzu und deren Auswirkungen auf die Lufthansa Group finden sich im Risiko- und Chancenbericht, Abschnitt „Verbraucherschutz“ ab S. 108.

EU-Emissionshandel und nationale Luftverkehrsteuer – wettbewerbsverzerrende Belastungen bleiben weiterhin bestehen

Für die Luftfahrt und die Lufthansa Group hat das Thema Klimaschutz einen unverändert hohen Stellenwert. Die Airline-Industrie hat sich im Rahmen des „Konzepts des CO_2-neutralen Wachstums“ selbst ambitionierte Ziele zur Reduzierung des CO_2-Ausstoßes gesetzt: Bis 2020 soll die Treibstoff- und CO_2-Effizienz des weltweiten Luftverkehrs jährlich um 1,5 Prozent verbessert werden. Trotz Verkehrswachstums sollen die Emissionen ab 2020 konstant bleiben und bis zum Jahr 2050 sogar um 50 Prozent netto gegenüber 2005 gesenkt werden.

Auch der EU-Emissionshandel für den Luftverkehr hat den Klimaschutz zum Ziel. Trotz der grundsätzlichen Einigung bei den Verhandlungen auf ICAO-Ebene im Herbst 2013 besteht die EU-Kommission weiterhin auf der Umsetzung ihrer auf die EU begrenzten Lösung. Sie hat angesichts der ICAO-Ergebnisse das Emissionshandelssystem bis 2016 auf innereuropäische Flüge beschränkt. Eine Rückkehr zu dem alten System und zu den damit verbundenen internationalen Konflikten nach 2016 ist nicht wahrscheinlich, aber auch nicht ausgeschlossen. Die EU hat weitere Beschlüsse zum Emissionshandel unter den Vorbehalt der Entwicklung bei der ICAO zu einem globalen marktbasierten Mechanismus im Rahmen des Konzepts „CO_2-neutrales Wachstum 2020“ gestellt. Somit werden die angestrebten positiven Auswirkungen für das Klima deutlich begrenzt und es entstehen Nachteile für EU-Fluggesellschaften gegenüber ihren außereuropäischen Wettbewerbern.

Des Weiteren werden die angestrebten positiven Auswirkungen für das Klima deutlich eingegrenzt. Ein funktionierender Emissionshandel und Wettbewerbsneutralität sind untrennbar miteinander verbunden und für nachhaltige Klimapolitik notwendig. Dies ist auch erklärtes Anliegen der deutschen Bundesregierung.

Weitere Belastung der Luftverkehrsunternehmen entsteht durch die Beibehaltung nationaler Alleingänge bei Luftverkehrsteuern in einigen EU-Staaten. Dazu gehören unter anderem Großbritannien, Frankreich, Deutschland und Österreich. Nationale Alleingänge lösen Vermeidungsstrategien und wegen der ungleichen Betroffenheit in- und ausländischer Unternehmen Wettbewerbsverzerrungen aus. Zudem entzieht die deutsche Steuer insbesondere hiesigen Luftverkehrsunternehmen Finanzmittel von rund 530 Mio. EUR jährlich, die für die Anschaffung klimaeffizienter Flugzeuge notwendig sind. Direkt und indirekt gehen somit ökologische und ökonomische Gewinne verloren.

Das Bundesverfassungsgericht hat im November 2014 entschieden, dass die seit 2011 erhobene Luftverkehrsteuer mit dem Grundgesetz vereinbar ist und nicht die Grundrechte von Luftverkehrsunternehmen oder Passagieren verletzt. Die Steuer sei zur Staatsfinanzierung und zum Klimaschutz gerechtfertigt. Somit haben sich die Hoffnungen auf eine schnelle Abschaffung dieses wettbewerbsverzerrenden nationalen Alleingangs Deutschlands nicht erfüllt. Eine Anhebung scheint vor dem Hintergrund der angespannten wirtschaftlichen Situation im europäischen Luftverkehr und der aktuellen Koalitionsvereinbarung aber unwahrscheinlich.

Verwirklichung des Single European Sky steht weiterhin aus
Im Rahmen einer umfassenden Klima- und Nachhaltigkeitspolitik im Luftverkehrsbereich ist eine grenzüberschreitende Organisation der Luftraumüberwachung das mit Abstand wichtigste EU-Projekt. Das Europäische Parlament und der Europäische Rat hatten daher 2004 den Single European Sky (SES) verabschiedet. Dennoch läuft auch zehn Jahre später die Umsetzung dieses Vorhabens wegen des Widerstands vieler Mitgliedstaaten nach wie vor schleppend.

Zwischenzeitlich hat die EU-Kommission mit „SES II plus“ eine weitere Reform des SES-Rechtsrahmens angestoßen, findet damit aber bei den Mitgliedstaaten noch wenig Akzeptanz. Die im Rahmen des SES mit viel Aufwand errichteten funktionalen Luftraumblöcke erfüllen noch nicht die in sie gesetzten hohen Erwartungen.
Auch die Leistungsziele, die die nationalen Luftverkehrskontroll-Organisationen erreichen sollen, werden europaweit deutlich verfehlt. Für die Airlines der Lufthansa Group und andere europäische Fluggesellschaften würde eine erfolgreiche Umsetzung mehr Luftraumkapazität, weniger Verspätungen, stabilere Flugpläne, geringere Flugsicherungsgebühren und erhebliche Einsparungen von Treibstoff und Emissionen bedeuten.

Die Lufthansa Group sähe in der Umsetzung des Single European Sky einen wichtigen Erfolg für nachhaltiges Wachstum und Kostenersparnis für alle Airlines sowie Kundennutzen und Umweltentlastung durch schnellere Flugverbindungen gleichermaßen.

Die Lufthansa Group engagiert sich aktiv in der SESAR (SES Air Traffic Management Research) Deployment Alliance bestehend aus mehreren Fluglinien, Flugsicherungen und Flughäfen. Diese Gruppierung hatte Anfang Dezember 2014 von der Europäischen Kommission den Zuschlag erhalten, die Umsetzung der technologischen Komponente des SES für die ersten sechs Jahre zu verantworten.

Grundlagen des freien und fairen Wettbewerbs durch Marktöffnung und -regulierung sind gefährdet
Die seit den 1990er Jahren in den USA und der EU verfolgten Politikziele der Liberalisierung und Privatisierung des Luftverkehrs sahen vor, Marktmechanismen und Wettbewerbseffizienz zu nutzen, um den Luftverkehr wirtschaftlich und finanziell selbständig zu machen. Dies ist mit einigen Einschränkungen innerhalb der EU, der USA und zwischen diesen beiden weitgehend gelungen.
Da der Luftverkehr aufgrund der immer noch enorm hohen Quote an Staatseigentum bei Luftverkehrsbetreibern und -infrastruktur nicht Mitglied der Welthandelsorganisation WTO ist, findet die für eine Marktöffnung dringend notwendige Wettbewerbskontrolle jedoch nur über Marktzugang und daher letztlich die bilateralen und multilateralen Luftverkehrsabkommen statt. Marktverhalten ist nach Marktzutritt auf Strecken von der EU in Drittstaaten kaum mehr zu kontrollieren. Dieses System entspricht der völkerrechtlichen Natur internationaler Luftverkehrsbeziehungen mit dem Nationalitätenprinzip als grundlegender Prämisse. Diese Beziehungen werden nicht nach Handels-, sondern Völkerrecht geführt, und somit gelten die Grundsätze gegenseitigen Einverständnisses, Rücksichtnahme auf die Interessen der Gegenseite sowie Reziprozität im Handeln. Die Durchsetzung erfolgt jeweils auf dem Weg freiwilliger Selbstkontrolle.

Das Auftreten von Staatskonzernen, vor allem aus der Golf-Region, deren Eigentümer diesen internationalen Konsens aufkündigen, bedroht inzwischen die Funktion des auf bilateralen und multilateralen Abkommen basierenden globalen Markts, auf dem bislang Privat- und Staatsunternehmen nach den vorstehend genannten Grundsätzen nebeneinander agieren. Ohne WTO-Streitbeilegung und nationale Selbstkontrolle findet zunehmend Verdrängungswettbewerb ohne Berücksichtigung grundlegender Prinzipien einer nachhaltigen und sozialen Marktwirtschaft statt. Dies resultiert in der drastischen Verschiebung von Verkehren, Infrastrukturen und wirtschaftlichem Nutzen in außereuropäische Regionen – ohne annähernd vergleichbare Umwelt-, Sozial- und Verbraucherstandards, um deren Einhaltung die europäische Politik jahrzehntelang gekämpft hat. Die Auswirkungen dieser und weiterer Einflussfaktoren auf Chancen und Risiken der Lufthansa Group werden im „Risiko- und Chancenbericht“ unter dem Abschnitt „Marktöffnung und -regulierung“ ab S. 108 erläutert.

Embargopolitik beinhaltet strikte Auflagen
Für die Lufthansa Group relevante Handelsverbote (Embargovorschriften) betreffen neben der Ein- und Ausfuhr von Gütern und der Erbringung von Dienstleistungen auch den Kapital- und Zahlungsverkehr sowie den Abschluss und die Erfüllung von Verträgen.

Aufgrund ihres Leistungsspektrums ist insbesondere auch das Geschäft der Lufthansa Technik von wirtschaftlichen Embargos betroffen. Einige Embargovorschriften verbieten der Lufthansa Technik die Erbringung von Leistungen an Fluggesellschaften aus Embargoländern oder an bestimmte juristische oder natürliche Personen. Verträge bedürfen zum Teil einer behördlichen Genehmigung und enthalten in der Regel strenge Auflagen, deren Einhaltung die Wirtschaftlichkeit der Verträge erheblich beeinflusst. Zu nennen sind insbesondere Vorgaben zur Erbringung der Leistung im Hinblick auf die Fertigungstiefe – technisch sinnvolle Modifikationen dürfen zum Teil nicht durchgeführt werden – sowie die Notwendigkeit, Arbeitsschritte und -mittel genau zu dokumentieren und hierüber regelmäßig schriftlich Bericht zu erstatten. Die Einschränkungen des Kapital- und Zahlungsverkehrs belasten das Geschäft der Lufthansa Technik und der übrigen Gesellschaften der Lufthansa Group zusätzlich.

Die Verletzung von Embargovorschriften kann empfindliche Strafen zur Folge haben. Die ständige Überwachung und Einhaltung außenwirtschaftlicher Rechtsvorschriften und Embargos sowie die Aufrechterhaltung und stetige Verbesserung einer funktionierenden Exportkontrolle sind aufwendig und mit hohen Kosten verbunden.

Forschung und Entwicklung

Die Lufthansa Group arbeitet mit ihren Konzerngesellschaften sowohl einzeln als auch geschäftsfeldübergreifend fortlaufend an Produktinnovationen sowie Forschungs- und Entwicklungsprojekten. Diese Aktivitäten werden teilweise zentral koordiniert. Der Großteil wird jedoch, bedingt durch die unterschiedlichen Tätigkeitsschwerpunkte, dezentral in den jeweiligen Geschäftsfeldern betrieben. Die ausgeprägte Innovationskultur der jeweiligen Unternehmen und ihrer Mitarbeiter spielt eine zentrale Rolle bei der Neu- und Weiterentwicklung des Produktangebots. Dadurch ergeben sich regelmäßig Chancen für weiteres Wachstum und Steigerung der Profitabilität sowie für höhere Umweltverträglichkeit und mehr Effizienz.

Die jeweiligen Aktivitäten zur Entwicklung neuer Dienstleistungen und Produkte sind in den Kapiteln zur „Konzernstrategie“ ab S. 24 und den einzelnen „Geschäftsfeldern“ auf S. 60 – 90 beschrieben sowie im „Risiko- und Chancenbericht“ ab S. 103 zusammengefasst. Weitere Informationen zu Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, unter anderem zu Forschungsprojekten und Nachhaltigkeitsinitiativen, sind auch im Kapitel „Unternehmerische Verantwortung“ ab S. 96 zu finden.

Neben typischerweise produkt- und technologiegetriebenen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten verfolgt die Lufthansa Group im Rahmen ihrer Strategie auch einen systematischen Ansatz zur Stärkung von internen und externen Innovationen. Dies wird durch die zentrale Koordination eines gruppenweit integrierten, standardisierten Prozesses für das Innovationsmanagement sichergestellt, der geschäftsfeldübergreifende Synergien von der Phase der Ideenfindung bis hin zur Implementierung effizient realisiert und einzelne Initiativen gezielt fördert. Ein zentrales Entwicklungsprojekt der Lufthansa Group ist die Gründung des „Innovation Hub“ in Berlin. Weitere Informationen dazu befinden sich in der „Konzernstrategie“ ab S. 24 sowie im „Risiko- und Chancenbericht“ auf S. 112.

Wirtschaftsbericht

Gesamtwirtschaftliche Lage

Die globale Wirtschaft ist 2014 etwas mehr als im Vorjahr gewachsen. / Die deutsche Wirtschaft legt etwas stärker als Europa zu. / Währungseffekte belasten das operative Ergebnis der Lufthansa Group mit 40 Mio. EUR. / Sinkende Ölpreise reduzieren die Treibstoffkosten der Lufthansa Group um 364 Mio. EUR. / Sinkende Zinsen führen zu einem Anstieg der Pensionsverbindlichkeiten.

Weltwirtschaft wächst etwas stärker als im Vorjahr
Die Entwicklung der Weltwirtschaft hat sich 2014 trotz zahlreicher politischer Konflikte und Krisen leicht verbessert. Nachdem im Jahr 2013 die Weltwirtschaft um 2,6 Prozent gewachsen war, stieg das Wachstum 2014 auf 2,7 Prozent an.

Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts (BIP)

in %	**2014***	2013	2012	2011	2010
Welt	2,7	2,6	2,5	3,1	4,3
Europa	1,4	0,3	–0,1	2,0	2,3
Deutschland	1,5	0,2	0,6	3,7	3,9
Nordamerika	2,4	2,2	2,3	1,7	2,6
Südamerika	0,9	2,7	2,6	4,1	5,8
Asien / Pazifik	4,7	4,8	4,7	4,7	7,4
China	7,3	7,7	7,7	9,3	10,5
Naher Osten	3,1	2,7	2,5	5,6	5,5
Afrika	3,5	3,8	5,6	0,7	5,0

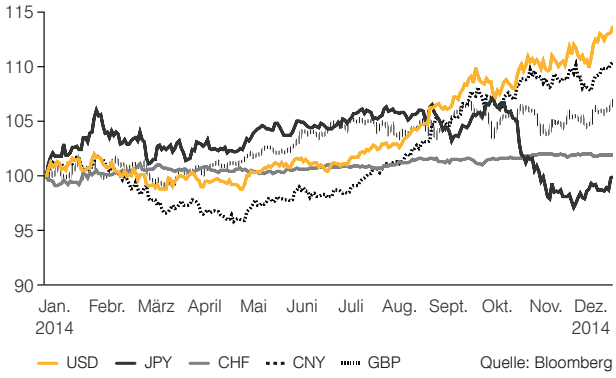
Quelle: Global Insight World Overview per 15.01.2015.
* Prognosewerte.

In den USA begann das Jahr 2014 vergleichsweise verhalten. Zurückzuführen war dies auf einen strengen Winter sowie eine vorübergehende Schwäche im Immobilien- und IT-Markt, deren Auswirkungen bereits im zweiten Quartal weitgehend kompensiert wurden. Im dritten und vierten Quartal profitierte die US-amerikanische Wirtschaft insbesondere von einem gestiegenen Verbrauchervertrauen. Dieses war auf positive Arbeitsmarktdaten sowie eine Entlastung privater Haushalte durch gesunkene Energiepreise zurückzuführen. Insgesamt ist die US-amerikanische Wirtschaft 2014 um 2,4 Prozent gewachsen (2013: 2,2 Prozent). Die wirtschaftliche Entwicklung in Lateinamerika war wie in den Jahren zuvor sehr uneinheitlich. So wuchs die kolumbianische Wirtschaft beispielsweise um 5,1 Prozent, während die venezolanische Wirtschaft um 4,1 Prozent schrumpfte. Insgesamt sind die Volkswirtschaften Lateinamerikas um 0,9 Prozent gewachsen (2013: 2,7 Prozent).

Die japanische Wirtschaft stagnierte 2014 mit einem Wachstum von nur 0,2 Prozent (2013: 1,6 Prozent). Die zum 1. April 2014 erhöhte Verbrauchsteuer hatte einen stärkeren und nachhaltigeren Effekt auf Konsum- und Investitionsausgaben als zuvor erwartet. Betroffen waren insbesondere die Privathaushalte, die durch höhere Steuern sowie steigende Importkosten inflationsangepasst Gehaltseinbußen hinnehmen mussten.

Die Wachstumsdynamik der asiatischen Schwellenländer verblieb im Vergleich zum Vorjahr nahezu unverändert. Ohne Japan haben die Volkswirtschaften in der Region Asien/Pazifik um 5,8 Prozent zugelegt, nachdem das Wachstum im Vorjahr 5,9 Prozent betragen hatte. Wesentlichen Anteil daran hatten China und Indien. Das Wirtschaftswachstum Chinas bewegte sich 2014 mit 7,3 Prozent unter dem Vorjahresniveau von 7,7 Prozent. Dies ist unverändert auf eine Wirtschaftspolitik zurückzuführen, die exzessive Entwicklungen bei Kreditvergabe und Immobilienpreisen ausbremsen soll. Das Wirtschaftswachstum Indiens hat sich von 5,0 auf 5,9 Prozent erhöht.

Wechselkursentwicklung 2014
1 EUR zu Fremdwährung, indiziert auf 100 %



Auch die Entwicklung der Volkswirtschaften im Nahen Osten und Afrika verlief sehr uneinheitlich. Ausschlaggebend sind unter anderem die sehr unterschiedlichen Auswirkungen des starken Ölpreisverfalls in der zweiten Jahreshälfte 2014. Zu den Ländern dieser Region, deren Wirtschaft von niedrigen Ölpreisen negativ beeinflusst ist, zählen Kuwait, Iran, Saudi-Arabien, Libyen, die Vereinigten Arabischen Emirate, Angola und Nigeria. Dagegen profitieren Jordanien, Libanon, Marokko, Tunesien, Südafrika und Sambia von niedrigen Ölpreisen. Insgesamt wuchsen die Volkswirtschaften des Nahen Ostens um 3,1 Prozent (2013: 2,7 Prozent) und die Volkswirtschaften Afrikas um 3,5 Prozent (2013: 3,8 Prozent).

Die Wirtschaft der europäischen Länder wuchs im Vergleich zum Vorjahr zwar stärker, jedoch unverändert regional sehr unterschiedlich. Restriktive Kreditvergaben, hohe Verschuldungen von Privathaushalten und öffentlicher Hand, hohe Arbeitslosenzahlen

sowie geringe Lohnzuwächse wirkten sich in einer Reihe von Ländern negativ aus. Für 2014 wies Europa insgesamt ein Wirtschaftswachstum von 1,4 Prozent aus (2013: 0,3 Prozent). In der Europäischen Union legte die Wirtschaft dagegen um 1,3 Prozent (2013: 0,1 Prozent) zu. Die Wachstumsrate in Deutschland betrug 1,5 Prozent (2013: 0,2 Prozent).

Währungsentwicklung 1 EUR zu Fremdwährung

	2014	2013	2012	2011	2010
USD	1,3263	1,3279	1,2851	1,3910	1,3239
JPY	140,33	129,41	102,49	110,74	115,94
CHF	1,2145	1,2306	1,2052	1,2303	1,3780
CNY	8,1742	8,1632	8,1111	9,0023	8,9789
GBP	0,8059	0,8489	0,8109	0,8676	0,8574

Quelle: Bloomberg, Tagesendkurse im Jahresdurchschnitt.

Wechselkurse entwickeln sich uneinheitlich

Verglichen mit den durchschnittlichen Wechselkursniveaus von 2013 waren die Wechselkursniveaus einzelner Währungen des Geschäftsjahres 2014 in der Höhe ähnlich. So blieb der US-Dollar im Vorjahresvergleich praktisch unverändert und wertete lediglich um 0,1 Prozent gegenüber dem Euro auf. Auch die Kursniveaus des Chinesischen Renminbis mit einer leichten Abwertung von 0,1 Prozent sowie des Schweizer Franken mit einer leichten Aufwertung von 1,3 Prozent gegenüber dem Euro entsprachen im hohen Maße den Vorjahreswerten. Größere Abweichungen zum Vorjahr wurden beim Britischen Pfund und dem Japanischen Yen festgestellt. Das Pfund wertete gegenüber dem Euro um 5,1 Prozent auf, wohingegen der Yen um 8,5 Prozent gegenüber dem Euro abwertete. Mit ihrer bewährten regelbasierten Sicherungspolitik versucht die Lufthansa Group, den Einfluss von Währungsschwankungen auf die Geschäftsentwicklung zu mindern. Mehr Informationen sind im „Risiko- und Chancenbericht“ ab S. 110 zu finden. Unter Berücksichtigung dieser Sicherungen hatten Währungseffekte 2014 insgesamt einen negativen Effekt von 40 Mio. EUR auf das operative Ergebnis der Lufthansa Group.

Kurz- und langfristige Zinsen weiter gesunken

Im Vergleich zum Vorjahreszeitraum sanken die kurzfristigen Zinssätze im Euroraum um 8,5 Prozent. So betrug der durchschnittliche 6-Monats-Euribor 0,31 Prozent (Vorjahr: 0,34 Prozent). Im langfristigen Bereich fiel der durchschnittliche 10-Jahres-Euro-Swap im Jahresvergleich von 1,91 Prozent auf 1,46 Prozent. Die Lufthansa Group nutzt die positive Korrelation des konjunkturabhängigen operativen Ergebnisses mit der Entwicklung der kurzfristigen Zinssätze als inhärenten Sicherungsmechanismus und hält daher den Großteil der Finanzverbindlichkeiten variabel. Details hierzu finden sich im Kapitel „Risiko- und Chancenbericht“ ab S. 111.

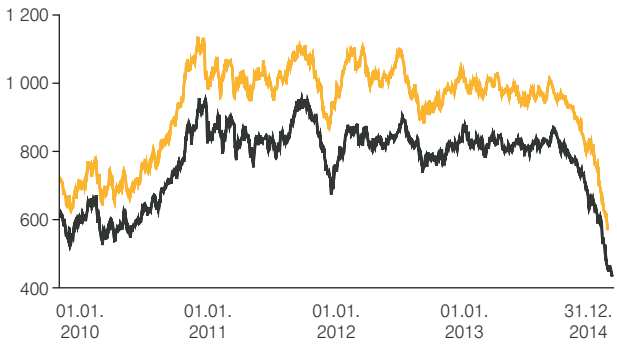
Der im Geschäftsjahr 2014 von 3,75 Prozent auf 2,6 Prozent gesunkene Rechnungszins, der sich aus einem Durchschnittszinssatz eines Korbs hochwertiger Unternehmensanleihen ableitet, führte zu einem signifikanten Anstieg der Pensionsverbindlichkeiten und damit auch zu einer niedrigeren Eigenkapitalquote der Lufthansa Group. Weitere Informationen hierzu sind im „Konzernanhang“ auf S. 188 zu finden.

Ölpreise sind 2014 stark gesunken

Im ersten Halbjahr 2014 bewegte sich ein Fass der Sorte Brent mit Preisen um durchschnittlich 108,8 USD auf Vorjahresniveau. Erst gegen Ende des ersten Halbjahres stiegen die Preise bis auf 115,1 USD an. Im zweiten Halbjahr erfolgte dann ein starker Preisverfall. Im Dezember hatte ein Fass Brent ein mittleres Preisniveau von 63,13 USD. Am 31. Dezember 2014 kostete ein Barrel Rohöl der Sorte Brent 57,33 USD. Der Durchschnittspreis im zweiten Halbjahr lag bei 90,1 USD/bbl, im Gesamtjahr 2014 bei 99,4 USD/bbl und damit 8,6 Prozent unter dem Vorjahreswert.

Der Jet Fuel Crack, die Preisdifferenz zwischen Rohöl und Kerosin, bewegte sich 2014 in einer Bandbreite zwischen 11,0 und 21,1 USD/bbl. Der Jet Fuel Crack bewegte sich in der zweiten Jahreshälfte zwischen 12,4 und 21,1 USD/bbl. Im Jahresdurchschnitt notierte er bei 15,5 USD/bbl und damit 7,0 Prozent niedriger als im Vorjahr. Zum Jahresende betrug er 14,8 USD/bbl.

Preisentwicklung Brent und Kerosin in USD / t



Quelle: Lufthansa auf Basis von Marktdaten. — Kerosin — ICE Brent

Der Durchschnittspreis für Kerosin lag 2014 bei 908,1 USD je Tonne. Damit sanken die Treibstoffkosten der Lufthansa Group inklusive Treibstoffpreissicherungen um 5,1 Prozent oder 364 Mio. EUR gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Mengen- und Währungseffekte hatten keine wesentlichen Auswirkungen.

Der Treibstoffpreis ist ein zentraler Faktor in der Kostenentwicklung der Lufthansa Group. Um die sich daraus ergebenden Risiken zu begrenzen, betreibt das Unternehmen für den Treibstoff ein systematisches Risikomanagement mit regelbasierter Sicherungsstrategie mit einem Zeithorizont von bis zu 24 Monaten. Dadurch gibt es auch Zeiträume, in denen keine positiven Ergebnisbeiträge aus der Treibstoffpreissicherung erzielt werden. So führte 2014 die Treibstoffpreissicherung insgesamt zu einer operativen Ergebnisbelastung von 149 Mio. EUR. Diese ist in den oben genannten Veränderungen der gesamten Treibstoffkosten enthalten. Detaillierte Informationen zur Sicherungspolitik der Lufthansa Group sind im „Risiko- und Chancenbericht“ ab S. 109 enthalten. Neben der Sicherung von Treibstoffpreisen liegt ein weiterer Fokus zur Reduzierung der Treibstoffkosten in der Analyse und Umsetzung von operativen Einsparpotenzialen im Projekt Fuel Efficiency. Details hierzu finden sich im Abschnitt „Lufthansa Passage“ auf S. 68.

Branchenentwicklung

Der Luftverkehr ist langfristig eine Wachstumsindustrie. / 2014 ist der weltweite Absatz mit großen regionalen Unterschieden gestiegen. / Die verkauften Passagierkilometer legen um 5,9 Prozent zu. / Der Luftfrachtverkehr wächst erneut geringer als der Passagierverkehr. / Weltweite Airline-Industrie kann Nettogewinn fast verdoppeln. / Luftfahrtbranche befindet sich im Wandel.

Die Branche Luftverkehr hat Einfluss auf die Geschäftsentwicklung sämtlicher Geschäftsbereiche der Lufthansa Group. Die Auswirkungen finden entweder unmittelbar auf die Gesellschaften der Passage Airline Gruppe statt oder mittelbar durch den Einfluss auf die maßgeblichen Kundengruppen der Service-Gesellschaften.

Passagierverkehr entwickelt sich regional weiterhin unterschiedlich

Analog zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung zeigte auch der Luftverkehr im Berichtsjahr erneut ein differenziertes Bild in der regionalen Betrachtung. Die europäischen Fluggesellschaften verzeichneten 2014 nach Informationen des internationalen Branchenverbands IATA (International Air Transport Association) ein Absatzwachstum von 5,8 Prozent. Der Absatz der deutschen Airlines wuchs nach Angaben des Bundesverbands der Deutschen Luftverkehrswirtschaft (BDL) dabei nur unterproportional um 2,3 Prozent. Die Airlines aus dem asiatisch-pazifischen Raum setzten um 7,1 Prozent, die nordamerikanischen Fluggesellschaften um 2,7 Prozent mehr ab. Die lateinamerikanischen Airlines steigerten ihre verkauften Passagierkilometer um 6,4 Prozent, der Luftverkehr in Afrika wuchs lediglich um 0,3 Prozent. Unverändert weisen die Fluggesellschaften aus dem Mittleren Osten ein sehr hohes Wachstum auf, es betrug im Jahr 2014 12,6 Prozent. Langfristig ist die Luftfahrt unverändert eine Wachstumsindustrie mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate der verkauften Passagierkilometer von rund 6 Prozent im Zeitraum 2010 bis 2014.

Insgesamt nahmen die verkauften Passagierkilometer weltweit um durchschnittlich 5,9 Prozent zu. Der Premium-Verkehr stieg gemäß IATA im Vergleich zur Vorjahresperiode um 3,4 Prozent.

Absatzentwicklung in der Luftfahrt 2014

in % gegenüber Vorjahr	Passagierkilometer	Fracht-Tonnenkilometer
Europa	5,8	2,0
Nordamerika	2,7	2,4
Mittel- und Südamerika	6,4	0,1
Asien / Pazifik	7,1	5,4
Mittlerer Osten	12,6	11,0
Afrika	0,3	6,7
Industrie	**5,9**	**4,5**

Quelle: IATA Air Passenger / Air Freight Market Analysis 12/14.

Luftfrachtverkehr legte erneut geringer als der Passagierverkehr zu

Die weltweit transportierte Luftfracht wuchs um 4,5 Prozent. Der Absatz der Fluggesellschaften aus dem Mittleren Osten wuchs auch hier mit 11,0 Prozent am stärksten, gefolgt von den Airlines aus Afrika (+6,7 Prozent) und Asien/Pazifik (+5,4 Prozent). Schwächer entwickelten sich die Frachtfluggesellschaften in Europa mit 2,0 Prozent Wachstum. Der Absatz der Fluggesellschaften in der Region Lateinamerika verblieb auf Vorjahresniveau (+0,1 Prozent), während der Absatz der nordamerikanischen Fluggesellschaften um 2,4 Prozent anstieg.

Bedingt durch das Wachstum im internationalen Luftverkehr stieg auch die Nachfrage nach nachgelagerten Dienstleistungen in den für die Lufthansa Group relevanten Märkten für Wartungs-, Reparatur- und Überholungsleistungen sowie Catering. Weitere Details hierzu befinden sich in den Abschnitten „Geschäftsfeld Technik“ ab S. 77 und „Geschäftsfeld Catering“ ab S. 81.

Weltweite Airline-Industrie erwartet für 2014 einen starken Ergebnisanstieg

Die IATA hat ihre Branchenprognose für 2014 angehoben und prognostiziert für die weltweite Airline-Industrie einen Nettogewinn von 19,9 Mrd. USD. Gegenüber dem Vorjahreszeitraum (10,6 Mrd. USD) fällt der Gewinn damit signifikant höher aus. Die Ergebnissituation der Fluggesellschaften in Europa verbesserte sich ebenfalls. Hier wird für 2014 mit einem Nettogewinn von 2,7 Mrd. USD gerechnet. Airlines in Nordamerika verzeichnen mit 11,9 Mrd. USD erneut den höchsten Nettogewinn aller Regionen.

Der globale Luftverkehr ist weiterhin im Wandel begriffen

Auch im Berichtsjahr war der Wettbewerb in der Airline-Industrie in Bewegung.

Der Golf-Carrier Etihad Airways weitet seine Aktivitäten in Europa deutlich aus. So bietet die Golf-Airline seit dem ersten Quartal 2014 mit ihrer Beteiligung an der schweizerischen Darwin Airlines unter dem Namen Etihad Regional Zu- und Abbringerflüge zu verschiedenen europäischen Flughäfen an.

Des Weiteren hat Etihad Airways 49 Prozent der italienischen Alitalia übernommen. Ein entsprechender Kaufvertrag wurde im August 2014 unterzeichnet. Die fusionsrechtliche Freigabe zu der Transaktion wurde von der EU-Kommission unter Auflagen genehmigt. Etihad plant nach eigenen Angaben, mit anderen Investoren in den kommenden vier Jahren insgesamt 1,8 Mrd. EUR in Alitalia zu investieren.

Das Luftfahrtbundesamt hat im August 2014 angekündigt, Etihad Airways voraussichtlich Flugrechte in Form von Codeshare-Vereinbarungen zu entziehen. Für den Winterflugplan 2014 durften die 34 gemeinsam mit Air Berlin genutzten Flugverbindungen zunächst allerdings fortgeführt werden. Etihad Airways ist zu 29,2 Prozent an Air Berlin beteiligt. Diese Beteiligung wurde auch bereits vom Luftfahrtbundesamt mit Auflagen genehmigt.

Air Berlin hat im September eine Bestellung von 33 Flugzeugen bei dem Flugzeughersteller Boeing storniert. Dabei handelt es sich um 18 Mittelstreckenjets der B737-Reihe sowie 15 Langstreckenjets der B787-Reihe zu einem Listenpreis von etwa 5 Mrd. USD (3,9 Mrd. EUR). Die Airline begründete diesen Schritt mit einer Reduzierung des Kapitalaufwands zur Verbesserung der Bilanzstruktur.

Der irische Low-Cost-Carrier Ryanair hat im September 2014 eine Bestellung für 100 Flugzeuge des Typs B737 MAX 200 mit einem Listenwert von 11 Mrd. USD platziert. Darüber hinaus wurde eine Option für weitere 100 Maschinen vereinbart. Mit dieser Bestellung sollen ältere Maschinen vom Typ B737-800 abgelöst und weiteres Wachstum generiert werden.

Der englische Low-Cost-Carrier easyJet hat im September 2014 insgesamt 27 zusätzliche Flugzeuge des Typs Airbus A320 bestellt und setzt somit seinen Wachstumspfad fort.

IAG bestellte im Juli 2014 20 Flugzeuge des Typs A320neo für British Airways sowie im September acht A330 für Iberia. Bei Iberia kam es im ersten Quartal 2014 zu einem intensiven Arbeitskampf, der im März durch eine Einigung der Tarifparteien beendet werden konnte.

Air France-KLM litt im dritten Quartal 2014 unter einem massiven Pilotenstreik, der insgesamt zwei Wochen dauerte und das Ergebnis signifikant belastete. Auslöser für den Streik waren insbesondere Überlegungen der Unternehmensführung, mit der zur Unternehmensgruppe gehörenden Low-Cost-Airline Transavia außerhalb der Heimatmärkte zu expandieren. Unter anderem durch diesen Streik sah sich das Unternehmen gezwungen, in 2014 insgesamt drei Gewinnwarnungen zu veröffentlichen und die Auslieferung von Boeing 777-Flugzeugen zu verzögern, die ursprünglich für 2015/16 geplant war.

Die US-amerikanische Delta Airlines und die britische Virgin Atlantic starteten im ersten Quartal ein transatlantisches Joint Venture, das die bereits existierenden Joint Ventures auf den Nordamerikastrecken ergänzt. Des Weiteren wurde das transatlantische Joint Venture zwischen IAG, American Airlines und Finnair um die ebenfalls der oneworld Allianz zugehörige US Airways erweitert. Mit Ende des ersten Quartals wurde die oneworld Allianz um TAM und US Airways erweitert. Beide beendeten jeweils als Resultat ihrer Fusion mit LAN (TAM) beziehungsweise American Airlines (US Airways) zuvor die Mitgliedschaft in der Star Alliance.

Im Juli 2014 trat die indische Fluggesellschaft Air India der Star Alliance, dem größten und unter Beteiligung von der Lufthansa Group agierenden globalen Luftfahrtbündnis, bei. Die gegenseitige Anerkennung des Vielfliegerstatus im Flying Returns-Programm von Air India und der Vielfliegerprogramme der Mitglieds-Airlines der Star Alliance trat zeitgleich in Kraft. Mit Air India wird das Streckennetz der Allianz um 400 tägliche Flugverbindungen und 35 neue Flugziele in Indien erweitert.

Im Juli 2014 haben die Lufthansa Group und Air China ein Memorandum zur Vorbereitung eines kommerziellen Joint Ventures der beiden Gesellschaften unterzeichnet. Dieses soll perspektivisch die bestehenden Joint Ventures der Lufthansa Group mit United Airlines und mit Air Canada auf Transatlantikstrecken (seit 1998) sowie mit ANA (seit 2012) auf den Strecken zwischen Europa und Japan ergänzen. Das Abkommen soll den Fluggesellschaften der Lufthansa Group einen noch besseren Zugang zu China, dem weltweit zweitgrößten Luftverkehrsmarkt nach den USA, eröffnen. Die erste Phase dieses neuen Partnerschaftsabkommens ist mit dem Winterflugplan Ende Oktober 2014 in Kraft getreten.

Geschäftsverlauf

✈ Alle Geschäftsfelder erzielen positive operative Ergebnisse. / Neuer CEO seit Mai im Amt. / Sinkende Durchschnittserlöse und diverse Streiks belasten das operative Ergebnis der Lufthansa Passage signifikant. / Die Ergebnisprognose wurde dementsprechend herabgesetzt. / Austrian Airlines erzielt Einigung mit den Tarifpartnern. / Aufsichtsrat stimmt wichtigen Investitionen zu. / Reduzierte Ergebnisprognose wird erreicht. / Neue Kennzahlen zur wertorientierten Steuerung eingeführt. / SCORE leistet weiterhin wichtigen Beitrag.

Überblick über den Geschäftsverlauf

Alle Geschäftsfelder erzielen erneut positive operative Ergebnisse

Die Geschäftsentwicklung der Lufthansa Group war im abgelaufenen Geschäftsjahr maßgeblich geprägt durch sinkende Durchschnittserlöse und die Folgen der Streiks der Pilotengewerkschaft Vereinigung Cockpit auf die Lufthansa Passage. Die Service-Gesellschaften wirkten erneut über den Jahresverlauf hinweg stabilisierend auf die Geschäfts- und Ergebnisentwicklung der Lufthansa Group.

Das Luftverkehrsgeschäft ist gekennzeichnet durch saisonale Schwankungen, wobei sich die Durchschnittserlöse der Passage Airline Gruppe im Vorjahresvergleich zunehmend negativ entwickelten. Nach einem positiven Start in das Geschäftsjahr setzte bereits gegen Ende des ersten Quartals eine negative Preisentwicklung ein, die sich zum Jahresende auf niedrigem Niveau stabilisierte. Ursachen hierfür waren die allgemeine Überkapazität im Markt und, teils unternehmensspezifisch, besonderer Wettbewerbsdruck von Low-Cost-Carriern und Marktteilnehmern aus dem Mittleren Osten sowie die drohenden und durchgeführten Streiks der Vereinigung Cockpit.

Innerhalb der Passage Airline Gruppe zeichnete sich wiederum ein diversifiziertes Bild ab. Der operative Gewinn von Lufthansa Passage sank vorrangig aufgrund von Streiks und der dadurch bedingten Buchungsrückgänge deutlich. SWISS konnte das Vorjahresergebnis signifikant verbessern. Austrian Airlines konnte erneut einen operativen Gewinn verbuchen. Dieser lag jedoch bedingt durch die Abfertigungszahlungen, die im Rahmen der Einigung auf einen Konzern-Kollektivvertrag der Austrian Airlines anfielen, deutlich unter dem Vorjahreswert. Keine der Airlines konnte die positiven Effekte aus der Anpassung der Abschreibungspolitik vollständig im Ergebnis verbuchen. In der Summe erreichte die Passage Airline Gruppe lediglich ein operatives Ergebnis auf Vorjahresniveau.

Lufthansa Cargo konnte das Ergebnis trotz negativer Effekte aus der Anpassung der Abschreibungspolitik gegenüber dem Vorjahr deutlich steigern. Dies ist vor allem begründet durch das flexible und nachfrageorientierte Kapazitätsmanagement. Während das Wachstum der Lufthansa Passage zu einem Angebotswachstum bei den Passagierflugzeugen führte, wurde die angebotene Frachterkapazität deutlich reduziert.

Das Geschäftsfeld Technik konnte aufgrund einer sehr guten Auftragslage und der erfolgreichen Umsetzung von SCORE-Maßnahmen erneut einen hohen operativen Gewinn leicht unter Vorjahr erreichen.

LSG Sky Chefs konnte ebenfalls ein gutes operatives Ergebnis erzielen, dies lag jedoch leicht unter Vorjahr. Das Geschäftsfeld IT Services konnte in seinem letzten Berichtsjahr das Vorjahresergebnis leicht steigern.

Wesentliche Ereignisse

Streiks belasten das Ergebnis maßgeblich

Deutliche negative Auswirkungen auf das Ergebnis hatten mehrere Streiks der Pilotengewerkschaft Vereinigung Cockpit bei der Lufthansa Passage, Germanwings und Lufthansa Cargo. Der erste Streik erfolgte vom 2. bis zum 4. April 2014. Durch diesen Ausstand ist der Lufthansa Group ein unmittelbarer Ergebnisschaden von rund 60 Mio. EUR entstanden. Dem Streik vorausgegangen waren langwierige, intensive Gespräche und Verhandlungen über die Vergütung und über die zukünftige Übergangsversorgung der Piloten. Von Ende August bis Jahresende wurden dann weitere zehn Streiks angekündigt, von denen neun mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Längen auch stattfanden und teilweise zu einer massiven Beeinträchtigung des Flugverkehrs und damit insgesamt auch zu einer weiteren Ergebnisbelastung von rund 162 Mio. EUR in diesem Zeitraum führten. Insgesamt ist der Lufthansa Group im Geschäftsjahr eine Ergebnisbelastung von 222 Mio. EUR aus Streiks der Vereinigung Cockpit entstanden. Dieser Betrag basiert auf einem internen Schätzverfahren und setzt sich aus 116 Mio. EUR unmittelbarem Ergebnisschaden während der Streikperioden und statistisch ermittelten Ausfällen von Folgebuchungen in Höhe von 106 Mio. EUR zusammen.

Noch offen ist derzeit, inwiefern das Buchungsverhalten der Kunden durch die langanhaltende Streikdrohung der Pilotengewerkschaft nachhaltig negativ beeinflusst wurde und somit auch zukünftig zu strukturell niedrigeren Buchungsvolumina geführt hat.

Auch Arbeitskämpfe unterschiedlicher Interessengruppen außerhalb der Lufthansa Group wirkten sich belastend auf das Unternehmen aus. Am 21. Februar 2014 legten die Mitarbeiter an den Sicherheitskontrollen am Flughafen Frankfurt aufgrund eines Streikaufrufs der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di die Arbeit nieder. Dadurch kam es ganztägig zu Verspätungen und Flugausfällen und in der Folge zu Beeinträchtigungen für Fluggäste und entsprechenden Ergebnisbelastungen für das Unternehmen.

Im Rahmen der Tarifverhandlungen für den öffentlichen Dienst hatte die Gewerkschaft ver.di zudem am 27. März 2014 zu flächendeckenden Warnstreiks an deutschen Flughäfen aufgerufen. Der größte Teil der innerdeutschen Flüge und Europaverbindungen, die an diesem Tag im Zeitraum von 6:00 bis 14:00 Uhr planmäßig vorgesehen waren, musste annulliert werden.

Insgesamt entstanden der Lufthansa Group im Geschäftsjahr 2014 Ergebnisbelastungen aus Streiks von rund 232 Mio. EUR.

Lufthansa Group passt Ergebnisprognose an
Die Lufthansa Group hat am 11. Juni 2014 ihre Ergebnisprognose aufgrund einmaliger Belastungen aus Streiks, der Abwertung des Venezolanischen Bolivars sowie einer hinter den Erwartungen zurückbleibenden Umsatzentwicklung im Passagier- und Frachtgeschäft angepasst. Der Vorstand prognostizierte seitdem für das Geschäftsjahr 2014 ein berichtetes operatives Ergebnis in Höhe von rund 1,0 Mrd. EUR. Darin nicht enthalten sind Kosten aus Streikaktivitäten seit Juli 2014. Im Oktober wurde die Prognose weiter präzisiert. Demnach erwartete die Lufthansa Group weiterhin ein berichtetes operatives Ergebnis von 1,0 Mrd. EUR, nun aber einschließlich sämtlicher Streikkosten bis Ende Oktober. Ursprünglich hatte der Konzern für 2014 mit einem berichteten operativen Ergebnis zwischen 1,3 und 1,5 Mrd. EUR gerechnet.

Das Ergebnisziel für das Geschäftsjahr 2015 hatte sich im Jahresverlauf ebenfalls geändert. Nachdem die Lufthansa Group das langjährige operative Ergebnisziel von 2,3 Mrd. EUR im März aufgrund gesunkener Abschreibungen auf 2,65 Mrd. EUR angepasst hatte, musste das Ergebnisziel in der Folge zunächst im Juni auf 2,0 Mrd. EUR vorbehaltlich einer stabilen weltwirtschaftlichen Entwicklung und dann erneut im Oktober auf „deutlich über Vorjahr“ korrigiert werden, nachdem sich Risiken in der Umsatzentwicklung und dem gesamtwirtschaftlichen Umfeld materialisiert hatten.

Neues strategisches Arbeitsprogramm vorgestellt
Carsten Spohr, seit dem 1. Mai 2014 Vorstandsvorsitzender der Deutschen Lufthansa AG, hat am 9. Juli 2014 sein strategisches Arbeitsprogramm „7to1 – Our Way Forward“ zur geplanten Entwicklung der Lufthansa Group der Öffentlichkeit präsentiert. Die Präsentation ist unter i www.lufthansagroup.com/investor-relations verfügbar. Weitere Erläuterungen zu „7to1 – Our Way Forward“ befinden sich im Kapitel „Ziele und Strategien“ ab S. 24.

Aufsichtsrat stimmt wichtigen Investitionen zu
Auf Empfehlung des Vorstands hat der Aufsichtsrat der Deutschen Lufthansa AG am 16. September 2014 den Kauf von 15 modernen Flugzeugen der Airbus A320neo-Familie (New Engine Option) für den Austausch älterer Flugzeuge voraussichtlich bei SWISS sowie zehn A320ceo (Current Engine Option) für den Ersatz von Bombardier CRJ900 voraussichtlich bei Eurowings freigegeben. Außerdem stimmte der Aufsichtsrat einer Investition der Lufthansa Technik AG in Höhe von rund 60 Mio. EUR für den Bau einer neuen Räder- und Bremsenwerkstatt am Standort Frankfurt zu.

Austrian Airlines erzielt Einigung mit Tarifpartnern
Austrian Airlines und ihre Tochtergesellschaft Tyrolean Airways haben sich mit den Sozialpartnern am 31. Oktober 2014 auf einen grundlegend neuen Kollektivvertrag geeinigt. Dieser neue Konzern-Kollektivvertrag gilt ab dem 1. Dezember 2014 für die rund 900 Piloten und 2.300 Flugbegleiter der Austrian Airlines Gruppe. Er regelt die zukünftigen Gehälter und Pensionen, die Arbeitszeit sowie die Karriereentwicklung für das Cockpit- und Kabinenpersonal. Die damit einhergehend vereinbarte (Rück-)Übertragung des Flugbetriebs von Tyrolean Airways zur Austrian Airlines soll bis zum 1. April 2015 erfolgen. Vorangegangen waren der Einigung diverse Rechtsstreitigkeiten zwischen den Sozialpartnern und Austrian Airlines über die Zulässigkeit und Auswirkungen der im Jahr 2012 erfolgten Übertragung des Flugbetriebs der Austrian Airlines auf die Tyrolean Airways. Die für die Austrian Airlines relevantesten durch den Betriebsrat angestrengten Verfahren wurden inzwischen vereinbarungsgemäß zurückgezogen.

Lufthansa Passage und UFO erzielen zukunftsweisende Einigung
Lufthansa Passage und die Unabhängige Flugbegleiter Organisation (UFO) haben Mitte September 2014 eine Vereinbarung über Wachstum und Bestandssicherung auf Lufthansa Strecken mit hohem Privatreiseanteil getroffen. Lufthansa Passage hatte angekündigt, künftig bis zu 14 Flugzeuge vom Typ Airbus A340-300 in einer privatreiseorientierten Kabinenkonfiguration weiter zu betreiben. Darüber hinaus konnten Lufthansa Passage und UFO sich zumindest auf Ablaufpunkte für die weiteren Verhandlungen zur Neuregelung der Versorgungssysteme verständigen. Demnach wollen die Tarifpartner gemeinsam die Versorgungssysteme der Alters- und Übergangsversorgung zukunftsfähig ausgestalten. Die weiteren Verhandlungen dazu bleiben jedoch abzuwarten.

Bereich IT-Infrastruktur von Lufthansa Systems wird verkauft
Am 21. Oktober 2014 hatte der Vorstand der Deutschen Lufthansa AG beschlossen, in finale Verhandlungen über den Verkauf des Bereichs IT-Infrastruktur der Lufthansa Systems AG bei gleichzeitigem Abschluss eines IT-Service-Vertrags für die Lufthansa Group mit dem IBM-Konzern einzutreten. Zuvor soll die Lufthansa Systems AG in ihre drei Geschäftsbereiche aufgespalten werden. Die Vertragsunterzeichnung mit IBM fand am 15. November 2014 statt, der Aufsichtsrat der Deutschen Lufthansa AG stimmte der Transaktion am 3. Dezember 2014 zu. Der Vollzug der Transaktion wird im ersten Halbjahr 2015 erwartet.

Lufthansa Group führt 2015 neue Kennzahlen zur wertbasierten Steuerung des Konzerns und eine neue Dividendenpolitik ein
Die Lufthansa Group führt ab 2015 ein neues Konzept zur wertbasierten Steuerung ein. Die Kennzahlen Earnings After Cost of Capital (EACC) und Return on Capital Employed (ROCE) ersetzen dann den Cash Value Added (CVA). Damit bestätigt das Unternehmen das Prinzip der wertorientierten Steuerung des Konzerns. Die neuen Kennzahlen schaffen durch weniger Komplexität und mehr Transparenz eine bessere Grundlage für nachhaltige unternehmerische Entscheidungen.

Auch die Dividendenpolitik wird ab dem Geschäftsjahr 2015 (Dividendenauszahlung 2016) geändert. Künftig ist vorgesehen, grundsätzlich 10 bis 25 Prozent des Gewinns vor Zinsen und Steuern (EBIT) nur dann auszuschütten, soweit ein ausreichendes HGB-Ergebnis zur Verfügung steht. Damit sind Dividendenausschüttungen in gleicher Größenordnung wie bisher möglich, die Aktionäre werden auch weiterhin am Unternehmenserfolg beteiligt.

Zusammensetzung der Vorstände der Lufthansa Group, Geschäftsfelder und Konzerngesellschaften hat sich verändert
In seiner Sitzung am 7. Februar 2014 hat der Aufsichtsrat der Deutschen Lufthansa AG Herrn Carsten Spohr zum 1. Mai 2014 zum Vorsitzenden des Vorstands der Deutschen Lufthansa AG ernannt. Im Zuge dessen hat es in der Lufthansa Group weitere Veränderungen in den Führungsgremien gegeben.

Der Aufsichtsrat hat in seiner Sitzung vom 12. März 2014 Herrn Karl Ulrich Garnadt zum Mitglied des Vorstands mit Zuständigkeit für das Ressort Passage ernannt. Seit Januar 2011 war Herr Garnadt Vorstandsvorsitzender der Lufthansa Cargo AG. Zu seinem Nachfolger wurde Herr Peter Gerber, davor Vorstand der Lufthansa Passage für Personal, Services und IT, zum 1. Mai 2014 ernannt.

Frau Dr. Bettina Volkens übernahm zum 1. Mai 2014 zusätzlich zu ihren bisherigen Verantwortungsbereichen in Personalunion auch die Funktion des Personalvorstands bei der Lufthansa Passage. Sie ist seit dem 1. Juli 2013 Arbeitsdirektorin und Vorstand für Personal und Recht der Deutschen Lufthansa AG.

Der Aufsichtsrat der Deutschen Lufthansa AG hat in seiner Sitzung am 16. September 2014 Frau Simone Menne, Vorstand Finanzen und Aviation Services, bis zum 30. Juni 2020 wiederbestellt. Sie ist seit dem 1. Juli 2012 in dieser Funktion tätig.

Herr Erdmann Rauer trat zum 1. Oktober 2014 die Nachfolge von Herrn Walter Gehl als Vorsitzender des Vorstands der LSG Lufthansa Service Holding AG (LSG Holding) an. Herr Gehl war von März 2005 bis September 2014 Vorsitzender des Vorstands der LSG Holding und ist in den Ruhestand getreten. Der Aufsichtsrat der LSG Holding hat darüber hinaus Frau Dr. Kristin Neumann mit Wirkung zum 1. Juli 2014 zum Vorstand Finanzen und Personal der LSG Holding bestellt. Sie folgt auf Herrn Jens Theuerkorn, seit Juli 2009 Vorstand Finanzen, dessen Vertrag zum 30. Juni 2014 wie geplant auslief und der ebenfalls in den Ruhestand gegangen ist.

Der Aufsichtsrat der Lufthansa Technik AG hat in seiner Sitzung am 15. September 2014 Herrn Dr. Johannes Bußmann zum neuen Vorstandsvorsitzenden des Unternehmens berufen. Herr Dr. Bußmann wird das Amt zum 1. April 2015 von Herrn August Wilhelm Henningsen übernehmen, der 2015 in den Ruhestand gehen wird. In seiner Sitzung vom 25. November 2014 hat der Aufsichtsrat der Lufthansa Technik AG Herrn Antonio Schulthess zum neuen Vorstand berufen. Herr Schulthess wird sein Amt am 15. März 2015 antreten. Über die Geschäftsverteilung wird im Jahr 2015 entschieden.

Herr Dr. Andreas Otto hat zum 1. Oktober 2014 das Amt des Chief Commercial Officers bei der Austrian Airlines AG angetreten. Zu seinem Nachfolger als Produkt- und Vertriebsvorstand der Lufthansa Cargo AG hat der Aufsichtsrat der Lufthansa Cargo AG zum 1. Dezember 2014 Herrn Dr. Alexis von Hoensbroech, vormals Leiter Commercial Frankfurt bei Lufthansa Passage, berufen.

Zukunftsprogramm SCORE

Seit seinem Start im Februar 2012 bis zum Ende des Geschäftsjahres 2014 hat das Zukunftsprogramm SCORE einen Bruttobeitrag von über 2,5 Mrd. EUR zum operativen Ergebnis der Lufthansa Group geleistet. Mitarbeiter aus allen Bereichen der Lufthansa Group haben in diesem Zeitraum mehr als 7.500 Ideen, Maßnahmen und Projekte entwickelt, von denen über 5.900 bereits eine positive Ergebniswirkung zeigen. Die bei Programmstart ursprünglich avisierte Ergebnissteigerung um 1,5 Mrd. EUR auf Basis des operativen Ergebnisses 2011 (820 Mio. EUR) auf 2,3 Mrd. EUR in 2015 wird allerdings insbesondere aufgrund im langjährigen Vergleich überdurchschnittlich gesunkener Durchschnittserlöse bei den Airlines nicht erreicht.

Auch im Geschäftsjahr 2014 leistete das SCORE-Programm einen wichtigen Beitrag zur Ergebnisentwicklung. Neben Maßnahmen zur Kostensenkung und Erlössteigerung konnten im Berichtszeitraum auch Strukturänderungen umgesetzt werden. Viele davon wurden bereits zu Beginn des Programms angestoßen und zeigen jetzt ihre positive Wirkung. Vor allem bei den Airlines hat die Lufthansa Group nachhaltige Synergien realisieren können.

Dazu gehören beispielsweise die Zusammenführung der Check-in-Bereiche von Lufthansa Passage, SWISS und Austrian Airlines an immer mehr Flughäfen außerhalb der Heimatmärkte. So können Kunden Gepäck oftmals deutlich früher aufgeben und zu Transferflügen mit mehreren Lufthansa Group Airlines einfacher einchecken. Der gemeinsame Auftritt schärft die einheitliche Wahrnehmung der Lufthansa Group und senkt gleichzeitig die Zahl der Schalter pro Standort.

Ein weiteres Beispiel für die bessere Koordination der Airlines ist die Einführung regionaler „Remote Ticketing Center“ zur Unterstützung von Kunden bei Flugunregelmäßigkeiten jeglicher Art über alle Airlines der Lufthansa Group hinweg. Hier können im Gegenzug die Ticketschalter an den größeren Stationen geschlossen werden.

Neben den Airlines tragen die Service-Gesellschaften durch Kosten-, Erlös- und Strukturmaßnahmen zum Zukunftsprogramm bei. Hervorzuheben sind die zunehmend positiven Effekte aus der ebenfalls zu Beginn des Programms gestarteten Effizienzsteigerung in den administrativen Bereichen durch eine intensive Analyse und Optimierung von Prozessen. Erfolgreiche Initiativen in den einzelnen Gesellschaften werden zunehmend auch auf andere Konzerngesellschaften übertragen.

Auf der Erlösseite haben die Service-Gesellschaften im Berichtszeitraum ebenfalls ihre Aktivitäten ausgeweitet. Im Rahmen von SCORE fokussiert so zum Beispiel Lufthansa Technik auf die Wachstumsmärkte Asien und Amerika. Diese stehen auch für LSG Sky Chefs im Fokus der künftigen Erlössteigerungen.

Im Rahmen der Optimierung der Konzernfunktionen wurden alle Bereiche auf Synergiepotenziale und Einsparungsmöglichkeiten hin untersucht. Organisatorisch wurden daraufhin Prozesse vereinfacht sowie schlankere und effektivere Strukturen geschaffen, zum Beispiel durch die Verlagerung von administrativen Tätigkeiten auf Shared Service Center. Hieraus resultierte eine Kosteneinsparung bedingt durch Personalabbau und Sachkostenreduzierung.

Ein weiterer wesentlicher Ergebnisbeitrag zu SCORE wird durch die verstärkte Nutzung der Verhandlungsposition des Einkaufs durch die enge Zusammenarbeit aller Gesellschaften erreicht. Um dieses umzusetzen, wurde als SCORE-Bestandteil das Programm „Lufthansa Procurement Power“ initiiert. Dessen bisheriger Ergebnisbeitrag 2012 bis 2014 beträgt 414 Mio. EUR (Stand November 2014). Das SCORE-Einkaufsziel in Höhe von 500 Mio. EUR wird voraussichtlich innerhalb des SCORE-Zeitraums erreicht.

Das Hauptaugenmerk des SCORE-Programms liegt nun zunehmend auf einer Überführung der laufenden Initiativen und der erfolgreich etablierten Steuerungslogik von SCORE in die Linienorganisation im Rahmen des strategischen Arbeitsprogramms „7to1 – Our Way Forward“. Die mit dem Programm initiierte Veränderungsfähigkeit soll auch nach dem offiziellen Ende von SCORE 2015 erhalten und genutzt werden. Einzelheiten dazu sind in den Kapiteln „Ziele und Strategien“ ab S. 24 und „Lufthansa – Erste Wahl“ ab S. 1 zu finden.

Zielerreichung

Lufthansa Group erreicht korrigierte Ergebnisprognose
Das Geschäftsjahr 2014 war insbesondere für die Geschäftsfelder Passage Airline Gruppe und Logistik herausfordernd. Intensiver Wettbewerb, zunehmende Überkapazitäten und regionale Krisen führten zu sinkenden Durchschnittserlösen und damit ebenso zu Ergebnisbelastungen wie die von der Pilotenvereinigung Cockpit initiierten Streiks. Bereits im Juni 2014 hatte der Vorstand der Deutschen Lufthansa AG daher die operative Gewinnerwartung für das Geschäftsjahr 2014 von 1,3 bis 1,5 Mrd. EUR auf 1,0 Mrd. EUR vor Streikkosten im zweiten Halbjahr zurückgenommen. Im weiteren Jahresverlauf wurde die Prognose trotz zwischenzeitlicher Ergebnisbelastungen durch Streiks mit einem operativen Ergebnisziel von 1,0 Mrd. EUR vor Streikkosten im November und Dezember bekräftigt.

Zielerreichung Lufthansa Group und Geschäftsfelder

			Umsatz			**Operatives Ergebnis**
	Umsatz 2013 in Mio. €	**Prognose für 2014***	**Umsatz 2014** in Mio. €	Ergebnisse 2013 in Mio. €	**Prognose für 2014***	**Ergebnisse 2014** in Mio. €
Lufthansa Passage	17 302		17 098	282	deutlich über Vorjahr, aber Belastung durch Projektkosten	252
SWISS	4 223		4 241	226	deutlich über Vorjahr	289
Austrian Airlines	2 069		2 069	25	deutlich über Vorjahr	10
Überleitung	–84		–88	–20		2
Passage Airline Gruppe	23 510	bis +5% über Vorjahr	23 320	513	950 bis 1 100 Mio. € (inkl. 300 Mio. € Projektkosten Lufthansa Passage)	553
Logistik	2 443	deutlich über Vorjahr	2 435	79	deutlich über Vorjahr, mindestens aber Vorjahresniveau	100
Technik	4 180	entsprechend Marktwachstum	4 337	404	auf Niveau 2012 (328 Mio. €)	392
Catering	2 514	leicht über Vorjahr	2 633	105	leicht über Vorjahr	100
IT Services	640	leicht über Vorjahr	646	36	leicht unter Vorjahr	37
Sonstige	0			–395	deutliche Verbesserung wegen geringerer Restrukturierungskosten	–211
Innenumsätze/Überleitung	–3 260		–3 360	–43		–17
Lufthansa Group berichtet	30 027	**leicht über Vorjahr**	30 011	699	**1 300 bis 1 500 Mio. €**	954
Restrukturierungskosten					80 Mio. €	
Projektkosten Lufthansa Passage					300 Mio. €	
Lufthansa Group normalisiert		**leicht über Vorjahr**			**1 680 bis 1 880 Mio. €**	

* Wie im Geschäftsbericht 2013 berichtet.

Letztendlich wurde ein operatives Ergebnis von 954 Mio. EUR bei Streikkosten im November und Dezember von 62 Mio. EUR erreicht (Vorjahr: 699 Mio. EUR). Die Ergebnisverbesserung bleibt jedoch hinter dem positiven Ergebniseffekt von 351 Mio. EUR durch die Anpassung der Abschreibungspolitik zurück.

Mit 30,0 Mrd. EUR blieb der Umsatz der Lufthansa Group auf dem Niveau des Vorjahres (30,0 Mrd. EUR). Erwartet war ein leichter Umsatzanstieg im Vergleich zum Vorjahr. Den größten Ergebnisbeitrag lieferten erneut die beiden Geschäftsfelder Passage Airline Gruppe und Technik.

Lufthansa Passage erwartete für das Geschäftsjahr 2014 eine Steigerung des Umsatzes und eine Verbesserung des operativen Ergebnisses. Beide Ziele wurden nicht erreicht. Der Umsatz sank leicht auf 17,1 Mrd. EUR (–1,2 Prozent), das operative Ergebnis sank von 282 Mio. EUR auf 252 Mio. EUR (–10,6 Prozent). Zu dieser negativen Entwicklung trugen insbesondere sinkende Durchschnittserlöse und Ergebniseffekte aus den Pilotenstreiks bei. Ergebniserhöhend wirkten hingegen geringere Abschreibungen, positive Ergebniseffekte aus der Fortführung des Übergangs der defizitären Europaverkehre außerhalb der Drehkreuze Frankfurt und München auf Germanwings sowie eine deutliche Stückkostenreduzierung.

SWISS rechnete für das Geschäftsjahr 2014 mit einem steigenden Umsatz und einem operativen Ergebnis deutlich über Vorjahr. Beide Ziele konnten erneut erreicht werden. Der Umsatz stieg leicht um 0,4 Prozent auf 4,2 Mrd. EUR an, das operative Ergebnis stieg signifikant auf 289 Mio. EUR (+27,9 Prozent). Maßgeblich dafür waren auch hier die Anpassung der Abschreibungspolitik, Kosteneinsparungen im Rahmen von SCORE sowie die Erneuerung der Flotte auf Flugzeuge mit erweiterter Kapazität.

Austrian Airlines prognostizierte für das Geschäftsjahr 2014 einen steigenden Umsatz und eine Verbesserung des operativen Ergebnisses. Bei gleichbleibendem Umsatz (2,1 Mrd. EUR) fiel das operative Ergebnis auf 10 Mio. EUR (Vorjahr: 25 Mio. EUR). Dies ist bedingt durch Einmaleffekte aus Abfertigungszahlen im Rahmen der Einigung auf einen neuen Konzern-Kollektivvertrag. Positiv wirkte auch hier die Anpassung der Abschreibungspolitik.

Die Passage Airline Gruppe rechnete für 2014 mit einer Steigerung von Umsatz und operativem Ergebnis. Das Umsatzziel konnte mit 23,3 Mrd. EUR (–0,8 Prozent) nicht erreicht werden. Der Einfluss von intensivem Wettbewerb, Überkapazität in einigen Märkten und deutlichen Belastungen aus einer Vielzahl von Streiks drückte sich bei gleichbleibender Auslastung in sinkenden Durchschnittserlösen aus. Diese Einflüsse belasteten gleichermaßen das operative Ergebnis. Im Vergleich zum Vorjahr stieg es um 7,8 Prozent an (553 Mio. EUR).

Das Geschäftsfeld Logistik erwartete für das Geschäftsjahr 2014 einen Anstieg des operativen Gewinns deutlich über Vorjahr. Das operative Ergebnis stieg um 26,6 Prozent auf 100 Mio. EUR. Hier zeichnete sich erneut das flexible und nachfrageorientierte Kapazitätsmanagement aus. Negative Effekte aus der Anpassung der Abschreibungspolitik konnten erfolgreich kompensiert werden.

Das Geschäftsfeld Technik rechnete für 2014 mit einem Umsatzwachstum entsprechend dem Marktwachstum und einem operativen Ergebnis auf Niveau des Geschäftsjahres 2012 (328 Mio. EUR). Der Umsatz stieg um 3,8 Prozent an (4,3 Mrd. EUR), das operative Ergebnis lag mit 392 Mio. EUR um 3,0 Prozent unter Vorjahr, aber deutlich über dem erwarteten Ergebnisniveau. Die deutlich positive Entwicklung konnte sowohl durch eine erfolgreiche Umsatzentwicklung wie auch durch das konsequente Kostenmanagement des Unternehmens erreicht werden.

Das Geschäftsfeld Catering prognostizierte für das Jahr 2014 einen leichten Anstieg von Umsatz und operativem Ergebnis. Der Umsatz stieg um 4,7 Prozent auf 2,6 Mrd. EUR. Das operative Ergebnis sank von 105 Mio. EUR auf 100 Mio. EUR (–4,8 Prozent). Der Ergebnisrückgang ist vor allem bedingt durch unerwartet höhere Material- und Personalaufwendungen.

Das Geschäftsfeld IT Services rechnete für das Geschäftsjahr 2014 mit einer leichten Steigerung von Umsatz und einem leichten Absinken des operativen Ergebnisses. Der Umsatz stieg um 0,9 Prozent auf 646 Mio. EUR, das operative Ergebnis erhöhte sich um 2,8 Prozent auf 37 Mio. EUR.

Kennzahlen Passage Airline Gruppe

		Werte 2013	**Prognose für 2014**	**Werte 2014**
Flotte (Flugzeuge)	Anzahl	622	insgesamt stabil	–1,1%
Kapazität (ASK)	in Mio.	262 682	ca. +5%	+2,1%
Absatz (RPK)	in Mio.	209 652	stärker als Kapazitätswachstum	+2,4%
Sitzladefaktor (SLF)	in %	79,8	leicht steigend	+0,3 P.
Preisniveau (Durchschnittserlöse)	€ Cent	10,4	rückläufig	–3,1%
Stückerlöse (RASK)	€ Cent	8,3	leicht rückläufig	–2,8%
Stückkosten (CASK exkl. Treibstoff)	€ Cent	6,7	ca. –4%	–3,0%

Wertschaffung bleibt positiv
Die Lufthansa Group erwartete für das Geschäftsjahr 2014 eine deutliche Steigerung des Konzernergebnisses und des operativen Ergebnisses. Diese Prognose hat sich nicht bewahrheitet, das Konzernergebnis ging im Wesentlichen aufgrund von Verlusten im Zusammenhang mit der Veräußerung des Infrastrukturbereichs der Lufthansa Systems an IBM und einem gestiegenen Marktwert der Wandlungsoptionen der von der Lufthansa Group begebenen Umtauschanleihe auf gehaltene JetBlue-Anteile von 313 Mio. EUR auf 55 Mio. EUR zurück.

Das Ziel einer nachhaltigen Wertschaffung wurde durch das Erreichen eines positiven CVA hingegen erneut erreicht.

Das Unternehmen strebt mittelfristig eine Eigenkapitalquote von 25,0 Prozent an. Nach einer Quote von 21,0 Prozent im Jahr 2013 sank diese 2014 auf 13,2 Prozent. Wesentlicher Treiber dieser negativen Entwicklung ist die im Geschäftsjahr 2013 erstmals unmittelbar im Eigenkapital zu erfassende Stichtagsbewertung der Pensionsrückstellungen. Der anzuwendende Rechnungszins fiel im abgelaufenen Geschäftsjahr von 3,75 auf 2,60 Prozent und hatte damit einen wesentlichen Einfluss auf die Senkung der Eigenkapitalquote von 7,8 Prozentpunkten.

Die dynamische Tilgungsquote soll einen Mindestwert von 35 Prozent erreichen. Nach einem Wert von 37,0 Prozent im Geschäftsjahr 2013 wurde 2014 ein Wert von 20,6 Prozent erzielt. Auch hier wirkten sich insbesondere die starke Erhöhung der Pensionsrückstellungen und die gestiegene Nettokreditverschuldung negativ auf die Kennzahl aus.

Das Ziel der Lufthansa Group, eine Mindestliquidität von 2,3 Mrd. EUR zu wahren, wurde 2014 mit einem Wert von 2,7 Mrd. EUR erfüllt. Die Flotte befand sich weiterhin auch 2014 in mehrheitlich unbelastetem Eigentum.

Profitabilität der Lufthansa Group muss strukturell steigen
Für die Lufthansa Group war das Jahr 2014 sehr herausfordernd. Die Geschäftsentwicklung war starken Einflüssen aus den verschiedensten Bereichen ausgesetzt. Zwar konnten die Mitarbeiter und die Führungskräfte unter Beweis stellen, dass sie in der Lage sind, erfolgreich kurzfristig auf Herausforderungen aller Arten zu reagieren. Das finanzielle Ergebnis des Geschäftsjahres muss aufgrund der deutlichen Verfehlung der Jahresprognose jedoch als nicht zufriedenstellend bezeichnet werden. Nach wie vor besteht unverändert die Notwendigkeit, die Profitabilität der Lufthansa Group strukturell zu erhöhen.

Die Prognosen der Lufthansa Group und ihrer Geschäftsfelder sowie weitere finanzielle Ziele für das Geschäftsjahr 2015 befinden sich konsolidiert im Abschnitt „Ausblick Lufthansa Group“ ab S. 122.

Zielerreichung Finanzprofil Lufthansa Group

	Ergebnisse 2013	**Prognose für 2014**	**Ergebnisse 2014**
Eigenkapitalquote	21,0 %	steigend Richtung 25 %	13,2 %
Dynamische Tilgungsquote	37,0 %	leicht steigend	20,6 %
Liquidität	4,7 Mrd. €	sinkend Richtung 3,0–3,5 Mrd. €	2,7 Mrd. €
Free Cashflow	1,3 Mrd. €	negativ	–297 Mio. €
Flotte	mehrheitlich unbelastet	mehrheitlich unbelastet	mehrheitlich unbelastet

Ertragslage

Umsatzerlöse liegen mit 30,0 Mrd. EUR auf Vorjahresniveau. / Wachstum der Service-Gesellschaften kompensiert sinkende Verkehrserlöse bei den Airlines. / Operatives Ergebnis steigt im Wesentlichen wegen geringerer Abschreibungen und Entlastungen aus günstigerem Treibstoff auf 954 Mio. EUR. / Pilotenstreiks belasten das Ergebnis mit 222 Mio. EUR. / Der Konzerngewinn sinkt auf 55 Mio. EUR. / Das Ergebnis je Aktie beträgt 0,12 EUR. / Die Zahlung einer Dividende für das Geschäftsjahr 2014 entfällt.

Umsatz und Erträge

Leistungsdaten der Luftverkehrsgesellschaften in der Lufthansa Group*

		2014	2013	Veränderung in %
Fluggäste	Tsd.	105 988	104 593	1,3
Angebotene Sitzkilometer	Mio.	268 105	262 682	2,1
Verkaufte Sitzkilometer	Mio.	214 641	209 652	2,4
Sitzladefaktor	%	80,1	79,8	0,3 P.
Fracht / Post	Tsd. t	1 924	1 965	–2,1
Angebotene Fracht-Tonnenkilometer	Mio.	14 659	14 893	–1,6
Verkaufte Fracht-Tonnenkilometer	Mio.	10 249	10 285	–0,4
Fracht-Nutzladefaktor	%	69,9	69,1	0,8 P.
Angebotene Gesamt-Tonnenkilometer	Mio.	41 548	41 218	0,8
Verkaufte Gesamt-Tonnenkilometer	Mio.	31 308	30 879	1,4
Gesamt-Nutzladefaktor	%	75,4	74,9	0,5 P.
Flüge	Anzahl	1 001 975	1 028 260	–2,6

* Vorjahreszahlen angepasst.

Die betrieblichen Erträge des abgelaufenen Geschäftsjahres 2014 lagen mit 32,2 Mrd. EUR nahezu auf Vorjahresniveau.

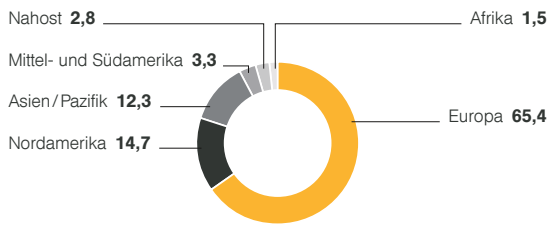
Auch die Umsatzerlöse blieben mit 30,0 Mrd. EUR nahezu unverändert zum Vorjahr. Während die Verkehrserlöse trotz gestiegener Verkehrsleistungen leicht um 0,7 Prozent auf 24,4 Mrd. EUR zurückgingen, stiegen die anderen Betriebserlöse um 3,0 Prozent auf 5,6 Mrd. EUR.

Verkehrserlöse sinken um 0,7 Prozent
Die Verkehrserlöse des Konzerns verminderten sich insgesamt um 0,7 Prozent auf 24,4 Mrd. EUR. Dabei wirkte sich der höhere Absatz mit 2,1 Prozent erlössteigernd aus, während um 2,3 Prozent geringere Preise (inklusive Treibstoffzuschlag und Luftverkehrsteuer) sowie negative Währungseffekte (–0,5 Prozent) zu einer Verminderung der Erlöse führten. Der vor allem preis- und währungsbedingte Rückgang der Verkehrserlöse war dabei die wesentliche Ursache dafür, dass das im Vorjahr prognostizierte Ziel eines Umsatzanstiegs nicht erreicht werden konnte.

Mit 88,4 Prozent entfiel der größte Anteil der Verkehrserlöse auf das Geschäftsfeld Passage Airline Gruppe. Mit 21,6 Mrd. EUR lagen die Erlöse um 0,8 Prozent unter dem Vorjahreswert. Während sich die abgesetzte Menge mit 2,4 Prozent positiv auswirkte, führten gefallene Preise (–2,7 Prozent) und negative Währungseffekte (–0,5 Prozent) zu Erlösminderungen.

Im Geschäftsfeld Logistik verminderten sich die Verkehrserlöse um 0,6 Prozent auf 2,4 Mrd. EUR. Bei erhöhten Preisen (+1,6 Prozent) ist dieser Rückgang auf einen gesunkenen Absatz (–1,4 Prozent) und negative Währungseffekte (–0,8 Prozent) zurückzuführen.

Verkehrserlöse Lufthansa Group* nach Verkaufsorten in %



* Geschäftsfelder Passage Airline Gruppe und Logistik.

Andere Betriebserlöse steigen um 3,0 Prozent
Die anderen Betriebserlöse stammen größtenteils aus den Geschäftsfeldern Technik, Catering und IT Services, in einem kleineren Umfang auch aus den Bereichen Passage Airline Gruppe und Logistik. Sie stiegen im abgelaufenen Geschäftsjahr um 164 Mio. EUR oder 3,0 Prozent auf 5,6 Mrd. EUR.

Das Geschäftsfeld Technik erwirtschaftete davon 2,7 Mrd. EUR (+3,0 Prozent), Catering 2,0 Mrd. EUR (+5,9 Prozent) und IT Services 270 Mio. EUR (+1,9 Prozent). Die fliegenden Gesellschaften der Passage Airline Gruppe und der Logistik trugen insgesamt 658 Mio. EUR (–4,6 Prozent) zu den anderen Betriebserlösen bei.

Umsatz und Erträge

	2014 in Mio. €	2013 in Mio. €	Veränderung in %
Verkehrserlöse	24 388	24 568	–0,7
Andere Betriebserlöse	5 623	5 459	3,0
Umsatzerlöse	**30 011**	**30 027**	**–0,1**
Bestandsveränderungen und andere aktivierte Eigenleistungen	212	158	34,2
Sonstige betriebliche Erträge	1 953	2 043	–4,4
Summe betriebliche Erträge	**32 176**	**32 228**	**–0,2**

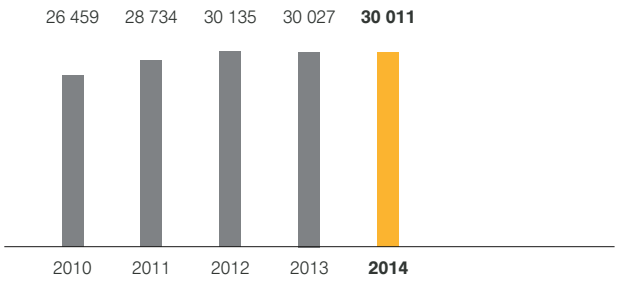
Die Umsatzerlöse werden unverändert durch die Passage Airline Gruppe geprägt. Der Außenumsatz des Konzerns verminderte sich nur leicht um 0,1 Prozent auf 30,0 Mrd. EUR. Dabei nahm der Anteil des Geschäftsfelds Passage Airline Gruppe am Gesamtumsatz auf 75,4 Prozent (–0,7 Prozentpunkte) ab. Das Geschäftsfeld Logistik trug 8,0 Prozent zum Gesamtumsatz bei, die Lufthansa Technik 8,9 Prozent, das Geschäftsfeld Catering 6,8 Prozent und das Geschäftsfeld IT Services 0,9 Prozent.

Außenumsatz nach Geschäftsfeldern 2014

	Außenumsatz in Mio. €	Veränderung gegenüber Vorjahr in %	Anteil am Konzernumsatz in %
Passage Airline Gruppe	22 636	–0,9	75,4
Logistik	2 410	–0,4	8,0
Technik	2 673	3,0	8,9
Catering	2 022	5,9	6,8
IT Services	270	1,9	0,9

Die regionale Betrachtung der Umsatzerlöse nach Verkaufsorten wird in der Segmentberichterstattung im Konzernanhang „Erläuterung 42“ ab S. 216 dargestellt. Die regionalen Aufteilungen der Verkehrserlöse nach Verkehrsgebieten für die Passage Airline Gruppe und Logistik befinden sich in den Kapiteln zum jeweiligen Geschäftsfeld auf S. 64 und auf S. 74.

Umsatz in Mio. €



Sonstige betriebliche Erträge sinken gegenüber Vorjahr um 4,4 Prozent

Die sonstigen betrieblichen Erträge verminderten sich um 90 Mio. EUR (–4,4 Prozent) auf 2,0 Mrd. EUR. Höheren Zuschreibungen auf Anlagevermögen (+28 Mio. EUR) standen dabei unter anderem gesunkene Erträge aus Rückstellungsauflösungen (–23 Mio. EUR), geringere Kursgewinne (–44 Mio. EUR) sowie Rückgänge bei Schulungsleistungen (–15 Mio. EUR) und Subleases von Fluggeräten (–11 Mio. EUR) gegenüber. Die übrigen Positionen weisen keine nennenswerten Abweichungen gegenüber dem Vorjahr auf. Der Konzernanhang enthält unter „Erläuterung 6“ ab S. 169 eine detaillierte Liste der sonstigen betrieblichen Erträge.

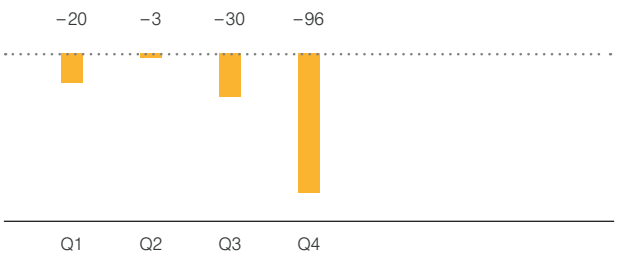
Aufwendungen

Die Entwicklung der betrieblichen Aufwendungen war von gesunkenen Materialaufwendungen sowie Abschreibungen und gegenläufig gestiegenen sonstigen betrieblichen Aufwendungen geprägt. Insgesamt ergab sich ein leichter Anstieg um 0,1 Prozent auf 31,4 Mrd. EUR.

Materialaufwand vermindert sich aufgrund gesunkener Treibstoffaufwendungen

Im Geschäftsjahr 2014 ging der Materialaufwand um 1,2 Prozent auf 17,3 Mrd. EUR zurück. Ausschlaggebend hierfür waren die um 5,1 Prozent auf 6,8 Mrd. EUR gesunkenen Treibstoffkosten. Dieser Rückgang ist vollständig auf die um ebenfalls 5,1 Prozent geringeren Preise (einschließlich Preissicherung) zurückzuführen. Die Effekte aus geringeren Mengen (–0,1 Prozent) wurden durch negative Währungseffekte (+0,1 Prozent) kompensiert. Der Treibstoffaufwand beinhaltet ein negatives Preissicherungsergebnis in Höhe von 149 Mio. EUR (Vorjahr: 125 Mio. EUR). Der Aufwand für die anderen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe erhöhte sich um 2,9 Prozent auf 2,7 Mrd. EUR.

Preissicherungsergebnis für Treibstoff je Quartal 2014 in Mio. €



Die Gebühren stiegen insgesamt um 1,9 Prozent auf 5,3 Mrd. EUR. Erhöhten Start- und Landegebühren (+4,1 Prozent), Fluggastgebühren (+6,4 Prozent) und Sicherheitsgebühren (+12,7 Prozent) standen dabei im Wesentlichen geringere Abfertigungsgebühren (–2,7 Prozent) gegenüber. Der Aufwand aus der Luftverkehrsteuer erhöhte sich um 2,3 Prozent auf 361 Mio. EUR. Die übrigen bezogenen Leistungen verringerten sich um 1,0 Prozent auf 2,5 Mrd. EUR.

Aufwendungen

	2014 in Mio. €	2013 in Mio. €	Veränderung in %	Anteil am Gesamtaufwand in %
Materialaufwand	17 283	17 498	–1,2	55,0
davon Treibstoff	6 751	7 115	–5,1	21,5
davon Gebühren	5 265	5 167	1,9	16,8
davon Operating Lease	52	94	–44,7	0,2
Personalaufwand	7 335	7 356	–0,3	23,4
Abschreibungen	1 512	1 767	–14,4	4,8
Sonstiger betrieblicher Aufwand	5 279	4 756	11,0	16,8
davon Agenturprovisionen	322	366	–12,0	1,0
davon indirekter Personalaufwand und Fremdpersonal	955	897	6,5	3,0
davon Miet- und Erhaltungsaufwand	826	791	4,4	2,6
Summe betriebliche Aufwendungen	**31 409**	**31 377**	**0,1**	**100,0**

Während die bezogenen Technikleistungen dabei einen Anstieg um 7,9 Prozent verzeichneten, gingen vor allem die Charteraufwendungen (–33,0 Prozent) und die Aufwendungen für Operating Leases (–44,7 Prozent) deutlich zurück.

Personalaufwand geht um 0,3 Prozent zurück
Der Personalaufwand verringerte sich im Berichtszeitraum um 0,3 Prozent auf 7,3 Mrd. EUR. Der Konzern beschäftigte im Jahresdurchschnitt 118.973 Mitarbeiter (+1,3 Prozent). Der Anstieg der Mitarbeiter entfiel mit 1,1 Prozent auf die Erweiterung des Konsolidierungskreises in den Geschäftsfeldern Technik und Catering. Den daraus resultierenden Mehraufwendungen standen unter anderem verringerte Restrukturierungskosten im Rahmen von SCORE in Höhe von 62 Mio. EUR (Vorjahr: 245 Mio. EUR) sowie unter anderem zinssatzbedingt gesunkene Zuführungen zu Pensionsrückstellungen gegenüber.

Abschreibungen sinken aufgrund der im Vorjahr angepassten Nutzungsdauer für Verkehrsflugzeuge deutlich
Im Geschäftsjahr 2014 reduzierten sich die Abschreibungen insgesamt um 14,4 Prozent auf 1,5 Mrd. EUR. Dabei sanken die planmäßigen Abschreibungen auf Flugzeuge noch deutlicher um 20,2 Prozent auf 1,1 Mrd. EUR. Ursache hierfür war die im Vorjahr vorgenommene Anpassung der Nutzungsdauer für Verkehrsflugzeuge und Reservetriebwerke von zwölf auf 20 Jahre bei gleichzeitiger Reduzierung des Restwerts von 15 Prozent auf 5 Prozent. Die Ursache für die im Vergleich zum Vorjahr höhere Entlastung der planmäßigen Abschreibungen aus der Anpassung der Nutzungsdauer von 351 Mio. EUR (Vorjahr: 63 Mio. EUR) ist, dass diesem Effekt im Vorjahr eine Belastung aus der Restwertreduzierung von 15 Prozent auf 5 Prozent gegenüberstand.

Die außerplanmäßigen Abschreibungen betrugen für das abgelaufene Geschäftsjahr insgesamt 100 Mio. EUR (Vorjahr: 137 Mio. EUR). Sie betrafen mit 22 Mio. EUR (Vorjahr: 124 Mio. EUR) zwei Boeing 747-400, fünf B737-500 und fünf Canadair Regional Jet 700. Weitere außerplanmäßige Abschreibungen betrafen erworbene Firmenwerte (7 Mio. EUR), sonstige immaterielle Vermögenswerte (23 Mio. EUR) und sonstiges Sachanlagevermögen (48 Mio. EUR). Von den außerplanmäßigen Abschreibungen auf sonstige immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagevermögen entfielen dabei insgesamt 50 Mio. EUR auf Vermögenswerte des zum Verkauf vorgesehenen Bereichs IT-Infrastruktur der Lufthansa Systems AG (weitere Aufwendungen von 8 Mio. EUR aus den Abschreibungen von Finanzanlagen sind im Finanzergebnis erfasst). Darüber hinaus entfielen außerplanmäßige Wertminderungen in Höhe von 2 Mio. EUR (Vorjahr: 8 Mio. EUR) auf Flugzeugersatzteile und Sachanlagevermögen, die in der Konzernbilanz unter zum Verkauf stehenden Vermögenswerten ausgewiesen werden. Diese Abwertungen sind unter den sonstigen betrieblichen Aufwendungen erfasst.

Sonstige betriebliche Aufwendungen stiegen aufgrund erhöhter Buchverluste und Kursverluste um 11,0 Prozent
Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr um 11,0 Prozent auf 5,3 Mrd. EUR. Die deutlich auf 176 Mio. EUR gestiegenen Buchverluste entfallen mit 160 Mio. EUR auf den vorgesehenen Verkauf des Bereichs IT-Infrastruktur der Lufthansa Systems AG. Unter anderem bedingt durch den gestiegenen US-Dollar legten die Kursverluste um 332 Mio. EUR zu. Weitere Belastungen ergaben sich vor allem aus gestiegenen indirekten Personalaufwendungen (+58 Mio. EUR) sowie erhöhten Miet- und Erhaltungsaufwendungen (+35 Mio. EUR), denen geringere Agenturprovisionen (–44 Mio. EUR) gegenüberstanden. Die übrigen Positionen zeigen im Einzelnen keine nennenswerten Veränderungen zum Vorjahr.

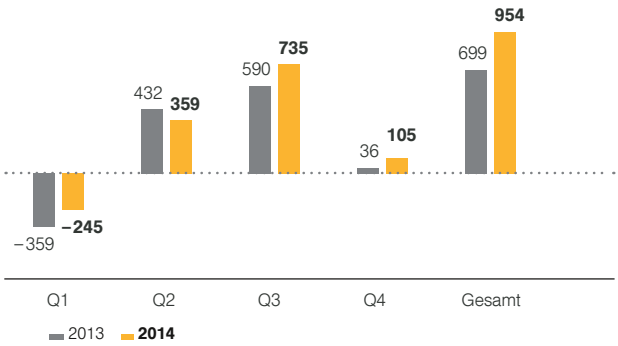
Ergebnisentwicklung

Das operative Ergebnis der Lufthansa Group erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um 255 Mio. EUR auf 954 Mio. EUR. Entlastungen gegenüber dem Vorjahr ergaben sich dabei aus der Anpassung der Nutzungsdauer für Verkehrsflugzeuge (351 Mio. EUR) sowie verringerten Restrukturierungskosten im Rahmen von SCORE (183 Mio. EUR). Demgegenüber wurde das Ergebnis durch Pilotenstreiks und deren Auswirkungen in Höhe von 222 Mio. EUR belastet.

Die Abweichungen des operativen Ergebnisses gegenüber der im Geschäftsbericht des Vorjahres abgegebenen Prognose resultieren zum einen aus den nicht erreichten Umsatzzielen der Passage Airline Gruppe und zum anderen aus den Belastungen aus den vorgenannten Streiks der Piloten.

In der Gesamtsicht steuerten sämtliche Geschäftsfelder positive Ergebnisbeiträge zum Gesamtergebnis des Konzerns bei. Die unverändert herausfordernden Rahmenbedingungen zeigten sich wiederum in der Entwicklung der Ergebniskennzahlen der Passagierfluggesellschaften. Die Passage Airline Gruppe konnte trotz der deutlichen Ergebnisentlastung aus der Anpassung der Abschreibungspolitik nur ein Ergebnis leicht über Vorjahr verzeichnen (+40 Mio. EUR).

Entwicklung operatives Ergebnis je Quartal in Mio. €



Operatives Ergebnis erreicht 954 Mio. EUR

Das Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit nach IFRS ging gegenüber dem Vorjahr um 84 Mio. EUR auf 767 Mio. EUR zurück. Für die Ermittlung des operativen Ergebnisses wurde es wie in den vergangenen Jahren 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 „Überleitung Ergebnisse“ auf S. 51 aufgeführt.

Im Jahr 2014 wurden insgesamt Nettoaufwendungen von 187 Mio. EUR (Vorjahr: Nettoerträge von 152 Mio. EUR) bereinigt. Nach dieser Bereinigung ergab sich ein operativer Gewinn von 954 Mio. EUR (Vorjahr: 699 Mio. EUR). Die mit dem Wettbewerb vergleichbare operative Marge, die sich durch Hinzurechnung der Rückstellungsauflösungen ergibt, beträgt 3,7 Prozent (Vorjahr: 3,0 Prozent).

In der Darstellung der Geschäftsfelder wurden die Gesellschaften der Lufthansa Flight Training Gruppe ab dem Geschäftsjahr 2014 aus dem Bereich „Sonstige“ in die Passage Airline Gruppe umgegliedert. Die Vorjahreszahlen wurden entsprechend angepasst.

Ergebnisstruktur Lufthansa Group

	2014 in Mio. €	2013 in Mio. €	Veränderung in %
Betriebliche Erträge	32 176	32 228	−0,2
Betriebliche Aufwendungen	−31 409	−31 377	0,1
Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit	**767**	**851**	**−9,9**
Finanzergebnis	−587	−305	−92,5
Ergebnis vor Ertragsteuern	**180**	**546**	**−67,0**
Ertragsteuern	−105	−220	−52,3
Ergebnis aus fortgeführten Geschäftsbereichen	**75**	**326**	**−77,0**
Auf Minderheiten entfallendes Ergebnis	−20	−13	−53,8
Auf Aktionäre der Deutschen Lufthansa AG entfallendes Konzernergebnis	**55**	**313**	**−82,4**

Die Anteile der einzelnen Geschäftsfelder am operativen Gewinn fielen sehr unterschiedlich aus. Bei den fliegenden Gesellschaften wird das zunehmend herausfordernde Markt- und Wettbewerbsumfeld im Ergebnis durch die entlastenden Wirkungen aus der angepassten Nutzungsdauer für Verkehrsflugzeuge überlagert. So erhöhte sich das Ergebnis der Passage Airline Gruppe gegenüber Vorjahr um 40 Mio. EUR beziehungsweise 7,8 Prozent auf 553 Mio. EUR. Bei wiederum verringerten Verkehrserlösen (−0,6 Prozent) konnte der operative Gewinn des Geschäftsfelds Logistik um 26,6 Prozent auf 100 Mio. EUR gesteigert werden. Das Geschäftsfeld Technik erzielte mit 392 Mio. EUR ein leicht rückläufiges Ergebnis (−3,0 Prozent). Auch die Geschäftsfelder Catering und IT Services erwirtschafteten wiederum operative Gewinne von 100 Mio. EUR (−4,8 Prozent) und 37 Mio. EUR (+2,8 Prozent). Die übrigen, nach IFRS 8 nicht separat berichtspflichtigen Konzerngesellschaften sowie die zentralen Konzernfunktionen gingen mit insgesamt −211 Mio. EUR (Vorjahr: −395 Mio. EUR) in das operative Ergebnis des Konzerns ein. In den zentralen Konzernfunktionen wirkte sich dabei vor allem der Rückgang der von den übrigen Geschäftsfeldern weiterbelasteten Aufwendungen aus den Restrukturierungsmaßnahmen im Rahmen des Zukunftsprogramms SCORE auf 62 Mio. EUR (Vorjahr: 245 Mio. EUR) ergebnisentlastend aus.

Der saisonale Ergebnisverlauf variierte ebenfalls stark. Auch weisen die einzelnen Geschäftsfelder des Konzerns unterschiedliche Verteilungen und Schwankungsbreiten ihrer Ergebnisse auf. Insgesamt wirkte die unterschiedliche Geschäftsentwicklung im abgelaufenen Geschäftsjahr 2014 stabilisierend auf das operative Ergebnis des Konzerns.

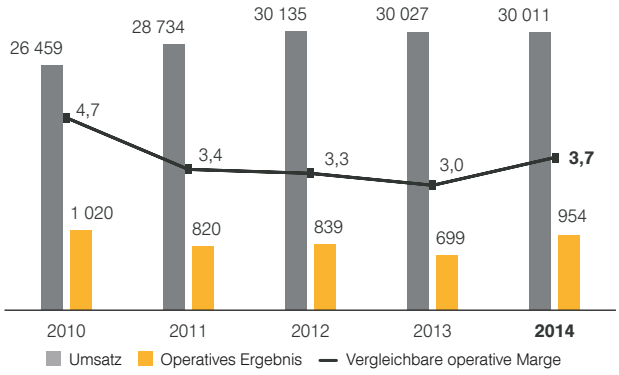
Finanzergebnis ging deutlich zurück

Das Finanzergebnis ging deutlich um 282 Mio. EUR auf –587 Mio. EUR zurück. Dabei verminderte sich das Beteiligungsergebnis nur leicht um insgesamt 3 Mio. EUR. Während sich das Equity-Ergebnis auf 77 Mio. EUR (Vorjahr: 91 Mio. EUR) reduzierte, verbesserte sich das übrige Beteiligungsergebnis auf 44 Mio. EUR (Vorjahr: 33 Mio. EUR). Das Zinsergebnis entwickelte sich aufgrund verringerter Zinsaufwendungen positiv auf –279 Mio. EUR (Vorjahr: –346 Mio. EUR). Das Ergebnis aus den übrigen Finanzposten reduzierte sich erheblich um 346 Mio. EUR auf –429 Mio. EUR. Dabei entfielen Aufwendungen von 297 Mio. EUR (Vorjahr: 49 Mio. EUR) auf den gestiegenen Marktwert der Wandlungsoptionen der im Geschäftsjahr 2012 begebenen Umtauschanleihe auf die von der Lufthansa Group gehaltenen JetBlue-Anteile. Darüber hinaus führten verringerte Zeitwerte von zur Sicherung eingesetzten Optionen (überwiegend aus Treibstoffpreissicherungen) zu Aufwendungen von 212 Mio. EUR (Vorjahr: 20 Mio. EUR). Demgegenüber ergaben sich aus Wertänderungen von Sicherungsinstrumenten, die nach IAS 39 als Handelsgeschäfte angesehen werden, weitere Erträge von 96 Mio. EUR (Vorjahr: Aufwendungen von 11 Mio. EUR). Weitere Aufwendungen von 16 Mio. EUR (Vorjahr: 3 Mio. EUR) entfielen auf außerplanmäßige Abschreibungen auf gewährte Darlehen. Diese betrafen mit 8 Mio. EUR die Abschreibung von Finanzanlagen des zum Verkauf vorgesehenen Bereichs IT-Infrastruktur der Lufthansa Systems AG.

Konzerngewinn sinkt gegenüber Vorjahr um 258 Mio. EUR

Das Ergebnis vor Steuern und Zinsen (EBIT) belief sich auf 459 Mio. EUR. Im Vorjahr wurde ein EBIT von 892 Mio. 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 2,0 Mrd. EUR (Vorjahr: 2,7 Mrd. EUR). Die Summe aus dem Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit und dem Finanzergebnis führte zu einem positiven Ergebnis vor Ertragsteuern von 180 Mio. EUR. Damit lag es um 366 Mio. EUR unter dem Vorjahresergebnis.

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



Nach Abzug von Ertragsteuern von 105 Mio. EUR (Vorjahr: 220 Mio. EUR) sowie auf Minderheiten entfallenden Ergebnisanteilen von 20 Mio. EUR (Vorjahr: 13 Mio. EUR) ergab sich ein auf die Aktionäre der Deutschen Lufthansa AG entfallendes Konzernergebnis von 55 Mio. EUR (Vorjahr: 313 Mio. EUR).

Das Ergebnis je Aktie beträgt 0,12 EUR (Vorjahr: 0,68 EUR), siehe auch im Konzernanhang „Erläuterung 15“ auf S. 173.

Volatilität prägt das Mehrperiodenergebnis

Die Lufthansa Group ist mit ihren Geschäftsfeldern einem volatilen Umfeld ausgesetzt, das stark von Konjunkturschwankungen und anderen externen Faktoren geprägt ist. Dabei baut das Unternehmen auf die Fähigkeit, stabile Erträge auch in Krisenzeiten zu erwirtschaften und überproportional von wirtschaftlichen Aufschwungsphasen profitieren zu können. So konnten auch in den konjunkturell schwächeren Jahren 2010 bis 2012 trotz aller Widrigkeiten positive operative Ergebnisse erzielt werden. Die Ergebnisse 2013 und 2014 (699 Mio. EUR und 954 Mio. EUR) waren durch zahlreiche einmalige Ergebnisbelastungen geprägt, die teilweise notwendig waren, um die Leistungsfähigkeit für konjunkturell schwächere Zeiten zu stärken. Vor diesem Hintergrund – und insbesondere unter Betrachtung des Ergebnisniveaus ohne Einmalbelastungen – kann zwar nicht das Ergebnis des Geschäftsjahres 2014 an sich als zufriedenstellend betrachtet werden, wohl aber die Art und Weise, wie mit herausfordernden Einflüssen umgegangen wurde.

Überleitung Ergebnisse

in Mio. €	2014 GuV	2014 Überleitung operatives Ergebnis	2013 GuV	2013 Überleitung operatives Ergebnis
Umsatzerlöse	**30 011**	**–**	**30 027**	**–**
Bestandsveränderungen	212	–	158	–
Sonstige betriebliche Erträge	1 953	–	2 043	–
davon Erträge aus Buchgewinnen und kurzfristigen Finanzinvestitionen	–	–71	–	–53
davon Erträge aus Auflösung von Rückstellungen	–	–168	–	–191
davon Zuschreibungen Anlagevermögen	–	–38	–	–10
davon Stichtagskursbewertung langfristiger Finanzschulden	–	–2	–	–28
Summe betriebliche Erträge	**32 176**	**–279**	**32 228**	**–282**
Materialaufwand	–17 283	–	–17 498	–
Personalaufwand	–7 335	–	–7 356	–
davon nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	–	–3	–	–12
Abschreibungen	–1 512		–1 767	
davon außerplanmäßige Abschreibungen	–	100	–	137
davon Effekte aus Abschreibungsanpassungen bei Flugzeugen	–	–	–	–68
Sonstige betriebliche Aufwendungen	–5 279		–4 756	
davon außerplanmäßige Abschreibungen auf Vermögen zum Verkauf – nicht operativ	–	2	–	8
davon Aufwendungen aus Buchverlusten und kurzfristigen Finanzinvestitionen	–	187	–	33
davon Stichtagskursbewertung langfristiger Finanzschulden	–	180	–	32
Summe betriebliche Aufwendungen	**–31 409**	**466**	**–31 377**	**130**
Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit	**767**	**–**	**851**	**–**
Summe Überleitung operatives Ergebnis	–	187	–	–152
Operatives Ergebnis	**–**	**954**	**–**	**699**
Beteiligungsergebnis	121	–	124	–
Übrige Finanzposten	–429	–	–83	–
EBIT	**459**	**–**	**892**	**–**
Abschreibungen (aus betrieblichem Ergebnis)	1 512	–	1 767	–
Abschreibungen auf Finanzanlagen, Wertpapiere und Vermögenswerte zum Verkauf	19	–	11	–
EBITDA	**1 990**	**–**	**2 670**	**–**

HGB-Jahresergebnis

Die bestehende Dividendenpolitik der Lufthansa Group sieht eine Ausschüttungsquote zwischen 30 und 40 Prozent vom operativen Ergebnis vor, sofern eine Ausschüttung aus dem Jahresüberschuss des nach handelsrechtlichen Vorschriften zu erstellenden Einzelabschlusses der Deutschen Lufthansa AG dies ermöglicht und sonstige Einflussfaktoren dem nicht entgegenstehen, siehe hierzu auch Kapitel „Finanzstrategie“ auf S. 28.

Ausführliche Erläuterungen zum Einzelabschluss der Deutschen Lufthansa AG nach HGB sind ab S. 142 zu finden. Danach ergab sich für das Geschäftsjahr 2014 ein Jahresergebnis von –732 Mio. EUR.

Der entstandene Jahresfehlbetrag wird durch eine Entnahme aus der Kapitalrücklage in gleicher Höhe ausgeglichen. Die Zahlung einer Dividende für das Geschäftsjahr 2014 entfällt. Die Lufthansa Group beabsichtigt, bei der Rückkehr zu positiven Ergebnissen wieder Dividenden im Rahmen der Dividendenpolitik auszuschütten.

Finanz- und Vermögenslage

✈ Investitionsvolumen steigt auf 2,8 Mrd. EUR. / Der Großteil dessen fließt in neues Fluggerät und Ersatzteile. / Der Free Cashflow ist aufgrund der hohen Investitionen negativ. / Die Bilanzsumme steigt auf 30,5 Mrd. EUR. / Die Finanzschulden werden weiter reduziert. / Das Eigenkapital wird durch zunehmende Pensionsrückstellungen gemindert. / Flottengröße bleibt in etwa konstant. / Günstige Refinanzierungsmöglichkeiten im Jahresverlauf genutzt. / Rating bestätigt.

Investitionen

Investitionen stellen die zukünftige Entwicklung des Konzerns sicher

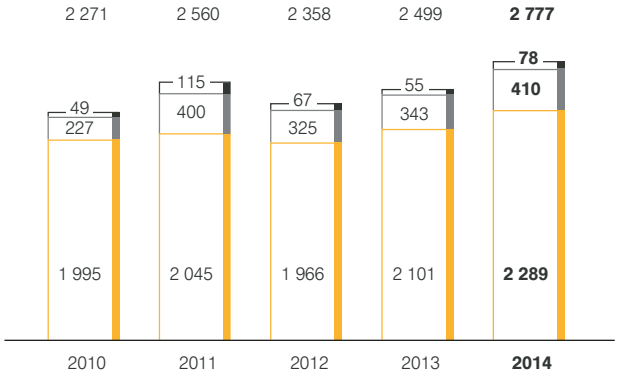
Bei wie im Vorjahr unverändert stringentem Kostenmanagement hat die Lufthansa Group auch im Geschäftsjahr 2014 wieder wesentliche Investitionen getätigt und sich damit Gestaltungsperspektiven für die Zukunft geschaffen. Das umfassende Flottenmodernisierungsprogramm wurde konsequent fortgeführt. Treibstoffeffiziente Flugzeuge sollen die künftige nachhaltige Kostenbasis deutlich verbessern. Mit 2,8 Mrd. EUR wurde das Investitionsvolumen im Konzern gegenüber Vorjahr deutlich um 11,1 Prozent gesteigert. Die Primärinvestitionen in An- und Schlusszahlungen für Flugzeuge, Flugzeugüberholungen und -zubehör erhöhten sich um 8,9 Prozent.

Die Sekundärinvestitionen, zusammengesetzt aus Investitionen in andere Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte, legten um 19,5 Prozent auf 410 Mio. EUR zu. Davon entfielen 303 Mio. EUR (Vorjahr: 249 Mio. EUR) auf Sachanlagen wie etwa technische Anlagen und Maschinen sowie auf Betriebs- und Geschäftsausstattung. In immaterielle Vermögenswerte wie Lizenzen, Geschäfts- und Firmenwerte wurden 107 Mio. EUR (Vorjahr: 94 Mio. EUR) investiert.

Finanzinvestitionen von insgesamt 78 Mio. EUR (Vorjahr: 55 Mio. EUR) betrafen Anteilserwerbe, Kapitalerhöhungen und Darlehensgewährungen.

Das größte Investitionsvolumen in Höhe von 2,2 Mrd. EUR (Vorjahr: 1,8 Mrd. EUR) entfiel 2014 auf die Passage Airline Gruppe. Dabei wurde vor allem in neues Fluggerät und Anzahlungen für Flugzeuge investiert. Die Investitionen des Geschäftsfelds Passage Airline Gruppe umfassten insgesamt 28 Flugzeuge: Zwei Airbus A380, sechs Boeing 747-8, eine B777, einen A330, zehn A320, zwei A319 und vier Dash 8-400. Darüber hinaus wurde ein A330 und ein A320 aufgrund von Vertragsverlängerungen von Operating Lease auf Finance Lease umklassifiziert. Außerdem sind in diesem Investitionsvolumen auch Flugzeugüberholungen und -anzahlungen enthalten.

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



* Ohne erworbenes Nettovermögen aus Veränderung des Konsolidierungskreises.

Primärinvestitionen Sekundärinvestitionen Finanzinvestitionen

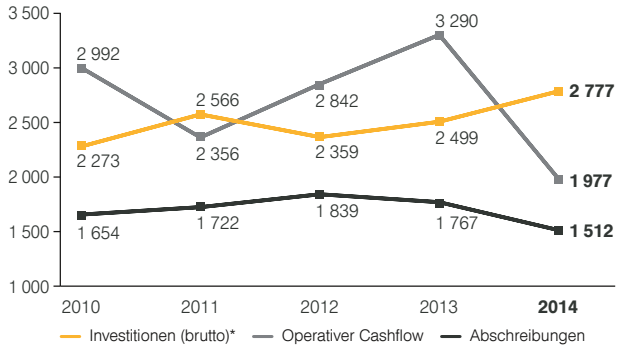
Die Investitionen im Geschäftsfeld Logistik von 214 Mio. EUR (Vorjahr: 318 Mio. EUR) betrafen im Wesentlichen den Zugang von zwei B777F-Frachtflugzeugen sowie Anzahlungen auf das neue Cargo Center.

Im Geschäftsfeld Technik entfielen Investitionen von 118 Mio. EUR (Vorjahr: 136 Mio. EUR) unter anderem auf den Kauf von Reservetriebwerken sowie Anteilserwerbe und Darlehensgewährungen. Die Investitionen im Geschäftsfeld Catering von 140 Mio. EUR (Vorjahr: 110 Mio. EUR) betrafen neben der Sicherung der bestehenden Produktionsstätten den Erwerb von Unternehmensanteilen sowie Darlehensgewährungen an Beteiligungen. Im Geschäftsfeld IT Services lagen die Investitionen mit 18 Mio. EUR (Vorjahr: 20 Mio. EUR) in etwa auf Vorjahresniveau.

Cashflow

Operativer Cashflow geht auf 2,0 Mrd. EUR zurück
Der operative Cashflow des Konzerns lag für das abgelaufene Geschäftsjahr bei 2,0 Mrd. EUR und damit 1,3 Mrd. EUR beziehungsweise 39,9 Prozent unter dem Vorjahreswert. Ausgehend von einem um 366 Mio. EUR verminderten Ergebnis vor Ertragsteuern wirkte sich die Eliminierung zahlungsunwirksamer Abschreibungen sowie der Investitions- beziehungsweise Finanzierungstätigkeit zuzurechnender Ergebnisse im Vorjahresvergleich mit insgesamt 144 Mio. EUR negativ bei der Ermittlung des operativen Cashflows aus. Die Veränderung des Working Capitals sowie gezahlte Ertragsteuern führten zu weiteren Rückgängen von 1,0 Mrd. EUR beziehungsweise 127 Mio. EUR, während ergebnis-, aber nicht zahlungswirksame Bewertungen von Finanzderivaten zu einer Entlastung des operativen Cashflows von 333 Mio. EUR führten. Die im Vergleich zum Vorjahr negative Veränderung des Working Capitals ist zum einen auf positive Vorjahreseffekte auf Veränderungen der SCORE-bedingten Restrukturierungen (260 Mio. EUR) und Pensionsrückstellungen (140 Mio. EUR) zurückzuführen. Darüber hinaus ergaben sich im Vorjahresvergleich stichtags- und abrechnungsbedingt deutliche Anstiege der kurzfristigen Forderungen beziehungsweise Rückgänge der kurzfristigen Verbindlichkeiten mit entsprechend negativen Auswirkungen auf das Working Capital.

Investitionen, operativer Cashflow und Abschreibungen in Mio. €

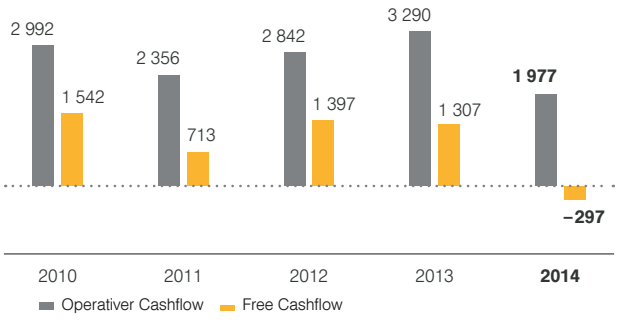


* Ausweis der Investitionen ohne anteilige Jahresergebnisse aus der Equity-Bewertung.

Free Cashflow ist aufgrund gleichzeitig gestiegener Investitionen negativ
Die Bruttoinvestitionen der Lufthansa Group betrugen 2,9 Mrd. EUR und enthielten die oben ausgeführten Primär-, Sekundär- und Finanzinvestitionen sowie reparaturfähige Flugzeugersatzteile.

Durch die Veräußerung von Vermögenswerten wurden 2014 Einnahmen von 161 Mio. EUR (Vorjahr: 233 Mio. EUR) erzielt. Davon entfielen 99 Mio. EUR auf den Verkauf von Flugzeugen und 32 Mio. EUR auf erhaltene Tilgungen von Ausleihungen. Die Zins- und Dividendeneinnahmen stiegen um 24,0 Prozent auf 393 Mio. EUR. Die für die Investitionstätigkeit eingesetzten Nettozahlungsmittel betrugen somit insgesamt 2,3 Mrd. EUR (Vorjahr: 2,0 Mrd. EUR).

Operativer Cashflow und Free Cashflow in Mio. €



Nach Abzug dieser Nettozahlungsabflüsse aus Investitionstätigkeit ergab sich für das Geschäftsjahr 2014 ein negativer Free Cashflow von 297 Mio. EUR (Vorjahr: positiver Free Cashflow von 1,3 Mrd. EUR). Die Innenfinanzierungsquote, das ist der Anteil der aus dem Cashflow finanzierten Investitionen, belief sich auf 71,2 Prozent (Vorjahr: 131,7 Prozent).

Finanzschulden konnten weiter reduziert werden
Im Geschäftsjahr 2014 hat die Lufthansa Group die Politik der mittelfristigen, flexiblen Ausfinanzierung der Pensionsverpflichtungen fortgesetzt. Insgesamt wurden 736 Mio. EUR im In- und Ausland ausfinanziert.

Durch den Erwerb von Wertpapieren in Höhe von 974 Mio. EUR und Erlöse aus dem Verkauf von Wertpapieren (1,8 Mrd. EUR) ergaben sich Nettozuflüsse von 784 Mio. EUR (Vorjahr: Nettoabflüsse von 421 Mio. EUR).

Aus dem Saldo der Finanzierungstätigkeit resultierte insgesamt ein Abfluss an Nettozahlungsmitteln in Höhe von 1,1 Mrd. EUR (Vorjahr: 904 Mio. EUR). Einer Neuaufnahme von Finanzschulden (1,1 Mrd. EUR) insbesondere aus der Begebung einer EUR-Anleihe von 500 Mio. EUR sowie mehreren Flugzeugfinanzierungen standen regelmäßige Tilgungen – insbesondere aus der planmäßigen Rückzahlung einer EUR-Anleihe von 850 Mio. EUR und eines Schuldscheindarlehens von 104 Mio. EUR – von insgesamt 1,6 Mrd. EUR gegenüber. Weitere Mittelabflüsse ergaben sich aus Zinsausgaben (380 Mio. EUR) sowie gezahlten Dividenden einschließlich Gewinnanteilen von Minderheitsgesellschaftern (222 Mio. EUR).

Liquidität wurde planmäßig reduziert
Die Zahlungsmittel verminderten sich im Geschäftsjahr um 585 Mio. EUR und betrugen zum Jahresende 828 Mio. EUR. Darin enthalten sind wechselkursbedingte Aufwertungen des Zahlungsmittelbestands von 6 Mio. EUR. Insgesamt betrugen die Zahlungsmittel und Zahlungsmittel-Äquivalente zuzüglich kurzfristiger Wertpapiere 2,6 Mrd. EUR (Vorjahr: 4,6 Mrd. EUR).

Vermögenslage

Umfangreiche Investitionen führen zu Wachstum des langfristigen Vermögens

Die Konzernbilanzsumme zum 31. Dezember 2014 erhöhte sich um 1,4 Mrd. EUR auf 30,5 Mrd. EUR. Dabei stiegen die langfristigen Vermögenswerte um 2,8 Mrd. EUR, während sich die kurzfristigen Vermögenswerte um 1,4 Mrd. EUR verminderten.

Im langfristigen Vermögen erhöhte sich die Position Flugzeuge und Reservetriebwerke insbesondere aufgrund der Zugänge im laufenden Geschäftsjahr um 1,2 Mrd. EUR auf 13,6 Mrd. EUR. Die reparaturfähigen Flugzeugersatzteile legten um 124 Mio. EUR zu. Innerhalb der insgesamt um 276 Mio. EUR gestiegenen Position übrige Beteiligungen stand positiven Marktwertveränderungen der Anteile an JetBlue (+318 Mio. EUR) ein Rückgang aus dem Verkauf der Anteile an der The Airline Group Limited von 38 Mio. EUR gegenüber. Die Zunahme der derivativen Finanzinstrumente um 264 Mio. EUR entfiel überwiegend auf Devisen- und Zinspreissicherungen, denen ein Rückgang bei den Marktwerten aus Treibstoffpreissicherung gegenüberstand. Der Anstieg der Ansprüche aus aktiven latenten Steuern ist vor allem auf die zinssatzbedingte Erhöhung der Pensionsrückstellungen zurückzuführen.

Innerhalb des kurzfristigen Vermögens stiegen die Forderungen deutlich um 395 Mio. EUR auf 4,0 Mrd. EUR an. Die flüssigen Mittel, die aus kurzfristigen Wertpapieren sowie Bankguthaben und Kassenbeständen bestehen, reduzierten sich um 2,0 Mrd. EUR auf 2,7 Mrd. EUR. Die zum Verkauf stehenden Vermögenswerte erhöhten sich geringfügig um 18 Mio. EUR auf 89 Mio. EUR.

Wachsende Pensionsrückstellungen mindern Eigenkapital deutlich

Auf der Passivseite betrug das Eigenkapital (inklusive der Anteile der Minderheitsgesellschafter) zum Bilanzstichtag 4,0 Mrd. EUR und verminderte sich damit um 34,0 Prozent. Ausgehend von einem leicht positiven Nachsteuerergebnis von 75 Mio. EUR resultiert dieser Rückgang im Wesentlichen aus der erfolgsneutral zu erfassenden Zunahme der Pensionsrückstellungen (2,1 Mrd. EUR), die insbesondere auf den gegenüber Vorjahr gesunkenen Diskontierungssatz zurückzuführen ist. Aus positiven Marktwertveränderungen finanzieller Vermögenswerte (+75 Mio. EUR) sowie positiven Unterschiedsbeträgen aus der Währungsumrechnung (+95 Mio. EUR) ergaben sich demgegenüber Erhöhungen des Eigenkapitals. Die Eigenkapitalquote verminderte sich von 21,0 Prozent zum Jahresende 2013 auf nunmehr 13,2 Prozent.

Verkürzte Kapitalflussrechnung Lufthansa Group

	2014 in Mio. €	2013 in Mio. €	Veränderung in %
Ergebnis vor Ertragsteuern	180	546	–67,0
Abschreibungen / Zuschreibungen	1 508	1 739	–13,3
Ergebnis aus dem Abgang von Anlagevermögen	140	–11	
Zinsergebnis / Beteiligungsergebnis	158	222	–28,8
Gezahlte Ertragsteuern	–220	–93	136,6
Erfolgswirksame Bewertung von Finanzderivaten	413	80	416,3
Veränderung des Working Capitals	–202	807	–125,0
Operativer Cashflow	**1 977**	**3 290**	**–39,9**
Investitionen und Zugänge reparaturfähige Ersatzteile	–2 877	–2 538	13,4
Einnahmen aus Verkäufen von Anteilen / Abgang von Anlagevermögen	210	238	–11,8
Zinseinnahmen und Dividenden	393	317	24,0
Für Investitionstätigkeit eingesetzte Nettozahlungsmittel	**–2 274**	**–1 983**	**14,7**
Free Cashflow	**–297**	**1 307**	**–122,7**
Erwerb / Veräußerung von Wertpapieren / Geldanlagen in Fonds	**784**	**–421**	**–286,2**
Kapitalerhöhung	–	–	–
Transaktionen mit Minderheiten	–	–9	–
Aufnahme / Rückführung langfristiger Finanzschulden	–470	–457	2,8
Dividenden	–222	–14	
Zinsausgaben	–380	–424	–10,4
Für Finanzierungstätigkeit eingesetzte Nettozahlungsmittel	**–1 072**	**–904**	
Veränderung Zahlungsmittel aus Wechselkursänderungen	6	–13	
Zahlungsmittel und Zahlungsmittel-Äquivalente 01.01.	**1 407**	**1 438**	**–2,2**
Zahlungsmittel und Zahlungsmittel-Äquivalente 31.12.	**828**	**1 407**	**–41,2**

Entwicklung von Ergebnis, Eigenkapital und Eigenkapitalquote

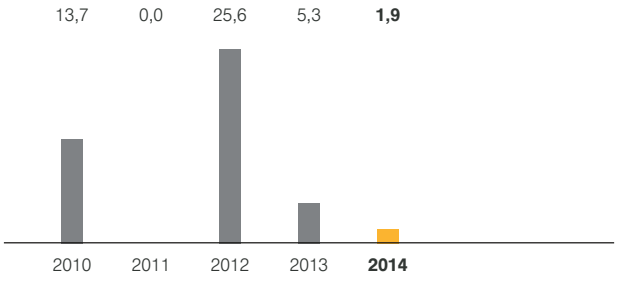
		2014	2013	2012	2011	2010
Konzernergebnis*	Mio. €	75	326	1 241	4	1 143
Eigenkapital*	Mio. €	4 031	6 108	4 839	8 044	8 340
Eigenkapitalquote*	%	13,2	21,0	16,9	28,6	28,4

* Inkl. Minderheiten.

Die langfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen stiegen deutlich um 3,4 Mrd. EUR auf 15,5 Mrd. EUR. Demgegenüber blieben die kurzfristigen Fremdmittel mit 11,0 Mrd. EUR auf Vorjahresniveau. Innerhalb der langfristigen Verbindlichkeiten erhöhten sich die Pensionsverpflichtungen vor allem aufgrund des von 3,75 Prozent auf 2,6 Prozent gesunkenen Diskontierungssatzes um 2,5 Mrd. EUR auf 7,2 Mrd. EUR. Die langfristigen Finanzschulden stiegen insbesondere aufgrund einer im September 2014 aufgenommenen EUR-Anleihe (500 Mio. EUR) um insgesamt 541 Mio. EUR. Der Anstieg der negativen Marktwerte derivativer Finanzinstrumente (+293 Mio. EUR) entfiel mit 297 Mio. EUR auf den Marktwert der Wandlungsoptionen der im Geschäftsjahr 2012 begebenen Umtauschanleihe auf die von der Lufthansa Group gehaltenen JetBlue-Anteile. Bei der Bewertung der übrigen Finanzderivate waren bei Devisen- und Zinssicherungen Rückgänge der negativen Marktwerte von insgesamt 184 Mio. EUR zu verzeichnen, während die negativen Marktwerte aus Treibstoffpreissicherungen aufgrund des stark gesunkenen Ölpreises um 180 Mio. EUR anstiegen.

Innerhalb der kurzfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen verminderten sich die Finanzschulden insbesondere aufgrund der Tilgung einer EUR-Anleihe (850 Mio. EUR) um insgesamt 920 Mio. EUR. Die Verbindlichkeiten aus nicht ausgeflogenen Flugdokumenten erhöhten sich um 213 Mio. EUR auf 2,8 Mrd. EUR. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige finanzielle Verbindlichkeiten stiegen um 90 Mio. EUR auf 4,6 Mrd. EUR. Der deutliche Anstieg der negativen Marktwerte derivativer Finanzinstrumente von insgesamt 583 Mio. EUR entfällt mit 545 Mio. EUR auf Treibstoffpreissicherungen.

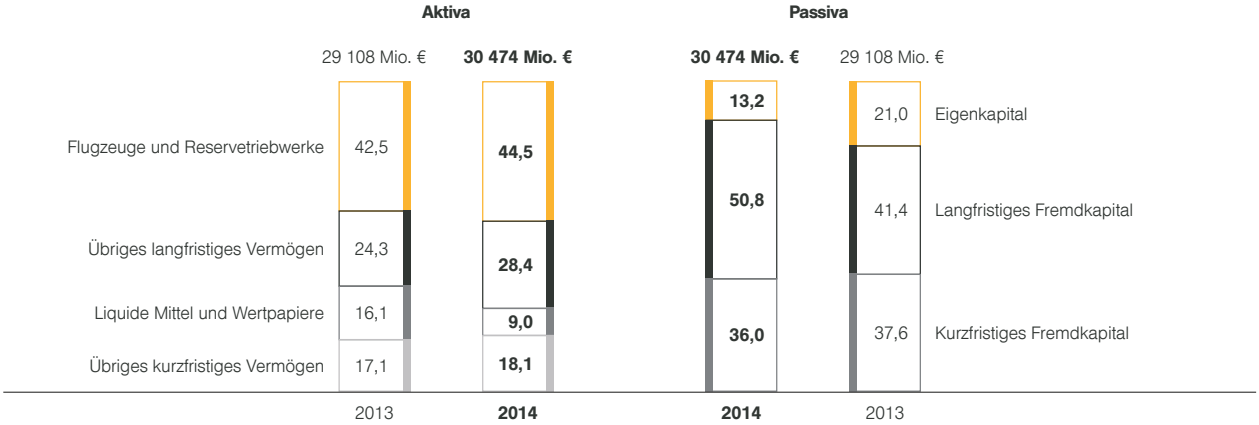
Eigenkapitalrendite in %



Volatile Zinsen und Ölpreise prägen die Bilanzstruktur
Der Anteil der langfristigen Mittel an der Bilanzsumme beträgt 64,0 Prozent (Vorjahr: 62,4 Prozent). Die langfristig zur Verfügung stehenden Mittel decken die langfristigen Vermögenswerte zu 87,7 Prozent (Vorjahr: 93,5 Prozent).

Die Nettokreditverschuldung stieg auf 3,4 Mrd. EUR (Vorjahr: 1,7 Mrd. EUR). Diese errechnet sich dabei als Saldo aus den Bruttofinanzschulden und dem vorhandenen Finanzvermögen zuzüglich der jederzeit liquidierbaren langfristigen Wertpapiere.

Bilanzstruktur in %



Dynamische Tilgungsquote

in Mio. €	**2014**	2013
Operativer Cashflow	1 977	3 290
Veränderung des Working Capitals	202	–807
Zinseinnahmen	256	228
Zinsausgaben	–380	–424
Erhaltene Dividenden	137	89
Adjustierter operativer Cashflow	**2 192**	**2 376**
Nettokreditverschuldung und Pensionen	**10 649**	**6 413**
Dynamische Tilgungsquote in %	**20,6**	**37,0**

Die Dynamische Tilgungsquote ging auf 20,6 Prozent (Vorjahr: 37,0 Prozent) zurück. Damit liegt sie unter dem von der Lufthansa Group gesetzten Mindestwert von 35 Prozent. Der angestrebte Zielwert liegt unverändert zum Vorjahr bei 45 Prozent. Weitere Details hierzu finden sich im Kapitel „Finanzstrategie“ auf S. 28. Eine Übersicht über die wesentlichen wirtschaftlichen Kennzahlen befindet sich in der „Zehn-Jahres-Übersicht“ ab S. 234.

Berechnung Nettokreditverschuldung

	2014 in Mio. €	2013 in Mio. €	Veränderung in %
Verbindlichkeiten Kreditinstitute	1 057	1 254	–15,7
Anleihen	1 468	1 812	–19,0
Übrige langfristige Finanzschulden	3 433	3 271	5,0
	5 958	**6 337**	**–6,0**
Übrige Bankverbindlichkeiten	198	56	253,6
Konzernkreditverschuldung	**6 156**	**6 393**	**–3,7**
Bankguthaben und Kassenbestände	953	1 552	–38,6
Wertpapiere	1 785	3 146	–43,3
Nettokreditverschuldung	**3 418**	**1 695**	**101,7**
Pensionsrückstellungen	7 231	4 718	53,3
Nettokreditverschuldung und Pensionen	**10 649**	**6 413**	**66,1**

Während die verfügbare Liquidität und die Nettokreditverschuldung sich im Rahmen der Erwartungen bewegten, führten insbesondere niedrigere Zinssätze und, damit einhergehend, stark steigende Pensionsverbindlichkeiten zu einer Belastung der Bilanzstruktur.

Konzernflotte – Bestand Verkehrsflugzeuge und Bestellungen
Lufthansa Passage inklusive Germanwings und Regionalgesellschaften (LH), SWISS (LX), Austrian Airlines (OS) und Lufthansa Cargo (LCAG) am 31.12.2014

Hersteller / Typ	LH	LX	OS	LCAG	**Konzern-flotte**	davon Finance Lease	davon Operating Lease	Veränderung zum 31.12.13	Zugänge 2015 bis 2025	Zusätzliche Optionen
Airbus A319	73	5	7		85	10	6	+2		
Airbus A320	72	28	16		116	19	1	+10	112	50
Airbus A321	62	8	6		76	2		–	48	
Airbus A330	19	16			35	1		–1	1	
Airbus A340	42	15			57	3	3	–4		
Airbus A350					0			–	25	30
Airbus A380	12				12			+2	2	
Boeing 737	22				22			–7		
Boeing 747	32				32			+3	4	
Boeing 767			6		6	2		–		
Boeing 777			5	4	9	1		+3	41	29
Boeing MD-11F				16	16			–2		
Bombardier CRJ	46[1]				46			–7		
Bombardier C-Series					0			–	30	30
Bombardier Q-Series			18		18			+4		
ATR					0			–8		
Avro RJ		20			20		6	–		
Embraer	43[1]				43			–		
Fokker F70			7		7		1	–2		
Fokker F100			15		15			–		
Flugzeuge gesamt	**423**	**92**	**80**	**20**	**615**	**38**	**17**	**–7**	**263**	**139**

[1] Vermietet an Lufthansa Regionalgesellschaften.

Flotte

Die kontinuierliche Flottenerneuerung schreitet voran
Die Flotte der Lufthansa Group ist der mit Abstand größte Vermögenswert in der Bilanz des Unternehmens. Der Betrieb einer modernen und gleichzeitig ökonomisch und ökologisch effizienten Flotte ist wesentlich für den wirtschaftlichen Erfolg der Lufthansa Group. Der Großteil der Flotte besteht aus Flugzeugen der beiden weltweit größten Flugzeughersteller Airbus und Boeing. Auf Kurz- und Mittelstrecken werden außerdem Flugzeuge von Bombardier, Embraer, Fokker und BAE Systems eingesetzt.

Zum Bilanzstichtag bestand die Flotte aus 615 Flugzeugen mit einem Durchschnittsalter von 11,5 Jahren (Vorjahr: 11,2 Jahre). Im Vergleich zum Vorjahr entspricht dies einem Rückgang von sieben Flugzeugen. Die angebotenen Sitzkilometer wurden insbesondere durch den Austausch von kleinerem durch größeres Fluggerät sowie die Rekonfiguration von Teilen der Flotte und saisonale Anpassung der Klassen an Bord um 2,1 Prozent erhöht.

Flottenbestellungen Lufthansa Group

		Auslieferungszeitraum
Langstreckenflotte		
2	Airbus A380	2015
4	Boeing 747-8	2015
34	Boeing 777X	2020 bis 2025
6	Boeing 777-300ER	2016
1	Boeing 777F	2015
25	Airbus A350	2016 bis 2023
1	Airbus A330	2016
Kurzstreckenflotte		
45	Airbus A320-Familie	2015 bis 2017
115	Airbus A320neo-Familie	2015 bis 2025
30	Bombardier C-Series	2016 bis 2017

Die Lufthansa Group setzt in ihrer Flottenpolitik auf Kontinuität und Verringerung von Komplexität. So wurde in den letzten Jahren die Anzahl der betriebenen Flugzeugmuster wesentlich reduziert und soll mit Hilfe der bestehenden Flugzeugbestellungen auch in der Zukunft weiter reduziert werden. Der Großteil der Flotte befindet sich weiterhin im Eigentum der Lufthansa Group, ist finanziell unbelastet und wird durch einen kleinen Anteil an extern geleasten Flugzeugen ergänzt. So kann das Unternehmen flexibel auf Nachfrageschwankungen reagieren und das Angebot kurzfristig erhöhen oder senken.

Im Geschäftsjahr 2014 wurden insgesamt zwölf Langstreckenflugzeuge an die Lufthansa Group ausgeliefert. Bei Lufthansa Passage kamen davon zwei Airbus A380, sechs Boeing 747-8 und ein A330 zum Einsatz. Austrian Airlines ergänzte die Flotte um ein Flugzeug des Typs B777. Lufthansa Cargo erhielt zwei Frachtflugzeuge des Typs B777F. Für die Kurz- und Mittelstreckenflotte gingen den Fluggesellschaften der Lufthansa Group 2014 insgesamt zwölf neue Flugzeuge der A320-Familie zu, davon zwei A319 für die in der Lufthansa Passage konsolidierte Germanwings. Austrian Airlines erhielt eine Fokker 70 sowie vier Bombardier Dash Q400.

Für das Jahr 2015 erwartet die Lufthansa Group die Auslieferung von zwei A380, vier B747-8 und zehn Flugzeugen der A320-Familie sowie einer B777F für Lufthansa Cargo.

Im Geschäftsjahr 2014 wurden insgesamt 29 Flugzeuge neu bestellt. Dazu gehören zehn Flugzeuge der A320-Familie für Lufthansa Passage, 15 Flugzeuge der A320-Familie für SWISS sowie vier Dash Q400 für Austrian Airlines. Darüber hinaus wurde dem Operating Lease einer Fokker 70 für Austrian Airlines zugestimmt.

Insgesamt stehen 263 Flugzeuge auf der Bestellliste der Lufthansa Group für eine Auslieferung bis zum Jahr 2025. Den größten Teil dieser Bestellung bilden die insgesamt 160 Flugzeuge der A320-Familie. Weitere Details finden sich in der nebenstehenden Tabelle.

Finanzierung

Alle Finanzierungsmaßnahmen sind an der Finanzstrategie der Lufthansa Group und den darin formulierten Zielen ausgerichtet. Details hierzu sind im Kapitel „Finanzstrategie“ auf S. 28 ersichtlich.

Zentrales Finanzmanagement optimiert konzernweit die Zahlungsströme
Die Lufthansa Group verfügt über ein integriertes Finanzmanagement, in dem alle Zahlungsströme der Konzerngesellschaften zusammengeführt, zentral gesteuert und optimiert werden. Durch die konzernweit integrierte Finanz- und Liquiditätsplanung wird sichergestellt, dass der Konzern sowie seine Geschäftsfelder und Konzerngesellschaften stets über ausreichend Liquidität verfügen. Jeweils zum Monatsende wird die Planung der Zahlungsströme aller Konzerngesellschaften für die kommenden 24 Monate aktualisiert. Das Finanzberichtssystem liefert dabei allen Gesellschaften Informationen über den tatsächlichen Finanzstatus und die erwarteten Zahlungsströme. Durch das konzernumfassende Cash-Managementsystem und den konzerninternen Finanzausgleich wird der externe Finanzmittelbedarf des Konzerns reduziert und die Anlage der Liquidität optimiert.

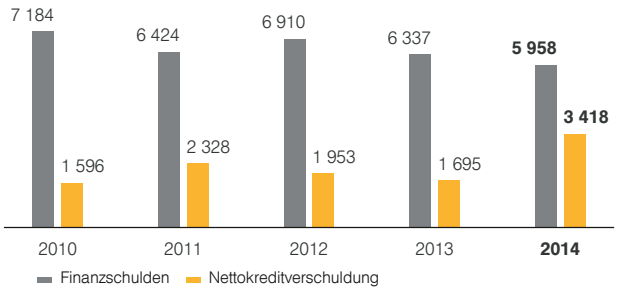
Der externe Finanzmittelbedarf der Lufthansa Group wird im Wesentlichen durch die Deutsche Lufthansa AG aufgenommen und bei Bedarf durch konzerninterne Darlehen an Konzerngesellschaften weitergereicht. Nur in Ausnahmefällen schließen Konzerngesellschaften in Abstimmung mit dem zentralen Finanzmanagement direkt externe Finanzierungen ab.

Vielfältige Finanzierungsquellen sichern vorteilhafte Konditionen
Die Auswahl der jeweiligen Finanzierungsinstrumente erfolgt nach Maßgabe der Lufthansa Finanzstrategie, siehe Abschnitt „Finanzstrategie“ auf S. 28. Dabei zielt der Finanzierungsmix darauf ab, die Finanzierungskosten zu reduzieren, ein ausgeglichenes Fälligkeitenprofil zu wahren und das Portfolio der Kapitalgeber zu diversifizieren.

Der Lufthansa Group steht insbesondere dank der guten Unternehmensbonität ein breites Spektrum an verschiedenen Finanzierungsinstrumenten zur Verfügung. Dabei spielen Flugzeugfinanzierungen eine wesentliche Rolle, da durch sie in Kombination mit der starken Bonität sehr vorteilhafte Finanzierungskonditionen abgeschlossen werden können. Daneben werden regelmäßig Finanzmittel im Rahmen von unbesicherten Finanzierungen wie beispielsweise Anleihen über den Kapitalmarkt aufgenommen. Durch ihre Creditor Relations-Aktivitäten steht die Lufthansa Group im permanenten Austausch mit Fremdkapitalgebern weltweit und stärkt somit gleichzeitig ihre Investorenbasis.

Finanzmittel werden hauptsächlich in der Bilanzwährung Euro aufgenommen. Die Risikomanagement-Strategie sieht vor, 85 Prozent der Finanzverbindlichkeiten variabel zu verzinsen. Weitere Informationen hierzu sind im Konzernanhang „Erläuterung 41“ ab S. 209 unter „Zinsrisiko“ dargestellt. Die aktuelle Finanzierungsstruktur ist im Konzernanhang unter „Erläuterung 35“ auf S. 197 ersichtlich. Für die wesentlichen Finanzverbindlichkeiten der Lufthansa Group existieren keine Financial Covenants.

Entwicklung Finanzschulden und Nettokreditverschuldung
in Mio. €



Darüber hinaus unterhält die Lufthansa Group bilaterale Kreditlinien mit einer Vielzahl von Banken in Höhe von 830 Mio. EUR. Von diesen Kreditlinien wurden zum Ende des Geschäftsjahres 2014 insgesamt 75 Mio. EUR in Anspruch genommen. Sie haben jeweils eine Laufzeit von zwei Jahren, die nach Ablauf eines Jahres wieder auf zwei Jahre verlängert wird. Somit bilden sie eine zusätzliche Liquiditätsreserve für die Lufthansa Group.

Flugzeugfinanzierungen und eine Kapitalmarkttransaktion wurden erfolgreich durchgeführt
2014 wurden von der Lufthansa Japanese-Operating-Lease (JOL)-Transaktionen auf der Basis von sieben Flugzeugen des Typs Airbus A320 abgeschlossen. Damit wurden Finanzmittel von insgesamt 227 Mio. EUR zu Konditionen aufgenommen, die selbst im Vergleich zu den aktuell am Kapitalmarkt verfügbaren attraktiven Finanzierungsalternativen sehr vorteilhaft waren. Diese JOL-Finanzierungen werden über die jeweilige Vertragslaufzeit von elf Jahren kontinuierlich getilgt.

Die Lufthansa Group hat im September 2014 ihr EMTN-Programm (Euro Medium Term Note-Programm oder auch Debt Issuance Program) neu aufgelegt. Dieses Programm ermöglicht es, innerhalb kürzester Zeit Kapitalmarktanleihen zu begeben. Das Programm ist an der Luxemburger Börse gelistet.

Im September 2014 hat die Lufthansa Group die attraktiven Kapitalmarktkonditionen genutzt und eine fünfjährige Anleihe über 500 Mio. EUR unter ihrem bestehenden EMTN-Programm begeben. Die Anleihe mit einer Laufzeit bis zum 12. September 2019 hat einen Kupon von 1,125 Prozent pro Jahr. Die Emission war dreifach überzeichnet und trägt den niedrigsten Kupon, der jemals von einem BBB– oder schlechter bewerteten Unternehmen für eine EUR-Transaktion mit diesem Volumen und Laufzeit erzielt wurde. Die erzielten Konditionen der Anleihe unterstreichen das hohe Vertrauen in die Lufthansa Group auch als Kreditnehmer.

Im Rahmen von unbesicherten Finanzierungen wurden Darlehen mit einem japanischen Darlehensgeber zu äußerst attraktiven Konditionen abgeschlossen, die kontinuierlich getilgt werden. Diese umfassen ein Volumen von knapp 30 Mio. EUR und haben eine Laufzeit von sieben Jahren.

Wesentliche Finanzierungen außerhalb der Bilanz gab es auch im abgelaufenen Jahr nicht. Verschiedene Gesellschaften der Lufthansa Group haben jedoch eine Reihe von Miet- oder Operating-Lease-Verträgen abgeschlossen. Im Wesentlichen handelt es sich hierbei um das Leasing von Flugzeugen und die Anmietung von Gebäuden, siehe Konzernanhang „Erläuterung 20“ ab S. 181.

Kontinuierliche Ausfinanzierung der Pensionsverpflichtungen fortgesetzt
Die Ausfinanzierung der Pensionsverpflichtungen wurde in 2014 weitergeführt. Konzernweit wurden Dotierungen in Höhe von 736 Mio. EUR vorgenommen. Auf die Ausfinanzierung deutscher Pensionsverpflichtungen entfielen Dotierungen in Höhe von 596 Mio. EUR. Die Ausfinanzierung von rund 600 Mio. EUR jährlich erfolgt seit 2004 freiwillig und wird jährlich überprüft.

Entwicklung der Ratings

Rating / Ausblick	**2014**	2013	2012	2011	2010
Standard & Poor's	BBB– / stabil	BBB– / stabil	BBB– / stabil	BBB– / stabil	BBB– / stabil
Moody's	Ba1 / positiv	Ba1 / stabil	Ba1 / stabil	Ba1 / stabil	Ba1 / stabil

Ratingbeurteilungen wurden bestätigt
Die beiden Rating-Agenturen Standard & Poor's und Moody's haben auch im vergangenen Jahr ihre Bewertungen für die Lufthansa Group bestätigt. Moody's hat am 28. Mai 2014 den Ausblick des „Ba1“-Ratings von stabil auf positiv verbessert. Auch nach der Anpassung des Ergebnisziels gab es keine Änderung der beiden Ratingbewertungen. Die aktuellen Ratings reflektieren das solide Finanzprofil sowie die Diversifikation über ein großes Streckennetz und verschiedene Geschäftsfelder.

Lufthansa Bewertung der Rating-Agenturen

Standard & Poor's (November 2014)*	**Moody's Investors Service** (Mai 2014)*
Langfristig: BBB- Kurzfristig: A-3 Ausblick: Stabil	Langfristig: Ba1 Kurzfristig: Not Prime Ausblick: Positiv
Stärken	**Stärken**
⊕ Eine der weltweit führenden Fluggesellschaften mit einem der weltweit größten Streckennetze und einer hervorragenden Wettbewerbsposition, insbesondere an den Drehkreuzen Frankfurt, München und Zürich	⊕ Eine der größten Fluggesellschaften weltweit mit einem geografisch gut diversifizierten Streckennetz
⊕ Gut diversifiziertes Geschäftsprofil mit führender Position in den Bereichen der Wartungs-, Reparatur und Überholungsleistungen sowie im Airline-Catering	⊕ Robustes Geschäftsprofil mit diversifizierten Geschäftsbereichen verringert die Abhängigkeit in Bezug auf Volatilität im Passagier- und Frachtgeschäft
⊕ Gute Marktposition im margenstarken Langstreckengeschäft sowie Marktführer in Deutschland	⊕ Geschäftsbereiche Technik und Catering liefern stabile Ergebnisbeiträge und verringern die konjunkturelle Abhängigkeit
⊕ Starke Liquiditätsausstattung	⊕ Solide Liquiditätsausstattung
⊕ SCORE zur Verbesserung der Effizienz und Profitabilität	⊕ Seit Beginn 2012 konzernweites Programm SCORE zur Generierung von Synergieeffekten und Kosteneinsparung
Schwächen	**Schwächen**
⊖ Operative Performance durch Pilotenstreiks und zunehmenden Wettbewerb unter Druck	⊖ Profitabilität der Passage Airline Gruppe hängt von externen Faktoren wie Treibstoffpreisen, wirtschaftlicher Entwicklung innerhalb Europas und Konkurrenz durch Low-Cost-Carrier ab
⊖ Hoher Verschuldungsgrad sowie hohe Pensionsverbindlichkeiten	⊖ Begrenzte Flexibilität bei der Erhöhung des Anteils an besicherten Finanzierungen

* Jüngster Bericht.

Gesamtaussage des Vorstands

Die Lufthansa Group hat im Geschäftsjahr 2014 nach Überzeugung des Vorstands eine ordentliche Entwicklung gezeigt. Dabei muss allerdings die unbefriedigende Entwicklung des operativen Ergebnisses von dem Fortschritt in der operativen Leistungsfähigkeit unterschieden werden.

So stieg das operative Ergebnis zwar deutlich an. Es erreichte allerdings nicht die Erwartungen des Vorstands. Die signifikant positiven Effekte aus der Anpassung der Abschreibungspolitik von Flugzeugen und Reservetriebwerken konnten nicht vollumfänglich in eine Ergebnisverbesserung übertragen werden. Wesentlicher Grund für die Verfehlung des Ergebnisziels war die schwache Entwicklung der Lufthansa Passage. Hier hatten zahlreiche Streiks der Pilotengewerkschaft Cockpit das Ergebnis belastet, während die Erlöse wettbewerbsbedingt zusätzlich unter Druck gerieten.

In den anderen Gesellschaften konnte eine erfreuliche Entwicklung verzeichnet werden. SWISS konnte die Prognose auch in einem schwierigen Marktumfeld erreichen. Austrian Airlines verfehlte zwar aufgrund von Einmaleffekten die Erwartungen, erreichte aber dennoch ein positives Ergebnis und schaffte durch die zukunftsweisende Vereinbarung mit den Sozialpartnern einen entscheidenden Schritt zur Restrukturierung.

Die Geschäftsbereiche Cargo, Technik und IT erreichten oder übertrafen ihre jeweiligen Prognosen. Catering stagnierte leicht unter den eigenen Erwartungen, aber auf einem im langjährigen Vergleich überdurchschnittlichen Profitabilitätsniveau. Alle Gesellschaften trugen positiv zur Ergebnisentwicklung der Lufthansa Group bei.

Gerade vor diesem Hintergrund wurden im Sommer mit der Roadmap „7to1 – Our Way Forward" die richtigen Weichen für die zukünftige Entwicklung der Lufthansa Group gestellt. So soll der Umsatzanteil der Punkt-zu-Punkt-Fluggesellschaften und der Service-Gesellschaften in den kommenden Jahren weiter steigen, während der Fokus bei den Netzwerkfluggesellschaften auf der Verbesserung der Margen liegt.

Die umfangreichen Streiks im Geschäftsjahr 2014 resultieren auch aus dem Versuch, starre Strukturen aufzubrechen, und stehen somit letztlich auch für die Ernsthaftigkeit, mit der der Vorstand die Zukunftsfähigkeit und Profitabilität dieser Gesellschaften erhöhen will. Nun wird es darum gehen, dieses Vorhaben gemeinschaftlich mit den Sozialpartnern umzusetzen.

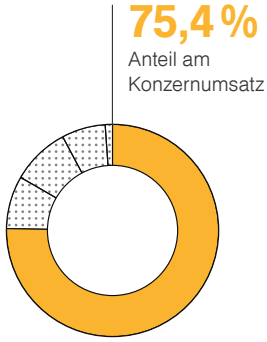
Dass eine weitreichende Restrukturierung insbesondere der Alters- und Übergangsversorgung von wesentlicher Bedeutung ist, macht der starke Anstieg der Pensionsverbindlichkeiten und damit auch der Verschuldung des Konzerns deutlich. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund ist der Erhalt des Investment Grade Ratings auch weiterhin von höchster Priorität und spielt eine große Rolle in den Überlegungen des Vorstands.

Im Geschäftsjahr 2014 konnten die Kapitalkosten erneut verdient und darüber hinaus zusätzlich 90 Mio. EUR Wert in Form eines positiven CVA geschaffen werden. Mit der Einführung neuer Finanzkennzahlen für das Geschäftsjahr 2015 sind die Weichen für eine weniger komplexe und transparente Steuerung des Unternehmens aus Sicht der Unternehmensführung ebenso wie aus Sicht der Aktionäre gestellt. Die Anpassung der Dividendenpolitik stellt die Aktionäre in der zu erwartenden Dividende auch künftig gleich mit der bisherigen Ausschüttungspolitik. Der Anspruch an eine positive Wertschöpfung für Aktionäre über den Zyklus hinweg bleibt explizit bestehen.

Geschäftsfeld Passage Airline Gruppe

Umsatz **23,3** Mrd. €

Operatives Ergebnis **553** Mio. €



Führender Verbund europäischer Qualitäts-Carrier

Passage Airline Gruppe ist der führende Airline-Verbund in Europa. / Airline-Verbund hat wesentliche Bedeutung innerhalb der Wertschöpfung der Lufthansa Group. / Geschäft wird durch Streiks belastet. / Umsatz trotz Passagier- und Auslastungsrekord auf Vorjahresniveau. / Operativer Gewinn steigt wegen geringerer Abschreibungen und Treibstoffkosten an.

Kennzahlen Passage Airline Gruppe					**Davon Lufthansa Passage[3]**		
		2014	2013	Veränderung in %	**2014**	2013	Veränderung in %
Umsatz	Mio. €	23 320	23 510	–0,8	17 098	17 302	–1,2
davon mit Gesellschaften der Lufthansa Group	Mio. €	684	672	1,8			
Operatives Ergebnis	Mio. €	553	513	7,8	252	282	–10,6
Vergleichbare operative Marge	%	2,9	2,7	0,2 P.	2,2	2,3	–0,1 P.
Segmentergebnis	Mio. €	726	647	12,2			
EBITDA[1]	Mio. €	1 697	2 146	–20,9	1 083	1 450	–25,3
CVA	Mio. €	37	175	–78,9			
Segmentinvestitionen	Mio. €	2 248	1 841	22,1			
Mitarbeiter zum 31.12.	Anzahl	54 960	55 272	–0,6	40 199	40 417	–0,5
Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	Anzahl	55 516	55 360	0,3	40 608	40 552	0,1
Fluggäste[2]	Tsd.	105 988	104 593	1,3	77 547	76 261	1,7
Flüge[2]	Anzahl	992 218	1 016 435	–2,4	701 499	715 035	–1,9
Angebotene Sitzkilometer[2]	Mio.	268 105	262 682	2,1	197 478	193 807	1,9
Verkaufte Sitzkilometer[2]	Mio.	214 641	209 652	2,4	156 826	153 334	2,3
Sitzladefaktor[2]	%	80,1	79,8	0,3 P.	79,4	79,1	0,3 P.
Durchschnittserlöse	€ Cent	10,0	10,4	–3,1			
Stückerlöse (RASK)	€ Cent	8,0	8,3	–2,8			
Stückkosten (CASK)	€ Cent	8,8	9,2	–3,9			

[1] Ohne konzerninterne Ergebnisübernahmen / Beteiligungserträge.
[2] Vorjahreszahlen angepasst.
[3] Inkl. Germanwings und Regionalpartnern.

Geschäftstätigkeit und Strategie

Passage Airline Gruppe ist der führende Airline-Verbund in Europa

Das Kerngeschäft der Lufthansa Group ist die Passagierbeförderung. Im Geschäftsfeld Passage Airline Gruppe operieren die Fluggesellschaften Lufthansa Passage (einschließlich Germanwings), SWISS und Austrian Airlines in einem Airline-Verbund, der wesentliche Synergien durch gegenseitige Abstimmung schafft. Des Weiteren hält die Lufthansa Group Beteiligungen an den Fluggesellschaften Brussels Airlines, SunExpress und JetBlue, die als Finanzbeteiligung ausgewiesen werden.

Der Airline-Verbund hat eine zentrale Bedeutung für die Wertschöpfung der Lufthansa Group und deren Service-Gesellschaften. Der Vorstand der Lufthansa Group steuert und stellt die strategische Zusammenarbeit im Verbund sicher. Ein eigens dafür zuständiges Vorstandsressort Verbund-Airlines, Logistik und IT trägt der übergreifenden Bedeutung des Geschäftsbereichs Rechnung.

Der Kunde steht im Mittelpunkt der Marktstrategie des Airline-Verbunds, die sich auf die Eckpfeiler hohe Qualität, Sicherheit, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit sowie professioneller Service stützt.

Durch die gezielte Weiterentwicklung des Produktportfolios und kontinuierliche Prozessharmonisierung bietet die Passage Airline Gruppe ihren Kunden ein weltweites Streckennetz von 271 Zielen in 107 Ländern an. Die Drehkreuze Frankfurt, München, Zürich und Wien sind die Basis für die Multi-Hub-Strategie der Passage Airline Gruppe. Damit kann sie ihren Kunden die Gestaltung und Erfüllung der Reisewünsche anhand einer vielfältigen und zuverlässigen Auswahl von Reisemöglichkeiten individuell ermöglichen.

Durch eine zunehmende kommerzielle Integration der Airlines, zum Beispiel durch die Bündelung der Vertriebsaktivitäten und der Stationen außerhalb der Drehkreuze sowie der Netzplanung, werden Kostensynergien realisiert und zusätzliche Ertragspotenziale erschlossen.

Im Rahmen der Neuordnung der Flight Training-Bereiche der Airlines wird die Lufthansa Flight Training statt wie bisher dem Geschäftsfeld Sonstige nun dem Geschäftsfeld Passage Airline Gruppe und dort der Lufthansa Passage zugeordnet. Die Vorjahreszahlen wurden entsprechend angepasst. Nachfolgend ist geplant, die Lufthansa Flight Training mit der SWISS Aviation Training zusammenzuführen, um weitere Synergien in diesem Bereich zu generieren.

Erlösentwicklung soll durch Qualitätsführerschaft und Partnerschaften stabilisiert werden

Die Passage Airline Gruppe investiert fortwährend in einen höheren Reisekomfort für ihre Fluggäste und in die Verbesserung der ökologischen Nachhaltigkeit des Flugbetriebs in Bezug auf Lärm- und Treibstoffemissionen. Ein wesentlicher Baustein dazu sind die Reduzierung der Flottenvielfalt und die Umstellung auf wirtschaftlichere Flugzeugtypen. 2014 gingen der Flotte der Passage Airline Gruppe 27 moderne Verkehrsflugzeuge zu, die ältere Bestandsflugzeuge ersetzt haben. Neben den neuesten Bordprodukten für die Fluggäste bedeutet dies auch eine spürbare Entlastung für Flughafenanrainer hinsichtlich Lärm- und Treibstoffemissionen. Die neuen Flugzeuge sind bis zu 30 Prozent leiser als ihre Vorgänger. Außerdem werden die Treibstoffeffizienz und CO_2-Emissionen pro Passagier deutlich verbessert und somit die Stückkosten gesenkt. Zwischen 2015 und 2025 erwartet die Lufthansa Group die Lieferung von 263 Flugzeugen mit einem Listenpreis von insgesamt rund 37 Mrd. EUR.

Im September 2014 hatte der Aufsichtsrat der Deutschen Lufthansa AG den Kauf von zusätzlichen 15 hochmodernen Flugzeugen des Typs A320neo (New Engine Option) sowie zehn A320ceo (Current Engine Option) für die Passage Airline Gruppe freigegeben.

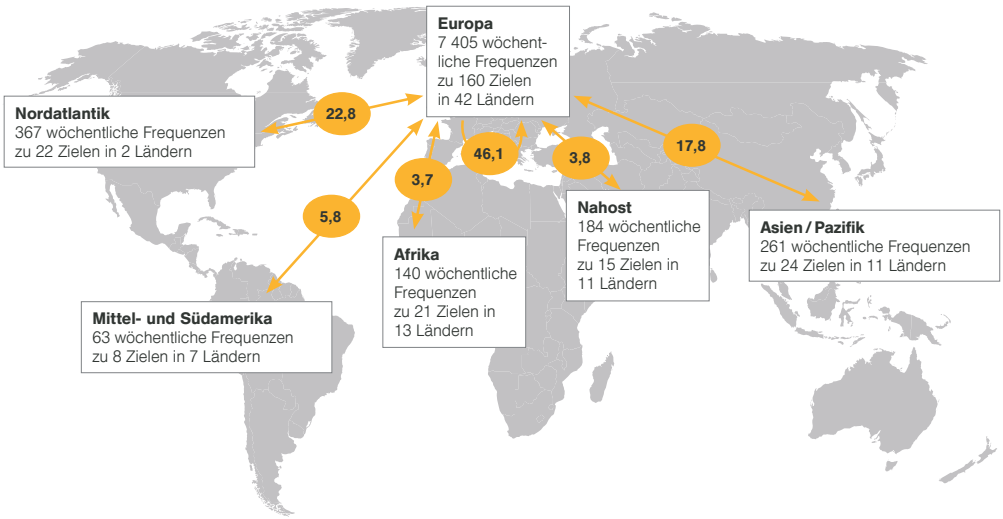
Aufgrund des weiterhin starken Wettbewerbsdrucks arbeiten alle Fluggesellschaften der Passage Airline Gruppe daran, ihre Profitabilität zu steigern. Im Fokus stehen dabei die Stabilisierung der Durchschnittserlöse durch Qualitätsführerschaft und überlegene Netzwerkqualität sowie die Senkung der Stückkosten. Der Einbau eines durchgängig modernen Bordprodukts wird mit dem Abschluss des Einbaus der neuen First, Business und Premium Economy Class im Sommer 2015 bei der Lufthansa Passage erreicht. Alle anderen Airlines im Verbund haben in ihrer Business Class bereits durchgängig moderne Sitze mit horizontaler Liegefläche eingebaut.

Die Absicherung der wichtigsten Langstreckenmärkte erfolgt bereits seit vielen Jahren erfolgreich über die Joint Ventures mit United Airlines und Air Canada auf den Strecken zwischen Europa und Nordamerika sowie mit der japanischen ANA auf den Strecken zwischen Europa und Japan. Im Geschäftsjahr 2014 konnte darüber hinaus eine Absichtserklärung mit der führenden chinesischen Fluggesellschaft Air China unterzeichnet werden. Eine vertiefte Zusammenarbeit zwischen den beiden Fluggesellschaften hat mit dem Start des Winterflugplans Ende Oktober 2014 begonnen. Mit ihren Partnern und im Rahmen der Star Alliance bietet die Passage Airline Gruppe ein einzigartig dichtes Streckennetz zu Destinationen auf der ganzen Welt an.

Innovationen differenzieren vom Wettbewerb

Produktinnovationen spielen in der Differenzierung von den Wettbewerbern ebenfalls eine wesentliche Rolle, so beispielsweise die Einführung eines drahtlosen Inflight Entertainments bei Lufthansa Passage auf den Kurz- und Mittelstrecken. Dazu gehört allerdings auch die weitere Entwicklung des europaweit führenden Kundenbindungsprogramms Miles & More. Im September 2014 wurde das dazu gehörige Prämiengeschäft in eine rechtlich selbständige Gesellschaft ausgegliedert, die künftig durch breitere und innovative Angebote wachsen und damit Kunden noch stärker an die Passage Airline Gruppe binden soll. Entsprechende Beschlüsse waren von Vorstand und Aufsichtsrat sowie der Hauptversammlung im ersten Halbjahr getroffen worden. Weitere Informationen hierzu und zu den einzelnen Fluggesellschaften des Airline-Verbunds sind in den jeweiligen Kapiteln ab S. 66 dargestellt.

Ziele Passage Airline Gruppe* und Anteil an den Verkehrserlösen in %



* Frequenzen pro Woche Lufthansa Passage, SWISS und Austrian Airlines.

Anteil an den Verkehrserlösen der Passage Airline Gruppe.

Zusammen mit LSG Sky Chefs wurden für Germanwings und SunExpress neue innovative Cateringkonzepte entwickelt, die die Qualität eines Cateringprodukts mit den Prozessen von Buy-on-Board verbinden. Weitere Details zu den einzelnen Fluggesellschaften des Airline-Verbunds sind in den jeweiligen Kapiteln ab S. 66 dargestellt.

Kostensenkungen stehen im Fokus

Erfolgreiche Initiativen zur Absenkung der Stückkosten konnten bei der Lufthansa Passage vor allem im Zusammenhang mit der Modernisierung der Flotte und der Anpassung der Klassenkonfiguration an spezifische Märkte erreicht werden. Im Jahresverlauf wurde unter anderem der Umbau der Airbus A340-Flotte auf eine stückkostengünstige Zwei-Klassen-Konfiguration für Strecken mit geringerer Premium-Nachfrage weiter vorangetrieben.

SWISS konnte durch Einsatz eines neuen Raumkonzepts und neue Sitze die Kapazitäten in den Flugzeugtypen A320 um zwölf Sitze und A321 um 19 Sitze erhöhen. Am Standort Genf wurde eine eigenständige Flotte mit regional angepassten Produkten und abgesenkten Stückkosten etabliert und weiter ausgebaut.

Austrian Airlines konnte ein zusätzliches Langstreckenflugzeug mit modernisiertem Bordprodukt nutzen. Gleichzeitig wurden durch den Abschluss eines zukunftsweisenden Tarifvertrags die schwebenden rechtlichen Unsicherheiten zu dem 2012 initiierten Betriebsübergang beseitigt und durch eine erneute Senkung der Stückkosten die Wettbewerbsfähigkeit weiter erhöht.

Präsenz der Lufthansa Group im Direktverkehr wird deutlich ausgebaut

Nachdem die Direktverkehre außerhalb der Drehkreuze Frankfurt und München bis Januar 2015 erfolgreich von Lufthansa Passage auf Germanwings übertragen wurden, sollen ab Ende 2015 Fluggesellschaften der Lufthansa Group in und aus Europa mit kostengünstigen Kurz- und Langstreckenangeboten als Punkt-zu-Punkt-Angebote unter der Dachmarke Eurowings Qualität zu günstigen Preisen bieten und dadurch neue Kunden gewinnen.

Unter dem neuen Konzept werden zunächst die beiden Fluggesellschaften Germanwings und Eurowings fliegen. Für die neuen Europa-Angebote wird nach bisheriger Planung die bisherige Flotte der Eurowings, die aktuell aus 23 Jets des Typs Bombardier CRJ900 besteht, zwischen Februar 2015 und März 2017 durch bis zu 23 Airbus A320 ersetzt. Dafür wurden zehn neue A320 bestellt. Zusätzlich werden aus bestehenden Bestellungen der Lufthansa Group noch bis zu 13 weitere A320 an Eurowings ausgeliefert.

Eurowings wird Ende 2017 somit eine homogene A320-Flotte betreiben und durch die Treibstoffeffizienz der modernen Flugzeuge weitere Kostenvorteile erzielen. Im kommenden Jahr werden unter der Marke Eurowings weitere Europastrecken ergänzt, die aus einer neuen Eurowings-Basis außerhalb Deutschlands geflogen werden sollen.

Neben den europäischen Strecken beabsichtigt Eurowings ab Ende 2015 auch günstige Langstreckenangebote als Punkt-zu-Punkt-Angebot auf den Markt zu bringen. Dazu wurde mit SunExpress, einem Joint-Venture-Unternehmen der Lufthansa Group und Turkish Airlines, im Dezember 2014 ein entsprechender „Letter of Intent“ zum Betrieb der Flugzeuge im Auftrag der Eurowings unterzeichnet. Das erfolgreiche Angebot der Germanwings, dem Kunden die Auswahl zwischen den Tarifen Best, Smart und Basic zu überlassen, wird auf den Eurowings-Flügen der Kurz- und Langstrecke übernommen. Die ersten interkontinentalen Ziele der neuen Eurowings werden unter anderem in der Karibik, dem indischen Ozean sowie im südlichen Afrika liegen. Für diese Verbindungen kommen moderne, emissionsarme und leise Langstreckenflugzeuge vom Typ Airbus A330-200 zum Einsatz, die ihre neue Heimatbasis voraussichtlich am Flughafen Köln/Bonn finden werden.

Markt und Wettbewerb

Regionen entwickeln sich weiterhin unterschiedlich
Die regional unterschiedliche Entwicklung der Airlines setzte sich auch im abgelaufenen Geschäftsjahr weiter fort. In Europa findet auf Kurz- und Mittelstrecken zunehmend eine Differenzierung zwischen klassischen Netzwerk-Airlines und Anbietern von Direktflügen im Punkt-zu-Punkt-Verkehr statt. Die Low-Cost-Airlines in Europa und damit der Anteil an Direktverbindungen im Punkt-zu-Punkt-Verkehr wuchsen überproportional stark.

Die marktführenden Low-Cost-Fluggesellschaften drängen zunehmend in das hochwertige Geschäftsreisesegment sowohl durch das Angebot von Flügen an Primär- und Sekundärflughäfen als auch durch angepasste Produkte und eine zielgruppengerechte Distribution. Bislang führt das bei diesen Gesellschaften zwar zu steigenden Stückkosten, die jedoch weiterhin deutlich unter denen der etablierten Netzwerk-Airlines liegen. Gleichzeitig konnten die Low-Cost-Airlines ihre Stückerlöse überproportional steigern. Das Wachstum der Low-Cost-Fluggesellschaften und der Wettbewerb in diesem Segment finden zunehmend zu Lasten des Umsteigeverkehrs an den Drehkreuzen statt. Dadurch werden im Branchenvergleich auch die Fluglinien der Passage Airline Gruppe aufgrund ihres hohen Anteils an Umsteigepassagieren strukturell deutlich belastet.

In diesem Zusammenhang kommt dem erfolgreich abgeschlossenen Übergang der Direktverkehre außerhalb der Drehkreuze von Lufthansa Passage auf Germanwings sowie der angepassten Organisation am Standort Genf für SWISS eine besondere Bedeutung zu.

In Nordamerika zahlen sich die Konsolidierung des Markts und die Kapazitätsdisziplin der Marktteilnehmer weiter aus. Die vormals defizitären Netzwerk-Airlines wurden erfolgreich restrukturiert und sind nun aufgrund der vorgenannten Faktoren überdurchschnittlich profitabel. Die Langstreckenverkehre zwischen Europa und Nordamerika werden nach wie vor von drei großen Joint Ventures, unter anderem dem führenden Joint Venture A++ unter der Beteiligung der Passage Airline Gruppe, dominiert. Die überdurchschnittliche Profitabilität auf diesen Strecken ist trotz teilweise deutlicher Rückgänge der Durchschnittserlöse nach signifikanten Kapazitätserhöhungen im Wettbewerb weiterhin gewährleistet.

Langstreckenverbindungen zwischen Europa und Asien werden hingegen weiterhin von einer größeren Anzahl von Marktteilnehmern bedient. Das Angebot ist aufgrund der Produktvielfalt sowie divergierender Kostenstrukturen vielfältig. Überkapazitäten, ausgelöst insbesondere durch die schnell wachsenden Airlines aus dem Mittleren Osten, belasten die Entwicklung der Erlöse und damit letztendlich auch das wirtschaftliche Ergebnis der Passage Airline Gruppe. Die Passage Airline Gruppe reagiert mit den zuvor beschriebenen Maßnahmen zur Stabilisierung der Erlöse in Form von Qualitätsmaßnahmen und Partnerschaften sowie mit einer modernisierten Flotte und angepassten Klassenkonfigurationen und dadurch sinkenden Stückkosten.

Geschäftsverlauf und operative Entwicklung

Zahlreiche Streiks belasten das Geschäft
Das Jahr 2014 war geprägt durch ein hohes Streikaufkommen der Pilotenvereinigung Cockpit (VC) bei Lufthansa Passage. Zudem wurde das Passagiergeschäft durch Streiks Dritter an deutschen Standorten zu Beginn des Jahres beeinflusst. Insgesamt belasteten Streiks und die damit verbundene Buchungszurückhaltung das Ergebnis der Passage Airline Gruppe mit 215 Mio. EUR. Noch offen ist derzeit, inwiefern das Buchungsverhalten der Kunden durch die langanhaltende Streikdrohung der Pilotengewerkschaft nachhaltig negativ beeinflusst wurde und somit auch zukünftig zu strukturell niedrigeren Buchungsvolumina führen wird.

Neue Struktur der Zuschläge auf Interkontinentalverbindungen eingeführt
Seit April 2014 erheben die Fluggesellschaften der Passage Airline Gruppe Zuschläge auf Interkontinentalverbindungen einheitlich auf Basis der insgesamt zurückzulegenden Flugstrecke und nicht wie bisher auf Basis einzelner Flugabschnitte. Die Unterscheidung zwischen Fluggästen mit einer Umsteigeverbindung und solchen mit einer Direktverbindung entfällt. Auf Verbindungen innerhalb Europas wird zum gleichen Zeitpunkt die Berechnung des Ticketzuschlags ebenfalls angeglichen und analog zu den Interkontinentalflügen nach Reiseklassen gestaffelt.

SCORE unterstützt Integration der Airlines
Die Fluggesellschaften der Lufthansa Group haben im vergangenen Jahr begonnen, einige zentrale Passagierservices an den internationalen Stationen umzustellen. Künftig sollen sich regional gebündelte Ticketing Center um Ticketangelegenheiten und um die Unterstützung in irregulären Flugsituationen aller Airlines der Lufthansa Group kümmern. Bereits in der Vergangenheit hat es an ausgewählten Stationen ähnliche Angebote gegeben. Nun wird dieses sogenannte Remote-Ticketing-Konzept weltweit standardisiert für alle Airlines der Lufthansa Group eingeführt. Auch künftig stehen den Kunden persönliche Ansprechpartner an den Stationen zur Verfügung, die den Kontakt zwischen Passagier und Service Center herstellen. Das Remote-Ticketing-Konzept ist Teil einer ganzen Serie von Neuerungen, die schrittweise an den internationalen Stationen Einzug halten, wie beispielsweise gemeinsame Schalter (Common Check-in), ein neues Design oder die Bündelung von Aufgaben im administrativen und operativen Bereich.

Passage Airline Gruppe erreicht Passagier- und Auslastungsrekord
Im Geschäftsjahr 2014 beförderte die Passage Airline Gruppe 106 Mio. Passagiere. Dies entspricht einem Wachstum von 1,3 Prozent gegenüber der Vorjahresperiode. Das Angebot wurde im Berichtszeitraum um 2,1 Prozent erhöht, obwohl die Zahl der Flüge um 2,6 Prozent zurückging. Dies ist maßgeblich auf den nach wie vor voranschreitenden Flotten-Rollover auf größeres Fluggerät bei der Lufthansa Passage und SWISS zurückzuführen. Der Absatz stieg um 2,4 Prozent. Der Sitzladefaktor konnte auf 80,1 Prozent gesteigert werden. Dies entspricht einem Plus von 0,3 Prozentpunkten.

Im Verkehrsgebiet Amerika stiegen die Verkehrserlöse aufgrund eines deutlichen Absatzwachstums (+4,8 Prozent) um 2,0 Prozent. Da das Angebot um 6,8 Prozent ausgeweitet wurde, sank der Sitzladefaktor um 1,6 Prozentpunkte (84,1 Prozent). Die Durchschnittserlöse gingen um 2,7 Prozent zurück.

Im Verkehrsgebiet Europa sanken die Verkehrserlöse um 0,8 Prozent. Die Durchschnittserlöse gingen um 2,2 Prozent zurück, während das Angebot um 0,1 Prozent erhöht wurde. In Kombination mit einem Absatzwachstum um 1,5 Prozent wurde der Sitzladefaktor auf 75,7 Prozent gesteigert (+1,0 Prozentpunkte).

Das Angebot im Verkehrsgebiet Asien/Pazifik wurde um 1,9 Prozent erhöht. Bei einem um 2,2 Prozent höheren Absatz stieg der Sitzladefaktor auf 82,0 Prozent (+0,3 Prozentpunkte). Die Durchschnittserlöse sanken um 4,5 Prozent, was zu einer Verringerung der Verkehrserlöse um 2,4 Prozent führte.

Die Kapazität im Verkehrsgebiet Nahost/Afrika wurde reduziert (–6,1 Prozent). Der Absatz sank dabei um 3,2 Prozent. Die Auslastung erhöhte sich auf 76,5 Prozent (+2,3 Prozentpunkte). Die Durchschnittserlöse sanken um 4,3 Prozent, die Verkehrserlöse verminderten sich um 7,4 Prozent.

Umsatz- und Ergebnisentwicklung

Seit dem Geschäftsjahr 2014 werden die Gesellschaften der Lufthansa Flight Training Gruppe dem Geschäftsfeld Passage Airline Gruppe zugeordnet. Die Vorjahreszahlen wurden entsprechend angepasst.

Umsatz verbleibt auf Vorjahresniveau
Die Verkehrserlöse des Geschäftsfelds konnten trotz einer gegenüber Vorjahr erhöhten Verkehrsleistung nicht gesteigert werden und lagen mit 21,6 Mrd. EUR um 0,8 Prozent knapp unter dem Vorjahreswert. Während sich die abgesetzte Menge mit 2,4 Prozent positiv auswirkte, führten gefallene Preise (–2,7 Prozent) und negative Währungseffekte (–0,5 Prozent) zu Erlösminderungen. Die Umsatzerlöse verminderten sich ebenfalls um 0,8 Prozent auf 23,3 Mrd. EUR. Die sonstigen operativen Erträge gingen deutlich um 20,7 Prozent auf 868 Mio. EUR zurück. Der Rückgang ist neben gesunkenen Kursgewinnen (–84 Mio. EUR) vor allem auf verringerte Erträge aus der Weiterbelastung von Restrukturierungskosten im Rahmen von SCORE an die Konzernfunktionen in Höhe von 29 Mio. EUR gegenüber 128 Mio. EUR im Vorjahr zurückzuführen. In der Folge verminderten sich die operativen Gesamterlöse um 1,7 Prozent auf 24,2 Mrd. EUR.

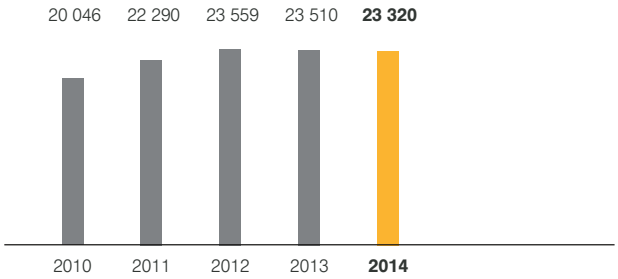
Die preis- und währungsbedingten Belastungen der Verkehrserlöse waren die wesentliche Ursache dafür, dass der im Vorjahr prognostizierte Umsatzanstieg im abgelaufenen Geschäftsjahr nicht erreicht werden konnte.

Entwicklung der Verkehrsgebiete*
Passage Airline Gruppe

	Nettoverkehrserlöse in Mio. € Außenumsatz		Fluggäste in Tsd.		Angebotene Sitzkilometer in Mio.		Verkaufte Sitzkilometer in Mio.		Sitzladefaktor in %	
	2014	Veränderung in %	**2014**	Veränderung in %	**2014**	Veränderung in %	**2014**	Veränderung in %	**2014**	Veränderung in P.
Europa	10 060	–0,8	84 983	1,3	91 928	0,1	69 574	1,5	75,7	1,0
Amerika	6 151	2,0	10 131	4,4	90 179	6,8	75 870	4,8	84,1	–1,6
Asien/Pazifik	3 735	–2,4	6 340	0,5	62 013	1,9	50 841	2,2	82,0	0,2
Nahost/Afrika	1 618	–7,4	4 534	–3,0	23 985	–6,1	18 356	–3,2	76,5	2,3
Gesamtverkehr	**21 564**	**–0,8**	**105 988**	**1,3**	**268 105**	**2,1**	**214 641**	**2,4**	**80,1**	**0,3**

* Inkl. Germanwings.

Umsatz Passage Airline Gruppe in Mio. €



Aufwendungen verminderten sich um 1,9 Prozent

Die operativen Aufwendungen reduzierten sich um 1,9 Prozent auf 23,6 Mrd. EUR. Einem Rückgang der Materialaufwendungen auf 15,2 Mrd. EUR (–1,1 Prozent) und der Abschreibungen (–21,5 Prozent) standen erhöhte sonstige operative Aufwendungen (+1,5 Prozent) gegenüber. Wesentlich für die verminderten Materialaufwendungen waren die insgesamt um 4,3 Prozent gesunkenen Treibstoffkosten. Aufwandssteigerungen aus der erhöhten Menge (+0,7 Prozent) stand dabei ein Preisrückgang (einschließlich Preissicherung) von 5,0 Prozent gegenüber.

Die Gebühren legten um 2,1 Prozent auf 5,0 Mrd. EUR zu. Während Fluggastgebühren (+6,4 Prozent), Sicherheitsgebühren (+12,7 Prozent) sowie Start- und Landegebühren (+4,2 Prozent) anstiegen, gingen die Abfertigungsgebühren um 2,8 Prozent zurück. Innerhalb der übrigen bezogenen Leistungen stiegen die bezogenen Technikleistungen um 6,6 Prozent. Demgegenüber verzeichneten Charteraufwendungen (–42,8 Prozent) und Aufwendungen für Operating Leases (–56,0 Prozent) deutliche Rückgänge.

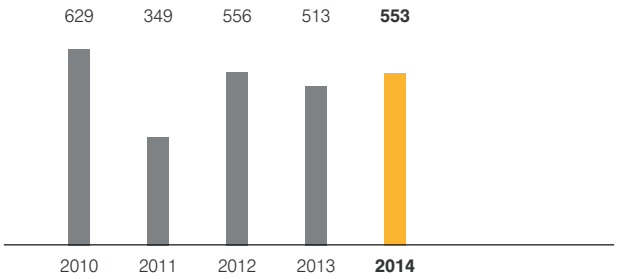
Aufwendungen Passage Airline Gruppe

	2014 in Mio. €	2013 in Mio. €	Veränderung in %
Materialaufwand	15 161	15 336	–1,1
davon Treibstoff	6 294	6 578	–4,3
davon Gebühren	5 011	4 909	2,1
davon Operating Lease	33	75	–56,0
davon Technikleistungen	1 862	1 746	6,6
Personalaufwand	4 237	4 252	–0,4
Abschreibungen	1 140	1 453	–21,5
Sonstiger operativer Aufwand	3 097	3 051	1,5
davon Agenturprovisionen	307	344	–10,8
davon Fremdpersonal	554	532	4,1
Summe operative Aufwendungen	**23 635**	**24 092**	**–1,9**

Bei einer im Jahresdurchschnitt um 0,3 Prozent auf 55.516 gestiegenen Zahl der Mitarbeiter verringerte sich der Personalaufwand um 0,4 Prozent auf 4,2 Mrd. EUR. Der Rückgang der Aufwendungen resultiert dabei insbesondere aus zinssatzbedingt verminderten Zuführungen zu Pensionsrückstellungen sowie geringeren Restrukturierungskosten im Rahmen von SCORE.

Die planmäßigen Abschreibungen reduzierten sich erheblich um 21,5 Prozent auf 1,1 Mrd. EUR. Grund dafür waren die Entlastungen aus der Anpassung der Nutzungsdauer der Verkehrsflugzeuge und Reservetriebwerke, die sich im Geschäftsjahr 2014 mit 360 Mio. EUR abschreibungsmindernd auf die Passage Airline Gruppe auswirkte.

Operatives Ergebnis Passage Airline Gruppe in Mio. €



Die sonstigen operativen Aufwendungen erhöhten sich um 1,5 Prozent auf 3,1 Mrd. EUR. Höheren Kursverlusten (+46 Mio. EUR) und indirekten Personalaufwendungen (+22 Mio. EUR) standen dabei verringerte Agenturprovisionen (–37 Mio. EUR) gegenüber.

Operativer Gewinn steigt aufgrund verringerter Abschreibungen auf 553 Mio. EUR

Das operative Ergebnis der Passage Airline Gruppe erhöhte sich gegenüber Vorjahr um 40 Mio. EUR auf 553 Mio. EUR. Während gesunkene Treibstoffkosten und Abschreibungen das Ergebnis deutlich entlasteten, führten preis- und währungsbedingte Umsatzeinbußen und Belastungen aus Pilotenstreiks zu Ergebnisreduzierungen. Erläuterungen zu den Ergebnissen der einzelnen Airlines finden Sie in den nachfolgenden Abschnitten ab S. 66.

Die übrigen Segmenterträge von 180 Mio. EUR (+25 Mio. EUR) entfielen auf Buchgewinne aus dem Abgang von Anlagevermögen (17 Mio. EUR), Zuschreibungen auf Anlagevermögen (30 Mio. EUR) sowie Erträge aus Rückstellungsauflösungen von 134 Mio. EUR. Die übrigen Segmentaufwendungen betrugen 46 Mio. EUR (–11 Mio. EUR). Außerplanmäßige Abschreibungen (37 Mio. EUR) betrafen mit 22 Mio. EUR zwei Boeing 747-400, fünf B737-500 und fünf Canadair Regional Jet 700, die stillgelegt oder zur Veräußerung vorgesehen sind. Darüber hinaus entfielen weitere 15 Mio. EUR außerplanmäßige Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte.

Das Ergebnis aus der Equity-Bewertung von 39 Mio. EUR (Vorjahr: 36 Mio. EUR) betraf die Terminal 2 GmbH & Co. OHG (27 Mio. EUR), SunExpress (23 Mio. EUR) und SN Airholding (–11 Mio. EUR). Insgesamt stieg das Segmentergebnis um 79 Mio. EUR auf 726 Mio. EUR.

Segmentinvestitionen stiegen auf 2,2 Mrd. EUR
Die Segmentinvestitionen erhöhten sich um 22,1 Prozent auf 2,2 Mrd. EUR. Sie umfassten die im Kapitel „Finanz- und Vermögenslage“ auf S. 52 genannten 28 Flugzeuge sowie Flugzeugüberholungen und -anzahlungen.

Mehrperiodenübersicht zeigt eine erhebliche Volatilität
In der Mehrperiodenübersicht werden einerseits die Ertragskraft und damit die Wichtigkeit der Passage Airline Gruppe für die Lufthansa Group, andererseits die konjunkturellen Einflüsse auf die Ergebnisentwicklung deutlich erkennbar. Im Geschäftsjahr 2010, dem ersten Jahr nach dem Höhepunkt der globalen Finanzkrise, konnte bereits wieder ein respektables operatives Ergebnis erreicht werden. In den Folgejahren wirkten sich wiederum die eingetrübten konjunkturellen Rahmenbedingungen und ein Ölpreis auf hohem Niveau deutlich auf die Ergebnisrechnung der Passage Airline Gruppe aus. 2012 beeinflussten signifikante Sondereffekte die Ergebnissituation positiv. Im Geschäftsjahr 2013 stabilisierte sich das Geschäft zunehmend. Im abgelaufenen Geschäftsjahr konnte eine leichte Ergebnisverbesserung allerdings nur durch die geringeren Abschreibungen erreicht werden. Die geplante deutliche Ergebnissteigerung wurde durch wettbewerbsbedingt sinkende Durchschnittserlöse und mehrfache Streiks verhindert. Nach wie vor besteht der Bedarf, das Ergebnisniveau strukturell zu erhöhen.

Lufthansa Passage

Geschäftstätigkeit und Strategie
Lufthansa Passage soll erste vollprivatisierte Five-Star-Airline werden
Lufthansa Passage ist die größte deutsche Fluggesellschaft. Sie betreibt die beiden größten deutschen Drehkreuze in Frankfurt und München sowie Langstreckenflüge aus Düsseldorf heraus. Direktverkehre außerhalb der Drehkreuze wurden seit dem Sommer 2013 sukzessive auf die Low-Cost-Tochtergesellschaft Germanwings übertragen. Auch die Regionalfluggesellschaften Cityline, Air Dolomiti und Eurowings werden der Lufthansa Passage zugeordnet, in deren Auftrag und wirtschaftlichem Risiko sie als günstige Produktionsplattformen operieren. Lufthansa Passage betreibt mit einer Flotte von über 400 Flugzeugen ein weltweites Streckennetz von 235 Destinationen in 78 Ländern.

Lufthansa Passage versteht sich als weltweit führender Qualitäts-Carrier und bietet ihren Kunden hochwertige Produkte in allen Reiseklassen an. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden 42,2 Prozent des Umsatzes auf der Langstrecke in der Business und der First Class erwirtschaftet (Vorjahr: 41,5 Prozent).

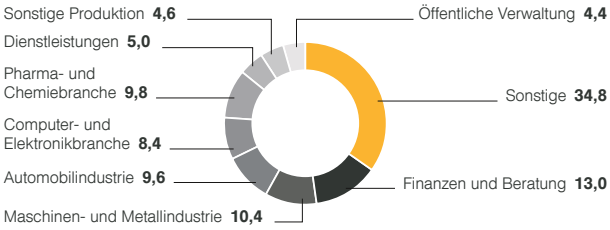
Die strategische Zielsetzung folgt dem Leitbild, dass Deutschland für Lufthansa Passage der zentrale Kernmarkt ist und Europa den Heimatmarkt darstellt, wobei das stetig wachsende Privatreisesegment zukünftige Wachstumspotenziale bietet. Lufthansa Passage strebt weiterhin konsequent die Qualitätsführerschaft in all ihren Märkten an, um die erste Five-Star-Airline der westlichen Hemisphäre zu werden. Im Zuge dieser Qualitätsoffensive steht der direkte Service für den Kunden im Zentrum aller Aktivitäten. Dabei werden die bestehenden Angebote weiter personalisiert und weitere Zusatzangebote etabliert.

Lufthansa Passage modernisiert die Flotte und baut Kerngeschäft um
Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung, Streiks und eine allgemeine Schwäche der Durchschnittserlöse haben die Geschäftsentwicklung der Lufthansa Passage im abgelaufenen Geschäftsjahr stark beeinträchtigt. Unter diesen schwierigen Rahmenbedingungen hat das Unternehmen das ursprünglich geplante Kapazitätswachstum reduziert und sich auf die Beschleunigung der Flottenmodernisierung konzentriert.

Unter anderem durch die laufende Flottenmodernisierung und Effizienzsteigerungen konnte Lufthansa Passage die Stückkosten, insbesondere auf der Langstrecke, deutlich senken. Die neuen Flugzeuge sind darüber hinaus treibstoffeffizienter und geräuschärmer. Sie tragen so ökonomisch wie auch ökologisch zu einer Verbesserung der Unternehmensleistung bei. Auch der weiter voranschreitende Umbau der A340-300-Flotte auf eine Zwei-Klassen-Konfiguration für Strecken mit geringerer Premium-Nachfrage trug zu der Stückkostensenkung bei. Gerade auf der Langstrecke wird Lufthansa Passage sich mit diesem Angebot zukünftig stärker

im vielversprechenden und wachstumsstarken Privatreisesegment engagieren. Der Neuanflug von Tampa in Florida ab September 2015 ist hierbei ein erster Schritt. Weitere attraktive Verbindungen werden ab Winterflugplan 2015/2016 folgen.

Branchenzusammensetzung Firmenkunden der Lufthansa Passage in %



Um die Erlöse auch in einem von Überkapazitäten geprägten Markt zu stabilisieren, bildet das größte Produkt-Upgrade in der Geschichte der Lufthansa Passage eine zentrale Maßnahme. Dazu gehört auch die Einführung der Premium Economy Class als neuer Reiseklasse. Ein bereits zu Beginn der Vermarktung über den Erwartungen liegender Buchungseingang zeigt, dass Lufthansa Passage mit innovativen Services und dem um bis zu 50 Prozent erweiterten Raumangebot gegenüber einem Sitz in der Economy Class nicht nur die preisbewussten Geschäftsreisenden erreicht, sondern auch die immer schneller wachsende Zielgruppe der Privatreisenden. Die neuen Sitze werden schrittweise bis zum dritten Quartal 2015 in die gesamte Langstreckenflotte eingebaut.

Die neue Reiseklasse der Lufthansa Passage wurde noch vor ihrem ersten Linienflug ausgezeichnet. Ebenso wie der neue Business Class-Sitz erhielt der Sitz der Premium Economy Class die renommierte Red Dot Design-Auszeichnung.

Neben der Premium Economy Class setzt Lufthansa Passage auch die Umrüstung der First und Business Class an Bord ihrer Langstreckenflugzeuge mit Hochdruck fort. Diese wird bis Spätsommer 2015 abgeschlossen sein. Bereits seit dem 1. Dezember 2014 bietet die neue Boeing 747-8-Flotte durchgängig dieses moderne und exklusive Reiseerlebnis in allen vier Reiseklassen.

Mit „Lufthansa Entertainment“ ist die Lufthansa Passage auch im Bereich des Unterhaltungsangebots auf der Kurz- und Mittelstrecke der Vorreiter in Europa. Seit vergangenem Sommer wurden bereits 20 Flugzeuge vom Typ Airbus A321 mit einem drahtlosen Inflight Entertainment-System ausgestattet. Passagiere können nun mit ihren eigenen Smartphones, Tablets oder Notebooks auf ausgewählten Strecken individuelle Unterhaltungs- und Informationsangebote nutzen. Über das Unterhaltungsangebot hinaus sollen dabei auch Perspektiven für neue Services und Interaktionen mit den Kunden entwickelt werden. Neben dem bereits bestehenden Verkaufsangebot aus dem Lufthansa WorldShop ist die Entwicklung von weiteren Dienstleistungen geplant, um zusätzliche Einnahmequellen zu erschließen.

Mit dem im Januar 2015 abgeschlossenen planmäßigen Übergang der dezentralen Europaverkehre auf Germanwings als Qualitäts-Carrier im Low-Cost-Segment beabsichtigt Lufthansa Passage, auch die dezentralen Punkt-zu-Punkt-Verbindungen nachhaltig abzusichern und im intensiven Wettbewerb mit den stark expandierenden Low-Cost-Airlines zu bestehen. Germanwings geht unverändert davon aus, nach der deutlichen Verringerung der Verluste im abgelaufenen Geschäftsjahr die Gewinnschwelle 2015 zu erreichen.

Das Miles & More-Prämiengeschäft wurde im September 2014 in eine eigenständige Einheit, die 100-prozentige Lufthansa Passage Tochtergesellschaft Miles & More GmbH, ausgegliedert. Das mit über 25 Mio. Teilnehmern führende Kundenbindungsprogramm Europas soll in der neuen Gesellschaftsform noch erfolgreicher und, dank zusätzlicher Programmpartner sowie der Erschließung neuer Märkte und Marktsegmente, für die Kunden noch attraktiver werden. In den kommenden Jahren wird konstant ein deutliches Umsatz- und Ergebniswachstum angestrebt.

Markt und Wettbewerb

Lufthansa Passage begegnet starkem Wettbewerb mit größter Produktoffensive der Geschichte

Lufthansa Passage ist dem im Kapitel Passage Airline Gruppe auf S. 61 beschriebenen wachsenden Wettbewerbsdruck unverändert stark ausgesetzt. Dies wirkt sich auch auf das Preisumfeld nachhaltig belastend aus. Wesentliche Treiber in diesem Zusammenhang sind der zunehmende Wettbewerb mit Low-Cost-Carriern in Europa, Kapazitätswachstum auf den Strecken zwischen Europa und Nordamerika sowie insbesondere das ungebremste Wachstum der Golf-Carrier, die vor allem die Ergebnisse auf den Strecken zwischen Europa und Asien belasten. Als Netzwerk-Airline mit einem sehr hohen Umsteigeanteil der Passagiere ist Lufthansa Passage dem Wettbewerb auch im gruppeninternen Vergleich besonders stark ausgesetzt.

Vor diesem Hintergrund hatte Lufthansa Passage das geplante Kapazitätswachstum im Jahresverlauf mehrfach abgesenkt. In der Winterflugplanperiode wurden zusätzlich fünf Flugzeuge im Kontinentalverkehr und drei Flugzeuge im Interkontinentalverkehr freigestellt.

Das geringere Kapazitätswachstum und die zuvor beschriebenen hohen Investitionen in das Bordprodukt sollen dazu beitragen, die negativen Folgen des starken Wettbewerbs auf die Lufthansa Passage zu verringern.

Geschäftsverlauf und operative Entwicklung

Streiks belasten das Ergebnis des Jahres 2014 mit 215 Mio. EUR

Zahlreiche Pilotenstreiks sowohl bei Lufthansa Passage als auch bei Germanwings belasteten das operative Ergebnis des abgelaufenen Geschäftsjahres deutlich. Der im März 2014 von der Vereinigung Cockpit abgeschlossenen Urabstimmung folgte ein dreitägiger Ausstand der Piloten Anfang April. Dieser zählte mit rund 3.800 gestrichenen Flügen und rund 425.000 betroffenen Passagieren zu den größten Streiks in der Geschichte der Lufthansa Passage.

Dem Streik vorausgegangen waren langwierige, intensive Gespräche und Verhandlungen über die Vergütung und die zukünftige Ausgestaltung der Übergangsversorgung. Im verkehrsreichen dritten Quartal erfolgten fünf weitere kurzfristige Streikaufrufe, von denen vier mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Längen durchgeführt wurden und teilweise zu einer massiven Beeinträchtigung des Flugverkehrs führten. Hier konnte Lufthansa Passage die negativen Auswirkungen der Streiks für die Fluggäste dank frühzeitiger Vorkehrungen, Sonderflugplänen und umfangreicher Information minimieren. Im vierten Quartal kam es zu fünf weiteren Ausständen, die erneut zu deutlichen Beeinträchtigungen führten.

Die latente, kontinuierliche Streikdrohung der Piloten belastete das Buchungsverhalten der Passagiere im gesamten Jahresverlauf zunehmend deutlich. Inklusive weiterer Streiks durch von der Gewerkschaft ver.di vertretene Berufsgruppen entstand Lufthansa Passage im abgelaufenen Geschäftsjahr eine Ergebnisbelastung aus Streiks und während der Streiktage entgangenen Buchungen von 215 Mio. EUR. Über diesen bestehenden Ergebnisschaden durch die direkten Flugausfälle hinaus wurde das wirtschaftliche Ergebnis der Lufthansa Passage auch durch Reputationsschäden beeinträchtigt.

Hintergrund der Streiks war insbesondere die Kündigung des Tarifvertrags zur Übergangsversorgung durch die Lufthansa Passage im Geschäftsjahr 2013. Diese seit Jahrzehnten bestehende Regelung ermöglicht es Piloten, frühestens ab einem Alter von 55 Jahren bei Erhalt von bis zu 60 Prozent ihrer Bezüge in den Ruhestand zu gehen. Die Lufthansa Passage will das Durchschnittsalter der ausscheidenden Piloten von derzeit 58 Jahren schrittweise bis 2021 auf 61 Jahre erhöhen. Weiterhin ist vorgesehen, dass über den Zeitraum von zehn Jahren bis 2023 jeder Cockpit-Mitarbeiter maximal ein Jahr länger als nach der derzeitigen Regel nötig arbeiten muss, falls das durchschnittliche Ausscheidealter nicht erreicht wird. Für neu eintretende Piloten soll mit der Gewerkschaft eine neue, zeitgemäße Regelung erarbeitet werden.

Neben den Streiks belasteten auch Außenstände aus Ticketverkäufen in Venezolanischen Bolivar das Ergebnis der Lufthansa Passage. Wegen bestehender Devisenausfuhrbeschränkungen konnten die Außenstände nur teilweise transferiert werden. Aufgrund der angestoßenen Kapazitäts- und Vertriebsmaßnahmen konnten das Risiko und das Wachstum der Bolivar-Außenstände jedoch begrenzt werden.

Umsetzung von SCORE-Maßnahmen führt zu wesentlichen Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen

Im dritten Jahr des Zukunftsprogramms SCORE konzentrierte sich Lufthansa Passage auf die Umsetzung der insgesamt mehr als 350 Einzelmaßnahmen zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung. Im Geschäftsjahr 2014 wurden bei Lufthansa Passage Maßnahmen mit einem Bruttoergebnisverbesserungsvolumen von 447 Mio. EUR umgesetzt.

Strukturell wurden zum Beispiel mit der Übertragung der Direktverkehre auf Germanwings und der Restrukturierung der Regionalfluggesellschaften wichtige Weichen gestellt. Die Produktions- und Verwaltungsprozesse der Lufthansa Passage am Boden wurden modernisiert und optimiert. Außerdem wurden durch neue Rollen und Regeln effizientere Betriebsabläufe fest etabliert.

Dem herausfordernden Wettbewerbsumfeld begegnete Lufthansa Passage auch mit einer Vielzahl von Maßnahmen zur Profitabilitätssteigerung des Interkontinentalverkehrs. So konnten die Sitzplatzkapazität und die Flottenproduktivität erhöht und die Bodenzeiten für Lufthansa Passage-Flugzeuge verkürzt werden.

Im Geschäftsjahr 2014 konnten signifikante Entlastungen bei den Stückkosten vor allem aus rückläufigen Treibstoffkosten, teilweise durch sinkende Kerosinkosten und teilweise durch umgesetzte Maßnahmen des Projekts Fuel Efficiency, und der konsequenten Modernisierung durch neues, effizienteres und größeres Fluggerät erzielt werden. Diesen stehen jedoch starke Belastungen auf der Erlösseite aufgrund weiter steigender Überkapazitäten, insbesondere auf Strecken nach Nordamerika und Asien sowie innerhalb Europas, entgegen.

Trotz des herausfordernden Marktumfelds konnte Lufthansa Passage mit einer nachfrageorientierten und flexiblen Steuerung von Angebot und Absatz ihre Flugzeuge gegenüber Vorjahr besser auslasten. Im Jahresverlauf wurden neue Höchstwerte bei der Anzahl der beförderten Passagiere und der Auslastung der Flüge erreicht.

Zum vierten Mal in Folge wurde Lufthansa Passage im Rahmen der World Travel Awards mit dem Titel „Europe's Leading Airline" ausgezeichnet. Diese Auszeichnung folgte der Auszeichnung als „Best Transatlantic Airline" bei den World Airline Awards.

Umsatz- und Ergebnisentwicklung

Operativer Gewinn geht zurück

Insgesamt entschieden sich im Geschäftsjahr 2014 rund 78 Mio. Passagiere (+1,7 Prozent) für einen Flug mit der Lufthansa Passage. Eine Steigerung der angebotenen Sitzkilometer (+1,9 Prozent) durch den Einsatz größerer Flugzeuge sowie eine optimierte Steuerung der Kapazitäten führten zu einer um 1,9 Prozent geringeren Fluganzahl. Die Streiks der Pilotengewerkschaft Cockpit hatten einen dämpfenden Effekt auf die Kapazitätserhöhungen. Da sich die verkauften Sitzkilometer überproportional um 2,3 Prozent erhöhten, stieg der Sitzladefaktor auf 79,4 Prozent (+0,3 Prozentpunkte) an.

In 2014 erwirtschaftete die Lufthansa Passage einen Umsatz von 17,1 Mrd. EUR (–1,2 Prozent) und erzielte dabei ein operatives Ergebnis von 252 Mio. EUR (–10,6 Prozent). Der Rückgang von Umsatz und Ergebnis erklärt sich im Wesentlichen aus negativen Effekten der Pilotenstreiks sowie den um 3,3 Prozent zurückgegangenen Durchschnittserlösen. Die vergleichbare operative Marge betrug 2,2 Prozent (Vorjahr: 2,3 Prozent).

SWISS

SWISS*

		2014	2013	Veränderung in %
Umsatz	Mio. €	4 241	4 223	0,4
Operatives Ergebnis	Mio. €	289	226	27,9
EBITDA	Mio. €	511	525	–2,7
Mitarbeiter zum 31.12.	Anzahl	8 694	8 647	0,5
Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	Anzahl	8 690	8 573	1,4
Fluggäste	Tsd.	17 270	17 039	1,4
Flüge	Anzahl	163 766	166 312	–1,5
Angebotene Sitzkilometer	Mio.	47 285	46 348	2,0
Verkaufte Sitzkilometer	Mio.	39 388	38 609	2,0
Sitzladefaktor	%	83,3	83,3	0,0 P.

* Inkl. Edelweiss Air.
Weitere Informationen zur SWISS unter www.swiss.com.

Geschäftstätigkeit und Strategie

Nationalcarrier setzt auf Schweizer Werte

Swiss International Air Lines (SWISS) ist die nationale Fluggesellschaft der Schweiz mit Drehkreuz in Zürich. Sie bedient gemeinsam mit der Schwestergesellschaft Edelweiss mit einer Flotte von rund 100 Flugzeugen ein weltweites Streckennetz von 103 Destinationen. SWISS steht für die traditionellen Schweizer Werte wie Qualitätsbewusstsein, Pünktlichkeit und Gastfreundschaft und verpflichtet sich zu höchster Produkt- und Servicequalität. SWISS bietet auf allen Interkontinentalstrecken ein Drei-Klassen-Produkt mit First, Business und Economy Class an. Edelweiss Air, die führende Ferienfluggesellschaft der Schweiz, ergänzt das Angebot von SWISS.

Markt und Wettbewerb

SWISS fokussiert auf die Strategie: „Next Generation Airline of Switzerland“

Auch SWISS ist von der im Kapitel „Passage Airline Gruppe“ auf S. 61 beschriebenen Wettbewerbsintensität insbesondere durch europäische Low-Cost-Airlines und wachsende Golf-Carrier stark betroffen. Im Rahmen der Strategie „Next Generation Airline of Switzerland“ wird die Airline daher mehrere Milliarden Euro in die Flotte investieren und ihr Produkt und die Servicequalität noch attraktiver für ihre Fluggäste machen. Darunter fällt auch die Einführung des neuen Geschäftsmodells HUB+, das das traditionelle Hub-System in Zürich um ein Punkt-zu-Punkt-System erweitern wird. So wird SWISS ab dem Sommerflugplan 2015 gemeinsam mit ihrer Schwestergesellschaft Edelweiss Air 25 neue Destinationen ab Zürich anbieten. Der Angebotsausbau wird ohne eine Erweiterung der Flotte vor allem durch die gesteigerte Flugzeugproduktivität ermöglicht.

Auch am Standort Genf setzt SWISS ihre Entwicklung im Rahmen der strategischen Ausrichtung fort. So erweitert SWISS ihr europäisches Streckennetz mit einem auf die lokale Nachfrage angepassten Angebot ab Genf um zehn neue Destinationen. In Basel wird SWISS den Flugbetrieb hingegen per Ende Mai 2015 einstellen. Aufgrund des veränderten Marktumfelds und schwieriger politischer Rahmenbedingungen bestehen mit dem aktuellen Produktangebot keine Perspektiven für das Unternehmen, in Basel erfolgreich wirtschaften zu können.

SWISS führt neue Website und Preiskonzepte ein

Um den veränderten Kundenbedürfnissen gerecht zu werden, hat SWISS im zweiten Quartal 2014 ihren Internetauftritt i www.swiss.com vollständig überarbeitet. Die neue Website ist benutzerfreundlicher und mit zahlreichen zusätzlichen Funktionen ausgestattet. Im dritten Quartal 2014 hat SWISS zudem in Zürich und Basel für Flüge zu europäischen Destinationen ein ähnliches Preiskonzept wie in Genf lanciert. Dank des neuen Preiskonzepts profitieren SWISS Kunden von attraktiven Angeboten ohne Mindestaufenthalt und attraktiven One-Way-Tarifen.

Geschäftsverlauf und operative Entwicklung

SWISS investiert kontinuierlich in Flottenmodernisierung

SWISS investiert kontinuierlich in eine moderne Flotte. Für die zweite Jahreshälfte 2015 wird die Zertifizierung des Flugzeugtyps Bombardier C-Series erwartet, der die derzeitigen Avro RJ 100 auf der Kurz- und Mittelstrecke ersetzen soll. SWISS ist Erstbestellerin dieses Flugzeugmusters. Ende 2014 sind bereits zwei Avro RJ 100 außer Dienst gestellt worden und durch Wet Lease-Flugzeuge des SWISS Partners Helvetic ersetzt worden. 2016 wird die SWISS Flotte durch einen neuen Airbus A321ceo ergänzt. Zwischen 2019 und 2022 wird SWISS zudem zehn A320neo und fünf A321neo in ihre Flotte aufnehmen und damit die gleiche Zahl älterer Flugzeuge dieser Typen ersetzen. Auf der Langstrecke werden ab 2016 sechs Boeing 777 zur Flotte stoßen.

Airbus Europa- und Langstreckenflotte wird umgerüstet

Im November 2014 wurde mit der Umrüstung der Flugzeugtypen A320 und A321 mit erhöhter Sitzplatzkapazität begonnen. Dank eines neuen Raumkonzepts sowie neuen Sitzen steigt die Sitzplatzkapazität im A320 um zwölf Sitze, im A321 um 19 Sitze. Die Fluggäste profitieren dank der Neukonzeption von mehr Komfort und größerer Beinfreiheit. Das erste umgerüstete Flugzeug wird seit Dezember 2014 eingesetzt. Damit einher ging auch ein neues Konzept für eine aufgewertete Bordverpflegung in der Economy Class. Edelweiss Air hat im zweiten Quartal 2014 ihre beiden Langstreckenflugzeuge mit der Economy Max Class mit mehr Sitzabstand und die Business Class mit Sitzen, die horizontale Liegeflächen bieten, ausgestattet. Die Verbesserung des Kundenerlebnisses zahlte sich aus: SWISS wurde bei den World Travel Awards 2014 zum vierten Mal in Folge als „Europe’s Leading Airline Business Class“ ausgezeichnet.

SCORE trägt zur nachhaltigen Ergebnisverbesserung bei

Im Rahmen des Zukunftsprogramms SCORE laufen bei SWISS 320 Maßnahmen, von denen bis Ende 2014 insgesamt 117 Maßnahmen erfolgreich umgesetzt wurden. Weitere 111 Maßnahmen liefern im Rahmen von laufenden Projekten bereits einen positiven Ergebnisbeitrag. Zu den wichtigen Treibern 2014 zählte unter anderem die Einführung zusätzlicher Dienstleistungen unter „SWISS Choice“, die wesentlicher Bestandteil der kommerziellen Strategie

von SWISS sind. Dazu zählen beispielsweise die Reservierung des Wunschsitzes gegen eine Gebühr oder die Möglichkeit, Überraschungsangebote wie Champagner oder Schokoladenkuchen vorab zu bestellen. Auch zahlreiche Projekte zur Effizienzsteigerung beim Treibstoffmanagement trugen nachhaltig zu einer Ergebnisverbesserung bei, darunter eine weiter optimierte Flugplanung.

Weichen für zukünftige Gesamtarbeitsverträge beim fliegenden Personal wurden gestellt

Der mit den Arbeitnehmervertretern der beiden Cockpit-Belegschaften ausgehandelte Gesamtarbeitsvertrag, der die Zusammenlegung der beiden Pilotengewerkschaften zum Ziel hatte, wurde im Sommer 2014 von den Airbus-Piloten abgelehnt. SWISS hat daraufhin gemeinsam mit der Pilotengewerkschaft IPG, der Belegschaft der Avro-Piloten, einen flexiblen und zukunftsgerichteten Gesamtarbeitsvertrag ausgehandelt. Anfang Dezember 2014 haben sich SWISS und der Vorstand des Pilotenverbands AEROPERS auf die Grundlagen eines neuen Gesamtarbeitsvertrags für die Airbus-Piloten geeinigt. Im Falle einer Annahme wird der Vertrag ab 1. April 2015 wirksam und wird den aktuellen Gesamtarbeitsvertrag ersetzen. SWISS und ihr Sozialpartner des Kabinenpersonals haben sich zudem Anfang 2015 auf die Grundlagen eines neuen Gesamtarbeitsvertrags geeinigt. Bei Annahme durch das Kabinenpersonal wird er die bisherigen Gesamtarbeitsverträge am Standort Zürich per 1. Mai 2015 ersetzen.

Umsatz- und Ergebnisentwicklung

Die Verkehrszahlen stiegen weiter an

Das Verkehrsgebiet Nordatlantik wies erneut eine besonders positive Entwicklung auf, während das Ergebnis in der Region Asien währungs- und wettbewerbsbedingt schwächer ausfiel. Der Europaverkehr blieb weiterhin stark unter Druck. Die Passagierzahlen stiegen auf 17 Mio. (+1,4 Prozent) an und stellen einen erneuten Passagierrekord dar. Die Anzahl durchgeführter Flüge sank gleichzeitig um 1,5 Prozent. Der Sitzladefaktor blieb unverändert auf dem Vorjahreswert von 83,3 Prozent. Auf dem gesamten Streckennetz hat SWISS 2,0 Prozent mehr Sitzkilometer angeboten und dabei die Anzahl der verkauften Sitzkilometer um 2,0 Prozent gesteigert. Durch diese Absatzsteigerung blieben die Verkehrserlöse stabil (–0,1 Prozent), obwohl die Durchschnittserlöse um 2,0 Prozent abnahmen.

Umsatz und Erträge konnten erneut erhöht werden

SWISS konnte im abgelaufenen Geschäftsjahr sowohl den Umsatz als auch das operative Ergebnis gegenüber dem Vorjahr erhöhen. Der Umsatz stieg um 0,4 Prozent auf 4,2 Mrd. EUR. Das operative Ergebnis erhöhte sich um 27,9 Prozent auf 289 Mio. EUR. Das konsequent auslastungsorientierte Kapazitätsmanagement, aus dem eine Steigerung der verkauften Sitzplätze resultierte, sowie die kontinuierlichen Maßnahmen im Rahmen des Zukunftsprogramms SCORE wirkten sich positiv auf die Ergebnisentwicklung aus.

Austrian Airlines

Austrian Airlines*

		2014	2013	Veränderung in %
Umsatz	Mio. €	2 069	2 069	–
Operatives Ergebnis	Mio. €	10	25	–60,0
EBITDA	Mio. €	109	201	–45,8
Mitarbeiter zum 31.12.	Anzahl	6 067	6 208	–2,3
Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	Anzahl	6 218	6 235	–0,3
Fluggäste	Tsd.	11 171	11 293	–1,1
Flüge	Anzahl	126 953	135 088	–6,0
Angebotene Sitzkilometer	Mio.	23 343	22 528	3,6
Verkaufte Sitzkilometer	Mio.	18 428	17 709	4,1
Sitzladefaktor	%	78,9	78,6	0,3 P.

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

Geschäftstätigkeit und Strategie

Austrian Airlines ist der Spezialist für Zentral- und Osteuropa

Austrian Airlines ist die größte Fluggesellschaft Österreichs und betreibt ein weltweites Streckennetz von rund 118 Destinationen. In Zentral- und Osteuropa ist das Streckennetz mit rund 40 Destinationen besonders dicht. Der Heimatflughafen Wien ist durch seine günstige geografische Lage im Herzen Europas eine ideale Drehscheibe zwischen Ost und West. Der Flugbetrieb der Austrian Airlines Group ist derzeit noch in der 100-prozentigen Tochter Tyrolean Airways gebündelt und soll bis zum 1. April 2015 wieder auf Austrian Airlines zurückübertragen werden.

Markt und Wettbewerb

Innovation und Service sind Schlüsselfaktoren in schwierigem Umfeld

Austrian Airlines ist dem im Kapitel Passage Airline Gruppe auf S. 61 beschriebenen wachsenden Wettbewerbsdruck unverändert stark ausgesetzt. Herausfordernd für das laufende Geschäft von Austrian Airlines bleiben darüber hinaus vor allem die Auswirkungen der Krisen in der Ukraine, Russland und dem Nahen Osten. Auf mehreren Destinationen wurde deshalb die Kapazität reduziert, einige Strecken mussten temporär eingestellt werden. Darüber hinaus wird die Umsatzentwicklung durch die negativen Auswirkungen des anhaltend schwachen Japanischen Yen belastet. Der dauerhaft angespannten Wettbewerbssituation am Drehkreuz Wien mit den daraus resultierenden schwachen Durchschnittserlösen im Europaverkehr begegnet Austrian Airlines mit weiteren Service- und Produktverbesserungen, fortlaufendem Kapazitätsmanagement, Initiativen zur Kostensenkung sowie Maßnahmen zur Erhöhung der Erlösqualität.

So nutzt Austrian Airlines zum Beispiel seit kurzem das neue Hub-Player-Konzept als Unterstützung für den Vertrieb. Dabei handelt es sich um ein Datennetzwerk, das dem Endkunden nahezu in Echtzeit Auskunft über verschiedene touristische Leistungen von unterschiedlichen Anbietern ermöglicht. Vertriebspartner können dadurch direkt auf aktuelle Angebote von Austrian Airlines zugreifen und diese für ihre Kunden maßgeschneidert zusammenstellen. Damit ist Austrian Airlines innovativer Vorreiter in Österreich.

Bei den renommierten World Airline Awards des Instituts Skytrax konnte Austrian Airlines auch 2014 wieder eine Top-Platzierung erreichen. Besonders wurde der Service am Boden und in der Luft mit dem ersten Platz in der Kategorie „Best Airline Staff Service in Europe“ ausgezeichnet. Darüber hinaus wurde Austrian Airlines unter die Top 5 der besten Fluglinien Europas gewählt. Dies bedeutet eine Verbesserung um eine weitere Position im Vergleich zum Vorjahr.

Aufgrund des großen Erfolgs des Smart Upgrade-Angebots auf allen Langstreckenflügen von Austrian Airlines wurde dieses nun erweitert. Somit haben auch Passagiere auf allen Europa-Linienflügen die Möglichkeit, einen Platz in der Austrian Business Class zu ersteigern. Passagiere geben ihr Angebot online ab und erfahren innerhalb von 72 Stunden vor Abflug, ob sie den Zuschlag für einen Business Sitzplatz erhalten. Mit der erfolgreichen Umsetzung des Smart Upgrade-Konzepts konnte Austrian Airlines die Zusatzerlöse erheblich steigern.

Geschäftsverlauf und operative Entwicklung

Verhandlungslösung ermöglicht Konzern-Kollektivvertrag

Nach intensiven Verhandlungen haben sich Geschäftsführung und der Betriebsrat Bord der Tyrolean Airways Anfang Oktober 2014 auf Eckpunkte für einen neuen Konzern-Kollektivvertrag für die rund 3.200 Bord-Mitarbeiter geeinigt. Auch der Aufsichtsrat von Austrian Airlines hat grünes Licht zu der vorgeschlagenen Lösung gegeben. Am 31. Oktober 2014 wurde schließlich der neue Konzern-Kollektivvertrag von der Wirtschaftskammer als Arbeitgebervertreter und Gewerkschaft unterschrieben. Seit 1. Dezember 2014 wurde er für die rund 900 Piloten und 2.300 Flugbegleiter wirksam. Er regelt die zukünftigen Gehälter und Pensionen, die Arbeitszeiten sowie die Karriereentwicklung für das Cockpit- und Kabinenpersonal.

Wesentlicher Bestandteil der Verhandlungslösung ist die Zusammenführung der Arbeitsverhältnisse aller Flugbegleiter und Piloten bei Austrian Airlines. Diese soll bis zum 1. April 2015 erfolgen. Zudem sollen mit den einzelnen Mitarbeitern Abfertigungszahlungen und Rechtsfrieden vereinbart werden. Infolge der Kollektivvertragsvereinbarung wurden die anhängigen Klagen der Gewerkschaft und des Betriebsrats Bord zur Rechtmäßigkeit der Übertragung des Flugbetriebs von der Austrian Airlines auf die Tyrolean Airways aus 2012 und zur Nachwirkung des ehemaligen Bordkollektivvertrags von der Gewerkschaft und dem Betriebsrat Bord zurückgezogen.

Mit dem so erreichten neuen Kollektivvertrag hat Austrian Airlines einen wichtigen Meilenstein in der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens erreicht.

SCORE trägt zur Ergebnisverbesserung bei

Auch die SCORE-Maßnahmen von Austrian Airlines zeigen Wirkung. So wurde beispielsweise ein wesentlicher Teil der Wartungsarbeiten für Fokker- und Airbus-Flugzeuge von der Hochsaison im Sommer in den Winter gelegt. Dadurch können die vorhandenen Kapazitäten noch effizienter genutzt werden. Zudem wurden innerhalb des Vertriebs Parallelstrukturen von Lufthansa Passage und Austrian Airlines in 18 osteuropäischen Ländern aufgelöst und die Vertriebssteuerung am Standort Wien gebündelt.

Positiv ist zudem die Erweiterung der Austrian Flotte um eine Boeing 777 sowie vier Bombardier Dash 8-Q400 Turboprops. Von diesen werden zwei Flugzeuge bereits seit dem 1. November 2014 im Wet Lease im Auftrag von SWISS im Regionalverkehr eingesetzt.

Neuer CCO ist seit 1. Oktober 2014 im Amt

Zum 1. Oktober 2014 hat Herr Dr. Andreas Otto die Funktion des Chief Commercial Officers bei Austrian Airlines übernommen. Der frühere Produkt- und Vertriebsvorstand bei Lufthansa Cargo folgt damit Herrn Dr. Karsten Benz, der ebenfalls zum 1. Oktober 2014 in der neu geschaffenen Position des Group Infrastructure Officers der Lufthansa Group in Frankfurt tätig ist.

Umsatz- und Ergebnisentwicklung

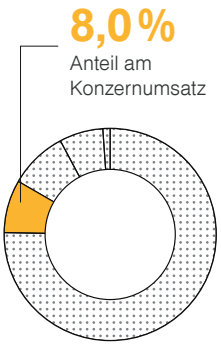
Positives operatives Ergebnis erzielt

Mit einer Passagierzahl von 11,2 Mio. hat Austrian Airlines um 1,1 Prozent weniger Passagiere befördert als 2013. Das Angebot erhöhte sich um 3,6 Prozent, der Absatz stieg um 4,1 Prozent. Die Auslastung lag somit mit 78,9 Prozent über dem Vorjahr (+0,3 Prozentpunkte). Die Verkehrserlöse gingen leicht zurück (–0,2 Prozent), die Durchschnittserlöse sanken um 4,1 Prozent.

Der erzielte Umsatz in Höhe von 2,1 Mrd. EUR lag auf Vorjahresniveau. Das operative Ergebnis von Austrian Airlines war 2014 mit 10 Mio. EUR positiv und ist damit gegenüber dem Vorjahr trotz der ergebniserhöhenden Wirkung der veränderten Abschreibungspolitik vor allem aufgrund von Einmaleffekten aus der bilanziellen Berücksichtigung von Abfertigungszahlungen für das Flugbetriebspersonal um insgesamt 15 Mio. EUR zurückgegangen.

Geschäftsfeld Logistik

Umsatz **2,4** Mrd. € Operatives Ergebnis **100** Mio. €



Eine der größten Frachtfluggesellschaften

Lufthansa Cargo ist Europas führende Frachtairline. / Weltweit umfassende Produktpalette im Frachtflug-geschäft wird angeboten. / Die Auslastung der Flugzeuge ist trotz starkem Wettbewerb weiterhin hoch. / Umsatz liegt auf Vorjahresniveau, operatives Ergebnis wächst trotz höherer Abschreibungen deutlich.

Kennzahlen Logistik

		2014	2013[2]	Veränderung in %
Umsatz	Mio. €	2 435	2 443	–0,3
davon mit Gesellschaften der Lufthansa Group	Mio. €	25	24	4,2
Operatives Ergebnis	Mio. €	100	79	26,6
Vergleichbare operative Marge	%	4,3	3,6	0,7 P.
Segmentergebnis	Mio. €	120	89	34,8
EBITDA[1]	Mio. €	187	134	39,6
CVA	Mio. €	49	–41	
Segmentinvestitionen	Mio. €	214	318	–32,7
Mitarbeiter zum 31.12.	Anzahl	4 663	4 660	0,1
Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	Anzahl	4 656	4 625	0,7
Fracht und Post[2]	Tsd. t	1 669	1 715	–2,7
Angebotene Fracht-Tonnenkilometer[2]	Mio.	12 354	12 490	–1,1
Verkaufte Fracht-Tonnenkilometer[2]	Mio.	8 612	8 731	–1,4
Nutzladefaktor[2]	%	69,7	69,9	–0,2

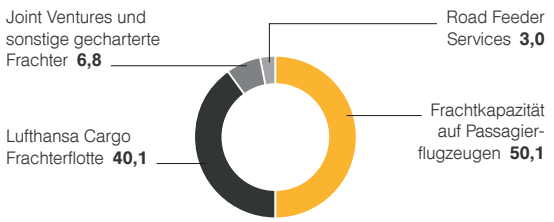
[1] Ohne konzerninterne Ergebnisübernahmen / Beteiligungserträge.
[2] Vorjahreszahlen angepasst.

Geschäftstätigkeit und Strategie

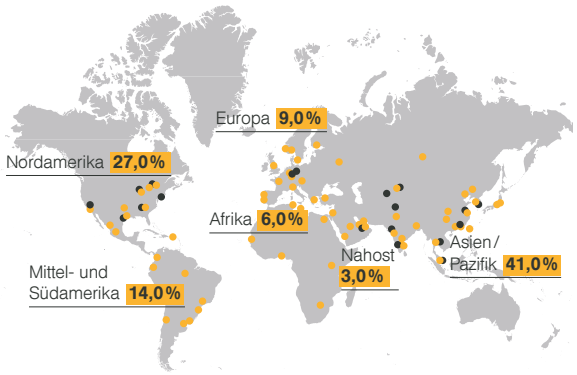
Lufthansa Cargo ist Europas führende Frachtairline
Lufthansa Cargo ist der Spezialist für das Logistikgeschäft der Lufthansa Group. Die firmeneigene Flotte bestand zum 31. Dezember 2014 aus 16 Frachtflugzeugen vom Typ Boeing MD-11F und vier der insgesamt fünf bestellten Boeing 777F. Das Geschäftsfeld Logistik umfasst neben der Lufthansa Cargo AG auch die auf das Management von Luftfrachtcontainern spezialisierte Jettainer Gruppe und die Beteiligung an der Frachtfluggesellschaft AeroLogic GmbH. Die in Leipzig ansässige Fluggesellschaft fliegt mit acht B777-Frachtern im Auftrag ihrer beiden Anteilseigner Lufthansa Cargo und DHL Express weltweit rund 20 Ziele an. Seit dem 1. Januar 2014 wird die bislang nach der Equity-Methode einbezogene AeroLogic GmbH erstmalig als gemeinschaftliche Tätigkeit nach IFRS 11 anteilig konsolidiert. Die Vorjahreswerte wurden entsprechend angepasst. Lufthansa Cargo hält darüber hinaus Beteiligungen an verschiedenen Abfertigungsgesellschaften. Im Frachthandling ist vor allem die Beteiligung am Shanghai Pudong International Airport Cargo Terminal (PACTL) seit vielen Jahren wirtschaftlich erfolgreich. Neben eigenen und gecharterten Frachterkapazitäten vermarktet Lufthansa Cargo insbesondere auch die Frachträume der Passagierflugzeuge von Lufthansa Passage und Austrian Airlines.

Fracht- und Passagierflugzeuge werden weltweit effizient kombiniert
Der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit von Lufthansa Cargo liegt im Airport-to-Airport-Luftfrachtgeschäft. Das Produktportfolio umfasst sowohl Standard- als auch Expressfracht sowie hoch spezialisierte Produkte. Unter den Spezialprodukten, wie dem Transport von lebenden Tieren, Wertfracht, Post und Gefahrgut, nimmt vor allem die Beförderung von temperatursensibler Fracht kontinuierlich zu. Um den Anforderungen dieser sensiblen Güter gerecht zu werden, hat Lufthansa Cargo in spezielle Infrastruktur am Frankfurter Flughafen investiert, wie beispielsweise in die Frankfurt Animal Lounge oder das Lufthansa Cargo Cool Center.

Kapazitätszusammensetzung Logistik in %



Zielorte Lufthansa Cargo Frachterflotte



● Zielorte Lufthansa Cargo ● Zielorte AeroLogic

Anteil an den Umsätzen nach Regionen.

Als zentrales Drehkreuz der Frachterflotte dient der Flughafen Frankfurt. Weitere wichtige Hubs sind München und Wien mit ihren umfangreichen Langstreckennetzen. Lufthansa Cargo befördert knapp die Hälfte der Fracht an Bord von Frachtflugzeugen und eine vergleichbar große Menge an Bord von Passagierflugzeugen. Rund 3,0 Prozent der transportierten Menge entfallen auf Frachtsendungen über Lastkraftwagen, die sogenannten Road Feeder Services. Diese werden vor allem auf Zu- und Abbringerstrecken eingesetzt. Alle Produktsegmente profitieren von einem dichten, weltumspannenden Netz mit über 300 Zielorten in rund 100 Ländern, das durch die Kombination der Kapazitäten der verschiedenen Produktionsplattformen ermöglicht wird.

Mit dem Zukunftsprogramm „Lufthansa Cargo 2020“ möchte das Geschäftsfeld im Rahmen der strategischen Handlungsfelder der Lufthansa Group die Prozesse im Luftfrachtgeschäft als Innovationstreiber und Industry Leader deutlich vereinfachen, optimieren und automatisieren sowie Stückkostenpositionen dauerhaft verbessern. Lufthansa Cargo investiert in neue Flugzeuge, ein neues Frachtzentrum und in die Digitalisierung von Prozessen. Auch über Qualitätsverbesserungen und weltweite Kooperationen soll die führende Position in der Luftfrachtindustrie ausgebaut werden.

Mit All Nippon Airways (ANA) wurde ein strategisches Joint Venture auf Routen zwischen Japan und Europa abgeschlossen. Dies ist weltweit das erste Joint Venture dieser Art in der Luftfrachtindustrie. ANA und Lufthansa Cargo können so Aktivitäten wie Netzplanung, Preisgestaltung, Verkauf und Abfertigung auf Joint-Venture-Routen gemeinsam gestalten. Die erste Buchung im Rahmen der engen Zusammenarbeit fand am 1. Dezember 2014 statt. Nach dem Start der Kooperation für Flüge in westlicher Richtung soll die Kooperation im Laufe des Jahres 2015 auf Verbindungen nach Japan ausgeweitet werden.

Markt und Wettbewerb

Asien/Pazifik und Nordamerika bleiben wichtigste Verkehrsgebiete
Während die weltweite Luftfrachtnachfrage 2014 leicht anstieg, entwickelte sich die Verkehrsleistung bei Lufthansa Cargo rückläufig und konnte damit die Erwartungen vom Jahresbeginn nicht erfüllen. Erst gegen Jahresende verbesserte sich die Nachfragesituation dank des Weihnachtsgeschäfts. Deutschland und Europa stellen mit einem Anteil von rund 50 Prozent weiterhin die wichtigsten Absatzmärkte von Lufthansa Cargo dar. Die wichtigsten Verkehrsgebiete sind nach wie vor Asien/Pazifik und Nordamerika. Wettbewerber der Lufthansa Cargo sind vor allem andere Fluggesellschaften mit bedeutenden Frachtkapazitäten in ihren Langstreckenflotten, Airlines mit einem Mix aus Fracht- und Passagierflugzeugen sowie reine Betreiber von Frachtflugzeugen.

Zu den strategischen Partnern bestehen langfristige Geschäftsbeziehungen
Auch 2014 hat Lufthansa Cargo großen Wert darauf gelegt, die langfristigen Geschäftsbeziehungen zu den strategischen Partnern auszubauen. Das Lufthansa Cargo „Global Partnership Program“ spielt dabei als Plattform für nachhaltiges Wachstum eine wesentliche Rolle. Die elf Global Partner Agility, CEVA, DACHSER, DB Schenker, DHL Global Forwarding, Expeditors, Hellmann, Kühne+Nagel, Panalpina, UPS und UTi stehen für knapp die Hälfte des Umsatzes von Lufthansa Cargo.

Neben einer langfristigen Kundenbindung sollen durch das Programm eine bestmögliche Harmonisierung der Prozesse und die gemeinsame Partizipation am weltweiten Wachstum des Luftfrachtmarkts erreicht werden. Beim 15. Global Partner Council, dem jährlichen Spitzentreffen von Lufthansa Cargo und den Global Partnern, wurde der US-Logistikdienstleister Expeditors (Mitglied seit 2007) mit dem „Planet Award of Excellence“ ausgezeichnet. Lufthansa Cargo bewertete bei der Auswahl nicht nur die Entwicklung der transportierten Tonnage, sondern auch die Förderung innovativer Vertriebskanäle und die Digitalisierung der Luftfrachtprozesse im Zusammenspiel beider Unternehmen.

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

Kunden zeichnen Lufthansa Cargo mit Platin aus
Lufthansa Cargo wurde auch 2014 mehrmals von den eigenen Kunden prämiert. Bei den renommierten „Air Cargo Excellence Awards“ erhielt Europas führende Frachtfluggesellschaft im Rahmen des World Cargo Symposiums 2014 in Los Angeles den „Platinum Award“. Der amerikanische Logistikdienstleister Expeditors International würdigte Lufthansa Cargo darüber hinaus mit dem „Award of Excellence“. Zum zwölften Mal in Folge wurde Lufthansa Cargo nach einem Kundenvoting mit dem portugiesischen Airfreight Award „Prémios de Carga Transportes & Negócios“ ausgezeichnet.

Geschäftsverlauf und operative Entwicklung

Mit „Lufthansa Cargo 2020“ weiterhin sicher auf Zukunftskurs
Lufthansa Cargo verzeichnete 2014 weiterhin eine gute Auslastung ihrer Flugzeuge. Zwar blieb auch im abgelaufenen Geschäftsjahr das Wettbewerbsumfeld herausfordernd, jedoch flog die Frachtairline dank eines flexiblen und nachfrageorientierten Kapazitätsmanagements profitabel und konnte das Ergebnis gegenüber Vorjahr trotz belastender Effekte aus der Anpassung der Abschreibungspolitik deutlich steigern. Das aktive Kapazitätsmanagement wurde insbesondere durch einen flexiblen Einsatz der Frachtflugzeuge betrieben. Während die Frachtkapazitäten der Passagierflugzeuge um 3,9 Prozent zulegten, wurden die angebotenen Frachterkapazitäten um 5,8 Prozent reduziert.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr hat Lufthansa Cargo das Zukunftsprogramm „Lufthansa Cargo 2020“ mit großer Entschlossenheit vorangetrieben. Es wurde begonnen, ein neues IT-System für die Frachtabfertigung weltweit auszurollen und die Vermarktung lukrativer Expressprodukte wurde weiter verstärkt. Deutliche Kostensenkungen wurden insbesondere durch den Einsatz der effizienten Boeing 777F erzielt. Die „Triple Seven“ ist leiser, wirtschaftlicher und zuverlässiger als alle anderen Frachtflugzeuge ihrer Klasse.

Auch im Jahr 2014 hat Lufthansa Cargo ihr Streckennetz erweitert: Im Frühjahr wurde Mailand in Italien als Frachterstation integriert. Zudem hat die Frachtairline vor allem in Afrika ihr Engagement erhöht. Mitte September wurde Lagos in Nigeria in das Frachternetz aufgenommen.

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 %	
	2014	Veränderung in %	**2014**	Veränderung in %	**2014**	Veränderung in %	**2014**	Veränderung in %	**2014**	Veränderung in P.
Europa	211	–2,8	557	–6,5	684	1,9	343	–4,3	50,1	–3,2
Amerika	966	1,0	512	0,1	5 570	–1,0	3 788	0,6	68,0	1,1
Asien/Pazifik	969	–1,8	467	–0,1	4 916	–1,4	3 829	–2,4	77,9	–0,8
Nahost/Afrika	218	1,4	133	–4,8	1 184	–2,1	652	–4,8	55,1	–1,6
Gesamtverkehr	**2 364**	**–0,5**	**1 669**	**–2,7**	**12 354**	**–1,1**	**8 612**	**–1,4**	**69,7**	**–0,2**

Ende Oktober wurde die tunesische Hauptstadt Tunis in das Streckennetz aufgenommen. Zudem rückt Lufthansa Cargo das Geschäft mit der Öl- und Gasindustrie stärker in den Mittelpunkt. Die Kunden sollen dabei von direkten Ansprechpartnern rund um den Globus profitieren, die jederzeit Lösungen für die oft anspruchsvollen Transporte anbieten. Dazu wurde Anfang April ein eigenes Industrieteam eingesetzt, das aus Oslo koordiniert wird. Seit November verbindet eine Boeing 777F samstags Houston und Stavanger, zwei der weltweit wichtigsten Standorte der Öl- und Gasindustrie, direkt.

Lufthansa Cargo ist Branchenvorreiter bei Digitalisierung und Sicherheit

Im Geschäftsjahr 2014 hat sich Lufthansa Cargo als digitaler Vorreiter der Branche weiter etabliert. Die Frachtairline hat ein Digitalisierungsprogramm aufgesetzt mit dem Ziel, bis 2020 mit allen Teilnehmern der Transportkette von der Buchung bis zur Auslieferung digital vernetzt zu sein. Die Kunden profitieren langfristig von einer höheren Transparenz, größerer Geschwindigkeit, verbesserter Qualität sowie mehr Effizienz und können somit flexibler agieren. Bereits seit 2013 fokussiert sich Lufthansa Cargo auf die Einführung des elektronischen Luftfrachtbriefs. Mit der Implementierung des sogenannten eAWB wird die elektronische Nachricht die Rechtsgrundlage für den Beförderungsvertrag – der Schritt zu einer papierlosen Zukunft. Anfang Juli 2014 lieferte der erste Kunde seine Sendungen komplett papierlos in Frankfurt an. Ende des Jahres waren mehr als 30 Prozent der Lufthansa Cargo Stationen weltweit in der Lage, elektronische Frachtbriefe im Import zu verarbeiten.

Im Frühjahr 2014 hat Lufthansa Cargo zum sechsten Mal eine Sicherheitskonferenz veranstaltet. Rund 250 Vertreter der Logistikindustrie besuchten die Konferenz, die unter dem Titel „Luftfrachtsicherheit 2020: Risiken erkennen – Allianzen bilden“ ausgerichtet wurde. Auch 2014 folgte Lufthansa Cargo ihrer langen Tradition, bei humanitären Katastrophen schnell und professionell Hilfsflüge in die jeweilige Krisenregion durchzuführen. Ende Oktober und Anfang November transportierte eine MD-11F zu speziellen Konditionen jeweils gut 70 Tonnen Hilfsgüter ins Ebola-Gebiet nach Freetown, Sierra Leone.

SCORE wird weiter erfolgreich umgesetzt

Im abgelaufenen Geschäftsjahr hat Lufthansa Cargo zahlreiche Maßnahmen im Rahmen des konzernweiten Zukunftsprogramms SCORE initiiert und umgesetzt. Konkret trugen knapp 300 ergebnisverbessernde Einzelmaßnahmen mit einem Volumen von 116 Mio. EUR Bruttoergebnisverbesserung zum Zukunftsprogramm bei. Die SCORE-Maßnahmen konnten damit die Gegenläufer aus der Marktentwicklung und auf der Kostenseite kompensieren und unterstützten darüber hinaus die Verbesserung des Nettoergebnisses. Wesentliche Einzelmaßnahmen in 2014 betrafen unter anderem die Repositionierung der Expressprodukte, die Neuverhandlung von Treibstoffversorgungsverträgen und die Optimierung von Betankungsverfahren.

Zwei Positionen im Vorstand der Lufthansa Cargo wurden neu besetzt

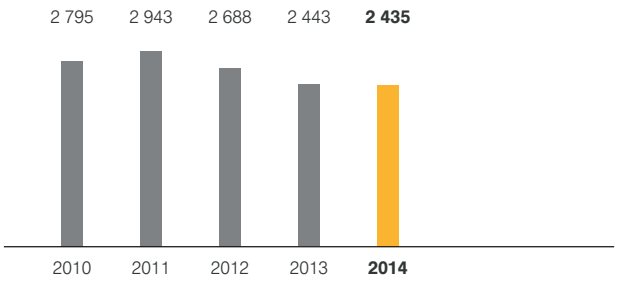
Herr Peter Gerber hat am 1. Mai 2014 den Vorstandsvorsitz bei Lufthansa Cargo übernommen. Zuvor führte er das Ressort Personal, IT & Services der Lufthansa Passage. Zwischen 2009 und Mai 2012 war er bereits als Vorstandsmitglied der Lufthansa Cargo für die Bereiche Finance, IT und Human Resources zuständig. Sein Vorgänger als Vorstandsvorsitzender der Lufthansa Cargo, Herr Karl Ulrich Garnadt, wurde in den Vorstand der Deutschen Lufthansa AG berufen.

Seit dem 1. Dezember 2014 führt Herr Dr. Alexis von Hoensbroech, vormals Leiter Commercial Frankfurt bei Lufthansa Passage, das Vorstandsressort Produkt und Vertrieb der Lufthansa Cargo. Sein Vorgänger Herr Dr. Andreas Otto hatte zum 1. Oktober 2014 das Amt des Chief Commercial Officers bei der Austrian Airlines AG angetreten.

Operative Entwicklung ist von leicht rückläufiger Verkehrsleistung geprägt

Bei Lufthansa Cargo entwickelte sich die Verkehrsleistung im Geschäftsjahr 2014 im Vergleich zum Vorjahr leicht rückläufig. Die beförderte Tonnage sank um 2,7 Prozent. Die angebotenen Tonnenkilometer wurden um 1,1 Prozent verringert, die transportierten Tonnenkilometer sanken um 1,4 Prozent. Der Nutzladefaktor sank im Vergleich zu 2013 um 0,2 Prozentpunkte. Während die genutzten Frachtkapazitäten der Passagierflugzeuge weiter stiegen, wurden die eigenen Frachterkapazitäten teils deutlich reduziert. Die Durchschnittserlöse stiegen um 0,7 Prozent an.

Umsatz Logistik in Mio. €



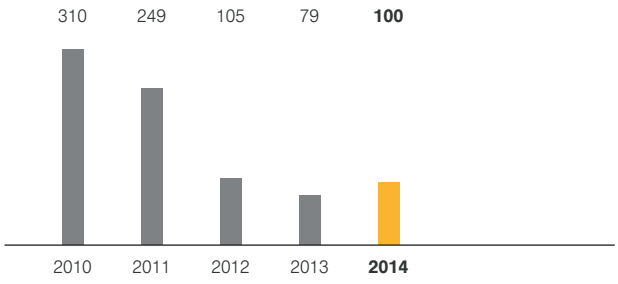
Im Verkehrsgebiet Amerika veränderten sich die Frachtmengen gegenüber Vorjahr kaum (+0,1 Prozent). Die transportierten Tonnenkilometer stiegen um 0,6 Prozent, die angebotenen Tonnenkilometer wurden um 1,0 Prozent verringert. Der Ladefaktor konnte damit um 1,1 Prozentpunkte gesteigert werden.

Auch im Bereich Asien/Pazifik stagnierte die Frachtmenge im Vorjahresvergleich (–0,1 Prozent). Hier wurde das Angebot um 1,4 Prozent reduziert. Die transportierten Tonnenkilometer gingen um 2,4 Prozent zurück, sodass sich der Nutzladefaktor um 0,8 Prozentpunkte verringerte.

Aufwendungen Logistik

	2014 in Mio. €	2013 in Mio. €	Veränderung in %
Materialaufwand	1 690	1 797	–6,0
davon Treibstoff	453	533	–15,0
davon Gebühren	278	286	–2,8
davon Charter	702	721	–2,6
davon Technikleistungen	121	128	–5,5
Personalaufwand	387	388	–0,3
Abschreibungen	64	27	137,0
Sonstiger operativer Aufwand	272	249	9,2
Summe operative Aufwendungen	**2 413**	**2 461**	**–2,0**

Operatives Ergebnis Logistik in Mio. €



In Nahost/Afrika musste ein deutlicher Rückgang der Frachtmengen verzeichnet werden. Die beförderten Tonnagen sanken gegenüber 2013 um 4,8 Prozent. Während der Absatz von und nach Ägypten weiter gesteigert werden konnte, gingen die Mengen in Nahost deutlich zurück. Das Angebot wurde um 2,1 Prozent reduziert. Aufgrund des Rückgangs der transportierten Tonnenkilometer um 4,8 Prozent sank der Ladefaktor um 1,6 Prozentpunkte.

Die Frachtmengen innerhalb Europas sanken um 6,5 Prozent. Da die angebotenen Tonnenkilometer um 1,9 Prozent erhöht wurden, die transportierten Tonnenkilometer hingegen um 4,3 Prozent sanken, lag der Ladefaktor in diesem Verkehrsgebiet um 3,2 Prozentpunkte unter Vorjahresniveau.

Umsatz- und Ergebnisentwicklung

Operatives Ergebnis steigt deutlich
Die Umsatzerlöse der Lufthansa Cargo blieben in 2014 mit 2,4 Mrd. EUR im Vergleich zum Vorjahr nahezu unverändert (–0,3 Prozent). Mengenbedingt waren die Verkehrserlöse leicht (–0,6 Prozent) rückläufig. Die anderen Betriebserlöse stiegen aufgrund der Zunahme von Abfertigungserlösen auf 55 Mio. EUR (+5,8 Prozent). Die sonstigen operativen Erträge lagen hauptsächlich wegen eines geringeren Fremdwährungsergebnisses und niedrigeren konzerninternen Erstattungen aus Restrukturierungsmaßnahmen im Zusammenhang mit dem Ergebnisverbesserungsprogramm SCORE mit 78 Mio. EUR um 19,6 Prozent unter Vorjahresniveau. Die operativen Gesamterlöse gingen leicht auf insgesamt 2,5 Mrd. EUR (–1,1 Prozent) zurück.

Die operativen Aufwendungen verringerten sich im Vorjahresvergleich um 2,0 Prozent auf 2,4 Mrd. EUR. Ursache hierfür war der im Wesentlichen mengenbedingt rückläufige Materialaufwand in Höhe von 1,7 Mrd. EUR (–6,0 Prozent). Innerhalb dieser Position veränderten sich der Treibstoffaufwand auf 453 Mio. EUR (–15,0 Prozent), der Charteraufwand kapazitätsabhängig auf 702 Mio. EUR (–2,6 Prozent), die Gebühren auf 278 Mio. EUR (–2,8 Prozent) und die Technikaufwendungen auf 121 Mio. EUR (–5,5 Prozent).

Der Personalaufwand blieb zum Vorjahr nahezu unverändert und ging nur leicht um 0,3 Prozent auf 387 Mio. EUR zurück. Die Gesellschaften im Geschäftsfeld Logistik beschäftigten im Berichtszeitraum durchschnittlich 4.656 Mitarbeiter (+0,6 Prozent).

Die Abschreibungen stiegen im Zusammenhang mit der Anpassung der Flugzeugnutzungsdauern und dem Zugang der neuen Boeing 777-Frachtflugzeuge um 37 Mio. EUR auf 64 Mio. EUR.

Die sonstigen operativen Aufwendungen erhöhten sich insbesondere aufgrund von gestiegenen Kursverlusten auf 272 Mio. EUR (+9,2 Prozent).

In der Berichtsperiode erzielte das Geschäftsfeld Logistik ein operatives Ergebnis von 100 Mio. EUR, das deutlich über dem Vorjahreswert von 79 Mio. EUR liegt.

Segmentinvestitionen bleiben auf hohem Niveau
Die übrigen Segmenterträge und -aufwendungen blieben auf niedrigem Niveau. Das Segmentergebnis betrug 120 Mio. EUR (Vorjahr: 89 Mio. EUR). Darin ist ein zum Vorjahr nahezu unverändertes Beteiligungsergebnis in Höhe von 16 Mio. EUR aus den nach der Equity-Methode bilanzierten Gesellschaften enthalten.

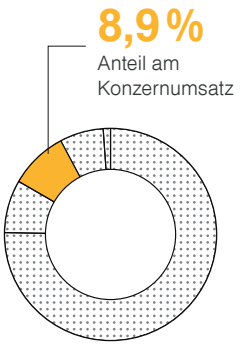
Die Segmentinvestitionen verringerten sich im Berichtszeitraum zwar auf 214 Mio. EUR (Vorjahr: 318 Mio. EUR), was vor allem aus geringeren An- und Abschlusszahlungen im Zusammenhang mit dem Kauf der Boeing 777F-Flugzeuge resultierte. Gegenläufig wirkten sich aber gestiegene Investitionen in den Neubau des Luftfracht-Logistik-Terminals und in IT-Projekte aus.

Mehrperiodenübersicht zeigt Volatilität im Logistiksektor auf
Das Geschäftsfeld Logistik erzielte in den letzten fünf Geschäftsjahren regelmäßig operative Gewinne, die in ihrer Höhe allerdings stark schwankten. Die starken Ergebnisjahre 2010 und 2011 profitierten insbesondere von einer positiven konjunkturellen Entwicklung. In 2012 und 2013 ging das Ergebnis in einem schwachen Marktumfeld kontinuierlich zurück, 2014 wurde dann mit einem operativen Gewinn in Höhe von 100 Mio. EUR eine Trendumkehr geschafft.

Geschäftsfeld Technik

Umsatz **4,3** Mrd. €

Operatives Ergebnis **392** Mio. €



Weltweit führender Anbieter von Wartungs-, Reparatur- und Überholungsleistungen

Lufthansa Technik ist weltweit führender Anbieter von Wartungs-, Reparatur- und Überholungsleistungen für zivile, kommerzielle Flugzeuge. / Wachstumsprogramm „We Grow“ zielt auf profitables Wachstum ab. / Weltweite Kapazitäten und Flexibilität sind wichtige Wettbewerbsfaktoren. / Gute Auftragslage führt zu höherem Umsatz und operativem Gewinn auf starkem Vorjahresniveau.

Kennzahlen Technik

		2014	2013	Veränderung in %
Umsatz	Mio. €	4 337	4 180	3,8
davon mit Gesellschaften der Lufthansa Group	Mio. €	1 664	1 584	5,1
Operatives Ergebnis	Mio. €	392	404	–3,0
Vergleichbare operative Marge	%	9,4	10,9	–1,5 P.
Segmentergebnis	Mio. €	429	457	–6,1
EBITDA*	Mio. €	438	594	–26,3
CVA	Mio. €	245	377	–35,0
Segmentinvestitionen	Mio. €	118	136	–13,2
Mitarbeiter zum 31.12.	Anzahl	20 079	19 917	0,8
Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	Anzahl	20 085	19 927	0,8
Vollkonsolidierte Gesellschaften	Anzahl	21	20	5,3

* Ohne konzerninterne Ergebnisübernahmen / Beteiligungserträge.

Geschäftstätigkeit und Strategie

Lufthansa Technik ist der weltweit führende MRO-Anbieter
Lufthansa Technik ist der weltweit führende herstellerunabhängige Anbieter von Wartungs-, Reparatur- und Überholungsleistungen (Maintenance, Repair & Overhaul – MRO) für zivile, kommerzielle Flugzeuge. Zur Lufthansa Technik Gruppe gehören weltweit 31 technische Instandhaltungsbetriebe mit insgesamt rund 20.000 Mitarbeitern. Das Unternehmen ist direkt und indirekt an 53 Gesellschaften beteiligt. Das Beteiligungsportfolio der Lufthansa Technik wurde 2014 angepasst: Die Lufthansa Technik Airmotive Ireland (LTAI) wurde aufgrund sinkender Umsätze und rückläufiger Marktchancen geschlossen. Neben der Lufthansa Technik Puerto Rico wurde auch ein Joint Venture zwischen Lufthansa Technik AG und LIST components & furniture GmbH gegründet, um innovative Gesamtlösungen für Kabinen von Business- und Privatjets unter der Firma INAIRVATION anzubieten.

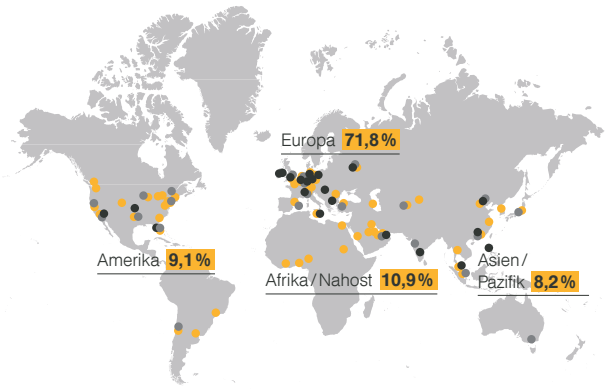
Das Leistungsspektrum der Lufthansa Technik verteilt sich auf die sieben Produktdivisionen Wartung, Flugzeugüberholung, Triebwerke, Geräte, Flugzeugsysteme, Innovationen sowie die Erstausstattung und Betreuung von VIP-Flugzeugen. Die Produktpalette erstreckt sich über unterschiedlich strukturierte Produkte und Produktkombinationen – von der Reparatur einzelner Geräte über Beratungsleistungen bis hin zur vollintegrierten Versorgung ganzer Flotten. Diese Total-Support-Leistungen sind die am häufigsten nachgefragten Produkte des Unternehmens, da sie den Kunden eine umfangreiche Betreuung bis hin zum kompletten Flottenmanagement offerieren. Über die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen ermöglicht Lufthansa Technik es Fluggesellschaften unter anderem, neue Flugzeugtypen sicher in den Linienbetrieb einzuführen und treibstoffeffizient zu nutzen. 2014 hat Lufthansa Technik erneut ihre Expertise unter Beweis gestellt. Im Auftrag der Bundesregierung und in Zusammenarbeit mit dem Robert-Koch-Institut wurde ein Langstreckenflugzeug des Typs Airbus A340-300 zum Evakuierungsflugzeug mit einer Sonderisoliereinheit für am Ebolavirus erkrankte Helfer umgebaut.

Internationale Präsenz weiter ausgebaut
Wichtigstes strategisches Ziel der Lufthansa Technik ist es, profitabel zu wachsen. Dazu wurde das Programm „We Grow“ aufgelegt, welches sowohl organische als auch anorganische Wachstumsopportunitäten verfolgt und damit dem Handlungsfeld „Neue Konzepte für Wachstum“ der Lufthansa Group Rechnung trägt.

Lufthansa Technik strebt eine deutliche Steigerung des Umsatzes in den nächsten fünf Jahren an. Wichtige Säulen zur Erreichung dieses Ziels sind der Ausbau der internationalen Präsenz sowie erhebliche Investitionen in innovative Produkte, Technologien und Verfahren.

Mit der Gründung eines Standorts zur Überholung von Kurz- und Mittelstreckenflugzeugen der Airbus A320-Familie in Puerto Rico baut Lufthansa Technik ihr internationales Engagement weiter aus und verstärkt ihre Präsenz in Amerika.

Standorte Lufthansa Technik



● Größte Wartungsstationen ● Vertriebsrepräsentanzen ● Größte Beteiligungen

▬ Anteil an den Umsätzen nach Regionen.

Lufthansa Technik Logistik Services (LTLS) hat im chinesischen Shenzhen unter dem Dach der Lufthansa Technik Shenzhen (LTS) eine neue Niederlassung in Betrieb genommen. Der Spezialist für die Luftfahrtlogistik hat damit die Grundlage geschaffen, um den wachsenden Markt in China noch direkter bedienen zu können.

Als weiteren Schritt ihrer Wachstums- und Innovationsstrategie investiert Lufthansa Technik fast 60 Mio. EUR in den Bau und die Ausstattung einer neuen Räder- und Bremsenwerkstatt in Frankfurt. Anfang 2017 wird das neue Gebäude in Betrieb genommen. Es ermöglicht der Lufthansa Technik, auch im Segment Räder- und Bremseninstandsetzung weiter zu wachsen.

Lufthansa Technik unternimmt konkrete Schritte für Innovation und Wachstum
Als weiteren Schritt ihrer Wachstums- und Innovationsstrategie bündelt Lufthansa Technik alle Aktivitäten rund um die Entwicklung und Produktion von Kabinenprodukten in einem eigenständigen Geschäftsbereich „Original Equipment Innovation“. Damit schafft sie die organisatorischen Grundlagen für eine offensive Positionierung als Entwicklungsbetrieb und Hersteller von Produkten rund um die Flugzeugkabine. Zudem werden die vielfältigen Innovationsaktivitäten über ein zentrales Innovationsmanagement weiter professionalisiert und das finanzielle Volumen hierfür wird deutlich erhöht.

Im Bereich der Komponenteninstandhaltung wurde die Zusammenarbeit für Boeing 787-Flugzeuge zwischen Lufthansa Technik und dem Komponentenlieferanten UTC Aerospace Systems erfolgreich erweitert. Die geschlossene Vereinbarung ermöglicht es der Lufthansa Technik, komplexe Reparaturen für einen großen Teil der 787-Technologien zu entwickeln und anzuwenden.

Lufthansa Technik AERO Alzey (LTAA) wurde zu einem „Authorized Service Center“ für die GE-Motoren der CF34-Reihe ernannt, die an Bombardier Challenger- und Embraer Lineage-Flugzeugen eingesetzt werden.

Mit der Etablierung einer neuen Vertriebsstruktur hat die Lufthansa Technik den Grundstein zum Ausbau des Geschäftsvolumens in den wichtigen Märkten Asien und Amerika gelegt.

Markt und Wettbewerb

Preissensitivität und Kooperationen bilden die Rahmenbedingungen im MRO-Segment
2014 stellten weltweit insgesamt elf Airlines mit insgesamt 47 Flugzeugen den Flugbetrieb ein; auf der anderen Seite nahmen 45 Start-ups mit insgesamt 117 Flugzeugen den Betrieb auf. Wachsende MRO-Kapazitäten ebenso wie die weiterhin angespannte Finanzlage der Fluggesellschaften führen zu einem anhaltend hohen Preisdruck im MRO-Geschäft.

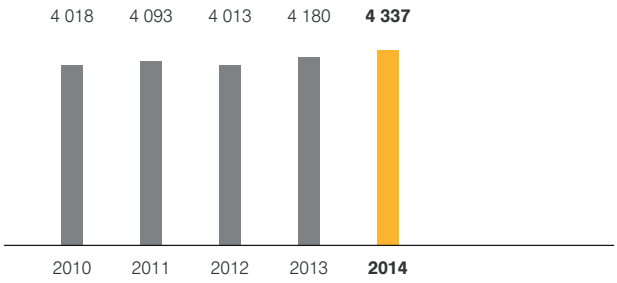
Zu den wichtigsten Wettbewerbern der Lufthansa Technik zählen Flugzeug-, Triebwerks- und Geräte-Hersteller, Erstausrüster (Original Equipment Manufacturers – OEM) und MRO-Betriebe anderer Fluggesellschaften sowie unabhängige Anbieter. Die OEM drängen unverändert in den MRO-Markt: Flugzeug-, Geräte- und Triebwerkshersteller streben wegen der hohen Entwicklungskosten und geringen Erlösbeteiligung aus Flugzeugverkäufen eine Erweiterung ihrer After-Sales-Geschäftstätigkeit an. Daher erschweren sie MRO-Betrieben den Zugang zu geistigem Eigentum und vermarkten Lizenzen sehr restriktiv. Dieser Herausforderung konnte sich Lufthansa Technik auch im Berichtsjahr vor allem mit weiteren OEM-Kooperationen erfolgreich stellen.

Lufthansa Technik bleibt Weltmarktführer unter den unabhängigen MRO-Anbietern
Lufthansa Technik betreut weltweit 795 Kunden, darunter vor allem Airlines und Flugzeug-Leasinggesellschaften, aber auch VIP-Jet-Betreiber und öffentliche Auftraggeber. Der wichtigste Absatzmarkt des Unternehmens bleibt Europa inklusive der ehemaligen GUS-Staaten. Der Umsatzanteil dieser Region lag 2014 mit 67 Prozent ebenso auf Vorjahresniveau wie der Umsatz in der Wachstumsregion Asien-Pazifik (7 Prozent). In den Regionen Amerika (8 Prozent) sowie Mittlerer Osten und Afrika (7 Prozent) lag der Umsatzanteil jeweils leicht über dem Vorjahr. 11 Prozent des Gesamtumsatzes wurden mit Leasinggesellschaften und VIP-Jet-Betreibern erzielt.

Geschäftsverlauf und operative Entwicklung

Wichtige Verträge wurden verlängert und neu abgeschlossen
Lufthansa Technik konnte im Berichtsjahr 30 neue Kunden gewinnen und 325 Verträge mit einem Vertragsvolumen von 3,1 Mrd. EUR für 2014 und die Folgejahre abschließen. Im Berichtszeitraum konnte die Anzahl der im Rahmen von Exklusivverträgen betreuten Flugzeuge mit einem Anstieg auf 3.290 erneut ausgeweitet werden (+17 Prozent).

Umsatz Technik in Mio. €



Zu den wesentlichen Vereinbarungen gehörten der Abschluss eines Zehnjahresvertrags zur Überholung der Fahrwerke der Boeing 777-300ER-Flotte mit Emirates sowie die Unterzeichnung eines Vertrags mit der südkoreanischen Airline Asiana über die Überholung von Triebwerken des Musters V2500. Scandinavian Airlines wurde Erstkunde für das Kabinenbeleuchtungs-System HelioJet und unterzeichnete einen Vertrag zur Erbringung von mehr als 150 C-Checks für ihre Kurz- und Mittelstreckenflugzeuge.

Als erster Kunde des neuen Base-Maintenance-Standorts Puerto Rico konnte die US-amerikanische Airline JetBlue Airways gewonnen werden. Israir Airlines, ein erfolgreicher Anbieter von Linien- und Charterflügen aus Israel, vertraut im Rahmen eines Technical-Operations-Management-Vertrags auf die Leistungen der Lufthansa Technik AG für ihre A320-Flotte. Damit ist Lufthansa Technik der erste ausländische MRO-Anbieter, der von der israelischen Luftfahrtbehörde eine Zulassung für die Flugzeugwartung erhalten hat. Für die Instandhaltung des neuesten Bombardier Flugzeugtyps, des Challenger 350 Business Jets, haben International Jet Management (IJM) und das Lufthansa Technik Tochterunternehmen Lufthansa Bombardier Aviation Services (LBAS) einen Wartungsvertrag unterschrieben.

Bis Ende 2015 wird die Lufthansa Technik insgesamt 95 Langstreckenflugzeuge der Lufthansa Passage mit der neuen Premium Economy Class ausstatten und in 80 Flugzeuge eine neue Business Class sowie ein neues Inflight Entertainment einbauen.

Weltweite Kapazitäten und Flexibilität sind entscheidende Wettbewerbsfaktoren
Die kontinuierliche Erweiterung der Produktionskapazitäten ist ein wichtiger Bestandteil des Marktauftritts der Lufthansa Technik. So wurde die Lufthansa Technik Shenzhen im Komponenten- und im Triebwerksbereich erweitert sowie der Airframe-Related-Components-Bereich unter anderem durch Inbetriebnahme eines zweiten Autoklaven ausgebaut. Bei Lufthansa Technik Philippines wurde erfolgreich der erste C4-Check an einem Airbus A380 durchgeführt. Die Lizenz zur Durchführung dieses Checktyps besitzen nur wenige MRO-Anbieter weltweit.

Signifikante Ergebnisbeiträge durch SCORE generiert
Im Rahmen des Zukunftsprogramms SCORE setzt Lufthansa Technik weiterhin konsequent Maßnahmen zur Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit und der nachhaltigen Ergebnissteigerung des Unternehmens um. Wie im Vorjahr trugen diese Maßnahmen signifikant zum Unternehmensergebnis bei. Wesentliche Beiträge wurden aus den Flaggschiffprojekten der LHT-Produktdivisionen sowie aus NETwork, dem übergreifenden Projekt zur Reduzierung des Aufwands in den administrativen Funktionen, erzielt. Darüber hinaus richtet sich der Blick bereits auf die Entwicklung weiterer Maßnahmen für die Folgejahre.

Umsatz- und Ergebnisentwicklung

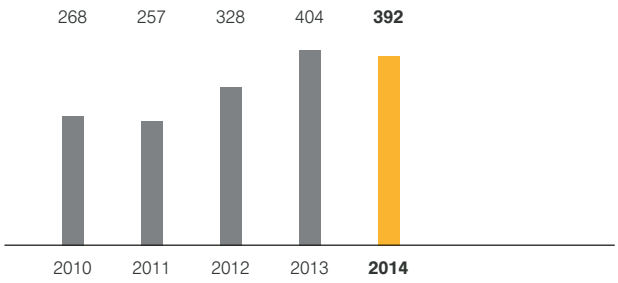
Gute Auftragslage führt zu weiterer Umsatzerhöhung
Die Umsatzerlöse wurden 2014 auf rund 4,3 Mrd. EUR (+157 Mio. EUR) gesteigert. Die Umsätze mit Konzerngesellschaften stiegen gegenüber dem Vorjahr im Wesentlichen aufgrund der großen Modifikationsprogramme von Lufthansa Passage auf 1,7 Mrd. EUR (+80 Mio. EUR). Gleichzeitig konnte der konzernexterne Außenumsatz um 3,0 Prozent auf 2,7 Mrd. EUR ausgeweitet werden. Dabei verteilte sich das Umsatzwachstum etwa zur Hälfte auf die Lufthansa Technik AG sowie auf die Tochterunternehmen. Die sonstigen operativen Erträge lagen mit 177 Mio. EUR um 52 Mio. EUR unter dem Vorjahresniveau. In Summe erwirtschaftete das Geschäftsfeld Technik operative Gesamterlöse in Höhe von 4,5 Mrd. EUR (+2,4 Prozent).

Aufwendungen Technik

	2014 in Mio. €	2013 in Mio. €	Veränderung in %
Materialaufwand	2 154	2 069	4,1
davon übrige Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	1 422	1 394	2,0
davon Fremdleistungen	611	582	5,0
Personalaufwand	1 186	1 227	–3,3
Abschreibungen	93	99	–6,1
Sonstiger operativer Aufwand	689	610	13,0
Summe operative Aufwendungen	**4 122**	**4 005**	**2,9**

Die operativen Gesamtaufwendungen stiegen auf 4,1 Mrd. EUR (+2,9 Prozent). Einhergehend mit dem erhöhten Modifikationsvolumen und der Steigerung der Gesamtleistung im Triebwerksbereich erhöhte sich der Materialaufwand auf 2,2 Mrd. EUR (+4,1 Prozent). Die Abschreibungen lagen mit 93 Mio. EUR unter dem Vorjahresniveau (–6,1 Prozent). Die sonstigen operativen Aufwendungen stiegen im Wesentlichen währungsbedingt auf 689 Mio. EUR (+13,0 Prozent).

Operatives Ergebnis Technik in Mio. €



Der weiterhin restriktive Umgang mit Neueinstellungen sowie die Schließung und Restrukturierung von Gesellschaften führten trotz Umsatzwachstums zu einer im Vergleich zum Vorjahr stabilen Mitarbeiterzahl von 20.085 (+0,8 Prozent) im Jahresdurchschnitt.

Begleitet von der Verlagerung administrativer Arbeitsplätze innerhalb des Lufthansa Technik Verbunds führte dies zu einem mit 1,2 Mrd. EUR (–3,3 Prozent) leicht unter Vorjahresniveau liegenden Personalaufwand.

Wachstumsbedingt und resultierend aus den Umsetzungserfolgen mehrerer SCORE-Maßnahmen erzielte Lufthansa Technik einen hohen operativen Gewinn von 392 Mio. EUR (–3,0 Prozent) und bestätigte damit das sehr gute Ergebnis des Vorjahres.

Ein weiterer wesentlicher Effekt im Segmentergebnis gegenüber dem Vorjahr bildet die Neubewertung eines US-Dollar-Darlehens, durch die der sonstige Aufwand auf 89 Mio. EUR (+70 Mio. EUR) stieg. Der Beitrag der Beteiligungen, die nach der Equity-Methode konsolidiert werden, sank im Wesentlichen durch eine Portfolioveränderung auf 14 Mio. EUR (–5 Mio. EUR).

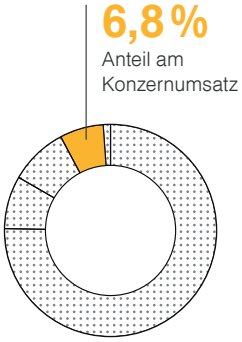
Segmentergebnis verbleibt auf hohem Niveau
Das Segmentergebnis betrug 429 Mio. EUR (–6,1 Prozent). Die Segmentinvestitionen sanken auf 118 Mio. EUR (–13,2 Prozent). Wesentliche Investitionen entfielen auf den Kauf von Reservetriebwerken bei der Lufthansa Technik Airmotive Ireland Leasing, überwiegend für die Erweiterung der Konzernflotten, sowie auf Technologie- und Innovationsprojekte im Rahmen der Wachstumsstrategie des Geschäftsfelds.

Mehrperiodenübersicht zeigt eine stabile Ergebnisentwicklung
Wie in den Vorjahren erzielte Lufthansa Technik im Geschäftsjahr einen operativen Gewinn in Höhe von deutlich über 300 Mio. EUR und bestätigte damit die stabilisierende Wirkung des Geschäftsfelds Technik für die Lufthansa Group. Durch Fortsetzung der erfolgreichen Kostensenkungen und eine gute Auftragslage erreichte das operative Ergebnis mit 392 Mio. EUR nahezu das sehr gute Vorjahresergebnis.

Geschäftsfeld Catering

Umsatz **2,6** Mrd. €

Operatives Ergebnis **100** Mio. €



Weltweiter Marktführer im Airline-Catering

LSG Sky Chefs ist Weltmarktführer im Airline-Catering. / Der Fokus liegt weiterhin auf profitablem Wachstum und straffem Kostenmanagement. / Das globale Netzwerk von LSG Sky Chefs wird beständig erweitert. / Höhere Nachfrage führt zu weiter steigenden Umsätzen. / Operativer Gewinn liegt auf hohem Vorjahresniveau.

Kennzahlen Catering

		2014	2013	Veränderung in %
Umsatz	Mio. €	2 633	2 514	4,7
davon mit Gesellschaften der Lufthansa Group	Mio. €	611	605	1,0
Operatives Ergebnis	Mio. €	100	105	–4,8
Vergleichbare operative Marge	%	3,8	4,3	–0,5 P.
Segmentergebnis	Mio. €	95	123	–22,8
EBITDA*	Mio. €	148	170	–12,9
CVA	Mio. €	–7	29	
Segmentinvestitionen	Mio. €	140	110	27,3
Mitarbeiter zum 31.12.	Anzahl	32 843	32 307	1,7
Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	Anzahl	32 526	31 375	3,7
Vollkonsolidierte Gesellschaften	Anzahl	122	118	3,4

* Ohne konzerninterne Ergebnisübernahmen / Beteiligungserträge.

Geschäftstätigkeit und Strategie

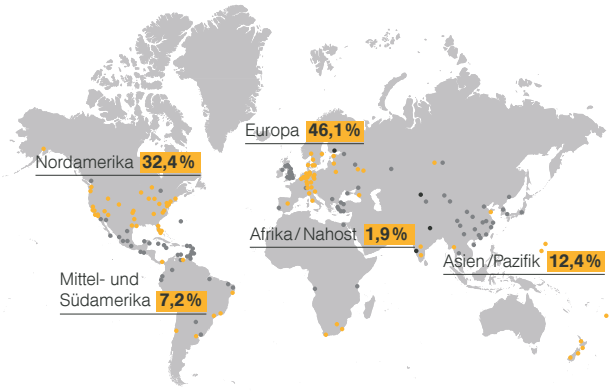
LSG Sky Chefs baut ihre Präsenz weiter aus
LSG Sky Chefs ist weltweiter Marktführer im Airline-Catering, betrachtet nach Marktanteil, Qualität und Innovationskraft. Die Gruppe verfügt mit 210 Catering-Betrieben in 51 Ländern über das größte Netzwerk von Produktionsstätten der Branche. In Deutschland und den USA ist das Unternehmen an nahezu allen bedeutenden Flughäfen vertreten. In den aufstrebenden Märkten der Regionen Lateinamerika, Asien/Pazifik, Afrika und Osteuropa wird das Standortnetzwerk fortlaufend erweitert. Zum Jahresende 2014 umfasst die Gruppe 159 Unternehmen und beliefert ihre Airline-Kunden an 214 Flughäfen. Muttergesellschaft ist die LSG Lufthansa Service Holding AG mit Sitz in Neu-Isenburg. Veränderungen im Konsolidierungskreis gegenüber dem Vorjahr betreffen die erstmalige Vollkonsolidierung der Starfood Finland Oy, Finnland, der Supply Chain S.à.r.l., Luxemburg, der LSG Linearis S.A.S., Frankreich, sowie der LSG Sky Chefs Kenya Limited, Kenia.

Das weltweite Unternehmensnetzwerk besteht aus einer Vielzahl eigener Standorte sowie umfangreichen Joint Ventures mit Fluggesellschaften, Flughafenbetreibern und lokalen Unternehmen, vor allem in Lateinamerika, China, Russland und Großbritannien. Diese Kooperationen existieren zum Teil bereits seit mehreren Jahrzehnten und werden kontinuierlich ausgebaut.

Strategischer Fokus liegt auf profitablem Wachstum und straffem Kostenmanagement
LSG Sky Chefs hat in den vergangenen Jahren ihr Portfolio auf dem Kerngeschäft verwandte Bereiche ausgedehnt. Zum einen werden den Airline-Kunden erweiterte Leistungen angeboten, um die zunehmend differenzierten Kundenanforderungen zu erfüllen. Dies umfasst sowohl den Ausbau der stärker nachgefragten kulinarischen Exzellenz hinsichtlich ethnischer Speisen als auch das komplette Management von Bordverkaufsprozessen, angefangen bei der Erfassung von Konsumentenbedürfnissen über Produktauswahl, Nachfrageprognose, Logistik und Verkaufsprozess bis hin zur Abrechnung. Zum anderen bietet das Unternehmen über seine Tochtergesellschaft SPIRIANT die Entwicklung und Beschaffung sowie Planung, Transport- und Lagerlogistik von Catering-Equipment an. LSG Sky Chefs offeriert seine umfangreiche Expertise in den Bereichen kulinarische Exzellenz und Logistik zunehmend auch Betreibern von Zügen, Schul- und Universitätsmensen sowie Einzelhandelsketten. Zur Anreicherung der eigenen Kompetenzen geht das Unternehmen aktiv Partnerschaften ein.

Um seinen unternehmerischen Erfolg nachhaltig zu sichern, baut LSG Sky Chefs auch weiterhin auf profitables Wachstum über geografische Expansion und die Erweiterung des Gruppenportfolios. Um Kundennutzen und -zufriedenheit zu steigern, setzt das Unternehmen insbesondere auf Innovationen in Produkte und Prozesse sowie auf den stetigen Ausbau seiner Servicequalität und -konsistenz.

Standorte Catering



● LSG Sky Chefs ● Joint Ventures ● Strategische Partnerschaften

Anteil an den Umsätzen nach Regionen.

Gleichzeitig führt LSG Sky Chefs konsequentes Kostenmanagement durch laufende Optimierung der Prozesse und zunehmende Standardisierung des stark dezentralen Netzwerks fort. Schwerpunkte sind das Management der Materialkosten über Volumenbündelung und modernes Lieferantenmanagement, die Flexibilisierung der Personalkosten sowie die Einführung neuer Geschäftsmodelle in Anlehnung an die veränderten Kundenbedürfnisse.

Markt und Wettbewerb

Markt für Airline-Catering profitiert vom Trend zur Aufwertung von Servicekonzepten
Das Unternehmen geht auch für die kommenden Jahre von wachsenden Passagiervolumina aus. Low-Cost- und Charter-Airlines werden unverändert einen überproportionalen Anteil an diesem Wachstum haben. Aufgrund dieser Entwicklung der Airline-Branche insgesamt prognostiziert LSG Sky Chefs einen Zuwachs des Marktvolumens im klassischen Airline-Catering.

Das Interesse der Netzwerk-Airlines an einer Aufwertung ihrer Servicekonzepte steigt, da diese verstärkt als Differenzierungsmöglichkeit gesehen werden. Low-Cost- und Charter-Airlines setzen auf sogenannte Hybridmodelle, die eine Kombination aus traditionellem Bordservice mit innovativen Bordverkaufsprogrammen darstellen und sich bereits sehr erfolgreich bewährt haben. Umfassende und intelligente On-board-Retailprogramme, die weit über das Food- und Beverage-Angebot hinausgehen und Unterhaltung, Erlebnis sowie bequemes Einkaufen einschließen, werden verstärkt nachgefragt. Sie werten das Reiseerlebnis des Gasts auf und eröffnen den Fluggesellschaften zusätzliche Erlösbeiträge.

Der Wettbewerb von LSG Sky Chefs bleibt fragmentiert. Es gibt nur einen weltweit tätigen Wettbewerber und eine überschaubare Zahl lokaler beziehungsweise regionaler Anbieter, die jedoch zunehmend expandieren. In den vergangenen Jahren sind einige neue Unternehmen aus der Logistikbranche und Gastronomie in den Airline-Catering-Markt eingetreten. Sie offerieren insbesondere Leistungen für die Bordverkaufsprogramme der Low-Cost-Carrier und den weniger komplexen Bordservice auf Kurzstrecken und in den Economyklassen, in denen Frische und kulinarische Exzellenz des Speisenangebots eine geringe Priorität genießen.

LSG Sky Chefs bedient als Weltmarktführer alle internationalen Airlines

Im Airline-Catering-Markt hält LSG Sky Chefs unverändert die Spitzenposition mit einem Weltmarktanteil von 29 Prozent. Der Marktanteil in Amerika und Europa liegt nach eigenen Berechnungen bei rund 40 beziehungsweise 45 Prozent. In Asien, wo das Catering an den Drehkreuzen häufig noch von den jeweiligen Hub-Carriern selbst bereitgestellt wird, ist LSG Sky Chefs seit nahezu 25 Jahren aktiv und hält nach wie vor die führende Position als unabhängiger Anbieter. Insbesondere in Osteuropa und Afrika baut das Unternehmen seine Marktpräsenz an stark wachsenden Flughäfen kontinuierlich aus.

Zum Kundenkreis des Unternehmens zählen alle internationalen sowie zahlreiche nationale und regionale Fluggesellschaften. Intensität, Umfang und Dauer der Geschäftsbeziehungen mit den rund 300 Hauptkunden sind individuell sehr unterschiedlich und variieren von weltweiten Verträgen bis hin zu Vereinbarungen für einzelne Standorte.

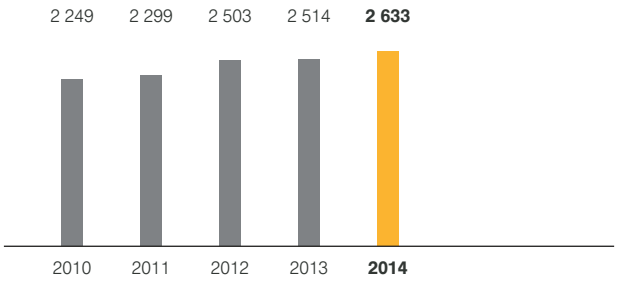
Geschäftsverlauf und operative Entwicklung

LSG Sky Chefs erhält neue Aufträge aus aller Welt

Das Geschäftsjahr 2014 war durch eine stärkere Nachfrage nach Airline-Catering-Leistungen geprägt. Dies beruhte auf gestiegenen Passagiervolumina sowie der leichten Aufwertung des Bordservice bei einigen Fluggesellschaften. In nahezu allen Märkten konnte LSG Sky Chefs ihre Umsätze steigern. Die einzige Ausnahme bildet Osteuropa, wo die Nachfrage, verursacht durch die politische Instabilität, zurückging.

Neue Kundenverträge wurden sowohl im Airline-Catering als auch in den darüber hinausgehenden Bereichen abgeschlossen. Hervorzuheben sind der weltweite Vertrag mit Delta Airlines, die Ausweitung der Geschäftsbeziehung mit JetBlue Airlines in den USA, die Verlängerung der Catering-Aufträge von Emirates, Singapore Airlines und Qantas in Neuseeland sowie der Abschluss neuer On-board-Retailverträge mit Germanwings, SunExpress und Air Baltic in ihren jeweiligen Märkten sowie mit Spirit Airlines in Nord- und Südamerika. Zudem wurde die Zusammenarbeit mit den stark wachsenden Fluggesellschaften aus dem Mittleren Osten, insbesondere an ihren neuen Destinationen in Nordamerika, intensiviert.

Umsatz Catering in Mio. €



LSG Sky Chefs konnte auch im Zugsektor ihre Marktposition weiter festigen. Dank innovativer Servicekonzepte wurden Neuaufträge mit dem französischen Betreiber von Hochgeschwindigkeitszügen iDTGV sowie dem italienischen Anbieter NTV abgeschlossen.

Globales Netzwerk wird ständig erweitert

Das Netzwerk des Unternehmens wuchs im Berichtsjahr weiter. Die umfangreiche Präsenz in Russland wurde mit dem Markteintritt in Rostov am Don im Rahmen des Joint Ventures mit Aeroflot, Aeromar, auf zehn Standorte ausgedehnt. In China unterzeichnete LSG Sky Chefs ein neues Joint Venture in Wenzhou. Im Rahmen weiterer neuer Joint Ventures gelang dem Unternehmen der Markteintritt in Sofia, Bulgarien, sowie an den Flughäfen Tokio-Narita und Tokio-Haneda in Japan. Darüber hinaus übernahm das Unternehmen die Vorproduktionsstätte für LSG Sky Chefs Finland in Helsinki, Finnland, und eröffnete an den Wachstumsstandorten Panama und Nanjing, China, neue, hochmoderne Produktionsstätten.

Die in der Entwicklung und Logistik von Bordservice-Equipment tätige Tochtergesellschaft SPIRIANT gründete in Dubai ihre erste Niederlassung, um der steigenden Nachfrage nach hochwertigem Bordservice in der Region Rechnung zu tragen. In Neuseeland übernahm LSG Sky Chefs das Einzelhandelsgeschäft von Naturezone und schaffte sich somit ein zweites Standbein.

Qualität und Innovation werden honoriert

Der Fokus der Unternehmensgruppe auf hohe Servicequalität, Innovation und Nachhaltigkeit wurde im Geschäftsjahr erneut mit zahlreichen Auszeichnungen honoriert. Bei der Verleihung der Medina Quality Awards kamen fünf LSG Sky Chefs-Betriebe für die konsequente Erfüllung von Qualitäts- und Lebensmittelsicherheitsstandards auf das Siegerpodest. SPIRIANT erhielt vier „Good Design"-Auszeichnungen und konnte sich damit bei der Vergabe dieses Designpreises gegen einige tausend andere Unternehmen aus 48 Nationen durchsetzen. Darüber hinaus prämierten sowohl United Airlines als auch Lufthansa Passage zahlreiche LSG Sky Chefs-Betriebe für ihre herausragende Produkt- und Servicequalität.

Die SCORE-Projekte des Unternehmens verlaufen erfolgreich. Sie zielen vor allem darauf ab, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, insbesondere in den reifen Märkten Nordamerikas und Europas, durch Strukturanpassungen zu steigern und Wachstumsopportunitäten in allen Bereichen und Regionen wahrzunehmen.

Umsatz- und Ergebnisentwicklung

Umsatz steigt merklich an
Der Umsatz des Geschäftsfelds Catering hat sich im Geschäftsjahr 2014 erneut positiv entwickelt. Er erhöhte sich gegenüber dem Vorjahreszeitraum währungsbereinigt um 6,8 Prozent. Nominal ergab sich eine Erhöhung um 4,7 Prozent auf 2,6 Mrd. EUR. Erstmals konsolidierte Gesellschaften trugen mit 22 Mio. EUR zum Umsatzanstieg bei.

Der Außenumsatz stieg auf 2,0 Mrd. EUR (+5,9 Prozent). Der Innenumsatz hat sich um 1,0 Prozent auf 611 Mio. EUR erhöht.

Die sonstigen operativen Erträge lagen mit 93 Mio. EUR um 7 Mio. EUR über dem Vorjahreswert. Insgesamt erhöhten sich die operativen Gesamterlöse um 126 Mio. EUR auf 2,7 Mrd. EUR.

Die operativen Gesamtaufwendungen waren mit 2,6 Mrd. EUR um 5,3 Prozent höher als im Vorjahr. Der Materialaufwand stieg im Wesentlichen aufgrund des erhöhten Umsatzvolumens um 4,7 Prozent auf 1,2 Mrd. EUR.

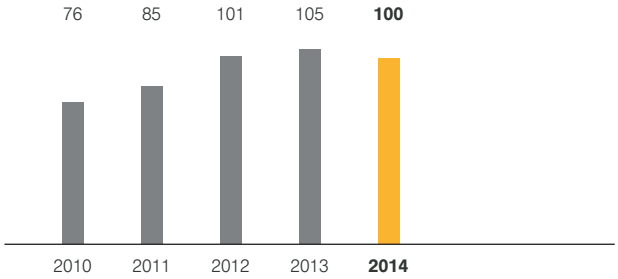
Aufwendungen Catering

	2014 in Mio. €	2013 in Mio. €	Veränderung in %
Materialaufwand	1 156	1 104	4,7
Personalaufwand	964	927	4,0
Abschreibungen	65	62	4,8
Sonstiger operativer Aufwand	441	402	9,7
Summe operative Aufwendungen	**2 626**	**2 495**	**5,3**

Im Geschäftsjahr 2014 beschäftigte die LSG Sky Chefs-Gruppe durchschnittlich 32.526 Mitarbeiter (+3,7 Prozent). Der Personalaufbau ist vor allem auf das gestiegene Geschäftsvolumen sowie erstmals konsolidierte Gesellschaften in Europa zurückzuführen. Hierdurch stieg der Personalaufwand um 4,0 Prozent auf 964 Mio. EUR. Die Personalaufwandsquote ist hingegen leicht um 0,3 Prozentpunkte gesunken. Die planmäßigen Abschreibungen lagen mit 65 Mio. EUR um 3 Mio. EUR über dem Vorjahreswert. Die sonstigen operativen Aufwendungen haben sich hauptsächlich durch das höhere Geschäftsvolumen sowie durch gestiegene Aufwendungen für Fremdpersonal auf 441 Mio. EUR (+9,7 Prozent) erhöht.

LSG Sky Chefs weist für das Geschäftsjahr 2014 einen operativen Gewinn von 100 Mio. EUR aus (Vorjahr: 105 Mio. EUR).

Operatives Ergebnis Catering in Mio. €



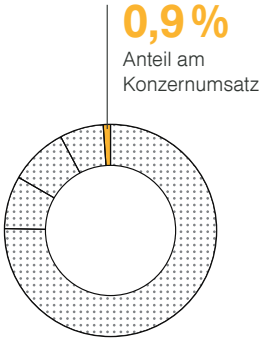
Segmentergebnis sinkt im Wesentlichen aufgrund von Einmaleffekten
Der Saldo aus übrigen Segmenterträgen und Segmentaufwendungen betrug im abgelaufenen Geschäftsjahr –13 Mio. EUR und lag damit um 12 Mio. EUR deutlich unter dem Vorjahreswert. Ursächlich für diesen Rückgang waren in erster Linie außerplanmäßige Abschreibungen auf Geschäfts- und Firmenwerte in Russland und in der Türkei. Das Ergebnis aus der Equity-Bewertung verringerte sich insbesondere aufgrund negativer Wechselkursentwicklungen des Rubels um 11 Mio. EUR auf 8 Mio. EUR. Das Segmentergebnis von LSG Sky Chefs betrug somit 95 Mio. EUR (Vorjahr: 123 Mio. EUR). Die Segmentinvestitionen fielen mit 140 Mio. EUR um 30 Mio. EUR höher aus als im Vorjahreszeitraum.

Mehrperiodenübersicht zeigt hohes Ergebnisniveau in den letzten drei Jahren
LSG Sky Chefs erzielte in den vergangenen fünf Jahren stets ein positives operatives Ergebnis und trug so stabilisierend zum Ergebnis der Lufthansa Group bei. Insbesondere in den letzten drei Geschäftsjahren konnte jeweils ein hohes Ergebnisniveau von rund 100 Mio. EUR erreicht werden.

Geschäftsfeld IT Services

Umsatz **646** Mio. €

Operatives Ergebnis **37** Mio. €



Führender IT-Dienstleister für die Luftfahrtindustrie

Lufthansa Systems ist ein weltweit führender IT-Dienstleister in der Aviation-Industrie. / Der Geschäftsbereich IT Services wird im Zuge der strategischen Neuausrichtung aufgelöst. / Der Bereich IT-Infrastruktur wird an IBM verkauft. / Die Bereiche Airline Solutions und Industry Solutions werden als eigenständige Unternehmen in der Lufthansa Group weitergeführt. / Umsatz und operatives Ergebnis steigen leicht.

Kennzahlen IT Services

		2014	2013	Veränderung in %
Umsatz	Mio. €	646	640	0,9
davon mit Gesellschaften der Lufthansa Group	Mio. €	376	375	0,3
Operatives Ergebnis	Mio. €	37	36	2,8
Vergleichbare operative Marge	%	6,0	5,6	0,4 P.
Segmentergebnis	Mio. €	–12	34	–
EBITDA*	Mio. €	–85	73	–
CVA	Mio. €	–170	32	
Segmentinvestitionen	Mio. €	18	20	–10,0
Mitarbeiter zum 31.12.	Anzahl	2 721	2 718	0,1
Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	Anzahl	2 722	2 724	–0,1

* Ohne konzerninterne Ergebnisübernahmen / Beteiligungserträge.

Geschäftstätigkeit und Strategie

Lufthansa Systems ist ein weltweit führender IT-Dienstleister der Airline-Branche
Lufthansa Systems ist ein Full-Service-Anbieter für IT-Dienstleistungen. Die Bereiche Airline Solutions, Industry Solutions und Infrastructure Services decken das komplette Spektrum von IT-Dienstleistungen ab – von der Beratung über die Entwicklung und Implementierung maßgeschneiderter Anwendungen bis hin zum Betrieb von Systemen. Der Bereich Airline Solutions hat in der Airline-IT eine weltweit führende Rolle. Daneben bietet Industry Solutions seine Beratungs- und IT-Dienstleistungen in den Branchen Transport und Logistik, Industrie, Medien und Verlage, Energie, Healthcare sowie Touristik an. Der Bereich Infrastructure erbringt im Wesentlichen standardisierte IT-Dienstleistungen für die Gesellschaften der Lufthansa Group.

Das Unternehmen unterhält Standorte in Deutschland sowie in weiteren 16 Ländern in Europa, Asien und Amerika. Die globale Präsenz stellt nicht nur Kundennähe und Reaktionsgeschwindigkeit über alle Zeitzonen hinweg sicher, sondern trägt durch die Internationalisierung der Produktion auch zu einer wettbewerbsfähigen Kostenstruktur bei.

Bereich IT-Infrastruktur wird an IBM verkauft, Geschäftsbereich IT Services wird aufgelöst
Der IT-Infrastruktur-Markt wird zunehmend von großen, global agierenden Anbietern dominiert, die über Skaleneffekte beträchtliche Kostenvorteile realisieren können. Darüber hinaus sind diese Anbieter durch ihre Größe und Finanzkraft in der Lage, kontinuierlich in neue Technologien zu investieren. Die Investitionen, die notwendig wären, um in diesem Umfeld bestehen zu können, kann Lufthansa Systems langfristig nicht aus eigener Kraft leisten. Deshalb haben die Lufthansa Group und Lufthansa Systems gemeinsam beschlossen, die strategische Ausrichtung der Lufthansa Systems anzupassen.

Die heutige Lufthansa Systems AG wird im Zuge der strategischen Neuausrichtung in drei Gesellschaften aufgespalten. Im Rahmen eines langfristigen Outsourcing-Vertrags vergibt die Lufthansa Group die IT-Infrastrukturleistungen ab 2015 an IBM. Gleichzeitig übernimmt IBM im Zuge des Outsourcings den heutigen Geschäftsbereich Infrastructure der Lufthansa Systems AG. Diese IT-Partnerschaft verbessert die Kostenbasis und sichert der Lufthansa Group und ihren Tochtergesellschaften den Zugriff auf neueste IT-Technologie zu deutlich abgesenkten Kosten. Der Verkauf der IT-Infrastruktur soll im ersten Halbjahr 2015 vollzogen werden. Weitere Details zum Unternehmensverkauf und den sich daraus ergebenden finanziellen Effekten finden sich im Kapitel „Ertragslage“ auf S. 48.

Standorte Lufthansa Systems

Die Bereiche Airline Solutions und Industry Solutions werden als eigenständige Unternehmen in der Lufthansa Group weitergeführt. Der Bereich Airline Solutions wird sein Know-how und seine Produktpalette im Airline-Markt weiter ausbauen. Mit seinem hohen Innovationspotenzial kann er den Airlines der Passage Airline Gruppe zu Differenzierungsvorteilen im Wettbewerb verhelfen sowie gleichzeitig Treiber für die Prozessharmonisierung im Konzern sein. Industry Solutions ist aufgrund von fundiertem Prozess- und Beratungs-Know-how ein erfolgreicher Systemintegrator und für die Service-Gesellschaften der Lufthansa Group ein wichtiger Partner.

Die Aufspaltung der Lufthansa Systems AG und der Verkauf des Bereichs IT-Infrastruktur führen somit zur Aufgabe der IT Services als eigenständiges strategisches Geschäftsfeld der Lufthansa Group, über das künftig nicht mehr separat berichtet wird.

Markt und Wettbewerb

Markt für IT-Services ist von hohem Wettbewerbsdruck geprägt
Neben den Unternehmen der Lufthansa Group umfasst die Kundenliste der Lufthansa Systems rund 300 Fluggesellschaften aller Größen und Geschäftsmodelle sowie 150 weitere Unternehmen vom Mittelständler bis zum DAX-Konzern.

Der Markt für IT-Services ist sehr wettbewerbsintensiv. Von Offshoring-Anbietern geht ein anhaltend hoher Preis- und Margendruck aus. Zugleich eröffnen Virtualisierung und Cloud Computing Unternehmen neue Möglichkeiten, ihre IT-Landschaften zu konsolidieren, ohne in eigene IT-Infrastruktur in Form von Rechenzentren investieren zu müssen. Darüber hinaus beeinflussen effiziente IT-Prozesse immer stärker die Performance der Geschäftsprozesse und damit die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

Mit umfangreichem Branchen-Know-how, umfassender IT-Expertise und innovativen Lösungen begleitet Lufthansa Systems ihre Kunden bei der digitalen Transformation. Der Schwerpunkt des Geschäftsbereichs Airline Solutions liegt dabei auf der Entwicklung von Applikationen zur weiteren Optimierung von Geschäftsprozessen und der Prozessharmonisierung der Airline-IT.

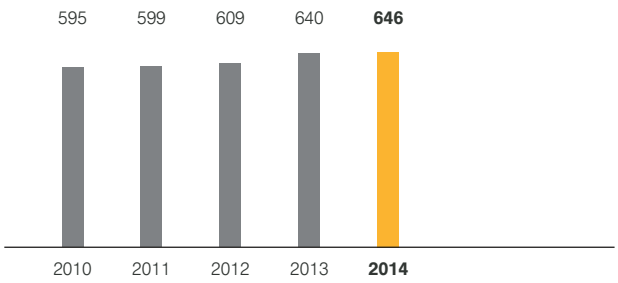
Der Geschäftsbereich Industry Solutions ist mit den Schwerpunkten IT-Beratung, IT-System-Entwicklung und -Integration sowie Application Management ein innovationsstarker Anbieter im deutschen IT-Markt. Mit genauen Kenntnissen branchenspezifischer Prozesse und technologischem Know-how ermöglicht dies den Kunden Effizienzsteigerung ihrer Prozesse, Kostenreduktion und Erlöszuwachs.

Geschäftsverlauf und operative Entwicklung

Kunden bestellen insbesondere neue, innovative Lösungen
Vor dem Hintergrund einer verbesserten Profitabilität der globalen Airline-Industrie bei anhaltendem Wettbewerbsdruck erholte sich der Markt für Airline-IT im abgelaufenen Jahr weiter. Ein deutlicher Schwerpunkt lag dabei auf Investitionen in die verstärkte Nutzung mobiler Services. Hohe Priorität für die Airlines haben die Erschließung neuer Erlösquellen und die Verbesserung von Service und Kommunikation mit dem Kunden.

Mit seinem umfassenden Portfolio an innovativen IT-Lösungen ist der Geschäftsbereich Airline Solutions in diesem Umfeld gut positioniert. Dieser deckt unabhängig vom Geschäftsmodell alle Kernprozesse einer Fluggesellschaft ab.

Umsatz IT Services in Mio. €



Auch 2014 konnte Lufthansa Systems zahlreiche Neuverträge und Vertragsverlängerungen abschließen. Für die innovativen Navigationslösungen konnten zahlreiche neue Kunden gewonnen werden. Zu ihnen gehört die britische Gesellschaft easyJet, die seit Ende Mai 2014 mit den digitalen Navigationskarten von Lufthansa Systems im Cockpit vollkommen papierlos fliegt. Ebenfalls Neukunden auf diesem Gebiet sind Eurowings, Iberia, La Compagnie und Aegean Airlines. In Japan entschied sich ANA für die Revenue Accounting-Lösung Sirax und verlängerte den Vertrag zur Nutzung der Pricinglösung ProfitLine/Price. Japan Airlines konnte als Erstkunde für NetLine/Load gewonnen werden. Mit dieser Lösung können Airlines die Beladung von Flugzeugen optimieren und beschleunigen.

Codesharing ist für Fluggesellschaften ein wichtiges Mittel, um Attraktivität und Erträge zu steigern. Als neue Kunden kamen SWISS und die portugiesische TAP zum wachsenden Kreis der Nutzer von SchedConnect, der Lösung zur Optimierung des Codeshare Managements. Austrian Airlines und Turkish Airlines verlängerten ihre bereits bestehenden Verträge.

Die drahtlose Inflight Entertainment-Lösung BoardConnect von Lufthansa Systems wurde auf dem „Travel Distribution Summit“ in London als zukunftsweisende Innovation für die Reiseindustrie ausgezeichnet. BoardConnect ist neben Virgin Australia unter anderem auch bei der Lufthansa Passage und der israelischen El Al im Einsatz. Die App, mit der Passagiere während des Flugs mit ihren eigenen Smartphones, Tablet-PCs oder Notebooks auf BoardConnect-Inhalte zugreifen können, wurde inzwischen mehr als 1,5 Mio. Mal heruntergeladen.

Lufthansa Systems konnte zahlreiche wichtige Verträge abschließen
Der Markt für IT-Beratungs- und System-Integrationsunternehmen in Deutschland wächst jährlich um rund 5 Prozent. Das Marktwachstum wird zunehmend durch die Digitalisierung von Geschäftsprozessen, neue Servicemodelle (Cloud, „Software as a Service“), Data Analytics beziehungsweise Big-Data-Lösungen sowie Mobility-Lösungen getrieben. Die Entwicklung des Bereichs Industry Solutions spiegelt diesen positiven Trend wider. Mit Kunden aus ausgewählten Branchen ebenso wie mit Gesellschaften der Lufthansa Group konnte das Geschäft ausgebaut werden.

Der Geschäftsbereich konnte diverse Verträge über SAP-Beratungsleistungen abschließen, unter anderem für die CSL Behring AG, Sanofi-Aventis, CRM Consulting und die SAP AG. Außerdem wurde die langjährige Zusammenarbeit mit Bosch Thermotechnik, Hermes und der Hamburg Südamerikanische Dampfschifffahrts-Gesellschaft ausgebaut.

Lufthansa Cargo wird für weitere fünf Jahre ihr Application Management mit der Lösung EasyMain organisieren. Darüber hinaus konnten weitere Beratungsprojekte mit Lufthansa Technik und LSG Sky Chefs abgeschlossen werden.

Von E.ON kam ein Auftrag im Bereich Prozessberatung, mit Vattenfall wurde die Zusammenarbeit ausgebaut. Außerdem wurde bei der Hamburg Port Authority TransPORT rail, ein neues IT-System für Bahnlogistik im Hafen Hamburg, erfolgreich eingeführt. Damit werden alle Zugfahrten und Gleisbelegungen geregelt, Ladevorgänge von Eisenbahnen unterstützt sowie ein transparenter Datenaustausch zwischen allen Beteiligten sichergestellt.

Im Kreuzfahrtsektor stattete der Bereich Industry Solutions Kreuzfahrtschiffe mit modernen IT- und Kommunikationslösungen aus. So beauftragte Celebrity Cruises die Ausstattung ihrer gesamten Flotte mit Velimo Light, mit dem Passagiere an Bord mit ihren eigenen mobilen Endgeräten aktuelle Hollywoodfilme anschauen oder Musik hören können und per WiFi Zugang zum Internet haben. Die Holland America Line hat den Einbau der Infotainment-Plattform Velimo sowie eines konvergenten WiFi-Netzwerks beauftragt.

Umsatz- und Ergebnisentwicklung

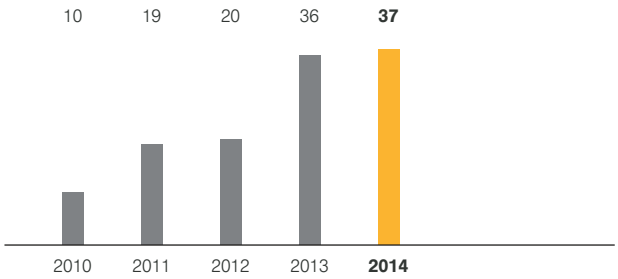
Umsatz steigt leicht an
Die Geschäftsentwicklung der Lufthansa Systems war im Geschäftsjahr 2014 wie im Vorjahr von moderatem Umsatzwachstum und fortgesetzten Kostensenkungsmaßnahmen geprägt. Es wurden 646 Mio. EUR (+0,9 Prozent) Umsatzerlöse erwirtschaftet. Darin enthalten sind Umsatzerlöse mit der Lufthansa Group in Höhe von 376 Mio. EUR (+0,3 Prozent) und Umsatzerlöse mit externen Kunden in Höhe von 270 Mio. EUR (+1,9 Prozent).

Die sonstigen operativen Erträge beliefen sich auf 30 Mio. EUR (+2 Mio. EUR). Damit ergaben sich im Berichtszeitraum operative Gesamterlöse in Höhe von 676 Mio. EUR (+1,2 Prozent). Der Materialaufwand verminderte sich um 10,4 Prozent auf 112 Mio. EUR. Dies ist im Wesentlichen auf Implementierungskosten für Betreibermodelle aus dem Vorjahr zurückzuführen.

Aufwendungen IT Services

	2014 in Mio. €	2013 in Mio. €	Veränderung in %
Materialaufwand	112	125	–10,4
Personalaufwand	249	238	4,6
Abschreibungen	31	35	–11,4
Sonstiger operativer Aufwand	247	234	5,6
davon Fremdpersonal	73	67	9,0
davon Miete/Erhaltung IT	121	116	4,3
Summe operative Aufwendungen	**639**	**632**	**1,1**

Operatives Ergebnis IT Services in Mio. €



Die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter lag mit 2.722 (–0,1 Prozent) in etwa auf Vorjahresniveau. Der Personalaufwand stieg um 4,6 Prozent auf 249 Mio. EUR. Wesentliche Gründe für den Anstieg sind die vereinbarte zweistufige Tariferhöhung sowie gestiegene Aufwendungen für Abfindungen. Diese Abfindungen wurden im Rahmen von SCORE teilweise an die Lufthansa Group weiterbelastet. Die planmäßigen Abschreibungen für Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte beliefen sich auf 31 Mio. EUR (–4 Mio. EUR).

Die sonstigen Aufwendungen stiegen um 5,6 Prozent auf 247 Mio. EUR. Grund hierfür sind gestiegene Projektaktivitäten für die Lufthansa Group, Kursverluste und beitragsmäßig geringe Einzelsachverhalte. Damit summierten sich die operativen Gesamtaufwendungen auf 639 Mio. EUR (+1,1 Prozent).

Das operative Ergebnis lag trotz erheblicher Restrukturierungsmaßnahmen mit 37 Mio. EUR (+2,8 Prozent) leicht über dem Vorjahr. Für die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte erfolgte ein Mittelabfluss in Höhe von 18 Mio. EUR (–2 Mio. EUR).

Segmentergebnis
Das Segmentergebnis betrug –12 Mio. EUR (Vorjahr: 34 Mio. EUR). Die starke Verminderung ist im Wesentlichen auf Sonderabschreibungen im Zusammenhang mit der Reorganisation der Lufthansa Systems Gruppe zurückzuführen. Die Segmentinvestitionen sanken auf 18 Mio. EUR (–10,0 Prozent).

Mehrperiodenübersicht zeigt positiven Trend
Das nachhaltige Ergebniswachstum in den vergangenen Jahren konnte im Geschäftsjahr 2014 auf gutem Niveau stabilisiert werden. Dies spiegelt sich auch in der Entwicklung des operativen Ergebnisses wider.

Sonstige

Lufthansa Flight Training ist seit dem 1. Juli 2014 der Lufthansa Passage zugeordnet. / Das Segment Sonstige umfasst somit im Wesentlichen AirPlus und die zentralen Konzernfunktionen. / AirPlus erhöht Erlöse und Ergebnis. / Konzernfunktionen steigern das Ergebnis. / Operatives Ergebnis des Segments verbessert sich wegen geringerer Restrukturierungskosten deutlich.

Sonstige

	2014 in Mio. €	2013 in Mio. €	Veränderung in %
Operative Gesamterlöse	1 246	1 051	18,6
Operatives Ergebnis	–211	–395	46,6
Segmentergebnis	–170	–310	45,2
EBITDA*	–339	37	–
Segmentinvestitionen	18	9	100,0
Mitarbeiter zum 31.12.	3 515	3 411	3,0
Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	3 468	3 403	1,9

* Ohne konzerninterne Ergebnisübernahmen / Beteiligungserträge.

Der Bereich Sonstige besteht aus den Service- und Finanzgesellschaften der Lufthansa Group. Die zentralen Konzernfunktionen sind ebenfalls in diesem Bereich organisiert.

Die Lufthansa Group beabsichtigt, ihre Kräfte im Bereich „Flight Training“ neu zu bündeln. In der Zukunft sollen die Lufthansa Flight Training GmbH (LFT) und die Swiss Aviation Training AG (SAT) zusammengeführt werden. Zum 1. Juli 2014 wurde die LFT zunächst dem Geschäftsfeld Passage Airline Gruppe und dort der Lufthansa Passage zugeordnet. Die Ergebnisse der LFT werden nun dort konsolidiert. Die betreffenden Segmentwerte des laufenden Geschäftsjahres sowie die Vorjahreszahlen wurden entsprechend angepasst.

Das Segment Sonstige setzt sich nunmehr im Wesentlichen aus AirPlus und den zentralen Konzernfunktionen zusammen. Die in der Lufthansa Group verbleibenden Nachfolge- und Tochtergesellschaften der Lufthansa Systems werden wegen der Auflösung des Geschäftsfelds IT Services ab dem Geschäftsjahr 2015 ebenfalls diesem Segment zugeordnet.

AirPlus entwickelt virtuelle Bezahllösungen für Geschäftsreisebranche

AirPlus ist einer der führenden weltweiten Anbieter von Lösungen, die das Bezahlen und Auswerten von Geschäftsreisen ermöglichen. Die Gesellschaft stellt unter der Marke AirPlus International maßgeschneiderte Produkte und integrierte Lösungen zur Verfügung, mit denen Unternehmen ihr tägliches Travel Management einfacher und kostengünstiger gestalten können. AirPlus ermöglicht ihren Kunden dabei eine unternehmensweite Transparenz hinsichtlich sämtlicher Geschäftsreiseausgaben und liefert so alle Voraussetzungen für ein effektives Reisekostencontrolling. Hauptsitz des Unternehmens ist Neu-Isenburg.

Daneben ist AirPlus mittlerweile in über 25 Ländern mit Niederlassungen und eigenen Tochtergesellschaften vertreten. Weltweit betreuten im Berichtsjahr rund 1.200 Mitarbeiter über 43.000 Firmenkunden. Auch in 2014 hat AirPlus in der Produktentwicklung eine Vorreiterrolle eingenommen und ihre Position des bevorzugten Anbieters von Bezahl- und Abrechnungslösungen in der Geschäftsreisebranche weiter ausgebaut.

Mit der virtuellen Bezahllösung A.I.D.A. (AirPlus Integrated Data and Acceptance) bietet AirPlus mehr Flexibilität und Sicherheit beim Buchen und Bezahlen von Geschäftsreiseleistungen. 2014 hat AirPlus diese Lösung speziell für Reisedienstleister weiterentwickelt, damit sich die damit verbundenen Prozessverbesserungen in der gesamten Geschäftsreisebranche realisieren lassen.

So hat der Hotel-Solutions-Provider Hotel Reservation Service (HRS) die A.I.D.A.-Lösung seinen Firmenkunden zugänglich gemacht. Deren Geschäftsreisende müssen somit nicht mehr vor Ort im Hotel bezahlen, stattdessen werden Hotelbuchungen zentral abgerechnet. Über die integrierte A.I.D.A.-Funktionalität wird bei der Buchung automatisch eine virtuelle MasterCard-Nummer erstellt und an das Hotel übermittelt. Die Abrechnung erfolgt dann über den AirPlus Company Account.

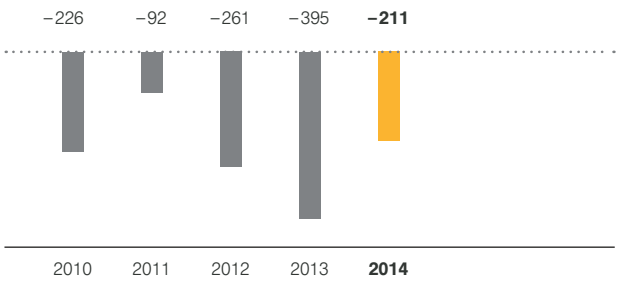
Nachhaltigkeit spielt in der Produktentwicklung ebenfalls eine strategische Rolle: 2014 hat AirPlus den Green Company Account in Deutschland eingeführt. Mit der weltweit ersten komplett CO_2-neutralen Reisestellenkarte können Unternehmen ihre Geschäftsreisen nachweisbar umweltbewusst organisieren.

Gegenüber dem Vorjahr konnte das Abrechnungsvolumen der eigenemittierten Karten um 7,2 Prozent gesteigert werden. Diese Entwicklung spiegelte sich auch in den operativen Erlösen wider, die um 11,4 Prozent auf 341 Mio. EUR anstiegen. Die operativen Aufwendungen stiegen um 3,4 Prozent auf 302 Mio. EUR. Da das operative Ergebnis im Vorjahr insbesondere durch Forderungsabschreibungen und Aufwendungen aus Vorjahren belastet war, konnte in diesem Jahr eine Ergebnissteigerung von 25 Mio. EUR auf 39 Mio. EUR erzielt werden.

Konzernfunktionen verzeichnen einen Ergebnisanstieg
Die Ergebnisentwicklung des Bereichs Sonstige wird maßgeblich durch die Konzernfunktionen definiert, in deren Ergebnis die Währungssicherungs- und Finanzierungsfunktion der Deutschen Lufthansa AG für die Konzerngesellschaften einfließt. Dementsprechend ist das Segmentergebnis sehr stark von Kursschwankungen beeinflusst.

So war die Entwicklung der Konzernfunktionen auch 2014 durch Währungseffekte beeinflusst. Das Nettokursergebnis war negativ. Die operativen Gesamterlöse stiegen um 17,0 Prozent auf 721 Mio. EUR, während die operativen Aufwendungen um 4,7 Prozent auf 988 Mrd. EUR sanken. Somit verbesserte sich das Ergebnis auf –267 Mio. EUR.

Operatives Ergebnis Sonstige in Mio. €



Ergebnis des Segments Sonstige verbessert sich stark
Im Geschäftsjahr 2014 wurden im Bereich Sonstige operative Gesamterlöse in Höhe von 1,2 Mrd. EUR (+18,6 Prozent) erzielt. Da die operativen Aufwendungen, welche die Restrukturierungsaufwendungen der Gesellschaften an die Konzernfunktionen im Rahmen von SCORE beinhalten, im gleichen Zeitraum lediglich um 0,8 Prozent auf 1,5 Mrd. EUR anstiegen, verbesserte sich das operative Ergebnis signifikant auf –211 Mio. EUR (Vorjahr: –395 Mio. EUR). In der Folge entwickelte sich auch das Segmentergebnis positiv auf –170 Mio. EUR (Vorjahr: –310 Mio. EUR).

Mitarbeiter

Die Lufthansa Group ist einer der größten Arbeitgeber in Deutschland. / Zahl der Mitarbeiter hat sich leicht erhöht. / Personalbereich begleitet Mitarbeiter und Führungskräfte in den vielfältigen Veränderungsprozessen. / Die Verhandlungen mit den deutschen Tarifpartnern dauern an. / Gute Tarifabschlüsse und -einigungen mit Tarifpartnern außerhalb Deutschlands. / Die Lufthansa Group übernimmt auch in schwierigen Situationen soziale Verantwortung.

Personalmanagement begleitet direkten und indirekten Wandel in der Lufthansa Group
2014 war für das Personalmanagement ein herausforderndes Jahr: Die Förderung der Mitarbeiter und Stärkung der Leistungsorientierung waren ebenso Aufgabe wie die tarifpolitische und personalstrategische Weiterentwicklung. Damit versteht sich der Personalbereich als Unterstützer und Wegbereiter sowohl für die vielfältigen, gegenwärtig auch schwierigen Themen des Personalabbaus und die Führung von Tarifgesprächen als auch für die Mitarbeiter und Führungskräfte in den Veränderungsprozessen.

Für den engen Austausch und die Aufnahme der Impulse der Mitarbeiter haben im Berichtsjahr eine Vielzahl von Mitarbeiterveranstaltungen und intensive Dialoge stattgefunden. Unterstützend wurden in der Lufthansa Group im Berichtszeitraum turnusgemäß Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, um den Veränderungsprozess durch die Meinung der Mitarbeiter zu reflektieren.

Mitarbeiter zum 31.12.2014

		2014	2013	Veränderung in %
Konzernmitarbeiter	Anzahl	118 781	118 285	0,4
davon Passage Airline Gruppe	Anzahl	54 960	55 272	–0,6
davon Logistik	Anzahl	4 663	4 660	0,1
davon Technik	Anzahl	20 079	19 917	0,8
davon Catering	Anzahl	32 843	32 307	1,7
davon IT Services	Anzahl	2 721	2 718	0,1
davon Sonstige	Anzahl	3 515	3 411	3,0
Umsatz je Mitarbeiter	Tsd. €	252	256	–1,4
Umsatz je Beschäftigungsjahr	Tsd. €	290	292	–0,9

Zahl der Mitarbeiter ist leicht gestiegen
Zum Jahresende 2014 waren bei der Lufthansa Group weltweit 118.781 Mitarbeiter beschäftigt; dies entspricht einem geringfügigen Anstieg von 0,4 Prozent. Mit 67.155 Mitarbeitern ist die Lufthansa Group auch weiterhin einer der größten Arbeitgeber in Deutschland. Gleichzeitig ist sie mit insgesamt 51.626 Mitarbeitern in 82 Ländern außerhalb Deutschlands ein global aufgestellter Konzern.

Das Durchschnittsalter der Belegschaft stieg von 41,9 Jahren auf 42,3 Jahre. Die durchschnittliche Firmenzugehörigkeit erhöhte sich leicht von 14,5 Jahren auf 14,8 Jahre. 28,0 Prozent der Mitarbeiter arbeiteten in Teilzeit. 2014 standen 17.125 Austritten 17.781 Eintritte gegenüber. Die Fluktuation stieg um 2,7 Prozentpunkte auf 13,4 Prozent. Der Umsatz pro Mitarbeiter belief sich auf rund 252.000 EUR und hat somit um 1,4 Prozent abgenommen.

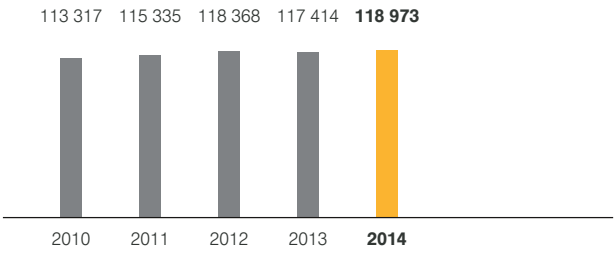
Im Fokus steht die Weiterentwicklung der Tarifstrukturen
Im tarifpolitischen Fokus standen im Jahr 2014 die Verhandlungen zu zahlreichen offenen Tarifverträgen. So dauern unter anderem die Verhandlungen zur Altersversorgung mit allen Tarifpartnern in Deutschland an. Das unveränderte Ziel der Lufthansa Group ist es, die Altersversorgung für ihre Mitarbeiter neu zu ordnen und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig sicherzustellen.

Verhandlungen mit allen Tarifpartnern dauern an
Dauerhaft niedrige Zinsen und eine gestiegene Rentenbezugsdauer haben die Kosten und die bilanziellen Rückstellungen für die derzeitigen Systeme stark steigen lassen. Die Versorgungstarifverträge wurden zum Jahresende 2013 gekündigt und im Jahr 2014 Verhandlungen mit den Tarifpartnern über eine zukunftsorientierte Altersversorgung in der Lufthansa Group aufgenommen.

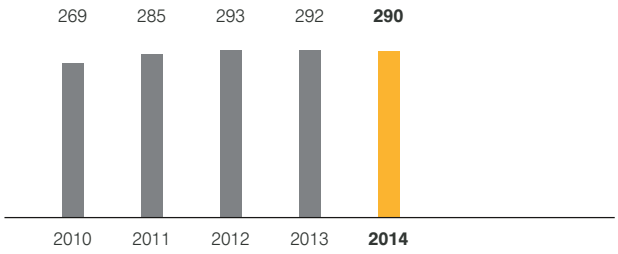
Die Lufthansa Group ist grundsätzlich bestrebt, sowohl die Versorgungsbedürfnisse heutiger und zukünftiger Mitarbeiter als auch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Unternehmens miteinander in Einklang zu bringen.

Für das Cockpit-Personal wurde zunächst über eine Neugestaltung der heutigen Übergangsversorgung verhandelt. Arbeitgeberseitig sind mehrere konkrete Angebote unterbreitet worden, allerdings konnte mit der Pilotengewerkschaft Vereinigung Cockpit bis zum Ende des Jahres 2014 keine Einigung erzielt werden. Unterjährig war es immer wieder zu Streiks der Vereinigung Cockpit gekommen. Im April 2014 führte die Pilotengewerkschaft den längsten Streik der Firmengeschichte durch.

Entwicklung der Beschäftigten im Jahresdurchschnitt



Umsatz je Beschäftigungsjahr Lufthansa Group in Tsd. €



Im Nachgang zu den ersten Streikmaßnahmen der Vereinigung Cockpit wurde zwischen den Tarifpartnern vereinbart, in einen moderierten Austausch nach dem Harvard-Modell einzusteigen. Nach ersten positiven Zwischenergebnissen im Rahmen dessen wurde der Prozess durch die Wiederaufnahme der Arbeitskampfmaßnahmen unterbrochen und bislang nicht wieder aufgegriffen. Dennoch fanden wiederholt Gesprächsrunden mit der Vereinigung Cockpit statt. Zwischenzeitlich konnten Verhandlungen zum Vergütungstarifvertrag geführt und Denkmodelle zu der neuen Eurowings und der Bereederung einer kostengünstiger operierenden Teilflotte von bis zu 14 Airbus A340 ausgetauscht werden. Diese waren jedoch nicht erfolgreich.

Zum Ende des Berichtsjahres kam es erneut zu Arbeitskampfmaßnahmen und in der Folge zur Aufforderung der Geschäftsleitung, gemeinsam mit der Vereinigung Cockpit ein Schlichtungsverfahren zum Thema Versorgung zu beschreiten. Dieser Vorschlag wurde seitens der VC abgelehnt und im Gegenzug die Forderung gestellt, eine Gesamtschlichtung einzugehen. Eine Einigung zur Schlichtung konnte nicht erzielt werden. Innerhalb des Berichtsjahres kam es zu insgesamt elf Streikankündigungen von der Pilotengewerkschaft, von denen zehn Ausstände tatsächlich durchgeführt wurden.

Mit der Unabhängigen Flugbegleiter Organisation (UFO) konnte die Lufthansa Group im Rahmen der „Agenda Kabine“ lösungsorientiert vereinbaren, in welcher Form, Zeitraum und Vorgehensweise die ausstehenden Kabinenthemen verhandelt werden können. Dies gilt unter anderem für die weiteren Verhandlungen zur Neuregelung der Versorgungssysteme für das Kabinenpersonal. Die genaue Ausgestaltung des neuen Versorgungssystems wird Gegenstand weiterer Verhandlungen sein und schließt sich im Folgejahr an. Bereits heute zeichnet sich ab, dass diese Verhandlungen herausfordernd werden. Im Rahmen des hier skizzierten „Fahrplans“ wurden bislang in intensiven Verhandlungen unter anderem die Bereederung einer Teilflotte von A340-Flugzeugen unter Lufthansa Passage-Flugnummer zu mehr als 20 Prozent reduzierten Personalkosten sowie diverse Eckpunktepapiere zur Saisonalisierung und Flexibilisierung der Jahresarbeitszeit verabschiedet. Die „Agenda Kabine“ beinhaltet zeitliche Fixpunkte, die die inhaltliche und zeitliche Vorgehensweise bestimmen. Die Verhandlungen hierzu dauern an.

Tabellenerhöhungen erfolgen für tariflich beschäftigte Bodenmitarbeiter

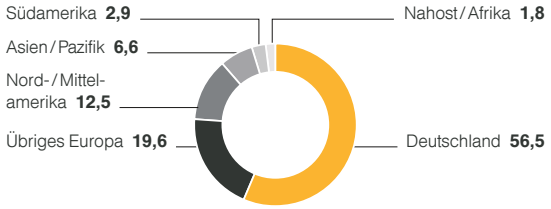
Für rund 33.000 in Deutschland tariflich beschäftigte Bodenmitarbeiter der Lufthansa Group wurden mit Wirkung zum Sommer 2014 die Tabellenwerte um 1,5 Prozent angehoben. Gleichzeitig wurde für Mitarbeiter in den Geschäftsfeldern Technik, Logistik und IT Services ein Tabellenzuschlag in Höhe von 0,8 Prozent gewährt. Hierbei handelt es sich um die zweite Tabellenanhebung des Tarifabschlusses aus dem Mai 2013, der erstmals nach Geschäftsfeldern differenzierte Vergütungserhöhungen vorsieht. So trägt die Lufthansa Group den jeweiligen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Geschäftsfelder Rechnung.

Auch für die weiteren Gesellschaften der Lufthansa Group wurden in 2014 Tabellenanhebungen der Vergütungstarifverträge verhandelt. Eine Berücksichtigung der wirtschaftlichen Lage, des Wettbewerbs und der volkswirtschaftlichen Kennzahlen führte auch hier zu Abschlüssen, die die Interessen der jeweiligen Unternehmen und der Mitarbeiter gerecht ausgleichen konnten.

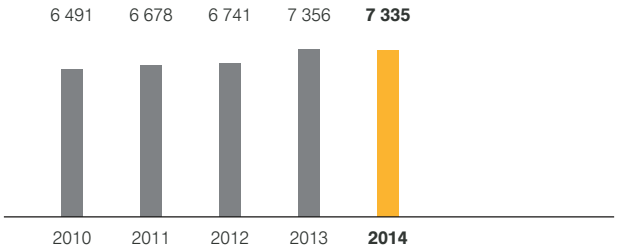
Tariflösungen bei den ausländischen Airlines erzielt

Bei den ausländischen Airlines der Lufthansa Group wurde an gemeinsamen tarifpolitischen Lösungen gearbeitet. So hat die SWISS mit der Kabinengewerkschaft kapers und den Pilotengewerkschaften IPG und AEROPERS neue Gesamtarbeitsverträge vereinbart. Die beiden Verträge mit den Pilotengewerkschaften wurden in den darauffolgenden Abstimmungen von den stimmberechtigten Gewerkschaftsmitgliedern deutlich abgelehnt. Im Anschluss an die Ablehnung wurde mit der Pilotengewerkschaft IPG ein neuer Gesamtarbeitsvertrag abgeschlossen, der erhebliche Produktivitäts- und Kostenvorteile bringt und den Piloten des IPG-Korps attraktive Karriereperspektiven eröffnet. Mit den Gewerkschaften des Bodenpersonals konnte die SWISS im Frühjahr 2014 einen neuen Gesamtarbeitsvertrag vereinbaren, der in Summe die Produktivitäts- und Kostenposition verbessert. Der Vertrag ist seit Juli 2014 in Kraft. Anfang Dezember 2014 haben sich SWISS und der Vorstand des Pilotenverbands AEROPERS auch auf die Grundlagen eines neuen Gesamtarbeitsvertrags für die Airbus-Piloten geeinigt. Im Falle einer Annahme wird der Vertrag ab 1. April 2015 wirksam und wird den aktuellen Gesamtarbeitsvertrag ersetzen.

Mitarbeiter nach Regionen in %



Personalaufwand Lufthansa Group in Mio. €



Bei Austrian Airlines ist im Berichtszeitraum ein neuer Kollektivvertrag mit Anpassungen der Gehalts- und Leistungsstrukturen sowie flexiblen Dienstplanänderungen und der Erhöhung der Produktivität für das Bordpersonal vereinbart worden. Nachdem sich in einem Gerichtsverfahren zur Nachwirkung des ehemaligen Austrian Airlines-Tarifvertrags eine Niederlage für das Unternehmen abzeichnete, erreichten die Tarifpartner einen nachhaltig tragbaren Abschluss, der zum einen eine einmalige Kompensation der Mitarbeiter für entgangene Vorteile vorsieht, gleichzeitig aber auch deutlich günstigere Personalstrukturen für die Zukunft schafft. Vor diesem Hintergrund ist der Betriebsübergang von der Tyrolean Airways zu Austrian Airlines beschlossen worden. Die vereinbarte Lösung ermöglicht den Abschluss des Restrukturierungsprogramms und führt zur Rechtssicherheit hinsichtlich des Betriebsübergangs von 2012 sowie der in diesem Zusammenhang anhängigen Verfahren.

Personalmanagement unterstützt konkrete Maßnahmen im Veränderungsprozess der Lufthansa Group

Nach wie vor begleitet das Personalmanagement den notwendigen Personalabbau in der Lufthansa Group, zum Beispiel bei einigen im Rahmen des SCORE-Programms initiierten Initiativen. Die Umsetzung der Maßnahmen schreitet konzernweit voran. In der Lufthansa Passage konnten in 2014 fast die Hälfte aller im Zuge der Prozessorientierung definierten Personalprojekte mit dem gewünschten Effekt auf die Personalstrukturen abgeschlossen werden.

Trotz des bereits erfolgten Personalabbaus wird das im Rahmen von SCORE angestrebte Personalabbauziel auf absehbare Zeit nicht erreicht. Der wesentliche Grund hierfür ist, dass sich das Unternehmen einen primär sozialverträglichen Abbau über freiwillige Maßnahmen vorgenommen hat. Dies manifestiert sich in einem Interessenausgleich und Sozialplan für den Lufthansa Konzern, der für den Projektzeitraum durch entsprechend angepasste Regelungen ergänzt wurde. Darüber hinaus wurden anlässlich der Entscheidung, diverse Standorte zu schließen, gesonderte Sozialpläne verhandelt. Auch hier liegt der Fokus auf einem sozialverträglichen Abbau, der bevorzugt über freiwilliges, incentiviertes Ausscheiden und über Altersteilzeitregelungen erfolgt.

Im Berichtszeitraum wurden die gebündelten Personalprozesse in ein globales Shared Service Center in Krakau ausgelagert. Bereits 2013 wurde die Lufthansa Global Business Services GmbH (LGBS) neu etabliert, um Tätigkeiten und Prozesse aus den Bereichen Finanzen, Einkauf, Human Resources und Revenue Services zu verlagern und zu bündeln. Dies zielt darauf ab, signifikante Synergien zu heben. So konnten die wesentlichen Personalprozesse aus insgesamt fast 50 Unternehmen der Lufthansa Group im Berichtsjahr auf die LGBS übertragen werden. Zudem wurden im Berichtszeitraum bereits 289 Arbeitsplätze innerhalb Deutschlands gebündelt und 440 Arbeitsplätze ins Ausland verlagert.

Die Arbeit des Personalmanagements ist neben den konzernübergreifenden Restrukturierungsmaßnahmen auch durch geschäftsfeldbezogene Projekte geprägt. So wurde im Rahmen des geplanten Verkaufs der IT-Infrastrukturaktivitäten der Lufthansa Systems AG ein dafür bedeutender Abschluss von Sozialplan und Interessenausgleich erreicht.

Für die Lufthansa Passage wurde die Beendigung der Eigenabfertigung an den dezentralen Stationen und damit deren Überführung (zunächst Hamburg, Düsseldorf, Stuttgart und Berlin) in bis zu acht GmbHs beschlossen. Die Verhandlungen zum Abschluss von Interessenausgleich und Sozialplan sollen bis Ende 2015 abgeschlossen werden.

Operative Marge* für den Konzern und die Geschäftsfelder in %

	2014	2013	Veränderung in P.
Passage Airline Gruppe	2,4	2,2	0,2
Lufthansa Passage	1,5	1,6	–0,1
Logistik	4,1	3,2	0,9
Technik	9,0	9,7	–0,7
Catering	3,8	4,2	–0,4
IT Services	5,7	5,6	0,1
Konzern	3,2	2,3	0,9

* Operatives Ergebnis/Umsatz.

Die Lufthansa Group stellt sich ihrer Verantwortung in der Begleitung ihrer Mitarbeiter bei den Veränderungen und unterstützte auch im vergangenen Jahr Mitarbeiter und Führungskräfte bei der beruflichen Neuorientierung – innerhalb der Lufthansa Group oder außerhalb des Konzernverbunds. Zu diesem Zweck führt die Lufthansa Group das Programm COMPASS mit namhaften international tätigen Personalberatungsunternehmen fort. Damit bietet das Unternehmen seinen Mitarbeitern vertrauliche und finanziell unterstützte Beratungsleistungen zur Standortbestimmung und Bewerbung durch diese Personalberatungsunternehmen an. Zudem unterstützt die Lufthansa Group ihre Mitarbeiter in den Veränderungsprozessen durch Change-Management-Veranstaltungen und sogenannte Resilienzseminare zur Stärkung der psychischen Widerstandsfähigkeit in Zeiten herausfordernder Veränderungen und Belastungen.

Kultur und Führung bleiben auch weiter Kernthemen des Personalmanagements

Auch im Berichtsjahr erforderten die Schnelllebigkeit des Markts und die Strukturveränderung in der Luftfahrtbranche mutige und schnelle Entscheidungen sowie ein Verständnis für den Umgang mit einer beständig wachsenden Komplexität. Bereits seit 2012 hat die Lufthansa Group gezielt Initiativen zur Veränderung der geschäftsfeldübergreifenden Unternehmens- und Führungskultur angestoßen, um die aus der Veränderung resultierenden Chancen erfolgreich nutzen zu können. Der Notwendigkeit fortlaufender Weiterentwicklung wurde im Berichtsjahr mit der Implementierung moderner Führungsinstrumente Rechnung getragen.

Die Leadership Principles dienen weiterhin als Führungsleitbild und sind im Berichtsjahr durch verschiedene Maßnahmen noch stärker in der Organisation verankert worden. So wurde ein neues Performance-Potential-Tool eingeführt, mit dem auch eine operationale Verankerung und Messbarkeit der Veränderung der Führungskultur einhergeht. Im Berichtsjahr ist eine neue Talentmanagement-Philosophie erarbeitet worden. Zudem wurde mit Blick auf die Talente der Lufthansa Group und vor dem Hintergrund des demografischen Wandels eine ressourcenorientierte Talentphilosophie ausgearbeitet: „Jeder hat Talent".

Vielfalt wird weiter gefördert

Die Führungskultur und das Verständnis für die Notwendigkeit einer vielfältigen Mitarbeiterschaft werden durch Diversity-Kriterien unterstützt, die seit dem Berichtsjahr bei der Besetzung von Führungspositionen im mittleren Management zur Anwendung kommen. Sie berücksichtigen unter anderem das Geschlecht und die Herkunft, ob ein Bewerber neu in den Konzern geholt wird sowie ob er cross-divisionale und cross-funktionale Erfahrungen hat. Mit dem neuen Prozess sind bereits über 250 Stellen aus mehr als 1.700 Bewerbungen besetzt worden.

Der weltweite Anteil weiblicher Führungskräfte ist über die Leitungsebenen um rund 0,3 Prozentpunkte minimal zurückgegangen. Er beträgt jetzt weltweit 14,2 Prozent und in Deutschland 16,0 Prozent. Die Lufthansa Group hat im Berichtszeitraum verschiedene Maßnahmen zur Förderung von Frauen angeboten, die auf große Resonanz gestoßen sind und erheblich zur konzernweiten Vernetzung und Förderung beigetragen haben. Unter anderem richtet sich das Frauenförderungsprogramm GoAhead an Aufstiegskandidatinnen auf die Leitungsebene. Im Programm werden Erfolgsstrategien vermittelt, die die Teilnehmerinnen auf ihrem Weg unterstützen. Gleichwohl ist die Lufthansa Group mit den bisherigen Entwicklungen noch nicht zufrieden und beabsichtigt, ihre Anstrengungen zur Förderung aktueller und künftiger weiblicher Führungskräfte noch zu verstärken. Das Unternehmen strebt weiterhin an, das in 2012 im Rahmen der Zuwachsquote gesteckte Ziel zu erreichen.

Gleichzeitig bietet Lufthansa den Vätern im Konzern wieder die Möglichkeit, das Programm der Väternetzwerk GmbH zu nutzen: Vorträge, Workshops für Väter und Vater-Kind-Wochenenden. Die Zahl der Väter in Elternzeit hat sich in den letzten drei Jahren erhöht – ein wichtiger Baustein der Förderung der Chancengleichheit von Männern und Frauen.

Um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern, hat die Lufthansa Group in Frankfurt unter anderem ein „Eltern-Kind-Büro" etabliert. So können Mitarbeiter ihre Kinder auch während der Arbeitszeit im Büro betreuen. Die 2013 eingeführte Kinderferienbetreuung „Die Luftikusse" wurde im Berichtsjahr erneut angeboten und ausgeweitet. Die große Nachfrage unterstreicht die Notwendigkeit dieser Maßnahmen und bildet die Grundlage für die Pläne zur erneuten Ferienbetreuung im Jahr 2015.

Zudem wurde, um auf die Veränderung der Arbeitswelt und der Anforderungen der Mitarbeiter zu reagieren, begonnen, das Konzept Lufthansa New Workspace einzuführen. Flexibles und multilokales Arbeiten unterstützt eine eigenverantwortliche und vertrauensbasierte Arbeitskultur. Unter Einsatz modernster Informations- und Kommunikationstechnologie wird eine attraktive, flexible und bedarfsorientierte Arbeitsumgebung angeboten.

Attraktive Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Einstiegspositionen der Lufthansa Group sind stark nachgefragt

Die Lufthansa Group bestätigt ihre Rolle als sozial und gesellschaftlich verantwortungsvoller Arbeitgeber. So wurden im Berichtsjahr in Deutschland 61 verschiedene Einstiegsmöglichkeiten für Schüler und Studenten, darunter beispielsweise Studien- und Traineeprogramme, in der Lufthansa Group angeboten. 2014 standen in der Lufthansa Group weltweit rund 40 Ausbildungsberufe für über 370 Auszubildende zur Verfügung. Für die Kabinenmitarbeiter der Lufthansa Passage wurden im Jahr 2014 690 neue Mitarbeiter ausgebildet. Darüber hinaus wurde bei der Germanwings im Jahr 2014 die Rekrutierung der Mitarbeiter zur Bereederung der übertragenen Flugzeuge fast abgeschlossen, die Mitarbeiterzahl erhöhte sich um etwa 1.000 binnen zwei Jahren.

Im Berichtsjahr wurde das Traineeprogramm ProTeam neu konzipiert und ausgeschrieben. Damit trägt die Lufthansa Group den neuen Anforderungsprofilen und der sich verändernden Arbeitswelt Rechnung. Die Neueinstellung der Trainees soll im April 2015 erfolgen. Das Studien- und Praxisprogramm st.i.p. (study and intensive practice) gibt den Teilnehmern erneut die Gelegenheit, ihr Studium mit strukturierten Praktika bei der Lufthansa Group zu verknüpfen. In diesem Jahr konnte st.i.p.-Aviation mit der IUBH Bad Honnef ihr zehnjähriges Jubiläum feiern.

Für die verschiedenen Nachwuchsprogramme erhielt die Lufthansa Group 2014 8.600 Bewerbungen. Insgesamt gingen bei der Lufthansa Group auf ihre Ausschreibungen über 130.000 Bewerbungen ein. Dies unterstreicht ein weiterhin großes Interesse an der Lufthansa Group als Arbeitgeber.

Bis November 2014 hat mit explorers ein einjähriges internationales Programm für talentierte Nachwuchskräfte der Lufthansa Group unter dem Motto „Change the Perspective“ stattgefunden. An dem Programm nahmen knapp 150 internationale „explorers“ aus 18 Gesellschaften der Lufthansa Group sowie neun externen Partnerunternehmen teil. Die Teilnehmer arbeiten im Verlauf eines Jahres an konzernübergreifenden Projekten und haben die Möglichkeit, ihren Horizont zu erweitern, Projekterfahrung zu sammeln und ihr Netzwerk über die Konzerngrenzen hinweg auszubauen.

Eine stärkere Verzahnung von Bord und Boden wurde im Berichtsjahr durch das Programm GAIN initiiert. In saisonal schwächeren Zeiten können Piloten und Flugbegleiter somit neben ihrer fliegerischen Tätigkeit auch in Projekten der Lufthansa Group eingesetzt werden. Dadurch werden die Weiterentwicklung der Mitarbeiter, der Austausch, die Unternehmenskenntnis sowie das Verständnis für die unterschiedlichen Tätigkeitsfelder verstärkt.

Auch die Lufthansa School of Business als zentrale Fortbildungsorganisation innerhalb der Lufthansa Group wurde neu ausgerichtet und kommt dem Wunsch der Mitarbeiter und Führungskräfte nach gezielter individueller Weiterentwicklung nach. Mit innovativen Formaten wie Bar Camp oder Think Tank wurde den Mitarbeitern und Führungskräften Raum gegeben, den Wandel der Unternehmenskultur selbst zu erleben und sich aktiv einzubringen. Partizipative Formate zur aktiven Einbindung der Mitarbeiter sollen auch zukünftig stärker in den Fokus rücken.

Die Arbeitgeberattraktivität wird durch die starke Arbeitgebermarke erhöht

Ungeachtet der Herausforderungen im Wettbewerb und der internen Veränderungsprozesse gehört die Lufthansa Group nach wie vor zu den attraktivsten Arbeitgebern in Deutschland. 2014 verbesserten sich die Bewertungen in den relevanten Arbeitgeberrankings gegenüber Vorjahr. Im trendence Graduate Barometer belegt die Lufthansa Group hinsichtlich ihrer Attraktivität als Arbeitgeber bei einer Befragung der Studenten der Wirtschaftswissenschaften Platz 4. Auch im europäischen Vergleich konnte sich die Lufthansa Group im trendence European Graduate Barometer zu den Top 20 Business Arbeitgebern zählen. Auf regionaler Ebene hat sich die SWISS bei der Universum Studie 2014 unter den zehn attraktivsten Arbeitgebern der Schweiz positioniert.

„trendence Student Survey 2014“
veröffentlicht im ManagerMagazin

Studienrichtung	Platzierung 2014	Platzierung 2013
Wirtschaftswissenschaften	4	9
Ingenieure	9	11
Rechtswissenschaften	13	17

„Universum Student Survey 2014“
veröffentlicht in der Wirtschaftswoche

Studienrichtung	Platzierung 2014	Platzierung 2013
Wirtschaftswissenschaften	7	6
Ingenieure	7	7
Naturwissenschaften	17	14

Im Berichtszeitraum erreichte die Lufthansa Group zudem beim Employer Branding Award (trendence) gleich dreimal eine Platzierung unter den Top 3 in den Kategorien „Beste Karriere Anzeige“, „Beste Karriere Website“ sowie „Bester Auftritt auf Karrieremessen“.

Auch die zentrale Plattform des Employer Brandings Be-Lufthansa.com orientiert sich an den Bedürfnissen einer jungen Arbeitnehmergruppe. So nutzt die Lufthansa Group diverse Medien für das Personalmarketing. Neben einem Blog mit über 300 täglichen Besuchern wurden berufsspezifische Videos 70.000 Mal auf i www.Be-Lufthansa.com und über 90.000 Mal auf i www.youtube.com/user/BeLufthansa aufgerufen.

Unternehmerische Verantwortung

Lufthansa Group nimmt unternehmerische Verantwortung umfassend wahr. / Nachhaltiges Wirtschaften ist fest in der Konzernsteuerung integriert. / Variable Vergütung von Vorstand und Führungskräften ist auch von Nachhaltigkeitsparametern abhängig. / Eine klare Corporate Compliance-Politik spiegelt unternehmerische Verantwortung wider. / Umweltbilanz wird durch neue Flotte nachhaltig verbessert. / Nachhaltigkeitsengagement wird ausgezeichnet.

Nachhaltiges Handeln ist die Grundlage für den Erfolg der Lufthansa Group

Die Lufthansa Group hat den Anspruch, in allen Unternehmensbereichen nachhaltig und verantwortungsvoll zu wirtschaften und so die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Dabei wird die Geschäftstätigkeit und Nachhaltigkeitsagenda der Lufthansa Group maßgeblich von gesellschaftlichen Entwicklungen und Megatrends beeinflusst.

Zu den Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft gehören das weltweite Bevölkerungswachstum, die zunehmende Mobilität und der demografische Wandel. Der Trend zur Dienstleistungsgesellschaft und die Verbreitung des Internets setzen sich weltweit ebenfalls fort. Gleichzeitig steigt das Sicherheitsbedürfnis der Menschen und der Umweltschutz gewinnt angesichts des Klimawandels und der Verknappung von Ressourcen zunehmend an Bedeutung.

Um diesen Herausforderungen adäquat zu begegnen, befasst sich die Lufthansa Group mit einer fünf Dimensionen umfassenden Nachhaltigkeitsagenda:

- Wirtschaftliche Nachhaltigkeit,
- Corporate Governance und Compliance,
- Klima- und Umweltverantwortung,
- Soziale Verantwortung sowie
- Corporate Citizenship.

Prinzipien des nachhaltigen Wirtschaftens sind fest in der Konzernsteuerung integriert

Die Lufthansa Group verwendet zur Führung und Steuerung ein wertorientiertes Managementsystem. Dieser Ansatz ist integraler Bestandteil aller Prozesse der Planung, Steuerung und Kontrolle. Die Anforderungen der Aktionäre an eine angemessene Kapitalverzinsung und einen nachhaltigen Wertzuwachs des Unternehmens sind in der gesamten Konzernsteuerung verankert. Das Ziel ist dabei die nachhaltige Wertschaffung über Industriezyklen hinweg.

Die wertorientierte Steuerung des Unternehmens ist Garant für die nachhaltige Wertschaffung. Weitergehende Informationen hierzu befinden sich unter „Steuerungssystem und Kontrolle“ ab S. 29. Mit seiner Ausrichtung zur strukturellen Verbesserung der Profitabilität leistet auch das Zukunftsprogramm SCORE einen zentralen Beitrag zur nachhaltigen Wertschaffung der Lufthansa Group. Weitere Informationen zu SCORE sind im Kapitel „Konzernstrategie“ auf S. 27 sowie im Abschnitt „Zukunftsprogramm SCORE“ ab S. 42 zu finden.

Um den wirtschaftlichen Erfolg abzusichern, identifiziert die Lufthansa Group darüber hinaus in regelmäßigen Abständen die für das Unternehmen wesentlichen Risiken und Chancen und berücksichtigt diese bei der unternehmerischen Steuerung. So ist das Unternehmen auf positive und negative Einflüsse vorbereitet und kann flexibel auf diese reagieren. Ausführliche Informationen zum Risiko- und Chancenmanagement der Lufthansa Group sind im „Risiko- und Chancenbericht“ ab S. 100 erhältlich.

Gute Unternehmensführung wird durch Corporate Governance und Compliance-Programme sichergestellt

Die Lufthansa Group bekennt sich bereits seit 2002 zu den Grundsätzen des UN Global Compact, der weltweit größten Initiative für verantwortungsvolle Unternehmensführung. Ebenfalls seit 2002 wird den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex bis auf eine nachvollziehbar begründete Ausnahme entsprochen. Am 3. Dezember 2014 wurde in der Aufsichtsratssitzung die Entsprechenserklärung aktualisiert. Weitere Informationen hierzu befinden sich im „Corporate Governance Bericht“ ab S. 130.

Die Lufthansa Group hat auch in ihrer Konzerneinkaufsrichtlinie Aspekte der unternehmerischen Verantwortung integriert. Lieferanten müssen im Rahmen von Standardverträgen verschiedene Verpflichtungen aus den Bereichen soziale Verantwortung sowie Klima- und Umweltverantwortung berücksichtigen. Dazu sind die zehn Prinzipien des UN Global Compact und die vier Kernarbeitsnormen der International Labour Organization (ILO) einzuhalten. Des Weiteren müssen Zulieferer Leitlinien zur Umweltvorsorge der Lufthansa Group einhalten sowie angekündigte und unangekündigte Audits zulassen. Schließlich haben die Lieferanten der Lufthansa Group das Recht einzuräumen, die Verträge bei Verstößen gegen die genannten Vereinbarungen zu kündigen.

Unternehmerische Verantwortung drückt sich auch in der klaren Corporate Compliance-Politik der Lufthansa Group aus. Das deutsche Aktien-, Mitbestimmungs- und Kapitalmarktrecht sowie die Satzung der Deutschen Lufthansa AG und der unternehmensspezifisch umgesetzte Deutsche Corporate Governance Kodex bilden die Basis für die Führungs- und Überwachungskultur in der Lufthansa Group. Zudem werden regelmäßige Schulungen auf den Gebieten „Competition Compliance", „Kapitalmarkt Compliance", „Integrity Compliance", „Corporate Compliance" und „Embargo Compliance" durchgeführt.

Verbesserung der Umweltbilanz ist ein Kernanliegen der Lufthansa Group

Die Lufthansa Group hat sich im Bereich der Klima- und Umweltverantwortung ehrgeizige Ziele gesetzt. Bereits 2008 legte sie dazu ein strategisches Umweltprogramm auf, das unter anderem die Reduktion der spezifischen Emissionen sowie die Erforschung und Förderung alternativer Kraftstoffe beinhaltet. Damit beabsichtigt die Lufthansa Group, bis zum Jahr 2020 weitere Fortschritte im Bereich der Klima- und Umweltverantwortung zu erzielen. Die zentralen Handlungsfelder sind hierbei: Reduzierung von Treibstoffverbrauch und Emissionen, aktiver Schallschutz, Energie- und Ressourcenmanagement und Forschungsengagement.

Die Umweltexperten der Lufthansa Group arbeiten stetig daran, die ökologische Bilanz des Unternehmens weiter zu verbessern. Dabei greifen sie auf eine Umweltdatenbank zu, aus der sich die relevanten Umweltkennzahlen der Lufthansa Group errechnen lassen. Dazu zählen vor allem Energie- und Kerosinverbrauchswerte sowie Lärmemissionsdaten. In regelmäßigen Abständen werden diese Kennzahlen ausgewertet und konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Die internationale Luftfahrtorganisation ICAO strebt für 2020 das Ziel des emissionsneutralen Wachstums an. In diesem Kontext spielt die Nutzung von marktbasierten Mechanismen zur Kompensation von Emissionen eine Rolle. Bis 2016 soll von der ICAO ein Konzept für ein solches globales System erarbeitet werden.

Unternehmerische Verantwortung bei der Lufthansa Group

Die Fluggesellschaften der Lufthansa Group setzen weltweit Maßstäbe für verantwortungsbewusste Mobilität. Dazu gehört auch das Engagement im aktiven Schallschutz, das auf fünf zentralen Punkten basiert: Investitionen in modernste Flugzeuge, das Nachrüsten der bestehenden Flotte zur Lärmverminderung, die Lärmforschung allgemein, die Entwicklung lärmreduzierender An- und Abflugverfahren gemeinsam mit den Systempartnern sowie der Dialog mit Flughafenanrainern und weiteren Interessengruppen.

Die Lufthansa Group setzt bei ihren neuen Flugzeugen auf modernste, geräuscharme Triebwerke und stattet beispielsweise neue sowie bereits in der Flotte befindliche Flugzeuge der Airbus A320-Familie mit lärmmindernden Wirbelgeneratoren aus, die gemeinsam mit dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt in langjähriger Forschungsarbeit entwickelt wurden. Darüber hinaus werden Forschungsarbeiten mit dem Ziel fortgesetzt, weitere Lärmquellen von Flugzeugflotten zu identifizieren und gegebenenfalls Maßnahmen zur Lärmminderung zu entwickeln. Weitere Informationen hierzu finden sich im Nachhaltigkeitsbericht „Balance" unter i www.lufthansagroup.com/verantwortung.

Eine zeitgemäße und gut strukturierte Flotte ist bedeutend für eine gute Klima- und Umweltbilanz, aber gleichzeitig auch die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg der Lufthansa Group. Sie sichert die Wettbewerbsfähigkeit in einem hochkompetitiven Marktumfeld. Mit einer Bestellliste von 263 modernen und effizienten Flugzeugen zu einem Listenpreis von 37 Mrd. EUR bis 2025 stellt sich die Lufthansa Group wettbewerbsfähig für die Zukunft auf, siehe Kapitel „Flotte" auf S. 57.

Für die Lufthansa Group ist Treibstoffeffizienz im Flugbetrieb im ökonomischen wie ökologischen Sinne ein zentraler Erfolgsfaktor. Die Basis für Effizienzsteigerungen ist die in der Branche anerkannte Vier-Säulen-Strategie für den Klimaschutz. Diese setzt sich aus den Elementen technischer Fortschritt, verbesserte Infrastruktur, operative Maßnahmen und ökonomische Instrumente zusammen.

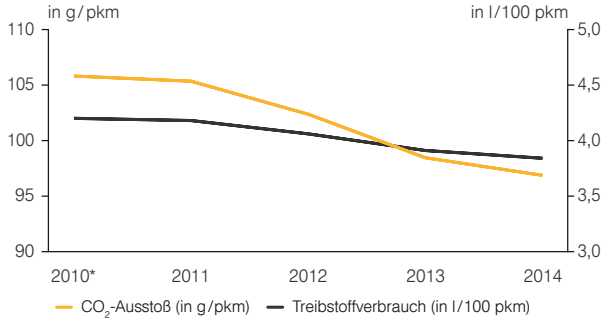
Zum technischen Fortschritt zählen Neuerungen bei Flugzeug- und Triebwerkstechnologien, siehe Kapitel „Flotte" auf S. 57, und der Einsatz alternativer Kraftstoffe. Hier hat die Lufthansa Group im September 2014 einen weiteren Meilenstein bei ihrer Pionierarbeit zur Erprobung alternativer Kraftstoffe gesetzt: Ein Flug der Lufthansa Passage von Frankfurt nach Berlin/Tegel wurde mit einer 10-prozentigen Beimischung der neuen Biokerosin-Komponente Farnesan durchgeführt. Es war der erste Linienflug in Europa, der mit diesem Treibstoff abgehoben ist.

Die Lufthansa Group wird außerdem ab dem Frühjahr 2015 ihre Flugzeuge auf dem Flughafen Oslo mit einer Biokerosin-Mischung des norwegischen Mineralöl-Unternehmens Statoil Aviation betanken. Damit setzt das Unternehmen den vor mehr als vier Jahren eingeschlagenen Weg der Erforschung, Erprobung und Nutzung alternativer Kraftstoffe fort.

Zur Verbesserung der Infrastruktur gehören die bessere Nutzung der Lufträume, beispielsweise durch die Single European Sky-Initiative, und dem Bedarf angepasste Flughafeninfrastrukturen. Unter die operativen Maßnahmen fallen der Einsatz effizienter Flugzeuggrößen, optimale Flugrouten und -geschwindigkeiten sowie optimierte Prozesse am Boden. Zu den ökonomischen Instrumenten zählt schließlich ein globales, sinnvoll ausgestaltetes, marktbasiertes System zur Emissionsminderung. Die Lufthansa Group setzt sich für alle diese Themen gezielt bei den relevanten Stakeholdern ein.

Zentrale Kennzahlen zur Messung der Umwelteffizienz einer Airline sind der spezifische CO_2-Ausstoß und der spezifische Treibstoffverbrauch. Im Jahr 2014 stieg der gesamte CO_2-Ausstoß der Lufthansa Group geringfügig auf 27,8 Mio. Tonnen (+0,7 Prozent). Durch größere und effizientere Flugzeuge in den Flotten sowie eine bessere Auslastung der Flüge konnte der spezifische CO_2-Ausstoß pro geflogenem Passagierkilometer (pkm) jedoch auf 96,9 g/pkm (–1,6 Prozent) gesenkt werden. Der spezifische Treibstoffverbrauch, gemessen in Liter pro geflogenen 100 pkm, erreichte mit 3,84 l/100 pkm (Vorjahr: 3,91 l/100 pkm) einen neuen historischen Tiefstand.

Entwicklung spezifischer CO_2-Ausstoß und spezifischer Treibstoffverbrauch



* Inkl. bmi.

Die Lufthansa Group engagiert sich seit mehr als zwanzig Jahren für die Klimaforschung und unterstützt Forschungsprojekte zur Beobachtung der Erdatmosphäre. Das Engagement ermöglicht exaktere Vorhersagen für Wetter und Klima sowie präzisere Informationen über die Zusammensetzung der Atmosphäre. Wesentliche aktuelle Projekte sind CARIBIC und IAGOS, die alle darauf ausgelegt sind, Treibhausgase, Spurenstoffe und Aerosole in der Atmosphäre zu messen und gemeinsam mit den Projektpartnern auszuwerten. So werden wertvolle Informationen für die Klimaforschung gewonnen. Das Projekt AMDAR gewinnt Wetterdaten während eines Flugs und erhöht damit die Prognosequalität von Wettervorhersagen.

Das Energie- und Ressourcenmanagement hilft, Kosten zu sparen und gleichzeitig die Umwelt zu schonen. Ziel der Lufthansa Group ist es, hier weitere Einsparpotenziale zu realisieren. Ein wichtiges Element ist hierbei die Elektromobilität, allen voran das Engagement im Rahmen der Initiative E-PORT AN, unter der die E-Mobilitätsprojekte am Flughafen Frankfurt gebündelt sind. Durch elektrisch angetriebene Fahrzeuge sollen bei der Flugzeugabfertigung Emissionen gesenkt werden. Die Projekte eTaxi, eSchlepper und TaxiBot der Lufthansa Group befassen sich mit verschiedenen elektromobilen Zukunftskonzepten zum umweltfreundlichen Rollen und Schleppen von Flugzeugen auf dem Vorfeld des Frankfurter Flughafens. Seit Ende November 2014 wird der TaxiBot, ein dieselelektrobetriebener Flugzeugschlepper, im Flugbetrieb eingesetzt. Mit diesem Hybridschlepper können Piloten ihre Flugzeuge ohne laufende Triebwerke selbst zur Startbahn bewegen. Darüber hinaus verfolgt das Projekt eLift von LSG Sky Chefs das Ziel, den Catering-Hubwagen der Zukunft auf elektrischer Basis zu entwickeln. Weitere Informationen hierzu befinden sich im „Risiko- und Chancenbericht“ auf S. 113 und unter i www.lufthansagroup.com de/themen/e-port.html.

Die Lufthansa Group ist seit über zehn Jahren innerhalb Deutschlands bei intermodalen Verkehren Vorreiter und baut dieses Netz kontinuierlich aus. Die Strecke Frankfurt–Köln wird vollständig mit dem AIRail-Dienst in Kooperation mit der Deutschen Bahn bedient, weitere Kurzstreckenflüge wurden und werden substituiert. Die Anbindung des Flughafens Frankfurt an ein Fernbusnetz ist im Aufbau.

Der Umgang mit Mitarbeitern ist geprägt von Fairness

In der Dienstleistungsbranche sind engagierte und qualifizierte Mitarbeiter unabdingbar. Daher sind für die Lufthansa Group vor allem die Stärkung des Mitarbeiterengagements, eine zeitgemäße Personalstrategie sowie Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber wichtig. Unter Verantwortung versteht die Lufthansa Group auch ein sozialverträgliches Vorgehen bei Personalanpassungsprozessen, wie sie im Rahmen des Zukunftsprogramms SCORE notwendig waren und sind. Das Kapitel „Mitarbeiter“ ab S. 91 informiert ausführlich über diese Themen.

Die Lufthansa Group und ihre Mitarbeiter übernehmen gesellschaftliche Verantwortung

Die Lufthansa Group und ihre Mitarbeiter nehmen gerne und mit der gebotenen Seriosität ihre Rolle in der Gesellschaft wahr und engagieren sich in den Bereichen humanitäre Hilfe, Umwelt-, Kultur- und Sportförderung. Darüber hinaus engagieren sich viele Mitarbeiter der Lufthansa Group in ihrer Freizeit ehrenamtlich für soziale Zwecke.

Bekannteste Beispiele hierfür sind die konzerneigenen Hilfsorganisationen HelpAlliance e.V. und Cargo Human Care e.V. Die Lufthansa Group unterstützt beide Initiativen finanziell, logistisch und kommunikativ. Die HelpAlliance betreut weltweit Projekte zur Verbesserung der Lebenssituation von benachteiligten Menschen, hauptsächlich von Kindern. Cargo Human Care ist ein humanitäres und medizinisches Hilfsprojekt in Kenia, das von Mitarbeitern der Lufthansa Cargo in Zusammenarbeit mit Ärzten betrieben wird. Es leistet schnelle und unkomplizierte logistische Hilfe für bedürftige, kranke und notleidende Menschen. Außerdem unterstützt Lufthansa Cargo seit vielen Jahren die Werkstätten für Behinderte Rhein-Main e.V., die 400 Menschen mit körperlichen und geistigen Einschränkungen beschäftigen, durch den Einkauf von Luftfrachtspanngurten aus diesen Werkstätten. SWISS unterstützt bereits seit vielen Jahren die SWISS Kinderstiftung sowie, gemeinsam mit Miles & More, die internationale Hilfsorganisation SOS-Kinderdorf. Austrian Airlines arbeitet ebenfalls mit Hilfsorganisationen zusammen und engagiert sich jedes Jahr für die Wohltätigkeitsveranstaltung Life Ball.

Die Lufthansa Group hat eine lange Tradition, bei humanitären Katastrophen schnell und professionell Hilfsflüge in die Krisenregionen durchzuführen. So hat Lufthansa Cargo Ende Oktober und Anfang November zu speziellen Konditionen jeweils gut 70 Tonnen Hilfsgüter ins Ebola-Gebiet nach Freetown, Sierra Leone, transportiert.

Um sozial benachteiligten Jugendlichen auch in Deutschland eine Chance auf Ausbildung zu bieten, engagiert sich die Lufthansa Group bei den sogenannten „Joblingen“, einer gemeinnützigen Initiative. Mitarbeiter und Führungskräfte begleiten für ein halbes Jahr als Mentoren junge Menschen bei der Suche nach einem für sie geeigneten Ausbildungsplatz.

In der Kulturförderung unterstützt die Lufthansa Group ausgewählte Orchester und Konzerte, auch das von Lufthansa Mitarbeitern gegründete Lufthansa Orchester. In der Sportförderung liegt der Fokus auf der Partnerschaft mit der Deutschen Sporthilfe und dem Deutschen Behindertensportverband, und im Umweltbereich hat das Thema Kranichschutz weiterhin eine große Bedeutung. Weitergehende Informationen hierzu sind im Nachhaltigkeitsbericht „Balance“ beziehungsweise unter i www.lufthansagroup.com/verantwortung zu finden. Um das Wirken der Lufthansa Group noch zielgerichteter und nachhaltiger gestalten zu können, arbeitet das Unternehmen aktuell an einer Neuausrichtung und Konsolidierung seines gesellschaftlichen Engagements. Schwerpunkt hierbei wird neben einer verstärkten Einbindung von Führungskräften und Mitarbeitern auch eine weitere Vertiefung auf soziale und humanitäre Projekte sein.

Nachhaltigkeitsengagement wird ausgezeichnet
Externe Experten und Rating-Agenturen honorierten auch 2014 das Nachhaltigkeitsengagement der Lufthansa Group. Das Unternehmen wurde zum wiederholten Mal in die Nachhaltigkeitsindizes FTSE-4Good und Ethibel Excellence Investment Register aufgenommen. Im Rahmen der Teilnahme am Carbon Disclosure Project (CDP) konnte die Lufthansa Group erneut eine bessere Beurteilung als im Vorjahr erreichen. Die Agentur oekom verlieh der Lufthansa Group in ihrer Bewertung den Prime Status, mit dem besonders nachhaltige Unternehmen ausgezeichnet werden.

Darüber hinaus wurde der Lufthansa Group gemeinsam mit ihren Partnern der renommierte GreenTec Award in der Kategorie Luftfahrt für das Projekt E-PORT AN am Flughafen Frankfurt verliehen. In der Studie „Mit gutem Gewissen“, die das Magazin Focus Money in Auftrag gegeben hatte, erhielt die Lufthansa Passage das Gold-Siegel für ökologische, ökonomische und soziale Verantwortung.

Nachtragsbericht

Streik bei Germanwings beeinträchtigt Flugbetrieb
Aufgrund eines von der Pilotengewerkschaft Vereinigung Cockpit angekündigten Streiks bei Germanwings ist es am 12. und 13. Februar 2015 ganztägig zu Verspätungen und Flugausfällen im Flugplan von Germanwings gekommen. Insgesamt wurden dabei 377 Flüge annulliert, rund 30.000 Passagiere waren von dem Arbeitsausstand betroffen.

Lufthansa Group bietet Gläubigern an, Umtauschrecht an JetBlue-Wandelanleihe vorzeitig auszuüben
Im Geschäftsjahr 2012 hat die Lufthansa Group eine Umtauschanleihe auf Stammaktien der JetBlue Airways Corporation mit Fälligkeit im Jahr 2017 und einem Nominalwert von insgesamt 234 Mio. EUR begeben. Am 18. Februar 2015 wurde ein freiwilliges Angebot zur vorzeitigen Ausübung ihres Umtauschrechts an die Gläubiger gerichtet. Mit einem vorzeitigen Umtausch aller Anleihen wäre der Ausstieg der Lufthansa Group aus der Beteiligung an JetBlue verbunden. Die Lufthansa Group beabsichtigt, mit diesem Angebot ihr Schuldenprofil zu optimieren und ihre Bilanz zu stärken.

Risiko- und Chancenbericht

Risiken und Chancen werden frühzeitig identifiziert. / Das Management von Risiken und Chancen ist in alle Geschäftsprozesse integriert. / Risiken werden proaktiv gesteuert und überwacht. / Chancen ergeben sich aus unterschiedlichen internen sowie externen Faktoren. / Lufthansa Group nutzt Chancen gezielt. / Dadurch werden Effizienz, Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit gesteigert. / Der Fortbestand der Lufthansa Group ist nicht gefährdet.

Als international tätiges Luftfahrtunternehmen ist die Lufthansa Group gesamtwirtschaftlichen, branchenspezifischen, finanzwirtschaftlichen und unternehmensspezifischen Risiken und Chancen ausgesetzt. Risiken und Chancen sind allgegenwärtige Bestandteile der Unternehmenstätigkeit und werden bewusst und proaktiv gesteuert. Um den engen Zusammenhang von Risiken und Chancen zu unterstreichen, definiert die Lufthansa Group ein Risiko beziehungsweise eine Chance stets als negative beziehungsweise positive Abweichung eines Planwerts oder einer Zielvorstellung möglicher zukünftiger Entwicklungen oder Ereignisse. Das Management von Risiken und Chancen ist in die bestehenden Geschäftsprozesse integriert.

Risikomanagement-System

Ziele und Strategie des Risikomanagement-Systems
Risikomanagement erfolgt bei der Lufthansa Group als ein nachvollziehbares, alle Unternehmensaktivitäten umfassendes Regelsystem. Auf Basis einer definierten Zielsetzung und einer daraus abgeleiteten Strategie ist ein systematisches Vorgehen im Risikomanagement-Prozess festgelegt. Ziel des Lufthansa Group Risikomanagements ist, konzernweit sicherzustellen, dass sowohl unternehmerischer Nutzen für Entscheidungsprozesse realisiert als auch alle regulatorischen Anforderungen an Risikomanagement-Systeme in vollem Umfang eingehalten werden.

Die Risikostrategie der Lufthansa Group wird durch die risikopolitischen Grundsätze konkretisiert. Diese sorgen dafür, dass Risiken vollständig identifiziert sowie transparent und vergleichbar dargestellt und bewertet werden. Sie verpflichten die Risikoverantwortlichen zur proaktiven Steuerung und Überwachung der Risiken und legen fest, dass risikorelevante Informationen in den Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozessen zu berücksichtigen sind. Die risikopolitischen Grundsätze werden in der vom Vorstand erlassenen Risikomanagement-Richtlinie geregelt, die darüber hinaus alle methodischen und organisatorischen Standards im Umgang mit Risiken verbindlich festlegt.

Struktureller Aufbau des Risikomanagement-Systems
In den Konsolidierungskreis des Risikomanagement-Systems der Lufthansa Group werden neben der Passage Airline Gruppe auch die Obergesellschaften der jeweiligen Geschäftsfelder sowie die Gesellschaften Lufthansa Flight Training GmbH, Lufthansa AirPlus Servicekarten GmbH, Delvag Luftfahrtversicherungs-AG und Lufthansa Global Business Services GmbH einbezogen.

Die Aufgabenträger werden in der nebenstehenden Abbildung dargestellt. Ihre speziellen Verantwortlichkeiten und Kompetenzen im Risikomanagement-System der Lufthansa Group werden im Folgenden erläutert.

Der Vorstand der Lufthansa Group berichtet regelmäßig an den Prüfungsausschuss, als den für die Überwachung des Risikomanagements zuständigen Ausschuss des Aufsichtsrats, über die Entwicklung des Risikomanagement-Systems, die Risikosituation der Lufthansa Group sowie über wesentliche Einzelrisiken und deren Management. Der Prüfungsausschuss überwacht die Existenz und Wirksamkeit des Risikomanagements der Lufthansa Group.

Der Risikomanagement-Ausschuss stellt im Auftrag des Vorstands sicher, dass Geschäftsrisiken laufend über alle Funktionen und Prozesse hinweg frühzeitig erkannt und bewertet werden. Außerdem ist er dafür verantwortlich, das Risikomanagement-System fortlaufend auf dem aktuellen Stand zu halten sowie in Effektivität und Effizienz ständig zu verbessern. Der Ausschuss besteht aus den Leitern der Bereiche Risikomanagement, Konzerncontrolling, Konzernjustitiariat, Konzernfinanzen, Konzernrechnungswesen, Konzern-IT, Controlling Lufthansa Passage sowie der Geschäftsführung der Delvag Gruppe. Der Leiter Konzernrevision ist permanentes Mitglied ohne Stimmrecht.

Die fachliche Zuständigkeit für das konzernweit einheitliche Risikomanagement-System liegt im Stabsbereich „Risikomanagement, internes Kontrollsystem und Datenschutz“. Der Stabsbereich

berichtet direkt an den Finanzvorstand und ist verantwortlich für die Implementierung konzernweit geltender Standards sowie für die Koordination und fortlaufende Weiterentwicklung des Risikomanagement-Prozesses.

In allen einbezogenen Gesellschaften werden Risikomanagement-Beauftragte durch die jeweiligen Geschäftsführungen ernannt. Diese sind für die Umsetzung der Konzernrichtlinie in ihren jeweiligen Gesellschaften verantwortlich und stehen in engem und regelmäßigem Kontakt zum Risikomanagement der Lufthansa Group. Außerdem stellen sie die Abstimmung der risikorelevanten Informationen mit den Planungs- beziehungsweise Prognoseprozessen ihrer Gesellschaft sicher (Risikocontrolling).

Die Risk Owner sind als leitende Angestellte in der von ihnen verantworteten Teileinheit zuständig für die Umsetzung des bereichsbezogenen Risikomanagements. Somit gehört das Erkennen, Bewerten, Steuern und Überwachen der Risiken zu den inhärenten Aufgaben einer Managementfunktion.

Die interne Revision führt unternehmensinterne, unabhängige Systemüberprüfungen mit Fokus auf die Wirksamkeit, Angemessenheit und Wirtschaftlichkeit des praktizierten Risikomanagement-Systems der Lufthansa Group durch.

Im Rahmen der Jahresabschlussprüfung wird das Risikofrüherkennungssystem der Deutschen Lufthansa AG hinsichtlich der aktienrechtlichen Anforderungen durch die Pricewaterhouse-Coopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC) untersucht. Es erfüllte auch im Geschäftsjahr 2014 alle gesetzlichen Anforderungen, die an ein solches System gestellt werden.

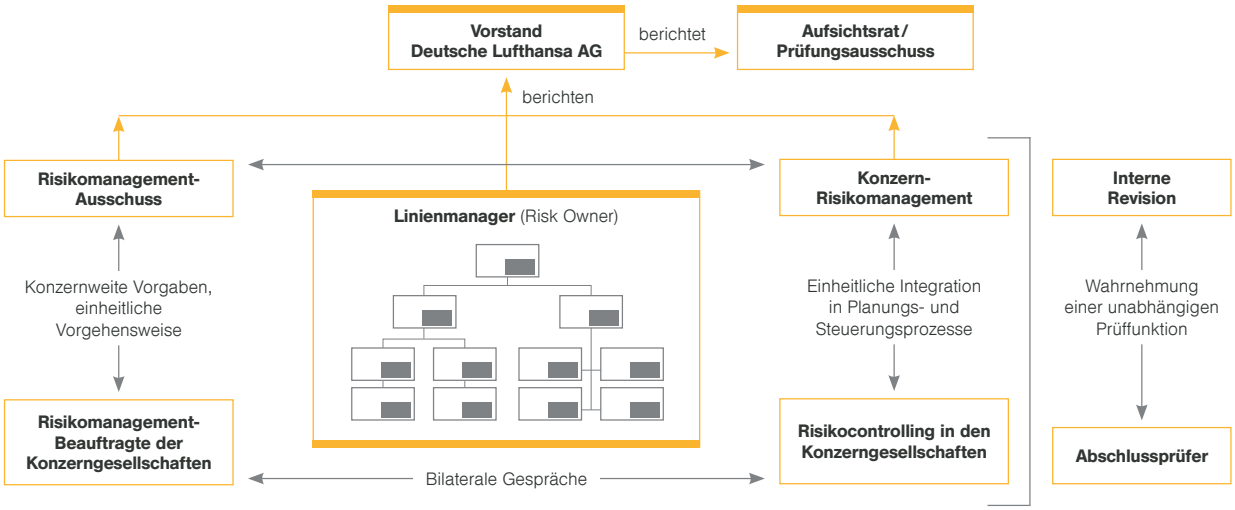
Ablauf des Risikomanagement-Prozesses

Der Risikomanagement-Prozess der Lufthansa Group besteht aus den Phasen der Risikoidentifikation, -bewertung, -steuerung, -überwachung und -berichterstattung. Diese Phasen bilden einen geschlossenen, kontinuierlichen und IT-gestützten Regelkreislauf.

Der Risikomanagement-Prozess beginnt mit der Risikoidentifikation, also der Erfassung aktuell und zukünftig bestehender und potenzieller Risiken aus allen internen und externen Bereichen. Alle identifizierten Risiken werden plausibilisiert und im konzernweiten Risikoportfolio zusammengestellt. Das Risikoportfolio dokumentiert die systematische Gesamtheit aller Einzelrisiken und stellt das qualitätsgesicherte Ergebnis der Identifikationsphase dar. Aufgrund der sich ständig dynamisch verändernden Risikolandschaft setzen sich die Risk Owner kontinuierlich mit der Identifikation von Risiken auseinander.

Im Anschluss an die Risikoidentifikation erfolgt die Risikobewertung, die als zielgerichtete qualitative beziehungsweise quantitative Bewertung aller erfassten Einzelrisiken nach Umsetzung von Risikobegrenzungsaktivitäten (Nettobetrachtung) verstanden wird. Die festgelegten Bewertungsprinzipien, siehe hierzu den Abschnitt „Bewertungssystematik im Risikomanagement-Prozess“ ab S. 102, werden innerhalb der gesamten Lufthansa Group einheitlich angewendet. Bei der Bewertung werden, soweit möglich, objektive Kriterien oder Erfahrungswerte zugrunde gelegt. Die Risikobewertung bildet die Grundlage für die Risikokonsolidierung, bei der gleichartige Einzelrisiken zu einem Gesamtrisiko zusammengefasst und übergreifend bewertet werden.

Risikomanagement bei der Lufthansa Group



Im Zuge der Risikosteuerung werden geeignete Instrumente zur Bewältigung der erkannten und bewerteten Risiken definiert und eingesetzt. Ziel der Risikosteuerung ist die proaktive Begrenzung der Risikoposition. Durch eine fortlaufende prozessinterne Risikoüberwachung werden Veränderungen von Einzelrisiken sowie Anpassungsbedarfe bei der Risikosteuerung frühzeitig erkannt. Bei Bedarf werden Maßnahmen formuliert und umgesetzt, um die zur Risikosteuerung und -überwachung notwendigen Instrumente zu schaffen und in Routine einzusetzen. Unter Maßnahmen sind damit zeitlich befristete, hinsichtlich Verantwortlichkeit und Zeitbezug klar definierte Aktivitäten zu verstehen, die dem Aufbau von Regelinstrumenten dienen. Die Maßnahmenfortschritte werden ebenfalls kontinuierlich überwacht. Die Kosten eines Instruments oder einer Maßnahme werden stets dem Nutzen gegenübergestellt, um die Wirtschaftlichkeit zu beurteilen.

Die Wirksamkeit der eingesetzten Steuerungs- und Überwachungsinstrumente der wesentlichen Risiken wird im Rahmen des internen Kontrollsystems (IKS) der Lufthansa Group systematisch überprüft. Zu den primären Aufgaben der für das interne Kontrollsystem verantwortlichen Organisationseinheit zählt die Sicherstellung einer gesellschaftsübergreifend einheitlichen Methodik und standardisierten Berichterstattung im internen Kontrollsystem. Die Einheit legt jährlich fest, welche Konzerngesellschaften und welche Themen schwerpunktmäßig hinsichtlich der Dokumentation und Bewertung des internen Kontrollsystems in die Berichterstattung einzubeziehen sind.

Die Festlegung der relevanten Konzerngesellschaften erfolgt aufgrund gesetzlicher Vorgaben sowie anhand von qualitativen Kriterien. Darunter fallen die dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) unterliegenden deutschen Konzerngesellschaften sowie die unter Wesentlichkeitsgesichtspunkten zu berücksichtigenden ausländischen Konzerngesellschaften. Die risikoorientierte Auswahl der Themen erfolgt jährlich und berücksichtigt qualitative und quantitative Kriterien der Positionen in der Bilanz sowie der Gewinn- und Verlustrechnung, siehe hierzu „Beschreibung des rechnungslegungsbezogenen internen Kontroll- und Risikomanagement-Systems gemäß § 289 Abs. 5 und § 315 Abs. 2 Nr. 5 HGB“ ab S. 118, sowie die Ergebnisse des Risikomanagement-Prozesses.

Für alle identifizierten Themen werden zentrale Soll-Anforderungen (Managementkontrollen) an das interne Kontrollsystem der Gesellschaften formuliert. Anschließend werden die vorhandenen Steuerungs- und Überwachungsinstrumente zur Abdeckung der Soll-Anforderungen in den einbezogenen Gesellschaften dokumentiert. Diese 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.

Soweit vorhanden, berichtet jede Gesellschaft regelmäßig ihrem Aufsichtsrat über die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems. Der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats der Deutschen Lufthansa AG befasst sich ebenfalls regelmäßig mit der gesellschaftsübergreifenden Wirksamkeit des internen Kontrollsystems in der Berichterstattung.

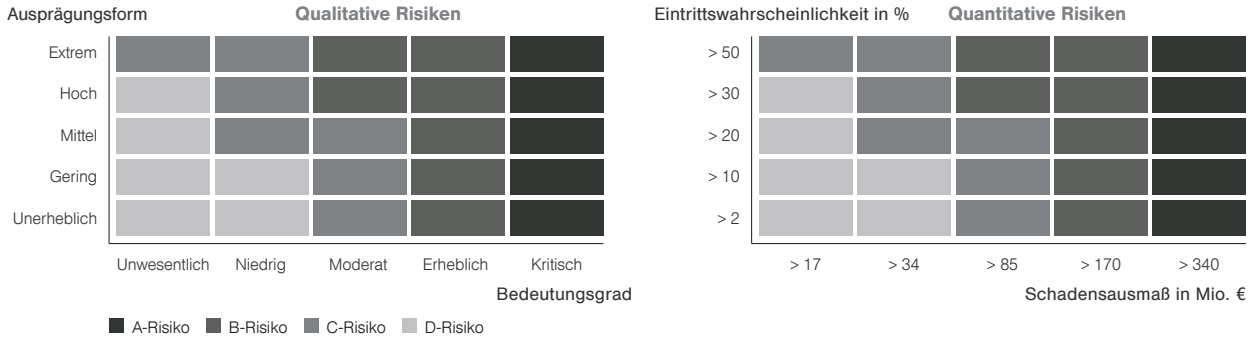
Im Rahmen der unterjährigen Risikoberichterstattung wird der Vorstand der Deutschen Lufthansa AG quartalsweise über die aktuelle Risikolage der Lufthansa Group und der Geschäftsfelder informiert. Dabei wird durch die Geschäftsfelder auch bewertet, in welchem Maße risikobezogene Sachverhalte bereits in der Ergebnisprognose berücksichtigt sind und inwieweit darüber hinaus Risiken beziehungsweise Chancen bestehen, ein im Vergleich zur Prognose besseres oder schlechteres Ergebnis zu erreichen. Ergänzend zu diesen Standardberichten bestehen im Falle von wesentlichen Veränderungen bereits identifizierter oder neu erkannter Top-Risiken verbindlich geregelte Ad-hoc-Meldeprozesse.

Bewertungssystematik im Risikomanagement-Prozess

In der Lufthansa Group wird bei der methodischen Bewertung von Risiken in qualitative und quantitative Risiken unterschieden. Die Risikobewertung erfolgt auf einer Nettobasis, also unter Berücksichtigung von Steuerungs- und Überwachungsinstrumenten.

Bei qualitativen Risiken handelt es sich um langfristige Entwicklungen und Herausforderungen mit potenziell nachteilhafter Auswirkung für die Lufthansa Group und deren Konzerngesellschaften. Aufgrund häufig noch unkonkreter Informationslage

Lufthansa Risikobewertung



lassen sich diese Risiken in der Regel nicht oder noch nicht fundiert quantifizieren. Im Kontext von qualitativen Risiken erfolgt das Risikomanagement im Sinne eines strategischen Umgangs mit Unsicherheiten. Qualitative Risiken werden häufig in Form von „schwachen Signalen“ identifiziert.

Um diese Risiken dennoch einer möglichst systematischen qualitativen Bewertung zu unterziehen, werden Einschätzungen zur Ausprägungsform und zum Bedeutungsgrad getroffen. Bei der Ausprägungsform ist zu beurteilen, wie ausgeprägt oder verdichtet die (schwachen) Informationen sind, die auf das potenzielle Risiko der Lufthansa Group und/oder der jeweiligen Gesellschaft der Lufthansa Group hinweisen. Der Bedeutungsgrad beschreibt den möglichen Einfluss des betrachteten Einzelrisikos oder der risikobehafteten Entwicklung auf die Reputation, das Geschäftsmodell oder das Ergebnis der Lufthansa Group und/oder der jeweiligen Gesellschaft der Lufthansa Group. Die Einstufungsbezeichnungen sind der nebenstehenden Abbildung zu entnehmen.

Bei quantitativen Risiken handelt es sich um Risiken, deren potenzieller monetärer Einfluss auf die Lufthansa Group und/oder deren Konzerngesellschaften abgeschätzt werden kann. Bei der Bewertung von quantitativen Risiken wird zwischen unterschiedlichen Eintrittswahrscheinlichkeitsklassen unterschieden, siehe Abbildung auf S. 102.

Als Schadensausmaß wird der potenzielle monetäre Effekt in der Regel auf das geplante operative Ergebnis angegeben. Dieser bezieht sich je nach Art des bewerteten Risikos auf relativ selten eintretende Eventrisiken (zum Beispiel eine Luftraumsperrung) oder auf Risiken aus Abweichungen hinsichtlich der geplanten Geschäftsentwicklung (zum Beispiel Treibstoffpreisvolatilität). Quantitative Risiken bilden damit die Grundlage für die übergreifende Verifizierung von potenziellen Plan- und Prognoseabweichungen. Die Schwellenwerte für die Einordnung des monetären Ergebniseffekts werden für die Lufthansa Group wie auch für die Konzerngesellschaften nach einheitlicher Logik zentral ermittelt.

Zur Wesentlichkeitsbeurteilung der bewerteten qualitativen und quantitativen Einzelrisiken werden diese in A-, B-, C- oder D-Risiken klassifiziert. Als wesentlich gelten für die Lufthansa Group A- und B-Risiken entsprechend den Einstufungen in nebenstehender Abbildung. Die relevanten qualitativen und quantitativen Risiken der Lufthansa Group, die dieses Wesentlichkeitskriterium erfüllen, werden im Folgenden beschrieben. Hierbei werden die Risiken im Vergleich zur internen Steuerung teilweise stärker aggregiert dargestellt. Sofern nicht anders angegeben, beziehen sich die beschriebenen Risiken in unterschiedlichem Ausmaß auf sämtliche Geschäftsfelder der Lufthansa Group.

Chancenmanagement-Prozess

Als Chancen werden mögliche zukünftige Entwicklungen oder Ereignisse verstanden, die zu einer positiven Plan-, Prognose- beziehungsweise Zielabweichung führen können und damit tatsächliche Wertschöpfung bedeuten oder potenzielle Wettbewerbsvorteile generieren. Für die globale Airline-Industrie mit ihrer hohen Dynamik bieten sich solche Chancen durch neue Kundenwünsche, Produkte, Marktstrukturen oder regulatorische Rahmenbedingungen. Darüber hinaus können sich auch aufgrund von Innovationen, Qualitätsverbesserungen und Wettbewerbsdifferenzierung Chancen für innerbetriebliche Verbesserungen in allen Bereichen ergeben. Weiterhin wird auch die positive Entwicklung eines Risikos als Chance verstanden.

Die systematische Identifikation von Chancen durch Mitarbeiter und Management in der Lufthansa Group erfolgt im Rahmen der täglichen Prozesse und Marktbeobachtungen. Mit Szenarioanalysen sowie fundierten Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen werden die Chancen und die mit ihnen einhergehenden Risiken analysiert. Chancen, die im Rahmen einer Gesamtbetrachtung für die Entwicklung der Lufthansa Group und damit für die Interessen ihrer Aktionäre als vorteilhaft erachtet werden, werden mittels gezielter Maßnahmen verfolgt und umgesetzt. Die Steuerung erfolgt durch die etablierten Planungs- und Prognoseprozesse sowie durch kurzfristige Projekte, falls die Fristigkeit oder die Natur der Chancen dies notwendig macht.

Risiken und Chancen in einer Einzelbetrachtung

Gesamtwirtschaftliche Risiken und Chancen

Politische Krisen, Kriege oder Naturkatastrophen

Die Lufthansa Group ist sich der grundsätzlichen Risiken aus politischen Krisen, Kriegen, Naturkatastrophen sowie ähnlichen Ereignissen und Entwicklungen bewusst und hat in diversen Bereichen Strukturen implementiert, um diese frühzeitig erkennen und auf sie reagieren zu können. Diese Risiken sind hinsichtlich ihrer möglichen Ausprägung so vielfältig, dass eine systematische Darstellung nicht sinnhaft ist. Eine Reaktion auf solche Ereignisse und Entwicklungen erfolgt fallweise und individuell.

Konkrete wesentliche Risiken ergeben sich aus der immer noch schwelenden Strukturkrise des Euroraums. Trotz bereits erfolgter Verbesserungen bezogen auf die haushaltspolitische Nachhaltigkeit und internationale Wettbewerbsfähigkeit machen die immer noch bestehenden Strukturprobleme weitere Konsolidierungsschritte insbesondere in den südlicheren Mitgliedsländern notwendig. Es ist nicht auszuschließen, dass ein mit schmerzhaften Einschnitten einhergehender weiterer Konsolidierungskurs in Teilen des Euroraums auf Widerstand trifft und deswegen nicht oder nur verzögert durchgeführt wird. Dies hätte Implikationen für das Wirtschaftswachstum und den Welthandel, was wiederum Einfluss auf die Absatzchancen und das Finanzprofil der Lufthansa Group hätte.

Die Prognose der Lufthansa Group für 2015 basiert auf der Erwartung, dass die künftigen gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie Branchenentwicklungen der Darstellung im Kapitel „Prognosebericht“ ab S. 120 entsprechen. Sollte sich die Weltwirtschaft besser als prognostiziert entwickeln, wird dies die Geschäftsentwicklung der Lufthansa Group positiv beeinflussen.

Zukünftige Umsätze und Ergebnisse der Lufthansa Group könnten in diesem Fall die aktuelle Prognose übertreffen. Als global agierendes Unternehmen kann die Lufthansa Group diesbezüglich auch von positiven Entwicklungen außerhalb des eigenen Kernmarkts profitieren.

Risiken mit potenzieller Auswirkung auf das weltweite Wachstum und damit den Absatz der Lufthansa Group entstehen auch aus Entwicklungen außerhalb der EU. So durchläuft China beispielsweise derzeit eine Phase weitgreifender politischer und wirtschaftlicher Reformen. Die bislang erfolgten Maßnahmen zur Eindämmung der chinesischen Immobilienblase haben Auswirkungen sowohl auf die allgemeine Kreditvergabe als auch auf die Bautätigkeit und können daher das zukünftige chinesische Wirtschaftswachstum negativ beeinflussen. Die Sanktionen, die infolge der Ukraine-Krise verabschiedet wurden, verschärfen aktuell die Probleme der russischen Wirtschaft mit Auswirkung auch auf die Länder und Unternehmen mit engen wirtschaftlichen Verbindungen zu diesem Land.

Neben diesen Unsicherheiten entstehen Risiken aus politischen Entwicklungen und kriegerischen Auseinandersetzungen insbesondere im Nahen Osten. Ereignisse in diesem geografischen Raum können Auswirkungen insbesondere auf den Ölpreis haben und damit wiederum den Treibstoffaufwand der Lufthansa Group beeinflussen.

Politische Krisen, Kriege oder Naturkatastrophen können auch die Sicherheit von Flugbetrieb, Kunden und Mitarbeitern in erheblichem Maße gefährden. Zur Risikoanalyse, -überwachung und -steuerung betreibt die Lufthansa Group ein umfassendes Monitoring der weltweiten Sicherheitslage und aktueller Entwicklungen, die Auswirkungen auf die Lufthansa Group haben können. Dies erfolgt durch eine eigene Sicherheitszentrale, die im Mehrschichtbetrieb und als Erstkontakt operiert. Dabei geht es zum einen um eine sofortige Einsatzbereitschaft im Falle vom Eintritt entsprechender Entwicklungen, zum anderen aber auch darum, mögliche Gefahren zu antizipieren und bereits im Vorfeld effektive Schutzmaßnahmen zu ergreifen. Daher erstellt die Lufthansa Group fortlaufend umfassende Sicherheitsanalysen, um Entwicklungen in bestimmten Regionen der Welt bereits im Vorfeld einzuschätzen und Präventivszenarien für den Fall etwaiger Beeinträchtigungen zu entwerfen. Notwendige Sicherheitsmaßnahmen richten sich dabei nach Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen eines Schadensereignisses. Bei der Erstellung umfassender Sicherheitsanalysen für das Unternehmen inklusive aller ausländischen Flugbetriebe und Verbundpartner kann die Lufthansa Group auf ein umfangreiches Netzwerk von nationalen und internationalen Sicherheitsbehörden und auf Sicherheit spezialisierte Beratungsunternehmen zurückgreifen.

Der Abschuss eines zivilen Luftfahrzeugs über der Ost-Ukraine am 17. Juli 2014 und die Bedrohung des zivilen Luftverkehrs durch komplexe Flugabwehrsysteme, insbesondere in den Händen nichtstaatlicher Akteure, erfordern eine Neubetrachtung des Risikos für Flüge über Krisengebiete. Für die eigenen Risikoanalysen und ein umfassendes Sachverhaltsbild intensiviert die Lufthansa Group fortlaufend den Informationsaustausch mit nationalen und internationalen Sicherheitsbehörden, denen bei Betrachtung dieser Risiken eine entscheidende Rolle zukommt.

Zudem sind die Anforderungen an die Sicherheitsorganisationen international operierender Unternehmen in den vergangenen Jahren weiter gestiegen. Auch Cyber-Bedrohungen und Wirtschaftskriminalität erfordern ein umfassendes Notfall- und Risikomanagement. Der zivile Luftverkehr bleibt weiterhin hohen Risiken als potenzielles Ziel terroristischer Aktionen ausgesetzt, die im Kontext regionaler Rahmenbedingungen zu bewerten sind.

Aus diesem Grund hat die Lufthansa Group ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem implementiert, das der kontinuierlichen Bewertung lokaler Sicherheitsverfahren für den laufenden Betrieb und bei Neuanflügen dient. Der Fokus liegt hierbei auf unter Sicherheitsgesichtspunkten wenig bis gar nicht regulierten Märkten und Risikostationen, vor allem in Afrika und Nahost. Im Rahmen risikobasierter Audits werden diese Standorte regelmäßig auf Luftsicherheit und Länderrisiken (Terrorismuswahrscheinlichkeit, Kriminalität, Korruption, Stabilität ordnungspolitischer Strukturen) vor Ort überprüft, um die Konformität zu nationaler, europäischer und internationaler Luftsicherheitsgesetzgebung sowie den internen Lufthansa Group Sicherheitsstandards sicherzustellen. Wo immer notwendig, werden Defizite in lokalen Sicherheitsinfrastrukturen durch Zusatzmaßnahmen kompensiert, die alle relevanten Funktionsbereiche (Passagier, Gepäck, Fracht) betreffen können. Dabei wird die Wahrnehmung Deutschlands in bestimmten Regionen der Welt vor dem Hintergrund des sich ändernden außenpolitischen Profils der Bundesrepublik Deutschland zum Beispiel durch Auslandseinsätze der Bundeswehr einbezogen, weil dies auch Auswirkungen auf die Lufthansa Group haben kann. Die Bewertung erfolgt durch ein interdisziplinäres Mitarbeiterteam aus Juristen, Politikwissenschaftlern und ehemaligen Angehörigen der Polizeibehörden.

Neben der kontinuierlichen Bewertung von Risiken für das Unternehmen kommt der Sicherheit der Mitarbeiter im Ausland ebenfalls ein hoher Stellenwert zu. Lufthansa Group Büros im Ausland, Wohnungen der Mitarbeiter und Hotels für Besatzungen werden daher regelmäßigen Sicherheitsüberprüfungen unterzogen. Entsandte werden vor Abreise und während des Aufenthalts kontinuierlich über die aktuelle Sicherheitslage informiert.

Umwelt und Gesundheit

Umweltrisiken können sich plötzlich und ohne Vorwarnung konkretisieren, wie beispielsweise in 2010 und 2011 durch die Sperrung von Teilen des europäischen Luftraums wegen möglicher Vulkanascheausbreitung geschehen. Die jüngsten Aktivitäten des Vulkans Bardarbunga in Island verdeutlichen die andauernde Bedrohung durch Umweltrisiken. Insbesondere 2010 zeigte sich die Notwendigkeit verbesserter Kooperation aller Beteiligten aus Regierungen, Behörden und Luftfahrtbranche. Hier wurden Vorkehrungen getroffen, um im Bedarfsfall besser und flexibler reagieren zu können. So wurde eine europäische 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.

Im Jahr 2014 hat die Ausbreitung der Ebola-Epidemie in Westafrika nach den Erfahrungen aus der SARS- und Schweinegrippe-Pandemie der vergangenen Jahre dem internationalen Luftverkehr erneut die Verletzbarkeit durch Infektionserreger in Zeiten von steigender Mobilität und Globalisierung in Erinnerung gerufen. Heute muss nach Experteneinschätzung damit gerechnet werden, dass Menschen auf allen Kontinenten innerhalb weniger Wochen durch Krankheitserreger infiziert werden können. Reisebeschränkungen durch die öffentlichen Gesundheitsdienste, Unsicherheiten bei Reisenden und Flugzeugbesatzungen sowie Ausfallzeiten bei Beschäftigten können dazu führen, dass einzelne Reiseziele nicht mehr angeflogen werden können oder sogar Flugbetriebe insgesamt eingestellt werden müssen. Sollten Risiken aufgrund von epidemischen oder pandemischen Gefahren auftreten, stehen in der Lufthansa Group wie in früheren Jahren professionelle medizinische Dienste und ausgearbeitete Notfallpläne bereit, die unter Berücksichtigung von Aspekten der Geschäftsfortführung auf aktuellem Stand gehalten werden, um im Ernstfall frühzeitig und angemessen reagieren zu können. Der Schutz von Passagieren, Kunden und Mitarbeitern und die Wahrnehmung von Verantwortung für die Versorgung von Helfern vor Ort, zum Beispiel durch Materialversorgung und Evakuierungsflüge, sind wesentliche Themenfelder. In diesem Kontext hat die Lufthansa Technik, im Auftrag der Bundesregierung und in Zusammenarbeit mit dem Robert-Koch-Institut, ein Langstreckenflugzeug Airbus A340-300 zum Evakuierungsflugzeug mit einer Sonderisoliereinheit für am Ebolavirus erkrankte Helfer umgebaut. Außerdem aktualisiert eine geschäftsfeldübergreifende Expertengruppe in der Lufthansa Group auf Basis von bestehenden Erfahrungen aus vergangenen Krisenereignissen, Szenarioanalysen und neuen Erkenntnissen ständig die Notfallvorkehrungen für die unterschiedlichen Aspekte zur Abwendung möglicher Gefährdungen durch infektiöse Erkrankungen.

Branchenspezifische Risiken und Chancen

Marktentwicklung und Wettbewerbsintensität

Die Entwicklung des Kapazitätsangebots bestimmt maßgeblich das Ertrags-Risiko-Profil der Airline-Industrie. Vor dem Hintergrund der Flugzeugneubestellungen im gesamten Markt und der erwarteten Wachstumsaussichten der Luftverkehrsbranche hat sich das Risiko nachhaltiger Überkapazitäten verstärkt. Der Druck auf die Durchschnittserlöse ist dadurch weiterhin hoch und übertrifft die insgesamt positive Entwicklung der Nachfrage und der Auslastung der Flüge. Komplexe Prognoseverfahren zur Ableitung der nur schwierig einschätzbaren Nachfrageentwicklung, vertriebsseitige Steuerungsmaßnahmen und Kapazitätsmanagement sollen den Auswirkungen der Überkapazitäten im Markt entgegenwirken. Die Airlines der Lufthansa Group sind kurzfristig in der Lage, ihre Angebotskapazität im gewissen Maße flexibel der Nachfrage anzupassen. Im Hinblick auf strukturelle Veränderungen der Nachfrage besteht kurz- und mittelfristig die Möglichkeit, durch Einsatz von Zwei- oder Drei-Klassen-Flugzeugen sowie flexibler Größen der Business und Economy Class zu reagieren.

Im Marktumfeld des Geschäftsfelds Technik wird mit der Einführung von neuen Flugzeugmustern (Boeing 787, B777X und Airbus A350) immer deutlicher, dass der Trend hin zu einer immer kleineren Anzahl von Herstellern der Originalteile (OEMs) je Flugzeugtyp geht. Die hierdurch gestärkte Marktposition der OEMs führt für Anbieter von flugzeugbezogenen Wartungs-, Reparatur- und Überholungsleistungen (MRO) zu Markteintrittsbarrieren und erschwert den Zugang zu Lizenzen und geistigem Eigentum. Für das Geschäftsfeld Technik als MRO-Anbieter besteht die Herausforderung darin, trotz dieser Entwicklungen die Marktposition zu erhalten. Um dieser Herausforderung zu begegnen, werden unterschiedliche Lösungsansätze je Produktsegment und OEM erarbeitet. So sind beispielsweise in den vergangenen zwölf Monaten mit verschiedenen OEMs Lizenz- und Kooperationsvereinbarungen getroffen worden, durch die das Geschäftsmodell des Geschäftsfelds Technik weiter gestärkt wurde und dessen Marktposition weiter profitabel ausgebaut werden kann.

Konsolidierung des Markts

Noch ist die Luftfahrtbranche stark fragmentiert, insbesondere in Europa. Bei den innereuropäischen Verkehren konzentrieren sich auf die fünf größten Airline-Gruppen weniger als 50 Prozent des gesamten Marktangebots. Dieser Wert hat in dem deutlich profitableren US-Markt bereits rund 90 Prozent erreicht. Dies trifft in eingeschränktem Maße auch auf die Geschäftsfelder Technik und Logistik zu. In der Vergangenheit wurde die aus ökonomischer Sicht notwendige Konsolidierung der Luftfahrtbranche häufig insbesondere durch das Angebot staatlicher Stellen zur Bereitstellung finanzieller Hilfen verzögert.

Aus zunehmender wettbewerbsrechtlicher Regulierung der Europäischen Kommission und einer abnehmenden Bereitschaft zu staatlicher Unterstützung eigenständig nicht weiter überlebensfähiger Unternehmen ergeben sich für die Lufthansa Group Chancen zur Realisierung weiterer Größenvorteile sowie zur Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle. Eine weiterführende Konsolidierung kann hierbei sowohl durch potenzielle Fusionen und Übernahmen als auch durch das Ausscheiden unprofitabler Wettbewerber erfolgen.

In diesem Zusammenhang hat die Lufthansa Group einen kontinuierlichen Bewertungsprozess etabliert. Entstehende Chancen aus strategisch sinnvollen Akquisitionen und zur Besetzung freiwerdender Verkehrsvolumina im Falle des Marktaustritts eines Wettbewerbers werden kontinuierlich auf Stärkung der Wettbewerbsposition und -fähigkeit sowie auf Wertschaffung evaluiert. Dies gilt nicht nur für den Bereich der Passagierbeförderung, sondern findet sich auch in den Service-Gesellschaften wieder, wie beispielsweise im Bereich Catering durch diverse Betriebsakquisitionen in Wachstumsregionen.

Globales Wachstum der Luftfahrtindustrie

Getrieben durch die weiter fortschreitende Globalisierung und den damit verbundenen steigenden Mobilitätsbedarf sowie das Wachstum in den weniger entwickelten Märkten wird die Luftfahrtbranche auch in Zukunft von langfristigem Wachstum geprägt bleiben. Die Lufthansa Group ist mit der Passage Airline Gruppe und den Service-Geschäftsfeldern Technik, Logistik und Catering breiter aufgestellt als die relevanten Wettbewerber, um ausgewogen vom globalen Wachstum der Luftfahrtindustrie zu profitieren.

Die starke Position in den europäischen Airline-Heimatmärkten bietet das Potenzial, durch die zügige Erholung der europäischen Krisenländer an einer steigenden Nachfrage in den Kernmärkten überdurchschnittlich zu partizipieren. Durch aktive Kapazitätssteuerung ist es der Passage Airline Gruppe möglich, an positiver Nachfrage- und Preisentwicklung in gewissem Maße flexibel teilzuhaben. In diesem Zusammenhang erlauben ausstehende Flottenbestellungen und künftige Lieferungen im Rahmen der Rollover-Planung geeigneten Spielraum, um von dieser Marktentwicklung deutlich zu profitieren. Dies gilt nicht nur für die Passage Airline Gruppe, sondern aufgrund der Verzahnung mit den Service-Gesellschaften letztlich für das gesamte Produkt- und Serviceangebot der Lufthansa Group.

Entwicklung neuer Kundenbedürfnisse und Zusatzerlöse

Im Bereich Kundenbedürfnisse sind Entwicklungen hin zu neuen Ausgestaltungswünschen des Reiseerlebnisses zu beobachten. Konkret drückt sich dies beispielsweise in einer zunehmenden Nachfrage nach innovativen On-board-Unterhaltungsangeboten und dem Wunsch der Passagiere nach ständigem Zugang zu digitalen Datennetzen auch während des Flugs aus. Für die Airlines der Lufthansa Group ergeben sich hieraus neue Potenziale für Zusatzerlöse. Für die Systemanbieter und Dienstleister wie beispielsweise die Lufthansa Technik ergeben sich sowohl im Bereich der Erstausstattung als auch in Nachrüstung, Wartung und Service zusätzliche Wachstumschancen.

Auch über die Entwicklung neuer Kundenbedürfnisse hinaus ergeben sich aus der Konvergenz der Airline-Geschäftsmodelle Full-Service-Carrier, Low-Cost-Carrier und Charter-Carrier auch unter den Full-Service-Airlines neue Potenziale für Zusatzerlöse. Es ist die separate Bepreisung bisheriger Inklusivleistungen, beispielsweise bei der Gepäckaufgabe und Sitzen mit mehr Beinfreiheit, international zu beobachten. International ist im Markt ein Trend zu vermehrten Buy-on-Board-Angeboten zu verzeichnen, welcher sich neben dem direkten Erlöspotenzial aus dem Bordverkauf auch umsatzsteigernd auf das Geschäftsfeld Catering durch Übernahme von Logistikleistungen niederschlägt.

Belegung neuer Kundensegmente

Regionale Wachstumserwartungen und neue Kundenbedürfnisse können sich durch die Entstehung neuer überproportional wachsender Kundensegmente weiter verstärken. Für die Lufthansa Group von besonderer Bedeutung ist hierbei das starke Wachstum im Privatreisesegment, zum Beispiel durch die zunehmende weltweite Mobilität von Arbeitskräften sowie durch wachsende Nachfrage im Bereich „Visiting Friends and Relatives". Daneben stellt die durch den zunehmenden Wohlstand einer breiteren Mittelschicht in Entwicklungs- und Schwellenländern steigende Nachfrage nach Urlaubs- und Bildungsreisen in diesen Regionen zusätzliches Potenzial für die Lufthansa Group dar. Auch durch die demografische Entwicklung hin zu einer alternden Gesellschaft mit einer wachsenden Anzahl wohlhabender Menschen im beruflichen Ruhestand, sogenannter „Silver Ager", entsteht insbesondere in den entwickelten westlichen Märkten weiteres Nachfragepotenzial im Bereich touristischer Urlaubs-, Bildungs- und Gesundheitsreisen. Dafür sind die Qualitäts-Marken der Passage Airline Gruppe gut positioniert.

Um zukünftig auch am Wachstum des preissensiblen Privatreisesegments stärker partizipieren zu können, wird das Angebot einer Teilflotte von Langstreckenflugzeugen mit stärkerem Fokus auf Economy-Bestuhlung 2015 innerhalb der Lufthansa Passage weiterentwickelt sowie durch Etablierung einer kostengünstigen Langstrecken-Airline innerhalb der Lufthansa Group ergänzt. Damit sollen primär preissensitive Verkehre aus dem deutschen Markt erschlossen werden. Es besteht das Risiko, dass die neuen Angebote sich am Markt nicht gewinnbringend durchsetzen. Es besteht hierdurch aber auch die Chance einer verbesserten strategischen Handlungsfähigkeit.

Die etablierten Airline-Marken der Lufthansa Group werden um die neue Eurowings, eine wachstumsorientierte Airline im Niedrigpreissegment, verstärkt, die Größenvorteile sichert und die Positionierung der gesamten Lufthansa Group für die in Europa zu erwartende Phase der Marktkonsolidierung festigt. Diese weitere Angebotsdifferenzierung und die damit einhergehende Generierung von Wettbewerbsvorteilen bieten Chancen zur überdurchschnittlichen Erschließung der aufstrebenden Privatreisesegmente seitens der Lufthansa Group.

Im Rahmen des strategischen Programms „7to1 – Our Way Forward" wird neben der Umsetzung neuer Airline-Modelle das Ziel verfolgt, neue Wachstumspotenziale innerhalb der Service-Gesellschaften zu identifizieren und daraus resultierende Chancen zu realisieren. So konzentriert sich Lufthansa Technik auf die Nutzung von Entwicklungschancen in den Wachstumsmärkten in Asien und Amerika sowie auf den Ausbau von Partnerschaften mit OEMs. LSG Sky Chefs verfolgt Wachstumschancen im Airline-Catering in Schwellenländern, aber auch im Ausbau neuer Geschäftsmodelle in etablierten Märkten, etwa im Catering für Zugreisende, Krankenhäuser und Kreuzfahrten. Das Kundenbindungsprogramm Miles & More, das in 2014 als eigenständige Gesellschaft ausgegründet wurde, soll weiter ausgebaut und dank vieler starker Partner auch im täglichen Bedarf attraktiver werden.

Markteinführung neuer Flugzeugtechnologien

Die Markteinführung neuer Flugzeugtechnologien stellt eine Chance für einen noch effizienteren und nachhaltigen Airline-Betrieb dar. Nach der Markteinführung von Meilenstein-Modellen, wie dem Airbus A380 und der Boeing 787, wird die Lufthansa Group durch ihre getätigten Großbestellungen sowohl im Kontinental- als auch im Interkontinentalsegment künftig ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern.

Im Kontinentalverkehr werden der A320neo und die Bombardier C-Serie die Wirtschaftlichkeit des bestehenden Lufthansa Group Streckennetzes verbessern und potenzielle Neuanflüge ermöglichen. Im Interkontinentalverkehr werden die neue A350 und die neue B777X ebenso die globale Wettbewerbsfähigkeit der Lufthansa Group verbessern. Alle neuen Flugzeugtechnologien werden ab Einführung in die Flotte der Lufthansa Group einen maßgeblichen Beitrag zu Treibstoffeffizienz sowie Lärmreduktion leisten, was wiederum die oben genannte Nachhaltigkeit und einhergehende Differenzierungsmöglichkeiten fördert.

Kooperationen, Partnerschaften und Joint Ventures

Der Erfolg eines global operierenden Netzwerk-Carriers hängt wesentlich von einem weltweiten und dichten Streckennetzwerk ab. Gemeinsam mit den Partnern der Star Alliance und den Fluggesellschaften des Lufthansa Verbunds bietet die Lufthansa Group ihren Kunden das umfangreichste Streckennetz aller Airlines weltweit. Durch ein systematisches Netz- und Allianzmanagement können Risiken frühzeitig erkannt werden.

Risiken können vor allem bei Veränderungen in den Allianzsystemen entstehen. Im Fall der Joint Ventures bestehen immer das Risiko einer Beendigung und ein Erlösrisiko bei Wegfall der regulatorischen Voraussetzungen. Instrumente zur Risikobegrenzung sind die volle Compliance mit den entsprechenden Berichtspflichten, ein wirtschaftlich nachhaltig erfolgreiches Management der Joint Ventures im Interesse aller Partner sowie das Aufzeigen der Kundenvorteile wie Angebotswachstum im Rahmen der Joint Ventures.

Während die Lufthansa Group ihre bestehenden Partnerschaften in Joint-Venture-Form – zum Beispiel im Passagiergeschäft das Nordatlantik-Joint Venture A++ mit United Airlines und Air Canada sowie das Japan-Joint Venture J+ mit ANA – stetig weiterentwickelt, prüft sie im Rahmen der Markt- und Wettbewerbsdynamik kontinuierlich Chancen durch das Eingehen neuer Partnerschaften und Kooperationen mit regionalem Schwerpunkt, wo immer diese der strategischen Entwicklung der Lufthansa Group dienen und einen nachhaltig profitablen Wachstumspfad unterstützen. Jüngstes Beispiel von hohem strategischem Wertpotenzial stellt die Erarbeitung von Joint-Venture-Strukturen mit Air China dar.

Innerhalb der bestehenden Allianzstrukturen fördert die Dynamik des globalen Wettbewerbsumfelds die Überprüfung der aktuellen Allianzzugehörigkeit einzelner Airlines. Hieraus können vorteilhafte Wechsel der Allianzzugehörigkeit einzelner Airlines sowie Neuzugänge resultieren. Daraus ergeben sich für die Lufthansa Group und ihren Airline-Verbund im Rahmen der Star Alliance neue Wachstumschancen durch Netzerweiterung besonders in den genannten Wachstumsregionen. Diese resultieren aus dem erweiterten Angebot des Destinationsportfolios innerhalb der Star Alliance und einer größeren Auswahl alternativer Verbindungen für die Passagiere.

Das dynamische Markt- und Wettbewerbsumfeld eröffnet Raum für neue Airline- und Service-Partnerschaften, insbesondere in den Wachstumsregionen Asien-Pazifik, Lateinamerika und Afrika; dies sowohl analog zu den bisherigen Allianz- und Joint-Venture-Strukturen als auch durch alternative und innovative Kooperationsstrukturen, die dem globalen und regional veränderten Wettbewerbsumfeld Rechnung tragen.

Darüber hinaus können weiterführende Kooperationen mit Betreibern anderer Verkehrsträger, beispielsweise Bahn- und Fernbusbetreibern, zusätzliche Marktchancen innerhalb Europas darstellen. Derartige Partnerschaften bieten die Möglichkeit, Passagiere durch ein nahtloses Reiseerlebnis an die Airlines der Lufthansa Group zu binden. Gleichzeitig werden die Zubringerströme zu den Drehkreuzen und Destinationen des Airline-Netzes auf ökonomisch effiziente Weise sichergestellt. Neben einem potenziellen Kundenzuwachs kann sich hieraus ferner ein Differenzierungspotenzial durch gesteigerten Kundennutzen ergeben.

Neben Chancen durch neue Kooperationsstrukturen und Partnerschaften im Bereich der Passagierbeförderung können sich auch in den Geschäftsfeldern Technik und Logistik durch intensivierte Kooperationen und Joint Ventures zusätzliche Marktchancen ergeben. Für die Lufthansa Technik können Partnerschaften, insbesondere mit Flugzeug-, Triebwerks- und Komponentenherstellern, den Abschluss neuer Wartungs- und Instandhaltungsverträge ermöglichen. Außerdem kann der langfristige Zugang zu Patenten, Lizenzen und anderen geistigen Eigentumsrechten gesichert werden. Ähnlich wie Partnerschaften im Rahmen der Passagierbeförderung dem Kunden Zugang zu einem erweiterten Streckennetz eröffnen, können neue Partnerschaften im Bereich Logistik bei Lufthansa Cargo und Swiss World Cargo neue Märkte erschließen oder zu Effizienzsteigerungen im bestehenden Produkt- und Serviceportfolio führen.

Regulatorische Rahmenbedingungen

Politische Entscheidungen auf nationaler und europäischer Ebene beeinflussen unverändert stark das Geschäft der internationalen Luftfahrtbranche. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn durch solche Maßnahmen in einem Teil eines Markts in den Wettbewerb eingegriffen wird, beispielsweise durch regionale oder nationale Steuern, Gebühren, Auflagen oder Subventionen.

Klimapolitik – insbesondere Emissionshandelssystem

In der europäischen Union besteht ein Emissionshandelssystem, das europäische Netzwerk-Airlines einseitig belastet und gegenüber ihren nichteuropäischen Wettbewerbern benachteiligt. Details hierzu finden sich im Abschnitt „EU-Emissionshandel und nationale Luftverkehrsteuer – wettbewerbsverzerrende Belastungen bleiben weiterhin bestehen“ ab S. 33. Es besteht eine Chance, dass dieses Emissionshandelssystem ausgesetzt oder zu Gunsten der europäischen Fluggesellschaften adaptiert wird. Entsprechende Entwicklungen werden eng von der Lufthansa Group politisch begleitet.

Luftverkehrsteuer

Die in Deutschland geltende Luftverkehrsteuer ist aktuell fluglängenabhängig in drei Stufen aufgeteilt und nimmt internationale Umsteiger- und Frachtflüge aus. Obwohl so zumindest in gewisser Weise auf Deutschlands Luftverkehrsstrukturen im internationalen Wettbewerb Rücksicht genommen wurde, benachteiligt die aktuelle Steuer die lokalen Fluggesellschaften im Wettbewerb. Insgesamt erhebt die Bundesregierung mit der Steuer jährlich etwa 1 Mrd. EUR von der Airline-Industrie, wovon über 50 Prozent von deutschen Unternehmen aufgebracht werden. Ähnliche nationale Steuern bestehen auch in Großbritannien, Frankreich und Österreich. Insgesamt belasten diese Steuern die Lufthansa Passage mit jährlich rund 300 Mio. EUR. Die Einführung einer noch nachteilhafteren Regelung für die Lufthansa Group ist nicht ausgeschlossen. Es besteht allerdings auch die Chance, dass diese regionalen Steuern ausgesetzt oder zu Gunsten der jeweiligen Fluggesellschaften adaptiert werden. Entsprechende Entwicklungen werden von der Lufthansa Group politisch eng begleitet.

Lärmgesetzgebung

Neben Klimapolitik, Fiskal- und Steuerpolitik übt ein Teil der Öffentlichkeit Druck auf den Luftverkehr bezüglich großer Infrastrukturvorhaben und Verkehrslärm aus. Dies birgt regulatorische Risiken. In der Vergangenheit war diese Entwicklung für die Lufthansa Group durch finanzielle Zusatzbelastungen am Frankfurter Flughafen sowie insbesondere durch die Einführung des von Fraport im Zusammenhang mit der Inbetriebnahme der Landebahn Nordwest beantragten Nachtflugverbots spürbar. Ab 2018 besteht beim Betrieb von Flugzeugen und der Nutzung von Flughäfen das Risiko, dass bestehende Lärmvorschriften verschärft werden. Dies kann für die Lufthansa Group zusätzliche Kosten durch höhere Gebühren verursachen. Durch die Investition in modernes Fluggerät reduziert die Lufthansa Group aktiv die Lärmfläche um rund 30 Prozent gegenüber den direkten Vorgängermodellen. Ergänzend hierzu werden auch Maßnahmen zur Lärmreduzierung an existierenden Flugzeugen umgesetzt. Die Novellierung der EU-Richtlinie zu lärmbedingten Betriebsbeschränkungen mit einer klareren Definition des internationalen „Balanced Approach"-Ansatzes ist ein wichtiges Umsetzungselement für ein gemeinsames Vorgehen mit Planungs- und Verkehrsbehörden bei Ansiedlungs- und Verkehrsplanungsvorhaben. Für die anstehende Novelle der Umgebungslärmrichtlinie auf EU-Ebene ist ein Abgleich mit der Richtlinie zu lärmbedingten Betriebsbeschränkungen von Bedeutung.

Der Koalitionsvertrag der Bundesregierung sieht ausgewogene Maßnahmen zur Senkung von Verkehrslärm vor. Im Luftverkehrsbereich sind das insbesondere die angemessene Abwägung aller Belange, die Lärmreduktion an der Quelle, verschärfte Grenzwerte bei Neuzulassungen von Flugzeugtypen, lärmreduzierende Flugbetriebsverfahren, bestmögliche Flächennutzungsplanung an Flughäfen sowie eine bereits im aktualisierten Fluglärmgesetz für 2017 vorgesehene Revision der Grenzwerte. Die Vorschläge erscheinen ausgeglichen und folgen dem „Balanced Approach" der ICAO. Generelle Nachtflugverbote werden abgelehnt. Die für die Lufthansa Group mit dem Hauptdrehkreuz Frankfurt besonders relevante Regierungskoalition in Hessen betont die große wirtschaftliche Bedeutung des Luftfahrtdrehkreuzes Frankfurt und will sich für die Wettbewerbsfähigkeit des Flughafens einsetzen. Dies ist insbesondere hinsichtlich der örtlichen teils angestrebten Lärmpausen von sieben Stunden in der Nacht erforderlich. Bei der Festlegung einer Lärmobergrenze sollte die Lärmbegrenzung auf Basis der im Planfeststellungsbeschluss genehmigten Bewegungen erfolgen. Davon abweichende Beschlüsse bedeuten ein Risiko für die Geschäftsentwicklung der Lufthansa Group. Entsprechende Entwicklungen werden daher eng von der Lufthansa Group politisch begleitet.

Marktöffnung und -regulierung

Angesichts der dynamischen Verflechtung von internationalen Volkswirtschaften und Industrien im Zuge der Globalisierung wächst die Bedeutung des Luftverkehrs. Dies schafft neue Abhängigkeiten und Einflussmöglichkeiten, die von einigen ressourcenreichen Staaten ohne nennenswerte eigene Bevölkerungszahl genutzt werden. Dies geschieht insbesondere durch speziell geschaffene und hochgeförderte Staatsunternehmen vom Persischen Golf mit einer stark veränderten Zielsetzung, weg von einer primär zwischenstaatlichen Infrastrukturfunktion mit reziprokem Nutzen hin zu einer wirtschaftsstrategischen Rolle. Sie investieren weltweit in die zunehmend dominante Position im Luftverkehr. Sowohl durch die massiven Flugzeugbestellungen als auch durch Investitionen in fremde Unternehmen nehmen sie zunehmend unilateral in einem Maße Einfluss auf den bislang im zwischenstaatlichen Einvernehmen geregelten Weltluftverkehr, das in keinem Zusammenhang mit der Größe ihrer eigenen Volkswirtschaften steht.

Es besteht das Risiko, dass bisher international geltende Grundprinzipien des Wettbewerbs im Luftverkehr ebenso wie europäisches Wettbewerbs- und Beihilferecht durch das Unterlaufen bislang geltender Rahmenbedingungen erheblich beschädigt werden. Darunter leiden die Effizienz sowie die ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit des Luftverkehrs. Lösungen sind hierfür auf bilateraler, mehr denn je aber auch auf multilateraler Ebene zu suchen, um so wieder zu einem Ausgleich zwischen europäischen und anderen Interessen zu gelangen. Entsprechende Entwicklungen werden von der Lufthansa Group politisch eng begleitet.

Finanzmarktregulierung

Auf nationaler wie auch auf europäischer und internationaler Ebene bestehen unterschiedliche Bemühungen zur Finanzmarktregulierung. Sofern diese Regulierungsvorhaben auch die Realwirtschaft betreffen, besteht das Risiko, dass die Lufthansa Group bei der Durchführung und Abwicklung von Absicherungsgeschäften im Fremdwährungs-, Zins- und Treibstoffpreisbereich zunehmend höheren Kosten und einer geringeren Verfügbarkeit ausgesetzt ist. Auch die Einführung einer Finanztransaktionsteuer würde zu erheblichen Mehrkosten in der Nutzung von Derivaten, in der Geldanlage wie auch in den Pensionsfonds führen. Entsprechende Entwicklungen werden von der Lufthansa Group politisch eng begleitet.

Verbraucherschutz

Als international operierendes Unternehmen ist die Lufthansa Group an eine Vielzahl nationaler, europäischer und internationaler Regelungen zum Verbraucherschutz gebunden. Es ist eine zunehmende Verschärfung dieser Regelungen nicht zuletzt durch eine Rechtsprechung zunehmend zum Nachteil der Unternehmen festzustellen. Dazu gehört auch die Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) zur Entschädigungsleistung von Fluggesellschaften nicht nur bei Abflug-, sondern auch bei Ankunftsverspätung. Soweit es sich bei solchen Bestimmungen nicht um international geltende Verpflichtungen handelt, geht damit eine einseitige Belastung der europäischen Airlines im Wettbewerb mit nichteuropäischen Fluggesellschaften einher.

Die Revision der europäischen Fluggastrechte-Verordnung VO (EG) Nr. 261/2004 ist noch nicht abgeschlossen. Bereits jetzt ist im laufenden Gesetzgebungsprozess absehbar, dass der einseitige Verbraucherschutz zu Lasten der Fluggesellschaften erweitert wird. Die Rechtsprechung des EuGHs zur Ausgleichsleistung bei Flugverspätungen soll festgeschrieben werden und die Ansprüche der Kunden auf Ausgleichsleistungen sollen erweitert werden. Insgesamt lässt sich noch nicht absehen, welche kommerziellen Auswirkungen die Revision der Verordnung für die Lufthansa Group haben wird. Es wird jedoch erwartet, dass die Kosten für Ausgleichs-, Unterstützungs- und Betreuungsleistungen steigen.

Sowohl auf europäischer Ebene als auch in einzelnen Mitgliedstaaten nehmen die gesetzgeberischen Aktivitäten in Bezug auf die Regulierung von Zahlungssystemen zu. Es steht zu befürchten, dass eine verursachungsgerechte Verteilung von Zahlungsmittelkosten (etwa durch Kreditkartenentgelte) in Zukunft entweder gesetzlich verboten wird oder aufgrund der gesetzlichen Komplexitätsanforderungen kommerziell nicht mehr sinnhaft ist.

Ebenso relevant ist auch ein Rechtsstreit der Verbraucherzentrale Nordrhein-Westfalen e.V. gegen die Lufthansa Group auf Unterlassung des Vorauskasse-Verlangens, der mittlerweile vor dem Bundesgerichtshof geführt wird. Im Falle eines Unterliegens dürften Fluggesellschaften den Flugpreis nicht mehr nach Buchung, sondern erst zu einem späteren Zeitpunkt, schlimmstenfalls nach Durchführung des Flugs, vereinnahmen.

Entsprechende Entwicklungen werden von der Lufthansa Group politisch und juristisch eng begleitet.

Anforderungen an die Luftsicherheit

Nationale wie internationale luftsicherheitsrechtliche Regelungen verpflichten auch die Lufthansa Group, sogenannte Eigensicherungsmaßnahmen, wie zum Beispiel Schutzmaßnahmen für Sicherheitsbereiche und Luftfahrzeuge oder Sicherheitskontrollen von Luftfracht und Bordvorräten, durchzuführen. Die Vorgaben nehmen stetig zu und können sich generell auf Kunden, Mitarbeiter, den effizienten Betriebsablauf und Kosten auswirken. Die Lufthansa Group arbeitet direkt und über Verbände mit den Sicherheitsbehörden zusammen, um im bestehenden Regelungssystem Verbesserungen zu erreichen und gemeinsam zukünftige innovative Ansätze zu entwickeln, um einen sicheren, kundenfreundlichen und effizienten Luftverkehr zu gewährleisten.

Finanzwirtschaftliche Risiken und Chancen

System des finanzwirtschaftlichen Risikomanagements

Als international tätiger Luftverkehrskonzern trägt die Lufthansa Group finanzwirtschaftliche Risiken aus der Änderung von Treibstoffpreisen, Devisenkursen und Zinsen. Die grundsätzlich konservative Ausrichtung beim Management von Finanz- und Rohstoffrisiken spiegelt sich in einem systematischen Finanzmanagement wider. Die eingesetzten derivativen Finanzinstrumente dienen ausschließlich dazu, Grundgeschäfte abzusichern. Das wesentliche Ziel der Treibstoffpreis- und Devisensicherungen ist es, Schwankungen in den Ergebnissen zu verringern. Dies wird dadurch erreicht, dass über eine Regelsicherung Durchschnittskurse gebildet werden. Die Zinssicherung verfolgt das Ziel, die Zinskosten zu reduzieren. Grundsätzlich werden 85 Prozent der Finanzverbindlichkeiten entweder bereits originär variabel aufgenommen oder per Derivat in variabel gewandelt. Damit minimiert die Lufthansa Group den durchschnittlichen langfristigen Zinsaufwand. Fremdwährungsrisiken aus Finanzierungen werden grundsätzlich zu 100 Prozent gesichert.

Die Lufthansa Group arbeitet bei dieser Art von Geschäften grundsätzlich nur mit Kontrahenten zusammen, die mindestens über ein Investment Grade Rating analog der Bewertung „BBB“ der Agentur Standard & Poor’s oder ein vergleichbares Langfrist-Rating verfügen. Alle Grund- und Sicherungsgeschäfte werden in Treasury-Systemen abgebildet, sodass sie jederzeit bewertet werden können.

Zum Management der Finanz- und Rohstoffrisiken werden geeignete Management- und Kontrollsysteme eingesetzt, mit denen Risiken gemessen, gesteuert und überwacht, nicht aber ausgeschlossen werden. Dabei sind die Funktionen des Handels, der Abwicklung und des Finanzrisikocontrollings organisatorisch strikt voneinander getrennt. Hierbei stützt sich die Lufthansa Group auf interne Richtlinien, die ständig weiterentwickelt werden. Das Konzernfinanzrisikocontrolling und die Konzernrevision wachen darüber, dass diese Richtlinien eingehalten werden. Darüber hinaus wird die aktuelle Sicherungspolitik laufend in bereichsübergreifenden Managementgremien erörtert. Der Aufsichtsrat wird regelmäßig über die Risikopositionen informiert. Auskunft über den Stand der Währungs-, Zins- und Treibstoffpreissicherungsgeschäfte im Einzelnen befinden sich im Konzernanhang „Erläuterung 41“ ab S. 203. Im Folgenden werden die wesentlichen finanzwirtschaftlichen Risiken dargestellt.

Treibstoffpreisänderungen

Der Treibstoffverbrauch der Lufthansa Group lag im Berichtsjahr bei rund 9 Mio. Tonnen Kerosin. Er stellt aktuell mit mehr als 21 Prozent der betrieblichen Aufwendungen für die Lufthansa Group 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 2015 den Treibstoffaufwand in der Lufthansa Group um 372 Mio. EUR (–326 Mio. EUR) nach Sicherung erhöhen (senken). Die Lufthansa Group 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 weitreichend partizipieren zu können.

Sicherungsgrad und -horizont sind abhängig von dem Risikoprofil, das sich aus dem Geschäftsmodell der jeweiligen Konzerngesellschaft ergibt. Die in der Abbildung auf S. 110 dargestellte Hedging-Politik und -Struktur wird so für Lufthansa Passage, SWISS und das Liniengeschäft der Austrian Airlines umgesetzt. Andere Konzerngesellschaften werden zum Teil zu einem niedrigeren

Grad gesichert und sind daher dem Risiko eines Preisanstiegs stärker ausgesetzt, partizipieren dann aber auch stärker an einem Preisverfall. Das Chartergeschäft wird bis zu 100 Prozent sofort nach Vertragsabschluss mit Termingeschäften gesichert. Damit wird das Risiko aus einem Treibstoffpreisanstieg weitgehend eliminiert. Die Chance, an einem Preisverfall zu partizipieren, besteht dann entsprechend jedoch auch nicht mehr.

Bei der Treibstoffpreissicherung bedient sich die Lufthansa Group der üblichen Marktinstrumente und sichert 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 eine feste Regel zugrunde, 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 2015 bestanden für 78,8 Prozent des voraussichtlichen konzernweiten Treibstoffbedarfs des Jahres 2015 Rohöl- und Kerosinpreissicherungen in Form von bedingten und unbedingten Termingeschäften. Für das Jahr 2016 bestanden zu diesem Zeitpunkt für rund 43,3 Prozent des voraussichtlichen Treibstoffbedarfs Sicherungen.

Als Maßnahme zur Reduzierung von Kostenrisiken haben sich sogenannte „international surcharges“ im Markt etabliert, die den Kunden zusätzlich in Abhängigkeit von Treibstoffpreis und Gebührenlasten zu dem Flugpreis in Rechnung gestellt werden. Es ist jedoch ungewiss, in welchem Umfang sich solche Zuschläge weiter durchsetzen lassen. Auch sind künftig noch engere rechtliche Begrenzungen solcher Zuschläge nicht auszuschließen. Im Falle des oben angegebenen Treibstoffpreisrückgangs um 10 Prozent würde die hiermit verbundene Ergebnisentlastung (–326 Mio. EUR) durch reduzierte Treibstoffzuschläge unter Umständen wieder eingeschränkt. Da der Treibstoff in US-Dollar abgerechnet wird, können Schwankungen des Euro-/US-Dollar-Wechselkurses den ausgewiesenen Treibstoffaufwand zusätzlich positiv oder negativ beeinflussen. Das US-Dollar-Exposure aus dem geplanten Treibstoffbedarf ist im Währungsexposure berücksichtigt.

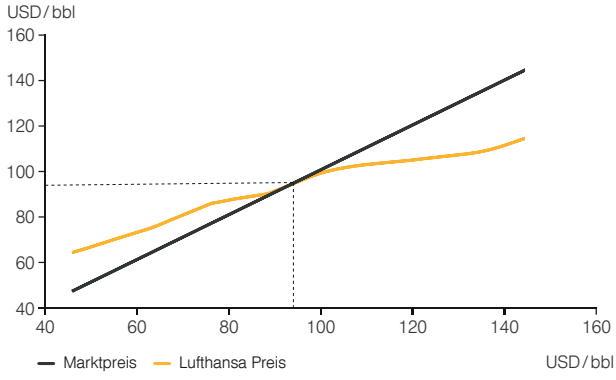
Im Kontext der Treibstoffversorgung besteht eine Chance in der Entwicklung neuer Fördertechniken sowohl für Erdöl als auch für andere Energieträger, die eine mittel- und unmittelbar preis- und volatilitätsdämpfende Auswirkung auf den Kerosinaufwand der Lufthansa Group entfalten kann. Eine Chance stellen in diesem Zusammenhang der Ausbau der Ölförderung in Nordamerika dar und die Reaktionen des Ölförderkartells OPEC auf diese Entwicklungen. Dies führt zu einer reduzierten Abhängigkeit der Ölförderung von Weltregionen, die in den letzten Jahren in besonderem Maße politisch instabil waren.

Im vierten Quartal 2014 setzte ein Ölpreisverfall ein, der sich zu Beginn des Jahres 2015 noch weiter fortsetzte. Die Lufthansa Group erwartet daher signifikante Kosteneinsparungen aus dieser Entwicklung. Gleichzeitig zeigen sich Tendenzen, die voraussichtlich zu deutlich sinkenden Durchschnittserlösen vor dem Hintergrund sinkender Zuschläge und Preise sowie darüber hinaus wachsenden Kapazitäten im Wettbewerb führen werden. Die genannten Risiken und Chancen werden daher spezifisch für das neue Geschäftsjahr auch im Kapitel „Prognosebericht“ ab S. 120 diskutiert.

Wechselkursentwicklung

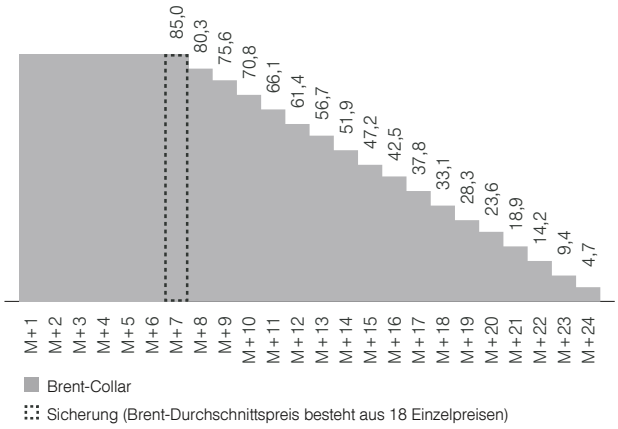
Aus internationalen Flugscheinverkäufen und dem Einkauf von Treibstoffen, Flugzeugen und Ersatzteilen ergeben sich Fremdwährungsrisiken für die Lufthansa Group. Alle Tochtergesellschaften melden ihre geplanten Währungsexposures in rund 65 Fremdwährungen mit einem Zeithorizont von mindestens 24 Monaten an die zentrale Finanzplanungsabteilung. Auf Konzernebene wird eine aggregierte Nettoposition pro Währung gebildet und so die Möglichkeit des „natural hedging“ genutzt. Für 20 der geplanten Währungen werden Sicherungen abgeschlossen, weil ihr Exposure für die Lufthansa Group von besonderer Relevanz ist. Die wichtigsten Währungen

Ölpreisszenario Lufthansa Group 2015*



* Stand 02.02.2015.

Lufthansa Hedging-Politik Mittelfristiges Rohöl-Hedging in %



sind US-Dollar, Japanischer Yen, Schweizer Franken, Chinesischer Renminbi 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 41“ ab S. 203 zu finden.

Neben den beschriebenen Risiken resultieren aus diesen finanzwirtschaftlichen Entwicklungen genauso Chancenpotenziale für die Lufthansa Group. So kann die Volatilität in den Treibstoffpreisen, Devisenkursen und Zinsen bei positiven Entwicklungen im Vergleich zu den in der Planung und Prognose unterstellten Annahmen geringere Aufwände für die Lufthansa Group mit sich bringen.

Zu Beginn des Geschäftsjahres 2015 hat die Aufhebung der Bindung des Schweizer Franken an den Euro zu einer deutlichen Bewegung im Wechselkurs der beiden Währungen geführt. Die genannten Risiken und Chancen werden daher spezifisch für das neue Geschäftsjahr auch im Kapitel „Prognosebericht“ ab S. 120 diskutiert.

Marktentwicklung bei Kapitalanlagen

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

Hinsichtlich der operativen Liquidität der Lufthansa Group erfolgt die Anlage grundsätzlich gemäß Konzernfinanzrichtlinie. Die Anlagedauer der operativen Liquidität der Lufthansa Group soll demnach maximal 24 Monate betragen, wobei mindestens 300 Mio. EUR in Anlagen mit einer täglichen Verfügbarkeit investiert sein sollen. Die Lufthansa Group nutzt in der operativen Liquidität im Wesentlichen täglich liquidierbare Geldmarktfonds, Tages- und Termingelder sowie kurzlaufende Wertpapiere, insbesondere Commercial Papers, von kreditwürdigen Emittenten. Die Anlagen sollen bei Kontrahenten erfolgen, die ein Rating von mindestens „BBB–“ vorweisen können. Nur 30 Prozent der Anlagen der operativen Liquidität sollen bei Kontrahenten mit einem geringeren Rating als „A“ angelegt sein. Bei der Investition in Geldmarktfonds soll ein Anteil von 10 Prozent am Gesamtvermögen des Fonds nicht überschritten werden.

Die Anlagestruktur der strategischen Mindestliquidität wurde für die Lufthansa Group mittels einer stochastischen Allokationsstudie entwickelt. Grundlage hierfür waren die Liquiditätsanforderungen und die konservativen Anlagegrundsätze der Lufthansa Group. 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 soll unter anderem eine Liquidierbarkeit innerhalb von maximal vier Wochen berücksichtigt werden. Jeder dieser Asset-Manager hat dabei eigene, von den allgemeinen Lufthansa Group Anlagegrundsätzen abgeleitete Anlagerichtlinien zu befolgen. Die Asset-Allokation wird regelmäßig überprüft und gegebenenfalls angepasst. Insbesondere die Erfahrung aus der Finanzkrise 2009 hat zu einem noch stärkeren Fokus auf Liquidität und Kontrahentenrisiken geführt. Über alle Vermögenssegmente wurde zudem eine Risikosteuerung mit einer definierten Verlustbegrenzung implementiert. Die Lufthansa Group überwacht die Wertentwicklung mittels täglicher und monatlicher Performance- und Risikoberichte.

Die Anlagen der Versorgungswerke der Lufthansa Group erfolgen auf Basis regelmäßig aktualisierter Allokationsstudien. Die speziellen Anlagerichtlinien der einzelnen Asset-Manager folgen den konservativen Anlagegrundsätzen der Lufthansa Group. Durch eine breite Aufteilung auf Anlageklassen und Manager folgt die Lufthansa Group 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 Dotierung des Pensionsvermögens wurde 2014 fortgeführt, siehe Kapitel „Finanzierung“ auf S. 58.

Kreditrisiken

Aus den Geschäftsabschlüssen im Rahmen des Finanzmanagements ergeben sich Forderungsausfallrisiken. Dies wird durch eine Kontrahentenlimitsystematik gesteuert, mit der die Lufthansa Group kontinuierlich das Kontrahentenausfallrisiko einschätzt. Je Kontrahent ist eine maximale Risikobereitschaft festgelegt. Diese leitet sich überwiegend aus der Bonitätseinstufung anerkannter Rating-Agenturen 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, ermittelt und überwacht die Lufthansa Group werktäglich. Bei Überschreitung eines Limits wird ein dokumentierter Eskalationsprozess angestoßen und dabei entschieden, welche Maßnahmen zu ergreifen sind.

In Zeiten starker wirtschaftlicher Schwankungen steigen auch die Risiken des Ausfalls von Kundenforderungen. Auch hier wird fortlaufend die Entwicklung der Forderungen auf Ebene des Konzerns und der einzelnen Geschäftsfelder beobachtet. 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 im Zusammenhang mit Kreditkartengesellschaften und Interlinepartnern werden volumenabhängig, teils auf Basis von Frühindikatoren ebenfalls eng überwacht, Zahlungseingänge täglich und/oder systemadäquat überprüft. Weitere Informationen sowie die zum Jahresende 2014 bestehenden Kreditrisikopositionen sind im Konzernanhang „Erläuterung 38“ auf S. 200 zu finden.

Rating

Der Bonitätsbewertung der Lufthansa Group durch die Rating-Agenturen kommt eine besondere Bedeutung zu. Durch eine gute Bewertung wird der Zugang zu neuen Finanzierungen und Absicherungsinstrumenten ermöglicht. Die Lufthansa Group wird von Standard & Poor's mit Investment Grade und von Moody's mit Non-Investment-Grade bewertet. Eine Herabstufung der Bewertung durch eine Rating-Agentur, insbesondere 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. Vor diesem Hintergrund wird die Erreichung der Zielvorgaben der Rating-Agenturen für ein Investment Grade Rating fortlaufend überwacht.

Das Investment Grade Rating der Lufthansa Group wurde zum Jahresende insbesondere durch gestiegene Pensionsrückstellungen belastet. Stark gesunkene Rechnungszinssätze führten zu einer Neubewertung der Pensionsverbindlichkeiten, die sich in der Folge deutlich erhöhten. Es ist derzeit offen, wie die Rating-Agenturen mit einer zunehmend volatilen Entwicklung von Zinssätzen zukünftig umgehen und welche Konsequenzen dies für das Rating der Lufthansa Group haben wird.

Unternehmensspezifische Risiken und Chancen

Effizienzsteigerung und Differenzierung – SCORE / „7to1 – Our Way Forward"

Mit dem im Jahr 2012 gestarteten Zukunftsprogramm SCORE möchte die Lufthansa Group ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten und verbessern. Die Maßnahmengenerierung wurde auch im vergangenen Jahr konsequent vorangetrieben. So sind allein zwischen Januar und September 2014 über 2.000 neue SCORE-Maßnahmen entwickelt worden, die auf einen Ergebnisbeitrag in den kommenden Jahren abzielen. Für 2015 lag das Volumen der geplanten Brutto-Ergebnisverbesserungen zum Jahresende 2014 bei knapp 1,0 Mrd. EUR.

Um die im Rahmen des Zukunftsprogramms SCORE angestoßene Veränderungsfähigkeit auch nach dem offiziellen Ende des Programms 2015 zu erhalten und zu nutzen, wurde im Rahmen des strategischen Arbeitsprogramms „7to1 – Our Way Forward" die „Kontinuierliche Effizienzsteigerung" als eines von sieben zentralen Handlungsfeldern definiert. Ziel ist es, die nötigen prozessualen und organisatorischen Voraussetzungen für ein stringentes und kontinuierliches Effizienzmanagement für die Zeit nach dem Zukunftsprogramm SCORE zu schaffen. Mit Umsetzung der „Kontinuierlichen Verbesserung" wird SCORE 2015 in die Linie überführt und Effizienzsteigerung als Daueraufgabe im Unternehmen verankert.

Die kontinuierliche Maßnahmenentwicklung bietet die Chance, regelmäßig neue Potenziale zur Verbesserung des operativen Ergebnisses zu identifizieren und umzusetzen, die heute noch nicht Bestandteil der Planung sind. Konkret können sich durch eine noch engere Zusammenarbeit der einzelnen Konzerngesellschaften Chancen zur Realisierung von Synergiepotenzialen ergeben beispielsweise bei der weiteren konzernübergreifenden Bündelung von Prozessen in der Verwaltung. Diese Möglichkeiten haben Wettbewerber in der Airline-Branche im Vergleich zur Lufthansa Group nicht.

Zusätzliches Potenzial zur nachhaltigen Generierung von Wettbewerbs- und Effizienzvorteilen gegenüber dem direkten Wettbewerb entsteht durch eine Vielzahl von Projekten zur Profitabilitätssteigerung auf Konzernebene und in allen Geschäftsfeldern.

Umsetzungsrisiken bestehen zunächst bei jedem einzelnen Projekt. Insbesondere bei Projekten, die sich noch in einem frühen Stadium befinden, kann es zu einer Reduzierung des Maßnahmenvolumens kommen, wenn die Projekte nicht über den Ideenstatus hinaus entwickelt werden können und die Ergebniswirksamkeit damit ausbleibt. Insgesamt bleibt die Herausforderung bestehen, genügend Ideen und Maßnahmen zu entwickeln, um über eine ausreichende Menge an Projekten zu verfügen und somit Gegenläufer, wie zum Beispiel die stetige Kosteninflation und sinkende Durchschnittserlöse, vor allem bei den Airlines, kompensieren zu können.

Produktverbesserungen zur weiteren Wettbewerbsdifferenzierung

Mit den umfassenden Investitionen in die Produkte der Airlines der Lufthansa Group werden weitere Chancen zur Differenzierung im Wettbewerb und zum Ausbau der Marktanteile ermöglicht.

Die Lufthansa Passage wird bis Mitte 2015 alle Flugzeuge mit der neuesten Produktgeneration ausgestattet haben. Dies bedeutet, dass auf der Langstrecke bis dahin alle Flugzeuge mit der neuen First Class, Business Class und Economy Class sowie mit FlyNet ausgestattet sind. Bis zum Herbst werden dann auch alle Interkontinentalflugzeuge mit der neuen Premium Economy Class ausgestattet sein. Darüber hinaus wird kontinuierlich an Serviceverbesserungen gearbeitet.

Auf Ebene der Lufthansa Group werden an vielen Destinationen die Check-in-Einrichtungen harmonisiert und für Kunden weiter optimiert. Ein weiteres Beispiel für Produktverbesserungen stellt die Vereinheitlichung der Online-Buchungssysteme im Airline-Verbund der Lufthansa Group dar (airline.com), die den Kunden zukünftig auch bei kombinierten Flügen der Airlines der Passage Airline Gruppe eine hohe Flexibilität für Buchungs- beziehungsweise Umbuchungsprozesse sowie für den Check-in ermöglicht. Diese Verbesserungen werden der Lufthansa Group nicht nur erlauben, den Kunden weiter optimierten Service für noch mehr Kundenzufriedenheit anzubieten und sich somit noch besser vom Wettbewerb abzusetzen, sondern auch zusätzliches Potenzial für Kostensenkungen eröffnen und den Verfall der Durchschnittserlöse mindestens begrenzen.

Konzernweite Innovationskraft

Um die ausgeprägte Innovationskultur und -kraft der Lufthansa Group weiterzuentwickeln und zu stärken sowie sich daraus ergebende Chancen nutzen zu können, wurde 2014 eine konzernübergreifende Einheit, der „Innovation Hub", eingerichtet. So können durch eine strukturelle Veränderung innerhalb der Organisation

geschäftsfeldübergreifende Synergien noch effizienter gefördert und die Innovationsfähigkeit der Tochtergesellschaften weiter ausgebaut werden.

Durch das Zusammenwirken der unterschiedlichen Tochtergesellschaften ergeben sich fortwährend Chancen für weiteres Wachstum durch Erschließung neuer Märkte. So hat die Lufthansa Systems in Zusammenarbeit mit der Lufthansa Technik und der Lufthansa Passage die zukunftsweisende Inflight Entertainment-Lösung BoardConnect entwickelt. Nachdem sich bereits erste Kunden für die innovative Technologie entschieden haben, wird deutliches Potenzial für die Entwicklung und den weiteren Absatz dieser Technologie gesehen.

Ein weiteres Beispiel für eine innovative Entwicklung ist der sogenannte TaxiBot, der von Lufthansa LEOS, einer Tochtergesellschaft der Lufthansa Technik, in Zusammenarbeit mit einem externen Partner entwickelt wurde, um den Treibstoffverbrauch der Flugzeuge auf dem Weg zur Startbahn zu reduzieren. Dieser neuartige Flugzeugschlepper kann ferngesteuert aus dem Cockpit heraus bewegt werden und ermöglicht es somit dem Piloten, das Flugzeug ohne eigene Triebwerkskraft und damit einhergehenden Kerosinverbrauch bis zur Startbahn zu ziehen. Sich daraus ergebende Kerosineinsparungen wirken sich nicht nur positiv auf die Umwelt aus, sondern senken auch die operativen Kosten.

Ein bedeutender Schritt hin zu verbesserten strukturellen Rahmenbedingungen für Innovationsförderungen ist die Gründung der Lufthansa Innovation Hub GmbH in Berlin. Dort werden durch die Nähe zur digitalen Technologie- und Start-up-Szene zusätzliche externe Impulse in die Lufthansa Group hineingetragen und dadurch die Digitalisierung der Kundenprozesse und zusätzlicher Services vorangetrieben.

Investitionen

Die Lufthansa Group wird weiter in die Modernisierung der Flotte, des Bord- und Bodenprodukts und der Infrastruktur investieren, um im Wettbewerb im Allgemeinen und mit den nach wie vor stark wachsenden Fluggesellschaften des Mittleren Ostens im Besonderen bestehen zu können. Bis 2017 sollen insgesamt rund 7,5 bis 9,0 Mrd. EUR investiert werden, wovon bis zu 6 Mrd. EUR auf Flugzeuginvestitionen entfallen. Auch mit den in 2014 getroffenen Flottenentscheidungen wird in neue Technologien, Effizienz und Kundenkomfort investiert. Die neuen Flugzeuge werden bis 2025 insbesondere ältere Flugzeuge ablösen. Risiken ergeben sich aus dem insgesamt volatilen Branchenumfeld sowie aus potenziellen Verspätungen bei der Auslieferung der bestellten Flugzeuge. Diesen Auslieferungsrisiken kann bei der gegebenen hohen Zahl eigener, unbelasteter Flugzeuge durch flexible Handhabung der Ersatzzeitpunkte durch neues Gerät begegnet werden.

Neben Investitionen in die Flotte wird gleichzeitig in die Erneuerung bestehender Prozesse und den Ausbau der Infrastruktur investiert. Bei langläufigen und komplexen Infrastrukturprojekten bestehen grundsätzlich Risiken bei der Kostenentwicklung sowie auf der Zeitachse. Diese werden im Rahmen der Detaillierung der Planung frühzeitig identifiziert und fortlaufend überwacht.

Personal

Für die Lufthansa Group zeichnen sich Personalrisiken und -chancen ab, die aus den Wechselwirkungen der allgemeinen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Megatrends, den neuen strategischen Ausrichtungen und wirtschaftlichen Zielsetzungen zur nachhaltigen Entwicklung der Lufthansa Group sowie ihren organisationskulturellen Gegebenheiten resultieren.

Die gesellschaftlichen Trends sind im Kern geprägt durch die demografische Entwicklung in Europa sowie die veränderten Erwartungen der nächsten Generation von Mitarbeitern („Generation Y“) an die Arbeitswelt. Die demografische Entwicklung hin zu einer älter werdenden Belegschaft wird immer deutlicher spürbar. Im Rahmen des Aufbaus einer für die gesamte Lufthansa Group geltenden strategischen Personalplanung können die Risiken nach Geschäftsbereichen und Jobfamilien identifiziert und entsprechende Handlungsfelder abgeleitet und umgesetzt werden. Dabei wird den möglichen Gesundheitsrisiken einer alternden, aber auch der gesamten Belegschaft nunmehr besondere Beachtung geschenkt. Das Gesundheitsmanagement der Lufthansa Group wird seit Herbst 2014 strategisch neu ausgerichtet und ergänzt die geschäftsfeldspezifischen Aktivitäten mit Initiativen, die sich auf die gesamte Lufthansa Group erstrecken.

Die klare Ausrichtung der Personalstrategie auf die strategischen Handlungsfelder ermöglicht die konsequente Unterstützung der Unternehmensstrategie. Das darauf ausgerichtete Personalkennzahlensystem sichert eine strategieorientierte Steuerung und dient als Frühwarnsystem.

Hinsichtlich der Erwartungen und Anforderungen der „Generation Y“ zeigt sich, dass auch bei Lufthansa dem Trend nach modernen, virtuellen und flexiblen Arbeitsstrukturen gefolgt werden muss. Teams, Projektgruppen und Abteilungen in Unternehmen arbeiten zunehmend weniger im unmittelbaren persönlichen Kontakt und weniger in festen organisationalen Strukturen, sondern arbeiten oft nur noch virtuell. Um auch in Zukunft attraktiv als Arbeitgeber zu sein, werden Arbeitsbedingungen auf eine erhöhte Mobilität der Mitarbeiter, eine ausgeprägte digitale und soziale Vernetzung sowie eine individuelle Diversifikation ausgerichtet. Dem Risiko aus unzureichendem Umgang mit der steigenden Virtualisierung der Arbeitswelt begegnet die Lufthansa Group mit einem ausgeweiteten Angebot an individualisiertem und digitalem Lernen. Mit „New Workspace“ wird zudem nach erfolgreicher Pilotierung ein neues, offenes und flexibles Arbeitsplatzmodell eingeführt.

Mit der demografischen Entwicklung geht ein Wandel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt einher – die zukünftigen Arbeitnehmer stehen mehr und mehr vor einem Überangebot an Arbeitsplätzen. Das Risiko aus potenziell inadäquaten Beschäftigungsbedingungen birgt in der Folge unzureichende Recruiting-Möglichkeiten und die Gefahr des Verlusts von qualifiziertem Personal auf allen Ebenen. Die Lufthansa Group begegnet diesen Risiken insbesondere mit der Weiterentwicklung der Vergütungsstrukturen und Nebenleistungen sowie nicht monetärer Benefits differenziert nach Beschäftigtengruppen.

Durch die strategische Neuausrichtung des Gesundheitsmanagements werden die Führungskräfte und Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Verantwortung gestärkt und die Arbeitgeberattraktivität kann gesteigert werden. Die Mitarbeiter der Lufthansa Group zeichnen sich durch ein hohes fachliches Qualifikationsniveau sowie durch Leistungsfähigkeit und -bereitschaft sowie Veränderungsfähigkeit aus. Das bietet die Chance, den Talente-Pool auf allen Ebenen noch stärker zu nutzen. Die Vielfältigkeit der Aufgaben in der Lufthansa Group und die damit mögliche gezielte Rotation von Mitarbeitern bieten die Chance, die Arbeitgeberattraktivität und die „Employability" der Mitarbeiter zu erhöhen.

Mit der strategischen Neuausrichtung der Lufthansa Group im Hinblick auf stärkere Digitalisierung und Innovation sowie auf neue Wachstumskonzepte stellt sich die Frage nach den Zukunftskompetenzen der Mitarbeiter der Lufthansa Group. Eine entsprechende Zielerreichung dieser strategischen und damit letztlich auch wirtschaftlichen Ziele der Lufthansa Group ist nur möglich, wenn die Mitarbeiter über die relevanten Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügen, die solche Arbeitsfelder erfordern. Diese Lücke zwischen den zukünftigen qualitativen Mitarbeiterbedarfen und den vorhandenen Mitarbeitern gilt es zu managen. Auch hier begegnet der Aufbau einer konzernweiten strategischen Personalplanung dem möglichen Risiko nicht zukunftsgerichteter Personalstrukturen in der Lufthansa Group.

Ziel ist es, Erkenntnisse über quantitative, strukturelle und qualitative Belegschaftsveränderungen im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung transparent zu machen und die Ableitung von konkreten Maßnahmen zu unterstützen. Diese fokussieren sowohl akute Handlungsfelder wie Recruiting als auch strategische wie Fähigkeits-Managementsysteme und Personalentwicklungsmaßnahmen.

Der Ausbau von Talent- und Performance-Prozessen wirkt sich nachhaltig positiv auf die Performance und Innovationskraft im Management aus. Mit den Ende 2013 eingeführten Lufthansa Group Leadership Principles hat sich der Konzern zum Ziel gesetzt, Führungskompetenz als Schlüsselkompetenz und Zukunftsgarant hervorzuheben. Performance-Orientierung und Feedbackkultur können Lufthansa Group-weit gestärkt werden.

Mit dem Programm COMPASS unterstützt die Lufthansa Group die Orientierung ihrer Mitarbeiter auf Entwicklungsmöglichkeiten auch außerhalb des Unternehmens und fördert damit ihre breite Arbeitsmarktfähigkeit. Die damit verbundene höhere interne und externe Rotation sorgt für eine hohe Qualifikations- und Erfahrungsstruktur in der Mitarbeiterschaft.

Schließlich hat das kulturelle Setup mit einer stabilen Vertrauensbasis zwischen allen Beschäftigungsgruppen und Sozialpartnern weiterhin hohe Bedeutung. Dies gilt insbesondere für ein Service-Unternehmen, das auf das Engagement seiner Mitarbeiter und deren Leistungsfähigkeit angewiesen ist. Somit stellt die Weiterentwicklung der innerbetrieblichen Vertrauensbasis zwischen Führungskräften, Mitarbeitern und ihren Interessenvertretern ein risikostrategisches Handlungsfeld für die Lufthansa Group dar.

Eine stabile Vertrauenskultur bei den Mitarbeitern und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der betrieblichen Mitbestimmung sind die Voraussetzung für die Umsetzung und den Erfolg von strukturellen Maßnahmen, insbesondere in Zeiten des Konzernumbaus; anderenfalls drohen Verzögerungen und nachhaltige Konflikte.

Die Lufthansa Group hat zur Steuerung des Risikos einer mangelnden Umsetzung notwendiger Veränderungen in Prozessen und Verhaltensweisen laufende Instrumente implementiert, eine neu gestaltete Architektur von Dialog- und Netzwerkplattformen etabliert und alle Verantwortlichen für den kulturellen Change in der Lufthansa Group zum Best-Practice-Austausch miteinander vernetzt. Mit dem neuen strategischen Fokus „Kultur und Führung" wird diese Ausrichtung mit weiteren zielführenden Maßnahmen noch intensiver verfolgt. Darüber hinaus erfolgen sowohl ein permanenter formaler Dialog mit Mitbestimmungsgremien als auch kontinuierlich persönliche Gespräche mit Vertretern der Mitbestimmung. Für Führungskräfte erfolgt die Unterstützung entlang der in 2013 eingeführten und 2014 etablierten neuen Leadership Principles und entsprechenden Potenzialerhebungs- und Performance-Tools. Darüber hinaus unterstützt die Vermittlung professioneller Change-Management-Kompetenzen und -Prozesse zusätzlich die neue strategische Ausrichtung. Damit können die strukturellen Veränderungen konstruktiv begleitet werden.

Durch die organisatorische Neuaufstellung der Konzern-Personalorganisation können Ineffizienzen reduziert und die personalstrategischen Schwerpunkte effektiver verfolgt werden.

Mit der Übertragung von operativen Personalaufgaben in die Lufthansa Global Business Services (LGBS) wurde bereits in 2013 begonnen. Sukzessive wurden in 2014 weitere Prozesse in die LGBS migriert. Die dazu erforderliche IT wird mit klarem Kostenfokus weiterentwickelt. Dadurch ergeben sich Chancen, die Kosten der Personal-Bereiche in der Lufthansa Group nachhaltig zu senken.

Weitere klassische Personalrisiken sind im Bereich tarifvertraglicher und betriebsverfassungsrechtlicher Vereinbarungen angesiedelt. Dabei stehen tarifliche Vergütungs- und zunehmend Versorgungsregelungen mit dem Ziel der Anpassung der Kosten und Strukturen an das Wettbewerbsumfeld im Mittelpunkt. Die mit den verschiedenen Berufsgruppen Boden, Cockpit und Kabine zu führenden Verhandlungen bergen umso größere Risiken, je stärkere Differenzierungen in den unterschiedlichen Wettbewerbsumfeldern der Unternehmensbereiche notwendig sind. Im intensiven Dialog mit den Tarif- und Betriebspartnern versucht die Lufthansa Group, durch langfristige Vereinbarungen mit unternehmensspezifischen und erfolgsabhängigen Komponenten für die Lufthansa Group und ihre Beschäftigten Planbarkeit und Sicherheit wie auch angemessene Teilhabe am wirtschaftlichen Erfolg zu erreichen. Um beispielsweise eine langfristig zukunftsfähige, nachhaltig finanzierbare und weiterhin attraktive Altersvorsorge sicherzustellen, werden mit den Tarifpartnern aller Berufsgruppen in Deutschland Gespräche und Verhandlungen über neue, am Marktniveau ausgerichtete betriebliche Versorgungssysteme geführt. Der Umfang und die Vielfalt der offenen Tarifverhandlungen bergen ein im Vergleich zur Vergangenheit erhöhtes Streikrisiko.

Operative Geschäftstätigkeit

Die Fluggesellschaften der Lufthansa Group sind potenziellen Flug- sowie 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, kann dies negativen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und die zukünftige Kaufentscheidung des Kunden haben. Auch wurde die Haftung der Airlines für Verspätungen deutlich verschärft, siehe „Verbraucherschutz“ ab S. 108.

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 (zum Beispiel Triebwerksausfälle), Organisationsfaktoren (zum Beispiel Fehler bei der Personalauswahl, widersprüchliche Vorschriften) und der Faktor Mensch.

Die Fluggesellschaften der Lufthansa Group wie auch Lufthansa Technik forschen 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 Passage 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. Die Sicherheitsmanagement-Systeme der Fluggesellschaften der Lufthansa Group verfolgen hierbei einen proaktiven Ansatz und können so das operative Risiko verringern – etwa durch gezielte Maßnahmen in der Pilotenschulung oder durch technische Modifikationen wie das Nachrüsten neuartiger Warnsysteme. Dabei werden auch die Sicherheitsmanagement-Systeme laufend verbessert und weiterentwickelt.

Die Vernetzung und der fortlaufende Austausch zwischen den unterschiedlichen Fluggesellschaften innerhalb der Lufthansa Group bieten hierbei die Chance, die im jeweiligen operationellen Umfeld gewonnenen Erkenntnisse zusammenzuführen, sodass ein konzernweiter, evidenzbasierter Ansatz bei der Optimierung der vorhandenen Sicherheitsmanagement-Systeme verfolgt werden kann. Ziel ist eine übergeordnete Analyse anhand einer normierten Datenbasis und einheitlicher Bewertungsmaßstäbe.

Darüber hinaus engagiert sich Lufthansa auch im Bereich Forschung und Lehre in Kooperation mit verschiedenen Lehrstühlen mit dem Ziel, die Möglichkeiten für die quantitative Messung von Risiken und entsprechenden Abwehrmaßnahmen zu erforschen.

Im Geschäftsfeld Catering ist es von größter Bedeutung, dass Lebensmittel mit höchster Qualität und unter Berücksichtigung sämtlicher Hygiene- und Lebensmittelsicherheitsstandards produziert werden. Um eine frühzeitige Erkennung potenzieller Qualitätsmängel zu gewährleisten, kommen zertifizierte Qualitätsmanagement-Systeme zum Einsatz. Diese Systeme überwachen und steuern die Qualitätssicherung und stellen Produktstandards sicher. Durch kontinuierliche Investitionen in ihre Produktionsstätten und -mittel sowie die Verwendung modernster Technologien betreibt LSG Sky Chefs weitere Optimierungsmaßnahmen, um ihre Qualitätsprozesse weiterzuentwickeln. Unterstützt wird der Modernisierungsprozess durch intensive Trainingsmaßnahmen sowie Lern- und Problemlösungsworkshops in den Betrieben.

Durch die Bündelung der Beschaffungsaktivitäten für Europa einschließlich Deutschland ergeben sich zahlreiche Chancen für LSG Sky Chefs: Höhere Konsistenz und Qualität der eingesetzten Materialien, Volumenbündelungen, geringere Fehlbestände und Ersatzprodukte sowie das Aufsetzen von Innovationsprozessen mit den Lieferanten, um anwendungsspezifische Produkte zu entwickeln.

Informationstechnologie

Die Geschäftsprozesse der Lufthansa Group werden in nahezu allen Bereichen durch IT-Komponenten unterstützt. Mit dem IT-Einsatz gehen zwangsläufig Risiken für die Stabilität der Geschäftsprozesse sowie für die Verfügbarkeit, Vertraulichkeit und Integrität von Informationen und Daten einher, die letztlich nicht vollständig ausgeschlossen werden können. Daher ist es zwingend, mit diesen IT-Risiken angemessen umzugehen. Der IT-Risikomanagement-Prozess umfasst die Identifikation und Bewertung von IT-Risiken sowie die Einleitung geeigneter risikoreduzierender Maßnahmen.

Die Überprüfung der IT-Systeme hinsichtlich ihres Schutzbedarfs erfolgt regelmäßig. Dabei wird berücksichtigt, in welchem Maße die Geschäftsprozessverantwortlichen die unterstützten Geschäftsprozesse als kritisch einstufen. So werden in einem Regelzyklus Erkenntnisse gewonnen und Sicherheitsverfahren kontinuierlich verbessert. Regelmäßige Kampagnen zur Sensibilisierung der Mitarbeiterschaft im Umgang mit Informationen und Daten runden die Vorgehensweise ab.

Als übergeordnetes Instrument zur Sicherstellung angemessener Informationssicherheit existiert eine Informationsschutzrichtlinie mit für die Lufthansa Group bindendem Charakter. Sie wird durch ein prozessuales und organisatorisches Rahmenwerk sowie diverse Detailrichtlinien ergänzt. Für die Operationalisierung dieser Sicherheitsvorgaben besteht eine IT-Sicherheitsorganisation, die sich aus einem Corporate Information Security Officer auf Konzernebene und Information Security Officers in den einzelnen Geschäftsfeldern zusammensetzt. Diese Organisation trägt dafür Verantwortung, risikobezogene IT-Sicherheitsstandards in den Gesellschaften umzusetzen.

Trotz umfangreicher Präventionsmaßnahmen gegen Cyber-Attacken kann nicht vollständig ausgeschlossen werden, dass Beeinträchtigungen der Verfügbarkeit der Anwendungen, der IT-Infrastruktur und der Informationssicherheit einschließlich des Schutzes personenbezogener Daten auftreten können. Durch das Versagen von bestehenden Sicherheitsmaßnahmen können der Lufthansa Group schwer bewertbare Reputationsschäden sowie Risiken in Form von Zahlungsverpflichtungen entstehen, die aus vertraglichen und gesetzlichen Ansprüchen von Kunden, Vertragspartnern und Behörden resultieren.

Diesbezüglich hat die Lufthansa Group für das Management von Sicherheitsvorfällen ein Computer Emergency Response Team (CERT) und einen entsprechenden Prozess etabliert. Darüber hinaus reflektiert die Informationsschutzrichtlinie der Lufthansa Group die zunehmende Cyber-Bedrohung. Entsprechende Risikobewertungsprojekte sind angestoßen sowie prozessuale und organisatorische Cyber-Defense-Maßnahmen in der Umsetzung. Die Identifizierung neuer Angriffsmuster aus dem Internet erfolgt im Rahmen eines fortwährenden Monitorings zur Implementierung aktualisierter Abwehrstrategien.

Die IT-Risiko- und IT-Security-Prozesse sind geschäftsfeldübergreifend organisiert. Die Ergebnisse werden jährlich erhoben, auf Konzernebene konsolidiert und im Risikomanagement-Ausschuss der Lufthansa Group behandelt. Die Risiko- und Sicherheitsmanagement-Systeme sowie ausgewählte Maßnahmen werden zudem regelmäßig durch die Revision überprüft.

Der Konzerndatenschutz wirkt im Zusammenspiel mit IT-Risikomanagement und Sicherheitsmanagement darauf hin, dass die Regelungen des Bundesdatenschutzgesetzes sowie weiterer einschlägiger Datenschutzvorschriften in der Lufthansa Group befolgt, die Mitarbeiter mit den entsprechenden Vorgaben vertraut gemacht und Datenschutzaudits durchgeführt werden. Darüber hinaus beraten Datenschutzexperten die Fachbereiche bei der Einführung neuer Systeme sowie der Gestaltung oder Veränderung von Prozessen, um datenschutzrechtliche und wirtschaftliche Belange frühzeitig optimal aufeinander abzustimmen und so die Persönlichkeitsrechte von Kunden, Aktionären, Lieferanten und Mitarbeitern beim Umgang mit ihren personenbezogenen Daten sicherzustellen. Allerdings bestehen Datenschutzrisiken aufgrund von Passagierdaten-Anforderungen aus diversen Ländern, ohne eine entsprechende Rechtsgrundlage, sodass möglicherweise hohe Geldbußen, Entzug von Landerechten oder Datenschutzverstöße drohen.

Reputation

Die Lufthansa Group steht im Austausch mit verschiedenen Interessengruppen. Neben Kunden, Mitarbeitern und Investoren zählen auch Lieferanten, Regierungen, Gesetzgeber und Behörden sowie Nachbarn und die allgemeine Öffentlichkeit dazu. Im Austausch mit diesen Interessengruppen bestehen Chancen und Risiken für die Unternehmensreputation. Diese werden vom Verhalten und von der Wahrnehmung der Lufthansa Group in einer Vielzahl von Bereichen bestimmt. Dazu gehören die Produkt- und Servicequalität, das finanzielle Ergebnis, Corporate Governance und auch das Verhalten in den Bereichen Umwelt und Soziales.

Die Bereiche Konzernkommunikation und Kapitalmarktkommunikation stellen die richtigen Informationen den jeweiligen Adressaten stets aktuell zur Verfügung. Ein Ad-hoc-Komitee, dem der Chefsyndikus sowie die Leiter Investor Relations und Konzernkommunikation angehören, prüft darüber hinaus pozentiell relevante Sachverhalte daraufhin, ob sie für eine Ad-hoc-Veröffentlichung gemäß Wertpapierhandelsgesetz relevant sind. Eine Entscheidung über die Veröffentlichung einer Ad-hoc-Mitteilung oder über eine diesbezügliche Selbstbefreiung erfordert stets die Zustimmung durch den Vorstand Finanzen der Deutschen Lufthansa AG.

Verstoß gegen Compliance-Anforderungen

Compliance beschreibt die Einhaltung rechtlich verbindlicher Vorgaben und soll für rechtmäßiges Verhalten des Unternehmens, seiner Leitungsorgane und seiner Mitarbeiter sorgen. Wirksamkeit und Effektivität des Lufthansa Compliance-Programms sind daher von zentraler Bedeutung für die Lufthansa Group und im Kapitel „Corporate Governance“ auf S. 131 beschrieben.

Die Lufthansa Group ist als global agierendes Unternehmen in einer Vielzahl von Ländern aktiv und unterliegt entsprechend verschiedenen Rechtsnormen und Rechtsprechungen, mit teilweise divergierenden und schwer zu interpretierenden rechtlichen Regelungen, unter anderem im Wirtschaftsstrafrecht. Die Regelungskomplexität wird auch dadurch erhöht, dass sämtliche Tätigkeiten nicht nur an den hiesigen Strafgesetzen, dem im Vertriebsgebiet geltenden Recht und den dortigen kulturellen Gepflogenheiten und Sozialkonventionen zu messen sind, sondern auch regelmäßig extraterritoriale Vorgaben, wie die des US Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) oder des UK Bribery Act, zu beachten sind. Verstöße werden streng verfolgt, hätten für die betroffenen Personen strafrechtliche Konsequenzen und stellten für das Unternehmen ein substanzielles Bußgeldrisiko in Millionenhöhe dar. Hinzu kämen ein schwer messbarer Reputationsschaden und deutliche Nachteile bei öffentlichen Aufträgen. Die Lufthansa Group hat Prozesse implementiert, die der Identifikation spezifischer Risiken im Bereich Compliance und insbesondere der Verhinderung wirtschaftskriminellen Handelns wie der Korruptionsprävention dienen sollen.

Die Lufthansa Group sieht sich auch wettbewerbs- und kartellrechtlichen Risiken ausgesetzt. Diese resultieren insbesondere daraus, dass die Lufthansa Group mitunter in stark von Oligopolen geprägten Märkten tätig ist, im Rahmen von Allianzen mit Wettbewerbern kooperiert, sich rechtlich relevante Rahmenbedingungen für bestimmte Flugrouten ändern können und in einigen Geschäftsbereichen der Lufthansa Group Lieferanten, Wettbewerber und Kunden personenidentisch sind. Im Rahmen der Competition Compliance werden die Risiken kartellrechtswidrigen Verhaltens adressiert und die Mitarbeiter umfangreich geschult.

Verschiedene Geschäftsbereiche der Lufthansa Group nehmen am grenzüberschreitenden Wirtschaftsverkehr teil. So stellt die Embargo Compliance eine weitere besondere Herausforderung dar. Angesichts extraterritorialer Anwendung von beispielsweise US-Export- und Sanktionsvorschriften, die in Inhalt und Reichweite von UN-Resolutionen sowie den EU-Sanktionsverordnungen und nationalen Außenwirtschaftsgesetzen abweichen, ergeben sich komplexe Prüfanforderungen für die Kontrolle von Personen-, Waren-, Daten- und sonstigen Verkehren. Weitere Informationen hierzu befinden sich im Abschnitt „Embargopolitik beinhaltet strikte Auflagen“ auf S. 35.

Trotz der vorhandenen Prüfmechanismen und risikomindernden Maßnahmen können einzelne Verstöße insbesondere bei der Integrity, Competition und Embargo Compliance nicht vollständig ausgeschlossen werden.

Gerichts-, Verwaltungs- und Schiedsverfahren

Die Lufthansa Group ist Risiken aus Gerichts-, Verwaltungs- und Schiedsverfahren ausgesetzt, an denen sie aktuell beteiligt ist oder die sich in der Zukunft ergeben könnten. Es ist nicht auszuschließen, dass der Ausgang dieser Verfahren der Geschäftstätigkeit der Lufthansa Group oder ihrer Vermögens-, Finanz- und Ertragslage erheblichen Schaden zufügen könnte. Selbst wenn die Lufthansa Group in Rechtsstreitigkeiten in allen Einzelfällen der Hauptsache obsiegen sollte, könnte sie im Zuge ihrer Verteidigung gegen zugrunde liegende Anschuldigungen wesentliche Rechtsanwalts- und sonstige Rechtsverteidigungskosten zu tragen haben. Für eventuelle finanzielle Belastungen aus Rechtsstreitigkeiten wurden in angemessener Höhe Rückstellungen gebildet. Nähere Informationen zu Rückstellungen für Prozesse und zu Eventualverbindlichkeiten sind im Konzernanhang unter „Erläuterung 33“ ab S. 195 und „Erläuterung 39“ ab S. 201 erhältlich.

Darüber hinaus hat die Lufthansa Group eine Haftpflichtversicherung für die Abwehr unberechtigter sowie die Befriedigung berechtigter gegen sie gerichteter gesetzlicher Haftpflichtansprüche privatrechtlichen Inhalts in einer Höhe abgeschlossen, die das Management für angemessen und branchenüblich hält. Dieser Versicherungsschutz bewahrt die Lufthansa Group allerdings nicht vor etwaigen Reputationsschäden. Außerdem könnten auch aus solchen Rechtsstreitigkeiten und -verfahren Verluste entstehen, die über die Versicherungssumme hinausgehen, nicht durch den Versicherungsschutz abgedeckt sind oder etwaige Rückstellungen für Verluste durch Rechtsstreitigkeiten übersteigen. Schließlich kann – je nach Art und Umfang zukünftig eintretender Schäden – nicht gewährleistet werden, dass die Lufthansa Group auch künftig adäquaten Versicherungsschutz zu wirtschaftlich angemessenen Bedingungen erhalten wird.

Rechnungslegung

Hinsichtlich der Rechnungslegung und Erstellung der Abschlüsse gelten für die Lufthansa Group wie für alle anderen börsennotierten Unternehmen in Deutschland zahlreiche nationale und europaweit gültige Vorschriften und Gesetze. Aus der unzureichenden Anwendung von Vorschriften der Rechnungslegung könnten sich Risiken ergeben. Die Organisation des Rechnungswesens der Lufthansa Group trägt dafür Sorge, dass bei der Rechnungslegung und Erstellung der Abschlüsse die nationalen und europaweit gültigen Vorschriften und Gesetze angewendet werden. Weiterführende Informationen dazu befinden sich im folgenden Kapitel „Beschreibung des rechnungslegungsbezogenen internen Kontroll- und Risikomanagement-Systems gemäß § 289 Abs. 5 und § 315 Abs. 2 Nr. 5 HGB“ ab S. 118 sowie im Kapitel „Corporate Governance“ ab S. 127 und im Konzernanhang ab S. 154.

Gesamtbeurteilung der Chancen und Risiken durch die Unternehmensleitung

Die Chancen und Risiken der Lufthansa Group werden ganz wesentlich von den gesamtwirtschaftlichen Einflussfaktoren und den hieraus resultierenden Einflüssen auf die Luftverkehrsmärkte und den Wettbewerb geprägt. Die Lufthansa Group baut in diesem Umfeld auf ihre Fähigkeit, Kapazitäten und Ressourcen flexibel an die sich ändernden Marktbedingungen anpassen zu können. Um im Wettbewerb dauerhaft zu bestehen, fokussiert die Lufthansa Group auf eine solide finanzielle Position und eine effiziente Kostenstruktur.

Das in 2015 endende Zukunftsprogramm SCORE wird in Form kontinuierlicher Effizienzsteigerung in die Linie überführt, um Effizienzsteigerung als Daueraufgabe im Unternehmen zu verankern. Um Chancen hinsichtlich einer strukturellen Verbesserung der Effizienz, Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu realisieren, werden in dem strategischen Arbeitsprogramm „7to1 – Our Way Forward“ neben der kontinuierlichen Effizienzsteigerung in den nächsten Jahren weitere zentrale Handlungsfelder bearbeitet. Ziel ist die Sicherung der Zukunftsfähigkeit durch profitables Wachstum, Innovation und Digitalisierung sowie Fokussierung auf Qualität und Kundenorientierung.

Den Umsetzungsrisiken von effizienzsteigernden Projekten und Gegenläufern, wie beispielsweise steigenden Kostenpositionen bei Treibstoff oder Gebühren und fallenden Durchschnittserlösen vor allem bei den Airlines, wird durch ein systematisches Risikomanagement entgegengewirkt.

Obwohl sich die Einschätzung der Einzelrisiken im Geschäftsjahr 2014 aufgrund von geänderten internen und externen Bedingungen und als Folge der eigenen Gegenmaßnahmen geändert hat, hat sich die gesamte Risikolandschaft für die Lufthansa Group im Vergleich zum Vorjahr nicht wesentlich verändert.

Gegenwärtig werden unter Berücksichtigung aller bekannten Sachverhalte keine Risiken identifiziert, die entweder einzeln oder in ihrer Gesamtheit den Fortbestand der Lufthansa Group gefährden können. Die Unternehmensleitung der Lufthansa Group ist von der Wirksamkeit des Chancen- und Risikomanagement-Systems überzeugt.

Beschreibung des rechnungslegungsbezogenen 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 des Lufthansa Konzerns 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. 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, sowie die zentrale Konzernrevision der Deutschen Lufthansa AG und 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 interne Revision, sind mit prozessunabhängigen Prüfungstätigkeiten in das Kontrollumfeld des Lufthansa Konzerns einbezogen. Insbesondere die Prüfung der Konzernabschlüsse durch den Konzernabschlussprüfer beziehungsweise die zu diesem Zwecke erfolgte Prüfung der einbezogenen Formularabschlüsse der Konzerngesellschaften bilden die wesentlichen prozessunabhängigen Überwachungsmaßnahmen im Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess.

Das interne Kontrollsystem als Bestandteil des Risikomanagement-Systems 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. Weitere Erläuterungen zum Risikomanagement-System des Lufthansa Konzerns befinden sich im Abschnitt „Risikomanagement-System" des Risiko- und Chancenberichts ab S. 100.

Wesentliche Strukturen, Prozesse und Kontrollen
Die Bilanzierungsrichtlinien des Lufthansa Konzerns 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 betroffen. 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 sowie Vermögenswerte 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 mittels systemtechnischer 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 Services 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. Diese werden dann durch die Konzerngesellschaften mittels einer automatisierten Übertragung über entsprechende Schnittstellen oder mittels eines Erfassungsmoduls in die Konsolidierungssoftware SAP SEM-BCS eingestellt. Der Konzernabschlussprüfer hat 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. Sämtliche Bestandteile des Konzernabschlusses der Deutschen Lufthansa AG einschließlich der Angaben im Anhang werden aus dem Konsolidierungssystem SAP SEM-BCS entwickelt. Die im Bereich Rechnungslegung verwendeten IT-Systeme sind durch spezielle Sicherheitseinrichtungen gegen unbefugte Zugriffe geschützt.

Einschränkende Hinweise

Das rechnungslegungsbezogene 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.

Prognosebericht

Die globale Wirtschaft soll 2015 etwas stärker wachsen. / Der Branchengewinn soll durch niedriges Ölpreisniveau signifikant steigen. / Volatile Rahmenbedingungen werden den Verlauf des Geschäftsjahres prägen. / Tarifauseinandersetzungen werden weiterhin das Ergebnis beeinflussen. / Umbau der Lufthansa Passage wird fortgesetzt. / Deutlich sinkende Durchschnittserlöse führen voraussichtlich zu einem Umsatz leicht unter Vorjahr. / Das Adjusted EBIT profitiert von niedrigen Treibstoffkosten und soll im Geschäftsjahr 2015 größer als 1,5 Mrd. EUR sein.

Gesamtwirtschaftlicher Ausblick

Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts (BIP)
Prognose 2014 bis 2018 gegenüber Vorjahr

in %	2014*	2015*	2016*	2017*	2018*
Welt	2,7	3,0	3,4	3,5	3,6
Europa	1,4	1,8	2,1	2,1	2,0
Deutschland	1,5	1,6	1,9	1,8	1,6
Nordamerika	2,4	3,0	2,6	2,7	2,4
Südamerika	0,9	1,3	2,8	3,5	3,9
Asien / Pazifik	4,7	4,8	5,1	5,2	5,4
China	7,3	6,5	6,7	6,9	7,1
Naher Osten	3,1	3,2	4,0	4,6	5,0
Afrika	3,5	4,6	5,2	5,3	5,3

Quelle: Global Insight World Overview per 15.01.2015.
* Prognosewerte.

Weltweite moderate Entwicklung des Wirtschaftswachstums erwartet

Es wird erwartet, dass sich das Weltwirtschaftswachstum 2015 weiter beschleunigen und nach drei Jahren mit einem wirtschaftlichen Wachstum von 2,5, 2,6 und 2,7 Prozent wieder auf 3,0 Prozent steigen wird. Die Schuldenkrise, geopolitische Entwicklungen und ein nur allmählich zurückkehrendes Vertrauen auf Seiten der Konsumenten und Investoren hatten zu dem vergleichsweise verhaltenen Wirtschaftswachstum der letzten Jahre beigetragen. Aufgrund der stabil positiven wirtschaftlichen Entwicklung in den USA hat die US-Notenbank angekündigt, die expansive Geldpolitik bei anhaltendem Verlauf langsam zu beenden. Des Weiteren bilden eine allmähliche Aufhellung des wirtschaftlichen Klimas in der Eurozone sowie eine expansive Geldpolitik insbesondere in Japan, Europa und China die Basis für eine Wirtschaftsentwicklung im neuen Geschäftsjahr, die sich wieder dem langfristigen Trend von über 3 Prozent annähert. Unterstützt wird diese positive Entwicklung durch den starken Ölpreisverfall in der zweiten Jahreshälfte des Jahres 2014 und zu Beginn des Jahres 2015. Er führt zu einem Wohlstandstransfer von rohölexportierenden Ländern hin zu rohölimportierenden Ländern, von dem erwartet wird, dass er sich in der Summe positiv auf das weltweite Wirtschaftswachstum auswirken wird. Es wird davon ausgegangen, dass der Ölpreisverfall ein zusätzliches globales Wachstum zwischen 0,2 bis 0,4 Prozentpunkten bewirken wird. Voraussetzung für diese erwartete positive Entwicklung ist jedoch, dass eine Verschärfung geopolitischer Spannungen ausbleiben wird.

Das stabile Wachstum in den USA wird vor allem durch eine starke Binnennachfrage getragen. Eine positive Entwicklung am Arbeitsmarkt, ein sich weiter stabilisierender Immobilienmarkt und niedrige Energiepreise haben ein wachsendes Verbrauchervertrauen und eine entsprechend zunehmende Nachfrage nach Konsumgütern zur Folge. Unterstützt wird dies durch ein weiterhin niedriges Zinsniveau. Insgesamt wird für 2015 ein Wirtschaftswachstum in den USA von 3,1 Prozent (Vorjahr: 2,4 Prozent) erwartet.

Die für 2015 erwartete wirtschaftliche Entwicklung in Lateinamerika ist uneinheitlich. Eine Reihe der kleineren Länder werden stärker als die Weltwirtschaft wachsen, für Brasilien wird dagegen ein Wachstum von nur 0,4 Prozent erwartet, für Venezuela und Argentinien wird sogar ein negatives Wirtschaftswachstum prognostiziert. Das für Lateinamerika erwartete Wirtschaftswachstum beträgt insgesamt 1,3 Prozent (2014: 0,9 Prozent).

In China ist die Verlangsamung der wirtschaftlichen Entwicklung primär auf eine schwache Binnennachfrage zurückzuführen, die wiederum überwiegend auf Probleme im Immobiliensektor zurückzuführen ist. Die chinesische Regierung reagiert auf Wachstumseinbrüche regelmäßig mit Konjunkturprogrammen. Aufgrund der hohen privaten und kommunalen Verschuldung, industrieller Überkapazitäten und eines großen Bestands an unverkauften Wohnungen ist die chinesische Regierung in der Dimensionierung ihrer Konjunkturpakete behutsam. Gleichzeitig wird ein Restrukturierungsprogramm vorangetrieben, dessen Ziel es ist, die chinesische Industrie von einer traditionell arbeits- und energieintensiven Ausrichtung hin zu innovativeren Unternehmen mit einem größeren Anteil in der Wertschöpfungskette zu entwickeln. Derzeit wird davon ausgegangen, dass die chinesische Wirtschaft in 2015 um 6,5 Prozent wachsen wird, während die Wachstumsrate in 2014 noch 7,3 Prozent betrug.

In Japan ist eine weitere Erhöhung von Verbrauchsteuern von Oktober 2015 auf April 2017 verschoben worden, nachdem der erste Schritt der Erhöhung im April 2014 sich unerwartet deutlich negativ auf die wirtschaftliche Entwicklung auswirkte. Diese Verschiebung wird durch weitere Konjunkturmaßnahmen unterstützt, sodass für Japan für 2015 ein Wachstum von 1,0 Prozent erwartet wird, während die japanische Wirtschaft in 2014 nur um 0,2 Prozent wuchs. Insgesamt wird für den asiatisch-pazifischen Raum für 2015 ein Wirtschaftswachstum von 4,8 Prozent erwartet, mit steigenden Tendenzen im Folgejahr.

Die Wachstumsrate 2015 für die Region des Nahen Ostens liegt mit erwarteten 3,2 Prozent leicht über dem globalen Durchschnitt. Die Länder Afrikas werden mit einer Rate von 4,6 Prozent stärker wachsen. Die wachstumsstärksten afrikanischen Länder liegen dabei überwiegend südlich der Sahara.

Die europäische Wirtschaft ist in 2014 mit einem Wachstum von 1,4 Prozent auf den Wachstumspfad zurückgekehrt. Ein schwächerer Euro, ein weiteres Abflauen der Staatsschuldenkrise, eine kontinuierliche Stabilisierung der Arbeitsmärkte sowie eine unterstützende Geldpolitik werden im Jahr 2015 dazu beitragen, dass sich dieser Wachstumspfad fortsetzt. Europa gehört außerdem zu der Region, die von dem stark gefallenen Ölpreis profitiert. Für das Jahr 2015 wird in Europa insgesamt ein Wachstum von 1,8 Prozent (Vorjahr: 1,4 Prozent) erwartet. Für die deutsche Wirtschaft wird ein Wachstum von 1,6 Prozent in 2015 (Vorjahr: 1,5 Prozent) erwartet. Der positive Trend der wirtschaftlichen Entwicklung wird auch für die folgenden Jahre erwartet.

Zins- und Währungsentwicklung sind weiterhin von Unsicherheit geprägt
Die konjunkturellen Ausgangssituationen des Euroraums, der USA, Chinas und Japans für 2015 lassen viel Platz für Spekulationen und volatile Seitwärtsbewegungen der Wechselkurse. Es ist davon auszugehen, dass auch in 2015 die Politik der Zentralbanken die Wechselkursentwicklungen prägen wird.

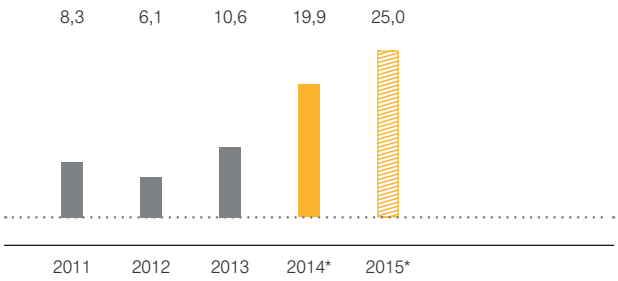
Bei der Entwicklung des kurzfristigen Zinses geht der Marktkonsens von einer stabilen Bewegung auf sehr niedrigem Niveau aus. Die langfristigen Zinsen sollten getrieben durch die erwartete Zinspolitik in den USA auch im Euroraum leicht ansteigen, gleichwohl dieser Prozess durch das Staatsanleihekaufprogramm der Europäischen Zentralbank gemildert werden kann.

Ölpreise werden mittelfristig steigen
Vor dem Hintergrund der Konjunkturaussichten erwarten die Marktteilnehmer mittelfristig wieder leicht steigende Ölpreise. Trotz zwischenzeitlich unter 60,00 USD/bbl gesunkener Preise wurden zum 2. Januar 2015 die Terminkontrakte zur Lieferung im Dezember 2015 bei 65,58 USD/bbl und im Dezember 2016 bei 71,01 USD/bbl gehandelt.

Branchenausblick

Branchenentwicklung fällt regional differenziert aus
Unter Berücksichtigung der Prognosen für das globale Wirtschaftswachstum rechnet die IATA für 2015 mit einem Wachstum der weltweit verkauften Passagierkilometer um 7,0 Prozent (Vorjahr: 5,7 Prozent). Dabei fällt das Wachstum einzelner Regionen differenziert aus. Die höchste Wachstumsrate soll laut IATA der weltweite Passagierverkehr im Mittleren Osten mit 13,9 Prozent aufweisen. Auch für die Räume Asien/Pazifik und Lateinamerika werden hohe Wachstumsraten von 7,7 Prozent beziehungsweise 6,0 Prozent vorhergesagt. Vergleichsweise schwächer soll der internationale Passagierverkehr in Europa (+5,5 Prozent), Afrika (+5,1 Prozent) und Nordamerika (+3,1 Prozent) wachsen.

Entwicklung Branchennettoergebnis in Mrd. USD



Quelle: IATA Airline Industry Economic Performance (12/2014).
* Prognosewerte.

Luftfrachtverkehr kehrt zu stabilen Wachstumsraten zurück
Nachdem der weltweite Luftfrachtverkehr 2014 mit einem Absatzplus von 4,3 Prozent wieder auf den Wachstumspfad zurückgekehrt war, soll 2015 laut IATA ein ähnlicher Anstieg der verkauften Fracht-Tonnenkilometer erzielt werden (+4,5 Prozent). Das Wachstum wird von allen Regionen getragen, am stärksten soll der Luftfrachtverkehr in den Regionen Mittlerer Osten und Afrika wachsen.

Ergebnis der Airline-Industrie soll sich durch niedriges Ölpreisniveau signifikant erhöhen
Nach einem Branchengewinn für die weltweite Luftverkehrsindustrie von 19,9 Mrd. USD im Jahr 2014 erwartet die IATA für 2015 einen Anstieg auf 25,0 Mrd. USD. Der signifikante Anstieg soll dabei insbesondere durch das niedrige Ölpreisniveau erreicht werden, welches die Kostenseite der Airlines spürbar entlasten dürfte. In allen Regionen der Welt wird eine Steigerung der Ergebnisse erwartet, wenngleich in einem unterschiedlichen Ausmaß. Erneut werden die Airlines von Nordamerika mit einem für 2015 prognostizierten Gewinn in Höhe von 13,2 Mrd. USD den größten Anteil am Anstieg des Branchengewinns haben.

Für europäische Fluggesellschaften wird ein Gewinn von 4,0 Mrd. USD, für Fluggesellschaften im Raum Asien/Pazifik ein Gewinn von 5,0 Mrd. USD erwartet. Fluggesellschaften aus dem Mittleren Osten und Lateinamerika werden ihre Gewinne auf 1,6 Mrd. USD beziehungsweise 1,0 Mrd. USD anheben können. Fluggesellschaften aus Afrika werden 2015 mit 0,2 Mrd. USD lediglich einen kleinen Gewinn erzielen.

Änderungen in Geschäft und Organisation

Die Lufthansa Group überprüft regelmäßig ihre Organisationsstruktur auf ihre Aktualität und passt sie veränderten Rahmenbedingungen bei Bedarf an.

Bedingt durch den anhaltenden Kostendruck im Bereich IT-Infrastruktur hat die Lufthansa Group gemeinsam mit der Lufthansa Systems AG beschlossen, die strategische Ausrichtung der Lufthansa Systems anzupassen und das Unternehmen in drei Gesellschaften aufzuspalten. Der Bereich IT-Infrastruktur wird hierbei in einem langfristigen Outsourcing im Jahr 2015 von IBM übernommen. Die Bereiche Airline Solutions und Industry Solutions werden als eigenständige Unternehmen in der Lufthansa Group weitergeführt. Die Aufspaltung der Lufthansa Systems AG und der Verkauf des Bereichs IT-Infrastruktur führen zur Aufgabe der IT Services als eigenständiges strategisches Geschäftsfeld der Lufthansa Group. Über dieses wird somit ab dem Geschäftsjahr 2015 auch nicht mehr separat berichtet. Weitere Informationen hierzu können dem Kapitel „IT Services“ auf S. 85 – 88 entnommen werden.

Die Lufthansa Group beabsichtigt, ihre Kräfte im Bereich Flight Training zu bündeln. Bis Juli 2015 sollen die Lufthansa Flight Training GmbH (LFT) und die Swiss Aviation Training AG (SAT) als Partner zusammengeführt werden. In einem ersten organisatorischen Schritt wurde die LFT zum 1. Juli 2014 dem Geschäftsfeld Passage Airline Gruppe und dort der Lufthansa Passage zugeordnet.

Die Übertragung der dezentralen Europaverkehre von Lufthansa auf Germanwings wurde im Jahr 2014 fortgeführt und am 7. Januar 2015 erfolgreich abgeschlossen.

Die Übertragung des Teilbetriebs des Prämiengeschäfts von Miles & More in eine eigenständige Gesellschaft wurde durch die Hauptversammlung der Deutschen Lufthansa AG am 29. April 2014 genehmigt. Die Ausgliederung erfolgte im September 2014.

Ausblick Lufthansa Group

Die Lufthansa Group nimmt auf Basis der allgemein erwarteten positiven Entwicklung der für sie relevanten Regionen und Volkswirtschaften eine grundsätzlich positive Erwartung zur Entwicklung der Nachfrage, auch im Geschäftsjahr 2015, an, die jedoch kontinuierlich im Jahresverlauf hinterfragt werden muss.

Volatile Rahmenbedingungen werden den Verlauf des Geschäftsjahres prägen
Ein wettbewerbsintensives Umfeld, sinkende Verkehrserlöse und die negativen Auswirkungen von zahlreichen Streiks haben den Verlauf des Geschäftsjahres 2014 geprägt. Eine ähnliche Entwicklung ist auch für das neue Geschäftsjahr zu erwarten.

Neben der zunehmenden Expansion kostengünstiger Low-Cost-Carrier in die Kernmärkte der Passage Airline Gruppe und dem ungebremsten Wachstum der staatlichen Fluggesellschaften aus der Golf-Region wird auch der Verfall des Ölpreises die Entwicklung der Erlöse in diesem Segment voraussichtlich deutlich belasten. Da eine Veränderung der Durchschnittserlöse um nur 1 Prozent isoliert betrachtet eine Ergebniswirkung von mehr als 200 Mio. EUR verursacht, ist eine Vorhersage des erstmals zur Prognose verwendeten Adjusted EBIT der Lufthansa Group für das Geschäftsjahr 2015 besonders schwierig und mit wesentlichen Unsicherheiten behaftet.

Für die Entwicklung der Profitabilität der Lufthansa Group werden im neuen Geschäftsjahr vier Einflussfaktoren eine wesentliche Rolle spielen:

- Die Entwicklung des Ölpreises
- Die Entwicklung des Euros, insbesondere gegenüber dem US-Dollar und dem Schweizer Franken
- Die Entwicklung der Durchschnittserlöse der Passage Airline Gruppe
- Der weitere Verlauf der Tarifverhandlungen bei Lufthansa Passage

Treibstoffkosten stehen für mehr als 20 Prozent der Gesamtkosten der Lufthansa Group. Insofern hat jede wesentliche Änderung in den Kosten für Kerosin maßgebliche Auswirkungen auf die Profitabilität des Unternehmens. Bereits zu Jahresbeginn war ein wesentliches Absinken in den den Kerosinkosten vorgelagerten Ölpreisen zu beobachten, die – anders als von vielen Experten erwartet – zunächst auch auf diesem niedrigeren Niveau verharrten.

Gleichzeitig erstarkte der US-Dollar erheblich gegenüber dem Euro, was einen Teil der zu erwartenden Einsparungen kompensierte. Ebenso wie der US-Dollar wirkt allerdings auch der Schweizer Franken, insbesondere bei SWISS, sowohl auf die Kosten als auch auf die Umsätze der Lufthansa Group. In der Summe ist insbesondere aufgrund des stark gefallenen Ölpreises jedoch zunächst ein positiver Ergebniseffekt zu erwarten.

Die insgesamt positiven Einflüsse auf der Kostenseite werden jedoch stark durch die Erwartung deutlich sinkender Durchschnittserlöse relativiert. Da sich die Netzwerk-Airlines der Passage Airline Gruppe in einem intensiven, von Überkapazitäten geprägten Marktumfeld bewegen, erwartet die Lufthansa Group eine deutliche Reduzierung der Durchschnittserlöse durch die auch für Wettbewerber sinkenden Kosten, die zu Spielraum bei der Preisgestaltung führen werden. Hinzu kommt die Erwartung weiter steigenden Wettbewerbsdrucks, in Europa insbesondere durch die wachsende Marktpräsenz von Low-Cost-Fluggesellschaften in Deutschland und global durch die ungebremst wachsenden Golf-Carrier auf der Langstrecke.

Neben den Herausforderungen des operativen Geschäfts ist weiterhin eine Einigung mit den Sozialpartnern offen. Im Geschäftsjahr 2014 haben die Streiks der Pilotengewerkschaft Vereinigung Cockpit zu signifikanten operativen und finanziellen Belastungen geführt. Das Buchungsverhalten der Kunden wurde spürbar belastet. Da derzeit keine Einigung in dem Tarifkonflikt absehbar ist und mit der Flugbegleitergewerkschaft UFO bereits eine weitere Gewerkschaft Streikbereitschaft signalisiert hat, ist zu erwarten, dass auch die Ergebnisentwicklung im Geschäftsjahr 2015 von Arbeitskämpfen belastet werden wird.

Umbau der Lufthansa Passage schreitet voran

Vor diesem Hintergrund wird die Lufthansa Group den eingeschlagenen Kurs der Weiterentwicklung der Passage Airline Gruppe fortsetzen, während Wachstum im Wesentlichen bei den Service-Gesellschaften stattfinden wird.

Im Fokus steht die Übernahme der Altersversorgung der Mitarbeiter sowie der Übergangsversorgung und Vergütungstarifverträge bei Piloten und Flugbegleitern.

Mit dem Übergang der Flüge außerhalb der Drehkreuze Frankfurt und München auf Germanwings wurde 2014 ein wichtiger Meilenstein bei Lufthansa Passage erreicht. Im neuen Geschäftsjahr soll Germanwings erstmals profitabel werden und damit die Früchte der Umstellung ernten. Parallel wird die neue Eurowings mit einem eigenen, vom Airline-Verbund im Grundsatz getrennten Geschäftsmodell als künftige Plattform für Direktverkehre innerhalb Europas sowie kostengünstige Langstreckenflüge weiterentwickelt. Zum Ende des Geschäftsjahres werden die ersten Langstreckenflugzeuge unter dieser Marke starten. Die bestehende Regionalflotte der Eurowings wird zunehmend auf effizientere Flugzeuge der A320-Familie umgestellt.

Profitabilität muss strukturell gesteigert werden, um schwankende Rahmenbedingungen abzufedern

Wie zuvor beschrieben, unterliegt die Lufthansa Group in ihrem Kerngeschäft in besonderem Maß stark schwankenden Marktbedingungen, die für das Unternehmen nur bedingt beeinflussbar sind. Dazu zählen neben schwankenden Ölpreisen und Wechselkursen auch politische und volkswirtschaftliche Entwicklungen. Zudem ist die Lufthansa Group auch für andere Entwicklungen außerhalb ihres Einflussbereichs anfällig, so zum Beispiel für die zunehmende Tendenz zu Streiks von kleinen Tarifgemeinschaften wie im vergangenen Jahr etwa bei den Streiks von Boden- und Sicherheitspersonal am Flughafen Frankfurt.

Von hoher Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit der Passage Airline Gruppe ist darüber hinaus der faire Wettbewerb mit europäischen und außereuropäischen Konkurrenten. Die Lufthansa Group wird daher auch weiterhin intensiv für die Schaffung gleicher Wettbewerbsbedingungen für alle Marktteilnehmer eintreten. Dazu gehören unter anderem Neuregelungen für den europäischen Handel von Emissionszertifikaten, vergleichbare Steuerbelastungen für Passagiere und Airlines in allen Märkten und für alle Marktteilnehmer sowie insbesondere auch angemessene Gebührenentwicklungen bei Flugsicherungen und Flughäfen.

Um weiterhin die Profitabilität der Lufthansa Group strukturell zu erhöhen, wird das SCORE-Programm im neuen Geschäftsjahr planmäßig in die Routine überführt. Von zunehmender Bedeutung wird gleichzeitig der strukturelle Wandel der Lufthansa Group sein. Ein wesentliches Element in der künftigen Ausrichtung des Konzerns ist dabei die Anpassung der Steuerungs- und Governance-Strukturen, die im Geschäftsjahr 2015 weiterentwickelt werden sollen. Dazu gehören auch das Maß der Integration der Fluggesellschaften untereinander und die Steuerung des Unternehmensportfolios.

Gerade in Zeiten des Wandels muss die finanzielle Stabilität jederzeit gewährleistet bleiben. Nach dem wesentlichen Anstieg der Pensionsrückstellungen im abgelaufenen Geschäftsjahr und der Reduzierung des Ergebnisziels 2015 wird die Kapitalstruktur zukünftig eine noch größere Rolle in den unternehmerischen Entscheidungen einnehmen.

Prognose erfolgt erstmals auf Basis der neuen Kennzahlen

Ab dem ersten Zwischenbericht 2015 wird die Lufthansa Group ihre Berichterstattung vollständig auf die neuen Finanzkennzahlen EBIT, Adjusted EBIT und EACC umstellen. Führende Kennzahl für die Ergebnisprognose ist das Adjusted EBIT. Es ergibt sich aus dem EBIT bereinigt um Buchgewinne und -verluste, außerplanmäßige Abwertungen und Pensions-Sondereffekte. Durch diese Bereinigungen soll die Volatilität der externen Ergebnisgröße reduziert werden. Das EBIT ist erfahrungsgemäß strukturell höher als das bislang verwendete operative Ergebnis. Details zu den neuen Kennzahlen finden sich im Kapitel „Steuerungssystem und Kontrolle“ ab S. 29.

Adjusted EBIT der Lufthansa Group 2015 soll größer als 1,5 Mrd. EUR sein

Die Lufthansa Group erwartet für 2015 eine deutliche Entlastung in den Treibstoffkosten. Sollte der Ölpreis auf dem niedrigen Niveau des Jahresbeginns verharren und der US-Dollar nicht weiter aufwerten, können die Treibstoffkostenentlastungen im Vergleich zum Vorjahr mindestens einen hohen dreistelligen Millionenbetrag betragen. Diese erheblichen Einsparungen werden jedoch voraussichtlich zu großen Teilen durch deutlich sinkende Durchschnittserlöse bei den Airlines kompensiert. Geringfügig sinkende Stückkosten und der Entfall von Einmalaufwendungen aus dem Vorjahr sowie ein weiter steigender Ergebnisbeitrag der Service-Gesellschaften werden aber dazu beitragen, das Adjusted EBIT der Lufthansa Group im neuen Geschäftsjahr weiter zu steigern.

Unter diesen Annahmen geht die Lufthansa Group nach heutiger Einschätzung für 2015 von einem Umsatz leicht unter Vorjahr und einem Adjusted EBIT größer als 1,5 Mrd. EUR aus.

Wesentliche Einflussgrößen auf die Ergebnisentwicklung bleiben vor allem die zuvor genannten Faktoren: der Ölpreis und die Entwicklung des Jet Fuel Crack, die Wechselkurse des Euros insbesondere zum US-Dollar und dem Schweizer Franken, die Durchschnittserlöse der Passage Airline Gruppe sowie der weitere Verlauf der Tarifverhandlungen bei Lufthansa Passage. Übergeordnete Makrorisiken durch gesamtwirtschaftliche Entwicklungen bestehen unverändert fort.

Negative Ergebniseffekte aus etwaigen Streiks – darin eingeschlossen sind auch bislang nicht absehbare Langzeitfolgen auf das Buchungsverhalten der Kunden nach den zahlreichen Streiks der Pilotenvereinigung Cockpit im vergangenen Jahr – sind in dieser Ergebnisprognose nicht enthalten.

Etwaige Kosten aus im Jahresverlauf noch zu bestimmenden Restrukturierungsmaßnahmen einzelner Geschäftsfelder sind derzeit nicht planbar und daher auch nicht in der Prognose enthalten. Solche Kosten können jedoch im Jahresverlauf gemeinsam mit der Beschreibung gegebenenfalls geplanter Maßnahmen kommuniziert werden.

Wie in den Vorjahren ist für die Geschäftsbereiche der Lufthansa Group auch weiterhin mit einer allgemeinen Kosteninflation in bedeutender Größenordnung zu rechnen.

Ergebnisverbesserungen werden wesentlich von der Passage Airline Gruppe getragen

Für das neue Geschäftsjahr erwartet Lufthansa Passage eine deutliche Steigerung des Ergebnisniveaus. Wesentlicher Treiber dieser Entwicklung sind die sinkenden Treibstoffkosten, der fortschreitende strukturelle Wandel und die positive Entwicklung von Germanwings. Dem gegenüber steht die Erwartung deutlich sinkender Durchschnittserlöse. Der Umsatz bleibt daher voraussichtlich leicht hinter dem Vorjahr zurück. In den laufenden Verhandlungen mit den Piloten- und Flugbegleitergewerkschaften sollen zukunftsfähige Lösungen insbesondere bei den Themen Vergütungs-, Übergangsversorgungs- und Altersversorgungstarifvertrag gefunden werden. Bei Lufthansa Passage besteht 2015 ein hohes Risiko negativer Ergebniseffekte aus weiteren Streikaktivitäten.

SWISS ist im Hub-Wettbewerb als Qualitäts-Airline gut aufgestellt. 2015 wird SWISS den Transformationsprozess im Rahmen ihrer Unternehmensstrategie weiter vorantreiben. Der Kursverfall des Euros und US-Dollars sowie weiterer Währungen gegenüber dem Schweizer Franken wird sich bei SWISS auf der Erlösseite negativ auswirken, da die Einnahmen zu großen Teilen in Fremdwährungen generiert werden. Des Weiteren werden die Wettbewerbsfähigkeit und das operative Geschäft von SWISS im europäischen Vergleich währungsbedingt belastet. Mit diesen Rahmenbedingungen geht SWISS für das Gesamtjahr 2015 von einem Adjusted EBIT aus, das auf Vorjahresniveau liegt.

Austrian Airlines erwartet 2015 weitere ergebnisverbessernde Effekte aus dem erfolgreich laufenden Restrukturierungsprogramm. Die laufende Anpassung von Kapazitäten und Vermarktungsaktivitäten trägt dazu bei, die Erlöse zu stärken. Austrian Airlines erwartet für 2015 eine deutliche Steigerung des Adjusted EBIT.

In der Summe erwartet das Geschäftsfeld Passage Airline Gruppe ein Adjusted EBIT deutlich über Vorjahr. Eine Umsatzprognose ist aufgrund der bestehenden Unklarheit hinsichtlich der Preisentwicklung und der schwankenden Wechselkurse für dieses Geschäftsfeld noch schwierig. Erwartet wird jedoch, dass die negative Entwicklung der Durchschnittserlöse die Verkehrserlöse überproportional zum Kapazitäts- und Auslastungswachstum belastet. Insofern muss mit einem leichten Rückgang des Umsatzes gerechnet werden.

Kennzahlen Prognosen Passage Airline Gruppe

	Werte 2014	**Prognose 2015**
Flüge (Anzahl)	–2,6 %	weitere Reduzierung
Kapazität (ASK)	+2,1 %	ca. +3 %
Absatz (RPK)	+2,4 %	stärker als Kapazitätswachstum
Sitzladefaktor (SLF)	+0,3 %	leicht steigend
Preisniveau (Durchschnittserlöse)	–3,1 %	deutlich rückläufig
Stückerlöse (RASK)	–2,8 %	deutlich rückläufig
Stückkosten (CASK, exkl. Treibstoff)	–3,0 %	leicht rückläufig

Die Strategie, die Kapazität bei einer konstanten Flotte mit einer geringeren Anzahl Flüge zu erhöhen, wird fortgesetzt. Durch den Einsatz größerer Flugzeuge, Produktivitätsfortschritte und eine Optimierung der Klassenverteilung an Bord soll die Kapazität der Passage Airline Gruppe, ausgedrückt in angebotenen Passagierkilometern (ASK), um rund 3 Prozent wachsen. Wie in den Vorjahren auch erwartet die Passage Airline Gruppe, die Auslastung der Flugzeuge mit dieser Marktstrategie zu steigern. Insgesamt werden leicht rückläufige Stückkosten erwartet. Dem gegenüber steht die Erwartung deutlich sinkender Durchschnitts- und Stückerlöse.

Die erwartete Ergebnisverbesserung wird dementsprechend ganz wesentlich von der Differenz zwischen Einsparungen aus gesunkenen Treibstoffkosten und sinkenden Durchschnittserlösen bestimmt werden.

Alle Verbund-Airlines sind in der Lage, ihre Kapazitäten an nachhaltige Veränderungen in der Nachfrage anzupassen. Die wesentlichen Einflussfaktoren auf diese Prognose – volatiler Ölpreis, Wechselkursrisiken, Kapazitäts- und Preisentwicklung im Markt sowie Streikrisiken – wurden zuvor ausführlich erörtert.

Ergebnisentwicklung ist in der Summe leicht positiv

Lufthansa Cargo wird das Zukunftsprogramm „Lufthansa Cargo 2020“ weiter konsequent umsetzen. Das Geschäftsfeld Logistik erwartet für 2015 ein solides Wachstum der Luftfrachtmärkte, mit dessen Hilfe das Adjusted EBIT leicht gesteigert werden soll.

Die Umsatzerlöse werden aufgrund sinkender Kerosinzuschläge voraussichtlich unter Vorjahr liegen. Lufthansa Cargo wird ihre Kapazitäten weiterhin marktgerecht steuern und an die jeweilige Nachfragesituation anpassen, um eine möglichst hohe Kapazitätsauslastung und insgesamt auskömmliche Durchschnittserlöse zu erzielen.

Lufthansa Technik erwartet 2015 ein im Vergleich zum Vorjahr leicht reduziertes Ergebnis trotz leicht wachsender Umsätze. Wesentliche Gründe hierfür sind Sondereffekte im abgelaufenen Geschäftsjahr, der zunehmende Preisdruck im MRO-Geschäft mit der Folge reduzierter Margen, ein deutlich höheres Volumen für Innovations- und Technologieprojekte sowie Aufwendungen für den Ausbau der Verbundstruktur. Im Fokus stehen das Wachstum des Unternehmens und die Umsetzung weiterer Maßnahmen im Rahmen des Zukunftsprogramms SCORE.

LSG Sky Chefs rechnet für das Geschäftsjahr 2015 mit einer Umsatzverbesserung und einer deutlichen Ergebnissteigerung. Die laufenden Programme zur Effizienzsteigerung werden ebenso konsequent fortgeführt wie die Wahrnehmung von profitablen Wachstumschancen im Kerngeschäft sowie in angrenzenden Märkten. Treiber dafür sind die Steigerung der Serviceorientierung und Kundennähe sowie der weitere Ausbau der unternehmerischen Kompetenzen in der Entwicklung und Implementierung innovativer Bordservicekonzepte.

Ergebnisprognosen 2015 Lufthansa Group und Geschäftsfelder

	Umsatz		Adjusted EBIT	
	Umsatz 2014 in Mio. €	**Prognose für 2015**	Adjusted EBIT 2014 in Mio. €	**Prognose für 2015**
Lufthansa Passage	17 098		399	deutlich über Vorjahr
SWISS	4 241		278	auf Vorjahresniveau
Austrian Airlines	2 069		9	deutlich über Vorjahr
Überleitung	–88		15	
Passage Airline Gruppe	23 320	leicht unter Vorjahr	701	deutlich über Vorjahr
Logistik	2 435	leicht unter Vorjahr	123	leicht über Vorjahr
Technik	4 337	leicht über Vorjahr	380	leicht unter Vorjahr
Catering	2 633	deutlich über Vorjahr	88	deutlich über Vorjahr
IT Services	646	Auflösung des Geschäftsfelds	44	Auflösung des Geschäftsfelds
Sonstige	0		–161	deutliche Verbesserung
Innenumsätze / Überleitung	–3 360		–4	
Lufthansa Group	**30 011**	**leicht unter Vorjahr**	**1 171**	**größer als 1,5 Mrd. €**

Für das Geschäftsfeld IT Services erfolgt ab dem Geschäftsjahr 2015 keine Prognose mehr. Das Geschäftsfeld wurde mit dem Geschäftsjahresende 2014 nach dem erfolgreichen Vertragsabschluss zum Verkauf eines wesentlichen Unternehmensteils aufgelöst. Die verbleibenden Aktivitäten werden dem Geschäftsfeld Sonstige zugeordnet. Details hierzu finden sich im Kapitel „Geschäftsfeld IT Services“ ab S. 85.

Steigerung des Konzernergebnisses erwartet
Entsprechend der Steigerung im Adjusted EBIT sowie dem Entfall der einmaligen Belastungen aus dem Verkauf der Lufthansa Systems Infrastructure und der Marktbewertung der JetBlue-Wandelanleihe erwartet die Lufthansa Group für 2015 eine deutliche Steigerung im Konzernergebnis.

Finanzielle Stabilität weiter im Fokus
Für das Jahr 2015 plant die Lufthansa Group ein Bruttoinvestitionsvolumen von rund 2,9 Mrd. EUR und für die Folgejahre jeweils 2,5 Mrd. EUR. Für das Geschäftsjahr 2015 wird ein ausgeglichener Free Cashflow erwartet.

Das Finanzprofil der Lufthansa Group bleibt weiterhin stabil. Die Eigenkapitalquote soll nach den im Wesentlichen zinssatzbedingten Rückgängen des letzten Jahres wieder steigen. Die Dynamische Tilgungsquote liegt derzeit unter dem Mindestwert von 35 Prozent und soll nun wieder steigen. Das bestehende Investment Grade Rating soll erhalten bleiben. Aufgrund des negativen HGB-Ergebnisses entfällt die Zahlung einer Dividende für das Geschäftsjahr 2014, um die finanzielle Substanz des Unternehmens nicht zu gefährden. Damit folgen Vorstand und Aufsichtsrat der langjährigen Dividendenpolitik der Lufthansa Group. Die Zahlung einer Dividende wird wieder aufgenommen, sobald die Voraussetzungen für eine Ausschüttung gegeben sind.

Eine Prognose der zukünftigen Wertschaffung ist erfahrungsgemäß schwierig. Der gegenwärtige gesamtwirtschaftliche Ausblick lässt die Erzielung eines positiven EACC in 2015 jedoch nicht als wahrscheinlich erscheinen.

Prognose Finanzprofil Lufthansa Group

	Ist 2014	Zielwert	**Prognose für 2015**
Eigenkapitalquote	13,2 %	25 % mittelfristig	leichter Anstieg
Dynamische Tilgungsquote	20,6 %	45 % (mindestens 35 %)	leichter Anstieg
Liquidität	2,7 Mrd. €	Mindestliquidität 2,3 Mrd. €	3,0 Mrd. €

Gesamtaussage zur voraussichtlichen Entwicklung der Lufthansa Group

Lufthansa – Erste Wahl
Trotz der Herausforderungen des Markts und des insgesamt sehr volatilen Umfelds bleibt der Vorstand der Deutschen Lufthansa AG insgesamt optimistisch für die weitere Entwicklung der Lufthansa Group und ihrer Gesellschaften.

Mit der breiten Aufstellung als Unternehmensgruppe sieht der Vorstand die Lufthansa Group gut gerüstet, den gegenwärtigen und zukünftigen Marktanforderungen gerecht zu werden. Dabei spielt die Diversifikation von Netzwerk-Airlines, Punkt-zu-Punkt-Airlines und Service-Gesellschaften eine ebenso bedeutende Rolle wie die solide finanzielle Aufstellung der Lufthansa Group. Diese beiden Merkmale erlauben es den Airlines wie auch den Service-Gesellschaften, die laufenden strukturellen Veränderungsprozesse aus einer Position der Stärke heraus zu initiieren, zu finanzieren und umzusetzen.

Von zentraler Bedeutung bleibt weiterhin die strukturelle Erhöhung des Ergebnisniveaus der Gruppe. Nicht zuletzt wegen des anhaltenden Kostendrucks und sich verändernder Wettbewerbsstrukturen ist dies die Grundvoraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung der Lufthansa Group. Als Leitplanken für diese Entwicklung dienen auch weiterhin die Pfeiler der Unternehmensstrategie: Steigerung des Unternehmenswerts, Marktführerschaft, Kundenzufriedenheit und Nachhaltigkeit.

Die Entwicklung des Geschäftsjahres 2014 zeigt, dass es dem Unternehmen nicht an Herausforderungen mangelt. Mit dem Arbeitsprogramm „7to1 – Our Way Forward“ wurde die richtige Richtung abgesteckt, in die sich die Lufthansa Group nun entwickeln wird: zu einem weltweit einzigartigen integrierten Aviation-Konzern, der durch seine breite Aufstellung maßgebliche Synergien generiert und damit Mehrwert für Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre schafft.

Vor diesem Hintergrund ist der Vorstand zuversichtlich, dass bereits im neuen Geschäftsjahr gute Fortschritte gemacht werden können, um die ambitionierten Ziele zu erreichen. Vor dem Unternehmen liegt auch weiterhin eine intensive Phase umfassender Veränderungen durch die Umsetzung der notwendigen Maßnahmen und die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Der Vorstand ist zuversichtlich, dass Mitarbeiter und Führungskräfte gemeinsam die richtigen Entscheidungen treffen und umsetzen, um auch künftig für Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre „Erste Wahl“ zu sein.

Corporate Governance

✈ Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts eng zusammen. / Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex wird mit einer Ausnahme entsprochen. / Vergütung des Vorstands ist an nachhaltigen Unternehmenserfolg gekoppelt. / Umfassendes Compliance-Programm.

Aufsichtsrat und Vorstand

Aufsichtsrat

Dr. Wolfgang Röller
Ehemaliger Vorsitzender des Aufsichtsrats
Deutsche Lufthansa AG
Ehrenvorsitzender

Dipl.-Ing. Dr.-Ing. E. h. Jürgen Weber
Ehemaliger Vorsitzender des Aufsichtsrats
Deutsche Lufthansa AG
Ehrenvorsitzender

Stimmberechtigte Mitglieder

Wolfgang Mayrhuber
Ehemaliger Vorsitzender des Vorstands
Deutsche Lufthansa AG
Vorsitzender

Christine Behle
Mitglied des Bundesvorstands
der Gewerkschaft ver.di
Arbeitnehmervertreterin
Stellvertretende Vorsitzende

Jacques Aigrain
Chairman LCH.Clearnet Group Limited,
Großbritannien

Dr. Werner Brandt
Ehemaliges Mitglied des
Vorstands SAP SE

Herbert Hainer
Vorstandsvorsitzender
adidas AG

Dr. Jürgen Hambrecht
Ehemaliger Vorsitzender des
Vorstands BASF SE
(bis 29. April 2014)

Uwe Hien
Purser und Berater der Gewerkschaft
UFO in Tariffragen
Arbeitnehmervertreter

Dr. h.c. Robert Kimmitt
Senior International Counsel
Wilmer Hale, USA

Dr. Karl-Ludwig Kley
Vorsitzender der Geschäftsleitung
Merck KGaA

Martin Koehler
Selbständiger Unternehmensberater
und ehemaliger Leiter Competence
Center „Aviation“ bei der Boston
Consulting Group

Doris Krüger
Leiterin Lufthansa Group Innovation Unit
Arbeitnehmervertreterin

Dr. Nicola Leibinger-Kammüller
Geschäftsführende Gesellschafterin
und Vorsitzende der Geschäftsführung
TRUMPF GmbH + Co. KG

Eckhard Lieb
Triebwerksmechaniker
Arbeitnehmervertreter

Jan-Willem Marquardt
Flugkapitän und Mitglied der
Vereinigung Cockpit
Arbeitnehmervertreter
(seit 1. Januar 2015)

Ralf Müller
Staatl. gepr. Techniker
Arbeitnehmervertreter

Monika Ribar
Ehemalige CEO und Präsidentin
der Konzernleitung der PANALPINA
WELTTRANSPORT AG, Schweiz
(seit 29. April 2014)

Ilona Ritter
Vorsitzende Tarifpolitik der
Vereinigung Cockpit
Arbeitnehmervertreterin
(bis 31. Dezember 2014)

Andreas Strache
Flight Manager
Arbeitnehmervertreter

Christina Weber
Kaufm. Angestellte
Arbeitnehmervertreterin

Birgit Weinreich
Flugbegleiterin
Arbeitnehmervertreterin

Matthias Wissmann
Präsident des Verbands
der Automobilindustrie e.V. (VDA)

Stefan Ziegler
Flugkapitän
Arbeitnehmervertreter

Vorstand

Dr. Christoph Franz
Vorsitzender des Vorstands
(bis 30. April 2014)

Carsten Spohr
Mitglied des Vorstands
Ressort Passage
(bis 30. April 2014)
Vorsitzender des Vorstands
(seit 1. Mai 2014)

Karl Ulrich Garnadt
Mitglied des Vorstands
Ressort Passage
(seit 1. Mai 2014)

Harry Hohmeister
Mitglied des Vorstands
Ressort Verbund-Airlines, Logistik und IT

Simone Menne
Mitglied des Vorstands
Ressort Finanzen und Aviation Services

Dr. Bettina Volkens
Mitglied des Vorstands
Ressort Personal und Recht

Ausschüsse des Aufsichtsrats

Präsidium

Wolfgang Mayrhuber (Vorsitzender)
Christine Behle (stellv. Vorsitzende)
Dr. Jürgen Hambrecht (bis 29. April 2014)
Dr. Karl-Ludwig Kley (seit 29. April 2014)
Stefan Ziegler

5 Sitzungen im Jahr 2014

Der Aufsichtsrat hat aus seiner Mitte ein paritätisch besetztes Präsidium gewählt, dem der Vorsitzende des Aufsichtsrats, sein Stellvertreter sowie zwei weitere Mitglieder des Aufsichtsrats angehören. Das Präsidium gibt dem Aufsichtsrat Beschlussempfehlungen hinsichtlich Inhalt, Gestaltung und Abschluss der Anstellungsverträge mit den Vorstandsmitgliedern und ist zuständig für sonstige personelle Angelegenheiten von Vorständen und Prokuristen (zum Beispiel Kreditgewährung gemäß § 89 AktG). Das Präsidium vertritt die Gesellschaft gegenüber den Vorstandsmitgliedern (§ 112 AktG). Es ist ferner zuständig für Verträge mit Aufsichtsratsmitgliedern (§ 114 AktG) sowie für die Kreditgewährung an Aufsichtsratsmitglieder (§ 115 AktG). Der Ausschuss beschließt ferner über sonstige Personalangelegenheiten, die dem Aufsichtsrat gemäß der Geschäftsordnung für den Vorstand zur Zustimmung vorzulegen sind. Bei Stimmengleichheit gibt die Stimme des Aufsichtsratsvorsitzenden den Ausschlag.

Prüfungsausschuss

Dr. Werner Brandt (Vorsitzender seit 29. April 2014)
Dr. Karl-Ludwig Kley (Vorsitzender) (bis 29. April 2014)
Uwe Hien
Martin Koehler
Eckhard Lieb
Monika Ribar (seit 29. April 2014)
Ilona Ritter (bis 31. Dezember 2014)
N.N. (wird in der AR-Sitzung am 11. März gewählt)

5 Sitzungen im Jahr 2014

Der Aufsichtsrat hat aus seiner Mitte einen paritätisch besetzten Prüfungsausschuss gewählt, dem sechs Mitglieder des Aufsichtsrats angehören. Den Vorsitz übernimmt das dazu gewählte Mitglied des Aufsichtsrats. Die Mitglieder des Prüfungsausschusses sollen über besondere Kenntnisse auf dem Gebiet der Rechnungslegung sowie der Betriebs- und Finanzwirtschaft verfügen. Von den Mitgliedern des Aufsichtsrats qualifizieren sich unter anderem die beiden Mitglieder des Prüfungsausschusses Dr. Werner Brandt als ehemaliger Finanzvorstand der SAP AG und Monika Ribar als ehemalige CEO und Präsidentin der Konzernleitung der PANALPINA WELTTRANSPORT AG als unabhängige Finanzexperten. Der Prüfungsausschuss hat die Aufgabe, nach Zuweisung durch den Aufsichtsratsvorsitzenden insbesondere die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, die Prüfung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagement-Systems und des internen Revisionssystems sowie Fragen der Compliance, der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, der Bestimmung von Prüfungsschwerpunkten und der Honorarvereinbarung zu erörtern und dem Aufsichtsrat insbesondere zum Abschlussprüfer-Vorschlag an die Hauptversammlung und zur Billigung des Konzern- und Jahresabschlusses sowie des zusammengefassten Lageberichts eine Beschlussempfehlung zu geben. Ferner erörtert der Prüfungsausschuss die Quartalszwischenberichte vor ihrer Veröffentlichung mit dem Vorstand. Der Prüfungsausschuss ist ermächtigt, die innere Ordnung der Ausschusstätigkeit in einer eigenen Geschäftsordnung zu regeln, und legt diese dem Aufsichtsrat zur Kenntnisnahme vor.

Nominierungsausschuss

Dr. Werner Brandt
Dr. Jürgen Hambrecht (bis 29. April 2014)
Dr. Karl-Ludwig Kley (seit 29. April 2014)
Wolfgang Mayrhuber

Keine Sitzung im Jahr 2014

Der Aufsichtsrat hat aus der Mitte der Anteilseignervertreter einen mit drei gleichberechtigten Mitgliedern besetzten Nominierungsausschuss gewählt. Der Ausschuss soll dem Aufsichtsrat für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung geeignete Kandidaten vorschlagen. Der Aufsichtsrat soll so zusammengesetzt sein, dass seine Mitglieder insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen. Mindestens fünf Anteilseignervertreter sollen unabhängige Mitglieder des Aufsichtsrats sein. Mindestens zwei Anteilseignervertreter sollen Frauen sein. Unter Beachtung der vorstehenden Voraussetzungen ist eine angemessene Beteiligung von Mitgliedern mit langjähriger Erfahrung aus einer Geschäftstätigkeit außerhalb Deutschlands anzustreben.

Vermittlungsausschuss nach § 27 Abs. 3 MitbestG

Wolfgang Mayrhuber (Vorsitzender)
Christine Behle (stellv. Vorsitzende)
Dr. Jürgen Hambrecht (bis 29. April 2014)
Dr. Karl-Ludwig Kley (seit 29. April 2014)
Stefan Ziegler

Keine Sitzung im Jahr 2014

Der gemäß § 9 Abs. 2 der Satzung der Gesellschaft bestellte Ausschuss hat die Aufgabe, die Rechte gemäß § 31 Abs. 3 Satz 1 MitbestG bei der Bestellung der Vorstandsmitglieder sowie bei einem Widerruf der Bestellung wahrzunehmen.

Mandate

Andere Mandate der Aufsichtsratsmitglieder der Deutschen Lufthansa AG

(Stand 31.12.2014; bei Ausscheiden aus dem Aufsichtsrat während des Geschäftsjahres beziehen sich die Angaben auf das Datum des Ausscheidens)

Wolfgang Mayrhuber
a) BMW AG
Infineon Technologies AG (Vorsitz)
Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG
b) HEICO Corp.

Christine Behle
a) Bremer Lagerhaus-Gesellschaft-Aktiengesellschaft von 1877 (stellv. Vorsitz)
Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG
b) ACE Auto Club Europa e.V./ACE Wirtschaftsdienst GmbH

Jacques Aigrain
b) LCH.Clearnet SA
London Stock Exchange Group PLC
LyondellBassell NV
QFCA Qatar Financial Center Authority
Swiss International Air Lines AG
WPP PLC

Dr. Werner Brandt
a) RWE AG
ProSiebenSat.1 Media AG (Vorsitz)
Osram Licht AG
b) QIAGEN N.V. (Vorsitz)

Herbert Hainer
a) Allianz Deutschland AG
FC Bayern München AG (stellv. Vorsitz)

Dr. Jürgen Hambrecht
(bis 29.04.2014)
a) Daimler AG
Fuchs Petrolub SE (Vorsitz)
TRUMPF GmbH + Co. KG (Vorsitz)

Dr. Karl-Ludwig Kley
a) Bertelsmann Management SE
Bertelsmann SE & Co. KGaA
BMW AG (stellv. Vorsitz)

Martin Koehler
a) Delton AG
b) Enfold Inc.

Dr. Nicola Leibinger-Kammüller
a) Axel Springer AG
Siemens AG
Voith GmbH

Eckhard Lieb
b) Albatros Versicherungsdienste GmbH

Ralf Müller
a) Lufthansa Cargo AG

Monika Ribar
b) Chain IQ Group AG
Logitech International SA
Rexel SA
Schweizerische Bundesbahnen SBB
Sika AG
Swiss International Air Lines AG

Christina Weber
a) LSG Lufthansa Service Holding AG

Matthias Wissmann
a) Seeburger AG (stellv. Vorsitz)

Mandate des Vorstands der Deutschen Lufthansa AG

(Stand 31.12.2014; bei Ausscheiden aus dem Vorstand während des Geschäftsjahres beziehen sich die Angaben auf das Datum des Ausscheidens)

Dr. Christoph Franz
(bis 30.04.2014)
a) Lufthansa Technik AG*
(Vorsitz bis 30.04.2014)
b) Roche Holding AG
Stadler Rail AG
Swiss International Air Lines AG
(stellv. Vorsitz)

Karl Ulrich Garnadt
a) Germanwings GmbH* (Vorsitz)
b) Aircraft Maintenance and Engineering Cooperation (AMECO)
Austrian Airlines AG
ÖLH Österreichische Luftverkehrs-Holding GmbH (stellv. Vorsitz)

Harry Hohmeister
a) Lufthansa Cargo AG* (Vorsitz)
b) Austrian Airlines AG (Vorsitz)
Edelweiss Air AG (Vorsitz)
Günes Ekspres Havacilik A.S. (SunExpress)
SN Airholding SA/NV

Simone Menne
a) Delvag Luftfahrtversicherungs-AG* (Vorsitz)
Deutsche Post AG
LSG Lufthansa Service Holding AG* (Vorsitz)
Lufthansa Cargo AG*
Lufthansa Systems AG* (Vorsitz)
Lufthansa Technik AG*
b) Börsenrat der FWB Frankfurter Wertpapierbörse
Miles & More GmbH (Vorsitz)

Carsten Spohr
a) Lufthansa Technik AG* (Vorsitz)
ThyssenKrupp AG
b) Dr. August Oetker KG

Dr. Bettina Volkens
a) LSG Lufthansa Service Holding AG*
b) Austrian Airlines AG (stellv. Vorsitz)

a) Mitgliedschaft in gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten
b) Mitgliedschaft in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen
* Konzernmandat gemäß § 100 Abs. 2 Satz 2 AktG

Corporate Governance Bericht

Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten eng und vertrauensvoll zusammen

Es ist das gemeinsame Ziel von Vorstand und Aufsichtsrat, den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Dafür arbeiten sie im Interesse des Unternehmens eng und vertrauensvoll zusammen.

Der Aufsichtsrat hat Geschäftsordnungen verabschiedet, in denen die Arbeit innerhalb von Vorstand und Aufsichtsrat sowie die Zusammenarbeit beider Organe verbindlich geregelt werden. Die fünf Mitglieder des Vorstands tragen für die gesamte Geschäftsführung gemeinschaftlich Verantwortung und unterrichten sich gegenseitig über alle wesentlichen Vorgänge und Geschäfte. Der Vorstand erstattet dem paritätisch besetzten Aufsichtsrat regelmäßig Bericht. In den Aufsichtsratssitzungen informiert der Vorstand den Aufsichtsrat viermal im Jahr über die Geschäftsentwicklung des Konzerns und der Beteiligungsunternehmen sowie einmal jährlich über die operative Konzernplanung und die Finanzplanung des Konzerns. Der Vorstand übermittelt dem Aufsichtsrat die Quartalsberichterstattung des Unternehmens. Der Vorstandsvorsitzende unterrichtet den Aufsichtsratsvorsitzenden und den Aufsichtsrat darüber hinaus über wichtige Vorkommnisse.

Der Vorstand fasst Beschlüsse mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen. Für eine Reihe von Geschäften muss der Vorstand die vorherige Zustimmung des Aufsichtsrats einholen. Darunter fallen ab einer bestimmten Wertgrenze zum Beispiel die Aufnahme von Fremdkapital, Investitionen in Flugzeuge und andere Güter des Anlagevermögens, das langfristige Leasing von Flugzeugen, die Gründung von Unternehmen, der Erwerb oder die Veräußerung von Unternehmensanteilen, die Aufnahme neuer Geschäftszweige oder die Aufgabe vorhandener Geschäftszweige im Rahmen der Satzung, der Abschluss von Unternehmensverträgen sowie der Abschluss oder die Aufhebung von strategisch bedeutsamen Kooperationsverträgen.

Der Aufsichtsrat wählt aus seiner Mitte ein paritätisch besetztes vierköpfiges Präsidium, das ihm Beschlussempfehlungen für Inhalt, Gestaltung und Abschluss der Anstellungsverträge mit den Vorstandsmitgliedern gibt. Das Präsidium ist außerdem für sonstige personelle Angelegenheiten von Vorständen und Prokuristen zuständig.

Daneben wird ein ebenfalls paritätisch besetzter sechsköpfiger Prüfungsausschuss gewählt, der im Wesentlichen für Fragen der Rechnungslegung, des Risikomanagements, des internen Kontrollsystems und der Compliance zuständig ist. Dieser erörtert auch die Quartalsberichte vor ihrer Veröffentlichung mit dem Vorstand. Weitere Themenschwerpunkte sind die erforderliche Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, die Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, die Bestimmung der Prüfungsschwerpunkte und die Honorarvereinbarung. Der Ausschuss gibt dem Aufsichtsrat ferner eine Beschlussempfehlung zum Vorschlag des Abschlussprüfers an die Hauptversammlung sowie zur Feststellung beziehungsweise Billigung des Jahres- und Konzernabschlusses.

Der Nominierungsausschuss besteht aus drei Mitgliedern, die aus der Mitte der Anteilseignervertreter gewählt werden. Er schlägt dem Aufsichtsrat geeignete Kandidaten vor, die dieser wiederum der Hauptversammlung für die Wahl neuer Aufsichtsratsmitglieder vorschlagen kann.

Der nach § 27 Abs. 3 des Mitbestimmungsgesetzes zwingend vorgeschriebene Vermittlungsausschuss tritt nur dann zusammen, wenn bei einer Vorstandsbestellung oder einem Widerruf der Bestellung nicht die notwendige Zweidrittelmehrheit der Stimmen erreicht wird. Der Ausschuss hat dann dem Aufsichtsrat innerhalb eines Monats einen entsprechenden Vorschlag zu unterbreiten.

Das Mitglied des Aufsichtsrats Dr. Robert Kimmitt ist Senior International Counsel der Rechtsanwaltskanzlei WilmerHale. Das Mitglied des Aufsichtsrats Matthias Wissmann ist Partner der Rechtsanwaltskanzlei WilmerHale. Die Lufthansa Group hat in der Vergangenheit Beratungsverträge mit WilmerHale abgeschlossen und wird dies voraussichtlich auch in der Zukunft tun. Weder Herr Dr. Kimmitt noch Herr Wissmann beraten die Lufthansa Group im Rahmen dieser Mandate. Außerdem hat WilmerHale schriftlich bestätigt, dass organisatorische Maßnahmen getroffen wurden, wonach in den Vergütungen der genannten Herren, die aus ihrer jeweiligen Stellung in der Rechtsanwaltskanzlei resultieren, weder direkt noch indirekt Honorare aus Mandaten der Lufthansa Group Berücksichtigung finden. Ein potenzieller Interessenkonflikt oder eine Abhängigkeit der genannten Aufsichtsratsmitglieder liegt damit nicht vor und es bedarf keiner Zustimmung des Aufsichtsrats zu diesen Beratungsverträgen.

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 den Anforderungen des Aktiengesetzes und des Deutschen Corporate Governance Kodex entsprechenden Selbstbehalt abgeschlossen.

Die Namen der Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats und deren Mandate sowie die Zusammensetzung und Aufgaben der Ausschüsse sind auf S. 127 – 129 aufgeführt.

Deutschem Corporate Governance Kodex wird mit einer Ausnahme entsprochen

Vorstand und Aufsichtsrat haben auf ihrer Sitzung am 3. Dezember 2014 folgende Erklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex verabschiedet:

„Vorstand und Aufsichtsrat der Deutschen Lufthansa AG erklären gemäß § 161 AktG, dass den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in seiner jeweils gültigen Fassung (Kodex) seit der letzten Entsprechenserklärung mit folgender Ausnahme entsprochen wurde und zukünftig mit folgender Ausnahme entsprochen werden soll:

Gemäß der Ziff. 4.2.3 Abs. 2 des Kodex soll die Vergütung der Vorstandsmitglieder insgesamt und hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile eine betragsmäßige Höchstgrenze aufweisen. Die Vorstandsverträge begrenzen alle wesentlichen Vergütungselemente der Höhe nach, mithin die fixe Vergütung, die variablen Vergütungsbestandteile und die Versorgungszusage. Die Nebenleistungen werden bei der Deutschen Lufthansa AG nicht insgesamt von einer betragsmäßigen Höchstgrenze erfasst. Mitgliedern des Vorstands der Deutschen Lufthansa AG sollen insbesondere die privaten Flugreisen, die entsprechend den IATA-Regularien und mit eingeschränktem Buchungsstatus zu Vollzahlern erfolgen, nicht begrenzt werden. Wegen des eingeschränkten Buchungsstatus handelt es sich um eine betragsmäßig geringe Nebenleistung. Die Mitglieder des Vorstands sollen das Hauptprodukt des Unternehmens inklusive des damit verbundenen Austauschs mit den Mitarbeitern und den Kunden an Bord entsprechend internationalen Gepflogenheiten auch privat möglichst vielfältig nutzen können."

Aktionäre und Hauptversammlung besitzen weitreichende Befugnisse

Lufthansa Aktien sind vinkulierte Namensaktien. Jede Aktie verfügt über identische Stimmrechte. Die Eintragung in das Aktienregister erfolgt anhand der elektronisch übermittelten Aktionärsdaten über die Banken und das Clearingsystem. Als Besonderheit sind bei Lufthansa hierbei neben dem Aktiengesetz auch die Eintragungsvoraussetzungen des Luftverkehrsnachweissicherungsgesetzes (LuftNaSiG) zu beachten. Dies betrifft insbesondere die Angabe der Staatsangehörigkeit bei natürlichen Personen und der Nationalität bei juristischen Personen beziehungsweise bei Meldepflichtigen nach dem Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) eines Mehrheitsbesitzes oder einer beherrschenden Beteiligung in ausländischem Eigentum.

Auf der Hauptversammlung können grundsätzlich alle Aktionäre, die im Aktienregister eingetragen sind, ihr Stimmrecht ausüben. Der elektronische Service für den aktienrechtlichen Anmeldeprozess umfasst die Möglichkeit, auch Stimmrechtsvertreter, Kreditinstitute oder Aktionärsvereinigungen per Internet mit der Ausübung der Stimmrechte zu beauftragen sowie das Stimmrecht per Briefwahl auszuüben. Darüber hinaus haben die Aktionäre auch die Möglichkeit, die Ansprachen des Aufsichtsrats- und des Vorstandsvorsitzenden in der Hauptversammlung per Internet zu verfolgen. Weitere Informationen sind auf der Website i www.lufthansagroup.com/investor-relations zu finden.

Transparente Rechnungslegung und Finanzkommunikation entsprechen internationalen Standards

Die Lufthansa Group erstellt den Konzernabschluss und die Zwischenberichte nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) des International Accounting Standards Board (IASB) unter Berücksichtigung der Interpretationen des International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC), wie sie in der Europäischen Union (EU) anzuwenden sind.

Der gesetzlich vorgeschriebene und für die Dividendenzahlung relevante Einzelabschluss der Deutschen Lufthansa AG wird nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuchs (HGB) erstellt. Mit der Prüfung der Jahresabschlüsse 2014 wurde die Pricewaterhouse-Coopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Düsseldorf, beauftragt. Die Honorare der Prüfer für das Geschäftsjahr 2014 sind im Konzernanhang „Erläuterung 46" auf S. 220 zusammengestellt.

Sollten Vorstands- oder Aufsichtsratsmitglieder sowie Mitglieder des Lufthansa Passagevorstands im Rahmen sogenannter Directors' Dealings eigene Geschäfte mit Lufthansa Aktien oder mit sich darauf beziehenden Finanzinstrumenten, insbesondere mit Optionen und Derivaten, vornehmen, werden diese umgehend veröffentlicht, sobald sie die Wertgrenze von 5.000 EUR im Kalenderjahr überschreiten. Dies umfasst auch natürliche und juristische Personen, die in enger Beziehung zum oben genannten Personenkreis stehen. Der Gesamtbesitz von Aktien, Optionen oder Derivaten aller Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder überstieg zum 31. Dezember 2014 nicht den Wert von 1 Prozent der ausgegebenen Aktien.

Die Lufthansa Group informiert Aktionäre, Analysten und Öffentlichkeit gleichberechtigt und zeitnah. Nähere Informationen über diesbezügliche Aktivitäten befinden sich im Kapitel „Lufthansa Aktie" auf S. 17 und auf der Website i www.lufthansagroup.com/investor-relations.

Umfassendes Programm unterstützt die Einhaltung von Compliance

Compliance beschreibt alle Maßnahmen, die das rechtmäßige Verhalten von Unternehmen, ihrer Leitungsorgane und ihrer Mitarbeiter im Hinblick auf gesetzliche und unternehmensinterne Ge- und Verbote gewährleisten. Mit dem Lufthansa Group-Compliance-Programm sollen die Mitarbeiter und das Unternehmen vor Gesetzesverstößen bewahrt und gleichzeitig darin unterstützt werden, Gesetze richtig anzuwenden. Das Lufthansa Compliance-Programm setzt sich aus den Bausteinen Competition-, Kapitalmarkt-, Integrity-, Embargo- und Corporate-Compliance zusammen. Über ein Ombudssystem besteht die Möglichkeit, Verdachtsmeldungen im Hinblick auf wirtschaftskriminelle Handlungen oder Verstöße gegen die Compliance-Regelungen abzugeben. Das im Ressort des Vorstands Personal und Recht angesiedelte zentrale Compliance Office, die diversen zentralen und lokalen Compliance-Ausschüsse der Lufthansa Group sowie unter anderem die Compliance-Beauftragten in den Konzerngesellschaften sorgen dafür, dass das Lufthansa Compliance-Programm gesellschaftsübergreifend in der Lufthansa Group, beispielsweise durch regelmäßige webbasierte Schulungen und Veröffentlichungen im Intranet, umgesetzt wird. Der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats wird halbjährlich über Vorfälle und Fortschritte im Bereich Compliance durch einen Compliance-Bericht informiert. Weitere Informationen können in stets aktualisierter Form unter i /http.investor-relations.lufthansagroup.com/de/corporate-governance.html eingesehen werden.

Vergütungsbericht

Im Folgenden informieren wir über die Grundsätze des Vergütungssystems von Vorstand und Aufsichtsrat der Deutschen Lufthansa AG sowie über die Struktur und Höhe der Leistungen. Die komplexe Darstellung im vorliegenden Vergütungsbericht 2014 folgt aus der Berücksichtigung aller gesetzlichen Vorgaben und den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex mit der in der Entsprechenserklärung dargestellten Ausnahme. Er ist Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts.

Struktur der Vorstandsvergütung
Die im Geschäftsjahr 2011 eingeführte Struktur der Vorstandsvergütung blieb im Berichtsjahr unverändert.

Die Hauptversammlung hat das geltende System zur Vergütung der Vorstandsmitglieder am 3. Mai 2011 mit 98,41 Prozent der gültigen Stimmen gebilligt. Sollte das System wesentliche Änderungen erfahren, wird das entsprechend modifizierte Vergütungssystem der Hauptversammlung erneut zur Billigung vorgelegt werden.

Die Vergütung des Vorstands besteht aus einer Grundvergütung, variablen Vergütungselementen, sonstigen Bezügen und einer Altersversorgung. Die beiden Komponenten „fixe Jahresgrundvergütung“ einerseits sowie „variable Jahresvergütung und Vergütung mit langfristiger Anreizwirkung und Risikocharakter“ andererseits sind in etwa gleich bemessen. Unter der Voraussetzung einer nennenswerten Mindestperformance beziehungsweise Outperformance des Lufthansa Aktienkurses ist dabei eine überwiegende Mehrjährigkeit der variablen Vergütungskomponenten sichergestellt. Die genannten Komponenten werden im Folgenden näher erläutert.

Die Vorstandsvergütung setzt sich aus folgenden Komponenten zusammen:

- **Fixe Jahresgrundvergütung.** Die Grundvergütung wird monatlich als Gehalt ausgezahlt.

- **Variable Jahresvergütung.** Die variable Vergütung richtet sich nach der operativen Marge des Lufthansa Konzerns. Sie wird zu 75 Prozent im Folgejahr und somit im einjährigen Turnus mit einem individuellen Leistungsfaktor, der zwischen 0,8 und 1,2 schwanken kann, multipliziert und ausgezahlt. 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 (Bonus-Malus-Faktor). 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. Die variable Jahresvergütung ist auf das 1,5-Fache der Grundvergütung begrenzt.

- **Aktienkursbasierte Vergütung.** Der Vorstand nimmt zudem verpflichtend an den Optionsprogrammen für Führungskräfte teil (mit abweichend vom allgemeinen Führungskräfteprogramm strukturierten Parametern), deren Dauer ab dem Optionsprogramm 2011 von drei auf vier Jahre verlängert wurde, vergleiche Ausführungen in „Erläuterung 36“ im Konzernanhang ab S. 198. Das VorstAG legt bei Aktienoptionsprogrammen eine Ausübungsfrist von mindestens vier Jahren fest, wobei diese Frist generell als Orientierungspunkt und Empfehlung auch für die Laufzeit von langfristigen Incentivemodellen gesehen wird. Vor diesem Hintergrund wurde die Laufzeit des LH-Performance-Programms beginnend ab dem Geschäftsjahr 2011 von drei Jahren auf vier Jahre erhöht, auch wenn es sich hierbei nicht um ein Aktienoptionsprogramm im Sinne des Gesetzes handelt. Durch diese Verlängerung der Laufzeit auf vier Jahre entfiel zunächst die Möglichkeit der Auszahlung aus einem Optionspaket im Jahr 2014, da die Programme LH-Performance 2010 im Jahr 2013 und LH-Performance 2011 erst im Jahr 2015 enden. Um diese Lücke zu schließen, hat der Aufsichtsrat im Rahmen des Programms LH-Performance 2011 die einmalige Einführung eines zusätzlichen Optionstermins nach drei Jahren beschlossen.

- **Tantieme.** Der Aufsichtsrat kann dem Vorstand in Jahren mit auf außerordentlichen exogenen Einflüssen beruhenden schwachen operativen Ergebnissen eine angemessene zusätzliche individuelle Leistungstantieme zuteilen.

- **Sonstige Bezüge.** Sonstige Bezüge beinhalten insbesondere geldwerte Vorteile aus der Nutzung von Dienstwagen und der Rabattgewährung im Zusammenhang mit der Ausgabe von Optionsprogrammen („Erläuterung 36“ im Konzernanhang ab S. 198), aus Beförderungsvergünstigungen unter Berücksichtigung einschlägiger IATA-Bestimmungen sowie Sitzungs- und Tagegelder aus der Tätigkeit in den Aufsichtsräten verbundener Unternehmen.

Leistungen im Fall der Beendigung der Tätigkeit
Den aktiven Vorstandsmitgliedern sind für den Fall der Beendigung ihrer Tätigkeit vertraglich verschiedene Zusagen erteilt worden.

- **Altersversorgung.** 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 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.

  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 die Deutsche Lufthansa AG 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 Hinterbliebenen 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 Hinterbliebenenrente beträgt 60 Prozent der Rentenansprüche des Verstorbenen. Tritt der Todesfall während des laufenden Anstellungsverhältnisses ein, erhalten die Hinterbliebenen bis zum Ende des laufenden Geschäftsjahres, mindestens jedoch für die Dauer von sechs Monaten, die Bezüge des Verstorbenen weiter.

Carsten Spohr hat aus seinem derzeit ruhenden Arbeitsverhältnis als Flugzeugführer Anspruch auf Übergangsversorgung nach dem Tarifvertrag „Übergangsversorgung Cockpit". Falls Carsten Spohr den Vorstand vor Vollendung des 60. Lebensjahres verlässt und sein Arbeitsverhältnis als Flugzeugführer wieder aufnimmt, steht ihm bei Vollendung des 60. Lebensjahres beziehungsweise auf Antrag bereits ab dem 55. Lebensjahr die tarifvertraglich geregelte Möglichkeit zur Inanspruchnahme der sogenannten „Übergangsversorgung für das Cockpit-Personal 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.

- **Abfindungshöchstgrenze.** 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.

- **Wechsel der Unternehmenskontrolle.** Wird der Vertrag zwischen einem 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 Vertrags. Gemäß der entsprechenden Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex darf die Höhe der Abfindung 150 Prozent der vertraglich geregelten, zuvor beschriebenen Abfindungshöchstgrenze nicht übersteigen.

Höhe der Vorstandsvergütung

Vergütung des Vorstands im Geschäftsjahr. Die Gesamtbezüge für die aktive Vorstandstätigkeit aller Vorstandsmitglieder zusammen beliefen sich im Jahr 2014 insgesamt auf 7.994 TEUR (Vorjahr: 7.939 TEUR). Davon entfielen 4.532 TEUR (Vorjahr: 4.506 TEUR) auf erfolgsunabhängige Komponenten und 3.462 TEUR (Vorjahr: 3.433 TEUR) auf erfolgsbezogene Komponenten der Vergütung. Der Dienstzeitaufwand der Pensionszusagen betrug 1.724 TEUR (Vorjahr: 1.377 TEUR).

Für die im Jahr 2014 tätigen Mitglieder des Vorstands fielen im Einzelnen folgende Vergütungen an:

Gesamtbezüge des Vorstands (HGB) in 2014

Angaben in TEUR	Grundvergütung	Sonstiges[1]	Einjährige variable Vergütung	Mehrjährige variable Vergütung	Optionsprogramm[2]	**Gesamtbezüge**
Carsten Spohr	1 038	116	267	99	550	2 070
Karl Ulrich Garnadt (Vorstand seit 01.05.2014)	546	87	139	0	367	1 139
Harry Hohmeister[3]	410	80	209	0	367	1 066
Simone Menne	819	91	209	49	367	1 535
Dr. Bettina Volkens	819	86	209	0	367	1 481
Christoph Franz (Vorstand bis 30.04.2014)	383	57	123	140	0	703
Gesamt (HGB)	**4 015**	**517**	**1 156**	**288**	**2 018**	**7 994**

[1] Sonstige Bezüge beinhalten insbesondere geldwerte Vorteile aus der Nutzung von Dienstwagen und der Rabattgewährung im Zusammenhang mit der Ausgabe von Optionsprogrammen (siehe „Erläuterung 36" im Konzernanhang), aus Beförderungsvergünstigungen unter Berücksichtigung einschlägiger IATA-Bestimmungen sowie Sitzungs- und Tagegelder aus der Tätigkeit in den Aufsichtsräten verbundener Unternehmen.
[2] Beizulegender Zeitwert des Optionsprogramms 2014 zum Gewährungszeitpunkt.
[3] Für seine Tätigkeit als Vorstandsvorsitzender der Swiss International Air Lines AG erhielt Harry Hohmeister darüber hinaus eine in CHF ausgezahlte Grundvergütung im Gegenwert von 410 TEUR, die direkt von der Swiss International Air Lines AG ausgezahlt wurde.

Für die im Jahr 2013 tätigen Mitglieder des Vorstands fielen im Einzelnen folgende Vergütungen an:

Gesamtbezüge des Vorstands (HGB) in 2013

Angaben in TEUR	Grund-vergütung	Sonstiges[1]	Einjährige variable Vergütung	Mehrjährige variable Vergütung	Options-programm[2]	**Gesamtbezüge**
Carsten Spohr	841	87	240	168	402	1 738
Harry Hohmeister[3] (Vorstand seit 01.07.2013)	205	60	120	0	402	787
Simone Menne	841	84	240	0	402	1 567
Dr. Bettina Volkens (Vorstand seit 01.07.2013)	410	67	120	0	402	999
Christoph Franz	1 177	155	341	239	0	1 912
Stefan Lauer (Vorstand bis 30.6.2013)	431	148	211	146	0	936
Gesamt (HGB)	**3 905**	**601**	**1 272**	**553**	**1 608**	**7 939**

[1] Sonstige Bezüge beinhalten insbesondere geldwerte Vorteile aus der Nutzung von Dienstwagen und der Rabattgewährung im Zusammenhang mit der Ausgabe von Optionsprogrammen (siehe „Erläuterung 36" im Konzernanhang), aus Beförderungsvergünstigungen unter Berücksichtigung einschlägiger IATA-Bestimmungen sowie Sitzungs- und Tagegelder aus der Tätigkeit in den Aufsichtsräten verbundener Unternehmen.
[2] Beizulegender Zeitwert des Optionsprogramms 2013 zum Gewährungszeitpunkt.
[3] Für seine Tätigkeit als Vorstandsvorsitzender der Swiss International Air Lines AG erhielt Harry Hohmeister darüber hinaus eine in CHF ausgezahlte Grundvergütung im Gegenwert von 205 TEUR, die direkt von der Swiss International Air Lines AG ausgezahlt wurde.

In den derzeit laufenden Optionsprogrammen werden zum 31. Dezember 2014 (2013) von den Vorstandsmitgliedern folgende Aktien beziehungsweise Optionspakete gehalten:

	Programm 2011		Programm 2012		Programm 2013		**Programm 2014**	
Anzahl der Aktien	Anzahl aus Eigenmitteln erworbener Aktien	Anzahl der Options-pakete	Anzahl aus Eigenmitteln erworbener Aktien	Anzahl der Options-pakete	Anzahl aus Eigenmitteln erworbener Aktien	Anzahl der Options-pakete	**Anzahl aus Eigenmitteln erworbener Aktien**	**Anzahl der Options-pakete**
Karl Ulrich Garnadt (Vorstand seit 01.05.2014)	– (–)	– (–)	– (–)	– (–)	– (–)	– (–)	10 170 (–)	30 (–)
Harry Hohmeister (Vorstand seit 01.07.2013)	– (–)	– (–)	– (–)	– (–)	8 370 (8 370)	30 (30)	10 170 (–)	30 (–)
Simone Menne (Vorstand seit 01.07.2012)	– (–)	– (–)	9 870 (9 870)	30 (30)	8 370 (8 370)	30 (30)	10 170 (–)	30 (–)
Carsten Spohr (Vorstand seit 01.01.2011)	11 520 (11 520)	30 (30)	9 870 (9 870)	30 (30)	8 370 (8 370)	30 (30)	15 255 (–)	45 (–)
Dr. Bettina Volkens (Vorstand seit 01.07.2013)	– (–)	– (–)	– (–)	– (–)	8 370 (8 370)	30 (30)	10 170 (–)	30 (–)

Die laufenden Optionsprogramme entwickelten sich im Geschäftsjahr wie folgt:

in €	Geschäftsjahr 2014			Geschäftsjahr 2013		
	Auszahlung von fälligen Optionsprogrammen	Zeitwertveränderung noch laufender Optionsprogramme	**Gesamt**	Auszahlung von fälligen Optionsprogrammen	Zeitwertveränderung noch laufender Optionsprogramme	**Gesamt**
Christoph Franz (Vorstand bis 30.04.2014)	–	–	–	–	–800 737	–800 737
Carsten Spohr	–300 000	94 598	–205 402	–	416 091	416 091
Karl Ulrich Garnadt (Vorstand ab 01.05.2014)	–	15 275	15 275	–	–	–
Harry Hohmeister (Vorstand seit 01.07.2013)	–	73 564	73 564	–	16 760	16 760
Stefan Lauer (Vorstand bis 30.06.2013)	–	–	–	–	–593 475	–593 475
Simone Menne	–	108 170	108 170	–	109 198	109 198
Dr. Bettina Volkens (Vorstand seit 01.07.2013)	–	73 564	73 564	–	16 760	16 760
	–300 000	**365 171**	**65 171**	**–**	**–835 403**	**–835 403**

Zu den maximalen Auszahlungsbeträgen siehe „Erläuterung 36“ im Konzernanhang ab S. 198.

Der Gesamtbetrag für die im Geschäftsjahr 2014 von den Vorstandsmitgliedern erworbenen Pensionsanwartschaften von 1,7 Mio. EUR (Vorjahr: 1,4 Mio. EUR) nach HGB beziehungsweise 1,8 Mio. EUR (Vorjahr: 1,3 Mio. EUR) nach IFRS wurde im Personalaufwand (Dienstzeitaufwand) berücksichtigt. Es ergeben sich folgende individuelle Dienstzeitaufwendungen und Barwerte von Pensionsanwartschaften:

Pensionsanwartschaften nach HGB und IFRS

in TEUR	HGB Dienstzeitaufwand		HGB Erfüllungsbetrag der Pensionsverpflichtungen		IFRS Dienstzeitaufwand		IFRS Barwert der Pensionsverpflichtungen	
	2014	2013	**31.12.2014**	31.12.2013	**2014**	2013	**31.12.2014**	31.12.2013
Carsten Spohr	452	295	2 594	2 026	399	299	2 353	1 868
Karl Ulrich Garnadt	223	–	223	–	195	–	195	–
Harry Hohmeister	329	215	635	290	318	144	445	144
Simone Menne	297	298	1 654	1 285	316	300	1 559	1 193
Dr. Bettina Volkens	315	198	520	198	314	144	445	144
Christoph Franz (bis 30.04.2014)	108	371	–	2 172	213	427	–	2 007
	1 724	**1 377**	**5 626**	**5 971**	**1 755**	**1 314**	**4 997**	**5 356**

Sonstige Vereinbarungen. Herr Christoph Franz war bis zum 31. Mai 2014 als Vorsitzender des Vorstands bestellt. Im September 2013 hat Herr Franz erklärt, für eine Verlängerung seiner Bestellung nicht zur Verfügung zu stehen und das Unternehmen auf eigenen Wunsch Ende Mai 2014 verlassen zu wollen. Mit Beschluss vom 7. Februar 2014 hat der Aufsichtsrat Herrn Franz zum 30. April 2014 und damit einen Monat vor Ablauf seiner Bestellung zum Vorstandsvorsitzenden unter Fortzahlung der ihm für den Monat Mai 2014 noch zustehenden Bezüge aus dem Vorstand abberufen. Die für das Geschäftsjahr 2014 zu zahlende variable Vergütung erhält Herr Franz zeitanteilig für den Zeitraum 1. Januar 2014 bis 31. Mai 2014. Sofern Mitgliedern des Vorstands für das Geschäftsjahr 2014 eine Ermessenstantieme gezahlt wird, erhält Herr Franz diese zeitanteilig für den Zeitraum 1. Januar 2014 bis 31. Mai 2014.

Herr Franz hat sich verpflichtet, für den Zeitraum 1. Juni 2014 bis 31. Mai 2016 nicht für ein Unternehmen oder einen Konzern tätig zu werden, das/der mit der Gesellschaft oder einem mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen in den jeweiligen Geschäftsfeldern wesentlich im Wettbewerb steht. Das Gleiche gilt für andere Einrichtungen, zum Beispiel Interessenverbände, deren Zielsetzungen oder Aktivitäten den Interessen der Gesellschaft zuwiderlaufen. Die Gesellschaft hat Herrn Franz im Gegenzug für den gleichen Zeitraum als Karenzentschädigung 65 Prozent seiner bisherigen Grundvergütung pro Jahr in Höhe von 1.207.500 EUR brutto, das heißt insgesamt 1.569.750 EUR brutto zum 10. Mai 2014 ausgezahlt.

Im Falle der Zuwiderhandlung gegen das Wettbewerbsverbot hätte die Gesellschaft neben dem allgemeinen Rückforderungsanspruch der (jeweils anteiligen) Karenzentschädigung für jeden Einzelfall einen Anspruch auf Zahlung einer Vertragsstrafe in Höhe von 1/12 (130.812,50 EUR). Bei Verwirken mehrerer Vertragsstrafen ist der Gesamtbetrag der zu zahlenden Vertragsstrafe auf ein Viertel der oben genannten Karenzentschädigung (392.437,50 EUR) begrenzt.

Vereinbarungsgemäß sind mit dem Ausscheiden von Herrn Franz alle Ansprüche auf Outperformance-Zahlungen aus LH-Performance-Programmen erloschen.

Bezüge ehemaliger Vorstandsmitglieder. Die laufenden Zahlungen und sonstigen Bezüge an ehemalige Vorstandsmitglieder und ihre Hinterbliebenen betrugen 4,9 Mio. EUR (Vorjahr: 4,3 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 71,9 Mio. EUR (Vorjahr: 65,5 Mio. EUR).

Neue Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK). In den nachfolgenden Tabellen sind die jedem einzelnen Mitglied des Vorstands gewährten Zuwendungen, Zuflüsse und der Versorgungsaufwand nach Maßgabe der Empfehlungen der Ziffer 4.2.5 Abs. 3 des Deutschen Corporate Governance Kodex individuell dargestellt.

Die Angaben zu Gewährung und Zufluss werden jeweils unterteilt in fixe und variable Vergütungsbestandteile und um Angaben zum Versorgungsaufwand ergänzt. Dieser entspricht dem Dienstzeitaufwand gemäß IAS 19 aus Zusagen für Pensionen und sonstige Versorgungsleistungen. Die fixen Vergütungskomponenten beinhalten die erfolgsunabhängigen Festvergütungen und Nebenleistungen. Die variablen erfolgsabhängigen Vergütungskomponenten unterteilen sich in die einjährige variable Vergütung sowie die beiden mehrjährigen Bestandteile variable Vergütung und Optionsprogramme.

Als „Gewährte Zuwendungen“ wird die variable Vergütung jeweils mit dem Zusagewert im Zeitpunkt der Gewährung (entspricht einer Zielerreichung von 100 Prozent) ausgewiesen. Für die aktienkursbasierte Vergütung wird der Zuteilungswert bei Gewährung angegeben. Die Vergütungselemente werden um Angaben individuell erreichbarer Minimal- und Maximalvergütungen ergänzt.

Der für das Berichtsjahr angegebene „Zufluss“ umfasst die tatsächlich im Berichtsjahr ausgezahlten fixen Vergütungsbestandteile zuzüglich der im Zeitpunkt der Aufstellung des Vergütungsberichts feststehenden Beträge der ein- und mehrjährigen variablen Vergütung, die im auf das Berichtsjahr folgenden Jahr ausgezahlt werden. Angaben zu den Optionsprogrammen betreffen Programme, die im Berichtsjahr endeten, und entsprechen dem Auszahlungsbetrag. Zur Gesamtvergütung gehört auch der jährliche Dienstzeitaufwand für Pensionszusagen, obwohl er keinen tatsächlichen Zufluss im engeren Sinne darstellt.

Die Mitglieder des Vorstands haben im Geschäftsjahr 2014 von Dritten im Hinblick auf ihre Tätigkeit im Vorstand weder Leistungen erhalten noch sind sie ihnen zugesagt worden.

Gewährte Zuwendungen

	Carsten Spohr, Vorstandsvorsitzender Vorsitzender seit 01.05.2014; Vorstand seit 01.01.2011				Karl Ulrich Garnadt, Ressort Lufthansa Passage Vorstand seit 01.05.2014			
in TEUR	**2014**	2013	**2014** (Min.)	**2014** (Max.)	**2014**	2013	**2014** (Min.)	**2014** (Max.)
Festvergütung	1 038	841	1 038	1 038	546	–	546	546
Nebenleistungen	117	87	117	117	87	–	87	87
Summe	**1 155**	**928**	**1 155**	**1 155**	**633**	**–**	**633**	**633**
Einjährige variable Vergütung	477	373	0	1 229	248	–	0	647
Mehrjährige variable Vergütung								
Dreijährige variable Vergütung	159	124	0	410	83	–	0	216
Optionsprogramm (4 Jahre)	550	402	0	1 800	367	–	0	1 200
Summe	**1 186**	**899**	**0**	**3 439**	**698**	**–**	**0**	**2 063**
Versorgungsaufwand	399	299	399	399	195	–	195	195
Gesamtvergütung	**2 740**	**2 126**	**1 554**	**4 993**	**1 526**	**–**	**828**	**2 891**

Gewährte Zuwendungen

in TEUR	Harry Hohmeister, Ressort Verbund-Airlines, Logistik und IT Vorstand seit 01.07.2013				Simone Menne, Ressort Finanzen und Aviation Services Vorstand seit 01.07.2012			
	2014*	2013*	**2014** (Min.)	**2014** (Max.)	**2014**	2013	**2014** (Min.)	**2014** (Max.)
Festvergütung	410	205	410	410	819	841	819	819
Nebenleistungen	80	60	80	80	91	84	91	91
Summe	**490**	**265**	**490**	**490**	**910**	**925**	**910**	**910**
Einjährige variable Vergütung	373	186	0	970	373	373	0	970
Mehrjährige variable Vergütung								
Dreijährige variable Vergütung	124	62	0	323	124	124	0	323
Optionsprogramm (4 Jahre)	367	402	0	1 200	367	402	0	1 200
Summe	**864**	**650**	**0**	**2 493**	**864**	**899**	**0**	**2 493**
Versorgungsaufwand	318	144	318	318	316	300	316	316
Gesamtvergütung	**1 672**	**1 059**	**808**	**3 301**	**2 090**	**2 124**	**1 226**	**3 719**

* Für seine Tätigkeit als Vorstandsvorsitzender der Swiss International Air Lines AG erhielt Harry Hohmeister darüber hinaus eine in CHF ausgezahlte Grundvergütung im Gegenwert von 410 TEUR (Vorjahr: 205 TEUR), die direkt von der Swiss International Air Lines AG ausgezahlt wurde.

Gewährte Zuwendungen

in TEUR	Dr. Bettina Volkens, Ressort Personal und Recht Vorstand seit 01.07.2013				Christoph Franz, Vorstandsvorsitzender Vorstand bis 30.04.2014				Stefan Lauer, Ressort Verbund-Airlines und Konzern-Personalpolitik Vorstand bis 30.06.2013			
	2014	2013	**2014** (Min.)	**2014** (Max.)	**2014**	2013	**2014** (Min.)	**2014** (Max.)	**2014**	2013	**2014** (Min.)	**2014** (Max.)
Festvergütung	819	410	819	819	382	1 177	382	382	–	431	–	–
Nebenleistungen	86	67	86	86	57	155	57	57	–	148	–	–
Summe	**905**	**477**	**905**	**905**	**439**	**1 332**	**439**	**439**	**–**	**579**	**–**	**–**
Einjährige variable Vergütung	373	186	0	970	220	529	0	566	–	186	–	–
Mehrjährige variable Vergütung												
Dreijährige variable Vergütung	124	62	0	323	74	176	0	189	–	62	–	–
Optionsprogramm (4 Jahre)	367	402	0	1 200	0	0	0	0	–	0	–	–
Summe	**864**	**650**	**0**	**2 493**	**294**	**705**	**0**	**755**	**–**	**248**	**–**	**–**
Versorgungsaufwand	314	144	314	314	213	427	213	213	–	150	–	–
Gesamtvergütung	**2 083**	**1 271**	**1 219**	**3 712**	**946**	**2 464**	**652**	**1 407**	**–**	**977**	**–**	**–**

Zufluss

	Carsten Spohr, Vorstandsvorsitzender Vorsitzender seit 01.05.2014; Vorstand seit 01.01.2011		Karl Ulrich Garnadt, Ressort Lufthansa Passage Vorstand seit 01.05.2014		Harry Hohmeister, Ressort Verbund-Airlines, Logistik und IT Vorstand seit 01.07.2013		Simone Menne, Ressort Finanzen und Aviation Services Vorstand seit 01.07.2012	
in TEUR	**2014**	2013	**2014**	2013	**2014***	2013*	**2014**	2013
Festvergütung	1 038	841	546	–	410	205	819	841
Nebenleistungen	117	87	87	–	80	60	91	84
Summe	**1 155**	**928**	**633**	**–**	**490**	**265**	**910**	**925**
Einjährige variable Vergütung	267	240	139	–	209	120	209	240
Mehrjährige variable Vergütung								
Dreijährige variable Vergütung	99	168	0	–	0	0	49	0
Optionsprogramm (3 bzw. 4 Jahre)	300	0	0	–	0	0	0	0
Summe	**666**	**408**	**139**	**–**	**209**	**120**	**258**	**240**
Versorgungsaufwand	399	299	195	–	318	144	316	300
Gesamtvergütung	**2 220**	**1 635**	**967**	**–**	**1 017**	**529**	**1 484**	**1 465**

* Für seine Tätigkeit als Vorstandsvorsitzender der Swiss International Air Lines AG erhielt Harry Hohmeister darüber hinaus eine in CHF ausgezahlte Grundvergütung im Gegenwert von 410 TEUR (Vorjahr: 205 TEUR), die direkt von der Swiss International Air Lines AG ausgezahlt wurde.

Zufluss

	Dr. Bettina Volkens, Ressort Personal und Recht Vorstand seit 01.07.2013		Christoph Franz, Vorstandsvorsitzender Vorstand bis 30.04.2014		Stefan Lauer, Ressort Verbund-Airlines und Konzern-Personalpolitik Vorstand bis 30.06.2013	
in TEUR	**2014**	2013	**2014**	2013	**2014**	2013
Festvergütung	819	410	382	1 177	–	431
Nebenleistungen	86	67	57	155	–	148
Summe	**905**	**477**	**439**	**1 332**	**–**	**579**
Einjährige variable Vergütung	209	120	123	340	–	211
Mehrjährige variable Vergütung						
Dreijährige variable Vergütung	0	0	140	239	–	146
Optionsprogramm (3 bzw. 4 Jahre)	0	0	0	0	–	0
Summe	**209**	**120**	**263**	**579**	**–**	**357**
Versorgungsaufwand	314	144	213	427	–	150
Gesamtvergütung	**1 428**	**741**	**915**	**2 338**	**–**	**1 086**

Struktur der Aufsichtsratsvergütung

Gemäß dem Beschluss der Hauptversammlung vom 8. Mai 2012 erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats seit dem Geschäftsjahr 2013 ausschließlich eine fixe Vergütung.

Die ordentlichen Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten gemäß § 13 Abs. 1 der Satzung für jedes Geschäftsjahr eine Vergütung in Höhe von 80.000 EUR. Der Vorsitzende erhält 240.000 EUR, der stellvertretende Vorsitzende 120.000 EUR. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses erhält zusätzlich 60.000 EUR, sonstige Mitglieder des Prüfungsausschusses erhalten zusätzlich 30.000 EUR. Vorsitzende anderer Ausschüsse erhalten zusätzlich 40.000 EUR, sonstige Mitglieder anderer Ausschüsse erhalten zusätzlich 20.000 EUR. Vergütungen für Ausschusstätigkeiten stehen unter dem Vorbehalt, dass der Ausschuss im Geschäftsjahr mindestens einmal getagt hat.

Scheiden Mitglieder des Aufsichtsrats im Laufe eines Geschäftsjahres aus dem Aufsichtsrat oder einer mit einer zusätzlichen Vergütung verbundenen Tätigkeit in einem seiner Ausschüsse aus, erhalten sie eine zeitanteilige Vergütung. Die zeitanteilige Vergütung für Ausschusstätigkeiten steht unter dem Vorbehalt, dass der jeweilige Ausschuss bereits mindestens einmal getagt hat.

Höhe der Aufsichtsratsvergütung
Der Aufwand für die festen Vergütungen sowie die Vergütung für Ausschusstätigkeit des Aufsichtsrats betrug für das Geschäftsjahr 2014 2.110 TEUR (Vorjahr: 2.156 TEUR).

Auf die einzelnen Mitglieder des Aufsichtsrats entfallen die in der nachfolgenden Tabelle aufgelisteten Beträge.

	2014			2013		
in TEUR	**Feste Vergütungen**	**Vergütung für Ausschuss-tätigkeit**	**AR-Vergütungen gesamt**	Feste Vergütungen	Vergütung für Ausschuss-tätigkeit	AR-Vergütungen gesamt
Dipl.-Ing. Dr.-Ing. E. h. Jürgen Weber (bis 07.05.2013)	–	–	–	83	14	97
Wolfgang Mayrhuber (seit 07.05.2013)	240	40	280	157	39	196
Frank Bsirske (bis 07.05.2013)	–	–	–	42	7	49
Christine Behle (seit 07.05.2013)	120	20	140	78	13	91
Jacques Aigrain	80	–	80	80	–	80
Dr. Werner Brandt	80	50	130	80	43	123
Bernd Buresch (bis 07.05.2013)	–	–	–	28	7	35
Jörg Cebulla (bis 07.05.2013)	–	–	–	28	–	28
Dipl.-Vwt. Jürgen Erwert (bis 07.05.2013)	–	–	–	28	10	38
Herbert Hainer	80	–	80	80	–	80
Dr. Jürgen Hambrecht (bis 29.04.2014)	26	7	33	80	40	120
Uwe Hien (seit 07.05.2013)	80	30	110	52	20	72
Dominique Hiekel (bis 07.05.2013)	–	–	–	28	–	28
Dr. h.c. Robert Kimmitt	80	–	80	80	–	80
Dr. Karl-Ludwig Kley (seit 07.05.2013)	80	33	113	52	39	91
Martin Koehler	80	30	110	80	30	110
Doris Krüger (seit 07.05.2013)	80	–	80	52	–	52
Dr. Nicola Leibinger-Kammüller	80	–	80	80	–	80
Eckhard Lieb	80	30	110	80	30	110
Ralf Müller (seit 07.05.2013)	80	–	80	52	–	52
Simon Reimann (bis 07.05.2013)	–	–	–	28	–	28
Monika Ribar (seit 29.04.2014)	54	20	74	–	–	–
Ilona Ritter (07.05.2013 bis 31.12.2014)	80	30	110	52	20	72
Marlies Rose (bis 07.05.2013)	–	–	–	28	–	28
Dr. Klaus G. Schlede (bis 07.05.2013)	–	–	–	28	21	49
Andreas Strache (seit 07.05.2013)	80	–	80	52	–	52
Christina Weber (seit 07.05.2013)	80	–	80	52	–	52
Birgit Weinreich (seit 07.05.2013)	80	–	80	52	–	52
Matthias Wissmann	80	–	80	80	–	80
Dr. Michael Wollstadt (bis 07.05.2013)	–	–	–	28	10	38
Stefan Ziegler	80	20	100	80	13	93
Gesamt	**1 800**	**310**	**2 110**	**1 800**	**356**	**2 156**

Sonstige Bezüge, überwiegend Sitzungsgelder, fielen in Höhe von insgesamt 88 TEUR (Vorjahr: 86 TEUR) an. Darüber hinaus erhielten Mitglieder des Aufsichtsrats der Deutschen Lufthansa AG, die Aufsichtsratsmandate bei Konzerngesellschaften wahrnehmen, für diese Tätigkeit 63 TEUR (Vorjahr: 62 TEUR) vergütet.

Übernahmerechtliche Angaben nach § 289 Abs. 4 HGB und § 315 Abs. 4 HGB

Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals, Aktiengattungen, Rechte und Pflichten
Das Grundkapital der Deutschen Lufthansa AG beträgt 1.184.697.000,96 EUR, aufgeteilt in 462.772.266 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 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 diverser internationaler Ziele gewahrt bleiben, darf der Anteil nichteuropäischer beziehungsweise ausländischer Aktionäre jedenfalls 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. 6 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. Ab dem vierten Tag nach Bekanntmachung der Aufforderung können die betroffenen Aktionäre die Rechte aus den betroffenen Aktien nicht mehr ausüben. Wird der 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 2014 lag der Anteil ausländischer Aktionäre im Aktienregister der Deutschen Lufthansa AG bei 34,5 Prozent. Detaillierte Informationen zum LuftNaSiG und die quartalsweise aktualisierte Aktionärsstruktur finden Sie auf der Internetseite
i www.lufthansagroup.com/investor-relations.

Im Rahmen von Mitarbeiterprogrammen 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 2014 keine Meldungen hinsichtlich direkter oder indirekter Beteiligungen vor, die 10 Prozent der Stimmrechte übersteigen.

Inhaber von Aktien mit Sonderrechten, die Kontrollbefugnisse verleihen
Aktien mit Sonderrechten, die Kontrollbefugnisse verleihen, sind bei der Deutschen Lufthansa AG nicht vorhanden.

Stimmrechtskontrolle von Mitarbeiteraktien bei mittelbarer Kontrollrechtsausübung
Soweit die Deutsche Lufthansa AG im Rahmen ihrer Mitarbeiterprogramme Aktien an Mitarbeiter ausgibt, werden die Aktien den Mitarbeitern unmittelbar übertragen. Die begünstigten Mitarbeiter können die ihnen aus den Mitarbeiteraktien zustehenden Kontrollrechte wie andere Aktionäre unmittelbar nach Maßgabe der gesetzlichen Vorschriften und der Bestimmungen der Satzung ausüben.

Gesetzliche Vorschriften und Bestimmungen der Satzung über die Ernennung beziehungsweise 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. Der Aufsichtsrat ist befugt, Änderungen der Satzung zu beschließen, die nur die Fassung betreffen (§ 11 Abs. 5 der Satzung). Darüber hinaus ist der Aufsichtsrat bei Ausübung oder nach Ablauf des Genehmigten Kapitals B ermächtigt, § 4 der Satzung entsprechend anzupassen.

Befugnisse des Vorstands, Aktien auszugeben oder zurückzukaufen
Die Deutsche Lufthansa AG verfügt zum 31. Dezember 2014 über ein genehmigtes Kapital in Höhe von 585.815.091,04 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 29. April 2014 wurde der Vorstand ermächtigt, bis zum 28. April 2019 mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital der Gesellschaft um bis zu 29.000.000 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. Von dieser Ermächtigung machte die Gesellschaft in 2014 in einer Höhe von insgesamt 4.345.000,96 EUR zur Ausgabe von 1.697.266 neuen Aktien an Mitarbeiter Gebrauch. Somit beträgt das unter der Ermächtigung noch zur Verfügung stehende Genehmigte Kapital B 24.654.999,04 EUR.

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.

Die Deutsche Lufthansa AG ist in den in § 71 AktG gesetzlich geregelten Fällen zum Rückkauf von Aktien und zur Veräußerung zurückgekaufter Aktien befugt. 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 30“ ab S. 187 aufgeführt.

Wesentliche Vereinbarungen der Gesellschaft, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels infolge eines Übernahmeangebots stehen

Das von der Deutschen Lufthansa AG betriebene EMTN-Programm zur Begebung von Anleihen beinhaltet eine Kontrollwechselklausel. Danach können Gläubiger von unter dem EMTN-Programm ausgegebenen Anleihen im Falle eines Kontrollwechsels die vorzeitige Rückzahlung der Anleihe verlangen. Der Kontrollwechsel ist an die unter dem EMTN-Programm näher definierten Begriffe der Kontrolle und eine innerhalb eines Kontrollwechselzeitraums stattfindende Ratingherabstufung aufgrund des Kontrollwechsels geknüpft. Unter diesem Programm sind aktuell zwei Anleihen ausstehend: zum Ersten eine Anleihe über 750 Mio. EUR mit Endfälligkeit am 7. Juli 2016, zum Zweiten eine Anleihe über 500 Mio. EUR mit einer Endfälligkeit zum 12. September 2019.

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 Vorstandsmitglieder 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 von zwei Jahresvergütungen nicht überschreiten, nähere Informationen dazu sind im „Vergütungsbericht“ ab S. 132 enthalten.

Erläuterungen zum Einzelabschluss der Deutschen Lufthansa AG (HGB)

✈ Umsatz der Deutschen Lufthansa AG sinkt leicht auf 14,9 Mrd. EUR.
/ Das Jahresergebnis beträgt –732 Mio. EUR. / Operativer Cashflow ist negativ.
/ Die Bilanzsumme liegt nahezu auf Vorjahresniveau.

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 dauerhaft verfügbar unter i www.investor-relations.lufthansa-group.com/de/finanzberichte.html.

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, Sicherheit sowie Beschaffung. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Deutschen Lufthansa AG entsprechen im Wesentlichen denen des Konzerns und werden im Abschnitt „Gesamtwirtschaftliche Lage“ ab S. 36, „Branchenentwicklung“ ab S. 38 und „Geschäftsverlauf“ ab S. 40 ausführlich beschrieben.

Ertragslage der Deutschen Lufthansa AG

60 Mio. Passagiere befördert
Die Zahl der beförderten Fluggäste stieg im Geschäftsjahr 2014 leicht um 1,7 Prozent auf 60 Mio. Passagiere. Dabei traf die Kapazitätsausweitung von 2,2 Prozent auf eine ebenfalls um 2,2 Prozent gestiegene Nachfrage und konnte somit vollständig am Markt abgesetzt werden. In der Folge blieb die Auslastung bei 79,7 Prozent auf Vorjahresniveau.

Durchschnittserlöse unter Vorjahresniveau
Im Jahr 2014 sanken die Durchschnittserlöse um 3,8 Prozent unter den Vorjahreswert. Bei einem Absatzanstieg von 2,2 Prozent erwirtschaftete das Unternehmen Verkehrserlöse in Höhe von 14,6 Mrd. EUR, das sind 1,7 Prozent weniger als vor einem Jahr. Die anderen Betriebserlöse sanken auf 335 Mio. EUR. Insgesamt erreichten die Umsatzerlöse 14,9 Mrd. EUR und lagen damit 2,3 Prozent unter dem Vorjahr.

Entwicklung der Verkehrsgebiete der Deutschen Lufthansa AG

	Verkehrserlöse in Mio. €		Fluggäste in Tsd.		Angebotene Sitzkilometer in Mio.		Verkaufte Sitzkilometer in Mio.		Sitzladefaktor in %	
	2014	Veränderung in %	**2014**	Veränderung in %	**2014**	Veränderung in %	**2014**	Veränderung in %	**2014**	Veränderung in P.
Europa	5 654	–0,9	45 265	1,9	47 127	0,6	35 054	1,6	74,4	0,8
Amerika	4 902	0,3	7 713	3,6	69 692	5,8	58 322	4,0	83,7	–1,4
Asien / Pazifik	2 828	–4,1	4 542	–0,6	44 826	1,5	36 232	1,6	80,8	0,0
Nahost / Afrika	1 185	–7,0	2 848	–2,4	16 163	–6,0	12 057	–3,0	74,6	2,3
Gesamtverkehr	**14 569**	**–1,7**	**60 368**	**1,7**	**177 808**	**2,2**	**141 665**	**2,2**	**79,7**	**0,0**

Gewinn- und Verlustrechnung der Deutschen Lufthansa AG nach HGB

in Mio. €	**2014**	2013
Erlöse aus den Verkehrsleistungen	14 569	14 818
Andere Betriebserlöse	335	432
Umsatzerlöse	**14 904**	**15 250**
Sonstige betriebliche Erträge	1 810	1 939
Materialaufwand	–11 741	–11 321
Personalaufwand	–2 573	–2 703
Abschreibungen	–383	–380
Sonstige betriebliche Aufwendungen	–3 029	–2 761
Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit	**–1 012**	**24**
Beteiligungsergebnis	951	1 231
Zinsergebnis	–503	–418
Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens	–69	–211
Finanzergebnis	**379**	**602**
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	**–633**	**626**
Steuern	–99	–219
Jahresergebnis	**–732**	**407**
Entnahmen aus der Kapitalrücklage	732	–
Einstellungen in andere Gewinnrücklagen	–	–200
Bilanzgewinn	**0**	**207**

Umsatz- und Ergebnisentwicklung

Die **Ergebnisentwicklung** im Geschäftsjahr 2014 ist insbesondere durch zwei Effekte geprägt. Zum einen konnte der entlastende Effekt aus den rückläufigen Treibstoffkosten die gegenläufige Zuführung zur Drohverlustrückstellung für Treibstoffpreissicherungsgeschäfte nicht kompensieren. Zum anderen konnte aufgrund des niedrigen Zinssatzes der hohe Zinsaufwand aus der Bewertung der Pensionsverpflichtung von der Entwicklung des Deckungsvermögens ebenfalls nicht kompensiert werden. Während die betrieblichen Erträge insgesamt um 2,8 Prozent sanken, stiegen die betrieblichen Aufwendungen gegenüber Vorjahr um 3,3 Prozent an. Das in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesene Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit sank daher gegenüber dem Vorjahr deutlich um 1 Mrd. EUR und betrug insgesamt –1 Mrd. EUR (Vorjahr: 24 Mio. EUR). Dies ist im Wesentlichen auf die hohe Drohverlustrückstellung für Treibstoffpreissicherungsgeschäfte und den zinsbedingten Bewertungseffekt aus den Pensionsrückstellungen zurückzuführen. Bereinigt um die unterschiedlichen, von Jahr zu Jahr stark schwankenden Effekte – insbesondere aus der Drohverlustrückstellung für Treibstoffpreissicherungsgeschäfte sowie der Abschreibung auf Treibstoffprämien, aus von Konzerngesellschaften übernommenen Aufwendungen im Rahmen des Zukunftsprogramms SCORE, aus Wertberichtigungen auf Umlaufvermögen insbesondere aus der Bewertung der Bankbestände in Venezuela, aus Rückstellungsauflösungen und anderen Sondereffekten – wäre das Ergebnis deutlich besser ausgefallen (–298 Mio. EUR).

Die **Umsatzerlöse** gingen um 2,3 Prozent auf 14,9 Mrd. EUR zurück. Ausschlaggebend für diese Entwicklung waren die in allen Verkehrsgebieten außer Amerika rückläufigen Verkehrserlöse, die insgesamt um 1,7 Prozent auf 14,6 Mrd. EUR sanken. Die sonstigen betrieblichen Erträge verzeichneten ebenfalls einen Rückgang auf 1,8 Mrd. EUR (Vorjahr: 1,9 Mrd. EUR). Dieser Rückgang ist im Wesentlichen auf die rückläufigen Erträge aus verleasten Kapazitäten an und Serviceleistungen für die Germanwings sowie weiterhin sinkenden Kursgewinnen aus Realisierung und Stichtagskursbewertung zurückzuführen. Gedämpft wird der Rückgang insbesondere durch höhere Rückstellungsauflösungen und die Zuschreibung auf den Beteiligungsbuchwert der Lufthansa Systems AG.

Die **betrieblichen Aufwendungen** betrugen 17,7 Mrd. EUR und stiegen gegenüber dem Vorjahr wieder um 3,3 Prozent. Ursache hierfür waren insbesondere die als Rückstellung bilanzierte Kaufpreisverpflichtung aus dem beschlossenen Verkauf der IT-Infrastruktur der Lufthansa Systems AG sowie der Anstieg der Kursverluste aus Realisierung und Stichtagskursbewertung. Gegenläufig wirkten gesunkene Aufwendungen für Altersversorgung, geringere von Konzerngesellschaften im Rahmen des Zukunftsprogramms SCORE übernommene Restrukturierungsaufwendungen sowie rückläufige Provisionsaufwendungen.

Der **Materialaufwand** erreichte 11,7 Mrd. EUR und macht damit 66,2 Prozent der gesamten betrieblichen Aufwendungen aus (Vorjahr: 66,0 Prozent). Der Anstieg des Materialaufwands um 420 Mio. EUR entfiel hauptsächlich auf den Treibstoffaufwand, der um 11,3 Prozent auf 4,8 Mrd. EUR stieg. Bereinigt um die Drohverlustrückstellung für Treibstoffpreissicherungsgeschäfte sowie die Abschreibungen auf Prämien in Höhe von 645 Mio. EUR wäre der Treibstoffaufwand um 4,4 Prozent gesunken. Der bereinigte Rückgang ist zu 5,1 Prozent auf gesunkene Preise zurückzuführen. Gegenläufig wirkten die um 0,5 Prozent gestiegene Menge und der USD-Währungseffekt im Jahresdurchschnitt (+0,2 Prozent). Ohne das realisierte negative Preissicherungsergebnis in Höhe von 99 Mio. EUR (ohne Drohverlustrückstellung und Prämienabschreibung) wäre der Treibstoffaufwand noch einmal geringer ausgefallen.

Die **Aufwendungen für bezogene Leistungen** sanken in diesem Geschäftsjahr leicht um 0,8 Prozent gegenüber dem Vorjahr auf 6,8 Mrd. EUR. Weiterhin stellen die Gebühren mit 2,9 Mrd. EUR die größte Aufwandsposition unter den bezogenen Leistungen dar. Sie lag mit 1,3 Prozent insgesamt leicht über Vorjahresniveau. Die Flugsicherungsgebühren stiegen leicht um 0,8 Prozent, die Landegebühren um 3,7 Prozent, die Fluggastgebühren um 4,2 Prozent und die Gebühren für Airportinfrastruktur um 3,0 Prozent. Die Abfertigungsgebühren hingegen sanken im Vergleich zum Vorjahr um 5,3 Prozent. Die Aufwendungen für bezogene Technikleistungen stiegen im Vergleich zum Vorjahr um 7,9 Prozent auf 1,5 Mrd. EUR. Die überwiegend an die Regionalpartner im Rahmen des Lufthansa Regional-Konzepts zu entrichtenden Charteraufwendungen sanken gegenüber dem Vorjahr deutlich um 37,7 Prozent auf 566 Mio. EUR. Dies ist im Wesentlichen auf den weiteren Rückgang des Kapazitätsbezugs aufgrund der Übertragung der Direktverkehre auf Germanwings zurückzuführen. Die Aufwendungen für Operating Leases dagegen stiegen noch einmal um 14,3 Prozent auf 722 Mio. EUR. Grund hierfür sind weitere im Geschäftsjahr in verschiedene Mieterbeteiligungsmodelle eingebrachte Flugzeuge.

Für das **Personal** wendete die Deutsche Lufthansa AG im Geschäftsjahr 2014 insgesamt 2,6 Mrd. EUR auf, das waren 4,8 Prozent weniger als vor einem Jahr. Bei einer im Jahresdurchschnitt um 1,3 Prozent gesunkenen Personalzahl sanken die Aufwendungen für Löhne und Gehälter um 2,5 Prozent. Hierin enthalten sind 32 Mio. EUR Restrukturierungsaufwendungen aus im Rahmen des Zukunftsprogramms SCORE definierten Maßnahmen. Die Sozialabgaben blieben mit 284 Mio. EUR nahezu auf Vorjahresniveau (–0,3 Prozent gegenüber Vorjahr). Die Aufwendungen für die Altersversorgung sanken erneut deutlich um 37,3 Prozent auf 126 Mio. EUR. Der Rückgang der Aufwendungen für Altersversorgung ist im Wesentlichen auf den sich insbesondere in der Übergangsversorgung stark auswirkenden, geänderten Gehaltstrend zurückzuführen.

Die **Abschreibungen** liegen insgesamt mit 383 Mio. EUR nahezu auf Vorjahresniveau. Im Geschäftsjahr 2014 ging die planmäßige Abschreibung noch einmal leicht um 3,2 Prozent auf 367 Mio. EUR zurück. Gegenläufig ergaben sich außerplanmäßige Abschreibungen auf Anzahlungen von 15 Mio. EUR.

Die **sonstigen betrieblichen Aufwendungen** betrugen 3,0 Mrd. EUR, sie waren damit 9,7 Prozent beziehungsweise 268 Mio. EUR höher als im Vorjahr. Dies ist im Wesentlichen auf den Anstieg der Kursverluste aus Realisierung und Stichtagskursbewertung sowie eine Rückstellung für die Übernahme der Kaufpreisverpflichtung aus dem Verkauf eines Teils der Lufthansa Systems AG zurückzuführen. In dieser Position sind unter anderem von Konzerngesellschaften im Rahmen des Zukunftsprogramms SCORE übernommene Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 48 Mio. EUR (Vorjahr: 71 Mio. EUR) enthalten.

Das **Finanzergebnis** lag mit 379 Mio. EUR deutlich unter dem Vorjahresergebnis von 602 Mio. EUR. Es setzt sich in 2014 aus einem Beteiligungsergebnis von 951 Mio. EUR (Vorjahr: 1,2 Mrd. EUR), einem negativen Zinsergebnis von 503 Mio. EUR (Vorjahr: –418 Mio. EUR) und den übrigen Finanzposten von –69 Mio. EUR (Vorjahr: –211 Mio. EUR) zusammen.

Das **Beteiligungsergebnis** setzt sich aus Ergebnisabführungen in Höhe von 370 Mio. EUR und Beteiligungserträgen in Höhe von 581 Mio. EUR zusammen. Die Mehrheit der Gesellschaften mit einem Ergebnisabführungsvertrag hat im abgelaufenen Geschäftsjahr positive Ergebnisse erzielt. Dabei haben die Lufthansa Systems AG (57 Mio. EUR), die Lufthansa Cityline GmbH (52 Mio. EUR), die Lufthansa Flight Training GmbH (19 Mio. EUR), die Delvag Luftversicherungs-AG (17 Mio. EUR), die LSG Lufthansa Service Holding AG (7 Mio. EUR) und die Eurowings GmbH mit ihrem ausgeglichenen Ergebnis ihre Vorjahresergebnisse übertroffen, während die Lufthansa Technik AG (188 Mio. EUR) und die Lufthansa Cargo AG (42 Mio. EUR) unter ihren Vorjahreswerten geblieben sind. Erstmals hat die Miles & More GmbH ihr Ergebnis in Höhe von 87 Mio. EUR abgeführt. Gegenläufig wirkte sich das gegenüber Vorjahr noch einmal schlechtere, negative Ergebnis der Lufthansa Commercial Holding GmbH (–99 Mio. EUR) auf das Beteiligungsergebnis aus. Bei den Beteiligungserträgen entfällt der größte Anteil (331 Mio. EUR) auf die Dividenden der 22 österreichischen Leasinggesellschaften (Vorjahr: 263 Mio. EUR). Der restliche Ertrag verteilt sich auf die Ausschüttungen der Air Trust AG (176 Mio. EUR) und aus dem Lufthansa SICAV-FIS-Fonds (69 Mio. EUR).

Bilanz der Deutschen Lufthansa AG nach HGB

in Mio. €	31.12.2014	31.12.2013
Aktiva		
Immaterielle Vermögensgegenstände	371	157
Flugzeuge	4 999	4 895
Übrige Sachanlagen	98	102
Finanzanlagen	12 096	11 101
Anlagevermögen	**17 564**	**16 255**
Vorräte	95	65
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	605	488
Übrige Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	1 508	2 101
Wertpapiere	–	1 077
Schecks, Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten	377	950
Umlaufvermögen	**2 585**	**4 681**
Rechnungsabgrenzungsposten	**36**	**35**
Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung	**536**	**293**
Bilanzsumme	**20 721**	**21 264**
Passiva		
Gezeichnetes Kapital	1 185	1 180
Kapitalrücklage	169	886
Gewinnrücklagen	2 129	2 129
Bilanzgewinn	0	207
Eigenkapital	**3 483**	**4 402**
Rückstellungen	**7 252**	**7 361**
Anleihen	1 250	1 600
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	1 014	1 068
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	3 821	2 897
Übrige Verbindlichkeiten	3 894	3 923
Verbindlichkeiten	**9 979**	**9 488**
Rechnungsabgrenzungsposten	**7**	**13**
Bilanzsumme	**20 721**	**21 264**

Das **Zinsergebnis** betrug im Geschäftsjahr –503 Mio. EUR (Vorjahr: –418 Mio. EUR). Der erneute Rückgang ist im Wesentlichen auf die im Vergleich zum Vorjahr deutlich höhere Aufzinsung der Pensionsrückstellungen in Höhe von 741 Mio. EUR (Vorjahr: 498 Mio. EUR) zurückzuführen. Die im Vergleich zum Vorjahr erhöhte Marktbewertung des zur Erfüllung von Altersversorgungsverpflichtungen dienenden Deckungsvermögens in Höhe von 324 Mio. EUR (Vorjahr: 217 Mio. EUR) konnte die Belastung aus der Aufzinsung nur knapp zur Hälfte kompensieren.

Die **Abschreibungen auf Finanzanlagen und Wertpapiere des Umlaufvermögens** lagen um 141 Mio. EUR unter dem Vorjahr. Den Wertberichtigungen auf Finanzanlagen im Vorjahr in Höhe von insgesamt 211 Mio. EUR folgten im Geschäftsjahr 2014 weitere Abschreibungen auf Finanzanlagen in Höhe von 69 Mio. EUR. Die Beteiligungsbuchwerte des Lufthansa SICAV-FIS-Fonds (–64 Mio. EUR) sowie der Lufthansa Aircraft Leasing Projekt Nr. 7 GmbH (–5 Mio. EUR) wurden wertberichtigt.

Finanzergebnis und betriebliches Ergebnis addieren sich zu einem **Vorsteuerergebnis** von –633 Mio. EUR (Vorjahr: 626 Mio. EUR).

Ausgeglichenes Bilanzergebnis
Nach Abzug von Steuern in Höhe von 99 Mio. EUR ergab sich im Jahr 2014 ein Jahresfehlbetrag von –732 Mio. EUR (Vorjahr: Jahresüberschuss von 407 Mio. EUR). Durch Entnahme aus der Kapitalrücklage in Höhe von 732 Mio. EUR wurde der Jahresfehlbetrag ausgeglichen und ein Bilanzergebnis von null ausgewiesen.

Finanz- und Vermögenslage der Deutschen Lufthansa AG

Operativer Cashflow Der operative Cashflow, definiert als Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit, war im Geschäftsjahr mit –232 Mio. EUR negativ und hat sich damit gegenüber dem Vorjahr (449 Mio. EUR) deutlich verschlechtert. Die Deutsche Lufthansa AG hat im Berichtsjahr 1,3 Mrd. EUR (Vorjahr: 1,0 Mrd. EUR) in Flugzeuge und Anzahlungen auf

Fluggeräte investiert. Davon entfielen 392 Mio. EUR auf Anzahlungen. Die Deutsche Lufthansa AG hat zur Finanzierung ihrer künftigen Zahlungsverpflichtungen aus Altersversorgungsansprüchen der Mitarbeiter insgesamt 416 Mio. EUR langfristig an den Lufthansa Pension Trust zur Anlage in verschiedene Renten- und Aktienfonds übertragen. Insgesamt ergab sich aus für Investitionstätigkeit und Geldanlagen eingesetzten Nettozahlungsmitteln ein Mittelzufluss von 440 Mio. EUR. Der Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit betrug im Geschäftsjahr 891 Mio. EUR.

Bilanzsumme nahezu auf Vorjahresniveau
Die Bilanzsumme sank leicht um 2,6 Prozent oder 543 Mio. EUR auf 20,7 Mrd. EUR. Das Anlagevermögen stieg erneut um knapp 1,3 Mrd. EUR, während sich das Umlaufvermögen um 2,1 Mrd. EUR verminderte.

Der Anstieg des Anlagevermögens ist im Wesentlichen auf den Anstieg des Finanzanlagevermögens um 1,0 Mrd. EUR zurückzuführen und begründet sich vornehmlich durch die Einbringung von weiteren 25 Flugzeugen in österreichische Leasinggesellschaften mittels Sacheinlage (697 Mio. EUR). Der Anstieg bei den immateriellen Vermögenswerten resultiert vor allem aus einer im Rahmen der Ausgründung der Miles & More GmbH entstandenen Ausgleichsforderung in Höhe von 230 Mio. EUR. Zudem wurden unter anderem Ausleihungen der Lufthansa Cargo AG, der Lufthansa Technik AG, der LSG Lufthansa Service Holding AG, der Lufthansa AirPlus Servicekarten GmbH, der Österreichischen Luftverkehrs-Beteiligungs GmbH und der Lufthansa Flight Training GmbH aufgestockt beziehungsweise neu vergeben. Darüber hinaus wurde der Beteiligungsbuchwert der Lufthansa Systems AG (103 Mio. EUR) zugeschrieben. Die Abschreibungen des Beteiligungsbuchwerts der Lufthansa Aircraft Leasing Projekt Nr. 7 GmbH (5 Mio. EUR) und der Lufthansa SICAV-FIS-Fonds (64 Mio. EUR) wirkten gegenläufig.

Der Rückgang der übrigen Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände auf 1,5 Mrd. EUR (Vorjahr: 2,1 Mrd. EUR) ist vornehmlich auf den verminderten Stand der Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen und hier insbesondere auf den Rückgang der abführungspflichtigen Gewinne der Tochtergesellschaften zurückzuführen.

Die flüssigen Mittel und Wertpapiere gingen im Vergleich zum Vorjahr um 1,7 Mrd. EUR zurück. Sämtliche Wertpapiere wurden im Geschäftsjahr veräußert. Der Kassenbestand lag bei 377 Mio. EUR (Vorjahr: 950 Mio. EUR).

In der Bilanzstruktur ergab sich daraus eine deutliche Verschiebung zu Gunsten des Anlagevermögens, das nunmehr 84,8 Prozent der Bilanzsumme ausmacht (Vorjahr: 76,4 Prozent).

Auf der Passivseite hat sich das Eigenkapital insbesondere aufgrund der Entnahme aus der Kapitalrücklage zum Ausgleich des Jahresfehlbetrags um 919 Mio. EUR vermindert und lag zum Aufstellungszeitpunkt bei 3.483 Mio. EUR. In der Folge sank die Eigenkapitalquote bei ebenfalls leicht gesunkener Bilanzsumme auf 16,8 Prozent (Vorjahr: 20,7 Prozent). Das langfristig dem Unternehmen zur Verfügung stehende Fremdkapital stieg im Berichtsjahr um 496 Mio. EUR. Der gegenläufige Effekt aus Eigenkapitalrückgang und Anstieg des langfristigen Fremdkapitals führte in der Folge zu einem nur leicht um 0,7 Prozentpunkte auf 50,3 Prozent gesunkenen Anteil langfristiger Mittel an der Bilanzsumme (Vorjahr: 51,0 Prozent). Das Anlagevermögen ist zu 59,3 Prozent (Vorjahr: 66,7 Prozent) durch langfristige Mittel gedeckt.

Die bilanzielle Nettoverschuldung hat sich gegenüber Vorjahr mit 2,9 Mrd. EUR (Vorjahr: 1,3 Mrd. EUR) mehr als verdoppelt.

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 www.investor-relations.lufthansa.com/de/corporate-governance/erklaerung-zur-unternehmensfuehrung-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. 60–71.

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 im Konzernabschluss dargestellten Lufthansa Passage.

Weitere Informationen zur erwarteten gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und zur Entwicklung der Geschäftsfelder sowie zu Annahmen, die der Konzernprognose zugrunde liegen, sind im Abschnitt „Prognosebericht“ des Konzernlageberichts auf S. 120–126 enthalten.

Jahresabschluss der Deutschen Lufthansa AG 2014

Deutsche Lufthansa AG
Bilanz zum 31. Dezember 2014

Aktiva			
in Mio. €	Anhang	**31.12.2014**	**31.12.2013**
Immaterielle Vermögensgegenstände		371	157
Flugzeuge		4 999	4 895
Übrige Sachanlagen		98	102
Finanzanlagen	4)	12 096	11 101
Anlagevermögen	3)	**17 564**	**16 255**
Vorräte	5)	95	65
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	6)	605	488
Übrige Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	6)	1 508	2 101
Wertpapiere	7)	-	1 077
Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks	7)	377	950
Umlaufvermögen		**2 585**	**4 681**
Rechnungsabgrenzungsposten	8)	**36**	**35**
Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung	9)	**536**	**293**
Bilanzsumme		**20 721**	**21 264**

Passiva			
in Mio. €	Anhang	**31.12.2014**	**31.12.2013**
Gezeichnetes Kapital	10)	1 185	1 180
Kapitalrücklage	11)	169	886
Gewinnrücklagen	11)	2 129	2 129
Bilanzgewinn	29)	0	207
Eigenkapital		**3 483**	**4 402**
Rückstellungen	12)	**7 252**	**7 361**
Anleihen		1 250	1 600
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten		1 014	1 068
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen		3 821	2 897
Übrige Verbindlichkeiten		3 894	3 923
Verbindlichkeiten	13)	**9 979**	**9 488**
Rechnungsabgrenzungsposten		**7**	**13**
Bilanzsumme		**20 721**	**21 264**

Deutsche Lufthansa AG
Gewinn- und Verlustrechnung für das Geschäftsjahr 2014

in Mio. €	Anhang	**2014**	**2013**
Erlöse aus den Verkehrsleistungen	17)	14 569	14 818
Andere Betriebserlöse	18)	335	432
Umsatzerlöse		**14 904**	**15 250**
Sonstige betriebliche Erträge	19)	1 810	1 939
Materialaufwand	20)	− 11 741	− 11 321
Personalaufwand	21)	− 2 573	− 2 703
Abschreibungen	22)	− 383	− 380
Sonstige betriebliche Aufwendungen	23)	− 3 029	− 2 761
Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit		**−1 012**	**24**
Beteiligungsergebnis	24)	951	1 231
Zinsergebnis	25)	− 503	− 418
Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens	26)	− 69	− 211
Finanzergebnis		**379**	**602**
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit		**− 633**	**626**
Steuern	27)	− 99	− 219
Jahresergebnis		**− 732**	**407**
Einstellungen in andere Gewinnrücklagen	11)	-	- 200
Entnahmen aus Kapitalrücklagen	11)	732	-
Bilanzgewinn	29)	**0**	**207**

Deutsche Lufthansa AG
Anlagenspiegel 2014

	Entwicklung der Anschaffungswerte					Entwicklung der kumulierten Abschreibungen						Buchwerte	
in Mio. EUR	Stand 01.01. 2014	Zu-gänge	Ab-gänge	Umbu-chungen	Stand 31.12. 2014	Stand 01.01. 2014	Zu-gänge	Ab-gänge	Zu-schrei-bungen	Umbu-chungen	Stand 31.12. 2014	Stand 31.12. 2014	Stand 31.12. 2013
I. Immaterielle Vermögensgegenstände													
1. Entgeltlich erworbene Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	346	243	43	1	547	202	14	25	–	–	191	356	144
2. Geleistete Anzahlungen	13	18	–	– 1	30	–	15	–	–	–	15	15	13
	359	**261**	**43**	**–**	**577**	**202**	**29**	**25**	**–**	**–**	**206**	**371**	**157**
II. Flugzeuge													
1. Flugzeuge mit Zubehör	6 796	885	897	320	7 104	2 874	332	199	–	–	3 007	4 097	3 922
2. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	973	392	143	– 320	902	–	–	–	–	–	–	902	973
	7 769	**1 277**	**1 040**	**–**	**8 006**	**2 874**	**332**	**199**	**–**	**–**	**3 007**	**4 999**	**4 895**
III. Übrige Sachanlagen													
1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	159	7	4	1	163	96	9	3	–	–	102	61	63
2. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	148	10	9	0	149	117	13	9	–	–	121	28	31
3. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	8	2	0	– 1	9	–	–	–	–	–	–	9	8
	315	**19**	**13**	**–**	**321**	**213**	**22**	**12**	**–**	**–**	**223**	**98**	**102**
IV. Finanzanlagen													
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	8 831	706	425	–	9 112	1 115	64	–	103	–	1 076	8 036	7 716
2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen	3 084	1 115	423	–	3 776	98	–	21	2	–	75	3 701	2 986
3. Beteiligungen	283	–	44	–	239	13	–	–	–	–	13	226	270
4. Ausleihungen an Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	45	20	–	–	65	7	2	–	1	–	8	57	38
5. Wertpapiere des Anlagevermögens	8	0	–	–	8	–	–	–	–	–	–	8	8
6. Sonstige Ausleihungen	99	2	11	–	90	24	5	–	–	–	29	61	75
7. Vorfinanzierung von Mietobjekten	8	–	1	–	7	–	–	–	–	–	–	7	8
	12 358	**1 843**	**904**	**–**	**13 297**	**1 257**	**71**	**21**	**106**	**–**	**1 201**	**12 096**	**11 101**
Summe Anlagevermögen	**20 801**	**3 400**	**2 000**	**–**	**22 201**	**4 546**	**454**	**257**	**106**	**–**	**4 637**	**17 564**	**16 255**

Anhang der Deutschen Lufthansa AG 2014

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 dauerhaft verfügbar unter http://.investor-relations.lufthansagroup.com.

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 Währungskursen ermittelt. Kursgesicherte Zahlungen werden im Rahmen von Bewertungseinheiten aktiviert.

Die zum Ausgleich gegenläufiger Wertänderungen oder Zahlungsströme aus Zins-, Wechselkurs- und Treibstoffpreisrisiken abgeschlossenen Sicherungsgeschäfte sind in Erläuterung 16) dargestellt.

Immaterielle Vermögensgegenstände Die immateriellen Vermögensgegenstände werden zu Anschaffungskosten bewertet und generell über fünf Jahre oder die längere vertragliche Nutzungsdauer abgeschrieben. Selbsterstellte immaterielle Vermögensgegenstände werden nicht aktiviert. 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.

Abnutzbare bewegliche Vermögensgegenstände mit Anschaffungskosten bis 150 EUR werden im Zugangsjahr voll aufwandswirksam erfasst. Geringwertige Wirtschaftsgüter mit Anschaffungskosten zwischen 151 EUR und 1 000 EUR werden in einem jahresbezogenen Sammelposten erfasst, der über fünf Jahre abgeschrieben wird.

Flugzeuge Seit 1. Januar 2013 werden neue Verkehrsflugzeuge über einen Zeitraum von 20 Jahren bis auf einen Restwert von fünf Prozent abgeschrieben.

Gebraucht erworbene Flugzeuge werden individuell in Abhängigkeit vom Alter im Erwerbszeitpunkt abgeschrieben. Flugzeuge zum Erwerbszeitpunkt jünger als 16 Jahre werden bis zu einem Alter von 20 Jahren auf einen Restbuchwert von fünf Prozent abgeschrieben. Flugzeuge im Erwerbszeitpunkt älter als 16 Jahre werden über vier Jahre ohne Berücksichtigung von Restbuchwerten 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 kürzeren Nutzungsdauer abgeschrieben. Betriebs- und Geschäftsausstattung wird bei normaler Beanspruchung über drei bis 14 Jahre 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. Kostenlos zugeteilte Emissionszertifikate werden zum Erinnerungswert, erworbene mit den Anschaffungskosten 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.

Das Deckungsvermögen wird 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 2005 G von Prof. Dr. Klaus Heubeck ermittelt. Neben angemessenen Fluktuations- und Karrieretrends werden dabei ein Gehaltstrend von grundsätzlich 2,5 Prozent (Vorjahr: 2,75 Prozent) und unveränderte Rententrends zwischen 1,0 – 2,75 Prozent berücksichtigt. Die Abzinsung erfolgt grundsätzlich mit dem von der Bundesbank veröffentlichten durchschnittlichen Marktzinssatz der vergangenen sieben Jahre, der sich bei einer angenommenen Restlaufzeit von 15 Jahren ergibt. Für die Bewertung zum 31. Dezember 2014 wird der entsprechende Zinssatz auf Basis der zum 30. November 2014 veröffentlichen Zinsinformationen auf den 31. Dezember 2014 prognostiziert. Er beträgt 4,54 Prozent (Vorjahr: 4,89 Prozent). Effekte aus Zinssatzänderungen werden im Zinsaufwand erfasst.

Versorgungsverpflichtungen aus Gehaltsumwandlungen werden zum beizulegenden Zeitwert des Rückdeckungsvermögens angesetzt, soweit dieser Wert den zugesagten Mindestbetrag überschreitet.

Die Rückstellung für Altersteilzeitverpflichtungen wird mit dem Erfüllungsbetrag angesetzt. Die Höhe des Erfüllungsrückstands ergibt sich aus den bis zum 31. Dezember 2014 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 2,5 Prozent (Vorjahr: 2,75 Prozent) ermittelt. Die Abzinsung erfolgt auf Basis der durchschnittlichen vertraglichen Restlaufzeiten analog zu den Pensionsverpflichtungen mit einem auf den 31. Dezember 2014 prognostizierten Zinssatz. Er beträgt am 30. November 2014 3,08 Prozent (Vorjahr: 3,79 Prozent).

Die übrigen Rückstellungen sind in Höhe des nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung notwendigen Erfüllungsbetrags anzusetzen. Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr werden mit dem ihrer Restlaufzeit entsprechenden durchschnittlichen Marktzinssatz der vergangenen sieben Jahre abgezinst.

Verbindlichkeiten Die 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 ertragsteuerlichen 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. Für den sich im Geschäftsjahr ergebenden aktiven latenten Steuerposten wird vom Aktivierungswahlrecht nach § 274 Abs. 1 HGB kein Gebrauch gemacht.

Aktive latente Steuern resultieren im Wesentlichen aus unterschiedlichen Wertansätzen von Rückstellungen für Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen, Rückstellungen für drohende Verluste und aus Verlustvorträgen. Passive latente Steuern resultieren aus unterschiedlichen Wertansätzen von Flugzeugen und übrigem Sachanlagevermögen.

Erläuterungen zur Bilanz Aktiva

3) Anlagevermögen

Die Entwicklung der einzelnen Posten des Anlagevermögens im Jahr 2014 ist in einer gesonderten Übersicht dargestellt..

Der Anstieg der immateriellen Vermögensgegenstände ist im Wesentlichen auf die im Berichtsjahr im Zusammenhang mit der Übertragung der Verpflichtungen aus dem Miles & More Programm geleisteten Zahlungen in Höhe von 230 Mio. EUR für den Kooperationsvertrag mit der Miles & More GmbH zurückzuführen.

Neben den im Anlagenspiegel und in der Bilanz ausgewiesenen eigenen Flugzeugen wurde Fluggerät, teilweise mit Besatzung, erchartert. Darüber hinaus hat die Deutschen Lufthansa AG folgende Flugzeuge gemietet:

Anzahl geleaste Flugzeuge		
Flugzeugtyp	**31.12.2014**	**31.12.2013**
A319-100	30	30
A320-200	44	37
A321-100	20	20
A321-200	24	14
A330-300	8	4
A340-300	18	22
A340-600	16	16
A380-800	3	3
B737-300	9	14
B737-500	13	15
B747-400	12	15
B747-8	10	7
EMB 190	9	9
EMB 195	24	19
	240	**225**

Der Anstieg ist im Wesentlichen auf die Einbringung von weiteren Flugzeugen im Geschäftsjahr in verschiedene Mieterbeteiligungsmodelle zurückzuführen.

4) Finanzanlagen

Die wesentlichen mittelbaren und unmittelbaren Beteiligungen der Deutschen Lufthansa AG sind in der Anlage Aufstellung des Anteilsbesitzes zum Anhang aufgeführt.

5) Vorräte

Vorräte		
in Mio. EUR	**31.12.2014**	**31.12.2013**
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	22	19
Emissionszertifikate	58	32
Fertige Erzeugnisse und Waren	15	14
	95	**65**

Der Anstieg der Emissionszertifikate ist durch die Wertaufholung zum Stichtag begründet.

6) Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände

Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände			
in Mio. EUR	**31.12.2014**	davon Restlaufzeit mehr als ein Jahr	**31.12.2013**
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	605	0	488
Forderungen gegen verbundene Unternehmen	944	17	1 335
Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	9	0	10
Sonstige Vermögensgegenstände	555	70	756
	2 113	**87**	**2 589**

7) Wertpapiere und flüssige Mittel

Zum Stichtag befinden sich keine Wertpapiere im Bestand. 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, in Höhe von 33 Mio. EUR als sonstige Vermögensgegenstände ausgewiesen.

8) Rechnungsabgrenzungsposten

Der Posten enthält abgegrenzte Versicherungsprämien in Höhe von 14 Mio. EUR für Folgejahre sowie ein Disagio in Höhe von 4 Mio. EUR.

9) Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung

Der Posten enthält einen aktiven Überhang aus der Verrechnung des Deckungsvermögens mit den Verpflichtungen aus der Altersversorgung in Höhe von 536 Mio. EUR.

Erläuterungen zur Bilanz Passiva

10) Gezeichnetes Kapital

Grundkapital Das Grundkapital der Deutschen Lufthansa AG beträgt 1 184,7 Mio. EUR. Es ist in 462 772 266 auf den Namen lautende Stückaktien eingeteilt, auf jede Stückaktie entfällt ein Anteil von 2,56 EUR am Grundkapital.

Genehmigtes Kapital 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 Akti-

onären 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 ordentlichen Hauptversammlung vom 29. April 2014 wurde der Vorstand ermächtigt, bis zum 28. April 2019 mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital um 29 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. Zur Ausgabe neuer Aktien an Mitarbeiter der Deutschen Lufthansa AG sowie der mit ihr verbundenen Unternehmen hat der Vorstand der Deutschen Lufthansa AG am 20. August 2014 und am 7. Oktober 2014 mit Zustimmung des Aufsichtsrats vom 17. September 2014 beschlossen, durch teilweise Ausnutzung der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 29. April 2014 (Genehmigtes Kapital B), das Grundkapital der Gesellschaft unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre um 1 697 266 neue, auf den Namen lautende vinkulierte Stückaktien mit Gewinnberechtigung ab dem 01. Januar 2014 gegen Bareinlage um EUR 4 345 000,96 zu erhöhen. Die Durchführung der Kapitalerhöhung wurde am 14. Oktober 2014 in das Handelsregister beim Amtsgericht Köln (HRB 2168) eingetragen. Das Genehmigte Kapital B beträgt zum 31. Dezember 2014 noch EUR 24 654 999,04.

Bedingtes Kapital 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 Stückaktien 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.

Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien 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 2014 hat die Deutsche Lufthansa AG 335 993 eigene Aktien zum Durchschnittskurs von 12,12 EUR erworben. Dies entspricht 0,07 Prozent vom Grundkapital.

Die erworbenen bzw. durch Kapitalerhöhung entstandenen Aktien wurden wie folgt verwendet:

- 1 070 677 Aktien wurden an Mitarbeiter der Deutschen Lufthansa AG und 37 weiterer verbundener Unternehmen und Beteiligungsgesellschaften aus der Ergebnisbeteiligung 2013 zum Kurs von 12,17 EUR übertragen.
- 922 294 Aktien wurden als Teil der leistungsorientierten variablen Vergütung 2014 an Führungskräfte und außertariflich beschäftigte Mitarbeiter der Deutschen Lufthansa AG und 33 weiterer verbundener Unternehmen und Beteiligungsgesellschaften zum Kurs von 11,79 EUR übertragen.
- 34 809 Aktien wurden im Rahmen des Optionsprogramms 2014 zum Kurs von 11,79 EUR an Mitglieder des Vorstands übertragen.
- 558 Aktien wurden noch aus der leistungsorientierten variablen Vergütung des Jahres 2013 an Führungskräfte und außertariflich beschäftigte Mitarbeiter zum Kurs von 14,31 EUR übertragen.

4 921 Aktien wurden zum Kurs von 13,95 EUR wieder veräußert.

Zum Bilanzstichtag waren keine eigenen Aktien mehr im Bestand.

Veröffentlichung gemäß § 26 Abs. 1 WpHG einer Stimmrechtsmitteilung gemäß § 21 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.

Veröffentlichung gemäß § 26 Abs. 1 WpHG von Stimmrechtsmitteilungen gemäß § 21 Abs. 1 WpHG vom 08. Mai 2014

Die UBS AG, Zürich, Schweiz hat uns am 5. Mai 2014 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG folgendes mitgeteilt:

Der Stimmrechtsanteil der UBS AG, Zürich, Schweiz, hat am 29. April 2014 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG überschritten und betrug zu diesem Tag 3,23% (14.884.346 Stimmrechte). Davon sind ihr 0,25% (1.140.262 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen.

Der Stimmrechtsanteil der UBS AG, Zürich, Schweiz, hat am 30. April 2014 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG unterschritten und betrug zu diesem Tag 2,90% (13.368.494 Stimmrechte). Davon sind ihr 0,25% (1.140.262 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen.

Veröffentlichung gemäß § 26 Abs. 1 WpHG von Stimmrechtsmitteilungen gemäß § 21 Abs. 1 WpHG vom 13. Mai 2014
Die BlackRock Investment Management (UK) Limited, London, Großbritannien hat uns namens und mit Vollmacht der nachfolgenden Gesellschaften am 8. Mai 2014 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG folgendes mitgeteilt:

Der Stimmrechtsanteil der BlackRock Advisors Holdings, Inc., New York, NY, U.S.A., hat am 6. Mai 2014 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG überschritten und betrug zu diesem Tag 3,008% (13.869.705 Stimmrechte). Davon sind ihr 3,008% (13.869.705 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 iVm Satz 2 WpHG zuzurechnen.

Der Stimmrechtsanteil der BlackRock International Holdings, Inc., New York, NY, U.S.A., hat am 6. Mai 2014 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG überschritten und betrug zu diesem Tag 3,003% (13.845.950 Stimmrechte). Davon sind ihr 3,003% (13.845.950 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 iVm Satz 2 WpHG zuzurechnen.

Der Stimmrechtsanteil der BR Jersey International Holdings L.P., St. Helier, Jersey, Channel Islands, hat am 6. Mai 2014 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG überschritten und betrug zu diesem Tag 3,003% (13.845.950 Stimmrechte). Davon sind ihr 3,003% (13.845.950 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 iVm Satz 2 WpHG zuzurechnen.

Veröffentlichung gemäß § 26 Abs. 1 WpHG einer Stimmrechtsmitteilung gemäß § 21 Abs. 1 WpHG vom 13. August 2014
Der EuroPacific Growth Fund, Los Angeles, Kalifornien, U.S.A., hat uns am 11. August 2014 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG folgendes mitgeteilt:

Der Stimmrechtsanteil der EuroPacific Growth Fund, Los Angeles, Kalifornien, U.S.A., hat am 6. August 2014 die Schwelle von 5% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG unterschritten und betrug zu diesem Tag 4,96% (22.852.222 Stimmrechte).

Veröffentlichung gemäß § 26 Abs. 1 WpHG einer Stimmrechtsmitteilung gemäß § 21 Abs. 1 WpHG vom 14. August 2014
Die BlackRock Investment Management (UK) Limited, London, Großbritannien hat uns namens und mit Vollmacht der nachfolgenden Gesellschaft am 12. August 2014 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG folgendes mitgeteilt:

Der Stimmrechtsanteil der BlackRock Group Limited, London, Großbritannien, hat am 07. August 2014 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG überschritten und betrug zu diesem Tag 3,12% (14.404.887 Stimmrechte). Davon sind ihr 3,12% (14.404.887 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 iVm Satz 2 WpHG zuzurechnen.

Veröffentlichung gemäß § 26 Abs. 1 WpHG einer Stimmrechtsmitteilung gemäß § 21 Abs. 1 WpHG vom 18. August 2014
Die BlackRock Investment Management (UK) Limited, London, Großbritannien hat uns namens und mit Vollmacht der nachfolgenden Gesellschaften am 14. August 2014 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG folgendes mitgeteilt:

Der Stimmrechtsanteil der BR Jersey International Holdings L.P., St. Helier, Jersey, Channel Islands, hat am 12. August 2014 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG unterschritten und betrug zu diesem Tag 2,99% (13.788.163 Stimmrechte). Davon sind ihr 2,99% (13.788.163 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 iVm Satz 2 WpHG zuzurechnen.

Der Stimmrechtsanteil der BlackRock International Holdings, Inc., New York, NY, U.S.A., hat am 12. August 2014 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG unterschritten und betrug zu diesem Tag 2,99% (13.788.163 Stimmrechte). Davon sind ihr 2,99% (13.788.163 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 iVm Satz 2 WpHG zuzurechnen.

Der Stimmrechtsanteil der BlackRock Group Limited, London, Großbritannien, hat am 12. August 2014 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG unterschritten und betrug zu diesem Tag 2,90% (13.374.677 Stimmrechte). Davon sind ihr 2,90% (13.374.677 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 iVm Satz 2 WpHG zuzurechnen.

Veröffentlichung gemäß § 26 Abs. 1 WpHG einer Stimmrechtsmitteilung gemäß § 21 Abs. 1 WpHG vom 18. August 2014
Die BlackRock Investment Management (UK) Limited, London, Großbritannien hat uns namens und mit Vollmacht der nachfolgenden Gesellschaften am 15. August 2014 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG folgendes mitgeteilt:

Der Stimmrechtsanteil der BlackRock International Holdings, Inc., New York, NY, U.S.A., hat am 13. August 2014 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG überschritten und betrug zu diesem Tag 3,004% (13.852.349 Stimmrechte). Davon sind ihr 3,004% (13.852.349 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 iVm Satz 2 WpHG zuzurechnen.

Der Stimmrechtsanteil der BR Jersey International Holdings L.P., St. Helier, Jersey, Channel Islands, hat am 13. August 2014 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG überschritten und betrug zu diesem Tag 3,004% (13.852.349 Stimmrechte). Davon sind ihr 3,004% (13.852.349 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 iVm Satz 2 WpHG zuzurechnen.

Veröffentlichung gemäß § 26 Abs. 1 WpHG einer Stimmrechtsmitteilung gemäß § 21 Abs. 1 WpHG vom 27. August 2014
Die Templeton Growth Fund, Inc., Maryland, U.S.A., hat uns am 22. August 2014 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG folgendes mitgeteilt:

Der Stimmrechtsanteil der Templeton Growth Fund, Inc., Maryland, U.S.A., hat am 21. August 2014 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG überschritten und betrug zu diesem Tag 3,12% (14.402.091 Stimmrechte).

Veröffentlichung gemäß § 26 Abs. 1 WpHG einer Stimmrechtsmitteilung gemäß § 21 Abs. 1 WpHG vom 11. September 2014
Wir haben am 8. September 2014 folgende Mitteilung gemäß § 21 Abs. 1 WpHG erhalten:

Der Stimmrechtsanteil der Capital Research and Management Company, Los Angeles, Kalifornien, U.S.A., hat am 2. September 2014 die Schwelle von 5% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa Aktiengesellschaft unterschritten und betrug zu diesem Tag 4,91% (22.628.681 Stimmrechte). Davon sind ihr 4,91% (22.628.681 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG zuzurechnen. Von diesen zugerechneten Stimmrechten werden 3 % oder mehr Stimmrechte vom EuroPacific Growth Fund gehalten.

Veröffentlichung gemäß § 26 Abs. 1 WpHG einer Stimmrechtsmitteilung gemäß § 21 Abs. 1 WpHG vom 11. September 2014
Wir haben am 8. September 2014 folgende Mitteilung gemäß § 21 Abs. 1 WpHG erhalten:

Der Stimmrechtsanteil der The Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, Kalifornien, U.S.A., hat am 2. September 2014 die Schwelle von 5% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa Aktiengesellschaft unterschritten und betrug zu diesem Tag 4,91% (22.628.681 Stimmrechte). Davon sind ihr 4,91% (22.628.681 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 iVm Satz 2 und Satz 3 WpHG zuzurechnen. Von diesen zugerechneten Stimmrechten werden 3 % oder mehr Stimmrechte vom EuroPacific Growth Fund gehalten.

Veröffentlichung gemäß § 26 Abs. 1 WpHG einer Stimmrechtsmitteilung gemäß § 21 Abs. 1 WpHG vom 17. September 2014
Die BlackRock Investment Management (UK) Limited, London, Großbritannien hat uns namens und mit Vollmacht der nachfolgenden Gesellschaften am 16. September 2014 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG folgendes mitgeteilt:

Der Stimmrechtsanteil der BR Jersey International Holdings L.P., St. Helier, Jersey, Channel Islands, hat am 12. September 2014 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG unterschritten und betrug zu diesem Tag 2,98% (13.737.543 Stimmrechte). Davon sind ihr 2,98% (13.737.543 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 iVm Satz 2 WpHG zuzurechnen.

Der Stimmrechtsanteil der BlackRock International Holdings, Inc., New York, NY, U.S.A., hat am 12. September 2014 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG unterschritten und betrug zu diesem Tag 2,98% (13.737.543 Stimmrechte). Davon sind ihr 2,98% (13.737.543 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 iVm Satz 2 WpHG zuzurechnen.

Veröffentlichung gemäß § 26 Abs. 1 WpHG einer Stimmrechtsmitteilung gemäß § 21 Abs. 1 WpHG vom 22. September 2014
Die BlackRock Investment Management (UK) Limited, London, Großbritannien hat uns namens und mit Vollmacht der nachfolgenden Gesellschaft am 18. September 2014 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG folgendes mitgeteilt:

Der Stimmrechtsanteil der BlackRock Advisors Holdings, Inc., New York, NY, U.S.A. hat am 16. September 2014 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG unterschritten und betrug zu diesem Tag 2,98% (13.718.242 Stimmrechte). Davon sind ihr 2,98% (13.718.242 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 iVm Satz 2 WpHG zuzurechnen.

Veröffentlichung gemäß § 26 Abs. 1 WpHG einer Stimmrechtsmitteilung gemäß § 21 Abs. 1 WpHG vom 22. September 2014
Die BlackRock Investment Management (UK) Limited, London, Großbritannien hat uns namens und mit Vollmacht der nachfolgenden Gesellschaften am 19. September 2014 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG folgendes mitgeteilt:

Der Stimmrechtsanteil der BlackRock Holdco 2, Inc., Wilmington, Delaware, U.S.A. hat am 17. September 2014 die Schwelle von 5% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG unterschritten und betrug zu diesem Tag 4,98% (22.981.909 Stimmrechte). Davon sind ihr 4,98% (22.981.909 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 iVm Satz 2 WpHG zuzurechnen.

Der Stimmrechtsanteil der BlackRock Financial Management, Inc., New York, NY, U.S.A. hat am 17. September 2014 die Schwelle von 5% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG unterschritten und betrug zu diesem

Tag 4,98% (22.981.909 Stimmrechte). Davon sind ihr 4,98% (22.981.909 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 iVm Satz 2 WpHG zuzurechnen.

Veröffentlichung gemäß § 26 Abs. 1 WpHG einer Stimmrechtsmitteilung gemäß § 21 Abs. 1 WpHG vom 26. September 2014
Die BlackRock Investment Management (UK) Limited, London, Großbritannien hat uns namens und mit Vollmacht der nachfolgenden Gesellschaft am 23. September 2014 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG folgendes mitgeteilt:

Der Stimmrechtsanteil der BlackRock, Inc., New York, NY, U.S.A., hat am 19. September 2014 die Schwelle von 5% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG unterschritten und betrug zu diesem Tag 4,97% (22.914.499 Stimmrechte). Davon sind ihr 4,97% (22.914.499 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 iVm Satz 2 WpHG zuzurechnen.

Veröffentlichung gemäß § 26 Abs. 1 WpHG einer Stimmrechtsmitteilung gemäß § 21 Abs. 1 WpHG vom 21. November 2014
Der EuroPacific Growth Fund, Los Angeles, Kalifornien, U.S.A., hat uns am 20. November 2014 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG folgendes mitgeteilt:

Der Stimmrechtsanteil der EuroPacific Growth Fund, Los Angeles, Kalifornien, U.S.A., hat am 14. November 2014 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG unterschritten und betrug zu diesem Tag 2,82% (13.027.323 Stimmrechte).

Veröffentlichung gemäß § 26 Abs. 1 WpHG einer Stimmrechtsmitteilung gemäß § 21 Abs. 1 WpHG vom 27. November 2014
Wir haben am 24. November 2014 folgende Mitteilung gemäß § 21 Abs. 1 WpHG erhalten:

Der Stimmrechtsanteil der Capital Research and Management Company, Los Angeles, Kalifornien, U.S.A., hat am 20. November 2014 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa Aktiengesellschaft unterschritten und betrug zu diesem Tag 2,95% (13.663.966 Stimmrechte). Davon sind ihr 2,95% (13.663.966 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG zuzurechnen. Kein individueller Fonds hält mehr als 3% der Stimmrechte an der Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft.

Veröffentlichung gemäß § 26 Abs. 1 WpHG einer Stimmrechtsmitteilung gemäß § 21 Abs. 1 WpHG vom 27. November 2014
Wir haben am 24. November 2014 folgende Mitteilung gemäß § 21 Abs. 1 WpHG erhalten:

Der Stimmrechtsanteil der The Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, Kalifornien, U.S.A., hat am 20. November 2014 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa Aktiengesellschaft unterschritten und betrug zu diesem Tag 2,95% (13.663.966 Stimmrechte). Davon sind ihr 2,95% (13.663.966 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 iVm Satz 2 und Satz 3 WpHG zuzurechnen. Kein individueller Fonds hält mehr als 3% der Stimmrechte an der Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft.

Veröffentlichung gemäß § 26 Abs. 1 WpHG einer Stimmrechtsmitteilung gemäß § 21 Abs. 1 WpHG vom 10. Dezember 2014
Die BlackRock Investment Management (UK) Limited, London, Großbritannien hat uns namens und mit Vollmacht der nachfolgenden Gesellschaften am 09. Dezember 2014 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG folgendes mitgeteilt:

Der Stimmrechtsanteil der BlackRock Holdco 2, Inc., Wilmington, Delaware, U.S.A. hat am 05. Dezember 2014 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG unterschritten und betrug zu diesem Tag 2,96% (13.696.372 Stimmrechte). Davon sind ihr 1,76% (8.151.959 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG, 0,04% (169.176 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 iVm Satz 2 WpHG und 1,27% (5.870.430 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 iVm Satz 2 WpHG zuzurechnen. Es ist zu beachten, dass der zuvor angegebene Gesamtstimmrechtsanteil nicht notwendigerweise der Summe der ebenfalls mitgeteilten Zurechnungen entspricht. Dies ist eine Folge davon, dass Stimmrechte innerhalb der Struktur der BlackRock-Gruppe mehrfach zugerechnet werden.

Der Stimmrechtsanteil der BlackRock Financial Management, Inc., New York, NY, U.S.A. hat am 05. Dezember 2014 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG unterschritten und betrug zu diesem Tag 2,95% (13.650.323 Stimmrechte). Davon sind ihr 1,76% (8.151.959 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG, 0,04% (169.176 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 iVm Satz 2 WpHG und 1,26% (5.824.381 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 iVm Satz 2 WpHG zuzurechnen. Es ist zu beachten, dass der zuvor angegebene Gesamtstimmrechtsanteil nicht notwendigerweise der Summe der ebenfalls mitgeteilten Zurechnungen entspricht. Dies ist eine Folge davon, dass Stimmrechte innerhalb der Struktur der BlackRock-Gruppe mehrfach zugerechnet werden.

Veröffentlichung gemäß § 26 Abs. 1 WpHG einer Stimmrechtsmitteilung gemäß § 21 Abs. 1 WpHG vom 15. Dezember 2014
Die BlackRock Investment Management (UK) Limited, London, Großbritannien hat uns namens und mit Vollmacht der nachfolgenden Gesellschaft am 12. Dezember 2014 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG folgendes mitgeteilt:

Der Stimmrechtsanteil der BlackRock, Inc., New York, NY, U.S.A., hat am 10. Dezember 2014 die Schwelle von

3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG unterschritten und betrug zu diesem Tag 2,96% (13.705.491 Stimmrechte). Davon sind ihr 1,69% (7.835.591 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG, 0,04% (169.176 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 iVm Satz 2 WpHG und 1,34% (6.195.591 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 iVm Satz 2 WpHG zuzurechnen. Es ist zu beachten, dass der zuvor angegebene Gesamtstimmrechtsanteil nicht notwendigerweise der Summe der ebenfalls mitgeteilten Zurechnungen entspricht. Dies ist eine Folge davon, dass Stimmrechte innerhalb der Struktur der BlackRock-Gruppe mehrfach zugerechnet werden.

Veröffentlichung gemäß § 26 Abs. 1 WpHG einer Stimmrechtsmitteilung gemäß § 21 Abs. 1 WpHG vom 19. Januar 2015

Wir haben am 14. Januar 2015 folgende Mitteilung gemäß § 21 Abs. 1 WpHG erhalten:
Der Stimmrechtsanteil der Templeton Investment Counsel, LLC, Wilmington, Delaware, U.S.A., hat am 13. Januar 2015 die Schwelle von 3% der Stimmrechte an der Deutschen Lufthansa AG überschritten und betrug zu diesem Tag 3,02% (13.996.622 Stimmrechte). Davon sind ihr 3,02% (13.996.622 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG zuzurechnen. Kein individueller Fonds oder Mischfonds, der von Templeton Investment Counsel, LLC geleitet wird, hält 3% oder mehr Stimmrechte.

11) Rücklagen

Die Kapitalrücklage enthält das Agio aus Kapitalerhöhungen und den aus der Ausgabe von Schuldverschreibungen für Wandlungsrechte zum Erwerb von Anteilen erzielten Betrag. Im Geschäftsjahr 2014 wurde das Agio aus einer Kapitalerhöhung für Mitarbeiteraktien in Höhe von 16,3 Mio. EUR eingestellt. Zum Ausgleich des im Geschäftsjahr aufgelaufenen Jahresfehlbetrages wurden der Kapitalrücklage 732 Mio. EUR entnommen.

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 1 159 Mio. EUR, die aus der Bewertung von Vermögensgegenständen zum beizulegenden Zeitwert resultiert. Dem ausschüttungsgesperrten Betrag stehen freie Gewinnrücklagen in ausreichender Höhe gegenüber.

12) Rückstellungen

Rückstellungen		
in Mio. EUR	**31.12.2014**	**31.12.2013**
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	2 159	2 072
Steuerrückstellungen	137	136
Verpflichtungen aus noch nicht ausgeflogenen Flugdokumenten	1 770	2 645
Sonstige Rückstellungen	3 186	2 508
	7 252	**7 361**

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. Die Versorgungsansprüche sind überwiegend durch Dotierungen in externes, zugriffsbeschränktes Treuhandvermögen ausfinanziert. Daneben existieren Verpflichtungen aus Gehaltsumwandlungen, denen Vermögen aus Rückdeckungsversicherungen gegenübersteht.

Für den Bilanzausweis werden die versicherungsmathematischen Verpflichtungen mit dem jeweiligen Deckungsvermögen zum beizulegenden Zeitwert am 31. Dezember 2014 saldiert. Die historischen Anschaffungskosten des Deckungsvermögens betragen zum 31. Dezember 2014 4 819 Mio. EUR, der beizulegende Zeitwert liegt zum 31. Dezember 2014 bei 5 968 Mio. EUR.

Der versicherungsmathematische Erfüllungsbetrag zum 31. Dezember 2014 wird mit 7 591 Mio. EUR angesetzt. Den Aufwendungen aus der Aufzinsung der Pensionsverpflichtungen in Höhe von 741 Mio. EUR stehen Erträge aus der Marktbewertung des Deckungsvermögens in Höhe von 324 Mio. EUR gegenüber.

Die Verpflichtungen aus Altersteilzeit werden unter den sonstigen Rückstellungen ausgewiesen. Mit den Verpflichtungen in Höhe von 57 Mio. EUR wird das Deckungsvermögen mit einem beizulegenden Zeitwert von 49 Mio. EUR verrechnet. Die historischen Anschaffungskosten des Deckungsvermögens liegen bei 39 Mio. EUR.

Den verrechneten Erträgen aus Deckungsvermögen in Höhe von 1,5 Mio. EUR stehen Aufwendungen aus der Aufzinsung der Rückstellung in gleicher Höhe gegenüber.

Die Verpflichtungen aus noch nicht ausgeflogenen Flugdokumenten verminderten sich im Berichtsjahr insbesondere aufgrund der Übertragung der Verpflichtungen aus dem Miles & More Programm auf die Miles & More GmbH in Höhe von 868 Mio. EUR.

Die sonstigen Rückstellungen enthalten im Wesentlichen Beträge für bezogene Leistungen, für drohende Verluste, für Instandhaltung für Restrukturierung sowie für Provisionen.

13) Verbindlichkeiten

Verbindlichkeiten					
in Mio. EUR	Restlaufzeit bis ein Jahr	Restlaufzeit über ein Jahr	Restlaufzeit über fünf Jahre	**Insgesamt 31.12.2014**	**Insgesamt 31.12.2013**
Anleihen	–	1 250	–	1 250	1 600
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	250	666	98	1 014	1 068
Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	1	–	–	1	1
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	457	–	–	457	497
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	3 714	107	–	3 821	2 897
Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	6	–	–	6	9
Sonstige Verbindlichkeiten	769	1 284	1 377	3 430	3 416
- davon aus Steuern	(48)	–	–	(48)	(73)
- davon im Rahmen der sozialen Sicherheit	(5)	(–)	(–)	(5)	(12)
	5 197	**3 307**	**1 475**	**9 979**	**9 488**

Von den Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sind 136 Mio. EUR durch Flugzeuge besichert. Von den sonstigen Verbindlichkeiten sind Verpflichtungen aus Finanzierungs-Leasingverträgen von 2,7 Mrd. EUR durch die entsprechenden Flugzeuge besichert.

14) Haftungsverhältnisse

Haftungsverhältnisse		
in Mio. EUR	**31.12.2014**	**31.12.2013**
Verbindlichkeiten aus Bürgschaften, Wechsel- und Scheckbürgschaften	1 134	1 051
- davon gegenüber verbundenen Unternehmen	(253)	(200)
Verbindlichkeiten aus Gewährleistungsverträgen	989	1 112
- davon gegenüber verbundenen Unternehmen	(349)	(484)
Haftung aus der Bestellung von Sicherheiten für fremde Verbindlichkeiten	25	25

Der Ausweis der Verbindlichkeiten aus Bürgschaften beinhaltet mit 876 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 853 Mio. EUR gegenüber. Wegen noch nicht vorliegender Jahresabschlüsse sind die vorgenannten Beträge zum Teil vorläufig.

Von den Verbindlichkeiten aus Gewährleistungsverträgen entfallen 337 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 252 Mio. EUR gegenüber.

15) Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Bestellobligo für Investitionen Das Bestellobligo für Investitionen im Sachanlagevermögen beträgt zum 31. Dezember 2014 14,2 Mrd. EUR. Von den daraus resultierenden Zahlungsverpflichtungen werden 4,5 Mrd. EUR in den Jahren 2015 bis 2018 und 9,7 Mrd. EUR in den Jahren 2019 bis 2025 fällig.

Zum Bilanzstichtag bestehen Übernahmeverpflichtungen von Gesellschaftsanteilen und Einlageverpflichtungen bei Beteiligungen in Höhe von 0,2 Mio. EUR sowie Darlehenszusagen in Höhe von 470 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 dem Flughafen Frankfurt sind durchschnittlich auf 20 Jahre und auf dem Flughafen München auf 30 Jahre gemietet und zum Teil von Lufthansa vorfinanziert. Insgesamt werden jährlich rund 174 Mio. EUR für Mieten aufgewendet.

Auf längerfristige Operate Leasing-Verträge für Fluggerät mit Laufzeiten bis 2022 entfielen im Geschäftsjahr Aufwendungen in Höhe von 722 Mio. EUR.

Verpflichtungen aus langfristigen Wartungsverträgen Aus bis zum Bilanzstichtag abgeschlossenen langfristigen Wartungsverträgen mit Laufzeiten bis 2030 entstanden im Geschäftsjahr Aufwendungen von 107,1 Mio. EUR. Von den daraus resultierenden Zahlungsverpflichtungen werden 663 Mio. EUR in den Jahren 2015 bis 2018 und 1,1 Mrd. EUR in den Jahren 2019 bis 2030 fällig.

16) Sicherungspolitik und Finanzderivate

Währungs-, Zins- und Treibstoffpreissicherungen Zum 31. Dezember 2014 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 max.
Mio. AED	3	Terminverkäufe	0,2205	2015
Mio. AUD	183	Terminverkäufe	0,6682	2018
Mio. CAD	349	Terminverkäufe	0,6849	2017
Mio. CHF	1 792	Terminverkäufe	0,8718	2022
Mio. CNY	4 172	Terminverkäufe	0,1213	2016
Mio. CZK	1 820	Terminverkäufe	0,0369	2016
Mio. DKK	18	Terminverkäufe	0,1344	2015
Mio. GBP	341	Terminverkäufe	1,2229	2016
Mio. HKD	1 920	Terminverkäufe	0,0972	2016
Mio. HUF	15 847	Terminverkäufe	0,0032	2016
Mio. INR	13 027	Terminverkäufe	0,0121	2015
Mio. JPY	71 607	Terminverkäufe	0,0075	2016
Mio. KRW	123 117	Terminverkäufe	0,0007	2015
Mio. MXN	25	Terminverkäufe	0,0552	2015
Mio. NOK	1 515	Terminverkäufe	0,1192	2016
Mio. NZD	16	Terminverkäufe	0,5793	2016
Mio. PHP	1 073	Terminkäufe	0,0172	2015
Mio. PLN	666	Terminverkäufe	0,2313	2016
Mio. SEK	2 522	Terminverkäufe	0,1102	2016
Mio. SGD	128	Terminverkäufe	0,5943	2016
Mio. THB	959	Terminverkäufe	0,0234	2015
Mio. USD	12 662	Terminkäufe	0,7331	2025
Mio. ZAR	1 237	Terminverkäufe	0,0653	2016

Darüber hinaus bestehen mit Konzerngesellschaften folgende Währungssicherungsgeschäfte:

Währungen				
Volumen		Derivatart	Durchschnittskurs in EUR	Laufzeiten bis maximal
Mio. AED	3	Terminkäufe	0,2205	2015
Mio. AUD	106	Terminkäufe	0,6728	2018
Mio. CAD	113	Terminkäufe	0,6835	2017
Mio. CHF	1 318	Terminkäufe	0,8119	2022
Mio. CNY	1 782	Terminkäufe	0,1213	2016
Mio. CZK	1 068	Terminkäufe	0,0369	2016
Mio. DKK	151	Terminkäufe	0,1340	2016
Mio. GBP	105	Terminkäufe	1,1976	2016
Mio. HKD	1 385	Terminkäufe	0,0968	2016
Mio. HUF	1 512	Terminkäufe	0,0033	2016
Mio. INR	6 314	Terminkäufe	0,0120	2015
Mio. JPY	23 018	Terminkäufe	0,0073	2016
Mio. KRW	31 011	Terminkäufe	0,0007	2015
Mio. MXN	25	Terminkäufe	0,0552	2015
Mio. NOK	343	Terminkäufe	0,1209	2016
Mio. NZD	4	Terminkäufe	0,5824	2015
Mio. PHP	1 073	Terminverkäufe	0,0171	2015
Mio. PLN	71	Terminkäufe	0,2298	2016
Mio. SEK	810	Terminkäufe	0,1108	2016
Mio. SGD	54	Terminkäufe	0,5943	2016
Mio. THB	862	Terminkäufe	0,0233	2015
Mio. USD	3 431	Terminverkäufe	0,7519	2022
Mio. ZAR	612	Terminkäufe	0,0652	2016

Treibstoffexposures			
		2015	2016
Treibstoffbedarf	in Tsd. t	5 690	6 039
Sicherungen	in Tsd. t	4 536	2 441
Sicherungsgrad	in %	80%	40%

Für das Geschäftsjahr 2014 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 Finanzmanagements 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 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 2014 Rückstellungen in Höhe von 48 Mio. EUR gebildet.

Devisensicherung

Währung	Derivatart	Jahr der Fälligkeit	Volumen schwebendes Geschäft in Mio.	Volumen abgesichertes Risiko in Mio.
AED	Terminverkauf	2015	3	3
AUD	Terminverkauf	2015	72	72
		2016	31	31
		2017	1	1
		2018	1	1
CAD	Terminverkauf	2015	73	73
		2016	38	38
		2017	10	10
CHF	Terminverkauf	2015	205	205
		2016	55	55
		2017	1	1
CNY	Terminverkauf	2015	1 344	1 344
		2016	439	439
CZK	Terminverkauf	2015	759	759
		2016	309	309
DKK	Terminkauf	2015	18	18
GBP	Terminverkauf	2015	93	93
		2016	27	27
HKD	Terminverkauf	2015	1 020	1 020
		2016	365	365
HUF	Terminverkauf	2015	8 165	8 165
		2016	3 541	3 541
INR	Terminverkauf	2015	6 314	6 314
JPY	Terminverkauf	2015	17 364	17 364
		2016	5 654	5 654
KRW	Terminverkauf	2015	31 011	31 011
MXN	Terminverkauf	2015	25	25
NOK	Terminverkauf	2015	249	249
		2016	96	96
NZD	Terminverkauf	2015	4	4
PHP	Terminverkauf	2015	1 073	1 073
PLN	Terminverkauf	2015	85	85
		2016	36	36
SEK	Terminverkauf	2015	589	589
		2016	228	228
SGD	Terminverkauf	2015	39	39
		2016	15	15
THB	Terminverkauf	2015	862	862
USD	Terminkauf	2015	1 480	1 480
		2016	451	451
ZAR	Terminverkauf	2015	432	432
		2016	180	180

Des Weiteren werden Währungssicherungsgeschäfte mit erwarteten Flugzeuglieferungen zu Bewertungseinheiten zum Ausgleich von währungsbedingten Preissteigerungsrisiken zusammengefasst. Flugzeugkäufe werden nur noch mit Termingeschäften gesichert. Das Exposure für Investitionen zum Jahresende 2014, 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
2015	655	577	58,6	88%
2016	331	103	4,2	31%
2017	122	24	1,2	20%
2018	896	405	15,1	45%
2019	1 313	632	17,6	48%
2020	1 641	1 031	29,0	63%
2021	1 623	934	31,3	58%
2022	1 697	1 498	51,0	88%
2023	1 588	1 386	40,3	87%
2024	1 317	996	26,0	76%
2025	578	354	6,9	61%
Gesamt	**11 761**	**7 940**	**281,2**	**68%**

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. Grund- und Sicherungsgeschäfte haben identische Laufzeiten bis maximal 2025. Da sich die gegenläufigen Zahlungsströme jeweils ausgleichen, wurden die Zinsswaps nicht bilanziert.

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. Die abgesicherten Zahlungsströme gleichen sich vollständig aus, so dass die Bewertungseinheiten vollständig wirksam sind.

Zinssicherung

In Mio. EUR	Volumen Grundgeschäft	Marktwert	Laufzeiten bis max.	Buchwerte Sonstige Rückstellungen
31.12.2014				
Externe Sicherungen mit Grundgeschäft	2 673	203	2025	–
Externe Sicherungen ohne Grundgeschäft	500	2	2016	–
Externe Sicherungen für Tochtergesellschaften	648	0	2025	–
Interne Sicherungen mit Tochtergesellschaften	107	9	2018	–

Die Deutsche Lufthansa AG sichert Preisrisiken aus dem künftigen Treibstoffbedarf wirksam mit geeigneten Derivaten ab. Auf die Bildung von Bewertungseinheiten für Zwecke des handelsrechtlichen Jahresabschlusses gemäß § 254 HGB wurde verzichtet. Zum 31. Dezember 2014 sind für drohende Verluste aus Treibstoffpreissicherungsgeschäften Rückstellungen in Höhe von 509 Mio. EUR gebildet worden. Für Sicherungsgeschäfte für Emissionszertifikate waren zum 31. Dezember 2014 keine Rückstellungen für drohende Verluste zu bilden.

Markt- und Buchwerte Finanzderivate Für die bestehenden Finanzderivate ergeben sich zum 31. Dezember 2014 folgende Marktwerte beziehungsweise bilanzielle Buchwerte:

Finanzderivate

Derivatart in Mio. EUR	Marktwerte 31.12.2014	Buchwerte Sonstige Vermögensgegenstände 31.12.2014	Buchwerte Sonstige Rückstellungen 31.12.2014
Termingeschäfte Devisensicherung	371	–	48
Bandbreitenoptionen Devisensicherung	0	0	–
Bandbreitenoptionen Treibstoff-Preissicherung	-8	1	9
Call-Optionen Treibstoff-Preissicherung	0	0	–
Sicherungskombinationen Treibstoff-Preissicherung	-499	1	500
Zinsswaps	214	–	–

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 mit ihren beizulegenden Zeitwerten bis auf die sonstigen Ausleihungen zum 31. Dezember 2014 über den Buchwerten. Auf Abschreibungen wurde insoweit gemäß § 253 Abs. 3 Satz 4 HGB verzichtet, als es sich um nicht dauerhafte Wertminderungen handelt.

Bilanzposten

in Mio. EUR	Marktwerte 31.12.2014	Buchwerte 31.12.2014
Anteile an verbundenen Unternehmen	1 822	1 822
Ausleihungen an verbundene Unternehmen	989	1 088
Sonstige Ausleihungen	60	60

Bei den Anteilen an verbundenen Unternehmen handelt es sich um eine Beteiligung an der Lufthansa SICAV-FIS-Fonds, Belgien in Höhe von 100 Prozent. Dies ist eine Beteiligung an einem ausländischen Investmentvermögen im Sinne des § 1 Abs. 1 bzw. Abs. 2 KAGB. Die Ausschüttung beträgt im Geschäftsjahr 69 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

17) Erlöse aus Verkehrsleistungen

Verkehrserlöse nach Strecken		
in Mio. EUR	**2014**	**2013**
Europa	5 654	5 706
Nordamerika	3 629	3 607
Asien/Pazifik	2 828	2 949
Südamerika	1 274	1 283
Afrika	583	632
Nahost	601	641
	14 569	**14 818**

Verkehrserlöse nach Tätigkeitsbereichen		
in Mio. EUR	**2014**	**2013**
Liniendienste	14 008	14 257
Charter	561	561
	14 569	**14 818**

18) Andere Betriebserlöse

Aufteilung nach Tätigkeitsbereichen		
in Mio. EUR	**2014**	**2013**
Reiseleistungen (Provisionen)	151	189
Abfertigungsleistungen/Bordverkauf	160	198
Sonstige	24	45
	335	**432**

Die anderen Betriebserlöse wurden zu 76 Prozent in Europa (Vorjahr: 76 Prozent) erwirtschaftet.

19) Sonstige betriebliche Erträge

Sonstige betriebliche Erträge		
in Mio. EUR	**2014**	**2013**
Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen	12	29
Kursgewinne aus Fremdwährungsbewertung	664	752
Auflösung von Rückstellungen	217	149
Serviceleistungen für Konzerngesellschaften	171	169
Personalüberlassung	68	75
Schadenersatzleistungen	9	19
Mieterträge	46	4
Erträge aus Operating Lease Flugzeuge	254	469
Erträge aus der Wertaufholung von Vermögensgegenständen	107	9
Übrige betriebliche Erträge	262	264
	1 810	**1 939**

20) Materialaufwand

Materialaufwand		
in Mio. EUR	**2014**	**2013**
Betriebsstoffe für Flugzeuge	4 836	4 347
Übrige Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	63	76
Aufwendungen für bezogene Leistungen	6 842	6 898
	11 741	**11 321**

21) Personalaufwand

Personalaufwand		
in Mio. EUR	**2014**	**2013**
Löhne und Gehälter	2 164	2 218
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	409	485
- davon für Altersversorgung	(126)	(201)
	2 573	**2 703**

Der Personalaufwand enthält nicht den im Zinsergebnis ausgewiesenen Aufwand aus der Aufzinsung von Pensions- und Personalrückstellungen.

Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt		
	2014	**2013**
Bordpersonal im Einsatz	22 169	22 067
Bodenpersonal	13 607	14 127
Personal in Ausbildung	115	163
	35 891	**36 357**

22) Abschreibungen

Die Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände, Flugzeuge und übrige Sachanlagen sind im Anlagenspiegel aufgegliedert.

23) Sonstige betriebliche Aufwendungen

Sonstige betriebliche Aufwendungen		
in Mio. EUR	**2014**	**2013**
Verkaufsprovisionen für Agenturen	237	262
Mieten und Erhaltungsaufwendungen	229	182
Aufwendungen für EDV-Vertriebssysteme	215	223
Wertberichtigungen/Abschreibungen auf Umlaufvermögen	111	94
Schulung / Training fliegendes Personal	83	66
Werbung und Verkaufsförderung	181	181
Kursverluste aus Fremdwährungsbewertung	735	594
Aufwendungen für den Zahlungsverkehr (insb. Kreditkartenprovisionen)	164	164
Versicherungsaufwand für den Flugbetrieb	20	26
Reiseaufwendungen	224	218
Prüfungs-, Beratungs- und Rechtsaufwendungen	67	72
Übrige betriebliche Aufwendungen	763	679
	3 029	**2 761**

24) Beteiligungsergebnis

Beteiligungsergebnis		
in Mio. EUR	**2014**	**2013**
Erträge aus Gewinnabführungsverträgen	469	649
Aufwendungen aus Verlustübernahme	99	29
Erträge aus Beteiligungen	581	611
- davon von verbundenen Unternehmen	(576)	(607)
	951	**1 231**

Erträge/Aufwendungen aus Gewinnabführungsverträgen sind einschließlich Organsteuerumlagen/-gutschriften ausgewiesen. Die Erträge aus Beteiligungen enthalten im Wesentlichen die Dividende der AirTrust AG, des Lufthansa SICAV-FIS-Fonds und der österreichischen Leasinggesellschaften für das Geschäftsjahr 2013.

25) Zinsergebnis

Zinsergebnis				
in Mio. EUR	**2014**	davon verbundene Unternehmen	**2013**	davon verbundene Unternehmen
Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	66	61	57	52
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	68	5	100	6
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	− 637	− 9	− 575	− 11
- davon aus Aufzinsungen	(− 757)	−	(− 538)	−
- davon aus Marktbewertung Deckungsvermögen	(326)	−	(217)	−
	− 503	**57**	**− 418**	**47**

26) Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens

Auf das Finanzanlagevermögen wurden Abschreibungen in Höhe von 69 Mio. EUR vorgenommen. Es handelt sich hierbei um Abschreibungen auf die Beteiligungsbuchwerte des Lufthansa SICAV-FIS-Fonds in Höhe von 64 Mio. EUR und der Lufthansa Aircraft Leasing Projekt Nr. 7 GmbH in Höhe von 5 Mio. EUR.

27) Steuern

Steuern		
in Mio. EUR	**2014**	**2013**
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	56	167
Sonstige Steuern	43	52
	99	**219**

In den Steuern vom Einkommen und vom Ertrag und in den sonstigen Steuern sind Posten für Vorjahre im Saldo von 63 Mio. EUR enthalten.

28) Aufsichtsrat und Vorstand

Die Mitglieder des Aufsichtsrats und des Vorstands sind auf S. 21f. angegeben.

Die Grundzüge des Vergütungssystems und die Höhe der Vergütung der einzelnen Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat sind im ausführlichen Vergütungsbericht dargestellt und näher erläutert. Der Vergütungsbericht ist Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts.

Vorstand Die Vergütung der im Geschäftsjahr tätigen Vorstandsmitglieder setzt sich wie folgt zusammen:

Gesamtbezüge des Vorstands		
In TEUR	**2014**	**2013**
Grundvergütung	4 015	3 905
Sonstiges	517	601
Einjährige variable Vergütung	1 156	1 272
Mehrjährige variable Vergütung	288	553
Optionsprogramm[1]	2 018	1 608
Gesamtbezüge	**7 994**	**7 939**
Personalaufwand Pensionszusagen	1 724	1 377

Die Vorstandsvergütung setzt sich aus folgenden Komponenten zusammen:

- **Fixe Jahresgrundvergütung.** Die Grundvergütung wird monatlich als Gehalt ausgezahlt.
- **Variable Jahresvergütung.** 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 (Bonus-Malus-Faktor). 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. Die variable Jahresvergütung ist auf das 1,5-fache der Grundvergütung begrenzt.
- **Aktienkursbasierte Vergütung.** 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 wurde. Mit dieser Ausgestaltung ist insgesamt die überwiegende Mehrjährigkeit der variablen Vergütungskomponenten sichergestellt.
- **Tantieme.** Der Aufsichtsrat kann dem Vorstand in Jahren mit auf außerordentlichen exogenen Einflüssen beruhenden schwachen operativen Ergeb-

nissen eine angemessene zusätzliche Leistungstantieme zuteilen.

- **Sonstige Bezüge.** 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 Tagegelder aus der Tätigkeit in den Aufsichtsräten verbundener Unternehmen.

Die Gesamtvergütung beinhaltet die Auszahlung der fälligen dreijährigen variablen Vergütung 2012. Im Aufwand des Berichtsjahres wurden davon abweichend die Wertänderungen der dreijährigen variablen Vergütungen der Geschäftsjahre 2012 bis 2014 in Höhe von 649 TEUR berücksichtigt.

In den derzeit laufenden Optionsprogrammen werden von den Vorstandsmitgliedern folgende Aktien gehalten:

Optionsprogramme				
	2014	2013	2012	2011
Carsten Spohr	15 255	8 370	9 870	11 520
Karl-Ulrich Garnadt	10 170	-	-	-
Harry Hohmeister	10 170	8 370	-	-
Simone Menne	10 170	8 370	9 870	-
Dr. Bettina Volkens	10 170	8 370	-	-

Für die laufenden Optionsprogramme wurden im Aufwand für aktienbasierte Vergütungen der beizulegende Zeitwert der im Geschäftsjahr gewährten Optionen und die Wertänderung von in Vorjahren gewährten Optionen in Höhe von 65 EUR erfasst.

Die laufenden Zahlungen an ehemalige Vorstandsmitglieder und ihre Hinterbliebenen betrugen 3,8 Mio. EUR (Vorjahr: 3,7 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 64,6 Mio. EUR (Vorjahr: 61,4 Mio. EUR).

Aufsichtsrat Der Aufwand für die fixe Vergütung des Aufsichtsrats betrug 2 110 TEUR für das Geschäftsjahr 2014 (Vorjahr: 2 156 TEUR). Sonstige Bezüge, überwiegend Sitzungsgelder, fielen in Höhe von insgesamt 88 TEUR (Vorjahr: 86 TEUR) an.

Darüber hinaus erhielten Mitglieder des Aufsichtsrats der Deutschen Lufthansa AG, die Aufsichtsratsmandate bei Konzerngesellschaften wahrnehmen, für diese Tätigkeit 63 TEUR (Vorjahr: 62 TEUR) vergütet. Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat erhielten neben ihren Aufsichtsratsbezügen Vergütungen in Form von Löhnen und Gehältern einschließlich Altersversorgungsansprüchen für die von ihnen erbrachten Arbeitsleistungen in Höhe von insgesamt 1,0 Mio. EUR (Vorjahr: 1,0 Mio. EUR).

Im Berichtsjahr wurden, wie im Vorjahr, keine Kredite oder Vorschüsse an Mitglieder des Vorstands oder Aufsichtsrats gewährt.

29) Bilanzgewinn

Nach Ausgleich des Jahresfehlbetrages durch Entnahme aus der Kapitalrücklage verbleibt ein Bilanzergebnis von Null.

30) Entsprechenserklärung nach § 161 AktG

Die nach § 161 AktG geforderte Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex wurde vom Vorstand und Aufsichtsrat abgegeben und als Bestandteil der Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289a HGB auf der Internetseite der Gesellschaft unter www.lufthansagroup.com/entsprechenserklaerung dauerhaft öffentlich zugänglich gemacht.

31) Honorar des Abschlussprüfers

Das im Geschäftsjahr als Aufwand erfasste Honorar für den Abschlussprüfer nach § 319 Abs. 1 HGB setzt sich wie folgt zusammen:

- Abschlussprüfungsleistungen	2,5 Mio. EUR
- andere Bestätigungsleistungen	0,6 Mio. EUR
- Steuerberatungsleistungen	0,1 Mio. EUR
- sonstige Leistungen	0,7 Mio. EUR
	3,9 Mio. EUR

Versicherung der gesetzlichen Vertreter

„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 2. März 2015
Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft

Der Vorstand

Aufsichtsrat und Vorstand

Aufsichtsrat

Dr. Wolfgang Röller
Ehemaliger Vorsitzender des Aufsichtsrats
Deutsche Lufthansa AG
Ehrenvorsitzender

Dipl.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Jürgen Weber
Ehemaliger Vorsitzender des Aufsichtsrats
Deutsche Lufthansa AG
Ehrenvorsitzender

Stimmberechtige Mitglieder

Wolfgang Mayrhuber
Ehemaliger Vorsitzender
des Vorstands
Deutsche Lufthansa AG
Vorsitzender

Christine Behle
Mitglied des Bundesvorstands
der Gewerkschaft ver.di
Arbeitnehmervertreterin
Stellvertretende Vorsitzende

Jacques Aigrain
Chairman
LCH.Clearnet Group Limited, Großbritannien

Dr. Werner Brandt
Ehemaliges Mitglied des Vorstands
SAP SE

Herbert Hainer
Vorstandsvorsitzender
adidas AG

Dr. Jürgen Hambrecht
Ehemaliger Vorsitzender
des Vorstands
BASF SE
(bis 29. April 2014)

Uwe Hien
Purser und Berater der Gewerkschaft
UFO in Tariffragen
Arbeitnehmervertreter

Dr. h.c. Robert Kimmitt
Senior International Counsel
Wilmer Hale, USA

Dr. Karl-Ludwig Kley
Vorsitzender der Geschäftsleitung
Merck KGaA

Martin Koehler
Selbstständiger Unternehmensberater
und ehemaliger Leiter Competence
Center “Aviation” bei der
Boston Consulting Group

Doris Krüger
Leiterin Lufthansa Group
Innovation Unit
Arbeitnehmervertreterin

Dr. Nicola Leibinger-Kammüller
Geschäftsführende Gesellschafterin
und Vorsitzende
der Geschäftsführung
TRUMPF GmbH + Co. KG

Eckhard Lieb
Triebwerksmechaniker
Arbeitnehmervertreter

Jan-Willem Marquardt
Flugkapitän und Mitglied der
Vereinigung Cockpit
Arbeitnehmervertreter
(seit 01. Januar 2015)

Ralf Müller
Staatlich geprüfter Techniker
Arbeitnehmervertreter

Monika Ribar
Ehemalige CEO und Präsidentin
der Konzernleitung der
PANALPINA WELTTRANSPORT AG,
Schweiz
(seit 29. April 2014)

Ilona Ritter
Vorsitzende Tarifpolitik der
Vereinigung Cockpit
Arbeitnehmervertreterin
(bis 31. Dezember 2014)

Andreas Strache
Flight Manager
Arbeitnehmervertreter

Christina Weber
Kaufm. Angestellte
Arbeitnehmervertreterin

Birgit Weinreich
Flugbegleiterin
Arbeitnehmervertreterin

Matthias Wissmann
Präsident des Verbands der
Automobilindustrie e.V. (VDA)

Stefan Ziegler
Flugkapitän
Arbeitnehmervertreter

Vorstand

Dr. Christoph Franz
Vorsitzender des Vorstands
(bis 30. April 2014)

Carsten Spohr
Mitglied des Vorstands
Ressort Passage
(bis 30. April 2014)
Vorsitzender des Vorstands
(seit 01. Mai 2014)

Karl Ulrich Garnadt
Mitglied des Vorstands
Ressort Passage
(seit 01. Mai 2014)

Harry Hohmeister
Mitglied des Vorstands
Ressort Verbund-Airlines,
Logistik und IT

Simone Menne
Mitglied des Vorstands
Ressort Finanzen und
Aviation Services

Dr. Bettina Volkens
Mitglied des Vorstands
Ressort Personal und Recht

Andere Mandate der Aufsichtsratsmitglieder der Deutschen Lufthansa AG

Stand: 31. Dezember 2014; bei Ausscheiden aus dem Aufsichtsrat während des Geschäftsjahres beziehen sich die Angaben auf das Datum des Ausscheidens

Wolfgang Mayrhuber
a) BMW AG
Infineon Technologies AG (Vorsitz)
Münchner Rückversicherungs-Gesellschaft AG
b) HEICO Corp.

Christine Behle
a) Bremer Lagerhaus-Gesellschaft- Aktiengesellschaft von 1877 (stellv. Vorsitz)
Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG
b) ACE Auto Club Europa e.V./ACE Wirtschaftsdienst GmbH

Jacques Aigrain
b) LCH.Clearnet SA
London Stock Exchange Group PLC
LyondellBassell NV
QFCA Qatar Financial Center Authority
Swiss International Air Lines AG
WPP PLC

Dr. Werner Brandt
a) RWE AG
ProSiebenSAT.1 Media AG (Vorsitz)
Osram Licht AG
b) QIAGEN N.V. (Vorsitz)

Herbert Hainer
a) Allianz Deutschland AG
FC Bayern München AG (stellv. Vorsitz)

Dr. Jürgen Hambrecht
(bis 29. April 2014)
a) Daimler AG
Fuchs Petrolub SE (Vorsitz)
TRUMPF GmbH & Co. KG (Vorsitz)

Dr. Karl-Ludwig Kley
a) Bertelsmann Management SE
Bertelsmann SE & Co. KGaA
BMW AG (stellv. Vorsitz)

Martin Koehler
a) Delton AG
b) Enfold Inc.

Dr. Nicola Leibinger-Kammüller
a) Axel Springer AG
Siemens AG
Voith GmbH

Eckhard Lieb
b) Albatros Versicherungsdienste GmbH

Ralf Müller
a) Lufthansa Cargo AG

Monika Ribar
b) Chain IQ Group AG
Logitech International SA
Rexel SA
Schweizerische Bundesbahnen SBB
Sika AG
Swiss International Air Lines AG

Christina Weber
a) LSG Lufthansa Service Holding AG

Matthias Wissmann
a) Seeburger AG (stellv. Vorsitz)

Mandate der Vorstandsmitglieder der Deutschen Lufthansa AG

Stand: 31. Dezember 2014; bei Ausscheiden aus dem Aufsichtsrat während des Geschäftsjahres beziehen sich die Angaben auf das Datum des Ausscheidens

Dr. Christoph Franz
(bis 30. April 2014)
a) Lufthansa Technik AG* (Vorsitz bis 30.04.2015)
b) Roche Holding AG
Stadler Rail AG
Swiss International Air Lines AG (stellv. Vorsitz)

Karl Ulrich Garnadt
a) Germanwings GmbH* (Vorsitz)
b) Aircraft Maintenance and Engineering Cooperation (AMECO)
Austrian Airlines AG
ÖLH Österreichische Luftverkehrs-Holding GmbH (stellv. Vorsitz)

Harry Hohmeister
a) Lufthansa Cargo AG* (Vorsitz)
b) Austrian Airlines AG (Vorsitz)
Edelweiss Air AG (Vorsitz)
Günes Ekspres Havacilik A.S. (SunExpress)
SN Airholding SA/NV

Simone Menne
a) Delvag Luftfahrtversicherungs-AG* (Vorsitz)
Deutsche Post AG
LSG Lufthansa Service Holding AG* (Vorsitz)
Lufthansa Cargo AG*
Lufthansa Systems AG* (Vorsitz)
Lufthansa Technik AG*
b) Börsenrat der FWB Frankfurter Wertpapierbörse
Miles & More GmbH (Vorsitz)

Carsten Spohr
a) Lufthansa Technik AG*
ThyssenKrupp AG
b) Dr. August Oetker KG

Dr. Bettina Volkens
a) LSG Lufthansa Service Holding AG*
b) Austrian Airlines AG (stellv. Vorsitz)

a) Mitgliedschaft in gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten
b) Mitgliedschaft in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen.
* Konzernmandat gemäß §100 Abs.2 Satz 2 AktG

Anlage zum Anhang
Aufstellung des Anteilsbesitzes

Wesentliche Beteiligungen	Anteil in %	Ergebnis nach Steuern in Mio. EUR*	Eigen-kapital in Mio. EUR*
41/42 Bartlett (Pty) Ltd., Johannesburg, Südafrika	100	-- [1]	-- [1]
Aerococina S.A. de C.V., Mexico City, Mexiko	52	2	9
Aerologic GmbH, Leipzig	50	6	34
Air Dolomiti S.p.A. Linee Aeree Regionali Europee, Dossobuono di Villafranca (Verona), Italien	100	6	16
Aircraft Maintenance and Engineering Corp., Peking, China	40	5 [2]	169 [2]
AIRO Catering Services Eesti OÜ, Tallinn, Estland	100	-- [3]	1
Airo Catering Services Latvija SIA, Marupe, Lettland	100	-- [3]	1
AIRO Catering Services Sweden AB, Stockholm, Schweden	100	-- [3]	12
AIRO Catering Services - Ukraine, Boryspil, Ukraine	100	-- [3]	1
AirPlus Air Travel Card Vertriebsgesellschaft mbH, Wien, Österreich	100	2	15
AirPlus Holding GmbH, Wien, Österreich	100	2	6
AirPlus International AG, Kloten, Schweiz	100	5	18
AirPlus International Inc., Springfield, USA	100	2	10
AirPlus International Limited, London, Großbritannien	100	4	14
AirPlus International S.r.l., Bologna, Italien	100	2	12
AirPlus Payment Management Co., Ltd., Shanghai, China	100	3	27
AirTrust AG, Zug, Schweiz	100	176	98
Alpha LSG Limited, Manchester, Großbritannien	50	-8 [2]	34 [2]
Arlington Services Inc., Wilmington, USA	100	1	87
Arlington Services Mexico S.A. de C.V., Mexico City, Mexiko	100	1	14
Arlington Services Panama S.A., Panama City, Panama	100	-- [3]	10
AUA Beteiligungen Gesellschaft m.b.H., Wien, Österreich	100	1	11
Austrian Airlines AG, Wien, Österreich	100	69	123
Austrian Airlines Lease and Finance Company Ltd., Guernsey, Channel Islands, Großbritannien	100	26	81
AVIAPIT-SOCHI OOO, Sochi, Russland	100	-- [3]	5
Bahia Catering Ltda., Sao Cristovao (Salvador), Brasilien	100	-- [3]	4
Belém Serviços de Bordo Ltda., Belém, Brasilien	70	-- [3]	-- [3]
BizJet International Sales & Support Inc., Tulsa, USA	100	-15	5
Capital Gain International (1986) Ltd., Hongkong, China	100	-- [3]	2
Caterair Servicos de Bordo e Hotelaria S.A., Rio de Janeiro, Brasilien	100	-- [3]	5
Caterair Taiwan In-Flight Services Inc., Taipei, Taiwan	100	-- [3]	-1
CateringPor - Catering de Portugal S.A., Lissabon, Portugal	49	1 [2]	5 [2]
Cater Suprimento de Refeicoes Ltda., Rio de Janeiro, Brasilien	100	-1	-6

Wesentliche Beteiligungen (Fortsetzung)	**Anteil in %**	**Ergebnis nach Steuern in Mio. EUR***	**Eigen-kapital in Mio. EUR***
Charm Food Service Co. Ltd., Incheon, Südkorea	80	1	2
CLS Catering Services Ltd., Richmond, Kanada	70	3	16
Comercializadora de Servicios Limitada, Santiago de Chile, Chile	100	-- [1]	-- [1]
Comisariato de Baja California S.A. de C.V., Tijuana, Mexiko	51	-- [3]	1
Comisariatos Gotre S.A. de C.V., Torreon, Mexiko	51	-- [3]	1
Common Ground BER GmbH, Frankfurt am Main	100	-- [1]	-- [1]
Common Ground BRE GmbH, Frankfurt am Main	100	-- [1]	-- [1]
Common Ground CGN GmbH, Frankfurt am Main	100	-- [1]	-- [1]
Common Ground DUS GmbH, Frankfurt am Main	100	-- [1]	-- [1]
Common Ground HAJ GmbH, Frankfurt am Main	100	-- [1]	-- [1]
Common Ground HAM GmbH, Frankfurt am Main	100	-- [1]	-- [1]
Common Ground NUE GmbH, Frankfurt am Main	100	-- [1]	-- [1]
Common Ground STR GmbH, Frankfurt am Main	100	-- [1]	-- [1]
Constance Food Group Inc., New York, USA	100	2	25
Cosmo Enterprise Co. Ltd., Narita, Japan	20	-- [1]	-- [1]
Diners Club Spain S.A., Madrid, Spanien	25	2 [6]	13 [6]
Edelweiss Air AG, Kloten, Schweiz	100	12	49
Eurowings GmbH, Düsseldorf	100	-3	30
Fortaleza Serviços de Bordo Ltda., Fortaleza, Brasilien	70	-- [3]	-- [3]
Gansu HNA LSG Sky Chefs Co., Ltd, Lanzhou, China	49	1 [2]	3 [2]
Germanwings GmbH, Köln	100	-74	16
Global Brand Management AG, Basel, Schweiz	100	36	276
Günes Ekspres Havacilik Anonim Sirketi (Sun Express), Antalya, Türkei	50	35 [6]	91 [6]
Hamburger Gesellschaft für Flughafenanlagen mbH, Hamburg	100	8	177
Hawker Pacific Aerospace, Sun Valley, USA	100	4	43
HEICO Aerospace Holdings Corp., Florida, USA	20	57 [2]	464 [2]
Hongkong Beijing Air Catering Ltd., Hongkong, China	45	1 [2]	5 [2]
Hongkong Shanghai Air Catering Ltd., Hongkong, China	45	4 [2]	7 [2]
Inflight Catering (Pty) Ltd., Johannesburg, Südafrika	100	-- [1]	-- [1]
Inflight Catering Services Limited, Dar es Salaam, Tansania	62	2	4
Inflite Holdings (Cayman) Ltd., Grand Cayman, Kaimaninseln	49	4 [2]	17 [2]
Inflite Holdings (St. Lucia) Ltd., Castries, St. Lucia	49	4 [2]	13 [2]
INF Services GmbH & Co. KG, Kelsterbach	100	-- [1]	-- [1]
International Food Services Ltd., Hongkong, China	100	-- [3]	4
Inversiones Turisticas Aeropuerto Panama, S.A., Panama City, Panama	100	-- [1]	-- [1]
JASEN Grundstücksgesellschaft mbH & Co. oHG, Grünwald	100	2	29
Jettainer Americas Inc., Wilmington, USA	100	-- [3]	3

Wesentliche Beteiligungen (Fortsetzung)	**Anteil in %**	**Ergebnis nach Steuern in Mio. EUR***	**Eigen-kapital in Mio. EUR***
Jettainer GmbH, Raunheim	100	2	4
LeaseAir GmbH & Co. Verkehrsflugzeuge V KG, Dortmund	100	3	20
LHBD Holding Limited, London, Großbritannien	100	-- [3]	-8
LSG Asia GmbH, Neu-Isenburg	100	21	-- [3]
LSG Catering China Ltd., Hongkong, China	100	-2	-2
LSG Catering Guam Inc., Guam, USA	100	-- [3]	-1
LSG Catering Hong Kong Ltd., Hongkong, China	100	9	90
LSG Catering Saipan Inc., Saipan, Mikronesien	100	-- [1]	-- [3]
LSG Catering (Thailand) Ltd., Bangkok, Thailand	100	2	2
LSG-Food & Nonfood Handel GmbH, Neu-Isenburg	100	-- [3]	-- [3]
LSG France SAS, Paris, Frankreich	100	-- [3]	1
LSG Holding Asia Ltd., Hongkong, China	87	5	18
LSG Linearis S.A.S., Paris, Frankreich	100	-- [3]	-- [3]
LSG Lufthansa Service Asia Ltd., Hongkong, China	100	4	34
LSG Lufthansa Service Cape Town (Pty) Ltd., Kapstadt, Südafrika	100	-- [1]	-- [3]
LSG Lufthansa Service Catering- und Dienstleistungsgesellschaft mbH, Neu-Isenburg	100	-- [3]	2
LSG Lufthansa Service Enterprises Ltd., Hongkong, China	100	-- [3]	1
LSG Lufthansa Service Europa/Afrika GmbH, Neu-Isenburg	100	-10	-5
LSG Lufthansa Service Guam Inc., Guam, USA	100	1	8
LSG Lufthansa Service Holding AG, Neu-Isenburg	100	- 4	684
LSG Lufthansa Service Hong Kong Ltd., Hongkong, China	42	9	20
LSG Lufthansa Service Saipan Inc., Saipan, Mikronesien	100	1	11
LSG Lufthansa Service - Sky Chefs do Brasil Catering, Refeições Ltda., Sao Paulo, Brasilien	100	-3	-19
LSG Sky Chefs Argentina S.A., Buenos Aires, Argentinien	100	2	6
LSG Sky Chefs Belgium N.V., Zaventem, Belgien	100	-2	2
LSG Sky Chefs Berlin GmbH, Neu-Isenburg	100	1	1
LSG Sky Chefs Bremen GmbH, Neu-Isenburg	100	-- [3]	-1
LSG Sky Chefs Brussels International BVBA, Zaventem, Belgien	100	-5	-3
LSG Sky Chefs Danmark A/S, Dragør, Dänemark	100	-4	-12
LSG Sky Chefs de Venezuela C.A., Caracas, Venezuela	100	-- [3]	3
LSG Sky Chefs Düsseldorf GmbH, Neu-Isenburg	100	-- [3]	-4
LSG Sky Chefs Europe GmbH, Neu-Isenburg	100	-- [3]	-- [3]
LSG/Sky Chefs Europe Holdings Ltd., West Drayton, Großbritannien	100	2	30
LSG Sky Chefs Finland Oy, Vantaa, Finnland	0 [5]	-1	3
LSG Sky Chefs - First Catering Schweiz AG, Bassersdorf, Schweiz	60	1	1
LSG Sky Chefs Frankfurt International GmbH, Neu-Isenburg	100	-5	-16

Wesentliche Beteiligungen (Fortsetzung)	**Anteil in %**	**Ergebnis nach Steuern in Mio. EUR***	**Eigen-kapital in Mio. EUR***
LSG Sky Chefs Frankfurt ZD GmbH, Neu-Isenburg	100	-7	-16
LSG Sky Chefs Hamburg GmbH, Neu-Isenburg	100	-5	-10
LSG Sky Chefs Havacilik Hizmetleri A.S., Istanbul, Türkei	100	-1	5
LSG Sky Chefs Heathrow Limited, West Drayton, Großbritannien	100	-- [3]	-- [3]
LSG Sky Chefs (India) Private Ltd., Mumbai, Indien	100	-- [3]	2
LSG Sky Chefs Istanbul Catering Hizmetleri A.S., Istanbul, Türkei	100	-- [3]	11
LSG Sky Chefs Kenya Limited, Nairobi, Kenia	50	-- [3]	-- [3]
LSG Sky Chefs Köln GmbH, Neu-Isenburg	100	-- [3]	4
LSG Sky Chefs Korea Co Ltd., Incheon, Südkorea	80	27	97
LSG Sky Chefs Leipzig GmbH, Neu-Isenburg	100	-- [3]	2
LSG Sky Chefs Lounge GmbH, Neu-Isenburg	100	2	-- [3]
LSG Sky Chefs Malmö AB, Stockholm, Schweden	100	-- [3]	1
LSG Sky Chefs München GmbH, Neu-Isenburg	100	1	-12
LSG Sky Chefs New Zealand Limited, Auckland, Neuseeland	100	2	24
LSG Sky Chefs Norge AS, Oslo, Norwegen	100	-1	-- [3]
LSG Sky Chefs North America Solutions Inc., Wilmington, USA	100	-2	4
LSG Sky Chefs Nürnberg GmbH, Neu-Isenburg	100	-- [3]	-1
LSG Sky Chefs Objekt- und Verwaltungsgesellschaft mbH, Neu-Isenburg	100	4	101
LSG Sky Chefs (Qingdao) Co., Ltd., Laixi, China	100	-- [3]	1
LSG Sky Chefs Retail GmbH, Neu-Isenburg	100	-- [3]	-4
LSG Sky Chefs Rus, Moskau, Russland	100	1	-- [3]
LSG Sky Chefs Schweiz AG, Bassersdorf, Schweiz	100	-- [3]	4
LSG Sky Chefs Solutions Asia Limited, Hongkong, China	100	-- [3]	2
LSG Sky Chefs South Africa (Proprietary) Ltd., Johannesburg, Südafrika	100	-1	5
LSG Sky Chefs S.p.A., Fiumicino (Roma), Italien	100	3	22
LSG Sky Chefs Spain S.A., Madrid, Spanien	100	-1	-2
LSG Sky Chefs Stuttgart GmbH, Neu-Isenburg	100	1	-1
LSG Sky Chefs Supply Chain Solutions, Inc., Wilmington, USA	100	-1	-5
LSG Sky Chefs Sverige AB, Stockholm, Schweden	100	-6	1
LSG Sky Chefs TAAG Angola S.A., Luanda, Angola	40	4	9
LSG Sky Chefs (Thailand) Ltd., Bangkok, Thailand	64	2	13
LSG Sky Chefs UK Ltd., West Drayton, Großbritannien	100	-- [3]	3
LSG Sky Chefs USA Inc., Wilmington, USA	100	13	472
LSG Sky Chefs Verwaltungsgesellschaft mbH, Neu-Isenburg	100	-12	31
LSG-Sky Food GmbH, Alzey	100	3	-- [3]
LSG South America GmbH, Neu-Isenburg	100	1	-- [3]

Wesentliche Beteiligungen (Fortsetzung)	**Anteil in %**	**Ergebnis nach Steuern in Mio. EUR***	**Eigen-kapital in Mio. EUR***
LSY GmbH , Kelsterbach	100	0	444
Lufthansa AirPlus Servicekarten GmbH, Neu-Isenburg	100	11	50
Lufthansa Asset Management GmbH, Frankfurt am Main	100	2	3
Lufthansa Bombardier Aviation Services GmbH, Berlin	51	3 [2]	6 [2]
Lufthansa Cargo AG, Frankfurt am Main	100	84	155
Lufthansa CityLine GmbH, München	100	25	21
Lufthansa Commercial Holding GmbH, Köln	100	-67	613
Lufthansa Flight Training Berlin GmbH, Berlin	100	2	9
Lufthansa Flight Training GmbH, Frankfurt am Main	100	14	17
Lufthansa Global Business Services GmbH, Frankfurt am Main	100	1	-10
Lufthansa Industry Solutions GmbH & Co. KG., Kelsterbach	100	-- [1]	-- [1]
Lufthansa Leasing Austria 1. Beteiligungs GmbH, Salzburg, Österreich	100	3	3
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 10, Salzburg, Österreich	100	26	49
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 12, Salzburg, Österreich	100	16	35
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 14, Salzburg, Österreich	100	16	74
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 15, Salzburg, Österreich	100	16	31
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 16, Salzburg, Österreich	100	11	62
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 17, Salzburg, Österreich	100	6	17
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 18, Salzburg, Österreich	100	7	19
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 19, Salzburg, Österreich	100	5	11
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 1, Salzburg, Österreich	100	2	26
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 20, Salzburg, Österreich	100	5	16
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 21, Salzburg, Österreich	100	10	50
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 22, Salzburg, Österreich	100	5	187
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 23, Salzburg, Österreich	100	8	273
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 24, Salzburg, Österreich	100	3	108
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 25, Salzburg, Österreich	100	3	161
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 26, Salzburg, Österreich	100	4	312
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 27, Salzburg, Österreich	100	1	44
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 28, Salzburg, Österreich	100	6	194
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 4, Salzburg, Österreich	100	9	11
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 50, Salzburg, Österreich	100	-10	45
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 6, Salzburg, Österreich	100	9	12
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 7, Salzburg, Österreich	100	6	7
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 8, Salzburg, Österreich	100	34	34
Lufthansa Leasing Austria GmbH & Co. OG Nr. 9, Salzburg, Österreich	100	25	27

Wesentliche Beteiligungen (Fortsetzung)	**Anteil in %**	**Ergebnis nach Steuern in Mio. EUR***	**Eigen-kapital in Mio. EUR***
Lufthansa Leasing GmbH & Co. Echo-Zulu oHG, Grünwald	100	10	11
Lufthansa Leasing GmbH & Co. Fox-Golf oHG, Grünwald	100	36	0
Lufthansa Malta Aircraft-Leasing Ltd, St. Julians, Malta	100	116	2.528
Lufthansa Malta Blues LP, St. Julians, Malta	100	-305	-389
Lufthansa Malta Finance Ltd., St. Julians, Malta	100	15	567
Lufthansa Malta Holding Ltd, St. Julians, Malta	100	6	2.603
Lufthansa Process Management GmbH, Neu-Isenburg	100	1	-2
Lufthansa SICAV-FIS-Fonds, Saint-Josse-ten-Noode, Belgien	100	-- [1]	-- [1]
Lufthansa Systems Aktiengesellschaft, Kelsterbach	100	-15	-74
Lufthansa Systems Americas Inc., Dallas, USA	100	1	1
Lufthansa Systems AS GmbH, Norderstedt	100	3	2
Lufthansa Systems Business Solutions GmbH, Raunheim	100	3	-6
Lufthansa Systems GmbH & Co. KG i.Gr., Kelsterbach	100	-- [1]	-- [1]
Lufthansa Technik AERO Alzey GmbH, Alzey	100	6	23
Lufthansa Technik AG, Hamburg	100	203	280
Lufthansa Technik Airmotive Ireland Holdings Ltd. Co., Dublin, Irland	100	-- [3]	156
Lufthansa Technik Airmotive Ireland Leasing Ltd. Co., Dublin, Irland	100	15	76
Lufthansa Technik Airmotive Ireland Ltd. Co., Dublin, Irland	100	11	-6
Lufthansa Technik Budapest Repülögép Nagyjavító Kft., Budapest, Ungarn	100	1	7
Lufthansa Technik Component Services LLC, Tulsa, USA	100	2	3
Lufthansa Technik Immobilien- und Verwaltungsgesellschaft mbH, Hamburg	100	2	35
Lufthansa Technik Landing Gear Services UK Ltd., Hayes, Großbritannien	100	1	4
Lufthansa Technik Logistik GmbH, Hamburg	100	-1	-13
Lufthansa Technik Logistik Services GmbH, Hamburg	100	-1	5
Lufthansa Technik Maintenance International GmbH, Frankfurt am Main	100	1	-19
Lufthansa Technik Malta Limited, Luqa, Malta	92	2	-5
Lufthansa Technik North America Holding Corp., Tulsa, USA	100	9	175
Lufthansa Technik Objekt- und Verwaltungsgesellschaft mbH, Hamburg	100	6	114
Lufthansa Technik Philippines, Inc., Manila, Philippinen	51	3	23
Lufthansa Technik Sofia OOD, Sofia, Bulgarien	75	3	10
Lufthansa Training & Conference Center GmbH, Seeheim-Jugenheim	100	-1	4
MARDU Grundstücks-Verwaltungsgesellschaft mbH & Co. oHG, Grünwald	100	12	193
Material Marketing Solutions Limited, West Drayton, Großbritannien	100	-- [1]	1
Miles & More GmbH, Neu-Isenburg	100	66	21
MUSA Grundstücks-Verwaltungsgesellschaft mbH & Co. oHG, Grünwald	100	3	46
Myanmar LSG Lufthansa Service Ltd., Yangon, Myanmar	100	1	3
N3 Engine Overhaul Services GmbH & Co. KG, Arnstadt	50	14 [2]	66 [2]

Wesentliche Beteiligungen (Fortsetzung)	**Anteil in %**	**Ergebnis nach Steuern in Mio. EUR***	**Eigen-kapital in Mio. EUR***
Nanjing Lukou International Airport LSG Catering Co Ltd., Nanjing, China	40	-- [2 3]	8 [2]
Natal Catering Ltda., Natal, Brasilien	70	-- [3]	-- [3]
Oakfield Farms Solutions Europe Ltd., West Drayton, Großbritannien	51	1	1
Oakfield Farms Solutions L.L.C., Wilmington, Delaware, USA	100	3	9
ÖLB Österreichische Luftverkehrs-Beteiligungs GmbH, Wien, Österreich	100	-- [3]	-2
ÖLH Österreichische Luftverkehrs-Holding GmbH, Wien, Österreich	100	-1	3
Quinto Grundstücksgesellschaft mbH & Co. oHG, Grünwald	100	3	91
Retail in Motion Limited, Dublin, Irland	40	-1 [2]	21 [2]
Retail in Motion (International) Limited, Dublin, Irland	60	-- [3]	-- [3]
SC International Services Inc., Wilmington, USA	100	23	423
SCIS Air Security Corporation, Wilmington, USA	100	4	4
ServCater Internacional Ltda., Guarulhos, Brasilien	90	-2	-11
Shanghai Pudong International Airport Cargo Terminal Co. Ltd., Shanghai, China	29	48 [2]	143 [2]
Shannon Aerospace Ltd. Co., Claire, Irland	100	8	30
Siam Flight Services Ltd., Bangkok, Thailand	49	2	4
Silver Wings Bulgaria OOD, Sofia, Bulgarien	29 [4]	1	5
Sky Chefs Argentine Inc., Wilmington, USA	100	1	3
Sky Chefs Chile S.A., Santiago de Chile, Chile	100	1	19
Sky Chefs De Mexico S.A. de C.V., Mexico City, Mexiko	51	4	7
Sky Chefs de Panama S.A., Panama City, Panama	100	3	15
Sky Chefs Inc., Wilmington, USA	100	-16	-254
SkylogistiX GmbH, Neu-Isenburg	51	1	2
SN Airholding SA/NV, Brüssel, Belgien	45	-23 [6]	-61 [6]
Spairliners GmbH, Hamburg	50	4 [2]	52 [2]
Spiriant Asia Pacific Limited, Hongkong, China	100	-- [3]	1
Spiriant Bahrain Limited W.L.L., Manama, Bahrain	60	-- [3]	-- [3]
Spiriant GmbH, Neu-Isenburg	100	11	2
Starfood Antalya Gida Sanayi ve Ticaret A.S., Istanbul, Türkei	49	-- [6 3]	2 [6]
Starfood Finland Oy, Vantaa, Finnland	100	1	1
Starfood S.r.l., Fiumicino, Italien	51	-- [3]	3
Supply Chain S.à.r.l., Senningerberg, Luxemburg	100	-2	-2
Swiss Aviation Software AG, Basel, Schweiz	100	4	11
Swiss AviationTraining AG, Kloten, Schweiz	100	3	32
Swiss European Air Lines AG, Basel, Schweiz	100	-- [3]	-- [3]
Swiss International Air Lines AG, Basel, Schweiz	100	181	1.176
Terminal 2 Gesellschaft mbH & Co oHG, Freising	40	39 [6]	-27 [6]
TGV DLH, Düsseldorf	100	31	1.818

Wesentliche Beteiligungen (Fortsetzung)	**Anteil in %**	**Ergebnis nach Steuern in Mio. EUR***	**Eigen-kapital in Mio. EUR***
time:matters Holding GmbH, Düsseldorf	49	-2 [2]	22 [2]
Tolmachevo Catering OOO, Novosibirsk, Russland	26	-- [2 3]	-- [2 3]
TraviAustria GmbH, Wien, Österreich	69	-- [3]	1
Tyrolean Airways Tiroler Luftfahrt GmbH, Innsbruck, Österreich	100	13	66
UAB Airo Catering Services Lietuva, Wilna (Vilnius), Litauen	100	-- [3]	-- [3]
Wenzhou Longwan International Airport LSG Sky Chefs Co Ltd, Wenzhou, China	40	-- [1]	-- [1]
Western Aire Chef Inc., Wilmington, USA	100	2	12
Xian Eastern Air Catering Co. Ltd, Xian, China	30	1 [2]	4 [2]
Yunnan Eastern Air Catering Co. Ltd., Kunming, China	25	-- [2 3]	9 [2]
ZAO Aeromar, Moskau, Russland	49	98 [2]	25 [2]
ZAO AeroMEAL, Yemelyanovo, Russland	100	-- [3]	1

* IFRS Angaben

[1] keine vorliegenden Zahlen

[2] lokales Recht 2013

[3] -- kleiner 1 mio. €

[4] 28,75 % der Anteile und Stimmrechte sind über eine Call-Option zuzurechnen

[5] 100 % der Anteile und der Stimmrechte sind über eine Call-Option zuzurechnen

[6] lokales Recht 2014

Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Wir haben den Jahresabschluss - bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Anhang - unter Einbeziehung der Buchführung und den Lagebericht, der mit dem Konzernlagebericht zusammengefasst ist, der Deutsche Lufthansa AG, Köln, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2014 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 in 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 2. März 2015

PricewaterhouseCoopers
Aktiengesellschaft
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
WIRTSCHAFTS-PRÜFUNGS-GESELLSCHAFT
SIEGEL
FRANKFURT AM MAIN
Zweigniederlassung Düsseldorf

Andreas Menke
Wirtschaftsprüfer

Dr. Bernd Roese
Wirtschaftsprüfer

Leerseite aus bindetechnischen Gründen

2000000198941 0

M4PDF-Engine V10.10