

**Hauptversammlung  
Rede des Vorstandsvorsitzenden  
der Deutschen Lufthansa AG  
Carsten Spohr**

**Bericht zum Geschäftsjahr 2018  
am 7. Mai 2019  
World Conference Center Bonn**

Sperrfrist: Beginn der Rede

Es gilt das gesprochene Wort.

## I. Begrüßung/Einordnung 2018

Sehr geehrte Aktionärinnen, sehr geehrte Aktionäre.

Einen schönen guten Morgen!

Und herzlich willkommen zur 66. Hauptversammlung der Deutschen Lufthansa AG.

Der kurze Film, den wir gerade gesehen haben, zeigt einen Ausschnitt der großen Vielfalt und Faszination der Lufthansa: Bei uns ergänzen sich Tradition und Moderne auf einzigartige Weise. Wir bewahren die Dinge, die sich bewährt haben. Wir modernisieren, was nicht mehr zeitgemäß ist.

Ich freue mich, Ihnen im Folgenden dazu und zu den aktuellen Entwicklungen Ihres Unternehmens berichten zu dürfen.

Erlauben Sie mir zunächst eine Betrachtung des vergangenen Geschäftsjahres: 2018 war finanziell eines der erfolgreichsten Jahre der Lufthansa.

Wir haben das zweitbeste Ergebnis in der Geschichte unseres Unternehmens erzielt. Die Zahlen stimmen. Und nicht nur die Zahlen.

Wir beweisen Stärke und Nachhaltigkeit. Das ist in einer so dynamischen Branche wie der Luftfahrt nicht selbstverständlich.

## II. Bilanz 2018 – Kennzahlen/Entwicklungen

Die wichtigsten Kennzahlen:

Wir haben den höchsten Umsatz unserer Unternehmensgeschichte erzielt: fast 36 Mrd. Euro. Damit gehören wir zu den drei umsatzstärksten Airline-Konzernen der Welt.

Zum vierten Mal in Folge können wir Ihnen zudem ein herausragendes Ergebnis präsentieren: Das Adjusted Ebit, unsere Kennzahl für den wirtschaftlichen Erfolg, erreichte 2,8 Mrd. Euro. Und das trotz erheblicher Mehrbelastungen von mehr als 1 Mrd. Euro – insbesondere für Treibstoff.

Trotzdem haben wir 2018 so viel investiert wie noch nie: mehr als 3,75 Mrd. Euro, primär in unsere Flottenerneuerung.

Gleichzeitig haben wir zum dritten Mal in Folge die Stückkosten reduziert: um 1,7 %.

Und wir haben noch nie so viele Fluggäste an Bord unserer Airlines begrüßen dürfen: Mehr als 142 Mio. Passagiere haben sich für eine Airline der Lufthansa Gruppe entschieden. Ein neuer Rekord.

Das gilt auch für die Auslastung unserer Flugzeuge. Sie lag 2018 auf dem historischen Höchstwert von 81,4 %.

Liebe Aktionärinnen, liebe Aktionäre, zusammengefasst darf ich festhalten: Ihr Unternehmen ist noch stärker geworden. Noch effizienter. Noch moderner. Wir sind wieder die klare Nummer eins in Europa. Und nichts verdeutlicht die aktuelle Stärke Ihres Unternehmens besser als unsere jüngste Flugzeugbestellung. Mit 40 neuen Langstreckenflugzeugen werden wir ab 2022 unsere Flotte weiter modernisieren. Das hat wirtschaftliche Gründe. Das hat auch ökologische Gründe. Darauf werde ich später noch zu sprechen kommen.

Uns ist wichtig, dass alle Beteiligten von der Modernisierung des Unternehmens profitieren: Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre. Unsere Kundinnen und Kunden. Und unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Balance in diesem Dreieck ist entscheidend für langfristigen und nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Sie, als Aktionärinnen und Aktionäre, werden auch in diesem Jahr durch eine Dividendenzahlung direkt am Erfolg beteiligt. Wir schlagen der Hauptversammlung 80 Cent pro Aktie vor. Das entspricht fast 4 % Dividende. Nicht zufrieden sind wir dagegen mit der Entwicklung der Lufthansa Aktie im Jahr 2018. Sie war im vorausgegangenen Jahr um 150 % gestiegen. Das konnte nicht im gleichen Tempo weitergehen. Im Zweijahresvergleich liegt sie weiterhin bei rund 75 % über dem Stand von 2016. Sie hat sich in diesem Zeitraum auch deutlich besser entwickelt als der DAX.

Meine Damen und Herren, auch unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitieren vom nachhaltigen Erfolg des Unternehmens. Durch zukunftssichere Arbeitsplätze. Durch neue Perspektiven. Und durch eine höhere variable Vergütung. Das freut uns auch deshalb, weil wir stolz darauf sind, die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Branche bei uns zu wissen. Mehr als 135.000 sind es inzwischen. Sie haben das Wachstum und die Rekordergebnisse der letzten Jahre erarbeitet. Insbesondere im zurückliegenden Sommer haben unsere Kolleginnen und Kollegen im Flugbetrieb und an den Stationen Großes geleistet. Bis an die Grenzen der Belastbarkeit.

Dafür ein herzliches DANKESCHÖN!

Und umso mehr freuen wir uns, dass wir unsere Mannschaft im letzten Jahr um 8.000 neue Kolleginnen und Kollegen verstärken konnten. Auch in diesem Jahr planen wir wieder 5.500 Neueinstellungen.

Für unsere Kunden haben wir Produkte und Services weiter verbessert. Das spiegelt sich nicht nur in den steigenden Passagierzahlen wider. Das zeigen auch die zahlreichen Auszeichnungen. Erst im März wurde Lufthansa von der Fachzeitschrift „Air Transport World“ zur „Airline des Jahres“ gewählt. Nach 14 Jahren erhielt erstmals wieder eine europäische Fluggesellschaft diese ehrenvolle Auszeichnung. Das macht uns alle sehr stolz.

Trotzdem ist unsere Freude über all diese Entwicklungen nicht ungetrübt. 2018 war aus Kundensicht auch ein schwieriges Jahr. Der heiße Sommer 2018 hatte seine Schattenseiten. Dazu gehörten Verspätungen und Flugausfälle. Wir haben viele Kunden enttäuschen müssen.

Es wurde intensiv über die operativen Probleme diskutiert und geschrieben: über das überproportional starke Wachstum im Luftverkehr. Über die Infrastruktur, deren Modernisierung mit diesem Tempo nicht mithält.

An den deutschen Flughäfen sind insbesondere die Sicherheitskontrollen ein Problem. Aufgrund modernerer Technologie und Prozesse gehen die Kontrollen an anderen europäischen Flughäfen doppelt so schnell.

Darüber sprechen wir mit der Politik und den Flughäfen.

Bei der deutschen Flugsicherung fehlen Personal und die Flexibilität, die vorhandenen Lotsen optimal einzusetzen.

Und in Europa kommt die Modernisierung des Luftraums nicht voran, weder organisatorisch noch technologisch. Diese Rückstände können wir uns auf Dauer nicht leisten. Über zwei Drittel unserer Fluggäste sind Umsteiger. Sie haben die Möglichkeit, Drehkreuze im Ausland zu nutzen. Und das werden sie auch, wenn wir in Deutschland unsere Probleme nicht lösen. Alle Partner im Luftverkehr müssen hier gemeinsam mit der Politik an einem Strang ziehen. Es geht um sehr viel. Es geht um den Ruf des Luftverkehrsstandortes Deutschland. Es geht um Qualität und Zuverlässigkeit.

Nicht zuletzt geht es um die Zukunft des Exportweltmeisters Deutschland. Und damit um die Zukunft der immerhin viertgrößten Volkswirtschaft der Welt.

Auch wir brauchen Wachstum. Das ist keine Frage.

Aber wir brauchen kein blindes Wachstum. Wir brauchen ein qualitatives und verantwortungsvolles Wachstum.

Tickets für unter zehn Euro – wie bei einigen unserer Wettbewerber – sind unverantwortlich.

Ökonomisch unverantwortlich. Ökologisch unverantwortlich. Und auch politisch unverantwortlich.

Und deshalb gehen wir mit gutem Beispiel voran. Die Lufthansa Group hat ihr geplantes Wachstum für den Sommer 2019 um die Hälfte reduziert: von 3,8 % auf nun 1,9 %. Bei Eurowings verzichten wir sogar gänzlich auf Wachstum. Unser Augenmerk liegt hier auf noch mehr Verlässlichkeit und Pünktlichkeit.

Mit insgesamt 400 Einzelmaßnahmen werden wir in der gesamten Gruppe die operativen Abläufe weiter verbessern. Wir stellen allein 600 zusätzliche Mitarbeiter nur für die Stabilisierung des Flugbetriebs ein. Wir halten 37 Reserveflugzeuge parat. Aber nur mit unseren Maßnahmen können wir einen stabilen und pünktlichen Flugbetrieb nicht sicherstellen. Im Luftverkehr muss das Zusammenspiel mit allen Partnern perfekt funktionieren. Das tut es derzeit noch nicht. Aber wir arbeiten daran. Gemeinsam. Und wir werden besser. Das hat sich in den gerade zurückliegenden Osterferien gezeigt.

### III. Entwicklungen in den Geschäftsfeldern

Meine Damen und Herren,  
nun ein Blick in einzelne Unternehmensbereiche.

Die Netzwerk Airlines – also Lufthansa, SWISS und Austrian Airlines – haben ihr Ergebnis nochmals gesteigert. Sie haben mehr als 2,4 Mrd. Euro erwirtschaftet. Und das trotz erheblich gestiegener Treibstoffkosten. Allen voran fliegt Lufthansa – unsere Kernmarke. Lufthansa hat ihre führende Rolle im Konzern gefestigt und ihr Ergebnis noch einmal verbessert. Ein großes Dankeschön an die Teams von Wilken Bormann in München und Klaus Froese in Frankfurt.

Auch SWISS hat ihr Ergebnis erneut ausbauen können. Thomas Klühr und seine Mannschaft schreiben die Erfolgsgeschichte in der Schweiz weiter fort.

Austrian Airlines steht weiter vor der großen Herausforderung, ihr Ergebnis steigern zu müssen. Der neue Vorstandsvorsitzende, Alexis von Hoensbroech, hat daher ein Zehn-Punkte-Programm gestartet, womit Effizienz und Ergebnis verbessert werden sollen.

Gemeinsam haben unsere Netzwerk-Airlines gerade die größte Produktoffensive aller Zeiten gestartet. Wir haben sie „new premium“ genannt. Über die nächsten Jahre werden wir für unsere Kunden weitere rund 2,5 Mrd. Euro investieren: in neue Kabinen und Sitze in allen Klassen, in eine völlig neue Business Class – die beste und individuellste aller Zeiten –, in ein deutlich größeres Lounge-Angebot und in den Ausbau der digitalen Services.

Neben unseren Netzwerk-Airlines hat sich Eurowings im Punkt-zu-Punkt-Verkehr fest etabliert.

Unser Geschäftsmodell mit den Premium-Netzwerk- Airlines und einer jungen zweiten Produktlinie funktioniert. Eurowings ist rapide gewachsen. 205 Flugzeuge zählt die Flotte inzwischen. Davon sind 77 Flugzeuge, die vormals für Air Berlin geflogen sind, allein im letzten Jahr hinzugekommen. 3.000 neue Mitarbeiter hat Eurowings dafür eingestellt. Ein beispielloser Kraftakt. Etwas Vergleichbares gab es in der Luftverkehrsgeschichte noch nie. Ein herzliches Dankeschön an die gesamte Mannschaft von Thorsten Dirks.

Diese Integration hat das Eurowings Ergebnis allerdings erheblich belastet. Es lag 2018 bei minus 231 Mio. Euro. Aber das mussten wir in Kauf nehmen. Nur so konnten wir die Lücken im deutschen Luftverkehr schließen. Wir haben diese einmalige Chance in der europäischen Konsolidierung genutzt und in Marktpräsenz investiert.

Aber die Lufthansa Group besteht nicht nur aus den Passagier-Airlines. Gleichermaßen stolz sind wir auf unsere Servicegesellschaften. Alle haben exzellente Ergebnisse erzielt. Alle sind weltweit führend in ihrer jeweiligen Disziplin.

Lufthansa Cargo hat ihre Position als Europas größte Frachtgesellschaft weiter gestärkt. 268 Mio. Euro hat unsere Frachtparte erwirtschaftet. Die harten Jahre der Kostensenkungen zahlen sich aus. Jetzt konzentriert sich das Team um Peter Gerber auf die konsequente Digitalisierung der Frachtkette und auf neue Partnerschaften.

Auch Lufthansa Technik hat ihr Ergebnis nachhaltig verbessert – auf 425 Mio. Euro. Johannes Bussmann und seine Mannschaft haben erneut eine tolle Leistung gezeigt. Sie betreuen inzwischen weltweit jedes fünfte Flugzeug.

Die LSG hat ihr Vorjahresergebnis um 74 % gesteigert – auf 115 Mio. Euro. Wir freuen uns über diese Leistung von Erdmann Rauer und seinen Kollegen. Trotzdem glauben wir, dass unser Catering-Geschäft mit einer veränderten Eigentümerstruktur noch bessere Chancen haben kann. Der Verkaufsprozess ist angelaufen. Das Ergebnis ist noch offen, aber das positive Interesse stimmt uns optimistisch.

Soweit der Blick in einzelne Bereiche Ihres Konzerns.

#### **IV. Themen die wir bewegen, die uns bewegen**

Und nun möchte ich mit Ihnen noch über einige Themen sprechen, die uns bewegen, und Themen, die wir bewegen. Dazu gehören Globalisierung und Digitalisierung. Diese zwei Megatrends haben Gesellschaft und Arbeitswelt völlig verändert. Lufthansa gehörte immer zu den Treibern der Globalisierung. Unsere gesamte Branche leistet einen unersetzlichen Beitrag dazu.

Und wir waren auch immer Treiber der Digitalisierung. Wir sind stolz auf Jahrzehnte gelebter Innovations- und Digitalisierungskultur. Aber wir wissen auch: Nur digital ist zu wenig. Wir müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren. Wir müssen Kunden für uns begeistern. Und deshalb setzen wir weiter auf real fliegen und digital weiterentwickeln.

Meine Damen und Herren,

in den vergangenen Jahren hat sich bei Lufthansa viel getan.

Wir gestalten die Entwicklung unserer Branche wieder aktiv mit. Nach Jahren der Modernisierung ist die Lufthansa heute stabil und zukunftssicher aufgestellt. Wir haben eine neue Flughöhe erreicht.

Mit dem anhaltenden Erfolg unseres Unternehmens wächst auch unsere gesellschaftliche Verantwortung. Es reicht nicht mehr, *nur* Gewinne zu machen.

Um als Unternehmen nachhaltig erfolgreich zu sein, müssen wir dauerhaft eine Balance herstellen: zwischen den bekannten Interessen von Kunden, Mitarbeitern, Aktionären einerseits. Und zunehmend auch zwischen der Gesellschaft und der Umwelt andererseits.

Wir engagieren uns weltweit mit unserer eigenen Hilfsorganisation, der help alliance.

Unter ihrem Dach bündeln wir alle sozialen und humanitären Projekte des Konzerns.

Die help alliance wurde vor 20 Jahren von Lufthansa Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern gegründet. Tausenden hat unsere Hilfsorganisation in den letzten zwei Jahrzehnten geholfen.

Nachhaltig geholfen. Insbesondere jungen Menschen.

Zu unserem gesellschaftlichen Engagement gehört auch der Schutz der Umwelt.

Seit vielen Jahren investieren wir jedes Jahr mehr als zwei Milliarden Euro in sparsame und leise Flugzeuge. Das bleibt auf absehbare Zeit unser größter Hebel, um möglichst umweltschonend zu fliegen. 221 neue Flugzeuge werden uns zwischen 2019 und 2027 zugehen. Damit werden wir unter anderem unsere gesamte Langstreckenflotte bis Mitte des nächsten Jahrzehnts grundlegend modernisieren.

Erst vor wenigen Wochen haben wir (ich hatte es anfangs kurz erwähnt) 40

hochmoderne Langstreckenflugzeuge bestellt: 20 Boeing 787-9 und 20 Airbus A350-

900.

Wir haben ganz bewusst schon jetzt bestellt und investiert. Damit wollen wir ineffizientere Flugzeuge vorzeitig ablösen. Die neuen Flugzeuge werden unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen nochmals deutlich senken: um rund 1,5 Millionen Tonnen pro Jahr.

Außerdem fliegen die neuen Maschinen 50 % leiser.

Ein wichtiges Thema für alle, die in der Nähe von Flughäfen leben. Damit konnten und wollten wir nicht länger warten. Denn die kontinuierliche Modernisierung unserer Flotten zahlt sich aus: für Mensch, Umwelt und Unternehmen.

Aber wir wollen und können noch mehr tun. Seit diesem Jahr kompensieren wir den CO<sub>2</sub>-Ausstoß aller Dienstflüge unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Klimaschutzstiftung „myclimate“. Für unsere Kunden werden wir das Angebot zur CO<sub>2</sub>-Kompensation sichtbarer und leichter zugänglich in die Buchungsmasken integrieren. Am Boden werden wir bis Mitte des Jahrzehnts, wo immer es möglich ist, auf einen CO<sub>2</sub>-neutralen Betrieb umstellen. Das heißt: 100 % Ökostrom für unsere Gebäude. 100 % emissionsfreie Antriebe für unsere Fahrzeuge.

Auf der politischen Ebene setzen wir uns seit Jahren für einen einheitlichen Luftraum ein. Für ein Schengen in der Luft. Mit einem „Single European Sky“ müssten wir keine Umwege mehr fliegen. Allein die Airlines der Lufthansa Group könnten so ihren CO<sub>2</sub>-Ausstoß um 3 Mio. Tonnen pro Jahr reduzieren.

Meine Damen und Herren,

lassen Sie uns auf der heutigen Hauptversammlung auch über Europa sprechen, denn unser Heimatmarkt Europa verändert sich. Besonders die jüngsten negativen Entwicklungen wie Nationalismus, Abschottung und Protektionismus treiben uns um. Jahrzehntlang haben wir von den offenen Märkten, von Vielfalt und Transparenz profitiert. Durch diese Errungenschaften Europas wurde der Weg der Deutschen Lufthansa zur Nummer eins in Europa und zum Weltkonzern erst möglich. Wir sind inzwischen ein durch und durch europäisches Unternehmen. Mit starken Wurzeln in Deutschland. Und weit ausgebreiteten Flügeln in Europa. Mit den Airlines SWISS, Austrian Airlines, Brussels Airlines, Eurowings, Air Dolomiti und anderen sind wir Europas Home Carrier.

Das alles und noch viel mehr verdanken wir Europa. Daher wollen wir Haltung zeigen. Für die europäische Idee einstehen. Für ein geeintes und freies Europa. Mit allein 3.000 innereuropäischen Flügen pro Tag bringen wir die Menschen auf unserem Kontinent zusammen – Familien, Freunde, Geschäftspartner. Wir tragen zum Kulturaustausch und



zur Völkerverständigung bei.

Um ein klares Zeichen zu setzen, haben wir extra diesen Airbus A320 umlackiert, den Sie auf der Leinwand sehen. Mit ihm rufen wir alle Europäerinnen Europäer auf: Say yes to Europe.

Aus tiefster Überzeugung sagen wir Lufthanseseaten JA zu Europa.

## V. Schlussteil/Ausblick

Und damit möchte ich gerne zum Schluss kommen – zum Ausblick.

Gerade haben wir die Zahlen des ersten Quartals veröffentlicht. Weiter steigende Ölpreise und erhebliche Überkapazitäten in Europa haben das Ergebnis belastet. Wir bleiben dennoch optimistisch.

Mit Blick auf das Jahr 2019 kann ich Ihnen heute drei Versprechen geben:

1. Wir werden strategisch konsequent auf Kurs bleiben.
2. Wir werden auch in diesem Jahr unsere Marktposition weiter stärken.
3. Wir werden auch 2019 wieder ein gutes Ergebnis erzielen.

Unser nachhaltiges Geschäftsmodell hat sich bewährt.

Es basiert auf wirtschaftlichem Erfolg. Es basiert auf Fairness und auf Verantwortung. Auf der Balance zwischen allen Interessengruppen, inklusive Gesellschaft und Umwelt.

Unseren Geschäftserfolg verdanken wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, unseren Kundinnen und Kunden sowie unseren Aktionärinnen und Aktionären. Ihnen allen möchte ich an dieser Stelle herzlich danken.

Für Ihr Engagement. Für Ihre Treue. Für die konstruktive Kritik, die uns hilft, besser zu werden. Und für Ihr Vertrauen in unsere Arbeit als Führungsteam.

Ich hoffe, Sie begleiten uns weiter – bleiben Sie uns gewogen!

Herzlichen Dank!