



Ausgabe 2016

# Balance

Das Wichtigste zum Thema Nachhaltigkeit in der Lufthansa Group

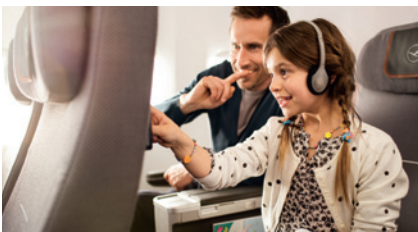


Titelstory

## Arbeitswelt im Wandel

# Inhalt

- 1 Über diesen Bericht
- 2 Auf einen Blick
- 4 Die Lufthansa Group



## / 6 **Titelstory: Arbeitswelt im Wandel**

### **1/ 16 Nachhaltige Unternehmensführung**

- 18 Strategie und Management
- 21 Stakeholder-Dialog
- 25 Corporate Governance und Compliance
- 29 Flottenentwicklung

### **2/ 34 Klima- und Umweltverantwortung**

- 36 Strategie und Management
- 41 Treibstoffverbrauch und Emissionen
- 52 Energie- und Ressourcenmanagement
- 58 Aktiver Schallschutz
- 61 Engagement für die Klimaforschung

### **3/ 62 Produktverantwortung**

- 64 Produktverantwortung in der Lufthansa Group
- 65 Kundenorientierung und Qualitätsfokus
- 67 CO<sub>2</sub>-Kompensation
- 70 Flugsicherheit und Gesundheitsschutz
- 72 Datenschutz und Datensicherheit
- 74 Germanwings-Flug 4U9525

### **4/ 76 Soziale Verantwortung**

- 78 Strategie und Management
- 82 Vielfalt und Chancengleichheit
- 88 Partnerschaftliche Beschäftigungspolitik
- 91 Talent Management
- 92 Gesundheitsmanagement und Arbeitsschutz

### **5/ 94 Gesellschaftliches Engagement**

- 96 Lufthansa Group Social Care
- 97 Humanitäre Soforthilfe
- 100 Soziales Engagement
- 104 Weiteres Engagement

### **6/ 106 Service und Informationen**

- 108 Glossar
- 114 Impressum / Anprechpartner
- 116 Erläuterungen zur Datenabgrenzung und Berechnungsmethodik
- 117 Verifizierungserklärung Scope 1-3
- 118 Strengste Lärmstandards für die Flotte der Lufthansa Group
- 119 Die operative Flotte der Lufthansa Group
- 121 Corporate Responsibility: Preise, Auszeichnungen und Indizes

*Balance*, der Nachhaltigkeitsbericht der Lufthansa Group, informiert Stakeholder und die interessierte Öffentlichkeit über die Ziele, Aktivitäten und Fortschritte des Konzerns auf den Feldern Ökonomie, Soziales, Umwelt, Produkt und Gesellschaft. Er ergänzt und erweitert damit die Berichterstattung im Geschäftsbericht.

Das Verständnis von Corporate Responsibility in der Lufthansa Group umfasst die folgenden Dimensionen:

- Wirtschaftliche Nachhaltigkeit
- Corporate Governance und Compliance
- Klima- und Umweltverantwortung
- Soziale Verantwortung
- Produktverantwortung
- Gesellschaftliches Engagement

Die Berichterstattung erfolgt in Anlehnung an die international anerkannten Leitlinien G4 der Global Reporting Initiative. Die Publikation dient zudem als Fortschrittsbericht hinsichtlich der Umsetzung der zehn Prinzipien des UN Global Compact, dem die Lufthansa Group im Jahr 2002 beigetreten ist. Die wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen hat der Konzern im Rahmen einer Wesentlichkeitsanalyse ermittelt, die auf den Ergebnissen einer Stakeholder-Befragung basiert.

## Datenabgrenzung und Vergleichbarkeit

Sofern nicht anders vermerkt, beziehen sich die Daten dieses Berichts auf das Geschäftsjahr 2015. Erläuterungen zur Datenabgrenzung und Berechnungsmethodik der absoluten und spezifischen Ressourcenverbräuche der Lufthansa Group erhalten Sie auf Seite 116. Berichtgegenstand sind die Aktivitäten der Lufthansa Group. Betreffen Inhalte nur einzelne Konzerngesellschaften, ist dies im Text kenntlich gemacht. Aufgrund der Portfolio-Veränderungen in den vergangenen Jahren ist es nur eingeschränkt möglich, die im Bericht dargestellten Personal- und Umweltkennzahlen mit denen der Vorjahre zu vergleichen. Zudem gibt es im Vergleich zum

Geschäftsbericht unterschiedliche Betrachtungsweisen bei der Berücksichtigung der Passagierzahlen und der sich daraus ableitenden Kennzahlen (siehe Erläuterungen zur Übersicht Seite 2, Auf einen Blick).

## Erscheinungsweise des Berichts

*Balance*, der Nachhaltigkeitsbericht der Lufthansa Group, erscheint einmal jährlich in einer deutschen und in einer englischen Ausgabe. Die letzte Ausgabe erschien am 20. Juli 2015. Der Konzern berichtet seit 1994 regelmäßig über seine Umweltleistungen und hat die Berichterstattung seitdem kontinuierlich auf die weiteren Dimensionen der unternehmerischen Verantwortung ausgedehnt.

## Zusatzinformationen im Internet

Zusätzlich zu diesem Bericht informiert die Lufthansa Group auch im Internet über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten:

[www.lufthansagroup.com/verantwortung](http://www.lufthansagroup.com/verantwortung)

## Vorbehalt bei zukunftsgerichteten Aussagen

Die im vorliegenden Bericht enthaltenen Daten wurden mit größter Sorgfalt erhoben und verarbeitet. Dennoch sind Übertragungsfehler niemals vollständig auszuschließen. Bei den in diesem Bericht veröffentlichten Angaben, die sich auf die zukünftige Entwicklung der Lufthansa Group und ihrer Gesellschaften beziehen, handelt es sich lediglich um Prognosen und Einschätzungen und damit nicht um feststehende Tatsachen. Sie dienen allein informatischen Zwecken und sind erkennbar an zukunftsgerichteten Begriffen wie zum Beispiel *glauben, erwarten, vorhersagen, beabsichtigen, prognostizieren, planen, schätzen, rechnen mit, können,*

*könnten, sollten oder bestreben.* Diese zukunftsgerichteten Aussagen beruhen auf gegenwärtig erkennbaren und verfügbaren Informationen, Fakten und Erwartungen.

Es besteht die Möglichkeit, dass sich die tatsächlichen Ergebnisse und die Entwicklung des Unternehmens von den in den zukunftsgerichteten Aussagen vorhergesehenen Ergebnissen wesentlich unterscheiden. Lufthansa übernimmt keine Verpflichtung und beabsichtigt nicht, zukunftsgerichtete Aussagen an später eintretende Ereignisse beziehungsweise Entwicklungen anzupassen. Eine Haftung oder Garantie für Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit dieser Daten und Informationen wird demnach weder ausdrücklich noch konkludent übernommen.

<sup>1</sup> Aus dem Geschäftsbericht 2015 der Lufthansa Group.

<sup>2</sup> Für das Berichtsjahr 2015 sind in *Balance* folgende Gesellschaften erfasst: Lufthansa (inklusive Lufthansa CityLine, Air Dolomiti und Eurowings), Germanwings, Lufthansa Cargo, Swiss (inklusive Edelweiss Air) und Austrian Airlines. Exklusive der Dienste von Dritten, da Lufthansa weder auf deren Performance noch auf das von ihnen eingesetzte Fluggerät Einfluss hat (siehe Tabelle „Anteile Dritter“ auf Seite 43).

<sup>3</sup> Betrachtete Flugarten: alle Linien- und Charterflüge.

<sup>4</sup> Siehe Tabelle „Treibstoffverbrauch“ auf Seite 43. <sup>5</sup> *Balance*: Teilstrecken (operative Sicht); Geschäftsbericht: Wegstrecken (Kundensicht). Eine Wegstrecke kann mehrere Teilstrecken enthalten, zum Beispiel bei Zwischenstopps. <sup>6</sup> *Balance*: auf Basis aller an Bord befindlichen Passagiere; Geschäftsbericht: auf Basis aller Zahlgäste. <sup>7</sup> Erfasste Gesellschaften wie <sup>2</sup>, jedoch inklusive der Dienste von Dritten, da diese zum Ergebnis des Konzerns beitragen. Flugart wie <sup>3</sup>, jedoch inklusive Ferryflüge, da diese einen Kostenfaktor darstellen.

<b>Wirtschaftskennzahlen<sup>1</sup></b>		2015	2014	Veränderung
Umsatzerlöse	Mio. €	32.056	30.011	+6,8%
davon Verkehrserlöse	Mio. €	25.322	24.388	+3,8%
EBIT	Mio. €	1.676	1.000	+67,6%
Adjusted EBIT	Mio. €	1.817	1.171	+55,2%
EBITDA	Mio. €	3.395	2.530	+34,2%
Konzernergebnis	Mio. €	1.698	55	+2.987,3%
Bilanzsumme	Mio. €	32.462	30.474	+6,5%
Operativer Cashflow	Mio. €	3.393	1.977	+71,6%
Investitionen (brutto)	Mio. €	2.569	2.777	-7,5%
Eigenkapitalquote	Prozent	18,0	13,2	+4,8PP

<b>Personalkennzahlen</b>		2015	2014	Veränderung
Mitarbeiter (jeweils per 31.12.)		120.652	118.781	+1,6%
davon in Deutschland		66.920	67.155	-0,3%
davon im Ausland		53.732	51.626	+4,1%
Personalaufwand	Mio. €	8.075	7.335	+10,1%
Umsatz/Mitarbeiter	Tsd. €	268	252	+6,3%
Personalaufwand/Umsatz	Prozent	25,2	24,4	+0,8PP
Durchschnittsalter	Jahre	42,3	42,3	± 0,0Jahre
Teilzeitquote absolut	Prozent	28,8	28,0	+0,8PP
Teilzeitquote Männer	Prozent	14,9	14,3	+0,6PP
Teilzeitquote Frauen	Prozent	45,7	45,0	+0,7PP
Anteil Frauen im Management (Deutschland)	Prozent	16,2	16,0	+0,2PP
Anteil Frauen im Management (weltweit)	Prozent	14,9	14,2	+0,7PP

<b>Umweltkennzahlen<sup>2,3</sup></b>		2015	2014	Veränderung
<b>Ressourcenverbrauch</b>				
Treibstoffverbrauch <sup>4</sup>	Tonnen	8.947.766	8.825.744	+1,4%
Treibstoffverbrauch, spezifisch, Passagierbeförderung	l/100pkm	3,84	3,84	± 0,0%
Treibstoffverbrauch, spezifisch, Frachttransport	g/tkm	225	221	+1,9%
<b>Emissionen</b>				
Kohlendioxid-Emissionen	Tonnen	28.185.463	27.801.092	+1,4%
Kohlendioxid-Emissionen, spezifisch, Passagierbeförderung	kg/100pkm	9,69	9,69	± 0,0%
Stickoxid-Emissionen	Tonnen	135.447	132.257	+2,4%
Stickoxid-Emissionen, spezifisch, Passagierbeförderung	g/100pkm	46,3	45,8	+1,1%
Kohlenmonoxid-Emissionen	Tonnen	19.137	19.251	-0,6%
Kohlenmonoxid-Emissionen, spezifisch, Passagierbeförderung	g/100pkm	7,1	7,3	-2,6%
Unverbrannte Kohlenwasserstoffe	Tonnen	1.858,8	1.952,5	-4,8%
Unverbrannte Kohlenwasserstoffe, spezifisch, Passagierbeförderung	g/100pkm	0,7	0,7	-5,7%

<b>Transportleistungskennzahlen</b>		Balance <sup>2,3</sup>	Veränderung z. Vj.	Geschäftsbericht <sup>7</sup>	Veränderung z. Vj.
Flüge <sup>5</sup>		931.188	-2,4%	1.003.660	+0,2%
Fluggäste <sup>6</sup>		104.558.264	+0,5%	107.679.000	+1,6%
Transportierte Fracht und Post	Tonnen	1.861.205	-3,1%	1.864.078	-3,1%
Angebotene Sitzkilometer, SKO	Mio. pkm	270.803	+1,7%	273.975	+2,2%
Angebotene Frachttonnenkilometer, FTKO	Mio. tkm	14.619	+2,2%	14.971	+2,1%
Angebotene Tonnenkilometer, TKO	Mio. tkm	41.702	+1,9%	42.424	+2,1%
Passagierkilometer, PKT <sup>6</sup>	Mio. pkm	223.761	+2,0%	220.400	+2,7%
Frachttonnenkilometer (mit Fremdleistungen), FTKT	Mio. tkm	9.173	-2,5%	9.930	-3,1%
Tonnenkilometer, TKT	Mio. tkm	31.623	+0,7%	31.518	+0,7%

## Liebe Leserin, lieber Leser,

mit der neuesten Ausgabe von *Balance* berichten wir Ihnen nun bereits im 22. Jahr über unsere vielfältigen Aktivitäten und Initiativen, die wir tagtäglich im Sinne der Nachhaltigkeit unseres unternehmerischen Handelns ergreifen und umsetzen. Vor mehr als zwei Jahrzehnten gehörten wir mit dieser Berichterstattung noch zu den Pionieren. Künftig wird die Information über nicht-finanzielle Maßnahmen und Kennzahlen EU-weit unter anderem für börsennotierte Unternehmen gesetzlich verpflichtend. Lufthansa legt diesen Bericht bereits seit 1994 vor – und zeigt damit, dass wir auch auf diesem Gebiet innovative Vorreiter sind.

Die Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens steht für uns besonders im Fokus. Mit dem vor zwei Jahren gestarteten Arbeitsprogramm „7to1 – Our Way Forward“ haben wir sieben Handlungsfelder benannt und damit die Grundlagen für eine nachhaltige Ergebnisverbesserung und eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Lufthansa Group geschaffen. Das Thema Sicherheit hat und wird auch in Zukunft bei allem, was wir tun, oberste Priorität haben. Danach ist unsere Zukunftsfähigkeit das wichtigste Unternehmensziel. Dabei sind wir im vergangenen Jahr ein großes Stück vorangekommen.

Ein zentraler Punkt auf unserer Agenda ist auch unsere Verantwortung für den Schutz von Klima und Umwelt. Das zeigen die vielfältigen Programme entlang der etablierten Vier-Säulen-Strategie, die technologische, operative, infrastrukturelle und ökonomische Maßnahmen umfasst. Der spezifische Verbrauch unserer Airlines lag mit 3,84 Liter Kerosin pro Fluggast auf 100 km im Jahr 2015 stabil auf dem Rekordwert des Vorjahres. In diesem Jahr nehmen wir 52 neue und besonders effiziente Flugzeuge in Betrieb – rechnerisch wird pro Woche ein neues Flugzeug an uns ausgeliefert. Damit setzen wir unsere nachhaltige Flottenmodernisierung fort – es ist die größte in der Geschichte unseres Unternehmens. Seit Anfang des Jahres sind wir der Erstkunde der A320neo – ein besonders leises und treibstoffeffizientes Flugzeug. Mit der CSeries bei Swiss folgt im Sommer ein weiteres im Verbrauch äußerst sparsames Flugzeug. Und als drittes neues Flugzeugmuster wird die A350 im Winter unserer Flotte in München zugehen.

Der Titel von *Balance* ist dieses Mal nicht unseren Flugzeugen oder technischen Innovationen gewidmet, sondern den Menschen, die unser Unternehmen jeden Tag bewegen und die an Bord und am Boden Mobilität erst möglich machen: unseren weltweit 120.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wir geben Ihnen Einblicke in die faszinierenden Welten aller Geschäftsbereiche unseres Konzerns. Wir thematisieren den Wandel der Arbeitswelt und die damit verbundenen Herausforderungen, auch für unser HR-Management. Und wir freuen uns, Ihnen berichten zu können, dass sich auch im vergangenen Jahr wieder 130.000 junge Menschen bei uns beworben haben, um Teil unseres Teams zu werden.

Mit unserem Beitritt zum UN Global Compact im Jahr 2002 haben wir unserer Selbstverpflichtung Nachdruck verliehen, neben den wirtschaftlichen Aspekten auch künftig unserer Verantwortung im Umwelt- und Sozialbereich gerecht zu werden. Hierzu gehört auch der kontinuierliche Einsatz für die Gesellschaft.

Lesen Sie in dieser Ausgabe von *Balance*, wie wir unserer gesellschaftlichen Verantwortung als weltweit führender Aviation-Konzern gerecht werden. Ich danke Ihnen für Ihr Interesse an unserer Arbeit und wünsche Ihnen eine nachhaltig spannende Lektüre.



Carsten Spohr  
Vorsitzender des Vorstands  
Deutsche Lufthansa AG



„Der Titel von *Balance* ist dieses Mal nicht unseren Flugzeugen oder technischen Innovationen gewidmet, sondern den Menschen, die unser Unternehmen jeden Tag bewegen und die an Bord und am Boden Mobilität erst möglich machen: unseren weltweit 120.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.“

Carsten Spohr

# Die Lufthansa Group

Die Lufthansa Group ist der weltweit führende Aviation-Konzern. Das Unternehmensportfolio besteht aus Premium-Netzwerk-Airlines, der Eurowings-Gruppe, die als Zweitmarke des Konzerns Punkt-zu-Punkt-Verbindungen anbietet, und den Aviation-Service-Gesellschaften. Zur Deutschen Lufthansa AG gehören insgesamt rund 540 Tochterunternehmen und Beteiligungsgesellschaften.

Im Jahr 2015 haben die Fluggesellschaften der Lufthansa Group 107,7 Millionen Passagiere befördert und damit einen neuen Passagierrekord erzielt.

Mit Wirkung zum 1. Januar 2016 hat sich der Konzern organisatorisch neu aufgestellt. Die Neuausrichtung geht einher mit einer engeren Verzahnung der Geschäftsfelder und einer stärker funktionalen Steuerung der Organisation.

 [www.lufthansagroup.com](http://www.lufthansagroup.com)

## Die Aufstellung der Lufthansa Group

**Lufthansa Group**  
– erste Wahl für Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre und Partner

### Hub-Airlines

Die Premium-Airlines Lufthansa, Swiss und Austrian Airlines der Lufthansa Group bieten ihren Kunden über ihre Drehkreuze ein integriertes Reiseerlebnis sowie höchsten Service und Kundenkomfort. Durch ihre Mitgliedschaft in der Star Alliance, dem weltweit größten Luftfahrtbündnis, kommen Fluggäste in den Genuss zahlreicher Vorteile.

[www.LH.com](http://www.LH.com)

[www.swiss.com](http://www.swiss.com)

[www.austrian.com](http://www.austrian.com)



### Eurowings-Gruppe

Mit der neuen Eurowings bietet die Lufthansa Group seit 2015 ein innovatives und wettbewerbsfähiges Angebot für preissensible Kunden. Ziel ist es, Eurowings als marktführende Punkt-zu-Punkt-Airline in den Heimatmärkten der Lufthansa Group zu positionieren.

[www.euowings.com](http://www.euowings.com)



### Aviation-Services

Die auf dem Weltmarkt führenden Service-Gesellschaften stärken das Portfolio der Lufthansa Group.

#### **Lufthansa Cargo**

Die Lufthansa Cargo AG mit Sitz in Frankfurt am Main ist der Spezialist für das Logistikgeschäft der Lufthansa Group und die führende europäische Frachtfluggesellschaft.

[www.lufthansa-cargo.com](http://www.lufthansa-cargo.com)

#### **Lufthansa Technik**

Die Lufthansa Technik AG mit Sitz in Hamburg ist Weltmarktführer in den Bereichen Wartung, Reparatur und Überholung von Verkehrsflugzeugen.

[www.lufthansa-technik.com](http://www.lufthansa-technik.com)

### LSGgroup

Die LSG Group ist der weltweit größte Anbieter von Dienstleistungen im Bereich Airline Catering und Inflight Management. Die Konzernmuttergesellschaft ist die LSG Lufthansa Service Holding AG mit Sitz in Neu-Isenburg.

[www.lsgskychefs.com](http://www.lsgskychefs.com)

## Auf einen Blick

### Unternehmenssitz

Köln

### Rechtsform

Aktiengesellschaft

### Mitarbeiter

per 31.12.2015

120.652

### Nationalitäten

146

### Fluggäste im Jahr 2015

107.679.000

### Drehkreuze

Frankfurt am Main,  
München, Zürich, Wien,  
Brüssel

### Flugzeuge in der Konzernflotte

600

### Fracht / Post im Jahr 2015

> 1,86 Mio. Tonnen

### Anzahl Destinationen (Sommerflugplan 2016)

316 Ziele in 101 Ländern



## Ein Tag in der Lufthansa Group



**295.011**

Fluggäste befördern wir.



**1,6 Mio.**

Mahlzeiten stellen wir bereit.



**5.107**

Tonnen Fracht transportieren wir.



**1.700**

Flugzeuge betreuen wir.



**2.750**

Mal starten und landen wir.

## ARBEITSWELT IM WANDEL



---

Die Welt dreht sich immer schneller: Gesellschaftliche Megatrends wie der technologische Fortschritt und die voranschreitende Digitalisierung zahlreicher Prozesse haben großen Einfluss auf die Arbeitswelt von heute. Hinzu kommt, dass die nächste Generation von Mitarbeitern von ihrem Arbeitgeber größere Spielräume und mehr Flexibilität bei der Gestaltung ihres Arbeitsalltags erwartet. Darauf stellt sich die Lufthansa Group konsequent ein. Sie sorgt einerseits für moderne, virtuelle und flexible Arbeitsstrukturen und setzt gleichzeitig verstärkt auf eine eigenverantwortliche und vertrauensbasierte Arbeitskultur. So kann der Aviation-Konzern vor dem Hintergrund des demografischen Wandels auch künftig die richtigen Talente für sich begeistern und damit die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit der Lufthansa Group sichern.

Die Konstante im Wandel: Arbeiten in der Lufthansa Group ist und bleibt faszinierend und facettenreich. 120.000 Mitarbeiter aus rund 150 Nationen sichern tagtäglich mit großer Leidenschaft den Unternehmenserfolg. Das gemeinsame Ziel: Erste Wahl in der Branche zu sein. Willkommen in der Welt der Lufthansa Group!





2016  
**4.000**  
Einstellungen  
für die Zukunfts- und  
Wettbewerbsfähigkeit  
der Lufthansa Group



2015  
**120.000**  
Mitarbeiter



## Faszination Lufthansa Group

Rund 130.000 Bewerbungen pro Jahr – die Faszination für die Lufthansa Group ist ebenso ungebrochen wie jene für die Luftfahrt. Dass der Aviation-Konzern seit vielen Jahren zu den besonders gefragten Arbeitgebern zählt, bestätigen nicht nur die zahlreichen Bewerbungen, sondern auch diverse Auszeichnungen und vordere Plätze in renommierten Arbeitgeberankings: So gehörte die Lufthansa Group laut dem Trendence Graduate Barometer beispielsweise auch im Jahr 2015 zu den sechs beliebtesten Arbeitgebern deutscher Absolventen der Wirtschaftswissenschaften. Bei den angehenden Ingenieuren erreichte Lufthansa Technik Platz 8. Zudem landete die Lufthansa Group beim Employer Branding Award des Marktforschungsinstituts Trendence in der Kategorie „Beste Karrierewebsite“ auf Platz 1. Jährlich besuchen rund 1,5 Millionen Interessenten und Bewerber [www.Be-Lufthansa.com](http://www.Be-Lufthansa.com). Swiss indes hat im Berichtsjahr das Qualitätssiegel „Friendly Work Space®“ erhalten, eine Auszeichnung für Unternehmen, die das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) in ihre Strategie integriert haben (siehe Umschlag, Corporate Responsibility: Preise, Auszeichnungen und Indizes).

#LHGROUP #ARBEITGEBERRANKING



## Mehr als 4.000 neue Mitarbeiter im Jahr 2016

Ob Koch bei LSG Sky Chefs, Triebwerkmechanikerin bei Lufthansa Technik, Software-Entwickler bei Lufthansa Systems, Flugbegleiter bei Swiss oder Pilotin bei Austrian Airlines: Die Lufthansa Group bietet eine große Bandbreite an Beschäftigungsmöglichkeiten am Boden und in der Luft. Allein im Jahr 2016 wird der Konzern mehr als 4.000 neue Mitarbeiter einstellen, darunter 2.800 Flugbegleiter an verschiedenen Standorten und rund 240 Piloten. Während Mitarbeiter und Führungskräfte vom umfangreichen Weiterbildungsangebot profitieren, können junge Neueinsteiger aus einer Vielzahl von Ausbildungsberufen wählen. Das Spektrum reicht von Fachkräften für Systemgastronomie über Werkzeugmechaniker bis hin zu Fachkräften für Lagerlogistik, wobei technische Berufe wie Fluggerätmechaniker oder Elektroniker für luftfahrttechnische Systeme traditionell den größten Anteil ausmachen. Das ist bereits seit 60 Jahren so: Am 3. April 1956 begann Lufthansa Technik mit der Ausbildung technischer Lehrlinge in Hamburg – und hat seitdem rund 9.000 jungen Leuten den Weg ins Berufsleben geebnet.

#KARRIERE #BELUFTHANSA

Hoher Besuch: Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel im Gespräch mit Azubis der Lufthansa Group.



„Jobrotation“: Lufthansa Technik Personalvorstand Antonio Schulthess nimmt anlässlich „60 Jahre Ausbildung“ unter fachkundiger Anleitung eines Azubis einen Reifenwechsel vor.

## Vielfältige Entfaltungsmöglichkeiten

Arbeiten in der Lufthansa Group hat viele Facetten. Im Zentrum der Unternehmenskultur steht aber immer der Mensch. Die Mitarbeiter der Lufthansa Group zeichnen sich durch ein hohes fachliches Qualifikationsniveau sowie durch Motivation, Leistungsfähigkeit und Flexibilität aus. Sie denken innovativ, entscheiden schnell und setzen ihre Aufgaben konsequent um. Die Lufthansa Group vertraut auf eine Unternehmenskultur, die die Arbeitswelt immer stärker an den Anforderungen der Mitarbeiter ausrichtet. Der Konzern räumt ihnen größere Freiräume ein, damit sie ihre Arbeitswelt so strukturieren können, wie es für sie am besten passt. Work-Life-Integration, Home Office, New Workspace, flexible Arbeitszeitmodelle und Jobsharing sind nur einige Beispiele dafür. Ebenso wichtig ist die Talent Management Philosophie, die die Lufthansa Group im Jahr 2014 unter der Maxime „Jeder Mitarbeiter hat Talent!“ entwickelte (siehe Seite 83 ff., *Balance* 2015). Auch sie trägt zu einem Arbeitsumfeld bei, in dem die Mitarbeiter ihre Entwicklung immer stärker selbst gestalten können.

#UNTERNEHMENSKULTUR



Sichtbare Wertschätzung: Die erste Boeing 777-300ER hat Swiss unter dem Motto „Faces of Swiss“ ihren Mitarbeitern gewidmet.

Jährlich

**130.000**

Bewerbungen  
via Be-Lufthansa.com

## Arbeiten in der Lufthansa Group

Be-Lufthansa.com heißt das Tor zur Lufthansa Group. Das preisgekrönte Karriereportal besteht seit dem Jahr 2002 und bietet Interessenten den bestmöglichen Service bei der Suche nach „ihrem“ Arbeitsplatz. Potenzielle Bewerber können sich dort ebenso über freie Stellen und Ausbildungsplätze informieren wie über die Konzerngesellschaften und den Bewerbungsprozess. Zugleich vermittelt die Internetseite den Besuchern ein Gefühl dafür, was es bedeutet, Teil der Lufthansa Group zu sein. Zusätzlich zu diesem digitalen Karriereportal sind die HR-Fachleute des Konzerns auf zahlreichen Informationsveranstaltungen und Recruiting-Messen präsent, um Interessenten die Faszination Lufthansa Group näher zu bringen. Eigene Info-Tage für Schüler zum Thema Ausbildung und Kooperationen mit Hochschulen runden die Personalmarketing-Aktivitäten des Konzerns ab.

Mit Be-Lufthansa.com, das stetig moderne Kommunikationskanäle integriert und dadurch die Kommunikation personalisiert, hat die Lufthansa Group ihr Recruiting in den vergangenen Jahren immer stärker auf die Bedürfnisse junger Menschen ausgerichtet, um die Digital Natives der Generationen Y und Z auf ihren bevorzugten Kommunikationswegen anzusprechen. Dazu zählen Live-Chats, E-Books, Karriere-Blogs, Social Media-Kanäle und berufsspezifische Videos.

[www.Be-Lufthansa.com](http://www.Be-Lufthansa.com)

## NACHGEFRAGT

Mitarbeiter aus verschiedenen Gesellschaften der Lufthansa Group geben Einblick in ihre Berufswelt und erläutern, was ihnen besonders wichtig ist, was sie fasziniert und wodurch sich ihr Arbeitgeber auszeichnet.



**BARBARA HOTZ**  
Manager Environmental Affairs  
bei Austrian Airlines in Wien

„Das Faszinierende an meiner Tätigkeit ist es, für die Luftfahrtbranche ökologisch sinnvolle und glaubwürdige Lösungen in einem ökonomischen Rahmen zu finden. Als Mutter von zwei kleinen Kindern lege ich außerdem großen Wert auf die Vereinbarkeit von Job und Familie – dies wird mir durch meine Tätigkeit als Teilzeitkraft und eine flexible Arbeitszeitgestaltung ermöglicht. Wichtig sind mir zudem eigenständiges Arbeiten und eine gute Zusammenarbeit – sowohl im Team als auch konzernübergreifend. Die tägliche Arbeit mit meinen Kollegen ist geprägt von Engagement, Professionalität und Loyalität, aber vor allem auch von Ausdauer, Humor und Herzlichkeit.“



**HOLGER FRÖHLICH**  
Teamleader bei Lufthansa Technik in Frankfurt

„Bei Lufthansa Technik stehen Sicherheit und Professionalität immer an oberster Stelle, aber auch soziales Engagement wird großgeschrieben. Als Teamleiter in der Flugzeugwartung lege ich darüber hinaus großen Wert auf Teamgeist, Fachkompetenz und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Diesen Anspruch teile ich mit meinen Kolleginnen und Kollegen. Die komplexe Technik der Systemkomponenten ist täglich eine neue Herausforderung – in meinem Job ist regelmäßige Weiterbildung daher unabdingbar und das A und O. Trotz über 40 Jahren im Airline-Business fasziniert es mich noch immer, wenn tonnenschwere Flugzeuge abheben und wieder sicher landen. Toll, dass ich hierzu seit vielen Jahren einen Beitrag leisten kann!“



LISA ANTONOPOULOS  
General Manager bei LSG Sky Chefs  
in Johannesburg

„Inspiriert‘ ist das Wort, das am besten beschreibt, wie ich mich bei LSG Sky Chefs fühle. Unsere Branche bietet viele Herausforderungen, ebenso ist das internationale Umfeld innerhalb des Unternehmens spannend. Das gibt mir täglich neuen Schwung. Überdies möchte ich fachlich und persönlich vorankommen, und mein Arbeitgeber unterstützt mich dabei. Vor allem ist mir Personalentwicklung, die eng mit Weiterbildung verknüpft ist, sehr wichtig.“



SHANEL TALARICO  
Flugbegleiter bei Eurowings Europe

„Meine Zeit bei Eurowings Europe begann im November 2015, ungefähr zwei Monate nach meinem Umzug aus meinem Heimatland Italien nach Wien. Dynamik, Bewegung, Kontakt mit Menschen, neue Herausforderungen: Dies ist genau das, was mich täglich an meinem Beruf begeistert. Innerhalb der Eurowings Europe zählt, was jeder Einzelne denkt. Dadurch ergibt sich ein starker Zusammenhalt, der es möglich macht, eine großartige europäische Airline aufzubauen.“



YIFENG WANG  
Sales Executive bei Lufthansa Cargo  
in Shanghai

„Bei meiner täglichen Arbeit ist es für mich wichtig, unseren Kunden aufmerksam zuzuhören. Je besser ich ihre Bedürfnisse verstehe, desto effektiver kann ich ihnen Luftfracht-Lösungen anbieten, die von den vielfältigen Produkten und professionellen Abwicklungsprozessen bei Lufthansa Cargo unterstützt werden. Lufthansa Cargo ist ein offenes und internationales Unternehmen. Die zahlreichen Weiterbildungsangebote und der Teamspirit im Unternehmen unterstützen auch die Entwicklung der persönlichen Karriere.“



JENNIFER KNECHT  
Airbus First Officer A330/340 bei Swiss

„Das Wichtigste ist für mich eine gute Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb der Crew. Ich glaube, das zeichnet uns bei Swiss aus – und natürlich Sicherheit als das oberste Gebot. Dazu gehört für mich auch aktiv Verantwortung zu übernehmen. Hinzu kommt das Fliegen an sich: Es ist ein unglaubliches Gefühl, ein Flugzeug zu steuern. Die technische Komplexität, die operationellen Herausforderungen und die atemberaubende Aussicht faszinieren mich jedes Mal aufs Neue. Ebenso begeistert mich das Reisen in verschiedene Länder. Ich entdecke immer wieder neue Destinationen, Kulturen und Menschen.“



## Zukunft denken. Neues wagen. Verantwortung leben.

Die Digitalisierung und der demografische Wandel verändern die Arbeitswelt von Grund auf. Auf der anderen Seite entwickelt die nächste Generation von Mitarbeitern ihre ganz eigenen Erwartungen an die Arbeitswelt (siehe nebenstehendes Interview).

Gemäß dem Motto „Zukunft denken. Neues wagen. Verantwortung leben.“ begegnet die Lufthansa Group diesen prägenden gesellschaftlichen Entwicklungen unter anderem mit Konzepten für offene Arbeitsplatzmodelle und vielfältigen Angeboten zur Digitalisierung. Der Konzern setzt auf eine eigenverantwortliche und vertrauensbasierte Arbeitskultur in Verbindung mit moderner Informationstechnologie, um eine attraktive und bedarfsorientierte Arbeitsumgebung zu schaffen. Dieses Konzept trägt dazu bei, die Zukunftsfähigkeit und Wertschöpfungskraft der Lufthansa Group zu sichern. Denn die Mitarbeiter sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Unternehmen.

#LHGROUP #CHANGE

## Mehrwert für Mitarbeiter und Unternehmen

Diversity und Chancengleichheit gehören zu den zentralen Grundsätzen des Luftfahrtkonzerns: Die vielfältigen Talente, Erfahrungen und Kompetenzen der Beschäftigten leisten einen wichtigen Beitrag, um die Wettbewerbsposition der Lufthansa Group auszubauen.

Daher ist das HR-Management auch bestrebt, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf immer weiter zu verbessern. Dies reicht vom Ausbau der Angebote zur Kinderbetreuung bis hin zur Unterstützung von Mitarbeitern, die berufliche Anforderungen und die Pflege von Angehörigen unter einen Hut bringen müssen (siehe Seite 86, Beruf und Familie im Einklang). Einem ausgewogenen Verhältnis von Arbeit und Privatleben dienen auch die zahlreichen flexiblen Arbeitszeit- beziehungsweise Teilzeit- und Auszeitmodelle für Mitarbeiter und Führungskräfte. Großen Wert legt die Lufthansa Group zudem darauf, ihren Beschäftigten eine zukunftsfähige Vergütung und Altersversorgung zu bieten (siehe Seite 88 ff., Partnerschaftliche Beschäftigungspolitik).

#VIELFALT #CHANCENGLEICHHEIT

Ganz im Zeichen der Digitalisierung:  
Mitarbeiterin testet Brille mit integriertem Display („smart glasses“).





## Investitionen in den Arbeitsplatz der Zukunft

„New Workspace“ heißt die neue Lufthansa Bürowelt. Nach erfolgreichem Abschluss der Pilotphase hat der Konzern in der Verwaltung sein neues Arbeitsplatzmodell eingeführt, zu dessen wesentlichen Bestandteilen das Mobile Office und das Home Office gehören. Die Lufthansa Group entspricht damit nicht nur dem Trend hin zu modernen, virtuellen und anpassungsfähigen Arbeitsstrukturen. Sie richtet die Arbeitsbedingungen auch auf die erhöhte Mobilität der Mitarbeiter, ihre ausgeprägte digitale und soziale Vernetzung sowie deren individuelle Diversifikation aus. Denn Teams, Projektgruppen und Abteilungen arbeiten zunehmend auch in virtuellen Gemeinschaften über die Grenzen von Abteilungen oder Geschäftsfeldern hinweg.

Einen Blick in die Arbeitswelt von morgen eröffneten auch die HR-Aktionstage am Standort Frankfurt, die 2015 ganz im Zeichen der Digitalisierung standen: So konnten die Beschäftigten unter anderem einen 3D-Drucker, Brillen mit integrierten Displays („smart glasses“) und einen Schreibtisch mit integriertem Touchscreen und weiteren digitalen Features testen.

#DIGITALISIERUNG #NEWWORKSPACE

## Personalstrategie stellt die Weichen für morgen

Der demografische Wandel führt dazu, dass Belegschaften in Europa immer älter werden und es an jüngeren Fachkräften mangelt. Mit einer strategischen Personalplanung lassen sich frühzeitig etwaige Diskrepanzen zwischen dem künftigen Mitarbeiterbestand und dem tatsächlichen Bedarf ermitteln und analysieren – und so die personellen Weichen für die Zukunft stellen. Dazu kombiniert das Luftfahrtunternehmen qualitative und quantitative Analysen in einem dynamischen Modell, dessen Planungszeitraum bis zu 15 Jahre umfasst. Die Personalstrategie der Lufthansa Group fokussiert sich auf die übergeordneten Handlungsfelder des Programms „7to1 – Our Way Forward“, womit der HR-Bereich konsequent die strategische Ausrichtung des gesamten Konzerns unterstützt.

#STRATEGIE #7TO1

## EXPERTENINTERVIEW

### Drei Fragen an Professor Christian Scholz zum Thema Wandel der Arbeitswelten und Auswirkungen auf die Arbeitgeberattraktivität

#### Herr Professor Scholz, welche Kriterien sind für Bewerber bei der Wahl eines Arbeitgebers heute besonders wichtig?

Vor allem bei den jüngeren Bewerbern der Generation Z stehen Wohlfühlen, Sicherheit und Struktur im Vordergrund. Natürlich zählen auch Geld, Arbeitgeberimage und Karriereperspektiven; diese Punkte treten aber im Vergleich zur etwas älteren Generation Y in den Hintergrund. Die Generation Z sucht also Verlässlichkeit und will ein klares Bild davon, wie Aufgabe und Arbeitsplatz aussehen.

#### Wie müssen Unternehmen auf diese veränderten Erwartungen reagieren, um auch künftig die richtigen Talente zu gewinnen?

... und zu halten. Etwas paradox: Die jungen Bewerber binden sich weder langfristig noch emotional an einen Arbeitgeber. Wenn sie etwas stört, sind sie weg. Aber sie suchen einen Arbeitgeber, der ihnen Kontinuität für die nächsten 30 Jahre verspricht. Dahinter steckt bei der Generation Z eine „Pippi-Langstrumpf-Romantik“. Es ist aber auch eine klare Abkehr vom inzwischen schon übertriebenen Trend zu Flexibilität-Agilität-Virtualität und eine Hinwendung zu einer stabilen, produktiven sowie menschengerechten Nachhaltigkeit. Das alles ist für Unternehmen vielleicht etwas unbequem und scheinbar nicht zeitgemäß, trotzdem aber richtig und wichtig.

#### Welchen Einfluss hat die Digitalisierung vieler Arbeitsprozesse auf die Arbeitswelt von heute und morgen?

Natürlich führt die Digitalisierung zur verstärkten Vernetzung und Automatisierung. Aber: Fortschreitende Digitalisierung kann zu einer Vielzahl von unterschiedlichen Arbeitswelten führen. Hier sollte man sich nicht zu sehr von dem Hype um die Digitalisierungstechnik anstecken lassen und mehr auf den Wettbewerbsvorteil durch sinnvolle Kombination von Digitalisierung und Mitarbeiterorientierung setzen. Genau das wird auch die Generation Z mit sanftem Druck erzwingen und das ist auch gut so: für den wirtschaftlichen Erfolg, die Ökologie und die Menschen.



CHRISTIAN SCHOLZ

ist seit 1986 Hochschullehrer an der Universität des Saarlandes. Er widmet sich mit kontroversen Publikationen unserer aktuellen Arbeitswelt (zuletzt im Buch „Generation Z“).

## STANDPUNKTE

Die Lufthansa Group reagiert mit vielfältigen Ideen, Programmen und Angeboten auf den Wandel der Arbeitswelt. Wie kommt dieses Engagement an und wo gibt es noch Optimierungsbedarf?

Dr. Bettina Volkens, seit Juli 2013 Vorstand Personal und Recht der Lufthansa Group, und die Mitarbeiter Petra Hollmeyer, Manager Project Management Leadership VIP & Special Mission Aircraft Services und seit Mai 2001 bei Lufthansa Technik, sowie Dino Bonvecchi, seit 2015 ProTeam Trainee bei der Lufthansa Group, geben ihre persönliche Einschätzung dazu.

### **Wenn Sie die Arbeitswelt der Lufthansa Group beschreiben müssten, welche drei Adjektive würden Sie wählen?**

- Hochprofessionell, qualitätsbewusst, vielfältig.
- ★ Vielfältig, hierarchisch, qualitätsbewusst.
- ▶ Professionell, komplex, zunehmend dynamisch.

### **Was macht für Sie einen attraktiven Arbeitgeber aus? Ist die Lufthansa Group in dieser Hinsicht gut aufgestellt?**

★ Für mich sind in erster Linie hinreichende Entwicklungsmöglichkeiten wichtig. Meiner Meinung nach müsste die sogenannte „Fachkarriere“ stärker entwickelt werden, denn nicht jeder kann und will „Chef/-in“ werden. Hier sehe ich für die Lufthansa Group noch mehr Potenzial. Da sich die Lebensarbeitszeit zunehmend verlängert, ist die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben von großer Bedeutung. Die angebotenen Modelle wie Teilzeitarbeit und Sonderurlaub sind hier gute Angebote. Was das Thema Frauen in Führungspositionen – insbesondere im Technikbereich – betrifft, so können wir hier meines Erachtens trotz erfreulicher Entwicklungen mit mehr weiblichen Führungskräften noch besser werden. Vor dem Hintergrund der aktuell stattfindenden Rentendiskussion schätze ich die guten Sozialleistungen in unserem Hause. Insbesondere die Betriebsrente ist für mich ein sehr wichtiger Baustein. Ich hoffe daher, dass uns dieser langfristig erhalten bleibt.

■ Auf jeden Fall! Wir sind ein moderner und verantwortungsvoller Arbeitgeber mit unglaublich vielfältigen Beschäftigungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Menschen entscheiden sich bewusst für die Lufthansa Group und arbeiten mit Engagement und Begeisterung für das gemeinsame Ziel. Damit das so bleibt, analysieren wir unser internes und externes Umfeld regelmäßig mit Blick auf relevante Einflüsse und Trends und passen unsere Personalkonzepte bei Bedarf entsprechend an. Ganz wichtig dabei ist, stets ein offenes Ohr für die Belange der Mitarbeiter zu haben. Das stellen wir sicher über unsere vertrauensbasierte und feedbackorientierte Unternehmenskultur. Zahlreiche Dialog- und Beteiligungsformate sowie unsere konzernweite Mitarbeiterbefragung unterstützen uns dabei. Jeder Mitarbeiter erhält bei uns die gleiche Wertschätzung. Ob man als Arbeitgeber attraktiv ist, hängt also von ganz vielen Faktoren ab – nicht nur vom Arbeitsumfeld, den Karrierechancen, den Sozialleistungen und den Angeboten für ein ausgewogenes Berufs- und Privatleben. Wir wissen, die Welt um uns herum bleibt nicht stehen, und deshalb arbeiten wir zunehmend an Themen wie Digitalisierung, Diversity & Internationalität, um auch zukünftig ein interessantes Jobportfolio sowie ein attraktives Arbeitsumfeld zu bieten.



■ DR. BETTINA VOLKENS  
Vorstand Personal und Recht  
Deutsche Lufthansa AG



▶ DINO BONVECCHI  
ProTeam Trainee  
Deutsche Lufthansa AG



★ PETRA HOLLMEYER  
Manager Project Management Leadership  
VIP & Special Mission Aircraft Services  
Lufthansa Technik AG

▶ Mir persönlich ist es wichtig, als Mensch und nicht als Ressource wahrgenommen zu werden und mich gut einbringen zu können. Dazu gehört auch, dass ich mich mit meinem Arbeitgeber identifizieren und ein großes, gemeinsames Ziel erkennen kann. Um in Zukunft erfolgreich zu sein, brauchen wir noch mehr Vielfalt und müssen besser verstehen, wie wir in interdisziplinären Teams zusammenarbeiten können, gerade mit Blick auf die aktuelle Neuausrichtung der Lufthansa Group.

#### **Welche Angebote macht die Lufthansa Group, damit Beruf und Privatleben in einer Balance bleiben? Was ist „Top“ und wo gibt es noch Nachholbedarf?**

■ Wir unterstützen unsere Mitarbeiter mit maßgeschneiderten Angeboten, die es ermöglichen, Job und Privatleben in Einklang zu bringen. Dazu gehören beispielsweise flexible Arbeitszeitregelungen, Home Office und Job-Sharing-Optionen ebenso wie der Ausbau der Angebote zur Kinderbetreuung. Wir haben also schon viel erreicht. Davon profitieren die Mitarbeiter und das Unternehmen gleichermaßen. Auch hier ist es wichtig, regelmäßig das Feedback der Mitarbeiter einzuholen um die Angebote weiter zu optimieren beziehungsweise auszubauen.

▶ Bei Lufthansa und in den Zentralfunktionen sind wir durch diverse Betriebsvereinbarungen, Teilzeitangebote, Job Sharing und New Workspace gut aufgestellt oder haben einen guten Weg eingeschlagen. Das betrifft allerdings nicht alle Gesellschaften, hier wäre eine Harmonisierung wünschenswert – auch um Wechsel innerhalb der Lufthansa Group zu erleichtern.

★ Ich nutze derzeit erstmalig Teilzeitarbeit. Der Prozess dazu ist einfach gestaltet und flexibel zu handhaben. Für mich gibt es dadurch u. a. die Möglichkeit, mein ehrenamtliches Engagement auszuüben. Zudem habe ich ein dreimonatiges Sabbatical ansparen können, eine tolle Möglichkeit, um persönliche Träume zu realisieren und neue Energie zu

schöpfen. Was das Thema Home Office betrifft, so wünsche ich mir, dass dies bei Lufthansa Technik – natürlich unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange – noch stärker gefördert wird.

#### **Wodurch zeichnet sich das Angebot der Lufthansa Group zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung aus?**

▶ Die Angebote sind vielfältig und orientieren sich stark an den aktuellen Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und den Herausforderungen des Unternehmens. Vor allem die Einstiegsprogramme der Lufthansa Group bieten sowohl berufliche wie persönliche Weiterentwicklung in besonderem Maße – und sie zeigen auf, dass beides Eigeninitiative erfordert.

★ Ich hatte 2007 die Chance, am „Explorers“-Programm teilnehmen zu können. Das internationale Programm für Nachwuchsführungskräfte habe ich als sehr hochwertig empfunden. Es war sehr spannend und hat viel Spaß gemacht, mit Kollegen aus vielen Konzernbereichen zusammenzutreffen und gemeinsam an unterschiedlichen Projekten zu arbeiten.

■ Der Erfolg der Lufthansa Group hängt ganz wesentlich von unseren engagierten und gut ausgebildeten Mitarbeitern ab. Als globaler Aviation-Konzern mit unterschiedlichen Geschäftsbereichen sind die Anforderungen an Aus- und Weiterbildung entsprechend hoch und vielfältig. Auch hier investieren wir kontinuierlich. Um sich zukünftig in der sich immer schneller verändernden digitalisierten Arbeitsumgebung wiederzufinden, braucht es eine Kultur des „Lernen-Wollens“ wie auch konkrete neue Innovations- und Veränderungskompetenzen – auch das gehen wir konsequent an. Die Lufthansa School of Business ist dabei unser internes Kompetenzzentrum und stellt mit passgenauen Angeboten und Formaten die hohe Qualität unserer Weiterbildungsprogramme sicher.



1

## Nachhaltige Unternehmensführung

Nachhaltiges Handeln ist fest in unserer Unternehmensstrategie verankert. Wir suchen aktiv den offenen Dialog mit unseren Anspruchsgruppen, um gemeinsam Zukunft zu gestalten.

PK





Condor

SU

SWISS

Austrian

OE-LAX

D-AISU

Lufthansa

D-AIPK

# Strategie und Management

Unternehmerische Verantwortung ist ein Kernanliegen der Lufthansa Group. Ziel des Aviation-Konzerns ist es, in allen Bereichen nachhaltig und verantwortungsvoll zu wirtschaften und erste Wahl für Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre und Partner zu sein. Dies sichert langfristig den Erfolg und die Wertschöpfungskraft des Unternehmens.

Die Lufthansa Group hat sich eine umfangreiche Nachhaltigkeitsagenda gesetzt, die eine verantwortungsvolle Unternehmensführung in allen Geschäftsbereichen gewährleistet und folgende Dimensionen umfasst:

- Wirtschaftliche Nachhaltigkeit
- Corporate Governance und Compliance (siehe Seite 25 ff.)
- Klima- und Umweltverantwortung (siehe Seite 34 ff.)
- Soziale Verantwortung (siehe Seite 76 ff.)
- Produktverantwortung (siehe Seite 62 ff.)
- Gesellschaftliches Engagement (siehe Seite 94 ff.).

Zu wesentlichen Aspekten dieser Themenfelder hat der Konzern Anfang 2016 seine Stakeholder erneut befragt und die Antworten zusammen mit den eigenen Einschätzungen in einer Wesentlichkeitsmatrix zusammengeführt. Auf Basis der Wesentlichkeitsanalyse wird die Lufthansa Group ihre Nachhaltigkeitsstrategie und ihr Nachhaltigkeitsmanagement in den kommenden Jahren weiterentwickeln (siehe Seite 21 ff., Stakeholder-Dialog). Ebenso setzen Konzerngesellschaften wie Lufthansa Technik oder LSG Sky Chefs auf spezifische Stakeholder-Befragungen und Analysen, um speziell auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Handlungsempfehlungen zu konzipieren

und ihre Nachhaltigkeitsprogramme zu optimieren. Im Bereich „Soziale Verantwortung“ nutzt die Lufthansa Group seit 2015 die konzernweite Mitarbeiterbefragung „involve me!“ als zentrales Dialog- und Feedback-Instrument (siehe Seite 88 ff., Partnerschaftliche Beschäftigungspolitik).

Im Fokus des Konzerns steht stets, die umweltrelevanten Auswirkungen der Geschäftstätigkeit der Lufthansa Group zu minimieren. Es gilt, mit Innovationen sowie neuen Produkten und Services das Fliegen so nachhaltig und umweltverträglich wie möglich zu gestalten und dabei gleichzeitig alle sich bietenden Chancen für die eigene Geschäftstätigkeit zu nutzen. Über Schwerpunkte und Fortschritte des Konzerns im Bereich Corporate Responsibility informiert der mittlerweile seit 22 Jahren erscheinende Bericht *Balance*, der auch Grundlage für den Stakeholder-Dialog ist.



## Organisation

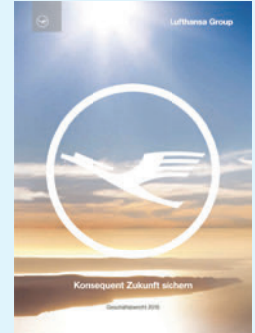
Die Verantwortung für die Koordination und Weiterentwicklung aller nachhaltigkeitsrelevanten Aktivitäten und Initiativen innerhalb der Lufthansa Group liegt in den Händen des Corporate Responsibility

Council (CRC). Dieses interdisziplinäre und bereichsübergreifende Gremium ist auf oberer Managementebene angesiedelt und hat die Aufgabe, alle nachhaltigkeitsbezogenen Themen und Prozesse innerhalb des Konzerns effektiv zu steuern. Dem CRC gehören die Leiter der Konzernabteilungen Strategie, Politik, Umweltkonzepte, Personal, Recht, Kommunikation, Investor Relations, Controlling und Corporate Sourcing an. Es berichtet direkt an den Vorstand der Lufthansa Group. Mit aktuellen Aspekten und Fragestellungen zu Themen der unternehmerischen Verantwortung befasst sich zudem eine Arbeitsgruppe, der Vertreter aus verschiedenen Fachabteilungen angehören.

## CR-Engagement wird honoriert

Nachhaltigkeitsanalysten und Rating-Agenturen haben auch im Jahr 2015 die Aktivitäten der Lufthansa Group nach den Gesichtspunkten einer verantwortungsvollen Unternehmensführung bewertet. So würdigte beispielsweise das US-Fachmagazin Air Transport World die Vorreiterrolle des Konzerns im Bereich der Klima- und Umweltverantwortung bereits zum zweiten Mal in drei Jahren mit der Auszeichnung „Eco-Airline of the Year“. Zudem ist die Lufthansa Group unter anderem in den Nachhaltigkeitsindizes FTSE4Good, Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe, ECPI und MSCI Global Sustainability Index Series gelistet (siehe Um-schlag, Corporate Responsibility: Preise, Auszeichnungen und Indizes).

„Konsequent Zukunft sichern“ lautet der Titel des Geschäftsberichts 2015 der Lufthansa Group, abrufbar unter [www.lufthansagroup.com/investor-relations](http://www.lufthansagroup.com/investor-relations). Eine wichtige Rolle dafür spielen Nachhaltigkeit und eine verantwortungsvolle Unternehmensführung.



## Strategisches Arbeitsprogramm „7to1 – Our Way Forward“

Das im Juli 2014 initiierte strategische Arbeitsprogramm „7to1 – Our Way Forward“ richtet die Lufthansa Group auf die Zukunft aus. Seine Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz bilden die Basis, um das Luftfahrtunternehmen erfolgreich und nachhaltig weiterzuentwickeln. Ziel des Arbeitsprogramms ist es, die Wertschöpfungskraft des Konzerns zu steigern – und auf diese Weise die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Lufthansa Group zu sichern. „7to1 – Our Way Forward“ umfasst sieben übergeordnete Handlungsfelder, die sowohl auf den Markt als auch auf interne Strukturen und Prozesse Bezug nehmen (siehe Seite 15, Geschäftsbericht 2015):

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

Das Thema Nachhaltigkeit zieht sich durch alle sieben Handlungsfelder. So wird die Lufthansa Group bis 2020 insgesamt 500

Millionen Euro in Innovationen investieren, um das Produkt Fliegen effizienter, umweltverträglicher und attraktiver zu gestalten. Gleichzeitig setzt der Konzern derzeit das größte Flottenmodernisierungsprogramm seiner Geschichte um (siehe Seite 29 ff., Flottenentwicklung).

Überdies trägt der Fokus auf „Kultur und Führung“ unter anderem dazu bei, dass Talente das Luftfahrtunternehmen auch künftig als attraktiven Arbeitgeber wahrnehmen. Denn eine moderne, auf Feedback ausgerichtete Führungskultur bildet die Basis für motivierte und selbstständig handelnde Mitarbeiter.

Zudem hat sich die Lufthansa Group als Teil des Handlungsfelds „Effektive und effiziente Organisation“ zum 1. Januar 2016 organisatorisch neu ausgerichtet, wodurch die gesamte Organisation nun stärker funktional gesteuert wird. Die Umstrukturierung ermöglicht es dem Konzern, kommerzielle, operative und administrative Funktionen über alle Geschäftsfelder hinweg enger zu verzahnen. Alle Anstrengungen im Rahmen von „7to1 – Our Way Forward“ dienen stets dem Ziel, Mehrwert für Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre und Partner zu schaffen.



Drei Fragen an ANDREAS HAGENBRING  
Leiter Investor Relations  
Deutsche Lufthansa AG

**Die Lufthansa Aktie wird seit nunmehr 50 Jahren an der Börse gehandelt und ist seit Auflegung des DAX 30 im Jahr 1988 durchgehend Mitglied im Index der wichtigsten deutschen Börsenwerte. Ist das eine Erfolgsgeschichte?**

Ganz eindeutig. Seit 1966 hat sich Lufthansa zu einer der bekanntesten und beliebtesten deutschen Marken überhaupt entwickelt. Aus einem Unternehmen mit 17.000 Mitarbeitern, einer Milliarde D-Mark Umsatz und 50 Millionen D-Mark Gewinn ist ein internationaler Konzern mit 120.000 Mitarbeitern, 32 Milliarden Euro Umsatz und 1,8 Milliarden Euro Gewinn geworden. Seit 1969 haben wir insgesamt mehr als 4,5 Milliarden Euro an unsere Aktionäre ausgeschüttet. Trotz aller – in unserer Industrie zahlreichen – Herausforderungen sind wir bis heute im DAX verblieben.

**Sogenannte ESG-Kriterien – Environment, Social, Governance – gewinnen bei der Entscheidung für oder gegen ein Invest weiter an Bedeutung. Gilt dies auch für die Investoren der Lufthansa Group?**

Auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Investments nehmen kontinuierlich an Bedeutung zu. Mittlerweile gehören sie in das Portfolio jedes namhaften Vermögensverwalters. Immer mehr institutionelle Investoren haben separate Abteilungen, die sich mit ESG beschäftigen und anhand dieser Kriterien die Gewichtung einzelner Werte innerhalb der Fonds beeinflussen. Von weiteren Investoren werden auch Daten von externen Rating-

agenturen wie beispielsweise dem CDP herangezogen und in dem Investment-Entscheidungsprozess berücksichtigt. Investoren der Lufthansa Group bilden hier keine Ausnahme. Für Investoren ebenso wichtig wie ökologische Nachhaltigkeit sind dabei vor allem aber auch ökonomische Nachhaltigkeit und hohe Standards in der Unternehmensführung.

**Wie bewerten Investoren und Rating-Agenturen die Nachhaltigkeits-Performance der Lufthansa Group und wie informieren Sie den Kapitalmarkt zu Themen der unternehmerischen Verantwortung?**

Investoren und Rating-Agenturen bewerten eine Vielzahl an Kriterien und geben diesen jeweils unterschiedliche Gewichtungen. Es fehlt weiterhin noch ein standardisierter Ansatz diesbezüglich. Für 2016 planen wir unsere erste Teilnahme an einer ESG-fokussierten Investorenkonferenz. Die Nachhaltigkeits-Performance der Lufthansa Group wird vom Kapitalmarkt positiv aufgenommen. Informationen zur ökonomischen Nachhaltigkeit und guten Unternehmensführung sind schon lange Kernbestandteile der Geschäfts- und Quartalsberichtserstattung. Auch 2015 wurde unser Konzern übrigens wieder mit Bestnoten in verschiedenen Indizes, wie FTSE4Good oder den MSCI Nachhaltigkeitindizes bestätigt, die neben ökonomischen auch ökologische und soziale Kriterien berücksichtigen.

Die Grundsätze des nachhaltigen Wirtschaftens sind darüber hinaus ein wesentliches Element der Konzernsteuerung. Zur Führung des Unternehmens verwendet die Lufthansa Group ein wertorientiertes Managementsystem, das Bestandteil aller Prozesse der Planung, Steuerung und Kontrolle ist. Dieses zielt darauf ab, über Industriezyklen hinweg nachhaltige Werte zu schaffen.

## Chancen nutzen, Risiken begrenzen

Die Lufthansa Group identifiziert frühzeitig und in regelmäßigen Abständen die für sie wesentlichen Chancen und Risiken und berücksichtigt sie bei der Konzernsteuerung. Daher ist das Management von Chancen und Risiken in alle Geschäftsprozesse integriert. Insbesondere seine Chancen nutzt das Luftfahrtunternehmen gezielt, um Effizienz, Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern (siehe Seite 69 ff., Geschäftsbericht 2015).

Die Chancen und Risiken, denen die Lufthansa Group ausgesetzt ist, werden wesentlich von gesamtwirtschaftlichen Einflussfaktoren und den hieraus resultierenden Einflüssen auf die Luftverkehrsmärkte und den Wettbewerb geprägt. Der Konzern baut in diesem Umfeld darauf, seine Fähigkeiten, Kapazitäten und Ressourcen flexibel an die sich ändernden Marktbedingungen anpassen zu können. Neben wirtschaftlichen und regulatorischen Entwicklungen sind Luftfahrtunternehmen in ihrer Tätigkeit in hohem Ausmaß politischen Krisen und dem Wetter wie auch anderen Naturereignissen ausgesetzt.

# Stakeholder-Dialog

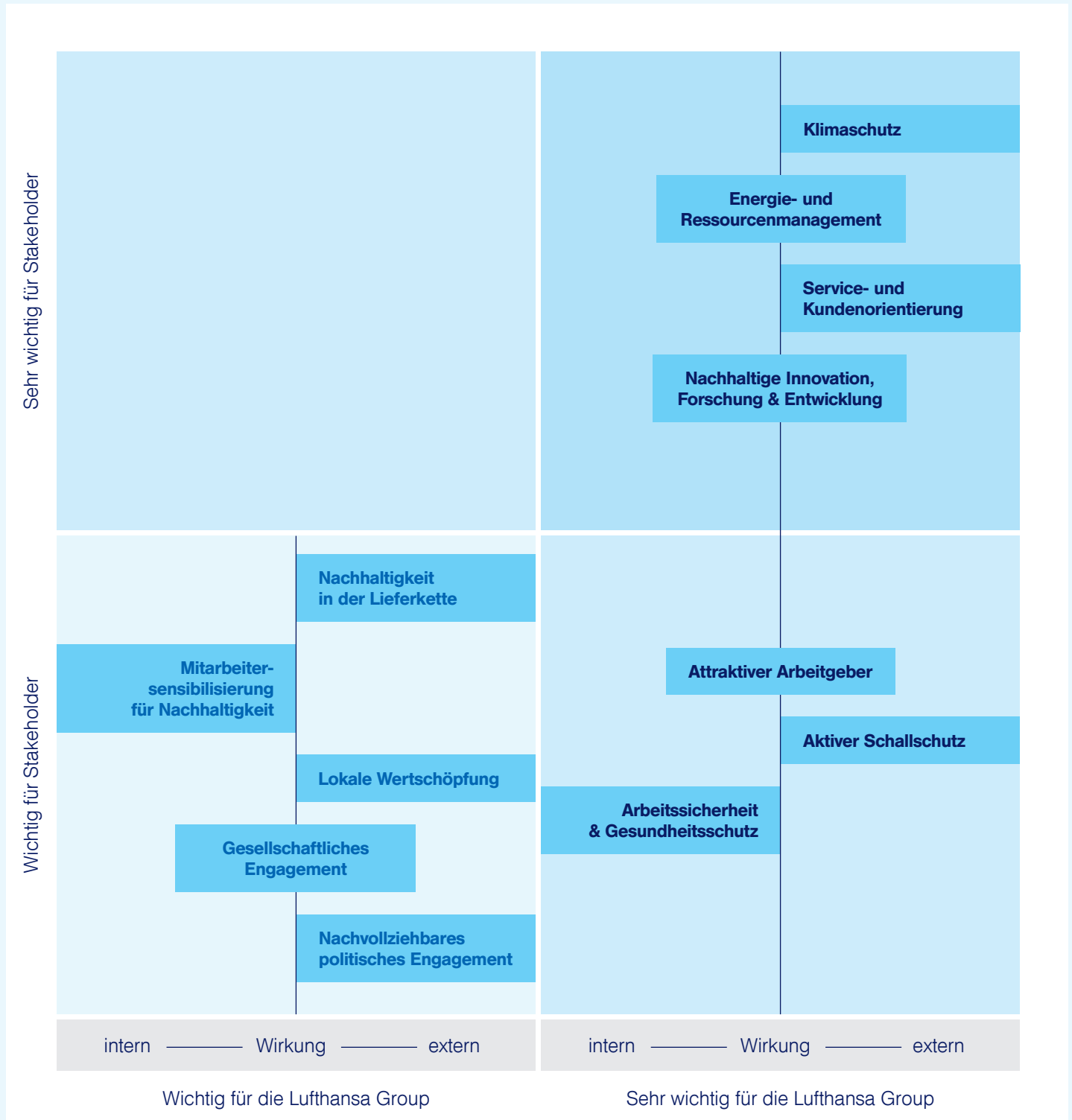
Die Lufthansa Group hat verschiedene Stakeholder mit jeweils sehr unterschiedlichen Ansprüchen und Interessen. Ihre Bandbreite reicht von Kunden und Mitarbeitern über Investoren und Lieferanten bis hin zu Gesetzgebern, Kommunen, Nachbarn, NGOs und der Wissenschaft. Der Konzern legt großen Wert auf einen beständigen und vertrauensvollen Dialog mit seinen internen und externen Anspruchsgruppen und sucht mithilfe vielfältiger Formate aktiv den Austausch mit ihnen.

Der Dialog mit den Stakeholdern ermöglicht es der Lufthansa Group, deren Bedürfnisse und Wünsche besser zu verstehen und diese in ihr unternehmerisches Handeln miteinzubeziehen. Zugleich sind die Anforderungen der verschiedenen Interessensgruppen von Bedeutung für die Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsagenda und die jährliche Berichterstattung zu wesentlichen Themen der Unternehmensverantwortung. Das Spektrum der Stakeholder-Dialog-Aktivitäten reichte im Berichtsjahr von der Neustrukturierung der internen Mitarbeiterkommunikation über Roadshows und Konferenzen für Investoren bis hin zu Dialogveranstaltungen mit Vertretern aus Politik, Wissenschaft und Forschung (siehe Seite 24, Die wichtigsten Stakeholder-Aktivitäten 2015/16 auf einen Blick).

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lieferanten</li> <li>➤ Vertragspartner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kunden</li> <li>➤ Verbraucher</li> <li>➤ LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kapitalmarkt</li> <li>➤ Investoren</li> <li>➤ Aktionäre</li> <li>➤ Analysten</li> <li>➤ Rating-Agenturen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mitarbeiter</li> <li>➤ Arbeitnehmervertreter</li> </ul>	<b>Lufthansa Group</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Regierung</li> <li>➤ Gesetzgeber</li> <li>➤ Politik</li> <li>➤ Behörden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wissenschaft</li> <li>➤ Forschung</li> <li>➤ Bildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nichtregierungsorganisationen (NGOs)</li> <li>➤ Verbände</li> <li>➤ Vereinigungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nachbarn</li> <li>➤ Anrainer</li> <li>➤ Gesellschaft</li> <li>➤ Öffentlichkeit</li> <li>➤ Soziale Netzwerke</li> </ul>

Die vielfältigen Interessengruppen der Lufthansa Group

# Die Wesentlichkeitsmatrix 2016 der Lufthansa Group



Die Wesentlichkeitsmatrix 2016 wird der Lufthansa Group in den kommenden Jahren als Basis für die strategische Weiterentwicklung des Corporate Responsibility Managements sowie für eine gesetzeskonforme Berichterstattung

dienen. Die Themen Sicherheit und Einhaltung von rechtlichen Rahmenbedingungen waren nicht Gegenstand der Stakeholder-Bewertung, da diese für die Lufthansa Group in der nachhaltigen Unternehmensführung gesetzt sind.



Präsentation und Diskussion der Ergebnisse der Stakeholder-Befragung im Corporate Responsibility Council der Lufthansa Group.

## Wesentlichkeitsanalyse

Im Jahr 2016 hat der Konzern erneut eine Stakeholder-Befragung durchgeführt, die auf früheren Erhebungen aufbaute. Hierzu haben Experten der Lufthansa Group in einem ersten Schritt zwölf relevante Themen identifiziert und sich dabei auf jene Handlungsfelder fokussiert,

- bei denen sich die Geschäftstätigkeit der Lufthansa Group signifikant gesellschaftlich auswirkt
- die die Bewertung des Unternehmens durch seine Stakeholder substantiell beeinflussen
- die von Nachhaltigkeitsstandards und -rahmenwerken gefordert werden und
- die maßgeblichen Einfluss auf die Fähigkeit der Lufthansa Group haben, mittel- und langfristig finanziellen und nicht-finanziellen Wert zu generieren.

Das Thema Sicherheit oder die Einhaltung von rechtlichen Rahmenbedingungen waren dabei nicht Gegenstand der Bewertung, da die Lufthansa Group diese als selbstverständliche Grundlagen ihrer Geschäftstätigkeit betrachtet.

Zu den Befragten zählten Fluggäste, Geschäftskunden und -partner, Analysten und Investoren, NGOs, Vertreter aus Politik und Regulierungsbehörden, Medienvertreter, Nachhaltigkeitsexperten sowie Mitarbeiter. Insgesamt wurden über eine Online-Befragung mehr als 1.000 Fragebögen vollständig beantwortet. Interne und externe Stakeholder waren mit 48 Prozent beziehungsweise 52 Prozent in etwa gleich stark vertreten. Für jeden Fragebogen, den die externen Stakeholder vollständig beantwortet haben, hat die Lufthansa Group einen Euro gespendet. Jeder Teilnehmer konnte selbst bestimmen, ob der Betrag an die gemeinnützige Schweizer Klimaschutzstiftung myclimate (siehe Seite 67) oder an die Hilfsorganisation Help Alliance der Lufthansa Group (siehe Seite 100 ff.) gehen sollte.



## Wesentlichkeitsmatrix

Nach Abschluss der Befragung hat das Corporate Responsibility Council (CRC) der Lufthansa Group die Ergebnisse bewertet und darauf aufbauend die wesentlichen Handlungsfelder aus Sicht des Konzerns priorisiert. Die Einschätzungen der Stakeholder und des CRC zu den zwölf zentralen Handlungsfeldern wurden in einer Wesentlichkeitsmatrix zusammengefasst. Sie visualisiert die Priorisierung der Handlungsfelder aus Stakeholder- und Unternehmenssicht und zeigt zusätzlich auf, ob diese innerhalb oder außerhalb der Lufthansa Group wirken (siehe Seite 22).

Die Matrix wird der Lufthansa Group in den kommenden Jahren als Basis für die strategische Weiterentwicklung des CR-Managements sowie für eine gesetzeskonforme Berichterstattung dienen, die für größere Unternehmen in der Europäischen Union ab 2017 verpflichtend ist. Zur Wesentlichkeitsanalyse gehörte auch, die Inhalte für das Reporting festzulegen beziehungsweise anzupassen.

Die Lufthansa Group plant, insbesondere die als sehr wichtig definierten Handlungsfelder und die damit verbundenen zentralen Aspekte künftig noch stärker in ihre Geschäftsprozesse zu integrieren und die entsprechenden Managementansätze weiterzuentwickeln. So wird die Lufthansa Group ihr 2008 initiiertes strategisches

Umweltprogramm bis Ende 2016 überprüfen und gegebenenfalls adjustieren. Dies betrifft insbesondere die beiden von Stakeholder- und Unternehmensseite als sehr relevant eingestuft Handlungsfelder „Klimaschutz“ sowie „Energie- und Ressourcenmanagement“, aber auch das Thema „Aktiver Schallschutz“, dem der Konzern ebenfalls höchste Bedeutung beimisst.

Darüber hinaus hat die Lufthansa Group aufgrund der Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse ihre Berichterstattung zu den ebenfalls sehr wichtigen Handlungsfeldern „Attraktiver Arbeitgeber“ und „Service- und Kundenorientierung“ ausgebaut, die bereits über das strategische Arbeitsprogramm „7to1 – Our Way Forward“ konsequent verfolgt werden (siehe Seite 19). Das Schwerpunktthema, das dem Nachhaltigkeitsbericht vorangestellt ist, befasst sich in diesem Jahr mit dem Wandel der Arbeitswelt und den damit verbundenen Herausforderungen für das HR-Management (siehe Seite 6 ff.). Im Kapitel „Produktverantwortung“ wurde die Berichterstattung zum Thema Kundenorientierung und Qualitätsfokus ausgeweitet. Dort finden sich nun besonders übersichtlich die vielfältigen Aktivitäten und Maßnahmen der Lufthansa Group, die alle ein Ziel haben: Das Reiseerlebnis für die Fluggäste möglichst nachhaltig und komfortabel zu gestalten (siehe Seite 68 f.).



## Die wichtigsten Stakeholder-Aktivitäten 2015/16 auf einen Blick

### Kunden

- Kundenbefragungen auf globaler Basis
- Regelmäßige Erhebung des Net Promoter Score (NPS®, siehe Seite 65)
- Monatlich erscheinende Kunden-Bordmagazine und regelmäßige Newsletter
- InTouch Service-Center an sieben Standorten auf vier Kontinenten stellen 24-Stunden-Erreichbarkeit zu allen Fragen rund um die Flugbuchung sicher
- Besucherdienst „Discover Lufthansa“ übernimmt wichtige Funktion der Kundenpflege am größten Standort Frankfurt. Maßgeschneiderte Programme für deutsche und internationale Topkunden sowie für Flughafen-anrainer, Verbände, Forschungseinrichtungen und Partnerhochschulen der Lufthansa Group
- Eigene Besucherdienste auch bei Lufthansa Cargo, Swiss und Austrian Airlines
- Kommunikation in den Social Media-Kanälen weiter ausgebaut

### Mitarbeiter

- Erste konzernweite Mitarbeiterbefragung „involve me!“ (siehe Seite 90)
- 2. HR-Aktionstage (siehe Seite 15)
- Neuausrichtung der internen Konzernmedien: Mit der Produktgruppe „One“ wurde eine neue Medienarchitektur für die Lufthansa Group entwickelt und Anfang 2016 implementiert. Diese umfasst das monatlich erscheinende Magazin „One“, die News-App „One“, „eBase One“ (Nachrichtenwelt im Intranet) sowie „Connection One“ (Community im Social Intranet)
- Zugriff auf interne Kommunikationsmedien für das fliegende Personal weiter optimiert
- Fortführung der Dialogreihe „Offen gesagt ...“ mit dem Vorstandsvorsitzenden der Lufthansa Group an unterschiedlichen Unternehmensstandorten und Live-Übertragung im Intranet
- Fortführung der Veranstaltungsreihe „Airline Dialog“
- Fortführung der Dialogreihe „Frühstück mit dem Vorstand“ in verschiedenen Geschäftsfeldern
- Live-Chats und Dialogveranstaltungen für verschiedene Mitarbeitergruppen und Führungskräfte
- Neues Veranstaltungsformat „Marktkonferenzen“ etabliert. Drei Dialogveranstaltungen mit Führungskräften und dem Vorstandsvorsitzenden der Lufthansa Group in den Regionen Asien/Pazifik, Nahost sowie Nord- und Südamerika

### Aktionäre / Investoren / Analysten

- Kontinuierlicher und intensiver Anlegerdialog
- Vier Quartalskonferenzen und 30 Roadshows
- Teilnahme an 18 Konferenzen für institutionelle Investoren und an drei speziell für Privatanleger ausgerichteten Foren
- „Aktionärsinfo“ für Privatanleger erneut zweimal erschienen
- Zusätzlich zu Geschäfts- und Zwischenberichten wird der Kapitalmarkt monatlich über die jüngste Verkehrsentwicklung der fliegenden Gesellschaften informiert
- Alle Veröffentlichungen, Finanzberichte, Präsentationen, Hintergrundinformationen und Reden sowie aktuelle Nachrichten und relevante Termine sind unter [www.lufthansagroup.com/investor-relations](http://www.lufthansagroup.com/investor-relations) abrufbar

### Politik und Behörden

- Kontinuierlicher und intensiver Austausch mit Vertretern aus Politik und Behörden sowie Teilnahme an zahlreichen Veranstaltungen und Podiumsdiskussionen
- Mit den Formaten „Politikbrief“ und „Aeropolitics“ informieren die Lufthansa Group und Swiss Entscheider in Politik, Medien und Wirtschaft über Entwicklungen in der Luftfahrtbranche und luftfahrtpolitische Themen

### Wissenschaft und Forschung

- Vielfältige Kooperationen mit wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen
- Unterstützung der Klimaforschung im Projekt IAGOS ausgeweitet
- Beteiligung von Lufthansa Cargo am Forschungsprojekt „Green Logistics“ 2010 bis 2015 zur ökologischen Bewertung von logistischen Systemen (Abschlussbericht liegt vor)
- Messflüge in Cochstedt in Kooperation mit dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (Aktiver Schallschutz)
- Teilnahme von Swiss an der zweijährigen Studie der ETH Zürich und der Universität St. Gallen (HSG) zur Entwicklung des Luft-, Boden- und Landverkehrs bis 2050
- Beteiligung an der breit angelegten Lärmwirkungsstudie NORAH, deren Abschlussbericht im Jahr 2015 veröffentlicht wurde
- 4. Cargo Climate Care Conference in Frankfurt (Dialogveranstaltung mit ca. 150 Vertretern aus der Logistikindustrie, Wissenschaft und Politik), bei der die Cargo Climate Care Awards an Kunden und Mitarbeiter verliehen wurden
- Beteiligung am Luftfahrtcluster „Hamburg Aviation“ zur Standortförderung und zu vernetzter Forschung sowie Entwicklung hochwertiger Produkte und Dienstleistungen
- Zentrum für Angewandte Luftfahrtforschung im März 2016 eröffnet. Mit an Bord: Lufthansa Technik
- Teilnahme an Diskussionsforen zum Thema alternative Kraftstoffe

### NGOs

- Aktiver Dialog
- Unterstützung verschiedener Hilfsprojekte
- Engagement im Dialogforum #CSRhumanität

### Nachbarn und lokale Gemeinschaften

- Regelmäßige Gespräche mit Vertretern der Landesregierungen, Bürgermeistern und Umlandgemeinden an den Drehkreuzen der Lufthansa Group
- Engagement im Forum Flughafen und Region in Frankfurt sowie im Dialogforum Wien
- Seit Mai 2015 ist LSG Sky Chefs Mitglied im von der Stadt Frankfurt initiierten Netzwerk „LEEN 100“ (Lernendes Energie-Effizienz-Netzwerk) für bessere CO<sub>2</sub>-Werte im Rhein-Main-Gebiet
- Lufthansa CityLine ist seit September 2015 Mitglied des fünften „Umweltpakts Bayern“. Ziel ist es, Anreize für eine nachhaltige Entwicklung und eine kontinuierliche Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes in Bayern zu schaffen
- Engagement von Lufthansa Technik und LZ-Catering in der „Umwelt-Partnerschaft Hamburg“ sowie von Lufthansa Technik in Frankfurt in der „Umweltallianz Hessen“

# Corporate Governance und Compliance

Die Lufthansa Group bringt Corporate Governance durch eine verantwortungsbewusste und auf nachhaltige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensleitung und -kontrolle zum Ausdruck. Diese entspricht hohen internationalen Standards und ist von zentraler Bedeutung für die Transparenz gegenüber den Aktionären und die kontinuierliche Steigerung des Vertrauens in die Unternehmensführung.

Das deutsche Aktiengesetz und der Deutsche Corporate Governance Kodex sind dabei wesentliche Grundlagen. Die im Dezember 2015 aktualisierte Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex ist im Internet unter [www.lufthansagroup.com/investor-relations](http://www.lufthansagroup.com/investor-relations) veröffentlicht.

## Lufthansa Group Compliance Programm

Compliance beschreibt alle Maßnahmen, die das rechtmäßige Verhalten von Unternehmen, ihren Leitungsorganen und ihren Mitarbeitern gewährleisten. Mit dem im Jahr 2004 eingeführten Lufthansa Group Compliance Programm sollen die Einhaltung geltenden Rechts gesichert und Mitarbeiter vor Gesetzesverstößen bewahrt werden. Als global operierender Luftfahrtkonzern steht die Lufthansa Group für fairen Wettbewerb, Integrität und verantwortungsvolles Handeln. Das Lufthansa Group Compliance Programm besteht derzeit aus den Modulen Competition, Integrity, Kapitalmarkt und Embargo.

## Group Compliance Office

Für die konzernweite Implementierung, Weiterentwicklung und Kommunikation des Lufthansa Group Compliance Programms ist das am 1. Oktober 2007 in der zentralen Rechtsabteilung eingerichtete Group Compliance Office zuständig. Es wird hierbei durch ein weltweites Netz von Compliance Managern in den Konzerngesellschaften unterstützt.

Darüber hinaus berät das Group Compliance Office die Mitarbeiter der Lufthansa Group weltweit im Umgang mit Integrity-, Competition-, Embargo- und Kapitalmarktfragen. Kern der Beratung bilden die unternehmensinternen Compliance Richtlinien. Diese Vorschriften zeigen den Mitarbeitern einen verbindlichen Handlungsrahmen auf,



**Competition**



**Integrity**



**Kapitalmarkt**



**Embargo**

**Programm bestehend aus vier Modulen  
Implementierung, Weiterentwicklung und Kommunikation durch das Group Compliance Office**

um ein konzernweit einheitliches und rechtskonformes Verhalten zu gewährleisten. Gesetzesverstöße werden von der Lufthansa Group nicht toleriert. Das Group Compliance Office koordiniert die Aufklärung Compliance-relevanter Sachverhalte und ist Anlaufstelle für Kartell- und Ermittlungsbehörden, mit denen die Lufthansa Group uneingeschränkt kooperiert. Schuldhaftige Rechtsverletzungen von Mitarbeitern führen zu arbeitsrechtlichen Konsequenzen und können eine persönliche Haftung begründen.

#### **Competition Compliance**

Das Modul Competition Compliance macht die Beschäftigten mit den einschlägigen Vorschriften des Wettbewerbs- und Kartellrechts vertraut, um Risiken durch Rechtsverstöße für die Lufthansa Group zu minimieren beziehungsweise auszuschließen. Alle Mitarbeiter, die mit wettbewerbs- oder kartellrechtlich relevanten Sachverhalten in Berührung kommen, werden durch Schulungen über grundlegende Bestimmungen des europäischen und nationalen Wettbewerbs- und Kartellrechts informiert.

#### **Integrity Compliance**

Mit dem Modul Integrity Compliance dokumentiert die Lufthansa Group ihre Einstellung zu rechtskonformem Verhalten im geschäftlichen Verkehr. Die Verpflichtung zu korruptionsfreiem und ethisch korrektem Verhalten ergibt sich aus geltendem Recht, internen Verhaltensrichtlinien und aus Selbstverpflichtungen durch Mitgliedschaften in entsprechenden nationalen und internationalen Organisationen. Beispielhaft dafür sind das Bekenntnis der Lufthansa Group zu den Prinzipien des UN Global Compact (siehe Seite 27) sowie die Mitgliedschaft bei Transparency International. Die Integrity Compliance Richtlinien bieten Hilfestellung im Umgang mit Einladungen, Geschenken und anderen Zuwendungen.

#### **Kapitalmarkt Compliance**

Das Modul Kapitalmarkt Compliance verschafft einen Überblick über die geltenden kapitalmarktrechtlichen Vorschriften, zum Beispiel zum Insiderrecht oder zur Ad-hoc-Publizität. Begleitet von Trainings, erhalten auf diese Weise alle betroffenen Mitarbeiter und Betriebsorgane einen vertieften Einblick in die Vorschriften des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG).

#### **Embargo Compliance**

Das Modul Embargo Compliance dient dem Lufthansa Konzern als global agierender Unternehmensgruppe dazu, die Einhaltung von länder- und personenbezogenen Sanktionsvorschriften im Außenwirtschaftsverkehr sicherzustellen. Die Embargo Compliance Richtlinie zeigt den betroffenen Mitarbeitern einen verbindlichen Handlungsrahmen auf.

#### **Compliance Schulungen**

Automatisierte IT-Prozesse stellen sicher, dass alle Mitarbeiter regelmäßig die für sie relevanten Web-based Trainings durchlaufen. Auch die Beschäftigten der Konzerngesellschaften haben Zugriff auf diese E-Learning-Kurse, sind teilweise bereits in den automatisierten Versand eingebunden oder haben entsprechende eigene Prozesse. Ergänzend führt das Group Compliance Office weltweit Präsenzs Schulungen durch und bietet Workshops an.

#### **Third Party Due Diligence Prozesse**

Die Lufthansa Group erwartet Compliance auch von ihren Geschäftspartnern. Risikobasiert werden deshalb Geschäftspartner mithilfe von Third Party Due Diligence Prozessen vor Eingang einer Geschäftsbeziehung überprüft.

#### **Monitoring und Reporting**

Self-Audits und Revisionsprüfungen stellen angesichts der Anforderungen im Rahmen des Bilanzmodernisierungsgesetzes die effektive Umsetzung des Compliance Programms sicher. Darüber hinaus wird der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrates zweimal jährlich über aktuelle Compliance-relevante Entwicklungen im Konzern und den Stand der Umsetzung des Programms informiert.

#### **Ombudssystem**

Weiterer grundlegender Bestandteil des Lufthansa Group Compliance Programms ist das weltweit implementierte und bewährte Ombudssystem, das auch anonyme Hinweise auf mögliche Compliance-Verstöße ermöglicht. Zum 1. Dezember 2007 eingeführt, stellt es eine zusätzliche Maßnahme gegen Wirtschaftskriminalität dar. Hinweise von Mitarbeitern oder Dritten nimmt ein außerhalb des Unternehmens stehender Ombudsmann telefonisch, schriftlich oder persönlich entgegen. Die Funktion des Ombudsmanns nimmt Rechtsanwalt Dr. Rainer Buchert aus Frankfurt wahr, der in vollem Umfang der gesetzlichen berufsständischen Schweigepflicht unterliegt und auch gegenüber staatlichen Ermittlungsbehörden ein Zeugnisverweigerungsrecht hat. Der Ombudsmann leitet alle ihm übermittelten Sachverhalte unter Geheimhaltung von Namen und Identität des Hinweisgebers an Lufthansa weiter. Eine Offenbarung der Identität des Hinweisgebers gegenüber Lufthansa oder Dritten ist ohne dessen Zustimmung ausgeschlossen. Darüber hinaus ist die Lufthansa Group in das Transparenzregister der Europäischen Kommission und des Europäischen Parlaments eingetragen. Ziel dieses öffentlich zugänglichen Registers ist es, auf freiwilliger Basis die Transparenz von Entscheidungsprozessen in der EU zu erhöhen und sicherzustellen, dass Interaktionen zwischen EU-Institutionen und Organisationen, Verbänden und Unternehmen gesetzeskonform und auf Basis ethischer Grundsätze erfolgen.

## UN Global Compact

Die Lufthansa Group bekennt sich zu den Prinzipien des UN Global Compact, der weltweit größten Initiative für verantwortungsvolle und nachhaltige Unternehmensführung der Vereinten Nationen (United Nations, UN). Als erster Luffahrtkonzern ist Lufthansa der Initiative im Jahr 2002 beigetreten, die der damalige UN-Generalsekretär Kofi Annan zwei Jahre zuvor ins Leben gerufen hatte.

Mit ihrem Beitritt verpflichten sich die teilnehmenden Unternehmen, ihre Geschäftstätigkeit und Strategien an zehn universell anerkannten Prinzipien des UN Global Compact in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsprävention auszurichten (siehe Übersicht auf dieser Seite). Gemeinsames Ziel ist es, die Globalisierung sozial- und umweltverträglich zu gestalten und so einen Beitrag für eine nachhaltige Weltwirtschaft zum Nutzen aller Menschen und Märkte zu leisten.

In den vergangenen Jahren hat die Lufthansa Group diesbezüglich zahlreiche Programme auf den Weg gebracht. Dazu zählen beispielsweise der sukzessive Ausbau des konzernweiten Compliance Programms, die kontinuierliche Implementierung nachhaltiger Prozesse entlang der Wertschöpfungskette und die zahlreichen Maßnahmen im Flugbetrieb für eine umweltverträgliche Mobilität. Auch der Fokus auf humanitäre und soziale Projekte im Bereich des gesellschaftlichen Engagements ist der Lufthansa Group als Global Player ein wichtiges Anliegen. In der Jubiläumsausgabe des deutschen UN Global Compact Jahrbuchs, das Anfang 2016 erschienen ist, findet sich daher auch ein Good-Practice-Beispiel zu diesem Thema. Anhand der konzernweiten Mitarbeiterinitiative Help Alliance gibt es Einblick in das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens und zeigt auf, wie die Prinzipien des Global Compact in der Praxis gelebt werden.



## Die zehn Prinzipien des UN Global Compact

### Menschenrechte

- Unternehmen sollen den Schutz der international verkündeten Menschenrechte innerhalb ihres Einflussbereichs gewährleisten und
- sicherstellen, dass sie nicht indirekt in Menschenrechtsverletzungen verwickelt sind.

### Arbeit

- Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und das Recht auf kollektive Verhandlungen für ihre Beschäftigten gewährleisten,
- jede Form von Zwangsarbeit abschaffen,
- Kinderarbeit wirksam unterbinden und
- jede Diskriminierung bei Einstellung und Beschäftigung abstellen.

### Umwelt

- Unternehmen sollen sich im Umgang mit Umweltproblemen am Prinzip der Vorsorge orientieren,
- Initiativen ergreifen, um ein größeres Umweltbewusstsein zu schaffen, und
- die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern.

### Bekämpfung von Korruption

- Unternehmen sollen allen Formen von Korruption, einschließlich Erpressung und Bestechung, entgegenwirken.

🌐 [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

## Nachhaltigkeit im Beschaffungsprozess

Als global operierendes Luffahrtunternehmen steht die Lufthansa Group für fairen Wettbewerb, Integrität und verantwortungsvolles Handeln. Der Konzern bekennt sich dazu, die jeweils geltenden Gesetze, Richtlinien und Regelungen uneingeschränkt einzuhalten. Das erwartet die Lufthansa Group nicht nur von ihren Mitarbeitern, sondern auch von ihren Lieferanten und Wettbewerbern.

Mit der Integration von Nachhaltigkeit in den Beschaffungsprozess übernimmt der Aviation-Konzern unternehmerische Verantwortung. Gleichzeitig minimiert er Risiken und wendet dadurch potenziellen Schaden vom Unternehmen ab. Im Zuge des Ausbaus des Lieferantenmanagements wird die Lufthansa Group dem Bewertungskriterium Corporate Responsibility künftig einen noch größeren Stellenwert einräumen und plant daher, dieses auch in den regelmäßigen Lieferantengesprächen stärker zu adressieren.

### Konzerneinkaufsrichtlinie

Die seit Mai 2013 gültige Konzerneinkaufsrichtlinie schreibt Lieferanten vor, sich zu sozialer und ökologischer Verantwortung zu verpflichten. Sie ist als übergeordnete Vorgabe für alle Einkaufsrichtlinien der Konzerngesellschaften zu verstehen. Darüber hinaus dient sie als Handbuch für Einkäufer und alle Mitarbeiter mit Kontakten im Beschaffungsmarkt. Das Reglement wird kontinuierlich aktualisiert und angepasst. Es schreibt unter anderem die Aufnahme folgender Verpflichtungen in Verträge mit Lieferanten vor:

- Die Zulieferer müssen die zehn Prinzipien des UN Global Compact ebenso einhalten wie die Lufthansa Group. Diese reichen von der Achtung der Menschenrechte über Verpflichtungen zu Arbeitsnormen und Umweltschutz bis zur Korruptionsbekämpfung (siehe Übersicht Seite 27). Die Deutsche Lufthansa AG trat im Jahr 2002 als erster Luftfahrtkonzern weltweit dieser strategischen Initiative der Vereinten Nationen bei.
- Sie müssen die vier Kernarbeitsnormen der International Labour Organization (ILO) einhalten. Diese betreffen die Vereinigungsfreiheit, das Recht auf Kollektivverhandlungen, die Beseitigung von Zwangs- und Kinderarbeit sowie das Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf.

- Sie müssen angekündigte und unangekündigte Audits durch Unternehmen der Lufthansa Group zulassen.
- Sie müssen der Lufthansa Group das Recht einräumen, bei Verstoß gegen die vorstehenden Vereinbarungen das Vertragsverhältnis zu kündigen. Des Weiteren haben die Zulieferer die Konzernleitlinien zur Umweltvorsorge zu berücksichtigen.

Durch diese Verpflichtungen stellt die Lufthansa Group sicher, dass auch in der Lieferkette das Thema Nachhaltigkeit ernst genommen und gelebt wird. Seine Einkäufer schult das Luffahrtunternehmen im Rahmen seines geschäftsfeldübergreifenden Weiterbildungsangebots, der Procurement Academy, um sie mit den Konzerneinkaufsrichtlinien vertraut zu machen.

### Neue Ausschreibungsplattform buy:source

Die Lufthansa Group entwickelt ihre Tools für das Lieferantenmanagement immer weiter, um die IT-gestützten Beschaffungsprozesse beständig zu optimieren. Vor diesem Hintergrund wurde im Jahr 2015 die bisherige Einkaufsplattform FairPartners durch die konzernweite Ausschreibungsplattform buy:source ersetzt. Entstanden ist ein benutzerfreundlicher und offener Marktplatz für das Ausschreiben und Einholen von Angeboten.

## Flottenentwicklung

Die Lufthansa Group hält Kurs beim größten Flottenerneuerungsprogramm ihrer Unternehmensgeschichte. Denn eine zeitgemäße und gut strukturierte Flotte ist nicht nur Grundlage für wirtschaftlichen Erfolg in einem wettbewerbsintensiven Umfeld. Moderne Flugzeuge erhöhen zudem den Komfort für die Passagiere und tragen dazu bei, die Umweltauswirkungen des Fliegens zu begrenzen.

2015 hat die Lufthansa Group ihre Flotte konsequent weiter optimiert und 17 Flugzeuge in Dienst gestellt, darunter neun Langstreckenflugzeuge. Somit bestand die Konzernflotte zum 31. Dezember 2015 aus 600 Flugzeugen, die im Schnitt 11,8 Jahre alt waren (siehe Tabelle Seite 33). In der Bilanz des Unternehmens stellt die Flotte den größten Vermögenswert dar. Der Großteil der Flugzeuge ist finanziell unbelastet und befindet sich in uneingeschränktem Eigentum der Lufthansa Group.

Mit den in den vergangenen Jahren getroffenen Flottenentscheidungen investiert der Konzern kontinuierlich in neue Technologien, Effizienz und Kundenkomfort. Die grundlegende Erneuerung der Flotte gewährleistet, dass die Lufthansa Group auch künftig führende Produktqualität mit fortlaufenden Serviceverbesserungen anbieten kann – und gleichzeitig immer effizienter und leiser fliegt. Dazu wird das Unternehmen 2016 und in den folgenden Jahren jeweils 2,5 Milliarden Euro primär in

neue Flugzeuge investieren. Insgesamt hat die Lufthansa Group 251 Flugzeuge der neuesten Generationen zu einem Listenwert von rund 40 Milliarden Euro auf ihrer aktuellen Bestellliste (Stand: Januar 2016). Die 69 Langstrecken- und 182 Kurzstreckenflugzeuge sollen bis 2025 ausgeliefert werden und vorwiegend ältere Modelle ersetzen.



Die Lufthansa Group investiert kontinuierlich in moderne und besonders treibstoffeffiziente Flugzeuge.



Weltpremiere: Anfang 2016 hat Lufthansa den ersten Airbus A320neo erhalten, der eine neue Ära des ökoeffizienten Fliegens einläutet.

## 52 neue Flugzeuge im Jahr 2016 und zwei Weltpremierer

Allein 2016 erhält die Lufthansa Group 52 neue Flugzeuge, von denen die A320-Familie mit 34 Exemplaren den Großteil ausmacht. Hinzu kommen zwei Airbus A350, eine A330, sechs Boeing 777-300ER und neun Bombardier CS100. Die Auslie-

ferungen der A320neo an Lufthansa und der CSeries an Swiss bedeuten Weltpremierer für diese beiden Flugzeugtypen, die jeweils neue Maßstäbe im Hinblick auf Verbrauch und Lärmemissionen setzen.

Zugleich ist die Übergabe der ersten A320neo an Lufthansa ein weiterer Beleg für die besondere Natur der Partnerschaft zwischen dem Luftfahrtunternehmen und Airbus, die mittlerweile seit 40 Jahren

währt: 1976 nahm Lufthansa den ersten Airbus A300 in Empfang. Seitdem orderten die Fluggesellschaften der Lufthansa Group 582 Flugzeuge bei Airbus – womit der Konzern größter Kunde des europäischen Flugzeugherstellers ist.

Die Flottenentwicklung der fliegenden Gesellschaften im Überblick:

## Lufthansa

Im Januar 2016 erhielt Lufthansa als weltweit erster Kunde den ersten Airbus A320neo (siehe nebenstehende Infografik), der eine neue Ära des ökoeffizienten Fliegens einläutet: Dank leiserer Triebwerke reduziert sich seine Lärmkontur beim Start gegenüber vergleichbaren Vorgängermodellen um die Hälfte. Auch verfügen alle neuen A320neo und A321neo bereits bei Auslieferung über Wirbelgeneratoren, die zusätzlich lärm-mindernd wirken. Darüber hinaus ist die A320neo mehr als 15 Prozent treibstoffeffizienter als die Vorgängermodelle, was pro Jahr und Maschine einer Einsparung von rund 5.000 Tonnen CO<sub>2</sub> oder 485 Flügen zwischen Berlin und Paris entspricht. Den Planungen zufolge wird Airbus bis Ende 2016 fünf A320neo an die Airline übergeben, die in Frankfurt stationiert werden.

„Dank der neuen Triebwerkstechnik und aerodynamischer Optimierungen ist die A320neo mehr als 15 Prozent treibstoffeffizienter als das Vorgängermodell. Das Flugzeug fliegt sich sehr gut und ist besonders leise – ein Meilenstein im aktiven Schallschutz!“



Kapitän Sascha Unterbarnscheidt  
Flottenchef A320  
Deutsche Lufthansa AG



Insgesamt hat die Lufthansa Group 116 Flugzeuge der A320neo-Familie bestellt, 45 davon als größere A321neo-Version. Die neuen Flugzeuge sind für Lufthansa und Swiss bestimmt.

Zusätzlich plant Lufthansa weitere spürbare Effizienzsteigerungen auf der Langstrecke: Im Winter 2016 wird die Airline ihre ersten Flugzeuge vom Typ Airbus A350-900 erhalten und damit ihre Flotte ab 2017 um ein

hocheffizientes Muster ergänzen, das sich überdies durch deutlich geringere Lärmemissionen auszeichnet. Denn die A350-900 ist das modernste und umweltfreundlichste Langstreckenflugzeug der Welt – und der Einstieg in die 2-Liter-Klasse: Es fliegt so sparsam wie kein anderer Flugzeugtyp. Im Schnitt wird die A350-900 nur noch 2,9 Liter Kerosin pro Passagier und 100 Kilometer Flugstrecke verbrauchen. Das sind rund 25 Prozent weniger im Vergleich zu

heute eingesetzten Modellen. Ebenso reduziert sich der Lärmteppich um bis zu 50 Prozent gegenüber vergleichbaren Flugzeugtypen. Der Anteil modernster Werkstoffe an der Struktur der A350-900 liegt bei mehr als 70 Prozent.

Die A350-900 wird künftig 293 Fluggäste transportieren können: 48 in der Business Class, 21 in der Premium Economy und 224 in der Economy Class.

## Der Airbus A320neo Weniger Lärm. Weniger Treibstoff. Mehr Komfort.



### 116 Flugzeuge

Die Lufthansa Group hat insgesamt 116 Flugzeuge der A320neo-Familie bestellt: „neo“ steht für new engine option.



### Aerodynamische Vorteile

2,4 m hohe Flügelspitzen-Verlängerungen bringen aerodynamische Vorteile.



### Leisere Triebwerke

Die „Geared Turbofan“-Technologie sorgt für deutlich leisere Triebwerke und weniger Treibstoffverbrauch.



### 50 % weniger Lärm

Die Lärmkontur ist beim Start gegenüber vergleichbaren Vorgängermodellen nur etwa halb so groß.



### 15 % Treibstoffreduktion

Die A320neo ist mehr als 15% treibstoffeffizienter als die heutigen vergleichbaren Modelle.



### Senkung des Schallpegels

Alle neuen A320neo und A321neo sind bereits bei Auslieferung mit Wirbelgeneratoren ausgestattet, die zusätzlich lärmmindernd wirken.



### Effizientere Raumnutzung

Eine neue Kabinenanordnung für effizientere Raumnutzung sorgt für einen größeren Sitzabstand in der Business Class und mehr Sitzplatzkapazität in der Economy Class.

Die ersten zehn der 25 bestellten Flugzeuge dieses Typs werden ab Januar 2017 in München stationiert und voraussichtlich Delhi und Boston als erste Destinationen anfliegen. Gleichzeitig stellt sich auch Lufthansa Technik auf die technische Betreuung des Airbus A350 ein: Im Dezember 2015 begann der Ausbau eines hochmodernen Lagers für die Ersatzteilversorgung am Standort München.

Durch die Flottenerneuerung geht aber auch eine Ära zu Ende. Denn Lufthansa sagt „Bye bye Bobby“ und flottet seit Ende 2015 ihre letzten Boeing 737 aus. Bis Ende 2016 werden die verbliebenen Boeing 737 die Lufthansa Flotte verlassen, um Platz für effizientere Flugzeugmuster zu machen. Die meisten Boeing 737 werden in den USA dem Recycling zugeführt (siehe Seite 56, Recycling von Flugzeugkomponenten).

## Swiss

Swiss soll 2016 neun CS100 von Bombardier erhalten. Sie stellt damit als erste Fluggesellschaft weltweit die CSeries in Dienst, die speziell auf kleinere Märkte ausgerichtet ist. Die neuen Europaflugzeuge lösen Schritt für Schritt die bislang eingesetzten Regionalflugzeuge vom Typ Avro RJ100 ab. Wesentliche Umweltkennziffern der CSeries sind ähnlich positiv wie bei der A320neo: Gegenüber der Vorgängergeneration verringert sich der wahrnehmbare Lärm deutlich. Ebenso ist der CO<sub>2</sub>-Ausstoß um 20 Prozent niedriger. Insgesamt hat Swiss 30 Flugzeuge der CSeries bestellt, darunter zehn CS100 und zehn größere CS300. Über den Typ der restlichen zehn Flugzeuge entscheidet die Airline zu einem späteren Zeitpunkt.

Darüber hinaus erhielt Swiss Anfang 2016 die ersten beiden von insgesamt neun bestellten Boeing 777-300ER, die bis 2018 ausgeliefert werden. Das Langstreckenflugzeug ist das neue Flaggschiff der Fluggesellschaft und ersetzt ältere Airbus A340-300. Vor allem zeichnet sich der Neuzugang durch eine ausgereifte Technik, größte Zuverlässigkeit und seine Effizienz aus: Dank moderner Triebwerke des Typs GE90-115BL, den größten der zivilen Luftfahrt, verbraucht die B777-300ER im Vergleich zur A340-300 rund 20 Prozent weniger Kerosin und emittiert auch entsprechend weniger CO<sub>2</sub>. Gleichzeitig erhöht sich der Passagierkomfort durch das vollständig überarbeitete Kabineninterieur in allen drei Reiseklassen deutlich. Die Fluggäste kommen zudem in den Genuss von drahtlosem Internet an Bord und können während einer einjährigen Testphase auch Roaming-Telefonie samt SMS und Daten nutzen.

## Austrian Airlines

Austrian Airlines ist derzeit dabei, ihre Fokker-Flotte durch moderne Mittelstreckenflugzeuge vom Typ Embraer E 195 zu ersetzen, die bislang für Lufthansa CityLine im Einsatz sind. Das zweistrahlige Flugzeug ist deutlich effizienter als die aktuell von Austrian Airlines eingesetzten Fokker 70 und Fokker 100. Im November 2015 hat Austrian Airlines die erste von insgesamt 17 Embraer E 195 erhalten, deren Eingliederung bis Ende 2017 abgeschlossen sein soll.

## Eurowings

Ende 2015 ist die neue Eurowings erfolgreich gestartet, die sich vornehmlich auf das Punkt-zu-Punkt-Geschäft mit dem Fokus Privatreisen konzentriert. Die innovative Qualitäts-Low-Cost-Airline der Lufthansa Group wird ihre ursprünglich aus 23 kleineren Bombardier CRJ900 bestehende Flotte bis April 2017 komplett mit Flugzeugen vom Typ Airbus A320 ersetzen. Allein 2016 sollen 19 neue A320 die bestehende Eurowings Flotte ergänzen. Ihre Interkontinentalverbindungen indes bedient die Airline mit Langstreckenflugzeugen vom Typ Airbus A330-200, von denen bereits zwei in Dienst gestellt wurden. Eurowings plant, ihre Langstreckenflotte schrittweise auf insgesamt sieben Airbus A330 zu erweitern.

## Lufthansa Cargo

Lufthansa Cargo hat im Februar 2015 die fünfte Boeing 777F erhalten und alle fünf bestellten Frachtflugzeuge dieses Typs erfolgreich in den Flugbetrieb integriert. Die Boeing 777F gilt als der leiseste und treibstoffeffizienteste Frachter seiner Klasse. Zudem zeichnet er sich durch seine große Reichweite und hohe Zuverlässigkeit aus. Um die gestiegene Zahl an Boeing 777-Piloten künftig direkt in Frankfurt ausbilden zu können, hat Lufthansa Flight Training (LFT) im August 2015 einen neuen Flugsimulator in Betrieb genommen.

Mit Blick auf die anhaltend schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen plant Lufthansa Cargo, ihre Flotte zu verkleinern und 2016 zwei MD-11F aus dem Betrieb zu nehmen. Somit fliegen künftig noch zwölf Frachter dieses Typs im Streckennetz des Logistikspezialisten.



Die Boeing 777F von Lufthansa Cargo erfüllt die strengsten Lärmstandards und hat somit maximalen Zugang zu Flughäfen mit hohen Lärmschutzgrenzwerten.



Im Winter 2016 erhält Lufthansa das weltweit modernste Langstreckenflugzeug, den Airbus A350-900.



Swiss stellt 2016 als weltweit erste Fluggesellschaft die C-Series in Dienst.



Airbus A330-200 von Eurowings

## Die Flotte der Lufthansa Group

Stand 31.12.2015 (Veränderungen gegenüber 2014)

	Bestand <sup>1</sup>		Alter <sup>1</sup>		In Operation <sup>2</sup>		Alter <sup>2</sup>	
Lufthansa	364	(+2)	10,6	(+0,1)	259	(-13)	10,9	(-0,2)
Lufthansa CityLine	12	(-11)	9,3	(-0,7)	54	(+5)	6,9	(+1,1)
Air Dolomiti	0	(±0)			10	(±0)	4,9	(+1,0)
Eurowings	0	(±0)			25	(+2)	4,9	(+0,2)
Germanwings	38	(±0)	8,8	(+1,0)	62	(+2)	13,4	(+0,5)
Swiss (inklusive Edelweiss Air)	88	(-4)	14,0	(+0,7)	88	(-4)	14,0	(+0,7)
Austrian Airlines	79	(-1)	16,2	(+0,7)	78	(-2)	16,3	(+0,9)
<b>Geschäftsfeld Passage Airline Gruppe</b>	<b>581</b>	<b>(-14)</b>			<b>576</b>	<b>(-10)</b>		
Lufthansa Cargo	19	(-1)	12,5	(-0,5)	19	(±0)	12,5	(±0,0)
<b>Geschäftsfeld Logistik</b>	<b>19</b>				<b>19</b>			
<b>Lufthansa Group</b>	<b>600</b>	<b>(-15)</b>	<b>11,8</b>	<b>(+0,3)</b>	<b>595</b>	<b>(-10)</b>	<b>11,7</b>	<b>(+0,2)</b>

1 Im Bestand des Konzerns befindliches Gerät

2 Im Dienst des Konzerns befindliches Gerät

A large white Lufthansa aircraft is parked on a tarmac. In the foreground, a white ground support vehicle (GSE) is visible, with "Lufthansa LEOS" and "KALMBA" written on its side. The aircraft's nose and one of its engines are prominent. The background shows a clear sky and some airport infrastructure.

# 2

## **Klima- und Umweltverantwortung**

Klima- und Umweltverantwortung ist ein Leitmotiv unserer werteorientierten Unternehmensführung. Für unseren Erfolg nach ökonomischen und ökologischen Maßstäben ist die Treibstoffeffizienz im Flugbetrieb von erheblicher Relevanz.



# Strategie und Management

Im Fokus der Lufthansa Group steht, die ökologischen Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit stets weiter zu begrenzen und benötigte Ressourcen noch effizienter einzusetzen. Der Konzern hat sich zum Ziel gesetzt, die Mobilität für seine Kunden so umweltverträglich wie möglich zu gestalten. Dazu trägt auch das strategische Arbeitsprogramm „7to1 – Our Way Forward“ bei, mit dem das Unternehmen die Weichen für einen noch umweltfreundlicheren Luftverkehr gestellt hat.

Grundsätze zur Umweltvorsorge hat der Aviation-Konzern bereits seit 1996 fest in den Umweltleitlinien verankert. Im Jahr 2008 verabschiedete der Vorstand das strategische Umweltprogramm der Lufthansa Group bis 2020. Hierin sind wesentliche Handlungsfelder zu den Bereichen Treibstoffeffizienz und Klimaschutz, aktiver Schallschutz sowie Energie- und Ressourcenmanagement festgelegt (siehe Seite 36, *Balance* 2015), in denen die Lufthansa Group weitere Fortschritte anstrebt.

Zugleich unterstützt das Unternehmen die ambitionierten Klimaschutzziele der internationalen Luftfahrtbranche. Dazu zählt, die Treibstoffeffizienz bis 2020 im Schnitt um 1,5 Prozent pro Jahr zu verbessern. Danach sollen die CO<sub>2</sub>-Emissionen auf dem erreichten Niveau stabilisiert und jegliches Transportwachstum CO<sub>2</sub>-neutral gestaltet werden. Ferner strebt die Branche an, ihre Netto-CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2050 um 50 Prozent auf Basis von 2005 zu reduzieren. Um diese Vorgaben zu erfüllen, hat die Luftfahrtindustrie im Jahr 2005 ihre Vier-Säulen-Strategie für den Klimaschutz verabschiedet, die unterschiedliche umweltbezogene Wege und Maßnahmen verbindet (siehe Seite 41 ff., Treibstoffverbrauch und Emissionen).

## Zentrale Handlungsfelder der Lufthansa Group

Klimaschutz, dabei insbesondere Treibstoffeffizienz, aktiver Schallschutz, Energie- und Ressourcenmanagement sowie nachhaltige Innovation, Forschung und Entwicklung sind die wesentlichen Handlungsfelder der Lufthansa Group mit Bezug zur Klima- und Umweltverantwortung. Diese sind auch in die jüngste Materialitätsanalyse zum Nachhaltigkeitsengagement des Konzerns eingeflossen und von Stakeholder- sowie Unternehmensseite in ihrer sehr hohen Bedeutung für verantwortungsvolle Mobilität bestätigt worden (siehe Seite 21 ff., Stakeholder-Dialog).

### Treibstoffeffizienz

Für die Lufthansa Group ist Treibstoffeffizienz im Flugbetrieb sowohl unter ökonomischen als auch unter ökologischen Gesichtspunkten ein fundamentaler Erfolgsfaktor. Der Aviation-Konzern investiert daher kontinuierlich in neue Flugzeug- und Triebwerkstechnologien und setzt seine interne Fuel-Efficiency-Kampagne fort. Eine wichtige Rolle spielen zudem die Erforschung und der Einsatz alternativer Kraftstoffe. Gleichzeitig engagiert sich die Lufthansa Group mit Nachdruck dafür, den einheitlichen europäischen Luftraum voranzutreiben (siehe Seite 41 ff.).

### Aktiver Schallschutz

Die Lufthansa Group setzt sich seit vielen Jahren dafür ein, die im Rahmen des Flugverkehrs unvermeidlich entstehenden Geräuschemissionen zu vermindern. Insbesondere gilt es, die Anwohner im Umfeld großer Drehkreuze durch aktive Schallschutzmaßnahmen immer weiter zu entlasten. Deren Spektrum reicht von Investitionen in modernste Technik über leisere Flugverfahren bis hin zur Lärmforschung. Darüber hinaus wertet das Luftfahrtunternehmen die erfassten Geräuschemissionsdaten regelmäßig aus, um konkrete Schritte für weitere Verbesserungen abzuleiten (siehe Seite 58 ff.).

### Energie- und Ressourcenmanagement

Die Lufthansa Group arbeitet auch daran, ihr Energie- und Ressourcenmanagement immer weiter zu optimieren und stellt so sicher, dass benötigte Ressourcen – wie zum Beispiel Wasser – an Bord und am Boden stets verantwortungsvoll eingesetzt werden (siehe Seite 52 ff.).

### Forschung und Entwicklung

Die Lufthansa Group kooperiert mit Partnern aus Wissenschaft und Forschung, um auf Basis fundierter Daten sowohl Innovationen voranzutreiben als auch das eigene Umweltengagement immer weiter zu verbessern. Gleichzeitig unterstützt der Konzern Klimaforschungsprojekte zur Beobachtung der

Erdatmosphäre (siehe Seite 61). Darüber hinaus setzt Lufthansa Technik verstärkt auf Forschungspartnerschaften, in denen Produktinnovationen wie die Haifischhautstruktur für Flugzeuoberflächen (siehe Seite 10, *Balance* 2015) entwickelt werden.

### Überprüfung des Umweltprogramms

Ihr strategisches Umweltprogramm unterzieht die Lufthansa Group im Jahr 2016 einer umfassenden Überprüfung. In die Neubewertung fließen sowohl geänderte externe Rahmenbedingungen ein als auch interne Impulse aus der Agenda „7to1 – Our Way Forward“ und die Ergebnisse der Stakeholder-Befragung samt Wesentlichkeitsanalyse.

Zur Weiterentwicklung der Umweltstrategie wurde eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die sich aus den Umweltexperten der Lufthansa Group, der Airlines und der Service-Gesellschaften sowie Vertretern aus Konzernstrategie und Konzernkommunikation zusammensetzt. Anfang 2016 ermittelten die Beteiligten interne und externe ökologische Rahmenbedingungen und Herausforderungen, die bei der Konzeption einer neuen Umweltstrategie zu beachten sind. Im nächsten Schritt definierten und priorisierten sie die umweltrelevanten Aspekte und Themen, um künftig entsprechende Schwerpunkte setzen zu können. Dabei unterschieden sie auch nach den Dimensionen Lufthansa Group, Fluggesellschaften und Service-Gesellschaften.

### Organisation des Klima- und Umweltmanagements

Für die Definition, Abstimmung und Festlegung der übergreifenden umweltrelevanten Strategien und Maßnahmen der Lufthansa Group ist die Abteilung Umweltkonzepte Konzern zuständig. Zusätzlich dazu verfügen alle größeren Tochtergesellschaften über eine eigene Umweltabteilung, einen Umweltbeauftragten oder einen Koordinator. Zweimal im Jahr versammeln sich die Experten zum konzernweiten Umweltforum, in dem sie aktuelle Themen besprechen, Erfahrungen austauschen und neue Ideen entwickeln.



Drei Fragen an DR. KARLHEINZ HAAG  
Leiter Umweltkonzepte Konzern  
Deutsche Lufthansa AG

### Herr Dr. Haag, die Luftfahrtbranche hat sich anspruchsvolle Klimaschutzziele gesetzt. Wie ist der Stand der Dinge?

Die UN-Zivilluftfahrtorganisation (ICAO) arbeitet intensiv an einem Konzept für ein globales marktbasierendes System im Luftverkehr. Dieses soll dazu beitragen, das Ziel eines CO<sub>2</sub>-neutralen Wachstums im internationalen Luftverkehr ab 2020 sicherzustellen. Auf der ICAO-Vollversammlung im Oktober 2016 sollen entsprechende Maßnahmen beschlossen werden. Ein wichtiges Stimmungsbarometer auf diesem Weg war der Klimagipfel in Paris mit seinen richtungsweisenden Entscheidungen. Die Lufthansa Group erhofft sich daher von der ICAO klare Beschlüsse zu einem globalen Klimaschutzübereinkommen für den internationalen Luftverkehr.

### Hat die ICAO noch weitere Fortschritte in Sachen Klimaschutz erzielt?

Zusätzlich zur Anpassung von Grenzwerten für Lärm und Stickoxide hat sich das Umweltschutzkomitee der ICAO nach sechs Jahren intensiver Verhandlungen am 8. Februar 2016 darauf geeinigt, einen CO<sub>2</sub>-Standard für Flugzeuge einzuführen. Die ab 2020 gültigen Grenzwerte bilden künftig eine international einheitliche Vorgabe für die Zulassung neuer Verkehrsflugzeuge. Mit dem CO<sub>2</sub>-Standard ist ein wichtiges Instrument zur Bewertung von Technologie-Maßnahmen entstanden.

### Welchen Beitrag leistet die Lufthansa Group?

Wir haben bereits 2008 ein strategisches Umweltprogramm aufgelegt und große Fortschritte in allen Bereichen erzielt. Der seitdem um 11,5 Prozent gesunkene spezifische Treibstoffverbrauch ist nur ein Beispiel. Mit unseren Flottenneuzugängen – allein 2016 stellt die Lufthansa Group 52 hocheffiziente Flugzeuge in Dienst – und den umfangreichen Fuel-Efficiency-Programmen wollen wir die Umweltbilanz weiter verbessern. Momentan überprüfen wir unsere noch bis 2020 gültige Umweltstrategie mit Blick auf aktuelle Erfordernisse. In die Überlegungen fließen auch die Ergebnisse unserer jüngsten Stakeholder-Befragung mit ein.

# Umweltauswirkungen begrenzen

Die Lufthansa Group ist bestrebt, die Umweltauswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit auf ein unvermeidbares Maß zu begrenzen – in der Luft und am Boden. Als Richtschnur dienen das strategische Umweltprogramm des Konzerns und die branchenweite Vier-Säulen-Strategie für den Klimaschutz.



## Elektromobilität

Am Drehkreuz Frankfurt ist die Lufthansa Group Teil der Initiative E-PORT AN. Im Fokus steht, bei Flugzeugabfertigungen sowie Roll- und Schleppvorgängen mehr Elektrofahrzeuge einzusetzen und so die Prozesse auf dem Vorfeld nachhaltiger zu gestalten.



## Flottenmodernisierung

Kontinuierliche Investitionen in treibstoffeffiziente und geräuscharme Flugzeug- und Triebwerkstechnologien sind der wirksamste Hebel der Lufthansa Group, um das Fliegen so umweltverträglich wie möglich zu machen. Zudem engagiert sich das Unternehmen in Forschungsprojekten zur Verbesserung der Aerodynamik.



## Nachhaltig bauen und modernisieren

Bei der Planung, Renovierung und dem Neubau von Gebäuden legt der Konzern großen Wert auf einen schonenden Umgang mit natürlichen Ressourcen. Die Maßnahmen reichen von der Berücksichtigung neuester Standards beim Neubau bis hin zu energetischen Optimierungen von Bestandsbauten.

## Energie- und Ressourcenmanagement

Die Lufthansa Group setzt auf einen effizienten Einsatz von Wasser und Strom sowie auf ein konsistentes Abfallmanagement. Außerdem arbeiten die Konzerngesellschaften daran, sukzessive Umweltmanagementsysteme zu etablieren oder auszubauen.



## Recycling von Flugzeug-Komponenten

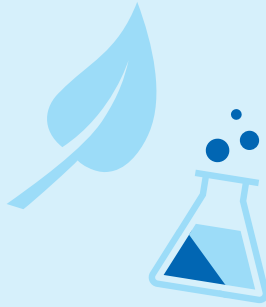
Im Projekt „2nd Life“ zerlegt Lufthansa Technic Component Services in den USA ausgemusterte Flugzeuge der Lufthansa Group. Auf diese Weise lassen sich viele Tonnen an hochwertigem Material aufbereiten und nach Rezertifizierung wiederverwenden.

**Boden**



## Alternative Kraftstoffe

Die Lufthansa Group erforscht alternative Kraftstoffe und setzt sie im regulären Flugbetrieb ein. Darüber hinaus treibt sie in verschiedenen Initiativen die Entwicklung umweltfreundlicher Treibstoffe voran.



## Klimaforschung

Seit mehr als 20 Jahren ist die Lufthansa Group Partner der Klimaforschung. Ausgewählte Flugzeuge dienen dabei als „fliegendes Messlabor“. Hierdurch unterstützt der Konzern den Aufbau einer weltweiten Messinfrastruktur für die Beobachtung der Erdatmosphäre mit Hilfe der zivilen Luftfahrt.

## Gewichtsreduzierung

Ob leichtere Sitze, Container, Paletten und Trolleys: Die Lufthansa Group nutzt jede Möglichkeit, um Gewicht zu reduzieren und damit Kerosin zu sparen. Ein weiterer Baustein ist das E-Enabling-Programm, das den Weg zum gänzlich papierlosen Cockpit ebnet.



Luft



## Aktiver Schallschutz

„Hörbare“ Entlastungen für Flughafen-anrainer erzielt die Lufthansa Group durch den Einsatz leiserer Flugzeuge, schallreduzierende Modifikationen sowie verbesserte An- und Abflugverfahren. Fester Bestandteil des Engagements ist auch die Beteiligung an Lärmforschungsprojekten.

## Luftraummanagement

Seit Jahren macht sich die Lufthansa Group für das größte Klimaschutzprojekt der Luftfahrt in Europa stark – die Umsetzung eines einheitlichen europäischen Luftraums (Single European Sky, SES). Zu diesem Zweck sind Spezialisten des Konzerns in entsprechenden Forschungsprojekten aktiv.



## Weitere Aktivitäten

- Effiziente Triebwerkswäsche (Cyclean®) und Flugzeugtrockenwäsche (siehe Seite 51)
- Programme zur freiwilligen CO<sub>2</sub>-Kompensation (siehe Seite 67)
- Kontinuierliche Implementierung digitaler Prozesse (siehe Seite 57)



Titelseiten der Umweltberichte/Umwelterklärungen von Lufthansa CityLine, der LSG Group und Austrian Airlines. Die Publikationen sind über die Webseiten der Gesellschaften abrufbar.

### Mitarbeitersensibilisierung

Die Lufthansa Group legt in der internen Kommunikation großen Wert darauf, ihre Mitarbeiter noch stärker für nachhaltiges Handeln zu sensibilisieren. Zusätzlich dazu setzt der Konzern auf Schulungen, Workshops, Web-basierte Trainings und Weiterbildungsangebote.

## Umweltmanagementsysteme

Die Konzerngesellschaften bauen ihre Umweltmanagementsysteme kontinuierlich aus. Der aktuelle Stand im Überblick:

**Lufthansa Technik** ist in Deutschland bereits seit 1999 nach der internationalen Umweltnorm ISO 14001 zertifiziert. Zudem werden bis Ende 2017 alle weltweiten Standorte des Anbieters für flugzeugtechnische Dienstleistungen entsprechende Zertifikate erhalten. Das Unternehmen ist UmweltPartner der Stadt Hamburg und hat sich darüber hinaus zum Ziel gesetzt, seine CO<sub>2</sub>-Emissionen an allen weltweiten Standorten im Zeitraum 2012 bis 2018 um 30 Prozent zu senken. Davon sind aktuell – mit den für 2016 geplanten Maßnahmen – bereits mehr als 50 Prozent erreicht.

**Lufthansa Cargo** ist im Jahr 2015 erstmals weltweit nach dem Umweltstandard ISO 14001 zertifiziert worden. An allen deut-

schen Stationen ist der Frachtspezialist der Lufthansa Group bereits seit 2010 entsprechend validiert. Zusätzlich zu den jährlichen internen und externen Audits lässt Lufthansa Cargo das gesamte System der betrieblichen Umweltvorsorge alle drei Jahre von externen Auditoren zur Rezertifizierung überprüfen.

**Lufthansa CityLine** ist bereits seit 1999 nach der europäischen Umweltverordnung EMAS und nach ISO 14001 validiert und erhielt 2015 die Rezertifizierungen zum sechsten Mal in Folge. Die Airline ist damit weltweit Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit und zeigt eindrucksvoll, dass ein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb und Umweltbewusstsein keine Gegensätze sind. Denn die konsequente Verfolgung von Zielen wie der Verringerung des Ressourcenverbrauchs führt vielfach zu direkten Kosteneinsparungen. Ein weiterer wichtiger Pfeiler ist der Austausch mit anderen Unternehmen: So ist Lufthansa CityLine Mitglied im Umweltpakt Bayern, einer Initiative der bayerischen Staatsregierung zur Förderung des Umweltgedankens in der Wirtschaft. Hierüber entstand auch der Kontakt zum Verband für Nachhaltigkeits- und Umweltmanagement (VNU), der mit den EMAS Clubs Europe ein exklusives Netzwerk sowie effektive Diskussions- und Kommunikationsmöglichkeiten für EMAS-Organisationen bietet. Das ökologische Engagement ist damit seit langer Zeit in der Unternehmensphilosophie fest verankert.

Nun gehen Lufthansa CityLine und Lufthansa gemeinsam einen weiteren Schritt in Richtung nachhaltige Zukunft und werden in den kommenden Monaten auch für den Lufthansa Hub München ein Umweltmanagementsystem etablieren – mit dem Ziel, dieses perspektivisch Lufthansa-weit ausrollen zu können. Durch eine Bündelung der Umweltorganisation profitieren beide Fluggesellschaften.

**Austrian Airlines** arbeitet am Aufbau eines nach ISO 14001 oder EMAS zertifizierten Umweltbeziehungsweise Energiemanagementsystems. Die Implementierung wird voraussichtlich bis 2018 erfolgen. Über die Aktivitäten im Bereich der Klima- und Umweltverantwortung informiert die Fluggesellschaft in einem Umweltbericht, der zuletzt 2015 erschienen ist, sowie auf ihrer Homepage.

Die **LSG Group** besitzt ein hauseigenes Umweltmanagementsystem, das die Kernelemente von ISO 14001 umfasst. Hieran sind weltweit alle Betriebe angeschlossen, die sich vollständig im Besitz der LSG Group befinden. Die Standorte Rom, Lissabon und Helsinki verfügen über eine ISO 14001-Zertifizierung. Neben dem interaktiven Umweltbericht „Thinking Green“ kommuniziert das Unternehmen auch aktiv über einen Umwelt-Blog. Im Jahr 2016 sind fünf Umwelt-Audits mit einem externen Prüfer geplant.

**LZ-Catering** arbeitet am Aufbau eines Umweltmanagementsystems. Das Unternehmen ist UmweltPartner der Stadt Hamburg und bietet in einem Großteil seiner Betriebsrestaurants seit Juli 2014 täglich mindestens ein „CO<sub>2</sub>-friendly“ Hauptgericht an. Um das Abfallaufkommen deutlich zu reduzieren, plant LZ-Catering Mitte 2016 einen Testlauf mit Mehrweg-Kaffeetassen, die die bisher verwendeten Pappbecher mit Plastikdeckel ersetzen sollen.

# Treibstoffverbrauch und Emissionen

Die Lufthansa Group fliegt weiterhin äußerst treibstoffeffizient: Im Jahr 2015 benötigten die Flugzeuge der Passagierflotten durchschnittlich 3,84 Liter Kerosin, um einen Fluggast 100 Kilometer weit zu transportieren. Damit bestätigte der Konzern den Effizienzrekord des Vorjahres.

Die Entwicklung des spezifischen Verbrauchs ist von vielfältigen Faktoren abhängig, darunter auch dem Nutzladefaktor. Dieser lag im Berichtsjahr 1,1 Prozentpunkte unter dem des Vorjahres. Durch die kontinuierliche Flottenmodernisierung (siehe Seite 29 ff., Flottenentwicklung), die zahlreichen Fuel-Efficiency-Programme und die damit verbundenen Effizienzsteigerungen konnte der spezifische Verbrauch im Berichtsjahr stabil auf dem Rekordniveau des Vorjahres gehalten werden. Die Lufthansa Group strebt weiterhin an, das Branchenziel der jährlichen Effizienzsteigerung von 1,5 Prozent zu erreichen. Seit 2008 ist dem Konzern gelungen, die Treibstoffeffizienz um 11,5 Prozent zu verbessern.

Der absolute Treibstoffverbrauch der Lufthansa Group erhöhte sich im Jahr 2015 um circa 1,4 Prozent auf rund 9 Millionen Tonnen Kerosin. Er stellt aktuell mit mehr als 17 Prozent der betrieblichen Aufwendungen einen wesentlichen Kostenfaktor für den Konzern dar. Starke Veränderungen bei den Treibstoffpreisen können das operative Ergebnis somit erheblich beeinflussen. Dies macht noch einmal deutlich, wie sehr beim Thema Treibstoffeffizienz ökologische und ökonomische Faktoren ineinandergreifen: Je weniger Kerosin das Luftfahrtunternehmen verbraucht, desto größer sind die positiven Effekte für die Kostenrechnung und das Klima. Denn durch jede im Flugbetrieb eingesparte Tonne Kerosin werden 3,15 Tonnen CO<sub>2</sub> weniger in die Atmosphäre emittiert.

## CO<sub>2</sub>-Emissionen laut GHG-Protocol

Die Lufthansa Group ermittelt ihre CO<sub>2</sub>-Emissionen auf Basis des Greenhouse Gas Protocol (GHG-Protocol), das die Emissionen in drei Hauptbereiche (Scopes) einteilt (siehe Kreisdiagramm).

Sämtliche direkte Emissionen des Flugverkehrs, die in der Abbildung „Direkte und indirekte CO<sub>2</sub>-Emissionen der Lufthansa Group“ aufgeführt sind, hat die Lufthansa Group gemäß den Anforderungen des europäischen Emissionshandelssystems ermittelt und verifizieren lassen. Darüber hinaus erfasst die Lufthansa Group seit einigen Jahren auch die indirekten Emissionen, die ihre Geschäftstätigkeiten verursachen. Für das Berichtsjahr 2015 sind erstmalig alle erfassten und berechneten direkten und indirekten CO<sub>2</sub>-Emissionen der Lufthansa Group extern verifiziert worden (siehe Seite 117, Verifizierungserklärung).

Der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck hilft dem Konzern, seine wesentlichen Umweltauswirkungen genauer identifizieren und bewerten zu können, um anschließend gezieltere Minderungsoptionen zu entwickeln. Anhand des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks wird deutlich, dass mehr als drei Viertel des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks aus den direkten Scope 1 CO<sub>2</sub>-Emissionen resultieren (hier erfasst sind sämtliche Emissionen des Flugverkehrs der Lufthansa Group sowie des bodengebundenen Verkehrs von eigenen Fahrzeugen) und rund ein Viertel aus den indirekten Scope 3 Emissionen. Hierzu gehören im Wesent-

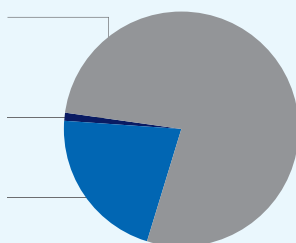
## Direkte und indirekte CO<sub>2</sub>-Emissionen der Lufthansa Group

2015, Angaben in Tonnen

Scope 1  
(77,4%)  
28.601.347

Scope 2<sup>1</sup>  
(0,9%)  
343.438

Scope 3  
(21,7%)  
8.005.651



Scope 1: Direkte CO<sub>2</sub>-Emissionen des Flugverkehrs der Lufthansa Group und des bodengebundenen Verkehrs von eigenen Fahrzeugen sowie eigenen Energieerzeugungsanlagen.

Scope 2: Indirekte CO<sub>2</sub>-Emissionen der Strom-/Energieeinkäufe für den Bodenbetrieb inklusive Catering und Wartung.

Scope 3: Weitere indirekte CO<sub>2</sub>-Emissionen der Lieferkette sowie durch bezogene Dienstleistungen, hier im Wesentlichen die Emissionen der Kerosin-Lieferkette sowie jene, die bereits bei der Herstellung des Flugzeuges und der Triebwerke angefallen sind.

<sup>1</sup> Die Werte für die Scope 2 Emissionen beruhen auf den Energieverbräuchen des Jahres 2014.

## Spezifischer Treibstoffverbrauch Passagierbeförderung

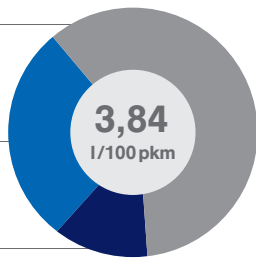
Aktive Flotte im Jahr 2015, Angaben in Liter/100 Passagierkilometer (l/100 pkm)  
Definition der Verkehrsgebiete ● Langstrecke über 3.000 km ● Mittelstrecke 800 bis 3.000 km ● Kurzstrecke unter 800 km

### Konzernflotte

Langstrecke  
(60%)  
3,48 l/100 pkm

Mittelstrecke  
(27%)  
4,01 l/100 pkm

Kurzstrecke  
(13%)  
6,36 l/100 pkm



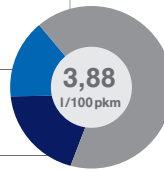
Durchschnittlicher spezifischer Treibstoffverbrauch in l/100 pkm (Kreismitte) sowie die Anteile der verschiedenen Verkehrsgebiete (Kreissegmente) am gesamten Passagier-treibstoffverbrauch der aktiven Flotte 2015

### Lufthansa

Langstrecke  
(67%)  
3,61 l/100 pkm

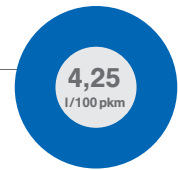
Mittelstrecke  
(19%)  
3,85 l/100 pkm

Kurzstrecke  
(14%)  
6,14 l/100 pkm



### Germanwings

Mittelstrecke  
(100%)  
4,25 l/100 pkm



## Spezifischer Treibstoffverbrauch Passagierbeförderung im Vergleich

Angaben in Liter/100 Passagierkilometer (l/100 pkm)

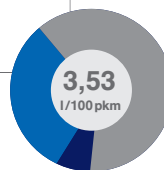
	2015	2014	Veränderung in %
<b>Konzernflotte</b>	3,84	3,84	± 0,0
<b>Lufthansa</b>	3,88	3,91	-0,7
<b>Swiss</b>	3,53	3,48	+1,2
<b>Austrian Airlines</b>	3,92	3,87	+1,3
<b>Germanwings</b>	4,25	4,18	+1,5

### Swiss

Langstrecke  
(63%)  
3,13 l/100 pkm

Mittelstrecke  
(30%)  
4,06 l/100 pkm

Kurzstrecke  
(7%)  
8,57 l/100 pkm

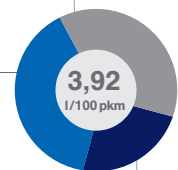


### Austrian Airlines

Langstrecke  
(38%)  
2,98 l/100 pkm

Mittelstrecke  
(37%)  
4,17 l/100 pkm

Kurzstrecke  
(25%)  
6,59 l/100 pkm



## Spezifische CO<sub>2</sub>-Emissionen Passagierbeförderung

Aktive Flotte im Jahr 2015,  
Angaben in Kilogramm/100 Passagierkilometer (kg/100 pkm)

	Langstrecke	Mittelstrecke	Kurzstrecke	Gesamt- durchschnitt
<b>Konzernflotte</b>	8,77	10,11	16,03	9,69
<b>Lufthansa</b>	9,10	9,71	15,46	9,78
<b>Swiss</b>	7,88	10,23	21,59	8,88
<b>Austrian Airlines</b>	7,51	10,50	16,61	9,88
<b>Germanwings</b>		10,70		10,70

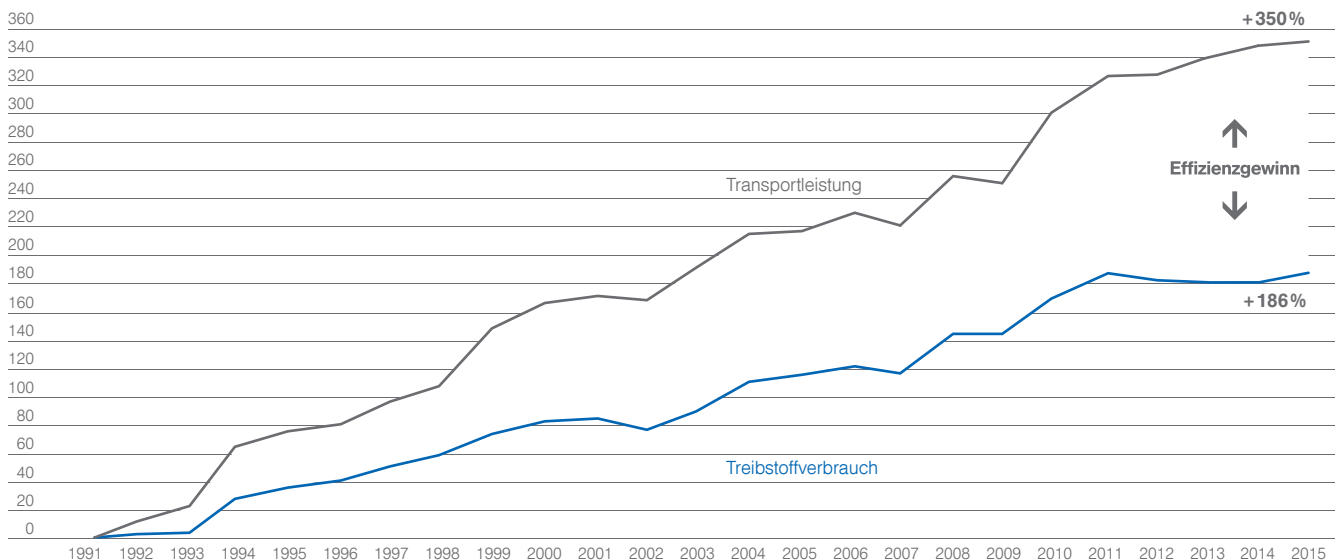
## Fuel Dumps

Aktive Flotte im Jahr 2015

	2015	Veränderung gegenüber 2014
<b>Ereignisse, gesamt</b>	20	+4
davon Medizinische Gründe	11	+4
Technische Gründe	9	+1
Andere Gründe	0	-1
<b>Menge, gesamt<sup>1</sup></b>	564 t	+9,9%

## Entkopplung von Transportleistung und Treibstoffverbrauch

Veränderung gegenüber 1991 in Prozent, Angaben für die Flotte der Lufthansa Group



## Treibstoffverbrauch<sup>2</sup>

2015, Angaben in Tonnen				
	Passagiere	Fracht	Gesamt	Anteil
<b>Reguläre Flüge<sup>3,4</sup></b>				
Lufthansa	4.768.746	1.585.102	6.353.847	70,1%
Swiss	1.101.795	393.362	1.495.156	16,5%
Austrian Airlines	579.837	87.802	667.638	7,4%
Germanwings	430.592	532	431.124	4,8%
			<b>8.947.766</b>	<b>98,8%</b>
Dritte <sup>5</sup>	82.980	1.418	84.398	0,9%
<b>Sonstige Flüge<sup>6</sup></b>			25.619	0,3%
<b>Alle Flüge</b>			<b>9.057.783</b>	<b>100,0%</b>

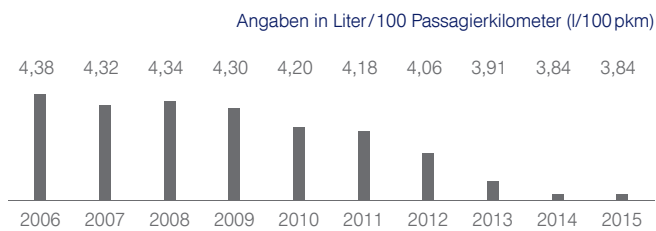
## Emissionen<sup>4,7</sup>

2015, Angaben in Tonnen						
	Passagiere	± Vj.	Fracht	± Vj.	Gesamt	± Vj.
<b>CO<sub>2</sub></b>	21.675.053	+2,0%	6.510.409	-0,6%	28.185.463	+1,4%
<b>NO<sub>x</sub></b>	103.570	+3,1%	31.877	+0,3%	135.447	+2,4%
<b>CO</b>	15.808	-0,7%	3.329	-0,1%	19.137	-0,6%
<b>UHC</b>	1.509	-3,8%	350	-8,8%	1.859	-4,8%

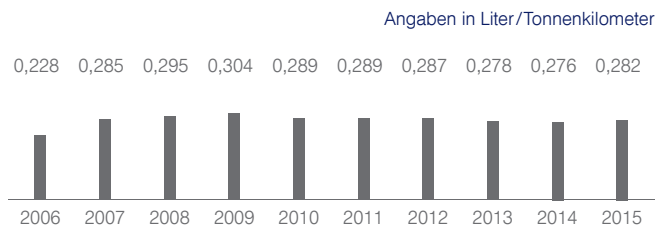
## Anteile Dritter<sup>5, 8</sup>

2015	
Flüge	2,4%
Passagiere	1,8%
Erbrachte Tonnenkilometer, TKT (tkm)	0,6%
Treibstoffverbrauch (Tonnen)	0,9%
Kohlendioxid-Emissionen (Tonnen)	0,9%

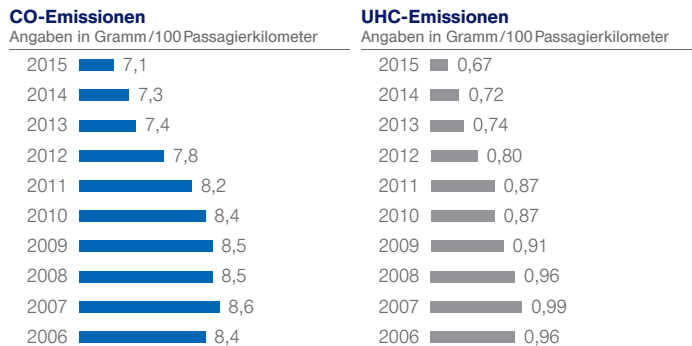
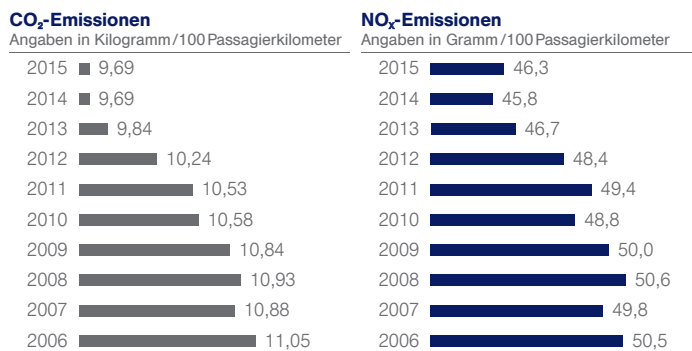
## Spezifischer Treibstoffverbrauch Passagierbeförderung



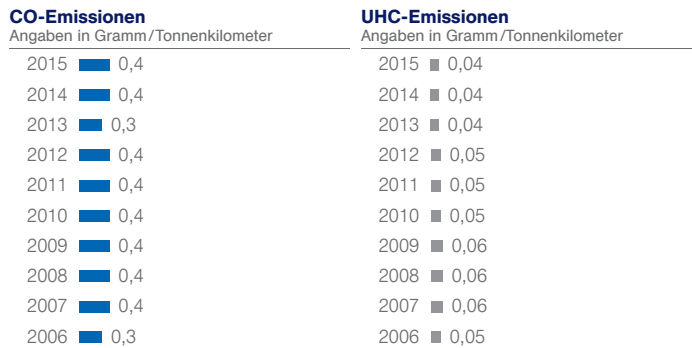
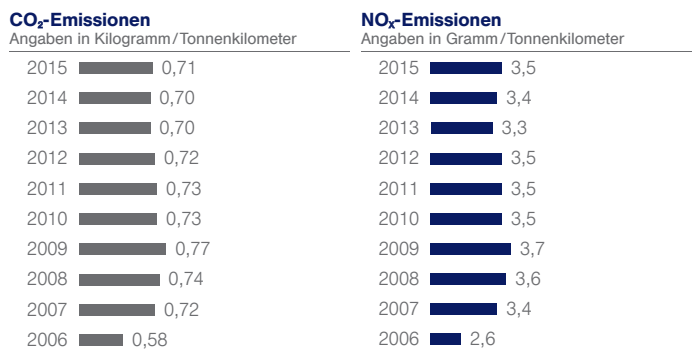
## Spezifischer Treibstoffverbrauch Frachttransport<sup>9</sup>



## Passagierbeförderung



## Frachttransport<sup>9</sup>



1 Hochrechnungen

2 Tatsächlicher Treibstoffverbrauch in Tonnen aus dem Flugbetrieb auf Basis aller Flugereignisse unter der jeweils operativen Flugnummer. Erfasst sind die Verbräuche von Gate zu Gate, d. h. inklusive des Rollens am Boden sowie der Warteschleifen und Umwege in der Luft.

3 Linienflüge, Charterflüge

4 Für das Berichtsjahr 2015 sind in Balance folgende Gesellschaften erfasst: Lufthansa (inklusive Lufthansa CityLine, Air Dolomiti und Eurowings), Germanwings, Lufthansa Cargo, Swiss (inkl. Edelweiss Air) und Austrian Airlines. Exklusive der Dienste von Dritten, da auf deren Performance und eingesetztes Fluggerät kein Einfluss genommen werden kann (siehe Tabelle „Anteile Dritter“).

5 Beinhaltet Flüge mit nicht zum Konzern gehörenden Fluggesellschaften, die kurzfristig Dienste im Auftrag von Lufthansa übernehmen, zum Beispiel bei Kapazitätsengpässen.

6 Ferryflüge, Spezialflüge, Trainingsflüge, Testflüge, Flugabbruch

7 Absolute Emissionen in Tonnen aus dem Flugbetrieb (alle Linien- und Charterflüge) Erfasst sind die Emissionen von Gate zu Gate, d. h. inklusive des Rollens am Boden sowie der Warteschleifen und Umwege in der Luft (siehe Erläuterungen auf Seite 116).

8 Ohne Road Feeder Services und ercharterte Teilkapazitäten der Lufthansa Cargo, da für diese Leistungen keine Treibstoffverbräuche und Emissionen vorliegen.

9 Auf Basis von Frachttonnenkilometern (FTKT), transportiert sowohl auf Fracht- wie auch auf Passagiermaschinen



Besonders imposant sind die 2,4 Meter hohen Flügelspitzen-Verlängerungen der A320neo, sogenannte Sharklets, die aerodynamische Vorteile bringen und so die Treibstoffeffizienz verbessern.



In den vergangenen Jahren hat die Lufthansa Group rund 30.000 „Lightweight Trolleys“ in den Flugbetrieb integriert, die die bisherigen Servicewagen an Bord der Langstreckenflugzeuge ersetzen.

lichen die Emissionen der Kerosin-Lieferkette sowie jene, die bereits bei der Herstellung des Flugzeuges und der Triebwerke angefallen sind. Die Emissionen der Strom-/Energieeinkäufe für den Bodenbetrieb inklusive Catering und Wartung (Scope 2) betragen dagegen nicht einmal 1 Prozent des Gesamt-Fußabdrucks.

#### **523 interne Treibstoffeffizienz-Projekte**

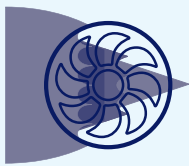
Sämtliche Projekte rund um das Thema Treibstoffeffizienz steuert der Bereich „Flight Operations Standards & Projects Group Airlines“. Unter diesem organisatorischen Dach führt die Lufthansa Group ihre in den vergangenen Jahren angestoßenen Treibstoffeffizienz-Programme fort. Seit 2013 hat der Aviation-Konzern insgesamt 523 interne Projekte aufgesetzt oder implementiert. Dazu zählen unter anderem 168 Vorhaben zur Gewichtsreduktion wie beispielsweise die Leichtgewicht-Bordtrolleys und 231 operative Maßnahmen wie das optimierte vertikale Anflugprofil am Flughafen München (siehe Seite 46, *Balance* 2015).

Zwei Treibstoffeffizienz-Projekte der Lufthansa Group hat die Air Transport Action Group (ATAG) im Berichtsjahr in ihre Publikation „Aviation Climate Solutions“ aufgenommen. Diese stellt 100 herausragende Programme und Initiativen der Luftfahrtbranche vor und präsentiert so die ganze Bandbreite an Projekten entlang der etablierten Vier-Säulen-Strategie der Luftfahrtbranche zum Klimaschutz. Zum einen beleuchtet die Fallstudie „The Aircraft Diet“ die vielfältigen Aktivitäten der Konzern-Airlines zur nachhaltigen Reduzierung des Flugzeuggewichts. Das zweite ausgewählte Projekt der Lufthansa Group befasst sich mit dem Thema „Electric Ground Movement“ und stellt die Initiative E-PORT AN am Flughafen Frankfurt vor (siehe Seite 52 ff., Energie- und Ressourcenmanagement).

## Vier Säulen für den Klimaschutz

1

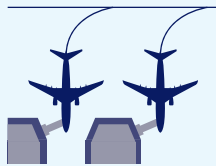
### Technischer Fortschritt



- Neuerungen bei Flugzeug- und Triebwerkstechnologien
- Alternative Kraftstoffe

2

### Verbesserte Infrastruktur



- Bessere Nutzung der Lufträume
- Dem Bedarf angepasste Flughafeninfrastrukturen

3

### Operative Maßnahmen



- Effiziente Flugzeuggrößen
- Optimale Flugrouten und -geschwindigkeiten
- Optimierte Prozesse am Boden

4

### Ökonomische Instrumente



- Ein globales, sinnvoll ausgestaltetes, marktbasierendes System zur Emissionsminderung als Ergänzung zu den drei anderen Säulen



## Vier Säulen für den Klimaschutz

Zwar trägt der Luftverkehr gerade einmal 2,4 Prozent zu den vom Menschen weltweit verursachten CO<sub>2</sub>-Emissionen bei. Dieser Wert wird mit dem nach wie vor stark steigenden Mobilitätsbedürfnis voraussichtlich weiter wachsen. Um die ökologischen Auswirkungen des Fliegens zu begrenzen, hat die Luftfahrtbranche ihre Vier-Säulen-Strategie für den Klimaschutz entwickelt, die verschiedene umweltrelevante Maßnahmen bündelt (siehe Grafik). Diese reichen vom technischen Fortschritt über eine verbesserte Infrastruktur und operative Maßnahmen bis hin zu ökonomischen Instrumenten. Die Vier-Säulen-Strategie ist auch Grundlage für die Treibstoffeffizienz-Aktivitäten der Lufthansa Group.

## Säule 1: Technischer Fortschritt

### Effiziente Flugzeuge und Triebwerkstechnologien

Am wirksamsten lässt sich die Treibstoffeffizienz durch Investitionen in modernste, besonders umweltfreundliche Flugzeuge steigern. Daher setzt die Lufthansa Group derzeit das größte Flottenerneuerungsprogramm ihrer Geschichte um: Bis 2025 sollen 251 Flugzeuge der neuesten Gene-

rationen an sie ausgeliefert werden, die zumeist ältere Modelle ersetzen (siehe Seite 29 ff., Flottenentwicklung). Darunter befinden sich unter anderem 116 Flugzeuge der A320neo-Familie, die dank der Geared-Turbofan-Technologie mehr als 15 Prozent treibstoffeffizienter sind als entsprechende Vorgängermodelle. Ähnlich sparsam fliegt auch die neue CSeries von Bombardier, deren erste Flugzeuge Swiss ab Sommer 2016 erhält. Somit sind weitere Erfolge in der Umweltbilanz der Lufthansa Group absehbar.

„Wir freuen uns, dass wir und unsere Partner mit der Biokerosin-Betankung in Oslo einen weiteren wichtigen Meilenstein für einen klimafreundlichen Luftverkehr erreichen konnten. Die Lufthansa Group ist die erste Airline-Gruppe weltweit, die einen regulären Beschaffungsvertrag dieser Art mit einem Lieferanten unterschrieben hat.“

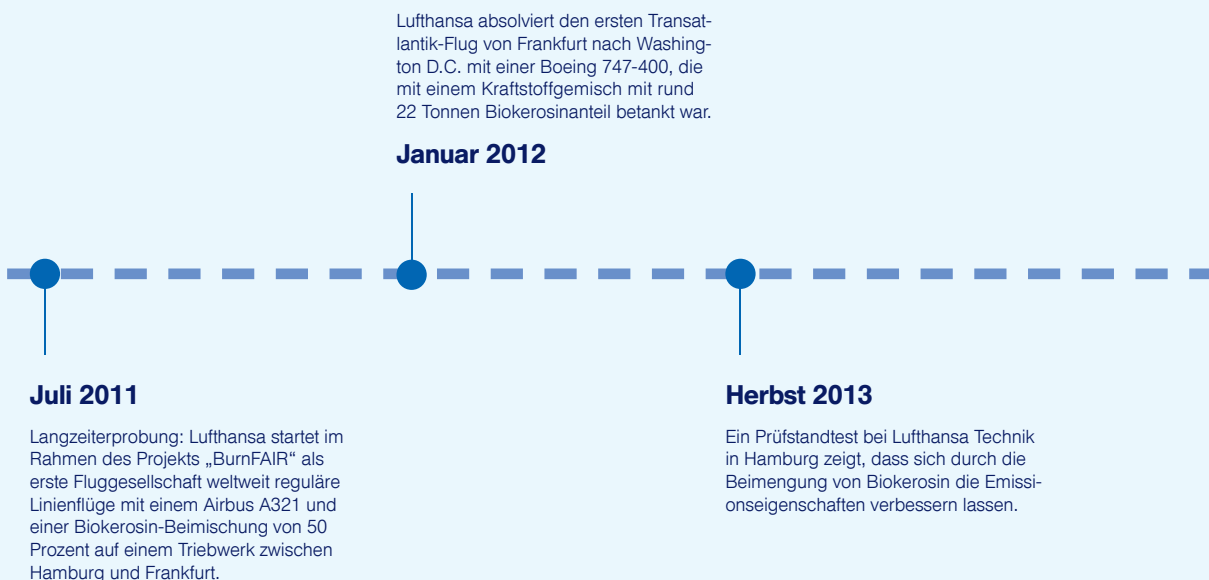


**Thorsten Luft**  
Vice President Corporate Fuel Management  
Lufthansa Group

### **Erforschung und Einsatz alternativer Kraftstoffe**

Einen weiteren Schritt in Richtung Luftverkehr der Zukunft stellt der Einsatz alternativer Treibstoffe dar. Denn die deutlich niedrigere Netto-CO<sub>2</sub>-Bilanz von Biokerosin ermöglicht es, die Emissionen im Flugbetrieb dauerhaft zu reduzieren. Mithilfe dieses Ansatzes lässt sich der Zielkonflikt lösen, dass dem weltweit wachsenden Mobilitätsbedarf endliche Ressourcen an fossilen Brennstoffen gegenüberstehen. Die Lufthansa Group leistete dafür im Jahr 2011 Pionierarbeit, indem sie im Rahmen des Projekts „BurnFAIR – Potenziale alter-

## **Alternative Kraftstoffe**





nativer Kraftstoffe im operationellen Betrieb“ den Einsatz von Biotreibstoff im regulären Flugbetrieb über einen Zeitraum von rund sechs Monaten erprobte (siehe Zeitleiste). Zusätzlich zur Forschungsarbeit engagiert sich der Aviation-Konzern seit Jahren in verschiedenen Initiativen wie aireg (Aviation Initiative for Renewable Energy in Germany) und SAFUG (Sustainable Aviation Fuel Users Group).

Im Februar 2015 erschien der Zwischenbericht für das im Jahr 2013 gestartete EU-Forschungsprojekt „Blendingstudie“, das die Lufthansa Group gemeinsam mit dem

Wehrwissenschaftlichen Institut für Werk- und Betriebsstoffe der Bundeswehr durchführte (siehe Seite 55, *Balance* 2014). Die beiden Partner haben in dem Projekt wichtige Erkenntnisse zum Mischverhalten von herkömmlichen fossilen und verschiedenen neuartigen Biokerosinen gewonnen. Der Abschlussbericht wird für 2016 erwartet. Zudem wurde im Juni 2014 der Abschlussbericht für das von Lufthansa koordinierte Forschungsprojekt „BurnFAIR“ veröffentlicht.

Seit 22. Januar 2016 betankt die Lufthansa Group ihre Flugzeuge auf dem Flughafen Oslo mit einer Kraftstoffmischung, die fünf

Prozent Biokerosin enthält. Air BP Aviation, der norwegische Flughafenbetreiber Avinor und der Biofuel-Spezialist SkyNRG haben sich zusammengetan, um den Fluggesellschaften am Gardermoen Airport Jet-Biofuel anbieten zu können. Für den Zeitraum eines Jahres wird Air BP Aviation 1,25 Millionen Liter nachhaltig produzierten und entsprechend zertifizierten Biotreibstoff in die Tanks des Flughafens Oslo einspeisen. Dort starten in dieser Zeit rund 5.000 Flüge der Airlines der Lufthansa Group, die alle mit einer Biokerosin-Beimischung fliegen. Das gilt für Lufthansa, Swiss, Austrian Airlines, Germanwings und Brussels Airlines.

Der Abschlussbericht für das von der Lufthansa Group koordinierte Forschungsprojekt „BurnFAIR“ wird veröffentlicht.

**Juni 2014**

Der Zwischenbericht für das im Jahr 2013 gestartete EU-Forschungsprojekt „Blendingstudie“ erscheint.

**Februar 2015**

**September 2014**

Lufthansa führt den ersten europäischen Linienflug durch, bei dem der Treibstoff zehn Prozent des zuckerbasierten Biokerosins Farnesan enthält.

**Januar 2016**

Alle in Oslo startenden Flugzeuge der Lufthansa Group fliegen ein Jahr lang mit einem Biokerosin-Anteil von fünf Prozent.



Die Umsetzung des Single European Sky ist das größte Klimaschutzprojekt der europäischen Luftfahrt. Direktere Flugrouten ohne unnötige Umwege würden den CO<sub>2</sub>-Ausstoß der europäischen Luftfahrt um jährlich zehn Prozent reduzieren.



## Säule 2: Verbesserte Infrastruktur

### Single European Sky

Das größte Klimaschutzprojekt in der europäischen Luftfahrt ist ein einheitlicher Luftraum über Europa. Mit diesem Single European Sky (SES) würden die Airlines zehn Prozent weniger CO<sub>2</sub> ausstoßen und jährlich rund fünf Milliarden Euro sparen. Bisher jedoch sind noch rund 60 Flugverkehrszentren für die Flugsicherheit in 27 verschiedenen nationalen Systemen mit mehr als 650 Sektoren zuständig, wodurch Flugzeuge nicht immer den optimalen Flugweg zum Ziel nehmen können.

Ziel des SES ist es, den Flickenteppich zu beseitigen und die Luftverkehrsströme wesentlich effizienter als bislang zu steuern. Ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg zum Single European Sky ist die Vereinheitlichung und Modernisierung der europäischen Luftfahrt-Infrastruktur. Hierfür hat die Europäische Kommission das Programm SESAR (Single European Sky ATM Research) ins Leben gerufen. Ziel dieses Projekts ist die Entwicklung, Erprobung und europaweite Einführung neuer Technologien, Verfahren und Standards, die dazu beitragen, das europäische Flugverkehrsmanagement zu harmonisieren und zu optimieren.

Die Airlines der Lufthansa Group und Lufthansa Systems sind mit ihrer Expertise an einer Vielzahl von SESAR-Forschungs- und Demonstrationsprojekten sowie Standardisierungsinitiativen aktiv beteiligt. Die Synchronisation von SESAR mit seinem amerikanischen Pendant „NextGen“ als Grundlage für eine globale Interoperabilität der Flugsicherungssysteme nimmt hierbei einen hohen Stellenwert ein. Das erste Modernisierungspaket wurde durch die Europäische Kommission im sogenannten Pilot Common Project (PCP) zusammengefasst. Unter dem Dach des Industriekonsortiums „SESAR Deployment Manager“ wird die Umsetzung dieser Technologien ins Tagesgeschäft gemeinsam von den Mitglie-

dem des Konsortiums koordiniert. Seit Beginn der Einführungsphase 2014 zeigen sich bereits positive Effekte durch optimierte Flugwege und Flugzeiten auf das Tagesgeschäft von Flughäfen, Flugsicherungen und Fluggesellschaften.

Aktuell sind Experten der Lufthansa Group an verschiedenen Demonstrations-Projekten beteiligt. Im Projekt Free Solutions, das die Einführung von direkteren Flugrouten im Linienbetrieb zum Ziel hat, konnten 68 Flüge ein direkteres Routing in Europa fliegen. Dabei wurden ca. 5 Tonnen Treibstoff und 126 Minuten Flugzeit eingespart. Die Strecken von Frankfurt nach Nizza, Málaga, Algier, Barcelona und Valencia sowie die Strecke München - Paris konnten damit dauerhaft verkürzt werden. Die so eingesparte Menge an Kerosin pro Jahr

entspricht dem Verbrauch von rund 200 Flügen zwischen Frankfurt und Zürich. Im Projekt „Augmented Approaches to Land“ (AAL) werden aktuell Anflüge in Frankfurt und Bremen mit den drei extra dafür umgerüsteten A319 sowie der A380 und der B 747 Flotte geflogen. Anhand der Testflüge wird von Fraport, DFS und Lufthansa gemeinsam untersucht, ob durch die genauere Einhaltung der Flugspur mittels neuer Flugverfahren die Verteilung von Lärmemissionen besser kontrollierbar ist.

#### Adäquate Flughafeninfrastrukturen

Gleichwohl müssen nicht nur in der Luft, sondern auch am Boden die Voraussetzungen für einen effizienten Luftverkehr stimmen. Eine wichtige Rolle spielen dabei vor allem Flughafeninfrastrukturen, die an die tatsächliche Nachfrage angepasst sind.

## **Lufthansa express**

### Intermodale Verkehrskonzepte

Überdies kann die intelligente Verknüpfung der verschiedenen Verkehrsträger einen Beitrag leisten, den Verkehr und somit auch die Umweltbelastung zu reduzieren. Die Lufthansa Group realisiert schon seit vielen Jahren gemeinsam mit Partnerunternehmen intermodale Verkehrskonzepte, die den Luft-, Schienen- und Straßenverkehr systematisch miteinander verbinden. Ihre umfangreichen Services für vernetztes Reisen hat das Unternehmen im Oktober 2015 unter dem einheitlichen Markennamen Lufthansa Express zusammengefasst. Das Spektrum der Reisemöglichkeiten vor und nach dem Flug reicht von ICE-Zügen und modernen Fernbussen bis hin zu Carsharing.



Mit dem neuen Satellitenterminal am Münchner Flughafen erhöht sich die Kapazität des von Lufthansa und des Airline-Verbundes Star Alliance genutzten Terminals 2 um weitere elf Millionen auf insgesamt 36 Millionen Passagiere.



## Säule 3: Operative Maßnahmen

Die operativen Maßnahmen umfassen den Einsatz effizienter Flugzeuggrößen, eine bessere Auslastung, die Prüfung und Einführung neuer Flugverfahren sowie die Ermittlung optimaler Routen und Geschwindigkeiten. Hinzu kommen Programme zur nachhaltigen Gewichtsreduzierung, die Entwicklung intelligenter Software-Tools und immer effizientere Prozesse am Boden.

### Gewichtsreduzierung

In den vergangenen Jahren hat die Lufthansa Group rund 30.000 „Lightweight Trolleys“ in den Flugbetrieb integriert, die die bisherigen Servicewagen an Bord der Langstreckenflugzeuge ersetzen. 2016 werden alle Trolleys durch den „Quantum Light Weight Trolley“, mit entwickelt von LSG Sky Chefs, ersetzt sein. Die neuen Trolleys sind aus hochwertigen Verbundwerkstoffen gefertigt und rund 35 Prozent leichter als ihre Vorgänger.

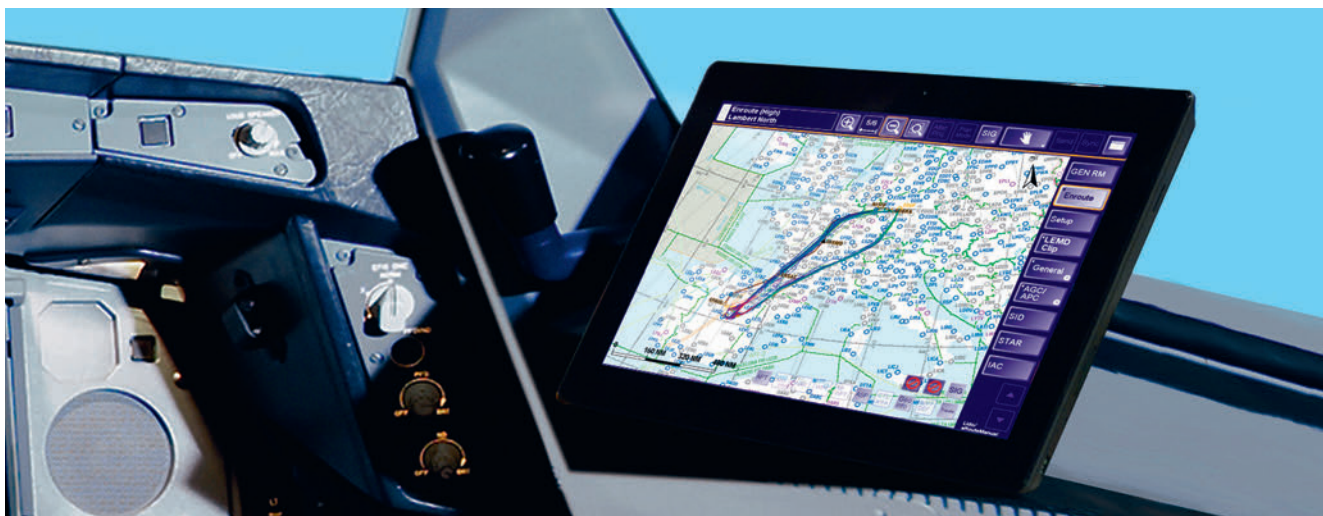
Lufthansa Cargo plant, bis 2020 sämtliche Standardlademittel durch leichtere Varianten zu ersetzen. Bis Anfang 2016 hatte der Luftfracht-Spezialist bereits mehr als 60 Prozent seiner Container ausgetauscht, darunter alle Container vom Typ AKE. Derzeit läuft die Substitution der Luftfracht-Container vom Typ AKH/DQF durch Lightweight-Modelle. Zusammen mit der Tochtergesellschaft Jettainer wird an einer Lösung auch für leichtere Paletten gearbeitet.

Bei Lufthansa und Lufthansa CityLine läutete der „electronic Flight Folder“ (eFF) zudem eine neue Ära der Flugvorbereitung ein: Piloten nutzen künftig eine neue Briefing-Applikation auf ihrem Electronic Flight Bag (EFB), um sich vorab ein Bild über die Lage entlang der Route zu machen und die zu tankende Kerosinmenge zu berechnen – ein weiterer Schritt in Richtung papierloses Cockpit.

### OMEGA – die Post Flight Analyse

Im September 2015 ging nach rund dreijähriger Projektphase das Effizienzprojekt OMEGA (Ops Monitor and Efficiency Gap Analyzer) der Lufthansa Group erfolgreich zu Ende: Die gemeinsam mit dem IT-Unternehmen Aviaso neu entwickelte Fuel Efficiency Software wurde erfolgreich in den Regelbetrieb überführt.

Die 2016 mit dem Innovationspreis der Deutschen Luftfahrt ausgezeichnete Lösung vereint sowohl planerische als auch tatsächliche Flugdaten aus dem Flight Data Recorder (FDR), um sie gemeinsam auszuwerten. Bislang flossen nur die planerischen Daten in die Analyse des Treibstoffverbrauchs ein, wodurch neue Einsparpotenziale unentdeckt blieben und die Bemessung von Einsparungen deutlich erschwert war. Mit der neuen Software ist der Aviation-Konzern in der Lage, tatsächliche Treibstoffverbräuche, Beladungskonfigurationen, Flugwege und viele weitere Faktoren hinsichtlich ihrer Effizienz zu untersuchen.



Das Modul „Tracks“ der elektronischen Navigationskarten Lido/eRouteManual zeigt Piloten nicht nur die aktuell geplante Strecke an, sondern auch, welche Routen in der Vergangenheit tatsächlich geflogen wurden. So erhalten sie bereits vor Flugbeginn Hinweise auf etwaige Abkürzungen und können diese gegebenenfalls aktiv bei der Flugsicherung anfragen.



## Säule 4: Ökonomische Instrumente

### Flugroutenoptimierung

Mittlerweile vertrauen rund 120 Fluggesellschaften weltweit, darunter die meisten Airlines der Lufthansa Group, auf Lido/Flight von Lufthansa Systems. Das Tool berechnet auf Basis aller flugrelevanten Daten, der Wetterverhältnisse und der aktuellen Luftraumsituation inklusive aller Restriktionen vollautomatisch oder interaktiv die am besten geeignete Flugroute für den jeweiligen Flug. Vergleichsrechnungen auf Grundlage von mehr als 4.000 Flugplänen ergaben: Im Unterschied zu anderen Applikationen lassen sich mit Lido/Flight je nach Optimierungsziel der Treibstoffverbrauch, die Flugzeit oder die Flugkosten inklusive Flugsicherungsgebühren um bis zu 2 Prozent reduzieren. Die neue Produktgeneration Lido/Flight 4D wird ab 2016 sukzessive eingeführt. Sie bietet eine noch bessere Integration, moderne grafische Darstellung, 4D-Optimierung und eine umfangliche Automatisierung der Flugwegplanungs- und -steuerungsprozesse.

Das Modul „Tracks“ der elektronischen Navigationskarten Lido/eRouteManual indes zeigt den Piloten nicht nur die aktuell geplante Strecke an, sondern auch, welche Routen in der Vergangenheit tatsächlich geflogen wurden. So erhalten sie bereits vor Flugbeginn Hinweise auf etwaige Abkürzungen und können diese gegebenenfalls aktiv bei der Flugsicherung anfragen. „Tracks“ ist bei Lufthansa im Testbetrieb und wird voraussichtlich im Juli 2016 eingeführt. Darüber hinaus hat Lufthansa Systems im Herbst einen neuen Mobile Updater vorgestellt, mit dem Piloten ihr Lido/eRouteManual jederzeit und ortsunabhängig aktualisieren können.

Die systematische Suche nach Routenabkürzungen, sogenannten „Directs“, steht auch im Fokus von Lufthansa Cargo. Dabei setzt der Luftfracht-Spezialist ab Mitte

2016 ebenfalls auf die Analyse historischer Flugrouten. Mögliche Abkürzungen sollen später in Absprache mit der jeweiligen Luftraumkontrolle in die Flugroutenplanung mit einbezogen werden. Ferner richtete Lufthansa Cargo in Zusammenarbeit mit der Deutschen Flugsicherung (DFS) einen zusätzlichen Wegepunkt für den Ausweichflughafen Frankfurt Hahn ein, wodurch sich beim Anflug auf Frankfurt die zu planende Strecke nach Hahn verkürzt und somit für jeden Anflug auf Frankfurt weniger Kerosin transportiert werden muss, selbst wenn der Ausweichflughafen nicht benötigt wird. So spart die Airline pro Jahr rund 950 Tonnen Kerosin. Ebenso optimierte Lufthansa Cargo die Routen zu den Ausweichalternativen anderer Zielflughäfen, was weitere 280 Tonnen Treibstoff pro Jahr spart.

### Mehr Effizienz dank Cyclean®

Die innovative Triebwerkswäsche Cyclean® von Lufthansa Technik hilft Fluggesellschaften weltweit, ihren Kerosinverbrauch um bis zu ein Prozent zu senken. Die Airlines haben die wasserbasierte Triebwerkswäsche bis heute mehr als 40.000 Mal angewendet – auch, weil es das einzig etablierte Verfahren ist, das direkt am Gate durchgeführt werden kann. Hinzu kommt, dass sich die Triebwerke jetzt auch bei Außentemperaturen von bis zu minus zehn Grad reinigen lassen. Lufthansa Technik bietet Cyclean® für alle aktuellen Triebwerksmuster der großen Hersteller General Electric, Pratt & Whitney, Rolls-Royce, CFM und IAE. Überdies hat das Unternehmen die Trockenwäsche von Flugzeugen mit Reinigungspaste im Programm, die zwar aufwendiger, aber auch deutlich ressourcenschonender ist als die Nasswäsche. Gleichzeitig arbeitet Lufthansa Technik an weiteren Innovationen. Dazu zählt beispielsweise ein bis 2017 laufendes Forschungsprojekt, bei dem neben kleinen CO<sub>2</sub>-Trockeneispellets auch andere Strahlmittel zur Reinigung von Triebwerken erprobt werden.

Als Ergänzung zu den drei vorherigen Säulen sind ökonomische Anreizsysteme zu verstehen. Für die Lufthansa Group ist das wirksamste Instrument in diesem Bereich ein weltweit gültiges, marktbasierendes und wettbewerbsneutrales System für CO<sub>2</sub>-Kompensation (Carbon Offsetting). Die Zivilluftfahrtorganisation der Vereinten Nationen (International Civil Aviation Organization, ICAO) entschied im Oktober 2013, ein weltweit gültiges System für Klimaabgaben zu entwickeln, dessen Einführung im Oktober 2016 beschlossen werden soll (siehe Interview auf Seite 37).

Die EU setzt dagegen derzeit noch auf einen Emissionshandel, dem alle inner-europäischen Flüge unterliegen. Inselösungen sind nach Ansicht der Lufthansa Group allerdings der falsche Weg, da sie heimische gegenüber außereuropäischen Fluggesellschaften einseitig belasten (siehe Seite 59, *Balance* 2014). Sollte die ICAO-Vollversammlung im Oktober 2016 jedoch keine globale Lösung beschließen, hat die EU angekündigt, ihr Emissionshandelsystem auf alle internationalen Flüge von/ nach EU-Flughäfen auszudehnen.

Eine weitere Möglichkeit, die Auswirkungen der CO<sub>2</sub>-Emissionen des Luftverkehrs zu begrenzen, ist die freiwillige CO<sub>2</sub>-Kompensation. Die Group Airlines Lufthansa, Swiss und Austrian Airlines sowie die Lufthansa Tochtergesellschaft AirPlus bieten ihren Kunden seit Jahren entsprechende Programme (siehe Seite 67, CO<sub>2</sub>-Kompensation).

# Energie- und Ressourcenmanagement

Flugzeuge treibstoffeffizienter und leiser zu machen, ist die zentrale, aber nicht die einzige Stellschraube, um den Luftverkehr umweltschonender zu gestalten. Auch am Boden bieten sich zahlreiche Möglichkeiten, Schadstoff- und Lärmemissionen zu begrenzen sowie wertvolle Ressourcen effizient und verantwortungsvoll einzusetzen.

Großes Potenzial misst die Lufthansa Group der Elektromobilität bei, die eine technologische Zeitenwende im bodengebundenen Verkehr markiert. Um schon bei der Flugzeugabfertigung fossile Energieträger einzusparen und Emissionen zu minimieren, ist der Konzern in diversen elektromobilen Projekten aktiv. Diese stehen in Einklang mit den Zielen des Weltluftfahrtverbandes IATA und sind Teil der Vier-Säulen-Strategie für den Klimaschutz der Luftfahrtbranche (siehe Seite 45 ff.).



## Elektromobilität: E-PORT AN leitet Paradigmenwechsel ein

Strom statt Benzin, Diesel oder Kerosin: So lautet der Grundgedanke der Initiative E-PORT AN am Drehkreis Frankfurt, die von der Lufthansa Group, der Fraport AG,

vom Land Hessen und der Modellregion Elektromobilität Rhein-Main getragen wird. Ziel der von der Bundesregierung 2013 als „Leuchtturm Elektromobilität“ ausgezeichneten und vom Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur geförderten Initiative ist es, Abfertigungsprozesse auf dem Vorfeld im Bereich der Bodenverkehre schrittweise auf elektrische Antriebstechniken umzustellen. Roll- und Schleppvorgänge von Flugzeugen stehen ebenso im Fokus wie Fahrzeuge, die Passagiere,



Der eSchlepper ist insbesondere für umweltschonende Wartungs- und Positionierungsschlepps großer Passagierflugzeuge gedacht.

Fracht und Catering befördern. Die Lufthansa Group beteiligt sich an E-PORT AN mit einem vom Cockpit aus steuerbaren Hybridschlepper („TaxiBot“), dem stangenlosen „eSchlepper“ für große Passagierflugzeuge und dem Catering-Hubwagen „eLift“ auf elektrischer Basis (siehe Seite 51, *Balance* 2015). Wissenschaftlich begleitet wird die Initiative von der Technischen Universität Darmstadt (TaxiBot, eSchlepper) und der Technischen Universität Berlin (eLift).

#### **Weltweit erstes „Green Gate“ am Flughafen Frankfurt**

Im Oktober 2015 haben die Projektpartner von E-PORT AN in Frankfurt das weltweit erste „Green Gate“ eröffnet. Fluggäste können sich seitdem am Lufthansa Gate A15 anhand von Modellen, Informationstafeln und Animationen über die vielfältigen Elektromobilitätsprojekte an Deutschlands größtem Verkehrsflughafen informieren. Davor hatten die Partner der Initiative E-PORT AN während der Hamburg Airport Days im August 2015 den Austausch mit der Öffentlichkeit gesucht, um die Projekte von E-PORT AN vorzustellen. Auch die jungen Akademiker der PhD Summer School der Universität Frankfurt begeisterten sich für die innovativen Ideen zur Verbesserung der Arbeits- und Umweltbedingungen auf dem Vorfeld.

#### **„Eco-Company Partnership of the Year“**

Das US-amerikanische Fachmagazin *Air Transport World* hat im Februar 2016 die Auszeichnung „Eco-Company Partnership of the Year“ an die Lufthansa Group und die Fraport AG vergeben. Die renommierte Publikation würdigte damit nicht nur die Vorreiterrolle der E-PORT AN Systempartner und ihr Engagement für mehr Elektromobilität auf dem Vorfeld, sondern die gesamte Initiative einschließlich des Landes Hessen und der Modellregion Elektromobilität Rhein-Main.

[www.e-port-an.de](http://www.e-port-an.de)



Im Oktober 2015 haben die Partner der Initiative E-PORT AN am Flughafen Frankfurt das weltweit erste „Green Gate“ eröffnet.

## **Energiemanagement**

### **EU-Energieeffizienz-Richtlinie erfüllt**

Gemäß der am 4. Dezember 2012 in Kraft getretenen EU-Energieeffizienz-Richtlinie (EED, Energy Efficiency Directive) sind Unternehmen ab einer bestimmten Größe in der EU verpflichtet, bis 5. Dezember 2015 – und danach mindestens alle vier Jahre – Energieaudits durchzuführen. In Deutschland sowie in einigen anderen EU-Ländern gibt es eine Verlängerung dieser Frist. Die Deutsche Lufthansa AG ist von der EED ebenso betroffen wie Beteiligungsgesellschaften mit Sitz in der EU, an denen der Konzern mindestens 25 Prozent der Anteile hält. Für die Lufthansa Group bedeutete dies, dass 120 Gesellschaften auditiert werden mussten (siehe Seite 52, *Balance* 2015).

In Deutschland endeten die Audits fristgerecht Ende April 2016, innerhalb der EU Ende Mai 2016. Die konzernweiten Ergebnisse – darunter mehr als 300 Vorschläge zur Verbesserung der Energieeffizienz von Gebäuden – dienen als Basis, um das Energiemanagement des Aviation-Konzerns weiter zu optimieren. Die Beratung und Steuerung übernehmen die Energieexperten des Bereichs Konzern Infrastruktur Commercial, die als Anlaufstelle für alle

energiebezogenen Fragen fungieren. Dort ist auch das konzernweite zentrale Energiemanagement angesiedelt, um die Gesellschaften stärker zu vernetzen und den Best-Practice-Austausch zu intensivieren.

### **LSG Sky Chefs im „LEEN 100“-Netzwerk aktiv**

LSG Sky Chefs engagiert sich in Frankfurt seit 2015 im „LEEN 100“-Netzwerk und war Mitte Oktober 2015 Gastgeber des zweiten Energieeffizienztreffens. Initiatoren des auf vier Jahre angelegten „Lernenden Energie Effizienz Netzwerks“ sind die Stadt Frankfurt und die Gesellschaft für Arbeitssicherheit, Qualitäts- und Umweltmanagement (Arqum). Das im Mai 2015 gegründete Netzwerk arbeitet daran, die CO<sub>2</sub>-Emissionswerte in der Rhein-Main-Region zu verbessern und den Anteil erneuerbarer Energien zu erhöhen. Rund 20 Teilnehmer aus acht Unternehmen verschiedener Branchen nutzten die Veranstaltung, um wesentliche Maßnahmen und Fortschritte bei der Senkung ihres CO<sub>2</sub>-Ausstoßes zu erörtern. Außerdem fand ein Rundgang durch den 29.000 Quadratmeter großen Airline-Catering-Betrieb am Frankfurter Flughafen statt, in dem unter anderem 15 energie- und wassereffiziente Spülstraßen und -maschinen zum Einsatz kommen.



Blick auf den modernen LSG Sky Chefs Betrieb in Chicago, der Ende 2015 eröffnet wurde. Das nach LEED-Standards (Leadership in Energy & Environmental Design) errichtete Airline-Catering-Gebäude ist das weltweit erste, das das Gütesiegel des U.S. Green Building Council (USGBC) erhielt.

„Die LSG Group hat eTemp® in all ihren Betrieben in Nordamerika installiert mit dem Resultat, dass im Berichtsjahr knapp 1.000.000 Kilowattstunden Strom und somit 800 Tonnen CO<sub>2</sub>-Emissionen eingespart werden können. Das entspricht der Anpflanzung einer gut 600.000 Quadratmeter großen Kieferwaldfläche jährlich.“



Dr. Kenneth F. White  
Director Environmental Systems  
LSG Group

### Pilotversuche mit intelligentem Thermostat eTemp®

Der LSG Sky Chefs Betrieb in Dallas, USA unternahm 2014 Pilotversuche mit einem neuartigen Thermostat. Anders als herkömmliche Geräte schaltet eTemp® Kühlleinheiten nur ein, wenn seine Sensoren deutliche Temperaturunterschiede registrieren; geringfügige ignoriert es. Der Grund: Das intelligente Kühlsystem berücksichtigt, dass beim Betreten eines Kühlhauses die Temperatur der Luft schneller steigt als die der gelagerten Lebensmittel. Mittlerweile hat die LSG Group eTemp® in allen Betrieben in Nordamerika installiert.

Über die wichtigsten Energie- und Wasserkennzahlen informiert die Lufthansa-Tochtergesellschaft auch regelmäßig in ihrem Umweltbericht.

### Ertüchtigung des LCC

Nachdem die Lufthansa Group im April 2015 entschieden hat, den Bau des neuen Lufthansa Cargo Frachtzentrums LCCneo am Frankfurter Flughafen um mindestens zwei Jahre zu verschieben, konzentriert sich der Logistik-Dienstleister im Jahr 2016 auf die Ertüchtigung des bestehenden LCC. Um Energie zu sparen, sind unter anderem der Einbau einer neuen Heizungssteuerung und die bereichsweise Umstellung auf LED-Beleuchtung geplant.



## Nachhaltig bauen und modernisieren

Das Strategische Umweltprogramm der Lufthansa Group räumt dem ökologischen Bauen und Modernisieren einen hohen Stellenwert ein. Dabei wendet der Konzern stets neueste Standards an. Ein Beispiel dafür ist das als „Low Energy Building“ konzipierte Lufthansa Aviation Center (LAC) in Frankfurt. Im Jahr 2009 von der EU für seine vorbildliche Energieeffizienz als „Green Building“ ausgezeichnet, spart das Gebäude jährlich rund 1.200 Tonnen CO<sub>2</sub>-Emissionen ein. Anlässlich des zehnjährigen Bestehens des LAC im Jahr 2016 beteiligte sich die Lufthansa Group mit der beeindruckenden Eigenbeleuchtung ihres Verwaltungsgebäudes erstmals an der Luminale und lenkte dabei den Blick der Besucher auch auf das Thema Nachhaltigkeit.

### „Green Satellite“ in München eröffnet

Am 26. April 2016 haben die Flughafen München GmbH und die Deutsche Lufthansa AG den „Green Satellite“ eröffnet. Das neue Satellitengebäude setzt Maßstäbe in punkto Nachhaltigkeit und Energieeffizienz: Im Vergleich zu den bestehenden Terminals 1 und 2 emittiert es bis zu 40 Prozent weniger CO<sub>2</sub>. Weitere Maßnahmen für weniger Emissionen umfassen den Einsatz von Quelllufttechnik zur Klimatisierung sowie LED-Leuchtmittel und Dimmung bei der Beleuchtung.

### 30 Prozent besser als die EnEV-Vorgaben

In Frankfurt entsteht derzeit die neue Räder- und Bremsenwerkstatt von Lufthansa Technik, die Anfang 2017 ihren Betrieb aufnehmen soll. Durch die Implementierung modernster Gebäudetechnik wird der 14.500 Quadratmeter große Neubau die Anforderungen der Energieeinsparverordnung (EnEV) um 30 Prozent unterschreiten. Darüber hinaus hat der Wartungsspezialist

im Juli 2015 ein Projekt gestartet, um die Beleuchtungssysteme in allen Gebäuden, insbesondere aber in den Flugzeugwartungshallen, energieeffizient umzurüsten. Ziel ist es, durch den Einsatz modernster LED-Technologie den Energieverbrauch um etwa 60 bis 70 Prozent zu senken.

### LSG Sky Chefs-Betrieb erhält LEED-Gütesiegel

Auch LSG Sky Chefs arbeitet daran, den Energieverbrauch bei Neubauten und Modernisierungen systematisch weiter zu senken. Jüngstes Beispiel ist ein im Dezember 2015 neu eröffneter Betrieb in Chicago. Das nach LEED-Standards (Leadership in Energy & Environmental Design) errichtete Airline-Catering-Gebäude ist das weltweit erste, das das im Jahr 2000 entwickelte Gütesiegel des U.S. Green Building Council (USGBC) erhielt. LEED ermöglicht es, ein Gebäude während des gesamten Lebenszyklus umfassend zu bewerten, darunter auch den Energie- und Wasserverbrauch.



Das Lufthansa Aviation Center am Flughafen Frankfurt wurde 2009 von der EU für seine vorbildliche Energieeffizienz als „Green Building“ ausgezeichnet.

## Recycling / Ressourcenmanagement

### Recycling von Flugzeugkomponenten

Mit dem Ziel, einen ökologisch und ökonomisch sinnvollen Recyclingkreislauf für ausgemusterte Flugzeuge zu etablieren, hat Lufthansa Technik im Jahr 2012 das Projekt „2nd Life“ gestartet. Hintergrund ist, dass die Reparatur von Flugzeugteilen und die Bevorratung von Ersatzkomponenten ressourcenintensiv ist. Ausgemusterte Flugzeuge indes enthalten eine Vielzahl wertvoller Materialien und Bauteile, die sich aufbereiten und nach Rezertifizierung für die Wartung und Instandsetzung wiederverwerten lassen – etwa dann, wenn Komponenten in der aktiven Flotte ausfallen, deren Reparatur hohe Kosten verursacht, oder diese extern beschafft werden müssten.

Allein im Berichtsjahr hat der MRO-Spezialist vier ausgemusterte Boeing 747-400 der Lufthansa Group zum Recycling an seine Tochtergesellschaft Lufthansa Technik Component Services (LTCS) in Tulsa, USA weitergeleitet. Seit Projektstart wurden damit insgesamt bereits 37 Flugzeuge der Lufthansa Group im Projekt „2nd Life“ recycelt. Je nach Flugzeugmuster werden bis zu 1.000 Komponenten ausgebaut, darunter Teile von Fahrwerken, Triebwerke und Hilfstriebwerke, Kabinenelemente wie Monitore und Fenster sowie Instrumente und Eingabegeräte im Cockpit. Welche Komponenten recycelt werden, hängt von verschiedenen Faktoren ab: etwa der Frage, was genau in dem Flugzeug verbaut wurde, und von der Zahl der bei Lufthansa Technik gewarteten Flugzeuge, die noch mit diesen Systemen fliegen. Wichtig ist auch, welche Bauteile besonders wertvoll sind, da sie zum Beispiel nicht mehr produziert werden.

### Biomüll in Wasser verwandeln

Im Januar 2014 und Mai 2015 haben die LSG Sky Chefs Betriebe Detroit und Los Angeles ein Verfahren eingeführt, das Biomüll in Wasser umwandelt. Die technologische Grundlage bildet ein von der Firma EnviroPure entwickeltes geschlossenes Abbausystem, das den natürlichen Zersetzungsprozess von Biomüll beschleunigt. Optimale Temperaturen und genügend Sauerstoff vorausgesetzt, lassen sich auf diese Weise binnen 24 bis 48 Stunden praktisch alle Arten von Biomüll abbauen. Möglich wird dies durch die Zugabe eines speziellen biologisch abbaubaren Zusatzes, der die im Abfall natürlicherweise vorhandenen Bakterien mit zusätzlichen Mikronährstoffen versorgt. Dabei entsteht eine unschädliche Flüssigkeit, die sich über die kommunalen Abwässer entsorgen lässt.

### Projekt „Null Deponieabfälle“ erfolgreich umgesetzt

„Zero Waste to Landfill“ (ZLF, „Null Deponieabfälle“) heißt ein im Frühjahr 2013 aufgelegtes Programm, mit dessen Hilfe LSG Sky Chefs an allen 41 US-Standorten 100 Prozent seiner Abfälle wiederverwerten will. Ende 2015 hatte der Cateringspezialist sein ambitioniertes Ziel erreicht. Zum 31. Dezember belief sich die Summe der recycelten Abfälle auf 22.444 Tonnen, bezogen auf die Gesamtlaufzeit waren es 43.316 Tonnen.

---

„Mit dem Projekt ‚2nd Life‘ haben wir einen ökologisch und ökonomisch sinnvollen Recyclingkreislauf für ausgemusterte Flugzeuge etabliert.

Seit Projektstart wurden bereits 37 ausgemusterte Flugzeuge der Lufthansa Group der Wiederverwertung zugeführt.“



Hans Bernd Schmidt  
Initiator des „2nd Life“-Programms  
Lufthansa Technik AG

---



Fortschreitende Implementierung papierloser Prozesse: 2014 hat Lufthansa Technik das Programm „paperless maintenance“ aufgelegt.



#### Initiative „Fly Greener“

Vom Umweltgedanken geleitet ist die 2014 gestartete Konzerninitiative „Fly Greener“, die auf das Engagement der Cabin Crew Managerin Rebecca Emmerling aus München zurückgeht. Im Jahr 2015 hat eine Entleerungsaktion am Drehkreuz „MUC“ ergeben, dass sich vor allem die Entsorgung von Flüssigkeiten deutlich verbessern lässt. Im Juni 2016 wurde die Aktion wiederholt, um die Datenbasis zu vergrößern. Ein weiteres Ziel war es, herauszufinden, was sich durch die Fly Greener Botschafter und ihre Arbeit an Bord an der Müllzusammensetzung geändert hat.

Um so viele Bordabfälle wie möglich stofflich wiederzuverwerten und weitere Recyclingoptionen am Boden zu analysieren, arbeitet Fly Greener eng mit den Umweltexterten von LSG Sky Chefs zusammen. Die Grundlage für das Abfallmanagement des weltweit größten Airline-Caterers bilden ein umfassendes internes Kennzahlensystem sowie nationale Gesetze und Vorschriften, die weltweit den Umgang mit Bordabfällen regeln (siehe Seite 53, *Balance* 2015).

„Fly Greener“ wurde 2016 als Hub-Airline-Projekt aufgesetzt. Weitere Konzerngesellschaften wie Lufthansa CityLine und Austrian Airlines sind bereits beteiligt.

### Digitalisierung von Prozessen

Gegenüber jetzigen Prognosen können digitale Technologien die globalen CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2030 um 20 Prozent senken – so das Ergebnis einer aktuellen Studie der Global e-Sustainability Initiative (GeSI). Um dieses Potenzial zu heben, treibt die Lufthansa Group seit Jahren die Digitalisierung ihrer Prozesse am Boden und in der Luft voran. Im Flugbetrieb etwa kommen seit 1999 „Electronic Flightbags“ (EFB) zum Einsatz; die dritte Generation EFB 2.2 des elektronischen Pilotenkoffers wird seit Oktober 2014 ausgerollt (siehe Seite 12, *Balance* 2015). Ebenfalls eine wichtige Rolle spielen die konsequente Umstellung auf papierlose Tickets, Bordkarten und Gepäckscheine sowie der Ausbau des digitalen Leseangebots an Bord von Lufthansa Flugzeugen in Form von eJournals für Mobilgeräte, die die Printauflage teilweise ersetzen.

#### Elektronischer Dokumentenfluss eFreight

Bereits seit 2007 baut Lufthansa Cargo den papierlosen Luftfrachttransport (eFreight) weltweit kontinuierlich aus. Ziel ist es, sämtliche Transportdokumente komplett digital abzuwickeln, um Informationen automatisiert auszutauschen, Prozesse zu vereinfachen, die Effizienz zu erhöhen und die Umwelt zu entlasten (siehe Seite 64, *Balance* 2014). Als ersten Schritt hat Lufthansa Cargo bereits die Infrastruktur geschaffen, um das zentrale Frachtdokument, den Luftfrachtbrief, zu digitalisieren. Rund ein Drittel aller Sendungen fliegt heute bereits ohne die Papierversion des Frachtbriefes.

#### Papierlose Flugzeugwartung bis 2017

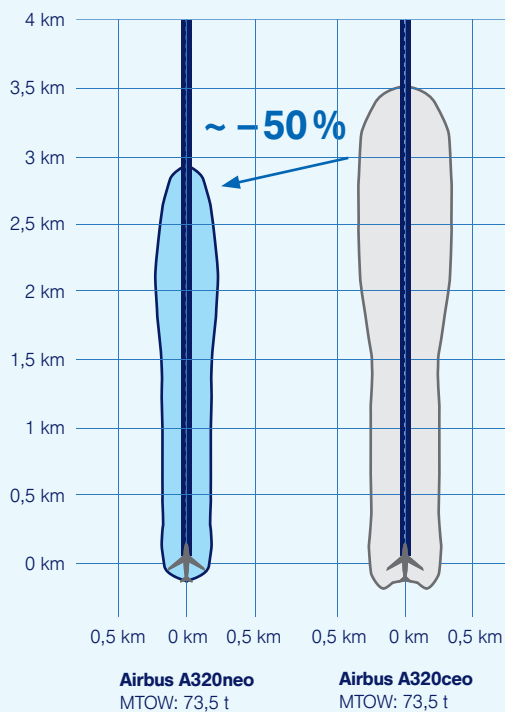
Digitale Lösungen implementiert auch Lufthansa Technik. Jüngstes Beispiel ist das 2014 aufgelegte Programm „paperless maintenance“, das nicht nur Papier, Zeit, Kosten und Umweltressourcen reduziert, sondern auch die Datenerfassung beschleunigt und deren Qualität steigert. Ziel ist es, voraussichtlich bis 2017 alle Wartungsdokumentationen am Flugzeug vollständig elektronisch durchzuführen und Papier weitgehend abzuschaffen.

## Aktiver Schallschutz

Beim Luftverkehr entstehen im Flughafenumfeld unvermeidlich Lärmemissionen. Die Lufthansa Group ist seit vielen Jahren bestrebt, diese immer weiter zu reduzieren und setzt sich mit vielfältigen Maßnahmen für einen aktiven Schallschutz ein. Dafür arbeitet der Konzern auch mit Partnern aus Industrie, Behörden, Hochschulen und Forschung zusammen.

### Lärmkonturen im Vergleich A320neo vs. A320ceo

Der Airbus A320neo (new engine option) weist im Vergleich zum Airbus A320ceo (current engine option) eine um rund 50 Prozent reduzierte Lärmkontur auf. Dargestellt sind die 85-dB(A)-Maximalschallpegel-Konturen für einen Abflug mit Lufthansa Standardabflugverfahren und mit maximalem Startgewicht (MTOW). Zum Vergleich: Ein Maximalschallpegel von 85 dB(A) wird etwa durch einen im Stadtverkehr im Abstand von fünf Metern vorbeifahrenden Lkw erzeugt.



Quelle: Airbus

Das Engagement der Lufthansa Group im aktiven Schallschutz basiert auf fünf zentralen Punkten. Dazu zählen Investitionen in modernste Flugzeuge, das Nachrüsten der bestehenden Flotte mit lärmreduzierenden Technologien, die Lärmforschung sowie die Entwicklung lärmreduzierender An- und Abflugverfahren gemeinsam mit den Systempartnern. Zudem misst das Unternehmen dem konstruktiven Dialog mit Flughafenanrainern und weiteren Interessengruppen eine große Bedeutung zu. Bei der Umsetzung der Maßnahmen berücksichtigt der Konzern stets auch den Faktor Wirtschaftlichkeit.

Bereits heute entsprechen 592 von 595 Flugzeugen der aktiven Flotte der Lufthansa Group im Hinblick auf die Geräuschemissionen dem aktuell strengsten sogenannten Kapitel-4-Standard der internationalen Zivilluftfahrtorganisation ICAO, der seit 2006 für neue Flugzeuge gilt (siehe Übersicht Seite 118). Ab 2017 gilt für neue zuzulassende Flugzeuge der neue Kapitel-14-Standard, mit dem die Grenzwerte noch einmal deutlich verschärft werden.

Durch die neue Triebwerkstechnologie ist die 85-Dezibel-Lärmkontur einer startenden A320neo nur rund halb so groß wie bei einem vergleichbaren Flugzeug der Bestandsflotte.

### Neue Flugzeuge bringen hörbare Erfolge

Die größten Fortschritte bei der Reduktion von Fluglärm lassen sich durch den Einsatz moderner Flugzeuge erzielen. Die Lufthansa Group investiert hier kontinuierlich.

Beispielsweise flottet Lufthansa bis Ende 2016 alle Boeing 737 aus, um sie durch Flugzeuge des Typs A320neo zu ersetzen. Die A320neo ist dank neuer Triebwerkstechnologie das mit Abstand effizienteste und leiseste Flugzeug auf Kurz- und Mittelstrecken.

Der Lufthansa Konzern hat insgesamt 116 A320neo und A321neo bestellt, die in den nächsten Jahren ausgeliefert werden (siehe Seite 29 ff., Flottenentwicklung). Davon sind 60 Flugzeuge mit dem neuen Triebwerk PW1100G-JM von Pratt & Whitney ausgestattet. Die neuen Triebwerke und eine verbesserte Aerodynamik ermöglichen eine deutliche Lärm- und Emissionsreduzierung. So ist die 85-Dezibel-Lärmkontur einer startenden A320neo nur noch rund halb so groß wie bei einem vergleichbaren Flugzeug der Bestandsflotte (siehe nebenstehende Abbildung).

Auf der Langstrecke gewährleisten künftig unter anderem die Flugzeuge vom Typ Airbus A350-900, die ab Winter 2016 an Lufthansa ausgeliefert werden, eine deutliche Entlastung für Flughafenrainer großer Drehkreuze. Die A350-900 ist das modernste und umweltfreundlichste Langstreckenflugzeug der Welt, ihr Lärmteppich



wird im Vergleich zu den Vorgängermodellen rund 50 Prozent kleiner sein. Denn modernste Rolls-Royce Trent XWB-Triebwerke und ein aerodynamisches Design reduzieren die Geräuschemissionen bis weit unter die gegenwärtig vorgeschriebenen Grenzwerte.

Bei Swiss indes löst die neue CSeries von Bombardier ab 2016 die bislang eingesetzten Regionalflugzeuge vom Typ Avro RJ100 ab. Dieser Generationenwechsel am Himmel bedeutet vor allem für die Flughafenbewohner eine spürbare Entlastung, da die CSeries bei den Geräuschemissionen ebenfalls neue Maßstäbe setzt.

Und Lufthansa Cargo hat im Februar 2015 das fünfte Frachtflugzeug vom Typ Boeing 777F erhalten. Verglichen mit anderen Frachtern zeichnet sich das Flugzeug durch die kleinste Lärmkontur seiner Klasse aus. Auch erfüllt es die strengsten Lärmstandards und hat somit maximalen Zugang zu Flughäfen mit hohen Lärmschutzgrenzwerten.

### Wirbelgeneratoren für die A320-Flotte

Bis heute statteten die Experten von Lufthansa Technik alle Flugzeuge der Typen Airbus A319, A320 und A321 an den Drehkreuzen Frankfurt und München mit schallreduzierenden Wirbelgeneratoren aus. Zudem sind seit 2015 alle Neuauslieferungen dieser Flugzeugtypen seitens Airbus standardmäßig mit diesen Bauteilen ausgestattet. Lufthansa hatte schon Anfang 2014 die weltweit erste A320 mit Wirbelgeneratoren in Dienst gestellt und damit einen weiteren Standard in der Branche eingeführt. Während die Bauteile mittlerweile zu den Lärmminderungsprogrammen zahlreicher Flughäfen gehören, wächst zugleich das Interesse anderer Airlines an den Wirbelgeneratoren.

Durch Umrüstungen und Neuanschaffungen fliegen künftig mehr als 200 Flugzeuge der Lufthansa Group erheblich leiser als bisher. Dies gilt zum Beispiel für jede zweite Landung einer Lufthansa Maschine in Frankfurt, da die Airbus A320-Flotte rund 50 Prozent der Flüge an diesem Standort ausmacht.



2015 fanden am Flughafen Magdeburg-Cochstedt Überflugmessungen mit MD-11-Frachtflugzeugen von Lufthansa Cargo statt, um lärmindernde Modifikationen am Trieb- und am Fahrwerk zu erproben.

### Lärmforschung: eine aufwendige und komplexe Herausforderung

Das von der Lufthansa Group geleitete und im Rahmen des Luftfahrtforschungsprogramms des Bundeswirtschaftsministeriums geförderte Projekt MODAL (Modelle und Daten zur Entwicklung aktiver Schallschutzmaßnahmen im Luftverkehr) endete im Jahr 2015. Gemeinsam mit dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) sowie verschiedenen Flughäfen und wissenschaftlichen Instituten haben die Lufthansa Experten eine neue Datenbasis geschaffen, die zur Entwicklung einer neuen flexiblen Fluglärm-Berechnungsmethode nach DIN 45689 beiträgt. Ende Juni 2015 führten die Forschungspartner abermals Überflugmessungen mit MD-11-Frachtflugzeugen von Lufthansa Cargo am Flughafen Magdeburg-Cochstedt für MODAL durch, von denen zwei mit modifizierten Schalldämpfern (Acoustic Panels) ausgerüstet waren. Die Auswertung der Messdaten ergab kein eindeutiges Ergebnis, sodass keine Empfehlung für eine Nachrüstung gegeben werden konnte. Das Beispiel zeigt gut, dass das freiwillige Forschungsengagement der Lufthansa Group für weniger Lärm sehr aufwendig und komplex ist.

Darüber hinaus hat die Lufthansa Group an der Lärmwirkungsstudie NORAH (Noise-Related Annoyance, Cognition, and Health, auf Deutsch „Zusammenhänge zwischen Lärmbelastung, kognitiven Prozessen und Gesundheit“) unterstützt, die im Jahr 2015 abgeschlossen wurde. Die Erhebung ergab unter anderem, dass die gesundheitlichen Risiken und negativen Effekte des Fluglärms offenbar geringer ausfallen als bisher angenommen. [www.norah-studie.de](http://www.norah-studie.de)

Der Bundesverband der Deutschen Luftverkehrswirtschaft (BDL) veröffentlichte indes im Jahr 2015 seinen ersten Fluglärmreport. Demnach sind laut Auswertung des Umweltbundesamtes in Deutschland 10,2 Millionen Menschen von Straßelärm und 6,2 Millionen Menschen von Schienenlärm mit einem durchschnittlichen Schallpegel von mehr als 55 dB(A) betroffen, während es beim Fluglärm nur 738.000 Menschen sind.

### Lärminderung an den Flughäfen

Am 30. Mai 2016 unterzeichneten der Hessische Wirtschaftsminister Tarek Al-Wazir sowie Vertreter der Luftverkehrsindustrie, des Flughafens Frankfurt und der Deutschen Flugsicherung eine freiwillige Vereinbarung für die Anwendung von Lärmpausen als

Regelbetrieb am Flughafen Frankfurt. Das Lärmpausen-Konzept besagt, dass bei Betriebsrichtung West – der Hauptbetriebsrichtung am Frankfurter Flughafen – am frühen Morgen zwischen 5 und 6 Uhr und am späten Abend zwischen 22 und 23 Uhr einzelne Bahnen nicht genutzt werden. Die Flugbewegungen werden dazu auf den verbleibenden Bahnen gebündelt. Hierdurch erhalten Anwohner insbesondere in den Anflugbereichen der nicht genutzten Bahnen eine zusätzliche Stunde Ruhe. Ein einjähriger Probebetrieb hatte eine deutliche Reduzierung der Lärmbelastung in den jeweiligen Randstunden ergeben.

Von Ende Mai bis Ende August 2016 erproben Lufthansa, die DFS und Fraport neue satellitengestützte Anflugverfahren am Flughafen Frankfurt. Ziel der Versuche ist es, die mit der neuen Technologie verbundene Vorteilhaftigkeit von gekurvten Anflugverfahren im Nahbereich von Flughäfen nachzuweisen. Die Testreihe trägt darüber hinaus zur Grundlagenforschung für einen aktiven Lärmschutz bei und ist Teil des Forschungsprojekts Single European Sky Air Traffic Management Research (SESAR, siehe Seite 48 f.).

Und am Flughafen Hamburg engagiert sich die Lufthansa Group in einer Pünktlichkeitsoffensive, um die Fluglärmbelastung der Anwohner zu reduzieren. Gemeinsam mit drei weiteren Fluggesellschaften und dem Hamburg Airport haben Lufthansa und Eurowings Ende April 2016 eine Erklärung zum Abbau von Verspätungen nach 23 Uhr unterzeichnet. In der Pünktlichkeitsoffensive verpflichteten sich die Partner, so selten wie möglich die sogenannte Verspätungsregelung zu nutzen.

# Engagement für die Klimaforschung

Die Lufthansa Group engagiert sich seit mehr als 20 Jahren intensiv in Forschungsprojekten, die helfen, den Zustand der Erdatmosphäre durch den Aufbau einer weltweiten Messinfrastruktur zu beobachten – und so die globalen Klimaveränderungen besser zu verstehen.

## Fünf Jahre IAGOS

Am 7. Juli 2011 startete Lufthansa als weltweit erste Fluggesellschaft gemeinsam mit dem Forschungszentrum Jülich die neuartige Langzeiterforschung der Atmosphäre im Projekt IAGOS (In-service Aircraft for a Global Observing System). Dieses untersucht mit Hilfe von fest installierten Messgeräten an Bord die chemische Zusammensetzung der Luft. Lufthansa war bereits im erfolgreichen Vorläuferprogramm MOZAIC mehr als 20 Jahre lang zentraler Partner der Forschungsinstitute. Das letzte MOZAIC-Flugzeug wurde im Herbst 2014 außer Dienst gestellt. Anfang 2015 hat Lufthansa ein zweites Flugzeug für das Forschungsprojekt IAGOS mit einer Messsonde ausgestattet, um einen nahtlosen Übergang von MOZAIC zu IAGOS sicherzustellen. Zusammen mit dem Projekt CARIBIC, das Lufthansa monatlich mit dem Airbus A340-600 „Leverkusen“ unterstützt, sind aktuell insgesamt drei Flugzeuge der Lufthansa Group im Dienst der Klimaforschung unterwegs. Durch die kontinuierliche und globale Erfassung von Atmosphären Daten schließen IAGOS und CARIBIC wichtige Wissenslücken für ein besseres Verständnis des Klimas und seiner Prognosen.

Ende 2015 erschien im Wissenschaftsjournal Tellus B ein Sonderband zu den Ergebnissen der Programme IAGOS und MOZAIC. Die insgesamt 16 Publikationen repräsentieren die gesamte Bandbreite der atmosphärenwissenschaftlichen Untersuchungen anhand der Daten, die mit instru-

mentierten Verkehrsflugzeugen erfasst werden können. So nutzten Forscher die Ozonmessungen der Lufthansa Flugzeuge, um Messdaten dieses wichtigen Spurengases von Satelliten und Bodenmessungen weltweit zu vervollständigen und die globalen Modelle zur Vorhersage der Luftqualität zu testen. In einem weiteren Artikel untersuchten Wissenschaftler, wie sich hochreichende Gewitter auf die Bildung und Verteilung von Stickstoffoxiden in großen Höhen auswirken. Die sich über mehrere Jahre erstreckenden Daten aus MOZAIC belegen deutlich die Bildung von Stickoxiden in Gewittern über dem Südosten der USA und deren Transport über den Atlantik hinweg nach Europa. Alle Artikel sind auf [www.tellusb.net](http://www.tellusb.net) frei zugänglich.

2015 ist Klimaforschern eine weitere Entdeckung gelungen, an der die von Lufthansa unterstützten Projekte IAGOS und CARIBIC entscheidenden Anteil hatten. Zusammen mit Satellitenbeobachtungen konnten sie den entscheidenden Nachweis liefern, dass die Sonneneinstrahlung in den unteren Schichten der Stratosphäre zwischen 2008 und 2011 infolge mehrerer Vulkanausbrüche doppelt so stark abgeschwächt worden war als bisher angenommen. Den kühlenden Effekt von Vulkanen hatte man in den bisherigen Klimamodellen also deutlich unterschätzt.

[www.iagos.org](http://www.iagos.org)

„2015 haben wir unser Engagement für das Projekt IAGOS ausgebaut und ein zweites Flugzeug mit Messinstrumenten ausgestattet. Auf jedem Flug dieser Flugzeuge werden weltweit und routinemäßig Daten von atmosphärischen Spurenstoffen gesammelt, die für die Wissenschaft von großem Nutzen sind.“



Dr. Gerd Saueressig  
Referent Umweltkonzepte Konzern  
Deutsche Lufthansa AG

A photograph of an airplane cabin interior, showing rows of seats and a passenger's hand reaching for a tray table. A light blue semi-transparent overlay is positioned in the lower half of the image, containing a large number '3' in a dark blue hexagon, followed by the title 'Produktverantwortung' and a paragraph of text.

# 3

## **Produkt- verantwortung**

Kundenorientierung und Qualitätsfokus sind strategische Eckpfeiler der Lufthansa Group. Wir optimieren beständig unsere Produkte entlang der gesamten Servicekette.





# Produktverantwortung in der Lufthansa Group

Produktverantwortung bedeutet für die Lufthansa Group, dass sämtliche Geschäftsfelder und Gesellschaften ihre Angebote entlang der gesamten Reisekette kontinuierlich überprüfen und verbessern. Diese Dimension der unternehmerischen Verantwortung bezieht sich daher auf Produkte und Dienstleistungen, die insbesondere für die Kunden der Lufthansa Group, aber auch für weitere Anspruchsgruppen von Bedeutung sind.

## **Kundenorientierung und Qualitätsfokus**

„Kundenorientierung und Qualitätsfokus“ ist einer der strategischen Eckpfeiler der Lufthansa Group (siehe Seite 65). Die Orientierung an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden ist der Lufthansa Group ein sehr wichtiges Anliegen. Dazu zählt auch, Produkte und Services diskriminierungsfrei und umweltverträglich zu gestalten. Die Gesellschaften der Lufthansa Group führen in ihren Segmenten regelmäßig Kundenbefragungen auf globaler Basis durch, tauschen sich im Sinne eines kontinuierlichen Stakeholder-Dialogs regelmäßig mit ihren

Anspruchsgruppen aus und leiten hieraus Produkt- und Serviceoptimierungen ab. Die Weiterentwicklung der Feedback-Management-Prozesse trägt ebenfalls dazu bei, die Zufriedenheit der Fluggäste zu erhöhen.

## **Flugsicherheit und Gesundheitsschutz**

Flugsicherheit und Gesundheitsschutz haben für die Lufthansa Group immer oberste Priorität. So haben die Fluggesellschaften des Konzerns unmittelbar nach dem Absturz des Germanwings-Flugs 4U9525 am 24. März 2015 ihre Sicherheitsstrukturen erweitert und auch ein

neues Verfahren zur Cockpitbesetzung eingeführt. Danach müssen sich während eines Fluges nun zu jedem Zeitpunkt zwei autorisierte Personen im Cockpit aufhalten. Darüber hinaus baut die Lufthansa Group ihr Gesundheitsangebot für Fluggäste seit Jahren kontinuierlich aus und setzt seit jeher Maßstäbe beim Thema Kabinenluft (siehe Seite 71).

## **Datenschutz und Datensicherheit**

Der Schutz von Kundendaten ist Grundlage für eine vertrauensvolle Geschäftsbeziehung. Die Unternehmen der Lufthansa Group verarbeiten täglich hohe Datenvolumina und gehen dabei stets sorgfältig mit personenbezogenen Angaben um. Zudem werden diese nach höchsten Maßstäben und aktuellen technischen Standards geschützt und gesichert (siehe Seite 72 f.).

## **Angebot der freiwilligen**

### **CO<sub>2</sub>-Kompensation**

Das Angebot der freiwilligen CO<sub>2</sub>-Kompensation für Kunden ist fest im konzernweiten strategischen Umweltprogramm 2020 verankert und zudem Teil der Vier-Säulen-Strategie der Luftverkehrsbranche für den Klimaschutz (siehe Seite 67). Die Hub-Airlines Lufthansa, Swiss und Austrian Airlines sowie die Lufthansa Tochtergesellschaft AirPlus haben hierzu entsprechende Programme aufgesetzt.



# Kundenorientierung und Qualitätsfokus

Zufriedene Kunden und ein perfekter Service sind für die Lufthansa Group oberstes Gebot. Unter dieser Maxime arbeiten die Mitarbeiter des Luftfahrtkonzerns tagtäglich daran, das Reiseerlebnis der Passagiere und den Kundenservice immer weiter zu optimieren.

„Kundenorientierung und Qualitätsfokus“ gehört zu den sieben Handlungsfeldern des strategischen Arbeitsprogramms „7to1 – Our Way Forward“ der Lufthansa Group und ist einer der zentralen Ansätze, um den langfristigen Erfolg und die Wertschöpfungskraft des Konzerns zu sichern (siehe Seite 18, Strategie- und Managementansatz, Kapitel Nachhaltige Unternehmensführung). Es gilt, Spitzenleistungen zu erbringen und so die Qualitätsführerschaft in allen Märkten und Geschäftsfeldern zu erreichen. Bestes Beispiel dafür ist das Ziel von Lufthansa, erste Five-Star-Airline der westlichen Welt im branchenweit führenden Rating-System Skytrax zu werden.

Im Handlungsfeld „Kundenorientierung und Qualitätsfokus“ befasst sich die Lufthansa Group vor allem mit den folgenden Aspekten:

- Die Kundenbedürfnisse noch besser zu verstehen. Hier ist der Konzern mit der Einführung des Net Promoter Score (NPS®)<sup>1</sup> im Jahr 2014 einen wichtigen Schritt vorangekommen.
- Die Marken und Markenversprechen weiter zu schärfen.
- Weiteres Optimierungspotenzial zu identifizieren und zu realisieren.

Um die Qualität des Produkt- und Service-Portfolios zu optimieren, wendet die Lufthansa Group bis 2020 insgesamt 500 Millionen Euro für Innovationen auf. Hinzu kommen Investitionen, um den Kundenservice weiter auszubauen. Gleichzeitig hat der Konzern einen gruppenweiten Qualitätszirkel etabliert.

## Messung der Kundenzufriedenheit

Unerlässlich für den Erfolg ist es auch, die Zufriedenheit der Kunden zu ermitteln. Die Lufthansa Group führt daher regelmäßig und auf globaler Basis Befragungen durch, um zu überprüfen, wie die Kunden die angebotenen Leistungen bewerten.

Zusätzlich befragte die Lufthansa Group für die Erstellung ihrer Wesentlichkeitsanalyse Anfang 2016 ihre Anspruchsgruppen zu zwölf nachhaltigen Handlungsfeldern, die auch das Thema „Service- und Kundenorientierung“ umfassten. Die Stakeholder bestätigten die hohe Bedeutung des Themas für sie und den Konzern (siehe Seite 21 ff., Stakeholder-Dialog).

„Kundenorientierung und Qualitätsfokus sind für uns zentral. Basis für einen exzellenten Kundenservice sind konsistente Prozesse und eine ausgeprägte Dienstleistungsmentalität. Zugleich entwickeln wir neue und hochwertige Services, die sich an den individuellen Kundenbedürfnissen orientieren. Alles mit dem Ziel, stets ein erstklassiges Reiseerlebnis zu bieten.“



**Steffen Harbarth**  
Chief Commercial Officer Hub Munich & Head of Marketing LH Group Airlines, verantwortlich für das Handlungsfeld Kundenorientierung und Qualitätsfokus

<sup>1</sup> Net Promoter® und NPS® sind eingetragene Markenzeichen; Net Promoter Score und Net Promoter System sind Markenzeichen von Bain & Company, Satmetrix Systems and Fred Reichheld.

Das goldene „Q“ als Symbol für Qualität ist in der Lufthansa Group auf Reisen.

Der Net Promoter Score legt unterdessen den Fokus auf das Reiseerlebnis als zentrale Produkt- oder Dienstleistungskategorie der Lufthansa Group. Die Fluggesellschaften der Lufthansa Group befragen hierzu kontinuierlich ihre Kunden, ob diese sie aufgrund ihres Reiseerlebnisses Freunden oder Bekannten weiterempfehlen würden. Vom Anteil der begeisterten Passagiere wird der Anteil der weniger begeisterten abgezogen. Das Top-Management erhält jeden Monat einen Bericht darüber, wie sich der NPS bei den einzelnen Fluggesellschaften und bei den Airlines insgesamt entwickelt. Auch Lufthansa Cargo und LSG Sky Chefs erheben den NPS.

#### Lückenloser Rund-um-die-Uhr-Service

Einen wichtigen Beitrag zur Kundenzufriedenheit leistet zudem das Feedback-Management. Die Lufthansa Group legt großen Wert darauf, jederzeit erreichbar zu sein, jede Kundenreaktion weltweit möglichst schnell zu beantworten, die Anliegen im Sinne der Kunden zu lösen und aus den Rückmeldungen zu lernen. Ziel ist es, „best in class“ zu sein (siehe Seite 62 f., *Balance* 2015, und Seite 73, *Balance* 2014). Zugleich arbeitet der Konzern beständig daran, sein Serviceportfolio weiterzuentwickeln. Entsprechend der Nachfrage konzentriert sich die Lufthansa Group dabei auf Dienstleistungen, die sie über Social Media-Kanäle anbietet.

Den lückenlosen Rund-um-die-Uhr-Service an 365 Tagen im Jahr gewährleistet das Lufthansa „InTouch Service Center“ mit seinen sieben Standorten auf vier Kontinenten. Dessen Mitarbeiter wickeln weltweit rund elf Millionen individuelle Transaktionen pro Jahr ab, 2,6 Millionen davon in Berlin.



## Verbesserungen 2015

Für die Lufthansa Group bedeutet Produktverantwortung vor allem, die verschiedenen Leistungen entlang der Reisekette beständig zu optimieren und das Fliegen samt all seinen nachhaltigen Facetten immer erlebbarer zu machen (siehe Seite 68 f., Nachhaltigkeit entlang des Reiserlebnisses). Im Jahr 2015 hat der Konzern daher weitere Programme und Services eingeführt, die das Reiseerlebnis und damit auch die Kundenzufriedenheit weiter verbessern:

So setzte Lufthansa im Berichtsjahr nahezu alle Service-Optimierungs-Programme ihrer Five-Star-Airline-Aktivitäten erfolgreich um. Dies umfasste vor allem den Abschluss des größten Kabinenerneuerungsprogramms in der Geschichte der Fluggesellschaft (siehe Seite 62, *Balance* 2015). Hinzu kamen ein verbesserter Premium-Check-in in Frankfurt und München sowie ein persönlicherer Service an Bord durch die Flugbegleiter, zu dem auch der im August 2015 gestartete Lufthansa Restaurant-Service auf Langstreckenflügen in der Business Class zählt. LSG Sky Chefs indes hielt im Jahr 2015 einen Workshop ab, um neue und noch gesündere Mahlzeiten zu entwickeln.

Darüber hinaus hat Lufthansa ihre Angebote und Services für Familien ausgebaut. Dazu zählen unter anderem kinderfreundliche Check-in-Bereiche in Frankfurt und München, Amenity Kits für Kinder und der neue Familienlotse für Frankfurt – eine Broschüre mit wertvollen Hinweisen für den Aufenthalt am Flughafen. Ebenso verbessern zahlreiche digitale Innovationen das Reiseerlebnis von Passagieren aller Altersklassen. Hinzu kommt das interne Programm SMILE, das dazu dient, mithilfe von personalisierten Produkten, Services und Kommunikationsmöglichkeiten auf die sich ändernden Kundenbedürfnisse zu reagieren.

#### Service- und Kundenorientierung bei der Fracht

Lufthansa Cargo hat Anfang 2015 das Projekt „Manage Customer Service“ aufgelegt mit dem Ziel, das Qualitätsbewusstsein und die Serviceorientierung weiter zu steigern. Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem After-Sales-Prozess, also den Abläufen nach bestätigter Buchung. In diesem Zusammenhang identifizierte das Projektteam 22 Verbesserungsmaßnahmen, die zum Teil bereits umgesetzt oder pilotiert wurden. Zum Beispiel können Kunden in den USA nun den Zollstatus ihrer Sendungen online prüfen, was bisher nicht möglich war.

## CO<sub>2</sub>-Kompensation

Fluggäste der Lufthansa Group können die durch ihre Flugreise unvermeidbar entstehenden CO<sub>2</sub>-Emissionen mit einer Spende ausgleichen und so einen persönlichen Beitrag zum Klimaschutz leisten. Die Kompensation erfolgt über renommierte Agenturen, die bei der Auswahl und Umsetzung höchste Standards anlegen.

Das Angebot der freiwilligen CO<sub>2</sub>-Kompensation ist fester Bestandteil der Vier-Säulen-Strategie der Luftfahrtbranche für den Klimaschutz (siehe Seite 45) sowie der Umweltstrategie 2020 der Lufthansa Group. Während Lufthansa und Swiss hierzu seit 2007 mit der gemeinnützigen Schweizer Stiftung myclimate zusammenarbeiten, kooperiert Austrian Airlines seit 2008 mit Climate Austria (siehe Seite 69, *Balance* 2015). Firmenbestandskunden der Lufthansa Tochtergesellschaft AirPlus haben seit 2011 die Möglichkeit, sich die CO<sub>2</sub>-Emissionen ihrer gesamten Dienstreisetätigkeiten berechnen zu lassen, um sie anschließend optional zu kompensieren.

Auch 2015 machten die Kunden der Lufthansa Group wieder Gebrauch von der Möglichkeit, klimaneutral zu reisen: Die Menge an CO<sub>2</sub>-Emissionen, die Passagiere der Hub-Airlines Lufthansa, Swiss und Austrian Airlines sowie Kunden der AirPlus im Berichtsjahr ausglich, summierte sich auf insgesamt 31.300 Tonnen Kohlendioxid. Somit sind mehr als 450.000 Euro für Klimaschutzprojekte gespendet worden – ein Zuwachs von 3,5 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Die von Kunden geleisteten CO<sub>2</sub>-Kompensationszahlungen fließen in zertifizierte Klimaschutzprojekte, bei denen klimaschädliche durch klimafreundliche Energiequellen ersetzt werden. Alleine in

den letzten vier Jahren konnten auf diese Weise rund 1,8 Millionen Euro in entsprechende Klimaschutzprojekte investiert werden. Neben der Reduktion von Treibhausgasen müssen die Projekte nachweislich einen positiven Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten.

Um noch mehr Kunden für die Option der freiwilligen CO<sub>2</sub>-Kompensation zu sensibilisieren, plant die Lufthansa Group, ihr entsprechendes Internetangebot weiter zu optimieren. Der Konzern informiert regelmäßig über Hintergründe und Funktionsweise des Klimaschutzangebots. Überdies nehmen Fachleute im Zuge des Stakeholder-Dialogs der Lufthansa Group an Expertenrunden teil – so zum Beispiel auch 2015 anlässlich einer von myclimate organisierten Diskussionsveranstaltung zum Thema Klimaschutz und Luftverkehr auf der Internationalen Tourismus-Börse (ITB).

- [lufthansa.myclimate.org](http://lufthansa.myclimate.org)
- [swiss.myclimate.org](http://swiss.myclimate.org)
- [www.climateaustria.at](http://www.climateaustria.at)
- [www.airplus.com](http://www.airplus.com)



Am 4. Juni 2016 war Lufthansa mit zwei Flugzeugen auf der Internationalen Luft- und Raumfahrt ausstellung (ILA) zu Gast und hat über nachhaltige Mobilität informiert. Der Besuch des „Siegerfliegers“ und der A320neo erfolgte dabei CO<sub>2</sub>-neutral: Lufthansa hat die entstandenen CO<sub>2</sub>-Emissionen durch eine Spende an die Klimaschutzorganisation myclimate kompensiert.

# Nachhaltigkeit entlang des Reiseerlebnisses

## Planen



### Reisemedizin und Barrierefreiheit

Damit Fluggäste ihre Reise unbeschwert genießen können, unterstützt sie die Lufthansa Group mit umfassenden reisemedizinischen Informationen. Kunden mit eingeschränkter Mobilität oder erhöhtem Betreuungsbedarf profitieren zudem von gezielten Hilfsleistungen, die am Boden und an Bord einen optimalen Komfort gewährleisten.

- CO<sub>2</sub>

### Papierlose Prozesse

Für Kunden der Lufthansa Group beginnt nachhaltiges Reisen dank elektronischer Tickets, digitaler Gepäckservices und mobiler Bordkarten lange, bevor sie an Bord gehen. Die Angebote werden kontinuierlich ausgebaut.

### Freiwillige CO<sub>2</sub>-Kompensation

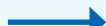
Bei Lufthansa, Swiss, Austrian Airlines und der Lufthansa Tochtergesellschaft AirPlus können Privat- und Geschäftskunden die mit dem Fliegen verbundenen unvermeidbaren CO<sub>2</sub>-Emissionen freiwillig kompensieren. Die Ausgleichszahlungen kommen Klimaschutzprojekten zugute.

### Sondermahlzeiten

Ob aus gesundheitlichen, religiösen, ethischen oder kulinarischen Gründen: Bei der Lufthansa Group wählen Passagiere je nach Airline, Flugdauer und Buchungsklasse aus bis zu 18 verschiedenen Spezialmenüs.

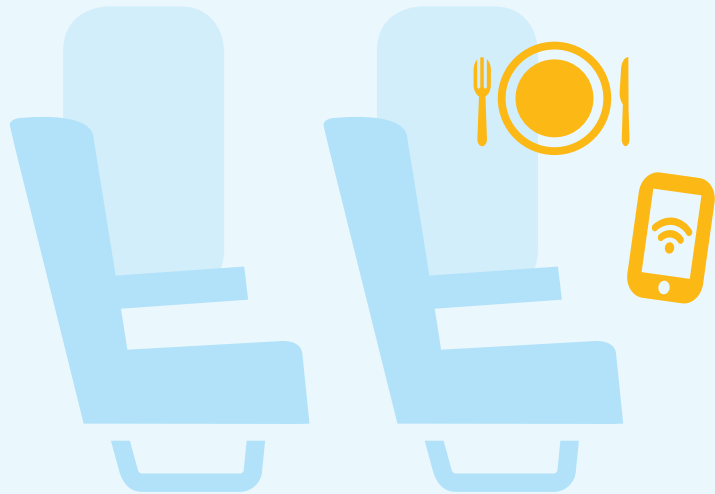
### Intermodalität

Unter dem Namen Lufthansa Express bündelt die Lufthansa Group seit 2015 alle Zubringerdienste auf Straße, Schiene und in der Luft: Das Angebot für nahtloses Reisen umfasst u. a. ICE-Verbindungen, Fern- und Postbusse sowie Carsharing.



## Entspanntes Reisen

Ergonomische Sitze sorgen in allen Buchungsklassen für erholsames Reisen. Anleitungen für Entspannungsübungen an Bord, das neue Flyrobic-Video sowie innovative Lichtkonzepte zur Anpassung des Biorhythmus auf der A350-900 ab Januar 2017 leisten ein Übriges, damit Fluggäste entspannt ankommen. Zudem verfügt die Lufthansa Group über ein breites medizinisches Produktportfolio und das „Arzt an Bord“-Programm.



## Fliegen



## Ankommen

### eJournals / Recycling

Ein wichtiger Baustein im Nachhaltigkeitskonzept der Lufthansa Group ist der Ausbau des digitalen Leseangebots. Kostenlose eJournals für Mobilgeräte ersetzen Teile der Printauflage. Die damit verbundene Gewichtsreduktion führt zu Einsparungen von Treibstoff und CO<sub>2</sub>-Emissionen. Überdies sortieren Flugbegleiter nicht vermeidbare Abfälle an Bord vor und fungieren als Botschafter der konzernweiten Recycling-Initiative „Fly Greener“.

### Kundenfeedback

Die Lufthansa Group legt größten Wert auf Kundenorientierung und Qualität. Der Luftfahrtkonzern befragt seine Kunden daher aktiv und kontinuierlich unter anderem zu ihrem Reiseerlebnis und leitet daraus Service-Optimierungen ab.

### Spenden für einen guten Zweck

Nicht nur an Bord, auch nach der Ankunft können Fluggäste der Lufthansa Group das On-Board-Collection-Programm „Kleines Geld für große Hilfe“ der Help Alliance unterstützen. Kleine verschließbare Tüten an Bord und Spendensäulen nehmen Restgeld in jeglicher Währung entgegen. Auch Swiss sammelt Restgeld an Bord ihrer Flüge für wohltätige Zwecke.

### Regionale Flugbegleiter

Um den interkulturellen Wünschen und Bedürfnissen ihrer Fluggäste optimal zu entsprechen, setzt Lufthansa seit 25 Jahren auf ausgewählten Strecken regionale Flugbegleiter aus China, Korea, Japan, Indien und Thailand ein.

### Weitere Aktivitäten

- Flottenentwicklung (siehe Seite 29 ff.)
- Kabinenluftstudie (siehe Seite 71)
- Unterstützung der Klimaforschung (siehe Seite 61)
- Erforschung und Einsatz alternativer Kraftstoffe (siehe Seite 46 f.)
- Elektromobilität für Roll- und Schleppvorgänge von Flugzeugen (siehe Seite 52 f.)
- Treibstoffeffizienz-Programme (siehe Seite 41 ff.)



# Flugsicherheit und Gesundheitsschutz

Für die Lufthansa Group stehen die Sicherheit und die Gesundheit von Fluggästen, Besatzung und Mitarbeitern an erster Stelle. Zum Zwecke der Flugsicherheit verfügen alle Fluggesellschaften der Lufthansa Group über Sicherheitsmanagementsysteme. Darüber hinaus baut die Lufthansa Group ihr Gesundheitsangebot für Fluggäste kontinuierlich aus und hat auch umfangreiche Messreihen zur Kabinenluft durchgeführt.

## Germanwings-Flug 4U9525

Mit dem Absturz des Germanwings-Flugs 4U9525 am 24. März 2015 ist für den Konzern ein Ernstfall eingetreten, von dem jeder einzelne Mitarbeiter der Lufthansa Group gehofft hatte, dass er nie erfolgen würde. Germanwings und Lufthansa haben umgehend angekündigt, sich nach Kräften zu bemühen, die Angehörigen und Freunde der Unglücksoffer bestmöglich zu betreuen und zu unterstützen (siehe Seite 74 f.).

In Abstimmung mit dem Luftfahrtbundesamt, den anderen deutschen Airlines sowie dem Bundesverband der deutschen Luftverkehrswirtschaft (BDL) haben die Fluggesellschaften der Lufthansa Group unmittelbar nach dem Unglück ein neues Verfahren zur Cockpitbesetzung eingeführt. Danach müssen sich während eines Fluges nun zu jedem Zeitpunkt zwei autorisierte Personen im Cockpit aufhalten.

Als weitere Sofortmaßnahme hat die Lufthansa Group ihre Sicherheitsstrukturen erweitert. Ergänzend zu den Sicherheitspiloten der einzelnen Airlines wurde die Funktion des Group Safety Pilots geschaffen, der übergreifende Verantwortung für Überprüfung und Weiterentwicklung flugsicherheitsrelevanter Verfahren und Stan-

dards trägt. Kapitän Werner Maas hat seit dem 27. März 2015 in Personalunion zu seiner Aufgabe als Sicherheitspilot der Deutschen Lufthansa AG diese neue Aufgabe inne und berichtet direkt an den Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Lufthansa AG, Carsten Spohr.

Zum Zwecke der Flugsicherheit verfügen alle Fluggesellschaften der Lufthansa Group über Sicherheitsmanagementsysteme (Safety Management Systems, SMS), die sich an den Forderungen der internationalen Zivilluftfahrtorganisation ICAO orientieren. Ziel dieser Systeme ist es, den Sicherheitsstand des Flugbetriebes zu erfassen, Gefahren im Vorfeld zu erkennen und zu bemessen sowie das Unfallrisiko durch geeignete Gegenmaßnahmen zu senken (siehe Seite 74, *Balance* 2014).

## IOSA-Audit – umfassendster Standard für Sicherheit im Flugverkehr

Eine unabhängige Überprüfung der Sicherheitsstandards der Fluggesellschaften der Lufthansa Group erfolgt alle zwei Jahre mit dem sogenannten IATA Operational Safety Audit (IOSA). Alle Airlines der Lufthansa

Group erfüllen diesen IATA-Sicherheitsstandard vollständig. Lufthansa Cargo war die erste IOSA-registrierte Frachtfluggesellschaft weltweit. Lufthansa wurde 2014 als erste Fluggesellschaft der Lufthansa Group nach dem neuen Enhanced IOSA Standard auditiert. 2016 wurde das Audit ohne Beanstandung erneuert.

[www.iata.org/iosa](http://www.iata.org/iosa)

## Ausbau des medizinischen Produktportfolios

Die Lufthansa Group baut ihr medizinisches Produktportfolio für Fluggäste kontinuierlich aus. Eine weltweite Besonderheit bietet Lufthansa in Form des sogenannten Patient Transport Compartment (PTC), das der Medizinische Dienst von Lufthansa gemeinsam mit Lufthansa Technik entwickelt hat (siehe Seite 65, *Balance* 2015). Seit Juni 2015 steht die „fliegende Intensivstation“ auf allen Langstreckenflügen zur Verfügung, die in Frankfurt und München starten oder landen. Verantwortung für ihre Fluggäste übernimmt Lufthansa auch mit dem „Arzt an Bord“-Programm (siehe Seite 75, *Balance* 2014).



## Kabinenluftstudie: 108 Messflüge seit April 2013

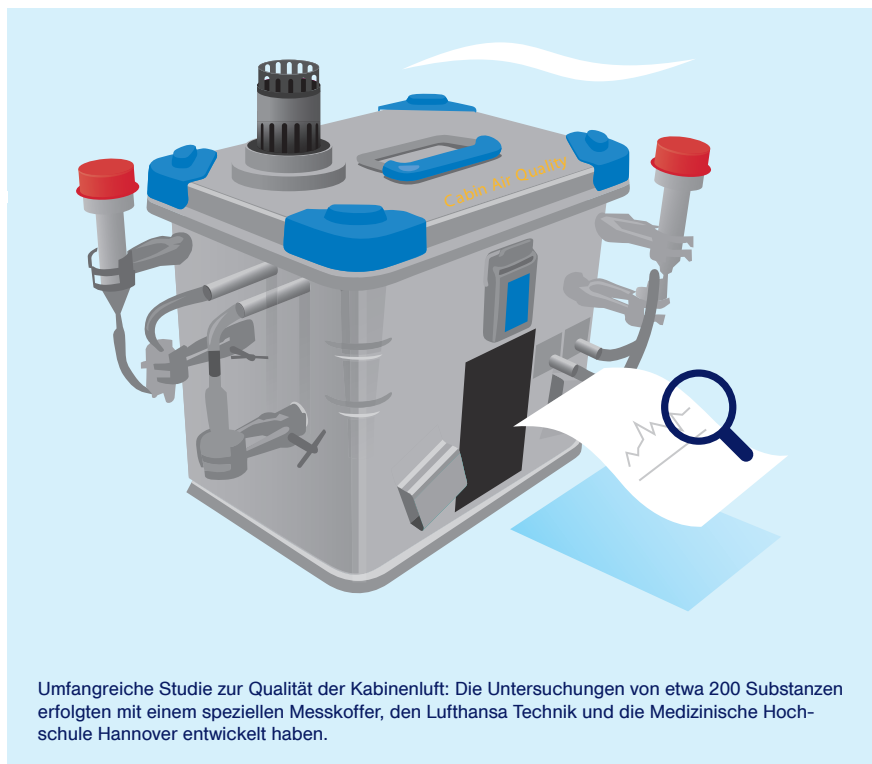
Die Lufthansa Group engagiert sich aktiv und gewissenhaft in der Erforschung der Kabinenluft und für die Aufklärung von sogenannten Smell Events (Geruchsereignissen). Ob diese in einem Zusammenhang mit Gesundheitsgefährdungen oder der Arbeitssicherheit stehen könnten, prüft das Luftfahrtunternehmen intensiv und in enger Zusammenarbeit mit nationalen und internationalen Behörden, Verbänden, Forschungsinstituten und Herstellern. Von April 2013 bis Mai 2015 hat Lufthansa gemeinsam mit dem Institut für Arbeitsmedizin der Medizinischen Hochschule Hannover (MHH) eine umfangreiche Studie zur Qualität der Kabinenluft durchgeführt. Die Untersuchungen erfolgten mit einem speziellen Messkoffer, den Lufthansa Technik und die MHH entwickelt haben. Eine erste Zwischenauswertung der Messreihen belegt eine hohe Qualität der Kabinenluft, vergleichbar mit der Raumluft am Boden wie etwa in Büroräumen.

Die Forscher fanden weder Hinweise auf erhöhte Aldehydbelastungen noch auf neurotoxische ortho-Trikresylphosphate (o-TCP), auch nicht während dokumentierter Geruchsvorfälle an Bord oder bei der Analyse von Motorenöl. Darüber hinaus blieben die gemessenen Konzentrationen stets unterhalb gültiger deutscher und internationaler Arbeitsplatzgrenzwerte.

### 200 Substanzen auf dem Prüfstand

In die Analyse flossen die Daten von insgesamt 108 Kurz- und Langstreckenflügen ein, verteilt auf 64 Messflüge mit elf Flugzeugen vom Typ Airbus A380 und 44 Messflüge mit 15 Flugzeugen vom Typ Airbus A321.

Der Messkoffer ermöglicht es, Luftproben zu nehmen. Diese werden im Labor ausgewertet und auf circa 200 typische



Umfangreiche Studie zur Qualität der Kabinenluft: Die Untersuchungen von etwa 200 Substanzen erfolgten mit einem speziellen Messkoffer, den Lufthansa Technik und die Medizinische Hochschule Hannover entwickelt haben.

Innenraum- und Hygieneparameter untersucht – darunter Kohlendioxid, Kohlenmonoxid, Ozon, mehr als 150 flüchtige organische Verbindungen (VOC) sowie zahlreiche Aldehyde und Organophosphate. Darüber hinaus dient eine sogenannte Screening-Analyse der Identifikation unbekannter Substanzen in der Kabinenluft.

Die wissenschaftliche Studie unterstreicht den hohen Stellenwert, den die Gesundheit der Passagiere und Crewmitglieder bei der Lufthansa Group genießt. Das Engagement ist weltweit einzigartig und überschreitet das branchenübliche Maß bei Weitem.

Die Lufthansa Group beteiligt sich auch an der EASA-Studie „Cabin Air Quality“ der Europäischen Agentur für Flugsicherheit (European Aviation Safety Agency) und hat in diesem Zusammenhang 2016 weitere Messflüge durchgeführt.

## Laboratory Services und Brandlabor

Höchste Ansprüche an Qualität und Sicherheit stellt die Lufthansa Group auch an sämtliche Fluide, die in Flugzeugsystemen zum Einsatz kommen. Unter Federführung des Bereichs Laboratory Services von Lufthansa Technik in Frankfurt unterliegen sie ständigen laborchemischen und physikalischen Analysen. Eine nicht minder wichtige Rolle spielen die fünf Testlabore der Zentralen Werkstofftechnik von Lufthansa Technik in Hamburg, die als anerkannte Brandschutzeinrichtung für die Luftfahrt fungieren (siehe Seite 66, *Balance* 2015).

# Datenschutz und Datensicherheit

Ein sorgfältiger und sicherer Umgang mit personenbezogenen Daten ist die Grundlage für eine vertrauensvolle Geschäftsbeziehung. Der Datenschutz bewahrt Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre und Lieferanten der Lufthansa Group vor der Verletzung von Persönlichkeitsrechten durch falschen Umgang mit sensiblen Informationen. Die Lufthansa Group schützt und sichert Daten nach höchsten Maßstäben.

Der Bereich Konzern-Datenschutz stellt die Anwendung des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) in der Lufthansa Group sicher. Er macht die Mitarbeiter mit den entsprechenden Vorgaben aus dem Gesetz vertraut und führt regelmäßig Datenschutz-Audits durch. Überdies beraten die Datenschutzexperten des Konzerns die Fachbereiche bei der Einführung neuer Systeme sowie bei der Gestaltung oder Veränderung von Prozessen. Auf diese Weise lassen sich datenschutzrechtliche und wirtschaftliche Belange frühzeitig aufeinander abstimmen. Zentraler Ansatzpunkt ist die Sensibilisierung von Mitarbeitern und Führungskräften, um Datenschutzrisiken zu erkennen und zu vermeiden. Beratungsschwerpunkt war im Berichtsjahr die datenschutzkonforme Nutzung von Kundendaten.

Weiterhin ungelöst ist der Konflikt zwischen dem deutschen Datenschutzrecht und der immer häufigeren Anforderung von Passagierinformationen durch ausländische Behörden (siehe Seite 67, *Balance* 2015).

## Verbindliche Richtlinien sichern Datenschutz

Den Rahmen für den Datenschutz in der Lufthansa Group setzt die Konzern-Datenschutzrichtlinie. Sie beruht auf Gesetzen wie dem BDSG und anerkannten Prinzipien und konkretisiert die Pflichten zur Einhaltung des Datenschutzes. Außerdem gibt sie Regeln vor, die datenschutzkonformes Handeln im gesamten Konzern sicherstellen, Datenschutzrisiken transparent machen und vor diesen schützen. In der Richtlinie integriert sind zudem Regelungen zur Verantwortung für den Datenschutz in Ländern außerhalb der EU sowie Anforderungen zur Umsetzung von Auftragsdatenverarbeitung.

Die Verantwortung für den Datenschutz obliegt dem Vorstand und der Geschäftsführung der jeweiligen Gesellschaft. Bei der Wahrnehmung dieser Verantwortung unterstützt sie die Abteilung Konzern-Datenschutz unter Leitung von Dr. Barbara Kirchberg-Lennartz. Wie im Jahr 2014 verzeichnete die Lufthansa Group auch 2015 keine wesentlichen Gefährdungen oder sanktionsfähigen Verletzungen des Schutzes von personenbezogenen Daten. Datenauskunftersuche sowie Kunden-Feedbacks konnten in der Regel kurzfristig beantwortet werden.

## Gezielte Schulungen

Schulungen und Informationsmaßnahmen zum Datenschutz dienen dazu, Mitarbeiter und Führungskräfte mit der Notwendigkeit des Datenschutzes, den wichtigsten Begrifflichkeiten und der Organisation des Datenschutzes in der Lufthansa Group sowie den jeweiligen Bereichsspezifika vertraut zu machen.

Das webbasierte Training „Grundlagen Datenschutz“ ist für große Teile der Belegschaft verpflichtend. Nach der Verpflichtung auf das Datengeheimnis bei Neueinstellung oder Stellenwechsel müssen es die Mitarbeiter zeitnah absolvieren. Ab September 2014 erworbene Zertifikate gelten nur noch drei statt bislang fünf Jahre. Zugleich bietet der Konzern bestimmten Zielgruppen kurze Online-Spezialtrainings an, um deren Wissen in sensiblen Bereichen und über Besonderheiten in den jeweiligen Tätigkeitsfeldern zu vertiefen.

Darüber hinaus können sich die Mitarbeiter jederzeit auf den Intranetseiten des Konzern-Datenschutzes über das Thema informieren. Zudem berichtet die Fachabteilung wöchentlich in einem internen Blog über aktuelle Datenschutzthemen.

Nachfolgend weiterführende Informationen zu Gesetzesänderungen 2015/2016 mit Bezug zum Themenkomplex Datenschutz und Datensicherheit, die auch Auswirkungen auf die Lufthansa Group haben:

#### **Safe Harbor Abkommen und EU-US Privacy Shield**

Am 6. Oktober 2015 hat der Europäische Gerichtshof (EuGH) das im Jahr 2000 getroffene Safe Harbor Abkommen zwischen der EU und den USA zum Austausch von personenbezogenen Daten für ungültig erklärt, da hierdurch das Recht auf Achtung der Privatsphäre verletzt und die personenbezogenen Daten von EU-Bürgern in den USA nicht genügend vor dem Zugriff von Behörden geschützt seien. Eine Datenübermittlung in die USA war bisher nur dann zulässig, wenn das US-Unternehmen ein Safe Harbor Zertifikat nachweisen konnte oder spezielle Verträge zur Sicherstellung des Datenschutzes geschlossen wurden.

Das Urteil hat auch Auswirkungen für die Lufthansa Group: Alle Verträge zur Speicherung und Verarbeitung personenbezogener Daten mit US-Service-Gesellschaften in den USA auf Basis des Safe Harbor Abkommens wurden erneuert.

Am 2. Februar 2016 wurde der Entwurf einer neuen Vereinbarung „EU-US Privacy Shield“ für den Datentransfer zwischen der EU und den USA vorgestellt. Die Verhandlungen zur weiteren Ausgestaltung sind noch nicht abgeschlossen.

#### **Gesetz zur Speicherung von Fluggastdaten**

Die Einführung einer EU-weiten Regelung für die Übermittlung von PNR-Daten (Passenger Name Record, engl. für Fluggastdatensatz) für Flüge außerhalb der europäischen Gemeinschaft und optional für Flüge innerhalb der EU an sogenannte Passenger Information Units in den 28 Mitgliedstaaten

wurde am 14. April 2016 durch das EU-Parlament beschlossen. Die Regelungen werden spätestens in zwei Jahren wirksam. Nach der Verabschiedung auf EU-Ebene ist eine Umsetzung der Richtlinie in das nationale Recht der Mitgliedstaaten erforderlich. In zahlreichen EU-Ländern, so auch in Deutschland, werden die Passenger Information Units derzeit aufgebaut. Einige EU-Länder definieren bereits ihre Anforderungen an die Fluggesellschaften. Für die Airline-Branche bedeutet der Passagierdaten-Austausch eine Erhöhung der Komplexität der Buchungs- und Abfertigungsprozesse und zieht zusätzliche Kosten für die Passagierdatenübermittlung nach sich, die von den Fluggesellschaften zu tragen sind.

#### **Einigung zur neuen EU-Datenschutzgrundverordnung**

Nach mehrjähriger Verhandlungszeit hat das Europaparlament am 14.4.2016 die neue EU-Datenschutz-Grundverordnung verabschiedet. Sie soll die seit 1995 bestehende EU-Datenschutzrichtlinie ersetzen. Nach einer zweijährigen Übergangszeit werden die neuen Regelungen ab dem 25.5.2018 wirksam. Damit werden einheitliche Regelungen im europäischen Datenschutz geschaffen. Sie gilt für alle Unternehmen, die ihre Leistungen EU-Bürgern anbieten. Die Umsetzung der Anforderungen aus der Datenschutz-Grundverordnung bedeutet für die Lufthansa Group die Anpassung des bestehenden Datenschutz-Managementsystems.



Ein sorgfältiger und sicherer Umgang mit personenbezogenen Daten ist die Grundlage für eine vertrauensvolle Geschäftsbeziehung.

# Germanwings-Flug 4U9525: Tiefe Anteilnahme und Unterstützung für die Angehörigen

Das Jahr 2015 war geprägt von der größten Tragödie, die der Lufthansa Group in ihrer langen Unternehmensgeschichte widerfahren ist: Der Absturz des Germanwings-Flugs 4U9525 am 24. März 2015. Mitarbeiter, Vorstand und Aufsichtsrat der Lufthansa Group empfinden eine tiefe Anteilnahme mit den Angehörigen der Passagiere und Besatzungsmitglieder. Im Mittelpunkt der Bewältigung dieser Katastrophe standen und stehen für die Lufthansa Group die betroffenen Menschen. Es ist dem Konzern ein großes Anliegen, ihr Leid zu lindern und sicherzustellen, dass sich ein solches Unglück niemals wiederholt.

## Nachhaltige Unterstützung für Angehörige

Unmittelbar nach dem Unglück hat die Lufthansa Group zahlreiche Maßnahmen ergriffen, um die Flugsicherheit zu verbessern (siehe Seite 70) und die behördlichen Untersuchungen zu unterstützen. Ebenso bündelte der Konzern sämtliche Aufgaben zur Nachbearbeitung des Absturzes von Flug 4U9525 sowie die umfassende Betreuung der Angehörigen in der sogenannten „Post Emergency Organisation“ (PEO). Für die Hinterbliebenen besteht damit ein durchgehendes Angebot an psychologischer Betreuung und psychosozialer Unterstützung.

Darüber hinaus hat der Vorstand entschieden, dass sich die Lufthansa Group über die Maßnahmen der PEO sowie die gesetzlichen Entschädigungsleistungen hinaus für die Angehörigen der Passagiere, der Crew und weiterer Zielgruppen engagieren wird.

## Schadenersatz

Der Lufthansa Group ist es ein Anliegen, die materiellen Folgen des Unglücks für die Angehörigen zu lindern. Daher bemüht sich Germanwings aktiv um eine schnelle und faire Regelung aller berechtigten Schadenersatzansprüche. Germanwings hat im ersten Schritt einen Vorschuss auf Schadenersatzleistungen in Höhe von 50.000 Euro je Passagier an die nächsten Angehörigen ausgezahlt und wird ihren Schadenersatzverpflichtungen vollumfänglich nachkommen. Die Ansprüche der Angehörigen richten sich nach unterschiedlichen Rechtsordnungen je nach Herkunft bzw. Wohnsitz der Opfer und Hinterbliebenen. In jedem Einzelfall wird Germanwings angemessen und fair entschädigen.

## Einrichtung eines Hilfsfonds

Mit dem Ziel, Projekte, Initiativen und Vorschläge von Angehörigen und weiteren betroffenen Gruppen im Sinne der Opfer zu unterstützen, hat Lufthansa einen mit 15 Millionen Euro dotierten Hilfsfonds eingerichtet. In diesem Hilfsfonds bündeln Germanwings und Lufthansa ihr freiwilliges und langfristiges Engagement infolge des Flugzeugunglücks.

Über die faire und transparente Zuteilung der Gelder sowie über Fördervorschläge entscheidet ein Kuratorium unabhängig und im Rahmen bindender Vergabekriterien. Förderwürdig sind Maßnahmen und Initiativen zugunsten eines sozialen oder kulturellen Zwecks, die dem Gedenken an mindestens ein Opfer des Flugzeugunglücks dienen, die einen Bezug zu Hinterbliebenen aufweisen oder die auf andere Weise vom Unglück betroffene Personen oder Organisationen unterstützen.

Ein Drittel der Mittel aus dem Hilfsfonds (5 Millionen Euro) ist für die besondere Gruppe der Waisen und Halbwaisen vorgesehen, im Sinne einer freiwilligen Unterstützung von Schul- und Berufsausbildung oder Studium. Diese Leistungen werden in Ergänzung zu etwaigen (Unterhalts-)Ansprüchen erbracht. Den Vorsitz des Kuratoriums hat Edda Huther übernommen. Außer der ehemaligen Präsidentin des Bayerischen Verfassungsgerichtshofs und des Oberlandesgerichts München gehören dem Kuratorium drei Vertreter der Angehörigen sowie insgesamt drei Vertreter von Germanwings und Lufthansa an.



## Für immer in unserer Erinnerung

### **Gedenkstätten und -veranstaltungen**

Zusätzlich zur finanziellen Unterstützung hat die Lufthansa Group an verschiedenen Standorten Gedenkstätten eingerichtet – in der Nähe der Absturzstelle in Le Vernet, in Barcelona, in Düsseldorf, am Firmensitz von Germanwings in Köln und in Haltern. Anlässlich des ersten Jahrestages des Flugzeugunglücks am 24. März 2016 hat die Lufthansa Group im Namen von Germanwings die Angehörigen zu einer gemeinsamen Gedenkzeremonie nach Le Vernet eingeladen.

Als Geste des Dankes haben Lufthansa und Germanwings zudem die mehr als 1.200 französischen und deutschen Einsatzkräfte und Helfer zu einem Freundschaftsspiel der französischen und deutschen Fußballnationalmannschaft am 13. November 2015 nach Paris eingeladen.

Bei einer Dankveranstaltung in Barcelona wurden die Leistungen der spanischen Helfer gewürdigt, darunter Mitarbeiter des Flughafens Barcelona, Handling Agents sowie Vertreter lokaler und nationaler Polizeibehörden und des Katastrophenschutzes. Den Mitarbeitern der Lufthansa Group dankten der Konzernvorstand und die Germanwings-Geschäftsführung bei einer Veranstaltung am 4. September 2015.

### **Umweltsanierung der Unglücksstelle**

Die Maßnahmen zur Umweltsanierung des Unglücksortes begannen am 27. Juli 2015 und endeten am 21. Oktober 2015 mit der Übergabe der Unfallstelle an die zuständige Präfektur. Ziel war es, den Unfallort bestmöglich in den Ursprungszustand zurückzusetzen. Zu diesem Zweck wurde zunächst ein externes Umweltgutachten erstellt und das Areal mithilfe von Bodenproben analysiert. In enger Abstimmung mit den zuständigen lokalen französischen Umweltbehörden dienten im Folgenden unterschiedlichste Maßnahmen dazu, die Schäden sowie Kerosin- und Ölrückstände zu beseitigen. Die Umweltanalysen werden in den kommenden vier Jahren fortgesetzt, um zu beobachten, ob sich die Geländeverhältnisse gegebenenfalls verändern.



# 4

## Soziale Verantwortung

Motivierte, gut ausgebildete Mitarbeiter sind wesentlich für den Geschäftserfolg. Als sozial verantwortlicher Arbeitgeber unterstützen wir sie mit transparenten Strukturen und Prozessen sowie einem attraktiven Arbeitsumfeld.



HB-JNA

Lufthansa

DFW Deutsche Flugsicherung

PKW-039  
70-209

# Strategie und Management

Die Lufthansa Group durchläuft einen tiefgreifenden Transformationsprozess, dem interne und externe Faktoren zugrundeliegen. Als Folge sind auch die Anforderungen an das Personalmanagement gestiegen. Um angemessen auf die komplexen und vielschichtigen Rahmenbedingungen zu reagieren sowie die Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität als Arbeitgeber zu sichern, setzen die HR-Experten der Lufthansa Group auf zeitgemäße, passgenau ineinandergreifende HR-Instrumente und Maßnahmen.

Um ihrer Rolle als international erfolgreicher Dienstleistungskonzern auch künftig gerecht zu werden, hat sich die Lufthansa Group im Berichtsjahr neu ausgerichtet und mit der Einführung einer Matrixorganisation begonnen. Diese erlaubt es, den Konzern noch stärker funktional zu steuern und die einzelnen Geschäftsfelder enger miteinander zu verzahnen. Während die Personalbereiche des Luftfahrtunternehmens diesen Prozess als aktive Sparringpartner begleiten, treiben sie zugleich die Harmonisierung der konzernweit implementierten HR-Programme voran.

## Kultur und Führung

Als weithin sichtbare Wegmarke dient den HR-Verantwortlichen der Lufthansa Group das Handlungsfeld „Kultur und Führung“ der konzernstrategischen Agenda „7to1 – Our Way Forward“, das seit Implementierung des Programms im Juli 2014 einen Schwerpunkt bildet. Der Fokus auf „Kultur und Führung“ trägt dem Umstand Rechnung, dass in einem zunehmend volatilen Umfeld gut ausgebildete und engagierte Mitarbeiter, die die Kunden begeistern,

unverzichtbar für den nachhaltigen Geschäftserfolg der Lufthansa Group sind.

Nicht von ungefähr fördert der Konzern eine moderne feedbackorientierte Führungskultur, die Probleme offen benennt und so das Feld bereitet, auf dem Führungskräfte und Mitarbeiter gemeinsam zukunftsfähige Lösungen erarbeiten (siehe Seite 72 f., *Balance* 2015). Messbarer Ausdruck des kulturellen Wandels ist die Einführung der neuen Kennzahl „Engagement Index“ (EI) im Jahr 2016, die essenziell ist, um zeitgemäße Antworten auf externe und interne Einflussgrößen zu geben (siehe Seite 90, Mehr Transparenz und Dialog: Erste konzernweit einheitliche Mitarbeiterbefragung).

Um den notwendigen Transformationsprozess zu beschleunigen, hat die Lufthansa Group im Handlungsfeld „Kultur und Führung“ ein Bündel effektiver Maßnahmen geschnürt. Sie zeigen zunehmend Wirkung und werden daher in den kommenden Jahren konsequent fortgeführt. Hierzu zählen unter anderem die fünf „Leadership Principles“, die gewährleisten, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter konzernübergreifend nach den gleichen Prinzipien leiten. Damit das neue Leitbild noch stärker

in der Organisation verankert wird, unterstützt der Konzern seine Führungskräfte seit Anfang 2014 mit dem modernen Tool „eProfile“. Seit Ende 2015 kommt es gruppenweit standardisiert zum Einsatz und zeichnet sich durch ein hohes Maß an Transparenz aus. Den Vorgesetzten dient es als zentrale Plattform zur quantitativen und qualitativen Beurteilung der Leistung von Mitarbeitern. Gleichzeitig fördert „eProfile“ auch die Dialogkultur innerhalb der Lufthansa Group.

Die Lufthansa Group kennt den Wert personeller Vielfalt auf Führungsebene. Um diese weiter zu stärken, soll es mithilfe des im Berichtsjahr aufgelegten Projekts Diversity@LHGroup künftig deutlich mehr gemischte Management-Teams geben. Außerdem arbeitet der Konzern daran, die Attraktivität von Leitungsfunktionen für Frauen deutlich zu erhöhen. Eine ähnliche Stoßrichtung verfolgt der neue Ausschreibungs-, Stellenbesetzungs- und Performance-Management-Prozess, der konzernweit einheitlich und transparent reorganisiert wurde und nunmehr standardmäßig Diversity-Kriterien berücksichtigt. Für mehr Vielfalt auf Chefsesseln sorgt auch das 2015 eingeführte Rotationsprinzip, das Manage-





Blick in die Bürowelten im Lufthansa Aviation Center am Flughafen Frankfurt.

mentpositionen auf fünf Jahre begrenzt (siehe Seite 82 ff., Vielfalt und Chancengleichheit).

Ein weiterer wichtiger Pfeiler in der HR-Strategie der Lufthansa Group ist das Projekt „Spirit“. Im Fokus stehen maßgeschneiderte Weiterbildungsangebote der Lufthansa School of Business (LHSB), die das lebenslange Lernen fördern und die Mitarbeiter in die Lage versetzen, den Herausforderungen der modernen Arbeitswelt erfolgreich zu begegnen. Wichtige Impulse steuert auch die 2014 eingeführte Talent Management Philosophie des Konzerns bei, deren neun Kernbotschaften dem Leitgedanken „Jeder Mitarbeiter hat Talent!“ (siehe Seite 91) folgen.

## Modernisierung der Arbeitswelten

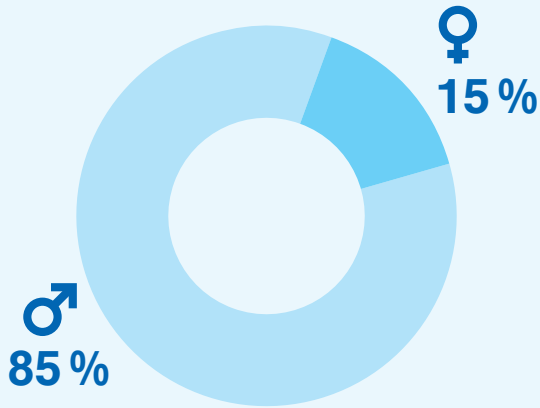
Die Berufswelt der Zukunft ist global, digital und vernetzt. Die Veränderungen sind fundamental und bergen sowohl Chancen als auch Risiken. Um die Bedingungen für die Beschäftigten und die HR-Prozesse optimal an diese Entwicklungen anzupassen, rückt die Lufthansa Group nun verstärkt das Handlungsfeld „Modernisierung der Arbeitswelten“ in den Fokus. Hierzu gehört unter anderem, das HR-Management zu optimieren – zum Beispiel durch Maßnahmen, die gleichzeitig effektivitäts- und effizienzsteigernd sowie kostensenkend wirken.

Weitere Potenziale erschließt die Lufthansa Group, indem sie Entwicklungspfade und bewährte Programme zur Förderung von Nachwuchskräften überprüft sowie gegebenenfalls anpasst und neu ausrichtet. Zudem begünstigen moderne Arbeitsplatzmodelle wie der „New Workspace“ am Standort Frankfurt eine eigenverantwortliche und vertrauensbasierte Arbeitskultur. Diese tragen maßgeblich dazu bei, die Zukunftsfähigkeit und Wertschöpfungskraft des Konzerns dauerhaft zu sichern – genau wie ein zeitgemäßes Gesundheitsmanagement und an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientierte Konzepte für eine ausgewogene Work-Life-Balance.

Eine Übersichtsdarstellung des Themenkomplexes „Arbeitswelt im Wandel“ bietet das dem Bericht vorangestellte gleichnamige Schwerpunktthema (siehe Seite 6 ff.).

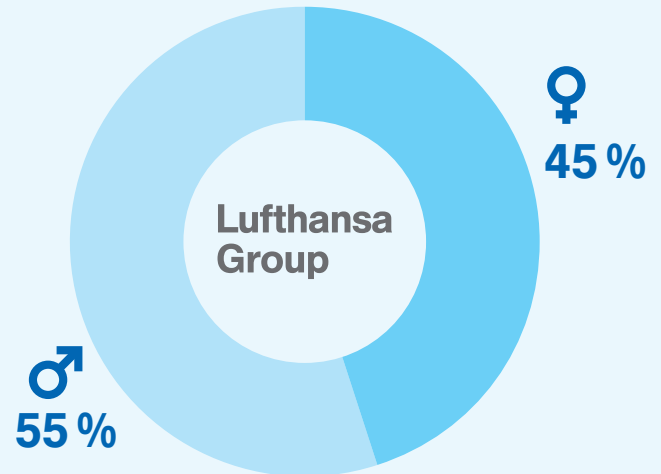
# Frauen in der Lufthansa Group

## Führungskräfte



**Ziel:** Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen bis 2020 um **30 %** (im Vergleich zu 2010).

## Gesamtbelegschaft



**30 %**

## Aufsichtsrat

Gesetzliche Frauenquote in Deutschland von **30 %** bereits erfüllt.

## Diversity Management

2014 hat die Lufthansa Group die **Charta der Vielfalt** unterzeichnet – eine Initiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen.

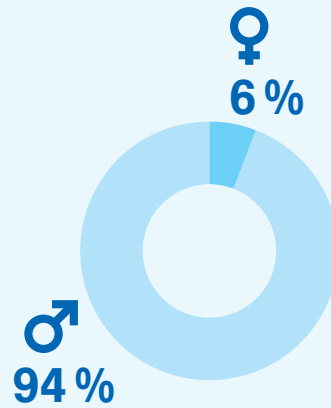
**40 %**

## Konzernvorstand

Höchster Frauenanteil im DAX 30-Vergleich: **40 %** der Konzernvorstände sind weiblich.

## Pilotinnen

Über 500 Pilotinnen fliegen bereits heute für eine Airline der Lufthansa Group. Die Anzahl der Kapitäninnen ist zwischen 2005 und 2015 um **83 %** gestiegen.

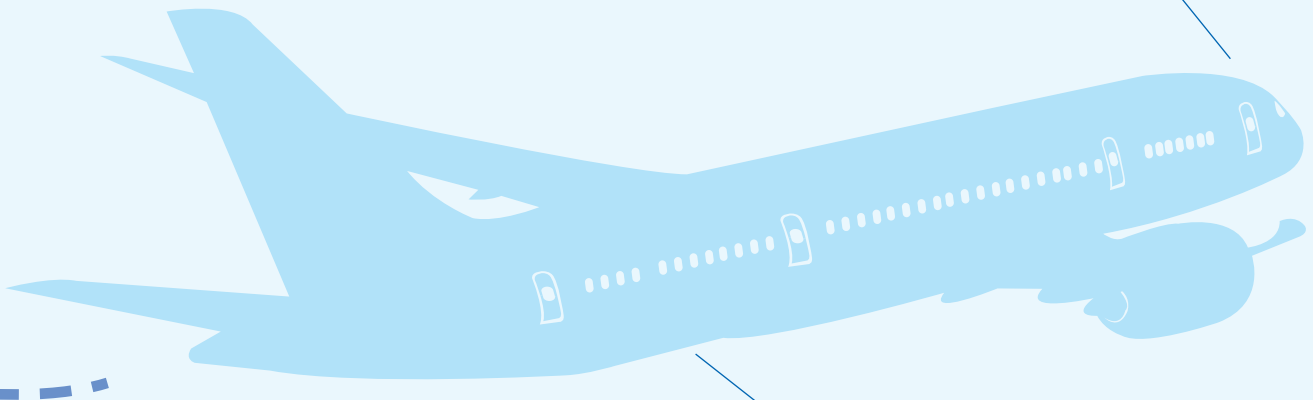


**417**  
First Officer



**114**  
Kapitäninnen

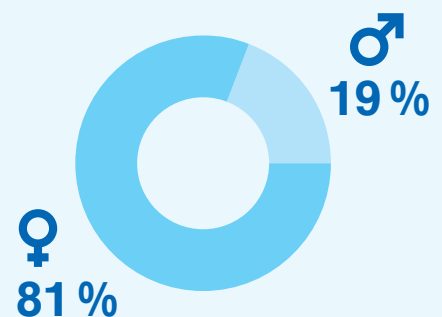
### Cockpit



### Kabine



**21.804**  
Flugbegleiterinnen  
und Purserinnen /  
Maîtres de Cabine



## Welche Fluggesellschaft der Lufthansa Group beschäftigt die meisten Frauen im Cockpit?

**Eurowings**

**8 %**  
Kapitäninnen



**Lufthansa CityLine**

**13 %**  
First Officer

## Vielfalt und Chancengleichheit

Diversity Management ist mehr als Imagepflege: Studien belegen immer wieder, dass sich eine hohe personelle Vielfalt für Unternehmen auszahlt. Folgerichtig hat die Lufthansa Group schon vor Jahren ein systematisches Diversity Management etabliert, um die wirtschaftlichen Ziele des Konzerns mit den Interessen der Mitarbeiter und den sozialen Anliegen der Gesellschaft bestmöglich in Einklang zu bringen.

---

„Die Lufthansa Group arbeitet seit geraumer Zeit an Konzepten, die der Vielfalt im Unternehmen noch stärker Rechnung tragen. Hierzu zählt auch das neue Projekt Diversity@LHGroup, das verstärkt die Führungskräfte in den Blick nimmt. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Erhöhung des Frauenanteils in Leitungsfunktionen.“



**Juliane Grauer**  
Beauftragte für Chancengleichheit  
Deutsche Lufthansa AG

Mit dem Ziel, ihre Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit kontinuierlich zu steigern, arbeitet die Lufthansa Group daran, noch vielfältiger im Management zu werden. Die Basis bildet die Diversity-orientierte Personalpolitik des Luftfahrtkonzerns. Das Unternehmen vertraut dabei auf einen Ansatz, der die unterschiedlichen Dimensionen von Verschiedenheit aktiv einbezieht und allen Mitarbeitern die gleiche Wertschätzung entgegenbringt – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, Herkunft, Religion und Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Orientierung und Identität.

Auch die Talent Management Philosophie der Lufthansa Group trägt dem Wunsch nach einer vielfältigen Belegschaft ebenso Rechnung wie dem Anspruch, Mitarbeitern und Führungskräften eine ausgewogene Balance zwischen Beruf und Privatleben zu ermöglichen (siehe Seite 83 ff., *Balance* 2015). Um dies zu unterstreichen, hat die Lufthansa Group im Jahr 2014 die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet, eine Initiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen.

### Vielfalt im Management

Die Lufthansa Group legt größten Wert darauf, ein breites Spektrum an Sichtweisen und Erfahrungen zu integrieren und das im Konzern vorhandene Leistungs-

**Welcome diversity!**

Eine Vielzahl von Perspektiven sichert die Wettbewerbsfähigkeit der Lufthansa Group. Und manchmal ist es nicht der gewohnte Weg, der zum besten Ergebnis führt.



tenzial bei Mitarbeitern und Führungskräften optimal zu nutzen. Ein wichtiges Anliegen ist es, das Unternehmen durch gemischte Management-Teams und mehr personelle Vielfalt auf der Führungsebene weiter zu stärken und Leitungsfunktionen vor allem für Frauen attraktiver zu machen.

## Neues Projekt Diversity@LHGroup

Zu diesem Zweck hat der Konzern im Jahr 2015 das strategische Projekt Diversity@LHGroup aufgelegt. Dessen Aufgabe ist es, vor dem Hintergrund aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen und Megatrends konzernweit Lösungen zu den Themen „Gender Balance im Management“, Internationalität und Altersstrukturen zu erarbeiten. Die Bandbreite an entsprechenden Maßnahmen und Programmen, die im Berichtsjahr beschlossen oder bereits umgesetzt wurden, ist groß.

Getreu dem Grundsatz, dass Führung teilbar ist, bietet die Lufthansa Group Programme für leitende Mitarbeiter wie zum Beispiel „Führen in Teilzeit“ und „Shared

Leadership“ an. Im Interesse einer größeren Jobrotation befristet der Konzern Managementpositionen auf fünf Jahre und ermöglicht Sabbaticals, um die Lebenswirklichkeit moderner Führungskräfte besser abzubilden. Zudem stellt das Projekt Diversity@LHGroup etablierte Laufbahnmodelle und die Arbeitsbedingungen im Management auf den Prüfstand, um die Frauenquote auf Leitungsebene zu erhöhen. Spürbare Erfolge in diesem Bereich verzeichnet der Konzern auch, seit er den für Tarifmitarbeiter bereits etablierten transparenten Stellenausschreibungsprozess zusätzlich für Führungspositionen eingeführt hat und Diversity-Kriterien bei deren Besetzung heranzieht.

Weibliche Nachwuchskräfte unterstützt und begleitet die Lufthansa Group bei ihrem beruflichen Aufstieg mit einem branchenübergreifenden Cross-Company-Mentoring. Das interne Programm „Go ahead“ adressiert ebenfalls Frauen, die eine Führungsposition auf Leitungsebene anstreben (siehe Seite 77, *Balance* 2015).

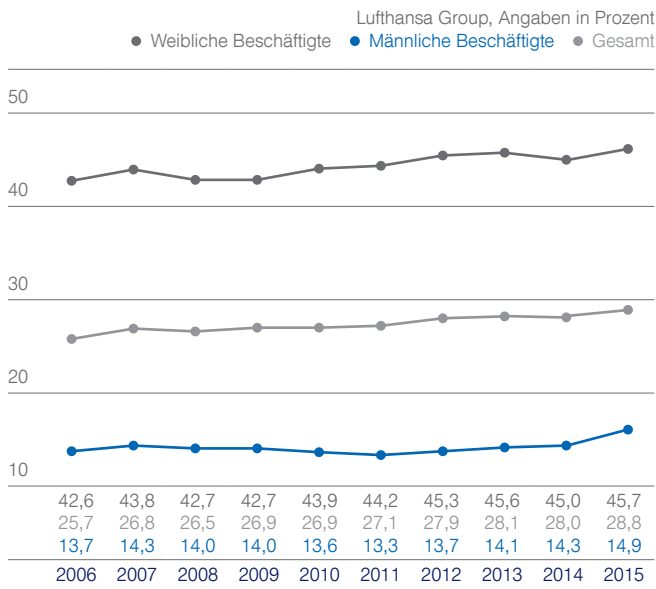
## Frauen in Führungspositionen

Dass die Lufthansa Group mit ihrer Strategie auf dem richtigen Weg ist, belegt der zweite Platz beim „Women-on-Board-Index 100 II“ 2015 (WoB), den die überparteiliche Initiative Frauen in die Aufsichtsräte (Fidar) im Auftrag des Bundesfamilienministeriums herausgibt. Der WoB 100 II wird aus dem prozentualen Anteil von Frauen im Aufsichtsrat und Frauen im Vorstand im Verhältnis zur Gesamtzahl aller Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieder gebildet.

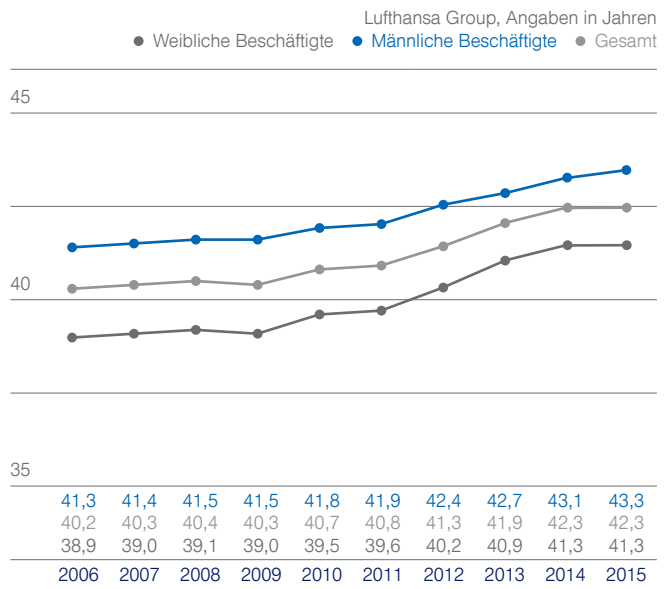
Bei der Lufthansa Group sind bereits zwei von fünf Vorständen weiblich, was einem Anteil von 40 Prozent entspricht. Auch erfüllte der Konzern die vom Bundestag 2015 beschlossene Frauenquote von 30 Prozent für Aufsichtsräte von börsennotierten und voll mitbestimmten Unternehmen schon, bevor diese am 1. Januar 2016 in Kraft trat.

Am 1. Mai 2015 ist das „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ in Kraft getreten. Vor diesem Hintergrund

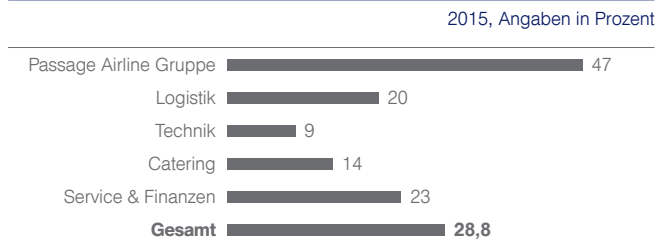
## Teilzeitbeschäftigung



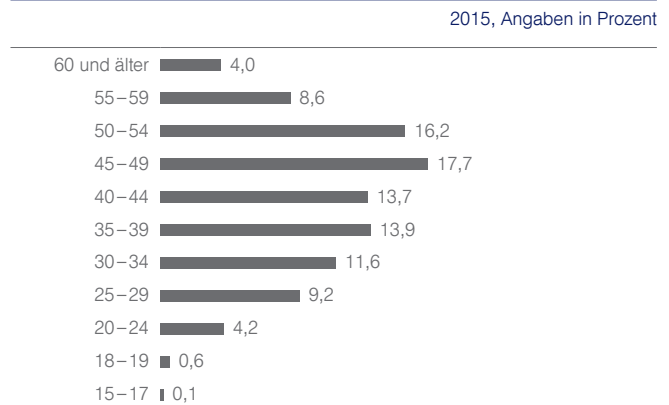
## Durchschnittsalter



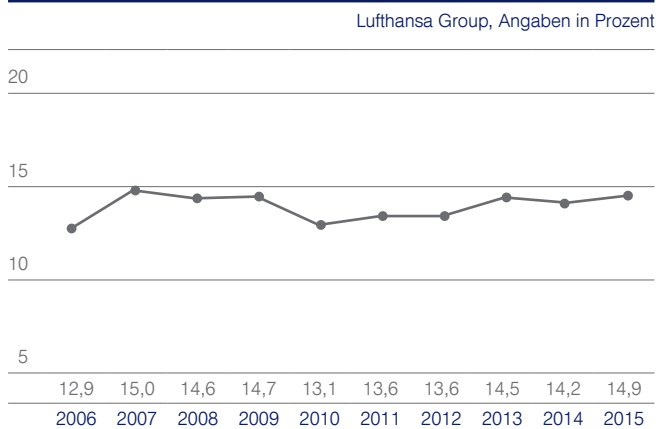
## Teilzeitarbeit nach Gesellschaften



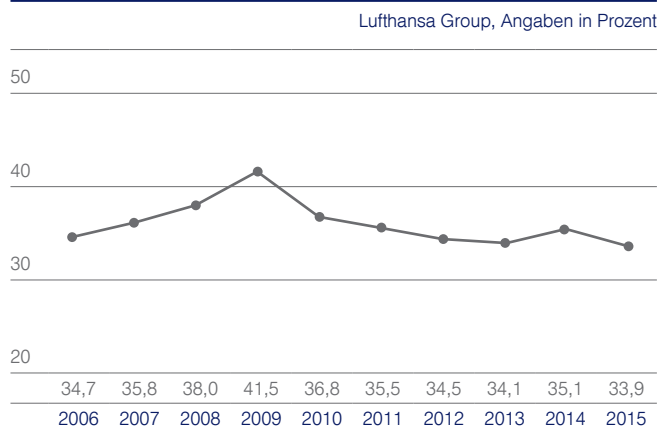
## Altersstruktur in der Lufthansa Group



## Frauenanteil an den Führungskräften



## Frauenanteil an den Vorgesetzten mit Personalverantwortung





Um mehr Frauen für das Cockpit zu begeistern, starteten am 8. März 2016, dem Weltfrauentag, fünf Langstreckenflüge der Lufthansa Group mit reinen Frauencrews öffentlichkeitswirksam nach New York.

haben die Gesellschaften der Lufthansa Group beschlossen, den Anteil an Frauen der ersten Leitungsebene bis 31. Dezember 2016 gemeinsam von 9,6 Prozent (Stand: 30.6.2015) auf mindestens 10,5 Prozent zu erhöhen – unter Berücksichtigung der jeweiligen Rahmenbedingungen. Auf der zweiten Leitungsebene soll der Frauenanteil von 15,9 Prozent auf mindestens 17,9 Prozent steigen. Auf diese Weise will der Luftfahrtkonzern die aus der DAX 30-Selbstverpflichtung resultierenden Ziele schneller erreichen als geplant. So soll unter anderem der Frauenanteil an Führungspositionen in Deutschland bis 2020 um mindestens 30 Prozent steigen (Basisjahr: 2010).

## Gleiches Geld für gleiche Leistungen

Bei der Lufthansa Group endet Chancengleichheit nicht bei der Vergütung. Tarifverträge gewährleisten in Bereichen mit Tarifbindung schon seit den 1970er-Jahren, dass Frauen und Männer für die gleiche Arbeit gleich entlohnt werden. Eine Ausnahme bildet der außertarifliche Bereich; hier wird das Gehalt individuell ausgehandelt, wobei als Kriterien ausschließlich Erfahrung, Aufgabenrelevanz und das Maß an Verantwortung eine Rolle spielen (siehe Seite 78, *Balance* 2015). Dank einer neuen Betriebsvereinbarung können sich außertariflich bezahlte Lufthansa-Flieger seit 2016 ihre „Leistungsorientierte Variable Vergütung“ (LVV) in Freizeit umwandeln lassen.

## Frauen im Cockpit

Zwar stellen Männer noch immer die Mehrzahl der Piloten bei der Lufthansa Group, doch sind Kapitäninnen längst ein vertrauter Anblick. Aktuell beschäftigt das Luftfahrtunternehmen mehr als 530 Pilotinnen und hat seinen Frauenanteil damit auf rund sechs Prozent gesteigert. Bei der Regionaltochter Lufthansa CityLine beträgt der Anteil weiblicher First Officer sogar 13 Prozent. Um mehr Frauen für das Cockpit zu begeistern, starteten am 8. März 2016, dem Weltfrauentag, fünf Langstreckenflüge der Lufthansa Group mit reinen Frauencrews öffentlichkeitswirksam nach New York.



2015 hat die Lufthansa Group das Programm „Luftkuss“ ausgebaut. Die ganztägige Sommer-Ferienbetreuung für Mitarbeiterkinder bietet vielfältige Einblicke in die Welt des Konzerns.

## Beruf und Familie im Einklang

In dem Maße, wie sich die Gesellschaft verändert, hat auch das klassische Familienkonzept an Dominanz verloren. Die Lufthansa Group stellt sich dieser Entwicklung durch eine familienfreundliche Unternehmenskultur, die die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erleichtert und die Attraktivität des Konzerns im Wettbewerb nicht nur um junge Fachkräfte steigert. Eine Stellschraube ist die Implementierung innovativer Arbeitsplatzkonzepte wie des „New Workspace“: Dieser bietet den Mitarbeitern im Lufthansa Aviation Center (LAC) in Frankfurt mehr Flexibilität und

treibt „Mobile Office“- und „Home Office“-Lösungen voran (siehe Seite 6 ff., Arbeitswelt im Wandel).

Überdies profitiert die Belegschaft von „atmenden“ Arbeitszeitregelungen, die den unterschiedlichen Bedürfnissen der jeweiligen Lebensphasen Rechnung tragen. Für mehr Work-Life-Balance sorgen auch die umfassenden Angebote zur Kinderbetreuung und die Ferienprogramme, die der Aviation-Konzern über den pme Familienservice anbietet. Außerdem stehen Lufthansa-Seat, die eine kurzfristige oder kurzzeitige Betreuungslösung für ihren Nachwuchs benötigen, seit 2015 in Frankfurt zwei weitere Eltern-Kind-Büros zur Verfügung.

Damit Eltern auch in den Schulferien nicht auf eine verlässliche Kinderbetreuung verzichten müssen, hat das Unternehmen sein etabliertes Sommerferien-Betreuungsprogramm „Luftkuss“ im Berichtsjahr erstmals auf München ausgedehnt.

Demografiebedingt wächst die Bedeutung des Themas Angehörigenpflege. Die Lufthansa Group stellt sich dieser Herausforderung mit umfassenden Informationen für betroffene Mitarbeiter im Intranet, der Vermittlung von Pflegepersonal über den pme Familienservice sowie einem Zugang für Lufthansa-Seat zu den Internetseiten des Deutschen Pflegerings. Außerdem hat das Unternehmen im Berichtsjahr die „Charta zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege in Hessen“ unterzeichnet.



## Väter diskutieren ihre Rolle unter Vätern

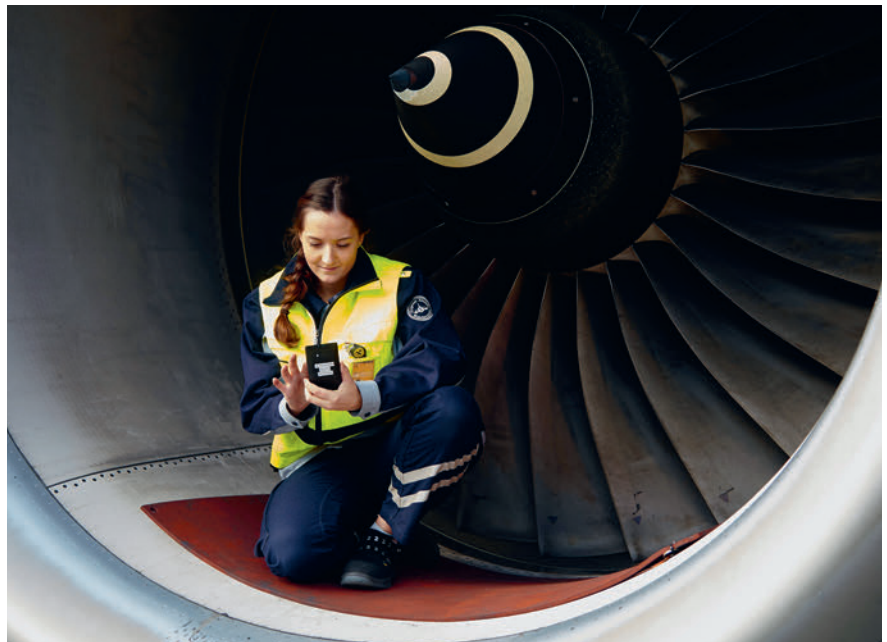
Um Männer in ihrer neuen Vaterrolle zu unterstützen, kooperiert die Lufthansa Group an den Standorten Frankfurt und Hamburg mit der Väter gGmbH. Auf Initiative der Beauftragten für Chancengleichheit des Konzerns trafen sich interessierte Väter am 15. Juni 2015 in Frankfurt erstmals zu einem Gedankenaustausch mit Fokus auf den Themen Teilzeitarbeit und Flexibilität im Führungs- und Arbeitsalltag.

## Technikbegeisterung bei Mädchen wecken

An ein bestimmtes Geschlecht gebundene Berufsbilder aufbrechen: Das ist das Ziel des Girls' Day und Boys' Day, an dem sich auch 2015 wieder zahlreiche Gesellschaften der Lufthansa Group beteiligten. Des Weiteren boten Lufthansa Technik und Lufthansa Technical Training im Oktober 2015 Hamburger Schülerinnen einer zehnten Klasse die Möglichkeit, beim Projekt „mint: pink“ unter fachkundiger Anleitung ein eigenes Segelflugzeug zu fertigen.



Im Berichtsjahr hat die Lufthansa Group am Standort Frankfurt zwei weitere Eltern-Kind-Büros eröffnet, die Mitarbeiter bei Betreuungsengpässen nutzen können.



Lufthansa Technik möchte noch mehr Frauen für Technikberufe begeistern.

# Partnerschaftliche Beschäftigungspolitik

Der Erfolg der Lufthansa Group hängt in hohem Maße von den Ideen, der Begeisterung und dem Engagement ihrer Mitarbeiter ab. Der Luftfahrtkonzern legt daher größten Wert darauf, seinen Beschäftigten ein attraktives Arbeitsumfeld und eine angemessene Vergütung zu bieten. Ebenso ist es gute Tradition, die ökonomischen Interessen des Unternehmens mit den Vorstellungen und Bedürfnissen der Mitarbeiter auszubalancieren.

Es ist bewährte Unternehmenspolitik, Interessengegensätze zwischen der Unternehmensleitung und den Belegschaftsvertretungen transparent zu klären. Faires Miteinander in allen Bereichen schafft den nötigen Ausgleich, um die Lufthansa Group im Markt voranzubringen. Die wachsende Pluralität der Meinungsbilder und Meinungsführerschaften ist für die Beteiligten – analog zu gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen – eine zunehmende Herausforderung. Leitlinien gemeinsamer Anstrengungen sind dabei Flexibilität und Reagibilität.

## Tarifpartnerschaft

Die Lufthansa Group beschäftigt ihre Mitarbeiter zu Bedingungen, die ihnen nicht nur während, sondern auch nach ihrem Berufsleben soziale und materielle Sicherheit gewährleisten. Basis sind Tarifverträge, die der Konzern mit seinen Sozialpartnern Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Vereinigung Cockpit (VC) und Unabhängige Flugbegleiter Organisation e. V. (UFO) abschließt. Ziel ist es, sämtliche Mitarbeitergruppen im Konzern fair und gerecht zu behandeln – ein Anspruch, der aufgrund

der Gewerkschaftspluralität im Unternehmen zunehmend auf herausfordernde Rahmenbedingungen trifft. Aktuelle Informationen zu den laufenden Tarifverhandlungen finden Sie im Internet unter

[www.lufthansagroup.com/presse](http://www.lufthansagroup.com/presse)

## Aktive Tarif- und Sozialpolitik auch im Ausland

Internationalisierung und Globalisierung bieten umfangreiche Chancen für die Geschäfts- und Personalprozesse im Konzern. Als international operierendes Unternehmen orientiert die Lufthansa Group ihre Tarif- und Sozialpolitik an den Rahmenbedingungen der jeweiligen Länder. Im Vordergrund steht dabei die langfristige Gestaltung der Beschäftigungsbedingungen, die sich nach den Bedürfnissen der Mitarbeiter, den betrieblichen Erfordernissen und dem lokalen Arbeitsmarkt richten – darunter Vergütungsregelungen, Arbeitsbedingungen und Versorgungssysteme. Lufthansa definiert diese Vereinbarungen in Zusammenarbeit mit betrieblichen Mitarbei-

tergremien und Sozialpartnern. Tarifverhandlungen führt Lufthansa mit Sozialpartnern in rund 25 Ländern. In allen Ländern, in denen der Konzern unilateral handelt, überprüft das Unternehmen anhand von Benchmarks und unter Einbeziehung makroökonomischer Daten wie zum Beispiel der Inflation üblicherweise jährlich die Gehälter auf Markt- und Wettbewerbsfähigkeit. In Ländern mit sehr hoher Inflation erfolgt diese Überprüfung, die in der Regel in einer Anhebung der Gehälter mündet, den Gegebenheiten entsprechend öfter. Somit gewährt die Lufthansa Group eine kontinuierliche Überprüfung und Anpassung der Arbeitsbedingungen für ihre lokal angestellten Mitarbeiter.

Die Unterstützung der Vereinigungsfreiheit und die Anerkennung des Rechts auf Tarifverhandlungen dokumentierte die Lufthansa Group als Unterzeichner des UN Global Compact für alle Mitarbeiter weltweit (siehe Seite 27). Mitarbeiter können sich in jedem Land, in dem Gesellschaften der Lufthansa Group aktiv sind, im Rahmen der gesetzlichen Bedingungen organisieren und so ihre Arbeitsbedingungen mitgestalten.

## Neues System der betrieblichen Altersversorgung

Seit 1994 gibt es für Lufthansa Mitarbeiter eine attraktive betriebliche Altersversorgung. Der Luftfahrtkonzern legt großen Wert darauf, die Leistung der Belegschaft auf diese Weise zusätzlich zu honorieren. Um auf die Entwicklungen am Kapitalmarkt und die Folgen des demografischen Wandels zu reagieren, hat das Unternehmen im September 2013 die Tarifverträge zur Lufthansa Betriebsrente gekündigt. Ziel ist es, gemeinsam mit den Tarifpartnern eine moderne, marktgerechte Altersversorgung zu verhandeln, die die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig sichert. Bereits erworbene Anwartschaften in der betrieblichen Altersversorgung bleiben auf jeden Fall unberührt. Das von der Unternehmensleitung hierzu vorgeschlagene neue System sieht vor, dass Lufthansa statt garantierter Rentenhöhen (Defined Benefit-System) künftig für jeden Mitarbeiter Beiträge (Defined Contribution-System) auf ein individuelles Kapitalkonto einzahlt und das Geld am Kapitalmarkt anlegt. In diesem System richtet sich die Höhe der Rentenzahlungen u. a. nach der erzielten Rendite. Darüber hinaus hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, das Niveau seiner betrieblichen Altersvorsorge durch private Einzahlungen zusätzlich anzuheben.

### Tarifvertrag mit ver.di in Deutschland vereinbart

Die Lufthansa Group und die Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) haben Ende November 2015 für die rund 30.000 in Deutschland beschäftigten Bodenmitarbeiter der Gesellschaften Lufthansa, Lufthansa Cargo, Lufthansa Technik und LSG Sky Chefs eine Vergütungserhöhung und einen grundlegend reformierten Tarifvertrag zur betrieblichen Altersversorgung im Rahmen eines Gesamtpakets vereinbart. Der Tarifvertrag sieht einen langfristigen Ausstieg aus dem Defined Benefit-System vor.

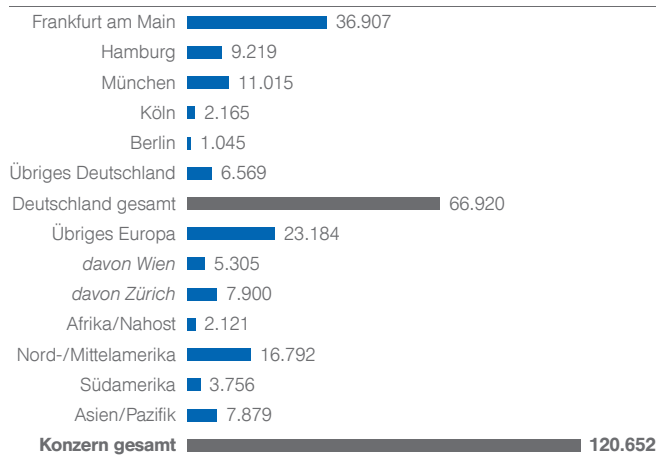
## Lufthansa Group: Verteilung der Mitarbeiter

Mitarbeiter zum 31.12.2015

	2015	2014	Veränderung
<b>Konzernmitarbeiter</b>	<b>120.652</b>	<b>118.781</b>	<b>+ 1,6 %</b>
davon Passage Airline Gruppe	55.255	54.960	+ 0,5 %
davon Logistik	4.607	4.663	- 1,2 %
davon Technik	20.661	20.079	+ 2,9 %
davon Catering	34.310	32.843	+ 4,5 %
davon Sonstige	5.819	6.236	- 6,7 %

## Lufthansa Group: Arbeitsplätze in aller Welt

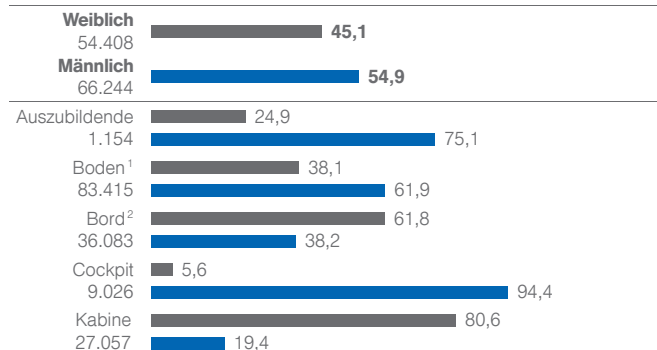
Mitarbeiter zum 31.12.2015



## Lufthansa Group: Personalstand nach Berufsgruppen und Geschlecht

Mitarbeiter zum 31.12.2015, Angaben in Prozent

● Weibliche Beschäftigte ● Männliche Beschäftigte



1 Ohne Auszubildende

2 Setzt sich zusammen aus Cockpit und Kabine



## Mehr Transparenz und Dialog: Erste konzernweit einheitliche Mitarbeiterbefragung

Mitarbeiterbefragungen dienen der Lufthansa Group seit vielen Jahren als wichtiges Instrument, um die Stimmung in der Belegschaft einzufangen, Handlungsfelder zu identifizieren und frühzeitig notwendige Veränderungsschritte einzuleiten. Unter dem Namen „involve me!“ fand 2015 zum ersten Mal eine konzernweit einheitliche Mitarbeiterbefragung statt (siehe Seite 82, *Balance 2015*). Das neue Verfahren stellt einen wichtigen Schritt auf dem Weg zu einem transparenten, gruppenübergreifenden Dialog dar und ermöglicht erstmals einen direkten Vergleich der Ergebnisse sowie aufeinander abgestimmte Maßnahmen über die Grenzen der Geschäftsfelder hinaus. Von insgesamt 72.000 Mitarbeitern in 17 Gesellschaften nutzten 52 Prozent die Möglichkeit, an der Umfrage teilzunehmen und anonym ihre persönliche Einschätzung abzugeben.

Im Mittelpunkt standen zehn Themenfelder, die die konzernstrategische Agenda „7to1 – Our Way Forward“ abbilden – darunter Strategie und Unternehmensführung, das Unternehmen als Arbeitgeber, Kundenorientierung, Information und Kommunikation, Arbeitsbedingungen sowie Innovation und Wandel. Eine wichtige Erkenntnis von „involve me!“ war beispielsweise, dass die Mitarbeiter Wert darauf legen, die Fehler- und Feedback-Kultur weiterzuentwickeln und zu verbessern.

### Neue Kennzahl „Engagement Index“

Der Vorstand hat die Umfrageergebnisse zum Anlass genommen, noch im Jahr 2016 die neue Kennzahl „Engagement Index“ (EI) einzuführen. Diese setzt sich aus drei Komponenten zusammen und spiegelt den Umstand wider, dass der Erfolg der international tätigen Lufthansa Group ganz wesentlich von einer engagierten und motivierten Belegschaft abhängt. Der EI wird künftig regelmäßig erhoben und dem Top-Management vorgelegt. Überdies ist ein Pilotprojekt geplant, bei dem die Mitarbeiter diejenigen Maßnahmen bewerten können, die den EI stärken. Auf diese Weise können die Führungskräfte Maßnahmen auch unabhängig von einer „involve me!“-Befragung gezielt anpassen.

Bezogen auf den neuen „Engagement Index“ erreichte die Lufthansa Group einen Mittelwert von 2,3, der damit geringfügig schlechter ausfiel als der externe Vergleichswert von 2,2. Letztgenannter basiert auf der Beantwortung einer unternehmensneutralen Version des Fragebogens durch 4.000 externe berufstätige Personen im In- und Ausland. Ein ähnliches Bild ergab sich beim Thema Verbundenheit mit dem Unternehmen: Hier kam die Lufthansa Group auf einen Mittelwert von 2,4 (Vergleichswert: 2,2). Die wichtigsten Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung sind im Intranet veröffentlicht. „involve me!“ findet künftig alle zwei Jahre statt und wird durch jährliche Kurzbefragungen ergänzt.

## Programm zur beruflichen Neuorientierung

2013 hat die Deutsche Lufthansa AG das COMPASS-Programm aufgelegt. Es richtet sich an Mitarbeiter und Führungskräfte, deren Arbeitsplatz gefährdet ist, die sich beruflich innerhalb und außerhalb des Konzernverbunds neu orientieren oder selbstständig machen wollen. COMPASS leistet so einen wichtigen Beitrag zur sozialverträglichen Gestaltung von Anpassungsprozessen.

Seit Programmstart haben bereits mehr als 1.500 Mitarbeiter und mehr als 150 Führungskräfte die Leistungen zur vertraulichen Karriereberatung in Anspruch genommen. COMPASS setzt sich aus verschiedenen Leistungsmodulen zusammen, darunter eine umfassende Beratung zur beruflichen Neuorientierung, eine aktive Begleitung durch die Berater im Bewerbungsprozess sowie ein unternehmensnaher Stellenmarkt. Seit Anfang 2015 bietet die Jobbörse noch mehr aktuelle Jobofferten von mehr als 50 Partnerfirmen (siehe Seite 82, *Balance 2015*).

# Talent Management

Qualifizierte und engagierte Mitarbeiter sind das A und O für Erfolg und Innovationskraft. Das Talent Management ist ein wichtiges personalwirtschaftliches Handlungsfeld der Lufthansa Group und maßgeblicher Bestandteil ihrer wertheorientierten Unternehmenspolitik.

Die Veränderungen in der Gesellschaft und innerhalb des Unternehmens erfordern ein Umdenken und Neu-Denken vieler Prozesse und Instrumente im HR-Bereich. Hierbei spielt das Thema Talent Management eine wesentliche Rolle. Für die Umsetzung eines ganzheitlichen Talent Management Ansatzes hat die Lufthansa Group 2014 eine umfassende Talent Management Philosophie erarbeitet (siehe Seite 78 ff., *Balance 2015*). Sie umfasst neun Kernbotschaften und sorgt unter dem Leitgedanken „Jeder Mitarbeiter hat Talent!“ für ein einheitliches Verständnis von Talent Management im gesamten Konzern. Eine wesentliche Aufgabe des Talent Managements ist es hier, durch neue, innovative Konzepte diesen Wandel zu begleiten und voranzutreiben. Beispielsweise wurde mit der Einführung eines transparenten Besetzungsprozesses für Führungs-

positionen ein wichtiger Grundstein gelegt. Erste Erfolge sind bereits sichtbar: immer öfter kommen die erfolgreichen Kandidaten ursprünglich aus anderen Gesellschaften oder fremden Job-Familien. Damit trägt der Besetzungsprozess maßgeblich dazu bei, den Austausch von Mitarbeitern innerhalb der Lufthansa Group zu fördern.

Wesentliches Element der HR-Strategie und somit auch des Talent Managements sind die 2014 eingeführten Leadership Principles (siehe Seite 83 ff., *Balance 2015*). In diesen fünf „guiding principles“ ist das Führungsverständnis verankert, das als Leitlinie für alle Mitarbeiter gilt. Dieses Führungsleitbild fokussiert sich beispielsweise mit dem Aspekt „Fostering Talent“ auf die Rolle von Führungskräften als erste Personalentwickler und Förderer von Talent(en).

Mit dem Performance Management System „Profile“ wurde erstmals ein System eingeführt, welches die Zielvereinbarung und die Talenteinschätzung des Mitarbeiters in einem konzernweit einheitlichen Ansatz zusammenführt. Sukzessive wird dieser Prozess nun auf alle Mitarbeiter der Lufthansa Group im administrativen Bereich ausgerollt. Gleichzeitig bietet die Einführung eines einheitlichen IT-Systems zum Performance- und Talent Management die Möglichkeit, Talente über alle Lufthansa-Gesellschaften zu identifizieren und zu entwickeln – ganz im Sinne der Talent Management-Philosophie „Share and Benefit“.

Ein weiterer Schwerpunkt im Talent Management der Lufthansa Group liegt in der Einführung einer strategischen Personalplanung (SPP), die 2014 gestartet wurde. Bereits heute liefert sie wichtige Informationen zur Sicherstellung der mittel- bis langfristig erforderlichen Personalressourcen zur Umsetzung der Konzern- und Geschäftsfeldstrategie. Aufgabe der SPP ist es, Transparenz über die Entwicklung des Personalbestands und -bedarfs zu liefern. Differenziert nach Job-Familien können dann Kapazitäts-, Altersstruktur- und Qualifikationsrisiken frühzeitig identifiziert und spezifiziert werden. Auf Grundlage dieser Daten werden HR- und Talent Management-Maßnahmen abgeleitet, die die strategische Steuerung von Personalressourcen unterstützen. Damit stellt die SPP eine zentrale Brückenfunktion zwischen Unternehmens- und Personalstrategie dar und liefert wichtige Entscheidungsgrundlagen zur Ableitung von konkreten HR-Programmen und -Maßnahmen.



## Every employee has talent!

Jeder Mitarbeiter wird ermutigt, den eigenen Arbeitsbereich mit seinen unterschiedlichen Talenten zu bereichern. Das Talent Management der Lufthansa Group umfasst deshalb alle Mitarbeiter.

# Gesundheitsmanagement und Arbeitsschutz

Der ganzheitliche Arbeits- und Gesundheitsschutz der Lufthansa Group zielt darauf ab, die Leistungsfähigkeit und Motivation des Einzelnen zu fördern und zu erhalten. Im Jahr 2015 hat der Medizinische Dienst des Luftfahrtunternehmens das Konzern-Gesundheitsmanagement neu ausgerichtet und die Vernetzung der Gesundheits- und Arbeitssicherheitsmanager vorangetrieben.

Die Anforderungen an ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement sind vielfältig und variieren bei der Lufthansa Group je nach Gesellschaft. Im Mittelpunkt stehen maßgeschneiderte Angebote und Programme, die die Prävention stärken und die Gesundheit der Mitarbeiter langfristig erhalten. Dies gilt nicht nur für Arbeitsplätze in der Verwaltung, sondern auch für jene in Produktionsbereichen oder im Flugbetrieb.

Eine übergeordnete Schlüsselposition im Arbeits- und Gesundheitsschutzkonzept der Lufthansa Group nimmt die Abteilung Konzern-Gesundheitsmanagement/ Medizinische Dienste als Instrument der sozialen Fürsorge für die Mitarbeiter ein. Ihre Arbeits-, Flug- und Reisemediziner sind erste Ansprechpartner, wenn es um die gesundheitlichen Belange der Beschäftigten geht. Geleitet wird der Bereich, dessen Qualitätsmanagement im April 2015 erfolgreich nach DIN EN ISO 9001 rezerifiziert wurde, seit 1. September 2014 von Dr. Lothar Zell.

## Ganzheitliches Kompetenzzentrum

Nach Abschluss seiner strategischen Neuausrichtung im Jahr 2015 positioniert sich der Medizinische Dienst als ganzheitliches Kompetenzzentrum für Konzern-Gesundheitsmanagement. Als solches ergänzt es die geschäftsfeldspezifischen Aktivitäten um Initiativen, die sich auf die gesamte Lufthansa Group erstrecken. Zudem treibt es die Vernetzung und den Austausch der Gesundheits- und Arbeitssicherheitsmanager in den einzelnen Konzerngesellschaften voran.

Im Berichtsjahr lag der Schwerpunkt des Konzern-Gesundheitsmanagements auf der Nachsorge und der psychosozialen Betreuung von Betroffenen des Germanwings-Fluges 4U9525. Die diesbezüglichen Programme werden in den nächsten Jahren intensiv fortgeführt.

Darüber hinaus befassten sich die Experten des Gesundheitsmanagements 2015 unter anderem auch mit den Themen Kabinenluftqualität (siehe Seite 71, Flugsicherheit und Gesundheitsschutz) und Schadstoffbelastungen in der Luft. So herrschte beispielsweise im Dezember 2015 in Peking die höchste Smogalarmstufe. Die Lufthansa Group nahm dies zum Anlass, umgehend effektive Schutzmaßnahmen zu

ergreifen, um die Gesundheit ihrer Crews im Layover und die ihrer Mitarbeiter vor Ort bestmöglich zu schützen.

Die Mitarbeiter der Einzelgesellschaften des Lufthansa Konzerns profitierten im Berichtsjahr erneut von zahlreichen Angeboten des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Diese fanden an den verschiedenen Unternehmensstandorten statt und thematisierten unter anderem die Aspekte Hautgesundheit, Gripeschutz, Wellness und Entspannung oder rücken schonendes Arbeiten. Die Initiativen sind stets so konzipiert, dass sie die Eigeninitiative der Mitarbeiter stärken.

## Gesundheitsindex

Als ein Ergebnis der Mitarbeiterbefragung „involve me!“ (siehe Seite 90, Mehr Transparenz und Dialog: Erste konzernweit einheitliche Mitarbeiterbefragung) hat die Lufthansa Group erstmals einen Gesundheitsindex erhoben. Dieser zielt darauf ab, Gesundheit und ganzheitliches Wohlbefinden im Konzern zu messen sowie Handlungsfelder für Optimierungen zu identifizieren. Der Gesundheitsindex basiert auf Fragen, die sich an alle Mitarbeiter richten, sowie solchen, die den spezifischen Arbeitsplatzanforderungen in den einzelnen Gesellschaften Rechnung tragen.

## Psychosoziale Beratung

2015 hat der Lufthansa Konzern die Sozialberatungen in Deutschland als ganzheitliches Kompetenzzentrum für psychosoziale Gesundheit unter dem neuen Dach „Psychosoziale Beratung“ gebündelt.

Als freiwillige Sozialleistung des Luftfahrtunternehmens stehen die Experten des Bereichs Mitarbeitern und Führungskräften bei Problemen am Arbeitsplatz, bei Krisen- und Konfliktsituationen sowie bei privaten, finanziellen oder familiären Schwierigkeiten unterstützend zur Seite. Das Leistungsportfolio ist breit gefächert und an zahlreichen deutschen Standorten verfügbar. Im Jahr 2015 organisierte die Abteilung insgesamt 168 Workshops, Trainings und Informationsveranstaltungen. Für ihre gesundheitsorientierte und psychosoziale Begleitung von Veränderungsprozessen und Belastungen hat der Bereich im März 2015 den Soul@Work-Award in der Kategorie „Konzerne“ erhalten. Zusätzlich zeichnete die Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz das betriebliche Gesundheitsmanagement von Swiss mit dem Label Friendly Work Space® aus (siehe Umschlag, Corporate Responsibility: Preise, Auszeichnungen und Indizes).

## Arbeitssicherheit

Das Streben nach sicheren gesundheitsorientierten Arbeitsbedingungen ist in den Leitlinien des Konzerns fest verankert. Erfolgreiche Arbeitssicherheit im Sinne eines nachhaltigen, verantwortungsbewussten unternehmerischen Handelns versteht die Lufthansa Group als kontinuierlichen Verbesserungsprozess zur Förderung der Gesundheit und Reduzierung von Risiken und Gefährdungen. Um diese Philosophie innerhalb der Lufthansa Group zu leben, hat sie Leitsätze zur Arbeitssicherheit definiert.



Dr. Lothar Zell, Leiter Konzern Gesundheitsmanagement/Medizinische Dienste und Volker Schierle, Leiter Konzern-Arbeitssicherheit, informierten über die Schutzmaßnahmen für Crews und lokale Mitarbeiter, die die Lufthansa Group aufgrund der höchsten Smogalarmstufe in Peking im Dezember 2015 ergriffen hat.

Innerhalb der Lufthansa Group werden zur Vermeidung von Unfällen, von Beeinträchtigungen der Gesundheit und von Berufskrankheiten präventive Maßnahmen konsequent umgesetzt. Die Auswirkungen von neuen oder verbesserten Produkten, Produktionsprozessen oder gefährlichen Materialien werden grundsätzlich im Voraus bewertet. Das gilt auch für neue Services, geplante Arbeitsstätten und Betriebsmittel. Maxime ist stets, neue Technologien und Materialien einzusetzen, um die Gesundheit und den Schutz der Mitarbeiter zu verbessern.

Über Gefährdungsbeurteilungen werden sämtliche Tätigkeiten und Arbeitssituationen im Unternehmen regelmäßig überprüft. Vorhandene Risiken werden bewertet und Maßnahmen zur Minimierung abgeleitet. Regelmäßige Sicherheitsbegehungen und ein Austausch aller Beteiligten in Arbeitsschutzausschusssitzungen gewährleisten die Wirkung der Schutzmaßnahmen.

Technische Einrichtungen und die Ausstattung der Gebäude und Arbeitsplätze werden auf dem neuesten Stand gehalten, bei Änderungen und neuen Arbeitsabläufen werden Arbeitsschutzexperten und Betriebsmediziner beratend hinzugezogen. In den Betrieben der Lufthansa Group wurde ein Notfallmanagement ausgearbeitet, und es werden regelmäßig Übungen durchgeführt, um Schwachstellen aufzudecken. Sicherheitsbeauftragte und in Erster Hilfe ausgebildete Beschäftigte sind in allen Arbeitsbereichen vorhanden.

Die Eigenverantwortung der Mitarbeiter wird dadurch gestärkt, dass Empfehlungen für ergonomisch sinnvolle Arbeitsweisen und einen gesundheitsorientierten Lebensstil vermittelt werden. In Arbeitsbereichen mit besonderen Belastungen werden Programme zur Gesundheitsförderung angeboten.



# 5

## **Gesellschaftliches Engagement**

Die Lufthansa Group steht für verantwortungsvolle Mobilität, Vernetzung und weltweite Verbindungen. Den Schwerpunkt unseres gesellschaftlichen Engagements bilden soziale und humanitäre Projekte.





# Lufthansa Group Social Care

Als Global Player setzt sich die Lufthansa Group seit vielen Jahren mit Nachdruck für soziale Belange ein. Sämtliche Aktivitäten im Bereich des gesellschaftlichen Engagements zielen dabei darauf ab, sich für weniger privilegierte Menschen stark zu machen und direkt in die Gesellschaft hineinzuwirken. 2015 hat der Luftfahrtkonzern seine Aktivitäten weiter geschärft und diese unter dem Dach „Lufthansa Group Social Care“ gebündelt.

## Schwerpunkt: Soziales und humanitäres Engagement

Die sozialen und humanitären Aktivitäten bilden den Schwerpunkt des gesellschaftlichen Engagements der Lufthansa Group und sollen künftig noch weiter ausgebaut werden. Hiervon zeugen eine Fülle langfristiger Hilfsprojekte und Initiativen, die sich dem persönlichen Einsatz von Mitarbeitern verdanken und von der Konzernleitung unterstützt werden. Im Berichtsjahr bildete die Flüchtlingshilfe den größten Teil der Citizenship-Aktivitäten.

Ergänzt wird das soziale Engagement der Lufthansa Group um ausgewählte Aktivitäten in den Bereichen Kultur, Sport und

Umwelt. Diese sollen ebenfalls einen Nutzen für soziale Belange stiften, beispielsweise durch Benefizkonzerte (siehe Seite 105).

Fester Bestandteil im Corporate-Citizenship-Konzept des Aviation-Konzerns ist darüber hinaus die schnelle und professionelle Soforthilfe bei humanitären Krisen und Katastrophenfällen. Die Infografik „Schnelle Hilfe aus der Luft“ im vorliegenden Bericht (siehe Seite 97 f.) erläutert übersichtlich die vielfältigen Prozesse, die bei der Vorbereitung und Durchführung von Hilfsflügen ablaufen und optimal aufeinander abgestimmt sind. Lufthansa Cargo ist seit Februar 2013 Partner eines professionellen Netzwerks aus renommierten Hilfsorganisa-

tionen. Durch diese Kooperation können Hilfsorganisationen bei Auslandseinsätzen direkt auf die Logistikkompetenz von Lufthansa Cargo zurückgreifen.

## Mitarbeiter-Engagement

Der Lufthansa Group ist es wichtig, Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine noch gezieltere Förderung des gesellschaftlichen Engagements von Mitarbeitern und Führungskräften ermöglichen. Der systematische Ausbau des Corporate Volunteering trägt dem Umstand Rechnung, dass Talente heutzutage nicht nur einen Arbeitsplatz suchen, sondern eine Tätigkeit, bei der sie persönlichen Einsatz und zukunftsorientiertes Handeln verbinden können. Dies unterstützt der Konzern und hat beispielsweise das konzernübergreifende Trainee-Programm „ProTeam“ um einen vierwöchigen Auslandseinsatz der Trainees in einem Social Business erweitert. Auch im „Haiti Entrepreneurship Camp 2015“ konnten Mitarbeiter der Lufthansa Group im Berichtsjahr wieder unternehmerische Initiative und soziales Engagement miteinander verbinden. Im Jahr 2014 etabliert, zielt es darauf ab, junge Menschen zur Gründung ihrer eigenen Firma zu motivieren und so die im Land weitverbreitete Überzeugung zu widerlegen, dass Erfolg eine Frage der Herkunft ist.



Im „Haiti Entrepreneurship Camp 2015“ konnten Mitarbeiter der Lufthansa Group unternehmerische Initiative und soziales Engagement miteinander verbinden.

## Humanitäre Soforthilfe

Die Lufthansa Group stellt ihre logistischen Ressourcen seit vielen Jahren in den Dienst der humanitären Soforthilfe. Ziel ist es, unbürokratisch und effizient Hilfsgütertransporte auf den Weg zu bringen, die der logistischen Erstversorgung von Menschen in Katastrophengebieten dienen – sei es nach Erdbeben, Überschwemmungen, Taifunen, Dürren oder Seuchen.

Analog zum steigenden Bedarf hat die Lufthansa Group ihr humanitäres Engagement in den vergangenen Jahren kontinuierlich ausgebaut. Seit Februar 2013 etwa verstärkt Lufthansa Cargo das Nothilfebündnis „Aktion Deutschland Hilft“ und dessen Bündnispartner „World Vision Deutschland“. Erklärtes Ziel der Partnerschaft ist es, den 24 im Nothilfebündnis zusammengeschlossenen renommierten deutschen Hilfsorganisationen direkten Zugang zur logistischen

Infrastruktur des Lufthansa Tochterunternehmens zu gewähren.

### #CSRhumanitär

Im Rahmen ihrer Kooperation mit der „Aktion Deutschland Hilft“ engagiert sich die Lufthansa Group außerdem bei #CSRhumanitär. Die Initiative wurde vom Auswärtigen Amt ins Leben gerufen und versteht sich als Teil des globalen Dialogprozesses rund um den „World Humanita-

rian Summit“ der Vereinten Nationen.

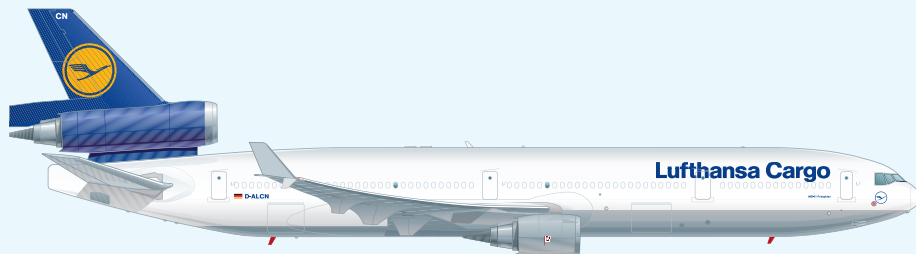
#CSRhumanitär ist als Dialogveranstaltung konzipiert, um einen regelmäßigen, professionellen Austausch zwischen Unternehmen und Hilfsorganisationen zu ermöglichen. Im Mittelpunkt steht die Frage nach Potenzialen und Grenzen der partnerschaftlichen Zusammenarbeit. Ein weiteres Anliegen ist es, gemeinsam innovative Ansätze für eine bedarfsgerechte und prinzipientreue humanitäre Hilfe zu erarbeiten.



Schnelle Hilfe aus der Luft für Flüchtlinge: Mehr als 15.000 Feldbetten haben das Deutsche Rote Kreuz und Lufthansa Cargo 2015 aus Nordamerika nach Deutschland geflogen.

# Schnelle Hilfe aus der Luft

Wenn irgendwo auf der Welt Menschen durch eine Naturkatastrophe in Not geraten, ist Soforthilfe per Luftfracht gefragt. Dann greift die Kooperation von Lufthansa Cargo und dem Nothilfebündnis Aktion Deutschland Hilft (ADH). Wie diese genau funktioniert, zeigt die Infografik:



1

## Vorplanung

Lufthansa Cargo und ADH prüfen, ob ein Hilfsflug möglich ist. ADH erhebt Hilfsgüterbedarf im Katastrophengebiet: Festlegung von Ziel, Zeitpunkt, Art und Menge der benötigten Hilfsgüter, Volumen, Gewicht. Lufthansa Cargo entscheidet, ob Linien- oder Charterflug.

2

## Vorbereitung Flug & Handling

Die Netzsteuerung von Lufthansa Cargo in Frankfurt plant den Hilfsflug im Hinblick auf Crew-Verfügbarkeit, Sicherheit der Crew, Klärung von Lande- und Überflugrechten, Flugroute, Tankstopps, Handling. Je nach Bedarf vor Ort werden zusätzliche Techniker und Loadmaster bereitgestellt (inkl. Reiseorganisation). ADH nimmt Feinabstimmung der Packlisten vor.

3

## „Go!“ für alle Beteiligten

Lufthansa Cargo hat sämtliche Absprachen mit anliefernden und abholenden Hilfsorganisationen getroffen und veröffentlicht die Flugnummer. ADH startet den Hilfsgütertransport.

4

## Frachtlieferung und -aufbau

ADH sichert Anlieferung der Hilfsgüter zum Lufthansa Cargo Center in Frankfurt nach vereinbarten logistischen Standards: Vorsortierung und Prüfung der Packstücke, Security-Check, flugzeuggerechter Aufbau der Paletten. Es folgt die Beladung des Flugzeugs. Die MD-11F ist „ready for take-off“.





**5**

### Flugroute

Je nach Entfernung zum Katastrophengebiet ggf. Stopover mit Tankstopp und Crew-Wechsel.

**6**

### Landung im Katastrophengebiet

ADH nimmt Hilfsgüter entgegen und organisiert die Verteilung auf dem Landweg.

**7**

### Wiederaufnahme des Linienbetriebs

Der Einsatz der MD-11F ist beendet. Das Flugzeug verlässt das Katastrophengebiet und nimmt seinen regulären Flugbetrieb auf.

## Auf einen Blick

### Humanitäre Soforthilfe der Lufthansa Group

- Flüchtlingshilfe (2015)
- Erdbeben / Nepal (2015)
- Ebolakrise / Westafrika (2014)
- Taifun / Philippinen (2013)
- Erdbeben und Tsunami / Japan (2011)
- Hungerkatastrophe / Ostafrika (2011)
- Erdbeben / Haiti (2010)
- Erdbeben / Pakistan (2005)
- Tsunami / Südostasien (2004)

### Frachtkapazitäten einer MD-11F

- max. 90 Tonnen Hilfsgüter
- Unterdeck: Laderaum 5: 14,4 m<sup>3</sup> lose Ladung
- Hinterer Laderaum: 4 Positionen max. 244 x 318 cm oder 14 LD3-Container
- Vorderer Laderaum: 6 Positionen max. 244 x 318 cm
- Hauptdeck: 26 Positionen max. 244 x 318 cm

### Hilfsgüter

- Nahrungspakete
- Geräte zur Trinkwasseraufbereitung
- Medikamente, Medizintechnik
- Hygieneartikel, Kleidung
- Zelte, Schlafsäcke
- Werkzeug
- mobile Kindergärten

# Soziales Engagement

Die Lufthansa Group nutzt ihre logistischen, finanziellen und organisatorischen Möglichkeiten, um dort Hilfe zu leisten, wo Hilfe Not tut – langfristig, nachhaltig und mit tatkräftiger Unterstützung der Mitarbeiter.



## Help Alliance

Der Aviation-Konzern bündelt sein soziales Engagement in der 1999 von Mitarbeitern gegründeten Hilfsorganisation Help Alliance. Der gemeinnützige Verein setzt sich vor allem für arme, kranke und gesellschaftlich benachteiligte Kinder und Jugendliche in Afrika, Asien, Mittel- und Südamerika sowie Osteuropa ein. Im Zentrum des humanitären Wirkens, das sich an den weltweiten Standards der Kinderrechtskonvention der Vereinten Nationen orientiert, stehen die Themen Bildung, Gesundheit und Ernährung.

Rund 40 Projekte der Entwicklungszusammenarbeit betreut die Help Alliance jedes Jahr und verwaltet dabei ein Spendenvo-

lumen von jährlich weit über einer Million Euro. Effiziente Strukturen und die Übernahme persönlicher Verantwortung durch Mitarbeiter der Lufthansa Group stellen sicher, dass die administrativen Kosten auf einem niedrigen Niveau liegen.

### Schwerpunkt 2015: Flüchtlingshilfe

Im Berichtsjahr lag der Schwerpunkt der Lufthansa Group zusammen mit der Help Alliance auf der Flüchtlingshilfe. Die Hilfsorganisation stimmt sich dabei eng mit den Gesellschaften der Lufthansa Group ab und verfolgt ein Drei-Stufen-Konzept. Es umfasst Projekte der Entwicklungszusammenarbeit, konkrete Nothilfe sowie nachhaltige Integrationsprojekte an großen Unternehmensstandorten in Deutschland.

### Hamburg: Berufliche Vorbereitungs-klassen für jugendliche Flüchtlinge

Zum 1. Oktober 2015 hat die Help Alliance gemeinsam mit dem Hamburger Verein basis & woge ein langfristiges Lernpatenprojekt auf den Weg gebracht. Ziel ist es, jugendlichen Flüchtlingen mit ungesichertem Aufenthaltsstatus einen besseren Zugang zum Arbeitsmarkt zu ermöglichen und ihre soziale Integration zu fördern. Zu diesem Zweck besuchen 15 junge Frauen und Männer einer Abschlussklasse der Staatlichen Gewerbeschule für Bautechnik in Hamburg eine sogenannte Vorbereitungs-klasse. Dort steht jedem Schüler ein ehrenamtlicher Lernpate von Lufthansa Technik zur Seite, der ihn intensiv begleitet. Als Teil der im Februar 2016 gegründeten Integrationsinitiative „Wir zusammen“ der deutschen Wirtschaft hat die Lufthansa Group die Patenschaft für das Projekt übernommen.

### Düsseldorf: Bildungschancen für Schüler in sozialen Brennpunkten

Neu im Projektportfolio der Help Alliance ist seit 2015 auch die Kooperation mit Chancenwerk e. V. in Düsseldorf. Der Verein hat ein einzigartiges Konzept der Ausbildungsförderung entwickelt, an dem sich aktuell drei Partnerschulen in sozialen Brennpunkten der Landeshauptstadt beteiligen. Im Mittelpunkt stehen „Lernkaskaden“, bei denen Studierende ältere Schüler in einem Fach ihrer Wahl unterrichten, die sich ihrerseits verpflichten, jüngere Mitschüler zu unterstützen. Zielgruppe des Lerncoaching-Projekts sind Mädchen und Jungen aus bildungsfernen Familien oder mit Migrationshintergrund.

„Für die Help Alliance und die Lufthansa Group ist es eine Selbstverständlichkeit, Hilfe bei der Erstversorgung von Flüchtlingen zu leisten und jugendlichen Migranten durch nachhaltige Maßnahmen berufliche Perspektiven zu eröffnen.“



Vivian Spohr  
Schirmherrin  
Help Alliance e. V.



2015 hat die Help Alliance gemeinsam mit dem Verein basis & woge in Hamburg ein Lernpatenprojekt gestartet, das jugendlichen Migranten bessere Zugangschancen zum Arbeitsmarkt ermöglicht.

### Rhein-Main-Gebiet: Sprachförderung für Flüchtlingskinder

Flüchtlingshilfe leistet die Help Alliance auch über den Verein „Stern des Südens e. V.“ in Flörsheim bei Frankfurt, mit dem die Mitarbeiterorganisation bereits seit 2007 kooperiert. Seit 2015 bietet „Stern des Südens“ auf Basis spielerischer Lernkonzepte eine gezielte Sprachförderung für Flüchtlingskinder an und leistet zudem Hilfe im Bereich der Flüchtlingsunterbringung. Als Pilotmaßnahme gestartet, hat sich das Projekt zu einem regulären Bildungsprogramm entwickelt.

### 100.000-Euro-Spende für das Sozialreferat München

Um die Stadt München bei der Registrierung und Unterbringung neu eingereister Flüchtlinge zu entlasten, unterstützte die Help Alliance das Sozialreferat München im November 2015 mit einer Spende in Höhe von 100.000 Euro für dringend benötigte Dolmetscherdienste. Die Lufthansa Group hat die Hälfte der Kosten übernommen.

Zudem folgten mehr als 50 Lufthansa-Teammitgliedern dem Aufruf der Help Alliance, sich als ehrenamtliche Übersetzer und Dolmetscher an verschiedenen Standorten in Deutschland zur Verfügung zu stellen.

### Flüchtlingshilfe der Konzerngesellschaften

Die Flug- und Service-Gesellschaften der Lufthansa Group haben im Berichtsjahr auf vielfältige Weise konkrete Soforthilfe geleistet. Beispielsweise hat Lufthansa Cargo im September 2015 gemeinsam mit dem Deutschen Roten Kreuz 15.000 Feldbetten von Nordamerika nach Frankfurt transpor-

tiert. An Bord der insgesamt 13 Flüge, die der Logistikspezialist zum Selbstkostenpreis durchführte, befand sich Ladung im Gesamtvolumen von knapp 120 Tonnen. Die Feldbetten stammten aus Beständen des kanadischen und US-amerikanischen Roten Kreuzes. LSG Sky Chefs und das Tochterunternehmen Spiriant haben meh-

„Schon immer sehe ich Bildung als zentrales Element, wenn es darum geht, Menschen eine Teilhabe an der Gesellschaft zu ermöglichen. Gerne bin ich daher dem Aufruf der Help Alliance gefolgt, als für Hamburg Lernpaten für junge Flüchtlinge gesucht wurden. Die Arbeit macht

mir sehr viel Spaß und ich werde meinem Mentee definitiv auch nach seinem Schulabschluss mit Beratung zur Seite stehen.“



Lisa Wiebusch  
Group Purchasing Manager  
Lufthansa Technik AG



## Kleines Geld für große Hilfe

Um Menschen in Not eine Brücke in ein besseres Leben zu bauen, rief die Help Alliance im Jahr 2001 das On-Board-Collection-Programm „Kleines Geld für große Hilfe“ ins Leben. Dieses bietet Fluggästen der Lufthansa Group die Möglichkeit, Münzen und Scheine in jeglicher Währung zu spenden, die sie von Langstreckenflügen zurückbringen (siehe Seite 97, Balance 2015).

### On-Board-Collection-Programm

Entwicklung des Spendenaufkommens in Euro

2015	362.662
2014	497.823
2013	301.566
2012	318.380
2011	205.362
2010	286.184
2009	224.053
2008	230.433
2007	260.939
2006	279.575
2005	294.870
2004	238.023
2003	216.539
2002	232.692
2001	207.175

Oktober 2002: Start der Beteiligung von Condor  
 September 2011: Start der Beteiligung von Brussels Airlines  
 Juli 2012: Start der Beteiligung von Austrian Airlines

rere tausend Decken, Schlafmasken und Hygieneartikel als Sachspenden für Flüchtlinge in München und im Rhein-Main-Gebiet bereitgestellt. Austrian Airlines unterstützt gemeinsam mit der Help Alliance eine Flüchtlingsunterkunft am Flughafen Wien mit Schlafsäcken und Isomatten.

### Weitere Aktivitäten der Help Alliance 2015/16 (Auswahl):

- Zweites „Haiti Entrepreneurship Camp“ in Port-au-Prince. Ziel: Förderung des Unternehmertums als Beitrag zur nachhaltigen wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung. An dem Projekt beteiligten sich 14 ehrenamtliche Referenten der Lufthansa Group
- Eröffnung eines „Drop-in Centers“ für obdachlose Kinder und gefährdete Jugendliche im thailändischen Pattaya in Kooperation mit dem langjährigen Help Alliance Partner Human Help Network Foundation Thailand (HHNFT)
- Kooperation mit der gemeinnützigen Organisation „Homes of Hope“ im Rahmen des Erstflugs nach Panama City

### ➤ Fundraising-Aktivitäten

- „Flight Mode App“: Digitale Auszeit für einen guten Zweck
- [www.LH.com/flightmode](http://www.LH.com/flightmode)
- Zusammenarbeit mit den Spendenplattformen [www.betterplace.org](http://www.betterplace.org) und [www.ammado.com](http://www.ammado.com)
- Spendensammelaktionen über Facebook, Youtube, den Help Alliance Blog und das On-Board-Collection-Programm
- Oktober 2015: Teilerlöse des Inflight Shoppings von Lufthansa flossen an die Help Alliance
- Aktion „Give a bottle – give hope“ am Flughafen München: Öffentlichkeitswirksame Platzierung eines überdimensionalen Sammelautomaten für Trinkflaschen und Weiterleitung des Flaschenpfands zugunsten eines Brunnenbaus in Mali

➤ [www.helpalliance.org](http://www.helpalliance.org)

„Als ich im vergangenen Jahr von dem Engagement der Help Alliance für Flüchtlinge erfuhr, habe ich mich sofort gemeldet, um mich ehrenamtlich in diesem Bereich einzusetzen. Noch heute bin ich sehr gerne bei der Sprachbetreuung in Flörsheim engagiert. Die Kinder geben mir mit ihrer herzlichen Art sehr viel zurück und nehmen die benötigte Hilfe mehr als dankbar an.“



Michael Kopf  
 Copilot A320  
 Deutsche Lufthansa AG





Um die positive Botschaft von Cargo Human Care um die Welt zu tragen, zieren seit November 2015 bunte Fußabdrücke von Kindern des Mothers' Mercy Home den Rumpf des Lufthansa Cargo MD-11-Frachters mit der Registrierung „Charlie Hotel“. Erstes Ziel nach der Neugestaltung: Nairobi, anlässlich der neu eröffneten John Kaheni Residence.



## Cargo Human Care

Ebenso wie die Help Alliance verdankt auch der Verein Cargo Human Care (CHC) seine Existenz dem persönlichen Einsatz engagierter Mitarbeiter. Gegründet wurde das humanitäre Hilfsprojekt im Jahr 2007 von Cargo-Lufthansa-Seatens gemeinsam mit deutschen Ärzten unterschiedlicher Fachrichtungen. Der gemeinnützige Verein ermöglicht kranken und notleidenden Menschen in Kenia kostenlosen Zugang zu medizinischer Versorgung und gibt mittellosen Waisenkindern ein Zuhause.

Die Behandlungen finden im Medical Center von Cargo Human Care in Nairobi statt. Zu den Patienten zählen Bedürftige aus der Umgebung und die Kinder des ebenfalls von CHC unterstützten Waisenhauses Mothers' Mercy Home. Die Zahl der ehrenamtlichen medizinischen Behandlungen summierte sich 2015 auf rund 21.500,

verteilt auf 6.000 Patienten. Kooperationen mit örtlichen Kliniken, in denen deutsche Ärzte Spezial Eingriffe vornehmen, sowie Teil-, Voll- und Ausbildungspatenschaften ergänzen das Spektrum nachhaltiger Hilfsleistungen. Lufthansa Cargo unterstützt Cargo Human Care von Beginn an logistisch, finanziell und organisatorisch.

### Neues Wohn- und Ausbildungszentrum eingeweiht

Am 25. November 2015 wurde die John Kaheni Residence eröffnet, ein neues Wohn- und Ausbildungszentrum für Jugendliche nahe Nairobi. Das von Cargo Human Care maßgeblich vorangetriebene Bildungsangebot ebnet künftig bis zu 100 Jugendlichen den Weg zu einer hochwertigen professionellen Ausbildung. Schirmherr des Wohn- und Ausbildungszentrums ist Bundesaußenminister Dr. Frank-Walter Steinmeier.

www.cargohumancare.de

## Soziale Projekte der Konzerngesellschaften

- Lufthansa Cargo: Langjährige Kooperation mit den Werkstätten für Behinderte Rhein-Main
- LSG Sky Chefs: Regional variierendes Engagement umfasst unter anderem Bildungsprojekte, Gesundheitsförderung und Sportveranstaltungen
- Swiss: Langjährige Zusammenarbeit mit der Stiftung SOS-Kinderdorf und Unterstützung der Kinderhilfe des Swiss Personals
- Austrian Airlines: Unterstützung sozialer und karitativer Organisationen
- Brussels Airlines: Bündelung des sozialen Engagements in der Initiative „b.foundation for Africa“, über die die Fluggesellschaft zahlreiche nachhaltige Hilfsprojekte auf dem afrikanischen Kontinent unterstützt. Jährliches Mountainbike-Event „Bike for Africa“ zugunsten ausgewählter humanitärer Projekte.

## Weiteres Engagement

Neben der humanitären Soforthilfe und der konsequenten sozialen „Hilfe zur Selbsthilfe“ engagiert sich die Lufthansa Group seit Jahrzehnten in den Bereichen Umwelt, Kultur und Sport.

### Umweltförderung

Der Schutz ihres Wappentieres, des Kranichs, ist der Lufthansa Group seit mehr als 30 Jahren ein Herzensanliegen und fester Bestandteil des gesellschaftlichen Engagements. Das Luftverkehrsunternehmen ist Mitgründer der Arbeitsgemeinschaft Kranichschutz Deutschland, die 2016 ihr 25-jähriges Jubiläum begeht. Seit 1991 trägt sie viel zur Sicherung der Brut-, Rast- und Sammelpplätze der „Vögel des Glücks“ bei.

Ihre Gründung geht auf eine gemeinsame Initiative von Lufthansa, dem Naturschutzbund Deutschland (NABU) und der Umweltstiftung WWF Deutschland zurück. Über Kranichschutz Deutschland fördert die Lufthansa Group Kranichschutzprojekte im In- und Ausland, die der Zerstörung ihrer Lebensräume entgegenwirken.

Mit dem „Kranorama“ bietet die gemeinnützige Organisation seit Oktober 2015 eine neue, barrierefreie Beobachtungsplattform.

#### Neue Beobachtungsplattform „Kranorama“

Eine wichtige Rolle spielt das von Kranichschutz Deutschland betriebene Kranich-Informationszentrum in Groß Mohrdorf. Besuchern ermöglicht es einen naturverträglichen Blick auf die rund 125.000 Kraniche, die jedes Jahr im Spätsommer und Herbst in der Region Darß-Zingster Boddenkette und Rügen rasten und sich auf ihren Weiterflug vorbereiten. Mitarbeiter der Lufthansa Group engagieren sich regelmäßig vor Ort als ehrenamtliche Ranger in der Umweltbildung.

Am 15. Oktober 2015 hat das Kranich-Informationszentrum die neue, barrierefreie und wettergeschützte Beobachtungsplattform „Kranorama“ am Günzer See eingeweiht. Das Bildungsangebot ist Teil des Verbundprojekts „Schatz an der Küste“ und erhält über das Bundesamt für Naturschutz Fördermittel des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit.

📄 [www.kraniche.de](http://www.kraniche.de)

📄 [www.facebook.com/kranichschutz](https://www.facebook.com/kranichschutz)

Informationen zu artgerechten Tiertransporten: 📄 [www.lufthansa-cargo.com](http://www.lufthansa-cargo.com) sowie *Balance* 2015, Seite 101)



### Zahlen, Daten, Fakten

- In den letzten 25 Jahren besuchten rund 625.000 Vogelliebhaber das Kranich-Informationszentrum und den benachbarten Günzer See.
- Seit 1996 hat sich in der Region Darß-Zingster Boddenkette und Rügen das Rastmaximum im Herbst von 35.000 auf heute 73.000 Kraniche entwickelt.
- In Deutschland stieg die Zahl der Kranichpaare von 1.960 (1993) auf 8.500 (2015).
- Anzahl beringter Kraniche im In- und Ausland seit 1996: 1.500
- Internationale Kooperationen und Projekte mit Behörden und Nichtregierungsorganisationen
- Intensive Zusammenarbeit mit zahlreichen Kranich-Arbeitsgruppen in Europa (European Crane Working Group) und Asien (Crane Working Group of Eurasia)



Klavierabend auf hohem Niveau: Jeden Monat besuchen rund 200 Mitarbeiter zur Entspannung nach der Arbeit die von der Unternehmensleitung angebotenen virtuoseren Konzerte.



Für die Fußball-Europameisterschaft 2016 in Frankreich stellt Lufthansa unter dem Slogan „Fanhansa“ erneut ein besonders gestaltetes Flugzeug zur Verfügung.

## Kulturelles Engagement

Im Bereich des kulturellen Engagements liegt der Schwerpunkt der Förderung auf herausragenden musikalischen Einrichtungen und Veranstaltungen, deren kulturelles Schaffen einen bedeutenden gesellschaftlichen Beitrag leistet.

### First Global Partner des Gürzenich-Orchesters

Als erstes langfristiges Engagement für ein Sinfonieorchester unterstützt die Lufthansa Group seit 2010 das Gürzenich-Orchester als First Global Partner. Der renommierte Klangkörper zählt zu den Spitzenensembles des Landes und genießt auch im Ausland einen hervorragenden Ruf. Am 18. Oktober 2015 veranstalteten das Gürzenich-Orchester und die Lufthansa Group in der Kölner Philharmonie ein Benefizkonzert. Die Spenden flossen jeweils zur Hälfte an die Help Alliance und den Verein „Wir helfen e. V.“

### Förderung des Lufthansa Orchesters

Seit seiner Gründung im Jahr 2011 unterstützt die Lufthansa Group das Lufthansa Orchester, in dem aktuell mehr als 65 Mitarbeiter aus verschiedenen Konzerngesellschaften und unterschiedlichsten Berufsgruppen aktiv und ehrenamtlich musizieren. Die Konzerte sind fester Bestandteil des kulturellen Angebotes des Unternehmens und begeistern Lufthansa-Passagiere und Klassikfans im In- und Ausland. 2015 spielte das Lufthansa Orchester zur Eröffnung des neuen Wartungshangars von Lufthansa Technik in Puerto Rico.

### Benefizkonzert von Lufthansa Technik

Lufthansa Technik richtete auch 2015 ein Benefizkonzert im Rahmen des Schleswig-Holstein Musik Festivals (SHMF) aus: Als Spielstätte diente einmal mehr der Hangar 7 auf der Lufthansa Technik Basis in Hamburg. Das Spendenaufkommen in Höhe von 20.000 Euro kam der pädagogischen Arbeit des SHMF und der Stiftung phönix zugute, die von einer Krebserkrankung betroffene Familien mit psychotherapeutischen Beratungs- und Gruppenangeboten unterstützt.

## Sportförderung

Spitzenleistungen erfordern ein gelungenes Zusammenspiel unterschiedlicher Akteure – in der Wirtschaft wie im Sport. Die Lufthansa Group ist daher seit vielen Jahren verlässlicher Partner namhafter Sportverbände, Institutionen und Vereine.

### Deutsche Sporthilfe

Bereits seit 2007 ist Lufthansa „Nationaler Förderer“ der Stiftung Deutsche Sporthilfe. Durch die Kooperation unterstützt das Unternehmen mehr als 3.800 Athleten mit und ohne Handicap vom Nachwuchsbereich bis zur Weltspitze. Außerdem setzt sich die Lufthansa Group für die Initiativen „Dein Name für Deutschland“ und „Sprungbrett Zukunft – Sport und Karriere“ ein (siehe Seite 103, Balance 2015).

### Olympische und Paralympische Organisationen

Als offizielle Fluggesellschaft des Deutschen Olympischen Sportbunds und des Deutschen Behindertensportverbands transportiert Lufthansa die deutschen Nationalteams traditionell zu den Austragungsorten olympischer und paralympischer Wettkämpfe. Austrian Airlines engagiert sich ebenfalls seit vielen Jahren als Nationaler Partner des Österreichischen Olympischen Comités und Sponsor des Österreichischen Paralympischen Committees (ÖPC), so auch 2016 in Rio de Janeiro. Swiss ist seit Oktober 2015 offizielle Fluggesellschaft und Partner der Swiss Olympic und Swiss Paralympic Teams und wird anlässlich der Olympischen Spiele 2016 in Brasilien Spezialflüge anbieten. Die Partnerschaft läuft vorerst bis Ende 2016. Darüber hinaus tritt die Airline auch beim Schweizer Handballverband und bei Swiss Ice Hockey als offizielle Fluggesellschaft auf.

### Fußball

Als Partner des Deutschen Fußballbundes (DFB) fliegt Lufthansa die Fußballnationalmannschaft seit 2005 zu Spielstätten im In- und Ausland sowie zu Europa- und Weltmeisterschaften. Über den DFB und die Deutsche Sporthilfe unterstützt Lufthansa auch den deutschen Frauenfußball. Zudem ist die „Airline des Sports“ offizieller Partner der Eintracht Frankfurt und „Official Carrier“ des FC Bayern München, mit dem sie 2016 ein „Flyrobic“-Video für ihre Fluggäste entwickelt hat.

[www.lufthansagroup.com/sports](http://www.lufthansagroup.com/sports)



# 6

## **Service und Informationen**

Glossar

Impressum

Ansprechpartner

Berechnungsmethodik

Verifizierungserklärung Scope 1-3

Übersicht strengste Lärmstandards

Übersicht zur Flotte  
der Lufthansa Group



# Glossar

## A

### ➤ Aerosole

Aerosole sind feste und/oder flüssige Teilchen, die in der Luft schweben. In die Atmosphäre gelangen sie durch natürliche Vorgänge (Wind, Wüstenstürme, Vulkanausbrüche) oder durch menschliche Aktivitäten (Verbrennung von Biomasse und fossilen Brennstoffen). Die wichtigsten Aerosole sind Mineralstaub, Meersalz, zelluläre (biologische) Teilchen, Ruß, organische Verbindungen und Sulfate. Klimatisch sind Aerosole die Gegenspieler der Treibhausgase, da sie einfallendes Sonnenlicht reflektieren können und damit abkühlend wirken.

### ➤ aireg e. V. – Aviation Initiative for Renewable Energy in Germany

Die aireg e. V. ist ein Zusammenschluss von führenden deutschen Forschungseinrichtungen, Lufthansa und weiteren Unternehmen aus der Luftfahrtbranche sowie Bioenergie-Produzenten. Ziel der im Jahr 2011 gegründeten Initiative ist es, die Entwicklung und Einführung regenerativer Kraftstoffe für den Luftverkehr in Deutschland voranzutreiben und die Öffentlichkeit über das Thema zu informieren.

🌐 [www.aireg.de](http://www.aireg.de)

### ➤ Äquivalenter Dauerschallpegel (Leq)

Der Leq ist ein Maß für den zeitlichen Mittelwert aller Schalldruckpegel innerhalb eines Beobachtungszeitraums. Alle in Stärke und Dauer unterschiedlichen Schallereignisse werden gemäß einer festgelegten Rechenvorschrift zusammengefasst. Der sich ergebende Mittelwert ist ein anerkanntes und bewährtes Maß für die „Lärmmenge“ in einem betrachteten Zeitintervall.

### ➤ ATM – Air Traffic Management

Flugverkehrsmanagement, das eine sichere und effiziente Bewegung von Flugzeugen in allen Phasen ihres Betriebes gewährleistet.

### ➤ Atmosphäre

Lufthülle der Erde. Sie ist in verschiedene Schichten aufgeteilt, die durch deutlich unterschiedliche vertikale Temperaturverläufe voneinander abgegrenzt sind. Für den Luftverkehr sind die beiden untersten Schichten von Bedeutung, die Troposphäre und die darüber liegende Stratosphäre. Die Obergrenze der Troposphäre schwankt je nach Jahreszeit und geografischer Breite. Sie liegt am Äquator bei 16 bis 18 Kilometern Höhe und an den Polen bei 8 bis 12 Kilometern. An der Tropopause, dem Übergang zur Stratosphäre, beträgt die Temperatur nur noch etwa –60 Grad Celsius. In der Stratosphäre steigt sie wieder.

## C

### ➤ CDP (vormals „Carbon Disclosure Project“)

Das CDP ist eine unabhängige, gemeinnützige Organisation, der aktuell weltweit mehr als 820 institutionelle Investoren angehören. Ziel der im Jahr 2000 gegründeten Initiative ist es, die größten börsennotierten Unternehmen der Welt zu motivieren, ihre Treibhausgas-Emissionsdaten und Klimaschutzstrategien transparent zu machen. Zu diesem Zweck hat das CDP gemeinsam mit Partnern zwei Indizes entwickelt: zum einen den „Carbon Disclosure Leadership Index“, der Unternehmen listet, die ihre Emissionen in besonderer Weise transparent machen; zum anderen den „Carbon Performance Leadership Index“, der konkrete Klimaschutzleistungen berücksichtigt.

🌐 [www.cdp.net](http://www.cdp.net)

### ➤ CO

Siehe „Kohlenmonoxid“

### ➤ CO<sub>2</sub>

Siehe „Kohlendioxid“

### ➤ Codeshare

Bei Codeshare-Flügen wird eine Strecke unter der eigenen Flugnummer einer Fluggesellschaft verkauft, obwohl die Beförderung teilweise oder ganz von einer anderen Fluggesellschaft durchgeführt wird. Dabei treten beide Gesellschaften am Markt selbstständig auf.

### ➤ Compliance

„To comply with“ heißt übersetzt erfüllen, einhalten. Compliance beschreibt die Gesamtheit aller Maßnahmen, die das rechtmäßige Verhalten der Unternehmen, ihrer Leitungsorgane und Mitarbeiter im Hinblick auf alle gesetzlichen Ge- und Verbote gewährleisten.

### ➤ Corporate Responsibility (CR) – engl. für unternehmerische Verantwortung

Corporate Responsibility drückt aus, in welchem Maße ein Unternehmen Verantwortung für die von seiner Geschäftstätigkeit ausgehenden Effekte auf Mitarbeiter, Kunden, Gesellschaft und Umwelt übernimmt.

## D

### ➤ Dezibel

Messgröße für die Schallintensität und den Schalldruckpegel. Der Intensitätsunterschied zwischen dem leisesten Ton, den das menschliche Gehör wahrnehmen kann, und der Schmerzschwelle beträgt 1 : 10 Billionen. Um diesen riesigen Bereich objektiv darstellen zu können, verwendet man in der Akustik die logarithmische Dezibel-Skala. Auf ihr ist der Hörschwelle (eines 1.000-Hz-Tones) der Wert 0 dB und der Schmerzschwelle der Wert 130 dB zugeordnet. Eine Zunahme um 10 dB entspricht der zehnfachen Schallintensität. Für die wahrgenommene Lautstärke entspricht eine Differenz von 10 dB einer Halbierung bzw. Verdoppelung. Das menschliche Ohr ist nicht über das ganze

Frequenzspektrum gleich empfindlich. Bei gleicher Schallintensität werden tiefe und hohe Töne unterschiedlich laut wahrgenommen. Bei der Messung gleicht man diesen Effekt durch international festgelegte Bewertungskurven aus. Am bekanntesten ist die sogenannte A-Bewertung, gekennzeichnet durch den Index dB(A). Für die Messung von Fluglärm benutzt man international die Einheit EPNdB (Effective Perceived Noise Decibel).

#### ➤ **Diversity – engl. für Vielfalt, Verschiedenartigkeit**

Im Unternehmenskontext meint Diversity sämtliche Eigenschaften, durch die Mitarbeiter sich voneinander unterscheiden. Diversity bietet Ansätze für den Umgang mit Vielfalt, von denen Unternehmen und Belegschaft profitieren.

#### ➤ **DLR – Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt**

Das DLR dient wissenschaftlichen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zwecken. Es unterhält 33 Institute, Test- und Betriebseinrichtungen. Erklärtes Ziel ist es, mit den Mitteln der Luft- und Raumfahrt zur Sicherung und Gestaltung der Zukunft beizutragen. Hierbei sucht das DLR auch die Kooperation und Arbeitsteilung mit europäischen Partnern.

🌐 [www.dlr.de](http://www.dlr.de)

#### ➤ **DNWE – Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik**

Das DNWE ist ein gemeinnütziger Verein, dem Lufthansa seit Januar 1998 angehört. Gegenwärtig hat er mehr als 600 Mitglieder, darunter viele aus Wirtschaft, Politik, Kirche und Wissenschaft. Zugleich ist das DNWE ein nationaler Verband des European Business Ethics Network (EBEN).

🌐 [www.dnwe.de](http://www.dnwe.de)

## E

#### ➤ **ECPI**

Im Jahr 2015 wurde die Zugehörigkeit von Lufthansa in die ECPI Index Familie bestätigt. Dieser Index umfasst die 150 höchstkapitalisierten Unternehmen der Europäischen Wirtschafts- und Währungsunion, die nach der Screening-Methode des ECPI geeignete, nachhaltige Investitionen darstellen. Der ECPI befasst sich mit Analysen im Bereich Umwelt, Soziales und Governance (ESG – Environmental, Social and Governance) sowie mit der Index-Entwicklung, -Kalkulation und -Veröffentlichung (ECPI® Indizes). Er überwacht über 4.000 Emittenten anhand einer disziplinierten und zertifizierten Methode, die eine Reihe von ESG-Kriterien abdeckt.

#### ➤ **EMAS**

Abkürzung für „Environmental Management and Audit Scheme“ (System für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung), umgangssprachlich EG-Öko-Audit-Verordnung genannt. Europäisches Umweltmanagement- und Zertifizierungssystem.

#### ➤ **Ethibel – Ethibel Sustainability Index**

Die unabhängige belgische Agentur Ethibel hat Lufthansa in ihr Ethibel Investment Register und den Ethibel Sustainability Index (ESI) aufgenommen. Der ESI bietet institutionellen Anlegern, Asset-Managern, Banken und Investoren eine umfassende Übersicht über das finanzielle Abschneiden von Unternehmen, die sich durch nachhaltiges Wirtschaften auszeichnen. Seit dem Zusammenschluss mit Vigeo und Stock at Stake im Jahr 2005 gehört der Index zu Vigeo. Ethibel ist aber weiterhin zuständig für die ethischen Kriterien und die Zusammensetzung des ESI. Die Pflege und die Berechnung des Index erfolgen durch den international renommierten Indexanbieter Standard & Poor's.

🌐 [www.ethibel.org](http://www.ethibel.org)

## F

#### ➤ **Frachtleistung (FTKO/FTKT)**

Luftverkehrsgesellschaften unterscheiden die angebotene Frachtleistung (FTKO, freight tonne kilometers offered) von der verkauften Frachtleistung (FTKT, freight tonne kilometers transported), siehe auch Tonnenkilometer.

#### ➤ **FTSE4Good**

Der Index wurde im Jahr 2001 von FTSE, einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft der Londoner Börse, eingeführt. Er listet lediglich jene Unternehmen, die den international anerkannten Standards unternehmerischer Verantwortung in folgenden Dimensionen gerecht werden: Umweltmanagement, Klimawandel, Menschen- und Arbeitsrechte entlang der Lieferkette, Corporate Governance und Anti-Korruption. Lufthansa ist seit 2001 vertreten.

🌐 [www.ftse.com](http://www.ftse.com)

#### ➤ **Fuel Dump**

Notfallbedingtes Ablassen von Treibstoff im Flug, um bei Langstreckenflügen vor einer außerplanmäßigen Landung (zum Beispiel wegen technischer Probleme oder Erkrankung eines Passagiers) das Gewicht des Flugzeugs auf das höchstzulässige Landegewicht herabzusetzen. Dem betroffenen Flugzeug wird dazu ein besonderer Luftraum zugewiesen, möglichst über un bebautem oder dünn besiedeltem Gebiet. Das Ablassen von Treibstoff findet meist in Höhen von 4 bis 8 Kilometern statt. Vorgeschrieben ist eine Mindesthöhe von 1.500 Metern und eine Geschwindigkeit von 500 km/h. Es dürfen keine geschlossenen Kreise geflogen werden. Das Kerosin wird von den Turbulenzen hinter dem Flugzeug zu einem feinen Nebel verteilt. Trotz des Einsatzes empfindlicher Analyseverfahren konnten nach Fuel Dumps bisher in keinem Fall verunreinigte Pflanzen- oder Bodenproben festgestellt werden.

## G

### ➤ Generation Y und Generation Z

Generation Y bezeichnet die zwischen etwa 1980 und 1995 Geborenen. Der Begriff stammt aus der Soziologie und verweist auf die charakteristische Eigenschaft dieser Generation, Dinge zu hinterfragen. Dabei steht das „Y“ für „Why“, englisch für „Warum“. Ein weiterer, zur Beschreibung dieser Altersgruppe genutzter Begriff ist „Digital Natives“. Der Terminus Generation Z indes wird für die Bevölkerungskohorte der ab 1995 Geborenen verwendet; sie ist die zweite der Digital Natives.

### ➤ Global Compact

Siehe „UN Global Compact“

### ➤ Großkreisentfernung

Kürzeste Entfernung zwischen zwei Punkten auf der Erdoberfläche, gemessen in Kilometern (Großkreiskilometer) oder nautischen Meilen. Der Mittelpunkt eines Großkreises ist der Erdmittelpunkt. Synonym: Great Circle Distance.

## H

### ➤ Hub – engl. für Drehkreuz

In der Luftfahrt ist ein Hub ein zentraler Verkehrsknotenpunkt bzw. der „Umsteigeflughafen“ einer Fluggesellschaft. Fluggäste sowie Güter werden zunächst von ihrem Abflugort zu einem „Heimatflughafen“ der Airline (dem Hub) transportiert, um von dort mit Passagieren und Gütern aus anderen Abflugorten – aber mit dem gleichen Ziel – zu ihrem Zielort zu fliegen.

## I

### ➤ IATA – International Air Transport Association

Internationaler Dachverband der Luftverkehrsgesellschaften

📄 [www.iata.org](http://www.iata.org)

### ➤ ICAO – International Civil Aviation Organisation

Unterorganisation der UN, die international verbindliche Normen für die Zivilluftfahrt aufstellt.

📄 [www.icao.int](http://www.icao.int)

### ➤ ICC – International Chamber of Commerce

Internationale Handelskammer. Gründung 1919 als World Business Organisation. In der ICC sind weltweit über 1.500 Wirtschaftsorganisationen und mehr als 5.000 Unternehmen der internationalen Wirtschaft organisiert. Lufthansa ist seit 1955 Mitglied.

📄 [www.iccgermany.de](http://www.iccgermany.de)

### ➤ ILO-Normen

Arbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation, zu denen das Verbot von Kinder- und Zwangsarbeit, von Diskriminierungen sowie das Gebot der Vereinigungsfreiheit für Mitarbeiter und anderes mehr gehören.

### ➤ Initiative Pro Recyclingpapier

In der im Jahr 2000 gegründeten Initiative sind Unternehmen unterschiedlicher Branchen zusammengeschlossen, um die Akzeptanz von Recyclingpapier zu verbessern und dessen verstärkte Nutzung weiter voranzutreiben. Lufthansa ist Gründungsmitglied der Initiative.

📄 [www.papiernetz.de](http://www.papiernetz.de)

### ➤ ISO 14001 – internationales Umweltmanagementsystem

Die Unternehmen erhalten hiermit ein wirkungsvolles Instrument, mit dem sie bei firmenpolitischen Entscheidungen Umweltaspekte berücksichtigen und bei allen täglichen Aufgaben die Umweltsituation laufend verbessern können.

📄 [www.iso.org](http://www.iso.org)

## K

### ➤ Kapitel-4-Flugzeuge

Flugzeuge, die die derzeit strengste Lärmschutzklasse erfüllen – den Kapitel-4-Lärmstandard. Auf diesen hat sich das Umweltkomitee (CAEP) der ICAO im September 2001 verständigt. Danach müssen seit 2006 alle neu zugelassenen Flugzeuge die Kapitel-3-Lärmgrenzwerte kumulativ um 10 Dezibel oder mehr unterschreiten. Die Lärmgrenzwerte für Flugzeuge wurden im Anhang 16 zum Abkommen über die internationale Zivilluftfahrt von der ICAO eingeführt. Die Grenzwerte sind abhängig vom höchstzulässigen Abfluggewicht und von der Zahl der Triebwerke eines Flugzeugs.

### ➤ Kerosin

Treibstoff für Düsentriebwerke und Propellerturbinen, ähnlich dem Petroleum. Kerosin wird wie Diesel oder Benzin durch Destillation aus Mineralöl gewonnen, kommt aber ohne halogenierte Zusätze aus.

### ➤ Kohlendioxid (CO<sub>2</sub>)

Gas, das bei der Verbrennung und Zersetzung von kohlenstoffhaltigen Substanzen wie zum Beispiel Pflanzen entsteht. Das Treibhausgas CO<sub>2</sub> verbleibt rund hundert Jahre in der Atmosphäre. Den Anstieg



der CO<sub>2</sub>-Konzentration in den letzten hundert Jahren führen Wissenschaftler unter anderem auf die Verbrennung von fossilen Energieträgern (Kohle, Öl, Gas) durch den Menschen zurück. Je Tonne Treibstoff entstehen 3,15 Tonnen CO<sub>2</sub>. Derzeit sind 2,42 Prozent der vom Menschen verursachten CO<sub>2</sub>-Emissionen auf den weltweiten Luftverkehr zurückzuführen (Quelle: Internationale Energieagentur (IEA) 2014, Daten für 2012).

#### ➤ Kohlenmonoxid (CO)

Verbindung aus einem Kohlenstoff- und einem Sauerstoffatom, die bei der unvollständigen Verbrennung von kohlenstoffhaltigen Substanzen entsteht. Bei Flugzeugtriebwerken hängt der CO-Ausstoß stark vom Lastzustand ab: Im Leerlauf, beim Rollen und beim Landeanflug sind die Emissionen je Kilogramm Treibstoff höher als im Steig- und Reiseflug.

## L

#### ➤ LHSB – Lufthansa School of Business

Die LHSB unterstützt Veränderungsprozesse im Konzern und fördert eine gemeinsame Führungskultur. Für die weltweiten Standards, die sie bei Entwicklung und Training von Fach- und Führungskräften gesetzt hat, wurde sie mehrfach ausgezeichnet.

#### ➤ Low-Cost-Segment

Fluggesellschaften mit überwiegend niedrigen Ticketpreisen, jedoch mit reduziertem bzw. zusätzlich kostenpflichtigem Service an Bord und Boden. Die Abflüge erfolgen meist von Flughäfen, die außerhalb der Ballungszentren liegen.

## M

#### ➤ Mentoring

Instrument zur zielgerichteten Förderung von Nachwuchskräften. Im Mittelpunkt stehen regelmäßige persönliche Kontakte zwischen Mentor und Mentee.

#### ➤ MRO – Abkürzung für Maintenance, Repair and Overhaul

Wartung, Reparatur und Überholung von Flugzeugen

#### ➤ MSCI Global Sustainability Index Series

Der US-Indexanbieter MSCI lancierte im September 2010 eine Serie von Nachhaltigkeitsindizes. Die MCSI-Index-Familie besteht aus sieben Umweltindizes, zwei wertbasierten und 15 Best-of-Class-Indizes. Diese umfassen Aktien von Unternehmen mit hoher und mittlerer Marktkapitalisierung und basieren auf dem MSCI World Index. Sie bilden Unternehmen ab, die sich in besonderem Maße in ESG-Angelegenheiten engagieren. Seit Juni 2015 ist Lufthansa in dieser Indexserie aufgenommen.

🔗 [www.msci.com/esg-indexes](http://www.msci.com/esg-indexes)

#### ➤ MTOW – Maximum Take Off Weight

Maximales Startgewicht eines Flugzeugs

## N

#### ➤ Nachhaltige Entwicklung

Gemäß dem 1987 formulierten Leitbild der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (Brundtland-Kommission) ist „nachhaltige Entwicklung (...) eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre

eigenen Bedürfnisse zu befriedigen“. Für Unternehmen bedeutet dies, neben den wirtschaftlichen Aspekten auch der Verantwortung im Umwelt- und Sozialbereich gerecht zu werden. Alle drei Aspekte – Wirtschaft, Soziales und Umwelt – sind in eine Balance zu bringen.

#### ➤ NO<sub>x</sub>

Siehe „Stickoxide“

## O

#### ➤ oekom

Das oekom Corporate Rating bewertet die Sozial- und Umweltverträglichkeit von Unternehmen anhand von durchschnittlich 100 branchenspezifisch ausgewählten Indikatoren. Die Unternehmen, die im Rahmen des oekom Corporate Ratings zu den führenden Unternehmen ihrer Branche zählen und die branchenspezifischen Mindestanforderungen erfüllen, werden von oekom research mit dem oekom Prime Status ausgezeichnet.

🔗 [www.oekom-research.com](http://www.oekom-research.com)

#### ➤ OHSAS 18001 – Occupational Health and Safety Assessment Series

Arbeitsschutz-Managementsystem, das die British Standards Institution gemeinsam mit internationalen Zertifizierungsgesellschaften entwickelt hat.

#### ➤ Ozon

Dreiatomiges Sauerstoffmolekül, das in der Stratosphäre gebildet wird. Die dort angesiedelte Ozonschicht übt eine wichtige Schutzfunktion aus, da sie die gefährliche UV-Strahlung herausfiltert. Während Ozon in höheren Lagen durch Fluorchlorkohlenwasserstoffe (FCKW) massiv abgebaut wird, entsteht es am Boden unter dem

Einfluss von Sonnenlicht aus zahlreichen Vorläufersubstanzen (Sommersmog) und reizt die Schleimhäute. Durch Stickoxidemissionen verursacht der heutige Luftverkehr in Reiseflughöhe analog zum Sommersmog eine Erhöhung der Ozonkonzentration, die von Wissenschaftlern für den viel beflogenen Nordatlantik mit 3 bis 4 Prozent beziffert wird.

## P

### ➤ Passagierkilometer (PKT)

Maß für die Beförderungsleistung im Passagierverkehr (Zahl der Passagiere multipliziert mit der Entfernung). Hierbei wird zwischen der angebotenen Beförderungsleistung (PKO, passenger kilometers offered, oder synonym: SKO, seat kilometers offered) und der tatsächlich erbrachten Beförderungsleistung (PKT, passenger kilometers transported) unterschieden.

## R

### ➤ RSB – Roundtable on Sustainable Biomaterials

Internationale Initiative zur Entwicklung eines globalen Standard- und Zertifizierungssystems für Agrarkraftstoffe

📄 [www.rsb.org](http://www.rsb.org)

## S

### ➤ SAFUG – Sustainable Aviation Fuel Users Group

Initiative von Fluggesellschaften, Flugzeugproduzenten und Unternehmen für Raffinerietechnologie, um die Entwicklung und

Kommerzialisierung von nachhaltigen Treibstoffen für die Luftfahrtindustrie zu beschleunigen.

📄 [www.safug.org](http://www.safug.org)

### ➤ SES – Single European Sky

SES beschreibt die Anstrengungen der Europäischen Kommission seit Ende der 1990er-Jahre, den europäischen Luftraum unter dem Gesichtspunkt der Optimierung von Verkehrsströmen neu zu strukturieren. Ziel ist es, dessen Zersplitterung durch nationale Landesgrenzen und Interessen aufzulösen, indem eine begrenzte Anzahl von funktionellen Luftraumblöcken (engl. Functional Airspace Blocks, FABs) geschaffen wird.

### ➤ Sitzkilometer

Maß für die angebotene Beförderungsleistung (SKO, seat kilometers offered)

### ➤ Sitzladefaktor (SLF)

Passagierbezogenes Maß für die Auslastung von Flugzeugen: Verhältnis von Beförderungsleistung (transportierte Passagierkilometer, PKT) zu Kapazität (angebotene Passagierkilometer, PKO)

### ➤ Slot

Definierter Zeitpunkt, zu dem eine Fluggesellschaft die Start- bzw. Landebahn eines Flughafens nutzen darf.

### ➤ Stakeholder

Gruppen oder Einzelpersonen, die ihre Ansprüche an ein Unternehmen (zum Beispiel das Erreichen von Unternehmenszielen) formulieren und diese selbst oder durch Interessenvertreter verfolgen, zum Beispiel Aktionäre, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und andere.

### ➤ Stickoxide (NO<sub>x</sub>)

Verbindungen zwischen Stickstoff- und Sauerstoffatomen. NO<sub>x</sub> ist definiert als die Summe von NO und NO<sub>2</sub>. Natürliche Quellen sind Blitze und Mikroben im Erdboden. Stickoxide entstehen auch bei Verbrennungsprozessen unter hohen Drücken und Temperaturen. Diese beiden Parameter wurden bei modernen Triebwerken erhöht, um den Treibstoffverbrauch sowie die Emissionen an Kohlenmonoxid und unverbrannten Kohlenwasserstoffen spürbar zu verringern. Durch neuartige Brennkammern könnten in Zukunft auch die NO<sub>x</sub>-Emissionen um bis zu 85 Prozent verringert werden. Der Anteil des Luftverkehrs an vom Menschen verursachten NO<sub>x</sub>-Emissionen beträgt 2 bis 3 Prozent. Nach Modellrechnungen haben Stickoxide die Ozonkonzentration in Reiseflughöhe um wenige Prozent ansteigen lassen.

## T

### ➤ Tonnenkilometer (TKT/TKO)

Maß für die Beförderungsleistung (Zuladung mal Entfernung). Man unterscheidet die angebotene Beförderungsleistung (TKO, tonne kilometers offered) und die tatsächlich erbrachte Beförderungsleistung (TKT, tonne kilometers transported). Bei der Ermittlung der Zuladung werden Passagiere durch ein statistisch ermitteltes Durchschnittsgewicht berücksichtigt.

### ➤ Town Meeting

Informationsveranstaltung für Mitarbeiter an den verschiedenen Standorten eines Unternehmens

### ➤ Transparency International

Antikorruptionsorganisation, der Lufthansa seit 1999 angehört.

📄 [www.transparency.de](http://www.transparency.de)

### ➤ Treibhausgase

Gasförmige Stoffe, die zum Treibhauseffekt beitragen und sowohl natürlichen als auch menschlichen (anthropogenen) Ursprungs sind. Die wichtigsten natürlichen Treibhausgase sind Wasserdampf (H<sub>2</sub>O), Kohlendioxid (CO<sub>2</sub>) und Methan (CH<sub>4</sub>). Die wichtigsten anthropogenen Treibhausgase sind Kohlendioxid aus der Verbrennung fossiler Energieträger und Methan, primär aus der Landwirtschaft und Massentierhaltung. Weitere künstliche Treibhausgase sind Distickstoffoxid (N<sub>2</sub>O), Fluorkohlenwasserstoffe (FKW bzw. H-FKW), Schwefelhexafluorid (SF<sub>6</sub>) und fluoridierte Chlorkohlenwasserstoffe (FCKW).

## U

### ➤ UHC – unverbrannte Kohlenwasserstoffe

Organisches Gemisch aus Kohlenstoff und Wasserstoff, das entsteht, wenn kohlenstoffhaltige Brennstoffe unvollständig verbrennen oder Kraftstoffe verdunsten.

### ➤ UN Global Compact

Globales Netzwerk, in dem die Vereinten Nationen mit privaten Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen zusammenarbeiten, um Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung voranzutreiben. Die Deutsche Lufthansa AG ist seit 2002 Mitglied.

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

## V

### ➤ VOC – Volatile Organic Compounds

Flüchtige organische Verbindungen mit einem hohen Dampfdruck, die schon bei Raumtemperatur leicht in die Atmosphäre verdampfen. VOC sind unter anderem in Lösungs- und Reinigungsmitteln sowie Kraftstoffen enthalten. Unter dem Einfluss von Stickoxiden und intensivem Sonnenlicht führen VOC zur Bildung von Ozon.

## W

### ➤ Wasserdampf

ist noch vor Kohlendioxid das wichtigste Treibhausgas. Ohne den natürlich vorkommenden Wasserdampf wäre es an der Erdoberfläche rund 22°C kälter. Damit ist der Wasserdampf für zwei Drittel des natürlichen Treibhauseffekts (33°C) verantwortlich. Pro Kilogramm Kerosin entstehen 1,24 Kilogramm Wasserdampf. Befürchtungen, der gegenwärtige Luftverkehr erhöhe den Wasserdampfgehalt der Stratosphäre und verändere so das Klima, haben einer wissenschaftlichen Überprüfung nicht standgehalten. Das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) kam zu dem Ergebnis, dass bei der heutigen Flugwegführung/-höhe selbst die 100-fache Menge des heute vom Luftverkehr freigesetzten Wasserdampfes noch kein nachweisbares Klimasignal erzeugt.

## Impressum

### Herausgeber

Deutsche Lufthansa AG  
Lufthansa Group Communications  
Leitung: Andreas Bartels

### Redaktion und Konzeption

Lufthansa Group Communications  
Corporate Responsibility &  
Eventmanagement  
Leitung: Susanne Kotysch

Steffen Milchsack  
Claudia Walther

### Gestaltung und Produktion

organic Marken-Kommunikation GmbH,  
Frankfurt am Main

### Redaktionsschluss

30. Juni 2016

### Papier

Inhalt: EnviroTop, Recyclingpapier aus  
100 Prozent Altpapier, hergestellt ohne  
Zusatz optischer Aufheller, ohne Chlorblei-  
che; zertifiziert mit dem Umweltzeichen  
„Der Blaue Engel“ – RAL-UZ 14.  
Umschlag: Hello Fat Matt (FSC-zertifiziert)



Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit  
schriftlicher Genehmigung des Heraus-  
gebers und mit dem Quellennachweis  
„Deutsche Lufthansa AG“ (Text und Bild).  
Wir bitten in diesem Fall um Zusendung  
eines Belegexemplars.

Wir bitten um Ihr Verständnis, dass wir aus  
Gründen der Lesefreundlichkeit in diesem  
Bericht auf die explizite Nennung der jewei-  
ligen weiblichen Form verzichtet haben.

Printed in the Federal Republic of Germany  
ISSN 1612-0892

## Ansprechpartner

Deutsche Lufthansa AG  
Lufthansa Group Communications  
Susanne Kotysch  
Leiterin Corporate Responsibility &  
Eventmanagement  
FRA CI/B  
Lufthansa Aviation Center  
Airportring  
D-60546 Frankfurt/Main  
**balance@dlh.de**

Bitte beachten Sie, dass alle den  
Kundenservice betreffenden Anfragen  
über [www.LH.com](http://www.LH.com) bearbeitet werden.  
Dort erhalten Sie in der Kopfleiste unter  
Hilfe & Kontakt alle Angaben zur Kontakt-  
aufnahme.

Weitere Informationen zum Thema  
„Nachhaltigkeit in der Lufthansa Group“  
finden Sie unter:

[www.lufthansagroup.com/verantwortung](http://www.lufthansagroup.com/verantwortung)

Den Geschäftsbericht 2015 bestellen  
Sie unter:

[www.lufthansagroup.com/investor-relations](http://www.lufthansagroup.com/investor-relations)

### Fotonachweis

Oliver Rösler (Titel, Umschlag, Inhalt  
Seiten 7, 8, 12, 29, 30, 44, 55, 59, 65, 67,  
79, 82, 85, 86, 104, 105, 115)  
Gregor Schläger (Titel, Umschlag, Inhalt  
Seiten 7, 8, 16, 23, 34, 37, 52, 53, 93, 115)  
Patrick Kuschfeld (Titel, Inhalt Seiten 9, 10,  
15, 60, 61, 76, 87, 102)  
Andreas Pohlmann (Seite 3)  
Sonja Brüggemann (Seiten 7, 15, 46, 57,  
87, 101)  
Jens Görlich (Seiten 8, 48, 64, 106)  
Jan Brandes (Seite 9)  
Fenchel & Janisch Filmproduktion (Seite 11)  
Christian Scholz (Seite 12)  
Jürgen Mai (Seite 15)  
Rolf Bewersdorf (Seiten 20, 30, 44)  
DennerleinBrands GmbH (Seiten 31, 58, 71)  
Airbus (Seiten 33, 115)  
Jörg Ladwig (Seite 33)  
production ncag (Seite 33)  
Flughafen München/Aesthetika (Seite 49)  
Dominik Mentzos (Seiten 62, 73)  
Alex Tino Friedel (Seite 66)  
Helmut Fricke (Seiten 94, 103)  
Tilman Becker (Seite 96)  
Lufthansa Cargo/Fraport (Seite 97)  
Lufthansa Cargo (Infografik Seiten 98/99)  
Christian Ahrens (Umschlag)  
[www.fotolia.com](http://www.fotolia.com): senoldo (Seiten 5, 98)  
Sonstige: Bildarchiv Lufthansa Group



## Erläuterungen zur Datenabgrenzung und Berechnungsmethodik der absoluten und spezifischen Verbräuche und Emissionen

### Datenabgrenzung

Der Berichterstattung zu Transportleistung, Kerosinverbrauch und Emissionen aus dem Flugbetrieb des Jahres 2015 liegt – sofern nicht anders vermerkt – folgende Datenabgrenzung zugrunde:

- Lufthansa (inklusive Lufthansa CityLine, Air Dolomiti, Eurowings), Germanwings, Swiss (inklusive Edelweiss Air), Austrian Airlines und Lufthansa Cargo. Davon ausgenommen sind Dienste von Dritten, da auf deren Performance und eingesetztes Fluggerät kein Einfluss genommen werden kann.
- Flugart: alle Linien- und Charterflüge.

### Berechnungsmethodik

#### Kerosin absolut

Die Erhebung des Kerosinverbrauchs erfolgt aus dem tatsächlichen Flugbetrieb heraus, das heißt unter Berücksichtigung der realen Auslastung und Streckenführung nach dem Gate-to-Gate-Prinzip. Damit sind alle Flugphasen erfasst – vom Rollen am Boden bis hin zu Umwegen und Warteschleifen in der Luft.

#### Emissionen absolut

Die Berechnung der absoluten Emissionen des Flugbetriebs basiert auf der tatsächlich erbrachten Transportleistung und damit auf der realen Auslastung sowie auf dem tatsächlich absolut verbrauchten Kerosin im Berichtsjahr. Die Transportleistung wird in Tonnenkilometern gemessen, das heißt über eine Distanz transportierte Nutzlast. Für Passagiere und deren Gepäck wird der Standard von durchschnittlich 100 Kilogramm angesetzt, für Fracht das gewogene Gewicht. Jede in der Flotte vorhandene Flugzeug-Triebwerks-Kombination

wird getrennt betrachtet und mithilfe von Programmen der jeweiligen Triebwerks- und Flugzeughersteller berechnet. In die Programme geht das Jahresdurchschnittsflugprofil jeder einzelnen Teilflotte ein. Dies ermöglicht es, Emissionen in Abhängigkeit von Flughöhe, Distanz, Schub und Beladung zu ermitteln. Dies ist insbesondere für Stickoxide (NO<sub>x</sub>), Kohlenmonoxid (CO) und unverbrannte Kohlenwasserstoffe (UHC) erforderlich. CO<sub>2</sub>-Emissionen indes bedürfen keiner speziellen flugzeugspezifischen Berechnung, da diese in einem festen Verhältnis zur Menge des verbrannten Kerosins stehen. Durch die Verbrennung von einer Tonne Kerosin entstehen 3,15 Tonnen CO<sub>2</sub>.

#### Spezifische Verbräuche und Emissionen

Die Berechnung der spezifischen Verbräuche und Emissionen setzt die Absolutwerte ins Verhältnis zur Transportleistung. Damit wird zum Beispiel die Kennzahl Liter pro 100 Passagierkilometer (l/100 pkm) auf Basis der tatsächlichen Auslastung sowie des tatsächlich verbrauchten Kerosins berechnet. Die zugrunde gelegten Distanzen beziehen sich auf Großkreisentfernungen. Im Kombinationsverkehr (Fracht- und Passagiertransport auf einem Flugzeug) wird die Zuordnung des Treibstoffverbrauchs zur Ermittlung passagier- oder frachtspezifischer Werte anhand ihres Anteils an der Gesamt-nutzlast vorgenommen.

Seit 2013 existiert mit der Norm DIN EN 16258 ein Leitfadensystem zur vereinheitlichten Berechnung der Treibhausgasemissionen für Transportprozesse. Dieser Leitfaden verwendet die gleichen Ansätze zur Berechnung der Nutzlast wie die Lufthansa Group. Bei der Berechnung der zurückgelegten Distanzen wird auf die Großkreisentfernung ein Aufschlag von zusätzlichen 95 km in Anlehnung an die Vorgaben aus dem EU-Emissionsrecht vorgegeben. Parallel hierzu erarbeitete der

internationale Luftfahrtverband IATA eigene Berechnungsvorschläge, die sich mit der Aufteilung des Treibstoffverbrauchs zwischen Fracht und Passagier befassen und dem Passagier einen höheren Anteil am Treibstoffverbrauch wegen der passagierspezifischen Infrastruktur zurechnen. Diese Methode bleibt zwar ohne Einfluss auf die Gesamteffizienz eines Fluges, verändert aber die Zurechnung zwischen Passagier und Fracht. Beide Methoden weisen jedoch noch Divergenzen auf (auch zur bisher von Lufthansa verwendeten Methode). Eine vereinheitlichte, international harmonisierte und akzeptierte Methode würden wir begrüßen.

#### Umweltmanagementsystem

Die Umweltdaten für diesen Bericht erhob die Lufthansa Group mithilfe ihres Umweltmanagementsystems. Dieses gibt unter anderem vor, auf welchem Wege Daten zu prüfen und an das Konzernressort Umwelt zu übermitteln sind. Basis der Datenerhebung ist die Lufthansa Umweltdatenbank.

#### Genauigkeit

Aus Darstellungsgründen sind die Zahlen in den Tabellen und Grafiken gerundet. Die Veränderungen gegenüber dem Vorjahr bzw. anteilige Prozentangaben beziehen sich allerdings auf die jeweils exakten Werte. Aus diesem Grund kann es vorkommen, dass eine Angabe im Vergleich zum Vorjahr zwar gleich geblieben ist, aber dennoch eine relative Veränderung ausgewiesen wird. Aufgrund der Rundung von anteiligen Prozentangaben kann es ferner vorkommen, dass deren Addition, verglichen mit der Addition der nicht gerundeten Prozentanteile, zu abweichenden Ergebnissen führt. So lassen sich beispielsweise anteilige Prozentangaben bedingt durch Rundungen nicht zu 100 Prozent addieren, obwohl dies sachlogisch zu erwarten gewesen wäre.

## Verifizierungserklärung Scope 1-3

# VERIFIZIERUNGSERKLÄRUNG

## MÜLLER-BBM CERT GMBH

Die Müller-BBM Cert GmbH, akkreditierte Verifizierungsstelle DAkkS D-VS-18709-01-01, akkreditiert und zugelassen für den Bereich Luftverkehrstätigkeiten, bestätigt, dass die Daten zu den CO<sub>2</sub>-Emissionen des vorgelegten Climate Change CDP final report 2016 vom 23.06.2016 und jene in der Abbildung „Direkte und indirekte CO<sub>2</sub>-Emissionen der Lufthansa Group“ auf Seite 41 des Nachhaltigkeitsberichts *Balance*, Ausgabe 2016, der

### Deutschen Lufthansa AG und ihren Töchtern\*

unter den Verifizierungsstandards

- EU Emissions Trading Scheme (EU ETS) Directive and EU ETS related national implementation laws
- Airport Carbon Accreditation (ACA) des Airports Council International Europe

geprüft und mit folgenden Unsicherheiten verifiziert wurden:

Scope 1	28.601.347 t CO <sub>2eq</sub> (high assurance)
Scope 2	343.438 t CO <sub>2eq</sub> (limited assurance)
Scope 3	8.005.651 t CO <sub>2eq</sub> (limited assurance)

Kerpen, 30. Juni 2016



Müller-BBM Cert GmbH

\*Gesellschaften im Anwendungsbereich des CDP-Report 2016: Deutsche Lufthansa AG, Lufthansa Cargo AG, Lufthansa Technik AG, Lufthansa CityLine GmbH, Swiss International Air Lines AG, Edelweiss Air AG, Austrian Airlines AG, Air Dolomiti S.p.A, Germanwings GmbH, Eurowings Aviation GmbH, LSG Lufthansa Service Holding AG, Lufthansa AirPlus Servicekarten GmbH, Lufthansa Global Business Services GmbH, Lufthansa Training and Conference Center GmbH, Seeheim, Miles & More GmbH, Lufthansa Process Management GmbH, Lufthansa Systems GmbH & Co. KG, Lufthansa Industry Solutions GmbH & Co. KG, Lufthansa Flight Training GmbH, LZ-Catering GmbH.

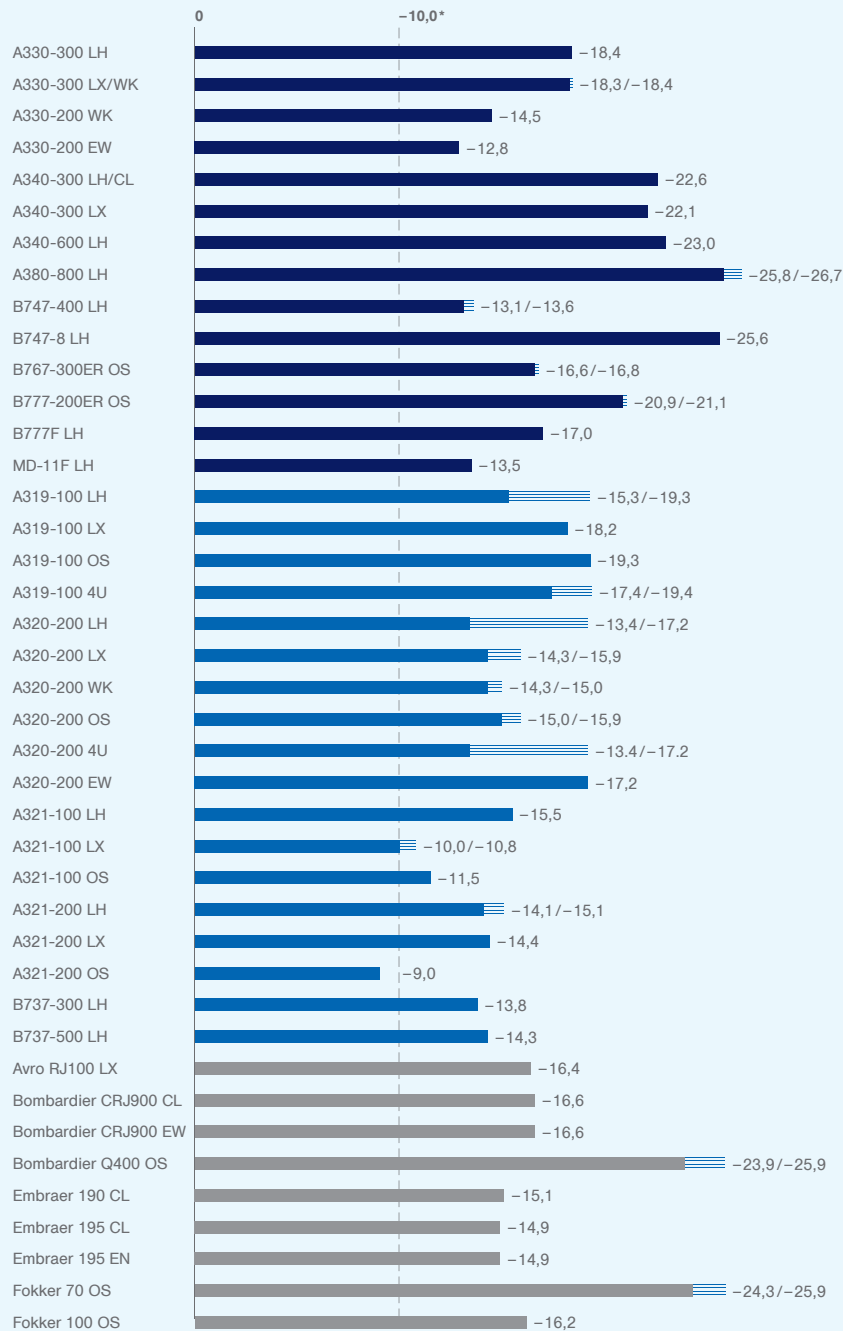
Müller-BBM Cert GmbH  
Robert-Koch-Straße 11  
D-82152 Planegg  
Telefon +49 (0)89 85 602 0 | Fax +49 (0)89 85 602 111  
info@MuellerBBM-Cert.de | www.MuellerBBM-Cert.de

**MBBM**  
MÜLLER-BBM GRUPPE

# Strengste Lärmstandards für die Flotte der Lufthansa Group

## Unterschreitung der ICAO-Lärmgrenzwerte Kapitel 3 und Kapitel 4

Aktive Flotte der Lufthansa Group per 31.12.2015  
Angaben in EPNdB



Von 595 Flugzeugen der aktiven Flotte der Lufthansa Group erfüllen 592 den strengen Kapitel-4-Lärmstandard der internationalen Zivilluftfahrtorganisation ICAO. Wichtigster Teil von Kapitel 4 ist das sogenannte „minus 10EPNdB“-Kriterium (Effective Perceived Noise dB), vgl. vertikale, gestrichelte Linie in nebenstehender Übersicht. Die Grenzwerte sind abhängig vom höchstzulässigen Abfluggewicht und von der Zahl der Triebwerke eines Flugzeugs.

In der Balkengrafik ist für jedes Flugzeugmuster die Summe der Differenzen zwischen Messwert und Grenzwert an den drei Referenzpunkten (kumulierte Marge) dargestellt. Wo nötig, sind die Werte auf Basis des im Flugbetrieb genutzten reduzierten maximalen Startgewichts angegeben. Zur transparenten Darstellung wurde wie in den vorangegangenen Ausgaben von *Balance* eine verfeinerte Auswertemethodik angewendet, in die die individuellen Lärmzeugnisdaten aller Konzernflugzeuge einfließen. Unterschiedliche Ausführungen des Flugzeugs und seiner Triebwerke je nach Baujahr werden so berücksichtigt. Dementsprechend werden für viele Flotten Wertebereiche von der niedrigsten bis zur höchsten kumulierten Marge angegeben. Die Auswertung berücksichtigt auch zwischenzeitliche Veränderungen am Flugzeug oder Triebwerk, die in einigen Fällen zu veränderten Lärmwerten und kumulierten Margen führen. Darüber hinaus führen Zugänge und Abgänge in einzelnen Flotten zu Veränderungen in den berichteten Wertebereichen.

Gruppierung der Flugzeugmuster nach MTOW (maximales Startgewicht):

● unter 50t ● 50 bis 150t ● über 150t

Diese Unterteilung entspricht in der Regel der Gruppierung nach Regional-/Kont-/Interkontinentalflugzeugen

4U = Germanwings  
CL = Lufthansa CityLine  
EN = Air Dolomiti  
EW = Eurowings  
LH = Lufthansa, Lufthansa Cargo  
LX = Swiss  
OS = Austrian Airlines  
WK = Edelweiss Air

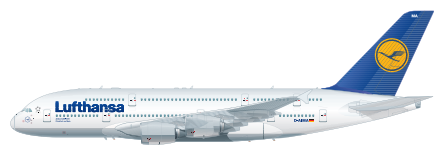
\* Neuer ICAO-Kapitel-4-Grenzwert, der seit 2006 für neue Flugzeuge gilt: -10 EPNdB, bezogen auf Kapitel 3.



# Die operative Flotte der Lufthansa Group

(per 31.12.2015)

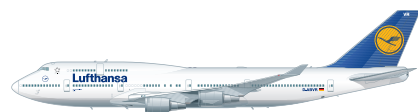
## Lufthansa und Regionalpartner



Airbus A380-800 LH: 14 Flugzeuge, 509 Sitze, 12.400 km Reichweite



Boeing 747-8 LH: 19 Flugzeuge, 364 Sitze, 13.000 km Reichweite



Boeing 747-400 LH: 13 Flugzeuge, 371 Sitze, 12.400 km Reichweite



Airbus A340-600 LH: 24 Flugzeuge, 297 Sitze, 12.900 km Reichweite



Airbus A340-300 LH: 15 Flugzeuge, 279 Sitze, 11.850 km Reichweite  
CL: 3 Flugzeuge, 298 Sitze, 11.700 km Reichweite



Airbus A330-300 LH: 19 Flugzeuge, 236 Sitze, 9.850 km Reichweite



Airbus A321-100/200 LH: 64 Flugzeuge, 200 Sitze, 4.150 km Reichweite



Airbus A320-200 LH: 51 Flugzeuge, 168 Sitze, 3.200 km Reichweite



Airbus A319-100 LH: 30 Flugzeuge, 138 Sitze, 3.350 km Reichweite



Boeing 737-500 LH: 2 Flugzeuge, 120 Sitze, 1.900 km Reichweite



Boeing 737-300 LH: 8 Flugzeuge, 140 Sitze, 2.000 km Reichweite



Embraer 195 CL: 23 Flugzeuge, 120 Sitze, 2.300 km Reichweite  
EN: 10 Flugzeuge, 120 Sitze, 2.300 km Reichweite



Embraer 190 CL: 9 Flugzeuge, 100 Sitze, 3.500 km Reichweite



Bombardier CRJ900 CL: 19 Flugzeuge, 90 Sitze, 2.100 km Reichweite

## Eurowings und Germanwings



Airbus A330-200 EW: 2 Flugzeuge, 310 Sitze, 10.450 km Reichweite



Airbus A320-200 EW/4U: 26 Flugzeuge, 180 Sitze, 4.000 km Reichweite



Airbus A319-100 EW/4U: 43 Flugzeuge, 150 Sitze, 2.900 km Reichweite



Bombardier CRJ900 EW: 16 Flugzeuge, 90 Sitze, 2.100 km Reichweite

## Lufthansa Cargo

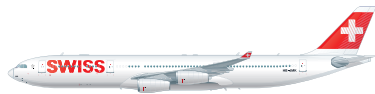


Boeing MD-11F LH: 14 Flugzeuge, 579 m<sup>3</sup>/89,4t, 6.700 km Reichweite



Boeing 777F LH: 5 Flugzeuge, 657 m<sup>3</sup>/103t, 8.900 km Reichweite

## Swiss und Edelweiss Air



Airbus A340-300 LX: 15 Flugzeuge, 219 Sitze, 13.000 km Reichweite



Airbus A330-300 LX: 14 Flugzeuge, 236 Sitze, 9.850 km Reichweite



Airbus A321-100/200 LX: 8 Flugzeuge, 219 Sitze, 2.100 km Reichweite



Airbus A320-200 LX: 22 Flugzeuge, 180 Sitze, 2.700 km Reichweite



Airbus A319-100 LX: 5 Flugzeuge, 138 Sitze, 3.350 km Reichweite



Avro RJ100 LX: 16 Flugzeuge, 97 Sitze, 2.150 km Reichweite



Airbus A330-300 WK: 1 Flugzeug, 315 Sitze, 9.000 km Reichweite



Airbus A330-200 WK: 1 Flugzeug, 275 Sitze, 10.800 km Reichweite



Airbus A320-200 WK: 6 Flugzeuge, 168 Sitze, 4.150 km Reichweite

## Austrian Airlines



Boeing 777-200ER OS: 5 Flugzeuge, 308 Sitze, 12.100 km Reichweite



Boeing 767-300ER OS: 6 Flugzeuge, 214 Sitze, 10.250 km Reichweite



Airbus A321-100/200 OS: 6 Flugzeuge, 200 Sitze, 4.150 km Reichweite



Airbus A320-200 OS: 16 Flugzeuge, 168 Sitze, 4.150 km Reichweite



Airbus A319-100 OS: 7 Flugzeuge, 138 Sitze, 3.350 km Reichweite



Fokker 100 OS: 14 Flugzeuge, 100 Sitze, 2.100 km Reichweite



Fokker 70 OS: 6 Flugzeuge, 80 Sitze, 2.250 km Reichweite



Bombardier Q400 OS: 18 Flugzeuge, 76 Sitze, 1.350 km Reichweite

Reichweitenangaben generell bei maximaler Passagierzahl respektive Zuladung; teilweise abweichende Versionen im Einsatz

### Legende

4U = Germanwings	EW = Eurowings	LX = Swiss
CL = Lufthansa CityLine	LH = Lufthansa, Lufthansa Cargo	OS = Austrian Airlines
EN = Air Dolomiti		WK = Edelweiss Air

# Corporate Responsibility: Preise, Auszeichnungen und Indizes



Die Lufthansa Group und ihre Konzerngesellschaften erhalten jedes Jahr zahlreiche Preise und Auszeichnungen. Nachfolgend eine Auswahl mit Bezug zu Themen der unternehmerischen Verantwortung:

## 2015

- Die US-Fachzeitschrift Air Transport World kürte die Lufthansa Group zur **Eco-Airline of the Year 2015** – bereits zum zweiten Mal in drei Jahren.
- Auf der Reisemesse ITB in Berlin zeichnete die Schweizer Klimaschutzorganisation myclimate den AirPlus Green Company Account der Lufthansa Tochtergesellschaft AirPlus als Pionier für nachhaltige Finanzprodukte in der Reisebranche mit dem **myclimate-Award 2015** aus.
- Das Projekt Free Route Airspace Maasricht and Karlsruhe (FRAMaK) von Lufthansa, Deutscher Flugsicherung und Eurocontrol gewann den **IHS Jane's ATC Award 2015** in der Kategorie Umwelt.
- Die Initiative Ludwig-Erhard-Preis hat LZ-Catering die Auszeichnung **Recognised for Excellence 4 Stars** verliehen. Mit dem Vier-Sterne-Zertifikat würdigte die Tochtergesellschaft der European Foundation for Quality Management das hohe Niveau der unternehmerischen Leistungen des zur Lufthansa Group gehörenden Experten für Betriebsgastronomie.
- Das Lufthansa Karriereportal [www.Be-Lufthansa.com](http://www.Be-Lufthansa.com) ist vom Forschungsinstitut Trendence als **beste Karrierewebsite in Deutschland** ausgezeichnet worden. Die Jury lobte unter anderem die überzeugende Gestaltung mit hoher Wiedererkennbarkeit, die übersichtliche Darstellung der Inhalte, die lebendigen Animationen und die klare Navigation.
- Das betriebliche Gesundheitsmanagement von Swiss wurde mit dem Label **Friendly Work Space®** der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz

ausgezeichnet. Die Vergabe des Labels erfolgt anhand praxisorientierter Qualitätskriterien. Friendly Work Space®-Betriebe engagieren sich systematisch für gute Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter.

- Die Lufthansa Sozialberatung hat für die gesundheitsorientierte Begleitung von betrieblichen Veränderungsprozessen den **Soul@Work Award** erhalten.
- Lufthansa Technical Training (LTT) ist von Temasek Polytechnic in Singapur mit dem **Partner in Education Award** ausgezeichnet worden. Temasek Polytechnic ist ein führendes Ausbildungsinstitut, das unter anderem Mechaniker für die Luftfahrtindustrie ausbildet.
- Bereits seit 2005 nimmt Austrian Airlines an der Umweltinitiative ÖkoBusinessPlan der Stadt Wien teil. Diese unterstützt Unternehmen bei der Umsetzung ökologisch und ökonomisch relevanter Maßnahmen. Wie in den Vorjahren hat die Fluggesellschaft auch 2015 die **ÖkoProfit-Auszeichnung** für zahlreiche Projekte erhalten.
- Die Air Transport Action Group (ATAG), eine globale Vereinigung von Partnern aus der Luftfahrtbranche, hat zwei herausragende Effizienz-Projekte der Lufthansa Group in die Publikation **ATAG Aviation Climate Solutions** aufgenommen. Diese beleuchtet 100 wegweisende Projekte der Luftfahrtbranche entlang der etablierten Vier-Säulen-Strategie für den Klimaschutz.
- Die zur Lufthansa Group gehörenden Fluggesellschaften Lufthansa, Swiss und Austrian Airlines wurden in der Studie „Mit gutem Gewissen“ mit dem **Gold-Prädikat** für verantwortungsbewusste Unternehmensführung

ausgezeichnet. Das Wirtschaftsmagazin Focus Money hat die repräsentative Umfrage zusammen mit Deutschland Test und dem Analyse-Unternehmen ServiceValue durchgeführt.

## 2016

- Die US-Fachzeitschrift Air Transport World hat die Partner der Initiative E-PORT AN, zu denen auch die Lufthansa Group gehört, als **Eco-company Partnership of the year** ausgezeichnet. Sie würdigt damit deren Vorreiterrolle und ihr Engagement für mehr Elektromobilität auf dem Vorfeld.
- Lufthansa hat vom Flughafen San Francisco die Auszeichnung **Quietest Overall Airline** erhalten, die im Zuge des „Fly Quiet Program“ vergeben wird. Die Roundtable-Initiative des Airports lobte insbesondere die Anstrengungen der Airline in den Bereichen Flottenmodernisierung und Lärmreduzierung.
- Für ihre gemeinsam mit dem IT-Unternehmen Aviaso entwickelte Analyse-Software OMEGA ist Lufthansa mit dem **Innovationspreis der Deutschen Luftfahrt** in der Kategorie Emissionsreduktion ausgezeichnet worden.

**Die Lufthansa Group wird aktuell in folgenden Nachhaltigkeitsindizes gelistet und hat folgende Ratings erhalten:**

- FTSE4Good
- Ethibel Excellence Investment Register und Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe
- ECPI
- MSCI Global Sustainability Index Series
- oekom Prime Rating



**Deutsche Lufthansa AG**  
Lufthansa Group Communications  
Lufthansa Aviation Center  
60546 Frankfurt am Main  
Deutschland  
E-Mail: [balance@dlh.de](mailto:balance@dlh.de)

*Balance* ist ein rechtlich geschützter Titel.

© Juli 2016  
[www.lufthansagroup.com/verantwortung](http://www.lufthansagroup.com/verantwortung)