



Ausgabe 2015

Balance

Das Wichtigste zum Thema Nachhaltigkeit in der Lufthansa Group



**Innovation –
der Schlüssel für eine
erfolgreiche Zukunft**

Inhalt

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

/ 6 Innovation – der Schlüssel für eine erfolgreiche Zukunft

1/ 16 Nachhaltige Unternehmensführung

- 18 Nachhaltig und verantwortungsvoll handeln
- 20 „Die Umwelt fliegt bei uns immer mit.“ – Interview mit Carsten Spohr
- 23 Stakeholder-Dialog
- 26 Corporate Governance und Compliance
- 28 Flottenentwicklung
- 31 Nachhaltigkeit im Beschaffungsprozess

2/ 32 Klima- und Umweltverantwortung

- 34 Strategie und Management
- 39 Treibstoffverbrauch und Emissionen
- 50 Energie- und Ressourcenmanagement
- 54 Aktiver Schallschutz
- 57 Engagement für die Wissenschaft

3/ 58 Produktverantwortung

- 60 Sicherheit, Gesundheit, Zufriedenheit
- 62 Kundenzufriedenheit
- 64 Flugsicherheit und Gesundheitsschutz
- 67 Datenschutz und Datensicherheit
- 68 CO₂-Kompensation

4/ 70 Soziale Verantwortung

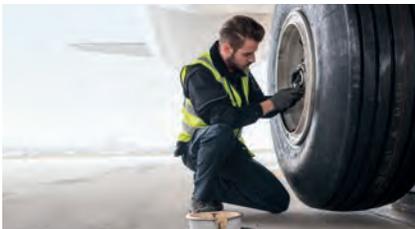
- 72 Die Chancen des Wandels nutzen: Zukunft denken, Neues wagen, Verantwortung leben
- 74 Interview mit Åsa Lautenberg
- 75 Vielfalt und Chancengleichheit
- 80 Partnerschaftliche Beschäftigungspolitik
- 83 Talent Management
- 88 Arbeits- und Gesundheitsschutz

5/ 90 Gesellschaftliches Engagement

- 92 „Lufthansa Group Social Care“: Für eine Kultur der Mitverantwortung
- 93 Humanitäre Soforthilfe
- 95 Soziales Engagement
- 101 Umweltförderung
- 102 Kulturelles Engagement
- 103 Sportförderung

6/ 104 Service und Informationen

- 106 Glossar
- 112 Impressum
- 113 Erläuterungen zur Datenabgrenzung und Berechnungsmethodik
- 114 Strengste Lärmstandards für die Flotte der Lufthansa Group
- 115 Die operative Flotte der Lufthansa Group
- 116 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. Die Daten dieses Berichts beziehen sich auf das Geschäftsjahr 2014.

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

Datenabgrenzung und Vergleichbarkeit

Erläuterungen zur Datenabgrenzung und Berechnungsmethodik der absoluten und spezifischen Ressourcenverbräuche der Lufthansa Group erhalten Sie auf Seite 113. Aufgrund der Portfolio-Veränderungen in den vergangenen Jahren ist die Vergleichbarkeit der im Bericht dargestellten Personal- und Umweltkennzahlen zu denen der Vorjahre nur eingeschränkt möglich. 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 ein Mal jährlich in einer deutschen und in einer englischen Ausgabe. Die letzte Ausgabe erschien Ende Juni 2014.

Zusatzinformationen im Internet

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

📄 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 des Lufthansa Konzerns und seiner Gesellschaften beziehen, handelt es sich lediglich um Prognosen und Einschätzungen und damit nicht um feststehende historische Tatsachen. Sie dienen allein informatorischen Zwecken und sind durch Begriffe wie *glauben, erwarten, vorhersagen, beabsichtigen, prognostizieren, planen, schätzen, rechnen mit* oder *bestreben* gekennzeichnet. Diese zukunftsgerichteten Aussagen beruhen auf allen von uns derzeit erkennbaren und verfügbaren Informationen, Fakten und Erwartungen. Sie können daher nur zum Zeitpunkt der Veröffentlichung Gültigkeit beanspruchen. Da zukunftsgerichtete Aussagen naturgemäß mit Ungewissheiten und in ihren Auswirkungen nicht einschätzbaren Risikofaktoren – wie etwa einer

Änderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen – behaftet sind oder zugrunde gelegte Annahmen nicht oder abweichend eintreffen können, besteht die Möglichkeit, dass sich die tatsächlichen Ergebnisse und die Entwicklung des Unternehmens von den Prognosen wesentlich unterscheiden. Die Lufthansa Group ist stets bemüht, die veröffentlichten Daten zu kontrollieren und auf dem aktuellen Stand zu halten. Dennoch kann seitens des Unternehmens keine Verpflichtung übernommen werden, 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.

1 Aus dem Geschäftsbericht 2014 der Lufthansa Group.
2 Die Werte von 2013 wurden aufgrund von IFRS 11 rückwirkend angepasst. **3** Für das Berichtsjahr 2014 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 44). **4** Betrachtete Flugarten: alle Linien- und Charterflüge. **5** Siehe Tabelle „Treibstoffverbrauch“ auf Seite 44. **6** *Balance*: Teilstrecken (operative Sicht); Geschäftsbericht: Wegstrecken (Kundensicht). Eine Wegstrecke kann mehrere Teilstrecken enthalten, zum Beispiel bei Zwischenstopps. **7** *Balance*: auf Basis aller an Bord befindlichen Passagiere; Geschäftsbericht: auf Basis aller Zahlgäste. **8** Erfasste Gesellschaften wie **3**, jedoch inklusive der Dienste von Dritten, da diese zum Ergebnis des Konzerns beitragen. Flugart wie **4**, jedoch inklusive Ferryflüge, da diese einen Kostenfaktor darstellen.

Wirtschaftskennzahlen¹		2014	2013 ²	Veränderung
Umsatzerlöse	Mio. €	30.011	30.027	-0,1 %
davon Verkehrserlöse	Mio. €	24.388	24.568	-0,7 %
Operatives Ergebnis	Mio. €	954	699	+36,5 %
Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit	Mio. €	767	851	-9,9 %
Konzernergebnis	Mio. €	55	313	-82,4 %
Bilanzsumme	Mio. €	30.474	29.108	+4,7 %
Operativer Cashflow	Mio. €	1.977	3.290	-39,9 %
Investitionen (brutto)	Mio. €	2.777	2.499	+11,1 %
Eigenkapitalquote	Prozent	13,2	21,0	-7,8 PP

Personalkennzahlen		2014	2013	Veränderung
Mitarbeiter (jeweils per 31.12.)		118.781	118.285 ²	+0,4 %
davon in Deutschland		67.155	66.866	+0,4 %
davon im Ausland		51.626	51.419	+0,4 %
Personalaufwand	Mio. €	7.335	7.356 ²	-0,3 %
Umsatz/Mitarbeiter	Tsd. €	252	256	-1,4 %
Personalaufwand/Umsatz	Prozent	24,4	24,5	-0,1 PP
Durchschnittsalter	Jahre	42,3	41,9	+0,4 Jahre
Teilzeitquote absolut	Prozent	28,0	28,1	-0,1 PP
Teilzeitquote Männer	Prozent	14,3	14,1	+0,2 PP
Teilzeitquote Frauen	Prozent	45,0	45,6	-0,6 PP
Anteil Frauen im Management (Deutschland)	Prozent	16,0	16,7	-0,7 PP
Anteil Frauen im Management (weltweit)	Prozent	14,2	14,5	-0,3 PP

Umweltkennzahlen^{3,4}		2014	2013	Veränderung
Ressourcenverbrauch				
Treibstoffverbrauch ⁵	Tonnen	8.825.774	8.764.774	+0,7 %
Treibstoffverbrauch, spezifisch, Passagierbeförderung	l/100 pkm	3,84	3,91	-1,6 %
Treibstoffverbrauch, spezifisch, Frachttransport	g/tkm	221	223	-0,8 %
Emissionen				
Kohlendioxid-Emissionen	Tonnen	27.801.092	27.609.039	+0,7 %
Kohlendioxid-Emissionen, spezifisch, Passagierbeförderung	kg/100 pkm	9,69	9,84	-1,6 %
Stickoxid-Emissionen	Tonnen	132.257	131.091	+0,9 %
Stickoxid-Emissionen, spezifisch, Passagierbeförderung	g/100 pkm	45,8	46,7	-2,0 %
Kohlenmonoxid-Emissionen	Tonnen	19.251	18.976	+1,5 %
Kohlenmonoxid-Emissionen, spezifisch, Passagierbeförderung	g/100 pkm	7,3	7,4	-1,9 %
Unverbrannte Kohlenwasserstoffe	Tonnen	1.952,5	1.990,8	-1,9 %
Unverbrannte Kohlenwasserstoffe, spezifisch, Passagierbeförderung	g/100 pkm	0,7	0,7	-3,6 %

Transportleistungskennzahlen		Balance ^{3,4}	Veränderung z. Vj.	Geschäftsbericht ⁸	Veränderung z. Vj.
Flüge ⁶		953.669	-1,5 %	1.001.975	-2,6 %
Fluggäste ⁷		104.018.126	+1,3 %	105.988.268	+1,3 %
Transportierte Fracht und Post	Tonnen	1.920.328	-2,2 %	1.923.529	-2,1 %
Angebotene Sitzkilometer, SKO	Mio. pkm	266.397	+2,6 %	268.105	+2,1 %
Angebotene Frachtkilometer, FTKO	Mio. tkm	14.310	-1,7 %	14.659	-1,6 %
Angebotene Tonnenkilometer, TKO	Mio. tkm	40.917	+1,8 %	41.548	+0,8 %
Passagierkilometer, PKT ⁷	Mio. pkm	219.372	+2,8 %	214.641	+2,4 %
Frachtkilometer (mit Fremdleistungen), FTKT	Mio. tkm	9.408	+0,1 %	10.249	-0,4 %
Tonnenkilometer, TKT	Mio. tkm	31.408	+1,9 %	31.308	+1,4 %

Liebe Leserin, lieber Leser,

mitten in der Erstellungsphase dieses Nachhaltigkeitsberichts hat sich am 24. März 2015 das tragische Flugzeugunglück unserer Germanwings ereignet. Wir haben sofort alles unternommen, um den Angehörigen der Opfer in dieser schlimmen Zeit schnell und unbürokratisch beizustehen. Das tun wir bis heute. Das Leid, das diese Tragödie verursacht hat, ist unermesslich. Für uns war dieser 24. März eine Zäsur in der Geschichte unseres Unternehmens. Auch wenn wir jetzt wieder nach vorne schauen, wird es noch lange dauern, bis wir diesen Schock über das schlimmste Unglück seit Bestehen der neuen Lufthansa verarbeitet haben.

In der Luftfahrt haben wir immer aus Unglücken gelernt und Maßnahmen ergriffen, damit das Fliegen noch sicherer wird. Das haben wir auch jetzt getan. Sicherheit bleibt unsere oberste Priorität. Wir werden unsere führende Position im Bereich Flugsicherheit kontinuierlich weiter ausbauen, indem wir unsere Sicherheitsstrukturen weiterentwickeln, wobei wir schon heute konzernweit deutlich über den gesetzlich vorgeschriebenen Standards liegen.

Nach Sicherheit hat für uns Zukunftsfähigkeit oberste Priorität. Im Berichtsjahr 2014 haben wir mit unserem strategischen Arbeitsprogramm „7to1 – Our way forward“ sieben zentrale Handlungsfelder definiert und damit die Grundlagen für eine nachhaltige Ergebnisverbesserung und eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Lufthansa Group geschaffen. Unternehmerische Verantwortung heißt für uns nicht nur kulturelles und soziales Engagement, sondern insbesondere zukunftsorientiertes Handeln. Mit diesem Programm haben wir aber auch die Weichen für einen noch klimafreundlicheren Luftverkehr gestellt. Das zählt sich aus. Unsere Passagier-Airlines haben im vergangenen Jahr durchschnittlich nur noch 3,84 Liter Kerosin benötigt, um einen Gast 100 Kilometer zu fliegen – ein neuer Effizienz-Rekord! Wir investieren kontinuierlich in umweltschonende Technologien und haben aktuell 272 (Stand: 31.12.2014) geräuscharme und hocheffiziente Flugzeuge auf unserer Bestellliste. Für unsere Vorreiterrolle beim Klimaschutz haben wir Anfang 2015 bereits zum zweiten Mal die Auszeichnung „Eco-Airline of the Year“ erhalten.

Umwelt- und Klimaschutz sind ein zentraler Teil unserer Unternehmensverantwortung. Mit unserer Mitgliedschaft im UN Global Compact bekennen wir uns darüber hinaus zu einer nachhaltigen Unternehmensführung mit dem Ziel, Menschen durch gemeinsame Werte, Ziele und Strukturen sowie Aus- und Weiterbildung in die Lage zu versetzen, eine gemeinsame Leistung zu vollbringen und auf Veränderungen zu reagieren. In diesem Kontext haben wir auch unsere Personalstrategie weiterentwickelt. Mit neuen Instrumenten und Prozessen möchten wir sicherstellen, auch künftig die besten Mitarbeiter an Bord zu haben. Auf dem Gebiet des gesellschaftlichen Engagements, um noch einen letzten wichtigen Bereich anzusprechen, werden wir den Fokus deutlich stärker als bisher auf soziale Belange legen.

Vertiefende Informationen zu diesen und anderen Themen finden Sie in der vorliegenden Ausgabe von *Balance*. Unser Schwerpunktthema „Innovationsmanagement“ ist dem Bericht vorangestellt und gibt Ihnen einen fundierten Überblick über eines unserer wichtigsten Handlungsfelder, das in engem Zusammenhang mit unserem Nachhaltigkeitsengagement steht.

Ich wünsche Ihnen eine nachhaltig spannende Lektüre.



Carsten Spohr

Vorsitzender des Vorstands
Deutsche Lufthansa AG

„Nach Sicherheit hat für uns Zukunftsfähigkeit oberste Priorität.“



Carsten Spohr

Die Lufthansa Group

Auf einen Blick

Die Lufthansa Group ist der weltweit führende Aviation-Konzern. Das Unternehmensportfolio besteht aus Netzwerk-Airlines, Low-Cost-Airlines und Aviation-Service-Gesellschaften. Im Geschäftsjahr 2014 war das Unternehmen in fünf Geschäftsfeldern organisiert: Passage Airline Gruppe, Logistik, Technik, Catering und, bis zum Ende 2014, IT Services. Alle Geschäftsfelder nehmen in ihren jeweiligen Branchen eine führende Rolle ein. Zur Lufthansa Group gehören insgesamt rund 540 Tochterunternehmen und Beteiligungsgesellschaften.

 www.lufthansagroup.com

Auf einen Blick



Köln

Unternehmenssitz



118.781

Mitarbeiter*



143

Nationalitäten*



105,9 Mio.

Fluggäste im Jahr 2014



**Frankfurt a. M.,
München, Zürich,
Wien, Brüssel**

Drehkreuze



615

Flugzeuge in der Konzernflotte*



> 1,9 Mio. Tonnen

Fracht/Post im Jahr 2014

* per 31.12.2014



Nordamerika

367 wöchentliche

Frequenzen zu

22 Zielen in

2 Ländern



Flugziele

Passage Airline Gruppe

Frequenzen pro Woche Lufthansa Passage,
Swiss und Austrian Airlines



Mittel- und Südamerika

63 wöchentliche

Frequenzen zu

8 Zielen in

7 Ländern

Ein Tag in der Lufthansa Group

2.745
Starts/Landungen
täglich

290.379
Fluggäste täglich



1.700
Flugzeuge betreuen
wir täglich.

1,6 Mio.
Essen täglich

5.270
Tonnen Fracht täglich



Europa
7.405 wöchentliche
Frequenzen zu
160 Zielen in
42 Ländern



Asien/Pazifik
261 wöchentliche
Frequenzen zu
24 Zielen
in 11 Ländern



Nahost
184 wöchentliche
Frequenzen zu
15 Zielen in
11 Ländern



Afrika
140 wöchentliche
Frequenzen zu
21 Zielen in
13 Ländern

Die Geschäftsfelder der Lufthansa Group

Passage Airline Gruppe

Das größte Geschäftsfeld ist die Passage Airline Gruppe. Die Fluggesellschaften der Lufthansa Group positionieren sich in ihren jeweiligen Segmenten als Qualitätscarrier.



Lufthansa
www.LH.com



Germanwings
www.germanwings.com



Eurowings
www.eurowings.com



Swiss
www.swiss.com



Austrian Airlines
www.austrian.com



Brussels Airlines
(Beteiligung: 45%)
www.brusselsairlines.com



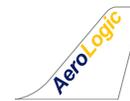
SunExpress
(Beteiligung: 50%)
www.sunexpress.com

Logistik

Die Lufthansa Cargo AG mit Sitz in Frankfurt am Main zählt zu den weltweit führenden Anbietern von Standard-, Express- und Spezialfracht. Das Unternehmen bietet mit mehr als 300 Zielorten in rund 100 Ländern ein umfassendes Streckennetz. www.lufthansa-cargo.com



Lufthansa Cargo AG



AeroLogic
(Beteiligung: 50%)

Technik

Die Lufthansa Technik AG mit Sitz in Hamburg ist Weltmarktführer in den Bereichen Wartung, Reparatur und Überholung von Verkehrsflugzeugen. Das Produktangebot reicht vom Einzelauftrag bis zur Betreuung ganzer Flotten. www.lufthansa-technik.com

Catering

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

Innovation – der Schlüssel für eine erfolgreiche Zukunft

Die Lufthansa Group arbeitet mit vereinten Kräften daran, das Fliegen noch effizienter, nachhaltiger und attraktiver zu gestalten.

Das Automobil, das Flugzeug, das Internet – Innovationen, die die Welt veränderten. Das Wort Innovation leitet sich vom lateinischen Verb innovare ab und steht für Erneuerung und Veränderung. Ohne Innovationen und Forschung gibt es keinen Fortschritt. Ideen werden zu Innovationen, wenn aus ihnen neue Produkte, Dienstleistungen, Verfahren oder Geschäftsprozesse entstehen, die den Markt durchdringen und spürbar verändern. Im digitalen Zeitalter ist Innovationsfähigkeit mehr denn je eine Grundvoraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg. Für ein Unternehmen wie die Lufthansa Group heißt das: strategisch denken und handeln in einem äußerst wettbewerbsintensiven Umfeld. Dabei bieten neue Materialien, Technologien und Innovationen große Chancen, die Dienstleistungen für unsere Kunden noch attraktiver und gleichzeitig ökologisch effizienter zu gestalten. Trends und Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen und entsprechende neue Services zu entwickeln, rückt künftig noch stärker in den Fokus. Auf diese Weise sichern Innovationen die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit des Konzerns.



Think out
of the box!

Be
part
of it!

innovation
@ Lufthansa Group



92

Innovationsprojekte

haben sich im Jahr 2014 um den erstmals ausgeschriebenen internen Innovator Award beworben.

500

Millionen Euro

investiert die Lufthansa Group bis 2020 in interne und externe Innovationen.

„Innovation heißt für uns, in einem äußerst wettbewerbsintensiven Umfeld strategisch zu denken und zu handeln. Das ist uns schon früher sehr erfolgreich gelungen, wie die Gründung der Star Alliance und die erstmalige Bildung kommerzieller Joint Ventures im Airline-Bereich zeigen.“



Sadiq Gillani
Leiter Konzernstrategie
Deutsche Lufthansa AG

Innovation@Lufthansa Group

Schon oft hat die Lufthansa Group neue Ideen in erfolgreiche Produkte und Dienstleistungen verwandelt. Dem Management von Innovationen kommt künftig eine noch größere Bedeutung zu. Das Ziel: Taktgeber der Branche zu sein.

Um die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Lufthansa Group zu sichern und ihre Position im Wachstumsmarkt Luftfahrt weiter auszubauen, hat der Konzern das strategische Arbeitsprogramm „7to1 – Our way forward“ ins Leben gerufen. Eines der sieben zentralen Handlungsfelder dieser internen Initiative heißt „Innovation und Digitalisierung“. Die Offensive dient dazu, die Lufthansa Group wieder zum Maßstab der Branche zu machen und damit erste Wahl für Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre und Partner zu sein.

Konzernweit wird das Luftfahrtunternehmen bis 2020 insgesamt 500 Millionen Euro in Innovationen investieren, die die Produkte und Serviceleistungen weiter verbessern sollen. Beispielsweise soll ein neu eingerichteter Innovationsfonds in zweistelliger Millionenhöhe Ideen künftig Flügel verleihen. Ein Expertengremium auf Top-Managementebene kann unbürokratisch bis zu 500.000 Euro pro Projekt vergeben, damit aussichtsreiche Ideen besonders schnell vorankommen. Innovation bedeutet für den Konzern, sowohl die interne Kultur entsprechend auszurichten als auch Impulse von außen aufzunehmen. Besonders wichtig ist es dabei, die Innovationen im Unternehmen richtig zu strukturieren und zu steuern.



Wie wir die Innovationskraft im Unternehmen stärken:

- Um die zahlreichen Innovationsaktivitäten im Unternehmen zu koordinieren und weitere neue Ideen zu entwickeln, hat die Lufthansa Group im Bereich Konzernstrategie eine geschäftsfeldübergreifende Innovation Unit eingerichtet. Die Abteilung sorgt auch dafür, dass bestehende Vorhaben verstärkt vorangetrieben und konsequent gefördert werden.
- Im Jahr 2014 hat die Lufthansa Group den ersten Innovator Award verliehen. Der Innovationspreis fördert nicht nur den Innovationsgeist im Unternehmen, sondern ist auch ein wichtiger Baustein, um ein konzernweites Innovations-Netzwerk zu etablieren. Die Kategorien waren vorgegeben: Nachhaltigkeit, Effizienz, Kundenorientierung und Partner Solution sowie ein Sonderpreis der Jury. Alle Mitarbeiter durften im Vorfeld abstimmen, danach prüfte eine Fachjury die eingereichten Ideen aus 14 Geschäftsbereichen. Im Jahr 2015 geht der Innovator Award in die zweite Runde.
- Symbol für die wachsende Innovationskultur in der Lufthansa Group ist die Red Box: Sie ist im Jahr 2014 mehrere Monate lang durch das Unternehmen gereist, um das Thema Innovation im Konzern noch sichtbarer zu machen. Bei der Öffnung der geheimnisvollen Kiste innerhalb verschiedener Events kam jeweils eine wegweisende Entwicklung der Lufthansa Group zum Vorschein, zum Beispiel das umweltfreundliche TaxiBot-System (siehe Seite 11). Zugleich informierte eine Ausstellung über 20 erfolgreiche Innovationen aus unterschiedlichen Unternehmen der Lufthansa Group.
- Weitere Bausteine des Innovationsmanagements sind das Innovation Lunch, Innovation Days und digitale Plattformen.

Wie wir externe Impulse in die Lufthansa Group hineinbringen:

- Die Lufthansa Group hat im September 2014 einen Innovation Hub in Berlin eröffnet, um näher an die Welt der Start-ups und an die digitale Technologieszene zu rücken. Seine Aufgabe ist es, zusätzliche Impulse in den Konzern hineinzutragen und vor allem digitale Inhalte für Produkte, Services und Prozesse entlang der Flugreisekette weiterzuentwickeln (siehe Seite 14 f.).
- Zudem baut die Lufthansa Group enge Kooperationen und Partnerschaften im Silicon Valley auf. Sie sollen helfen, Zugang zu zukunftsweisenden Ideen zu erhalten.

„Die Stärkung der Veränderungskultur ist ein wichtiger Baustein, um in der Lufthansa Group Innovationen voranzubringen. Gute Ideen müssen sich durchsetzen. Dafür schaffen wir unter anderem mit dem Innovation Fund, dem Innovator Award und weiteren Plattformen die Grundlagen.“



Doris Krüger
Leiterin Innovation Unit
Deutsche Lufthansa AG

Von Haifischhaut bis TaxiBot: Innovationen bei Lufthansa Technik

Eine wichtige Rolle beim Thema Innovation innerhalb der Lufthansa Group spielt Lufthansa Technik, die an zahlreichen Forschungs- und Entwicklungsprojekten beteiligt ist. Für den weltweit führenden Anbieter von MRO-Leistungen (Maintenance, Repair & Overhaul) gehören Neuheiten zum Tagesgeschäft. Um weitere Innovationen umzusetzen, hat der Vorstand von Lufthansa Technik 200 Millionen Euro bis 2018 genehmigt, die Teil des konzernweiten Gesamtpakets von 500 Millionen Euro sind. Bereits jetzt hat der Technik-Spezialist rund 70 neue Vorhaben geplant. Der Fokus liegt auf Neuerungen, die sowohl einen ökonomischen Nutzen als auch ökologische Vorteile bringen, wie die folgenden Beispiele zeigen.

70

neue Forschungsprojekte
sind bei Lufthansa Technik geplant.



▲ 01

Von der Natur gelernt: Haifischhaut für Flugzeuge

Lufthansa Technik entwickelt gemeinsam mit den Partnern Bremer Werk für Montagesysteme (bwm) und Airbus im Forschungsprojekt „FAMOS“ bis 2017 ein hochautomatisiertes System zum Reinigen, Entlacken, Lackieren und Auftragen strömungsgünstiger Flugzeugoberflächen. Jüngsten Erkenntnissen zufolge lässt sich mit diesen, der Haifischhaut-Struktur nachempfundenen Oberflächen etwa ein Prozent Kerosin einsparen, außerdem entlasten sie die Umwelt und senken die Betriebskosten. Die Marktreife der lackbasierten Oberflächenbeschichtung mit „Riblet“-Struktur wäre für die zivile Luftfahrt daher ein Quantensprung in puncto Treibstoffeffizienz und Umweltfreundlichkeit. In einem früheren Projekt haben Experten von Lufthansa Technik bereits die Beständigkeit von technisch nachempfundener Haifischhaut unter realen Bedingungen an Rumpf und Anströmungskante der Tragflächen zweier Lufthansa Airbus A340-300 erprobt und nachgewiesen.

▲ 02

Bessere Aerodynamik:

Wirbelgeneratoren reduzieren den Schall

Neben der Haifischhaut hat Lufthansa Technik weitere aerodynamische Verbesserungen auf den Weg gebracht, die den Kerosinverbrauch und die Lärmemissionen beim Fliegen vermindern. So stattet das Unternehmen seit Herbst 2014 Lufthansa Flugzeuge der Typen A319, A320 und A321 mit schallreduzierenden Wirbelgeneratoren vor den Tankdruckausgleichsöffnungen an der Flügelunterseite aus. Diese basieren auf Forschungsergebnissen der Lufthansa Group und des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt (DLR) (siehe Seite 54 ff., Aktiver Schallschutz). Zudem entwickelt Lufthansa Technik Wirbelgeneratoren an der Flügeloberseite. Mit diesen sollen die Flugzeuge vom Typ Airbus A320 ebenfalls nachgerüstet werden.

▲ 03

Umweltschonende Lösungen:

Rollen und Schleppen mit Elektroantrieben

Auch beim Thema Elektromobilität hat Lufthansa Technik die Nase vorn. Aufgrund der enormen ökologischen und ökonomischen Einsparpotenziale untersucht das Unternehmen bereits seit 2008 alternative Antriebskonzepte für Flugzeugbewegungen am Boden. Ziel ist es, beim Rollen und Schleppen von Flugzeugen den Kerosinverbrauch sowie die CO₂- und Lärmemissionen an Flughäfen deutlich zu reduzieren. Der Hybridschlepper TaxiBot beispielsweise, den Lufthansa Technik und ihre Tochtergesellschaft Lufthansa LEOS mitentwickelt haben, kommt seit seiner Zulassung durch die Europäische Luftfahrtbehörde EASA bereits im realen Flugbetrieb am Flughafen Frankfurt zum Einsatz (siehe Seite 50 ff., Energie- und Ressourcenmanagement).



▲ 05

„DishwashAir“: Der fliegende Geschirrspüler

„DishwashAir“: So heißt der speziell für den Einsatz an Bord von Flugzeugen geeignete neue Geschirrspüler mit minimalem Wasserverbrauch, der unter Führung von Lufthansa Technik entwickelt wurde. Mithilfe dieser Innovation müssen Flugzeuge künftig nur noch so viel Geschirr und Besteck mitführen, wie sie tatsächlich für den Service benötigen. Das Gerät mit komplexen Sicherheitsmechanismen erlaubt es der Crew, eine Ladung schmutziges Geschirr und Besteck in nur sechs Minuten und mit gerade einmal drei Litern Wasser zu spülen. Erste VIP-Kunden der Lufthansa Technik haben sich bereits für die Installation des „DishwashAir“ entschieden.

▲ 04

Cyclean®: Die Revolution der Triebwerkswäsche

Das von Lufthansa Technik entwickelte Cyclean® Engine Wash ist ein besonders effizienter Weg, um Flugzeugturbinen zu reinigen. Auf diese Weise können Fluggesellschaften rund 0,5 Prozent ihres Kerosinbedarfs einsparen. Das wasserbasierte Verfahren ist mittlerweile durch die Weiterentwicklung bei Temperaturen von bis zu minus zehn Grad anwendbar. Parallel forscht Lufthansa Technik am Einsatz weiterer Strahlmittel, wie beispielsweise CO₂-Trockeneis-Pellets, um eine Reinigung der Turbinen auch in Permafrost-Regionen zu ermöglichen. Zusätzlich dazu bietet Lufthansa Technik die Trockenwäsche von Flugzeugen mit Reinigungspaste, die zwar aufwendiger als eine Nasswäsche, dafür deutlich ressourcenschonender als die konventionelle Variante ist.

„Unsere Innovationsfähigkeit ist ein großer Antrieb für uns. Sie bekommt den Raum, sich zu entwickeln, sodass wir unseren Kunden einen Mehrwert durch neue Produkte bieten können. Auf diese Weise haben wir alle Voraussetzungen für weiteres Wachstum geschaffen.“



Dr. Helge Sachs
Leiter Innovationsmanagement
und Produktentwicklung
Lufthansa Technik AG

Das grüne Potenzial des Fliegens erschließen

Alle Geschäftsfelder und Unternehmen der Lufthansa Group arbeiten kontinuierlich an innovativen Technologien und Konzepten, um die Umweltauswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit auf allen Ebenen zu reduzieren. Auf diese Weise haben die Konzerngesellschaften bereits zahlreiche wegweisende Entwicklungen angestoßen. Nachfolgend eine Auswahl:

▲ 01

Noch mehr Treibstoffeffizienz

Eines der wichtigsten Ziele der Lufthansa Group ist es, das benötigte Kerosin so effizient wie möglich einzusetzen und umweltverträglich in die Zukunft zu fliegen. Sämtliche Maßnahmen zur Verbesserung der Treibstoffeffizienz hat der Konzern in einer speziellen Abteilung gebündelt. Dort arbeitet das mit Experten aus verschiedenen Bereichen besetzte Team daran, ökonomische und ökologische Einsparpotenziale zu ermitteln und auszuschöpfen. Mit allen Innovationen und Projekten zu „Fuel Efficiency“ möchte das Unternehmen bis Ende 2015 rund 148 Millionen Euro einsparen (siehe Seite 39 ff., Treibstoffverbrauch und Emissionen).



▲ 02

Auf dem Weg zum papierlosen Cockpit

Lufthansa Passage, Lufthansa CityLine und Lufthansa Cargo statten ihre Piloten bereits seit 1999 mit selbst entwickelten Electronic Flight Bags (EFB) aus. Im Jahr 2006 begann die Weiterentwicklung zu einem in allen Flugphasen nutzbaren EFB. Diese „elektronischen Pilotenkoffer“ ersetzen weitgehend kiloschwere Routenkarten und technische Handbücher im Cockpit. Ende Oktober 2014 startete der Rollout der dritten Generation des Electronic Flight Bags – EFB 2.2. Mit diesem Projekt wurde die notwendige Infrastruktur in den Flugzeugen sowie auf den neuen Tablets der Crews geschaffen, um sämtliche Prozesse zu digitalisieren und später das gänzlich papierlose Cockpit einzuführen. EFB 2.2 ist Teil des E-Enabling-Programms, in dem Lufthansa verschiedene Einzelprojekte und Innovationen zur Digitalisierung koordiniert.

▲ 03

Pionierleistungen für alternative Kraftstoffe

Ein entscheidender Baustein, um Emissionen dauerhaft zu reduzieren, sind alternative Kraftstoffe mit einer deutlich niedrigeren Netto-CO₂-Bilanz. Bereits 2011 erprobte Lufthansa in einer Langzeitstudie als weltweit erste Fluggesellschaft den Einsatz von biosynthetischem Treibstoff im Routinebetrieb. Am 15. September 2014 setzte das Unternehmen den nächsten Meilenstein: Der Lufthansa Flug LH190 von Frankfurt nach Berlin/Tegel war der erste Linienflug in Europa, dessen Treibstoff zehn Prozent des zuckerbasierten Biokerosins Farnesan enthielt. Darüber hinaus ist die Lufthansa Group in zahlreichen zukunftsweisenden Projekten mit Fokus auf alternative Treibstoffe engagiert (siehe Seite 39 ff., Treibstoffverbrauch und Emissionen).



▲ 04

Immer leichtere Container und Paletten

Lufthansa Cargo hat im Jahr 2014 den Austausch ihrer mehr als 5.500 Standardfrachtcontainer aus Aluminium durch knapp 14 Kilogramm leichtere Container aus Verbundwerkstoffen abgeschlossen. Um noch mehr Kerosin zu sparen, treibt das Unternehmen gemeinsam mit der Tochtergesellschaft Jettainer sowie Partnern aus Wirtschaft und Wissenschaft die Entwicklung von Leichtbaucontainern der nächsten Generation und Leichtbaupaletten voran. Standard-Leichtbaupaletten sollen künftig bis zu 25 Prozent leichter sein als die Vorgängermodelle, die rund 100 Kilogramm auf die Waage bringen. Sollten die derzeit laufenden Testreihen zu positiven Ergebnissen führen, könnten die ersten Standard-Paletten schon Ende 2015 ausgetauscht werden.



▲ 05

Rechnen für die Umwelt

Swiss hat ein neues Verfahren entwickelt, um täglich die optimale Ankunft der Langstreckenflüge in Zürich zu berechnen. Davon profitieren sowohl die Kunden als auch die Umwelt: Denn nicht nur erreichen zehn Prozent mehr Passagiere ihren Anschlussflug, die Fluggesellschaft spart so auch jährlich rund 500 Tonnen Kerosin und rund 1.500 Tonnen CO₂-Emissionen. Das innovative Verfahren hat einen Lufthansa Group Innovator Award erhalten.



▲ 06

Saubere Sache

Mit Waliclean hat Austrian Airlines die Reinigung von Unterdruck-Toilettensystemen revolutioniert: Eine Lösung aus Zitronensäure und warmem Wasser zirkuliert mit Unterdruck durch das Abwassersystem des Flugzeuges. Das Spülwasser kann problemlos über den Abwasserkanal entsorgt werden. Kauf, Lagerung und Entsorgung von speziellen Reinigern sowie ein aufwendiger Säuberungsprozess entfallen. Für diese Innovation hat die Fluggesellschaft den Umweltpreis der Stadt Wien gewonnen.

Digitale Innovationen für ein perfektes Reiseerlebnis

Innovative Entwicklungen und vor allem die Digitalisierung führen zu immer neuen Services entlang der gesamten Flugreisekette, die das Reiseerlebnis weiter steigern. Ganz vorn mit dabei: die Lufthansa Group. Apps, elektronische Gepäckscheine, Inflight Entertainment und das superschnelle Wi-Fi sind hierfür nur einige Beispiele. Ein klarer Gewinn für die Fluggäste, die von der Vielzahl neuer digitaler Innovationen profitieren.

▲ 01

Ideen für die Zukunft: Der Innovation Hub

Antworten auf die rasanten Marktveränderungen in der digitalen Ära zu finden – das ist die Aufgabe des neuen Innovation Hub, den die Lufthansa Group im Jahr 2014 in Berlin gegründet hat und dem interne und externe Mitarbeiter mit Start-up-Erfahrung angehören. Gemeinsam mit Partnern soll das dort tätige Team insbesondere digitale Inhalte für Produkte, Services und Prozesse entlang der Flugreisekette von der Buchung bis hin zur Ankunft weiterentwickeln. Zu den weiteren Aufgaben der kreativen Köpfe gehört, dafür zu sorgen, dass der Konzern künftige Kundenbedürfnisse und Trends frühzeitig erkennt und aktiv mitgestaltet. Langfristiges Ziel ist: Jeder einzelne Reisende soll während seiner Reise mit einem vom Innovation Hub angestoßenen Produkt in Berührung kommen – und zwar weltweit. Dabei setzt das Team auch auf externe Partner: Über die Internetseite <http://hub.lh.com> können Start-ups ihre Ideen für eine Zusammenarbeit mit der Lufthansa Group einbringen.

▲ 02

Einheitlich buchen: Das Programm airline.com

Das Programm airline.com bietet Gästen in Zukunft das gesamte Flug- und Zusatzprodukt-Angebot der Lufthansa Group über einen digitalen Marktplatz personalisiert an. Neben dem Verkaufsprozess werden auch digitale Serviceprozesse wie das gruppenweite Einchecken und Umbuchen weiter vereinfacht. Im konzernübergreifenden Programm nehmen die Gesellschaften Lufthansa Passage, Swiss, Austrian Airlines und Brussels Airlines teil.

▲ 03

Personalisierte Angebote: Das Programm SMILE

Neue Technologien und soziale Medien verändern zunehmend die Erwartungen der Fluggäste. Lufthansa hat das Programm SMILE gestartet, um die eigenen Prozesse und Produkte stärker aus Kundensicht zu betrachten und das ganzheitliche Passagiererlebnis in den Vordergrund zu rücken. Es gilt, mit personalisierten Produkten, Services und Kommunikation die veränderten Kundenbedürfnisse zu bedienen beziehungsweise zu übertreffen und so nachhaltigen Mehrwert für die Passagiere zu schaffen. Ziel ist, Lufthansa zur führenden kundenzentrierten Fluggesellschaft zu machen.



▲ 04**Leicht und drahtlos: Das Inflight Entertainment**

Lufthansa stattet ihre Langstreckenflotte mit dem neuen Inflight Entertainment System RAVE aus. Je nach Flugzeugtyp spart die Airline gegenüber den bisherigen Bord-Unterhaltungssystemen 30 bis 40 Prozent Gewicht, was den Kerosinverbrauch und die CO₂-Emissionen entsprechend reduziert. Zudem kommt auf zunächst 20 ausgewählten Mittelstreckenflugzeugen ein Wireless Inflight Entertainment System zum Einsatz, welches die Entertainment-Inhalte per W-LAN-Streaming auf die eigenen Endgeräte der Passagiere bringt. Grundlage dessen ist das mit dem Crystal Cabin Award ausgezeichnete Entertainment-Produkt BoardConnect der Lufthansa Systems, für das Teile eigens von Lufthansa Technik entwickelt und zertifiziert wurden.

**▲ 05****So schnell wie keiner:****Der W-LAN-Zugang von Lufthansa Technik**

Lufthansa Technik hat den schnellsten W-LAN-Zugang der Luftfahrt entwickelt, der die Leistungsfähigkeit modernster Computer, Tablets und Smartphones voll ausschöpft. Zudem reduzieren integrierte Antennen Kabelwege und damit den Aufwand bei der Installation. Die ersten Flugzeuge vom Typ Airbus A321 der Lufthansa sind bereits mit dem Zugang ausgerüstet, sodass Kunden auf Kurz- und Mittelstrecken mit ihren eigenen mobilen Geräten zum Beispiel Filme gucken können. Lufthansa Technik erhielt dafür bei der Aircraft Interiors Expo 2014 den Crystal Cabin Award sowie einen Lufthansa Group Innovator Award.



„Qualität, Effizienz und Innovation sind die Voraussetzungen für unseren weiteren Erfolg. Wir wollen den Wettbewerb bestimmen und nicht hinterherlaufen. Dafür muss die Lufthansa Group Trends und Kundenbedürfnisse früher erkennen als die Konkurrenz.“



Alexander Schlaubitz
Vice President Marketing
Deutsche Lufthansa AG

▲ 06**Spart Druck und Papier:****Der elektronische Gepäckschein**

Seit Oktober 2014 bietet Lufthansa ihren Kunden elektronische Gepäckbelege, was beiden Seiten Vorteile bringt: Die Fluggesellschaft spart Druckkosten und Papier, während sich der Komfort für die Reisenden bei der Gepäckabgabe erhöht: So eröffnen elektronische Gepäckscheine einen schnellen Zugang zu weiteren Serviceleistungen wie die Gepäckverfolgung und Informationen bei Ausgabeverzögerungen.





Nachhaltige Unternehmensführung

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

7

Handlungsfelder umfasst das neue strategische Arbeitsprogramm „7to1 – Our way forward“.

500

Millionen Euro investiert die Lufthansa Group bis 2020 in Innovationen.

272

geräuscharme und effiziente Flugzeuge erhält der Konzern zwischen 2015 und 2025.

Nachhaltig und verantwortungsvoll handeln

Die Lufthansa Group nimmt ihre unternehmerische Verantwortung umfassend wahr. Sie hat den Anspruch, in allen Bereichen nachhaltig und verantwortungsvoll zu wirtschaften und so die Zukunftsfähigkeit des Konzerns zu sichern. Nachhaltigkeit ist neben Steigerung des Unternehmenswerts, Marktführerschaft und Kundenzufriedenheit ein wichtiger Pfeiler der Unternehmensstrategie.

Gesellschaftliche Entwicklungen und Megatrends beeinflussen maßgeblich die Geschäftstätigkeit und die Nachhaltigkeitsagenda der Lufthansa Group.

Zu den Herausforderungen der Gegenwart und der Zukunft gehören nicht nur das weltweite Bevölkerungswachstum, die zunehmende Mobilität und der demografische Wandel, sondern auch der Trend zur Dienstleistungsgesellschaft, die Verbreitung des Internets und das steigende Sicherheitsbedürfnis der Menschen.

Zugleich gewinnt der Schutz der Umwelt angesichts von Klimawandel und Ressourcenverknappung immer mehr an Bedeutung.

Die Lufthansa Group begegnet diesen Herausforderungen mit einer umfassenden Nachhaltigkeitsagenda. Sie umfasst die folgenden Handlungsfelder der unternehmerischen Verantwortung:

- Wirtschaftliche Nachhaltigkeit
- Corporate Governance und Compliance (siehe Seite 26 f.)
- Klima- und Umweltverantwortung (siehe Seite 32 ff.)
- Soziale Verantwortung (siehe Seite 70 ff.)
- Produktverantwortung (siehe Seite 58 ff.)
- Gesellschaftliches Engagement (siehe Seite 90 ff.).

Der Konzern bekennt sich darüber hinaus mit Mitgliedschaften wie im UN Global Compact, in der International Chamber of Commerce, bei Transparency International, im Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik sowie in Institutionen, die sich Einzelaspekten von Menschenrechten verschrieben haben, ausdrücklich zur Einhaltung der jeweiligen Norm und damit auch zu den Menschenrechten (siehe Seite 27, *Balance* 2014).

Risiko- und Chancenmanagement

Um den wirtschaftlichen Erfolg abzusichern, identifiziert die Lufthansa Group frühzeitig und in regelmäßigen Abständen die für sie wesentlichen Risiken und Chancen – und berücksichtigt diese bei der Konzernsteuerung. Das Management von Risiken und Chancen ist in alle Geschäftsprozesse integriert. Dadurch ist das Unternehmen auf positive und negative Einflüsse vorbereitet und kann darauf flexibel reagieren (siehe Seite 100 ff., Geschäftsbericht 2014).

Nachhaltigkeitsparameter Teil der variablen Vergütung

In der Lufthansa Group ist die Vergütung von Vorstand und Führungskräften an den nachhaltigen Unternehmenserfolg gekoppelt. So hängt der variable Teil des Einkommens auch von Nachhaltigkeitsparametern wie Umweltschutz, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiter-Commitment ab (siehe Seite 132, Geschäftsbericht 2014).

7to1

Our way forward

Strategisches Arbeitsprogramm

Im Juli 2014 hat die Lufthansa Group ihr neues strategisches Arbeitsprogramm „7to1 – Our way forward“ gestartet. Dieses richtet das Unternehmen auf die Anforderungen der Zukunft aus, indem es die wichtigsten übergeordneten Handlungsfelder für seine erfolgreiche Weiterentwicklung darstellt: hin zu einem weltweit einzigartigen integrierten Aviation-Konzern, der durch seine breite Aufstellung maßgebliche Synergien generiert und damit Mehrwert für Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre und Partner schafft. Ziel ist es, die Lufthansa Group zur ersten Wahl ihrer Stakeholder zu machen und diesem Anspruch auch langfristig gerecht zu werden (siehe Seite 24 ff., Geschäftsbericht 2014).

Um das zu erreichen, hat der Konzern sieben Handlungsfelder identifiziert, die die wichtigsten thematischen Schwerpunkte abdecken, nämlich die Weiterentwicklung von Qualität, Effizienz und Innovationskraft. Zugleich gewährleisten sie die Zukunftsfähigkeit der Lufthansa Group unter Berücksichtigung der entscheidenden Erfolgsp Parameter finanzielle Stabilität, Marktposition und Flottenalter (siehe Seite 5 ff., Geschäftsbericht 2014):

1. Kundenorientierung und Qualitätsfokus
2. Neue Konzepte für Wachstum
3. Innovation und Digitalisierung
4. Effektive und effiziente Organisation
5. Kultur und Führung
6. Wertbasierte Steuerung
7. Kontinuierliche Effizienzsteigerung



Die zehn Prinzipien des UN Global Compact

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

Die teilnehmenden Unternehmen haben sich dazu verpflichtet, ihre Geschäftstätigkeit und Strategien an zehn universell anerkannten Prinzipien auszurichten:

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

„Die Umwelt fliegt bei uns immer mit.“

Interview mit Carsten Spohr, Vorsitzender des Vorstands Deutsche Lufthansa AG

➤ **Herr Spohr, vor einem Jahr haben Sie das strategische Arbeitsprogramm „7to1 – Our way forward“ vorgestellt. In welchem der Handlungsfelder findet sich das Thema Nachhaltigkeit?**

Das Thema zieht sich durch alle sieben Handlungsfelder. Ein Beispiel: In den nächsten fünf Jahren investieren wir konzernweit 500 Millionen Euro in Innovationen. Wir werden das Fliegen damit noch effizienter, umweltverträglicher und attraktiver gestalten. Innovationen verhelfen uns auch zum Einstieg in neue Märkte. Ich denke hier beispielsweise an Produkte von Lufthansa Technik – wie die Verfahren zur effizienten Triebwerksreinigung oder Forschungsprojekte, in denen der Haihaut-Struktur nachempfundene Flugzeugoberflächen entwickelt wurden.

Oder denken Sie an die rasanten Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung. Diese eröffnen uns ganz neue Möglichkeiten der Kommunikation mit unseren Kunden. Künftig möchten wir unsere Gäste entlang der gesamten Reisekette mit einem breiten Angebot digitaler Services begeistern und ihnen ein perfektes Reiseerlebnis bieten. Unter diesen Gesichtspunkten haben wir im September 2014 den „Innovation Hub“ in Berlin gegründet. Bei der Entwicklung

von Ideen setzen wir auf die enge Verzahnung mit der weltweiten Start-up-Szene, die dort ansässig ist. Besonders wichtig ist mir, das Innovationspotenzial der gesamten Unternehmensgruppe zu nutzen. Deshalb haben wir im vergangenen Jahr auch zahlreiche interne Formate geschaffen, darunter den Innovator Award. Im letzten Jahr wurden 92 innovative Projekte aus elf Ländern bei der Jury eingereicht. Sehr beeindruckend, was unsere Mitarbeiter leisten!

➤ **Welche Rolle spielen Klima und Umwelt im Tagesgeschäft einer Airline?**

Die Umwelt fliegt bei uns immer mit. Unsere Mitarbeiter haben bis heute mehr als 1.300 Ideen und Projekte für mehr Treibstoffeffizienz entwickelt. Unsere Spezialisten für Aerodynamik, aber auch der Flugbetrieb und unsere Netzplanung sind hier sehr innovativ unterwegs. Das belegen auch die Zahlen. Wir haben im vergangenen Jahr erneut Minusrekorde beim Treibstoffverbrauch aufgestellt. Unsere Passagierflotten benötigen durchschnittlich nur noch 3,84 Liter Kerosin pro Fluggast auf 100 Kilometer. Wir konnten also den spezifischen Kerosinverbrauch im Vergleich zum Vorjahr nochmals um 1,6 Prozent senken. Und wir investieren weiter in Treibstoffeffizienz – so intensiv wie nie zuvor.

Aktuell setzen wir das größte Flottenmodernisierungsprogramm in der Geschichte unseres Konzerns um. Wir prüfen täglich aufs Neue, was wir noch besser machen können, etwa bei der Reduzierung des Flugzeuggewichts. Mit unserer Initiative „Fly Greener“ untersuchen wir, wie wir noch mehr Abfall an Bord vermeiden können. Wir haben Leichtgewicht-Container und Bordtrolleys entwickelt sowie drahtlose Unterhaltungssysteme. Das alles spart Gewicht, spart Kerosin und reduziert die CO₂-Emissionen. Wir werden jedes Jahr besser. Unsere neuen Langstreckenflugzeuge A350-900 und Boeing 777-9X, die in den nächsten Jahren an uns ausgeliefert werden, werden weniger als drei Liter Kerosin pro 100 Passagierkilometer verbrauchen. Auch bei Lufthansa Cargo hat sich viel getan: Unsere Frachtairline fliegt fünf neue Boeing 777F. Diese Frachtflugzeuge sind besonders umweltaffizient und leise unterwegs. Unsere Kunden haben einen Grund mehr, auf die Dienste von Lufthansa Cargo zu setzen. Und für die Flughafenanwohner ist das eine spür- oder besser hörbare Erleichterung.

➤ **Gibt es auch Umweltmaßnahmen am Boden?**

Natürlich. An unserem größten Hub in Frankfurt haben wir gemeinsam mit Part-



ner eine Reihe von Projekten zur elektrifizierten Abfertigung von Flugzeugen aufgesetzt. Wir haben aktuell drei „TaxiBots“ im Einsatz. Mit diesen Hybridschleppern können unsere Piloten ihre Flugzeuge bei ausgeschalteten Triebwerken selbst bis zur Startbahn schleppen – ohne Emissionen und Lärm. Auch bei unseren Bürogebäuden oder unserem Schulungszentrum in Seeheim haben wir auf höchste Energieeffizienz geachtet.

» Was denken Sie: Welchen Stellenwert wird das Thema Nachhaltigkeit für die Luftfahrtbranche in Zukunft haben?

Der weltweite Bedarf an Mobilität steigt Jahr für Jahr – allein 2014 sind die Passagierzahlen um 5,9 Prozent gestiegen. Nachhaltigkeit, insbesondere die Klima- und Umweltverantwortung, wird also immer wichtiger. Als größter Aviation-Konzern der Welt sind wir Teil dieser Entwicklung. Wir wollen mit innovativen Produkten Maßstäbe setzen und leisten unseren Beitrag für einen umweltverträglichen Luftverkehr der Zukunft.

Der größte Hebel, den wir haben, ist die Investition in neue Technologien, denn Flugzeuge sind noch auf absehbare Zeit auf den Einsatz von Kerosin angewiesen.

Die Luftfahrtbranche hat sich anspruchsvolle Treibstoffeffizienz-Ziele gesetzt. Wir alle tun sehr viel dafür, diese zu erreichen. Ich sehe aber auch die Politik in der Pflicht, die dafür notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Zum Beispiel mit der Umsetzung des Single European Sky. Dieses Projekt zählt zu den größten Klimaschutzprojekten Europas – leider ist es seit 20 Jahren ohne nennenswerte Fortschritte geblieben. Gerade haben wir – zusammen mit anderen Airline-CEOs – in Brüssel die Forderung erneuert, die Umsetzung des einheitlichen Luftraums über Europa zu beschleunigen und neu auszurichten. Kürzere und direktere Flugrouten ohne unnötige Umwege würden den CO₂-Ausstoß der europäischen Luftfahrt um jährlich zehn Prozent reduzieren.

» Und welchen Stellenwert wird Nachhaltigkeit bei der Lufthansa Group in der Zukunft einnehmen?

Ich bin davon überzeugt, dass nur eine nachhaltige Führung unseres Unternehmens unseren langfristigen Erfolg sichert. Aber Grundvoraussetzung aller unserer Aktivitäten ist wirtschaftlicher Erfolg. Ich wiederhole es auch hier wieder: Nach Sicherheit hat Zukunftsfähigkeit bei uns oberste Priorität.

Kern von „7to1 – Our way forward“ ist es, die Stärken der Service-Gesellschaften auszubauen und gleichzeitig die Verbesserungspotenziale im Passagiergeschäft offen zu benennen und zu nutzen. Zugleich werden alle laufenden Initiativen wie auch die erfolgreich etablierte Steuerungslogik von SCORE in das neue Arbeitsprogramm überführt. Das im Jahr 2012 gestartete und bis 2015 laufende Zukunftsprogramm SCORE dient dazu, Synergien im Konzern zu nutzen, Kosten zu senken, Erlöse zu steigern und Prozesse zu optimieren.

Neues Konzept zur wertbasierten Steuerung: EACC löst CVA ab

Die Lufthansa Group orientiert sich bei der Führung des Konzerns seit 1999 an dem Ziel, den Unternehmenswert nachhaltig und somit über Industriezyklen hinweg zu steigern. Dieser Ansatz ist integraler Bestandteil aller Prozesse der Planung, Steuerung und Kontrolle. Seit Einführung des wertorientierten Managementsystems nutzt die Lufthansa Group den Cash Value Added (CVA) als zentrale Steuerungskennzahl. Um diese Wertorientierung im Unternehmen noch stärker zu verankern, hat die Kennzahl Earnings After Cost of Capital (EACC) mit Beginn des Geschäftsjahres 2015 den CVA als zentrale Steuerungsgröße abgelöst (siehe Seite 30 f., Geschäftsbericht 2014). Das EACC ist weniger komplex in der Berechnung und damit für alle Interessenvertreter leichter nachzuvollziehen. Mit EACC trägt die Lufthansa Group auch in Zukunft den Anforderungen der Aktionäre an eine angemessene Kapitalverzinsung und einen nachhaltigen Wertzuwachs des Unternehmens Rechnung.

Wesentlichkeitsanalyse

Um wesentliche Handlungsfelder im Nachhaltigkeitsbereich aus Stakeholder- und Unternehmenssicht miteinander abzugleichen, hat die Lufthansa Group Anfang 2014 zum zweiten Mal repräsentative Vertreter ihrer Interessengruppen befragt – und auf diese Weise wichtige Erkenntnisse über das Verantwortungsbewusstsein innerhalb des Unternehmens und im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsagenda gewonnen. So sprachen sich die Stakeholder beispielsweise mit Blick auf den demografischen Wandel dafür aus, dass das Management die Bedeutung von Aus- und Weiterbildung (siehe Seite 83 ff.) sowie Work-Life-Integration (siehe Seite 79) künftig noch stärker beachtet. Die Impulse aus dieser Befragung hat der Konzern

zusätzlich von externen Fachleuten analysieren lassen, um Schwachstellen aufzudecken und so weitere Optimierungspotenziale auszuloten.

LSG Sky Chefs hat darüber hinaus ein Team des konzernweiten Talentmanagement-Programms „explorers“ beauftragt, unter dem Aspekt der Corporate Responsibility weltweite Aktivitäten zu prüfen und einen Aktionsplan zu entwickeln. Basis dafür waren eine internationale Stakeholder-Befragung sowie Best-Practice-Beispiele in und außerhalb der Lufthansa Group. Aus den Vorschlägen des explorers-Teams wählte ein Senior Management Team auf das Geschäftsfeld Catering zugeschnittene Fokusthemen aus, die nun weiter bearbeitet werden.

Ausgezeichnetes Nachhaltigkeitsengagement

Externe Experten und Rating-Agenturen haben auch im Jahr 2014 das Nachhaltigkeitsengagement der Lufthansa Group honoriert. So wurde das Unternehmen zum wiederholten Mal in die Nachhaltigkeitsindizes FTSE4Good und Ethibel Excellence Investment Register aufgenommen. Zusätzlich dazu ist die Lufthansa Group im Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe gelistet, der europäische Unternehmen umfasst, die Bestnoten im Bereich Corporate Responsibility erhielten. Ebenso gelang es dem Konzern, beim Carbon Disclosure Project (CDP) 2014 erneut eine bessere Beurteilung als im Vorjahr zu erreichen. Und oekom research, eine der weltweit führenden Rating-Agenturen im Markt für nachhaltige Investments, verlieh der Lufthansa Group den Prime Status als besonders nachhaltiges Unternehmen. Seit 1. Juni 2015 ist der Konzern darüber hinaus Bestandteil der MSCI Global Sustainability Index Series. Des Weiteren haben die Gesellschaften der Lufthansa Group im Berichtsjahr wieder zahlreiche Preise und Auszeichnungen erhalten – darunter auch mit Bezug auf unternehmerische Verantwortung (siehe Umschlag, Corporate Responsibility: Preise, Auszeichnungen und Indizes).

„Die aus der Wesentlichkeitsanalyse gewonnenen Erkenntnisse liefern uns wichtige Impulse für künftige Schwerpunkte unserer Corporate Responsibility Aktivitäten. Der Dialog mit den Stakeholdern ist dabei ein wichtiger Baustein.“



Astrid Messmer Rodriguez
Leiterin Segmente, Konzernstrategie
Deutsche Lufthansa AG

Stakeholder-Dialog

Die Lufthansa Group sucht aktiv den Austausch mit ihren vielfältigen Anspruchsgruppen, um deren Erfahrungen, Erwartungen und Wünsche in ihr unternehmerisches Handeln mit einzubeziehen. Zu den Stakeholdern zählen unter anderem Kunden, Mitarbeiter, Investoren und Lieferanten, aber auch Gesetzgeber, Kommunen, Nachbarn, NGOs und die Wissenschaft.

Grundlage für den Dialog mit den Interessengruppen über das Thema Nachhaltigkeit ist der vorliegende Bericht *Balance*, der über sämtliche Schwerpunkte und Fortschritte der Lufthansa Group im Bereich Corporate Responsibility informiert.

Darüber hinaus erfolgte 2014 eine qualitative Stakeholder-Befragung, die dem Unternehmen wichtige Impulse zur Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsagenda geliefert hat. Nachfolgend eine Auswahl an Aktivitäten 2014/15:

Kunden

Der fortwährende Dialog mit ihren Kunden ist der Lufthansa Group ein zentrales Anliegen (siehe Seite 62 f., Kundenzufriedenheit). Eine wichtige Funktion bei der Pflege der Kundenbeziehungen übernimmt auch der Besucherdienst „Discover Lufthansa“ am größten Standort Frankfurt. Dessen Angebot richtet sich an deutsche und

internationale Topkunden; zudem gibt es maßgeschneiderte Besuchsprogramme für die Lufthansa Partnerhochschulen, für Flughafenanrainer und Bürgerinitiativen sowie Verbände und Forschungseinrichtungen. Allein im Jahr 2014 organisierte der Lufthansa Besucherdienst 481 Veranstaltungen mit 4.833 Gästen. Eigene Besucherdienste betreiben überdies die Konzern-Airlines Lufthansa Cargo, Swiss und Austrian Airlines. Ferner hat Swiss im Jahr 2014 ihre Passagiere befragt, um das Potenzial von „grünen Produkten“ wie der Klimakompensation als Zusatzangebot zu ermitteln.

Zusätzlich dazu beteiligte sich die Lufthansa Group im Berichtsjahr wieder an der Aktion „Kunst privat!“. In diesem Zuge war das Lufthansa Aviation Center in Frankfurt am 10. und 11. Mai für Kunst- und Architektur-Begeisterte geöffnet.



Das Lufthansa Aviation Center am Flughafen Frankfurt wurde im Jahr 2006 eröffnet. Es ist auch ein Ort der Kunst – davon konnten sich 2014 wieder viele Kunst- und Architektur-Begeisterte anlässlich der Aktion „Kunst privat!“ überzeugen.



„Offen gesagt ...“ – das neue interne Dialogformat der Lufthansa Group

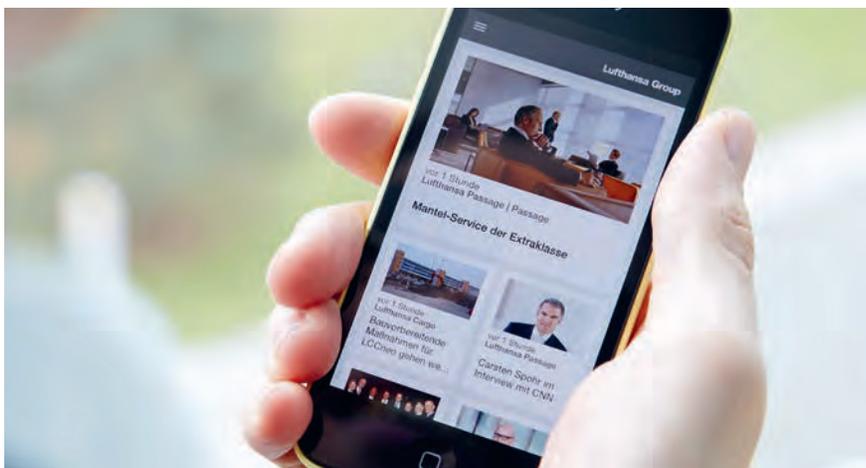
Mitarbeiter

Die interne Kommunikation der Lufthansa Group hat seit Sommer 2014 ein neues Herzstück: die News App. Mit ihr trägt das Luftfahrtunternehmen der Entwicklung Rechnung, dass immer mehr Menschen mobile Endgeräte wie Smartphones und Tablet-PCs nutzen, um sich zu informieren. Auf diese Weise sind die Beschäftigten nun in der Lage, sich jederzeit und überall auf den aktuellen Stand zu bringen. Davon profitieren auch viele Mitarbeiter in den operativen Bereichen, die bisher nicht immer Zugang zum Intranet und zu den Unternehmensnachrichten hatten.

Darüber hinaus hat die Lufthansa Group die neue interne Dialogreihe „Offen gesagt ...“ gestartet, bei der der Vorstandsvorsitzende Mitarbeiterfragen persönlich während einer Live-Übertragung im Intranet beantwortet. Im Vorfeld haben die Beschäftigten die Möglichkeit, ihre Fragen über eTeaming, die konzernweite Plattform für Kommunikation und Zusammenarbeit, an Carsten Spohr zu richten. Dieser beantwortet dann die Fragen mit den meisten „Likes“. Weitere Formate wie zum Beispiel der „Dialog-Cockpit“, Town Meetings sowie Live-Chats mit dem Vorstand ergänzen das interne Kommunikationsangebot der Lufthansa Group.

Investoren

Eine wesentliche Voraussetzung für das Vertrauen der Aktionäre in das Unternehmen ist der kontinuierliche Dialog. Daher hat die Lufthansa Group auch im Geschäftsjahr 2014 institutionelle Anteilseigner zeitnah, ausführlich und sachlich informiert, und zwar mit Quartalskonferenzen, auf 26 Roadshows und 13 Investorenkonferenzen sowie auf sechs Foren speziell für Privatanleger. Ausführliche Informationen bieten zudem Geschäfts- und Zwischenberichte, die monatliche „Investor Info“, die „Creditor Info“ für Fremdkapitalgeber und Anleihe-Investoren sowie die „Aktionärsinfo“ für Privatanleger. Alle Veröffentlichungen, Finanzberichte, Präsentationen, Hintergrundinformationen und Reden sowie aktuelle Nachrichten und einen Finanzkalender stellt der Konzern unter www.lufthansagroup.com/investor-relations bereit (siehe Seite 17, Geschäftsbericht 2014).



Mit der „News App“ der Lufthansa Group können sich Mitarbeiter nun jederzeit und überall auf den aktuellen Stand bringen.

Die vielfältigen Interessengruppen der Lufthansa Group



Politik und Behörden

Die Lufthansa Group steht seit vielen Jahren in einem intensiven und dauerhaften Austausch mit Vertretern aus Politik und Behörden. Zusätzlich informiert der „Lufthansa Politikbrief“ regelmäßig Entscheider in Politik, Medien und Wirtschaft über die Entwicklungen in der Luftfahrtbranche und die Anliegen und Positionen des Unternehmens. Swiss indes bringt diesen Zielgruppen luftfahrtpolitische Themen seit 2014 in ihrer viermal pro Jahr erscheinenden Publikation „Aeropolitics“ näher. Und Austrian Airlines informiert ebenfalls ausführlich über ihre Aktivitäten und beteiligt sich aktiv am Dialogforum Flughafen Wien, dessen Gründungsmitglied sie ist.

Darüber hinaus legt die Lufthansa Group an ihren Unternehmensstandorten großen Wert auf einen offenen und permanenten Austausch mit den Kommunen und Nachbarn. Symbol für diesen lokalen Dialog am Standort Frankfurt ist das Umwelt- und Nachbarschaftshaus in Kelsterbach. Zudem engagiert sich der Konzern dort seit dem Jahr 2008 im „Forum Flughafen und Region“ (siehe Seite 54 ff., Aktiver Schallschutz).

Cargo Climate Care Umweltkonferenz

Am 10. Juni 2015 fand die vierte „Cargo Climate Care Umweltkonferenz“ von Lufthansa Cargo statt: Im Frankfurter Städel Museum diskutierten über 150 Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft unter dem Titel „Mehr Logistik mit weniger CO₂“ Umweltstrategien der Luftfrachtbranche. Im Mittelpunkt der Veranstaltung standen alternative Kraftstoffe im Luftverkehr sowie die Rolle der Kunden und Konsumenten für eine klimafreundliche Luftfracht.



„Mehr Logistik mit weniger CO₂“ – unter diesem Titel veranstaltete Lufthansa Cargo 2015 die vierte Cargo Climate Care Umweltkonferenz.

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 unsere 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 2014 aktualisierte Ent-

sprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex ist im Internet unter www.lufthansagroup.com/entsprechenserklaerung veröffentlicht.

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 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.

Group Compliance Office

Für die Implementierung, Weiterentwicklung und Kommunikation des Lufthansa Compliance Programms ist das am 1. Oktober 2007 in der zentralen Rechtsabteilung eingerichtete Group Compliance Office zuständig. Darüber hinaus gibt es in den Konzerngesellschaften ein Netz von Compliance Beauftragten und Compliance Managern. Das Group Compliance Office koordiniert die Aufklärung Compliance-relevanter Sachverhalte und ist Anlaufstelle für Kartell- und Ermittlungsbehörden, mit denen Lufthansa uneingeschränkt kooperiert. Kernbestandteil des Lufthansa Compliance Programms sind die Compliance

Ombudssystem

Weiterer grundlegender Bestandteil des Lufthansa Compliance Programms ist das weltweit implementierte und bewährte Ombudssystem. Zum 1. Dezember 2007 eingeführt, stellt es eine zusätzliche Präventivmaßnahme 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 absoluter 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 Transparenz-Register 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.

Richtlinien. Diese internen Vorschriften zeigen Mitarbeitern einen verbindlichen Handlungsrahmen auf, um einheitliches und rechtskonformes Verhalten zu gewährleisten. Lufthansa ist nicht bereit, Gesetzesverstöße ihrer Mitarbeiter hinzunehmen. Schuldhaftige Rechtsverletzungen führen zu arbeitsrechtlichen Konsequenzen und können eine persönliche Haftung begründen. Das Lufthansa Compliance Programm besteht derzeit aus den Modulen Competition (Wettbewerb), Kapitalmarkt, Integrity (Integrität) und Embargo.

Competition Compliance

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

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).

Integrity Compliance

Mit dem Modul Integrity Compliance dokumentiert Lufthansa 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 sowie die Mitgliedschaft bei Transparency International. Die Integrity Compliance Richtlinien und Checklisten bieten Hilfestellung im Umgang mit Einladungen, Geschenken und anderen Zuwendungen.

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 Webbased-Trainings (E-Learning-Kurse) durchlaufen. Auch die Beschäftigten der Konzerngesellschaften haben Zugriff auf die E-Learning-Kurse, sind teilweise bereits in den automatisierten Versand eingebunden oder haben entsprechende eigene Prozesse. Ergänzend führt das Group Compliance Office Präsenzs Schulungen durch. Compliance Schulungen sind integraler Bestandteil von Führungsseminaren, Managementkursen sowie anderen internen Fortbildungen und Tagungen.

Monitoring und Reporting

Self-Audits und Revisionsprüfungen stellen angesichts aktueller 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.

Das Lufthansa Compliance Programm



Flottenentwicklung

272 neue Flugzeuge bis 2025

Die Flotte der Lufthansa Group ist der mit Abstand größte Vermögenswert des Konzerns. Moderne und gleichzeitig ökonomisch und ökologisch effiziente Flugzeuge sind die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg und sichern die Wettbewerbsfähigkeit in einem äußerst anspruchsvollen Marktumfeld.

Gegenwärtig durchläuft die Flotte der Lufthansa Group eine grundlegende Erneuerung: Zum 31. Dezember 2014 hatte das Luftfahrtunternehmen insgesamt 272 Flugzeuge zu einem Listenwert von rund 38 Milliarden Euro auf ihrer Bestellliste, die bis 2025 ausgeliefert werden sollen. Allein im Jahr 2014 hat der Konzern 23 neue, hocheffiziente Flugzeuge in die Flotte integriert, darunter elf Langstreckenflugzeuge. Gleichzeitig wurden 15 Airbus A320neo (New Engine Option) und zehn Airbus A320ceo (Current Engine Option) bestellt. Im Jahr 2015 erhält die Lufthansa Group 17 neue Flugzeuge.

Der Konzern hat insgesamt 116 Flugzeuge der A320neo-Familie bestellt und setzt bei den Motoren sowohl auf LEAP-1A-Triebwerke des Herstellers CFM-International als auch auf PW1100G-Triebwerke von Pratt & Whitney. Beide sind hocheffizient und setzen Maßstäbe in puncto Lärmreduzierung, denn sie halbieren den üblichen Lärmteppich, den ein Flugzeug bei Start oder Landung produziert. Zudem benötigen die neuen Motoren im Vergleich zu herkömmlichen Turbinen 15 Prozent weniger Kraftstoff. Die Auslieferung dieser Flugzeuge beginnt Ende 2015.

Zum 31. Dezember 2014 bestand die Flotte der Lufthansa Group aus 615 Flugzeugen mit einem Durchschnittsalter von 11,5 Jahren. Damit betreibt das Unternehmen eine der größten Flugzeugflotten weltweit. Die Flottenentwicklung der Konzern-Airlines im Überblick:

Lufthansa Passage

Lufthansa Passage hat im Berichtsjahr zwei Airbus A380, sechs Boeing 747-8 und einen Airbus A330 erhalten. Zudem wurden Anfang 2015 die letzten beiden von insgesamt 14 Großraumjets A380 an die Fluggesellschaft geliefert sowie Ende April 2015 die letzte Boeing 747-8 von insgesamt 19 bestellten Flugzeugen dieses Typs.



Die Boeing 747-8 ist ein vollkommen neu entwickeltes Flugzeug, das spürbare Verbesserungen in puncto Ökoeffizienz liefert. Zum Beispiel weisen die Flügel eine deutlich verbesserte Aerodynamik auf und haben neue Tragflächenenden. Die hocheffizienten Triebwerke vom Typ GENx-2B67 erreichen bei Treibstoffeffizienz und CO₂-Emissionen pro Passagier eine Verbesserung um 15 Prozent. Anlässlich des 60. Jubiläums hat Lufthansa eine Boeing 747-8 erhalten, die im Retrodesign der 1970er-Jahre lackiert ist.

Austrian Airlines

Austrian Airlines bekam im Berichtsjahr eine Fokker 70. Mitte des Jahres 2014 stellte die Airline ferner eine weitere Boeing 777-200ER in Dienst, die äußerst effizient und leise fliegt und zugleich höchsten Kundenkomfort bietet.

Swiss

Swiss International Air Lines erhält von 2019 an 15 Airbus A320neo, die die Lufthansa Group im Jahr 2014 bestellt hat. Sie sind als Ersatz für ältere Muster dieser Flugzeugfamilie vorgesehen. Überdies hat der Konzern im März 2015 den Kauf von drei weiteren Boeing 777-300ER beschlossen, die ab 2017 an Swiss ausgeliefert werden sollen und ältere Airbus A340-300 ersetzen. Insgesamt wird Swiss ab 2016 neun Boeing 777-300ER in Dienst stellen. Darüber hinaus erhält die Fluggesellschaft in der ersten Jahreshälfte 2016 die ersten von 30 bestellten Flugzeugen der CSerie von Bombardier, die Stück für Stück die Regionalflugzeuge vom Typ Avro RJ100 ablösen werden. Swiss ist hier Erstkunde. Dieser Generationenwechsel bedeutet vor allem für die Flughafenbewohner eine deutlich hörbare Entlastung. Denn die neuen Euro-

paflugzeuge vom Typ CS100 werden im Schnitt 10 bis 15 Dezibel leiser sein als eine Avro RJ100.

Eurowings

Unter dem Markennamen Eurowings sollen ab Ende 2015 die Fluggesellschaften Eurowings und Germanwings sowie weitere Flugbetriebe in Europa Qualität zu günstigen Preisen bieten. Mit dem Konzept der neuen Eurowings, das Kurz- und Langstrecke umfasst, gibt die Lufthansa Group eine kundenorientierte Antwort auf die preissensible Nachfrage nach Direktflügen. Eurowings erhält bis 2017 bis zu 23 neue A320neo, um ältere Bombardier CRJ900 zu ersetzen. Germanwings indes hat im Berichtsjahr 2014 zwei neue Airbus A319 erhalten.

Lufthansa Cargo

Im Jahr 2014 sind zwei Boeing 777F an Lufthansa Cargo ausgeliefert worden. Mit der Übernahme eines weiteren Frachtflugzeugs dieses Typs im Februar 2015 hat Europas führende Frachtfluggesellschaft alle fünf bestellten B 777F erhalten. Zusätz-

lich dazu erwarb Lufthansa Cargo bereits Optionen für fünf weitere „Triple Seven“ mit gestaffelten Lieferterminen bis 2020. Die Boeing 777F gilt als das effizienteste und leiseste Frachtflugzeug ihrer Klasse.

Sparsamer und leiser – der Airbus A350-900

Im Jahr 2013 hat die Lufthansa Group 59 hochmoderne Langstreckenflugzeuge bestellt: 34 Boeing 777-9X und 25 Airbus A350-900. Die erste A350-900 soll bereits Ende 2016 an Lufthansa ausgeliefert und am Drehkreuz München stationiert werden. Beide Modelle verbrauchen rund 25 Prozent weniger Kerosin als heutige Flugzeugmodelle, entsprechend niedriger fallen ihre CO₂-Emissionen aus. Und auch ihr Lärmteppich wird mindestens 30 Prozent kleiner sein – ein wichtiger Schritt in Richtung aktiver Schallschutz. Der Anteil modernster Werkstoffe an der Struktur der A350-900 beträgt mehr als 70 Prozent. Zudem senken hoch entwickelte, robuste Systeme die Technikkosten.

Wichtige Impulse zur Vorbereitung der Abläufe und für die Ausstattung in der Kabine ergab ein Testflug mit der A350 am 3. Juni 2014. Zusätzlich dazu haben Lufthansa Passage, Lufthansa Technik und Airbus die Bord- und Bodenabläufe des zweistrahligen Großraumflugzeugs bei seinem ersten Besuch in Frankfurt am 25. Juli 2014 auf Herz und Nieren geprüft. Außerdem hat Lufthansa Technik am 14. Januar 2015 die Zulassung der europäischen Luftfahrtbehörde EASA zur Wartung des neuen Langstrecken-Airbus erhalten, die das Unternehmen zunächst in Frankfurt und München anbieten wird.

„In der Luftfahrt sind Investitionen in neue Technologien die beste Strategie, um Umwelt und Mensch zu entlasten.“



Nico Buchholz
Leiter Konzernflotten-Management
Deutsche Lufthansa AG



Mit dem Konzept der neuen Eurowings gibt die Lufthansa Group eine kundenorientierte Antwort auf die preissensible Nachfrage nach Direktflügen.



Die modernsten Langstreckenflugzeuge der Lufthansa Group: Airbus A380 und Boeing 747-8



In der ersten Jahreshälfte 2016 erhält Swiss die ersten von 30 bestellten Flugzeugen der C-Series von Bombardier.



„My Austrian“ – Airbus A321 von Austrian Airlines in der neuen Lackierung

Die Flotte der Lufthansa Group

Stand 31.12.2014 (Veränderungen gegenüber 2013)

	Bestand ¹		Alter ¹		In Operation ²		Alter ²	
Lufthansa	362	(+2)	10,5	(±0)	272	(-1)	11,1	(-0,6)
Lufthansa CityLine	23	(-7)	10,0	(+0,3)	49	(-12)	5,7	(-0,3)
Air Dolomiti	0	(-5)			10	(±0)	3,9	(+1,0)
Eurowings	0	(±0)			23	(±0)	4,7	(+1,0)
Germanwings	38	(+2)	7,8	(+0,6)	60	(+16)	12,9	(+3,4)
Swiss (inklusive Edelweiss Air)	92	(-2)	13,3	(+0,9)	92	(±0)	13,3	(+1,0)
Austrian Airlines	80	(+3)	15,5	(+0,7)	80	(+6)	15,5	(+0,9)
Geschäftsfeld Passage Airline Gruppe	595	(-7)			586	(+9)		
Lufthansa Cargo	20	(±0)	13,0	(-1,2)	19	(±0)	12,5	(-1,3)
Geschäftsfeld Logistik	20				19			
Lufthansa Group	615	(-7)	11,5	(+0,2)	605	(+9)	11,4	(+0,4)

1 Im Bestand des Konzerns befindliches Gerät

2 Im Dienst des Konzerns befindliches Gerät

Nachhaltigkeit im Beschaffungsprozess

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

Mit der Integration von Nachhaltigkeit in den Beschaffungsprozess übernimmt Lufthansa unternehmerische Verantwortung. Gleichzeitig minimieren wir Risiken und wenden dadurch potenziellen Schaden vom Unternehmen ab. Für einen weltweit agierenden Konzern mit rund 540 Konzern- und Beteiligungsgesellschaften ist dies eine herausfordernde Aufgabe.

Konzerneinkaufsrichtlinie verabschiedet

Der Vorstand verabschiedete im Mai 2013 eine Konzerneinkaufsrichtlinie, die Lieferanten vorschreibt, sich für soziale und ökologische Verantwortung zu verpflichten. Die Richtlinie ist als Dachrichtlinie für alle Einkaufsrichtlinien der Konzerngesellschaften zu verstehen. Darüber hinaus dient sie als Handbuch für Einkäufer sowie für alle Mitarbeiter mit Kontakten im Beschaffungsmarkt. Sie wird regelmäßig aktualisiert und angepasst. Die Richtlinie schreibt unter anderem die Aufnahme folgender Verpflichtungen in Verträge mit Lieferanten vor:

➤ Einhalten der zehn Prinzipien gemäß UN Global Compact. Die Prinzipien reichen von der Achtung von Menschenrechten über Verpflichtungen zu Arbeitsnormen und Umweltschutz bis zur Korruptionsbekämpfung. Die Deutsche Lufthansa AG trat im Jahr 2002 als erster Luftfahrtkonzern dieser strategischen Initiative für Unternehmen der Vereinten Nationen bei und verpflichtet sich damit, für die darin formulierten zehn Prinzipien einzustehen (siehe Übersicht Seite 19).

- Einhalten der vier Kernarbeitsnormen der International Labour Organisation (ILO). Dies betrifft die Vereinigungsfreiheit, das Recht auf Kollektivverhandlung, die Beseitigung von Zwangs- und Kinderarbeit sowie das Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf.
- Zulassen angekündigter und unangekündigter Audits durch Unternehmen der Lufthansa Group beim Lieferanten.
- Einräumen des Rechts für Lufthansa, bei Verstoß gegen die vorstehenden Vereinbarungen das Vertragsverhältnis zu kündigen. Des Weiteren müssen die Zulieferer die Leitlinien zur Umweltvorsorge der Lufthansa Group berücksichtigen.

Durch diese Verpflichtungen stellt der Konzern sicher, dass auch in der Lieferkette das Thema Nachhaltigkeit ernst genommen und gelebt wird. Unsere Einkäufer schulen wir im Rahmen unseres konzernübergreifenden Weiterbildungsangebots, der Procurement Academy, um sie mit den Konzerneinkaufsrichtlinien vertraut zu machen.



Klima- und Umweltverantwortung

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

3,84

Liter Kerosinverbrauch pro Passagier und 100 Kilometer im Berichtsjahr

1.300

Ideen und Projekte für mehr Treibstoffeffizienz

100

Flugzeuge der A320-Familie bereits mit geräuschreduzierender Technik ausgestattet

Strategie und Management

Mensch, Umwelt und Mobilität in der Balance

Die Umweltvorsorge ist für die Lufthansa Group ein vorrangiges Unternehmensziel. Seit Jahren arbeitet der Konzern mit Nachdruck daran, die Auswirkungen seiner Geschäftstätigkeit auf Umwelt und Klima immer weiter zu reduzieren und die Ressourcen noch effizienter einzusetzen.

Die weltweiten Verbindungen des Luftverkehrs sind eine zentrale Voraussetzung für wirtschaftliches Wachstum, Beschäftigung und individuelle Mobilität. Allein für das Jahr 2015 prognostiziert der Weltluftfahrtverband IATA einen Anstieg der Passagierzahlen um 7 Prozent weltweit (2014: 5,9 Prozent). Trotz signifikanter Wachstumsraten sinkt der Anteil des Luftverkehrs an den weltweiten CO₂-Emissionen jedoch seit Jahren. Nach Angaben der Internationalen Energieagentur (IEA) lag dieser Wert im Jahr 2011 bei 2,42 (2000: 2,81) Prozent.

Die Lufthansa Group hat den Anspruch, Mobilität für ihre Kunden auch in Zukunft so umweltverträglich wie möglich zu gestalten.

Ziele und Strategie der Lufthansa Group

Der Konzern besitzt eine klare Strategie, um die Umweltauswirkungen des Fliegens immer weiter zu beschränken und das Verkehrswachstum möglichst umweltschonend zu gestalten. Bereits im Jahr 2008 legte die Lufthansa Group ein strategisches Umweltprogramm auf (siehe Seite 36 f.). Darüber hinaus unterstützt sie die Ziele der Luftfahrtbranche, die Treibstoffeffizienz bis 2020 im Schnitt um 1,5 Prozent pro Jahr zu verbessern und danach jegliches Transportwachstum CO₂-neutral zu gestalten. Bis 2050 sollen die Netto-CO₂-Emissionen auf Basis von 2005 um 50 Prozent verringert werden. Allgemein anerkannte Basis ist die etablierte Vier-Säulen-Strategie der Luftfahrtindustrie für den Klimaschutz (siehe Grafik Seite 43).

Zentrale Handlungsfelder im Klima- und Umweltschutz

Die Beförderung von Passagieren und Luftfracht ist das Kerngeschäft der Lufthansa Group. Insbesondere die Treibstoffeffizienz ist für den ökonomischen und ökologischen

Erfolg des Unternehmens von grundlegender Bedeutung und damit ein zentrales Handlungsfeld. Der effiziente Einsatz von Kerosin reduziert nicht nur die Kosten, sondern verbessert auch die ökologische Bilanz des Flugbetriebs. Die größten Erfolge lassen sich dabei durch den Einsatz moderner Flugzeuge erzielen. Daher wird der Konzern laut aktuellem Bestellstatus bis Ende 2025 insgesamt 272 neue Flugzeuge erhalten, die sich vor allem durch niedrige Verbrauchswerte auszeichnen (siehe Seite 28 ff., Flottenentwicklung).

Im Mai 2013 hat die Lufthansa Group eine konzernübergreifende Abteilung gegründet, in der seither sämtliche Aktivitäten zur Treibstoffeffizienz zusammenlaufen. Großes Potenzial zur Verbesserung der Umweltbilanz eröffnen zudem CO₂-arme alternative Kraftstoffe, an deren Erforschung und Erprobung sich der Konzern beteiligt (siehe Seite 43).

Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld ist der aktive Schallschutz. Hier setzt die Lufthansa Group auf Investitionen in neue Flugzeuge sowie das Nachrüsten der bestehenden Flotte mit lärmreduzierenden Technologien. Zusätzlich arbeitet der Konzern mit Partnern aus Industrie, Behörden, Hochschulen und Forschung daran, Geräuschquellen zu identifizieren und spürbare Lärmreduzierungsmaßnahmen wie beispielsweise mög-

lichst leise An- und Abflugverfahren zu entwickeln (siehe Seite 54 ff.).

Das Energie- und Ressourcenmanagement am Boden und beim Catering besitzt für die Lufthansa Group ebenfalls einen hohen Stellenwert. Kernelement am Boden ist die Erforschung und der Einsatz von Elektromobilität für Roll- und Schleppvorgänge von Flugzeugen (siehe Seite 50 f.). Gleichzeitig verfügt das Gebäudemanagement über klare, ressourceneffiziente Vorgaben bei der Sanierung von Bestands- sowie der Planung von Neubauten. LSG Sky Chefs, der Catering-Spezialist des Konzerns, hat sich ambitionierte Ziele gesetzt, um Abfall zu vermeiden und die benötigten Ressourcen bestmöglich zu nutzen.

Ferner setzt die Lufthansa Group auf Kooperationen mit Wissenschaft und Forschung, um auf Basis fundierter Daten und Fakten die Umweltvorsorge weiter zu optimieren. Seit vielen Jahren engagiert sich das Unternehmen aktiv in der Lärm- und in der Klimaforschung (siehe Seite 57). Hinzu kommt die Beteiligung an Forschungsprojekten unter anderem zum Einsatz von alternativen Kraftstoffen und Antrieben sowie zur Aerodynamik.

60 Jahre Lufthansa – 60 Jahre Fortschritt

Seit dem Start des Flugbetriebs der neuen Lufthansa am 1. April 1955 hat die Luftfahrt dank technologischer Quantensprünge deutliche Erfolge im Bereich der Klima- und Umweltverantwortung erzielt: Beispielsweise lassen hocheffiziente Düsentriebwerke den Kerosinverbrauch heute im Vergleich zu früher deutlich sinken. Benötigten die Flugzeuge in den 1970er-Jahren noch rund zwölf Liter Kerosin, um einen Passagier 100 Kilometer weit zu transportieren, verbrauchte die Flotte der Lufthansa Group dafür im Jahr 2014 im Schnitt nur noch 3,84 Liter (siehe Seite 39 ff., Treibstoffver-

brauch und Emissionen). Gleichzeitig sind Flugzeuge heutzutage 80 Prozent leiser als vor 60 Jahren. Lufthansa war in den vergangenen Jahrzehnten immer wieder an der Entwicklung neuer Flugzeugmuster beteiligt und hat auch durch ihr Forschungsengagement zu neuen Erkenntnissen und hörbaren Erfolgen im aktiven Schallschutz beigetragen (siehe S. 8 ff., *Balance* 2014, Leiser in die Zukunft). Spürbare Fortschritte durch neue Werkstoffe und technische Verbesserungen wurden darüber hinaus auf dem Feld der Gewichtsreduzierung von Flugzeugen erreicht.

Für ihr Engagement zum Schutz von Klima- und Umwelt hat das US-Fachmagazin *Air Transport World* die Lufthansa Group im Februar 2015 zum zweiten Mal innerhalb von drei Jahren als „Eco-Airline of the Year“ ausgezeichnet. Begründung: „Die Lufthansa Group setzt sich nicht nur die weltweit strengsten Ziele für eine umweltbewusste Luffahrt, sondern investiert aktiv viel Zeit, Geld und Aufwand in effizienzsteigernde Maßnahmen.“

Strategisches Umweltprogramm 2020

Bereits im Jahr 1996 hat die Lufthansa Group Leitlinien zur Umweltvorsorge verabschiedet und damit eine Vorreiterrolle in der Branche eingenommen. Im Jahr 2008 legte der Konzern ein strategisches Umweltprogramm auf, mit dem er bis 2020 weitere Fortschritte im Bereich der Klima- und Umweltverantwortung erzielen möchte. Der Blick zurück zeigt, dass die Lufthansa Group in allen Punkten Fortschritte gemacht hat. So konnten die Flugzeuge der Lufthansa Group den CO₂-Ausstoß pro Passagier auf 100 Flugkilometern von 2006 bis 2014 um 12,3 Prozent reduzieren. Zugleich hat der Konzern zwischen 2006 und 2014 bereits 203 effizientere und leisere Flugzeuge in Dienst gestellt und im selben Zeitraum 145 ältere Modelle aus der Flotte genommen. Eine Übersicht zum Umweltprogramm der Lufthansa Group findet sich auf der nächsten Doppelseite.

„Die Steigerung der Öko-Effizienz steht seit Jahren im Fokus der Lufthansa Group und wird auch in Zukunft unsere uneingeschränkte Aufmerksamkeit haben.“



Dr. Karlheinz Haag
Leiter Umweltkonzepte Konzern
Deutsche Lufthansa AG

Strategisches Umweltprogramm 2020



01 / CO₂-Emissionen reduzieren

Die Lufthansa Group hat seit 2006 die Treibstoffeffizienz der Passagierflotte um 12,3 Prozent gesteigert. Bis 2020 sollen die spezifischen CO₂-Emissionen der Passagierflotte um 25 Prozent gegenüber 2006 gesenkt werden. Zudem engagiert sich der Konzern für die anspruchsvollen Effizienzziele der Luftfahrtbranche (siehe Seite 34).



02 / Ausstoß von Stickoxiden verringern

Innerhalb der Lufthansa Group konnte der Ausstoß von Stickoxiden pro transportiertem Tonnenkilometer seit 1991 bereits um 26 Prozent verringert werden. Die Lufthansa Group unterstützt ausdrücklich das Ziel des Rates für Luft- und Raumfahrtforschung in Europa (ACARE), das eine weitere Reduzierung der Stickoxidemissionen bis 2020 um 80 Prozent gegenüber dem Jahr 2000 vorsieht. Zudem treibt das Unternehmen Flugzeug- und Triebwerkshersteller zur Umsetzung der Low-NO_x-Technologien an.



03 / Flotte modernisieren

Investitionen in neue Flugzeuge und Technologien sind der wirksamste Weg, um die Umweltauswirkungen des Fliegens weiter zu reduzieren. Die Flotte der Lufthansa Group durchläuft gegenwärtig eine grundlegende Erneuerung: Bis zum Jahr 2025 erhält der Konzern 272 neue Flugzeuge zu einem Listenwert von 38 Milliarden Euro (siehe Seite 28 ff.).



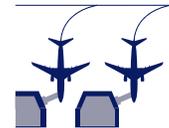
04 / Alternative Kraftstoffe fördern

Die Lufthansa Group engagiert sich in zahlreichen zukunftsweisenden Projekten mit Fokus auf alternative Kraftstoffe. Der Lufthansa Flug LH190 von Frankfurt nach Berlin/Tegel am 15. September 2014 war der erste Linienflug in Europa, dessen Treibstoff zehn Prozent des zuckerbasierten Biokerosins Farnesan enthielt (siehe Seite 43).



05 / Effizienz im operativen Bereich steigern

Die Lufthansa Group setzt auch konsequent auf operative Maßnahmen, um die Treibstoffeffizienz weiter zu steigern. Dazu zählen unter anderem optimale Flugrouten und -geschwindigkeiten, effiziente Flugzeuggrößen, Programme zur nachhaltigen Gewichtsreduzierung an Bord und eine optimale Flugzeugbeladung (siehe Seite 45 ff.).



06 / Infrastruktur verbessern

Ineffiziente oder fehlende Infrastruktur in der Luft und am Boden führen zu unnötigem Kraftstoffverbrauch. Hier ist vor allem die Politik gefordert, entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen. Dies betrifft sowohl den bedarfsgerechten Ausbau von Flughäfen als auch vor allem die Einführung des Single European Sky, wo Lufthansa die Umsetzung des technischen Teils unterstützt (siehe Seite 44).



07 /

Emissionshandel global umsetzen

Die Lufthansa Group befürwortet ein weltweit gültiges, marktbasierendes und wettbewerbsneutrales System für Klimaschutzabgaben und engagiert sich dafür in internationalen Gremien (siehe Seite 46).



08 /

CO₂-Kompensation fortführen

Lufthansa, Swiss und Austrian Airlines bieten ihren Kunden die Möglichkeit, die bei einem Flug unvermeidlich entstehenden CO₂-Emissionen mit einer freiwilligen Spende auszugleichen. Der Betrag fließt direkt in Klimaschutzprojekte (siehe Seite 68 f.).



09 /

Weitere Anreizsysteme entwickeln

Die Lufthansa Group unterstützt ökologisch orientierte Anreizsysteme, die aufkommensneutral formuliert werden, zum Beispiel emissionsabhängige Flughafenentgelte: Innovative Airlines mit emissionsarmen Flugzeugen werden finanziell entlastet, während verbrauchsintensives Fluggerät belastet wird. So haben die Flughäfen Frankfurt, München, Stuttgart, Düsseldorf, Köln, Hamburg und Hannover bereits stickoxidbezogene Gebühren eingeführt.



10 /

Fluglärm vermindern

Die Lufthansa Group setzt sich seit Jahren für einen aktiven Schallschutz ein. Dazu investiert der Konzern in immer leisere Flugzeuge, rüstet vorhandene Modelle nach und führt lärmreduzierende Flugverfahren ein. Das Engagement bringt vor allem Entlastung für die Gemeinden im Flughafenumfeld der großen Drehkreuze (siehe Seite 54 ff.).



11 /

Flugzeuge verbessern

Um die Geräuschbelastungen der aktuellen Flotte weiter reduzieren zu können, müssen die Schallquellen umfassend erforscht werden. Gemeinsam mit Partnern analysieren Experten der Lufthansa Group Mechanismen der Schallentstehung und entwickeln auf dieser Basis geräuschreduzierende Lösungen wie die Wirbelgeneratoren für die A320-Familie (siehe Seite 54 f.).



12 /

Flugverfahren optimieren

Die Lufthansa Group treibt die Entwicklung lärmarmen Flugverfahren voran. Wichtig dabei: Diese müssen Aspekte der Sicherheit, Kapazitäten und Wirtschaftlichkeit berücksichtigen. Daher ist es notwendig, dass alle Systempartner – Flughäfen, Flugsicherung und Airlines – an einem Strang ziehen (siehe Seite 45 ff.).



13 /

Umfassende Verkehrskonzepte entwickeln

Die Lufthansa Group unterstützt – wo ökologisch und ökonomisch sinnvoll – Maßnahmen, um verschiedene Verkehrsträger optimal zu vernetzen. Ein erfolgreiches Projekt ist AIRail, die optimale Kombination von Zug und Flug, die es seit Dezember 2014 auch in Österreich gibt. Zusätzlich dazu hat Lufthansa ihr Airport-Bus-Angebot ausgebaut.



14 /

Ökologisch bauen

Auch bei der Planung, der Renovierung und dem Neubau von Konzerngebäuden legt die Lufthansa Group großen Wert auf einen schonenden Umgang mit natürlichen Ressourcen. Zum Beispiel plant Lufthansa Technik, beim Bau einer neuen Räder- und Bremsenwerkstatt in Frankfurt die Anforderungen der Energieeinsparverordnung um 30 Prozent zu übertreffen.



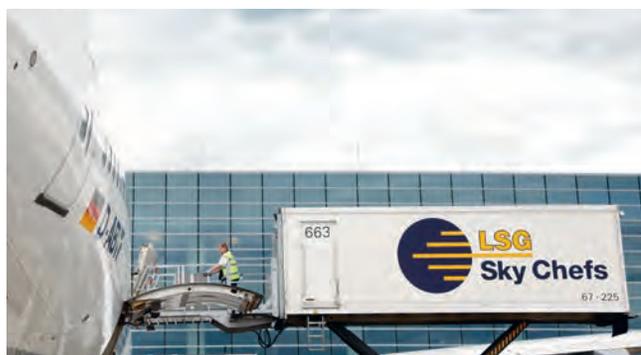
15 /

Umweltmanagement erweitern

In der Lufthansa Group koordiniert die Abteilung Umweltkonzepte Konzern alle konzernübergreifenden Ziele, Strategien und Maßnahmen im Umweltbereich. Das Unternehmen plant, in den nächsten Jahren das Umweltmanagement auf allen Ebenen weiter auszubauen und von externen Experten bewerten zu lassen (siehe Seite 38).



Lufthansa Cargo hat im Berichtsjahr erstmals die Tochtergesellschaft Jettainer in die Zertifizierung integriert.



LSG Sky Chefs verfügt über ein äußerst strukturiertes Umweltmanagementsystem.

Organisation des Klima- und Umweltmanagements

Die Abteilung Umweltkonzepte Konzern koordiniert federführend die konzernübergreifenden Ziele, Strategien und Maßnahmen im Bereich der Klima- und Umweltverantwortung. Zudem verfügen alle größeren Tochtergesellschaften über Umweltabteilungen und -beauftragte oder Koordinatoren. Die Experten treffen sich zwei Mal im Jahr zum Umweltforum, um aktuelle Themen und neue Ideen zu diskutieren.

Die Umweltmanagement-Systeme der Konzerngesellschaften im Überblick:

Lufthansa Technik ist 1996 als erste Konzerngesellschaft nach der internationalen Umweltnorm ISO 14001 zertifiziert worden. Mittlerweile besitzt das Unternehmen ein integriertes Managementsystem, das im Jahr 2014 erneut nach den Qualitätsnormen EN 9100 und 9110 sowie ISO 14001 und dem internationalen Standard für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz OHSAS 18001 zertifiziert wurde. Bis Ende 2015 werden alle weltweiten Standorte des Unternehmens zertifiziert sein (siehe Seite 47, *Balance* 2014).

Lufthansa Cargo besitzt seit 2008 ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem nach ISO 14001. Alle deutschen Standorte wurden im Berichtsjahr erneut rezertifiziert. Erstmals wurde erfolgreich eine Tochtergesellschaft, und zwar Jettainer, Spezialist für Lademittelmanagement, in diese Zertifizierung integriert. Im Jahr 2015 soll eine Ausweitung auf Standorte in Europa, Amerika und Asien erfolgen, um damit eine weltweite Zertifizierung zu erzielen.

Lufthansa Passage wird voraussichtlich 2015 mit der Einführung eines Umweltmanagementsystems beginnen. Eine entsprechende Entscheidung hat der Vorstand der Tochtergesellschaft Ende 2014 getroffen. Zudem wurde die konzernweite Initiative „Fly Greener“ gestartet, die darauf abzielt, das Abfallaufkommen an Bord zu reduzieren und möglichst zu vermeiden (siehe S. 50 ff., Energie- und Ressourcenmanagement).

Lufthansa CityLine ist im Mai 2015 erneut für ihr unternehmensweites Umweltengagement zertifiziert worden. Die Fluggesellschaft erhielt im 15. Jahr in Folge die Urkunde des europäischen Umwelt-Auditierungsprogramms EMAS. Darüber hinaus wurde das Unternehmen auch nach der internationalen Umwelt-Norm ISO 14001

rezertifiziert. Lufthansa CityLine war die erste Fluggesellschaft weltweit, die beiden Umweltstandards genügt.

Austrian Airlines beteiligt sich bereits seit 2006 erfolgreich am Projekt ÖkoBusiness-Plan Wien und erfüllt damit bereits Teilaspekte eines Umweltmanagementsystems, das voraussichtlich 2016 implementiert werden soll.

LSG Sky Chefs besitzt ein äußerst strukturiertes und umfassendes Umweltmanagementsystem, das an die ISO 14001-Norm angelehnt und in der Catering-Branche führend ist. Zentrale Elemente sind unter anderem eine verbindliche Umweltpolitik, regionale Zielvorgaben und Umweltmanager, eine Datenbank über Best-Practice-Beispiele und ein jährlicher Umweltbericht.

LZ-Catering bietet im Großteil seiner Betriebsrestaurants seit Juli 2014 täglich mindestens ein CO₂-friendly Hauptgericht an. Dabei handelt es sich um vegetarische Speisen sowie Geflügel- und Fischgerichte. Rotes Fleisch gehört dagegen aufgrund der starken Klimabelastung nicht in ein klimafreundliches Essen.

Treibstoffverbrauch und Emissionen

Airlines der Lufthansa Group erzielen neuen Effizienzrekord

Die Lufthansa Group hat im Jahr 2014 erneut einen Effizienzrekord aufgestellt: Durchschnittlich verbrauchten die Flugzeuge der Passagierflotten nur noch 3,84 Liter Kerosin (2013: 3,91 l/100 pkm), um einen Fluggast 100 Kilometer weit zu befördern. Dies entspricht einer Verbesserung von 1,6 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Damit hat die Lufthansa Group das anspruchsvolle Luftfahrt-Branchenziel abermals eingehalten, die Effizienz um jährlich 1,5 Prozent zu steigern.



Ob Lufthansa, Swiss, Austrian Airlines oder Germanwings – alle Konzern-Airlines konnten ihre spezifischen Verbrauchswerte weiter verbessern (siehe Kreisdiagramme Seite 40). Ebenso waren die Frachtflugzeuge von Lufthansa Cargo mit 0,183 Liter/Tonnenkilometer so effizient wie nie zuvor unterwegs. Dies entspricht einer Verbesserung um 5,2 Prozent gegenüber 2013. Konzernweit konnte die Effizienz bei der Frachtbeförderung im Jahr 2014 um 0,8 Prozent gesteigert werden.

Der absolute Treibstoffverbrauch der Lufthansa Group erhöhte sich im Berichtsjahr geringfügig um 0,7 Prozent, die Transportleistung dagegen legte um 1,9 Prozent zu. Somit führte das Luftfahrtunternehmen den Trend zur Entkopplung von Transportleistung und Treibstoffverbrauch erfolgreich fort: Seit 1991 ist die Transportleistung des Konzerns um 347 Prozent gestiegen, während der Treibstoffverbrauch nur um 182 Prozent zunahm (siehe Grafik Seite 40).

Spezifischer Treibstoffverbrauch Passagierbeförderung

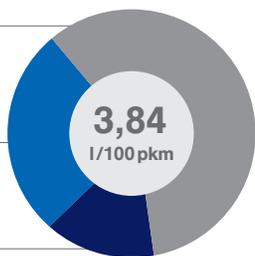
Aktive Flotte im Jahr 2014, Angaben in Liter/100 Passagierkilometer (l/100 pkm)
Definition der Verkehrsgebiete ● Langstrecke über 3.000 km ● Mittelstrecke 800 bis 3.000 km ● Kurzstrecke unter 800 km

Konzernflotte

Langstrecke
(59%)
3,45 l/100 pkm

Mittelstrecke
(26%)
3,99 l/100 pkm

Kurzstrecke
(15%)
6,32 l/100 pkm



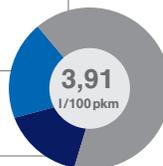
Durchschnittlicher spezifischer Treibstoffverbrauch in l/100 pkm (Kreismitte) sowie die Anteile der verschiedenen Verkehrsgebiete (Kreissegmente) am gesamten Passagier-treibstoffverbrauch der aktiven Flotte 2014

Lufthansa

Langstrecke
(66%)
3,60 l/100 pkm

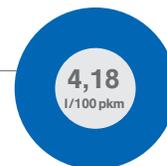
Mittelstrecke
(18%)
3,88 l/100 pkm

Kurzstrecke
(16%)
6,11 l/100 pkm



Germanwings

Mittelstrecke
(100%)
4,18 l/100 pkm



Spezifischer Treibstoffverbrauch Passagierbeförderung im Vergleich

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

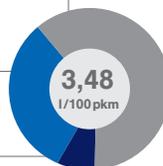
	2014	2013	Veränderung in %
Konzernflotte	3,84	3,91	-1,6
Lufthansa	3,91	3,98	-1,8
Swiss	3,48	3,54	-1,5
Austrian Airlines	3,87	3,93	-1,7
Germanwings	4,18	4,22	-0,9

Swiss

Langstrecke
(61%)
3,03 l/100 pkm

Mittelstrecke
(30%)
4,05 l/100 pkm

Kurzstrecke
(9%)
8,56 l/100 pkm

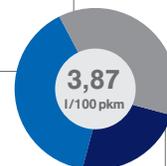


Austrian Airlines

Langstrecke
(37%)
2,92 l/100 pkm

Mittelstrecke
(38%)
4,08 l/100 pkm

Kurzstrecke
(25%)
6,38 l/100 pkm



Spezifische CO₂-Emissionen Passagierbeförderung

Aktive Flotte im Jahr 2014,
Angaben in Kilogramm/100 Passagierkilometer (kg/100 pkm)

	Langstrecke	Mittelstrecke	Kurzstrecke	Gesamt-durchschnitt
Konzernflotte	8,69	10,07	15,92	9,69
Lufthansa	9,08	9,77	15,41	9,85
Swiss	7,63	10,21	21,57	8,78
Austrian Airlines	7,36	10,28	16,07	9,75
Germanwings		10,55		10,55

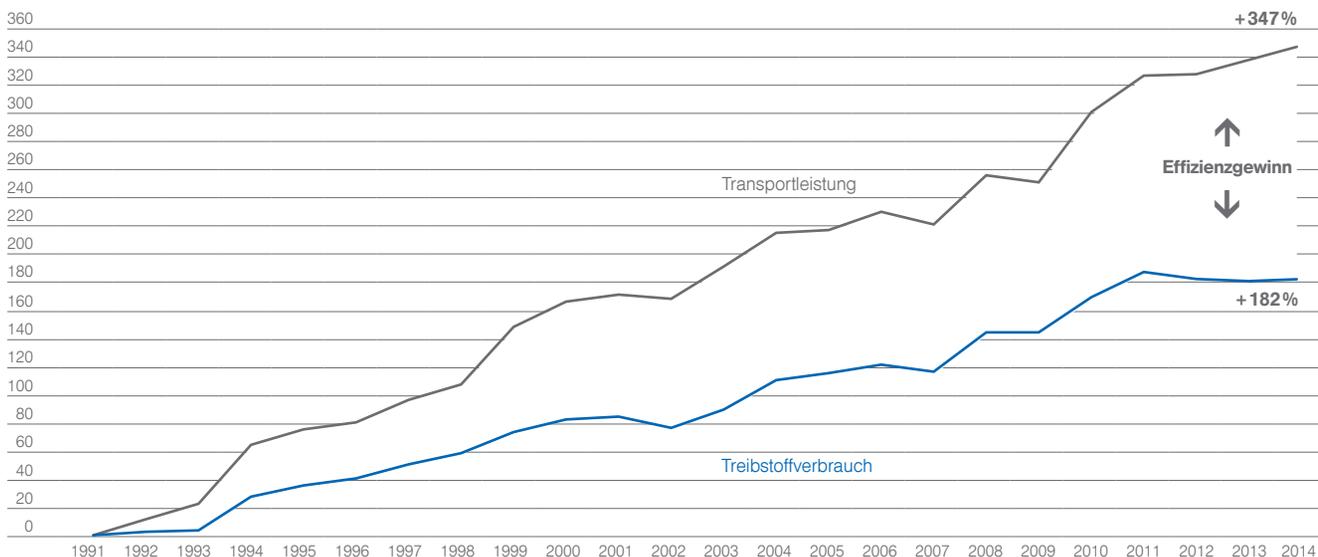
Fuel Dumps

Aktive Flotte im Jahr 2014

	2014	Veränderung gegenüber 2013
Ereignisse, gesamt	16	-15
davon Medizinische Gründe	7	-6
Technische Gründe	8	-7
Andere Gründe	1	-2
Menge, gesamt	513t	-45,2%

Entkopplung von Transportleistung und Treibstoffverbrauch

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



Treibstoffverbrauch¹

2014, Angaben in Tonnen				
	Passagiere	Fracht	Gesamt	Anteil
Reguläre Flüge^{2,3}				
Lufthansa	4.701.726	1.588.703	6.290.429	70,7%
Germanwings	372.027	0	372.027	4,2%
Swiss	1.094.037	402.411	1.496.448	16,8%
Austrian Airlines	577.847	88.992	666.839	7,5%
			8.825.774	99,2%
Dritte ⁴	49.764	1.754	51.518	0,6%
Sonstige Flüge⁵			22.668	0,3%
Alle Flüge			8.899.929	100,0%

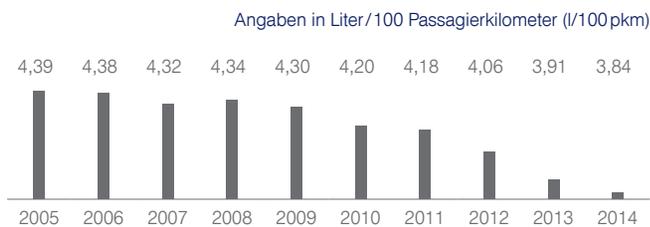
Emissionen^{3,6}

2014, Angaben in Tonnen						
	Passagiere	± Vj.	Fracht	± Vj.	Gesamt	± Vj.
CO₂	21.248.759	+1,1%	6.552.333	-0,6%	27.801.092	+0,7%
NO_x	100.478	+0,7%	31.779	+1,5%	132.257	+0,9%
CO	15.918	+0,8%	3.333	+4,5%	19.251	+1,5%
UHC	1.569	-0,9%	383	-5,8%	1.952	-1,9%

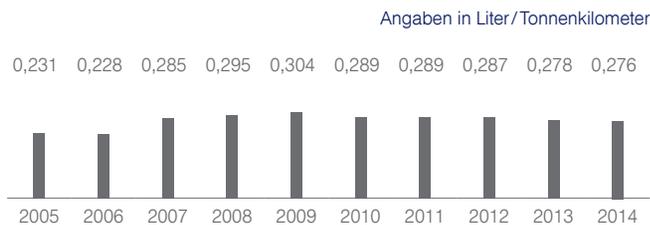
Anteile Dritter⁴

2014	
Flüge	1,7%
Passagiere	1,0%
Erbrachte Tonnenkilometer, TKT ⁷ (tkm)	0,3%
Treibstoffverbrauch (Tonnen)	0,6%
Kohlendioxid-Emissionen (Tonnen)	0,6%

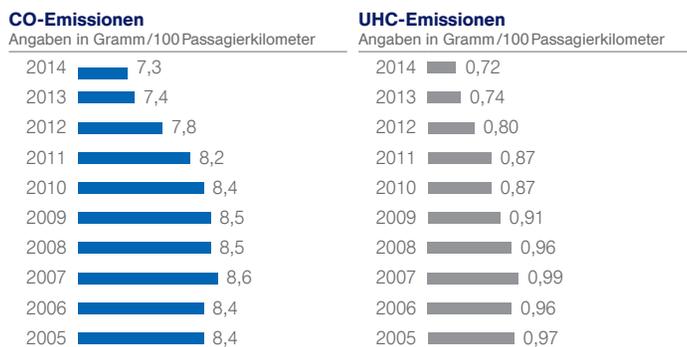
Spezifischer Treibstoffverbrauch Passagierbeförderung



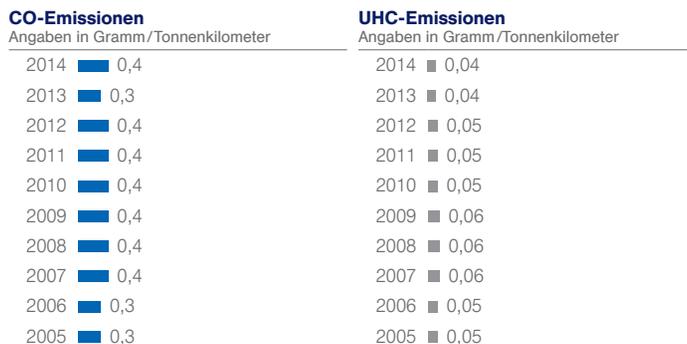
Spezifischer Treibstoffverbrauch Frachttransport⁸



Passagierbeförderung



Frachttransport⁸



1 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.

2 Linienflüge, Charterflüge

3 Für das Berichtsjahr 2014 sind in Balance folgende Gesellschaften erfasst: Lufthansa (inkl. Lufthansa CityLine, Air Dolomiti und Eurowings), Germanwings, Swiss (inkl. Edelweiss Air), Austrian Airlines und Lufthansa Cargo. Exklusive der Dienste von Dritten, da auf deren Performance und eingesetztes Fluggerät kein Einfluss genommen werden kann (siehe Tabelle „Anteile Dritter“).

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

5 Ferryflüge, Spezialflüge, Trainingsflüge, Testflüge, Flugabbruch

6 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 113).

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

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



Blick auf den Flugsteig A-Plus am Frankfurter Flughafen

Neuer Bereich Operations Efficiency & Strategy

Treibstoffeffizienz ist und bleibt ein zentrales Handlungsfeld der Lufthansa Group, denn die Kerosinkosten stellen den größten Einzelkostenblock des Luftfahrtunternehmens dar. Daher ist der Konzern aus wirtschaftlichen und ökologischen Gründen bestrebt, das benötigte Kerosin so effizient wie möglich einzusetzen.

Seit dem 1. Juli 2014 liegt die Verantwortung für Treibstoffeffizienz im neuen Bereich Operations Efficiency & Strategy, der von Flugkapitän Jens Ritter geleitet wird. Unter diesem organisatorischen Dach steuert die Abteilung Fuel Efficiency Lufthansa Group konzernweit alle Treibstoffeffizienz-Themen. Ziel ist es, Innovationskraft und Know-how für einen noch effizienteren Kerosineinsatz auf Konzernebene zu bündeln und zugleich ein Innovationsmanagement zu etablieren.

Zu den Aufgaben der Abteilung gehört, den kontinuierlichen Ideenaustausch zwischen den Verbundairlines, Konzerngesellschaften und Partnern der Star Alliance

sicherzustellen. So treffen sich die Treibstoffexperten des Luftfahrtunternehmens alle zwei Monate zu einem Wissensaustausch im Rahmen des Fuel Efficiency Group (FEG) Meetings, während dessen die Mitglieder mit neuen Informationen zum Thema Treibstoffeffizienz versorgt und über neue Ideen, Maßnahmen und Ziele auf dem Laufenden gehalten werden.

Im Jahr 2015 sollen die Fuel-Efficiency-Maßnahmen den Planungen zufolge rund 148 Millionen Euro zum Ergebnis der Lufthansa Group beitragen, an denen Lufthansa Passage einen Anteil von 93 Millionen Euro haben soll.

Bis heute entwickelten die Fuel-Efficiency-Experten bereits mehr als 1.300 Ideen und Projekte in den Bereichen Flugbetrieb, Netzplanung, Bodenprozesse, Aerodynamik, Reduzierung des Flugzeuggewichts und technische Leistungsoptimierung. Allein im Berichtsjahr 2014 hat der Konzern 145 entsprechende Projekte implementiert, sodass sich aktuell mehr als 266 Vorhaben in der Umsetzung befinden. Überwacht wird deren Fortschritt mithilfe der Datenbank ProFuel.

Vier Säulen für den Klimaschutz

Basis für die Treibstoffeffizienz-Aktivitäten und weitere Erfolge in der Umweltbilanz der Lufthansa Group ist die etablierte Vier-Säulen-Strategie der Luftfahrtbranche für den Klimaschutz, die verschiedene umweltrelevante Maßnahmen verbindet (siehe Grafik Seite 43). Ihre Bandbreite reicht vom technischen Fortschritt über eine verbesserte Infrastruktur und operative Maßnahmen bis hin zu ökonomischen Instrumenten.

Säule 1: Technischer Fortschritt

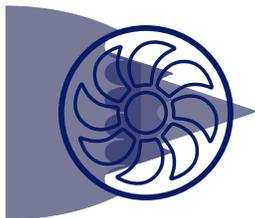
Effiziente Flugzeug- und Triebwerkstechnologien

Investitionen in moderne und effiziente Flugzeug- und Triebwerkstechnologien sind der wirksamste Weg, um den Treibstoffverbrauch weiter zu senken. Derzeit setzt die Lufthansa Group das größte Flottenmodernisierungs-Programm in ihrer Geschichte um (siehe Seite 28 ff.).

Vier Säulen für den Klimaschutz

1

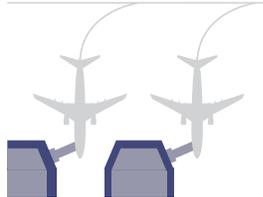
Technischer Fortschritt



- Neuerung 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 ausgestattetes, marktbasierendes System zur Emissionsminderung als Ergänzung zu den drei anderen Säulen

Vier Säulen für den Klimaschutz: Die Lufthansa Group steigert die Treibstoffeffizienz kontinuierlich mit der bereits erwähnten Vier-Säulen-Strategie für den Klimaschutz. Sie umfasst neben technischen Neuerungen wie der Investition in effiziente Flugzeuge der neuesten Generation auch die Erprobung und den Einsatz alternativer Kraftstoffe im Flugbetrieb. Hinzu kommen infrastrukturelle Verbesserungen wie die optimale Nutzung der Lufträume und optimierte Flughafeninfrastrukturen. Auch operative Maßnahmen wie der Einsatz effizienterer Flugzeuggrößen, die Einführung von Prozessverbesserungen am Boden, bessere Flugzeugauslastung und Fliegen optimaler Flugrouten sind Maßnahmen zur Erhöhung der Treibstoffeffizienz im Flugbetrieb. In Ergänzung zu den drei genannten Säulen kommen ökonomische Instrumente zum Einsatz.

Alternative Kraftstoffe

Der Einsatz von alternativen Kraftstoffen ist ein weiterer wichtiger Hebel, um die CO₂-Emissionen des Luftverkehrs in Zukunft nachhaltig zu reduzieren. Die Lufthansa Group arbeitet kontinuierlich daran, die Entwicklung dieser umweltfreundlichen Treibstoffe weiter voranzubringen, und engagiert sich hierzu in Forschungsprojekten sowie auch in verschiedenen Initiativen wie aireg (Aviation Initiative for Renewable Energy in Germany) und SAFUG (Sustainable Aviation Fuel Users Group). Die Forschungsarbeit umfasst auch die Erprobung neu zugelassener alternativer Kraftstoffe im regulären Flugbetrieb.

So war der Lufthansa Flug LH190 von Frankfurt nach Berlin/Tegel am 15. September 2014 der erste europäische Linienflug, dessen Treibstoff zehn Prozent des

zuckerbasierten Biokerosins Farnesan enthielt. Dem Flug war im Herbst 2013 innerhalb des EU-Projekts „Blendingstudie“ ein Prüfstandtest bei Lufthansa Technik in Hamburg vorausgegangen. Dieser hatte gezeigt, dass sich durch die Beimischung die Emissionseigenschaften verbessern lassen. Die Produktion von Farnesan war im April 2014 vom Roundtable on Sustainable Biomaterials (RSB) als nachhaltig zertifiziert worden. Zudem wurde der Kraftstoff im Juni 2014 zur Beimischung zu rohölbasiertem Kerosin zugelassen.

Des Weiteren erforscht die Lufthansa Group im Projekt „Blendingstudie“ – gemeinsam mit dem Wehrwissenschaftlichen Institut für Werk- und Betriebsstoffe der Bundeswehr – auch das Mischungsverhalten von herkömmlichen fossilen und verschiedenen neuartigen Biokerosinen

(zum Beispiel Alcohol-to-Jet, siehe Seite 56, *Balance* 2014). Diese Forschungen wurden im Februar 2015 mit einem Überblicksbericht über das Mischverhalten sämtlicher zugelassener oder in der Zulassung befindlicher Biokerosine abgeschlossen (veröffentlicht unter www.HBBA.eu).

Darüber hinaus werden voraussichtlich ab Ende 2015 fünf Prozent des Treibstoffbedarfes der Lufthansa Gruppe in Oslo als Biokerosin bezogen. Der Lieferant Air BP wird den nachhaltig produzierten und entsprechend zertifizierten Biotreibstoff in das Treibstoffversorgungssystem am Flughafen Oslo einspeisen. Ursprünglich war der Start für März 2015 vorgesehen. Insgesamt werden so rund 5.000 Flüge von Lufthansa, Swiss, Austrian Airlines, Germanwings und Brussels Airlines mit einer Biokerosin-Beimischung unterwegs sein. Für die



Der Lufthansa Flug LH190 von Frankfurt nach Berlin/Tegel am 15. September 2014 war der erste Linienflug in Europa, dessen Treibstoff zu 10 Prozent das zuckerbasierte Biokerosin Farnesan enthielt.

Lufthansa Group ist dies der nächste Schritt von den bisherigen Erprobungsflügen im kürzlich abgeschlossenen burnFAIR-Projekt (siehe Seite 67, *Balance* 2012) hin zum Einsatz von alternativen Kraftstoffen im regelmäßigen Flugbetrieb.

Säule 2: Verbesserte Infrastruktur

Single European Sky

Der bis 2020 geplante einheitliche europäische Luftraum (Single European Sky, SES) ist das größte Klimaschutzprojekt in der europäischen Luftfahrt. Bislang zerfällt die Aufsicht über den EU-Luftraum in 27 verschiedene nationale Flugsicherungssysteme und mehr als 650 Sektoren, die von rund 60 Flugverkehrszentren überwacht werden. Dies hat zur Folge, dass Flüge in

Europa oftmals keine direkte Route nehmen können und durchschnittlich 42 Kilometer länger unterwegs sind als nötig. Der SES indes soll es ermöglichen, die Verkehrsströme wesentlich effizienter als bisher zu lenken. Auf diese Weise könnte allein Lufthansa ihren jährlichen Kerosinverbrauch um rund 270.000 Tonnen senken. Insgesamt würden Fluggesellschaften dann bis zu zehn Prozent weniger CO₂ ausstoßen.

Um den SES weiter voranzubringen, stellt die EU drei Milliarden Euro bereit. Die Mittel gehen an Fluggesellschaften, Flughafenbetreiber und Flugsicherungsorganisationen, damit diese Europas Flugverkehrsmanagement gemeinsam modernisieren können. Dazu unterzeichnete die EU-Kommission am 5. Dezember 2014 ein Partnerschaftsabkommen mit den wichtigsten Beteiligten des Flugverkehrsmanagements, die sich im Konsortium SESAR Deployment Alliance zusammengeschlossen haben.

Im Jahr 2008 hatten die EU-Kommission und die europäische Flugsicherungsbehörde Eurocontrol das Single European Sky Air Traffic Management Research Programme (SESAR) aufgelegt, um den einheitlichen europäischen Luftraum bis 2020 zu verwirklichen. Aktuell bringen die Gesellschaften der Lufthansa Group ihr Expertenwissen aus den verschiedensten Fachgebieten in mehr als 50 SESAR-Projekte ein. Das Spektrum reicht von der Flugwegplanung über die Verkehrszentralen und Trainingsabteilungen bis hin zu den Bereichen Informationstechnologie und Finanzen.

Beispielsweise beteiligen sich Spezialisten bei Lufthansa Passage und Swiss am EU-Forschungsprojekt Free Solutions, in dem ermittelt wird, wie sich direktere und flexiblere Flugrouten in Europa realisieren lassen. Der untersuchte Luftraum erstreckt sich von Frankreich über Deutschland, die Schweiz, Italien bis nach Malta. Ein weite-

res Projekt (iStream), bei dem die Lufthansa Group mit Lufthansa Passage und Swiss teilnimmt, möchte die Anflugsteuerung an den Flughäfen Paris-Charles-de-Gaulle und Zürich verbessern, um Ankunftsverspätungen zu vermeiden und durch optimierte Planung unnötige Wartezeiten in der Luft und den damit verbundenen Treibstoffverbrauch zu reduzieren. Dabei werden neue Vorgehensweisen in sogenannten Live-Trials im operationellen Flugbetrieb erprobt. Konzepte zu optimierten Navigations- und Anflugverfahren werden unter alltäglichen Bedingungen im Flugbetrieb durchgeführt mit dem Ziel, zukunftsweisende Technologien aus dem Bereich SESAR zügig in die Operation zu überführen. Überdies arbeiten Fluggesellschaften der Lufthansa Group in einem neuen Konsortium mit, das im Rahmen von SESAR bis Ende 2016 optimierte Sinkflugprofile für den Streckenabschnitt

zwischen der Reiseflughöhe im oberen Luftraum und den Nahverkehrsbereichen der Flughäfen entwickelt. Ziel ist es, die vertikale Flugeffizienz und die Umweltverträglichkeit zu steigern, ohne Kapazitätsaspekte außer Acht zu lassen. Zu diesem Zweck führen die Konzernairlines unter anderem Testflüge im Linienbetrieb durch. Des Weiteren haben Lufthansa, Deutsche Flugsicherung und Eurocontrol für ihr Projekt „Free Route Airspace Maastricht and Karlsruhe“ (FRAMaK) den „IHS Jane's ATC Award“ 2015 in der Kategorie Umwelt erhalten.

Zusätzlich zur besseren Nutzung der Lufträume gilt es auch, die Voraussetzungen am Boden zu optimieren. Dort ermöglichen vor allem Flughafeninfrastrukturen, die dem tatsächlichen Bedarf angepasst sind, einen effizienten Flugbetrieb.

Säule 3: Operative Maßnahmen

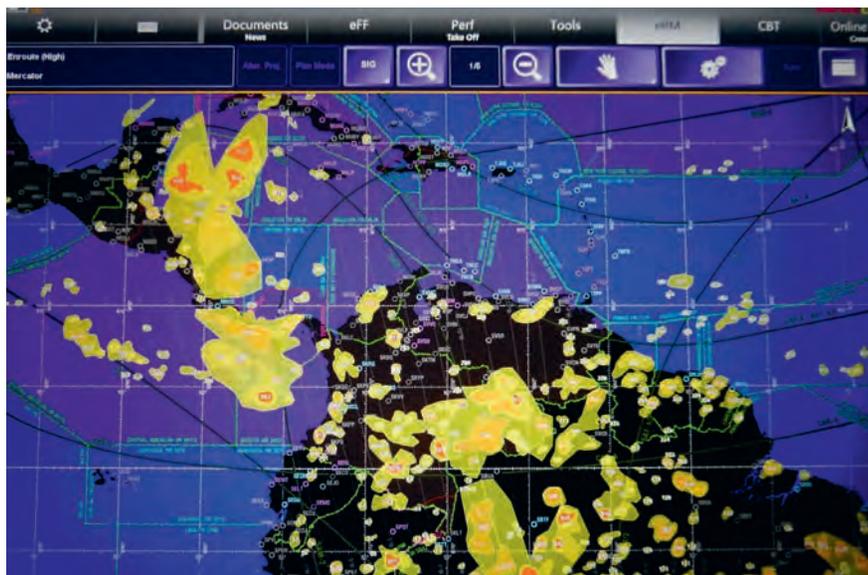
Zu den operativen Maßnahmen zählen unter anderem der Einsatz effizienter Flugzeuggrößen, die Ermittlung optimaler Flugrouten und -geschwindigkeiten sowie die Verbesserung der Prozesse am Boden. Im Bereich Operations Efficiency & Strategy arbeiten die Experten der Lufthansa Group an zahlreichen Projekten, um das benötigte Kerosin immer effizienter einzusetzen. Die Schwerpunkte 2014 im Überblick:

Optimale Flugrouten und -geschwindigkeiten

Derzeit führen die Fluggesellschaften der Lufthansa Group eine Software zur Analyse der Flugdaten ein: OMEGA (Operations Monitoring and Efficiency Gap Analyzer)



Das größte Klimaschutzprojekt der europäischen Luftfahrt ist die Schaffung eines gemeinsamen Luftraums über Europa. Mit dem so genannten Single European Sky (SES) könnte allein Lufthansa ihren jährlichen Kerosinverbrauch um rund 270.000 Tonnen senken.



Prototypische Anzeige auf dem Electronic Flight Bag (EFB)

versetzt die Fachleute der Fuel Efficiency Abteilung künftig in die Lage, den aktuellen Treibstoffverbrauch noch genauer zu analysieren und daraus weitere Optimierungen bei Prozessen und Flugrouten abzuleiten. Das neue Instrument wird den nachträglichen Abgleich von Plan-, Ist- und Optimalwerten während der unterschiedlichen Flugphasen ermöglichen, sodass sich anhand der Daten aus dem Flugbetrieb die Effizienz zukünftiger Flüge verbessern lässt.

E-Enabling-Programm

Im E-Enabling-Programm koordiniert die Lufthansa Group verschiedene Vorhaben zur Digitalisierung, wozu unter anderem das Projekt EFB 2.2 zählt, der Rollout der dritten Generation des Electronic Flight Bag (EFB). Damit hat das Luftfahrtunternehmen im Berichtsjahr 2014 die notwendige Infrastruktur in den Flugzeugen geschaffen, um sämtliche Prozesse zu digitalisieren und später das gänzlich papierlose Cockpit einzuführen.

Zusätzlich erfolgte auch der Einsatz der neuen Software electronic Flight Folder (eFF), die sämtliche Briefing- und strategischen Flugprozesse digitalisiert und archi-

viert. Ein Flight Path Optimizer erlaubt den Langstrecken-Crews zudem Berechnungen, um die Flugbahn zu optimieren. Bisherige Tests belegen ein Einsparpotenzial von mehr als 250 Liter Kerosin pro Langstreckenflug.

Säule 4: Ökonomische Instrumente

Unter den ökonomischen Anreizsystemen und Maßnahmen befürwortet die Lufthansa Group ein weltweit gültiges, marktbasierendes und wettbewerbsneutrales System für Klimaschutzabgaben. Im Oktober 2013 beschloss die UN-Luftfahrtorganisation (International Civil Aviation Organisation, ICAO), bis 2016 ein weltweit gültiges System für Klimaabgaben zu entwickeln, das bis 2020 in Kraft treten soll. Im Hinblick auf ein global gültiges Klimaschutzabkommen ist die Luftfahrtbranche damit Vorreiter. In der EU gibt es hingegen den EU-Emissionshandel für den Luftverkehr, der die europäischen Netzwerk-Airlines im Wettbewerb erheblich benachteiligt (siehe Seite 59, *Balance* 2014).

Weitere Beispiele aus den Konzerngesellschaften

Der Überblick auf den folgenden Seiten zeigt eine Auswahl der vielfältigen Aktivitäten, mit denen die Gesellschaften der Lufthansa Group anstreben, den Treibstoffverbrauch noch weiter zu reduzieren.

Lufthansa

Eine optimierte Anflugsteuerung am Flughafen London Heathrow sorgt seit 2014 dafür, dass Lufthansa Flugzeuge Warteschleifen bei hohem Verkehrsaufkommen vermeiden können. Diese luftraumübergreifende Zusammenarbeit der angrenzenden Flugverkehrskontrollen reduziert den Kerosinverbrauch und ist ein erster Schritt in Richtung grenzüberschreitendes Anflugsmanagement.

Im September 2014 hat Lufthansa das veränderte Startverfahren 1.000-Fuß-Acceleration in Deutschland eingeführt. Die Airline erwartet, auf diese Weise mehr als 3.000 Tonnen Kerosin pro Jahr einzusparen, was den CO₂-Ausstoß um rund 10.000 Tonnen vermindern würde.

Zudem hat Lufthansa das vertikale Anflugprofil am Flughafen München optimiert: Ein kontinuierlicher Sinkflug (Continuous Descent Operations, CDO) macht die Anflüge ökonomischer, wodurch die Airline rund 600 Tonnen Kerosin pro Jahr spart. Dass der kontinuierliche Sinkflug den Kerosinverbrauch reduziert, bestätigen auch die seit Ende 2014 vorliegenden Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Optimiertes Fliegen“. In diesem Management-Gremium haben sich der Bundesverband der Deutschen Fluggesellschaften (BDF) und die Deutsche Flugsicherung (DFS) zusammengesetzt, um Lösungen zu erarbeiten, die Kosten, Treibstoff und CO₂-Emissionen

sparen. Airlines und DFS planen, die erfolgreiche Zusammenarbeit fortzusetzen, CDO-Flüge verstärkt in den Regelbetrieb zu übernehmen und das Anflugverfahren auf weitere Flughäfen auszudehnen.

Zugleich arbeitet Lufthansa beständig daran, das Gewicht ihrer Flugzeuge weiter zu reduzieren. Unter anderem hat die Airline die Magazin-Auslagen in der Business Class der Kontinental-Flotte stärker dem tatsächlichen Bedarf angepasst. Ferner wird im Lufthansa Airbus A380 seit Februar 2015 die Presse für Plastikmüll ausgebaut und durch zwei deutlich leichtere Abfall-Trolleys ersetzt. Weitere Maßnahme: Bis Ende 2015 tauscht das Unternehmen die in der Flugzeugkabine verlegten Teppiche gegen leichtere und gleichzeitig strapazierfähigere Modelle aus. Zudem setzt sich die konzernweite Initiative „Fly Greener“ dafür ein, das Abfallaufkommen an Bord zu verringern und so nicht nur Ressourcen zu schonen, sondern auch weiteres Gewicht einzusparen (siehe Seite 53, Energie- und Ressourcenmanagement).



Jörg-Stefan Fritz, Teamleiter Fuel Efficiency Lufthansa Passage, und Jens Ritter (rechts), Leiter Operations Efficiency & Strategy, mit Flugbegleiterinnen am „Fly Greener“-Informationsstand bei Lufthansa in Frankfurt

Swiss

Swiss hat im Herbst 2014 eine neue Flugplanungs-Software in Betrieb genommen. Im Projekt Godwit erarbeiten die beteiligten Experten auf Basis aktueller Technologien neue Planungsmöglichkeiten und -strategien, die den Treibstoffverbrauch um bis zu 13.000 Tonnen jährlich ab 2017 reduzieren sollen. So ermöglicht die neue Software unter anderem eine effizientere Ausnutzung der Start- und Landebahnen sowie flexiblere Flugrouten. Zudem hilft sie den Piloten, während des Fluges noch besser auf sich ändernde Wetterbedingungen zu reagieren.

Außerdem hat Swiss mit dem Strategic and Tactical Flight Steering ein Verfahren entwickelt, das die morgendliche Ankunft der Langstreckenflüge am Flughafen Zürich minutengenau steuert. Bereits in der Pla-



Crew Information über die Anflugsequenz im Cockpit



Swiss hat ein neues Verfahren entwickelt, um täglich die optimale Ankunft der Langstreckenflüge in Zürich zu berechnen.



Lufthansa Cargo hat fünf Boeing 777F im Einsatz. Die „Triple Seven“ gilt als das effizienteste und leiseste Flugzeug ihrer Klasse.



Die Fokker-Flotte von Austrian Airlines wendet seit Juni 2013 das veränderte Startverfahren 1.000-Fuß-Acceleration an.

nungsphase der Flüge bekommen die Piloten eine Ankunftszeit zugewiesen, die sie exakt einhalten müssen, um Warteschleifen zu vermeiden. Während des Fluges überprüft die Einsatzleitstelle die Ankunftszeit anhand aktueller Daten und passt sie gegebenenfalls an. Auf diese Weise spart Swiss pro Jahr 500 Tonnen Kerosin und vermeidet 1.500 Tonnen CO₂-Emissionen. Die neue Methode optimiert die bisher praktizierte Zuweisung von Zeitfenstern im Rahmen des Anflugverfahrens Greener Wave (siehe Seite 72, *Balance* 2012) und hat 2014 einen Lufthansa Group Innovator Award erhalten.

Am New Yorker Flughafen John F. Kennedy (JFK) entwickelte Swiss im Rahmen eines Kaizen-Workshops Möglichkeiten, um den Energieverbrauch und die Laufzeit der Hilfsturbine (Auxiliary Power Unit, APU) während der Abfertigungszeit am Boden zu reduzieren. Dabei wurde der Einsatz von Bodenstromaggregaten (Ground Power Units, GPU) ausgeweitet, wie dies bereits erfolgreich am Flughafen Zürich umgesetzt ist. Die aus dem Workshop gewonnenen Erkenntnisse sollen die Basis für einen neuen Standard auch an anderen Flughäfen werden.

Austrian Airlines

In Wien stimmen sich Flughafen, Flugsicherung, Austrian Airlines und andere Fluggesellschaften sowie Handlingfirmen seit Jahren im Rahmen des Airport CDM (Collaborative Decision Making) aufeinander ab. Durch die Vereinheitlichung der Prozesse sollen die Pünktlichkeit erhöht und der Treibstoffverbrauch am Boden reduziert werden.

Die Fokker-Flotte von Austrian Airlines wendet seit Juni 2013 das veränderte Startverfahren 1.000-Fuß-Acceleration an: Eine optimierte Schubreduktion und Beschleunigung sparen Kerosin und reduzieren somit die CO₂-Emissionen.

Lufthansa Cargo

Vor allem durch den Einsatz der neuen Boeing 777-Frachter fliegt Lufthansa Cargo jetzt so effizient wie nie zuvor. Seit 2005 konnte das Unternehmen die Treibstoffeffizienz bereits um 15,8 Prozent steigern und hat damit mehr als die Hälfte des 25-Prozent-Ziels erreicht.

Um das Gewicht der beladenen Flugzeuge spürbar zu verringern, setzt Lufthansa Cargo auf Container, die aus ultraleichten Verbundwerkstoffen bestehen. Überdies hat der Luftfrachtspezialist in den letzten Jahren kontinuierlich die Beladung seiner Flugzeuge vom Typ MD-11F optimiert. Mit einer optimalen Verteilung von Gewicht und Volumen der Fracht verbessert sich die Aerodynamik, was den Treibstoffverbrauch pro Jahr um 494 Tonnen minimiert.

Außerdem zieht Lufthansa Cargo seit April 2014 Erfahrungswerte heran, um die Kerosinmenge genauer zu bestimmen, die die Flugzeuge für die Rollwege auf dem Flugfeld benötigen. Das in der Folge geringere Startgewicht reduziert den Treibstoffverbrauch um 270 Tonnen pro Jahr. Weiteres Kerosin spart die Frachtfluggesellschaft durch aktualisierte Rollzeiten und eine optimierte Auswahl der Start- und Landebahnen in Frankfurt.

Den größten Beitrag zur Treibstoffeinsparung in den kommenden drei Jahren liefert das sogenannte Fan Blade Recontouring. Die Kontur der Schub erzeugenden Triebwerksschaufeln (Fan Blades) nutzen sich im Betrieb langsam ab. Durch ein Polieren dieser Kontur wird die Aerodynamik der Fan Blades verbessert, wodurch sich die Effizienz eines Triebwerks um 0,4 Prozent steigert und so 1.600 Tonnen Kerosin pro Jahr gespart werden können.



Die von Lufthansa Technik entwickelte wasserbasierte Triebwerksreinigung Cyclean® spart Airlines Zeit, Wartungskosten und vor allem Treibstoff. Das Unternehmen forscht aktuell am Einsatz weiterer Strahlmittel, wie beispielsweise CO₂-Trockeneis-Pellets, um eine Reinigung auch in Permafrost-Regionen zu ermöglichen.

Lufthansa Technik

Lufthansa Technik arbeitet seit Jahren daran, mit ihren Innovationen das Fliegen immer effizienter zu machen. So hat das Unternehmen die Cyclean®-Triebwerkswäsche entwickelt, die den Airlines Zeit, Wartungskosten und vor allem Treibstoff spart. Anfang 2015 wurde bereits die 40.000. Triebwerkswäsche durchgeführt. Das wasserbasierte Verfahren ist mittlerweile dank einer Weiterentwicklung bei Temperaturen von bis zu minus zehn Grad anwendbar (siehe Seite 10 f., Von Haifischhaut bis TaxiBot: Innovationen bei Lufthansa Technik).

Ein weiteres Beispiel für innovative Ideen von Lufthansa Technik, die den Weg in den allgemeinen Flugbetrieb gefunden haben, ist die Überholung der Triebwerksschaufeln bei Triebwerken vom Typ CFM56-5C und CF6. Hintergrund ist, dass die Kanten der Triebwerksschaufeln im Laufe der Zeit erosionsbedingt aufrauen. Infolge des Verschleißes sinkt deren Leistungsfähigkeit, während sich der Kerosinverbrauch erhöht. Bei der Überholung dieser Bauteile schleift Lufthansa Technik die Kanten deshalb computergesteuert ab, sodass sie wieder so effizient arbeiten wie am Anfang, und erspart den Airlines damit den Neukauf der Triebwerksschaufeln.

Im Forschungsprojekt FAMOS entwickeln Airbus und Lufthansa Technik gemeinsam mit weiteren Partnern bis 2017 ein hoch automatisiertes System zum Reinigen, Entlacken, Lackieren und Auftragen strömungsgünstiger Flugzeugoberflächen. Diese der Haifischhaut-Struktur nachempfundenen Oberflächen sparen etwa ein Prozent Kerosin, entlasten die Umwelt und senken die Betriebskosten.

Lufthansa CityLine

Lufthansa CityLine nutzt als erste Fluggesellschaft im Konzern systematisch reale Flugdaten, um die Wirtschaftlichkeit im Flugbetrieb zu verbessern. Zu diesen In-flight-Daten zählen neben Ortsinformationen wie Längen- und Breitengrad auch zentrale Parameter wie Höhe, Geschwindigkeit und Treibstoffverbrauch. Die gesammelten Daten helfen der Airline, die Flüge effizienter zu gestalten. Dazu setzt eine intelligente Software drei Dimensionen miteinander in Beziehung: die des geplanten Fluges, die des tatsächlichen Fluges und die des wirtschaftlichsten Fluges. Auf dieser breiten Datenbasis lassen sich beispielsweise Flugrouten weiter optimieren oder die benötigte Menge an Reserve-Treibstoff noch genauer berechnen.

Energie- und Ressourcenmanagement

Zahlreiche Initiativen für mehr Effizienz

Nachhaltiges Wirtschaften und ein schonender Umgang mit den natürlichen Ressourcen sind für die Lufthansa Group keine Gegensätze. In den vergangenen Jahren lieferte der Konzern stetig Impulse für Innovationen, die nicht nur der Umwelt, sondern der gesamten Luftfahrtindustrie zugutekommen. Auch 2014 hat die Lufthansa Group wieder zahlreiche Initiativen vorangetrieben, um ihre Energie- und Ressourceneffizienz am Boden und in der Luft weiter zu steigern, wie die folgenden Praxisbeispiele zeigen.

Umweltschonender Luftverkehr beginnt am Boden. Ein wirksamer Hebel für mehr Energie- und Ressourceneffizienz ist daher die Erforschung und der Einsatz von Elek-

tromobilität für Roll- und Schleppvorgänge von Flugzeugen auf dem Vorfeld – ein Gebiet, auf dem der Konzern auf vielfältige Weise aktiv ist. Sämtliche Initiativen unter-

stützen die Ziele des Weltluftfahrtverbandes IATA zur Reduzierung der CO₂-Emissionen auf Basis der etablierten Vier-Säulen-Strategie (siehe Seite 43).



Mit dem Hybridschlepper TaxiBot können Piloten das Flugzeug im sogenannten Pilot Control Mode selbst zur Startbahn schleppen.



Auf dem Weg zur grünen Abfertigung: E-PORT AN

Die Lufthansa Group ist Partner der Initiative E-PORT AN, die sich am Luftfahrtkreuz Frankfurt für eine nachhaltige Verringerung der Emissionen engagiert. Ziel ist es, bei der Flugzeugabfertigung – sofern sinnvoll und möglich – Mobilität auf Basis von Verbrennungsmotoren durch Elektromobilität zu ersetzen. Zu diesem Zweck nimmt E-PORT AN alle Bodenverkehre in den Blick, das heißt Rollvorgänge von Flugzeugen zu ihren Start- und Parkpositionen, aber auch die mehr als 1.000 Fahrzeuge umfassenden Bodenverkehrsdienste, die Passagiere, Fracht und Catering zu den Flugzeugen befördern.

An E-PORT AN beteiligen sich neben der Lufthansa Group auch die Fraport AG, das Land Hessen und die Modellregion Elektromobilität Rhein-Main. Gefördert wird die 2013 von der Bundesregierung als „Leuchtturm Elektromobilität“ ausgezeichnete Initiative vom Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur. Die wissenschaftliche Begleitung des Gemeinschaftsvorhabens erfolgt unter anderem durch die Technische Universität Darmstadt. Im April 2014 hat E-PORT AN den renommierten GreenTec Award 2014 in der Kategorie Luftfahrt gewonnen. Die Lufthansa Group beteiligt sich mit folgenden Projekten an E-PORT AN:

TaxiBot: Hybridschlepper erhält EASA-Zertifizierung

Einen wichtigen Beitrag zur Reduzierung von Treibstoff und Emissionen im Flughafenumfeld leistet der TaxiBot. Der diesel/elektrobetriebene Hybridschlepper ist vom Cockpit aus steuerbar und rollt Flugzeuge



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

ohne Einsatz der Triebwerke zur Startbahn (siehe Seite 62, *Balance* 2014). Im Jahr 2014 hat die Europäische Agentur für Flugsicherheit (EASA) die Innovation zertifiziert. Ein Jahr nach Beginn der Testphase kommen am Flughafen Frankfurt bereits drei TaxiBots im regulären Abfertigungsbetrieb zum Einsatz. TaxiBot basiert auf einer von Israel Aerospace Industries (IAI) patentierten Technologie, an deren Entwicklung Lufthansa LEOS mitgewirkt hat. Anfang 2015 unterschrieben das Tochterunternehmen der Lufthansa Technik und IAI eine Absichtserklärung für Zertifizierungstests an Großraumflugzeugen. Erste Tests mit einer Boeing 747-400 in Frankfurt beginnen voraussichtlich im Januar 2016.

eSchlepper: Erster Prototyp in Frankfurt eingetroffen

Beim eSchlepper handelt es sich um einen stangenlosen Flugzeugschlepper, der ebenfalls mit einem Diesel-Elektro-Hybridantrieb ausgestattet ist. Er ist insbesondere

für umweltschonende Wartungs- und Positionierungsschlepps großer Passagierflugzeuge wie dem Airbus A380 oder der Boeing 747-8 gedacht. Mit dem eSchlepper lassen sich aller Voraussicht nach 70 Prozent der CO₂-Emissionen einsparen. Gleichzeitig sollen die Energiekosten um mehr als 60 Prozent und der Wartungsaufwand um die Hälfte sinken. Im Mai 2015 hat Lufthansa LEOS den ersten Prototyp des gemeinsam mit Kalmar Motor AB entwickelten Hybridschleppers in Empfang genommen.

Des Weiteren treibt die Lufthansa Group die Projekte eTaxi und eLift voran. Bei Letztgenanntem handelt es sich um den Catering-Hubwagen der Zukunft, der auf Basis eines elektrisch angetriebenen LKW-Chassis unter der Leitung von Lufthansa Sky Chefs entwickelt wird (siehe Seite 61 f., *Balance* 2014).

Weitere Projekte

Zusätzlich zu ihrem Engagement bei E-PORT AN engagierte sich die Lufthansa Group 2014 in weiteren Initiativen zur Förderung der Elektromobilität. LSG Sky Chefs zum Beispiel setzt am Flughafen Frankfurt aktuell zehn gasbetriebene Hubwagen auf Basis eines Mercedes-Benz Econic mit Natural Gas Technology (NGT) ein. Darüber hinaus stellt die Lufthansa Tochtergesellschaft sicher, dass neu angeschaffte Fahrzeuge stets die aktuelle Abgasnorm erfüllen (siehe Seite 83, *Balance* 2013). Lufthansa Cargo hat im Berichtsjahr weitere zehn energieeffiziente Elektrogabelstapler der neuesten Generation angeschafft (siehe Seite 64, *Balance* 2014).

Erste E-Tankstelle für Mitarbeiter mit Elektroautos

Seit Anfang 2015 profitieren Beschäftigte der Lufthansa Group in Frankfurt von einer Ladestation für ihre Elektroautos. Möglich macht dies ein Pilotprojekt, bei dem Lufthansa mit Süwag, RWE und der Goethe-Universität zusammenarbeitet. Die neue E-Tankstelle verfügt über zwei Ladestationen. Flankierende Workshops sorgen für die Verknüpfung von Wissenschaft und Praxis. Das Pilotprojekt hat eine Laufzeit bis Dezember 2015.

Mit dem Ziel, Wissenstransfer und Best-Practice-Austausch innerhalb des Konzerns zu fördern, hat die Lufthansa Group im Februar 2014 ein internes Energieforum ins Leben gerufen. Die Veranstaltung richtet sich an Energieexperten aus allen Bereichen des Unternehmens und soll in Zukunft als regelmäßige Veranstaltung etabliert werden. Zusätzlich dazu tauschen sich die Umweltexperten der Lufthansa Group regelmäßig im konzernweiten Umweltforum aus. Im Januar 2015 befassten sich die Teilnehmer unter anderem mit der neuen EU-Energieeffizienz-Richtlinie (siehe nebenstehenden Kasten).

Schwerpunkt Abfallmanagement

Als weltweiter Marktführer im Airline-Catering und im Management aller Bordservices schöpft LSG Sky Chefs alle Optionen aus, so viele Abfälle wie möglich stofflich wiederzuverwerten und Abfälle zu reduzieren. Grundlage für das Abfallmanagement bildet ein umfangreiches Kennzahlensystem (siehe Seite 63, *Balance* 2014).

Recycling am Boden

Mit dem Programm „Zero Waste to Landfill“ (ZLF, „Null Deponieabfälle“) will die Lufthansa Tochtergesellschaft bis 2015 an allen 41 US-Standorten 100 Prozent ihrer Abfälle wiederverwerten (siehe Seite 63,

Balance 2014). Ende 2014 hatten 35 LSG-Standorte in den USA insgesamt 11.469,54 Tonnen Abfälle recycelt. Das sind in Summe 20.163,81 Tonnen seit dem Start von ZLF im Frühjahr 2013.

Recycling an Bord

Nationale Gesetze und örtliche Vorschriften regeln weltweit den Umgang mit Abfällen an Bord und am Boden. LSG Sky Chefs ist bestrebt, die rechtlichen Vorgaben zu übertreffen und Abfallmengen auf ein unvermeidbares Maß zu reduzieren. Bei den Abfallarten unterscheidet das Unternehmen weltweit zwischen recyclingfähigen Bordabfällen, nicht recyclingfähigen Bordabfällen und sonstigem Abfall (siehe Seite 84, *Balance* 2013).

Auswirkungen der EU-Energieeffizienz-Richtlinie

Am 4. Dezember 2012 ist die EU-Energieeffizienz-Richtlinie (EED, Energy Efficiency Directive) in Kraft getreten. Sie ist von den EU-Mitgliedsstaaten in nationales Recht umzuwandeln. In Deutschland erfolgte dieser Schritt im April 2015. Mithilfe der EED will die Europäische Union den Primärenergieverbrauch bis 2020 um 20 Prozent senken. Zu diesem Zweck sind Nicht-KMU (Kleine und Mittlere Unternehmen) in Deutschland verpflichtet, bis 5. Dezember 2015 – und danach mindestens alle vier Jahre – Energieaudits durchzuführen. Die Verpflichtung gilt für die Deutsche Lufthansa AG und – je nach den gesetzlichen Anforderungen in den jeweiligen EU-Ländern – auch für EU-Beteiligungsgesellschaften, an denen das Unternehmen mindestens 25 Prozent hält; konzernweit sind das rund 250 Gesellschaften. In Deutschland sind jene Unternehmen von Energieaudits befreit, die schon über ein zertifiziertes Energiemanagementsystem nach ISO 50001 oder ein Umweltmanagementsystem nach EMAS III verfügen oder bis Dezember 2015 damit begonnen haben. Gesteuert wird die fristgerechte Umsetzung der EED-Richtlinie bei Lufthansa von den Energieexperten des Bereichs Konzern Infrastruktur Commercial zusammen mit der Abteilung Umweltkonzepte Konzern und den Geschäftsfeldern.



Initiative „Fly Greener“

Vom Umweltgedanken inspiriert ist auch die konzernweite Initiative „Fly Greener“ von Rebecca Emmerling, Cabin Crew Manager aus München, die 2014 in München an den Start ging. „Fly Greener“ zielt darauf ab, Müll insbesondere im Flugbetrieb zu vermeiden, und betrachtet dazu die gesamte Abfallkette – von der Beladung über die Mülltrennung an Bord bis hin zur Müllentsorgung am Boden. Zudem sollen die Flugbegleiter durch kommunikative Maßnahmen und „Fly-Greener-Botschafter“ noch stärker für ressourcenschonen-

des Verhalten sensibilisiert werden. Um im Zuge der Implementierung Synergieeffekte zu generieren, tauschen sich die Group Airlines regelmäßig aus. Zudem steht die Initiative in engem Kontakt mit dem Bereich Operations Efficiency & Strategy. Auf Testflügen vom 17. März bis 30. April 2015 in München überprüfte „Fly Greener“ beispielsweise gemeinsam mit LSG Sky Chefs den Rücklauf von Getränken aus der Economy Class auf zwei ausgewählten Flugstrecken. Die Ergebnisse sollen Hinweise auf weitere Optimierungen liefern.

Mülltrennung spart Entsorgungskosten
Bemerkenswerte Erfolge für Ökologie und Ökonomie erzielt auch Lufthansa Cargo. Dem Logistikspezialisten ist es gelungen, seine Entsorgungskosten von ehemals bis zu 80.000 Euro pro Jahr auf Null zu senken. Grund ist eine noch konsequentere Mülltrennung, die zu höheren Erträgen bei der Wiederverwertung führt. Aktives Recycling hat auch bei Lufthansa Technik Tradition. Das Unternehmen trennt Abfälle seit mehr als 20 Jahren und erreicht eine Recyclingquote von über 70 Prozent.



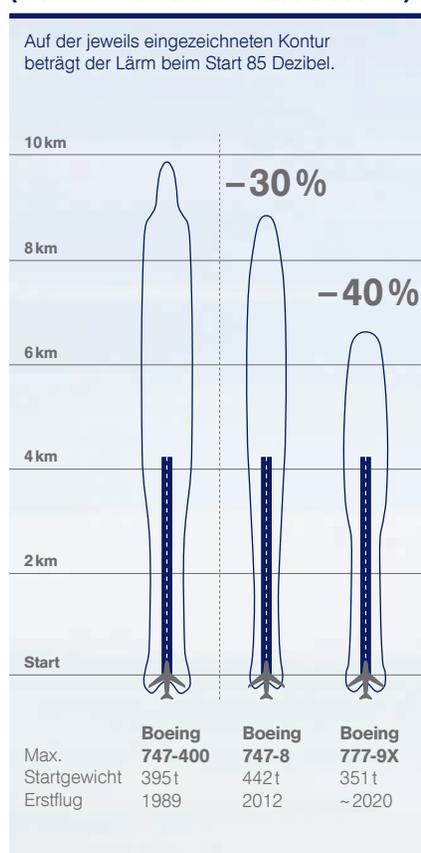
„Fly Greener“-Innovationsworkshop 2015 auf der grünen Wiese in der Allianz Arena in München

Aktiver Schallschutz

Vielfältiges Engagement sorgt für hörbare Erfolge

Die Fluggesellschaften der Lufthansa Group setzen weltweit Maßstäbe für verantwortungsvolle Mobilität – auch beim aktiven Schallschutz. Sie engagieren sich auf vielfältige Weise, um die unvermeidlichen Lärmemissionen im Flughafenumfeld immer weiter zu reduzieren.

Lärmkonturen im Vergleich (B 747-400 vs. B 747-8 und B 777-9X)



Die Aktivitäten der Lufthansa Group reichen von Investitionen in modernste Flugzeuge über das Nachrüsten der bestehenden Flotte mit lärmreduzierenden Technologien bis hin zur Lärmforschung. Hinzu kommen die Entwicklung neuer An- und Abflugverfahren mit den Systempartnern sowie ein konstruktiver Dialog mit Flughafenanrainern und weiteren Interessengruppen (siehe Seite 8 ff., *Balance 2014*, Leiser in die Zukunft).

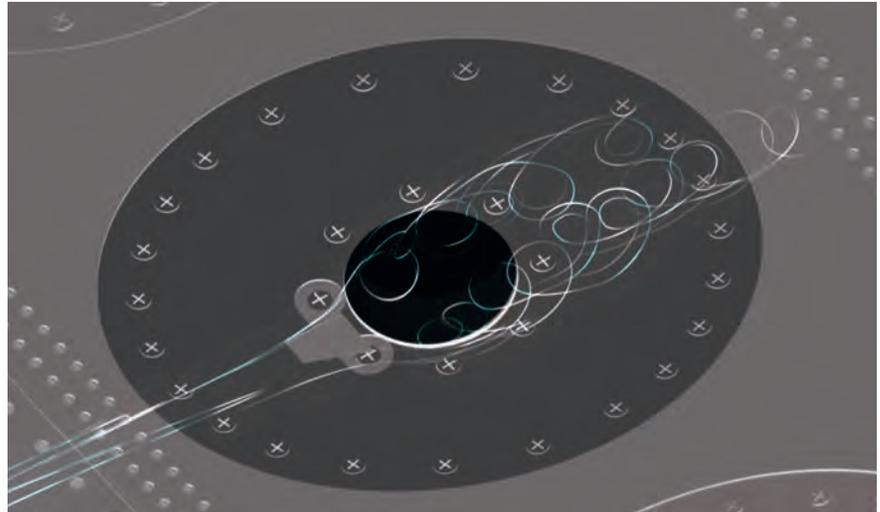
Das größte Flottenerneuerungsprogramm in der Geschichte der Lufthansa Group (siehe Seite 28 ff.) trägt maßgeblich zu sinkenden Lärmemissionen und damit einer Entlastung der Flughafenanwohner bei. Von 605 Flugzeugen der aktiven Flotte der Lufthansa Group erfüllen 602 den strengen Kapitel-4-Lärmstandard der internationalen Zivilluftfahrtorganisation ICAO, der seit 2006 für neue Flugzeuge gilt (siehe Übersicht Seite 114).

Wirbelgeneratoren: Umrüstung der A320-Flotte

Anfang Februar 2014 hat Lufthansa als weltweit erste Airline einen neuen Airbus A320 mit sogenannten Wirbelgeneratoren in Dienst gestellt. Alle Neuauslieferungen sind seitdem mit diesem Bauteil ausgestattet, das eine Lärminderung um bis zu fünf Dezibel im Landeanflug zwischen zehn und 17 Kilometer vor der Landung bewirkt. Weiter entfernt vom Flughafen ist der Effekt nach Airbus-Angaben noch größer. An der Unterseite der Tragflächen der A320-Familie befinden sich jeweils zwei Tankdruckausgleichsöffnungen. Diese Hohlräume werden im Flug von der Luftströmung angeregt, sodass unangenehme Pfeiftöne entstehen, als blase man über eine geöffnete Glasflasche. Wirbelgeneratoren, die vor den Öffnungen montiert werden, verhindern

Der Lärmteppich einer startenden Boeing 747-8 ist trotz eines rund 10 Prozent höheren maximalen Startgewichts im Vergleich zur Boeing 747-400 rund 30 Prozent kleiner. Die von Lufthansa bestellte Boeing 777-9X wird gemäß Herstellerangaben im Vergleich zur Boeing 747-400 sogar einen rund 40 Prozent geringeren Lärmteppich aufweisen. Dargestellt sind die 85-dB-Maximalpegel-Konturen für einen Abflug mit Lufthansa Standardabflugverfahren (modATA) und ausgewiesenem Startgewicht.

Leiser fliegen: Die Wirbelgeneratoren erzeugen vor den Tankdruckausgleichsöffnungen Luftwirbel, die die Entstehung störender Töne effektiv verhindern.



die Entstehung dieser Töne. Zusammen mit dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt hat Lufthansa solche Bauteile erstmals entwickelt und erfolgreich erprobt. Nachdem im Herbst 2014 auch die Nachrüstbausätze herstellerseitig zur Verfügung standen, startete Lufthansa – wieder als erste Airline – mit der Umrüstung der Bestandsflotte. Von den rund 150 Flugzeugen waren Ende Juni 2015 bereits 100 entsprechend bestückt.

Dank dieser Innovation werden künftig mehr als 200 Lufthansa Flugzeuge noch leiser als bisher unterwegs sein. Die Ausrüstung der Flugzeuge mit den Wirbelgeneratoren ist eine der umfangreichsten freiwilligen Maßnahmen zum aktiven Schallschutz der Lufthansa Group, die insbesondere die Anwohner und Gemeinden an den großen Drehkreuzen Frankfurt und München entlastet.

Verbesserte An- und Abflugverfahren

Neue lärmindernde An- und Abflugverfahren sowie veränderte Flugrouten haben in den vergangenen Jahren ebenfalls dazu beigetragen, die Flughafenrainer zu entlasten. Weitere Verbesserungen in Frankfurt verspricht ein neues Präzisionsanflugsystem (Ground Based Augmentation System, GBAS), das Lufthansa, Fraport und die Deutsche Flugsicherung (DFS)

am 3. September 2014 offiziell in Betrieb genommen haben. Damit sind erstmalig satellitengestützte Präzisionsanflüge an einem internationalen Luftverkehrsdrehkreuz in Europa möglich. Mittel- und langfristig eröffnet die sich daraus ergebende Vielfalt an Anflugmöglichkeiten Chancen zur Entwicklung von neuen Anflugrouten, die die Geräuschbelastung weiter reduzieren.

Darüber hinaus haben das Land Hessen und die Luftverkehrswirtschaft die freiwillige Einführung von Lärmpausen in einem „Bündnis für Lärmpausen“ besiegelt. Demgemäß setzen Lufthansa, Fraport und die DFS am Flughafen Frankfurt seit dem 23. April 2015 siebenstündige Lärmpausen um. Bei Westwind-Betrieb werden von 5 bis 6 Uhr und von 22 bis 23 Uhr einzelne Start- und Landebahnen nicht genutzt und so östlich des Airports bis zu 40.000 Menschen entsprechend entlastet. Frankfurt ist der erste internationale Großflughafen, der zusätzlich zu dem sechsstündigen Nachtflugverbot eine weitere Lärmpause eingeführt hat. Experten der Lufthansa Group waren maßgeblich an der Konzeptentwick-

lung beteiligt. Der für ein Jahr angesetzte Probetrieb soll zeigen, ob die Entlastungen wie prognostiziert eintreten und ob die Pünktlichkeit im Flugbetrieb erhalten bleibt. Flughafen, Flugsicherung, Fluggesellschaften, Luftfahrtverbände und das Land Hessen wollen mit der gemeinsamen Vereinbarung die Geräuschemissionen des Flugbetriebs für die Anwohner rund um das Frankfurter Drehkreuz freiwillig weiter verringern.

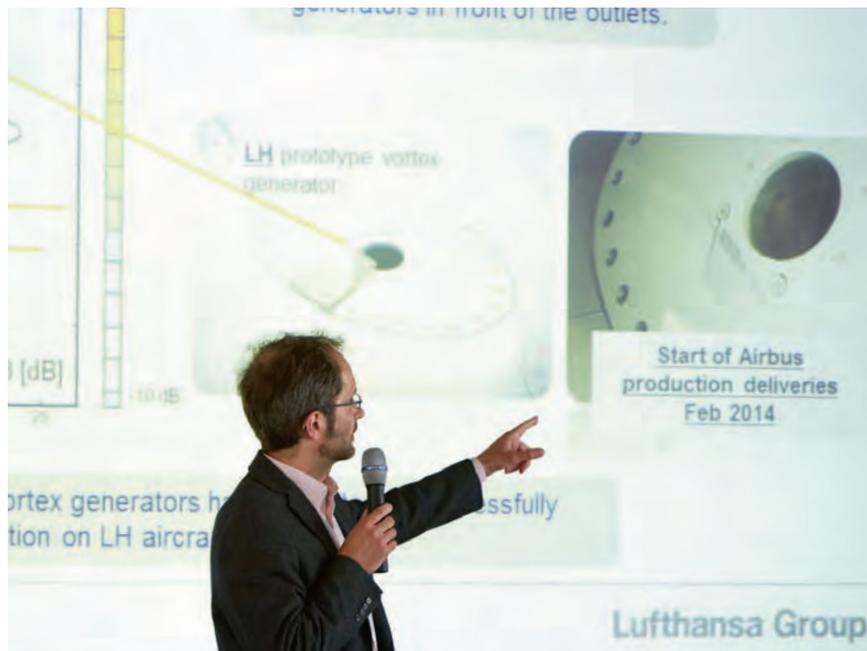
Das „Bündnis für Lärmpausen“ ergänzt die 2012 geschlossene „Allianz für Lärmschutz“ (siehe Seite 88, *Balance* 2013, und Seite 87, *Balance* 2012). Damals hatten das Land Hessen und Vertreter der Luftverkehrsbranche eine Vielzahl innovativer Maßnahmen zum Schutz der Flughafenrainer vor Fluglärm gemeinschaftlich definiert. Dazu zählen zum Beispiel die Umrüstung der A320-Flugzeuge mit Wirbelgeneratoren und die bis Mitte 2016 geplante Ausflottung der Flugzeuge vom Typ Boeing 737, von denen Anfang 2015 bereits mehr als 50 Prozent ausgemustert waren.

Forschen für leiseres Fliegen

Seit 1999 engagiert sich die Lufthansa Group in der Lärmforschung. Ziel ist es, den Flugverkehr – auch durch Maßnahmen für die Bestandsflotte (zum Beispiel Wirbelgeneratoren) – stetig noch leiser zu machen. Um diese komplexe und anspruchsvolle Aufgabe zu bewältigen, arbeitet das Luftfahrtunternehmen eng mit Partnern aus Industrie, Behörden, Hochschulen und Forschung zusammen.

So leitet die Lufthansa Group das zum Luftfahrtforschungsprogramm des Bundeswirtschaftsministeriums gehörende Projekt MODAL (Modelle und Daten zur Entwicklung aktiver Schallschutzmaßnahmen im Luftverkehr). Das Forschungsvorhaben dient vornehmlich dazu, Lärmemissionen verschiedener Flugzeugtypen besser zu verstehen. Überdies wollen die beteiligten Experten die Bewertung von aktiven Schallschutzmaßnahmen durch genauere Berechnungen verbessern. Im Rahmen von MODAL fanden Ende Juni 2015 Überflugmessungen mit zwei MD-11-Frachtflugzeugen von Lufthansa Cargo am Flughafen Magdeburg-Cochstedt statt, um lärmmindernde Modifikationen am Trieb- und am Fahrwerk zu erproben.

Des Weiteren unterstützt die Lufthansa Group die Lärmwirkungsstudie NORAH (Noise-Related Annoyance, Cognition, and Health, auf Deutsch „Zusammenhänge zwischen Lärmbelästigung, kognitiven Prozessen und Gesundheit“). Diese sehr breit und wissenschaftlich fundiert angelegte Erhebung untersucht die Auswirkungen des Lärms von Flug-, Schienen- und Straßenverkehr auf die kognitiven Fähigkeiten, Gesundheit und Lebensqualität der betroffenen Wohnbevölkerung. Erste Ergebnisse liegen seit November 2014 vor. Der vollständige NORAH-Bericht wird in der zweiten Jahreshälfte 2015 veröffentlicht.



Die Umweltexperten der Lufthansa Group tauschen sich regelmäßig im Umweltforum aus, zum Beispiel zum Thema aktiver Schallschutz.

Immer weniger Menschen von Fluglärm betroffen

Fliegen ist für viele Menschen längst eine Selbstverständlichkeit. Beispielsweise haben sich die Passagierzahlen an deutschen Flughäfen von 1991 bis 2014 auf 208 Millionen pro Jahr nahezu verdreifacht. Dagegen ist jedoch die Anzahl der in Deutschland von Fluglärm betroffenen Personen gemäß der neuen Lärmkartierung des Umweltbundesamtes (UBA) gesunken, und zwar von 746.500 im Jahr 2007 auf 738.000 im Jahr 2012 – obwohl das UBA im Vergleich zur ersten Messung 2007 die Daten von zwei zusätzlichen Flughäfen aufgenommen hat.

Informationen wie diese und weitere umfassende Erläuterungen zum Engagement der Luftfahrtbranche in Sachen Lärmschutz bietet seit Juli 2014 das neue Fluglärm-Portal des Bundesverbandes der Deutschen Luftverkehrswirtschaft (BDL).

www.fluglaerm-portal.de

Engagement für die Wissenschaft

Lufthansa Group baut Unterstützung für die Klimaforschung aus

Die Lufthansa Group ist seit mehr als 20 Jahren verlässlicher Partner der Klimaforschung. Ihre Flugzeuge bieten die ideale Plattform für Messinstrumente. Denn gerade die weltweit in Reiseflughöhe gesammelten Daten sind für das Verständnis unseres Klimas von besonderer Bedeutung. Jetzt hat das Unternehmen seine Unterstützung für die Klimaforschung noch einmal ausgebaut. Durch ihr Engagement leistet die Lufthansa Group einen wichtigen Beitrag zum Aufbau einer weltweiten Messinfrastruktur für die Beobachtung der Erdatmosphäre mithilfe der zivilen Luftfahrt. Derzeit unterstützt der Konzern verschiedene wichtige Klimaforschungsprojekte.



Gestartet hat die Lufthansa Group ihr Engagement in der Klimaforschung 1994 im Projekt MOZAIC (Measurement of ozone, water vapor, carbon monoxide and nitrogen oxides aboard Airbus in-service Aircraft). Die MOZAIC-Messgeräte wurden mittlerweile durch IAGOS-Geräte ersetzt. Seit März 2015 ist ein zweiter Lufthansa Airbus als „fliegendes IAGOS-Labor“ ausgerüstet.

IAGOS: Lufthansa stattet zweiten Airbus mit fliegendem Klimaforschungslabor aus

Für das Klimaforschungsprojekt IAGOS (In-service Aircraft for a Global Observing System) unter Federführung des Forschungszentrums Jülich hat die Lufthansa Group ein zweites Flugzeug mit speziellen Messgeräten ausgestattet. Der Lufthansa Airbus A330-300 mit der Registrierung „D-AIKO“ sammelt seit März 2015 auf jedem Flug Daten von atmosphärischen Spurenstoffen und Wolkenteilchen in Reiseflughöhe, die von zahlreichen Forschungseinrichtungen weltweit genutzt werden. Das erste IAGOS-Flugzeug, der Lufthansa Airbus A340-300 „Viersen“, ist bereits seit dem 7. Juli 2011 im Einsatz.

www.iagos.org

CARIBIC: Zehn Jahre Unterstützung durch Lufthansa

Zudem unterstützt die Lufthansa Group das Forschungsprojekt CARIBIC (Civil Aircraft for the Regular Investigation of the atmosphere Based on an Instrument Container): Seit Dezember 2004 wird der Lufthansa Airbus A340-600 „Leverkusen“ ein Mal pro Monat für mehrere Tage mit einem weltweit einzigartigen Messcontainer ausgestattet. Dieser zeichnet simultan die Daten von mehr als 50 verschiedenen Gasen und Partikelverbindungen auf. Im Jahr 2014 haben Experten von Lufthansa Technik die Messsonde nach mehr als 340 Messflügen erstmals ausgetauscht. Nachdem die „Leverkusen“ bislang in Frankfurt stationiert war, wird sie seit August 2014 ab München eingesetzt.

www.caribic-atmospheric.com





Produkt- verantwortung

Die kontinuierliche Steigerung der Kundenzufriedenheit ist einer unserer strategischen Eckpfeiler. Wir optimieren beständig unsere Produkte entlang der gesamten Servicekette.

1.000.000

Euro fließen seit 2011 im Schnitt täglich in die Neuausstattung der Kabinen der Lufthansa Langstreckenflugzeuge.

9.000

Mediziner unterstützen weltweit das Lufthansa Programm „Arzt an Bord“.

16.000

Tonnen CO₂ kompensierten unsere Fluggäste freiwillig im Berichtsjahr.

Sicherheit, Gesundheit, Zufriedenheit

Produktverantwortung in der Lufthansa Group

Produktverantwortung bedeutet für die Lufthansa Group, dass sämtliche Geschäftsfelder und Gesellschaften ihr Angebot und ihre Serviceleistungen entlang der gesamten Reisekette kontinuierlich überprüfen und verbessern. Für den Geschäftserfolg des Konzerns ist es von grundlegender Bedeutung, die Kundenzufriedenheit immer weiter zu steigern und die Sicherheit und Gesundheit von Passagieren, Besatzung und Mitarbeitern bestmöglich zu gewährleisten. Ebenso wichtig ist es, personenbezogene Daten sorgfältig zu schützen.

Die permanente Steigerung der Kundenzufriedenheit ist einer der strategischen Eckpfeiler der Lufthansa Group. Dazu setzt der Konzern vor allem auf die Themen Qualität und Innovation, die zu den zentralen Handlungsfeldern im strategischen Arbeitsprogramm „7to1 – Our way forward“ gehören

(siehe Seite 19 f., Nachhaltig und verantwortungsvoll handeln). Ziel des Luftfahrtunternehmens ist es, die Qualitätsführerschaft in allen Märkten und Geschäftsfeldern zu erreichen und Lufthansa Passage zur ersten Five-Star-Airline der westlichen Welt zu entwickeln. Die Airline durchläuft daher

noch bis Herbst 2015 die umfangreichste Kabinenerneuerung in ihrer Firmengeschichte. Regelmäßige Kundenumfragen und die Weiterentwicklung der Feedback-Management-Prozesse tragen ebenfalls dazu bei, die Zufriedenheit der Fluggäste zu erhöhen (siehe Seite 62 f.).



„Service & Hospitality“ – Kundenorientierung rückt künftig noch stärker in den Fokus.



Flugsicherheit und Gesundheitsschutz haben für die Lufthansa Group oberste Priorität. Mit dem Absturz des Germanwings-Flugs 4U9525 am 24. März 2015 ist für den Konzern ein Ernstfall eingetreten. Unmittelbar nach dem Unglück haben die Fluggesellschaften der Lufthansa Group 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 das Luftfahrtunternehmen seine Sicherheitsstrukturen erweitert. Darüber hinaus baut die

Lufthansa Group ihr Gesundheitsangebot für Fluggäste seit Jahren kontinuierlich aus und setzt seit jeher Maßstäbe beim Thema Kabinenluft (siehe Seite 66).

Datenschutz und Datensicherheit sind die 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 67).

Das Engagement der Lufthansa Group im Bereich der freiwilligen CO₂-Kompensation ist fest im konzernweiten strategischen Umweltprogramm 2020 verankert und zudem Teil der Vier-Säulen-Strategie der Luftverkehrsbranche für den Klimaschutz (siehe Seite 42 ff.). Die Angebote der Group Airlines Lufthansa, Swiss und Austrian Airlines sowie der Lufthansa Tochtergesellschaft AirPlus tragen dazu bei, die Auswirkungen des Fliegens auf die Umwelt so gering wie möglich zu halten (siehe Seite 68 f.).

Kundenzufriedenheit

Die Lufthansa Group wird ihre Kundenorientierung in allen Geschäftsfeldern noch stärker in den Fokus rücken. Eine bedeutende Rolle auf diesem Weg spielen die Themen Innovation und Qualität, die zentrale Handlungsfelder im strategischen Arbeitsprogramm „7to1 – Our way forward“ sind. Als Vorsitzender des Vorstandes hat Carsten Spohr die direkte Verantwortung für die geplante Innovations- und Qualitätsoffensive des Konzerns übernommen.

Wichtige Bausteine dieser Strategie sind kontinuierliche Investitionen sowohl in die Qualität als auch in Produkte und Services, die noch deutlicher auf den individuellen Kunden ausgerichtet sind. So wird die Lufthansa Group bis 2020 insgesamt 500 Millionen Euro für Innovationen aufwenden, um die Qualität des Produkt- und Serviceportfolios weiter zu optimieren (siehe Seite 6 ff., Innovation – der Schlüssel für eine erfolgreiche Zukunft). Ebenso setzt das Luftfahrtunternehmen seine Flottenmodernisierung konsequent fort und investiert in moderne, effiziente und verbrauchsarme Flugzeuge (siehe Seite 28 ff.).

Ziel der Lufthansa Group ist es, die Qualitätsführerschaft in allen Märkten und Geschäftsfeldern zu erreichen. Zugleich arbeitet das Unternehmen daran, Angebote im Zuge der Qualitätsoffensive stärker zu personalisieren, zum Beispiel mit dem Projekt Smile (siehe Seite 14 f., Digitale Innovationen für ein perfektes Reiseerlebnis).

Die Initiativen zur Qualitätsverbesserung schreiten bereits in sämtlichen Airlines und Gesellschaften erfolgreich voran. So engagiert sich Lufthansa Passage mit Nachdruck dafür, die erste Five-Star-Airline der westlichen Hemisphäre zu werden und

allen Passagieren einen sehr guten Service und ein deutlich verbessertes Reiseerlebnis zu bieten. Diesen Anspruch überprüft das branchenweit führende Airline-Rating-System Skytrax bis Anfang 2016 mit einer umfangreichen Auditierung. Dazu hat Lufthansa die umfangreichste Kabinenerneuerung in ihrer Firmengeschichte gestartet und rüstet bis Herbst 2015 die komplette Langstreckenflotte um. Dann werden auf den mehr als 100 Langstreckenflugzeugen rund 39.000 Sitze entweder ausgetauscht, modifiziert oder, bei neuen Flugzeugen, eingebaut sein – von der Economy Class über die neue Premium Economy Class bis hin zu Business und First Class.

Neue Reiseklasse Premium Economy
Seit dem 22. November 2014 bietet Lufthansa ihren Kunden eine neue Reiseklasse: die Premium Economy. Herzstück ist ein neuer, breiterer und komfortabler Sitz, der den Passagieren bis zu 50 Prozent mehr Platz verschafft. Zusätzlich sorgt eine eigene Armlehne an jedem Sitz für eine bessere Privatsphäre. Abgerundet wird das neue Produkt durch mehr Komfort und einen aufgewerteten Service. Premium-Economy-Class-Sitze machen künftig rund



Die neue Reiseklasse Premium Economy an Bord der Lufthansa Langstreckenflugzeuge: Im Vergleich zur Economy Class bietet der Sitz bis zu 50 Prozent mehr Raum.

zehn Prozent der gesamten Sitzplatzkapazität pro Langstreckenflugzeug aus. Somit baut Lufthansa zwischen 21 (Airbus A330-300) und 52 (Airbus A380-800) neue Sitze pro Flugzeug ein. An Bord der Boeing 747-8 rüstet das Unternehmen 32 Sitze entsprechend um. Künftig sollen rund 1,5 Millionen Passagiere pro Jahr in der neuen Klasse reisen.

Serviceoptimierungen im Fokus

Im Rahmen der Verbesserungen, die wir für die Passagiere einführen, werden viele Themen adressiert. Dazu zählen unter anderem ein optimierter Premium Check-in sowie Verbesserungen der Transfer-Services an den Hubs Frankfurt und München. Hinzu kommen die Aufwertung der Amenity Kits (Kulturbeutel mit Komfortartikeln) in der First und Business Class und eine höhere Qualität und größere Vielfalt bei den Speisen und Getränken in den Business Lounges.

Bei der Serviceoptimierung spielen vor allem die Projekte eine entscheidende Rolle, die in das Segment „Service & Hospitality“ fallen und darauf abzielen, den persönlichen Kundenkontakt in der Kabine und am Boden zu verstärken. Ein zentrales Projekt auf dem Weg zur Five-Star-Airline ist der „Signature Service“ in der Business Class: Dort soll der künftige Ablauf an ein exzellentes Restaurantlebnis erinnern, bei dem die Wünsche des Gastes im Vordergrund stehen. Der persönlichere Service an Bord zeigt sich vor allem darin, dass ein Flugbegleiter verstärkt die Rolle des Gastgebers und damit die Service-Verantwortung für „seine“ Passagiere übernimmt.

Regelmäßige Kundenumfragen

Um die Zufriedenheit der Kunden zu messen, führt die Lufthansa Group regelmäßig Online-Befragungen durch, die die gesamte Passagiererlebnis- und Service-



Lufthansa Passage engagiert sich mit Nachdruck dafür, die erste Five-Star-Airline der westlichen Hemisphäre zu werden.

kette umfassen. Entsprechende Skalen zeigen, mit welchen Leistungen die Kunden besonders zufrieden sind und bei welchen es gegebenenfalls noch Handlungsbedarf gibt. Solche Kundenbewertungen fließen bei Lufthansa Passage beispielsweise in den sogenannten Customer Profile Index (CPI) ein, der einen gewichteten Mittelwert verschiedener Leistungen aus Sicht der Passagiere darstellt. Im Jahr 2014 lag dieser Wert bei 7.322 Punkten; aufgrund der Umstellung der Befragung ist hier kein direkter Vorjahresvergleich des CPI-Wertes möglich. Parallel dazu erfolgt seit 2014 auch die regelmäßige Erhebung des sogenannten Net Promoter Scores (NPS®)¹. Kunden werden dabei danach gefragt, ob sie ihr aktuelles Reiseerlebnis mit Lufthansa Freunden oder Bekannten weiterempfehlen würden. Vom Anteil der begeisterten Weiterempfehlen wird dazu der Anteil weniger begeisterter Passagiere abgezogen.

Swiss hat im Jahr 2014 in Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern der Universität St. Gallen ermittelt, wie zufrieden die Fluggäste mit „grünen Produkten“ wie zum Beispiel der Klimakompensation als Zusatzangebot sind und welches Potenzial diese haben. Die Umfrage ergab, dass 14 Prozent der Fluggäste daran besonders interessiert sind. Zugleich existiert die grundsätzliche Bereitschaft, für grüne

Produkte einen Aufpreis zu bezahlen. Denn der Umfrage zufolge gibt es eine permanent wachsende Kundengruppe, die Wert auf Umweltschutz und Nachhaltigkeit legt.

Kundenzufriedenheit ist ferner die Art und Weise, wie die Lufthansa Group ihr Kunden-Feedback-Management und den Dialog mit den Passagieren organisiert. Zu den Maximen des Konzerns gehört, dass die Mitarbeiter jede Kundenreaktion weltweit möglichst zeitnah beantworten. Mit dem Programm „Passenger Dialogue Services“ hat das Luftfahrtunternehmen sein Feedback-Management im Jahr 2013 neu ausgerichtet. Es basiert nun auf den vier Eckpfeilern Erreichbarkeit, Geschwindigkeit, Problemlösung und Aus Feedback lernen (siehe Seite 73, *Balance* 2014). Ziel ist es, bei der Bearbeitung der Kundenreaktionen „best in class“ zu sein. Die Rückmeldungen der Fluggäste sind für das Unternehmen zudem eine wichtige Basis, um die Kundenzufriedenheit weiter zu steigern. Allein die Fluggesellschaft Lufthansa erhält pro Jahr rund 200.000 wertvolle Kundenreaktionen über die unterschiedlichsten Kommunikationskanäle.

¹ Net Promoter® und NPS® sind eingetragene Markenzeichen; Net Promoter Score und Net Promoter System sind Markenzeichen von Bain & Company, Satmetrix Systems and Fred Reichend.

Flugsicherheit und Gesundheitsschutz haben für die Lufthansa Group oberste Priorität

Für die Lufthansa Group stehen die Sicherheit und die Gesundheit von Fluggästen, Besatzung und Mitarbeitern an erster Stelle. 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 Unglücksopfer bestmöglich zu betreuen und zu unterstützen.

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 eine neue Funktion mit übergreifender Verantwortung zur Überprüfung und Weiterentwicklung flugsicherheitsrelevanter Verfahren geschaffen. Kapitän Werner Maas hat seit dem 27. März 2015 in Personalunion zu seiner jetzigen Aufgabe Konzernsicherheitspilot 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). IOSA gilt als international anerkanntester Standard für Sicherheit im

Special Assistance Team

Die Lufthansa Group verfügt über ein sogenanntes Special Assistance Team (SAT-Team). Rund 1.500 Mitarbeiter aus verschiedenen Gesellschaften der Lufthansa Group haben hierfür auf freiwilliger Basis Schulungen und Weiterbildungen absolviert, um in Krisensituationen durch „psychologische Erste Hilfe“ zu unterstützen. Nur kurze Zeit nach dem Flugzeugunglück von Germanwings waren mehr als 200 SAT-Mitglieder zur Betreuung der Angehörigen im Einsatz.

Flugverkehr. Alle Airlines der Lufthansa Group erfüllen die IATA-Sicherheitsstandards vollständig. Lufthansa Cargo war die erste IOSA-registrierte Frachtfluggesellschaft weltweit. Mit dem erstmaligen erfolgreichen Abschluss eines intensiven Audits im Jahr 2007 nimmt der Frachtspezialist der Lufthansa Group seither eine Vorreiterrolle im Hinblick auf Flight Safety Standards im Bereich der Fracht-Airlines ein. Darüber hinaus wurde Lufthansa im Jahr 2014 als erste Fluggesellschaft der Lufthansa Group nach dem neuen Enhanced IOSA Standard auditiert, der ab September 2015 verbindlich ist.

www.iata.org/iosa

Breites medizinisches Produktportfolio

Um der wachsenden Nachfrage nach medizinischen Transporten und medizinischer Abklärung bei Fluggästen gerecht zu werden, baut die Lufthansa Group ihr Gesundheitsangebot für Fluggäste seit Jahren kontinuierlich aus (siehe Seite 75, *Balance* 2014). So hält der Medizinische Dienst des Luftfahrtunternehmens seit 2009 unter anderem den Bereich Passenger Medical Care vor.

Eine weltweite Besonderheit bietet Lufthansa in Form des sogenannten Patient Transport Compartment (PTC). Die technische Ausrüstung der „fliegenden Intensivstation“ steht denen in Krankenhäusern in nichts nach und ermöglicht eine lückenlose medizinische Versorgung und Überwachung von Patienten in kritischem Zustand. Der geräumige Innenraum bietet Platz für eine



Das Patient Transport Compartment (PTC) – eine weltweite Besonderheit. Der Medizinische Dienst von Lufthansa hat das PTC gemeinsam mit Lufthansa Technik entwickelt.

Patientenliege, zwei Sitze für den Arzt und eine Lufthansa-Begleitperson (PTC Medical Crew Member) sowie für alle notwendigen medizinischen Geräte, Medikamente und Verbrauchsmaterial.

Im Unterschied zu herkömmlichen Ambulanzflugzeugen bringt die Nutzung des PTC zahlreiche Vorteile mit sich: So profitieren Patienten beispielsweise von einer Zeiterparnis von bis zu 50 Prozent, weil sich das Modul der „fliegenden Intensivstation“ in ein Linienflugzeug einbauen lässt. Seit Juni 2015 steht das PTC auf allen Langstreckenflügen der Lufthansa Group zur Verfügung, die in Frankfurt und München starten oder landen. Der Medizinische Dienst von Lufthansa hat das PTC gemeinsam mit Lufthansa Technik entwickelt. Zentrale Beratungs- und Koordinationsstelle für sämtliche Krankentransporte der Lufthansa Flotte ist das Medical Operations Center (MOC). Im Schnitt werden jedes Jahr bis zu 100 Intensivpatienten im PTC befördert.

Verantwortung für ihre Fluggäste übernimmt Lufthansa auch mit dem Programm „Arzt an Bord“, dem aktuell weltweit mehr als 9.000 Ärzte angehören (siehe Seite 75, *Balance* 2014). Darüber hinaus vermittelt das Unternehmen gegen Gebühr an allen Zielorten ausgewählte Vertragsärzte für den Fall, dass Fluggäste medizinische Hilfe benötigen.

www.LH.com/de/de/gesund-reisen

Austrian Airlines und Swiss bieten ihren Fluggästen ebenfalls ein breites medizinisches Gesundheitsangebot. So können sich die Passagiere der Swiss beispielsweise online im Gesundheitsratgeber rund um das Thema „Fliegen und Gesundheit“ informieren. Die zur Lufthansa Group gehörende Fluggesellschaft wurde darüber hinaus im Mai 2014 von der Stiftung ECARF (Europäische Stiftung für Allergieforschung) als weltweit erste allergikerfreundliche Fluggesellschaft zertifiziert.

Studie zur Kabinenluft auch auf der Kurzstrecke

Die Lufthansa Group setzt auch Maßstäbe beim Thema Kabinenluft. Um eine bestmögliche Qualität zu gewährleisten und Belastungen durch etwaige Schadstoffe frühzeitig erkennen beziehungsweise ausschließen zu können, hat das Unternehmen umfangreiche Messreihen im Cockpit von A380-Flugzeugen durchgeführt: Die mehr als 800 Flugstunden umfassende Untersuchung erfolgte auf Basis eines gemeinsam mit der Medizinischen Hochschule Hannover (MHH) entwickelten Messkoffers und konnte in keinem einzigen Fall eine Schadstoffbelastung nachweisen (siehe Seite 75, *Balance* 2014). Gleiches gilt für das Auftreten sogenannter Geruchsereignisse. Der Messkoffer identifiziert und quantifiziert rund 200 potenziell in der Kabinenluft vorhandene Substanzen.

Im November 2014 hat das Luftfahrtunternehmen die Studie zur Erforschung der Kabinenluft auf Kurzstreckenflugzeuge vom Typ Airbus A321 ausgedehnt. Die Messungen der Kabinenluft erfolgten bis April 2015 und schlossen Daten von insgesamt 44 Flügen innerhalb Europas ein. Die Ergebnisse der Studie sollen noch in diesem Jahr vorliegen.



Der Bereich Laboratory Services von Lufthansa Technik betreut Kunden in und außerhalb der Lufthansa Group.

Laboratory Services untersuchen bordeigene Fluide

Flugzeugsysteme benötigen eine Vielzahl von Fluiden, deren Einsatzfähigkeit regelmäßig überprüft werden muss. Verantwortlich hierfür ist der Bereich Laboratory Services von Lufthansa Technik in Frankfurt, der Kunden in und außerhalb der Lufthansa Group betreut. Im Fokus der laborchemischen und -physikalischen Untersuchungen stehen Parameter wie Aussehen, Säurezahl, Dichte, Wassergehalt, Leitfähigkeit oder Viskosität. Die Ergebnisse erlauben Rückschlüsse auf den Zustand von Motoröl und Hydraulikflüssigkeit und damit auf deren Funktionstüchtigkeit. Darüber hinaus testen die Experten unter anderem bordeigene Kerosinproben auf Verunreinigungen mit Keimen, da diese zu Korrosionsschäden führen können.

Anerkanntes Brandlabor für die Luftfahrt

Eine bedeutende Sicherheits- und Qualitätsfunktion erfüllen auch die fünf Testlabore der Zentralen Werkstofftechnik von Lufthansa Technik in Hamburg. Aufgabe der anerkannten Brandschutzeinrichtung ist es, sämtliche Materialien, die in Flugzeugen verbaut werden, auf ihre Brennbarkeit zu testen und gemäß den Brandschutzbestimmungen der Luftfahrtbehörden zu zertifizieren. Dies gilt für serienmäßig gefertigte Massenprodukte ebenso wie für Materialien in VIP-Flugzeugen. Auf die Expertise der Zentralen Werkstofftechnik von Lufthansa Technik vertrauen nicht nur Gesellschaften der Lufthansa Group, sondern auch Flugzeughersteller, Airline-Betreiber und Zuliefererfirmen. Hintergrund ist, dass nur wenige Unternehmen eigene Brandlabore betreiben und Luftfahrtzertifizierungen erteilen dürfen.

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 Datenschutzaudits 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. Noch ungelöst ist der Konflikt zwischen dem deutschen Datenschutzrecht und der immer häufigeren Anforderung von Passagierinformationen durch ausländische Behörden (siehe Seite 76, *Balance* 2014).

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 Einhal-

tung des Datenschutzes. Außerdem gibt sie Regeln vor, die datenschutzkonformes Handeln im gesamten Konzern sicherstellen, Datenschutzrisiken transparent machen und vor diesen schützen.

Seit dem 2. Dezember 2014 ist eine aktualisierte Fassung der Datenschutzrichtlinie in Kraft. Neu ist insbesondere das Kapitel „Verantwortung für den Datenschutz im Ausland“, um die zunehmenden Anforderungen an den Datenschutz in Ländern außerhalb der EU besser zu berücksichtigen. Des Weiteren wurde das Regelwerk zur Auftragsdatenverarbeitung in die Konzernrichtlinie integriert.

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 2013 verzeichnete die Lufthansa Group auch 2014 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.

CO₂-Kompensation

Milliardeninvestitionen in modernste Flugzeuge sowie die Entwicklung und Einführung innovativer Technologien und Verfahren sind für die Lufthansa Group wesentliche Stellhebel, um Kerosin einzusparen und Emissionen zu begrenzen. Solange die Luftfahrt jedoch auf den fossilen Energieträger Kerosin angewiesen ist, lassen sich CO₂-Emissionen nicht vermeiden. Die Group Airlines Lufthansa Passage, Swiss und Austrian Airlines sowie die Lufthansa Tochtergesellschaft AirPlus bieten ihren Kunden Programme zur freiwilligen CO₂-Kompensation.



myclimate unterstützt mit den Kompensationszahlungen der Swiss Fluggäste unter anderem ein Projekt in Kakamega, Kenia. Für die Produktion effizienter Öfen werden lokale Materialien wie Lehm verwendet. Dort, wo dem Boden Lehm entnommen wird, werden anschließend einheimische Bäume gepflanzt.

Das Engagement des Luftfahrtkonzerns im Bereich der freiwilligen CO₂-Kompensation ist fest in der Umweltstrategie 2020 des Unternehmens verankert und zudem Teil der Vier-Säulen-Strategie der Luftverkehrsbranche für den Klimaschutz (siehe Seite 42 ff.). Auf den Internetportalen der Fluggesellschaften der Lufthansa Group ist jeweils ein Emissionsrechner hinterlegt. Mit seiner Hilfe können Fluggäste den durch ihre Reise verursachten individuellen CO₂-Ausstoß ermitteln und entsprechend kompensieren. Der Berechnung liegen reale Flugereignisse zugrunde, wobei verschiedenste Parameter berücksichtigt werden (siehe Seite 79, *Balance* 2014).

Das Angebot, klimaneutral zu fliegen, stieß bei Kunden der Lufthansa Group auch im Jahr 2014 auf Interesse. In Summe glichen die Passagiere ein Emissionsvolumen von mehr als 16.000 Tonnen CO₂ aus (2013: mehr als 14.000 Tonnen), was 54 Flügen von Frankfurt nach New York in einem Lufthansa Airbus A380 entspricht.

AirPlus wurde auf der Reisesmesse ITB 2015 für das innovative Produkt Green Company Account mit dem myclimate Award ausgezeichnet.



Verschiedene Partner, ein Ziel

Während Lufthansa und Swiss mit der gemeinnützigen Schweizer Klimaschutzstiftung myclimate www.myclimate.org zusammenarbeiten, kooperiert Austrian Airlines mit der Klimaschutzinitiative Climate Austria www.climateaustria.at. Bei myclimate fließen mindestens 80 Prozent der CO₂-Kompensationszahlungen in ausgewählte Klimaschutzprojekte in Schwellen- und Entwicklungsländern. Allen gemeinsam ist, dass sie auf einen geringeren Ausstoß an Treibhausgasen hinwirken und eine zukunftsfähige Entwicklung fördern. Außerdem sind sie unter dem Gold-Standard registriert, der höchste Anforderungen an die Nachhaltigkeit garantiert – vor allem mit Blick auf Umweltbilanz und soziale Verträglichkeit.

Auch Climate Austria gewährleistet durch strenge Vorgaben, dass die Klimaschutzspenden der Austrian Airlines Passagiere nur ausgewählten Projekten zugutekommen – vorrangig in Österreich. Im Mittelpunkt stehen Vorhaben aus den Bereichen Energieeffizienz und erneuerbare Energien. Entscheidend ist, dass sie sowohl Emissionen vermeiden als auch weitere ökologische und sozioökonomische Positiveffekte aufweisen. Austrian Airlines hat Climate Austria 2008 gemeinsam mit dem österreichischen Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft sowie der Kommunalkredit Public Consulting (KPC) und dem Flughafen Wien gegründet.

Lufthansa Cargo bietet kundenspezifische CO₂-Reports an

Eine optimierte Berichterstattung ist das Ziel von Lufthansa Cargo. Seit 2015 stellt die Frachtfluggesellschaft ihren Global und Business Partnern unternehmensspezifische CO₂-Reports zur Verfügung. Diese Emissionsberichte erhöhen nicht nur die Datentransparenz, sondern sie unterstützen Kunden auch darin, ihre eigene Umweltbilanz auszuweisen.

AirPlus ermöglicht klimaneutrale Geschäftsreisen

Messbare Erfolge auf dem Gebiet klimafreundlicher Produkte hat auch die Lufthansa Tochtergesellschaft AirPlus vorzuweisen, die ihren Bestandskunden CO₂-Kompensationen ebenfalls über myclimate ermöglicht. Mit Green Reports (2011) und dem seit 2014 auch in Deutschland verfügbaren AirPlus Green Company Account finden sich bereits zwei umweltfreundliche Lösungen im Portfolio des internationalen Anbieters von Bezahl- und Abrechnungslösungen für Geschäftsreisen (siehe Seite 79, *Balance* 2014). Bei der Wahl der Klimaschutzvorreiter im Tourismus zeichnete myclimate auf der Reisesmesse ITB 2015 in Berlin unter anderem AirPlus für das innovative Produkt Green Company Account aus.

Nachhaltige Projekte im Fokus der Förderung

Von den freiwilligen Klimaschutzbeiträgen der Kunden der Lufthansa Group profitierten 2014 zahlreiche Projekte. So förderte Climate Austria unter anderem eine Biomasse-Heizanlage für den Alpenzoo Innsbruck. Diese versetzt den Tierpark in die Lage, auf lange Sicht mehr als 1.100 Tonnen CO₂-Emissionen einzusparen. myclimate unterstützte mit den Kompensationszahlungen von Lufthansa und Swiss Kunden unter anderem Projekte, die die ländliche Bevölkerung in bestimmten Teilen Kenias mit lokal produzierten, effizienten Kochern versorgen. Sie ersetzen traditionelle Feuerstellen, fördern die Gesundheit und verhindern die Abholzung weiterer Wälder. Spenden von AirPlus Kunden indes leitete myclimate an ein kommunales Wiederaufforstungsprojekt in Nicaragua weiter. Dort schützen neu errichtete Forstplantagen kleinbäuerliche Gemeinden besser vor saisonalem Wassermangel und Überschwemmungen.

<http://lufthansa.myclimate.org>

<http://swiss.myclimate.org>

www.climateaustria.at

www.airplus.com





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.

143

Nationalitäten sind weltweit in der Lufthansa Group vertreten.

16

Prozent beträgt der Frauenanteil auf Führungsebene in Deutschland.

9

Dimensionen umfasst unsere neue Talent Management Philosophie.

Die Chancen des Wandels nutzen: Zukunft denken, Neues wagen, Verantwortung leben

Die Welt dreht sich immer schneller: Megatrends wie der technologische Wandel, die Digitalisierung sämtlicher Lebensbereiche oder der stete Zuwachs an Komplexität hinterlassen Spuren auf allen Ebenen der Gesellschaft. Gleiches gilt für den demografischen Umbruch, die Globalisierung oder neue Ansprüche an die Arbeitswelt, um nur einige Beispiele für neue Entwicklungen zu nennen. Allein und im Zusammenspiel verändern sie die Art und Weise, wie Unternehmen wirtschaften und Beschäftigte arbeiten und kommunizieren.

Die Lufthansa Group ist entschlossen, die aus dem Wandel resultierenden Chancen zu nutzen, um ihre Wettbewerbsposition auszubauen und die Zukunftsfähigkeit zu sichern. Dabei setzt das Luftfahrtunternehmen unter anderem auf eine Personalstrategie, die aktuelle und künftige Herausforderungen mutig und konsequent anpackt. Bereits 2012 brachte der Konzern Initiativen auf den Weg, um die Unternehmens- und Führungs-

kultur über alle Geschäftsfelder hinweg gezielt weiterzuentwickeln – darunter auch das Projekt „Cultural Transition & Leadership“, das sämtliche Ansätze, Ressourcen und Maßnahmen mit Bezug auf Change Management, Transformationsbegleitung und Leadership-Entwicklung bündelte. Im Jahr 2013 hat Lufthansa ihre Personalstrategie neu formuliert, auf der sämtliche seitdem gestarteten HR-Initiativen aufbauen.

„Kultur und Führung“: Konzernstrategisches Handlungsfeld

Am 9. Juli 2014 hat der Vorstand das Thema „Kultur & Führung“ als eines von sieben Handlungsfeldern der konzernstrategischen Agenda „7to1 – Our way forward“ benannt (siehe Seite 18). Dies wiederum führte zu einer Erweiterung des Strategieprogramms „Forward with HR“ um diese Dimension. Der Fokus auf „Kultur und Führung“ spiegelt die Überzeugung wider, dass eine moderne, Feedback-orientierte Führungskultur essenziell ist, um zeitgemäße Antworten auf externe Einflussfaktoren zu geben und auch künftig als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Zugleich bildet sie das Fundament für motivierte, unternehmerisch denkende Mitarbeiter, die in der Lage sind, vertraute



HR-Aktionstage im Lufthansa Aviation Center am Flughafen Frankfurt: Interne und externe Fachleute informierten am 14. und 15. Oktober 2014 Führungskräfte und Mitarbeiter an zahlreichen Messeständen über Karriereplanung, Neuorientierung und Trends der Arbeit.

Prozesse kritisch zu hinterfragen und im Sinne des Luftfahrtkonzerns zukunftsfest zu modifizieren. Um diesen Transformationsprozess zu beschleunigen, hat sich die Lufthansa Group im Berichtsjahr auf die folgenden Aspekte konzentriert. Begleitet werden sie von einem maßgeschneiderten Change Management.

Nachhaltige Implementierung des neuen Führungsleitbildes

Ein wichtiger Baustein der Personalstrategie sind die fünf Leadership Principles „Driving Business“, „Leading Change“, „Creating Spirit“, „Fostering Talent“ und „Mastering Complexity“. Sie fungieren als Führungsleitbild und unterstützen die Führungskräfte der Lufthansa Group dabei, ihre Mitarbeiter und Bereiche im gesamten Konzern anhand einheitlicher Prinzipien zu leiten. Im Berichtsjahr haben verschiedene Maßnahmen dazu beigetragen, die Leadership Principles noch stärker in der Organisation zu verankern – darunter auch das Performance Potential Tool „Profile“.

„Profile“

Unter dem Namen „Profile“ hat die Lufthansa Group die Talent- und Leistungsbewertung von Führungskräften Anfang 2014 auf eine neue Basis gestellt: Das Tool ist ein zentrales Instrument zur Einschätzung der individuellen Leistung und das Gespräch darüber. Im Interesse größtmöglicher Transparenz erfolgt die Beurteilung nach dem Mehr-Augen-Prinzip durch mehrere Vorgesetzte eines Bereichs. Neu ist zudem, dass für die Leistungsbewertung anhand der Leadership Principles nicht nur das Ergebnis, sondern zusätzlich auch der Weg dorthin eine Rolle spielt. Bis Ende 2015 soll „Profile“ konzernweit zum Einsatz kommen. Darüber hinaus verfügen Führungskräfte über einen größeren Ermessensspielraum bei der geldwerten Vergütung von individuellen Leistungen ihrer Teammitglieder. Ein offener Dialog stellt dabei sicher, dass Mitarbeiter regelmäßig ein differenziertes Feedback zu Arbeitsergebnissen, Verhalten und individuellen Talenten erhalten.

Projekt „Spirit“

Mit dem Projekt „Spirit“ zielt die Lufthansa Group darauf ab, unter dem Dach der Lufthansa School of Business passgenaue Instrumente, Methoden, Formate und Inhalte zu schaffen, die die HR-Strategie des Luftfahrtunternehmens unterstützen. Grundgedanke der Neukonzeption ist die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens. Im Vordergrund stehen daher unter anderem Themen wie die Reflexion über den persönlichen Umgang mit Veränderungen, die hierarchie- und fachübergreifende Zusammenarbeit bei strategischen Themen, Dialog- und Beteiligungsformate insbesondere für das operative Personal sowie die Digitalisierung und der Einsatz sozialer Medien.

Talent Management

Seit dem vergangenen Jahr verfügt die Lufthansa Group zudem über eine neue Talent Management Philosophie, die dem Leitgedanken „Jeder Mitarbeiter hat Talent!“ folgt. Sie gibt über neun Kernbotschaften eine klare Orientierung, auf welche Aspekte die Lufthansa Group im Talent Management künftig ihren Fokus legt. Bei der Umsetzung werden sämtliche HR-Instrumente und -Prozesse konsequent überprüft, angepasst beziehungsweise weiterentwickelt (siehe Seite 84 f.).

Strategische Personalplanung

Mit dem Ziel, demografiebedingte Risiken zu steuern und zu beherrschen, hat die Lufthansa Group im Januar 2014 das Programm „Strategische Personalplanung“ gestartet. Dieses leistet nicht nur einen wichtigen Beitrag bei der frühzeitigen Analyse etwaiger Diskrepanzen zwischen zukünftigem Personalbestand und tatsächlichem Personalbedarf. Es unterstützt das Unternehmen auch dabei, mit geeigneten Maßnahmen die personellen Ressourcen der Zukunft zu sichern. Im Unterschied zu früher kombiniert der Luftfahrtkonzern qualitative und quantitative Analysen in einem dynamischen Modell, das einen Planungszeitraum von zehn bis 15 Jahren umfasst. Ebenfalls neu ist, dass das damit betraute Projektteam als konzernübergreifendes Kompetenzzentrum fungiert, das den Geschäftsfeldern bei der Umsetzung der strategischen Personalplanung zur Seite steht.

Die HR-Strategie der Lufthansa Group

Mit dem Strategieprogramm „Forward with HR“ konkretisiert die Lufthansa Group ihre Ziele im Personalbereich, die 2014 weiterentwickelt wurden und in den kommenden Jahren mithilfe darauf abgestimmter Instrumente und Maßnahmen umgesetzt werden:

- Steigerung der Transformationsfähigkeit der Organisation
- Erhalt und Ausbau der Arbeitgeberattraktivität
- Stärkung der Führung und des Mitarbeiterengagements
- Vorantreiben nachhaltiger, sozialer Verantwortung
- Vorantreiben effizienter und zukunftsweisender Talent Management Prozesse
- Verbesserung der Dialogkultur in der Lufthansa Group



Interview mit Åsa Lautenberg

Leiterin Corporate HR & People Strategy
Deutsche Lufthansa AG

➤ **Sie sind seit 1. Juli 2014 Leiterin des Bereichs Corporate HR & People Strategy. Vor welchen Herausforderungen stehen Sie?**

Die Lufthansa Group befindet sich im größten Umbruch ihrer Geschichte, was jeden einzelnen Mitarbeiter enorm herausfordert. Unsere Aufgabe im HR-Bereich ist es, den daraus resultierenden Transformationsprozess durch den gezielten Einsatz moderner, aufeinander abgestimmter HR-Instrumente zu unterstützen. So haben wir beispielsweise den Ausschreibungs-, Besetzungs- und Performance-Management-Prozess transparent, professionell und konzernweit einheitlich aufgestellt. Wir zielen auch in Zukunft darauf ab, an der richtigen Stelle Impulse zu geben, damit unser Unternehmen noch agiler und kosteneffizienter agieren kann.

➤ **Wie wollen Sie Mitarbeitern und Führungskräften mehr Verantwortung übertragen und gleichzeitig mehr Freiräume gewähren?**

Studien belegen, dass Mitarbeiter sich nur noch bedingt über monetäre Anreize motivieren lassen. Vielmehr wollen sie eine sinnstiftende Arbeit. Zudem beobachten Mitarbeiter heute kritisch, wie Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse sowie Unter-

nehmenswerte gelebt werden. Führung bedeutet in Zukunft bei Lufthansa deshalb vor allem, Talente bei der Entfaltung ihres Potenzials zu unterstützen. Es steht außer Frage, dass Führungskräfte deutlich mehr Verantwortung übernehmen müssen, weil sie ihre Mitarbeiter stärker denn je über das Motivieren und Inspirieren zu Höchstleistungen beflügeln sollen. Klar ist auch, dass die Lufthansa Group Lösungen anbieten will, die die Work-Life-Integration verbessern und individuelle, lebensphasenabhängige Karrierewege eröffnen. Wir werden daher noch in diesem Jahr unser Teilzeit- und Sabbatical-Angebot ausbauen.

➤ **Was tun Sie, um den notwendigen Kulturwandel voranzutreiben?**

Viele Veränderungen, die die Lufthansa Group angestoßen hat, erfordern ein Umdenken bei Mitarbeitern und Führungskräften. Wir wollen innovativer, mutiger und risikobereiter agieren. Dies setzt unter anderem voraus, dass wir unsere Teams in Bezug auf Alter, Geschlecht, kulturellen Hintergrund, Erfahrung und Kompetenz vielfältiger zusammenstellen, was nachweislich zu besseren Leistungen führt. Entscheidend ist zudem, kreative Anstöße zu geben, um Gewohntes infrage zu stellen. Wir haben nicht nur die Jobrotation auf

Führungspositionen eingeführt, sondern auch ein Pilotprojekt gestartet, damit Mitarbeiter möglichst reibungslos zwischen den Airlines innerhalb der Lufthansa Group wechseln können.

➤ **Gibt es auch schon Ziele für 2016?**

Selbstverständlich. Ein Fokus wird im kommenden Jahr auf dem strategischen Projekt „HR-Digitalisierung“ liegen. Wir beschäftigen uns darin mit dem Arbeitsplatz der Zukunft und untersuchen, welche Prozesse sich weiter digitalisieren lassen. Damit wollen wir ebenfalls einen Beitrag zur Effizienzsteigerung leisten.

Darüber hinaus arbeiten wir daran, das Engagement und Vertrauen unserer Mitarbeiter zu erhalten und zu vertiefen – trotz schwieriger Rahmenbedingungen. Unverzichtbar dafür ist es, eine moderne, offene und weniger hierarchische Führungskultur zu etablieren. Der HR-Bereich steht den Führungskräften hier als Sparringspartner zur Seite und unterstützt sie mit wirksamen Instrumenten. Etwa mit dem 2014 konzernweit eingeführten Tool „Profile“ zur Leistungs- und Talenteinschätzung oder der neuen konzernweiten Mitarbeiterbefragung „involve me!“, die im September dieses Jahres startet.

Vielfalt und Chancengleichheit

Vielfalt als strategischer Erfolgsfaktor

Gemeinsamkeiten führen zusammen, Unterschiede führen weiter: Um dieses Potenzial zu heben, setzt die Lufthansa Group seit vielen Jahren auf ein systematisches Diversity Management – und sichert auch damit ihre Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit. Im Mittelpunkt steht, die vielfältigen Talente, Erfahrungen, Kompetenzen und Werte zu aktivieren und zu fördern, die die Belegschaft des weltweit tätigen Luftfahrtkonzerns seit jeher auszeichnen.

Ein Schwerpunkt liegt dabei auf wirksamen Konzepten, Instrumenten und Maßnahmen, die die Beschäftigten unterstützen, Familie und Beruf immer besser miteinander zu vereinbaren. Diese zu entwickeln und umzusetzen, ist Aufgabe der Personalverantwortlichen der Konzerngesellschaften, die hierzu eng mit der Beauftragten für Chancengleichheit der Lufthansa Group zusammenarbeiten.

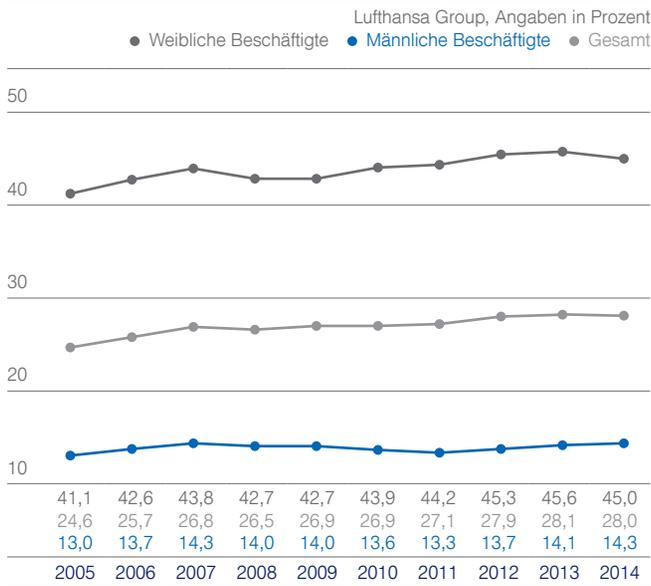
Lufthansa Group bei Frauenquote transparent

Chancengleichheit von Frauen und Männern zu gewährleisten, ist in der Lufthansa Group seit Langem selbstverständlich und unter anderem in Betriebsvereinbarungen verankert. Das Unternehmen arbeitet gezielt daran, die Managementpositionen bis hin zum Vorstand auch mit qualifizierten Frauen zu besetzen. So sind bereits zwei von fünf – und damit 40 Prozent – der Vorstände weiblich. Außerdem erfüllt das Unternehmen schon heute die am 6. März 2015 vom Bundestag beschlossene Frauenquote von 30 Prozent für Aufsichtsräte von börsennotierten und voll mitbestimmten

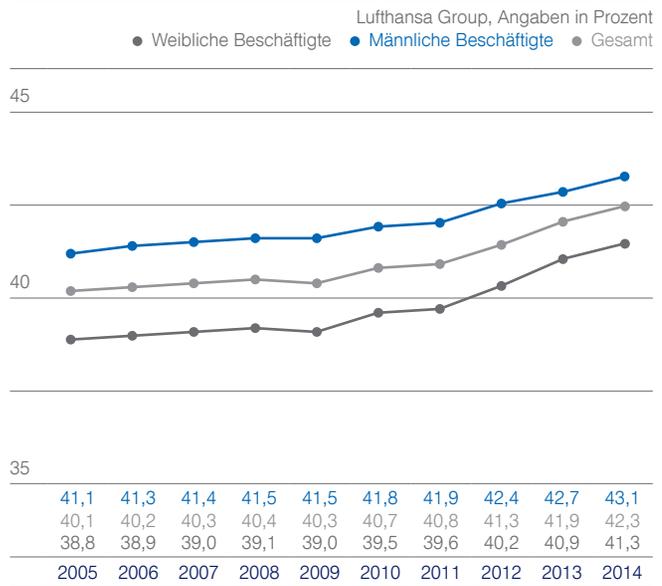


Die Lufthansa Group hat 2014 die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet, eine Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen. Unter der Schirmherrschaft der Bundeskanzlerin will die Initiative die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Unternehmenskultur in Deutschland voranbringen. Organisationen sollen ein Arbeitsumfeld schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Unser Foto zeigt (rechts) Dr. Bettina Volkens, Vorstand Personal und Recht der Lufthansa Group, und Ana-Cristina Grohnert, Vorsitzende des Vorstands der Charta der Vielfalt e.V.

Teilzeitbeschäftigung

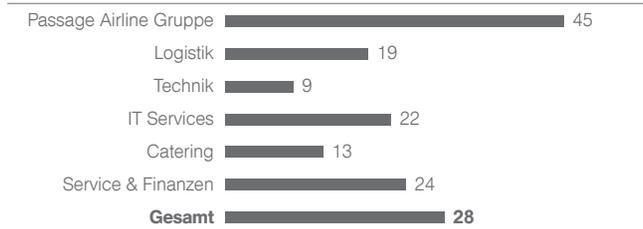


Durchschnittsalter²



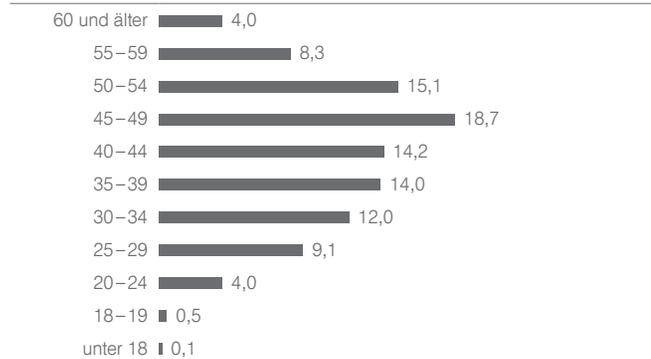
Teilzeitarbeit nach Gesellschaften

2014, Angaben in Prozent



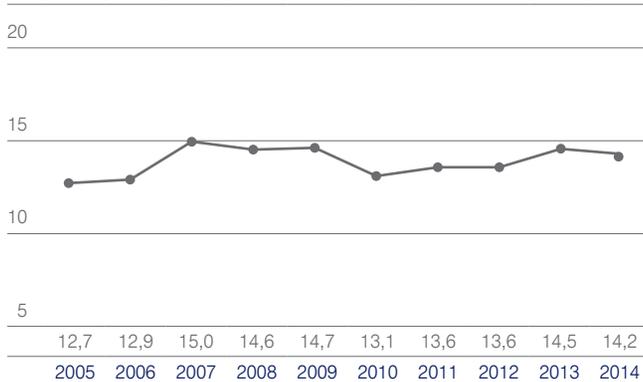
Altersstruktur in der Lufthansa Group²

2014, Angaben in Prozent



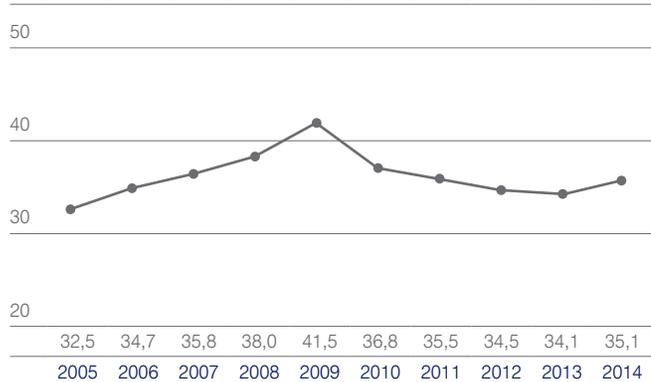
Frauenanteil an den Führungskräften¹

Lufthansa Group, Angaben in Prozent



Frauenanteil an den Vorgesetzten mit Personalverantwortung¹

Lufthansa Group, Angaben in Prozent



¹ Konzern Konsolidierungskreis ohne LSG Ausland, Swiss Aviation Training AG, LH Flight Training Berlin GmbH, Edelweiss Air AG, Swiss European Airlines AG, Swiss Aviation Software AG, TraviAustria GmbH, LH Malta Holding Ltd., LH Malta Aircraft-Leasing Ltd., Aerologic GmbH (teilkonsolidiert mit 25 Prozent), Shannon Aerospace Ltd. Co., LH Technik Malta Ltd., LH Technik Airmotive Ireland Ltd., LH Technik Budapest Repülögeb, Hawker Pacific Aerospace (US), LH Technik Landing Gear Services UK Ltd., BizJet Int. Sales & Support Inc., LH Technik North America Holding Corp., LH Technik Sofia OOD, LH Technik Component Services LLC, AirPlus Air Travel Card Vertriebsges. mbH, AirPlus International Ltd., AirPlus International S.r.l., AirPlus Payment Management Co. Ltd., AirPlus International AG, AirPlus International Inc., LH Malta Finance Ltd.

² Konzern Konsolidierungskreis ohne teilweise LSG Ausland, Lufthansa Malta Holding Ltd., LH Malta Aircraft Leasing Ltd., Aerologic GmbH (teilkonsolidiert mit 25 Prozent), Lufthansa Technik Philippines Inc., Shannon Aerospace Ltd., Lufthansa Technik Malta Ltd., Lufthansa Technik Budapest Repülögeb, Hawker Pacific Aerospace Inc. (US), Lufthansa Technik Landing Gear Services UK Ltd. (vorm. Hawker Pacific Aerospace Ltd., UK), BizJet International Sales & Support Inc., Lufthansa Technik North America Holding Corp., Lufthansa Technik Sofia OOD, Lufthansa Technik Component Services LLC, Lufthansa Malta Finance Ltd.

Der Frauenanteil im Cockpit betrug im Berichtsjahr 5,4 Prozent.



Unternehmen ab 2016. Rechtliche Grundlage ist das am 1. Mai 2015 in Kraft getretene Gesetz für eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen.

Die Lufthansa Group hat sich im Jahr 2011 das Ziel gesetzt, den Frauenanteil in Führungspositionen bis 2020 um 30 Prozent gegenüber dem Jahr 2010 zu steigern. Unter dieser Prämisse ist es dem Konzern trotz umfangreicher Restrukturierungen gelungen, den Frauenanteil auf Führungsebene in Deutschland von 15,5 Prozent im Jahr 2010 auf 16,0 Prozent bis Ende 2014 zu erhöhen. Im weltweiten Maßstab wuchs der Anteil von Frauen in Führungspositionen in der Lufthansa Group von 13,1 Prozent im Jahr 2010 auf 14,2 Prozent. Um sein Ziel wie geplant zu erreichen, wird das Unternehmen sein Engagement zur Erhöhung des Frauenanteils mit Nachdruck fortsetzen.

Women-on-Board-Index: Sprung in die Top 3

Dass die Anstrengungen der Lufthansa Group sich auszahlen, belegt nicht zuletzt das Ergebnis des aktuellen „Women-on-Board“-Index (WoB), den die überparteiliche Initiative „Frauen in die Aufsichtsräte“ seit vier Jahren ermittelt. Danach verbesserte das Luftfahrtunternehmen seine Position gegenüber dem Vorjahr um einen Rang auf Platz 3. Der WoB zielt darauf ab, die Entwicklung des Frauenanteils in Führungspositionen von 160 börsennotierten Unternehmen – unter ihnen auch die DAX-30-Konzerne – transparent zu machen.

Cross Company Mentoring: Sparringspartner für den Aufstieg

Gut ausgebildete Mitarbeiter sind der Schlüssel für den Erfolg der Lufthansa Group. Um insbesondere weibliche Nachwuchskräfte bei ihrem beruflichen Fortkommen zu begleiten und zu unterstützen, hat der Konzern bereits 1998 ein branchenübergreifendes Cross-Mentoring-Programm initiiert. Hierbei bilden jeweils ein Mentee und eine Führungskraft aus unterschiedlichen Unternehmen ein Jahr lang ein Tandem. Im Mittelpunkt des regelmäßigen Austauschs stehen Themen wie berufliche Ziele, Positionierung im Unternehmen, Kon-

fliktbewältigung, Zeitmanagement, aber auch Beruf und Familie. Am bundesweiten Cross Company Mentoring beteiligen sich aktuell Axel Springer, Robert Bosch, Commerzbank, Deutsche Bank, Fraport, Hewlett-Packard, Merck und Sanofi Deutschland. Lufthansa entsendet zurzeit jeweils zehn Mentoren und Mentees in das Programm.

Das im Jahr 2012 zusätzlich aufgelegte, interne Programm „Go ahead“ richtet sich an Frauen, die eine Führungsposition auf Leitungsebene anstreben. In diesem Trainingsformat stehen insbesondere die Themen Netzwerkkompetenz, Persönlichkeit, Selbstmanagement und Karriereplanung auf der Agenda (siehe Seite 51, *Balance* 2013).

Auf einen Blick

Von 118.781 Mitarbeitern sind
➤ 44,65 Prozent Frauen.

Sie stellen
➤ 35,1 Prozent der Vorgesetzten mit Personalverantwortung,
➤ 14,2 Prozent der Führungskräfte,
➤ 5,4 Prozent aller Piloten.

Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt bei
➤ 42,3 Jahren.

Die Schwerbehindertenquote der Beschäftigten in Deutschland beträgt
➤ 4,0 Prozent.

Stand 31.12.2014

Gleiches Geld für gleiche Leistung

Chancengleichheit genießen Lufthansa-Flieger auch beim Thema Vergütung. So gewährleisten Tarifverträge in Bereichen mit Tarifbindung schon seit den 1970er-Jahren, dass Frauen und Männer für die gleiche Arbeit den gleichen Lohn erhalten. Lediglich im außertariflichen Bereich wird das Gehalt individuell ausgehandelt. Allerdings achtet die Lufthansa Group hier streng darauf, dass Erfahrung, Aufgabenrelevanz und das Maß an Verantwortung für Mitarbeiter und Budget die einzigen Unterscheidungsparameter sind. Um sicherzustellen, dass andere Kriterien für die Höhe der Vergütung keine Rolle spielen, hat das Lufthansa-Unternehmen seine Vorgehensweise 2013 zusätzlich von unabhängigen Gutachtern prüfen lassen, die dies ebenfalls bestätigt haben.

Beruf und Privatleben in gesunder Balance

Die Lufthansa Group unterstützt ihre Mitarbeiter mit diversen Maßnahmen, in den unterschiedlichen Lebensphasen eine gesunde Balance zwischen Beruf und Privatleben zu finden. Wenn die Vereinbarkeit von Job und Familie gelingt, profitieren bekanntermaßen beide Seiten, die Mitarbeiter und das Unternehmen. Breit gefächerte Arbeitsplatzmodelle und Arbeitszeitregelungen unterstützen die Mitarbeiter seit Jahren bei der Familienorganisation. Diese werden ergänzt durch Angebote zur Kinderbetreuung wie Belegplätze in Kitas oder Kapazitäten bei der pme Familienservice GmbH in Betreuungsnotfällen oder während der Ferienzeit (siehe Seite 89, *Balance* 2014). Auch Beschäftigte mit kranken oder pflegebedürftigen Angehörigen finden gezielte Hilfestellungen über den pme Familienservice,

mit dem die Lufthansa Group seit Jahren zusammenarbeitet. Die Beratung und Vermittlung von Pflegepersonal ist für Mitarbeiter kostenfrei. Vorträge über Themen wie Pflege, Vollmachten oder Unterhaltspflichten runden das Angebot des Dienstleisters ab.

Ausbau der Ferienbetreuung

Im Berichtsjahr hat die Lufthansa Group das interne Sommerferien-Betreuungsprogramm „Luftkisse – Kinder erobern die Lufthansa Welt“ abermals veranstaltet: In Frankfurt bietet es in jeder Ferienwoche jeweils 30 Mitarbeiterkindern von sechs bis zwölf Jahren aus allen Geschäftsfeldern die Möglichkeit, gemeinsam den größten Luftfahrtkonzern der Welt zu erkunden. Wegen des großen Erfolgs findet die ganztägige Ferienbetreuung im Sommer 2015 in Frankfurt bereits zum dritten Mal statt. Dank der Ausweitung des Programms auf München kann sich erstmals auch der Nachwuchs am „Drehkreuz MUC“ auf Entdeckungsreise begeben.

Überdies kamen Kinder von Lufthansa-Fliegern in den Herbstferien 2014 zum ersten Mal in den Genuss eines Lufthansa-eigenen Ferienbetreuungsprogramms.



Die Sommerferien-Betreuung „Luftkisse“ bietet Mitarbeiterkindern spannende Einblicke in die faszinierende Welt der Lufthansa Group.

Eltern-Kind-Büro bei Betreuungsgängern

Im Zuge der Flexibilisierung der Betreuungsinfrastruktur hat die Lufthansa Group im Juli 2014 ein Eltern-Kind-Büro im Lufthansa Aviation Center in Frankfurt eröffnet. Eltern mit kurzfristigen oder kurzzeitigen Betreuungsgängern stehen dort zwei Arbeitsplätze mit PC und Telefon zur Verfügung, sodass sie arbeiten können, während ihre Kinder im selben Raum lesen oder spielen. Das Pilotprojekt hat eine Laufzeit von einem Jahr und ist eine Initiative des Familienkongresses, den Lufthansa im Jahr 2014 für Mitarbeiter veranstaltet hat.

Unterstützung für eine neue Vaterrolle

Immer mehr Väter streifen traditionelle Rollenbilder ab, um sich aktiv in die Familienarbeit einzubringen. Die Lufthansa Group unterstützt diesen grundlegenden Wandel der Vaterrolle in der Gesellschaft durch eine Kooperation mit der Väter gGmbH an den Standorten Frankfurt und Hamburg. Das Angebot richtet sich an Väter in Teil-, Voll- oder Elternzeit und umfasst Vorträge und Workshops rund um die Themen Vaterschaft und Work-Life-Integration. Darunter ist auch eine wiederkehrende Veranstaltung mit dem Titel „Begeistert Führungskraft und Vater sein – wie beides in Einklang zu bringen ist“. Außerdem sind Vater-Kind-Aktivitäten vorgesehen. Ziel ist es, Paaren die partnerschaftliche Aufteilung von Familie und Beruf zu erleichtern, sodass sich berufliche Verwirklichung und ein erfülltes Familienleben für Frauen und Männer nicht länger ausschließen.

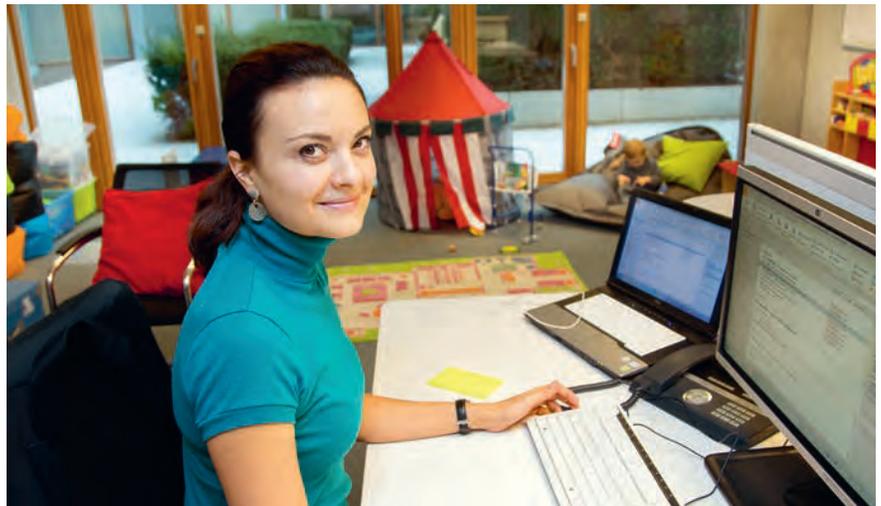
„LH New Workspace“: Pilotprojekt erfolgreich beendet

Im April 2014 hat die Lufthansa Group das Pilotprojekt „LH New Workspace“ erfolgreich beendet. Sechs Monate lang testeten Mitarbeiter des Controllings und der Personalabteilung im Lufthansa Aviation Center (LAC) in Frankfurt innovative Arbeitsplätze und Arbeitsformen, die den gestiegenen Anforderungen an eine mobile, flexible Arbeitswelt sowie an eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf Rechnung tragen. Aufgrund des positiven Feedbacks der Teilnehmer hat der Vorstand beschlossen, das Konzept bis zum ersten Quartal 2016 im gesamten LAC umzusetzen. Auch andere Standorte haben bereits mit der Einführung des New Workspace begonnen. Informationsveranstaltungen begleiten die Umstellung von den herkömmlichen, überwiegend geschlossenen Bürostrukturen hin zu offenen Raumkonzepten mit wechselndem Arbeitsplatz (siehe Seite 89, *Balance* 2014).

Unverzichtbar: Interkulturelle Kompetenzen

In der Lufthansa Group arbeiten Menschen aus 143 Nationen. Die damit einhergehende kulturelle Verschiedenartigkeit zu verstehen, zu managen und in eine Ressource zu verwandeln, ist ein wichtiges Ziel der Personalstrategie des Konzerns. Das Luftfahrtunternehmen entwickelt seinen Managementansatz stetig weiter und passt ihn an veränderte Rahmenbedingungen an.

Weltoffenheit und Toleranz sind für einen international tätigen Luftfahrtkonzern eine Selbstverständlichkeit. Für die Lufthansa Group ist es daher ein zentrales Anliegen, den Dialog und die Verständigung zwischen den Kulturen weiterzuentwickeln – intern und extern. Hierzu hat das Unternehmen eine Reihe maßgeschneiderter Fortbildungsveranstaltungen aufgelegt.



Blick in das Eltern-Kind-Büro im Lufthansa Aviation Center am Flughafen Frankfurt

Partnerschaftliche Beschäftigungspolitik

Zukunftsfähige Rahmenbedingungen schaffen

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 Vereinigte 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

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 Mitarbeitergremien 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 mindestens ein Mal 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 Tarifverhandlung dokumentierte die Lufthansa Group als Unterzeichner des UN Global Compact für alle Mitarbeiter weltweit. 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 die heutige, 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 auszuhandeln, die die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig sichert (siehe Seite 92 f., *Balance* 2014). Bereits erworbene Anwartschaften in der betrieblichen Altersversorgung sind gesichert und bleiben auf jeden Fall unberührt.

Das von der Unternehmensleitung vorgeschlagene neue System zur betrieblichen Altersversorgung sieht vor, dass Lufthansa statt garantierter Rentenhöhen künftig für jeden Mitarbeiter Beiträge auf ein individuelles Kapitalkonto einzahlt und das Geld am Kapitalmarkt anlegt. In diesem System richtet sich die Höhe der Rentenzahlungen nach der erzielten Rendite. Darüber hinaus hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, das Niveau seiner betrieblichen Altersvorsorge durch private Einzahlungen zusätzlich anzuheben. Ob Beschäftigte sich beim Eintritt ins Rentenalter die betriebliche Altersvorsorge auf ein Mal auszahlen lassen oder lebenslang eine monatliche Rente beziehen, entscheidet jeder selbst – eine flexible Lösung, die es unter anderem erleichtert, Rentenansprüche zu vererben.

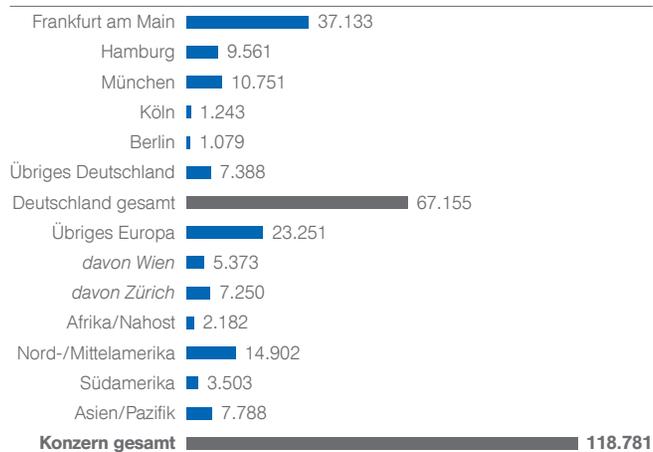
Lufthansa Group: Verteilung der Mitarbeiter¹

Mitarbeiter zum 31.12.2014

	2014	2013	Veränderung
Konzernmitarbeiter	118.781	118.285	+0,4 %
davon Passage Airline Gruppe	54.960	55.272	-0,6 %
davon Logistik	4.663	4.660	+0,1 %
davon Technik	20.079	19.917	+0,8 %
davon IT Services	2.721	2.718	+0,1 %
davon Catering	32.843	32.307	+1,7 %
davon Service & Finanzen	3.515	3.411	+3,0 %

Lufthansa Group: Arbeitsplätze in aller Welt

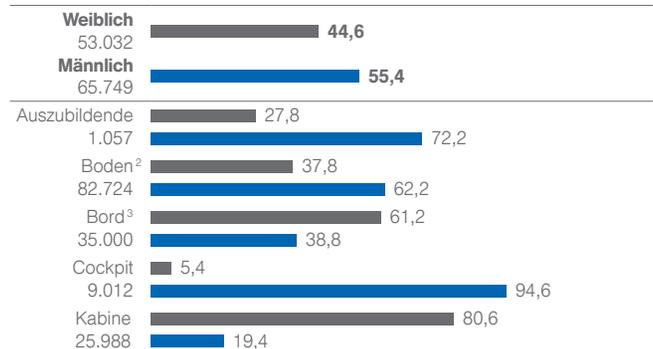
Mitarbeiter zum 31.12.2014



Lufthansa Group: Personalstand nach Berufsgruppen und Geschlecht

Mitarbeiter zum 31.12.2014, Angaben in Prozent

● Weibliche Mitarbeiter ● Männliche Mitarbeiter



¹ Vorjahreszahlen angepasst

² Ohne Auszubildende

³ Setzt sich zusammen aus Cockpit und Kabine



„involve me!“: Erste konzernweit einheitliche Mitarbeiterbefragung

Die Lufthansa Group setzt seit vielen Jahren regelmäßig auf Mitarbeiterbefragungen. Mit Einführung der strategischen Agenda „7to1 – Our way forward“, die auch das Handlungsfeld „Kultur und Führung“ umfasst (siehe Seite 18), ist die Bedeutung einer modernen, Feedback-orientierten Führungskultur abermals gestiegen. Ziel der Mitarbeiterbefragung ist es, herauszufinden, wie zufrieden die Beschäftigten mit ihrer Arbeit sind, wie sehr sie sich ihrem Arbeitgeber verbunden fühlen oder wo sie Schwachstellen entdeckt haben (siehe Seite 93 ff., *Balance* 2014). Die so gewonnenen Ergebnisse und offenen Kommentare sind Basis für einen nachhaltigen Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern und Treiber für kontinuierliche Verbesserung im Unternehmen.

Erhob bisher jede Konzerngesellschaft ihr eigenes Stimmungsbild, findet 2015 zum ersten Mal ein konzernweiter, einheitlicher Befragungsprozess statt. Ein wesentlicher Vorteil des neuen Verfahrens ist die Mög-

lichkeit, Themen, Fragen und Indizes zu harmonisieren und Ergebnisse miteinander vergleichen zu können. Das neue Befragungskonzept firmiert zukünftig auch unter neuem Namen: „involve me!“ Diesen konnten die Mitarbeiter der Lufthansa Group selbst bestimmen, wobei vier Alternativen zur Wahl standen.

COMPASS-Programm: Stellenbörse bietet mehr Jobs

Die Lufthansa Group verfolgt eine nachhaltige Personalpolitik, die nicht nur die Erfordernisse des Unternehmens in den Blick nimmt, sondern auch die Interessen der Mitarbeiter. Dies gilt auch in Zeiten des Umbruchs, die unausweichlich mit betrieblichen Anpassungen einhergehen. So stellt der Luftfahrtkonzern sein 2013 aufgelegtes Programm COMPASS (siehe Seite 93, *Balance* 2014) seit Anfang 2015 in einem erweiterten Format zur Verfügung.

Mitarbeiter können seitdem noch einfacher, effizienter und direkter auf tagesaktuelle Stellenangebote von mehr als 50 namhaften Partnerunternehmen zugreifen, darunter auch das Jobportal JobStairs. Als weiteren Vorteil bietet die Stellenbörse deutlich mehr

Jobangebote als bisher – insbesondere im tariflichen Bereich. Eine integrierte Map-Funktionalität ermöglicht es, sich den Standort des suchenden Unternehmens anzeigen zu lassen. Für Beschäftigte der Lufthansa Passage und Zentralfunktionen sieht das Programm zudem einen kostenlosen Bewerbungsservice durch externe Berater vor. Programmteilnehmer, die sich über das Portal auf eine passende Stelle bewerben wollen, können über diesen Service ihre Unterlagen prüfen lassen, erhalten Tipps zur Optimierung und werden auf Wunsch auf ein anstehendes Bewerbungsgespräch vorbereitet.

COMPASS richtet sich an Mitarbeiter und Führungskräfte, deren Arbeitsplatz gefährdet ist, die sich beruflich neu orientieren wollen oder eine selbstständige Tätigkeit anstreben. Um diesen Schritt optimal zu unterstützen, beinhaltet das Programm auch eine umfassende individuelle Existenzgründungsberatung. Ein Online-Forum, in dem sich Interessenten und Absolventen des Programms anonym austauschen können, rundet das Spektrum der Beratungsangebote und Online-Services von COMPASS ab.

COMPASS hat sich so zu einem integralen Bestandteil nachhaltiger Personalpolitik im Lufthansa Konzern entwickelt.

Talent Management

Heute schon die Weichen für morgen stellen

Erfolg und Innovationskraft hängen ganz wesentlich von qualifizierten und motivierten Mitarbeitern ab. Ein wichtiges personalwirtschaftliches Handlungsfeld der Lufthansa Group und integraler Bestandteil ihrer wertorientierten Unternehmenspolitik ist daher das Thema Talent Management. Die Ausrichtung auf individuelle Bedürfnisse und dazu passende Maßnahmen stellen die methodische, fachliche und persönliche Entwicklung der Beschäftigten sicher.

Die frühzeitige Identifizierung von internen und externen Talenten sowie die Entwicklung und Qualifizierung der Mitarbeiter sind zentraler Baustein des HR-Managements.

Hierzu hat die Lufthansa Group im Jahr 2014 eine umfassende Talent Management Philosophie erarbeitet. Sie sorgt für ein klares und einheitliches Verständnis von Talent Management im gesamten Konzern und gibt allen Mitarbeitern eine starke Orientierung. Gleichzeitig wurden alle Talent Management Prozesse und Instrumente den fünf Führungsprinzipien der Lufthansa Group (siehe Seite 73) entsprechend angepasst und zusätzlich durch neue innovative Konzepte ergänzt.

Leitmotiv: „Jeder Mitarbeiter hat Talent!“

Der Grundgedanke der neuen Talent Management Philosophie lautet: „Jeder Mitarbeiter hat Talent!“ Ziel ist es unter anderem, eine Umgebung zu schaffen, in der Mitarbeiter ihre Entwicklung immer mehr selbst gestalten können. Die Lufthansa Group unterstützt diesen Weg mit entsprechenden Talent Management Instrumenten und Prozessen. Diese bieten dem Einzelnen größere individuelle Gestaltungsmöglichkeiten und fördern die Eigenverantwortung für die persönliche Entwicklung. Ein gelungenes Beispiel dafür ist die Resonanz auf den neuen transparenten Stellenbesetzungsprozess auf den oberen Leitungsebenen: Mehr als 1.700 Kandidaten bewarben sich im Berichtsjahr auf knapp 250 Leitungspositionen.

Zusätzlich rückt das Fördern von Talenten als eine der zentralen Aufgaben der Führungskräfte stärker in den Fokus. Das Talent Management gestaltet dazu adäquate Maßnahmen über alle Phasen, die ein Beschäftigter im Unternehmen durchläuft – von der Rekrutierung bis hin zum Ausscheiden.

Förderung horizontaler Karrierewege

Karrieren müssen nicht stetig nach oben verlaufen – im Gegenteil. Statt ausschließlich die nächste Hierarchiestufe anzusteuern, will das Talent Management der Lufthansa Group die Mitarbeiter zusätzlich für horizontal ausgerichtete interne und externe Karrierewege begeistern. Schließlich garantiert auch eine Veränderung auf der gleichen Ebene ein hohes Maß an Weiterentwicklungsmöglichkeiten- und Entfaltungsmöglichkeiten. Ein großes Potenzial dafür bieten die rund 540 Unternehmen innerhalb der Lufthansa Group. Durch verschiedene Maßnahmen werden Rotationswünsche von Führungskräften und Mitarbeitern zwischen den Geschäftsfeldern zukünftig erleichtert. Ein aktuelles Pilotprojekt geht der Frage nach, welche Faktoren für Mitarbeiter bei einem Jobwechsel zwischen Lufthansa, Swiss und Austrian Airlines relevant sind und wie ein Wechsel in diesen Fällen erleichtert werden kann: beispielsweise durch transparente Wechselbedingungen oder über eine Unterstützung bei der Suche nach einer Kinderbetreuung oder einem Steuerberater. Dies ist ein Mal mehr interessant, wenn damit ein Umzug in ein anderes Land verbunden ist.

Talent Management der Lufthansa Group: Neun Kernbotschaften

Ein gemeinsames Verständnis von Talent Management in der Lufthansa Group ist von entscheidender Bedeutung. Die folgenden neun Kernbotschaften verdeutlichen unsere Talent Management Philosophie.



01 /

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.



02 /

Different needs, different ways!

Talent, Leistung und Flexibilität der einzelnen Mitarbeiter passen unterschiedlich zu den Bedürfnissen des Unternehmens. Deshalb variieren Intensität und Geschwindigkeit der individuellen Entwicklungsaktivitäten.



03 /

Talents shape their own future!

Eigeninitiative und Zielorientierung sind die treibenden Kräfte der beruflichen Entwicklung. Talente können – und sollen – ihre nächsten Entwicklungsschritte selbst in die Hand nehmen.



04 /

Up is not the only way!

Talent Management unterstützt stets die Entwicklung der eigenen Fähigkeiten: innerhalb des aktuellen Jobs, bei einer neuen Aufgabe auf der gleichen oder einer anderen Ebene. Entwicklungswege innerhalb der Lufthansa Group gewinnen dadurch weiter an Vielfalt.



05 /

Fostering talent is the key!

Alle Führungskräfte der Lufthansa Group übernehmen Verantwortung für ihre Talente und deren zukünftige Entwicklung.



06 /

Turn the spotlight on leading people!

Jede Führungskraft hat die Leistung ihrer Mitarbeiter im Blick und leitet daraus passende positive oder negative Maßnahmen ab. HR stellt dafür die entsprechenden Instrumente und Prozesse zur Verfügung.



07 /

Share and benefit!

Alle Mitarbeiter denken und handeln als Teil der Lufthansa Group, Talententwicklung erfolgt über Geschäftsfeldgrenzen hinweg. Somit wird aus dem Ganzen mehr als die Summe seiner Teile.



08 /

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.



09 /

Employer of choice!

Talent Management zielt darauf ab, sowohl für unsere derzeitigen als auch für unsere zukünftigen Mitarbeiter der Wunscharbeitgeber zu sein – und das in all unseren Märkten.

Aufbau einer übergreifenden Talente-Landschaft

Gleichzeitig mit der Investition in den Austausch zwischen den Gesellschaften der Lufthansa Group wird eine einheitliche Talente-Landschaft innerhalb des Konzerns geschaffen. Eine zentrale Rolle in der Mitarbeiter-Entwicklung spielt das neue Leistungs- und Talenteinschätzungsinstrument „Profile“ (siehe Seite 73). Im Jahr 2014 für die Mehrheit der Führungskräfte eingeführt, wird es in den kommenden Monaten sukzessive auf weitere Mitarbeitergruppen konzernweit ausgerollt. Das HR-Instrument betrachtet zum einen jedes Jahr aufs Neue nicht nur, „was“ ein Mitarbeiter erreicht hat, sondern zusätzlich, „wie“ er es erreicht hat. Die in dem Prozess gewonnenen Ergebnisse erlauben es, jedem Beschäftigten passende Entwicklungsmaßnahmen zuzuordnen. Im Unterschied zur bisherigen Logik fokussiert das neue Leistungs- und Talenteinschätzungsinstrument nicht mehr allein die vergleichsweise kleine Gruppe der „High Potentials“ im Unternehmen, sondern betrachtet alle Mitarbeiter des Konzerns, die den „Profile“-Prozess durchlaufen.

„Bist du ein Nerd?“ Traineeprogramm sucht Persönlichkeiten

Einen Beitrag zur Gewinnung hoch qualifizierter Talente leistet die Lufthansa Group auch durch das neu ausgerichtete ProTeam Trainee Programm, das gezielt Hochschulabsolventen anspricht, die den Kulturwandel mitgestalten wollen. Weder Noten noch Studienrichtung werden bei der Auswahl betrachtet, dafür legt die Lufthansa Group bei ihrer Suche viel Wert auf die Persönlichkeit der Bewerber. In einer zweiminütigen

Videobotschaft hat jeder die Möglichkeit, seine Motivation für Lufthansa zu zeigen und zu begeistern. Erstmals hat das Unternehmen bei der Einstellung darauf geachtet, dass die einzelnen Trainees auch als Team gut zusammenpassen. Das 18-monatige Programm zeichnet sich durch einen starken Fokus auf Veränderung, Kultur und Innovation aus und gibt den Trainees darüber hinaus die Möglichkeit, intensiv an sich zu arbeiten – sei es in einem Social Business in Indien oder über ein gegenseitiges Peer-Coaching innerhalb der Trainee-Generation.

Begleitende Kommunikation

Über die neue Talent Management Philosophie informiert die Lufthansa Group kontinuierlich in Workshops und Roadshows sowie in internen Medien wie der Konzernmitarbeiterzeitung, der News App oder dem Intranet. Zusätzlich dazu fanden 2014 im Lufthansa Aviation Center in Frankfurt die HR-Aktionstage statt – mit Informationsständen und Vorträgen auch zum Thema Talent Management.



business@school

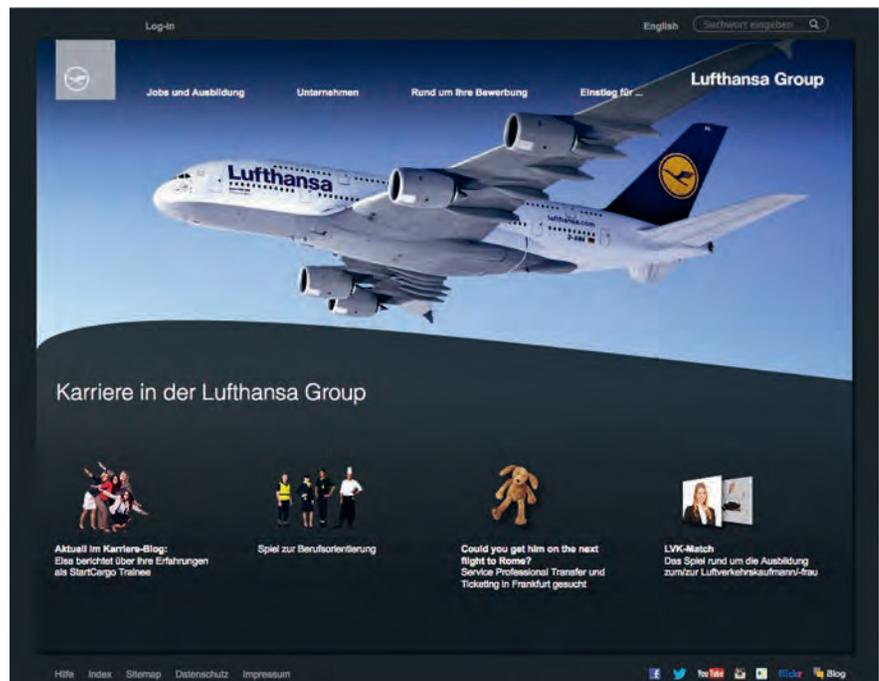
Seit 2002 unterstützt die Lufthansa Group business@school, eine Bildungsinitiative der Unternehmensberatung The Boston Consulting Group (BCG). Das Projekt bietet jedes Jahr mehr als 2.000 Schülern aus Deutschland, Österreich, Italien, der Schweiz und den USA die Gelegenheit, zehn Monate lang praxisnah Wirtschaftskennntnisse und Schlüsselqualifikationen zu erwerben sowie eigene Geschäftsideen zu entwickeln. Im Jahr 1998 mit zwei Schulen gestartet, beteiligen sich inzwischen mehr als 90 Bildungseinrichtungen an dem Schülerwettbewerb. Im Januar 2015 vergab die Lufthansa Group erstmals einen Sonderpreis für die beste Konzernanalyse in Phase I der Initiative – einen Erlebnistag im Lufthansa Aviation Center am Dreieck Frankfurt. Aktuell engagieren sich mehr als 30 Lufthansa-Partner ehrenamtlich bei business@school. Das Foto zeigt Simone Menne, Vorstand Finanzen und Aviation Services der Lufthansa Group (Bildmitte), mit den Gewinnern des Sonderpreises.

www.business-at-school.net

Gefragter Arbeitgeber

Die Lufthansa Group gehört seit vielen Jahren zu den beliebtesten Arbeitgebern. Dies belegt nicht zuletzt die hohe Zahl von 130.000 Bewerbungen, die das Unternehmen im Berichtsjahr erhalten hat. Als Erstkontakt dient das Karriereportal www.Be-Lufthansa.com mit täglich ca. 6.000 Besuchen, das umfassend über die vielfältigen beruflichen Optionen informiert. Gleiches gilt für den Be-Lufthansa Karriere-Blog und die Facebook-Seite des weltweit größten Luftfahrtkonzerns.

Die Lufthansa Group bietet seit jeher ein breites Spektrum an Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Im Jahr 2014 hat der Konzern mehr als 370 Azubis in 40 Ausbildungsberufen den Start ins Berufsleben geebnet. Insgesamt standen Schülern und Studenten im Berichtsjahr 61 verschiedene Einstiegsmöglichkeiten zur Verfügung, darunter auch Studien- und Traineeprogramme. 2014 gingen rund 1.350 Nachwuchskräfte der Lufthansa Group einer Ausbildung oder einem Studium nach. Für das Ausbildungsjahr 2016 sucht das Unternehmen erneut 230 junge Menschen.



Das Lufthansa Karriereportal www.Be-Lufthansa.com ist vom Forschungsinstitut trendence als „beste Karrierewebsite“ in Deutschland ausgezeichnet worden.

Arbeitgeber-Rankings 2014

Regelmäßige Spitzenplätze in sämtlichen relevanten Arbeitgeber-Rankings unterstreichen eindrucksvoll, dass sich Investitionen in die Entwicklung und Weiterbildung der Mitarbeiter auszahlen. Im Jahr 2014 gelang es dem Luftfahrtkonzern sogar, seine Bewertungen gegenüber dem Vorjahr weiter zu verbessern: Beim trendence Graduate Barometer 2014 etwa wählten Studenten der Wirtschaftswissenschaften die Lufthansa Group auf Platz 4. Auch beim trendence European Graduate Barometer, Europas größter Absolventenstudie mit mehr als 300.000 Befragten, gelang dem Unternehmen ein Platz unter den Top 20 Business Arbeitgebern. Den Sprung unter die zehn attraktivsten Arbeitgeber der Schweiz schaffte Swiss bei der Universum Studie 2014 auf regionaler Ebene.

Arbeits- und Gesundheitsschutz

Fit für die Zukunft

Der ganzheitliche Arbeits- und Gesundheitsschutz der Lufthansa Group zielt darauf ab, die Leistungsfähigkeit und Motivation des Einzelnen zu fördern und zu erhalten. Im Berichtsjahr 2014 hat der Medizinische Dienst der Lufthansa Group damit begonnen, sich als Konzern-Gesundheitsmanagement neu auszurichten.

In der Lufthansa Group ist das betriebliche Arbeits- und Gesundheitsmanagement überwiegend dezentral organisiert. Hintergrund ist das heterogene Unternehmensportfolio des Konzerns, weshalb die Anforderungen in den einzelnen Geschäftsfeldern stark variieren. Eine übergeordnete Schlüsselposition im Arbeits- und Gesundheitsschutzkonzept der Lufthansa Group nimmt der Medizinische Dienst ein, dessen Arbeits-, Flug- und Tropenmediziner für alle gesundheitlichen Belange der Beschäftigten zuständig sind. Geleitet wird der Bereich, dessen Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001 zertifiziert ist, seit 1. September 2014 von Dr. Lothar Zell.

Im Jahr 2014 hat der Medizinische Dienst damit begonnen, sich als Zentrum für Konzern-Gesundheitsmanagement neu auszurichten. Ziel ist es, die Gesundheitsmanager der Konzerngesellschaften noch stärker miteinander zu vernetzen und den Austausch zu Fachthemen zu fördern. Darüber hinaus soll das neu eingerichtete Gremium „Steuerkreis Gesundheit“ künftig weitere Richtlinien und Programme über alle Gesellschaften hinweg entwickeln. Ein Schwerpunkt des Medizinischen Dienstes lag im vergangenen Jahr darauf, insbesondere das fliegende Personal der Lufthansa Group umfassend über das Thema Ebola aufzuklären und zu beraten.

Auszeichnung für die Sozialberatung

Da Krisen- und Konfliktsituationen jeden treffen können, gibt es die Lufthansa Sozialberatung – eine freiwillige Sozialleistung des Luftfahrtunternehmens. Diese steht Mitarbeitern und Führungskräften bei Problemen am Arbeitsplatz und auch bei privaten, finanziellen oder familiären Schwierigkeiten unterstützend zur Seite. Das Leistungsportfolio ist breit gefächert und an zahlreichen deutschen Standorten verfügbar (siehe Seite 101, *Balance* 2014).

Im Jahr 2014 organisierte die Sozialberatung insgesamt 133 Workshops, Trainings und Informationsveranstaltungen. Die Gesamtbewertung in der Zufriedenheitsbefragung lag auf einer Schulnotenskala bei 1,67. Das Angebot umfasst unter anderem halbtägige Workshops mit Fokus auf Resilienz in Zeiten der Veränderung, Formate zu den Themen gesundheitsgerechte (Selbst-)Führung sowie Team- und Konfliktmanagement. Im Berichtsjahr war die Sozialberatung darüber hinaus fester Bestandteil der HR-Aktionstage im Lufthansa Aviation Center in Frankfurt. Für ihre gesundheitsorientierte Begleitung von betrieblichen Veränderungsprozessen hat die Lufthansa Sozialberatung im März 2015 den Soul@Work-Award erhalten.



Die Lufthansa Sozialberatung hat im März 2015 den Soul@Work-Award erhalten.

Fortlaufend optimierte Arbeitssicherheitsprozesse

In der Lufthansa Group koordiniert der Bereich Konzernarbeitssicherheit alle wesentlichen Aktivitäten des Arbeitsschutzes – gemeinsam mit Ärzten, Sozialberatern, Betriebsräten und zahlreichen Verantwortlichen in den jeweiligen Gesellschaften. Sämtliche Aktivitäten zielen darauf ab, Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter durch fortlaufend optimierte Arbeitssicherheitsprozesse zu erhalten und zu steigern (siehe Seite 101, *Balance* 2014). Wie gut die Maßnahmen greifen, belegt Lufthansa Technik, die im August 2014 vom Hamburger Amt für Arbeitsschutz als „Betrieb mit einem vorbildlichen Arbeitsschutzsystem“ ausgezeichnet wurde. Nach 2000 und 2007 erhielt der Technikspezialist die Auszeichnung zum dritten Mal in Folge.

Gesundheitsaktion „Cargo fit: Mach mit“ bei Lufthansa Cargo

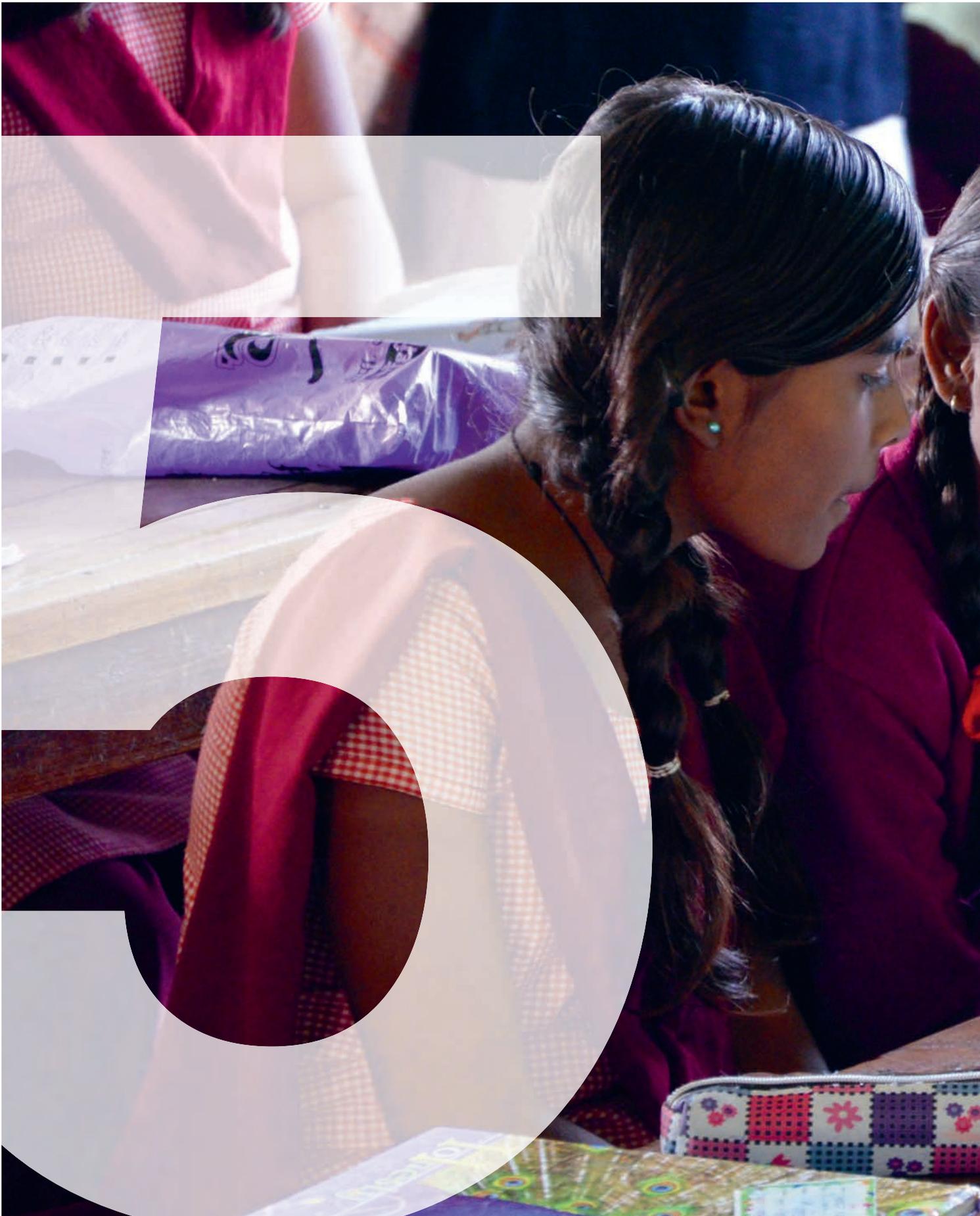
Im Jahr 2014 profitierten die Mitarbeiter der Lufthansa Group erneut von den zahlreichen Angeboten des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Lufthansa Cargo beispielsweise veranstaltete im Oktober in Frankfurt die Gesundheitsaktion „Cargo fit: Mach mit“. Diese lud dazu ein, eine Woche lang die eigene Beweglichkeit, Stressresistenz und Fitness zu testen und sich interaktiv mit dem Thema Ernährung zu beschäftigen. Überdies erhielten die Teilnehmer Gesundheitstipps und individuelle Fitnesspläne.



Sämtliche Materialien der Lufthansa Uniformen werden im Labor regelmäßig humanökologisch untersucht.

Lufthansa Uniformen: Fertigung nach „OEKO-Tex® Standard 100“

Lufthansa stattet ihre Piloten und das Kabinen- und Bodenpersonal mit Uniformen aus, die schadstofffrei sowie nachhaltig und fair produziert sind. Um dies zu garantieren, werden sämtliche Materialien wie Stoffe, Garne und Knöpfe im Labor humanökologisch untersucht. Nur wenn jeder einzelne Bestandteil die strengen unabhängigen Schadstoffprüfungen der OEKO-Tex®-Gemeinschaft erfüllt, erhalten die Uniformhersteller das Gütesiegel „Textiles Vertrauen – Schadstoffgeprüft nach OEKO-Tex® Standard 100“. Zudem stellen regelmäßige Lieferantenaudits in den Produktionsstätten die Einhaltung der Lieferantenstandards sicher. Die Audits werden von einem Generalunternehmer im Auftrag von Lufthansa vorgenommen und regelmäßig von Lufthansa Mitarbeitern begleitet.





Gesellschaftliche Verantwortung

Um die Effizienz unseres bürgerschaftlichen Engagements zu erhöhen, bündeln wir unsere Corporate-Citizenship-Aktivitäten künftig unter dem Dach „Lufthansa Group Social Care“.

15

Jahre Help Alliance –
15 Jahre Hilfe zur Selbsthilfe

22.500

kostenlose medizinische Behandlungen
durch Cargo Human Care im Berichtsjahr

30

Mehr als 30 Jahre Zusammenarbeit
mit den Werkstätten für Behinderte
Rhein-Main e. V.

„Lufthansa Group Social Care“: Für eine Kultur der Mitverantwortung

Die Lufthansa Group steht für verantwortungsvolle Mobilität, Vernetzung und weltweite Verbindungen. Da gezieltes bürgerschaftliches Engagement den allgemeinen Zusammenhalt in der Gesellschaft dauerhaft sichert und stärkt, setzt sich der Luftfahrtkonzern mit Nachdruck für soziale Belange (Corporate Citizenship) ein – zu Hause und in der Welt. Um diesem Anspruch in Zukunft noch besser gerecht zu werden, hat die Lufthansa Group im Jahr 2015 ihr gesellschaftliches Engagement neu ausgerichtet und sämtliche Corporate-Citizenship-Aktivitäten unter dem Dach „Lufthansa Group Social Care“ gebündelt.

Im Fokus stehen nunmehr vor allem soziale und humanitäre Projekte. Diese werden um ausgewählte Aktivitäten in den Bereichen Kultur, Sport und Umwelt ergänzt und sollen ebenfalls einen Nutzen für soziale Belange stiften.

Überdies leistet der Konzern mit Hilfsflügen seit vielen Jahren schnelle und professionelle Soforthilfe bei humanitären Krisen- und Katastrophenfällen. Lufthansa Cargo ist darüber hinaus seit Februar 2013 Partner eines professionellen Netzwerks aus renommierten Hilfsorganisationen. Durch diese Kooperation mit dem Nothilfebündnis

„Aktion Deutschland Hilft“ und dessen Bündnispartner „World Vision Deutschland“ können Hilfsorganisationen bei Auslandseinsätzen direkt auf die Logistikkompetenz von Lufthansa Cargo zurückgreifen.

Die aus „Lufthansa Group Social Care“ abgeleiteten neuen „Social-Care-Guidelines“ sehen vor, dass der Konzern künftig nur noch solche Projekte unterstützt, die die Kriterien der neuen Förderrichtlinien erfüllen. Ob dies der Fall ist, wird auf Grundlage einer detaillierten Bewertungsmatrix geprüft.

Fachwissen einbringen – Impulse setzen

Ein wichtiger Baustein im Corporate-Citizenship-Konzept der Lufthansa Group wird künftig die noch gezieltere Förderung des gesellschaftlichen Engagements von Mitarbeitern und Führungskräften sein. 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. Als Folge steigen unter anderem die Motivation und die Arbeitszufriedenheit sowie die emotionale Bindung an den Arbeitgeber, die interkulturelle Kompetenz und nicht zuletzt das eigene Selbstwertgefühl. Doch auch das Gemeinwesen selbst profitiert: So zeigt die Praxis, dass der langfristige gesellschaftliche Nutzen eines Projekts umso größer ist, je gezielter Menschen ihr individuelles Fachwissen einbringen können. Folgerichtig wird künftig das konzernübergreifende Trainee-Programm „ProTeam“ um einen vierwöchigen Auslandseinsatz der Trainees in einem Social Business erweitert.

Unternehmerische Initiative und soziales Engagement konnten Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen der Lufthansa Group darüber hinaus im Berichtsjahr im „Haiti Entrepreneurship Camp 2014“ miteinander verbinden. Für das Projekt macht sich unter anderem die von Lufthansa gegründete Hilfsorganisation Help Alliance stark (siehe Seite 95 ff.).

Humanitäre Soforthilfe

Die Lufthansa Group leistet seit vielen Jahren schnelle und unkomplizierte Hilfe im Katastrophenfall – in der Regel in enger Absprache mit der Bundesregierung und namhaften deutschen Hilfsorganisationen. Im Mittelpunkt des Engagements stehen Hilfsflüge für die logistische Erstversorgung von Menschen, die durch Überschwemmungen, Dürren, Erdbeben oder Seuchen in akute Not geraten sind.

Ebola-Epidemie: Sonderflug mit Hilfsgütern

Am 28. Oktober 2014 flog Lufthansa Cargo im Auftrag des Kinderhilfswerks der Vereinten Nationen (Unicef) mehr als 70 Tonnen Hilfsgüter nach Westafrika. Hintergrund war

die bis dato größte Ebola-Epidemie aller Zeiten, die Anfang vergangenen Jahres zeitgleich in Guinea, Liberia und Sierra Leone ausgebrochen war. In den betroffenen Ländern haben sich nach Angaben der Weltgesundheitsorganisation mehr als 25.000 Menschen mit dem Ebola-Virus infiziert, von denen über 10.000 infolge der Erkrankung starben (Stand: April 2015).

An Bord des MD11-Frächters des Logistikspezialisten befanden sich mehr als 200 Zelte, die als Sonderisolerstationen in oder in der Nähe von Krankenhäusern eingesetzt wurden. Diese sogenannten Ebola Treatment Units (ETU) erlauben eine Behandlung von Ebola-Patienten unter strengsten Sicherheits- und Schutzvorkehrungen.



Vorbereitungen für den Hilfsflug von Lufthansa Cargo nach Westafrika

Evakuierungsflugzeug für Ebola-Patienten

Auf Initiative des Auswärtigen Amts hat Lufthansa Technik in nur elf Tagen einen Lufthansa Airbus 340-300 zu einem Evakuierungsflugzeug umgebaut, um hochinfektiöse Ebola-Patienten aus den Epidemiegebieten ausfliegen zu können. Im Unterschied zu vorhandenen kleineren Spezialflugzeugen ermöglicht es eine intensiv-medizinische Betreuung schwer kranker Patienten im Reiseflug. Herzstück des weltweit ersten Evakuierungsflugzeugs ist die „Patient Transport Isolation Unit“. Sie befindet sich in einem hermetisch abgedichteten Zelt mit Unterdruck, an das sich zwei weitere, ebenfalls luft- und gasdichte Zelte anschließen, die als Sicherheitsschleusen und zur Desinfektion beim Betreten und Verlassen der Isoliereinheit dienen. Am 27. November 2014 hat die Lufthansa Group den umgebauten Airbus an Bundesaußenminister Dr. Frank-Walter Steinmeier und Bundesgesundheitsminister Hermann Gröhe einsatzbereit übergeben.

Möglich wurde der ebenso komplexe wie technisch anspruchsvolle Umbau des Passagierflugzeugs durch die langjährige Erfahrung von Lufthansa Technik mit Konstruktion und Einbau von Kabinensonderausstattungen für Regierungs-, VIP- und Geschäftsreiseflugzeuge. Sämtliche Arbeiten erfolgten in enger Abstimmung mit dem Robert Koch-Institut in Berlin, der zentralen Einrichtung der Bundesregierung auf dem Gebiet der Krankheitsüberwachung und -prävention. Die humanitäre Mission des Evakuierungsflugzeuges ist zunächst auf sechs Monate begrenzt. Mehr als 700 Piloten und Flugbegleiter von Lufthansa haben sich innerhalb kürzester Zeit freiwillig für den Dienst auf dem Evakuierungsflugzeug „Robert Koch“ gemeldet und so ihre Solidarität mit den Menschen in den Ebola-Gebieten zum Ausdruck gebracht.



Evakuierungsflugzeug: Den komplexen und technisch anspruchsvollen Umbau haben Experten von Lufthansa Technik vorgenommen.

„Africa is not Ebola“: Nicht kommerzielle Initiative von Brussels Airlines

Um die Diskussion über das Gefährdungspotenzial von Ebola zu verschärfen, hat Brussels Airlines am 12. Februar 2015 die nicht kommerzielle Sensibilisierungskampagne „Africa is not Ebola“ initiiert. Ziel ist

es, gemeinsam mit Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Wissenschaft, Sport und Kultur die breite Öffentlichkeit daran zu erinnern, dass lediglich drei der insgesamt 54 afrikanischen Staaten von der Ebola-Epidemie betroffen sind. Es sei daher an der Zeit, den Vorurteilen gegenüber Afrika ein Ende zu bereiten, damit Touristen, Investoren und Unternehmen auf den zweitgrößten Kontinent der Erde zurückkehren.

Erdbeben in Nepal: Help Alliance ruft zu Spenden auf und plant Wiederaufbauhilfe

Nach dem Erdbeben in Nepal im April 2015 hat die Help Alliance einen Spendenaufruf gestartet. Außerdem wird die Hilfsorganisation – wie schon zuvor bei anderen Naturkatastrophen wie dem Taifun auf den Philippinen oder dem Erdbeben auf Haiti – auch in Nepal Wiederaufbauprojekte unterstützen. Hierfür arbeitet sie mit professionellen Partnern vor Ort zusammen. Sämtliche Projektvorschläge durchlaufen eine sorgfältige Evaluierung und Bewertung durch die Help Alliance.

Soziales Engagement

Sich weltweit für weniger privilegierte Menschen einzusetzen und direkt in die Gesellschaft hineinzuwirken, hat bei der Lufthansa Group Tradition. Hiervon zeugt eine Fülle langfristiger Hilfsprojekte und Initiativen, die sich dem persönlichen Engagement von Mitarbeitern verdanken und von der Konzernleitung unterstützt werden.

help alliance

Help Alliance – in der Welt, bei den Menschen

Bereits im Jahr 1999 haben Mitarbeiter aus allen Teilen der Lufthansa Group die Help Alliance ins Leben gerufen. Hauptaufgabe des gemeinnützigen Vereins ist es, Spendengelder zu sammeln und diese sinnstiftend für humanitäre Belange einzusetzen. Seit ihren Anfangstagen konzentriert sich die Hilfsorganisation auf die Themen Bildung, Gesundheit und Ernährung, wobei ihr besonderes Augenmerk Kindern und Jugendlichen gilt.

Die Bandbreite der Hilfsprojekte ist vielfältig und umfasst Schulen, Ausbildungseinrichtungen, Waisenhäuser und Straßenkinderprojekte in Afrika, Asien, Mittel- und Südamerika sowie Osteuropa. Um einen nachhaltigen Erfolg zu gewährleisten, ist jedem Vorhaben ein Mitarbeiter der Lufthansa Group oder von Condor zugeordnet. Dieser betreut das Projekt persönlich, einschließlich qualitätssichernder Besuche vor Ort und Berichtspflichten. Für die nötige Planungssicherheit sorgt die Lufthansa Group, die der Help Alliance seit ihrer Gründung finanziell, logistisch und kommunikativ den Rücken stärkt.

Die Bilanz der Mitarbeiterorganisation ist beeindruckend: Sie schaut auf 130 erfolgreich unterstützte Projekte zurück und leistet darüber hinaus gemeinsam mit der Lufthansa Group weltweit Sofort- und Wiederaufbauhilfe im Katastrophenfall. Unter dem Strich hat der Verein in den vergangenen anderthalb Jahrzehnten knapp 10,5 Millionen Euro für humanitäre Zwecke investiert. Mehr als 90 Prozent aller von ihm verwalteten Spenden kommen direkt in den Projekten an. Damit es den auf Unterstützung angewiesenen Menschen gelingt, ihr Leben langfristig selbst in die Hand zu nehmen, orientieren sich sämtliche Maßnahmen am Grundsatz „Hilfe zur Selbsthilfe“. Über die Arbeit des Vereins informieren ein jährlicher Tätigkeitsbericht und eine eigene Webseite.

15 Jahre Help Alliance

Im Jahr 2014 hat die Help Alliance im Lufthansa Aviation Center ihr 15-jähriges Bestehen gefeiert. Mit dabei: rund 150 Freunde und Förderer, darunter auch die neue Schirmherrin des Vereins, Vivian Spohr. Sie übernahm den Staffelstab von ihrer Vorgängerin Bettina Lauer, die der Help Alliance seit 2009 zur Seite gestanden hatte. Für ihre Amtszeit hat sich die Ehefrau von Carsten Spohr, Vorstandsvorsitzender der Lufthansa Group, unter anderem vorgenommen, den Bekanntheitsgrad der Mitarbeiterorganisation weiter zu steigern und neue Einnahmequellen zu erschließen. Zudem erhielt die Webseite www.helpalliance.org der Hilfsorganisation anlässlich ihres Geburts-

„Unternehmen wie die Lufthansa Group, die für bestimmte Werte stehen, haben eine Verpflichtung, sich gesellschaftlich zu engagieren. Es ist ein Glücksfall, dass sie dabei auf Mitarbeiter zählen kann, die am gleichen Strang ziehen.“



Vivian Spohr,
Schirmherrin Help Alliance e.V.

tages ein frisches digitales Kleid. Nachfolgend findet sich ein Überblick über die Schwerpunktprojekte der Help Alliance im Berichtsjahr.

Haiti Entrepreneurship Camp

Im Berichtsjahr unterstützte die Help Alliance das erste „Haiti Entrepreneurship Camp“ in der Hauptstadt Port-au-Prince. Das Pilotprojekt zielt 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. Unter dem Motto „Driving business, driving future“ vermittelten Referenten aus aller Welt – darunter viele Lufthanseatens aus verschiedenen Konzerngesellschaften sowie örtliche Nichtregierungsorganisationen und Institutionen – rund 30 haitianischen Jungunternehmern zwischen 24 und 42 Jahren zwei Wochen lang unternehmerisches Know-how in Theorie und Praxis. Wegen des großen Erfolgs findet das Camp auch 2015 statt.

Patenschaftskreis Indien

Für den Patenschaftskreis Indien engagiert sich die Help Alliance seit 2004. Der zentral-indische Verein betreibt in Khandwha im Bundesstaat Madhya Pradesh 20 Internatsschulen. Im Fokus des Projekts stehen 3.000 Kinder aus der sozial ausgegrenzten Kaste der „Unberührbaren“, für die weder ihre Familien noch die Dorfgemeinschaften aufkommen können. In den Internatsschulen erhalten sie Nahrung, Medizin und Bildung; 200 machen jährlich ihren Schulabschluss. Außerdem betreibt der Patenschaftskreis mit Unterstützung der Help Alliance und des Vielfliegerprogramms Miles & More seit 2008 eine mobile Krankenstation.



Vivian Spohr, Schirmherrin der Help Alliance, besuchte die Internatsschulen des Patenschaftskreises Indien.

„Der Ansatz, dass man gemeinsam mehr erreichen kann als alleine, hat sich als voller Erfolg erwiesen. Ich danke allen, die uns in den vergangenen 15 Jahren unterstützt haben.“



Rita Diop,
Vorsitzende Help Alliance e. V.



Die Help Alliance unterstützt das Vorschulprojekt iThemba School Capricorn in Südafrika seit 2006.

iThemba School Capricorn

Bei der iThemba School Capricorn handelt es sich um ein Vorschulprojekt in den Townships von Kapstadt in Südafrika, das jedes Jahr 75 unterprivilegierten Kindern den Besuch einer Schule ermöglicht. Die Help Alliance unterstützt das Projekt seit 2006. Aufgrund der positiven Resonanz vonseiten der Eltern und der Gemeinde Capricorns hat die iThemba School Anfang 2015 mit dem Bau einer Grundschule für 600 Kinder begonnen, die im Januar 2017 eröffnet werden soll.

Fundraising-Aktivitäten

Seit 2012 arbeitet der Verein mit der gemeinnützigen Spendenplattform betterplace.org zusammen, über die sich Projekte direkt fördern lassen. Gleiches gilt für die Kooperation mit ammado.com, die sich der Initiative der 9. Explorer-Generation verdankt: Besucher können die Online-Plattform, die in Einklang mit deutschen und europäischen Datenschutzgesetzen steht, über www.helpalliance.org und www.LH.com ansteuern. Die Gesellschaften der Lufthansa Group und Kooperationspartner beteiligen sich ebenfalls an Spendensammelaktionen. Über Facebook, YouTube und den Help Alliance Blog hält die humanitäre Hilfsorganisation zudem Kontakt zu Förderern und informiert über den Fortschritt ihrer Projekte.

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. Eigens für diesen Zweck befinden sich in den Sitztaschen an Bord kleine verschließbare Spendentüten, die die Flugbegleiter einsammeln und an die Help Alliance weiterleiten. Wertvolles Restgeld nehmen darüber hinaus auch Spendensäulen in den Mitarbeiterbereichen, den Lufthansa Lounges an deutschen und ausgewählten internationalen Flughäfen sowie in den öffentlichen Bereichen der Drehkreuze Frankfurt und München entgegen.

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

On-Board-Collection-Programm

Entwicklung des Spendenaufkommens in Euro¹

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

¹ Da die finalen Zahlen bei Redaktionsschluss noch nicht vorlagen, sind alle in diesem Beitrag für das Jahr 2014 genannten Zahlen vorläufig.

„Flight Mode App“: Digitale Auszeit für einen guten Zweck

In der Absicht, vier Schulprojekte der Help Alliance in Indien, Brasilien, Benin und Vietnam zu unterstützen, hat die Lufthansa Group im Dezember 2014 die „Lufthansa Flight Mode App“ LH.com/flightmode veröffentlicht. Ziel der Weihnachtsaktion: Nutzer der App an Bord oder am Boden zu einer digitalen Auszeit zu motivieren und dabei Gutes zu tun. Hierfür mussten sie lediglich ihr Handy oder Smartphone vorübergehend in den Offline-Modus schalten

– den „Flight Mode“. Alle bis 24. Dezember von der App registrierten Offline-Minuten wurden weltweit summiert und von der Lufthansa Group in Spenden umgewandelt.

Herkömmliche Wege, die Arbeit der Help Alliance zu unterstützen, sind eine Fördermitgliedschaft oder Direktspenden, die On-Board-Collection (siehe Kasten auf Seite 97), Miles to Help und die Übernahme von Patenschaften.

www.helpalliance.org



15 Jahre Help Alliance





Cargo Human Care: Im Mothers' Mercy Home startet der erste Abschlussjahrgang ins Berufsleben.



Cargo Human Care: Starten, landen, helfen

Cargo Human Care e. V. (CHC) ist ein gemeinnütziger Verein, den Mitarbeiter von Lufthansa Cargo 2007 gemeinsam mit deutschen Ärzten gegründet haben. Von Beginn an unterstützt Lufthansa Cargo die Initiative mit Flugtickets und kostenlosen Frachtkapazitäten. Grundidee des in Kenia angesiedelten Hilfsprojekts ist es, kranke und notleidende Menschen unkompliziert und professionell medizinisch zu versorgen. Behandlungsort ist das Medical Center von Cargo Human Care in Nairobi. Dieses betreut vor allem die Menschen aus der Umgebung, die sich keinen Arztbesuch leisten können, aber auch die Kinder des Waisenhauses Mothers' Mercy Home. Das Mothers' Mercy Home ist das zweite große Betätigungsfeld der Organisation, das aktuell mehr als 115 Waisenkindern ein Zuhause gibt.

CHC kann auf einen Pool von 40 Medizinern aus sechs verschiedenen Fachrichtungen zurückgreifen. Drei Mal pro Monat steigen

Ärzte ins Flugzeug, um für jeweils vier Tage in Kenia zu helfen. Seit 2008 summieren sich ihre Einsätze vor Ort auf mehr als 2.000 Tage. Mehr noch: 2014 führte CHC etwa 22.500 kostenlose Behandlungen bei rund 6.500 Patienten durch – ein neuer Rekord. Im Berichtsjahr hat CHC sein medizinisches Angebot abermals erweitert. Neu sind unter anderem plastisch-chirurgische und laparoskopische Eingriffe, die deutsche Spezialisten stationär im örtlichen Nazareth Hospital vornehmen. Außerdem kooperiert die Hilfsorganisation mit einer Augenklinik zur Behandlung von grauem Star.

Seit 2011 bietet Cargo Human Care Voll- und Teil-Patenschaften im Umfeld des Mothers' Mercy Home für kranke, behinderte und vernachlässigte Kinder. Im Jahr 2014 erreichte ihre Zahl 60. Zusätzlich dazu hat CHC im Berichtsjahr Ausbildungspatenschaften geschaffen – eine Unterstützungsmöglichkeit, von der inzwischen mehr als 30 junge Menschen Gebrauch machen.

Dr. Sven Sievers, Gründungsmitglied und ehemaliger 2. Vorsitzender von Cargo

Human Care e. V., erhielt am 9. Mai 2015 das Bundesverdienstkreuz für seinen ehrenamtlichen Einsatz in Kenia. Drei Jahre zuvor war bereits Fokko Doyen, Flottenchef MD11-F bei Lufthansa Cargo und Initiator von Cargo Human Care, ausgezeichnet worden.

www.cargohumancare.de

Cargo Social Care: Kooperation mit Behindertenwerkstätte

Lufthansa Cargo sucht seit mehr als 30 Jahren den Schulterschluss mit den Werkstätten für Behinderte Rhein-Main e. V. Die Kooperation sichert die Arbeitsplätze von 280 Menschen mit Einschränkungen, die pro Woche rund 2.400 Spanngurte zur Ladungssicherung von Luftfracht herstellen und monatlich etwa 11.000 Gurte reparieren. Alle Produkte erfüllen den hohen, aus den ISO-Normen abgeleiteten Qualitätsanspruch von Lufthansa Cargo.



Swiss setzt sich gemeinsam mit SOS-Kinderdorf dafür ein, dass Kinder die Chance erhalten, ihr Leben später selbst in die Hand zu nehmen.

Swiss

Swiss ist seit vielen Jahren der Hilfsorganisation SOS-Kinderdorf eng verbunden. So leitet die Fluggesellschaft Restgeld unterschiedlichster Währungen an das Kinderhilfswerk weiter, das sie an Bord von ihren Fluggästen sowie an mehreren Münzsammelstellen entgegennimmt. Im Berichtsjahr 2014 kamen auf diese Weise 185.000 Schweizer Franken zusammen. Außerdem unterstützt Swiss die SOS-Kinderdorf-Arbeit unter anderem mit Kommunikations- und Flugleistungen. Auch die von Swiss Mitarbeitern gegründete, ehrenamtlich geführte Swiss Kinderstiftung kann finanziell, logistisch und infrastrukturell auf die Hilfe der Lufthansa Tochtergesellschaft zählen. Für Swiss Mitarbeiter besteht darüber hinaus die Möglichkeit eines freiwilligen Lohnabzugs zugunsten der Swiss Kinderstiftung. Mit den Spendengeldern finanziert sie den Unterhalt von Familien in den SOS-Kinderdörfern.

Austrian Airlines

Die österreichische Group Airline steht zu ihrer sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung und unterstützt karitative und soziale Organisationen sowie Institutionen und Projekte von weltweiter Relevanz. Hierzu gehört auch der Life Ball. Er ist eines der weltweit größten AIDS-Charity-Events und findet alljährlich im Wiener Rathaus statt. Die Veranstaltung setzt sich dafür ein, von der Immunschwächekrankheit betroffenen Menschen auf unkonventionelle Art und Weise zu helfen und HIV/AIDS zu enttabuisieren. Austrian Airlines hat speziell für den Life Ball 2014 eine Boeing 777 gebrandet, die seit 1. April 2014 mit dem speziellen Design um die Welt fliegt. Im Jahr 2015 fand der Life Ball am 16. Mai statt.

Brussels Airlines

Nach 2011 und 2014 (siehe Seite 109, *Balance* 2014) werden Mitarbeiter der Lufthansa Verbundairline Brussels Airlines auch 2016 wieder an „Bike for Africa“ teilnehmen. Bei dem Mountainbike-Event handelt es sich um eine Initiative der b.foundation von Brussels Airlines, die das gesellschaftliche Engagement der Mitarbeiter unterstützt. Die für das kommende Jahr geplante 460 Kilometer lange Route führt durch Senegal und Gambia in Westafrika. Der Erlös der fünftägigen Radreise fließt in drei humanitäre Projekte.

Umweltförderung

Knapp ein Drittel aller bekannten Tier- und Pflanzenarten gilt als gefährdet. So auch der Kranich, das Wappentier der Lufthansa Group, denn mindestens zehn der weltweit 15 Kranicharten sind in ihrem Bestand bedroht. Um die Zerstörung ihres Lebensraumes aufzuhalten, engagiert sich der Konzern seit mehr als 30 Jahren für den Kranichschutz.

Über die gemeinnützige Arbeitsgemeinschaft Kranichschutz Deutschland – 1991 von Lufthansa, dem Naturschutzbund Deutschland (NABU) und der Umweltstiftung WWF Deutschland gegründet – unterstützt Lufthansa zahlreiche Kranichschutzprojekte. Besonderes Augenmerk liegt auf dem von Kranichschutz Deutschland betriebenen Kranich-Informationszentrum in Groß Mohrdorf (siehe Seite 110, *Balance* 2014), das 2014 erneut rund 15.000 Besucher anzog.

Im Berichtsjahr hat Kranichschutz Deutschland unter anderem ein Leitbild für die 92,2 Hektar große Grünlandfläche erstellt, die der Organisation von der BVVG Bodenverwertungs- und -verwaltungs GmbH aus den Flächen des Nationalen Naturerbes übertragen worden ist. Das Ziel: die Günzer Seewiesen an der Boddenküste als Brut- und Rastplatz für Wasser- und Zugvögel zu bewahren und zu erweitern. Um dem Menschen den Zugang zu diesem Gebiet offenzuhalten, errichtet Kranichschutz Deutschland derzeit eine barrierefreie Beobachtungsplattform. Die Eröffnung ist für Oktober 2015 geplant. Gefördert wird das Projekt „Schatz an der Küste“ durch das Bundesamt für Naturschutz.

Verantwortung für den „Vogel des Glücks“ übernahmen 2014 auch mehrere ehrenamtliche Kranich-Ranger aus den Reihen der Lufthansa Belegschaft. Sie nutzten einen mehrtägigen Aktivurlaub für die Mitarbeit bei Kranichschutz Deutschland.

Beringungsaktionen in Äthiopien und der Türkei

In dem Bemühen, die letzten 150 Kranichpaare der Türkei zu retten, hat Kranichschutz Deutschland 2014 gemeinsam mit Partnern mehrere Tiere beringt und besendert. In Planung befinden sich auch verschiedene Beringungs- und Besendungsprojekte in Äthiopien.

www.kraniche.de

www.facebook.com/kranichschutz

Kein Profit mit Wildtieren

Bei Lufthansa Cargo fliegt lebende Fracht stets artgerecht und sicher. Im Interesse des Wildtierschutzes führt die Frachtfluggesellschaft zudem keine Transporte bedrohter Arten durch (siehe Seite 84, *Balance* 2010). Auch die Beförderung von sogenannten Jagdtrophäen bedrohter Tierarten ist bei Lufthansa Cargo deshalb seit vielen Jahren strikt untersagt. Darüber hinaus hat die Airline entschieden, in Afrika keine Trophäen von Tierarten wie Löwen, Elefanten und Nashörnern – einschließlich legal geschossener oder erworbener – anzunehmen. Damit leistet Lufthansa Cargo einen weiteren Beitrag für den Tier- und Artenschutz.

www.lufthansa-cargo.de



Impression von der Kranich-Beringungsaktion in Äthiopien

Kulturelles Engagement

Kunst ist ein kostbares Gut, auf das keine Gesellschaft verzichten kann. Um diese Überzeugung zu unterstreichen, engagiert sich die Lufthansa Group seit Jahrzehnten auch auf kulturellem Gebiet. Im Mittelpunkt der Förderung stehen musikalische Einrichtungen und Veranstaltungen von Rang.

Bereits seit 2010 unterstützt die Lufthansa Group das namhafte Gürzenich-Orchester als First Global Partner. Der in der Kölner Philharmonie beheimatete Klangkörper gilt als eines der führenden Konzert- und Opern-Orchester Deutschlands. Im Rahmen ihres ersten langfristigen Engagements für ein Sinfonieorchester flog Lufthansa das 130 Musiker umfassende Gürzenich-Orchester im Februar 2014 zu seiner Konzert-Tournee nach Asien (siehe Seite 113, *Balance* 2014).

Benefizkonzert mit Starbesetzung

Am ersten Advent 2014 hat Lufthansa gemeinsam mit dem Gürzenich-Orchester und dem Kölner Stadt-Anzeiger ein Benefizkonzert veranstaltet. Der Reinerlös der ausverkauften Aufführung in Höhe von 20.000 Euro kam der Lufthansa Mitarbeiterorganisation Help Alliance und dem Verein „wir helfen“ des Kölner Verlages DuMont Schauberg zugute. Während sich die Help Alliance weltweit engagiert (siehe Seite 98), kümmert sich die Orga-

nisation „wir helfen“ um in Not geratene Kinder und Jugendliche aus dem Kölner Raum. Als Publikumsmagnet erwiesen sich die Stargeigerin Midori und der Dirigent Michael Sanderling, die Werke von Tschaikowsky und Beethoven spielten. Am 18. Oktober 2015 findet eine Neuauflage des Benefizkonzertes statt – dann mit Gautier Capuçon am Violoncello und dem ersten Gastdirigenten James Gaffigan. Darüber hinaus sorgt das Gürzenich-Orchester bei internen Veranstaltungen für die Mitarbeiter des Unternehmens für musikalischen Genuss auf höchstem Niveau.



Konzert des Gürzenich-Orchesters für einen guten Zweck

Sportförderung

Das gesellschaftliche Engagement der Lufthansa Group erstreckt sich seit vielen Jahren auch auf den Spitzensport. Die „Airline des Sports“ ist verlässlicher Partner zahlreicher namhafter Institutionen, Verbände und Vereine.

Deutsche Sporthilfe

Lufthansa ist seit 2007 „Nationaler Förderer“ der Stiftung Deutsche Sporthilfe, die aktuell rund 3.800 Athletinnen und Athleten unterstützt. Außerdem macht sich der Luftfahrtkonzern für die Stiftungsinitiativen „Dein Name für Deutschland“ (siehe Seite 104, *Balance* 2013) und „Sprungbrett Zukunft – Sport und Karriere“ stark. Letztgenannte leistet Weltklasseathleten Hilfestellung, um schon während ihrer aktiven Sportlerkarriere erste Weichen für ihre berufliche Weiterentwicklung zu stellen. Derzeit stehen fünf Lufthansa Manager als Mentoren ebenso vielen Athleten mit Rat und Tat zur Seite.

www.sporthilfe.de

Deutscher Olympischer Sportbund und Deutscher Behindertensportverband

Als Offizielle Fluggesellschaft des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB) und des Deutschen Behindertensportverbandes (DBS) flog Lufthansa die deutschen Teams 2014 sowohl zu den Olympischen als auch zu den Paralympischen Winterspielen nach Sotschi. Darüber hinaus beförderte die „Airline des Sports“ die Mannschaften im Juni 2015 in die aserbaidische Hauptstadt Baku, wo erstmals die Europa-



Siegerflieger – der auf den Namen der Landeshauptstadt „Potsdam“ getaufte Jumbo-Jet präsentiert neben dem Fanhansa-Schriftzug auch den Dank von Lufthansa und aller Fans an das deutsche Team für die fulminante Leistung in Brasilien.

sporte ausgetragen wurden. Traditionell unterstützt Lufthansa auch die Bewerbungen deutscher Städte für Olympische Spiele und Paralympics.

www.dosb.de / www.dbs-npc.de

Fußball

Lufthansa ist seit 2005 Partner des Deutschen Fußballbundes (DFB). Seither fliegt die Fluggesellschaft alle Fußball-National-

mannschaften zu ihren Auswärtsspielen sowie zu Europa- und Weltmeisterschaften. Nach dem fulminanten Gewinn der Fußballweltmeisterschaft in Brasilien im Sommer 2014 brachte Lufthansa die Weltmeister in einer neuen Boeing 747-8 – dem „Siegerflieger“ – zurück in die Heimat. Im November 2014 hat Lufthansa die Partnerschaft mit dem DFB vorzeitig bis 2018 verlängert. Außerdem ist sie „Official Carrier“ des FC Bayern München und offizieller Partner der Eintracht Frankfurt.

www.dfb.de / www.lufthansagroup.com/sports





Service und Informationen

Glossar / Impressum /
Berechnungsmethodik /
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 Sulfat. 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

➤ 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 Stockwerke aufgeteilt, die durch deutlich unterschiedliche vertikale Temperaturschichtungen 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. In der Stratosphäre in etwa 25 bis 30 Kilometern Höhe befindet sich auch die sogenannte Ozonschicht. Die Reiseflughöhe heutiger Verkehrsflugzeuge liegt zwischen 8 und 13 Kilometern. Die Emissionen aus dem Luftverkehr tragen nach heutigen Erkenntnissen nicht zum Abbau der Ozonschicht bei.

B

➤ B.A.U.M. – Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management e. V.

B.A.U.M. wurde 1984 als erste überparteiliche Umweltinitiative der Wirtschaft gegründet und ist mit mehr als 500 Mitgliedern heute europaweit die größte ihrer Art. Lufthansa gehört dem Arbeitskreis seit 1997 an.

www.baumev.de

➤ BDL – Bundesverband der Deutschen Luftverkehrswirtschaft

Lufthansa ist Gründungsmitglied des Bundesverbandes der Deutschen Luftverkehrswirtschaft, der seit Dezember 2010 die Interessen der deutschen Luftverkehrsbranche mit einer Stimme vertritt. Ziel ist es, die wirtschafts- und arbeitsmarktpolitische

Bedeutung der Luftfahrt stärker ins Bewusstsein von Politik und Medien zu rücken und den Luftverkehrsstandort Deutschland insgesamt zu stärken.

www.bdl.aero

C

➤ **CDA – Continuous Descent Approach**
Kontinuierlicher Sinkanflug; Anflugverfahren, das weniger Triebwerksleistung benötigt und daher lärmarm und Treibstoff sparend ist. Diese Art des Anflugs ist jedoch nur möglich, wenn in dem betreffenden Luftraum kein hohes Flugaufkommen herrscht.

➤ 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 Klimaschutz-Leistungen berücksichtigt.

➤ CO

Siehe „Kohlenmonoxid“

➤ CO₂

Siehe „Kohlendioxid“

➤ Codeshare

Bei Codeshare-Flügen wird eine Strecke unter der eigenen Flugnummer einer Fluggesellschaft verkauft, obwohl die Beförde-

rung 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 ihrer 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 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 32 Institute und Forschungszentren. 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

➤ 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

E

➤ econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e. V.

Ein Zusammenschluss global tätiger Unternehmen und Organisationen der deutschen Wirtschaft, die das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung in ihre Unternehmensstrategie integriert haben. Lufthansa ist Gründungsmitglied dieses seit dem Jahr 2000 bestehenden branchenübergreifenden Netzwerks.

📄 www.econsense.de

➤ 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, Assetmanagern, Banken und Investoren eine umfassende Übersicht über das finanzielle Abschneiden von Unternehmen, die sich durch nachhaltiges Wirtschaften hervortun. Seit dem Zusammenschluss mit Vigeo und Stake at Stake im Jahr 2005 gehört der Index zu Vigeo. Forum 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

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

➤ Fuel Dump

Notfallbedingtes Ablassen von Treibstoff im Flug, um bei Langstreckenflugzeugen 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 unbebautem 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

➤ 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 – 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

➤ ICAO – International Civil Aviation Organisation

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

🌐 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

➤ 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 die verstärkte Nutzung weiter voranzutreiben. Lufthansa ist Gründungsmitglied der Initiative.

🌐 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

K

➤ Kapitel-4-Flugzeuge

Flugzeuge, die die derzeit strengste Lärm-schutzklasse 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. Aufgrund des Herstellungsprozesses enthält Kerosin kein Benzol.

➤ Kohlendioxid (CO₂)

Gas, das bei der Verbrennung und Zersetzung von kohlenstoffhaltigen Substanzen wie zum Beispiel Pflanzen entsteht. Überdies ist es ein Produkt der Atmung bei Mensch und Tier. Das Treibhausgas CO₂ verbleibt rund hundert Jahre in der Atmosphäre. Den Anstieg der CO₂-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 CO₂. Derzeit sind 2,42 Prozent der vom Menschen verursachten CO₂-Emissionen auf den weltweiten Luftverkehr zurückzuführen (Quelle: Internationale Energieagentur (IEA) 2013, Werte 2011).

➤ 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

➤ 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 den Verantwortungen im Umwelt- und Sozialbereich gerecht zu werden. Alle drei Aspekte – Wirtschaft, Soziales und Umwelt – sind in eine Balance zu bringen.

➤ NO_x

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

➤ 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 3-4 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 kilometer transported) unterschieden.

R

➤ RSB – Roundtable on Sustainable Biomaterials

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

<http://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

➤ SES – Single European Sky

SES beschreibt die Anstrengungen der Europäischen Kommission seit Ende der 1990er-Jahre, den europäischen Luftraum unter dem Gesichtspunkt der Optimierung der Verkehrsströme neu zu strukturieren und dabei dessen Zersplitterung durch

ationale 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_x)

Verbindungen zwischen Stickstoff- und Sauerstoffatomen. NO_x ist definiert als die Summe von NO und NO₂. 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_x-Emissionen um bis zu 85 Prozent verringert werden. Der Anteil des Luftverkehrs an vom Menschen verursachten NO_x-Emissionen

beträgt 2-3 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

➤ Treibhausgase

Gasförmige Stoffe, die zum Treibhauseffekt beitragen und sowohl natürlichen als auch menschlichen (anthropogenen) Ursprungs sind. Die wichtigsten natürlichen Treibhausgase sind Wasserdampf (H₂O), Kohlendioxid (CO₂) und Methan (CH₄). Die wichtigsten anthropogenen Treibhausgase sind Kohlendioxid aus der Verbrennung fossiler Energieträger und Methan, primär aus der Landwirtschaft und Massentierhaltung. Weitere künstliche Treibhausgase sind Distickstoffoxid (N₂O), Fluorkohlenwasserstoffe (FKW bzw. H-FKW), Schwefelhexafluorid (SF₆) und fluorierte 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

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: Barbara Schädler

Redaktion und Konzeption

Lufthansa Group Communications
Corporate Responsibility & Events
Leitung: Susanne Kotysch

Steffen Milchsack
Claudia Walther

Gestaltung und Produktion

organic Marken-Kommunikation GmbH,
Frankfurt am Main

Redaktionsschluss

30. Juni 2015

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 dafür, dass
wir aus Gründen der Lesefreundlichkeit in
diesem Bericht auf die explizite Nennung
der jeweiligen weiblichen Form verzichtet
haben.

Printed in the Federal Republic of Germany
ISSN 1612-0892

Fotonachweis

Jens Görlich (Titel, Umschlagseite Inhalt,
Seiten 4/5, 8, 15, 16, 30, 31, 38, 45, 60,
61, 63, 105, 106, 116)
Gregor Schläger (Titel, Umschlagseite
Inhalt, Seiten 24, 25, 32, 35, 51, 56, 74)
Sonja Brüggemann (Titel, Seite 11, 49, 66)
Dominik Mentzos (Umschlagseite Inhalt,
Seiten 14, 15, 58, 62)
Swiss (Umschlagseite Inhalt, Seiten 13, 32,
47, 48, 70)
Jens Allendorff (Umschlagseite Inhalt,
Seite 90, 96)
Christian Schlueter (Seite 3)
Jürgen Mai (Seiten 8, 10, 11, 12, 42, 44, 50)
Rolf Bewersdorf (Seiten 8, 9, 11, 20)
Oliver Rösler (Seiten 9, 14, 23, 24, 32, 47,
75, 79, 88)
Andreas Ritter (Seiten 12, 46)
Uwe Schoßig (Seite 13)
Alex Schwarz (Seiten 32, 48)
Matthias Just (Seiten 36/37)
Lufthansa Cargo (Seite 38)
Jörg Ladwig (Seite 48)
Franziska Köhler (Seite 53)
myclimate (Seiten 68, 69)
Ingrid Friedl (Seite 77)
Kristina Schäfer (Seite 78)
Martin Bursch (Seite 89)
Jan Brandes (Seite 94)
Help Alliance (Seite 97)
Arno Pfeifer (Seite 99)
Philipp Scheidiger (Seite 100)
Dr. Günter Nowald (Seite 103)
Matthias Baus (Seite 104)
www.fotolia.com: Arco (Seiten 4/5, 36/37),
radoma (Seiten 36/37), max_776 (Seite 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 2014 liegt – sofern nicht anders vermerkt – folgende Datenabgrenzung zugrunde:

- Lufthansa (inklusive Regionalpartner 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_x), Kohlenmonoxid (CO) und unverbrannte Kohlenwasserstoffe (UHC) erforderlich. CO₂-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 CO₂.

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 Großkreisenfernungen. Im Kombinationsverkehr (Fracht- und Passagiertransport auf einem Flugzeug) wird die Zuordnung des Treibstoffverbrauchs zur Ermittlung passagier- oder frachtspezifischer Werte anhand ihres Anteils an der Gesamtnutzlast 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 Großkreisenfernung ein Aufschlag von zusätzlichen 95 km in Anlehnung an die Vorgaben aus dem EU-Emissionsrechtehandel 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.

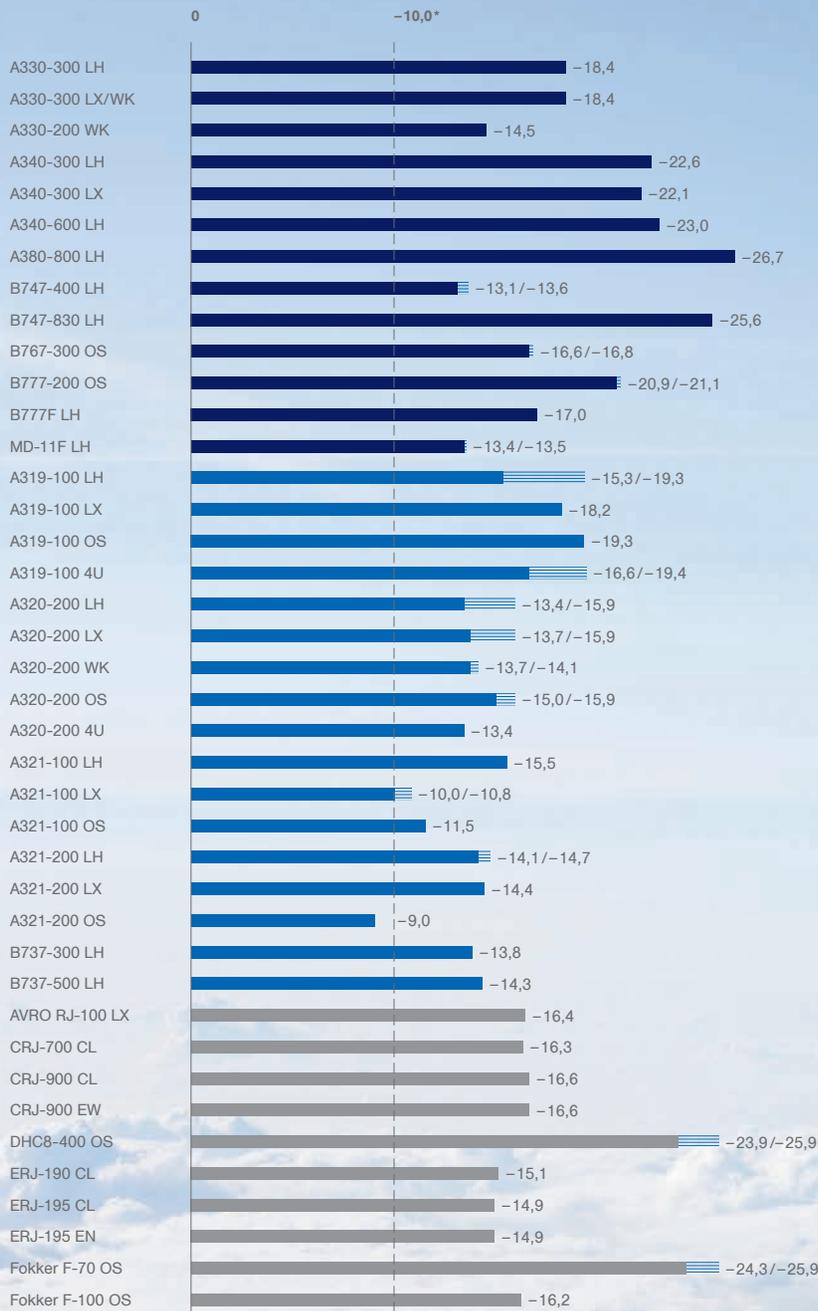
Genauigkeit

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.

Strengste Lärmstandards für die Flotte der Lufthansa Group

Unterschreitung der ICAO-Lärmgrenzwerte Kapitel 3 und Kapitel 4

Aktive Flotte der Lufthansa Group per 31.12.2014
Angaben in EPNdB



Von 605 Flugzeugen der aktiven Flotte der Lufthansa Group erfüllen 602 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 Flugzeug 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. Während bis zum Berichtsjahr 2008, einem konservativen Ansatz folgend, nur die Werte der Teilflotte mit der niedrigsten kumulierten Marge zur Beschreibung einer Flugzeugflotte berichtet wurden, werden seit dem Berichtsjahr 2009 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 Lärmdaten 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-/Interkontflugzeugen

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: -10EPNdB, bezogen auf Kapitel 3.

Corporate Responsibility: Preise, Auszeichnungen und Indizes



Die Lufthansa Group und ihre Konzerngesellschaften erhalten jedes Jahr zahlreiche Preise und Auszeichnungen. Nachfolgend eine Auswahl mit Nachhaltigkeitsbezug:

2014

- Das Gemeinschaftsprojekt E-PORT AN, an dem die Lufthansa Group beteiligt ist, sicherte sich den renommierten **GreenTec Award 2014** in der Kategorie Luftfahrt (siehe Seite 50 ff., Energie- und Ressourcenmanagement).
- Der US-amerikanische Flughafen Washington Dulles und der LSG Sky Chefs Catering-Betrieb vor Ort erhielten die Auszeichnung **Best of Buildings 2014** des US Green Building Council (USGBC). Ausschlaggebender Faktor für die Auszeichnung ist die fortschrittliche Nutzung von modernen Produkten und Methoden wie das mikrobiologische System BIO-Amp™.
- Die vom Magazin Focus Money in Auftrag gegebene Studie „Mit gutem Gewissen“ zeichnete Lufthansa 2014 mit dem **Gold-Siegel** für ökologische, ökonomische und soziale Verantwortung aus.
- Lufthansa Technik gewann 2014 gleich zwei Preise bei den **Aircraft Technology Engineering & Maintenance Awards**: als bester Wartungs- und Überholungsbetrieb in Europa und für ihr Engagement im Bereich Mitarbeiterqualifikation und Training.
- Das Hamburger Amt für Arbeitsschutz hat Lufthansa Technik 2014 bereits zum dritten Mal als **Betrieb mit einem vorbildlichen Arbeitsschutzsystem** ausgezeichnet.
- Für die operative Einführung des Hybrid-Flugzeugschleppers TaxiBot gewann Lufthansa LEOS, ein Unternehmen der Lufthansa Technik AG, den vierten Platz bei dem von der Flughafen Stuttgart GmbH ausgelobten Innovationspreis **Aviation Award 2014**.

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 Maastricht and Karlsruhe“ (FRAMaK) von Lufthansa, Deutscher Flugsicherung und Eurocontrol gewann den **IHS Jane's ATC Award 2015** in der Kategorie Umwelt. FRAMaK will nachweisen, dass grenzüberschreitende Direkttrouten und Trajektorien im Luftraum über Belgien, Luxemburg, den Niederlanden und großen Teilen Deutschlands betrieblich machbar sind und Vorteile haben.
- 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 Experten für Betriebsgastronomie.
- Das Lufthansa Karriereportal www.Be-Lufthansa.com ist vom Forschungsinstitut Trendence als **beste Karrierewebseite** 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.

Die Lufthansa Group wird aktuell in folgenden Nachhaltigkeitsindizes gelistet und hat folgende Ratings erhalten:

- FTSE4Good
- Ethibel Excellence Investment Register
- Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe
- ECPI
- oekom Prime Rating
- MSCI Global Sustainability Index Series

Die operative Flotte der Lufthansa Group

(per 31.12.2014)

Lufthansa und Regionalpartner



Airbus A380-800 LH: 12 Flugzeuge, 526* Sitze, 12.000 km Reichweite



Boeing 747-8 LH: 15 Flugzeuge, 386* Sitze, 13.100 km Reichweite



Boeing 747-400 LH: 17 Flugzeuge, 352* Sitze, 12.500 km Reichweite



Airbus A340-600 LH: 24 Flugzeuge, 306* Sitze, 12.600 km Reichweite



Airbus A340-300 LH: 17 Flugzeuge, 266* Sitze, 12.700 km Reichweite



Airbus A330-300 LH: 19 Flugzeuge, 221* Sitze, 10.000 km Reichweite



Airbus A321-100/200 LH: 62 Flugzeuge, 200 Sitze, 2.900/4.350 km Reichweite



Airbus A320-200 LH: 55 Flugzeuge, 168 Sitze, 3.020 km Reichweite



Airbus A319-100 LH: 30 Flugzeuge, 138 Sitze, 3.260 km Reichweite



Boeing 737-500 LH: 12 Flugzeuge, 120 Sitze, 1.950 km Reichweite



Boeing 737-300 LH: 9 Flugzeuge, 140 Sitze, 2.000 km Reichweite



Embraer 195 CL: 24 Flugzeuge, 120 Sitze, 2.450 km Reichweite
EN: 10 Flugzeuge, 120 Sitze, 2.450 km Reichweite



Embraer 190 CL: 9 Flugzeuge, 100 Sitze, 3.390 km Reichweite



CRJ900 CL: 12 Flugzeuge, 90 Sitze, 2.260 km Reichweite
EW: 23 Flugzeuge, 90 Sitze, 2.260 km Reichweite



CRJ700 CL: 4 Flugzeuge, 70 Sitze, 2.310 km Reichweite

Germanwings



Airbus A320-200 4U: 17 Flugzeuge, 174 Sitze, 3.020 km Reichweite



Airbus A319-100 4U: 43 Flugzeuge, 150* Sitze, 3.500 km Reichweite

Lufthansa Cargo



Boeing MD-11F LH: 15 Flugzeuge, 516m³/89,4t, 7.000 km Reichweite



Boeing 777F LH: 4 Flugzeuge, 653m³/102,9t, 9.045 km Reichweite

Swiss und Edelweiss Air



Airbus A340-300 LX: 15 Flugzeuge, 219 Sitze, 10.500 km Reichweite



Airbus A330-300 LX: 13 Flugzeuge, 236 Sitze, 8.400 km Reichweite



Airbus A321-100/200 LX: 8 Flugzeuge, 200* Sitze, 3.200 km Reichweite



Airbus A320-200 LX: 23 Flugzeuge, 168* Sitze, 3.650 km Reichweite



Airbus A319-100 LX: 5 Flugzeuge, 138* Sitze, 3.000 km Reichweite



Avro RJ100 LX: 20 Flugzeuge, 97 Sitze, 3.000 km Reichweite



Airbus A330-300 WK: 2 Flugzeuge, 315 Sitze, 10.000 km Reichweite



Airbus A330-200 WK: 1 Flugzeug, 275 Sitze, 11.500 km Reichweite



Airbus A320-200 WK: 5 Flugzeuge, 168* Sitze, 4.950 km Reichweite

Reichweitenangaben generell bei maximaler Passagierzahl respektive Zuladung
* Abweichende Versionen im Einsatz

Austrian Airlines



Boeing 777-200 OS: 5 Flugzeuge, 312* Sitze, 11.500 km Reichweite



Boeing 767-300 OS: 6 Flugzeuge, 225* Sitze, 9.800 km Reichweite



Airbus A321-100/200 OS: 6 Flugzeuge, 200 Sitze, 2.360/3.500 km Reichweite



Airbus A320-200 OS: 16 Flugzeuge, 174* Sitze, 4.300 km Reichweite



Airbus A319-100 OS: 7 Flugzeuge, 138 Sitze, 4.500 km Reichweite



Fokker 100 OS: 15 Flugzeuge, 100 Sitze, 2.000 km Reichweite



Fokker 70 OS: 7 Flugzeuge, 80 Sitze, 2.085 km Reichweite



DHC 8-400 OS: 18 Flugzeuge, 76 Sitze, 1.630 km Reichweite

Legende

4U = Germanwings
CL = Lufthansa CityLine
EN = Air Dolomiti

EW = Eurowings
LH = Lufthansa,
Lufthansa Cargo

LX = Swiss
OS = Austrian Airlines
WK = Edelweiss Air



Deutsche Lufthansa AG
Lufthansa Group Communications
Lufthansa Aviation Center
60546 Frankfurt am Main
Deutschland
E-Mail: lufthansa-group@dlh.de

Balance ist ein rechtlich geschützter Titel.

© Juli 2015
www.lufthansagroup.com/verantwortung