

25. Stuttgarter Controller-Forum



Wandel und Perspektiven des Konzerncontrollings der Deutschen Lufthansa AG

Stuttgart, 20./21. September 2011

Karl-Heinz Steinke
Leiter Konzerncontrolling & Kostenmanagement
Deutsche Lufthansa AG

- Der Lufthansa Konzern
- Wertorientierte Steuerung: Stabilität in volatilem Umfeld
- Controllingprozesse im Wandel
- Aktuelle Einflüsse
- Rollenverständnis des Controllings

„Ein Tag bei Lufthansa“



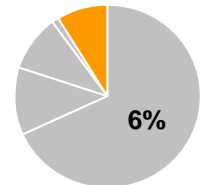
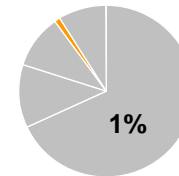
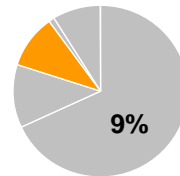
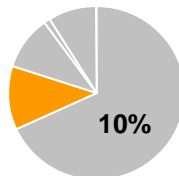
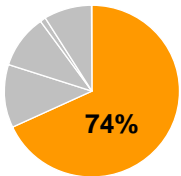
...und **36.000** Liter Tomatensaft

Lufthansa ist mehr als eine Fluggesellschaft

Die Geschäftsfelder des Konzerns

				
Passage Airline Gruppe	Logistik	Lufthansa Technik	IT Services	Catering
Führende Passage Airline Gruppe in Europa	Globaler Anbieter von Luftfrachttransportleistungen	Weltweit führender Anbieter von Wartungsdienstleistungen für zivile Verkehrsflugzeuge	Spezialisierter Anbieter für Airline IT-Lösung	Weltmarktführer im Bereich Airline Catering

Anteil am Konzernumsatz (2010)



Außenumsatz des jeweiligen Geschäftsfeldes (2010)

20,1 Mrd. €

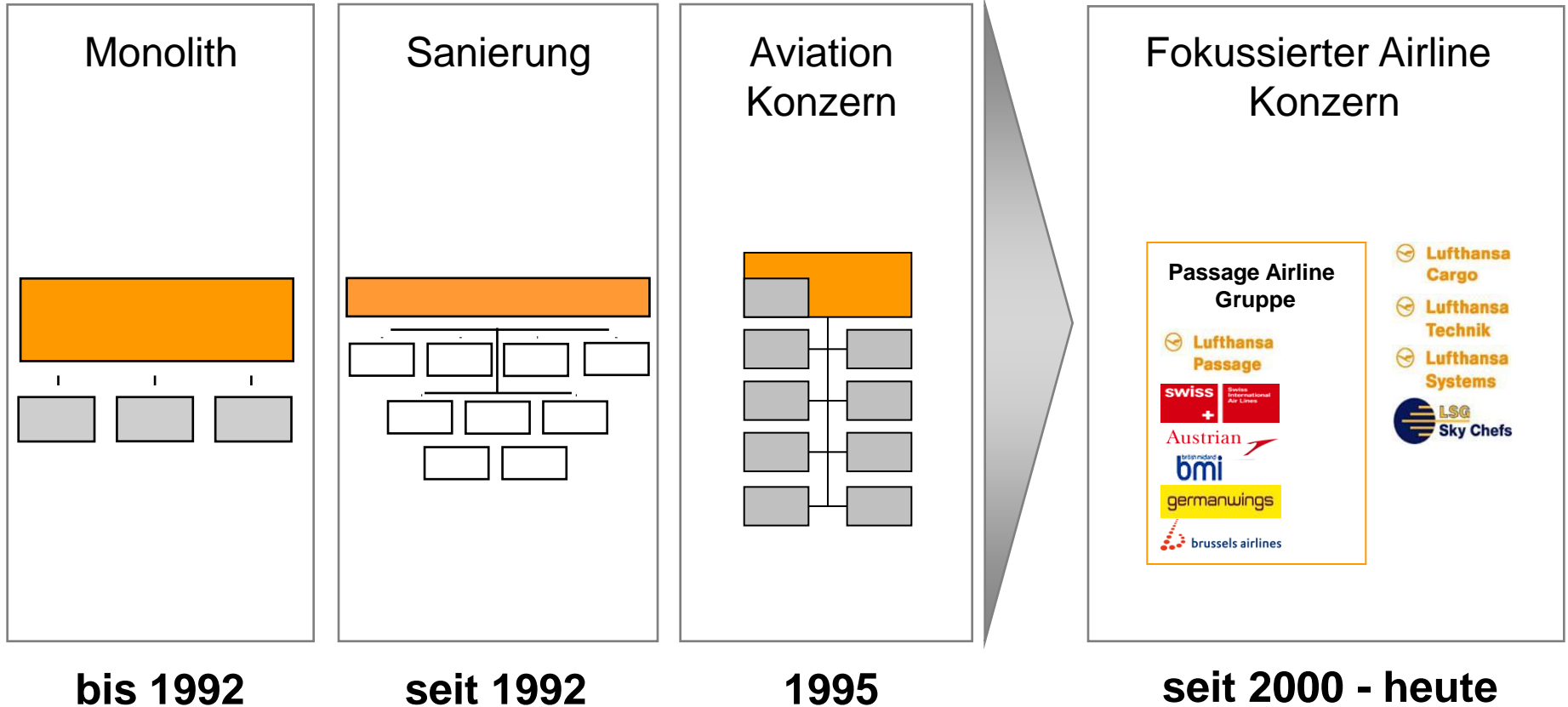
2,8 Mrd. €

2,4 Mrd. €

0,2 Mrd. €

1,7 Mrd. €

Der Lufthansa Konzern im Wandel der Zeit



Seit mehr als 10 Jahren setzt Lufthansa erfolgreich auf die Wertorientierte Konzernsteuerung

- 1997: Umstellung der Berichterstattung auf International Accounting Standards (IAS)
- 2000: Einführung der Wertorientierten Konzernsteuerung in der Operativen Konzernplanung
- 2002: Koppelung der variablen Vergütung der Führungskräfte an den CVA
- 2005: Kopplung von operativer und strategischer Planung (Zielplanung)
- 2007: Vollständige Umstellung auf „Externes Ergebnis“ (IFRS 8)
- 2011: Einführung Verbundsteuerung (Corporate Route Profitability)

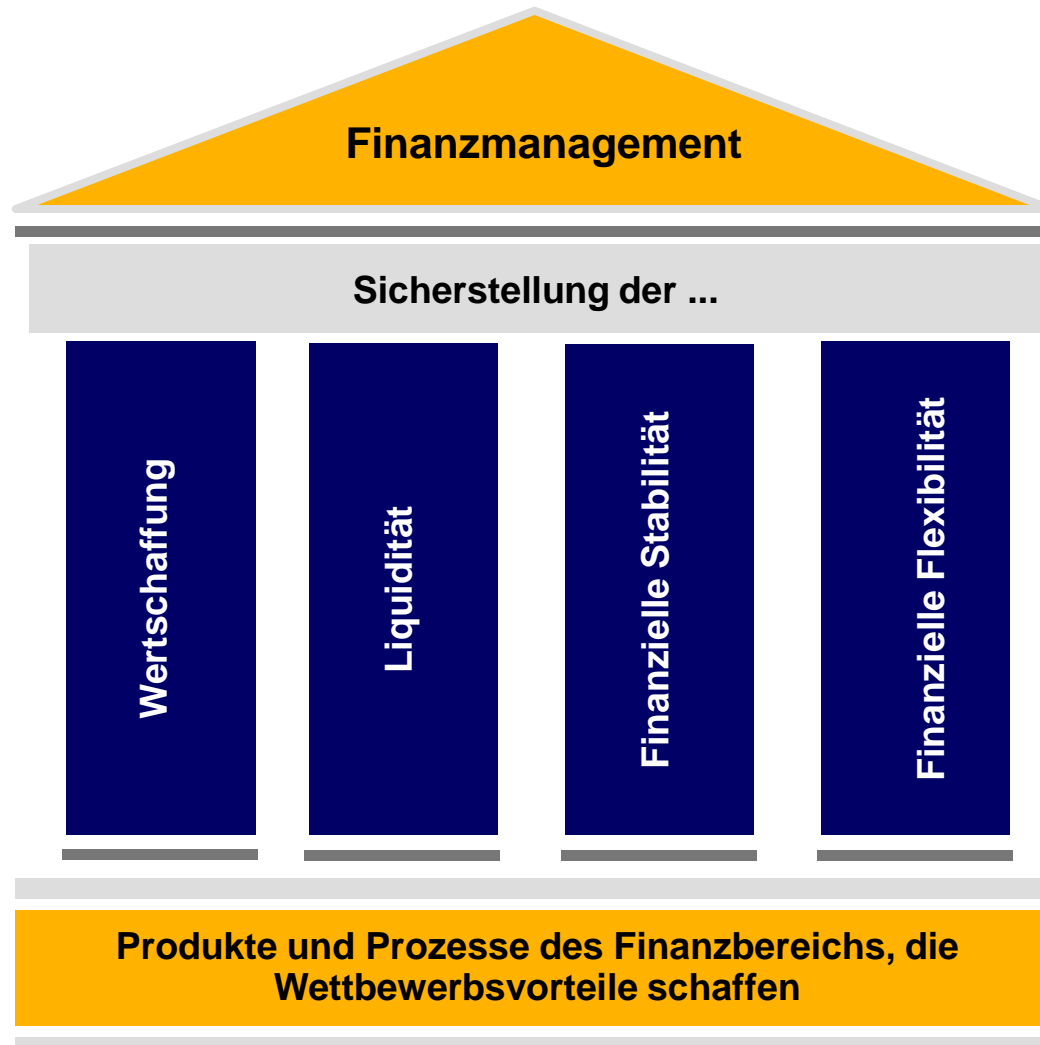
„Management by Objectives“ ist die grundlegende Steuerungsphilosophie des Konzerns



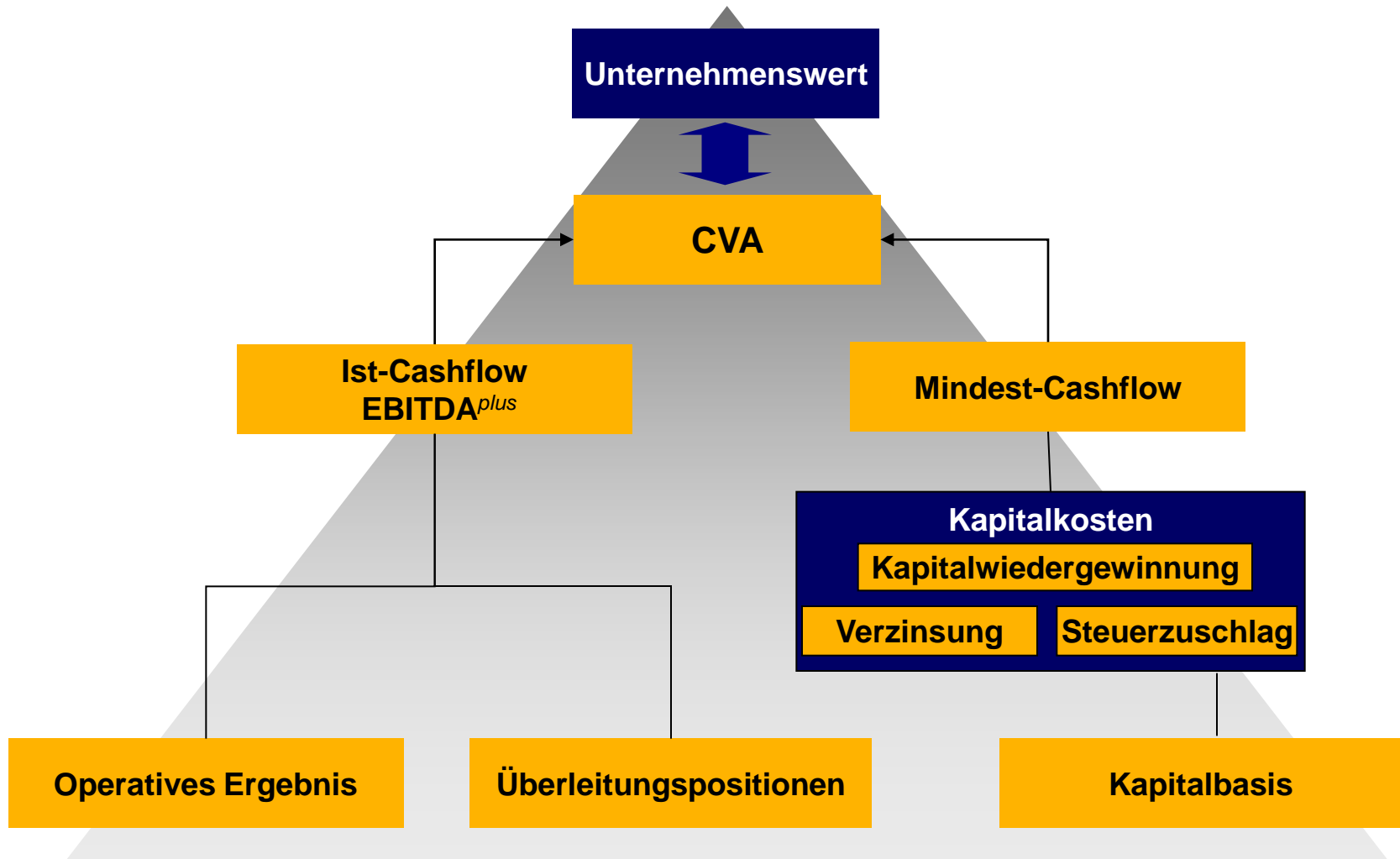
Agenda

- Der Lufthansa Konzern
- Wertorientierte Steuerung: Stabilität in volatilem Umfeld
- Controllingprozesse im Wandel
- Aktuelle Einflüsse
- Rollenverständnis des Controllings

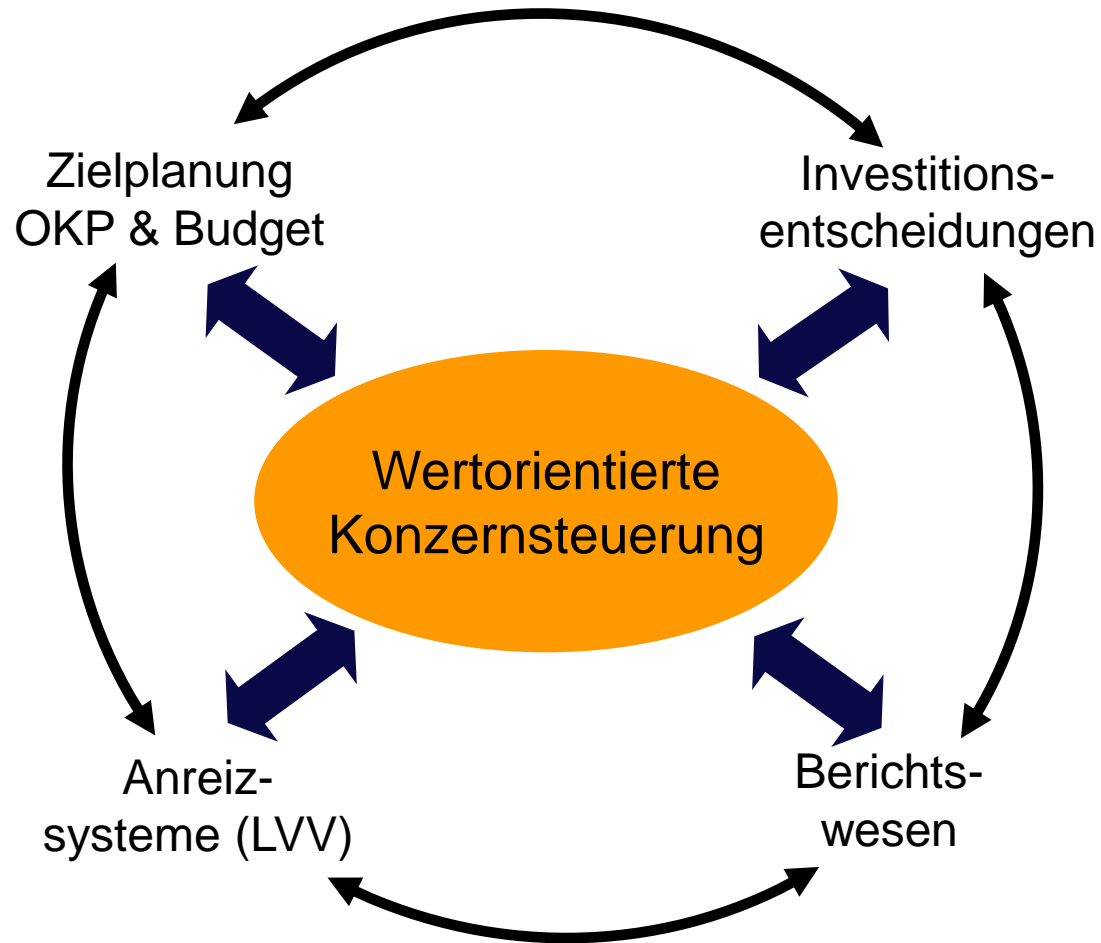
Die Wertorientierte Steuerung bildet eine der tragenden Säulen in der Lufthansa Finanzstrategie



Der CVA ist die Spitzenkennzahl der Konzernsteuerung



Das Wertorientierte Management ist fester Bestandteil aller Planungs- und Steuerungsprozesse



Agenda

- Der Lufthansa Konzern
- Wertorientierte Steuerung: Stabilität in volatilem Umfeld
- Controllingprozesse im Wandel
- Aktuelle Einflüsse
- Rollenverständnis des Controllings

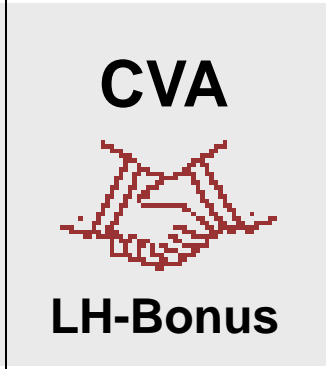
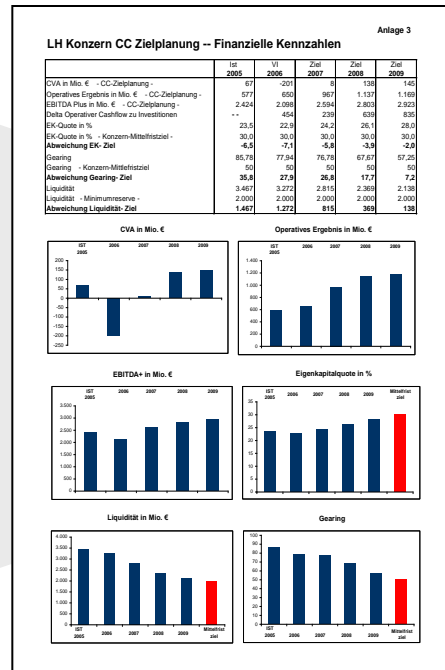
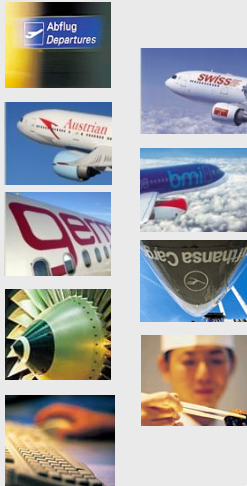
Beispiel Planungsablauf – Zielplanung / Zielvereinbarung als wesentliche Steuerungselemente

Bewertete Strategien

Zielplanung

Vereinbarung des CVA Ziels

Operative Konzernplanung



Anlage 1
LH Konzern Operative Konzernplanung

MIO. EUR	VI 2006	OKT 2007	TRK 2007	Ziel 2007	Ziel 2008	Ziel 2009
Operative Ergebnisse						
GF Passage	123	123	123	123	123	123
Swiss (*)	123	123	123	123	123	123
germanwings	123	123	123	123	123	123
GF Logistik	123	123	123	123	123	123
GF Technik	123	123	123	123	123	123
GF Catering	123	123	123	123	123	123
GF IT-Services	123	123	123	123	123	123
Konzernfunktionen vor Kasse	123	123	123	123	123	123
Service- & Finanzgesellschaften	123	123	123	123	123	123
KONZERN (*)	123	123	123	123	123	123
EBITDA+						
GF Passage	123	123	123	123	123	123
Swiss	123	123	123	123	123	123
germanwings	123	123	123	123	123	123
GF Logistik	123	123	123	123	123	123
GF Technik	123	123	123	123	123	123
GF Catering	123	123	123	123	123	123
GF IT-Services	123	123	123	123	123	123
Konzernfunktionen vor Kasse	123	123	123	123	123	123
Service- & Finanzgesellschaften	123	123	123	123	123	123
KONZERN (*)	123	123	123	123	123	123
CVA						
GF Passage	123	123	123	123	123	123
Swiss	123	123	123	123	123	123
germanwings	123	123	123	123	123	123
GF Logistik	123	123	123	123	123	123
GF Technik	123	123	123	123	123	123
GF Catering	123	123	123	123	123	123
GF IT-Services	123	123	123	123	123	123
Konzernfunktionen vor Kasse	123	123	123	123	123	123
Service- & Finanzgesellschaften	123	123	123	123	123	123
Konzernkasse	123	123	123	123	123	123
KONZERN (*)	123	123	--	123	123	132
KONZERN vor Kasse	123	123	--	123	123	123

(*) vor Konsolidierung und Zurechnung Kapitalrückstellungen

Top Down Planung

Abgleich mit Finanzstrategie

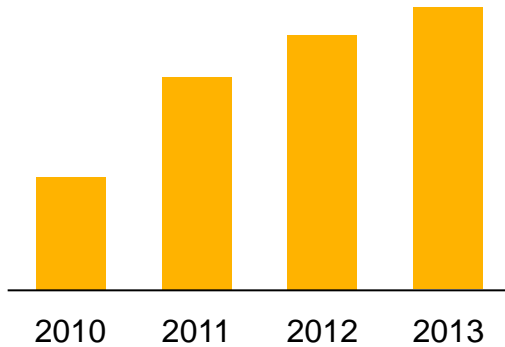
Zielfestlegung

Bottom up Planung

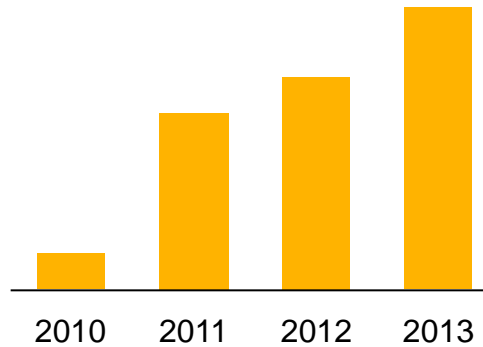
Beispiel Steuerung – Approximation der Ratingeinschätzung im Rahmen der Zielplanung

illustrativ

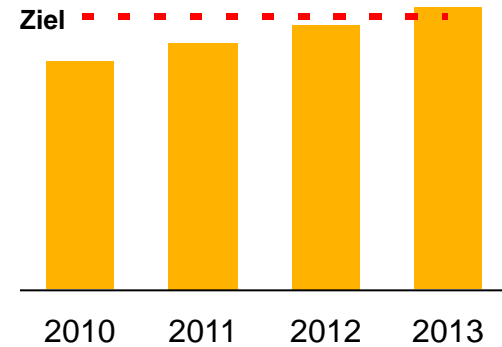
Operatives Ergebnis



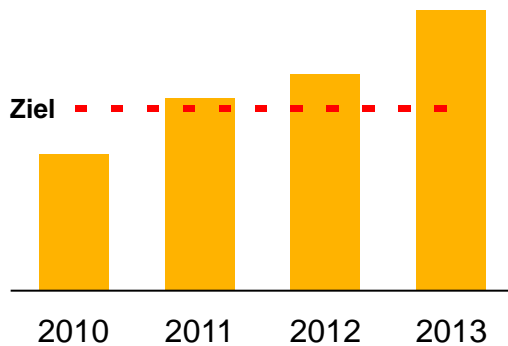
CVA



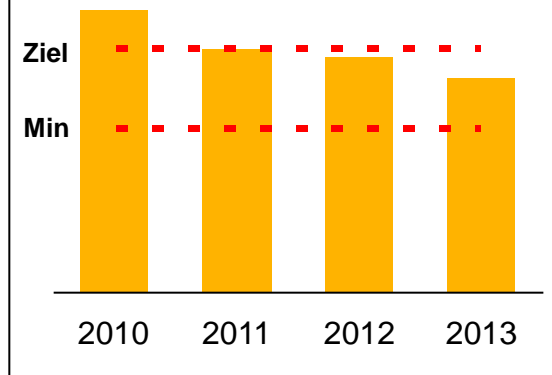
Gearing



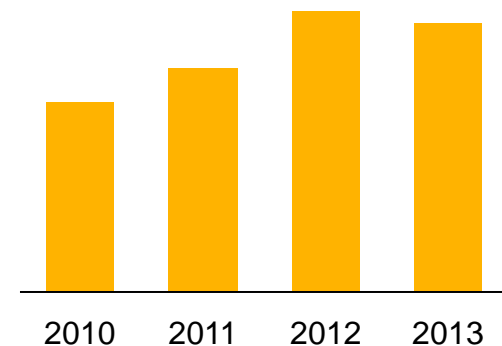
Eigenkapitalquote



Dynamische Tilgungsquote



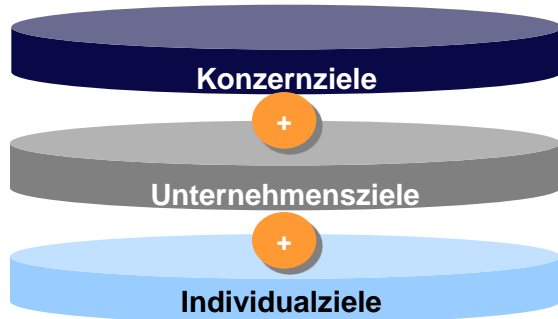
Nettokreditverschuldung



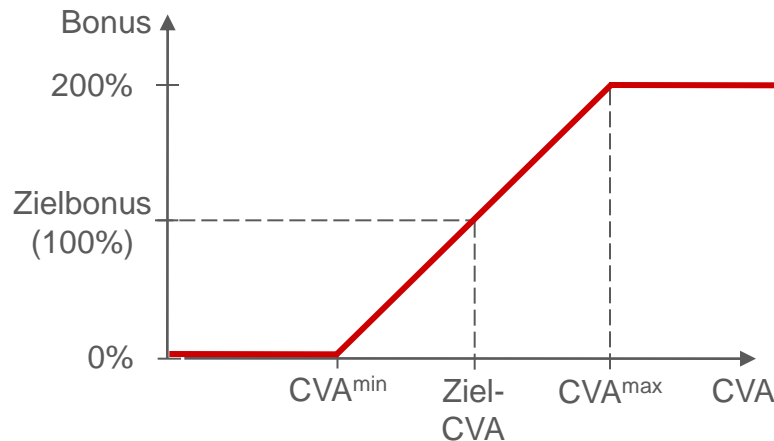
Ziel = (BBB / Baa2)
Min = rechnerischen Grenze zu Non-Investment Grade

Beispiel Anreizsystematik – Nachhaltigkeit bei der Incentivierung

Systematik bei Einführung



Entlohnungsfunktion

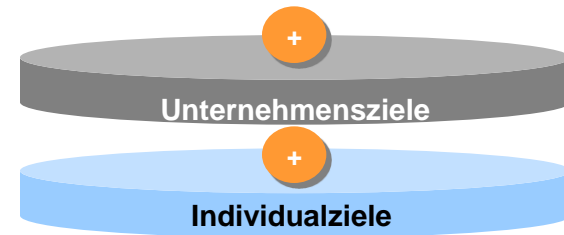
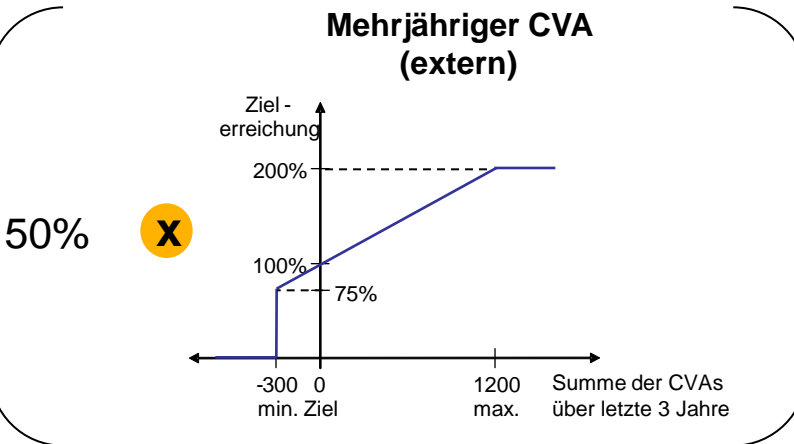
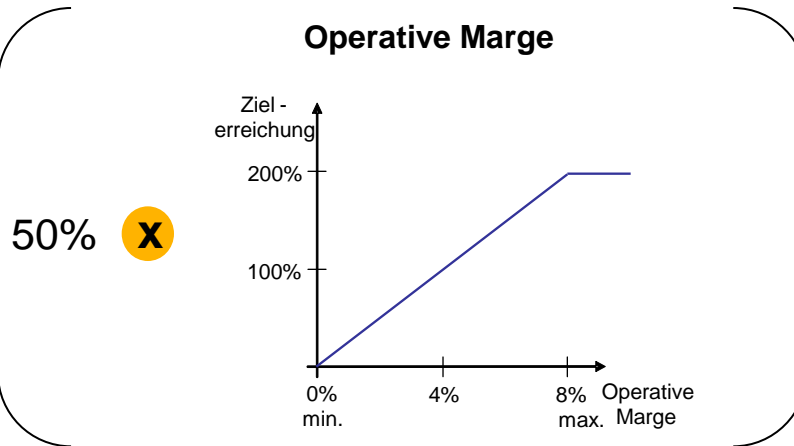


Festlegung der Zielwerte für Konzern-, Geschäftsfeldebene

- 100% Zielerreichung bei Erreichen des Budget-CVAs
- CVA Min- / Max-Werte durch Variation der EBITDA^{plus}-Marge um +/-1%P. – entspricht c.p. der Veränderung des CFROI
- Zielerreichung ergibt sich aus der Planabweichung (Plan-Ist-Vergleich)
- Kappung bei 0% bzw. 200%

Beispiel Anreizsystematik – Stärkung der Erfolgsorientierung auf der Konzernzielebene

Systematik nach Anpassung 2011



Unternehmens- und Individualzielebene bleiben unverändert

Beispiel Konvergenz –

Vollständige Umstellung auf „Externe Erfolgsgrößen“

**Operatives
Ergebnis**

CVA

intern

intern

- o. Aufl. von Rückstell.
- o. Buchgewinn/-verlust aus Unternehmensverkauf

=

≠

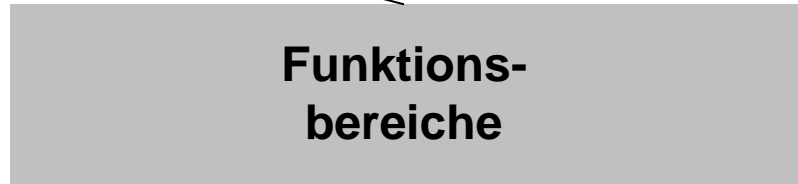
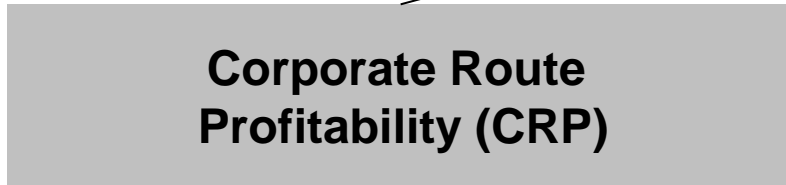
extern






extern

Beispiel Airlineverbund – Systematische Analyse der Synergiepotentiale



Synergien



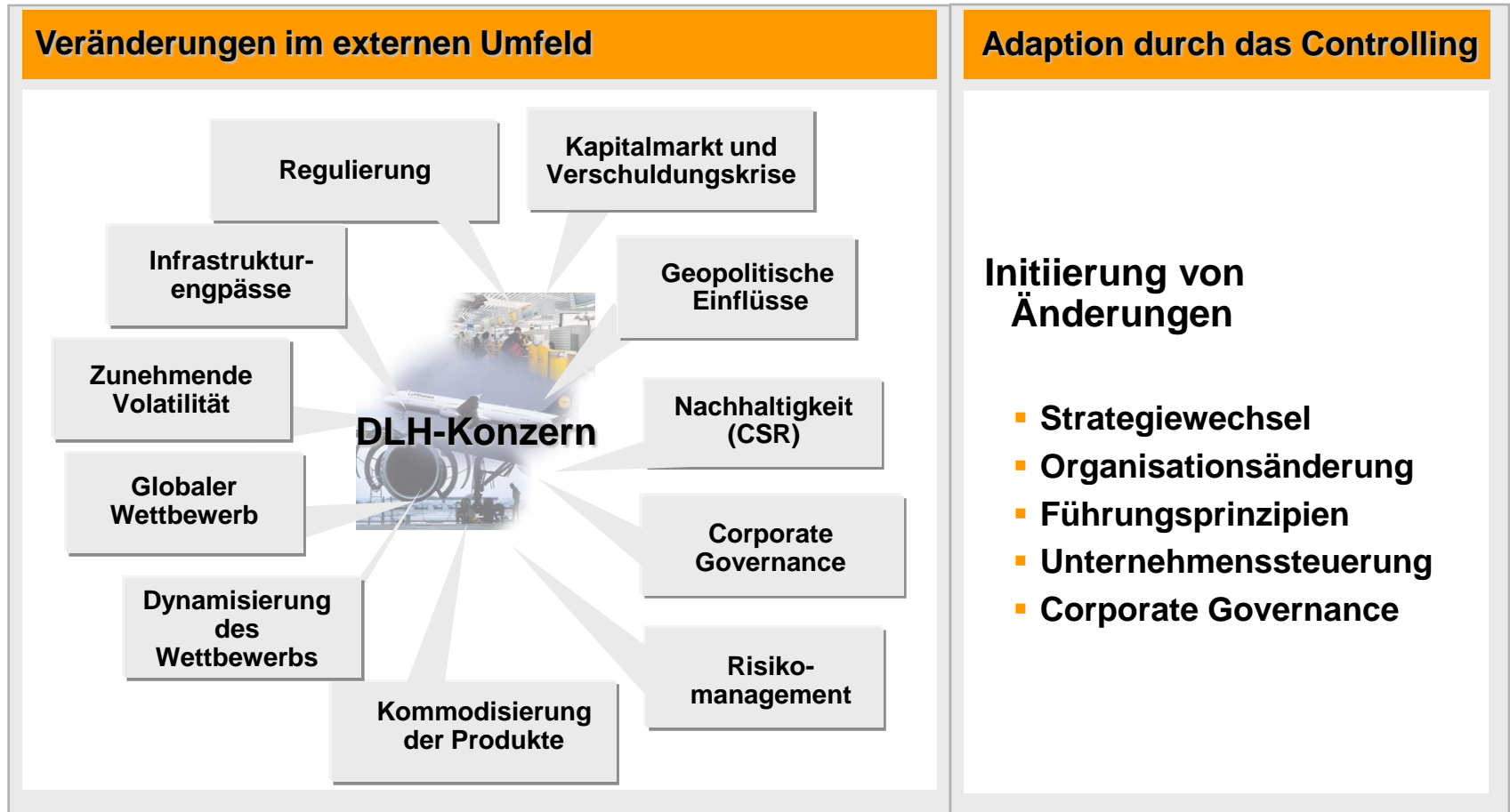
Corporate Route Profitability					
Production & traffic data					
Onboard revenue					
Passenger related cost					
Flight related cost					
= Contribution margin I					
Aircraft fixed cost					
Station cost					
= Contribution margin II					
Other cost					
= Onboard result					
Key performance indicators					



Agenda

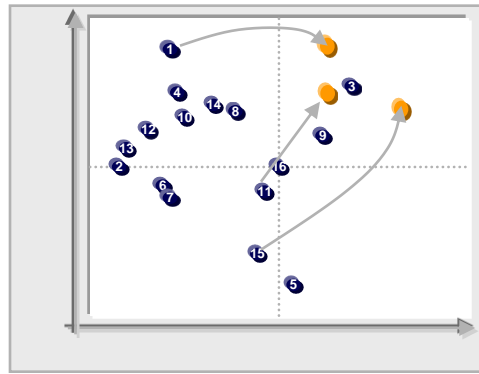
- Der Lufthansa Konzern
- Wertorientierte Steuerung: Stabilität in volatilem Umfeld
- Controllingprozesse im Wandel
- Aktuelle Einflüsse
- Rollenverständnis des Controllings

Unternehmensumfeldänderungen erfordern eine proaktive Anpassung des Leistungsportfolios und müssen vom Controlling adaptiert werden



Überprüfung / Erweiterung des Leistungsspektrums bis zur Neupositionierung des Controllings

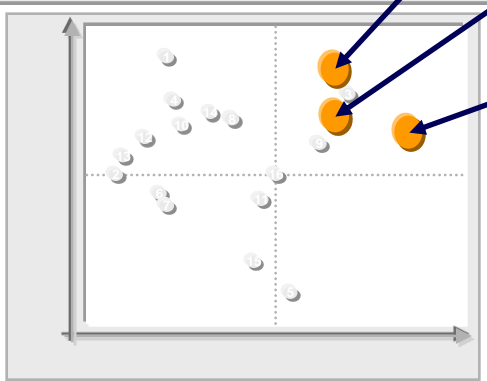
1 Bestehende Controllingaufgaben überprüfen



Durch Optimierung bestehender Analysetechniken:

- Entscheidungsorientierte Ausarbeitungen
- mehr proaktive Handlungsempfehlungen
- höhere Steuerungsqualität gegenüber den Geschäftsfeldern

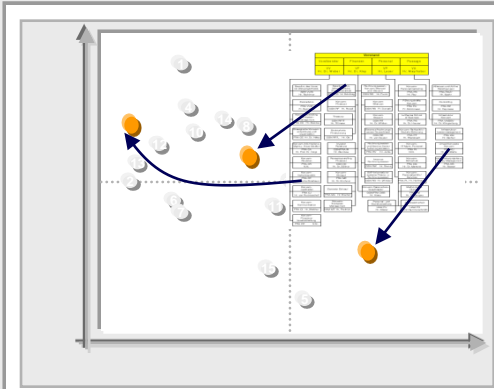
2 Neue Leistungen anbieten



Durch Entwicklung und Einführung neuer Controllingleistungen zur

- optimierten Konzernsteuerung
- erhöhten direkten Wertsteigerung
- Sicherung der zukünftigen Position

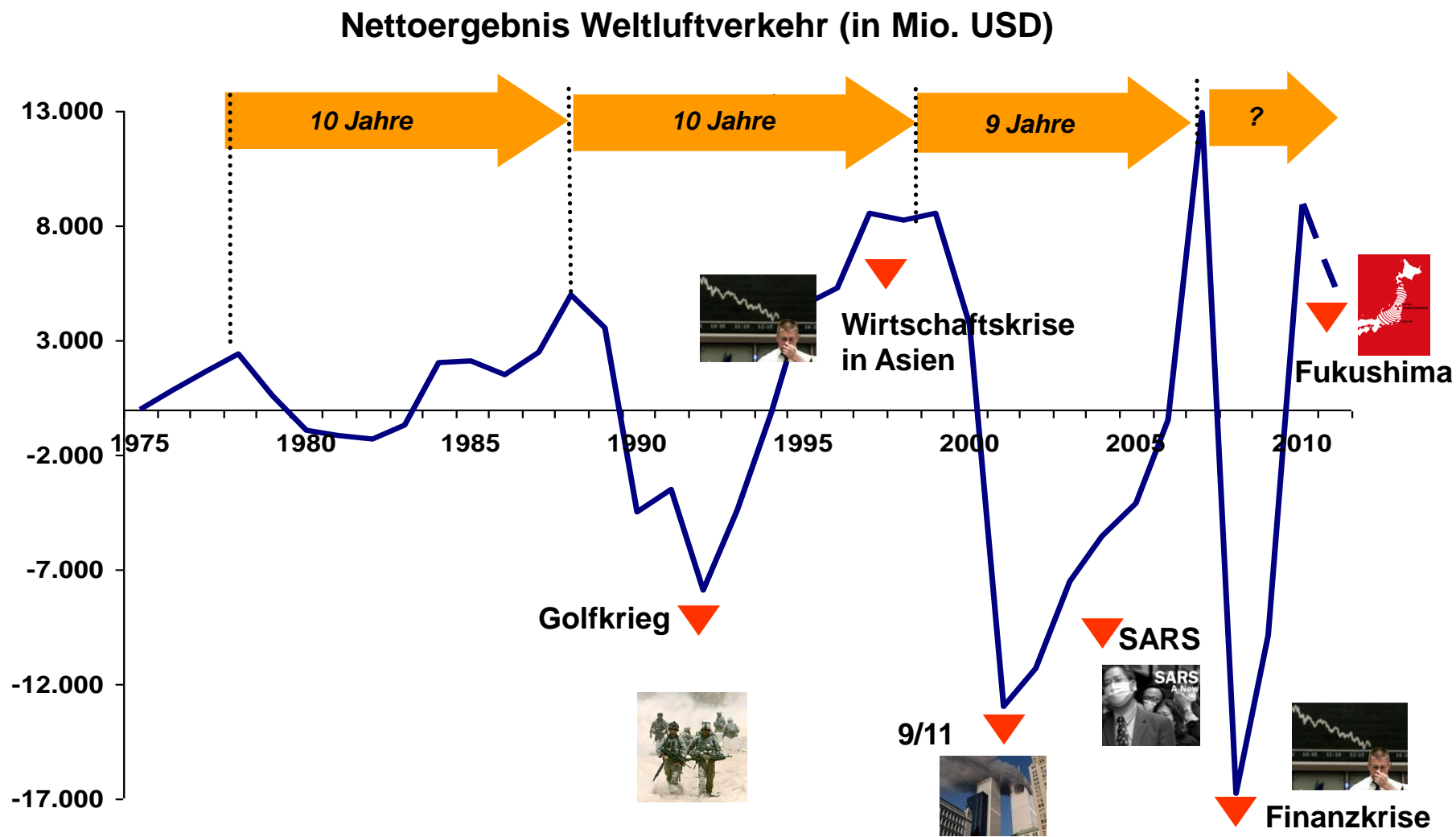
3 Controlling neu positionieren



Durch Konzentration wesentlicher Controllingaktivitäten

- Verringerung von Schnittstellen und Abstimmungsprozessen
- Erhöhung der Durchgriffskraft der Konzernsteuerung
- Sicherung der Einbringung der wirtschaftlichen Sachkompetenz

Aktuelle Herausforderung – Volatilität auf Höchstniveau ohne Sicht auf Besserung

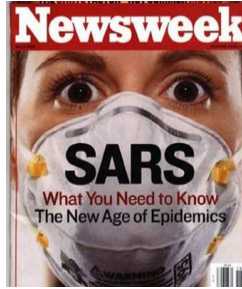


Quellen: 1975-2006: ICAO, 2007-2010F: IATA

Die vorhandene Schwankung wird durch immer neue Risiken / Ereignisse zusätzlich unterstützt

Auslöser

- Ökonomischer Zyklus
- Treibstoffpreise
- Konkurrenzdruck
- Nachfrageschwankung
- Streik
- Naturkatastrophen
- Terroranschläge
- Epidemien
- Devisenkurse



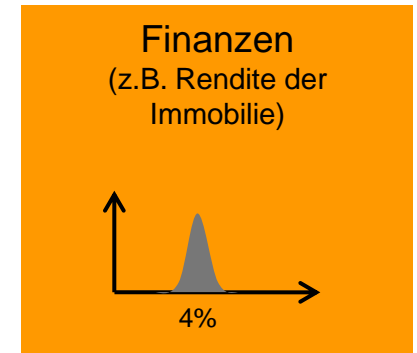
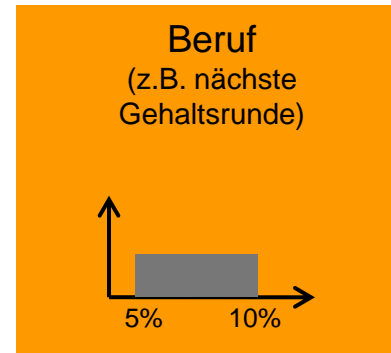
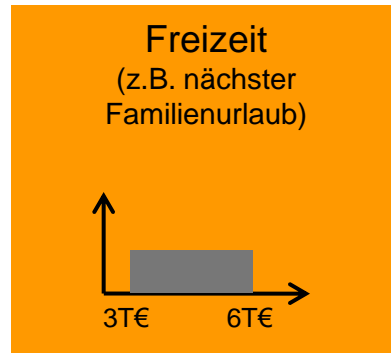
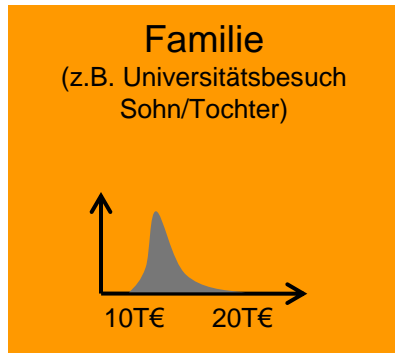
Auswirkungen

- Schwankende Passagierzahlen
- Schwankende Erlöse
- Schwankende Kosten



Schwankendes Ergebnis

Wie reagiert der Mensch auf Unwägbarkeiten?

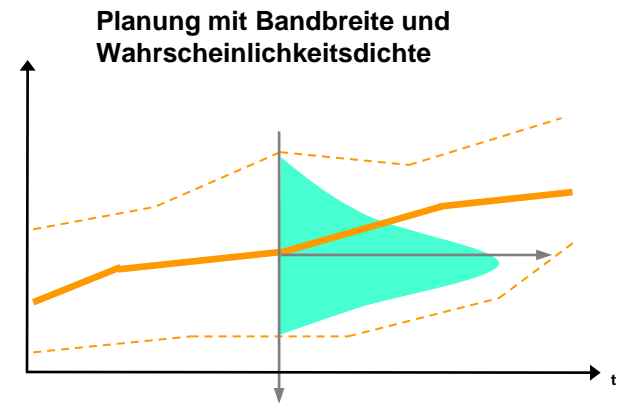
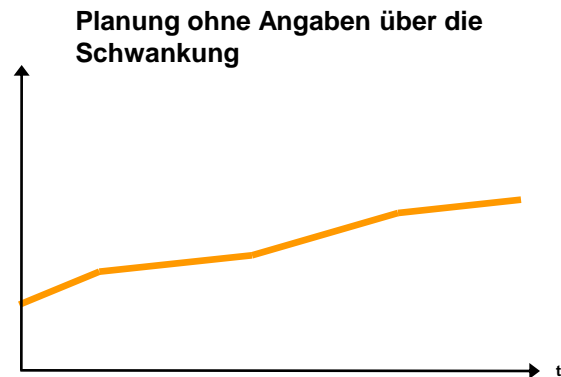


Menschen planen intuitiv in Bandbreiten.

Reaktion des Controllings – Simulationsbasierte Bandbreitenplanung

Unsicherheit kann durch Wahrscheinlichkeiten und Bandbreiten ausgedrückt werden

- Quantitative Abschätzung der Planungskorridore
- Begründung der Korridore
- Kenntnis über Zusammenhänge



Agenda

- Der Lufthansa Konzern
- Wertorientierte Steuerung: Stabilität in volatilem Umfeld
- Controllingprozesse im Wandel
- Aktuelle Einflüsse
- Rollenverständnis des Controllings

Lufthansa hat für das Controlling das Leitbild des Navigators bestimmt (seit 1994)

Wozu braucht man eine Controller ?

- Innerbetriebliche Navigatoren, die das Management unterstützen
- Sorge dafür tragen, dass vereinbarte Ziele erreicht werden



Was stellen Controller her ?

- Pläne, in denen Ziele und Wege festgelegt sind
- Berichte über Zielerreichung
- Vorschläge zur Kurskorrektur

Was tut ein Controller ?

- Anregen und moderieren
- Unternehmensziele festlegen
- Frühwarnsysteme entwickeln

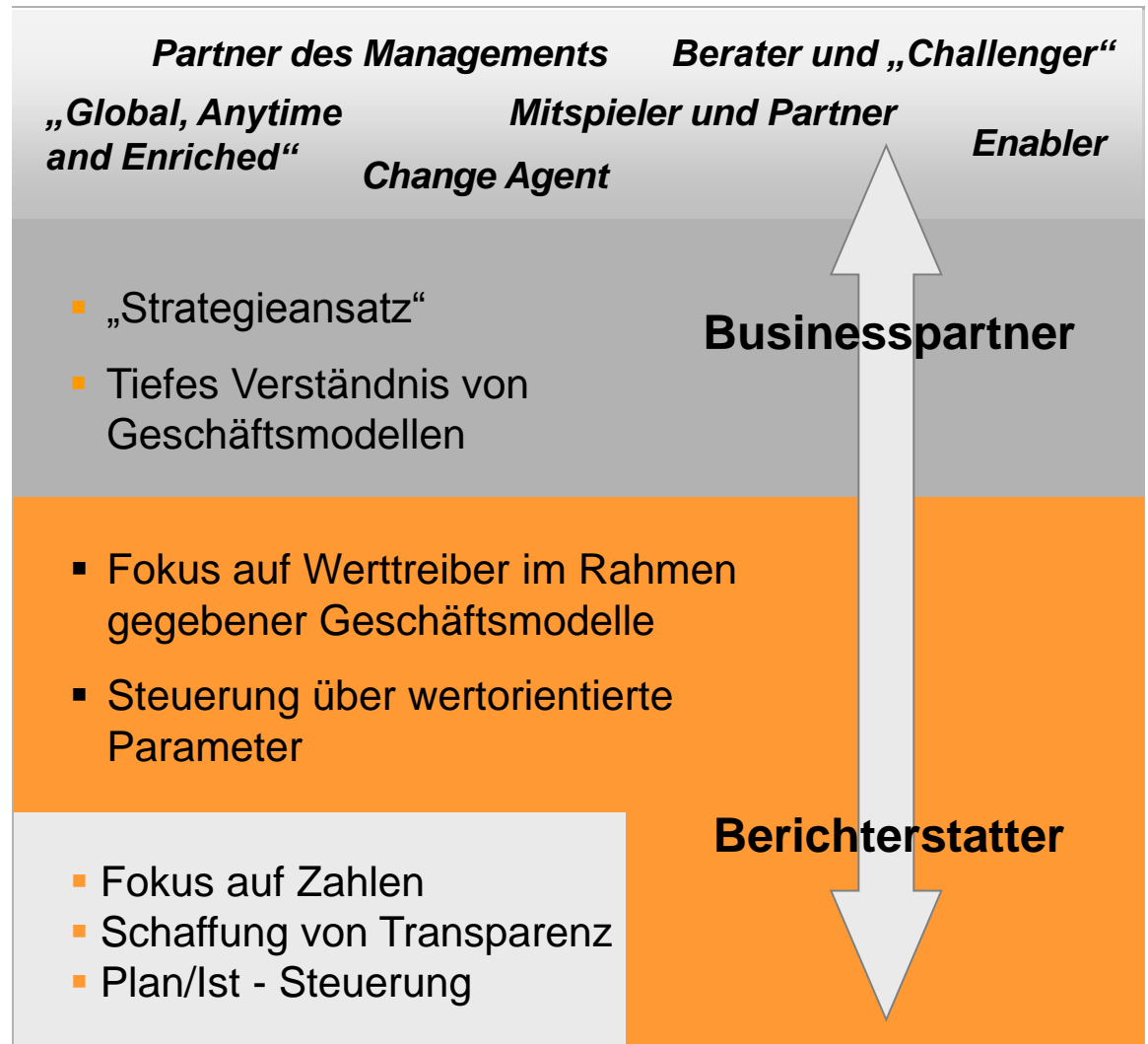
Warum ist Kostenmanagement wichtig ?

Mit der Planung ist das Geld schon ausgegeben....

.....leider aber noch lange nicht eingenommen

Selbstverständnis des Controllings?

- Risikoadäquate Erfolgsbeurteilung
- Rationale Entscheidungsgrundlagen
- Effiziente Entscheidungsfindung
- Transparente Berichterstattung





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!