

Zwischen Himmel und Hölle Planen im volatilen Umfeld

36. Congress der Controller Karl-Heinz Steinke
 16. und 17. Mai 2011 Leiter Konzerncontrolling
 München Deutsche Lufthansa AG



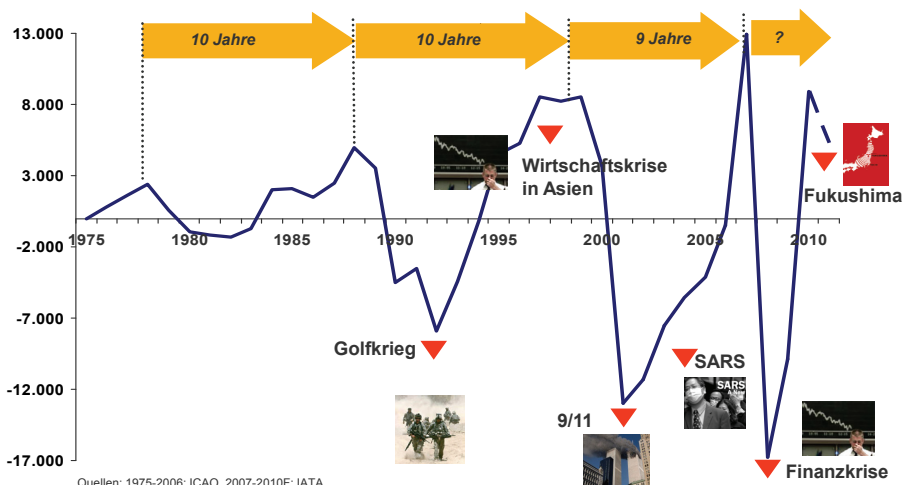
Zwischen Himmel und Hölle - Planen im volatilen Umfeld
 36. Kongress der Controller - 16. und 17. Mai 2011 - München
 Karl-Heinz Steinke - Leiter Konzerncontrolling - Deutsche Lufthansa AG
 Seite 0

A STAR ALLIANCE MEMBER



Der Luftverkehr ist eine Wachstumsbranche, die sich zwischen Himmel und Hölle bewegt

Nettoergebnis Weltluftverkehr (in Mio. USD)



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

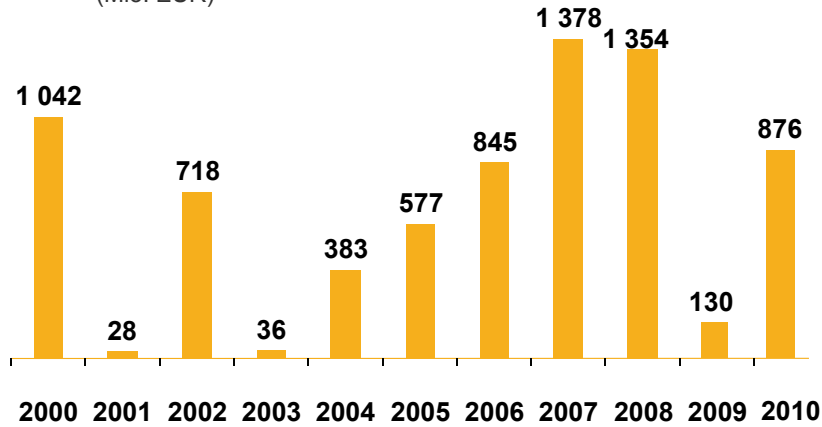
Zwischen Himmel und Hölle - Planen im volatilen Umfeld
 36. Kongress der Controller - 16. und 17. Mai 2011 - München
 Karl-Heinz Steinke - Leiter Konzerncontrolling - Deutsche Lufthansa AG
 Seite 1

A STAR ALLIANCE MEMBER



Dies schlägt sich auch in den Ergebnissen des Lufthansa Konzerns nieder

Operatives Ergebnis
(Mio. EUR)



Zwischen Himmel und Hölle - Planen im volatilen Umfeld
36. Kongress der Controller - 16. und 17. Mai 2011 - München
Karl-Heinz Steinke - Leiter Konzerncontrolling - Deutsche Lufthansa AG
Seite 2

A STAR ALLIANCE MEMBER



„Beer Game“ als einfache Erklärung, wie zyklische Schwankungen entstehen

Periode	Nachfrage	Angebot	Differenz	Lagerbestand
1	100	100	0	100
2	90	100	10	110
3	100	80	-20	90
4	100	120	20	110
5	100	80	-20	90
6	100	120	20	110
7	100	80	-20	90

Entnommen: „Capex Excellence“ Hansen,
Huhn, Legrand, Steiners, Vahlenkamp, 2009 Wiley Verlag

Bedingungen

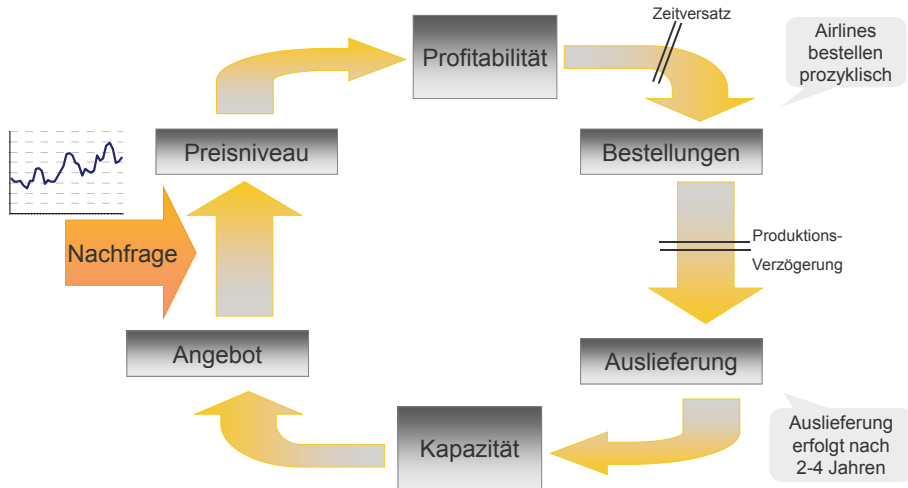
- Unternehmen hat keinen Markteinblick
- Ziel: Nachfragegerechter Lagerbestand
- Reaktion allerdings nur mit Verzögerung von einer Zeitperiode (Restriktionen im Produktionssystem)

Zwischen Himmel und Hölle - Planen im volatilen Umfeld
36. Kongress der Controller - 16. und 17. Mai 2011 - München
Karl-Heinz Steinke - Leiter Konzerncontrolling - Deutsche Lufthansa AG
Seite 3

A STAR ALLIANCE MEMBER



Produktionsverzögerungen im Flugzeugbau verursachen die Schwankungen im Luftverkehrsgeschäft



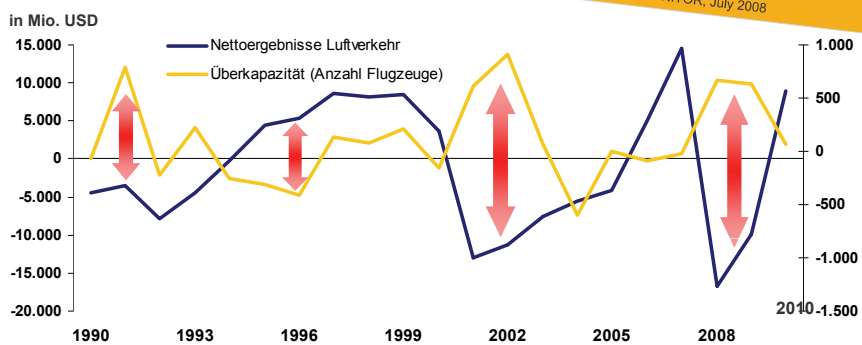
Zwischen Himmel und Hölle - Planen im volatilen Umfeld
36. Kongress der Controller - 16. und 17. Mai 2011 - München
Karl-Heinz Steinke - Leiter Konzerncontrolling - Deutsche Lufthansa AG
Seite 4

A STAR ALLIANCE MEMBER

Lufthansa

Der Markt kämpft regelmäßig mit massiven Überkapazitäten, die sich auf die Ergebnisse auswirken

Branchenergebnis und Marktüberkapazität



Quellen: ICAO Annual Report, 2009 / 2010 estimates IATA (Netresults), Lufthansa

Zwischen Himmel und Hölle - Planen im volatilen Umfeld
36. Kongress der Controller - 16. und 17. Mai 2011 - München
Karl-Heinz Steinke - Leiter Konzerncontrolling - Deutsche Lufthansa AG
Seite 5

A STAR ALLIANCE MEMBER

Lufthansa

Überkapazitäten sind nicht das einzige Risiko im Luftverkehr

- Treibstoffpreise
- Wettbewerb
- Wirtschaftswachstum
- Streik
- Naturkatastrophen
- Terroranschläge
- Epidemien
- Devisenkurse

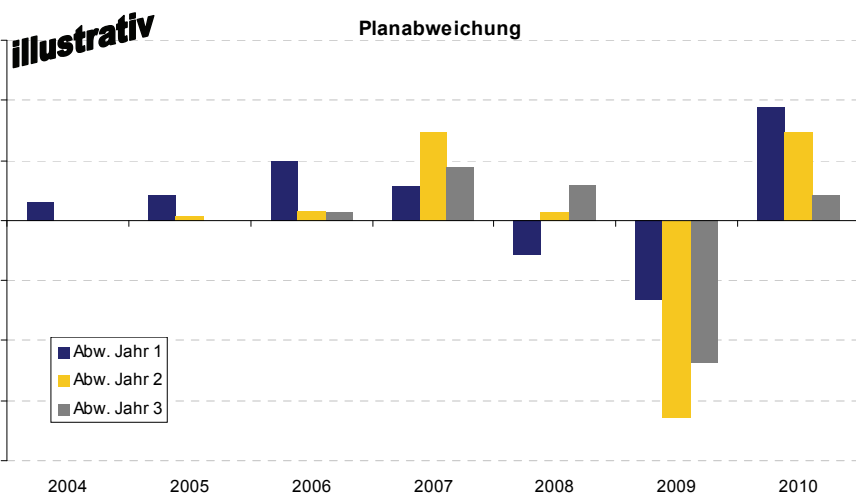


Zwischen Himmel und Hölle - Planen im volatilen Umfeld
 36. Kongress der Controller - 16. und 17. Mai 2011 - München
 Karl-Heinz Steinke - Leiter Konzerncontrolling - Deutsche Lufthansa AG
 Seite 6

A STAR ALLIANCE MEMBER



Die Gesamtwirkung der Risiken äußert sich in zunehmender Planungsunsicherheit



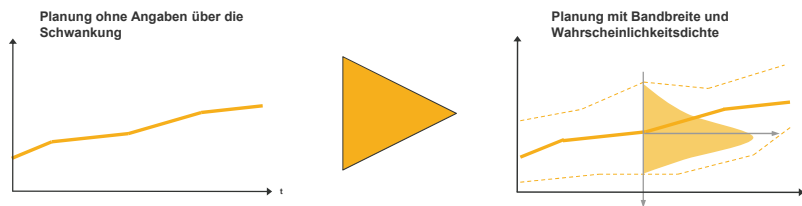
Zwischen Himmel und Hölle - Planen im volatilen Umfeld
 36. Kongress der Controller - 16. und 17. Mai 2011 - München
 Karl-Heinz Steinke - Leiter Konzerncontrolling - Deutsche Lufthansa AG
 Seite 7

A STAR ALLIANCE MEMBER



Wie begegnet man der Planungsunsicherheit?

- Unsicherheit kann durch Wahrscheinlichkeiten und Bandbreiten ausgedrückt werden.
 - Quantitative Abschätzung der Planungskorridore
 - Begründung der Korridore
 - Kenntnis über Zusammenhänge



Zwischen Himmel und Hölle - Planen im volatilen Umfeld
36. Kongress der Controller - 16. und 17. Mai 2011 - München
Karl-Heinz Steinke - Leiter Konzerncontrolling - Deutsche Lufthansa AG
Seite 8

Quellen: PWC Deutschland

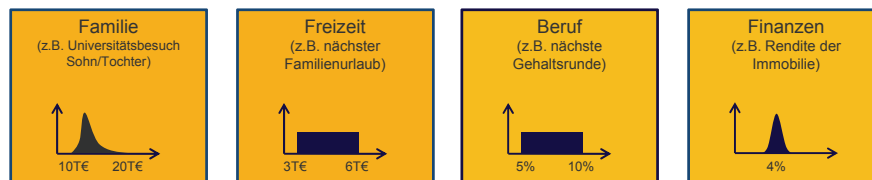
A STAR ALLIANCE MEMBER



Lufthansa

Planen in Bandbreiten

Menschen planen intuitiv in Bandbreiten.



Quellen: PWC Deutschland

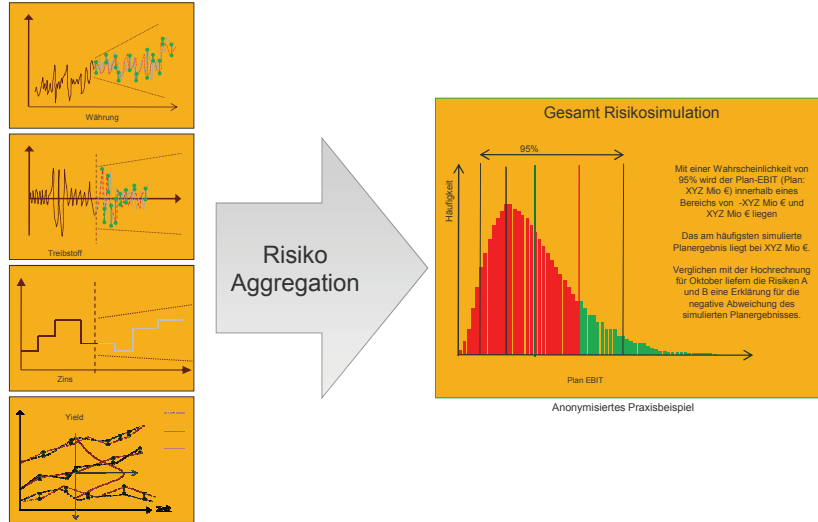
Zwischen Himmel und Hölle - Planen im volatilen Umfeld
36. Kongress der Controller - 16. und 17. Mai 2011 - München
Karl-Heinz Steinke - Leiter Konzerncontrolling - Deutsche Lufthansa AG
Seite 9

A STAR ALLIANCE MEMBER



Lufthansa

Methode ist die Risikoaggregation



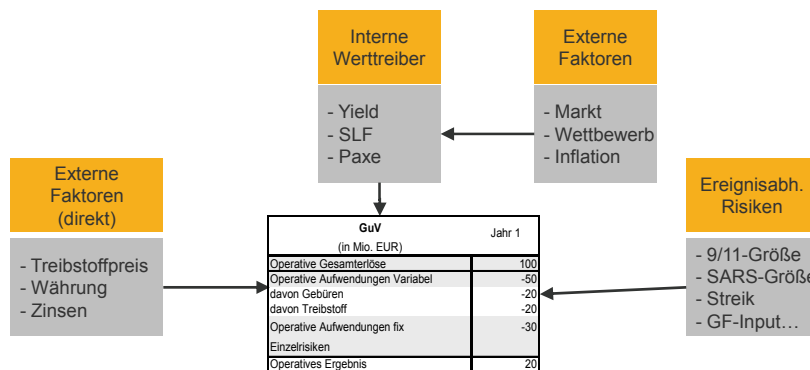
Zwischen Himmel und Hölle - Planen im volatilen Umfeld
 36. Kongress der Controller - 16. und 17. Mai 2011 - München
 Karl-Heinz Steinke - Leiter Konzerncontrolling - Deutsche Lufthansa AG
 Seite 10

Quellen: PWC Deutschland

A STAR ALLIANCE MEMBER



Hierzu müssen die wesentlichen Einzelfaktoren in einem Gesamtmodell vernetzt werden

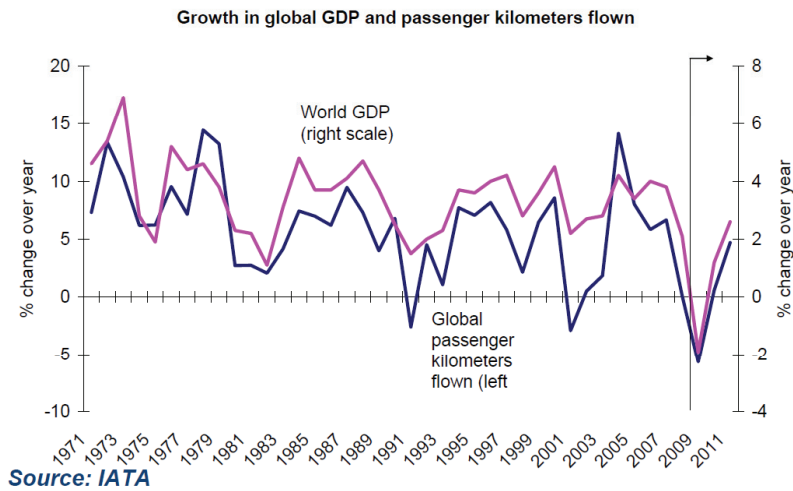


Zwischen Himmel und Hölle - Planen im volatilen Umfeld
 36. Kongress der Controller - 16. und 17. Mai 2011 - München
 Karl-Heinz Steinke - Leiter Konzerncontrolling - Deutsche Lufthansa AG
 Seite 11

A STAR ALLIANCE MEMBER



Beispiel Zusammenhang Wirtschafts- und Luftverkehrswachstum

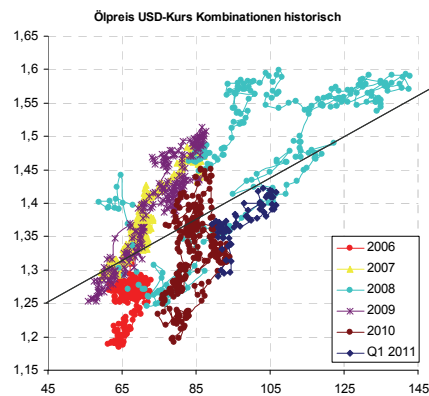
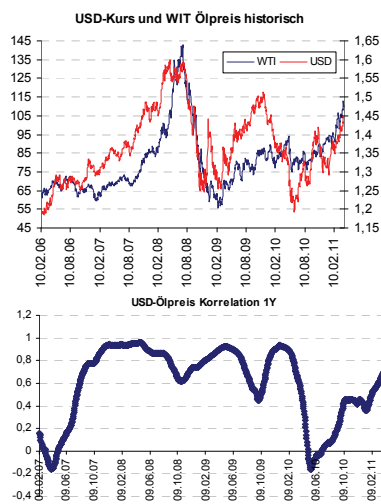


Zwischen Himmel und Hölle - Planen im volatilen Umfeld
 36. Kongress der Controller - 16. und 17. Mai 2011 - München
 Karl-Heinz Steinke - Leiter Konzerncontrolling - Deutsche Lufthansa AG
 Seite 12

A STAR ALLIANCE MEMBER



Beispiel USD-Rohöl Korrelation



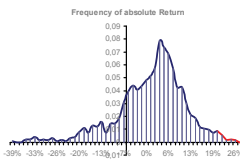
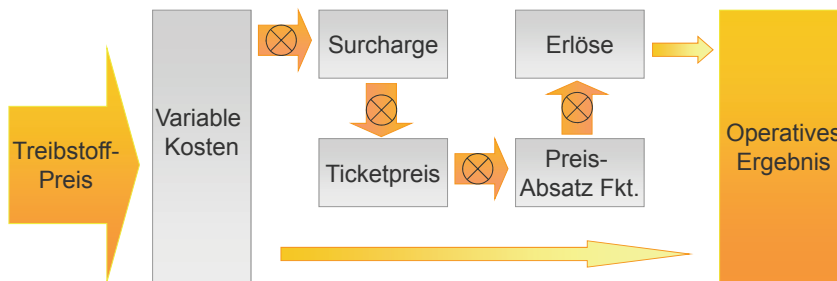
Vergleichbare Zusammenhänge werden in der Praxis mit Multifaktormodellen simuliert.

Zwischen Himmel und Hölle - Planen im volatilen Umfeld
 36. Kongress der Controller - 16. und 17. Mai 2011 - München
 Karl-Heinz Steinke - Leiter Konzerncontrolling - Deutsche Lufthansa AG
 Seite 13

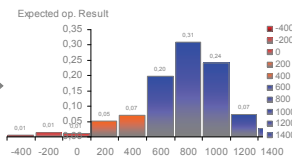
A STAR ALLIANCE MEMBER



Die Auswirkung auf die internen Faktoren muss modelliert werden



Erkenntnis über Möglichkeiten und Grenzen der Modellierbarkeit der wichtigsten Zusammenhänge



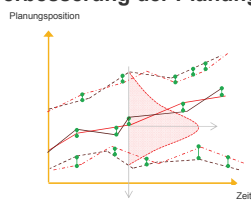
Zwischen Himmel und Hölle - Planen im volatilen Umfeld
36. Kongress der Controller - 16. und 17. Mai 2011 - München
Karl-Heinz Steinke - Leiter Konzerncontrolling - Deutsche Lufthansa AG
Seite 14

A STAR ALLIANCE MEMBER

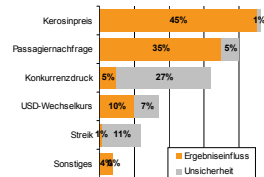


Visualisierung der Unsicherheit als Grundlage von Planungsdiskussionen

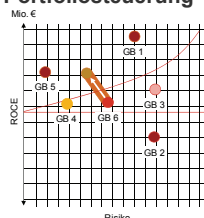
Verbesserung der Planungsqualität



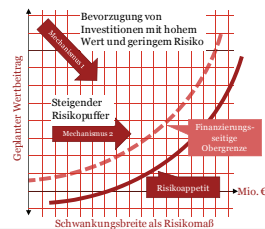
Wirkungseinfluss von Risikofaktoren



Risiko-/ertragsorientierte Portfoliosteuerung



Optimierte Kapitalallokation



Zwischen Himmel und Hölle - Planen im volatilen Umfeld
36. Kongress der Controller - 16. und 17. Mai 2011 - München
Karl-Heinz Steinke - Leiter Konzerncontrolling - Deutsche Lufthansa AG
Seite 15

Quellen: PWC Deutschland

A STAR ALLIANCE MEMBER



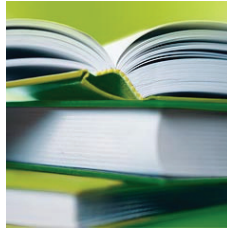
Zusatzeffekte



Planung

Steigerung der Planungstransparenz, Planungstreue und Planungsqualität
Unsicherheiten greifbar machen.

Quellen: PWC Deutschland



Wissen

Konsolidierung und Anwendung des konzernweit vorhandenen Geschäfts- Know Hows. Aufzeigen von wirtschaftlichen Zusammenhängen im Airlinegeschäft.



Integration

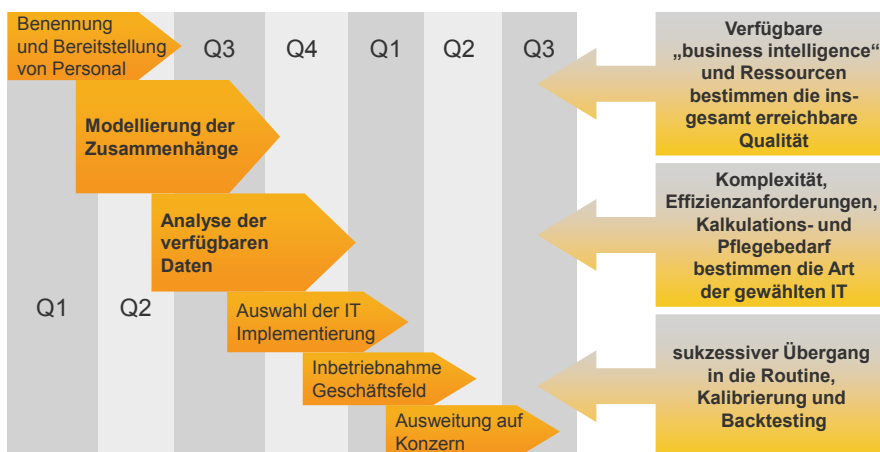
Zusammenführung von Risikomanagement und Controlling zum Risikocontrolling.

Zwischen Himmel und Hölle - Planen im volatilen Umfeld
36. Kongress der Controller - 16. und 17. Mai 2011 - München
Karl-Heinz Steinke - Leiter Konzerncontrolling - Deutsche Lufthansa AG
Seite 16

A STAR ALLIANCE MEMBER



Vorgehensmodell



Zwischen Himmel und Hölle - Planen im volatilen Umfeld
36. Kongress der Controller - 16. und 17. Mai 2011 - München
Karl-Heinz Steinke - Leiter Konzerncontrolling - Deutsche Lufthansa AG
Seite 17

A STAR ALLIANCE MEMBER



Ein Weg entsteht, wenn man ihn geht.
- Chinesisches Sprichwort -

Zwischen Himmel und Hölle - Planen im volatilen Umfeld
36. Kongress der Controller - 16. und 17. Mai 2011 - München
Karl-Heinz Steinke - Leiter Konzerncontrolling - Deutsche Lufthansa AG
Seite 18

A STAR ALLIANCE MEMBER



Dankeschön!

Karl-Heinz Steinke
Leiter Konzerncontrolling
Deutsche Lufthansa AG

Zwischen Himmel und Hölle - Planen im volatilen Umfeld
36. Kongress der Controller - 16. und 17. Mai 2011 - München
Karl-Heinz Steinke - Leiter Konzerncontrolling - Deutsche Lufthansa AG
Seite 19

A STAR ALLIANCE MEMBER

