

Bericht in der Wirtschaftswoche vom 12. 1. 2006:

Nur die Hälfte

Unternehmen + Management - Sinkende Einnahmen und mehr Wettbewerb: Die Flughäfen stehen vor dem Wandel. Auch in Deutschland werden nicht alle überleben.

Im Bücherregal links hinter seinem Schreibtisch steht bei Wilhelm Bender das Kinderbuch "Die kleine Raupe Nimmersatt". Der Klassiker ist ein Geschenk seines Betriebsrats - gedacht als Mahnung, der Fraport-Chef möge angesichts wachsender Gewinne die Belegschaft seiner Flughäfen Frankfurt, Hahn und Hannover nicht zu sehr auspressen. "Ich sehe das aber eher als Ansporn zur Veränderung", sagt Bender. Denn das liebevoll gezeichnete Buch beschreibt die nicht immer angenehme Wandlung einer kleinen Raupe zu einem großen schönen Schmetterling.

Mit seiner Sicht liegt Bender richtig. Auch wenn der Luftverkehr wieder auf breiter Front anzieht: Wie bei den Fluglinien erzwingen auch bei den Flughäfen sinkende Einnahmen und wachsender Wettbewerb einen Strukturwandel. "Die Betreiber müssen ihr Geschäftsmodell grundlegend überdenken", sagt Jürgen Ringheck von der Unternehmensberatung Booz Allen Hamilton.

Vorbei die Zeiten, als Flughäfen ein bequemes Geschäft waren und mit durchschnittlich 17 Prozent Umsatzrendite der profitabelste Teil der Wertschöpfungskette Flug. Nun erwartet die Boston Consulting Group eine scharfe Auslese.

Der Anstoß für den Wandel kam bereits in den Neunzigerjahren, als die EU das Monopol der staatlichen Flughäfen bei der Abfertigung aufhob und die Terminals für private Anbieter öffnete. Doch die Liberalisierung wirkt erst jetzt. Bisher hielten Airportbetreiber ungebetene Konkurrenz geschickt fern, und die Fluglinien erhöhten lieber die Preise, als sich mit den Flughäfen anzulegen. Das rächte sich, als der Verkehr nach den Anschlägen vom 11. September 2001 einbrach. Die Airports stopften die Lücken, indem sie Billigflieger mit Konditionen am Rande der Subvention anlockten. Das bezahlten die etablierten Linien mit ihren teuren mehrjährigen Verträgen mit.

Einkaufsstraße am Flughafen Dubai Fokus auf alles, was für mehr Umsatz sorgt.

Nun laufen diese Verträge aus und alle Airlines verlangen Rabatte. "Flughafenentgelte sind für uns keine Fixkosten mehr", sagt Lufthansa-Chef Wolfgang Mayrhuber, der 2005 Frankfurt einen Nachlass von rund einem Viertel abhandelte.

Das erlaubt der wachsende Wettbewerb zwischen den Flughäfen. Wird der Lufthansa Frankfurt zu teuer, kann sie neue Maschinen auch in München oder in Zürich stationieren. ähnlich verhalten sich andere Linien. Denn freie Kapazitäten gibt es genug. "

Weil der Flugverkehr im Schnitt pro 1000 Passagiere drei Jobs schafft, investiert die öffentliche Hand. In Nordrhein-Westfalen etwa gab es vor 15 Jahren im Wesentlichen Köln und Düsseldorf. Heute kämpfen auch Dortmund, Münster, Paderborn und Weeze um Kunden. International etablieren sich Dubai und andere als günstige Drehkreuze. "Hätten wir überall die Gebühren von Dubai", sagt Air-France-Chef Jean-Cyril Spinetta, "wäre unser Jahresgewinn rund zwei Milliarden Euro höher."

Dazu wachsen die ersten Airportkonzerne. Das sind zum einen Flughafenbetreiber wie Fraport und die britische BAA, die neben London-Heathrow noch 18 weitere Landeplätze ganz oder teilweise managt. Dazu kommen branchenfremde Investoren wie der Baukonzern Hochtief, der neben Hamburg und Düsseldorf auch in Athen und Sydney engagiert ist. Ein Großinvestor ist Macquarie aus Australien: Die Bank entwickelt sich zu einem Mischkonzern mit Schwerpunkt Flughafen (siehe Kasten).

Amerika vorn

Die größten Flughäfen der Welt

Flughafen	(Millionen)	(Prozent) ;
1 ATLANTA	86,6	4,6
2 CHICAGO	76,5	2,7
3 LONDON-Heathrow	67,9	1,2
4 TOKIO-Haneda	62,9	1,5
5 LOS ANGELES	61,5	3,3
6 DALLAS/FORT	59,0	0,7
7 WÖRTH	53,0	4,0
8 PARIS-Charles de Gaulle	52,0	2,7
9 FRANKFURT	43,8	3,8
10 AMSTERDAM	43,7	8,5
33 MÜNCHEN	28,2	7,5
80 DÜSSELDORF	15,5	3,5
96 BERLIN-Tegel	11,5	3,6
107 HAMBURG	10,4	6,1
118 KÖLN	9,3	14,7
121 STUTTGART	9,2	6,5
169 HANNOVER	5,5	6,4
265 HAHN	3,0	9,9

gaben für Oktober 2004 bis September 2005; im Vergleich zum Vorjahreszeitraum; Quelle: ACI

Sie haben reichlich Raum zur Expansion, denn die Privatisierungswelle läuft. Neben Wachstumsmärkten wie Indien und China ist Europa der Schwerpunkt. Nach Budapest im Dezember und gerade Bratislava stehen in diesem Jahr Großflughäfen wie Paris und Amsterdam auf der Verkaufsliste. Für die niederländische Regierung tätige Investmentbanker sollen Macquarie einen Milliarden-Anteil angeboten haben.

Die Investoren kaufen Flughäfen mit Problemen oder hohem Investitionsbedarf und trimmen sie auf Wachstum und zweistellige Renditen. Die Erträge stecken sie in andere Airports. Dabei beschränken die Betreiber ihre Terminals gern auf eine bestimmte Klientel wie Charterurlauber, Billigflieger oder Geschäftsreisende, statt wie bisher alle Kunden gewinnen zu wollen - und es am Ende keinem recht zu machen.

Dazu gehört besserer Service für die jeweiligen Kunden mit Tagungsräumen oder Kindergärten sowie Zerstreungen wie Spielkasinos, Schönheitsfarmen und vor allem Einkaufsmöglichkeiten für alle Geldbeutel. Kurz: alles, was für mehr Umsatz sorgt und dank der Beteiligung des Airports bei jedem Klingeln der Ladenkasse die Lücken aus den Gebührenrabatten schließt.

"Flughäfen von heute sind auch Konferenz-, Präsentations- und Veranstaltungsort, gastronomische Erlebniswelt und Einkaufsmeile", sagt Rainer Beeck, Leiter des Immobilienmanagements des Flughafens München, der sich dank eigener Brauerei, Klinik, Möbelhaus und Öffnungszeiten fast rund um die Uhr in Deutschland am weitesten vom klassischen Flughafen entfernt hat. Frankfurt will nachziehen und mit dem neuen dritten Terminal sein Ladenangebot verdreifachen (siehe Interview Seite 50).

International führend sind hier Dubai, die Macquarie-Tochter Kopenhagen und angloamerikanische Airports, die längst Shoppingcenter mit Landebahnanschluss sind. Dublin etwa erreicht deutlich höhere Umsätze pro Passagier, weil hier die Kundschaft die Flugsteige erst nach einem Hindernislauf durch Buden und Regale voller Nippes mit irischen Kleeblättern erreicht.

International führend sind hier Dubai, die Macquarie-Tochter Kopenhagen und angloamerikanische Airports, die längst Shoppingcenter mit Landebahnanschluss sind. Dublin etwa erreicht deutlich höhere Umsätze pro Passagier, weil hier die Kundschaft die Flugsteige erst nach einem Hindernislauf durch Buden und Regale voller Nippes mit irischen Kleeblättern erreicht. "

Doch Einkaufen allein rettet vor allem die deutschen Airports nicht. Grund ist in erster Linie die gerade im Vergleich zu Großbritannien oder den USA aufwendige Bauweise der Terminals - aus öffentlichen Kassen finanzierte Paläste für Landesherren und Bürgermeister -, die über Zinsen und Abschreibungen die Marge drückt. Laut Booz Allen Hamilton haben Frankfurt und München pro Passagier Ausgaben von rund 18 Euro. Amsterdam kommt auf acht Euro. Darum müssen die deutschen Flughäfen ihre Kosten senken, sagt Ralph Beisel, Berater bei Arthur D. Little: "Kürzungen um 30 Prozent sind unvermeidlich."

Sparprogramme haben zwar alle, doch konsequent war nur Düsseldorf. Auch hier brach nach dem 11. September 2001 der Verkehr ein. Gleichzeitig ging das vollständig fremdfinanzierte neue Terminal in Betrieb. Das brachte dem Flughafen 2003 einen operativen Verlust von rund 15 Millionen Euro bei 300 Millionen Umsatz. In einem Restrukturierungsprogramm behielt Flughafenchef Rainer Schwarz nur unverzichtbare Geschäfte wie den Betrieb der Gepäckanlage sowie gewinnträchtige wie das Management der Einkaufspassagen im Unternehmen. Hier sank die Belegschaft ohne betriebsbedingte Kündigungen von rund 2800 auf knapp 1000 Mitarbeiter. Der Rest wechselte in Tochtergesellschaften, an denen andere wie das Serviceunternehmen Klüh die Mehrheit haben. Von denen kauft der Flughafen nun die vorher selbst erbrachten Leistungen. Damit schaffte Düsseldorf in 2005 wieder einen deutlich zweistelligen operativen Gewinn.

So radikale Umbauten schaffen nicht alle. Die beste Position bescheinigt die Boston Consulting Group (BCG) großen Drehkreuzen. Sie haben meist solide Bilanzen und sind dank immer engerer Kooperationen mit ihren Hauptfluglinien unverzichtbare Ziele - wenn sie genug Kapazitäten haben, wie Frankfurt, das durch den geplanten Ausbau 50 Prozent mehr Starts und Landungen anbieten kann.

Die härtesten Einschnitte in Europa erwartet die BCG für Deutschland. Von den kleineren Airports könne wohl nur das Viertel mit einem soliden Hinterland wie Hamburg, Stuttgart oder Düsseldorf sowie Billigflugzentren wie Köln und Berlin aus eigener Kraft sicher die Stellung halten. Der Rest brauche Subventionen. Damit werde von den heute rund 20 Landeplätzen wohl nur die Hälfte überleben. "Es sei denn, Länder und Gemeinden", so ein Airportmanager "investieren endlos Geld."

Dampf im Kessel

Fraport-Chef Wilhelm Bender über die Zukunft des Frankfurter Flughafen.,

Herr Bender, die Luftfahrtkrise ist vorbei. Doch an Ihrem Hauptflughafen Frankfurt wachsen die Passagierzahlen prozentual weniger stark als in Paris, Amsterdam und München. Sie mussten Platz eins auf dem Kontinent an die Franzosen abtreten. Verlieren Sie den Anschluss?

Keineswegs. Wir haben 2005 mehr zugelegt als etwa London-Heathrow. Zudem sind wir, wenn Sie Passagier- und Frachtverkehr zusammennehmen, immer noch die Nummer eins. Aber natürlich könnten wir viel stärker wachsen. Denn wir müssen vielen absagen, weil wir keinen Platz haben. Darum brauchen wir den Ausbau, der uns stündlich rund 50 Prozent zusätzliche Kapazität bringt mit der neuen Landebahn im Norden des Flughafens und dem dritten Terminal im Süden des Geländes.

Deren Eröffnung mussten Sie aber bereits um rund zwei Jahre verschieben.

Das lag nicht an uns, sondern am deutschen Planungs- und Genehmigungsrecht. Hier setze ich darauf, dass die neue Bundesregierung endlich mehr Freiheit und weniger Bürokratie wagt. Zudem muss in Deutschland die Kleinstaaterei im Flugverkehr aufhören. Wir brauchen einen Masterplan wie in Großbritannien. Dort legt die Zentralregierung fest, welche Infrastruktur der Luftverkehr benötigt. Anschließend sorgt sie dafür, dass die Vorgaben zügig abgearbeitet werden.

Das wird Ihren aktuellen Ausbau aber nicht beschleunigen. Ist der jetzt im Zeitplan?

2007 will die Genehmigungsbehörde - der hessische Wirtschaftsminister - die umfassende Genehmigung vorlegen. Das können wir nicht beschleunigen.

Haben Sie alle Stolpersteine weggeräumt, etwa die mögliche Gefahr beim überfliegen eines benachbarten Chemiewerks?

Richtig weg sind die erst nach einer endgültigen rechtskräftigen Entscheidung. Doch wir können belegen, dass der Ausbau das Risiko nicht erhöht.

Liest man die Lokalzeitungen, ist der Widerstand der Anwohner ungebrochen.

Da ist viel Dampf im Kessel. Doch alle Umfragen zeigen: Wir haben im Umland eine wachsende Mehrheit für den Ausbau.

Worauf führen Sie das zurück?

Auf die drückende Arbeitslosigkeit. Der Flughafen ist mit 68 000 Beschäftigten die größte Arbeitsstätte der Republik. Der Ausbau bringt hier und im Umland bis 2015 rund 100 000 neue Jobs. Mit 3,4 Milliarden Euro ist er Deutschlands größte private Investition und ein Konjunkturprogramm nationalen Maßstabes.

Können Sie sich den Ausbau denn leisten?

Ja. Wir sind praktisch schuldenfrei und haben uns für den Ausbau ein finanzielles Polster zugelegt. Zudem werden unsere Erträge in den kommenden Jahren deutlich steigen. Unsere Kosten haben wir im Griff - unter anderem weil wir mit dem Betriebsrat deutlich flexiblere Abläufe vereinbart haben. Gleichzeitig expandieren wir verstärkt in den so genannten Non-Aviation-Bereich außerhalb des klassischen Fluggeschäfts mit Landegebühren und der Abfertigung. Wir investieren in neue Verkaufsflächen und beteiligen uns am Management anderer Flughäfen. Zudem haben wir mit der ICTS Europas größte Gesellschaft für Sicherheitsdienstleistungen gekauft und profitieren vom Boom dieser Branche.

Da sind andere längst weiter. London oder Amsterdam setzen in ihren Läden pro Passagier das Dreifache von Frankfurt um.

Aber nicht, weil wir das Thema verschlafen haben. Uns hatte in Frankfurt die so genannte Hessische Ausführungsverordnung zum Ladenschlussgesetz auf 10 000 Quadratmeter Einkaufsfläche begrenzt. Das sollte den Frankfurter Einzelhandel schützen, obwohl die meisten Läden hinter den Sicherheitskontrollen liegen. Doch jetzt expandieren wir kräftig. Bis 2010 werden wir Heathrow und Amsterdam zumindest nahe kommen.

Und wie?

Wir haben heute 14 000 Quadratmeter Verkaufsfläche. Bis 2011 sollen es 27 000 werden und mit dem neuen Terminal sogar 42 000 Quadratmeter - das Dreifache. Damit sind wir ein kleines, aber hochwertiges Einkaufszentrum. Pro Quadratmeter setzen wir mehr um als die Goethestraße, Frankfurts teuerste Einkaufsmeile.

Wann wird Ihr Geschäftsbereich Handel und Immobilien denn Ihre Haupteinnahmequelle?

Das ist er schon. Wir bleiben aber ein Flughafen und werden nie ein Kaufhaus. Nur wenn der Flugbetrieb optimal läuft, kommen auch die Kunden.

Drängt nicht Ihr Hauptkunde und Aktionär Lufthansa auf höhere Handelserlöse, damit Sie die Landeentgelte senken können?

Es gibt die gesetzliche Vorschrift, dass wir Defizite bei den Entgelten nicht aus anderen Einnahmen quersubventionieren müssen. Bei uns muss sich jedes Segment selbst tragen - auch Aviation. Im Übrigen will sicher auch die Lufthansa, dass wir gerade in Frankfurt investitionsfähig bleiben.

Neben dem Handel wollen Sie sich vermehrt bei anderen Flughäfen einkaufen. Trotzdem haben Sie jüngst die Ausschreibung beim Flughafen Budapest verloren.

Das Konkurrenzangebot war nach unserer Rechnung einfach zu hoch. Aber es stimmt: Wir wollen unser Know-how einsetzen, um Geld zu verdienen. Wir sind kein Finanzinvestor, wir wollen Managementeinfluss, der sich für uns rentieren muss.

Das gelingt Ihnen aber nicht immer. In Manila mussten Sie gut 300 Millionen Euro abschreiben, und Ihr Terminal im türkischen Antalya hat viele Fluglinien verloren.

Moment. Unser Geschäft außerhalb Frankfurts ist sehr erfolgreich, nicht nur in Hahn und Lima. Auch in Antalya haben wir längst das Geld verdient, das wir brauchten. 2005 hatten wir da zwar eine Delle. Doch es gibt Signale, dass der Verkehr zwischen den Terminals neu aufgeteilt wird. Darum bin ich optimistisch, dass wir hier 2006 erneut und weiterhin schönes Geld verdienen.

Und Manila?

Noch ist die Sache nicht entschieden. Doch hier geht es nicht um Managementfehler, sondern um einen offenen Rechtsbruch der philippinischen Regierung. Bei den Flughafenprojekten in Indien, wo wir mitbieten, liegt unser Anteil deshalb bei maximal 50 Millionen Euro. Im Übrigen beobachte ich die innenpolitische Situation auf den Philippinen mit Sorge. Nehmen Sie als Beispiel die jüngste Ermordung eines Richters auf offener Straße. Dieser Richter hatte die Regierung verurteilt, für das enteignete Terminal eine Entschädigung zu zahlen.

Fürchten Sie nicht, dass Sie in China den gleichen Ärger haben wie andere deutsche Unternehmen, weil Zusicherungen nicht eingehalten werden?

Wir haben in China schon kleinere Engagements und Vorverträge für kleinere Flughäfen, und das ohne Ärger. Das ist ein Markt mit traumhaften Wachstumsraten und es wäre fahrlässig, wenn wir China vernachlässigen würden.

ruediger.kiani-kress@wiwo.de,mariobrück