

by

Jürgen Ringbeck
ringbeck_jurgen@bah.com

Richard Hauser
hauser_richard@bah.com

Markus Franke
franke_markus@bah.com

Edward Clayton
clayton_edward@bah.com

„Aero“-Dynamik im europäischen Flughafensektor

Neuausrichtung wegen veränderter
Nachfrage und Kostendruck erforderlich

„Aero“-Dynamik im europäischen Flughafensektor

I. Ausgangslage

Flughäfen im Wandel

Die Krise in der globalen Luftverkehrsindustrie scheint überwunden: Seit dem vergangenen Jahr setzt wieder ein Wachstumstrend für Flughäfen und Airlines ein – einerseits getrieben durch die zusätzlich stimulierte Nachfrage der Low Cost-Carrier, andererseits durch die Erschließung neuer, aufstrebender Märkte in Osteuropa und Asien. Trotz steigender Passagierzahlen werden davon voraussichtlich nicht alle europäischen Flughafenbetreiber profitieren. Zum einen entstehen in verschiedenen Regionen ernstzunehmende Wettbewerber, die sich als alternative Hubs oder als dedizierte Low Cost-Airports positionieren (wie z.B. Dubai oder Hahn). Zum anderen wird sich der Druck durch zusätzliche EU-Regularien, etwa im Bereich der Bodenverkehrsdienste, weiter erhöhen, insbesondere da sich die öffentlichen Träger insgesamt aufgrund ihrer Haushaltsproblematik weiter aus dem Airport-Geschäft zurückziehen. In vielen Fällen wird sich der Charakter des Flughafenmodells in Zukunft von einer öffentlich finanzierten Infrastruktur-Bereitstellung hin zu einer privatwirtschaftlichen Unternehmung verändern. Mit diesem Wandel wird ein Anspruch auf höhere Leistungsfähigkeit und zunehmende Wettbewerbsorientierung in dieses Marktsegment einziehen.

Der vor diesem Hintergrund zunehmende Verdrängungswettbewerb zwingt Flughafenbetreiber, ihr Geschäftsmodell grundlegend zu überdenken. Neben der strategischen Ausrichtung entscheiden vor allem zwei Faktoren, welcher Flughafen im Wettbewerb zukünftig bestehen kann: Verbesserung der Servicequalität und weitere Effizienzsteigerungen, verbunden mit messbaren Kostensenkungen. Eine Optimierung der Servicequalität bedeutet hauptsächlich eine Verbesserung der Prozessabläufe, die den Nutzwert für den Passagier erhöhen, etwa in Form von verbesserter Konnektivität oder

Zusatzdienstleistungen. Von Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen profitieren nicht nur die Airlines, sondern auch die Passagiere. Auch die Erschließung zusätzlicher, neuer Ertragsquellen am Boden wird als Alternative immer wichtiger – wenn auch weiterhin eher als Ergänzungs- und weniger als Kerngeschäft.

Ein mittelfristiges Wachstum in der gesamten zivilen Luftfahrtbranche von 4-6 Prozent per annum ist trotz der erheblichen Verwerfungen der letzten Jahre nach wie vor realistisch. Dennoch bleibt das Flughafengeschäft sehr volatil. Eine weitere Optimierung des heutigen Geschäftsmodells ist somit dringend erforderlich. Speziell die großen interkontinentalen Hubs stehen unter dem Druck, den Umsteige-Verkehr noch bequemer und einfacher zu gestalten, ohne dabei Effizienz und Kosten aus den Augen zu verlieren. In Zukunft wird es als Flughafen nicht mehr reichen, „nur“ als Infrastrukturbetreiber und Abwickler des operativen Betriebs aufzutreten. Die Airports müssen durch neue Strategien und angepasste Prozesse selbst dazu beitragen, ihre Attraktivität für Passagiere, Airlines und in der Folge auch potentielle Investoren zu steigern.

Wettbewerb als Realität

Trotz der weltweiten Krise war in den letzten Jahren sowohl bei der Infrastruktur als auch bei den Flugzeugkapazitäten nennenswertes Wachstum zu beobachten, größtenteils bedingt durch den Erfolg des Low Cost-Konzepts. Mit der Herausbildung dieses Geschäftsmodells und der davon getriebenen Erschließung neuer Flughäfen steht den Passagieren bei der Auswahl ihrer Routen eine stetig wachsende Zahl an Optionen zur Verfügung. Der Wettbewerb um Verkehrsströme, sowohl zwischen den regionalen Flughäfen als auch zwischen den großen Hubs, ist bereits Realität. Die Airlines, für die nachhaltige Kostensenkungen inzwischen zur Überlebensfrage geworden sind, werden diesen Druck zunehmend an die Flughäfen weitergeben und neben Gebührensenkungen

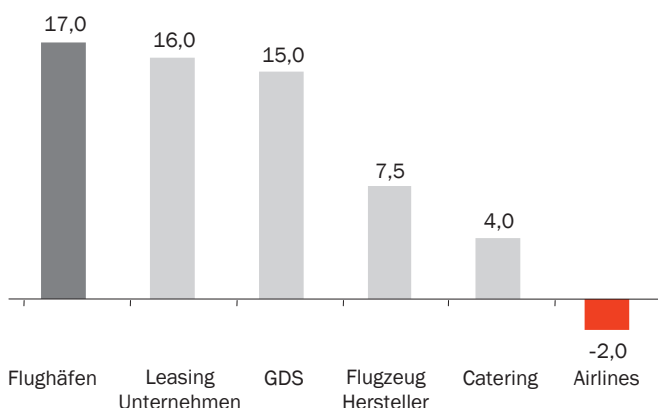
auch eine angemessene Beteiligung der Airports am Marktrisiko fordern. Für die etablierten Flughäfen bedeutet dies, dass die meist öffentlichen Investitionen der Vergangenheit und das scheinbar garantierte Geschäftsvolumen aus dem regionalen Einzugsgebiet nicht mehr ausreichen, um Profitabilität und Wachstum abzusichern.

Gleichzeitig stehen Airlines und Flughäfen auch gemeinsam im Wettbewerb. In besonderem Maße gilt dies für die Kombination aus Netz-Carrier und Hub-Flughafen, die den Kampf um Passagiere nicht nur gegen alternative Hubsysteme führen müssen, sondern auch gegen die wachsende Anzahl an Direktverbindungen, begünstigt durch neues, kostengünstiges Fluggerät, das auch für bisher weniger frequentierte Strecken geeignet ist. Die Low Cost-Airlines mit ihrem auf regionalen „Punkt-zu-Punkt“-Verkehr ausgerichteten Geschäftsmodell erhöhen den Druck auf die Netzcarrier und die Hub-Systeme zusätzlich.

Desweiteren bedeutet die Liberalisierung des Luftverkehrsrechts, dass die Flughafenbetreiber in vielen operativen Bereichen, wie z. B. Check-in oder Vorfeldabfertigung, privaten Wettbewerbern Zugang zu ihrer Flughafeninfrastruktur gewähren müssen. Für die Airports bedeutet das, dass sie ihre Beschäftigungsmodelle und Prozessabläufe den Markt- und Wettbewerbsrealitäten anpassen müssen.

Noch sind die Airports im Durchschnitt die profitabelsten Spieler innerhalb der Luftverkehr-Wertschöpfungskette. Um diese Position abzusichern, werden sich die Flughäfen in Zukunft noch stärker als bisher auf Kostenreduktion und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit konzentrieren müssen. Auch die strategische Ausrichtung der Flughäfen – unter Berücksichtigung der heutigen und

Abbildung 1
Durchschnittliche Umsatzrenditen (in %) im globalen Luftverkehrsmarkt



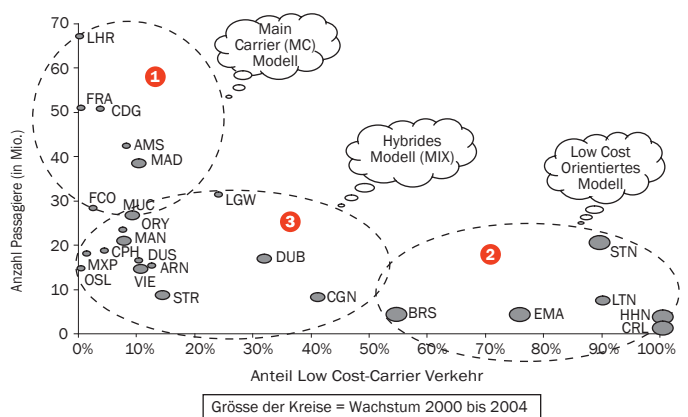
zukünftigen Erfolgsfaktoren – ist vor diesem Hintergrund zu überprüfen.

Strategische Neuausrichtung

Die großen europäischen Airlines haben bereits massiv Kosten gesenkt und neue Geschäftsmodelle erprobt. Gleichzeitig waren die meisten Airports aufgrund monopolistischer und größtenteils noch öffentlicher Eigentümerstrukturen in diesen Punkten noch weitgehend untätig. Zwischen den großen Flughäfen ist mittlerweile ein harter Konkurrenzkampf sowohl auf internationaler bzw. interkontinentaler als auch auf regionaler Ebene im Punkt-zu-Punkt-Verkehr entbrannt. Von besonderer Bedeutung sind dabei die Interkont-Passagiere, deren Umsteigebereitschaft sehr sensibel auf Faktoren wie Zeit, Komfort und Preis reagiert. Das hat die Airlines dazu veranlasst, diese Anforderungen an die Flughäfen weiterzugeben. Entsprechen die Prozessqualität, die Entgeltgestaltung oder die Abfertigungszeiten nicht den Anforderungen, ziehen sowohl die Airlines als auch die Kunden verstärkt Verbindungen über Alternativ-Standorte in Betracht. Diese Problematik wird sich für Hub-Flughäfen mit zunehmender EU-Deregulierung und der Freigabe weiterer Strecken noch verschärfen.

Das Geschäftsmodell eines Monopolisten ist angesichts der aktuellen Entwicklung weitgehend überholt. Zu den meisten der großen und mittelgroßen Flughäfen existieren mittlerweile Wettbewerber in unmittelbarer Nachbarschaft, die ihr Einzugsgebiet durch gute Verkehrsanbindungen noch vergrößern können. Zusätzlich erwägen viele kleinere, oft bislang militärisch genutzte Flughäfen einen Markteintritt mit dem Fokus auf Low Cost-Airlines. Der anhaltende Markterfolg dieses Modells spiegelt sich in den beeindruckenden Wachstumszahlen der Flughäfen mit hohem Low Cost-Anteil wider.

Abbildung 2
Die drei Segmente der europäischen Airport Landschaft



Als Reaktion auf den Zwang zu deutlicher Differenzierung kristallisieren sich derzeit drei Gruppen von Geschäftsmodellen heraus:

- 1 Große Hub-Flughäfen mit Fokus auf eine oder mehrere Netz-Airlines (Airports mit geringem Low Cost Carrier-Anteil und über 25 Mio. PAX)
- 2 Airports mit Fokus auf Low Cost Carrier-Verkehr (häufig Regional- oder Satellitenflughäfen zu größeren Hubs)
- 3 Hybridmodelle ohne eindeutige Spezialisierung (mittelgroße Hubs oder regionale „Punkt-zu-Punkt“-Flughäfen)

Die beiden ersten Gruppen sind durch ihre Spezialisierung in ihrem strategischen Handlungsspielraum eingeschränkt, z. B. durch Kapazitätsrestriktionen oder niedrige luftseitige Gebühren. Die Flughäfen der letzten Gruppe praktizieren bislang ein Mischmodell, sie werden daher in der Folge als „hybride“ Gruppe bezeichnet. Ihnen stehen im wesentlichen noch alle Handlungsoptionen offen, allerdings zum Preis einer eher unscharfen strategischen Positionierung.

II. Die Studie

Zur Identifikation und Analyse der „Best Practices“ europäischer Flughafenbetreiber hat Booz Allen Hamilton

Verkehrsdaten und wirtschaftliche Kennzahlen von 25 europäischen Flughäfen ausgewertet und daraus Aussagen über zukünftige Erfolgsfaktoren und strategische Handlungsoptionen abgeleitet. Da diese Studie Teil einer größeren, globalen Auswertung ist, kann bei Bedarf auf eine noch weit größere Datenbasis zurückgegriffen werden (z. B. mit US-amerikanischen und asiatischen Flughäfen).

Die Analyse basiert neben der grundsätzlichen Sichtung von wirtschaftlichen und verkehrlichen Kenngrößen vor allem auf die Ermittlung von Leistungsindikatoren, welche einerseits das Geschäftspotenzial (z. B. luft- und landseitiger Umsatz) und andererseits die Produktivität in Bezug auf die eingesetzten Ressourcen reflektieren. Dabei wurde die operative Effizienz (→ heutige Leistungsfähigkeit) dem strategischen Potential (→ zukünftige Chancen im Markt) gegenübergestellt und mit der Profitabilität korreliert, um daraus die Fähigkeit zu nachhaltigem Wachstum abzuleiten. Die Auswertung erfolgte auf Basis folgender Kennzahlen:

Strategisches Potential

- Luftseitige Umsätze pro WLU*
- Flugunspezifische (=“landseitige“) Umsätze pro PAX
- Portfolio der bedienten Airlines (Konzentrations-Index)
- Index der Passagierzufriedenheit
- Wachstum der letzten 4 Jahre

Abbildung 3
Merkmale der drei Airport-Geschäftsmodelle

Geschäftsmodell	Hauptmerkmale	Betrachtete Flughäfen
Main Carrier-Modell	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Großer Anteil Transferverkehr (> 25%) ▪ Sehr hohe PAX-Zahlen (> 25 Mio.) ▪ Große durchschnittliche A/C Größe ▪ Weltweit bedeutender „Main Carrier“ ▪ Kaum LCC-Verkehr 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ London Heathrow (LHR) ▪ Frankfurt Rhein-Main (FRA) ▪ Paris Charles de Gaulle (CDG) ▪ Amsterdam Schiphol (AMS) ▪ Madrid Barajas (MAD) ▪ Rom Fiumicino (FCO) ▪ München FJS (MUC)
Hybrides Modell	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kleiner Anteil Transferverkehr ▪ Hohes PAX-Aufkommen (10-25 Mio.) ▪ Mittlere durchschnittl. A/C Größe ▪ Bedeutsames Einzugsgebiet ▪ Heterogener Carrier Mix ▪ LCC-Verkehr Anteil 10-50% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ London Gatwick (LGW) ▪ Paris Orly (ORY) ▪ Kopenhagen (CPH) ▪ Manchester (MAN) ▪ Malpensa (MXP) ▪ Dublin (DUB) ▪ Stockholm Arlanda (ARN) ▪ Düsseldorf (DUS) ▪ Oslo (OSL) ▪ Wien (VIE) ▪ Köln/Bonn (CGN) ▪ Stuttgart (STR)
LCC-orientiertes Modell	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kaum Transferverkehr ▪ Passagierzahlen schwanken stark zwischen 2 und 10 Mio. ▪ Mittleres/großes Einzugsgebiet ▪ LCC-Verkehr Anteil >50% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ London Stansted (STN) ▪ London Luton (LTN) ▪ Frankfurt Hahn (HNN) ▪ East Midlands (EMA) ▪ Bristol (BRS) ▪ Brüssel Charleroi (CRL)

* 1 WLU (Work Load Unit) = 1 Passagier oder 100kg Fracht

Für die zukünftige Entwicklung von Flughäfen ist es entscheidend, diese fünf Faktoren im Zuge einer strategischen Ausrichtung in der richtigen Balance zu halten. Die Ausprägung der Faktoren hängt natürlich in erheblichem Umfang von lokalen, demografischen und strukturellen Faktoren ab, die nur schwer und nur langfristig zu beeinflussen sind.

Operative Effizienz

- Luftseitige Kapazitätsauslastung
- Landseitige Kapazitätsauslastung
- Minimum Connecting Times (MCT)
- Operative Kosten pro WLU*

Angesichts des zunehmenden Wettbewerbs zwischen Flughäfen um Verkehrsströme kommt der operativen Effizienz und damit der nachhaltigen Kostenposition eine erhebliche Bedeutung zu. Dabei stehen die Betreiber vor dem klassischen Dilemma zwischen optimaler Kapazitätsnutzung auf der einen und hohem Servicegrad (z. B. Minimum Connecting Times) auf der anderen Seite. Auch die strategischen Wachstumsmöglichkeiten müssen angemessen bewertet werden, wenn es darum geht, die Kapazitäten – und damit zumindest kurzfristig die Auslastung – festzulegen.

Um die von einer Vielzahl an Erfolgsfaktoren abhängige Leistungsfähigkeit eines Flughafens vergleichbar zu

machen, wurde ein Scoring-Modell entwickelt, das relevante Leistungsindikatoren in den Grunddimensionen „Strategische Position“ und „operative Effizienz“ zusammenfasst und gewichtet. In jeder Dimension konnten maximal 100 Punkte erreicht werden, insgesamt also 200 Punkte. Auf diese Weise ergibt sich eine intuitiv nachvollziehbare Übersicht der europäischen Flughafenlandschaft.

III. Die Ergebnisse

Eine grundlegende Erkenntnis des Scoring-Vergleichs ist, dass offenbar keiner der betrachteten 25 europäischen Flughäfen dem Maximalwert von 200 Punkten auch nur nahe kommt. Für alle europäischen Airports besteht im Sinne des Scoring-Modells noch deutliches Verbesserungspotenzial; ein eindeutiger „Overperformer“ ist in keiner der drei Gruppen auszumachen. Spitzenplätze nehmen z. B. Amsterdam in der Gruppe der Netz Carrier-Hubs, Kopenhagen bei den Hybridmodellen und Bristol bei den Low Cost-Flughäfen ein.

Die Flughäfen mit hohen Punktwerten haben entweder ihre Effizienz durch konsequente Restrukturierung deutlich erhöht (wie z. B. AMS, BRS oder DUS) und/oder ihre strategische Position geschärft (z. B. durch ein Retail-/Service-Konzept in CPH oder einen innovativen Geschäftsmodell-Mix in DUB oder VIE). Kopenhagen ist

Abbildung 4

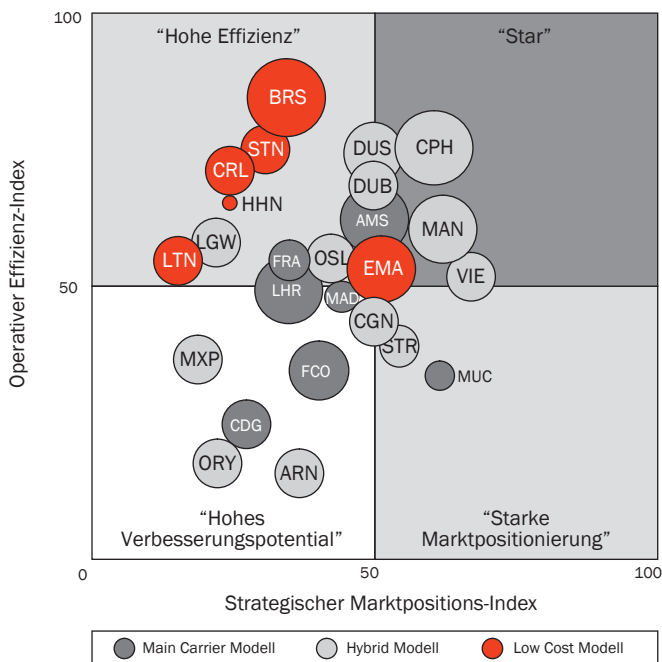
Übersicht der indizierten Leistungsindikatoren pro Geschäftsmodell

	Flughafen	A) Strategische Position	B) Operative Effizienz	Summe Punkte A) + B)	EBITDA Marge
	Maximum	100	100	200	in %
Home Carrier Flughäfen (7)	Top 3				
	AMS	50	57	107	42,1%
	LHR	44	52	96	43,2%
	FRA	44	52	96	24,0%
	Durchschnitt Top 3	46	54	100	36,4%
	Durchschnitt Alle	46	47	93	29,7%
Durchschnitt Low 3	44	42	86	27,1%	
Flughäfen mit hybridem Geschäftsmodell (12)	Top 3				
	CPH	54	64	118	58,1%
	MAN	56	55	111	48,5%
	DUS	50	60	110	38,0%
	Durchschnitt Top 3	53	60	113	48,2%
	Durchschnitt Alle	46	49	95	33,3%
Durchschnitt Low 3	35	33	68	28,9%	
LCC Flughäfen(6)	Top 3				
	BRS	44	73	117	60,7%
	STN	40	69	109	34,6%
	EMA	50	53	103	49,6%
	Durchschnitt Top 3	45	65	110	48,3%
	Durchschnitt Alle	38	64	101	32,5%
Durchschnitt Low 3	31	62	93	8,8%	

offensichtlich besonders gut positioniert, da dieser Flughafen in beiden Dimensionen in der Spitzengruppe liegt und in der Kombination beider Bewertungen den absolut höchsten Score erzielt. Es unterstreicht die Relevanz des Scoring-Modells, dass Kopenhagen und Bristol auch bei der EBITDA-Marge Bestwerte setzen (58 bzw. 60 %).

Abbildung 5

Gegenüberstellung der Marktposition, der operativen Effizienz und des wirtschaftlichen Erfolges der betrachteten Flughäfen (Größe des Kreises entspricht der EBITDA Marge)



Die meisten größeren Airports in Europa haben diese Schritte jedoch noch vor sich. Angesichts des massiven Wettbewerbsdrucks und der Überkapazitäten erscheint es unausweichlich, dass ein erheblicher Teil der europäischen Airports den Anschluss verlieren wird. Sie laufen letztlich Gefahr, als Standort bedeutungslos zu werden, wenn sie ihre Effizienz nicht massiv erhöhen und ihre strategischen Handlungsspielräume gezielter ausnutzen.

Erfolgsfaktoren der unterschiedlichen Geschäftsmodelle

Die operative Effizienz der **Low Cost orientierten Airports** ist im Vergleich zu Hybrid- und Hub Carrier-Modellen überdurchschnittlich hoch – eine Anpassung an das Low Cost Modell der Airlines ist hier offensichtlich bereits erfolgt. Andererseits ist die strategische Position dieser Gruppe aufgrund einer starken Abhängigkeit von einzelnen

Airlines (und des damit verbundenen hohen Betriebsrisikos) tendenziell schwach. Es wird daher in den nächsten Jahren ihre vordringlichste Aufgabe sein, den luftseitigen Low Cost-Ansatz mit verbesserten Umsätzen am Boden und einer Risikostreuung des luftseitigen Geschäfts auf mehrere Airlines zu verbinden.

Hybride Airportmodelle weisen in ihren Scoring-Ergebnissen eine weite Streuung auf: Während Mailand und Paris Orly noch große Verbesserungspotenziale aufweisen, scheint Kopenhagen mit seiner hohen Profitabilität ein einträgliches Optimum erreicht zu haben. Dublin hat z. B. sein Geschäftsrisiko durch die Ausweitung des flug-unspezifischen Betriebs stark reduziert, wohingegen andere Flughäfen weiterhin auch den Flugbereich ausbauen (z. B. Köln im Frachtgeschäft oder Wien als Gateway nach Osteuropa im Passagiergeschäft). Große **Hub Carrier-Airports** sind wegen ihrer großen Passagierströme lange als Ideal im Hinblick auf ihr wirtschaftliches Potenzial betrachtet worden. Im Vergleich schneiden sie allerdings keinesfalls überdurchschnittlich ab. Privatisierte Hubs, wie London Heathrow und Rom Fiumicino, bestechen zwar durch hohe Profitabilität, sind aber in ihrer Marktposition im Vergleich zu anderen Flughäfen nicht grundsätzlich überlegen. Amsterdam wird aufgrund der Fusion zwischen Air France und KLM als Hub mittelfristig unter Druck geraten, andere Flughäfen wie München, Madrid oder Paris CDG hinken aufgrund geringer operativer Effizienz bei der Profitabilität hinter bereits restrukturierten Flughäfen her. Die Effizienzpotentiale eines Hub-Airports werden offenbar vor allem bei Flughäfen der öffentlichen Hand nicht konsequent umgesetzt.

Für alle Airports gilt, dass anstelle einer primär auf Größe und Wachstum fokussierten Strategie das Augenmerk vielmehr auf die Ausbildung eines spezifischen, differenzierenden Geschäftsmodells, sowie auf die konsequente Realisierung ungenutzter Effizienzpotentiale gelegt werden sollte.

Die nachstehenden Erläuterungen verdeutlichen, welche Verbesserungsansätze für europäische Flughafenbetreiber erfolgversprechend sein können.

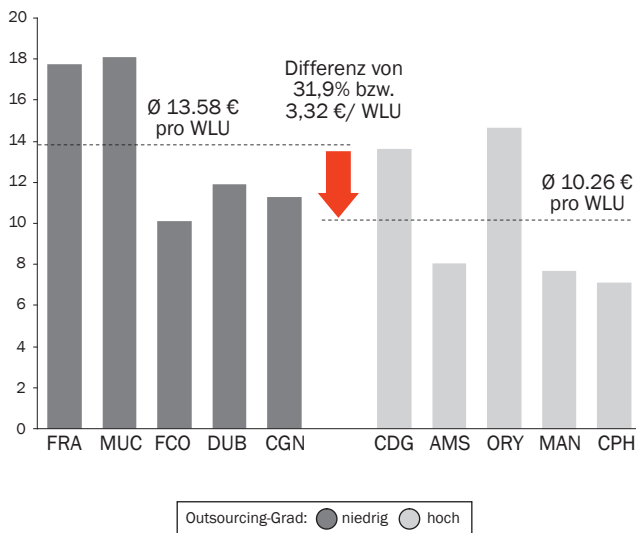
1. Effizienz

Die operativen Kosten pro „Work Load Unit“ sind die entscheidende Messgröße für die Wirtschaftlichkeit der eingesetzten Ressourcen eines Flughafens. Dabei scheinen Flughäfen mit hoher vertikaler Integration der Wertschöpfungskette (wie z. B. Frankfurt und München),

die einen Großteil der personalintensiven Services noch selbst erbringen, gegenüber Betreibern mit einer geringen Wertschöpfungstiefe deutlich benachteiligt (um ca. 3,30 € pro „Work Load Unit“ ggü. dem Durchschnitt).

Abbildung 7

Kosten pro WLU in Abhängigkeit des Outsourcing-Grades



Aufgrund der unterschiedlichen Outsourcing-Strategien gibt es keine offensichtliche Korrelation zwischen der Größe eines Airports (z. B. in Passagieren oder Flugbewegungen) und der Mitarbeiterzahl beim Betreiber. Der Amsterdamer Flughafen Schiphol beschäftigt mit rund 2.000 Vollzeitangestellten beispielsweise nur halb so viele Mitarbeiter wie München und nur einen Bruchteil im Vergleich zu Frankfurt Rhein-Main, da viele personalintensive Prozesse bereits ausgelagert wurden. Dieser Umstand spiegelt sich erwartungsgemäß in der (günstigen) Kostenposition von Schiphol wider; andererseits ist Outsourcing naturgemäß kein Allheilmittel. Es kommt vielmehr darauf an, die richtigen Prozesse im angemessenen Umfang mit den richtigen Verträgen auszulagern, um den Einspareffekt zu maximieren.

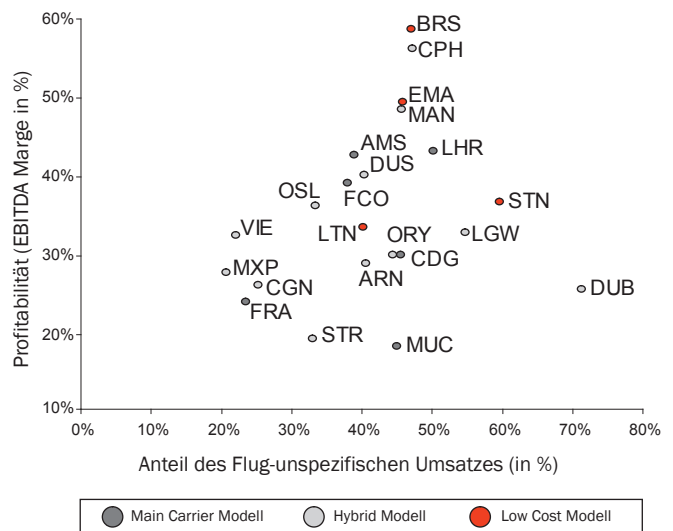
2. Umsatz und Profitabilität

Wie eingangs erwähnt, ist es für Flughäfen zunehmend wichtig, neben dem flugabhängigen Kerngeschäft landseitige Zusatzerlöse zu generieren. Die Studie belegt, dass diese Strategie nicht nur das Geschäftsrisiko durch einseitige Abhängigkeiten vermindert, sondern gleichzeitig auch tendenziell zu einer Verbesserung der Profitabilität führt. Neben dem Low Cost dedizierten Bristol Airport, setzt vor allem der Flughafen von Kopenhagen in diesem

Bereich europaweit den Standard. Speziell im Terminal 1 hat man das Konzessionsmanagement sowie das Leasing-Geschäft deutlich professionalisiert.

Abbildung 8

Gegenüberstellung der Profitabilität in Abhängigkeit vom Anteil des Flug-unspezifischen Umsatzes



Allerdings ist zu beachten, dass zum landseitigen Geschäft weit mehr gehört als das Vermieten von Retail-Flächen im Terminal; gerade in diesem Bereich sind die Ergebnisse parallel zur Krise im Einzelhandel unter Druck geraten. Es ist vielmehr sinnvoll, um ein attraktives Retail-Angebot herum weitere landseitige Erlösquellen auszuschöpfen, so z. B. durch die Vermietung von Parkplätzen oder Konferenzräumen.

Demzufolge ist die Korrelation zwischen landseitigen Zusatzgeschäften und Profitabilität nicht zwingend, wie das Beispiel von Dublin zeigt: Dieser Flughafen hat zwar den höchsten Anteil an Retail- bzw. Konzessionsgeschäft aller betrachteten Airports, doch wird der positive Einfluss auf den EBITDA durch gesetzliche Einschränkungen im Fluggeschäft (Höchstpreisregelung der Start- und Landgebühren) zum Teil aufgezehrt.

Ein Vergleich der EBITDA-Marge mit der Höhe des Gesamtumsatzes zeigt entgegen den Erwartungen, dass die operativen und strategischen Erfolgsfaktoren im europäischen Airportgeschäft offensichtlich nicht unmittelbar von der Größe eines Flughafens abhängig sind; „big“ ist nicht zwangsläufig „beautiful“. Jeder Flughafen kann vielmehr sein jeweiliges Geschäftsmodell unabhängig von der Größe ausrichten; ein weiteres Wachstum erzeugt dann Skalenvorteile im vorgegebenen Rahmen.

IV. Schlußfolgerungen

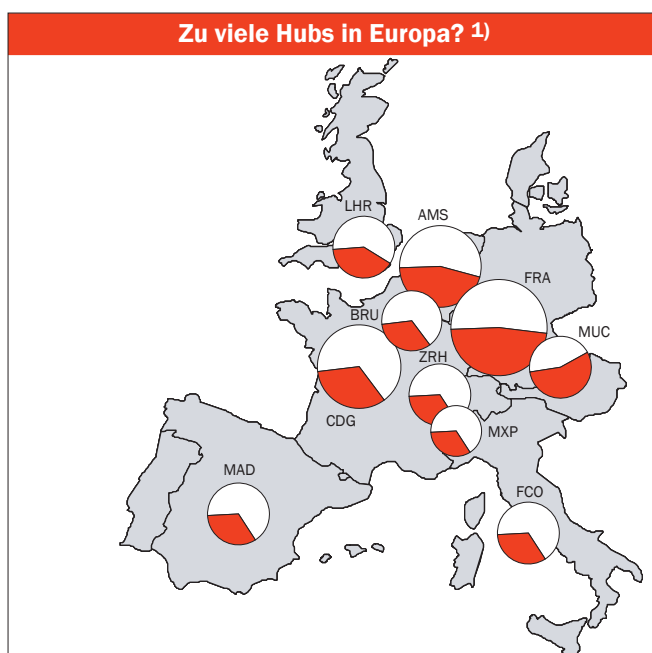
1. Große Hub Carrier-Airports müssen die Beziehung zu ihren Kunden neu definieren

Große Hubs wie Frankfurt, Paris oder London sind stark von ihren Main Carriern mit klassischem „Hub & Spoke“-Geschäftsmodell abhängig. Zur Weiterentwicklung müssen sie sich vor allem auf eine Flexibilisierung der Abläufe sowie eine optimale Auslastung ihrer Ressourcen konzentrieren. Dabei wird es insbesondere darauf ankommen, eine übergreifende Perspektive einzunehmen und die Prozesse über die beteiligten Partner hinweg zu optimieren – der Begriff „Systempartnerschaft“ muss mit neuen, konkreten Inhalten gefüllt werden.

Neue Flugzeugmuster, allen voran der neue Airbus A 380, werden zwar dafür sorgen, dass der Transferverkehr als Basis eines jeden Hubs in Europa nicht nachhaltig einbrechen wird. Dennoch ist eine Neuordnung der kommerziellen Rahmenbedingungen zwischen Airport und Airline-Kunden durch den gezielten Aufbau von neuen Hub-Systemen (z. B. Paris-Amsterdam durch Air France und KLM) oder aber den Ausbau von Punkt-zu-Punkt-Verkehren unausweichlich, da neue Kundenanforderungen auf veränderte Verhandlungspositionen treffen.

Abbildung 9

Überangebot an HUB-Kapazitäten in Europa



(1) Die Größe der Kreise spiegelt die Anzahl der Flugziele wider. Das rote Segment entspricht der Anzahl, die vom jeweiligen Home Carrier bedient wird (exkl. Subs/Partner). One-stop-Ziele sind eingeschlossen.

Die geographische Nähe der europäischen Hub-Flughäfen untereinander sorgt für eine zunehmende Verschärfung des eingangs beschriebenen Wettbewerbs um Airlines, Passagiere und Fracht. Hinzu kommt die Entstehung neuer Drehkreuze in Osteuropa und im Mittleren Osten, die gerade für Flüge in die asiatischen Boom-Märkte gangbare Alternativen bieten. Zukünftig ist davon auszugehen, dass weniger als die Hälfte der heute in Europa existierenden Drehkreuze in der Lage sein werden, genügend Verkehr zu bündeln, um als Hub überleben zu können.

Um sich langfristig als europäisches Drehkreuz behaupten zu können, werden eine Reihe exogener Einflußgrößen von Bedeutung sein, wie z. B. Ausdehnung des Flugnetzes und des Einzugsgebietes, oder Qualität der intermodalen Anbindung. Hinzu kommen politisch beeinflusste Faktoren wie Stabilität des Investitionsklimas oder infrastrukturelle Wachstumsmöglichkeiten. Daher wird auch in Zukunft für die großen Airports ein gewisses Maß an politischer Lobby-Arbeit erfolgskritisch sein.

An erster Stelle muss für die Hub-Flughäfen aber die Schaffung einer effizienten Schnittstelle zu ihren großen Airline-Kunden stehen. Beide Seiten verbindet ein kompliziertes Symbioseverhältnis, bei dem sie gleichzeitig Kunde, Lieferant, Wettbewerber und Systempartner sind. Bislang ist es keinem europäischen Hub vollständig gelungen, eine gleichzeitig stabile, wachstumsorientierte und prozessoptimale Situation zwischen Airport und Airline zu erzeugen, aus der beide Seiten gestärkt hervorgehen. Lernen könnten die Spieler in der Luftfahrt von anderen Sektoren wie z. B. der Luft- und Raumfahrtindustrie, in der große Hersteller und Zulieferer ähnlich komplexe Interessensverflechtungen aufweisen.

2. Wachstumschancen durch Low Cost Carrier sind gegen Abhängigkeitsrisiken aufzuwiegen

Während das Verkehrsaufkommen großer Hub-Airports in der Krise der letzten Jahre überwiegend stagnierte, haben dedizierte Low Cost-Flughäfen in Europa im gleichen Zeitraum Wachstumsraten von bis zu 20 % pro Jahr erzielt. Mit diesem überproportionalen Passagierwachstum versuchen Flughäfen wie Frankfurt Hahn, Bristol oder London Luton, eine starke Wettbewerbsposition auf regionaler Ebene aufzubauen.

Dem Passagierwachstum über Low Cost-Verkehr stehen aber die geringen luftseitigen Umsätze aufgrund der rigiden Kostenpolitik der „No Frills“-Carrier gegenüber.

Sie liegen pro Passagier bei Airports mit nennenswertem LCC-Anteil durchschnittlich um 50 % niedriger als bei Flughäfen mit Dominanz klassischer Netz-Airlines (5-10 Euro/Pax vs. 15-25 Euro/Pax).

Dennoch sind auch im Low Cost-Geschäftsmodell attraktive Umsätze möglich. Durch neue Shopping-Konzepte und zielgruppenspezifische Angebote können sich Flughäfen hier positionieren, indem sie anstelle von Luxus- und Markenartikeln z. B. verstärkt auf innovative Gastronomiekonzepte setzen.

Abbildung 10

Übersicht der wichtigsten Low Cost Carrier in Europa



Um die vergleichsweise niedrigen luftseitigen Erlöse durch höhere Erträge im Geschäft mit Verkaufsflächen, Restaurants, oder Parkraum auszugleichen, müssen Low Cost Carrier-Airports allerdings auf ein stetiges Passagierwachstum setzen. Obwohl diese Flughäfen derzeit noch starke Wachstumsraten aufweisen, scheinen die Low Cost Carrier in Europa bereits an erste Sättigungsgrenzen zu stoßen, so dass auch die entsprechenden Flughäfen sich auf ein Abflachen der Wachstumskurve einstellen müssen.

Hinzu kommt, dass auch für diese Airport-Gruppe ein erhebliches Risiko in der Abhängigkeit von einem oder zwei dominanten Carriern liegt. Gerade in Europa haben Low Cost Carrier in den letzten Jahren den Markt massiv penetriert; in der dabei entstandenen „Goldgräberstimmung“ sind auch eine Reihe von nicht überlebensfähigen Geschäftsmodellen in den Markt gekommen (derzeit sind

in Europa über 40 Low Cost Carrier aktiv!). Das Beispiel USA zeigt, dass es unter diesen Rahmenbedingungen sehr bald zu einer deutlichen Konsolidierung des Low Cost-Marktes auch in Europa kommen kann, aus der nur eine Handvoll Carrier gestärkt hervorgehen werden. Flughäfen, die auf die übrigen Carrier gesetzt haben, werden dann in ihrer Existenz massiv bedroht sein.

Angesichts geringerer Kaufbereitschaft der sehr preissensitiven Kundschaft sowie rückläufiger staatlicher Unterstützung werden daher – trotz ihrer nominell guten Kostenposition – langfristig nur diejenigen Low Cost-Flughäfen selbständig überleben, welche die niedrigen Flughafengebühren durch ein differenziertes, kundenorientiertes Zusatzgeschäft systematisch ausgleichen können.

3. Flughäfen mit Hybridmodell müssen ihren Handlungsspielraum für eine differenzierende Positionierung nutzen

Derzeit ist in Europa ein gravierender Strukturwandel im Transferverkehr zu beobachten, der vor allem mittelgroße Airports trifft. Durch den Erfolg der Low Cost Carrier werden in Europa mittlerweile für mehr als 70 % aller Flugziele Direktverbindungen angeboten. Die hybriden Flughäfen mit relativ hohen Umsteigeranteilen benötigen folglich neue Passagierpotenziale – das wegfallende Transfergeschäft muss dann durch Direktverkehr ausgeglichen werden.

Geschäftsinnovationen eröffnen auch hier Wachstumsmöglichkeiten, da bei diesen Flughäfen zumeist noch Kapazitätsreserven vorhanden sind, die den strategischen Handlungsspielraum vergrößern. Eine Erweiterung des Airline-Portfolios ist in der Regel ebenso möglich wie ein Ausbau der landseitigen Aktivitäten. Dabei können diese Flughäfen aufgrund ihrer Unabhängigkeit in besonderem Maße zu Innovatoren werden; der Flughafen Köln/Bonn hat z. B. systematisch das erste Low Cost-Interkont-Angebot aus Europa heraus vorangetrieben. Eine anderer denkbarer Schritt für Flughäfen wäre, ihre Rolle in der Reisekette neu zu definieren und als Anbieter verschiedener Zusatzservices – bis hin zur Veranstalterrolle – aufzutreten.

Der Flughafen Dublin ist z.B. in dieser Hinsicht äußerst erfolgreich: Über 70 % des Umsatzes erwirtschaftet der Betreiber bereits im nicht-aeronautischen Segment. Der Airport erreicht dies unter anderem durch das systematische Management zusätzlicher Komponenten und „value-added“ Services im Bereich Werbung, Retail

und Entertainment. Auch wenn der Flughafen Dublin dabei in den letzten Jahren stark von der wirtschaftlichen Entwicklung des eigenen Einzugsbereiches profitieren konnte, so können diese Maßnahmen für andere Flughafenbetreiber doch richtungsweisend sein.

IV. Lösungsansätze

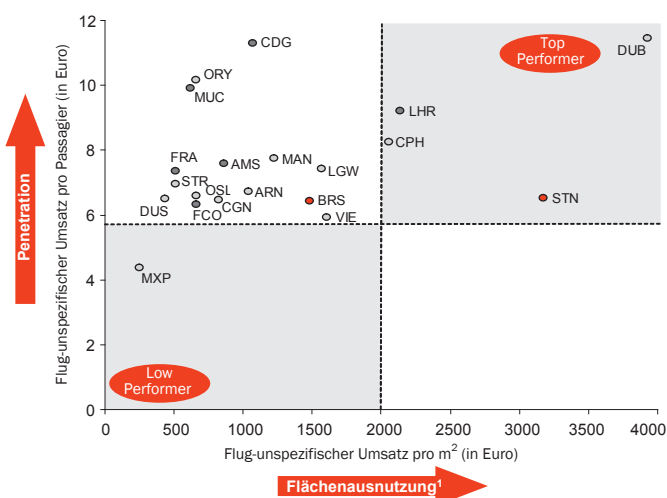
1. Umsatzsteigerung

Ungeachtet ihrer geographischen Lage und ihres Airline-Portfolios haben Airports auf der Erlösseite Wachstumspotenziale in zwei Dimensionen: luftseitig und landseitig. Durch Kapazitätsrestriktionen sind für die meisten Airports nur bestimmte Optionen überhaupt zugänglich. Flughäfen mit ausgelasteten Startbahnen müssen sich ebenso wie Airports mit hohem LCC-Anteil primär um ein Wachstum von landseitigem Erlös bemühen. Dabei ist ein effizientes Kapazitätsmanagement erfolgskritisch: Überkapazitäten sind teuer, während Unterkapazitäten zu operationellen Störungen und einem Absinken der Kundenzufriedenheit (z. B. durch lange Wartezeiten oder unpünktliche Anschlüsse) führen.

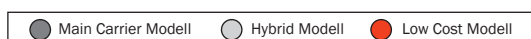
Im Terminalbereich ist eine hohe Penetration der Kunden (landseitiger Erlös pro Passagier) mit einer guten Flächenausnutzung der Terminals positiv korreliert. Offenbar regt ein „enges“ Verkaufsumfeld den Passagier eher zum Kauf an als großzügige Weite. Top-Performer erreichen hier um den Faktor 3-4 bessere Werte als Low-Performer:

Abbildung 11

Flugunspezifische Umsätze pro PAX und pro Terminal m²



Anm.: Oftmals limitiert aufgrund des Flughafen-Layouts



Das Verhältnis liegt bei 2000-4000 Euro/m² zu 500-1000 Euro/m² und 10-12 Euro/Pax zu 4-7 Euro/Pax. Deutsche Airports bewegen sich im Mittelfeld mit guter Kundenpenetration, aber schlechter Flächenausnutzung.

Kauffördernd wirken im übrigen auch effektive Sicherheitskontrollen sowie ein transparentes Layout der Terminals, da der Kunde darauf vertraut, sein Gate rechtzeitig zu erreichen und die verbleibende Zeit unbeschwert für Einkäufe nutzen kann. Als Extremfall ist sicher das neue „Piazza“-Konzept in Terminal 4 in London Heathrow zu sehen, wo dem Kunden erst zum letztmöglichen Zeitpunkt mitgeteilt wird, zu welchem Gate er gehen muss.

Die Profitabilität ist hierbei wiederum stark mit der Kapazitätsauslastung, der Kundenpenetration und der Kundenzufriedenheit korreliert. Top-Performer kommen hier auf 45-55 % EBITDA-Marge. Der Durchschnitt liegt bei 35-40 %.

Die besonders erfolgreichen Flughäfen („best in class“) erreichen dies z. B. durch:

- die Auslegung des Terminals auf optimale Passagierflüsse
- eine Maximierung der Einkaufszeit
- einen erleichterten Zugang zu Einkaufsmöglichkeiten für Passagiere und „Meeter & Greeter“
- eine gute Anpassung der Angebote an die Passagier-Profile
- ein professionelles Konzessionsmanagement

Bei der Erhöhung des landseitigen Umsatzes sollten die Flughäfen ihr Vorgehen allerdings sehr sorgsam planen: Das Management von Shop-Konzessionen und Retail-Flächen ist für viele Betreiber Neuland. Zudem verändert sich die Bedeutung von einem Randgeschäft hin zu einem wichtigen Standbein. Zusätzlich gelten in diesem Sektor völlig andere Treiber und Trends:

- allgemeine Retail-Krise, getrieben durch Discounter und Konsumzurückhaltung
- zunehmende Konsolidierung des Handels (schlechtere Verhandlungsposition der Flughafenbetreiber)
- Versuche des Handels, weitergehende „value-adding“ Services wie Garantien anzubieten, da Verkaufen allein zu geringe Margen generiert
- stark schwankende Konsum-Präferenzen sowie neue Kundensegmente bedingen Abkehr von Duty Free und Luxusgütern hin zu Unterhaltung und Kommunikation
- Einbruch des Duty Free-Geschäfts durch Deregulierung innerhalb der EU

Trotz dieser Trends besteht an den meisten Flughäfen mit effizientem Management und innovativen Konzepten noch erhebliches Wachstumspotenzial.

2. Effizienzsteigerung

Die europäischen Airports müssen dem Kosten- und Wettbewerbsdruck durch eine nachhaltige Verbesserung der (System-) Effizienz entgegenreten. Kurzfristig kann das mittels klassischer Ansätze zur Produktivitätssteigerung geschehen, mittelfristig sind voraussichtlich weiterführende Prozessinnovationen notwendig.

Ein Blick auf den Zusammenhang zwischen der Wirtschaftlichkeit und dem Grad der Privatisierung eines Flughafens zeigt, dass private Betreiber offensichtlich mehr Wert auf diesen Faktor legen, bzw. dass die Ressourcen von diesen Flughäfen effizienter eingesetzt werden.

Abbildung 12

Tabellarische Übersicht der Wirtschaftlichkeit in Abhängigkeit vom Privatisierungsgrad

Flughafen	IATA Code	Privatisierungsanteil in %	Opex pro WLU in €	EBITDA Marge in %
Heathrow	LHR	100,0	8,7	43,2%
Gatwick	LGW	100,0	8,6	31,5%
Stansted	STN	100,0	6,4	34,6%
Luton	LTN	100,0	8,8	32,2%
Bristol	BRS	100,0	5,3	60,7%
Fiumicino	FCO	96,0	10,0	39,8%
Copenhagen	CPH	63,1	7,4	58,1%
Düsseldorf	DUS	50,0	10,9	38,0%
Wien	VIE	50,0	16,3	31,1%
		Durchschnitt	9,2	41,0%
Rhein-Main	FRA	29,4	7,6	24,0%
Hahn	HHN	29,4	-14,6%	
Malpensa	MLP	1,0	13,0	27,6%
Paris CDG	CDG	0,0	13,2	30,5%
Schiphol	AMS	0,0	8,4	42,1%
München	MUC	0,0	18,0	17,0%
Paris Orly	ORY	0,0	15,0	30,5%
Manchester	MAN	0,0	8,1	48,5%
Dublin	DUB	0,0	11,8	26,9%
Arlanda	ARN	0,0	19,6	28,6%
Oslo	OSL	0,0	11,9	34,3%
Köln/Bonn	CGN	0,0	11,3	26,2%
Stuttgart	STR	0,0	17,6	17,8%
Nottingham	EMA	0,0	14,2	49,6%
		Durchschnitt	13,8	27,8%

Flughäfen mit einer privaten Beteiligung von 50 % und mehr weisen eine um 30 % bessere Kostenposition gegenüber Flughäfen mit Mehrheitsbeteiligung der

öffentlichen Hand auf, was sich insgesamt auch in einer besseren EBITDA-Marge zeigt. Mögliche Gründe dafür sind ein effizienteres Management sowie stärker auf Leistungsfähigkeit und Dividenden achtende Investoren.

a. Optimierung der Wertschöpfungstiefe

Während die Airlines ihre Stückkosten in den letzten drei Jahren um bis zu 20 % gesenkt haben, stehen die meisten europäischen Airports erst am Anfang dieses Prozesses. Besonders im Overhead-Bereich und bei operativen Abwicklungsprozessen für Passagier, Fracht und Flugzeug ist die Wertschöpfungstiefe im Vergleich zu anderen Industrien bei vielen Flughäfen immer noch zu hoch.

Das Herausbilden von spezialisierten Dienstleistungen wird in den arbeitsintensiven Bodenverkehrsdiensten notwendig sein, um die Faktorkostennachteile speziell in den Hochlohnregionen durch überproportionale Effizienzsteigerungen wettzumachen.

Flughäfen wie Stockholm, Kopenhagen oder Bristol haben ihren eigenen Wertschöpfungsanteil bereits auf 20-25 % reduziert. Auch die deutschen Hubs Frankfurt und München befinden sich auf einem ähnlichen Weg. Einige Airports vollziehen dabei eine komplette Trennung der Geschäftsfelder, so etwa die Frachtabfertigung in Hamburg. Andere gehen wie bspw. Stuttgart (mit Lorsch Aviation Services) Joint Ventures ein, oder übertragen ihre Aktivitäten an eine 100%ige Tochtergesellschaft (wie der Flughafen Frankfurt an die Fraport Cargo Services). Hierdurch können Tarifstrukturen erneuert und ein vollständiges Outsourcing vorangetrieben werden.

Innovative Ansätze einer Variabilisierung der Fertigungstiefe wie „pay as you use“, „sale & lease back“ oder „power by the hour“ waren bislang eher auf mobile Güter beschränkt; in Zukunft sind diese Modelle aber auch für die landseitige Infrastrukturnutzung von Flughäfen denkbar. Auf der Luftseite kann es für einige ausgewählte Airports zum Beispiel durchaus zielführend sein, die Rollverkefhrung zukünftig vollständig an die Flugsicherung zu vergeben, oder die Positions- und Gatevergabe den Airlines zu übertragen.

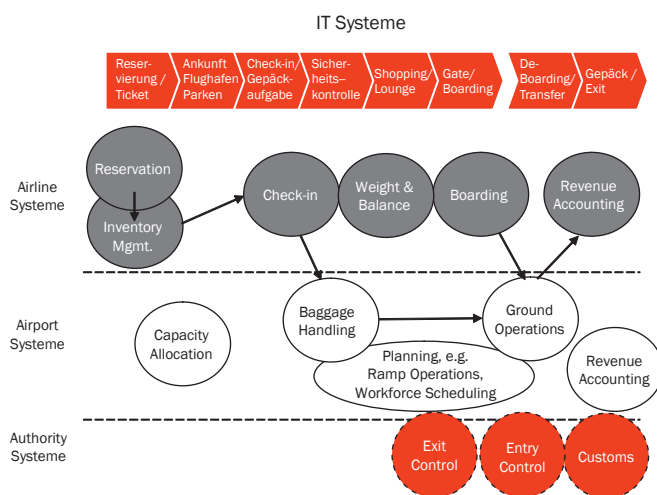
b. Einsatz neuer Technologien

Zusätzliches Potential liegt für Flughafenbetreiber im Einsatz neuer Technologien. Viele der heutigen Probleme wie mangelnde Informationen oder fehlende Transparenz basieren auf ineffizienten und isolierten IT-Systemen

(„Insellösungen“). Oft ist noch veraltete Technologie im Einsatz, die eine Integration sowie den Datenaustausch erschwert. Vor allem bei der Bodenabfertigung spielen verschiedene Systeme eine Rolle, die einerseits der Hoheit des Flughafens und andererseits der Airline unterstehen.

Abbildung 13

Darstellung der zentralen Flughafen IT-Prozesse



Die Kombination der operativen Verbesserungshebel mit einer leistungsfähigen IT-Infrastruktur, die aktuelle Daten zu jedem Zeitpunkt zur Verfügung stellt, erlaubt eine gesamthafte Kostenoptimierung der Kernprozesse eines Flughafens. Innovative, integrierte Systeme und Technologien ermöglichen die Erkennung und Steuerung von Passagierströmen in Terminals und helfen so bei der Entzerrung von Engpassstellen. Die Flughäfen der Zukunft dürfen diese Technologien nicht als Bedrohung oder Last verstehen, sondern als Zusatznutzen für ihre Kunden.

So ermöglicht z. B. die RFID-Technologie besonders im Bereich der Passagierabfertigung und der Mitarbeiterinsatzplanung hohe Optimierungspotentiale. Der Einsatz von SmartCards mit RFID-Chip zur Identifikation von Passagieren, kombiniert mit biometrischen Daten und automatisierten Identifikationsmethoden (z. B. Iris- oder Fingerabdruck-Scan), ermöglichen einen optimalen „Zero-touch“ Prozess. Neben SmartCards können auch Tickets mit passiven Transpondern zur Optimierung des Passagierflusses ausgestattet werden, die allerdings im Gegensatz zu ersteren keine sicherheitstechnischen Zusatzfunktionen bieten.

Im Flughafen Frankfurt wird gerade der Common User Self Service (CUSS) als Weltpremiere eingeführt. Dieser Service ermöglicht sowohl im Terminal als auch außerhalb (an Parkplätzen, Bahnhöfen, Hotels oder in Büroparks) einen flexiblen Check-in. Obwohl die Geschäftsmodelle für CUSS noch nicht vollständig entwickelt sind, bietet dieser Service signifikante Effizienz- und Umsatzpotenziale für Flughäfen.

c. Prozessoptimierung – integrierter Ansatz zwischen Airport und Airline

Mit einem steigenden Verkehrsaufkommen kehren auch die bekannten Probleme zurück: Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit lassen nach, Wartezeiten erhöhen sich – mit den absehbaren negativen Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit. Daher müssen die in der Krisenzeit vernachlässigten Prozessoptimierungen wieder konsequent aufgenommen werden.

Neben den Optimierungsmöglichkeiten, die noch in den Kernprozessen eines Flughafens ruhen, beinhalten die operativen Schnittstellen mit den Airlines häufig weitere ungenutzte Potenziale. Dabei haben Airlines und Airports mittlerweile erkannt, dass die Optimierung der Bodenprozesse neben der Kostenwirkung auch eine erhebliche Differenzierung beim (gemeinsamen) Kunden ermöglicht, was vor allem im hart umkämpften europäischen Kontinentalverkehr große strategische Bedeutung besitzt. Wegen der engen Verzahnung in allen Bereichen der Bodenabfertigung – Fracht, Passagiere, Gepäck und Flugzeug – ist eine signifikante Verbesserung nur durch einen holistischen Ansatz möglich, der alle wesentlichen Beteiligten einbezieht.

Bei der Realisierung noch nicht vollständig ausgeschöpfter Potenziale kommt dem integrierten Vorgehen von Flughafen und Airline auch auf der Luftseite eine erhebliche Bedeutung zu. Zu den Ansatzpunkten gehören dabei unter anderem eine Glättung von Verkehrsspitzen („De-Peaking“), wie in den USA zum Beispiel erfolgreich in Chicago O’Hare durchgeführt.

Eine konsequente Umsetzung dieses Hebels kann darüber hinaus auch die bodenseitige Produktivität sowie die Pünktlichkeit der Prozesse massiv fördern. Hierzu muss aber die Konnektivität zwischen den Flügen weiter optimiert (und das heißt gegebenenfalls auch reduziert) werden, so dass zunehmend nicht die Connecting Time, sondern die Minimum Turnaround Time zum kritischen Faktor wird. Hierdurch lassen sich zum Beispiel Warte-

zeiten und Sonderprozesse in der Gepäckabfertigung deutlich verringern. Voraussetzung ist, dass eventuelle Einbußen auf der Erlösseite (durch verringerte Konnektivität) von den Produktivitäts- und Pünktlichkeitsverbesserungen überkompensiert werden.

V. Fazit und Ausblick

Die Luftfahrtindustrie befindet sich als Reaktion auf die wohl schwerste Krise ihrer Geschichte in einem tiefgreifenden Restrukturierungsprozess. Durch das veränderte Nachfrageverhalten und den andauernden Erfolg der Low Cost Carrier Airlines waren traditionelle Netz-Carrier gezwungen, ihr Geschäftsmodell grundlegend zu überdenken und ihre Kostenposition massiv zu verbessern. In der Folge müssen aber auch Flughäfen ihr Leistungsangebot an die veränderten Anforderungen ihrer Airline-Kunden anpassen und sich dem zunehmenden Wettbewerb stellen.

Nach unserer umfassenden Projekterfahrung im weltweiten Luftfahrtgeschäft können diese Herausforderungen nur unter Berücksichtigung strategischer Implikationen und technologischer Innovationen sowie einer fundamentalen Neuausrichtung der Beziehung zwischen Flughafen und Airline erfolgreich angegangen werden. Ein besonderer Erfolgsfaktor für die Flughäfen ist dabei die Fähigkeit, neue Erlösquellen zu erschließen. Auch dieser Schritt kann nur in enger Partnerschaft mit den Airlines unternommen werden.

Eine klare strategische Ausrichtung für die Geschäftsfeldstrategie, die Beteiligungspolitik, die Markenbildung sowie die Gestaltung des Leistungsportfolios und der Geschäftsprozesse bestimmt maßgeblich den langfristigen Erfolg eines „Best Practice“ Airports. Dabei wird die Nutzung von Synergien mit den Airlines und externen Dienstleistern eine grundlegende Voraussetzung zur Optimierung der operativen Effizienz und der Erschließung neuer Geschäftsfelder darstellen. Dies gilt für große internationale Hub-Airports ebenso wie für „hybride“ Flughäfen und regional fokussierte Low Cost-Airports.

Booz Allen im Luftverkehr

Seit mehr als 30 Jahren arbeitet Booz Allen Hamilton mit führenden öffentlichen und privaten Flughäfen und anderen Transportanbietern zusammen. Aus diesen Erfahrungen resultieren eine breite Wissensbasis und eine umfassende Perspektive, die für unsere Klienten und deren Kunden unersetzlich sind. Die Transportation Group

von Booz Allen Hamilton besteht aus mehr als 400 innovativen Spezialisten, die den Hintergrund und die Fähigkeiten besitzen, für die Bedürfnisse jedes Flughafens speziell zugeschnittene Lösungen zu entwickeln.

Unser Serviceangebot im Luftfahrtsektor umfasst ein breites Spektrum von strategie- und technologiebezogenen Beratungsansätzen. Aus der Arbeit mit Airlines, Flughäfen sowie Regulierungsbehörden haben wir Vorgehensweisen für die Verbesserung nahezu jeden Aspekts des Flughafenbetriebs entwickelt und implementiert.

Unser Service beinhaltet:

- Wettbewerbsstrategien und Marktpositionierung
- Strategien zur Umsatzverbesserung
- Optimierung von Prozessabläufen
- Operative Effizienzsteigerung
- Operative Kapazitätsoptimierung
- Flughafen Asset Management
- Wirtschaftliche Analysen und Machbarkeitsstudien
- Flughafengebühren und Verhandlungen
- Verkaufsflächen- und Konzessionsplanung
- Fluglärm und Umweltanalysen
- Flughafen und Flugservices Entwicklung
- Privatisierung und Vertragsstrategien
- Geschäftsabläufe und organisatorische Neuausrichtung
- Flughafen Leasing
- Finanzierung
- Sicherheit- und Security-Bewertungen

Booz Allen Hamilton hat seine globalen Projekterfahrungen sowohl im Airline- als auch im Airport-Sektor in anderen Publikationen bereits veröffentlicht:

- Lean Terminal Operation Production Systems (L-TOPS)
- Low Cost Carrier Geschäftsmodelle
- New Technologies in Transportation
- Airline Punctuality – How Airlines Can Improve On-Time Performance
- Flight For Survival – A New Business Model for the Airline Industry

Wenn Sie Interesse an einem regelmäßigen Leistungsvergleich haben und an unserem jährlichen Airport Benchmarking Panel teilnehmen möchten, kontaktieren Sie uns bitte unter aviation@bah.com.

Booz Allen Hamilton

Mit rund 16.600 Mitarbeitern und Büros auf sechs Kontinenten zählt Booz Allen Hamilton zu den weltweit führenden Unternehmensberatungen. Das Unternehmen befindet sich im Besitz seiner 250 aktiven Partner. Sechs Büros sind im deutschsprachigen Raum:

Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, München, Wien und Zürich. Im vergangenen Geschäftsjahr belief sich der Umsatz weltweit auf 3,3 Mrd. US\$, im deutschsprachigen Raum auf 190 Mio. Euro.

Kontaktinformation:

Dr. Jürgen Ringbeck
Geschäftsführer
Booz Allen Hamilton
Zollhof 8
D-40221 Düsseldorf
Tel +49 211 3890-161
ringbeck_jurgen@bah.com

Richard Hauser
Geschäftsführer
Booz Allen Hamilton
Lenbachplatz 3
D-80333 München
Tel +49 89 54525-538
hauser_richard@bah.com

Dr. Markus Franke
Mitglied der Geschäftsleitung
Booz Allen Hamilton
Zollhof 8
D-40221 Düsseldorf
Tel +49 211 3890-278
franke_markus@bah.com

Edward Clayton
Mitglied der Geschäftsleitung
Booz Allen Hamilton
Zollhof 8
D-40221 Düsseldorf
Tel +49 211 3890-169
clayton_edward@bah.com

Worldwide Offices

Abu Dhabi
Charles El-Hage
971-2-6-270882

Brisbane
Tim Jackson
61-7-3230-6400

Frankfurt
Rainer Bernnat
49-69-97167-0

McLean, VA
Eric Spiegel
703-902-5000

Rio de Janeiro
Paolo Pigorini
55-21-2237-8400

Sydney
Tim Jackson
61-2-9321-1900

Amsterdam
Marco Kesteloo
31-20-504-1900

Buenos Aires
Ivan De Souza
54-1-14-131-0400

Helsinki
Timo Leino
358-9-61-54-600

Melbourne
Tim Jackson
61-3-9221-1900

Rome
Fernando Napolitano
39-06-69-20-73-1

Tampa
Joe Garner
813-281-4900

Atlanta
Lee Falkenstrom
404-659-3600

Caracas
José Gregorio Baquero
58-212-285-3522

Hong Kong
Edward Tse
852-2251-8892

Mexico City
Jaime Maldonado
52-55-9178-4200

San Diego
Dave Karp
619-725-6500

Tokyo
Steve Wheeler
81-3-3436-8631

Bangkok
Tim Jackson
66-2-653-2255

Chicago
Vinay Couto
312-346-1900

Houston
Matt McKenna
713-650-4100

Milan
Enrico Strada
390-2-72-50-91

San Francisco
Bruce Pasternack
415-391-1900

Vienna
Helmut Meier
43-1-518-22-900

Beijing
Edward Tse
8610-8520-0036

Cleveland
Mark Moran
216-696-1900

Jakarta
Tim Jackson
6221-577-0077

Munich
Jörg Krings
49-89-54525-0

Santiago
Leticia Costa
562-445-5100

Warsaw
Adrian Foster
48-22-630-6301

Beirut
Charles El-Hage
961-1-336433

Colorado Springs
Glen Bruels
719-597-8005

Lexington Park
Cynthia Broyles
301-862-3110

New York
David Knott
212-697-1900

São Paulo
Letícia Costa
55-11-5501-6200

Washington, DC
Eric Spiegel
703-902-5000

Berlin
Rene Perillieux
49-30-88705-0

Copenhagen
Torsten Moe
45-33-18-70-00

London
Shumeet Banerji
44-20-7393-3333

Oslo
Karl Høie
47-23-11-39-00

Seoul
Jong Chang
82-2-2170-7500

Wellington
Tim Jackson
64-4-915-7777

Bogotá
Jaime Maldonado
57-1-628-5050

Dallas
Tim Blansett
214-746-6500

Los Angeles
Tom Hansson
310-297-2100

Paris
Bertrand Kleinmann
33-1-44-34-3131

Shanghai
Edward Tse
86-21-6340-6633

Zurich
Jens Schädler
41-1-20-64-05-0

Boston
John Harris
617-428-4400

Düsseldorf
Thomas Kuenstner
49-211-38900

Madrid
Mercedes Mostajo
34-91-411-8450

Philadelphia
Molly Finn
267-330-7900

Stockholm
Jan-Olof Dahlén
46-8-506-190-00