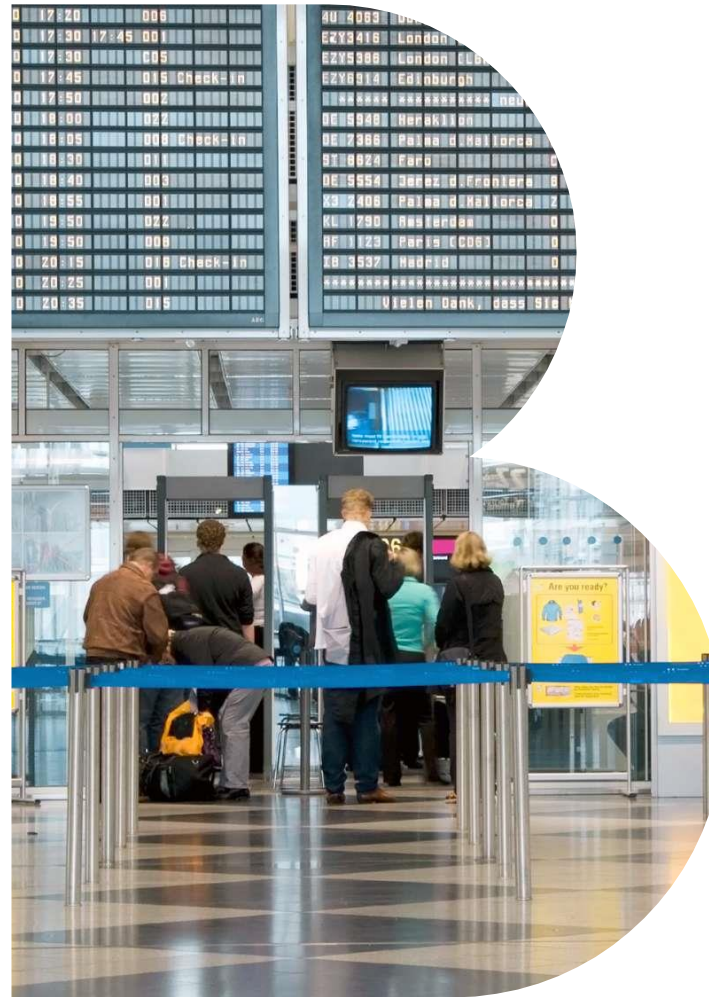


Flughäfen im harten Wettbewerb

Wie Flughäfen durch eine effiziente Nutzung ihrer Sachanlagen wettbewerbsfähiger werden können



Wettbewerbsintensives Marktumfeld: Flughafenbetreiber müssen ihre Sachanlagen effizient nutzen



Marktumfeld

Flughafenbetreiber im deutschsprachigen Raum sind mit Schwierigkeiten konfrontiert:

- > **Steigender Druck auf die Flughafengebühren** durch Billigfluggesellschaften
- > **Verstärkte außereuropäische Konkurrenz für Flughafendrehkreuze** (v.a. durch Umsteigeverkehr in den Golfstaaten)
- > **Strengere Maßstäbe für staatliche Beihilfen:**
Betriebsbeihilfen für Regionalflughäfen nur noch für eine Übergangszeit von max. 10 Jahren
- > **DACH-Flughäfen müssen hohe Anforderungen an Sicherheit und Umweltschutz erfüllen** (v.a. beim Schallschutz)
- > **Umsetzung notwendiger Erweiterungsinvestitionen verzögert sich häufig:** v.a. durch langwierige Genehmigungsverfahren und technische Probleme

Herausforderung



- > Flughafenbetreiber müssen ihre Geschäftsmodelle möglichst **effizient** ausrichten
- > Im Mittelpunkt sollte dabei die optimale Nutzung und **Weiterentwicklung der Sachanlagen ("Assets")** des Flughafens stehen (z.B. Terminalgebäude, Flughafeninfrastruktur, Retail- und Verkehrsflächen)

> Roland Berger hat vor diesem Hintergrund die **Sachanlagen-Effizienz** von 15 Flughäfen im deutschsprachigen Raum analysiert. Gemeinsam bewirtschaften sie ein Sachanlagevermögen von über 23 Mrd. EUR

Status quo: Flughäfen im deutschsprachigen Raum zeigen unterschiedliche Performance bei ihrer Anlageneffizienz

> Von uns verwendete **Kennzahl** für die Ermittlung der Asset-Effizienz = **erwirtschafteter Umsatz (in EUR) pro investiertem Euro in das Sachanlagevermögen**

- > Viele Flughäfen lassen beim Thema Anlageneffizienz **bedeutendes Potenzial ungenutzt**
- > Beispiel: Die besten Flughäfen erwirtschaften **50 bis 60 Cent Umsatz pro Euro Sachanlagevermögen**; die am unteren Ende der Skala kommen gerade mal auf **10 bis 20 Cent** – unabhängig von ihrer Größe
- > Flughafenbetreiber sollten das **Optimierungspotenzial jetzt nutzen**, um für das zunehmend schwierige Geschäftsumfeld der kommenden Jahre gerüstet zu sein
- > **Rund die Hälfte** der untersuchten Flughäfen **verfehlt aktuell ihre Entwicklungsziele** für den Ausbau ihrer Infrastruktur
- > Dieser **Investitionsstau** ist gefährlich: Das Risiko wächst, kostenintensive Investitionen verspätet und ggf. in einem Umfeld abkühlender Konjunktur zu tätigen. Dann droht eine **weitere Verschlechterung der Anlageneffizienz**

Einspar- und Wachstumspotenzial bei Sachanlagenoptimierung

Vier Handlungsfelder für Flughäfen – Beispiele für Optimierungspotenziale

1 Anlagenstrategie	2 Anlagenbetrieb	3 Anlagenfinanzierung	4 Anlagenintensität
+10% p.a.	bis zu 25%	bis zu 50%	bis zu 20%
> mögliche Steigerung der Non-Aviation-Erlöse	> weniger Betriebskosten	> weniger Kapitalkosten für Fremdfinanzierung von Investitionen in Sachanlagen	> weniger Sachanlagen > Joint Ventures ermöglichen bessere Risikostreuung, geringere Kapitalbindung und niedrigere Finanzierungskosten

Bei effektiver Kombination aller Maßnahmen kann die Sachanlageneffizienz um **bis zum Dreifachen gesteigert werden**

Handlungsfeld 1: Anlagenstrategie

- wie Flughäfen die Bewirtschaftung ihrer Sachanlagen optimieren können



Handlungsfeld 2: Anlagenbetrieb

- wie Flughäfen die Bewirtschaftung ihrer Sachanlagen optimieren können



2 Optimierung des Betriebs der Sachanlagen (Beispiele)

- > Durch eine ferngesteuerte Flugsicherung (digitaler Tower) sinken die **Kosten für Flugsicherung** auf Regionalflughäfen um **40%**
- > Energie-Audits, Mitarbeiterschulungen und eine optimierte Steuerung der Gebäudetechnik senken den **Energieverbrauch pro Passagier** um **15%**

Handlungsfeld 3: Anlagenfinanzierung

- wie Flughäfen die Bewirtschaftung ihrer Sachanlagen optimieren können

3 Optimierung der Finanzierung von Sachanlagen (Beispiele)

- > Wird der "Liquiditätsüberschuss" von Banken genutzt, sind langfristige Verbindlichkeiten zu **günstigen Zinssätzen** von rund **1,5%** refinanzierbar
- > Infrastrukturanbieter mit öffentlich-rechtlichem Eigentümer haben Verhandlungsmacht und müssen **keine Covenants** akzeptieren



Handlungsfeld 4: Anlagenintensität

- wie Flughäfen die Bewirtschaftung ihrer Sachanlagen optimieren können

4 Minderung des Sachanlagevermögens durch Konzentration auf Kernprozesse (Beispiele)

- > Durch Kooperationen mit Fluggesellschaften sinken die **Kosten für Terminals um 40%**
- > **Investitionskosten** lassen sich **um über 80% senken**, wenn flughafennahe Infrastruktur (z.B. Parkhäuser, Logistikzentren etc.) durch Betreiberfirmen errichtet wird



Roland
Berger

