

## Schwerpunkt Corporate Real Estate

# Management und strategische Positionierung von Airport-Immobilien

**Flughäfen heben ab: Mehr als die Hälfte des Umsatzes erwirtschaften die Betreiber heute schon mit Dienstleistungen, die nicht in direktem Zusammenhang mit dem Flugbetrieb stehen. Vor allem das Immobilienmanagement ist nach Auffassung der Autoren entscheidend für die Zukunft der Flughäfen. Die Herausforderung ist, einerseits durch die bauliche Struktur die Verweildauer der Passagiere zu optimieren und dadurch die Attraktivität des Flughafens zu erhöhen, andererseits aber eine unmittelbar angrenzende „Airport City“ zu schaffen, in der – begünstigt durch die direkte Verkehrsanbindung – begehrte Gewerbeflächen angeboten werden. (Red.)**

Internationale Flughafenbetreiber sind seit mehreren Jahren mit spezifischen Rahmenbedingungen konfrontiert, die sich von anderen Branchen maßgeblich unterscheiden. In den letzten Jahren war ein kontinuierlicher Anstieg des weltweiten Flugverkehrsaufkommens und somit der beförderten Passagiere zu erkennen. Diese Entwicklung wird sich, bei einem globalen Wachstum von etwa fünf Prozent per annum, auch in Zukunft fortsetzen.<sup>1)</sup> Einerseits ist dies auf die voranschreitende Globalisierung, andererseits auf die zunehmende Massentauglichkeit des Fliegens zurückzuführen, wodurch immer neue Kundengruppen erschlossen werden.<sup>2)</sup>

Neben dieser für Flughafenbetreiber eher positiven Entwicklung waren und sind sie mit einer Vielzahl weiterer Her-

ausforderungen konfrontiert: gestiegener Druck auf Margen, gestiegener Konkurrenzdruck durch die Liberalisierung von Services, internationaler Standortwettbewerb, stärkere Verantwortung für Flughafenattraktivität im internationalen Kontext, striktere Umwelt- und Sicherheitsauflagen.

Trotz des anhaltenden organischen Wachstums im „traditionellen Kerngeschäft“ internationaler Flughafenbetreiber führen diese Rahmenbedingungen zu sinkenden Einnahmen aus der Abwicklung des Flugverkehrs. Daneben existieren aus Eigentümersicht (Kommunen, Länder, Privatpersonen) stabile und steigende Renditeerwartungen an Flughafenbetreiber, wodurch sich das Kerngeschäft in den letzten Jahrzehnten stark verändert hat.

telbaren Kontakt zum Flugbetrieb mehr und erstreckt sich von Hoteldienstleistungen über Gastronomie bis hin zu Verkaufsflächen und Unterhaltung. Zusätzlich wird daran gearbeitet, den Erwartungen der Kunden zum Beispiel durch eine Verkürzung der Wartezeiten und Wege in Form einer reduzierten „Minimum Connection Time“ (vergleiche Abbildung 1) gerecht zu werden.<sup>4)</sup>

Grundsätzlich lässt sich das Leistungsportfolio eines modernen internationalen Flughafens (Stichwort Airport City) in drei Bereiche unterteilen:

- **Non-Aviation:** Prozesse, die in keinem direkten Zusammenhang mit dem Flugbetrieb stehen wie zum Beispiel Wahrnehmung von Eigentumsrechten, Immobilien- und Infrastrukturentwicklung, Flächenvermietung und -bereitstellung (Büros, Food Corner, Retail, Hotels).
- **Aviation:** Prozesse, die direkt mit der Abwicklung des Flugbetriebes zu tun haben, beispielsweise Bereitstellung und Betrieb von Terminals sowie Lande- und Startbahnen, Winterdienst am Rollfeld, Flugverkehrssicherung oder Flughafenbetriebssicherheit durch eine eigene Feuerwehr.
- **Ground Services:** Prozesse zur Abfertigung von Passagieren und Gepäck zum Beispiel Check-In-Area, Security Bereiche, Gepäckausgabe, Logistik.

Auf Basis der beschriebenen Herausforderungen im Aviation-Bereich ist es nicht verwunderlich, dass mittlerweile ein Großteil des Umsatzes aus dem Bereich Non-Aviation erwirtschaftet wird. In der Regel sind es knapp 50 Prozent der Gesamtumsätze, bei weiter steigender Tendenz (vergleiche Abbildung 2).<sup>5)</sup>

### Neue Anforderungen an das Immobilienmanagement

Durch die Notwendigkeit der strategischen Weiterentwicklung des Kerngeschäfts hat sich auch das Immobilienportfolio stark verändert. Bereits heute

Die Autoren	
Gerald Schlögl	
Senior Consultant	
Dr. Andreas Maier	
Consultant, ICME Management Consultant GmbH, München	

### Veränderung des Kerngeschäfts

Um sinkende Margen aus dem Kerngeschäft auszugleichen und Renditeerwartungen gerecht zu werden, ergibt sich die Notwendigkeit, alternative Einnahmequellen zu erschließen. Waren Betreiber früher nur für die reine Abwicklung von Flügen zuständig, bieten sie heute ein Rundum-Konzept an.

Moderne internationale und passagierintensive Airports entsprechen daher oftmals einem „Stadt in Stadt“-Konzept. Dieses zielt darauf ab, alle Bedürfnisse der Kunden innerhalb eines Tages oder sogar weniger Stunden erfüllen zu können. In diesem Zusammenhang hat sich auch der Begriff Airport-City etabliert.<sup>3)</sup> Dabei hat eine Vielzahl an Leistungen internationaler Flughäfen keinen unmittel-

ist ein Großteil der Gebäudeflächen für Non-Aviation vorgesehen. Es ist absehbar, dass sich diese Entwicklung fortsetzen und das Non-Aviation Immobilienportfolio weiter an Bedeutung gewinnen wird. Dies erfordert ein breit angelegtes Umdenken in der Entwicklung und Bereitstellung von Immobilien, Infrastruktur, Ressourcen und Dienstleistungen.

Das Immobilienmanagement spielt somit auch in der strategischen Positionierung des Flughafens, vor allem im internationalen Standortwettbewerb, eine zentrale Rolle. Denn es ist für die entsprechende Entwicklung von Flächen und Infrastruktur zuständig, wodurch die Bedürfnisse der internationalen Fluggäste erfüllt werden. Hierdurch werden neue Märkte und international wettbewerbsfähige Standorte zum Beispiel als versorgungstechnische und architektonische Anziehungspunkte geschaffen.<sup>6)</sup>

### Basis für reibungslose Prozesse

Neben dieser strategischen Dimension gilt es, den operativen Flughafenbetrieb aufrechtzuerhalten und durch ein entsprechendes Immobilienmanagement möglichst effizient zu gestalten. Denn ein optimal strukturiertes und bewirtschaftetes Immobilienportfolio stellt die Basis für reibungslos funktionierende und darauf aufbauende Prozesse dar (vergleiche Abbildung 3).<sup>7)</sup>

In diesem Kontext gewinnt ein professionelles Immobilien- und Mietermanagement sowie eine intensive Betreuung der zahlenden Mieter an Bedeutung und dient der Steigerung der Umsätze und Renditen aus dem Bereich Non-Aviation. Daneben spielt das Immobilienmanagement auch für die professionelle Abwicklung des Aviation-Bereichs, zum Beispiel die Sicherstellung des Flugverkehrs oder die Personensicherheit, eine zentrale Rolle. Dabei kommt der strategischen Steuerung zur optimalen Bereitstellung von Flächen zur Flugsicherungskontrolle sowie für Zoll- und Sicherheitsdienste eine wichtige Bedeutung zu. Aber auch bei speziellen Dienstleistungen wie Check-In, Post, Gepäck und Luftfracht gewinnt eine flächen- und prozessoptimale Anordnung weiter an Relevanz.

Ebenso ist die optimale Unterstützung bei der Implementierung eines Safety-Management-System (SMS) notwendig.

Abbildung 1: Rahmenbedingungen und Entwicklungen



Abbildung 2: Wertschöpfungskette der Flughafenbetreiber

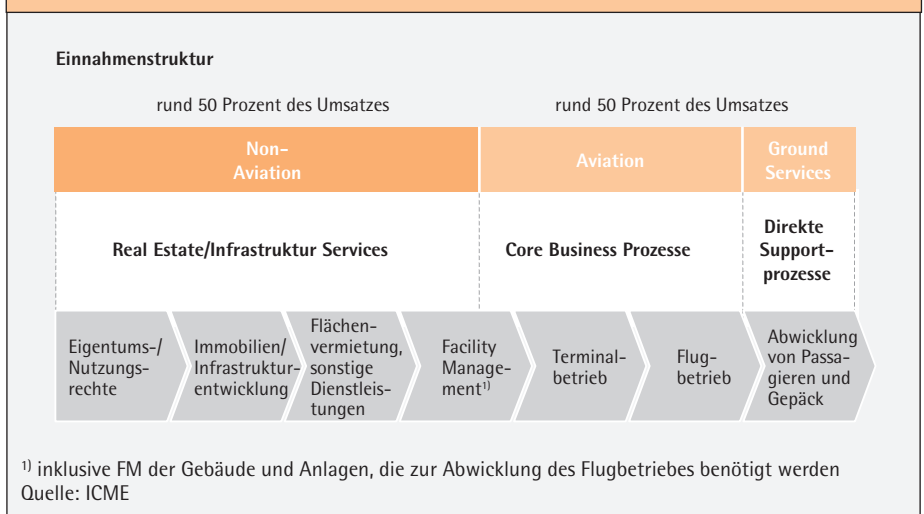
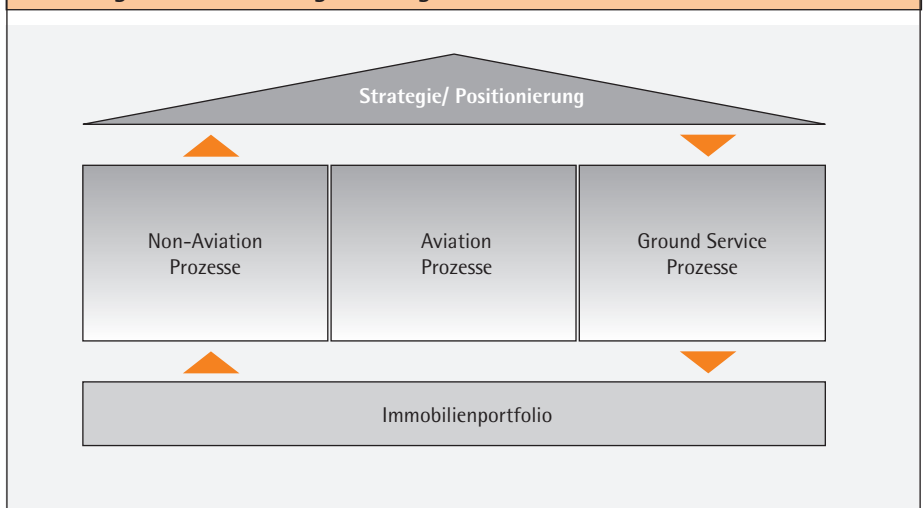


Abbildung 3: Positionierung von Flughafenbetreibern



Dies zeichnet sich einerseits durch klare bauliche Trennung von sicherheits- und öffentlichen Zonen aus und andererseits durch technische IT-Systeme und organisatorische Maßnahmen zur Zutritts- und Personenkontrolle.<sup>8)</sup> Die Forderung nach immer mehr Sicherheit verknüpft die Flächen der Flughafenbetreiber, erfordert Investitionen und verstärkt den Druck auf die Margen.

Werden die außenseitigen Flächen von Flughäfen betrachtet, führen hier insbesondere Schnee, Eis und Nebel regelmäßig zu massiven Verkehrseinbrüchen. Sowohl Schließungen, Mengenreduktionen als auch Verspätungen sind die Konsequenz und für alle Systempartner kostspielig.<sup>9)</sup> Hohe Investitionen im Facility Management beispielsweise bezüglich des zusätzlichen Winterdienst- oder Abfertigungsgeräts sind notwendig, können dem aber nur teilweise entgegenwirken.

### Ökologische Verantwortung

Schließlich sind Flughäfen in steigendem Maße angehalten, ihren Umweltverpflichtungen nachzukommen. Auch

hier kann durch einen gezielten und bewussten Flächeneinsatz ein erheblicher Beitrag durch das Immobilienmanagement geleistet werden. Der Dialog mit den Verbrauchern (Fluggesellschaften, Mietern) am Standort ist hier von besonderer Bedeutung. Somit wird auch die architektonische Weiterentwicklung zur nachhaltigen Bewirtschaftung der Flughafenimmobilien in Form von Green Building zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor für die Flughäfen von morgen.

Flughafenbetreiber und Immobilienmanagement sehen sich in den nächsten Jahren mit einer Vielzahl an Herausforderungen konfrontiert, welche es in unterschiedlichen Geschäftsfeldern zu meistern gilt. Erstens ist man bei der Abwicklung von Flügen und Passagieren grundsätzlich daran interessiert, sowohl eine Reduzierung der Minimum Connecting Time zu erzielen als auch Flächen zu optimieren, um die dahinter liegenden Prozesse effizienter zu gestalten, das heißt Wege- und Wartezeiten für die Passagiere zu verkürzen. Flughäfen müssen in diesen Bereichen konkurrenzfähig bleiben, um sinkenden Einnahmen und strikteren Sicherheits- und Umweltauflagen entgegenzuwirken.

Zweitens wird mittlerweile aus dem Non-Aviation Bereich ein erheblicher Teil des Gesamtumsatzes erwirtschaftet. Eine Vielzahl an Leistungen internationaler Flughäfen hat keinen unmittelbaren Kontakt zum Flugbetrieb und erstreckt sich von Hoteldienstleistungen über Gastronomie bis hin zu Verkaufsf lächen und Unterhaltung.

### Komfort

Ziel ist es, einen hohen Grad an Convenience für Passagiere zu erzielen, damit die Fluggäste entsprechend konsumieren bevor er sie ihre Weiterreise antreten. Auch hier stehen Flächen- und Prozesseffizienz im Fokus, da die bewusste Führung der Kunden durch entsprechende Gestaltung der Verkaufsf lächen innerhalb des Flughafens zu Umsatzsteigerungen führt.

Drittens spielt das Immobilienmanagement in der Gesamtpositionierung des Flughafens eine strategische Rolle. In Form einer stetigen Weiterentwicklung der Immobilien und Infrastruktur werden dahinterliegende Kundenbedürfnisse durch ein Rundum-Konzept erfüllt.

Von dem Immobilienmanagement in Flughäfen verlangt das einerseits unter Kostenaspekten eine effizientere Nutzung der Flächen im Aviation-Bereich, um das zukünftig höhere Passagieraufkommen bedienen zu können. Andererseits ist bezüglich der Gesamtumsätze ein weiterer effizienter und bedarfsgerechter Ausbau der Flächen im Non-Aviation-Bereich anzustreben.

### Fußnoten

<sup>1)</sup> Daten der CIO, vergleiche <http://www.umwelt-daten.de/verkehr/downloads/entwflug.pdf>, Stand: 30. April 2011.

<sup>2)</sup> Vergleiche Preilowski: Schoppingparadies Flughafen – Entwicklungen und Trends im Non-Aviation-Bereich deutscher Flughäfen, Diplomica Verlag, 2009, S. 15.

<sup>3)</sup> Vergleiche Bräuer: Airport Cities – Die Städte an den Runways, GRIN Verlag, 2011, S. 20.

<sup>4)</sup> Vergleiche Zimmer und Betz: Airport Cities – Concepts and Success Factors, ICME Benchmark Study 2009, Press Release, München, S. 1.

<sup>5)</sup> Vergleiche Loreth: Flughäfen werden zu Einkaufszentren, AIZ Das Immobilienmagazin, (4) 2009, S. 28.

<sup>6)</sup> Vergleiche Kohleisen: Szenarien des Convenience-Marktes: wettbewerbsstrategische Positionierung logistischer Mittler am Beispiel von Tank-Shops, Deutscher Universitäts-Verlag, 2001, S. 56.

<sup>7)</sup> Vergleiche Schulz, Baumann und Wiedemann: Flughafen Management, Oldenbourg 2010, S. 77.

<sup>8)</sup> Vergleiche Lenke und Zimmer: Aviation and Real Estate, ICME-Study, München, S. 2.

<sup>9)</sup> Vergleiche Lenke und Zimmer (2011), a.a.O., S. 3