



**Andersch**

an FTI Consulting Group Company

WHITEPAPER

# Ökosystem Flughafen in anhaltenden Turbulenzen





**Branche im Sturzflug:** COVID-19 trifft die Luftfahrtbranche hart – die Industrie kommt weltweit zum Erliegen. Eine Erholung auf das Niveau des Jahres 2019 wird nicht vor 2023 erwartet



**Regionale Flughäfen besonders bedroht:** Regionale und kleinere Flughäfen waren bereits vor COVID-19 existenzgefährdet – Gründe liegen in geringer Profitabilität, Rückgang an Passagierzahlen, strenger regulierten staatlichen Fördergeldern (Neubewertung der EU-Beihilferichtlinien 2020) und zunehmendem Wettbewerbsdruck



**Krise trifft gesamtes Ökosystem:** Am Fortbestehen der Flughäfen hängt die Existenz zahlreicher Dienstleister wie Abfertigungs-, Sicherheits- und Verwaltungsunternehmen. Der Einbruch der Flugaktivitäten an internationalen Flughäfen und drohende Airport-Schließungen haben gravierende Folgen – marktöffnende Maßnahmen und Neuverhandlung mit Flughafenbetreibern sind notwendig, um langfristig das Fortbestehen externer Dienstleister zu sichern



**Langen Atem beweisen:** Langfristige globale Trends wie Bevölkerungswachstum, Wohlstandsmehrung und Produktivitätssteigerungen im Flugverkehr begünstigen Wachstumsaussichten der großen Marktteilnehmer – z.T. zweistellige Wachstumsraten möglich bei erfolgreichem Überwinden der COVID-19 Krise

## DEUTSCHLAND - ÖKOSYSTEM FLUGHAFEN



## AKTUELLE MARKTTRENDS (EUROPA)



Hoher **Konkurrenzdruck** unter **Airlines** und absehbare Konsolidierung aufgrund von Überangebot und Abhängigkeit von Subventionen



**Flughafensubventionierung** durch die EU kritisch bewertet – selbst bei Verlängerung der Beihilfe-Zeiträume über 2024 hinaus wird zunehmend die Frage nach den Opportunitätskosten gestellt



**Nachhaltigkeitstrend** („Flight shaming“) und CO2-Emissionsziele (u.a. Fluggaststeuer, geplantes Dumpingpreisverbot, Steuersenkung Bahn-Fernverkehr) begünstigen alternative Verkehrsmittel



**COVID-19:** Kurzfristig keine vollständige Erholung des Passagierverkehrs (privat und Geschäftsreisende) erwartet; hohe Abhängigkeit von weiterem Pandemieverlauf und Reiseeinschränkungen verringert Planungssicherheit



**Veränderung der Arbeitswelt:** Home Office und Verlagerung physischer Meetings in den digitalen Raum, nachhaltige Etablierung von Videokonferenzen

	<b>COVID-19 Folgen</b>	<b>4</b>
	<b>Ökosystem Flughafen</b>	
	Flughäfen	<b>6</b>
	Fluggesellschaften	<b>10</b>
	Abfertigung/Ground Handling	<b>11</b>
	Einzelhandel	<b>12</b>
	Mobilität & Hotellerie	<b>13</b>
	<b>Weiterführende Informationen</b>	<b>14</b>

# COVID-19 – NICHT DIE EINZIGE HERAUSFORDERUNG DES FLUGVERKEHRS

## LUFTFAHRTBRANCHE AM BODEN

Die Luftfahrtbranche ist eine der am härtesten durch den Ausbruch der COVID-19 Pandemie betroffenen Branchen – die aktuelle Krise gilt als die größte in der Geschichte der Luftfahrt. Das Passagieraufkommen an deutschen Flughäfen brach im April und Mai um fast 100% ggü. Vorjahr ein. Flughäfen fehlen zu dieser Zeit monatlich rd. € 500 Mio. Umsatz (ca. 95%) bei gleichzeitig rd. € 170 Mio. fälligen Vorhaltekosten.

## KEINE ERHOLUNG IN SICHT

Auf schnelle Erholung kann die Branche nicht hoffen, denn aktuelle Prognosen gehen von einem anhaltenden Negativeffekt aus. Das Vorkrisenniveau wird voraussichtlich frühestens 2024 erreicht – mit gravierenden Folgen für die gesamte Industrie: Passagierrückgänge um rd. 60% im COVID-19 Krisenjahr und Passagierzahlen um mind. 15-20% unter Normalniveau für die Folgejahre (Frapport-Planung) gelten als realistische Annahmen. Die Gründe sind vielfältig: Anhaltende Gesundheitsbedenken hemmen die Nachfrage, Flugfrequenzen werden reduziert. Auch die beschleunigte Digitalisierung verändert die Arbeitswelt nachhaltig, was sich u.a. an zunehmender Durchsetzung dauerhafter Home Office-Regelungen (u.a. Siemens, Allianz, Novartis) sowie der geplanten Senkung der Dienststreifen (u.a. Deutsche Bank, Deutsche Telekom, RWE) zeigt. Auch steigendes Umweltbewusstsein schlägt sich in den Reiserichtlinien vieler Unternehmen nieder, etwa durch die Vermeidung von Inlandsflügen. Unterstützt wird dies durch regulatorische Auflagen zur Erreichung der Klimaziele. Etwa kündigte die EU-Kommission eine Reduzierung der Zuteilungsmenge kostenloser Emissionszertifikate für die Fluggesellschaften an, während Frankreich ein Inlandsflugverbot anstrebt und sich auch Austrian Airlines im Zuge des COVID-19 Hilfspaketes verpflichtete, Kurzstreckenflüge auf die Bahn zu verlagern, um den innerösterreichischen CO2-Ausstoß bis 2030 zu halbieren.

## FLUGHÄFEN LEIDEN BESONDERS

Trotz eingeleiteter Maßnahmen wie Kurzarbeit bleiben die Kosten auf hohem Niveau. Auch künftig muss die politisch gewollte Betriebsbereitschaft für Minimalversorgung aufrecht erhalten werden, selbst bei Nicht-Auslastung. Flughäfen stehen vor existenzgefährdenden Herausforderungen. Der Flughafenverband ADV und ver.di gehen von rd. 180.000 gefährdeten Beschäftigten im Ökosystem Flughafen aus – davon jeder Vierte bei Flughafengesellschaften (rd. 15% der Gesamtbeschäftigten). Fehlender Zugang zu Hilfsmitteln wie dem

Stabilisierungsfonds oder KfW-Krediten aufgrund der meist staatlichen Eigentümerverhältnisse (Ausnahme Fraport) untermauert diese Aussichten.

## HERAUSFORDERUNGEN SCHON VOR COVID-19

Dabei war die Branche, die mit steigenden Passagierzahlen insbesondere in Asien warb, schon vor COVID-19 mit diversen Herausforderungen konfrontiert. Erste Negativzeichen deuteten sich Ende 2019 an: die Passagierzahlen lagen an deutschen Flughäfen drei Monate in Folge unter den Vorjahreswerten – u.a. zurückzuführen auf diverse Handelskonflikte, eine Konjunkturertrübung, steigende Ölpreise und den Boeing-Effekt (Abstürze der 737 Max).

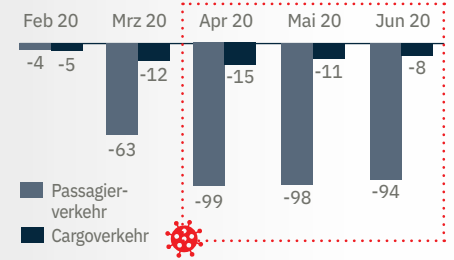
## KONSOLIDIERUNG IM AIRLINE-UMFELD

Flughäfen setzt zudem die fortschreitende Marktkonsolidierung der Fluggesellschaften schwer zu, wie u.a. die Insolvenzen von Air Berlin, Germania, Thomas Cook oder der schottischen Flybmi. Durch das Ausbleiben der fälligen Landegebühren entfallen wichtige Umsatzerlöse bei den Betreibern. Dies führt insb. bei kleineren Flughäfen mit hoher Abhängigkeit von wenigen Airlines (Klumpenrisiko) zu großen Herausforderungen. COVID-19 beschleunigt dies: Bei einer Auslastung von 60% hätten nach einer IATA-Analyse nur vier von 120 Airlines überhaupt ihre Kosten gedeckt. IATA rechnet damit, dass ohne umfassende Staatshilfen mindestens 30 Airlines weltweit vom Markt verschwinden.

## VERLIERER SIND FLUGHÄFEN

Die Krise trifft die gesamte Branche. Doch insb. regionale Airports waren bereits vor COVID-19 im Krisenmodus. So summierten sich die Verluste der deutschen Regionalflughäfen zwischen 2005-14 auf € 1,3 Mrd., welche im Regelfall durch staatliche Betriebsbeihilfen aufgefangen werden mussten. Keiner der kleineren Airports hatte es geschafft, einen Betriebsgewinn zu erzielen. Zugleich müssen Airports profitabler werden, um den Schritt in die finanzielle Unabhängigkeit zu schaffen – so will es die EU-Beihilferichtlinie (2014). Zwar fordern Flughafenverbände infolge der COVID-19 Krise eine Verlängerung der Übergangszeiträume, da sonst ab 2024 staatliche Gelder für den operativen Betrieb entfallen. Doch zugleich ist die öffentliche Hand (und damit perspektivisch der Steuerzahler) selbst so stark durch COVID-19 belastet, dass die Frage nach den Opportunitätskosten von Flughafen-Subventionen immer expliziter gestellt wird.

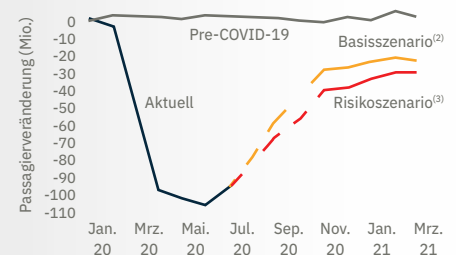
## NUR NOCH CARGO IN DER LUFT ENTWICKLUNG PASSAGIER- UND CARGO-VERKEHR (% GGÜ. VJ)



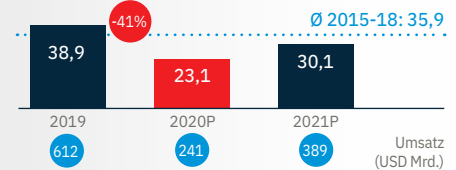
## EINBRUCH FLUGVERKEHR: FLUGGÄSTE ('000) UND FLUGGAST-KM (MIO.), JEWEILS MAI, EXEMPLARISCH FLUGHAFEN DÜSSELDORF



## ENTWICKLUNG PASSAGIERVERKEHR IN EUROPA (MIO. PASSAGIERE GGÜ. PRE-COVID-19 PROGNOSE)



## UMSATZVERLUSTE SETZEN SICH FORT ANZAHL WELTWEITER PASSAGIERFLÜGE (MIO.)



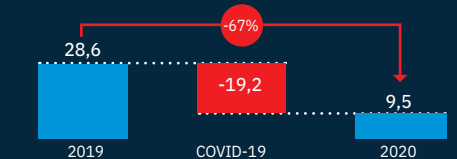
## VERTEILUNG UMSÄTZE AIRPORTS IN EUROPA

Aviation			Non-Aviation		
Passagiergebühren, 25,3%	Landegebühren, 12,7%	Sonstiges, 9,1%	Mieteinnahmen aus Einzelhandel, 13,7%	Sonstiges (PKW-Vermietung, Gastro, Werbung, Catering etc.), 12,2%	
Terminalvermietungen, 7,1%	Sicherheitsgebühren, 4,7%		Immobilienmanagement, 6,3%	Parkmanagement, 6,2%	
58,9% <sup>(1)</sup>			38,3% <sup>(1)</sup>		

(1) 2017, indikativ, exkl. betriebsfremde Umsätze  
(2) Basisszenario: rapide Kapazitätserholung mit abnehmender Wachstumsrate  
(3) Risikoszenario: kontinuierliche Kapazitätserholung mit moderatem Wachstum

Quellen: Oxford Economics, ADV, Airlines, ICAO, ACI Economics, The Moodie Davitt Report, ifo Institut, WirtschaftsWoche, Handelsblatt, eigene Analyse

## AVIATION UMSÄTZE (€ MRD.)

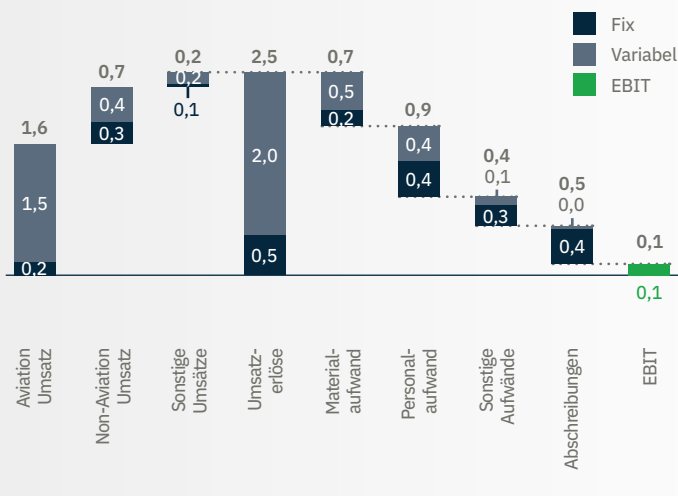


## NON-AVIATION UMSÄTZE (€ MRD.)

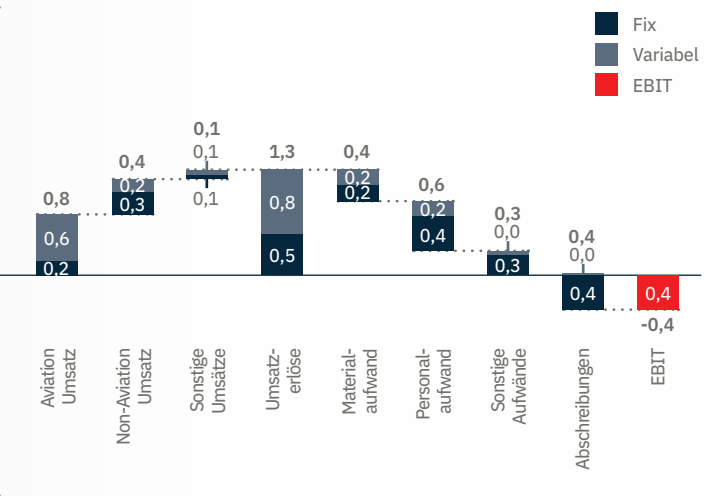


## PROGNOSE: COVID-19 EFFEKT AUF DIE KUMULIERTE EBIT-BRÜCKE DEUTSCHER FLUGHÄFEN (€ MRD.)<sup>(1)</sup>

### VOR COVID-19: PROGNOSE 2020



### COVID-19 BASISZENARIO: PROGNOSE 2020



(1) „International A“ Flughäfen FRA und MUC aufgrund ihrer weit überdurchschnittlichen Größe nicht in den Brücken abgebildet

## MODELL ZUR ERTRAGSLAGE

Der COVID-19-bedingte Passagierückgang hat einen massiven Effekt auf die Ergebnislage der deutschen Flughäfen im laufenden sowie in den folgenden Jahren. Umsatzseitig führt die hohe Korrelation von Erlösen mit Flugbewegungen bzw. Passagierzahlen zu deutlichen Einbußen. Die Kosten der Flughäfen sind hingegen deutlich weniger nutzungsabhängig und sinken in geringerem Umfang. Die dargestellte Simulation prognostiziert einen möglichen Ergebnisrückgang.

## ANNAHMEN UND SZENARIEN

Für die Berechnung wurden Umsatz- und Kostenabschläge von einer vor COVID-19 erwarteten Entwicklung genommen. Den einzelnen Umsatz- und Kostengruppen wurden historische Fixumsatz- bzw. Fixkostenanteile zugeordnet, um den mit dem Passagierückgang verbundenen Einbruch zu ermitteln.

Die weitere Entwicklung der COVID-19 Pandemie ist durch hohe Unsicherheit geprägt. Um die Bandbreite an möglichen Szenarien unterschiedlicher Infektionsverläufen abzudecken, wurden neben dem wahrscheinlichsten Basisszenario (Base Case) auch ein möglicher Best und Worst Case simuliert.

Der Base Case deckt sich mit derzeitigen Prognosen von Experten und gelisteten Flughafenunternehmen, er erwartet einen Passagierückgang von rd. 60% für 2020 mit einer Erholung auf das 2019er Passagierniveau im Jahr 2023. Im Best Case wird mit einem schnelleren Hochlauf (Fluggasteinbruch von rd. 40% in 2020) und einer Erholung auf 2019er Niveau im Jahr 2022 gerechnet, während der Worst Case eine akute zweite Welle im Jahresverlauf (Einbruch von rd. 75% in 2020) und eine Verzögerung der Erholung auf 2019 Niveau bis 2024 unterstellt.

## UMSÄTZE UND EBIT

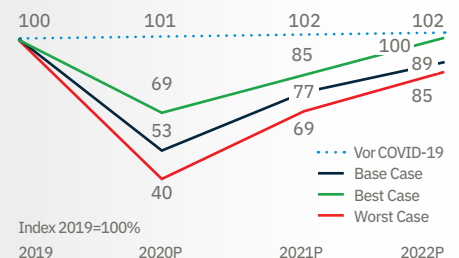
Die deutschen Flughäfen erzielen im Schnitt rd. 63% ihrer Erlöse im Bereich Aviation, 28% im Bereich Non-Aviation und 9% über sonstige Erträge. Im Basisszenario bricht der Umsatz der deutschen Flughäfen im Schnitt um rd. 48% ein, im Best und Worst Case um rd. 32% bzw. rd. 61% ein. Aufgrund des höheren Fixkostenanteils fallen die Kosten der Flughäfen im Schnitt nur um rd. 27% (im Best und Worst Case um 18% bzw. 34%).

Entsprechend negativ ist das operative Ergebnis bzw. die EBIT-Marge: Im Base Case bricht diese im Schnitt um rd. 43%-Punkte, im Best und Worst Case um rd. 24% bzw. rd. 67% ein. Aufgrund des höheren Kostenanteils an den Umsatzerlösen sind ergebnisschwächere Flughäfen vergleichsweise härter getroffen. Die Prognose der jeweiligen EBIT-Margen zeigt den Einbruch nach Flughafencenter und verdeutlicht die schwierige Lage der schon vor COVID-19 im Schnitt EBIT-negativen Inter C- und Regionalflughäfen.

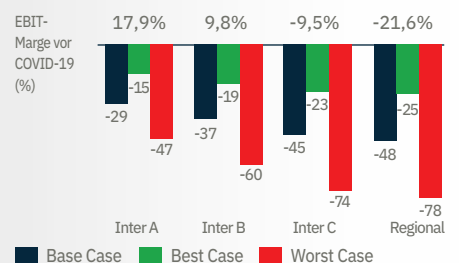
## KOSTENDECKUNG

Ein wichtiges Erfolgsindiz für Flughäfen ist der Aufwandsdeckungsgrad, der zeigt, zu welchem Anteil die Betriebskosten durch die Umsatzerlöse gedeckt werden können. Vor der Pandemie konnten die internationalen Flughäfen der Cluster A und B ihre Kosten in der Regel über Umsatzerlöse decken, während Inter C- und Regionalflughäfen von Zuschüssen abhängig waren. Prognosen gehen davon aus, dass 2020 voraussichtlich alle Flughäfen eine Unterdeckung aufweisen. Erneut trifft es kleinere Flughäfen besonders hart – sie werden in den kommenden Jahren einen deutlich höheren Zuschuss erfordern.

## PROGNOSE: DURCHSCHNITTLICHE UMSATZENTWICKLUNG DEUTSCHER FLUGHÄFEN NACH SZENARIEN 2020 (INDEX 2019)



## PROGNOSE: DURCHSCHNITTLICHER EBIT-MARGEN EINBRUCH DEUTSCHER FLUGHÄFEN NACH SZENARIEN 2020 (%-PKT.)



## PROGNOSE BASE CASE: AUFWANDSDECKUNGSGRAD DEUTSCHER FLUGHÄFEN NACH CLUSTER 2015-22 (%)

Jahr	Ø 2015-2018	2020P	2021P	2022P
Inter A	128,1	89,9	104,9	113,8
Inter B	112,5	79,9	96,4	106,1
Inter C	92,3	66,2	79,7	87,7
Regional	84,8	60,0	71,9	78,1
<b>Gesamt</b>	<b>98,4</b>	<b>69,9</b>	<b>83,9</b>	<b>91,8</b>

Quelle: Bundesanzeiger; eigene Analyse



## POSITIVE ENTWICKLUNG VOR COVID-19

Die vorliegende Analyse betrachtet 23 deutsche Flughäfen unterschiedlicher Größenklasse auf Basis von fünf Bewertungsdimensionen (vgl. Grafik „Airport Performance Index“). Daraus ergibt sich ein klares Bild: Zwar wuchs der deutsche Passagierverkehr in den vergangenen Jahren stabil (CAGR 2015-19: 3,6%), doch nicht alle Flughäfen konnten von diesem Trend profitieren: Während große Flughäfen ihren Marktanteil weiter ausbauten, verzeichneten nahezu alle Regionalflughäfen einen deutlichen Passagierrückgang. Überdurchschnittlich zeigte sich dieser an den Flughäfen Frankfurt Hahn (-14,4%) und Weeze/Niederrhein (-10,4%) infolge einer Ausdünnung des Flugplans von Ryanair 2018/19. Memmingen und Karlsruhe hingegen entwickelten sich im selben Zeitraum positiv; da sie von Investitionen in Ausbaumaßnahmen und dem nachfragestarken Einzugsgebiet in Süddeutschland bzw. von einer Stärkung des Ryanair-Flugplans mit zusätzlichen Flugverbindungen profitieren.

## AIRLINES SCHWÄCHELN

Ein wesentlicher Treiber der Verschiebung des Fluggastaufkommens sind Low-Cost-Airlines, welche an Regionalflughäfen einen erheblichen Teil des Geschäfts auf sich vereinen. Einerseits gewinnen sog. Billigflieger an Verhandlungsmacht gegenüber Flughafenbetreibern und Dienstleistern, was sich in niedrigen Margen und geringerem Passagierumsatz zeigt; andererseits birgt das Geschäftsmodell der neuen, preisaggressiven Airlines erhebliche Risiken. Insolvenzen wie Air Berlin (2018) oder Germania (2019) treffen Regionalflughäfen überproportional, weitere Insolvenzen erscheinen hinsichtlich des Marktumsfelds, steigender Kerosinpreise und massiver Einschnitte durch die COVID-19-Krise wahrscheinlich.

## RENTABILITÄT DURCH GRÖSSE

An Deutschlands größten Flughäfen München und Frankfurt/Main machen Low-Cost-Airlines lediglich 8% aller Flüge aus. Die große Mehrheit der Flugbewegungen sind Standard-preisige Linienverbindungen (u.a.

großer Anteil Geschäftskunden), die sich in einem deutlich höheren Passagierumsatz niederschlagen (€ 42/PAX ggü. ca. € 12/PAX an Regionalflughäfen). Darüber hinaus profitieren große Flughäfen von operativen Skaleneffekten, die höhere Margen bei den Fluggebühren zulassen, sowie von einem größeren Nebengeschäft (Non-Aviation) mit attraktiven Mieteinkünften. Regionalflughäfen hingegen sind auf staatliche Subventionen angewiesen, um kostendeckend arbeiten zu können.

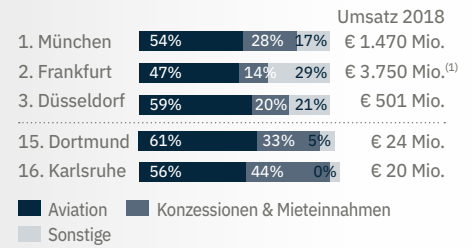
## GESCHÄFTSMODELL AIRPORT

Unterschiede zeigen sich in der Erlösstruktur, insbesondere dem Non-Aviation-Anteil, auf den rund 40% der Umsätze entfällt. Während bei internationalen Flughäfen oft ein deutlicher Teil der Erlöse aus Miet-, Konzessions- und Werbeeinnahmen sowie dem Parkraummanagement stammt, zeigen sich Regionalflughäfen abhängiger vom Kerngeschäft Aviation. In diesem werden Umsätze v.a. aus Flughafen-, Abfertigungs- und Infrastrukturentgelten generiert und sind damit abhängiger vom (teilweise saisonalen) Passagier-Flugverkehr. Von den betrachteten Verkehrsflughäfen erzielen neben dem Flughafen Frankfurt/Main nur Leipzig/Halle sowie Köln/Bonn signifikante Umsätze mit Frachtverkehr. Eine diversifizierte Umsatzstruktur schafft strategischen Handlungsspielraum und ist eine wesentliche Determinante finanziellen Erfolgs.

## INTERNATIONALER WETTBEWERB VERSCHÄRFT SICH

Für Deutschlands große internationale Flughäfen zeichnen sich Herausforderungen im wachsenden Wettbewerbsdruck mit europäischen Konkurrenten (z.B. Paris, London, Zürich oder Amsterdam) sowie internationalen Drehkreuzen im Mittleren Osten um Transferpassagiere ab. Kostenseitig sind heimische Flughäfen oft im Nachteil: strenge Auflagen insb. an Lärm-/Umweltschutz und Sicherheit sowie tarifliche Bezahlung in der personalintensiven Bodenabfertigung und höhere Luftverkehrssteuern reduzieren die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland/EU. Positiv wirkt sich die zentrale Lage der Flughäfen in Europa sowie der im Wettbewerbsvergleich hohe Professionalisierungsgrad aus.

## JE DIVERSER, DESTO ERFOLGREICHER – TOP/BOTTOM FLUGHÄFEN NACH ZUSAMMENSETZUNG DER EINKÜNFTE

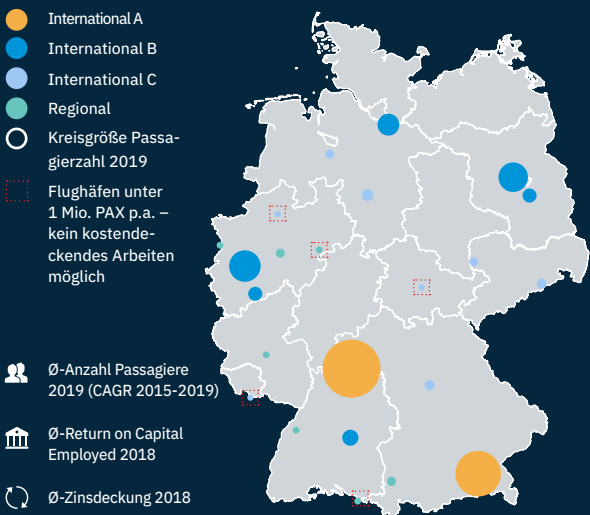


(1) beinhaltet Aktivitäten außerhalb des Standortes Frankfurt/Main  
Quelle: ORBIS; ADV; eigene Analyse

## JE GRÖßER, DESTO ERFOLGREICHER – AIRPORT PERFORMANCE INDEX (API)



## MARKTUMFELD: KENNZAHLEN DEUTSCHER PASSAGIER-FLUGHÄFEN



Kategorie	Flughäfen	EBIT-Marge	Ø-Umsatz	Passagiere (2019)	CAGR (2015-2019)	ROCE	ZD
International A (2)	München (MUC)	25%	1.975	59,2 Mio.	3,9%	7,8%	3,7x
	Frankfurt am Main (FRA)	22%	2.202				
International B (6)	Düsseldorf (DUS), Berlin-Tegel (TXL) <sup>®</sup> , Berlin-Schönefeld (SXF) <sup>®</sup> , Köln/Bonn (CGN), Hamburg (HAM), Stuttgart (STR)	10%	349	18,4 Mio.	3,8%	5,0%	3,1x
		9%	363				
		12%	370				
International C (8)	Hannover-Langenhagen (HAJ), Leipzig/Halle (LEJ), Dresden (DRS), Nürnberg (NUE), Bremen (BRE), Münster/Osnabrück (FMO), Saarbrücken (SCN), Erfurt-Weimar (ERF)	-3%	61	2,3 Mio.	0,8%	-1,0%	0,0x
		-3%	57				
		-1%	69				
Regional (7)	Frankfurt-Hahn (HHN), Dortmund (DTM), Niederrhein (NRN), Karlsruhe/Baden-Baden (FKB), Memmingen (FMM), Friedrichshafen (FDH), Paderborn/Lippstadt (PAD)	-22%	25	1,4 Mio.	-1,5%	-5,5%	-4,9x
		-22%	27				
		-16%	27				

(1) Ab 50 Mio. PAX oder € 1 Mrd. Umsatz; (2) Ab 10 Mio. PAX oder € 200 Mio. Umsatz  
 (3) Ab 0,2 Mio. PAX oder € 5 Mio. Umsatz; (4) Ab 0,2 Mio. PAX oder € 5 Mio. Umsatz – keine Erbringung von Flugsicherungsdiensten durch die Deutsche Flugsicherung  
 (5) Flughafen Berlin Brandenburg GmbH verwaltet sowohl Flughafen Berlin Tegel als auch Flughafen Berlin Schönefeld; Schließung Tegel im November 2020 nach Eröffnung BER-Airport  
 Quelle: ADV, Airlines, Unternehmensangaben, eigene Analyse

## AIRPORT PERFORMANCE INDEX

Eine differenzierte Analyse der 23 deutschen Verkehrsflughäfen anhand der individuellen Unternehmensstärken sowie der Attraktivität des Umfeldes zeigt die Erfolgsfaktoren auf, welche ausschlaggebend für die jeweilige Positionierung im Index sind. Dabei ergeben sich folgende Cluster:

### 1 REGIONALE VS. INTERNATIONAL C: EINE FRAGE DER DEFINITION

Die Gruppe der Regionalflughäfen schafft es generell nicht, kostendeckend zu operieren und ist auf erhebliche staatliche Unterstützung angewiesen. Dabei ist ein entscheidender Nachteil für regionale Flughäfen, dass die Bereitstellung von Flugsicherungsleistungen in Deutschland per Definition unterschiedlich reglementiert ist: Während Regionalflughäfen diese Kosten aufgrund einer unausgeglichene Wettbewerbssituation selbst tragen müssen, können internationale Flughäfen als DFS-Standorte die Kosten direkt mit den Luftverkehrsgesellschaften abrechnen. Ende 2019 gab der Haushaltsausschuss des Bundestages grünes Licht für die Übernahme der Flugsicherungskosten ab 2021 – eine entsprechende Rechtsgrundlage ist aber noch ausstehend. Profiteure dieser Änderung wären regionale Flughäfen wie Dortmund (DTM) oder Paderborn (PAD), die auch aufgrund dieses wesentlichen Kostennachteils im Ranking weit abgeschlagen sind. Unter den Schlusslichtern mit

rückläufigen Passagierzahlen findet sich auch Saarbrücken (SCN) sowie die Flughäfen Niederrhein (NRN) und Frankfurt-Hahn (HHN), welche es trotz Passagierzahlen oberhalb der Grenze von 1 Mio. Passagieren per annum es seit Jahren kaum schaffen, kostendeckend zu wirtschaften. Erschwerend kommt die Abhängigkeit von Low-Cost Fluggesellschaften hinzu, welche ihre starke Verhandlungsposition nutzen um Druck auf die Margen auszuüben. Wie unterschiedlich Flughafenbetreiber mit diesem Klumpenrisiko umgehen, zeigen Friedrichshafen (FDH) und Memmingen (FMM): Während ersterer gezielt eine Unabhängigkeit von Low-Cost Anbietern anstrebt (rd. 32% Kapazitätsanteil in 2019), wird Memmingen dagegen ausschließlich von Low-Cost Anbietern angefliegen.

### 2 SOLIDE PERFORMER – MIT ZU WENIG PASSAGIEREN FÜR DIE SPITZENGRUPPE

Die Flughäfen Düsseldorf (DUS) und Hamburg (HAM) stechen mit ihrer finanziellen Performance heraus (Ø-EBIT 2016-18: rd. 20%) – ein wesentlicher Grund dafür ist die hohe Auslastung begünstigt durch vorteilhafte Lärmschutz-Auflagen. Diese Gruppe wird ergänzt durch die Flughäfen Köln (CGN) und Stuttgart (STR), die eine überdurchschnittliche Umsatz-Quote pro Passagier erzielen (Ø-Quote 2016-18: rd. € 25 pro Passagier). Hamburg (HAM) und Stuttgart (STR) profitieren zudem von einem attraktiven Marktumfeld, wie z.B. einer

hohen Anzahl an Hotels oder der weiten Entfernung zum nächsten Flughafen. Auch die Berliner Flughäfen (SXF/TXL), welche finanziell durch die erheblichen Aufwendungen für den Bau des neuen Berliner Flughafens BER belastet sind, finden sich in dieser Gruppe.

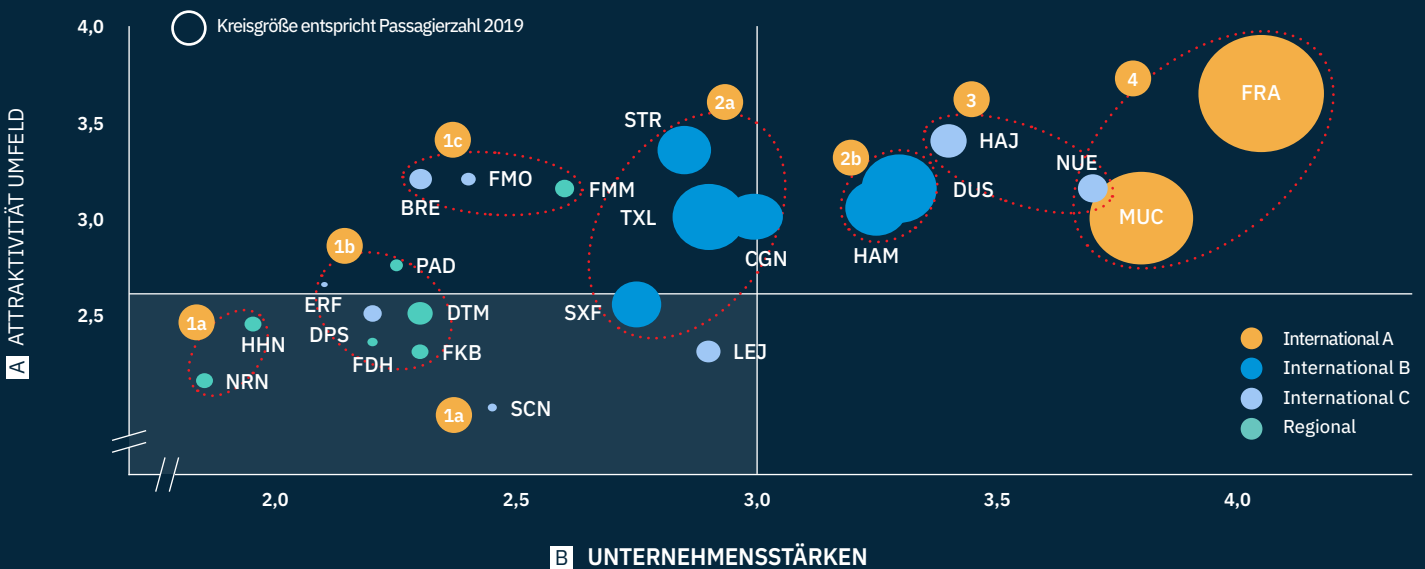
### 3 RUNNER-UP: ÜBERDURCHSCHNITTliche PERFORMANCE IM PEER-GROUP VERGLEICH

Unter den kleineren internationalen Flughäfen stechen Nürnberg (NUE) und Hannover (HAJ) hervor. Beide weisen eine hohe Profitabilität mit solider Finanzierungsstruktur auf; auch erzielten sie in den letzten Jahren stabiles Passagierwachstum (Ø-CAGR 15-19: rd. 4%) bei soliden Margen (Ø-EBIT: rd. 7%).

### 4 SPITZENGRUPPE: INTERNATIONALE LUFTFAHRTDREHKREUZE ALS PROFITEURE

Erwartungsgemäß liegen die bundesweit größten Flughäfen im Ranking vorne – im direkten Vergleich weist München (MUC) eine höhere Profitabilität auf als Frankfurt/Main (FRA), was unter anderem durch den Spitzenwert beim Umsatz pro Passagier bedingt ist; Frankfurt/Main (FRA) führt hingegen beim Frachtverkehr, der Schienenanbindung sowie der flughafennahen Infrastruktur.

## RANKING DEUTSCHER VERKEHRSFLUGHÄFEN (1)



### A VARIABLEN FÜR ATTRAKTIVITÄT DES UMFELDS (AUSZUG(2))

- BIP pro Kopf des Bundeslands
- Entfernung zum nächsten Flughafen
- Privatisierungsgrad
- Nachtflugverbot
- Entfernung Stadtzentrum

### B VARIABLEN FÜR UNTERNEHMENSSTÄRKE (AUSZUG(2))

- Ø-EBIT-Marge 2016-18
- Ø-EK-Quote 2016-18
- Umsatz pro Passagier
- Kundenzufriedenheit
- Entwicklung Passagierverkehr

(1) 23 deutsche Verkehrsflughäfen mit min. 0,5 Mio. Passagieren oder € 10 Mio. Umsatz; keine Militär-/Sonderflughäfen; Bewertung auf Basis von Pre-COVID-19-Zahlen  
(2) Detaillierte Auflistung aller einbezogenen Variablen siehe Glossar (weiterführende Informationen)

## ABLEITUNG VON HANDLUNGS-EMPFEHLUNGEN AUS RELEVANTEN MARKTTRENDS

Handlungsempfehlungen für Flughafenbetreiber weisen eine starke Abhängigkeit vom weiteren Verlauf der COVID-19 Pandemie auf. Größenbedingt sehen sich deutsche Flughäfen auch bei der aktuellen Krisenbewältigung mit unterschiedlichen strategischen, operativen und finanziellen Herausforderungen konfrontiert. Bereits vor COVID-19 stellte sich für kleinere Flughäfen die Frage, wie ab der Schwelle von 1 Mio. Passagieren p.a. der Flughafenbetrieb kostendeckend sichergestellt werden kann, wohingegen größere internationale Flughäfen andere strategische Stoßrichtungen zur Gewinnmaximierung verfolgten. Nun stehen Flughäfen aufgrund der drastisch eingebrochenen Passagierzahlen vor der Herausforderung, ihr Geschäftsmodell ohne Vorlaufzeit umfassend umstrukturieren zu müssen. Eine dezentrale Flughafenlandschaft ist in Deutschland mittel- bis langfristig nicht tragbar und (Regional-) Flughäfen sollten sich jetzt neu aufstellen, um auf eventuelle Existenzfragen vorbereitet zu sein.

## COVID-19 AUSWIRKUNGEN: UMGANG MIT NEUER REALITÄT

**Liquidität sichern:** Oberste Priorität in der Krisenbewältigung hat die Sicherstellung der kurzfristigen Zahlungsfähigkeit und das Einwerben von Brückenfinanzierungen zum Ausgleich von Liquiditätsengpässen. Da den meisten Flughäfen COVID-19-Hilfen des Bundes verwehrt sind, müssen Betreiber mit den oft kommunalen Gesellschaftern über zusätzliche finanzielle Zuschüsse verhandeln.

Grundlage für strategische Entscheidungen und Finanzierungsgespräche bietet eine szenarienbasierte Geschäftsplanung, welche die Unsicherheiten hinsichtlich des weiteren Pandemieverlaufs berücksichtigt.

**Operative Kosten reduzieren:** Eine wesentliche Herausforderung für Flughäfen besteht in der Reduzierung der Offenhaltungskosten in Reaktion auf den Passagiereinbruch. Hohe Personalaufwendungen können durch eine Verlängerung von Kurzarbeit verringert werden, unter Umständen besteht die Notwendigkeit eines Stellenabbaus. Weiteres Einsparpotenzial bieten eine Konsolidierung des Betriebs auf weniger Terminals sowie die Reduzierung offener Bereiche. Darüber hinaus sollten gerade Regionalflughäfen prüfen, ob eine Kostensenkung durch Co-Sharing von Aktivitäten mit umliegenden Gemeinden erzielt werden kann. **Umsätze sichern:** Obwohl Flughäfen in der aktuellen Situation verstärkt auf Non-Aviation Erlöse angewiesen sind, kann ein Entgegenkommen für wirtschaftlich angeschlagene externe Dienstleister und Mieter sinnvoll sein, um einen Verlust der Partner zu verhindern. Flughäfen erschließen alternative Umsatzquellen durch Unterstützung von Airlines, etwa durch Parken und Wartung inaktiver Flugzeuge (ggf. auch mittels externer Beauftragung). Außerdem können temporär ungenutzte Flächen für alternative Zwecke genutzt werden, etwa Außenbereiche für Freiluft-Veranstaltungen oder geschlossene Terminals als Lagerhäuser. **Hygienekonzept umsetzen:** Um weitere Schließungen zu vermeiden, sollten Abstands- und Hygieneregeln konsequent umgesetzt und nachgehalten werden. Dabei sollten Überinvestitionen in temporäre Einrichtungen jedoch vermieden werden; digitale Testmöglichkeiten und Kooperationen mit

Krankenhäusern bzw. Teststationen ermöglichen eine effiziente Umsetzung epidemiologischer Anforderungen.

## VERÄNDERTE FINANZIERUNGSSITUATION: BETRIEBSKOSTEN SELBSTSTÄNDIG DECKEN

**Sinkende Fördermittel kompensieren:** Mit der EU-Beihilfeverordnung (2014) geriete perspektivisch bei kleineren Flughäfen die Finanzierung unter Druck. Um den möglichen Wegfall jeglicher Betriebsbeihilfen ab 2024 zu kompensieren, sollten Flughäfen bereits jetzt ihr Geschäftsmodell grundlegend auf Profitabilität prüfen und alternative Finanzierungsmöglichkeiten evaluieren. Dafür sollten Flughafenbetreiber auf örtliche Handelskammern zugehen, um Möglichkeiten für eine Zusammenarbeit bei der Finanzierung – z.B. in Form einer Kommanditeinlage aus der kommunalen Wirtschaft – zu erarbeiten. Außerdem können auch nach Inkrafttreten der neuen EU-Verordnung Bund und Kommunen Flughäfen unter die Arme greifen: beispielsweise wäre eine regionale Subventionierung über Passagier- bzw. Touristensteuern oder eine Infrastrukturförderung auf nationaler Ebene grundsätzlich denkbar. **Kostenbasis reduzieren:** Im Rahmen einer Kurzanalyse sollten Flughafenbetreiber entlang der gesamten Wertschöpfungskette Einsparpotenziale identifizieren und geplante Investitionen auf den Prüfstand stellen. Besondere Aufmerksamkeit verdienen Möglichkeiten, bestimmte Dienstleistungen z.B. im Bereich der Abfertigung durch kostengünstigere Drittanbieter erbringen zu lassen. Anlass dafür bietet bei Flughäfen ab 2 Mio. Passagieren pro Jahr die von der EU geforderte Marktöffnung.

## TRENDS DER LUFTFAHRTINDUSTRIE



### COVID-19 Auswirkungen

- Keine kurzfristige Erholung des Passagierverkehrs (Touristen und Geschäftsreisende) absehbar, u.a. Zunahme Inlandsreisen mit PKW/ Bahn, Absagen von Messen, Quarantäne
- Mittelfristiger Passagierverkehr abhängig vom weiteren Verlauf der Pandemie



### Veränderte Finanzierungssituation

- Derzeit Subventionshöchstgrenzen in Abhängigkeit der Größe der Flughäfen
- EU-Beihilferichtlinie ab 2024 untersagt Subventionierung von Flughäfen, die operative Kosten nicht selbständig erwirtschaften (in Diskussion)
- Investitionsbeihilfen bleiben erlaubt



### Voranschreitende Digitalisierung

- Trend Digitalisierung im Geschäftsbereich führt zu Ausbleiben von Geschäftskunden: Verlagerung physischer Meetings in den digitalen Raum – nachhaltige Etablierung von Home Office und Online-Meetings/ Videokonferenzen



### Nachhaltigkeitsbewusstsein

- Kostenbasis von Flughäfen und Airlines steigt durch Klimaschutzvorgaben; Herausforderung: internationale Wettbewerbsfähigkeit
- Verstärkte Konkurrenz anderer Verkehrsmittel aus ökologischen Gründen („Flight shaming“)

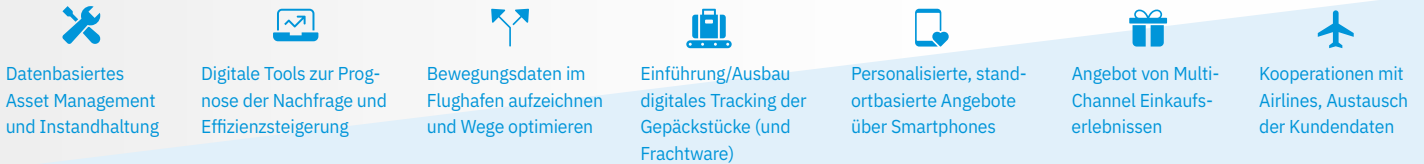


### Verschärfter Wettbewerb

- Hohe Marktdynamik durch sog. Billigflieger:
  - Überangebot und aggressive Preispolitik steigern Insolvenzrisiko: Marktkonsolidierung absehbar
  - Zunehmender Wettbewerbsdruck unter Flughäfen und Dienstleistern



## DER SMARTE AIRPORT: DIGITALISIERUNG ENTLANG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE FORCIEREN



### VORANSCHREITENDE DIGITALISIERUNG: VON DER DIGITALISIERUNG PROFITIEREN

**Geschäftsreisen im Wandel:** Geschäftsreisende sind für Airlines wie Flughäfen ergebnisrelevant: einerseits machen sie einen wesentlichen Anteil des Passagieraufkommens an inländischen und besonders werthaltigen Linienverbindungen aus; andererseits nutzen sie oft weitere flughafennahe Serviceleistungen (siehe Informationsbox Kundengruppen). Die Adaption von Videotelefonie, zuletzt beschleunigt durch COVID-19-bedingte Reiseeinschränkungen, macht geschäftliche Flugreisen jedoch v.a. im Inland zunehmend abdingbar. Flughäfen sollten die Auswirkungen dieses Trends im Ausbau des Liniennetzes berücksichtigen und klare Mehrwerte für Geschäftskunden, auch im Vergleich zu alternativen Verkehrsmitteln, schaffen.

**Smart Airport:** Die Digitalisierung des Flughafenbetriebs erlaubt es, Kosten zu reduzieren, Prozesse effizienter zu organisieren und ein besseres Kundenerlebnis zu bieten. Eine Bestimmung der Digitalisierungspotenziale entlang der Wertschöpfungskette (siehe Informationsbox Digitalisierung) bietet dabei Anhaltspunkte für die wirtschaftliche Relevanz und Priorisierung einzelner Maßnahmen.

### NACHHALTIGKEITSBEWUSSTSEIN: NACHHALTIGE LÖSUNGEN FINDEN

**Nachhaltiger Flughafenbetrieb:** Schon vor COVID-19 zeigten sich die Auswirkungen einer langfristigen Veränderung im Reiseverhalten, maßgeblich getrieben von einer zunehmenden Präferenz für nachhaltige Transportmittel. Die Pandemie beschleunigt diesen Trend: einerseits bestehen bei vielen Reisenden gesundheitliche Vorbehalte ggü. Flugreisen, andererseits sind staatliche Hilfspakete für Fluggesellschaften oft an Auflagen mit

dem Ziel des Klimaschutzes gebunden. Im Rahmen einer Nachhaltigkeitsstrategie sollten Flughäfen Maßnahmen definieren, um Umweltauswirkungen zu dokumentieren und, soweit betrieblich und ökonomisch möglich, zu minimieren. Zur Kommunikation der Bemühungen gegenüber Stakeholdern ist eine offizielle Zertifizierung z.B. gemäß der Zielvorgaben der Airport Carbon Accreditation (ACA) sinnvoll.

**Katalysator für Innovation:** Eine eingehende Analyse der Ressourcennutzung ist nicht nur der Umweltvorsorge förderlich; sie bietet oft auch Ansätze für Prozessinnovation und -optimierung. Möglichkeiten für die Minimierung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks bieten sich mit energieeffizienten Gebäuden, dem Einsatz regenerativer Energien und der Elektrifizierung von Fahrzeugen auf dem Flughafengelände (z.B. batteriebetriebene Abfertigungsgeräte).

### VERSCHÄRFTER WETTBEWERB: STRATEGISCH NEU AUSRICHTEN

**Kundenbedarfe adressieren:** Angesichts der hohen Wettbewerbsintensität zwischen deutschen Verkehrsflughäfen bietet die Ausarbeitung der individuellen Positionierung sowie die Identifikation neuer Potenziale auf Basis von Kundenbedürfnissen einen entscheidenden strategischen Vorteil. Vor der Überprüfung der strategischen Ausrichtung sollte eine Kundenanalyse mit Ziel der Bildung von Kundenclustern durchgeführt werden (s. Informationsbox Kundengruppen). Anhand dieser können spezifische Kundenbedürfnisse entschlüsselt und – falls die einzelne Kundengruppe sich als relevant für den Flughafen herausstellt – individuell befriedigt werden.

**Zusammenarbeit mit Airlines intensivieren:** Flughäfen, die jetzt in die Zusammenarbeit mit Netzwerk- und Low-Cost-Carrier investieren und diesen beim Hochlauf des Flugbetriebs unterstützen, können sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile sichern. Denn aktuell versuchen Airlines auch Reiseziele mit vergleichsweise geringerer

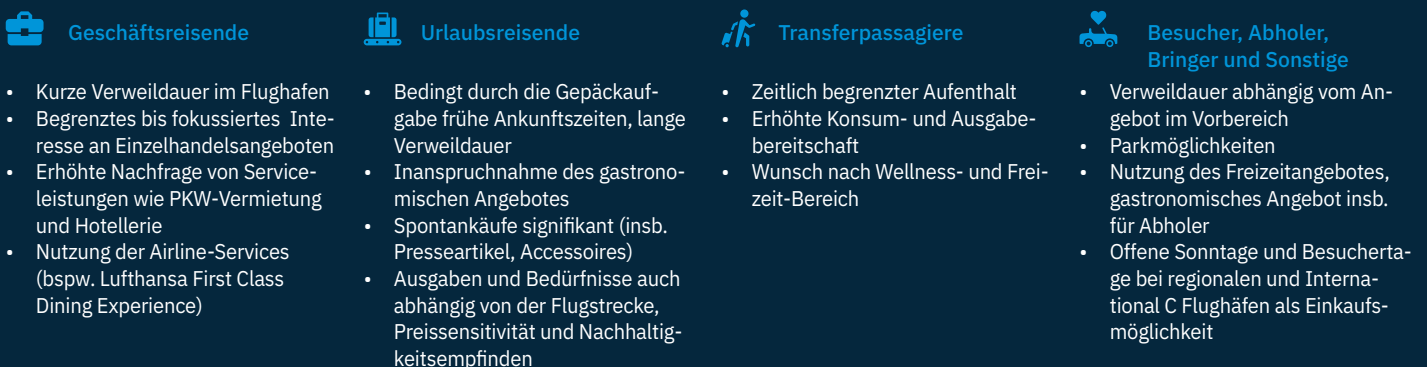
Frequenz nach dem Lockdown wieder zu öffnen, um ihre Netze intakt zu halten. Langfristig werden sie aber sehr vorsichtig bei der Entscheidung sein, wann und wo sie Flüge hinzufügen – hier wird der Wettbewerb zwischen den Regionalflughäfen einsetzen. Zudem profitieren Flughafenbesitzer, die mit regionalen Unternehmen sowie der Tourismusbranche zusammenarbeiten und in Gesprächen mit Fluggesellschaften regionale Reiseziele vermarkten können.

### FAZIT & AUSBLICK: ERSTEN SCHRITT GEHEN

Nicht nur die akute COVID-19 Krise gibt Flughafenbetreibern Anlass zu einer eingehenden Betrachtung der eigenen Strategie: hinter der mehrheitlich positiven Entwicklung der deutschen Luftfahrtindustrie in den letzten Jahren, getragen von solidem Passagierwachstum und erheblichen finanziellen Zuwendungen von Bund und Kommunen, zeichnen sich zunehmend (globale) Herausforderungen ab, die erheblicher Änderungen operativer, finanzieller und strategischer Natur bedürfen. Die Existenzfrage, vor der viele kleinere und Regionalflughäfen derzeit stehen, lässt sich dabei durchaus verallgemeinern: welchen Beitrag können Flughäfen zukünftig zur Mobilität leisten? Welche Mehrwerte bietet die Passagierluftfahrt im Vergleich zu alternativen Verkehrsmitteln? Und welche Erwartungen stellen die Kunden von morgen an ihre Reiseerfahrung?

Tendenziell sind es vor allem Deutschlands größte und finanzstärkste Flughäfen, die sich diesen Herausforderungen bereits aktiv stellen und versuchen, ihren Kunden mit digitalen Leistungen, umfangreichen Einkaufs- und Serviceangeboten ein besonderes Flugerlebnis zu bieten. Doch auch kleinere Flughäfen zeigen strategische Vorstöße, beispielsweise beim Setzen eigener ambitionierter Nachhaltigkeitsziele oder bei einer engen Zusammenarbeit mit der lokalen Wirtschaft für eine stabile Finanzierung.

## KUNDENGRUPPEN AM FLUGHAFEN NACH GRUND DES AUFENTHALTES



**Ziel: Erhöhung der Verweildauer von allen Kundengruppen zur Steigerung der Non-Aviation Umsätze durch verbessertes Kundenerlebnis im Sicherheits- sowie öffentlichen Bereich**

**COVID-19 UND DIE FOLGEN**

Die COVID-19 Pandemie stürzt Fluggesellschaften weltweit in eine existenzgefährdende Krise. Auch nach Aufhebung des Lockdowns im Juni 2020 lag die Anzahl der Flugzeugbewegungen in Deutschland deutlich unter Vorjahresniveau (vgl. Grafik). Der für 2020 prognostizierte globale Umsatz im Passagierverkehr unterschreitet seinen Vorjahreswert (rd. USD 612 Mrd.) mit einem Einbruch von mehr als 60% deutlich. Airlines mangelt es an Liquiditätsreserven, was u.a. zur Betriebseinstellung der Lufthansa-Tochter Germanwings und Thomas Cook Aviation (jeweils im April 2020) führte. Anfang des Jahres verfügten lediglich 25% der Airlines über die notwendige Liquidität, um den Geschäftsbetrieb für die folgenden drei Monate zu gewährleisten. Staatliche Finanzhilfen von mehr als USD 120 Mrd. in Form von Krediten, Zuschüssen, Steuernachlässen und Lohnkostensubventionen sollen Fluggesellschaften weltweit fortan vor der Insolvenz bewahren. Vorreiter ist die Region Nordamerika, wo den Fluggesellschaften mit einer Unterstützung von einem Viertel ihrer Jahreseinnahmen aus 2019 unter die Arme gegriffen wurde. Fluggäste dienen infolge Pandemie-bedingter Annullierungen zugleich als Kreditgeber: Flugpreiserückerstattungen in Milliardenhöhe stehen weiterhin aus, Erstattungen binnen 7-Tages Frist nach EU-Fluggastrechteverordnung finden aktuell keine Beachtung. In Deutschland sind Hilfen des Bundes neben der direkten Staatsbeteiligungen allerdings an eine Vielzahl von Auflagen geknüpft – im Falle des € 9 Mrd. schweren Rettungspakets der Lufthansa Group etwa an die Abtretung von Start- und Landerechten („Slots“) in Frankfurt und München. Air France-KLM erhält € 7 Mrd. aus Frankreich sowie € 3,4 Mrd. vom niederländischen Staat – mit finanziellen und ökologischen Verpflichtungen.

**WER KOMMT BESSER DURCH DIE KRISE?**

Während Fluggesellschaften wie Lufthansa und Air France-KLM auf Staatshilfen angewiesen sind, bestreiten andere Airlines den Weg durch die Krise aus eigenen finanziellen Mitteln. Insbesondere die sog. Low-Cost-Airlines verfügen zum Teil über hohe Liquiditätsreserven. Laut Analyseunternehmen Bernstein Research genüge die verfügbare Liquidität von Ryanair für 106 Wochen, Lufthansa hingegen könne bei ausbleibenden Umsätzen ihre Kosten nur 17 Wochen ohne staatliche Unterstützung decken. Low-Cost-Airlines wie Ryanair oder Easyjet profitieren demnach von ihren schlankeren Strukturen, erfahren doch gerade

jetzt die Kostenminimierung und Sicherung bestehender Liquidität oberste Priorität. Fluggesellschaften, die hingegen schon vor COVID-19 kaum Profite erwirtschafteten und entsprechend nicht über Liquiditätsreserven verfügen, droht infolge eines beschleunigten Konsolidierungsprozesses das Verschwinden vom Markt.

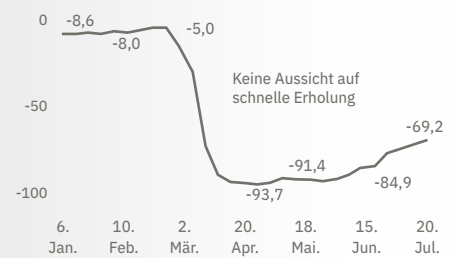
**WETTBEWERBSVERZERRUNG VORAUSSICHT**

Fluggesellschaften buhlen mit aller Kraft um die wenigen verbleibenden Passagiere und bieten Flüge zu Dumpingpreisen an. Insbesondere die staatlichen Hilfspakete können an dieser Stelle eine wettbewerbsverzerrende Wirkung herbeiführen, da den geförderten Unternehmen erst durch ihre Finanzhilfen eine Teilnahme an den Preiskämpfen ermöglicht wird. Allerdings resultieren die staatlichen Unterstützungen nicht ausschließlich in Nachteilen für Wettbewerber. Durch die Abgabe von Start- und Landerechten der Lufthansa soll der Konkurrenz ermöglicht werden, eine Basis mit bis zu vier Flugzeugen an den Standorten Frankfurt und München aufzubauen. Darüber hinaus sehen Experten in der COVID-19 Pandemie gute Bedingungen für den Aufbau neuer Fluglinien. Aufgrund von Insolvenzen sei künftig mit weniger Wettbewerb zu rechnen, Arbeitskräfte stünden zur Verfügung, die Preise für Flugzeuge könnten verhältnismäßig günstig sein, ebenso die Flughafengebühren. Das Potenzial neuer Fluggesellschaften umfasse vornehmlich Nischen im Regionalverkehr, die durch die Konzentration großer Airlines auf Langstrecken- sowie passagierstarke Kurz- und Mittelstreckenflüge entstehen.

**80-20 AUSSER KRAFT**

Nach Ausbruch der COVID-19 Pandemie setzte die EU-Kommission mit Zustimmung des EU-Parlaments die sogenannte 80-20-Regel bis Oktober 2020 vorerst außer Kraft. Nutzen Fluggesellschaften ihre Start- und Landerechte während einer Flugplanperiode nicht zu vier Fünfteln, so verfallen diese in der darauffolgenden Saison. Zur Vermeidung von wirtschaftlich wie auch ökologisch nachteiligen Leerflügen bedarf es einer Verlängerung der Ausnahmeregelung bei anhaltenden Einschränkungen im Luftverkehr. Zusätzlich vermeldet der Luftfahrtverband IATA einen voraussichtlichen Anstieg der globalen Verschuldung der Luftfahrtindustrie um rd. 25% auf USD 550 Mrd. Kredite und aufgeschobene Steuern bilden mit rd. 55% den Großteil der Finanzhilfen, weshalb eine Erholung der Fluggesellschaften auf kurze Sicht ausgeschlossen ist.

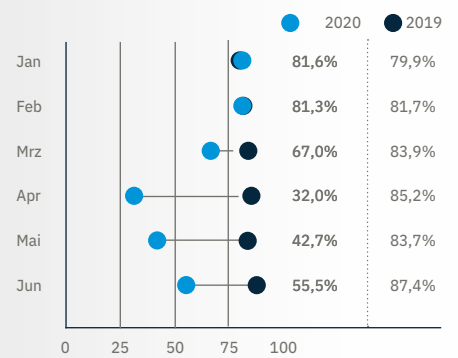
**VERÄNDERUNG DER ANZAHL DER GEPLANTEN FLUGZEUGSTARTS IN DEUTSCHLAND 2020 (% GGÜ. VJ-WOCHE)**



**€ 450,000 verlor die Lufthansa Group jede Stunde von April bis Juni – 22.000 Vollzeitstellen werden gestrichen.**

(Quelle Handelsblatt, 06.08.2020)

**PASSAGIERLADEFAKTOR EUROPA**

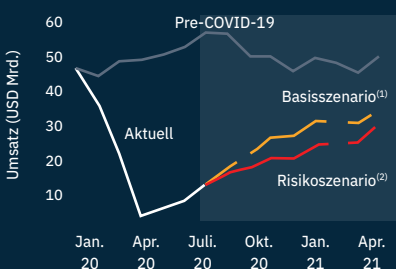


Passagierladefaktor (in % ausgelasteter Sitzplätze)

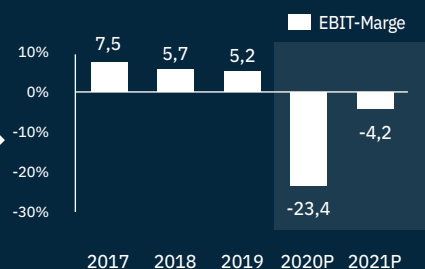
**ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN**

- Verschlankung von Airlines und Effizienzsteigerung, i.W. durch Flottenreduzierung und Personalabbau
- Vereinbarung mit Tarifpartnern (z.B. Gewerkschaften) finden und Verhandlung wirksamer Krisenpakete
- Ausbau digitaler Lösungen/Technologien, um besser planen und auf (COVID-19 bedingte) Nachfrageschwankungen reagieren zu können
- Flotten-Modernisierung auf neue Umweltstandards, Reduzierung Kurzstrecken-Flüge (zugunsten Bahn), CO2-Senkung

**WELTWEITE UMSATZENTWICKLUNG PASSAGIERFLUGVERKEHR**



**WELTWEITE PROFITABILITÄTSENTWICKLUNG AIRLINES**



(1) Basisszenario: rapide Kapazitätserholung mit abnehmender Wachstumsrate  
(2) Risikoszenario: kontinuierliche Kapazitätserholung mit moderatem Wachstum

Quelle: Airlines; ICAO; Iata; OAG Schedules Analyser; Handelsblatt; Tagesschau; Unternehmensangaben; eigene Analyse

## BEGEHRTE BODENVERKEHRSDIENSTE

Flughafeneigene Bodenverkehrsdienstleister generieren zwischen 10-20% des Umsatzes eines internationalen Flughafens in Deutschland. Durch ihre Ausübung land- und luftseitiger Abfertigungsdienste sind sie für einen zuverlässigen Flugbetrieb systemrelevant. Die landseitige Abfertigung umfasst primär den Check-In und die Gepäckabfertigung im Terminal, luftseitige Dienstleistungen beinhalten Vorfelddienste wie die Treibstoffversorgung, Flugzeugreinigung sowie Be- und Entladung von Fracht oder Gepäck. Erst mit der Liberalisierung des europäischen Luftverkehrs wurde auch externen Drittanbietern Zugang zum luftseitigen Abfertigungsraum ermöglicht – Flughafenbetreiber und ihre Tochtergesellschaften genossen zuvor eine monopolartige Stellung und verweigerten anderen Anbietern zumeist die Lizenz. Mit dem Ziel einer Preissenkung und Qualitätssteigerung der Bodenverkehrsdienste erfolgte ab 1996 eine europaweite Marktöffnung, die neben den flughafeneigenen auch private Dienstleister auf dem Vorfeld vorsah. Nach rund 25 Jahren Marktöffnung kontrollieren flughafeneigene Anbieter jedoch weiterhin ca. 80% der Dienste in Deutschland. Die Zahl der zugelassenen Bodenverkehrsdienste ist dabei häufig auf zwei Anbieter je deutschem Flughafen beschränkt. Drittanbieter erhalten Lizenzen mit siebenjähriger Laufzeit und versuchen währenddessen stetig mit Dumpingpreisen ihren Marktanteil auszubauen, klagen jedoch seit jeher über den Kostensenkungsdruck vonseiten der Fluggesellschaften. Gewerkschaften kritisieren die vergleichsweise niedrigen Löhne. In anderen Ländern ist der Markt vergleichsweise liberalisiert, sodass auch diverse Private Equity Funds investiert sind, beispielsweise 3i (TCR), H.I.G. (Aviapartner) oder Cerberus (WFS).

## COVID-19 TRIFFT ABFERTIGER SCHWER

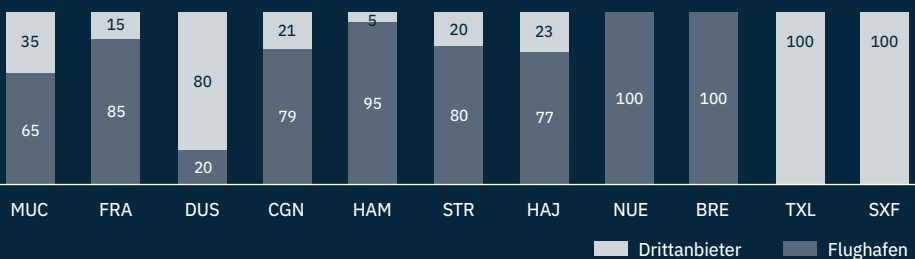
Der Einbruch des globalen Luftverkehrs infolge der COVID-19 Pandemie hat für private Bodenverkehrsdienstleister existenzbedrohende Auswirkungen. Kosteneinsparungen erfolgen insbesondere durch Kurzarbeit der Belegschaft – 70% aller Ausgaben entfallen auf Personalkosten. Arbeitsplätze sollen so zunächst gesichert werden, doch Einkommensein-

bußen von 13-40% der Angestellten seien nicht zu vermeiden. Da auch mittelfristig von einem geringeren Passagieraufkommen ausgegangen wird, erachten nicht alle Marktteilnehmer das „Aussitzen“ von Pandemiefolgen als erfolgreiche Strategie. Zeitgleich fordern aktuell beispielweise die Mitarbeiter des Anbieters AHS Hannover die vollständige Eingliederung in den Flughafen Hannover für bessere Konditionen. Da finanzielle Rücklagen bei privaten Abfertigern bereits ausgeschöpft sind, gehen zusätzliche Ausgaben, etwa für ein gewerkschaftlich gefordertes Aufstocken des Kurzarbeitergeldes, zwangsläufig mit einem Verlust an Arbeitsplätzen einher. Die Möglichkeiten der Kreditaufnahme gestalten sich zugleich schwierig: Öffentliche Darlehen werden zwar beantragt, doch die Tilgung innerhalb der Laufzeit der Abfertigungslizenzen ist aufgrund der aktuellen Marktsituation nicht realistisch. Erste Dienstleister reagieren bereits auf den eingebrochenen Luftverkehr: So eröffnete WISAG Ende Juli 2020 ein Insolvenzverfahren im Schutzschirmverfahren und kündigte an über die Hälfte der Angestellten an den Flughäfen Berlin-Tegel und Schönefeld zu entlassen. Die Streichung der 800 Stellen hänge neben den COVID-19 Folgen auch mit der Schließung des Flughafens Tegel im Oktober zusammen.

## WEITERE MARKTÖFFNUNG ERFORDERLICH

Zuverlässiger Luftverkehr bedinge aber gerade auch die Existenz leistungsfähiger Dienstleister im Passagier- und Ground-Handling, so Ralph Beisel, Hauptgeschäftsführer des Flughafensverbandes ADV. Auf dem Vorfeld stehe man zwar mit den Drittanbietern im Wettbewerb, doch agiere man als Partner auf einem gemeinsamen Markt. Zukünftig bedürfe es einer weiteren Marktöffnung auf europäischer Ebene und einer europaweiten Angleichung der Wettbewerbsbedingungen. Die derzeitige Gesetzeslage schreibt vor, dass erst ab einer Grenze von 2 Mio. Passagieren pro Jahr ein zweiter Abfertiger hinzugezogen werden muss – eine Grenze, die durch den COVID-19 Ausbruch teilweise schwer erreichbar sein dürfe. Aktuell sind eine Neuverhandlung sowie die vorzeitige Verlängerung der Lizenzvereinbarungen zwingend erforderlich, um externen Dienstleistern eine Anpassung an die aktuellen Marktgegebenheiten zu ermöglichen und längerfristige Synergieeffekte zu schaffen.

## MARKTANTEILE FLUGHÄFEN UND DRITTANBIETER AN BODENVERKEHRSDIENSTEN (%)<sup>(2)</sup>

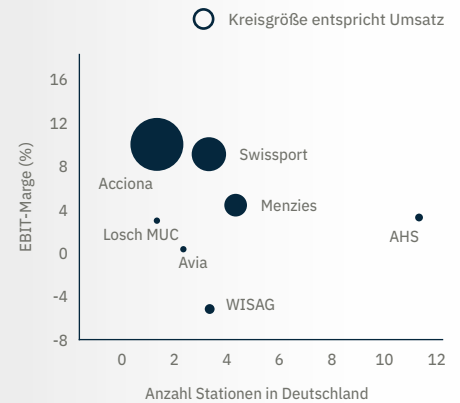


20 Jahre nach Marktöffnung nur Ø rd. 20% Marktanteil für externe Drittanbieter – Passagiergrenze von 2 Mio. verhindert Einstieg externer Dienstleister

(1) Flughafenbetreiber z.T. mit eigenen Tochterunternehmen ebenfalls vertreten – nicht dargestellt  
(2) Stand 2016  
(3) Betrachtung Gesamtkonzern einschließlich weiterer Tätigkeiten  
(4) EBITDA  
(5) Exemplarischer Auszug für Swissport Losch München, da keine konsolidierten Zahlen vorliegen

Quelle: Airliners, ABL-Aviation, BDF, Unternehmensangaben, eigene Analyse

## PRIVATE ABFERTIGUNGSUNTERNEHMEN



	2018 Umsatz (€ Mio.)	2018 EBIT-Marge	# Flughäfen in DE
AHS Aviation Handling Services	83	3,2%	11
Aviapartner	51	0,4%	2
Swissport Losch München	43 <sup>(5)</sup>	2,9% <sup>(5)</sup>	1
WISAG Aviation Service	236	-5,2%	3
Acciona <sup>(3)</sup>	7.510	10,1%	1
John Menzies <sup>(3)</sup>	1.440	4,4%	4
Swissport	2.990	9,1% <sup>(4)</sup>	3

## ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN

Finanzielle Herausforderungen aufgrund geringer Auslastung infolge COVID-19

Kaum Synergieeffekte aufgrund fehlender Marktöffnung und kurzer Lizenzlaufzeit

Konzentration auf zukunftsfähige Flughäfen

WICHTIGSTE NON-AVIATION ERLÖSQUELLE

Der Einzelhandel ist für Flughafenbetreiber die bedeutendste Non-Aviation Erlösquelle. Mit rd. 61% im Sicherheitsbereich (48% im öffentlichen Bereich) machen Einzelhändler den größten Anteil der Mietverhältnisse innerhalb der Non-Aviation Erlöse aus. Gemäß Berechnungen des EHI leisten Duty-Free- und Reiseeinzelhandelsumsätze einen strukturell wichtigen Beitrag zur Finanzierung von Flughäfen. Größere Flughäfen erzielen die höchsten Einzelhandelsumsätze pro Passagier, sodass effektiv 40-80% der Gewinnspanne dadurch gedeckt werden. Am Beispiel Fraport lässt sich die Bedeutung des Vermietungsgeschäftes belegen: das Segment Retail & Properties, zu dem auch der Shopping-Bereich zählt, erwirtschaftete rd. 42% des Ergebnisses vor Steuern, Zinsen und Abschreibungen in 2019. Dabei ist im Schnitt jeder vierte Laden ein Duty-Free Geschäft.

WIN-WIN SITUATION

Da Fluggesellschaften unter immensem Kostendruck stehen, fordern sie geringere Gebühren – für künftiges Wachstum muss der Flughafenbetreiber entsprechend in den Ausbau der Flughafeninfrastruktur investieren, um sich so ein zweites Standbein neben den flugabhängigen Erlösen wie Landeentgelten aufzubauen. Das Angebot wird vom Einzelhandel gerne angenommen – während in den Innenstädten der klassische stationäre Einzelhandel seit Jahren mit rückläufigen Frequenzen und einer starken Marktkonsolidierung konfrontiert ist, zeigt sich an den Flughäfen ein anderes Bild: Hier profitiert der Einzelhandel von einer Flächenproduktivität (gemessen in Umsatz je qm), die um ein Vielfaches höher ist als in klassischen Einzelhandelsfeldern. Die Passagiere haben Zeit und sind in Kauf-laune, zudem ist der Wettbewerb vor Ort begrenzt, sodass höhere Preise realisiert werden können. Nicht selten ist auch ein „Aufbrauchen“ restlicher Bar-Devisen ein Ziel. Das zeigt sich insbesondere im Duty-Free Einzelhandel, indem laut World Duty Free Council die weltweiten Umsätze seit 2000 mit einem CAGR von 8% auf ein Marktvolumen von rd. USD 75 Mrd. gestiegen sind – der am zweit stärksten wachsende Verkaufskanal nach dem E-Commerce.

VERÄNDERT COVID-19 DIESE ERFOLGSGESCHICHTE(N)?

Flughäfen sind auf die Vermietungserlöse der Einzelhändler mehr denn je angewiesen, da aufgrund der ausbleibenden Passagiere die Aviation-Umsätze einbrechen. Einzelhändler sind wiederum auf gut frequentierte Flughäfen angewiesen, um ihren Absatz zu steigern, der während des Lock-Downs ebenfalls komplett einbrach. Die Händler stehen vor existenziellen Herausforderungen und befinden sich zumeist in Restrukturierung, wo auch eine Überprüfung der bestehen-

den Handelsflächen im Fokus steht. Einige Modeketten werden aufgrund der negativen COVID-19 Effekte voraussichtlich Insolvenz anmelden bzw. haben es bereits. Ein Vor-COVID-19 ähnliches Niveau wird frühestens für 2024 erwartet und insb. wohlhabende internationale Passagiere bleiben aus. Zusätzlich ist die Kauflaune der verbleibenden Passagiere derzeit mitunter stark gebremst.

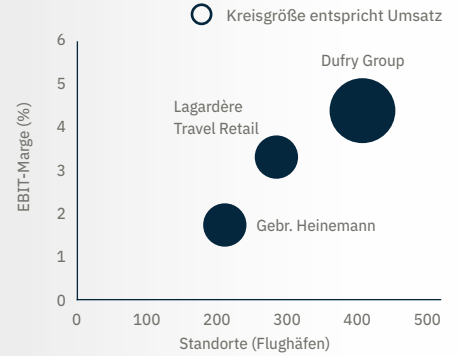
DUTY-FREE TRIFFT ES AM STÄRKSTEN

Der Duty-Free Markt wird am härtesten getroffen – aktuelle Prognose gehen von weltweiten Umsatzrückgängen von mind. 68% ggü. VJ aus (äquivalent zu USD 50 Mrd.). Der Marktführer Dufry mit rund 20% Marktanteil geht nach aktuellen Unternehmensberichten von einem Umsatzrückgang zwischen 40%-70% im Jahr 2020 aus und zeigt auf, wie gravierend die Auswirkungen ausfallen werden. Insbesondere Duty-Free Einzelhändler mit einem regionalen Fokus auf die USA und Europa sind stark getroffen. Erst kürzlich kündigte das familiengeführte Unternehmen Gebr. Heinemann an, den Betrieb seiner Duty-Free & Travel Value Shops am Flughafen Köln/Bonn mit Ende des laufenden Konzessionsvertrages zum 31. Dezember 2020 auslaufen zu lassen, Grund: man habe unterschiedliche Vorstellungen über die künftigen Vertragsbedingungen der Zusammenarbeit mit dem Flughafen in Bezug auf Ladenflächen, Konzessionsgebühren und Konditionen. Ein wegweisendes Beispiel für die weitere Entwicklung? Auch künftig werden Duty-Free Händler aufgrund eines hohen Umsatzanteils (rd. 90% bspw. Heinemann/Dufry) auf Airports angewiesen sein. Händler könnten Geschäftsaktivitäten selektiv noch stärker auf große Flughäfen konzentrieren, die schneller „hochlaufen“ und maßgeschneiderte Konzepte anbieten.

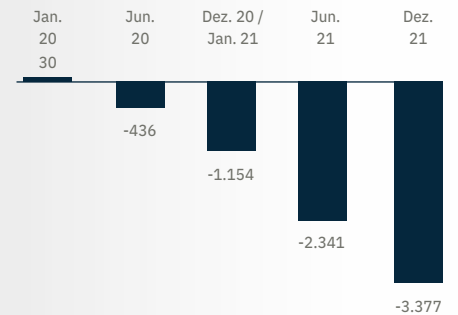
WIE GEHT ES WEITER IN DER „NEUEN NORMALITÄT“?

Flughäfen müssen sich bemühen, die Händler in der Zeit nach COVID-19 mit maßgeschneiderten Angeboten zu halten. Mit rückläufigen Passagierfrequenzen ist die Verhandlungsbasis schwierig. Es wird darauf ankommen, mit dem richtigen Mix an Geschäften den Passagieren einen attraktiven Airport zu bieten und das Kundenerlebnis zu steigern. Das Kundenerlebnis ist auch für Reiseeinzelhändler an erster Stelle, wo insb. der Ausbau an Omnichannel-Angeboten (z.B. Pick-Up Angeboten, App-Integration) und ein geschärftes Kundenverständnis für Reisende sowie eine höhere Markenwahrnehmung entscheidend sein werden. Auch die Diversifizierung der regionalen Aktivitäten in Richtung Asien und Dubai wird einen hohen Stellenwert einnehmen (Südkorea schon heute weltweit größter Duty Free Markt), da hier mit einer früheren Erholung zu rechnen ist. Auch ist zu beachten, dass sich der Kurzstrecken- vor dem Langstreckenverkehr und Geschäfts- vor Urlaubsreisen erholen werden. Davon könnten Lounges profitieren, die Erholung des Einzelhandels dürfte sich aber zusätzlich herauszögern.

EUROPÄISCHE DUTY-FREE HÄNDLER IM VERGLEICH



VERLUSTE AUS KUMULIERTEN RESTAURANT- UND EINZELHANDELSKONZESSIONEN AM FLUGHAFEN (USA, IN USD MIO.)

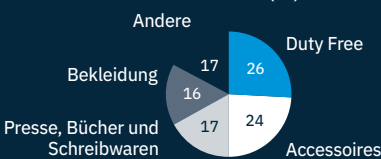


61% der Vermietungserlöse werden durch Einzelhandelsflächen erzielt

GUTE AUSGANGSLAGE VOR COVID-19

- Flächenproduktivität um ein Vielfaches höher als im klassischen Einzelhandel
- Hohe Flächenproduktivität und Margenstärke des Duty-Free
- Stabiles Marktwachstum durch global steigende Passagierzahlen
- Zunehmende Etablierung von öffentlichen Bereichen als Einkaufswelt
- Internationale, insb. asiatische Kundenschaft generiert hohe Umsätze und steigert Profitabilität
- Erhöhte Nachfrage nach regionalen Angeboten und Shopping-Erlebnissen

ANTEIL DER WARENBEREICHE AN DEUTSCHEN FLUGHÄFEN (%)<sup>(1)</sup>

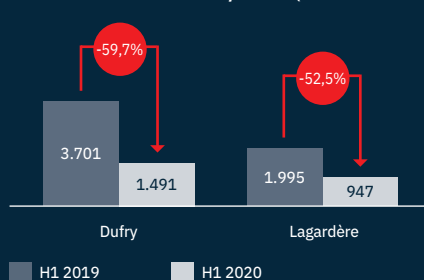


EU<sup>(2)</sup>: Ø 26 Shops per Airport / Ø 0,5 qm per 1.000 Passagiere, rd. € 21 Mrd. Marktvolumen

(1) EHI-Berechnung  
(2) 2017 Durchschnitt für Europa aus ETRC Report

Quelle: Airlines, Fraport, ARRA, Unternehmensangaben, eigene Analyse

UMSATZERLÖSE EUROPÄISCHE MARKTFÜHRER IM DUTY-FREE H1/2020 (MIO. GGÜ. VJ)





## FLUGHÄFEN UND PASSAGIERVERKEHR WESENTLICHER TREIBER FÜR MOBILITÄT UND HOTELLERIE

Die hohe Anzahl potenzieller Kunden und Zahlungsbereitschaft der Geschäftsreisenden machen die Mietwagen-Stationen in Flughafennähe zu einem wichtigen Umsatztreiber für Autovermieter. Brancheninformationen zufolge sind diese Stationen für rd. 50% des Umsatzes verantwortlich, obwohl sich im Schnitt weniger als 10% der Stationen an den Verkehrsknotenpunkten der Luftfahrt befinden. Ein ähnliches Bild zeigt der Blick auf die Hotellerie: Das Segment Airport-Hotel gewann in den letzten Jahren signifikant an Bedeutung. PKW-Vermieter und Hotels sind stark abhängig von Reisenden – sowohl Touristen als auch Geschäftsreisenden.

## MARKTEINBRUCH FORDERT ERSTE OPFER

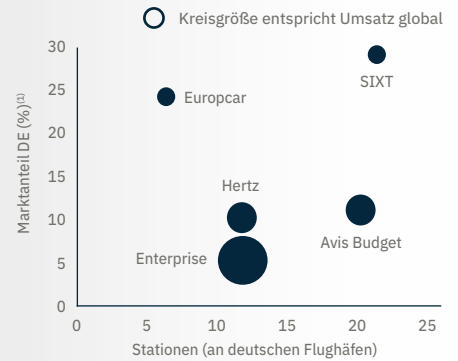
COVID-19-bedingte Lockdowns kamen einer Marktschließung gleich. Dass dies mitunter existenzbedrohend werden kann, zeigen die jüngsten Branchenmeldungen: So musste der amerikanische Mietwagenanbieter Hertz im Heimatmarkt Insolvenz anmelden. Auch Sixt kam in Anbetracht der Umsatzrückgänge nicht um die Beantragung staatlicher Hilfen durch die KfW herum. Dabei hatte Sixt, deren Geschäftskundenanteil bei rd. 30% liegt, für 2021 zunächst eine Rückkehr zur Normalität erwartet. Doch die Nachfrageerholung im dritten Quartal erscheint infolge anhaltend niedriger Umsätze an den Flughäfen wenig realistisch. Der operative Konzernumsatz im ersten Halbjahr 2020 stürzte um mehr als 60% ggü. VJ auf € 711 Mio. Auch Fernbus-Betreiber, die aufgrund der vergleichsweise niedrigen Preise insb. bei jungen Reisenden Beliebtheit genießen, blieben nicht vom starken Nachfragerückgang verschont. Unter anderem schickte FlixBus nachfragebedingt einen Großteil der Mitarbeiter in Kurzarbeit und steht vor einem enormen Wettbewerbsnachteil im Vergleich zu anderen Mobilitätsdienstleistern wie der Deutschen Bahn oder Lufthansa, die milliardenschwere COVID-19-Hilfen des Bundes in Anspruch nehmen konnten (Klage ausstehend). Laut Branchenexperten ist trotz staatlicher Unterstützung wie etwa Kurzarbeitergeld auch ein Großteil der rund

220.000 Betriebe des Gastgewerbes absehbar von der Insolvenz bedroht. Der Umsatzeinbruch deutscher Hotels und Beherbergungsunternehmen belief sich im April auf 89% ggü. VJ. Die strikten Eindämmungsmaßnahmen resultierten in Übernachtungszahlen von 90% unter Vorjahresniveau sowie einem Einschnitt von 40% über die Monate Januar bis April ggü. VJ. Ein Beispiel für die finanziellen Auswirkungen des massiven Einbruchs liefert der Direktor der Wyndham Stuttgart Airport Messe. Allein im Monat März rechnete sein Hotel mit einem Umsatzrückgang im höheren sechsstelligen Bereich, der insb. auf ausbleibende Flugreisende wie auch die Absage sämtlicher Messen zurückzuführen ist. Ähnlich vermeldete die Dorint-Hotelgruppe, die mit 70 Häusern am Markt vertreten ist, massive COVID-19-bedingte Einbußen. „Bis zum Lockdown Mitte März waren wir mit einer Belegung von 55% für alle Häuser der Dorint-Gruppe für einen Jahresbeginn nicht schlecht aufgestellt. Danach fiel die durchschnittliche Belegung auf nur noch 2%. Bis zum 18. Mai, dem ersten Tag der Lockerungen, verbesserte sich diese Zahl dann zunächst auf 6% und stieg bis zum 30. Mai, dem letzten Tag der großen Lockerungen im Süden, auf 22%“, berichtet Geschäftsführer Dirk Iserlohe im Interview mit der Fuldaer Zeitung.

## SCHNELLE ERHOLUNG NICHT IN SICHT

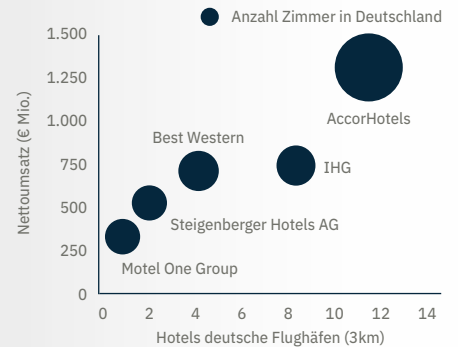
Eine Erholung auf das Vor-Krisenniveau wird sich im Mietwagen-Markt bis voraussichtlich 2023 verzögern, und auch die Hotellerie erwartet eine Rückkehr auf Vorjahresniveau nicht vor 2022. Dabei kommt insb. der deutschen Hotellerie zugute, dass der Anteil an ausländischen Übernachtungen mit rd. 18% (2019) deutlich geringer ist als in anderen europäischen Ländern. Sie kann damit auf eine schnellere Erholung durch inländische Urlaubsnachfrage hoffen – vorbehaltlich eines erneuten Hochlaufens an COVID-19-Fallzahlen. Jedoch wird erwartet, dass insb. die berufliche Reisetätigkeit in den kommenden Jahren hinter den Rekordwerten der Vergangenheit zurückbleiben wird: Veränderte Arbeitsgewohnheiten (mehr Home Office und gestiegene Akzeptanz von Online-Meetings) wie auch hybride Messen in sowohl virtueller Form als auch traditionell vor Ort dürften den Kostendruck der Anbieter weiter steigern und den Markt nachhaltig verändern.

## GRÖSSTE AUTOVERMIETER IN DEUTSCHLAND

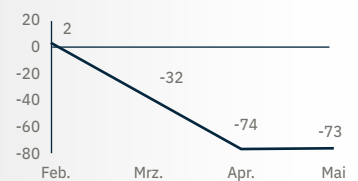


*Heterogener europäischer Mietwagenmarkt mit nationalen Champions; der weltweit größte Anbieter Enterprise zeigt vglw. schwache Performance im konzentrierten deutschen Markt.*

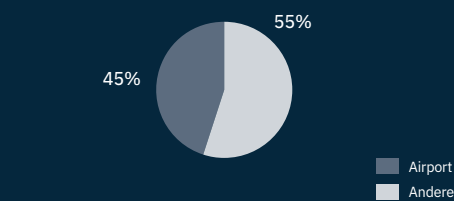
## GRÖSSTE HOTELS IN DEUTSCHLAND NACH ZIMMERN



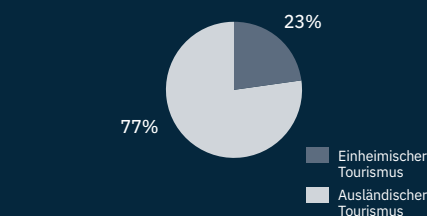
## TOURISMUS-EINNAHMEN IN DEUTSCHLAND 2020 (% GGÜ. VJ)



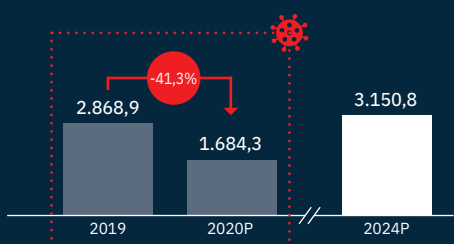
## MOBILITÄT UMSATZVERTEILUNG MIETWAGEN (GLOBAL)



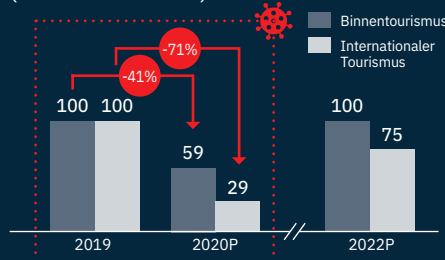
## HOTELLERIE GÄSTE IN HOTELS (BINNEN- UND AUSLAND)



## UMSATZENTWICKLUNGEN AUTOVERMIETER IN DEUTSCHLAND (€ MIO.)



## ENTWICKLUNG TOURISTISCHER UMSATZ (INDEX 2019 = 100)



(1) Marktanteil 2016  
Quelle: Handelsblatt, Fulda Zeitung, Hilton Report, PS Market Research, Unternehmensangaben, eigene Analyse

## ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN

- Vermehrter Wettbewerb durch private/ teilkommerzielle Wohnungsangebote (u.a. Airbnb)
- Carsharing und weitere (technolog.) Mobilitätsservices drängen in den Markt
- Auf absehbare Zeit Entfall von Reiseanlässen, sowohl geschäftlich (u.a. Absagen von Messen) als auch privat
- Fachkräftemangel in Hotellerie-Branche besonders für kleinere Hotels existenzgefährdend, auch Luxushotels müssen Arbeitsattraktivität steigern

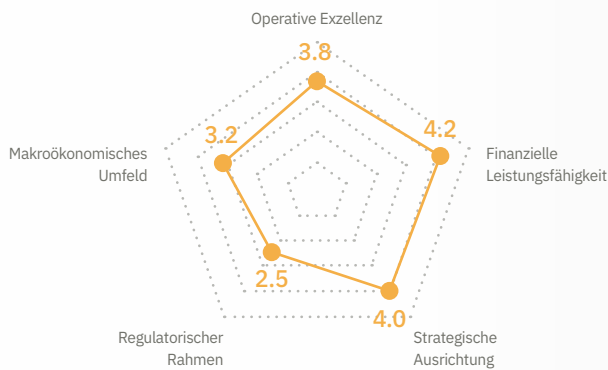




## INTERNATIONAL A

### STÄRKEN/SCHWÄCHEN

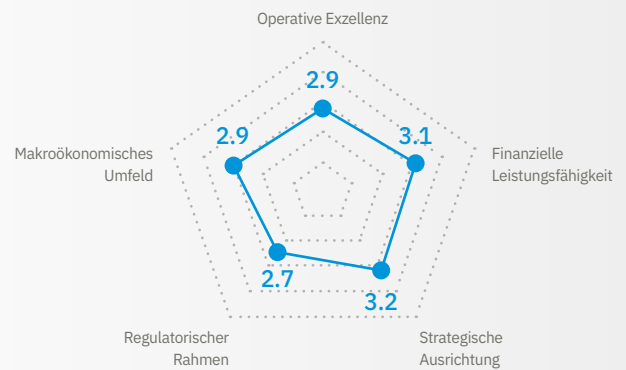
- Große internationale Flughäfen zeichnen sich durch diversifizierte Kundenstruktur sowie niedrigen Umsatzanteil mit margenschwachen Low-Cost-Carriern aus; sie erschließen Non-Aviation Erlösquellen wie z.B. Miete (Fraport zudem Fracht; 43% Anteil DE) in höherem Maße
- Sie weisen positive Entwicklung insb. im Passagier- (Ø-CAGR 2015-18: 3,9%) und Frachtverkehr (Ø-CAGR: 1,6%) auf, u.a. getrieben von geografischer Positionierung an bevölkerungsreichen und wirtschaftsstarken Standorten sowie internationalem Passagierwachstum
- Hohe Profitabilität (Ø-EBIT-Marge 22,2%) aufgrund hohen Anteils werthaltiger Linienverbindungen und Non-Aviation Erlösen
- Regulatorik: u.a. strenge Vorgaben hinsichtl. Nachtflug (Stadtnehe)



## INTERNATIONAL B

### STÄRKEN/SCHWÄCHEN

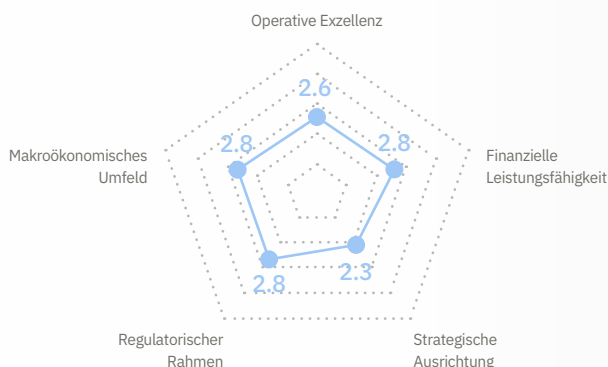
- Unterdurchschnittliche EK-Quote
- Erhebliche Unterschiede in Profitabilität: Düsseldorf mit 21,9% Ø-EBIT-Marge 2016-18, Berliner Flughäfen nur 5,8% u.a. aufgrund finanzieller Belastung durch hohe Investition in BER und Kannibalisierung
- Hohe Effizienz und Auslastung (nur übertroffen von Frankfurt/München)
- Flughafennahe Infrastruktur (z.B. Hotel bzw. Übernachtungsmöglichkeiten, PKW-Verleih) überwiegend sehr gut ausgebaut
- Im Durchschnitt geringfügig bessere kurzfristige Bewältigung des COVID-19-bedingten Passagiereinbruchs im Vergleich zu den anderen Clustern



## INTERNATIONAL C

### STÄRKEN/SCHWÄCHEN

- Hidden Champions sind Nürnberg und Stuttgart; Erfolgsgeheimnis: hohes Passagierwachstum (im Durchschnitt ca. 5% CAGR 2015-19) u.a. Stuttgart mittels Etablierung als nachhaltiger „Fairport“
- Leipzig profitiert von hohem Frachtverkehr (25,2% gesamt DE) insb. während COVID-19 – Performance auf Vorjahresniveau
- Hannover: Nachtflugerlaubnis, seit 2018 ist Infrastrukturinvestor ICON mit an Board – Übernahme der Anteile von Fraport
- Im Durchschnitt die bevölkerungsärmsten Einzugsgebiete (wesentliche Motivation oft politischer Natur), in der Folge Passagieraufkommen mit Ausnahme von Hannover-Langenhagen oft vergleichbar oder geringer als das der Regionalflughäfen bei jedoch besseren Margen



## REGIONAL

### STÄRKEN/SCHWÄCHEN

- Regionalflughäfen kaum wettbewerbsfähig; hohe jährliche Verluste und rückläufige Passagierzahlen (Ausnahme Dortmund, Memmingen) i.W. aufgrund höherer Kosten (z.B. Flugsicherung), deutlich geringerer Non-Aviation Erlöse sowie niedrigerer Auslastung (Ø 51,4% vs. 65,8% Internationale) – vgl. auch Kennzahl Umsatz/PAX
- Deutlich geringere Kundenattraktivität: defizitäre Infrastruktur, begrenztes Streckenangebot, kaum Shopping/Entertainment-Angebote – daraus resultierend starke Verhandlungssituation der Fluggesellschaften, insb. Low-Cost Airlines drücken die Marge



	Variable (Auswahl aus berücksichtigten Variablen)	Definition
Finanzielle Leistungsfähigkeit	EK-Quote	Indikator Kapitalstruktur und Kreditwürdigkeit; Ermittlung der Ø-EK-Quote 2016-18
	EBIT-Marge	Indikator Profitabilität; Ermittlung der Ø-EBIT-Marge 2016-18
	Return on Capital Employed	Indikator Rentabilität; Ermittlung der Ø-ROCE 2016-18
Operative Exzellenz	Wachstumsrate Passagierkilometer	Jährliche Wachstumsrate der Passagierkilometer 2017-19 (CAGR)
	Umsatz pro PAX	Indikator für Werthaltigkeit der Flugverbindungen, Non-Aviation Erlöse und Konsumverhalten Passagiere
	Auslastung	Indikator für Nachfrage im Passagierverkehr und Strategie der Airlines
Strategische Ausrichtung	Entwicklung Passagierzahlen	Trendindikator für Kundenakquise und -bindung
	Entwicklung Frachtzahlen	Trendindikator für Erschließung von Einnahmequellen im Logistikbereich; zudem Abschwächung COVID-19 Effekt
	Anteil Low-Cost Airlines	Indikator für Wachstumsstrategie (preis-/mengengetrieben), Risiko kundenseitiger Klumpenbildung, Konsumverhalten
	Anzahl Destinationen	Indikator für Streckennetz und strategische Ausrichtung des Flughafens
Regulat. Rahmen	Privatisierungsgrad	Indikator für finanzierungsrelevante Gesellschafterstruktur
	Nachtflugverbot	Indikator für Kapazität und Attraktivität für Airlines; relevant für Hotellerie
Makroökonomisches Umfeld	Anzahl Hotels	Indikator Anteil Geschäftskunden, kundenseitige Attraktivität und Wettbewerbsintensität in Hotellerie; Ermittlung in 3 km-Radius
	Mietwagenverfügbarkeit	Indikator Anteil Geschäftskunden, kundenseitige Attraktivität und Wettbewerbsintensität Mietwagen-Markt; Ermittlung in 3km-Radius
	Entfernung nächster Flughafen	Indikator Wettbewerbsintensität; Ermittlung der Distanz zum nächstgelegenen (deutschen) Flughafen in km
	COVID-19-Effekt	Indikator für Krisenanfälligkeit und aktuelle finanz. Belastung; Ermittlung kumulierte Passagierverluste 03-05/2020 ggü. VJ-Zeitraum
	Bevölkerung im Einzugsgebiet	Bevölkerung im Umkreis von 100 km

## AUTOREN

An der Erstellung des vorliegenden Whitepapers haben mitgewirkt:  
Dorothee Fritsch, Marvin Menzdorf, David Altenburg, Richard Einhorn, Moritz Schrader,  
Prof. Jürgen Müller (Berlin School of Economics and Law (HWR))

Sie interessieren sich für die Markttrends im Umfeld der Luftfahrtindustrie? Wir freuen uns über Ihre Anfrage und vereinbaren gerne einen unverbindlichen Termin für ein gemeinsames Gespräch.



**MIKE ZÖLLER**

zoeller@andersch-ag.de

+49 175 5850391



**DOROTHÉE FRITSCH**

fritsch@andersch-ag.de

+49 160 90658014

## **ANDERSCH AG**

Neue Mainzer Straße 80  
60311 Frankfurt am Main

Stephansplatz 2-6  
20354 Hamburg

Speditionstraße 21-23  
40221 Düsseldorf

[www.andersch-ag.de](http://www.andersch-ag.de)