



I·C·M·E·

MANAGEMENT CONSULTANTS

Bodenverkehrsdienste an Flughäfen

Die Schnittstelle zwischen Airlines und Betreiber

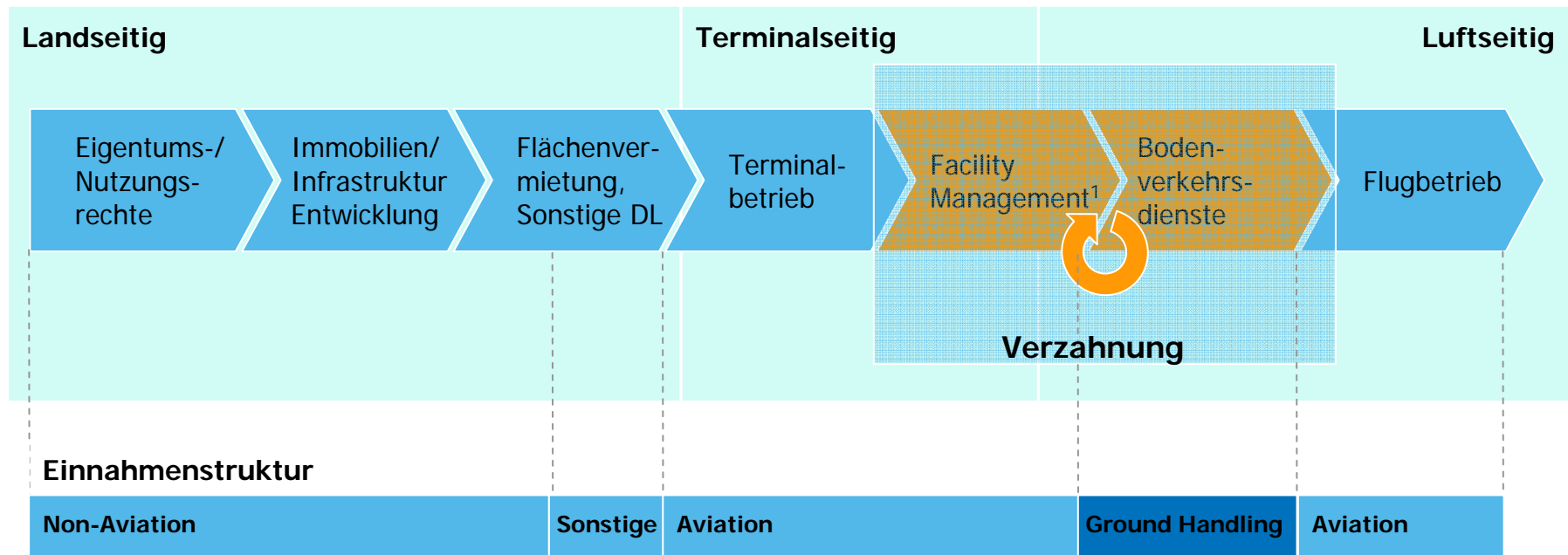
München, August 2007

www.icme.com

Wertschöpfungskette der Flughafenbetreiber

Die Bodenverkehrsdienste sind eng mit der Bereitstellung und dem Management der Flughafeninfrastruktur verknüpft.

Wertschöpfungskette der Flughafenbetreiber



► Eine Verzahnung der Bodenverkehrsdienste mit der übrigen Betreiberfunktion ist eine Chance zum Ausbau der Einnahmequellen.

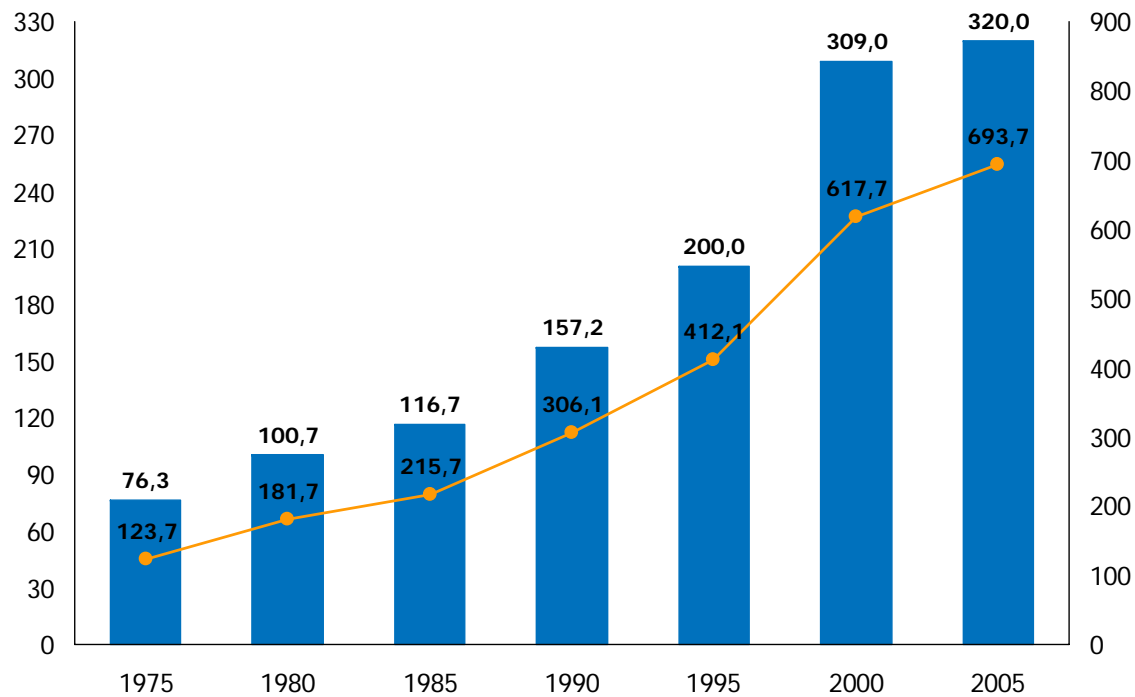
¹ FM der Gebäude und Anlagen, die zur Abwicklung des Flugbetriebes benötigt werden
Quelle: ICME

Die Luftverkehrsbranche in Europa

Passagierzahlen und Verkehrsaufkommen sind kontinuierlich gestiegen. In den nächsten Jahren wird dieser Trend anhalten.

Entwicklung des Passagierverkehrsaufkommens in Europa¹

(Beförderte Passagier in Mio./ Verkaufte Passagierkilometer in Mrd. €)



■ Anzahl der beförderten Passagieren in Mio. ● Revenue Passenger Kilometer in Mrd.

Vergangene und zukünftige Trends

- Trotz geopolitischer Krisen wie Rezessionen, Terroranschlägen oder SARS zeigt die Branche ein stabiles Wachstum
- Starke Zunahme des Luftfrachtaufkommens, Grund ist vor allem die zunehmende Globalisierung
- Erwarteter Zuwachs in den nächsten 20 Jahren²
 - plus 5% bei der Verkehrsleistung im Personenverkehr
 - plus 6% im Frachtverkehr
- Weltweit wird die Entwicklung zu Mega-Hubs und Privatisierung der Betreiber weiter fortschreiten³

► **Bei wachsendem Luftverkehrsaufkommen, steigt auch die Nachfrage nach sekundären Dienstleistungen. Daher kann in den nächsten Jahren von wachsender Nachfrage nach Bodenverkehrsdiensten ausgegangen werden.**

¹ Quelle: Association of European Airlines (AEA)

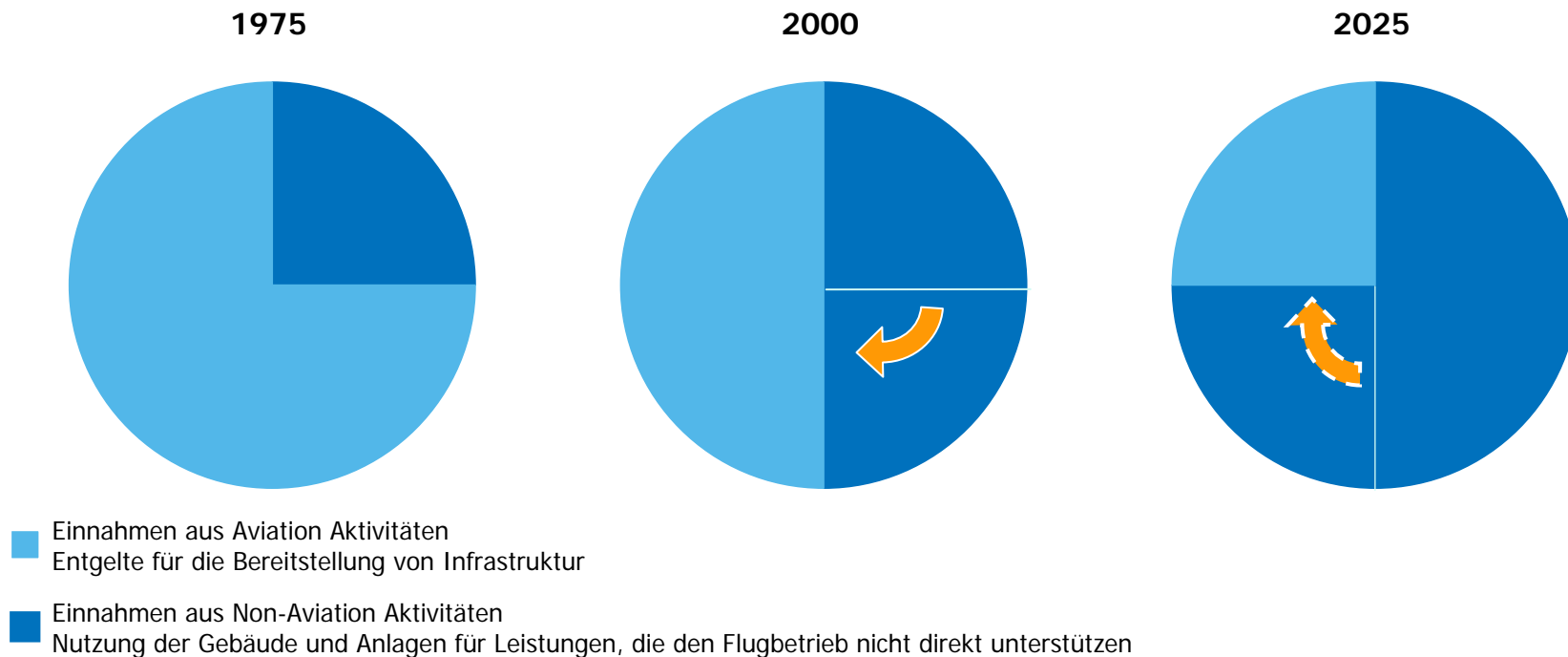
² Quelle: DB Research

³ Quelle: BCG, Frost & Sullivan

Entwicklung der Einkommensquellen

Die Einnahmen aus dem Non-Aviation Bereich gewinnen mehr und mehr an Bedeutung für Flughafenbetreiber. Die Betreibergesellschaften befinden sich im Wandel vom reinen Verwalter von Infrastruktur hin zum betriebswirtschaftlich ausgerichteten Unternehmen.

Bedeutung der Einnahmekomponenten im Zeitverlauf (Qualitative Entwicklung der Komponenten)

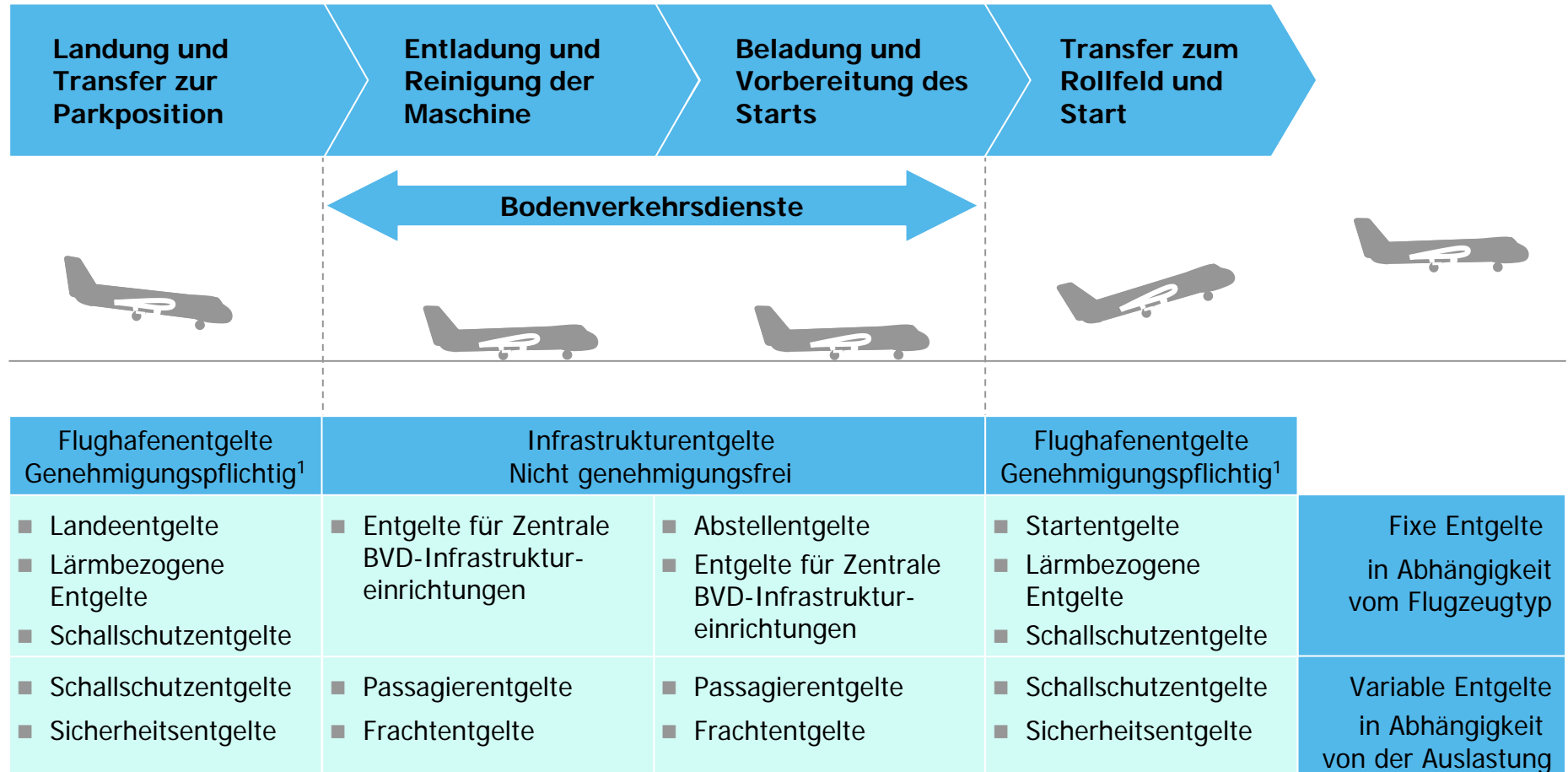


► **Die Verschiebung der Einkommenschwerpunkte wird weiterhin anhalten. Von großen Hubs muss die Neuausrichtung schneller vollzogen werden. Der internationale Wettbewerb zwingt zu einer effizienten Ausgestaltung der Aviation Aktivitäten, daher müssen neue Einkommenspotenziale erschlossen werden.**

Quelle: ICME

Flughafenentgelte als Einnahmequelle

Während des Aufenthalts des Flugzeuges am Flughafen werden Dienstleistungen erbracht, die über diverse Entgelte vergütet werden.

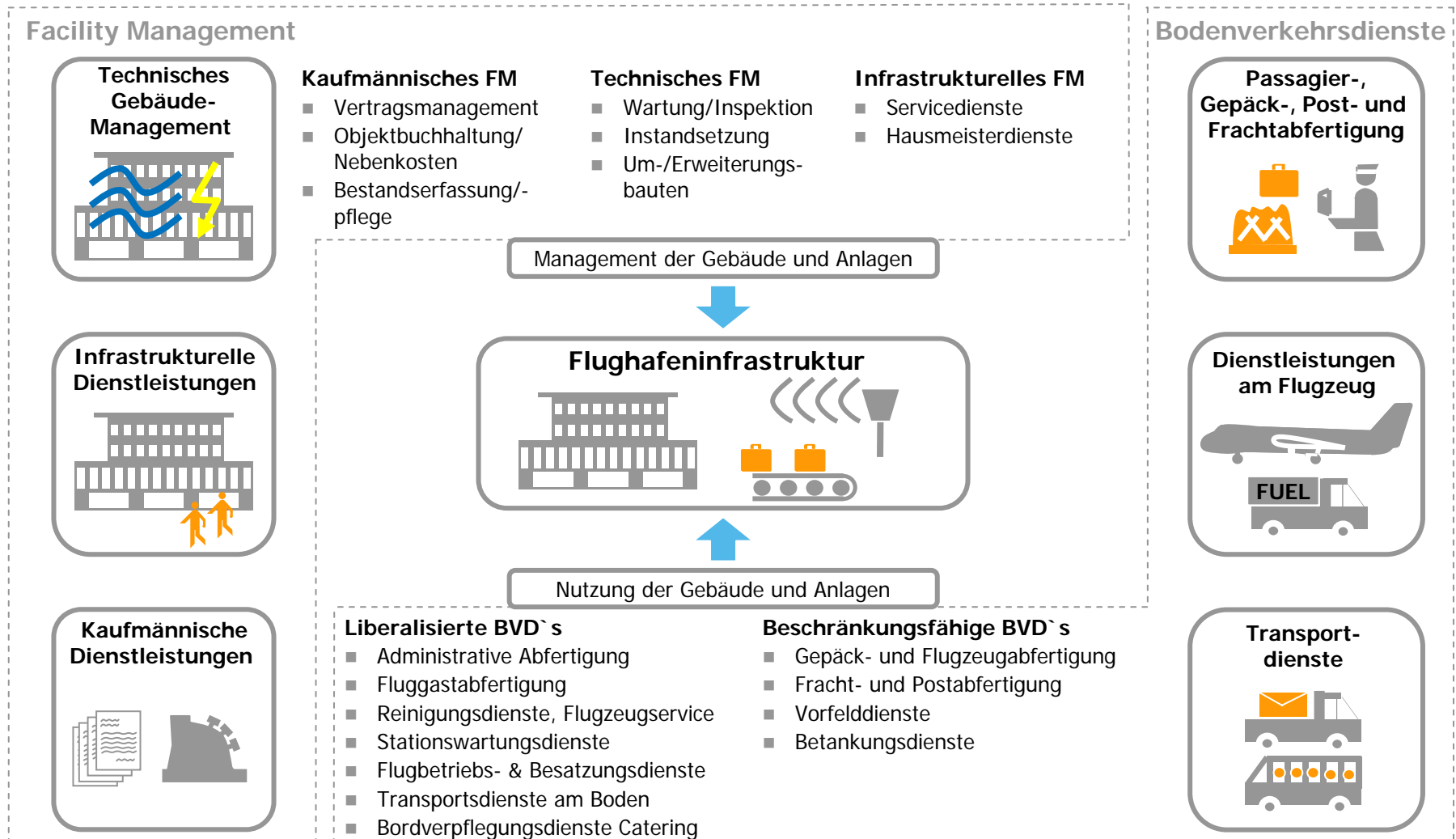


► Airlines sehen in den Bodenverkehrsdiensten bzw. den nicht genehmigungspflichtigen Entgelten eine Möglichkeit ihre Einnahmesituation zu verbessern.

¹ nach §43 LuftVZO
Quelle: Fraport AG, ICME

Abgrenzung Facility Management und Bodenverkehrsdienste

Die Schnittstelle zwischen dem Facility Management und den Bodenverkehrsdiensten ist die Flughafeninfrastruktur.



Quelle: ICME

Marktentwicklung aus Sicht der ICME

Der Markt für Facility Management ist den Bodenverkehrsdiensten um einige Jahre voraus.

- Das Marktvolumen der Bodenverkehrsdienste wird kontinuierlich steigen
- ICME erwartet eine analoge Entwicklung der Bodenverkehrsdienste zum Bereich Facility Management, da:
 - beide Geschäftsfelder nicht zur Kernaufgabe der Flughafenbetreiber gehören
 - Ineffizienzen und unnötige Kapitalbindung das Kerngeschäft belasten
 - rechtliche Rahmenbedingungen eine Marktöffnung fördern
- Die Entwicklung bei den Bodenverkehrsdiensten wird ungleich schneller abgewickelt werden müssen, da rechtliche Eingriffe den Prozess beschleunigen.
- Zu erwarten sind unterschiedliche Entwicklungsstufen der einzelnen Betreibergesellschaften:
 1. Effizienzsteigerungen der Geschäftsbereiche Bodenverkehrsdienste
 2. Ausgründung der Geschäftsbereiche in Tochtergesellschaften
 3. Strategische Neuausrichtung der Betreibergesellschaft
 - a. Verkauf der Tochtergesellschaft oder
 - b. Integration der Facility Management Dienstleistungen und Expansion an andere Flughäfen
 4. Marktkonsolidierung
 5. Konzentration auf einige Big Player am Markt

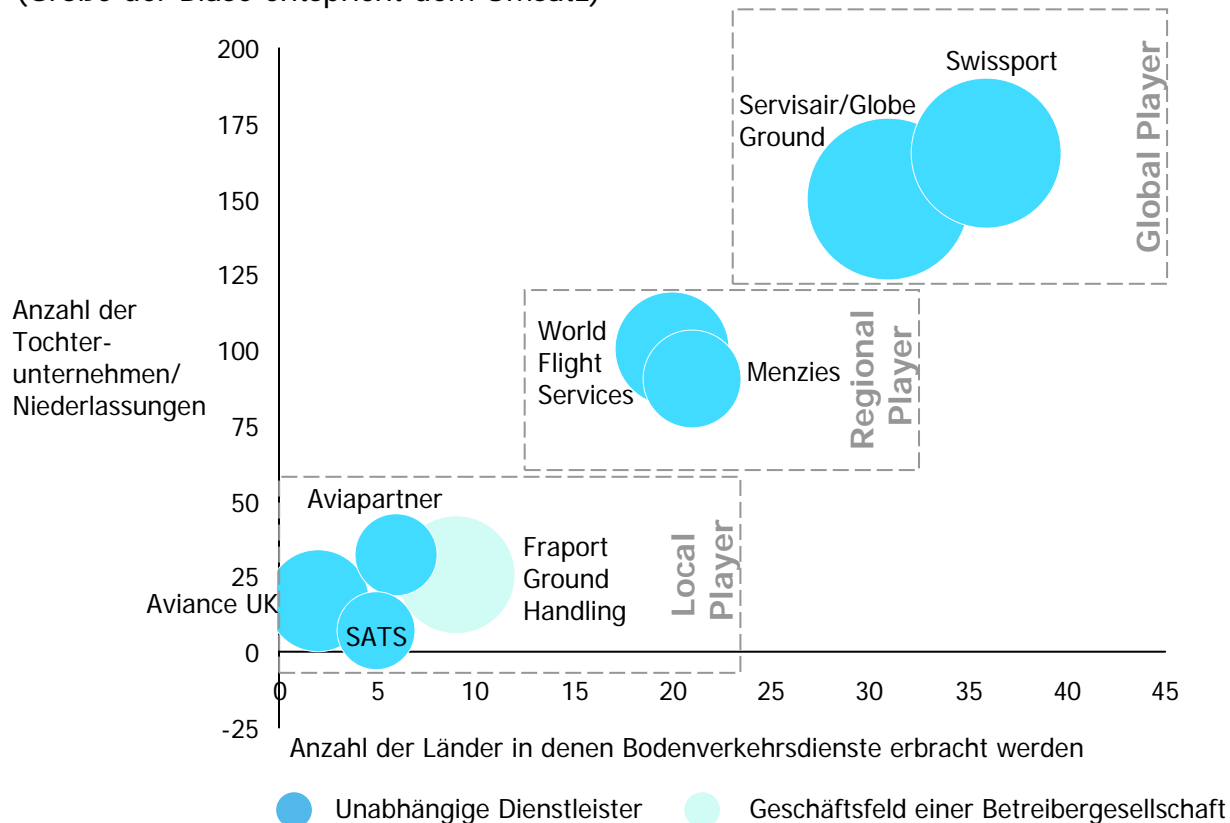
▶ **Bei professionellem Management der Veränderungsprozesse können Win-Win Situationen für alle Beteiligten entstehen.**

Die weltweit führenden Anbieter von Bodenverkehrsdienstleistungen

Die Anzahl der großen BVD-Dienstleister ist beschränkt. Zudem sind die Dienstleister in der Regel regional fokussiert.

Diversifikation der Global Player

(Größe der Blase entspricht dem Umsatz)



Strategie der Unternehmen

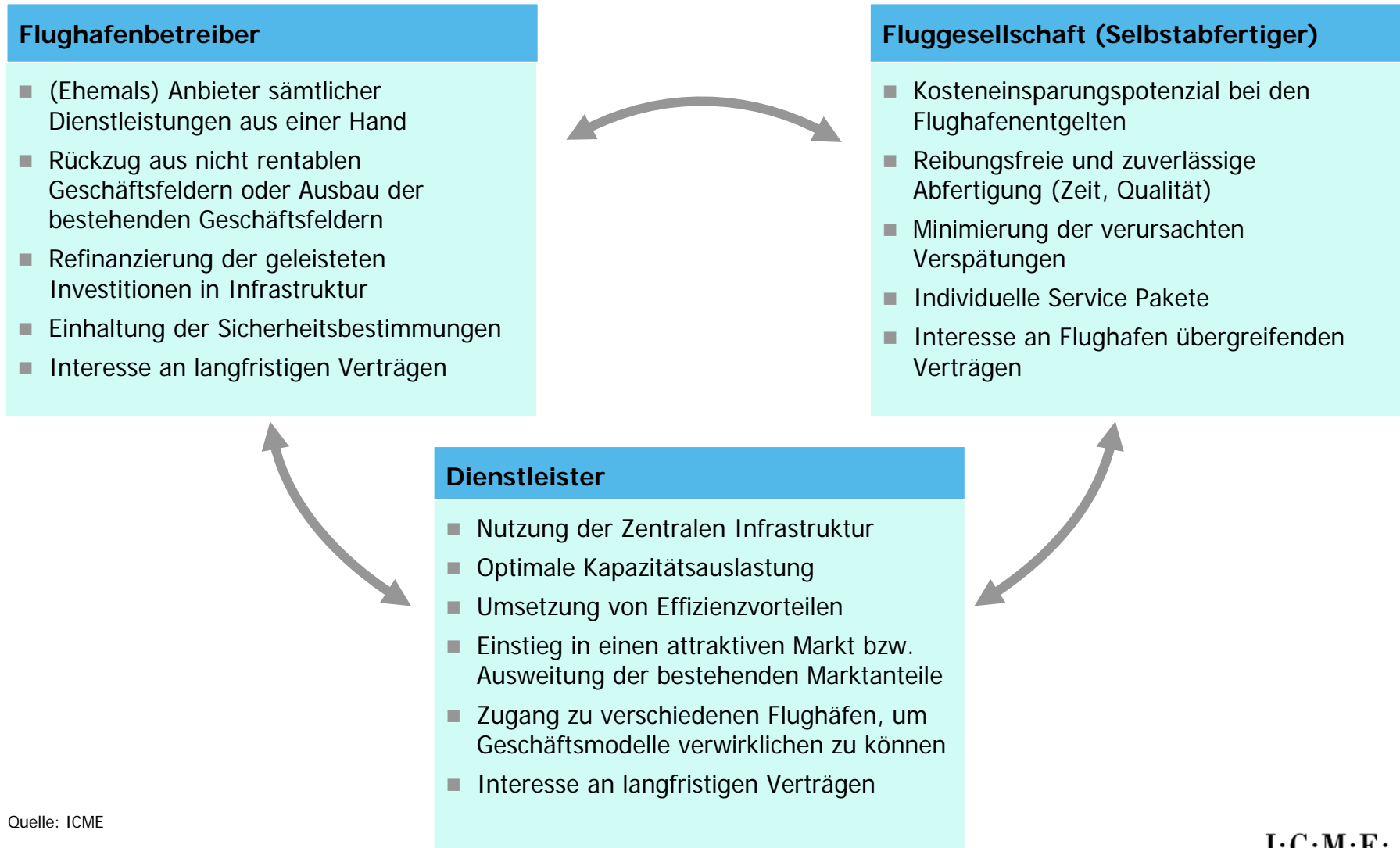
- Einige wenige Drittanbieter beherrschen den Markt
- Im Gegensatz zu Airlines sind diese Anbieter regional konzentriert
- Niederlassungen oder Tochterfirmen werden gegründet, um die Forderungen der Airlines nach Flughafen übergreifenden Verträgen erfüllen zu können
- Die wichtigsten in Deutschland tätigen Unternehmen sind:
 - Servisair/Globe Ground
 - Swissport
 - Fraport Ground Handling
 - Aviapartner

► Die unabhängigen Drittanbieter haben es noch nicht geschafft ein weltweites Netz bzw. Angebot an Bodenverkehrsdienstleistungen zu etablieren, dies ist jedoch der Wunsch der Airlines als Kunden.

Quelle: Airline Business

Points of View

Die unterschiedlichen Interessenlagen der einzelnen Player verursachen Konfliktpotenziale.

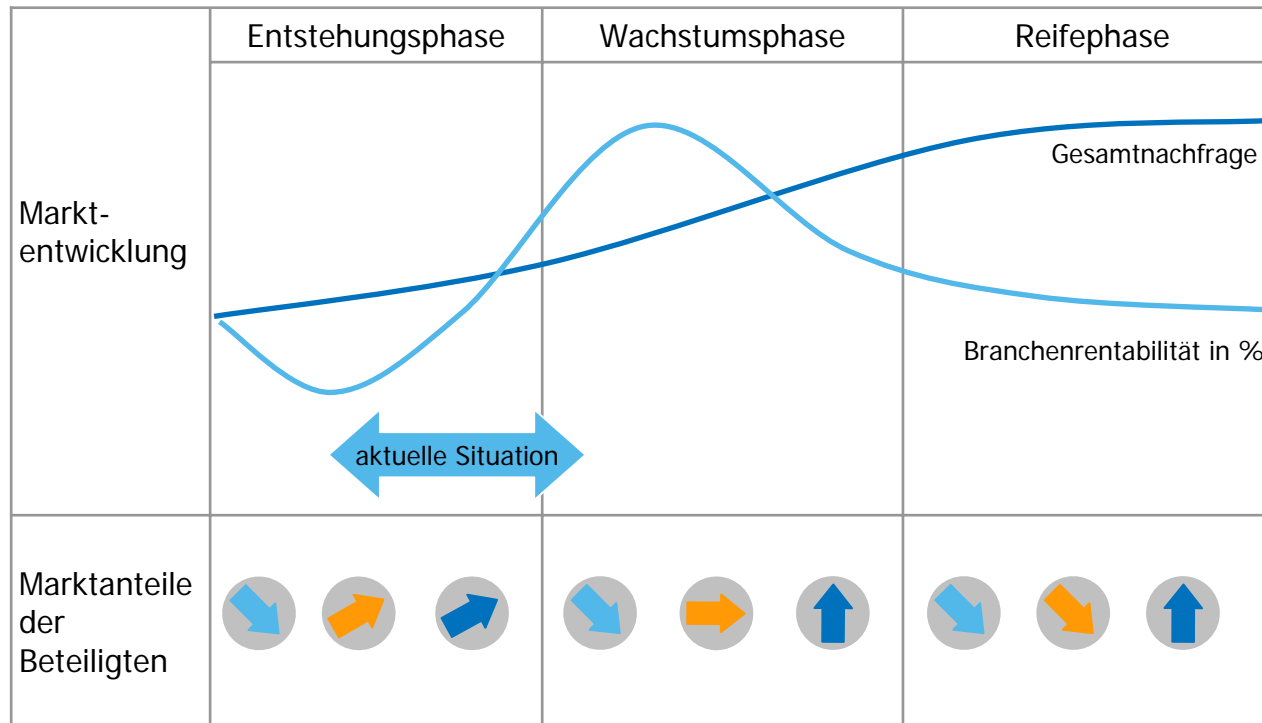


Quelle: ICME

Entwicklung der Marktanteile

Langfristig werden Dienstleister von der günstigeren Kostenstruktur gegenüber Betreibern profitieren.

Erwartete Marktanteilsentwicklung der Beteiligten



Flughafenbetreiber
 Airlines
 Dienstleister

Beschreibung der Marktentwicklung

- **Entstehungsphase**
Aus Sicht von Drittanbietern und Selbstabfertigern ist der Einstieg erst seit der EU-Richtlinie bzw. der BADV möglich.
- **Wachstumsphase**
In dieser Phase verschärft sich der Wettbewerb um Marktanteile und Marktsegmente bilden sich heraus.
- **Reifephase**
„Survival of the fittest“, die Marktsegmente verfestigen sich und nur effizient wirtschaftende Unternehmen überleben.
- Langfristig sehen wir die Vorteile bei unabhängigen (spezialisierten) Dienstleistern, da diese mehr Handlungsspielraum haben auf Marktentwicklungen zu reagieren

Der Markt befindet sich in einer frühen Phase, in der Gestaltungsspielraum besteht.

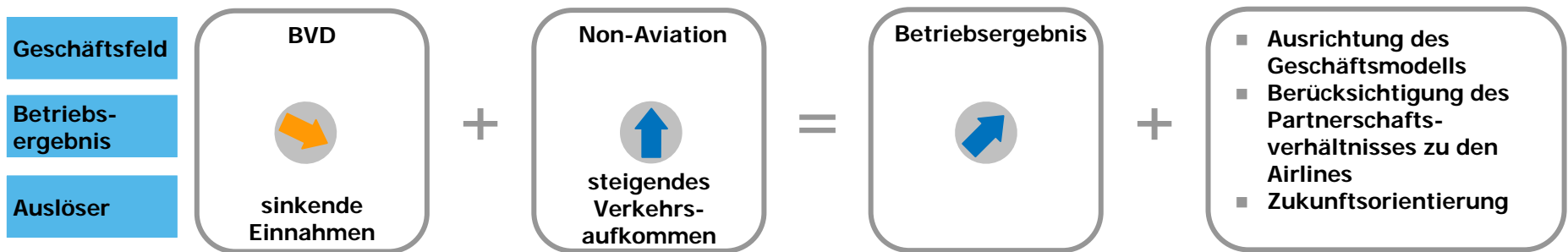
Quelle: Arthur D. Little, ICME

Win-Win-Situation

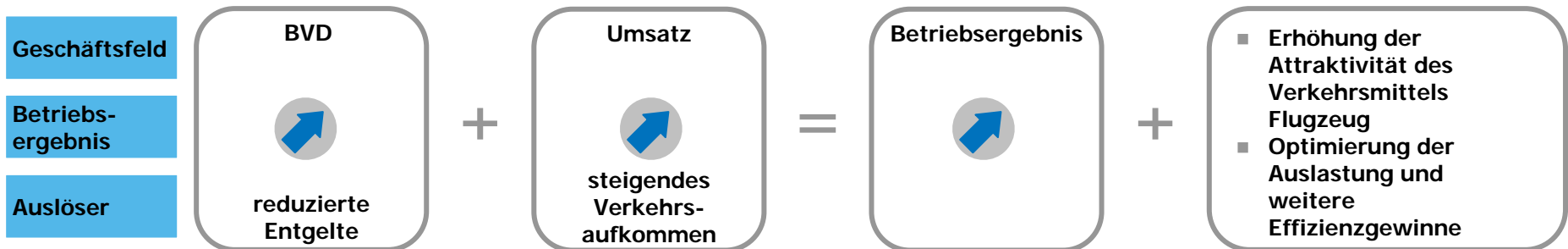
Durch eine geschickte Umverteilung innerhalb der Wertschöpfungskette können sowohl Flughafenbetreiber als auch Airlines am steigenden Verkehrsaufkommen partizipieren.

Annahme: Effizienzsteigerung und Senkung der Entgelte für Bodenverkehrsdienste

Flughafenbetreiber



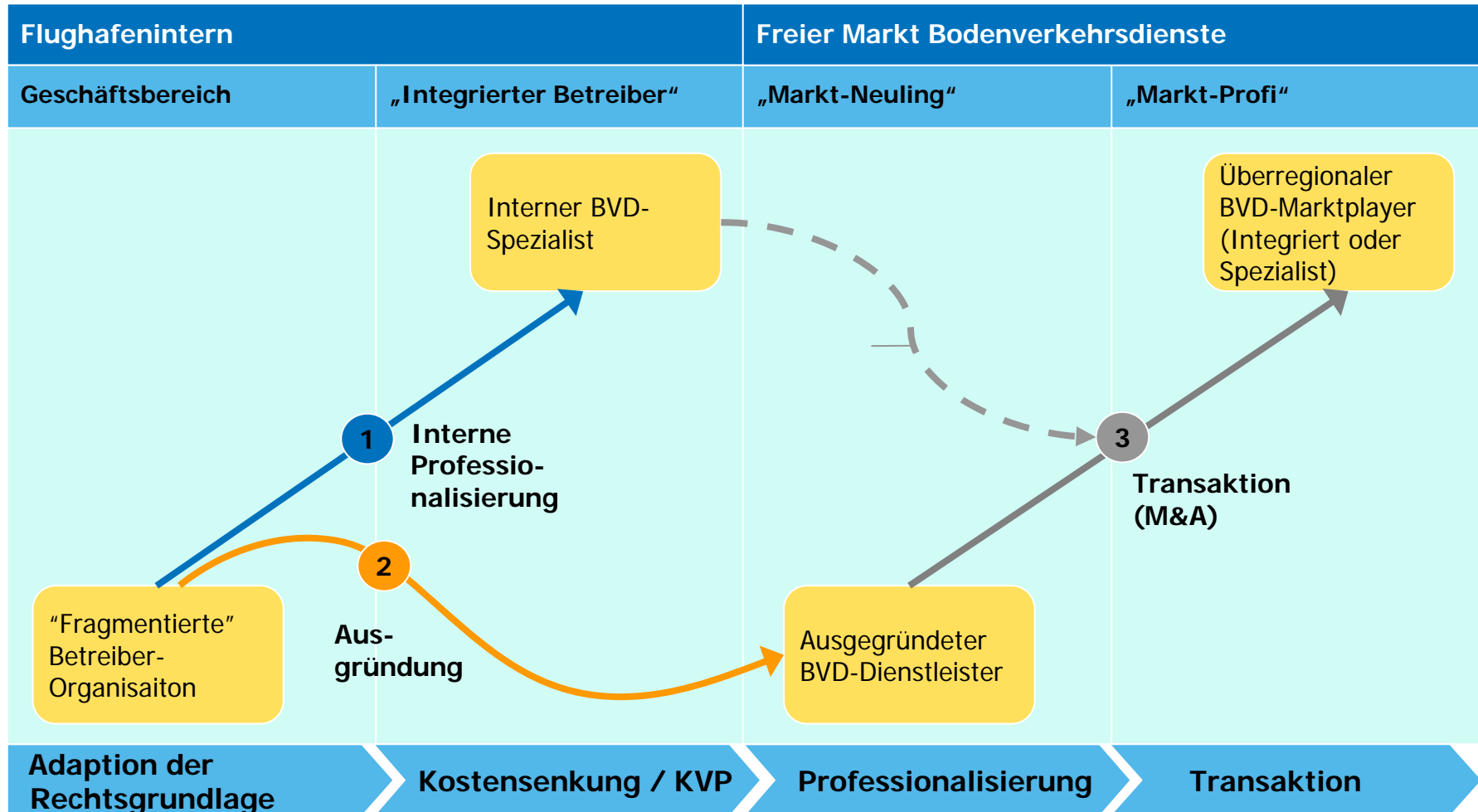
Airline



► Sinkende Entgelte für Bodenverkehrsdienste sind nicht gleichbedeutend mit sinkenden Einnahmen für den Flughafenbetreiber.

Entwicklungspfad Flughafenbetreiber

Die Entwicklung von einem Geschäftsfeld hin zu einem unabhängigen Dienstleistern erfolgt in drei Stufen.



Quelle: ICME