

**Andrea Köhler**

**Wertschöpfungsstrukturen von  
traditionellen Flughäfen und  
Low-Cost-Airports in Deutschland**

**Diplomarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

### **Impressum:**

Copyright © 2003 GRIN Verlag  
ISBN: 9783638237987

### **Dieses Buch bei GRIN:**

<https://www.grin.com/document/19748>

**Andrea Köhler**

**Wertschöpfungsstrukturen von traditionellen Flughäfen  
und Low-Cost-Airports in Deutschland**

## **GRIN - Your knowledge has value**

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite [www.grin.com](http://www.grin.com) ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

### **Besuchen Sie uns im Internet:**

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

[http://www.twitter.com/grin\\_com](http://www.twitter.com/grin_com)

Diplomarbeit

---

**Wertschöpfungsstrukturen von  
traditionellen Flughäfen und Low-Cost-  
Airports in Deutschland**

---

Andrea Köhler

Andrea Köhler

13. Fachsemester – BWL

**Eingereicht am:**  
13. November 2003

*„Es geht ein Gespenst um in Deutschland,  
sein Name ist Low Cost.“*

Jürgen Scharrer,  
Chefredakteur, Touristik R.E.P.O.R.T.

## Abstract

Die deutsche Flughafenbranche befindet sich derzeit in einem tiefgreifenden Strukturwandel. Bedingt durch veränderte wirtschaftliche, gesellschaftliche und regulatorische Rahmenbedingungen im internationalen Luftverkehr, werden hohe Anforderungen an Flughäfen gestellt, die als Schnittstelle zwischen Luft- und Landtransport dienen. Flughäfen müssen sich aufgrund des steigenden Wettbewerbs- und Rentabilitätsdrucks von reinen Infrastrukturanbietern zu modernen, privatisierten Dienstleistungsunternehmen wandeln. Die deutsche Flughafenbranche ist noch sehr stark durch öffentliche Gesellschafterstrukturen gekennzeichnet, die meist mit staatlichen Subventionen an Flughäfen einhergehen.

Diese Arbeit untersucht die Wertschöpfungsstrukturen von Flughäfen in Deutschland. Anhand der Wertkette von *Porter* wird das Geschäftsmodell eines „traditionellen Flughafens“ betrachtet und dessen Kosten- und Erlösstruktur untersucht. Dieses Geschäftsmodell wird unter Berücksichtigung der aktuellen Marktentwicklung und vor allem im Hinblick auf zunehmende Kooperationen und Beteiligungen zum Geschäftsmodell einer „Global Airport Company“ weiterentwickelt.

Im Anschluss daran wird die Reaktion der Flughäfen auf den Markteintritt der Low-Cost-Carrier betrachtet. Es werden vier Typen von Flughäfen entwickelt, die das schwierige Verhältnis zwischen Flughäfen und Low-Cost-Airlines in Deutschland widerspiegeln. Als Idealfall ergibt sich das Geschäftsmodell eines „Low-Cost-Airports“. Dieser wird durch eine Differenzierung der Wertschöpfungsstufen auf seine Profitabilität untersucht. Die Gewinne eines Low-Cost-Airports werden demnach fast ausschließlich aus dem Non-Aviation-Bereich generiert. Ob es Low-Cost-Airports in Deutschland gibt und ob diese eine Zukunft haben, ist fraglich. Sie könnten als Entlastungsflughäfen für Großflughäfen dienen und/oder im Netzwerk einer Global Airport Company den Geschäftsbereich Low-Cost abdecken.

Die Arbeit gelangt zu dem Ergebnis, dass Flughäfen und Fluggesellschaften in Zukunft verstärkt zusammenarbeiten müssen, um profitabel wirtschaften zu können. Flughäfen müssen flexiblere Gebührenstrukturen und eine schlankere Abfertigung anbieten, die den Anforderungen der (Low-Cost-)Airlines entsprechen. Dies ist nur durch eine entsprechende Symbiose und ein offenes Entgegenkommen beider Seiten möglich.

## Danksagung

Hiermit möchte ich mich bei Herrn **Prof. Dr. Walter Schertler** bedanken, der mir die Ausarbeitung dieser äußerst interessanten Thematik ermöglichte und meine Arbeit bis zum Schluss betreute.

Mein besonderer Dank gilt Herrn **Klaus D. Hartmann** (Geschäftsführer, Flughafen Hof-Plauen GmbH), Herrn **Lutz Honerla** (Leiter Aviation Marketing, Flughafen Düsseldorf GmbH), Herrn **Jörg im Wolde** (Leiter Vertrieb, Flughafen Stuttgart GmbH), Herrn **Manfred Jung** (Geschäftsführer, Baden-Airpark GmbH), Herrn **Jörgen Kearsley** (Aviation Marketing, Flughafen Hamburg GmbH), Frau **Brigitte Kunz** (Leitung PR, Flughafen Frankfurt-Hahn GmbH), Herrn **Eberhard Müller** (Geschäftsführer, Augsburger Flughafen GmbH), Herrn **Roger Niermann** (Leiter Marketing und Vertrieb, Flughafen Hannover-Langenhagen GmbH), Herrn **Walter Römer** (Presse-sprecher, Flughafen Köln/Bonn GmbH), Herrn **Wolfram Schlegel** (Geschäftsführer, Flughafen Altenburg-Nobitz GmbH), Herrn **Walter Schnitzler** (Referent Controlling, Flughafen München GmbH), Herrn **Thomas Thielmann** (Kaufmännischer Leiter, Flughafen Niederrhein GmbH) und Herrn **Stefano Wulf** (Bereichsleiter Finanzen, Fraport AG), die sich die Zeit für Expertengespräche genommen und wesentlich zum Gelingen meiner Arbeit beigetragen haben. Mein Dank gilt zudem Herrn **Daniel Wieland** (Mercer Management Consulting) für das aufschlussreiche Telefonat im Vorfeld der Expertengespräche.

Herrn Felix Meyers möchte ich für die vielen anregenden Diskussionen danken, die meine Arbeit wesentlich bereichert haben. Meinen Eltern danke ich für die liebevolle Unterstützung während meiner gesamten Studienzzeit.

## Inhaltsverzeichnis

Abstract .....	III
Danksagung .....	IV
Inhaltsverzeichnis .....	V
Abbildungsverzeichnis .....	VIII
Tabellenverzeichnis .....	VIII
Anhangsverzeichnis .....	IX
Abkürzungsverzeichnis .....	XI
<b>1 Einführung in die Thematik und Aufbau der Arbeit .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Grundlegende Definitionen .....</b>	<b>3</b>
2.1 Definition und Einteilung von Flughäfen .....	3
2.1.1 Juristische Einteilungskriterien .....	4
2.1.2 Funktionale Einteilungskriterien .....	5
2.1.3 Übersicht und Zuordnung deutscher Flughäfen .....	5
2.2 Klassische Geschäftsbereiche von Flughäfen .....	6
2.2.1 Aviation .....	6
2.2.2 Groundhandling .....	7
2.2.3 Non-Aviation .....	8
2.3 Flughafenentgelte und -gebühren .....	8
<b>3 Entwicklung der Luftverkehrsbranche: Airports &amp; Airlines .....</b>	<b>10</b>
3.1 Neuregelungen des europäischen Luftverkehrs .....	10
3.1.1 Liberalisierung der Flugmärkte .....	10
3.1.2 Deregulierung der Bodenverkehrsdienste .....	11
3.2 Aktuelle Entwicklung und Problematik des deutschen Flugmarktes .....	12
3.2.1 Veränderungen im Passagier- und Frachtaufkommen .....	12
3.2.2 Die Low-Cost-Revolution .....	15
3.2.3 Privatisierung von Flughäfen .....	18
3.3 Subventionierung von Flughäfen .....	20
3.3.1 Möglichkeiten der Subventionierung .....	20
3.3.2 Quersubventionierung von Low-Cost-Airlines durch die Flughäfen in Deutschland? .....	24
3.3.3 Trend und zukünftige Entwicklung der Subventionierung in Deutschland .....	26
3.4 Konsequenzen dieser Entwicklung für die Flughäfen .....	27
<b>4 Zum Verständnis des Begriffs Geschäftsmodell – State of the Art .....</b>	<b>28</b>
4.1 Unterschiedliche Definitionen in der gängigen Literatur .....	28
4.2 Kombination verschiedener Ansätze von <i>Bieger</i> .....	29

<b>5</b>	<b>Geschäftsmodell eines traditionellen Flughafens unter Berücksichtigung der aktuellen Marktsituation .....</b>	<b>31</b>
5.1	Wertschöpfungskette .....	31
5.1.1	Traditionelle Wertkette .....	32
5.1.2	Weiterentwicklung der traditionellen Wertkette .....	34
5.2	Kosten- und Erlösstruktur .....	38
5.2.1	Kostenstruktur .....	38
5.2.2	Erlösstruktur .....	39
5.3	Gegensätzliche Trends: Spezialisierung versus Kooperation .....	42
5.3.1	Spezialisierung und Auslagerung einzelner Bereiche .....	42
5.3.2	Kooperationen und Beteiligungen .....	45
5.3.3	Spezialfall: „Global Airport Company“ .....	48
<b>6</b>	<b>Strategische Ausrichtung und Reaktion der Flughäfen im Hinblick auf den Markteintritt der Low-Cost-Carrier .....</b>	<b>49</b>
6.1	Schwieriges Verhältnis: Low-Cost-Carrier und Flughäfen .....	50
6.1.1	Low-Cost-Carrier aus Sicht der Flughäfen .....	51
6.1.2	Erwartungen der Low-Cost-Carrier von Flughäfen .....	52
6.2	Unterschiedliche Reaktion der Flughäfen: Entwicklung von Flughafen-Typen 53	
6.2.1	„Die großen Traditionellen“ .....	53
6.2.2	„Die Partizipanten“ .....	54
6.2.3	„Die abhängigen Billigen“ .....	56
6.2.4	„Die kleinen Möchtegerne“ .....	56
6.2.5	Zukünftige Entwicklungsperspektiven .....	57
6.3	Idealfall: Low-Cost-Airport .....	58
6.3.1	Merkmale .....	58
6.3.2	Differenzierung der Wertschöpfungsstufen und Profitabilität .....	59
6.3.3	Low-Cost-Airports in Deutschland? .....	63
<b>7</b>	<b>Zukünftige Entwicklung der Flughafenbranche und Vergleich der Geschäftsmodelle .....</b>	<b>63</b>
<b>8</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>66</b>
	Anhang A – Allgemeiner Anhang.....	XI
	Anhang B – Expertengespräche.....	XXIX
	Literatur- und Quellenverzeichnis.....	LXVII



## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1:</b>	Beziehungen zwischen Flughäfen, Fluggesellschaften und Passagieren .....	2
<b>Abb. 2:</b>	Juristische und funktionale Einteilungskriterien von Flughäfen .....	6
<b>Abb. 3:</b>	Veränderung und Prognose der Passagier-Wachstumsraten in Deutschland .....	12
<b>Abb. 4:</b>	Veränderung der Fracht-Wachstumsraten in Deutschland.....	14
<b>Abb. 5:</b>	Entwicklung ausgewählter Low-Cost-Airlines in Europa.....	17
<b>Abb. 6:</b>	Äußere Einflüsse auf das Flughafenmanagement.....	28
<b>Abb. 7:</b>	Wertkette eines „traditionellen Flughafens“ .....	32
<b>Abb. 8:</b>	Veränderung der traditionellen Flughafen-Wertkette.....	35
<b>Abb. 9:</b>	Durchschnittliche Kostenstruktur europäischer Flughäfen.....	38
<b>Abb. 10:</b>	Durchschnittliche Erlösstruktur westeuropäischer Flughäfen .....	40
<b>Abb. 11:</b>	Systematisierung der Erlösquellen .....	42
<b>Abb. 12:</b>	Verschiedene Möglichkeiten der Kooperation .....	46
<b>Abb. 13:</b>	Flughafen-Typen in Deutschland im Hinblick auf Low-Cost-Carrier als Kunden .....	53
<b>Abb. 14:</b>	Entwicklungsperspektiven der Flughafen-Typen .....	57
<b>Abb. 15:</b>	Differenzierung und Profitabilität der Wertschöpfungsstufen eines Low-Cost-Airports.....	60

## Tabellenverzeichnis

<b>Tab. 1:</b>	Arten der Subventionierung von Flughäfen in Deutschland.....	23
<b>Tab. 2:</b>	Vergleich der verschiedenen Geschäftsmodelle eines „traditionellen Flughafens“, einer „Global Airport Company“ und eines „Low-Cost-Airports“ .....	65

## Anhangsverzeichnis

### *Anhang A – Allgemeiner Anhang*

<b>Anhang A1:</b>	Räumliche Verteilung der internationalen Verkehrsflughäfen und der aufkommensstärksten Regionalflughäfen in Deutschland .....	XII
<b>Anhang A2:</b>	Übersicht über Luftsicherheitsgebühren, Passagier- und Landeentgelte an ausgewählten deutschen Flughäfen .....	XIII
<b>Anhang A3:</b>	Deregulierungsphasen in den USA .....	XIV
<b>Anhang A4:</b>	Etappen der Liberalisierung des Luftverkehrs in der EU .....	XV
<b>Anhang A5:</b>	Die Freiheiten der Luft .....	XVII
<b>Anhang A6:</b>	Geschäftsmodell von Southwest Airlines (USA) .....	XVIII
<b>Anhang A7:</b>	Eigentumsstruktur ausgewählter deutscher Flughäfen .....	XIX
<b>Anhang A8:</b>	Finanzielle Unterstützung ausgewählter Flughäfen in Rheinland-Pfalz .....	XXI
<b>Anhang A9:</b>	Marketingzuschüsse und Regelung der Flughafengebühren im Vertrag von Ryanair am Flughafen Straßburg-Enzheim .....	XXII
<b>Anhang A10:</b>	Modell einer Wertkette nach Porter .....	XXIV
<b>Anhang A11:</b>	Kundensegmentierung und Anforderungen der Kundengruppen an einen Flughafen .....	XXV
<b>Anhang A12:</b>	Anteil der Non-Aviation-Erlöse an den Gesamterlösen ausgewählter deutscher Flughäfen .....	XXVI
<b>Anhang A13:</b>	Entwicklung der Kooperationen und Beteiligungen an deutschen Verkehrsflughäfen (Auswahl) .....	XXVII

**Anhang B – Expertengespräche**

<b>Anhang B1:</b>	Expertengespräch mit Herrn <b>H.</b> , Geschäftsführer, Flughafen Hof-Plauen GmbH, am 18.09.2003 .....	XXX
<b>Anhang B2:</b>	Expertengespräch mit Herrn <b>H.</b> , Leiter Aviation Marketing, Flughafen Düsseldorf GmbH, am 22.09.2003 .....	XXXIII
<b>Anhang B3:</b>	Expertengespräch mit Herrn <b>W.</b> , Leiter Vertrieb, Flughafen Stuttgart GmbH, am 19.09.2003 .....	XXXVI
<b>Anhang B4:</b>	Expertengespräch mit Herrn <b>J.</b> , Geschäftsführer, Baden-Airpark GmbH, am 22.09.2003 .....	XLI
<b>Anhang B5:</b>	Expertengespräch mit Herrn <b>K.</b> , Aviation Marketing, Flughafen Hamburg GmbH, am 17.09.2003 .....	XLIV
<b>Anhang B6:</b>	Expertenbefragung von Frau <b>K.</b> , Leitung PR, Flughafen Frankfurt-Hahn GmbH.....	XLVI
<b>Anhang B7:</b>	Expertengespräch mit Herrn <b>M.</b> , Geschäftsführer, Augsburger Flughafen GmbH, am 24.09.2003 .....	XLVIII
<b>Anhang B8:</b>	Expertengespräch mit Herrn <b>N.</b> , Leiter Marketing und Vertrieb, Flughafen Hannover-Langenhagen GmbH, am 24.09.2003 .....	LI
<b>Anhang B9:</b>	Expertengespräch mit Herrn <b>R.</b> , Pressesprecher, Flughafen Köln/Bonn GmbH, am 06.10.2003 .....	LIII
<b>Anhang B10:</b>	Expertengespräch mit Herrn <b>S.</b> , Geschäftsführer, Flughafen Altenburg-Nobitz GmbH, am 01.10.2003 .....	LVI
<b>Anhang B11:</b>	Expertengespräch mit Herrn <b>S.</b> , Referent Controlling, Flughafen München GmbH, am 25.09.2003 .....	LVIII
<b>Anhang B12:</b>	Expertengespräch mit Herrn <b>T.</b> , Kaufmännischer Leiter, Flughafen Niederrhein GmbH, am 29.09.2003 .....	LX
<b>Anhang B13:</b>	Expertengespräch mit Herrn <b>W.</b> , Bereichsleiter Finanzen, Fraport AG, am 10.10.2003 .....	LXIII

## Abkürzungsverzeichnis

A	Airbus
ADV	Arbeitsgemeinschaft Deutscher Verkehrsflughäfen
ACI	Airports Council International
AK	Andrea Köhler
akt.	aktuell(en)
BAA	British Airport Authority
BADV	Bodenabfertigungsdienstverordnung
BAT	Bundesangestelltentarifvertrag
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BI	Bürgerinitiative
BMVBW	Bundesministerium für Verkehr, Bau und Wohnungswesen
CRS	Computerreservierungssystem(e)
dba	Deutsche British Airways Luftfahrtgesellschaft mbH
DFS	Deutsche Flugsicherung GmbH
ECA	European Cockpit Association
ECAC	European Civil Aviation Conference
FTK	freight tonne-kilometres
GB	Geschäftsbericht
HLX	Hapag-Lloyd Express
ICAO	International Civil Aviation Organization
Inc.	Incorporated
IT	Informationstechnologie
KLM	Royal Dutch Airlines
LCC	Low-Cost-Carrier
LuftVG	Luftverkehrsgesetz
LuftVZO	Luftverkehrszulassungsordnung
LVG	Luftverkehrsgesellschaft
MTOW	maximum take-off weight
NRW	Nordrhein-Westfalen
ÖPNV	öffentlicher Personennahverkehr
plc.	public limited company
PPP	Public-Private Partnership(s)
PR	Public Relations
RGBI.	Reichsgesetzblatt
RPK	revenue passenger-kilometres
SARS	severe acute respiratory syndrome
strateg.	strategisch(e)
SWR	Südwestrundfunk
TEN-T	Trans-European Network Transport Programme
trad.	traditionell(en)
TUI	Touristik Union International
UECNA	Union Européenne contre les Nuisances des Avions
URL	Uniform Resource Locator