

# Strategie-Entwicklung für Fraport: Wachsen oder Schrumpfen?

Veröffentlicht in der Frankfurter Rundschau vom 6. März 2015



## Arbeitspapier zur Logistik Nr.17/2015

Prof. Dr. Richard Vahrenkamp  
Logistik Consulting Berlin  
Tel. 0177-628 3325

Die Führung eines Unternehmens basiert zumeist auf einer Strategie. Der Vorstand von Fraport verfolgt offenbar eine Strategie des Wachstums. In seinen Geschäftsberichten spricht Fraport vollmundig davon, wie es „Wachstumsmotoren“ hegt und pflegt. Für eine sozial-ökologisch verträgliche Implementierung von Fraport in das Rhein-Main-Gebiet sind dagegen eine Rückführung der Flugbewegungen und eine Begrenzung der Lärmmenge auf 380.000 Flugbewegungen pro Jahr erforderlich. Wie kann diese Strategie des Schrumpfens formuliert und umgesetzt werden?

Bei Aktiengesellschaften ist es durchaus üblich, dass Großaktionäre Strategien, zunächst unabhängig vom Vorstand, entwickeln und formulieren. Den Anteilseignern von Fraport, dem Land Hessen und der Stadt Frankfurt, ist es daher unbenommen, eigenständig Strategien zu entwickeln und in das Unternehmen hinein zu tragen. Um den Flughafen Fraport sozial-ökologisch verantwortungsvoll in das Rhein-Main-Gebiet zu implementieren, ist sogar eine derartige Strategiefindung dringend erforderlich. Hierzu haben die beiden Anteilseigner zunächst eine Kommission zur Strategiefindung zu bilden. Bisher haben die Anteilseigner sich nicht zu diesem Schritt entschließen können, sondern so getan, als ginge sie ihr Unternehmen Fraport möglichst wenig an. Die Institutionen der Anteilseigner führen die Aufsicht über Fraport und erteilen Genehmigungen, nehmen aber nicht an einer Diskussion um die Unternehmensstrategie teil.

Welche Leitideen können die Strategieentwicklung lenken? Die Wirtschaftsstruktur und Verkehrsflüsse in Deutschland sind, anders als bei den westlichen Nachbarländern, nicht auf eine Hauptstadt konzentriert, sondern stark dezentralisiert. Dies bedeutet unter anderem, dass die wichtigen Flugbewegungen sich nicht auf einen Zentralflughafen konzentrieren müssen, sondern weit in der Fläche verteilt sein können. In diesem Zusammenhang gibt es ja auch die Kontroverse, inwieweit sich der Flugverkehr auf Hubflughäfen konzentrieren soll oder durch Punkt-zu-Punktverbindungen substituiert werden kann. Die Lowcost-Carrier setzen auf Punkt-zu-Punktverbindungen und bieten Flugverbindungen in Regionalflughäfen an. Die Lufthansa hat mit ihrem Geschäftsmodell bereits zur Dezentralisierung beigetragen, indem sie einen zweiten Hub in München eingerichtet hat. Mit LKW-Verkehren von Frankfurt nach München verlagert die Lufthansa darüber hinaus einen Teil ihres Frachtaufkommens von Frankfurt nach München. Ob noch ein dritter Hub in Berlin entsteht, wie die dortige Wirtschaftspolitik sich wünscht, ist fraglich, da die beiden großen Airlines, Air Berlin und Lufthansa, derzeit nicht die dazu erforderlichen Investitionsmittel aufbringen können.

Die transkontinentalen Hubverbindungen sind zweifellos der Markenkern von Fraport und sollten im Vordergrund der Strategieentwicklung stehen. Daher ist zu fragen, welche Art von Flughafen Fraport sein soll. Soll es ein Universalflughafen sein, der alle Arten von Flugverkehren anbietet, oder soll sich Fraport auf seine Stärken der transkontinentalen Hubverbindungen konzentrieren? Wird die letztere Strategie verfolgt, so entstehen Chancen, Verkehre von Fraport, die nicht den transkontinentalen Verkehren dienen, auf Regionalflughäfen auszulagern. Damit ist ein Ansatz für eine Schrumpfsstrategie gegeben.

Um die Schrumpfsstrategie als ein verbindliches Leitbild im Rhein-Main-Gebiet zu implementieren, sollte sie von den Entscheidungsgremien der Stadt Frankfurt und des Landes Hessen verabschiedet werden. Die Anteilseigner können über ihre Vertreter im Aufsichtsrat die Schrumpfsstrategie in das Unternehmen Fraport hinein tragen. Nach dem Aktiengesetz können die Aufsichtsräte den Vorstand beraten, wie er die Schrumpfsstrategie umsetzen kann. Sollte der Vorstand weiterhin auf seiner Wachstumsstrategien bestehen, so kann der Aufsichtsrat jederzeit den Vorstand abberufen und einen neuen, sozial-ökologisch orientierten Vorstand, der die Schrumpfsstrategie umsetzen will, berufen. Um die Stimmen der Vertreter der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat für eine Schrumpfsstrategie zu gewinnen, sollte eine Arbeitsplatzsicherung Bestandteil der Schrumpfsstrategie sein, um die Befürchtungen entgegenzutreten, dass die Schrumpfsstrategie zu Entlassungen führt. Auch kann darauf hingewiesen werden, dass die Verlagerung von Charterverkehren nach Hahn und Kassel dort zum Aufbau von Arbeitsplätzen führt, so dass Pendler, die zu Fraport einpendeln, auch alternativ nach Hahn oder Kassel pendeln könnten.

Wie kann die Schrumpfsstrategie umgesetzt werden? Hier kann man an eine Ergänzung des Planfeststellungsverfahrens für Fraport denken. So wie Fraport das Nachtflugverbot zwischen 22 Uhr und 5 Uhr als Nebenbestimmung im Planfeststellungsverfahren beantragt hatte, kann es ebenfalls eine Deckelung der Flugbewegungen auf 380.000 p.a. beantragen. Damit ist eine rechtliche Basis gegeben, um bei Slotvergabe und den Start- und Lande-Entgelten Flüge zu verdrängen, welche die Grenzen überschreiten. Die Gestaltung der Start- und Lande-Entgelte sieht ausdrücklich vor, dass Aspekte von öffentlichen oder allgemeinen Interessen in die Bestimmung von Entgelten einfließen können.

Welche beiden Punkte könnte die Schrumpfsstrategie umfassen? Zunächst könnte man die Anzahl der jährlichen Flugbewegungen reduzieren, wenn man die Flugbewegungen der touristischen Charterverkehre in die Warmwassergebiete des Mittelmeeres und der Kanaren auf die benachbarten Regionalflughäfen Hahn und Kassel verlagert. Hierzu habe ich in der Frankfurter Rundschau vom 13. August 2012 Ausführungen gemacht. Dieser Schritt führt zu einer Reduktion der Flugbewegungen um schätzungsweise 100.000 pro Jahr. Ein weiterer Schritt wäre die Deckelung der Flugbewegungen auf 380.000 pro Jahr.

Das Instrument der Start- und Lande-Entgelte ist bereits erfolgreich angewandt worden, um sozial-ökologisch unerwünschte Verkehre zurückzudrängen. Mit einer Spreizung der Gebührensкала wurden Flugzeuge mit lauten Motoren auf verschiedenen Flughäfen stärker belastet. Mit diesem Instrument kann auch die Schrumpfsstrategie am Flughafen Fraport umgesetzt werden. Den Charterfluggesellschaften können höhere Start- und Lande-Entgelte auferlegt werden, damit für sie ein Anreiz entsteht, ihre Verkehre auf die Flughäfen Hahn und Kassel zu verlagern. Auch könnte die Landesregierung Gespräche mit den Charterfluggesellschaften führen und ihnen für die

Verkehrsverlagerung weitere Anreize bieten. Dieses wäre auch im Sinne der Landespolitik, für eine bessere Auslastung der Flughäfen Hahn und Kassel zu sorgen.

Das Instrument der Start- und Landegebühren kann auch eingesetzt werden, um eine Begrenzung der Bewegungen auf 380.000 zu erreichen. Wenn man die Flugbewegungen von Fraport aus den Vergangenheitsdaten des letzten Jahres auf die einzelnen Airlines herunter bricht, könnte man diese Größen den Airlines als „Kontingent“ an Flugbewegungen für das laufende Jahr zur Verfügung stellen. Bei Überschreitung des Kontingents sind Start- und Landegebühren anzuheben. Damit erhalten die Airlines Anreize, ihre Zusatzverkehre, die über das Kontingent hinausgehen, auf andere Flughäfen zu verlagern. Mit einer internen Börse könnten Kontingente unter den Airlines gehandelt werden, um eine wettbewerbsrechtlich problematische Festschreibung der Marktanteile in Fraport zu vermeiden. Der Handel mit Kontingenten kann auch mit der stark umkämpften Vergabe der Slots verknüpft werden.