

Was die besten Flughäfen der Welt auszeichnet – Erfolgsfaktoren und Lektionen

Ausgewählte Studienergebnisse

München/Singapur/Wien März 2016

hoeffinger.solutions

Höffinger Solutions GmbH: Langjährige Erfahrung im Strategischen Management – mit Fokus auf Industrie und Infrastruktur



**Stefan
Höffinger**



**Lisa
Johannsen**



**Mirjam
Opitz**









Spezielle Beratungsbereiche

- Strategie und Organisation
- Unternehmenstransformation
- Marketing- und Vertriebsstrategien
- Strategisches Standort-Management

Relevante Projekterfahrungen (Auswahl)

- Innovationsprojekt ("Airport 2020" – Phase 1+2) für einen führenden deutschen Airport
- Immobilienstrategie und Konzeption "Airport City" für einen führenden deutschen Airport
- Immobilienstrategie für einen führenden mitteleuropäischen Airport – Integriertes Standortkonzept
- Internationalisierungsstrategie für einen führenden mitteleuropäischen Airport – Takeover Target Analyse
- Non-Aviation- und B2C-Konzeption für einen führenden mitteleuropäischen Airport
- Studienleitung: "Der Kampf der Airports um die Kunden – Herausforderungen und Erfolgsfaktoren"
- Studienleitung: "Airports als Oasen des Wachstums im 21. Jahrhundert"
- Studienleitung: "Airport Cities – Marktplätze des 21. Jahrhunderts"
- Restrukturierungsprogramm für ein führendes österreichisches Reiseunternehmen
- Wirtschaftsstrategie Stadt Wien – Die Stadt Wien als grenzüberschreitender wirtschaftlicher Akteur
- "Deutsches Haus" der Kultur und Wissenschaft in Tokio – Strategiekonzeption und Machbarkeitsstudie (Auftraggeber: Deutsche Bundesregierung)

Dynamik: Der intensivierete Wettbewerb zwischen Flughäfen treibt die weltweite Entwicklung voran, besonders bei Hubs

FH-Typ	Zentrale Elemente	Wettbewerbssituation/Entwicklung
 <p>Mega-Hub</p>	<ul style="list-style-type: none"> International führende Airline/Airport City PAX > 50 Mio. (stark steigend) 1-3 Mega-Hubs pro Kontinent 	<p><i>Sehr hohe Wettbewerbsintensität; Tendenz steigend</i></p>  <ul style="list-style-type: none"> Sehr intensive Wettbewerbssituation wegen Economies of Scope bei Hubs Internationaler Trend zur Herausbildung einiger weniger Mega-Hubs mit weit überdurchschnittlichem Wachstum Internationale Hubs in Sandwichposition Regionale Hubs zunehmend unter Druck wegen Verlust der Transfer-Passagiere an größere Hubs Cargo als 2. Standbein für internationale/regionale Hubs umso wichtiger
 <p>Internationaler Hub</p>	<ul style="list-style-type: none"> Große internationale Airline/Airport City PAX >30 Mio. (steigend) 	
 <p>Regionaler Hub/ Hybrid Flughafen</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mittlere internationale Airline PAX >15 Mio. (steigend) 	
 <p>Origin & Destination</p>	<ul style="list-style-type: none"> Geringer Anteil an Transfer-PAX Sehr unterschiedliche Größe, bis zu >50 Mio. PAX 	<p><i>Mittlere Wettbewerbsintensität; Tendenz leicht steigend</i></p>  <ul style="list-style-type: none"> Weitgehende Konsolidierung in den letzten Jahren Mittlere Wettbewerbsintensität Starkes Wachstum im Umfeld von Weltmetropolen
 <p>Regional-/ Spezialflughafen</p>	<ul style="list-style-type: none"> Kaum Transfer Passagiere PAX <10 Mio. Fokus auf regionalen Airlines und/ oder LCC 	<p><i>Hohe Wettbewerbsintensität; Tendenz steigend</i></p>  <ul style="list-style-type: none"> Starker Zuwachs an Regionalflughäfen – Überangebot und hoher Wettbewerbsdruck Herausbildung von Spezialflughäfen mit klar definierter Zielgruppe (Premium oder LCC)

Methodik: Weltweit relevantestes Ranking (SKYTRAX) als Basis – Analyse der 5 Star-Airports als Top-Dienstleister für Millionen Kunden

Primär- und Sekundärquellen (Auswahl)

Auswertung von publiziertem Material sowie diverse Expertengespräche

Hauptpublikation

- Skytrax – Weltweit größtes und wichtigstes Airport-Ranking aus Passagier-Perspektive

Weitere Publikationen, z.B.

- International Air Transport Association (IATA)
- Airport Council International (ACI)
- International Civil Aviation Organization (ICAO)
- Public Sector Decision Framework for Airport Development: The Case of Incheon International Airport in South Korea (2015)

Internet (Auswahl)

- Airport Informationen (Homepages, Geschäftsberichte, Finanzreports, Zwischenberichte, Press Releases etc.)
- Global Airport Magazine

Persönliche Recherchen vor Ort – z.B. in München (MUC) und Singapur-Changi (SIN)

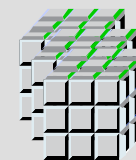
Interviewpartner (Auswahl):

- Rainer Beeck, Leitung Geschäftsbereich Commercial Activities MUC
- Jens Hassler, Geschäftsbereich Real Estate, Leitung Marketing & Vertrieb MUC
- Krystal Choo, Entrepreneur Singapur
- Cindy Peikert, Regional Channel Manager Asia Alcatel-Lucent
- Jane Leung, Content Manager at Mutant Communications
- Elika Taghizadeh, Barclays Legal
- Lamia Asag-Gau, Regional Brand Manager Spreads at Unilever
- Alexander Linnerth, CEO Sunshine Nation Singapur
- Bernhard Schwarz, CEO Sunshine Nation Singapur
- Karen Lin, Singapore Economic Development Board

Interpretation und Conclusio

Interpretation relevanter Informationen

- Identifizierung von Best Practices
- Eingehende Analyse von Positivbeispielen (Role Models)
- Qualifiziertes Benchmarking
- Ableitung von Erfolgsfaktoren und Lektionen



Lessons Learned

Beste Airports aus PAX-Sicht: Singapur-Changi (SIN) Weltspitze – Flughafen München (MUC) als bester Flughafen Europas in den Top 3

Skytrax, World Airports Awards 2015

Fakten

- 550 Airports berücksichtigt (Singapur-Changi Nr. 1)
- 13 Mio. Teilnehmer machen das Skytrax-Ranking seit 1999 zur umfassendsten Passagierbefragung der Welt
- Datenerhebung auf unterschiedliche Weise
 - Panel-Befragungen, Business Research Group, selektive persönliche Passagierinterviews



Top-10 2015



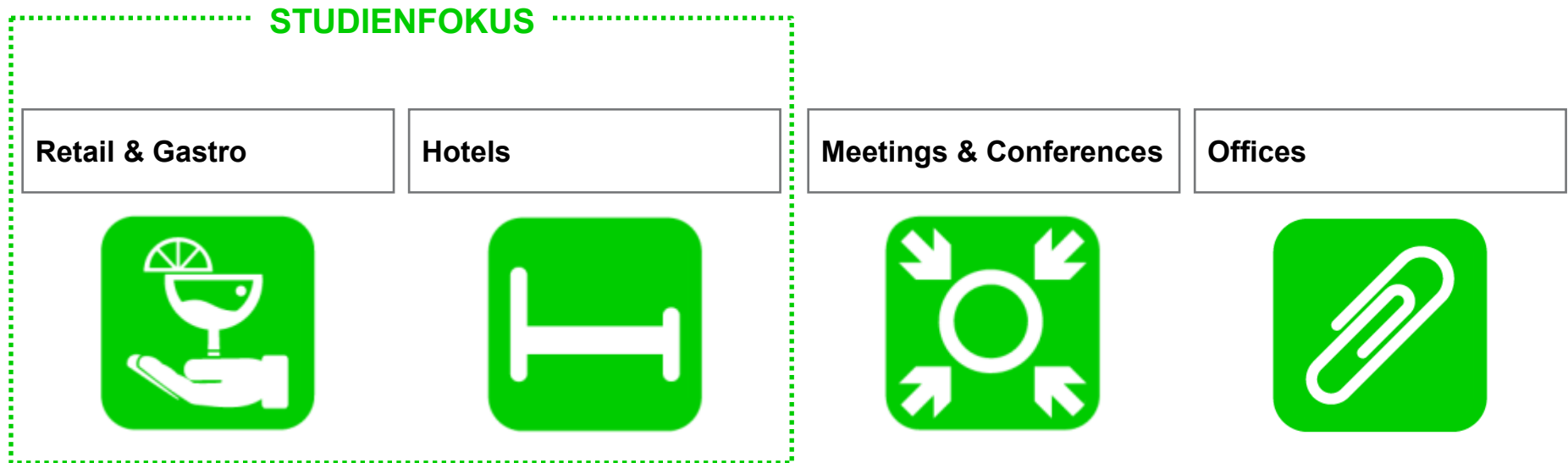
2015	Airport	2014
1	Singapur-Changi (SIN)	1
2	Seoul-Incheon (ICN)	2
3	München (MUC)	3
4	Hong Kong (HKG)	4
5	Tokyo International Airport	6
6	Zurich Airport (ZRH)	8
7	Central Japan Int. Airport	12
8	London Heathrow Airport	10
9	Amsterdam Schiphol (AMS)	5
10	Beijing Capital International	7



Asiatische Airports führen als Best Practice Airports aus Passagiersicht seit Jahren das Ranking an – Benchmarks für Europa, hohe Ambitionen

Personenbezogene Kernnutzungen: Fokus auf echte Erlebnisse beim Essen, Einkaufen und Erholen – auch mit Überraschungen

Personenbezogene Kernnutzungen/Commercial Activities: Überblick



Top 3: Starke Marken-Identitäten und Erzeugung von Mehrwert – mit dem Ziel, Orte zu schaffen, wo sich Menschen wirklich wohl fühlen

Top 3 Airports weltweit: Charakteristika – Überblick

1 Singapur Changi (SIN)



- 55,45 Mio. PAX
- 3 Terminals, 2 neue Terminals in Bau / Planung
- Über 100 internationale Airlines, Verbindung zu 320 Städten in 80 Ländern weltweit
- Unter den Top 10 der am schnellsten wachsenden Air Hubs

2 Seoul Incheon (ICN)



- 41 Mio. PAX¹⁾
- 1 Terminal, 1 neuer Terminal in Bau
- 89 Airlines, 194 Destinationen weltweit
- Größter und wichtigster Flughafen Koreas
- Enge Zusammenarbeit mit dem Port Incheon und Expansionspläne sollen den Flughafen als führender Logistics Hub etablieren

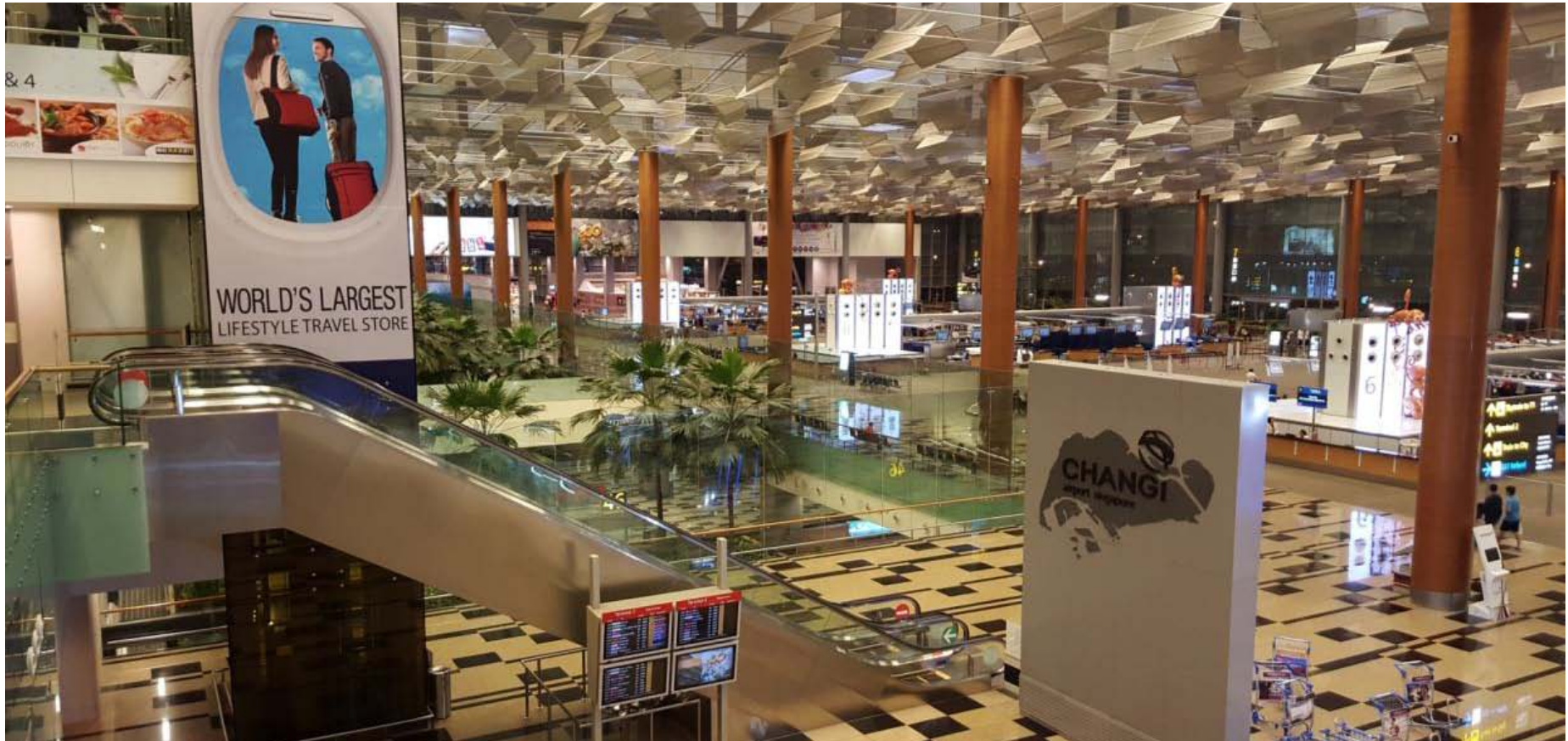
3 Flughafen München (MUC)



- 41 Mio. PAX
- 2 Terminals – Ausbauprojekte in Planung
- 97 Airlines, 247 Destinationen in 70 Ländern
- Aufbau eines Stadtzentrum-ähnlichen Angebotes, u.a. mit 150 Retail-Stores und über 50 Gastronomiebetrieben

1) lt. Unternehmens-Website; Ziel 2017: 50 Mio, Passagiere (http://www.airport.kr/mobile/en/contents/M_K_9100.jsp)

Weltspitze: Singapur-Changi positioniert sich als multidimensionale integrierte Erlebniswelt – schnelle Wege, spannende Angebote



Ambition Singapurs, der weltweit führende Mobilitätsdienstleister für interkontinentalen Transfer zu werden, trägt Früchte – inhaltlicher, aber auch strategischer Benchmark für Europa

Viele Nutzer sind von Changi regelrecht begeistert – Effizienz, Convenience sowie Momente der Überraschung als Highlights

Singapur-Changi: Ausgewählte Interviewergebnisse

*"Changi Airport is always good for a surprise! Last time I took a photo on a star-wars fighter. I got a print out with me all dressed up!
Changi Airport just knows how to make client's waiting times shorter and how to stick in their minds – not just as an airport but as an unforgettable memory!"*

Alexander Linnerth, CEO Sunshine Nation Singapore

"I often need to visit clients overseas and need to go to the airport straight after work. Singapore Changi Airport gives me a break, instead of a hustle! I can smoke, drink, sit in a butterfly and sunflower garden, then play Wii and watch movies in their two movie theatres."

Jane Leung, Content Manager at Mutant Communications



"Changi Airport is one of the most efficient airports I know. Ways are very short, luggage is super fast and immigration is unbelievably quick! When I see the oases of plants and orchids, I feel immediately at home!"

Cindy Peikert, Regional Channel Manager Asia Alcatel-Lucent

"Landing back at Changi is always a welcome back home, away from home."

Elika Taghizadeh, Barclays Legal

"For me, Changi Airport is the world's best airport out of three reasons: The airport is easily and super fast reachable from everywhere in town. Secondly, the airport is super efficient, they have an automated clearance system, so for Singaporean residence immigration normally doesn't take more than 3 minutes! And connections are great.

Changi has a high variety of low cost carriers with an amazing regional flight network! There are 6 flights every day to Bangkok or Hong Kong for example."

Bernhard Schwarz, CEO Sunshine Nation Singapore

"It's the only airport in the world where arriving way ahead of your flight departure time is not a waste of time."

Lamia Asag-Gau, Regional Brand Manager Spreads at Unilever

Changi ist in eine konsequente Dienstleistungsstrategie Singapurs eingebettet, die voll auf Qualität setzt – und die Früchte ernten kann

BEST PRACTICE

Singapur: Weltweit führend bei Dienstleistungen und Infrastruktur

**5 STAR Airline
(Singapore Airlines)**



TOP 3 der wettbewerbsfähigsten Ökonomien der Welt

- Unter den **Top 3 wettbewerbsfähigsten Wirtschaften der Welt** sowohl lt. IMD World Competitiveness Report (Rang 3), als auch lt. WEF Global Competitiveness Report (Rang 2)

Zweitgrößter und leistungsfähigster Hafen der Welt



Erfolgsfaktoren Wirtschaftsstrategie Singapur

Weltbeste Flughafen (Changi)

- Weltbeste Flughafen aus Passagiersicht – Skytrax-Umfrage 2015 mit über 13 Mio. PAX
- Positionierung als Infrastruktur--knotenpunkt (Hub) und multi-dimensionale Erlebniswelt



Weltweit beste Voraussetzungen für Unternehmer

- Singapur belegt seit **2007 Platz 1 im World Bank Doing Business Ranking** (besonders gut im effizienten Umgang mit Rechtsstreitigkeiten, dem Schutz von Minderheitsaktionären & der raschen Abwicklung von Bauanträgen)
- **Staat mit dem besten Investment- & Anlagepotenzial (BERI Report 2015)**

Klare Wirtschaftsstrategie

"We seek to work with companies to develop urban solutions for cities undergoing urbanization. We develop platforms that companies can tap into to test, develop and adapt solutions in areas such as green building technology, water, engineering services, transport, etc."

Ms. Karen LIN, Singapore Economic Development Board

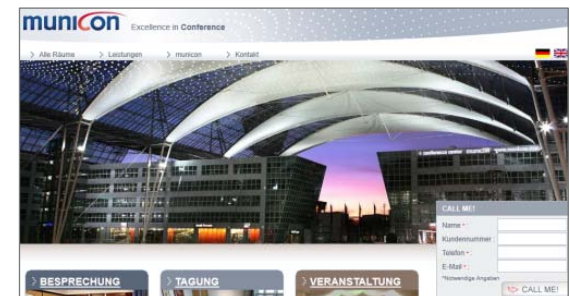
- Singapur will zur Modellstadt des 21. Jahrhunderts werden, "intelligentes Labor" für urbane Technologien

MUC: Als bester Flughafen Europas (aus PAX-Sicht) arbeitet man ambitioniert daran, Weltspitze zu werden – Airside und Landside

Flughafen München: Charakteristika & Highlights



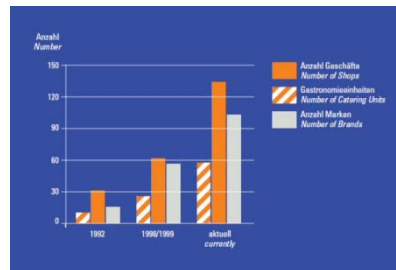
- München Airport Center Forum (Gesamtfläche 10.000 m²) ist **die größte überdachte Freifläche Europas**
- Eigenes Marketing- und Eventmanagement-Team beschäftigt mit **Standortpolitik und Markenstärkung**
- Freiflächen für lokaltypische Installationen u.ä. sind vorhanden (Zentralbereich, Bereich hinter der Sicherheitskontrolle im T2 ...)
- Im Zentralbereich finden bereits **breit vermarktete Großevents** statt (Bsp: Beach-Volleyball, Public Viewing, Weihnachtsmarkt, Eisbahn)
- Infrastruktur des Zentralbereichs zunehmend genutzt/ausgelastet
- Multifunktionalität: Über das municon hinaus bespielt MUC den Standort mit neuen Elementen – **Erfolgskriterium Kundenleitsystem**



Good Practice R&G: MUC versteht sich als integrierte Einkaufs- und Erlebniswelt und profitiert davon – Management anspruchsvoll

Allresto Flughafen München Hotel & Gaststätten GmbH

- Betreibt 85% der Gastronomie am Flughafen:
Darunter: Airbräu, Käfer Bistros & Restaurants, Il Mondo, Leysieffer, 4URBS, Bamee, Bistro Organic, McDonalds, Div. Bars, Konferenzzentrum Municon
- 5 Casinos, Hotel Hilton die aber auf Basis von Managementverträgen betrieben werden
- über 50 Gastro-Einrichtungen, Konferenzzentrum, Hotel
- Auszeichnung als zweitbeste Flughafengastronomie in Europa (Skytrax 2015)
- Netto-Umsatz p.a. ~ 60 Mio. EUR

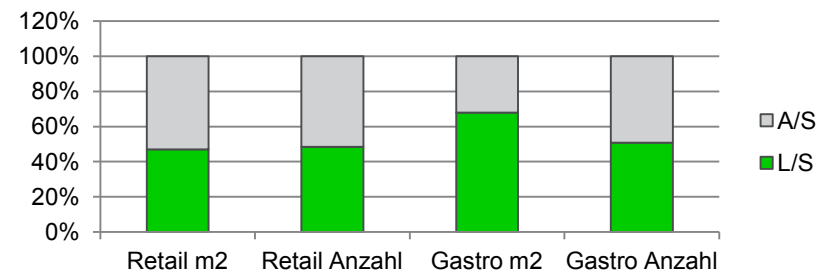


1) In eigenen Shops 2) in markenspezifischen Verkaufseinheiten

Quelle: Unternehmensdaten, hoeffingersolutions Analyse

Eurotrade Flughafen München Handels-GmbH

- Betreibt ca. 90% der Handelsgeschäfte, agiert hier als Retailer und Franchisenehmer:
Darunter: Aigner, Hugo Boss, Bulgari, Esprit, Hermès, Marc O'Polo, MaxMara, Montblanc, Ermenegildo Zegna¹⁾, Breitling, Burberry, Chopard, Etro, Furla, IWC, Kiehl's, Jaeger-LeCoultre, Longchamp, Omega, Porsche Design, Ray Ban, Rolex, Salvatore Ferragamo, Swarovski, TAG Heuer, Versace²⁾
- 70 Retaileinheiten
- Netto-Umsatz p.a. 190 Mio. (90% des gesamten Einzelhandelsumsatzes)



Retail & Gastro: Flughafen München positioniert sich in der Weltspitze und definiert damit Aufenthaltsqualität und Attraktivität

Personenbezogene Kernnutzungen: Retail & Gastro

Shopping Facilities : Munich Airport Center	
★★★★★	Selection of shops
★★★★★	Choice of standard / mainstream brands
★★★★★	Choice of luxury brands
★★★★★	Staff service in shopping outlets

Restaurants, Cafés and Bars : Munich Airport Center	
★★★★★	Choice of restaurants
★★★★★	Choice of fast food restaurants
★★★★★	Choice of Cafes and Bars
★★★★★	International Brands available
★★★★★	Prices in restaurants, cafes and bars
★★★★★	Staff service in restaurants, cafes and bars



"Wir leisten uns eigene Töchter. Wir haben in der Konstellation viele Spielmöglichkeiten, die andere nicht haben"

"Wir versuchen im Satelliten einen anderen Weg zu gehen, weil wir dann tatsächlich in Zukunft einen Viktualienmarkt dort haben werden ... Da gibt es Bayerische / Münchener Konzepte, die architektonisch auch sehr erkennbar sind"

"Das Thema Online beschäftigt die ganze Welt und uns natürlich auch..weniger mit der Frage, ob wir Wettbewerber zu Amazon sind, sondern eher mit der Frage, wie ich unser gesamtes Dienstleistungsportfolio verknüpft bekomme"
Rainer Beeck, Leitung Geschäftsbereich Commercial Activities MUC

"Im Handel wird es nur noch darum gehen, Produkte zu erleben, aber nicht mehr zu kaufen"

"Retail & Gastro würde ich in Zukunft immer trennen. Ich glaube Gastro ist ein Thema, was unglaublich wichtig ist im Sinne von Hochwertigkeit und Varianz"
Jens Hassler, Geschäftsbereich Real Estate, Leitung Marketing & Vertrieb MUC

Conclusio

Conclusio: Der Einfluss der Service-Qualitäten von Flughäfen ist vielfältig – These: Besseres Geschäft durch höhere Reputation

Flughafen-Geschäft: Implikationen Reputation/Umsatzwachstum



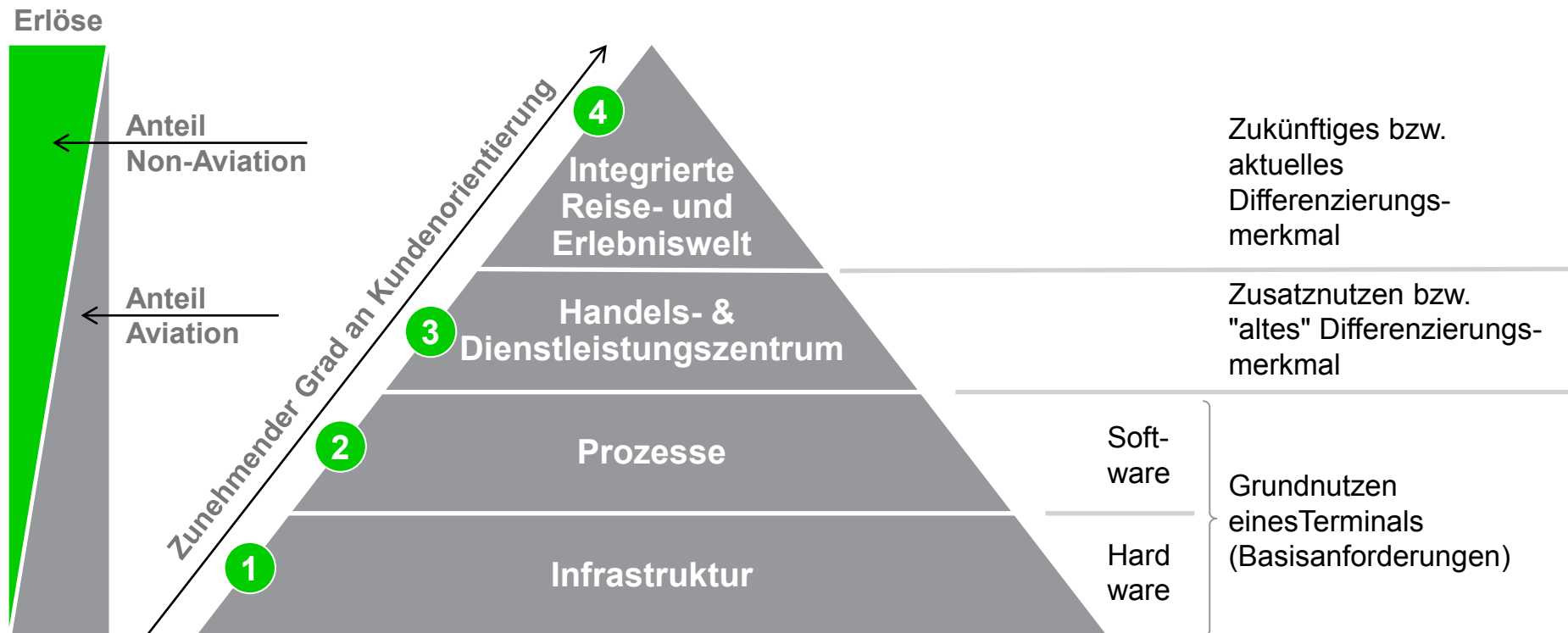
Erfolgsfaktoren: Was man von den Besten lernen kann – Flughäfen weltweit in intensiver Transformation zu hochwertigen Dienstleistern

STUDIENERGEBNISSE

- 1. AMBIENTE – Flughäfen als Wohlfühlzonen**
Das grundsätzlich eher technisch orientierte Transportmittel „Fliegen“ (mit abzufertigenden PAX) wird von gesamthaften Dienstleistungspaketen ersetzt bzw. ergänzt – nahe am Menschen
- 2. ASIATEN ALS VORBILD – Höchste Ansprüche als Maßstab**
Asiatische Airports und MUC zeigen vor, wohin die Reise geht – Ambition, 5 Star Airport zu werden (und zu bleiben) als Top-Management-Aufgabe, die umfassende Exzellenz erfordert
- 3. BRANDING – Stringente Markenstrategie**
Schaffung und kompromisslose Führung einer eigenen Markenidentität – mit dem Anspruch, zumindest auf Augenhöhe mit der Marke der Destination zu sein (wie Changi; MUC-München)
- 4. BUSINESS EXCELLENCE – Gesamtverantwortung für Operations**
Sämtliche Kontaktpunkte im Universum Flughafen werden adressiert und die Bedürfnisse der Kunden zur vollsten Zufriedenheit erfüllt – professionelles Management hoher Komplexitäten
- 5. CONSUMER ENTHUSIASM – Selbstverständnis als Top-Dienstleister**
Führende Flughäfen entwickeln Fähigkeiten, Kunden/Konsumenten wirklich herausragende Dienstleistungen zu offerieren – und mit unerwarteten Angeboten zu überraschen und zu binden

Fazit – Schaffung von CONSUMER ENTHUSIASM: B2C als Spitze der Bedürfnispyramide, effiziente Flughafenprozesse als Basisnutzen

Airport Bedürfnispyramide: Überblick



Basis bei der Realisierung einer Integrierten Reise- und Erlebniswelt stellt die optimale Ausprägung der jeweils vorgelagerten Stufe dar → "additiv von unten"