



**Marktplatz auf dem Flughafen München:** Neue Strategie gegen erodierende Erlöse.

Flughafen München

Jens Koenen München

Luftfahrt

**N**och geht es dem Münchener Flughafen prächtig. Das Kerngeschäft mit der Abfertigung von Fluggästen und Flugzeugen funktioniert nach wie vor. Um satte acht Prozent auf 1,5 Milliarden Euro legte der Umsatz des Flughafens zu. Das Konzernergebnis nach Steuern liegt bei 155 Millionen Euro. Es ist das bislang beste Ergebnis in der eigenen Geschichte.

Dennoch will der Airport viel Geld in ein völlig neues, branchenfremdes und zunächst wohl auch recht unsicheres Geschäft stecken: das mit Innovation. Vor wenigen Wochen haben Flughafenchef Michael Kerkloh und sein Team den sogenannten Lab-Campus gestartet. Es ist ein branchenübergreifendes Ideenzentrum. 400 Millionen Euro wird der Airport alleine in den ersten Bauabschnitt, das erste von insgesamt vier Quartieren, investieren. „Alles aus eigenen Mitteln und ohne Steuergelder“, betont Kerkloh.

Das, was in München geschieht, ist symptomatisch für deutsche Flughäfen. Viele Jahre konnten die Airport-Manager auf auskömmliche und verlässliche Einnahmen bauen: stetig steigende Passagierzahlen bei gleichzeitig steigenden Gebühren, dazu wachsende Einnahmen über die Geschäfte und die Gastronomie. Doch das ändert sich. Die Airlines machen verstärkt Front gegen die Gebühren. „Die Bäume werden hier sicher nicht mehr in den Himmel wachsen“, beschreibt Kerkloh die Situation. Und wie lange das Handelsgeschäft angesichts der immer stärkeren Verlagerung in das Netz noch lukrativ bleiben wird, dazu wagt der Flughafenchef keine Prognose. Es müssen also neue Ideen her, und zwar jetzt, wo noch Geld in der Kasse ist.

„Wer als Flughafen heute eine Chance haben will, muss sich vom Transportunternehmen zu einem kunden- und serviceorientierten Dienstleister wandeln“, sagt Stefan Höffinger, geschäftsführender Gesellschafter der Strategieberatung Hoefinger Solutions. Gefragt seien neue

# Flughäfen suchen neue Umsätze

Die deutschen Airports müssen sich neu erfinden, um im Wettbewerb bestehen zu können. Die Idee in München: das Geschäft mit Innovationen.

Standbeine, neue Nischen. Die Initiative in München begrüßt er deshalb.

Tatsächlich haben auch andere Airports das Thema Innovationen für sich entdeckt, etwa der Flughafen Düsseldorf oder der in Lissabon. Doch keiner geht das Thema mit einer solchen Tiefe an wie die Münchener. Sie wollen nicht nur die Infrastruktur für Start-ups, etablierte Unternehmen, Hochschulen und Kreative stellen. Die Airport-Verantwortlichen wollen den Campus auch aktiv managen, dafür sorgen, dass die richtigen Branchen und Innovatoren zusammenfinden. „Unser Ziel ist es, die Kooperation und Kollaboration zu fördern“, sagt Thomas Weyer, Geschäftsführer Finanzen und Infrastruktur der Flughafen München GmbH.

Schon ab 2020, wenn die ersten Gebäude stehen, werden Mieteinnahmen fließen. Doch die Idee des Lab-Campus ist eine ganz andere. Der Flughafen will von den auf dem Campus neu entwickelten Produktideen profitieren. Das bedeutet zum einen dessen Einsatz im eigenen Betrieb, wo immer das möglich ist, etwa bei der Optimierung der Passagierströme oder der Vorfeldprozesse mithilfe intelligenter Systeme oder die Nutzung selbstfahrender Busse im internen Flughafenverkehr. Zum anderen will der Airport an der externen Vermarktung der Ideen verdienen, etwa am Verkauf von Lizenzen für die Nutzung einer neuen Software.



„**Der LabCampus wird nicht nur das Gesicht, sondern auch die Identität des Münchener Flughafens verändern.**“

Michael Kerkloh  
Flughafenchef München

Auch wenn es nach seinen Worten noch 20 bis 30 Jahre dauern wird, bis das neue Geschäft die Größe und Ertragsstärke des Kerngeschäfts erreicht, ist Weyer überzeugt: „Ich kann mir durchaus vorstellen, dass der Flughafen irgendwann einmal ein Innovationszentrum mit abgeschlossenem Flugbetrieb sein wird.“

Er habe die Idee den Verantwortlichen in Singapur vorgestellt, die seien total begeistert, berichtet der Luftfahrtmanager und betrachtet das als Bestätigung. Der Flughafen Changi in Singapur gilt als der innovativste in der Branche. „Er ist ein gutes Beispiel dafür, wie ein Flughafen nicht nachlässt, sich dem Wettbewerb zu stellen. Er lässt sich immer wieder etwas einfallen“, sieht Berater Höffinger in dem asiatischen Airport ein Vorbild für andere.

Wie wichtig neue Ideen sind, zeigt sich in dem von der Beratungsgesellschaft Skytrax auf Basis von Passagierbefragungen durchgeführten Airport-Ranking. Es wird 2018 zum vierten Mal von Changi angeführt. München steht auf Platz sechs, Frankfurt auf Rang zehn. Noch vor einigen Jahren stand Frankfurt auf Platz 98. „Das Management hat einen guten Platz im Skytrax-Ranking zu einem der strategischen Ziele erklärt. Das ist der richtige Weg“, lobt Berater Höffinger die Frankfurter.

Auch deshalb hofft Münchens Finanzchef Weyer auf Start-ups als

Ideengeber. Um davon möglichst viele an den Flughafen zu locken, will der Manager neben den Jungunternehmen auch etablierte Konzerne für den LabCampus gewinnen. Mit Konzernen wie SAP, Siemens oder Airbus haben bereits einige klingende Namen Interesse an dem Projekt angemeldet. „Das Hinterland in München mit den vielen Formen eignet sich hervorragend für den LabCampus“, ist Weyer vom Erfolg überzeugt.

Die Partner sollen eine eigene kleine Stadt bekommen - Grundfläche 500 000 Quadratmeter. „Es ist ein Campus, der erstmalig städtebaulich, architektonisch und angebotsseitig konsequent auf die branchenübergreifende Entwicklung von neuen Produkten ausgerichtet ist“, sagt Weyer. Büroräume sollen stunden-, tages-, wochen- oder monatsweise gemietet werden können. Infrastruktur wie Geschäfte oder auch die Kita sind rund um die Uhr offen. „Mir ist kein Vorbild für ein solches Vorhaben bekannt“, sagt Weyer.

Die Entwicklung neuer Produkte werde immer komplexer, erklärt der Luftfahrtmanager den Grundgedanken. Dazu sei die Zusammenarbeit mehrerer Firmen notwendig, alleine sei das kaum zu schaffen, sagt Weyer: „Und welcher Ort ist für diese Kollaboration geeigneter als ein Flughafen, wo viele Verbindungen zusammenlaufen und täglich so viele Menschen wie in einer Stadt zusammenkommen?“ Er sei überzeugt, dass Räume, in denen man zusammenkomme, ein Erfolgsfaktor für Innovation seien. Virtuelle Meetings seien nicht ausreichend.

Genau das soll das LabCampus werden. „Das ist wie eine permanente Messe, bei der man seine Prototypen vorstellen kann“, so Weyer. Wenn die Firmen das wollten, könnten diese Prototypen sogar von den Passagieren vor Ort getestet werden.

„Wir müssen uns vom Fliegen entfernen, wenn wir bestehen wollen“, mahnt Weyer. Und Airport-Chef Kerkloh ergänzt: „Der LabCampus wird langfristig nicht nur das Gesicht, sondern auch die Identität des Münchener Flughafens verändern.“