



Institut für
Nachhaltiges
Projektmanagement

SCHRIFTENREIHE

Jenseits der Begrenztheit – Projekte anders denken, Horizonte erweitern

BAND 3

Prof. Dr. Beatrix Palt

Argumentationspapier zu den Zukunftsoptionen des Flughafens Kiel-Holtenau

Prof. Dr. Beatrix Palt

Argumentationspapier zu den Zukunftsoptionen des Flughafens Kiel–Holtenau

Studie im Auftrag der

KiWi, Kieler Wirtschaftsförderungs- und Strukturentwicklungs GmbH

Wissenschaftspark Kiel – Neufeldt Haus

Fraunhoferstraße 2–4

24118 Kiel

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Der Standort Flughafen Kiel–Holtenau:.....	8
	2.1 Substantielle bestehende Infrastruktur	8
	2.2 Logistische Anbindung und geografische Lage.....	9
	2.3 Frei verfügbare Gewerbefläche	10
	2.4 Luftfahrtaffine Unternehmen vor Ort.....	11
3	Alternative Szenarien	13
	3.1 Wachstumschance Luftfracht	13
	3.2 Ausbau als Logistik-Standort	13
	3.3 Verkauf an einen Investor.....	14
4	Strategische Neuausrichtung. Ausbau zum MRO-Zentrum ..	15
	4.1 Entwicklungen in der Luftfahrtindustrie und -Forschung	15
	4.2 Begründung der Marktlücke MRO	17
	4.3 Expansionspläne der Unternehmen am Flughafen	19
5	Prämissen und Rahmenbedingungen.....	20
	5.1 Business Case: Strategische Neuausrichtung	20
	5.2 Erstellung eines Konzepts und Maßnahmenplans	22
6	Handlungsempfehlungen.....	25
	6.1 Öffentlichkeitsarbeit, Marketing & Vertrieb	25
	6.2 Zusammenarbeit Luftfahrt-Cluster	26
	6.3 Verbandsarbeit	29
7	Fazit	31
8	Literatur	33

1 Einleitung

Regionalflughäfen haben in den letzten Jahren hinsichtlich der Beförderung von Passagieren und als Militärflughäfen an Bedeutung verloren. Auch das Frachtaufkommen konzentriert sich mittlerweile auf Drehkreuze, z.B. Frankfurt, München, Düsseldorf und Leipzig und dort in einer Kombination aus Beifracht und reinen Frachtdiensten.

Der Flughafen Kiel-Holtenau ist – wie alle Regionalflughäfen – wirtschaftlich defizitär. Es gibt keine Linienflüge mehr. Durch die Nähe zu Hamburg und die kurze Start- und Landebahn ist der Flughafen weder als Passagierflughafen mit Linien- oder Charterflügen noch als Frachtflughafen geeignet. Das zunehmende Verkehrswachstum im Passagier- und Luftfrachtverkehr wird in erster Linie durch eine zunehmende mittlere Flugzeuggröße aufgefangen werden¹. Vor dem Hintergrund mangelnder Wirtschaftlichkeit und Zukunftsperspektiven wurde entschieden, dass die Start- und Landebahn nicht verlängert wird.² Diese Entscheidung wird auch durch die erneuten Überlegungen zur Zukunftsfähigkeit des Flughafens nicht in Frage gestellt. So stellt sich sowohl für das Land Schleswig-Holstein als auch für die Stadt Kiel als Gesellschafter der Flughafen GmbH die Frage, ob der Flughafen still gelegt und ein Rückbau eingeleitet werden soll oder es ein sinnvolles Konzept zur Fortführung gibt.

Die Erfahrung zeigt, dass Regionalflughäfen/Flugplätze dann überlebensfähig sind, wenn sie eine regionalwirtschaftliche Bedeutung haben. Angesichts der Vielzahl regionaler Flugplätze kämpfen diese Flugplätze um dieselben Geschäftsfelder: Sie sehen sich als Fracht-, Logistik-, Passagier- und Business Aviation Standort, versuchen die Flugbewegungen zu erhöhen und Gewerbe zukunftssträchtiger Branchen anzusiedeln.

Da der Flughafen Kiel-Holtenau sich dadurch auszeichnet, dass er:

- theoretisch einen Zugang zum Hafen und zur Bahn hat und somit ein Konzept gebrochener Verkehre denkbar wäre
- ein angrenzendes Gewerbegebiet hat, auf dem bereits zwei Unternehmen MRO als Full Service anbieten
- in der Nähe Hamburgs liegt und Hamburg Luftfahrtindustriemetropole und Luftfahrtcluster ist

scheint es sinnvoll, die möglichen Optionen – auch hinsichtlich der Prämissen und Rahmenbedingungen – dahingehend kritisch zu prüfen und gegeneinander abzuwägen, ob sie genügend Ansatzpunkte geben, einen Business Case zu entwickeln, der auf eine Spezialisierung des Flug-

¹ Flughafenkonzept der Bundesregierung 2009, S. 11

hafens und mithin die Fokussierung auf ein Produkt abhebt, das Alleinstellungsmerkmale generieren könnte. Um der Tatsache Rechnung zu tragen, dass die Kieler Flughafengesellschaft mbH im Wesentlichen im Geschäftsfeld der Vermietung und Verpachtung und weniger durch den Flugbetrieb Erlöse erwirtschaftet, sollte nach Betreibergesellschaft und Gewerbegebiet unterschieden werden.³

Das INP Institut für Nachhaltiges Projektmanagement (nachfolgend INP abgekürzt) stellt der Kieler Wirtschaftsförderung (nachfolgend KiWi abgekürzt) seine langjährige fachliche Expertise zur Verfügung. Ziel ist es, ein Argumentationspapier zu erarbeiten, das eine Entscheidung über die Zukunft des Flughafens erleichtert. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es Ziel der Stadt Kiel ist ein Konzept zu entwickeln, das die Ansiedlung von weiteren Arbeitsplätzen und den Erhalt des Flugplatzes nicht über die Generierung weiteren Flugverkehrs vorsieht. Daher wird das Geschäftsfeld ‚Flugbetrieb‘ in der Analyse vernachlässigt. Der Untersuchungsgegenstand bezieht sich vorrangig auf die mögliche Entwicklung des Flughafens zu einem Zentrum für MRO und Luftfahrtforschung. Ausgangspunkt sind die bereits ansässigen luftfahrtaffinen Unternehmen und deren Leistungs- und Expansionspotential.

Die generelle argumentative Aufbereitung der Sachlage erfolgt auf Basis der dem INP erteilten Informationen, den zur Verfügung gestellten Unterlagen sowie eigener durchgeführter Nachforschungen und Gespräche. Bei der methodischen Vorgehensweise wurde unterschieden zwischen der reinen Sachargumentation zum Thema Luftfahrt in der Region Nord sowie dem Ansatz einer strategisch regionalwirtschaftlichen und unternehmerischen Notwendigkeit aus Sicht der Politik und Wirtschaft.

Ausgegangen wird von der Hypothese, dass der Flughafen dann eine realistische Option auf einen zukunftsfähigen Betrieb und Vermietung der Gewerbeflächen hat, wenn er sich in Ergänzung des vorhandenen und angestrebten Leistungsspektrums der Nordregion entwickelt.

Dies setzt voraus, dass folgende Aufgaben ernst genommen werden:

- Die Erarbeitung eines Business Plans, der deutlich reduzierte Betriebskosten ausweist
- Die Erarbeitung eines Konzepts zur Weiterentwicklung zu einem Spezialflughafen für MRO für Very Light bis Mid Size Jets sowie eines Maßnahmenplans zur Realisierung
- Die Ergreifung von Maßnahmen im Bereich Marketing, Öffentlichkeits- und Verbandsarbeit, die die Spezialisierung und die Alleinstellungsmerkmale publik machen
- Die aktive Integration in das Luftfahrtcluster der Metropolregion Hamburg

² Die Landesregierung folgte mit diesem Beschluss dem Gutachten: UNICONSULT Universal Transport Consulting GmbH (Hrsg.), vom 16. Dezember 2005.

³ Bericht der Arbeitsgruppe der Gesellschafter Land Schleswig-Holstein und Landeshauptstadt Kiel, 2009, (nachfolgend Bericht KFG-AG abgekürzt), S. 1.

In der Top-100-Liste der weltweiten Wirtschaftsregionen (sog. Catchment-Areas) rangieren 11 deutsche Städte, u.a. Hamburg auf Platz 23.⁴ Da Hamburg Luftfahrtcluster und durch Airbus und Lufthansa Technik, die TU-Harburg, die HAW Hochschule für Angewandte Wissenschaft, die Helmut-Schmidt-Universität u.a. mithin Luftfahrtindustrie- und Luftfahrtforschungsmetropole ist, bietet es sich an, in Kooperation mit Hamburg ein Konzept zu entwickeln, bei dem der Flughafen Kiel-Holtenau Kooperationspartner für die Bereiche anbietet, die das Leistungsspektrum der Nordregion erweitern.

Regionalflughäfen werden bislang weniger aus der Absicht der Gewinnerzielung heraus bewirtschaftet, sondern als Teil der staatlichen Daseinsvorsorge. Betriebswirtschaftliche Kriterien sollten dennoch für die Bewertung des Erhalts und des Ausbaus zugrunde gelegt werden, wie auch regionalwirtschaftliche Interessen an der Flugplatzinfrastruktur bestehen müssten. Zwar gilt es zu berücksichtigen, dass die Weiterentwicklung von Flugplätzen „in einem ausgewogenen Verhältnis zu den Interessen Dritter, einschließlich der Umweltschutzbelange der Menschen im Flugplatzumland vollzogen werden muss“,⁵ dennoch sind die direkten, indirekten und induzierten Effekte eines Flughafens nicht von der Hand zu weisen: Wie bereits die Bundesregierung in ihrem Flughafenkonzept 2009 feststellte, sind die durch Flugplätze als Produktions- und Arbeitsstätten entstehenden wirtschaftlichen Nutzeffekte direkte Investitions-, Produktions-, Wertschöpfungs-, Beschäftigungs- und Einkommenseffekte, die durch die Gewährleistung des Flugbetriebs und entsprechende Ergänzungsfunktionen entstehen. Hierzu kommen indirekte und induzierte Effekte. Insgesamt gilt der Luftverkehr als einer der wichtigsten Standortfaktoren für die Ansiedlung von Unternehmen.⁶

Die Potentialanalyse des Flughafens Kiel-Holtenau wird zeigen, dass durch die Erstellung eines Konzepts zur Entwicklung des Flugplatzes zu einem Zentrum für MRO und Luftfahrtforschung in Kooperation mit der Metropolregion Hamburg eine realistische Chance besteht, die bestehenden Arbeitsplätze zu erhalten und zusätzliche Arbeitsplätze im Bereich der Luftfahrtzulieferer und Wartungsunternehmen anzusiedeln, ohne den Flugverkehr in nennenswertem Umfang zu erhöhen. Damit würde das Konzept zwei Bedürfnissen der Stadt Kiel gleichermaßen gerecht werden: Der Nutzung des Flughafens als Wirtschaftsfaktor und den Anforderungen der Bevölkerung, den Stadtflugplatz umweltverträglich zu gestalten.

⁴ Flughafenkonzept der Bundesregierung 2009, S. 11; vgl. Arbeitsgemeinschaft Deutscher Verkehrsflughäfen (ADV) 2009, vgl. <http://www.initiative-luftverkehr.de/> Stärkere Vernetzung und Intermodalität

⁵ Flughafenkonzept der Bundesregierung 2009, S.4.

⁶ Arbeitsgemeinschaft Deutscher Verkehrsflughäfen (ADV) 2009; S. 7.

2 Der Standort Flughafen Kiel-Holtenau:

2.1 Substantielle bestehende Infrastruktur

Der Flughafen Kiel, der als Flugplatz ausgewiesen ist, liegt 7 km nördlich der Kieler Stadtmitte entfernt. Betreiber ist die Kieler Flughafengesellschaft mbH. Die Gesellschafter sind das Land Schleswig-Holstein (55%) und die Landeshauptstadt Kiel (45%). Der Flugplatz beschäftigt 18 Mitarbeiter.⁷ Er erstreckt sich über eine Fläche von 110ha. Die Start- und Landebahn ist mit einer Länge von 1.260 m für die Durchführung von Linienflügen mit strahlgetriebenen Passagierflugzeugen nicht geeignet. Der Linienflugbetrieb wurde mangels Wirtschaftlichkeit 2006 eingestellt. Der Flugplatz besitzt ein Instrumentenlandesystem (ILS) der Kategorie I (CAT I) für beide Richtungen. Er kann tageszeitenunabhängig und nahezu wetterunabhängig genutzt werden. Neben dem ILS verfügt der Flugplatz über ein DWD (Funkentfernungsmessgerät), NDB (ungerichtetes Funkfeuer), sowie Funkpeiler und eine Befeuerungsanlage mit Blitzkette für Präzisionslandungen. Am Nordrand ist eine Betankungsstelle für Flugbenzin; Jet A1 (Kerosin) wird im Tankwagen bereit gestellt. Gemäß dem Bericht der KFG-AG von 2009 hat der Kieler Flugplatz einen infrastrukturellen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Flugplätzen in der Region durch das ILS.⁸ Es wird empfohlen, sich mittelfristig mit den preiswerteren und weniger wartungsintensiven GPS-basierten Systemen zu befassen.

Der Flugplatz ist zugelassen für Motorflugzeuge bis LCN 60, Hubschrauber bis 10t MTOW, Luftschiffe, Motorsegler, Segelflugzeuge (Windenstart, Schleppstart), Freiballone, Personenfallschirme und Ultraleichtflugzeuge (dreiachsgesteuert).⁹ Die Luftraumstruktur des Flughafens Kiel wurde 2007 von ‚D‘ (Kontrollzone) auf ‚F‘ (unkontrollierter Luftraum) verändert. Aufgrund der Abschaffung des kontrollierten Luftraums können grundsätzlich noch Flugzeuge bis 14 Tonnen MTOW in Kiel eingesetzt werden. Z.B. können folgende strahlgetriebene Flugzeugmuster (Jets) für den gewerblichen Verkehr genutzt werden:

- Cessna 680 Sovereign (max. 10 PAX)
- Cessna 560 Ultra (max. 6 PAX)
- Cessna 525 CJ3 und CJ2 (max. 2 PAX)
- Cessna 510 Mustang (max. 5 PAX)
- Learjet LR 45 (max. 4 PAX)

Darüber hinaus kann eine Reihe von Propellermaschinen im gewerblichen Verkehr landen, mit denen bis zu 65 Passagiere befördert werden können.¹⁰

Die Flughafengesellschaft betreibt den Flughafen auf dem Oberland, während das Marinefliegergeschwader 5 (MFG 5) auf dem Unterland angesiedelt ist. Die Sea-King-Hubschrauber sollen

⁷ www.airport-kiel.de/flughafen-kiel/die-gmbh.html

⁸ Bericht KFG-AG, 2009, S. 8.

⁹ www.airport-kiel.de/fuer-piloten/technische-daten.html

¹⁰ Mihlan, J., 2009.

langfristig durch den Marinehubschrauber 90 (MH 90) ersetzt werden. Es ist für 2012 geplant, die neuen Hubschrauber beim MFG 3 auf dem Fliegerhorst Nordholz zu stationieren und das MFG 5 mitsamt dem militärisch genutztem Fliegerhorst (Unterland) aufzulösen. Angesichts der aktuellen politischen Entwicklungen im Zuge der Haushaltskonsolidierung¹¹ könnte möglicherweise diese Entscheidung auf den Prüfstand gestellt werden.

Im Flughafenkonzept der Bundesregierung 2009 wird Kiel-Holtenau als Flugplatz mit Taxi- und Werksverkehr beschrieben.¹² Mit dem Beschluss der endgültigen Beendigung des Ausbaufahrens im Jahre 2006 wurden die Pläne zur Startbahnverlängerung eingestellt.¹³ Die nachfolgende Untersuchung wird zeigen, dass dies keinen Standortnachteil bedeutet, wenn die Marktlücken und die strategische Ausrichtung der Metropolregion Hamburg in Bezug auf Luftfahrtindustrie und -Forschung sowie die Geschäftsfelder der bereits in Kiel am Flugplatz ansässigen Unternehmen MRO für Very Light bis Mid Size Jets in den Fokus rücken und daraus eine Strategie mit Geschäftsfeldern für den Standort abgeleitet wird. In Absprache mit den ansässigen Unternehmen sollten die Öffnungszeiten des Flugplatzes überdacht werden.

2.2 Logistische Anbindung und geografische Lage

Theoretisch hat Kiel als quadmodaler Standort mit seinem Hafen, dem Flughafen, der Anbindung an ein Schienennetz sowie der Autobahn eine gute logistische Anbindung. Auch die Lage als Ostseehafen würde für ein Konzept der gebrochenen Verkehre (mit Wechsel der Verkehrsmittel) sprechen. Leistungsfähige Kaianlagen und eine gute Hinterlandanbindung sprechen für Güter- und Passagierverkehr. Es gibt einen täglichen Fährverkehr nach Göteborg und nach Oslo, Verkehre von Kiel nach Russland und in die baltischen Staaten. Vom Ostuferhafen aus verkehren regelmäßige Liniendienste mit RoRo- und LoLo-Schiffen nach St. Petersburg und Kaliningrad sowie RoPax-Schiffe nach Klaipeda.

Vor dem Hintergrund der Restriktionen durch die kurze Start- und Landebahn qualifiziert sich der Flughafen Kiel zwar nicht für gebrochene Verkehre, jedoch könnten die logistische Anbindung und die geografische Lage Kiel für ein Innovationsprojekt des Luftfahrtclusters Hamburg qualifizieren: Möglich wäre die Ansiedlung eines luftfahrtaffinen Unternehmens, das sich dem Flugzeugrecycling widmet. Da ein solches Unternehmen jeweils einzeln ein Flugzeug bearbeiten und bereits zerlegt und in Containern zu dem Standort transportieren lassen würde, eignet sich die Flughafen-Hafen-Kombination.

Ein weiteres Geschäftsfeld, das vom Hafen profitiert, ist das Kreuzfahrtgeschäft: Jährlich laufen Kiel weit mehr als 100 Kreuzfahrtschiffe mit 300.000 Passagieren an. Kiel ist Transithafen im internationalen Fährverkehr. Die meisten Reisenden verweilen nicht in Kiel, sondern reisen nach

¹¹ Vgl. Presse- und Informationsstab des BMVg 2010.

¹² Flughafenkonzept der Bundesregierung 2009, S. 34.

¹³ Beschlussauszug Öffentliche/Nichtöffentliche Sitzung der Ratsversammlung vom 16.02.2006.

Hamburg oder nach Berlin weiter. Dieses Geschäftsfeld sollte im Sinne der bestehenden Nachfrage stabilisiert werden.¹⁴

2.3 *Frei verfügbare Gewerbefläche*

Die KFG nutzt eine Gesamtfläche von 109,7 ha. Davon sind von der Immobilienverwaltungsgesellschaft des Bundes (BlmA) 107 ha gepachtet. Der Pachtvertrag mit der BlmA läuft 2012 aus.

Die KFG ist Eigentümerin der von ihr gebauten Gebäude im nördlichen Bereich. Die Gebäude im südlichen Bereich befinden sich im Eigentum des Bundes. Nach derzeitigem Stand sind die Flächen fast vollständig verpachtet:

Von der KFG verpachtete Flächen			
Nutzungsart	Nord	Süd	Gesamt
Büronutzung (in m ²)	4.773	1.542	6.315
Hallennutzung (in m ²)	6.466	4.140	10.606
Summe (in m ²)	11.239	5.682	16.921
Durchschnittliche Pachterlöse pro m ²	2,67 €	1,28 €	1,77 €

Quelle: Bericht KFG-AG, 2009, S. 15.

Wegen des baulichen Zustands dieser Gebäude werden geringe Pachterträge erzielt. Die Miet- und Pachteinnahmen sind auf Grund der Laufzeiten bis 2012 größtenteils festgeschrieben und können sich bis dahin nur geringfügig erhöhen. Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass eine Ertragssteigerung nur über eine Steigerung der Pachteinnahmen möglich ist, sollten Instandhaltungs- und Sanierungsmaßnahmen einkalkuliert werden. Diese würden nicht zuletzt die Attraktivität des Standorts steigern. Bereits die KFG-AG stellte 2009 fest: „Grundsätzlich bessere Geschäftsmöglichkeiten ergäben sich, wenn durch eine Verlängerung des Pachtvertrages Planungs- und Investitionssicherheit einträte. Durch Investitionen, Vertragsanpassungen und Verbesserungen in der Mieterstruktur ließen sich höhere Erlöse erzielen.“¹⁵

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass für die Ansiedlung von weiteren luftfahrtaffinen Unternehmen und/oder die Ansiedlung von Projekten aus dem Luftfahrtcluster der Metropolregion Hamburg zwei Maßnahmen dringend erforderlich sind: Einerseits sollte mit der BlmA eine Lösung auszuhandeln sein, die den Unternehmen vor Ort Planungssicherheit gibt. Andererseits sollte bei der zukünftigen Vermietung stärker auf die Vermietung an luftfahrtaffine Unternehmen geachtet werden. Gegebenenfalls bestünde die Möglichkeit noch nicht bebaute Flächen auf dem Flughafenareal künftig für flughafenaffine Zwecke zu nutzen.

¹⁴ Bericht KFG-AG, 2009, S. 27.

¹⁵ Bericht KFG-AG, 2009, S. 43.

2.4 Luftfahrtaffine Unternehmen vor Ort

Am Kieler Flugplatz sind neben der KFG 13 weitere Unternehmen angesiedelt. Die am Flugplatz ansässigen Unternehmen beschäftigen inkl. der KFG 111 Mitarbeiter. Von diesen 13 Unternehmen sind sieben als flugplatzaffin anzusehen, d.h. diese Unternehmen sind darauf angewiesen, dass ein Verkehrslandeplatz vorgehalten und betrieben wird. Die flugplatzaffinen Unternehmen (ohne KFG) beschäftigen derzeit insgesamt 66 Mitarbeiter.¹⁶

Die angebotenen Leistungen lassen sich in folgende Leistungen unterscheiden: Geschäftsflugverkehr, der sich aus Business Aviation und Werkflügen zusammen setzt, Zulieferleistungen für die Luftfahrtindustrie, Ausbildung von Piloten und Technikern für die Wartung von Verkehrsflugzeugen sowie Maintenance, Repair Overhaul (MRO abgekürzt).

Das 1976 gegründete Unternehmen FLM Aviation hat seinen Hauptstandort in Kiel und eine Dependence für Maintenance am Flughafen Schwerin-Parchim. Es besteht aus zwei Teilunternehmen, und zwar der FLM Aviation und der Flugschule. Die FLM Aviation leistet Linienflüge in Großbritannien, wobei der Flugplatz Kiel die Basis für die Flugzeuge darstellt. Der zweite Unternehmensbereich beinhaltet vor allem die Flugschule sowie die Reparatur und Wartung von firmeneigenen und dritten Flugzeugen. Das Unternehmen beschäftigt nach eigenen Angaben derzeit 38 Mitarbeiter in den Bereichen Piloten, OPS und Maintenance. Das Unternehmen macht per Anno 3 Mio. Euro Umsatz, und zwar in den Bereichen Executive-Chartergesellschaft, TRTO (Type Rating Training Organisation) und mit der Flugschule.¹⁷

Die 1953 gegründete E.I.S. Aircraft hat ihren Hauptsitz in Dahlem und weitere Standorte in Kiel, Frankfurt, München, Mönchengladbach und Cuxhaven. Das Unternehmen ist im Bereich luftfahrttechnischer Ausrüstungen und Dienstleistungen tätig. Die Abkürzung E.I.S. steht für Equipment, Interior und Services. E.I.S. ist in den folgenden Geschäftsfeldern tätig:¹⁸

Zivil (Entwicklung / Konstruktion, Fertigung und Service)

- Kabinentrennwände in Leichtbauweise, bei Bedarf einschließlich kompletter Systeminstallationen (Video, Notbeleuchtung, Kleiderhaken etc.)
- Staucontainer in Leichtbauweise für Notausrüstungen, elektrischen Systemen, Gepäck
- Bordküchen mit kompletter Einrichtung
- Mock-Up Bau

¹⁶ Profile der Unternehmen: www.airport-kiel.de/flughafen-kiel/unternehmen-vor-ort/luftfahrt.html.

¹⁷ Grundlage für die Ausführungen ist die der Autorin zur Verfügung gestellten Unternehmenspräsentation der FLM Aviation von März 2010.

¹⁸ Vgl. www.eis-aircraft.de

- Militärisch
- Zieldarstellung mit A4 Skyhawk und Pilatus PC-9 (der Flughafen Kiel ist der Standort der langsamen Zieldarstellung)

Luftfahrttechnischer Betrieb (zugelassener und zertifizierter LTB)

- Servicecenter für Pilatus-Flugzeuge PC-6, PC-9 und PC-12
- Reparatur und Instandhaltung von Flugzeugen bis 5,7 to MTOW
- Reparatur und Instandhaltung von Triebwerken (Kolbenmotore und Turboprop)
- AOG Service
- Airline Service an Flughäfen für Muster der Hersteller Airbus und Boeing

Die weiteren flugplatzaffinen Unternehmen erbringen überwiegend Flugleistungen oder sind im Bereich der Ausbildung tätig.

Bereits der Bericht der KFG-AG beschreibt die Notwendigkeit, sich konsequenter auf die Hauptkunden auszurichten.¹⁹ Vor dem Hintergrund der Strategie, den Flugplatz Kiel-Holtenau zu einem Zentrum für MRO zu entwickeln, gewinnen gerade diese Unternehmen an besonderer Bedeutung, und zwar aus folgendem Grund: Sie bieten bereits in Zusammenarbeit mit ihren Zulieferern einen Fullservice im Bereich MRO für Very Light bis Mid Size Jets an. Damit hat der Standort beste Voraussetzungen, sich zum MRO-Center zu entwickeln, weil bereits komplette und komplexe Leistungspakete bestehen.

Es besteht zwar die Gefahr, dass die Unternehmen selbst nicht das Bedürfnis nach der Ansiedlung von Wettbewerbern haben und dies besonders vor dem Hintergrund eigener Expansionspläne. (vgl. Kap. 4.3) Da sie durch ihre Mitgestaltung Impulse geben könnten, welcher Zulieferer- und ggf. Branchenmix für das Wachstum ihres eigenen Unternehmens förderlich wäre, ist jedoch davon auszugehen, dass sie sich an der Erarbeitung eines Konzepts für die Entwicklung zum Zentrum für MRO beteiligen würden.

Wichtig ist, dass für die bereits ansässigen Unternehmen die Frage nach der weiteren Ansiedlung von Unternehmen zweitrangig ist. Für sie besteht die Dringlichkeit in der Planungssicherheit mit einem verlässlichen Zeithorizont von mindestens zehn Jahren. Bei fehlender Planungssicherheit würden die Unternehmen im ersten Schritt ihre Expansionspläne zurück stellen und im zweiten Schritt den Flughafen Kiel verlassen. Bei gegebener Planungssicherheit über einen Planungshori-

¹⁹ Bericht KFG-AG, 2009, S. 2. Der Luftsportverein Kiel e.V. und die Sportfluggruppe Holtenau e.V. bieten zwar Motorflug, Segelflug, Fallschirmspringen und den Erwerb des Pilotenscheins (PPL) an, beschäftigen jedoch keine Mitarbeiter.

zont von mindestens zehn Jahren würde allein E.I.S. gemäß vorgelegter Geschäftsplanung ca. 30 Arbeitsplätze schaffen.²⁰

3 Alternative Szenarien

Neben der Stilllegung gibt es weitere mögliche Szenarien:

3.1 Wachstumschance Luftfracht

Aus verkehrswirtschaftlicher Sicht stellt sich die Luftfrachtentwicklung folgendermaßen dar: Das Luftfrachtaufkommen weltweit wird sich gemäß einer Prognose von 3,12 Mio. Tonnen in 2005 auf 6,78 Mio. Tonnen in 2020 erhöhen. Dies entspricht einer jährlichen Wachstumsrate von 5,3%.²¹ Bei der klassischen Luftfracht handelt es sich zu 85% um Standardfracht und nur zu 15% um Expressgüter. Das Luftfrachtaufkommen generiert sich vor allem aus folgenden Branchen: Automobil, sonst. Maschinen und Werkzeugbau, Chemie- und Pharmaindustrie sowie Elektronik.²² Hierbei handelt es sich vor allem um kapitalintensive, kurzlebige oder verderbliche Güter.²³ Damit erklärt sich das vergleichsweise geringe Luftfrachtaufkommen in Norddeutschland. Zudem wird Luftfracht überwiegend als Beifracht geflogen, was einen Linienflugverkehr voraussetzt, der in Kiel-Holtenau nicht mehr in Frage kommt.

Fracht zu fliegen ist teuer und wenig umweltverträglich; Unternehmen wie OTTO und Tchibo verzichten zunehmend darauf. Der Verkehrswegeplan berücksichtigt seit Jahren den Kieler Flughafen nicht bzw. weist ihn als Flugplatz aus. Selbst an Flughäfen wie Hamburg wird der Hauptteil der Luftfracht zu Haupt-Drehkreuzen getruckt und das obwohl in Hamburg über die Linienverkehre Beifracht möglich ist. Davon abgesehen, dass Kiel-Holtenau eine viel zu kurze Start- und Landebahn für die Antonov oder die Frachtversion des A 380 hat, würde vor dem Hintergrund der Entwicklungen der Luftfracht eine Verlängerung der Start- und Landebahn keinen Sinn machen, weil es keine realistische Option ist, den Stadt-Flugplatz zu einem Frachtdrehkreuz zu entwickeln.

3.2 Ausbau als Logistik-Standort

Der Ausbau als Logistik-Standort ist derzeit nicht realistisch. Die Nähe zu Hamburg ist zu groß, als dass Kiel sich in Konkurrenz dazu positionieren könnte. Die einzige langfristige Perspektive könnte sich erst dann ergeben, wenn der Hamburger Hafen an seine Kapazitätsgrenzen gelangen und Kiel als zusätzlichen Feederhafen erwägen sollte. Daraus ein Konzept für gebrochene Verkehre zu entwickeln, der den Erhalt des Flugplatzes rechtfertigt, ist angesichts der Tatsache, dass die Start- und Landebahn eindeutige Restriktionen (s. Kap. 3.2 Luftfracht) vorgibt, unrealistisch.

²⁰ E.I.S. Aircraft GmbH, Geschäftsfeldplanung, o.J. (2010).

²¹ Flughafenkonzept der Bundesregierung 2009, S.10.

²² Meincke, P., 2008.

²³ Flughafenkonzept der Bundesregierung 2009, S. 22.

3.3 Verkauf an einen Investor

Derzeit werden deutsche Regionalflughäfen, beispielsweise von der Airport Development A/S Kopenhagen, gekauft.²⁴ Entsprechend einer Presseerklärung des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit des Landes Sachsen-Anhalt anlässlich des Verkaufs des Flughafens Cochsted, begleitet das Unternehmen indische Unternehmen bei ihrem Markteinstieg und kauft Flughäfen und Gewerbegebiete zur Konfektionierung von Pharmaerzeugnissen und medizinischen Geräten für den europäischen Markt²⁵. Auch das Beispiel Parchim-Schwerin Airport, ein Regionalflughafen, der 2007 von der Chinesischen Logistik-Gruppe Link Global Logistics gekauft wurde (Betreiber-gesellschaft und Gewerbegebiet) erweist sich als problematisch: Zwar wurde die Hälfte des Kaufpreises durch Link Global Logistics dadurch erbracht, dass das Gewerbegebiet an eine australische Investorengruppe weiter verkauft wurde; die zweite Rate an den Landkreis steht jedoch weiterhin aus.²⁶ Die Betreibergesellschaft trägt sich selbst ohne Zuschüsse seitens des Landkreises oder des Landes. Ob es gelingt, den Flughafen, wie avisiert, zu einem Frachtdrehkreuz im Norden zu entwickeln, bleibt abzuwarten. Der Landkreis wird zwar nicht mit Kosten belastet, hat jedoch mit der Privatisierung jeglichen Einfluss auf die weitere Entwicklung verloren. Zudem handelt es sich bereits um die zweite Privatisierung. Die erste musste 2005 rückabgewickelt werden.²⁷ In beiden Fällen wird der profitable Betrieb des Flughafens über eine Ansiedlung von produzierendem Gewerbe und die sich daraus ergebende erhebliche Steigerung der Flugbewegungen angestrebt, die im Fall des Flugplatzes Kiel-Holtenau nicht erwünscht ist.

Im Fall des Regionalflughafens Kiel-Holtenau müsste zudem vor einer Veräußerung des Gewerbegebiets die Eigentumsfrage geklärt werden, denn das Gelände gehört der BImA. Voraussetzung für einen Verkauf wären ein valides Konzept, ein Finanzierungskonzept sowie eine Finanzierungsabsicherung. Zudem wäre es erforderlich, dass bei der vertraglichen Ausgestaltung eine Investitionsverpflichtung eingegangen wird, die seitens der Stadt Kiel oder des Landes Schleswig-Holstein eingefordert werden kann.

Der Vorteil eines Verkaufs der Grundstücke und der Betreibergesellschaft wäre, dass das Risiko privatisiert würde. Die wirtschaftliche und finanzielle Verantwortung würde abgegeben; damit aber auch jede Möglichkeit der Einflussnahme zur weiteren Entwicklung.

²⁴ Der Tagesspiegel.de vom 15.03.2010; vgl. Wirtschaftsministerium Sachsen-Anhalt vom 23.02.2010.

²⁵ Ministerium für Wirtschaft und Arbeit 23.02. und 04.03.2010.

²⁶ Logistik heute vom 16.02.2010 und Spiegel online vom 16.02.2010.

²⁷ Der Tagesspiegel online, 25.05.07

4 Strategische Neuausrichtung. Ausbau zum MRO-Zentrum

4.1 Entwicklungen in der Luftfahrtindustrie und -Forschung

Luftfahrt ist unbestritten ein Wachstumsmarkt.²⁸ In der Luftfahrtindustrie sind folgende Entwicklungen im Bereich der Produktion und Dienstleistung erkennbar: Weltweit haben die Flugzeughersteller die Anzahl der Zulieferer deutlich reduziert. Diese benötigen aufgrund der Notwendigkeit, schnell liefern zu können, die Nähe zu den Herstellungsunternehmen, in Norddeutschland zu Airbus. Dies zeigt sich nicht zuletzt dadurch, dass in Norddeutschland (Hamburg, Schleswig-Holstein, Niedersachsen, Bremen und Mecklenburg Vorpommern) viele Unternehmen der Zulieferindustrie angesiedelt sind. Allein in Hamburg hängen ca. 30.000 Arbeitsplätze an der Luftfahrtindustrie. Aufgrund der Umstrukturierungen der Prozesse übernehmen die Zulieferer immer komplexere Projekte und produzieren zunehmend komplexe Systeme. Der immense Kostendruck, unter dem Produzenten durch die zunehmende Globalisierung und mithin die internationale Arbeitsteilung sowie die Gründung von ausländischen Produktionsstandorten stehen, führt zur Verstärkung der Offshoring-Produktion. Gleichzeitig nimmt die Zahl der Luftfahrtzulieferer, die nicht ausschließlich für die Luftfahrtindustrie, sondern auch für andere Branchen (Automobil und Windkraft) produzieren und sich damit von den wenigen Flugzeugbauern sowie Schwankungen in der Branchenentwicklung unabhängig machen, zu.

Außer als Standort der Luftverkehrsbranche ist Hamburg in Deutschland einer der Schwerpunkte der Luftfahrtforschung²⁹. Im Rahmen der Leuchtturmprojekte des Luftfahrtclusters wird an Forschung und Entwicklung neuer Produkte, Verfahren und Dienstleistungen gearbeitet. Zu den wichtigsten Innovationsträgern zählen Airbus und Lufthansa Technik, die Universitäten und Hochschulen, das Technologiezentrum Hamburg-Finkenwerder, das Zentrum für Angewandte Luftfahrtforschung ZAL sowie über 300 kleine und mittelständische Zulieferer. Unterstützung erhalten sie durch das seit 2001 bestehende Hamburger Luftfahrtforschungsprogramm sowie aus Mitteln des Bundes, unter anderem im Rahmen des erfolgreich absolvierten Spitzencluster-Wettbewerbs.

²⁸ Vgl. z.B. das Flughafenkonzept der Bundesregierung 2009, Die Prognosen der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Verkehrsflughäfen (ADV) vom April 2010 und Veröffentlichungen, z.B. zum Flughafen Hamburg, Schneider, M., Flughafen stellt sich auf mehr Passagiere ein, in: Die Welt, 14.04.2010, S. 33.

²⁹ Vgl. Flughafenkonzept der Bundesregierung 2009.

Folgende Themenschwerpunkte werden im Rahmen des Spitzenclusters gesetzt:



Quelle: Behörde für Wirtschaft und Arbeit der Hansestadt Hamburg, vom 05.05.2010, Folie 9.

„Im Rahmen des Sonderinvestitionsprogramms hat die Freie und Hansestadt Hamburg 37,5 Millionen Euro für den weiteren Ausbau des Luftfahrtclusters zur Verfügung gestellt. Die Investitionen werden im Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg gebündelt und verteilen sich auf die fünf strategischen Handlungsfelder Forschung und Entwicklung, qualifizierte Fachkräfte, Kompetenzzentrum Kabine, Service und Marketing sowie internationale Kooperationen.“³⁰

Hamburg ist Luftfahrt-Cluster mit dem Vorzug, dass Projekte im Bereich F&E mit Bundesmitteln (bis zu 50%) gefördert werden können. Im Zuge des Luftfahrtclusters werden Projekte gefördert, die Hamburg als Produktions- und zukünftig auch als Standort für MRO Maintenance Repair and Overhaul und als Standort für Luftfahrtforschung stärken sollen. Eines der sog. Leuchtturmprojekte (Cluster-/Verbundprojekt unter Einbindung zahlreicher Akteure; KMU und Hochschulen) ist das Projekt: „Neue MRO – Kompetenzerweiterung auf neue Flugzeuggenerationen“ unter der Leitung von Lufthansa Technik. Auf diesen Schwerpunkt wird gesondert im nächsten Kapitel eingegangen. Ein weiteres Leuchtturm-Projekt wäre das Projekt ‚Flugzeugrecycling‘:

Erste Ansätze zeigen, dass im Projekt ‚Flugzeugrecycling‘ eine hohe Wertschöpfung zu erwarten ist. Den Lead für das Projekt hat die Hanse Aerospace e.V. inne, der Verband der Zulieferer in Norddeutschland. Das interdisziplinäre fachliche Projektteam steht in einer vorläufigen Form fest. Die Projektgruppe wird von der Stadt Hamburg seitens der Wirtschaftsbehörde aktiv unterstützt. Der u.a. für Luftfahrt zuständige Abteilungsleiter der Hamburger Behörde für Wirtschaft und Arbeit, Andreas Richter, hat in einem Gespräch mit der Autorin am 25. Mai 2010 bestätigt,

³⁰ www.luftfahrtstandort-hamburg.de/

dass Hamburg für die Realisierung des Projekts einen Partner in der Metropolregion Hamburg akzeptieren würde. Aus Gründen der fehlenden Flächen würde Hamburg gerne das Kompetenzzentrum in der Stadt ansiedeln, akzeptiert jedoch für eine spätere Ansiedlung einen Standort mit Hafen. Der Flughafen Kiel-Holtenau könnte sich als Standort bewerben und damit ein technologisches Innovationsprojekt ansiedeln.

4.2 Begründung der Marktlücke MRO

Die Luftfahrtindustrie in Hamburg wird sich zukünftig stärker auf F&E sowie auf die Ausweitung zum MRO-Standort fokussieren, und zwar vor allem für Großflugzeuge. Im Zuge der Leuchtturmprojekte des Luftfahrtclusters Hamburg werden vor allem Projekte in den Bereichen gefördert, die die Zukunftsfähigkeit des Luftfahrtclusters fördern. Begleitend hat die Wirtschaftsbehörde Hamburg mehrere Workshops unter Beteiligung aller Akteure: der Unternehmen Airbus und Lufthansa Technik, der Luftfahrtzulieferer, Hochschulen und Verbände durchgeführt. Beim Workshop „Aviation Services“ am 5. Mai 2010 wurde das Projekt „Neue MRO – Kompetenzerweiterung auf neue Flugzeuggenerationen“ vorgestellt.³¹ Darüber hinaus wurde gemeinsam erarbeitet, wohin sich der Markt entwickeln wird und worin die Herausforderungen in der Zukunft bestehen:

1. Frage: Marktentwicklung



Wohin entwickelt sich der Markt in der Produktwelt Aviation Services? ...das waren Ihre Antworten:

Allgemeine Marktentwicklung	Markt - und Anbieterstruktur
<ul style="list-style-type: none"> Mehr Service durch die Flugzeughersteller Wegen der Langlebigkeit der Flugzeuge (> 35 Jahre) sind langfristige Flugzeug-Service-Leistungen bereitzustellen Anforderungen und Nachfrage nach Services wird umfangreicher und komplexer Wachstum von A.S. durch steigende Flugzeugflotten und Outsourcing der OEM-Manufacturer Steigender Wettbewerb (Kostendruck) Stärkeres Vordringen in fremde Märkte: OEM gehen in MRO-Markt; Hersteller gehen in MRO-Markt; etc. MRO wandert ins kostengünstige Ausland ab Starkes Wachstum Weg vom „Produkt-Denken“ hin zum „Service-Denken“ Outsourcing der Aviation Services von OEM und Airlines auf Dienstleister Preisdumping: Leiharbeitskräfte, Offshoring, \$-Kurs Systemwechsel zu „On-Condition-Wartung“ 	<ul style="list-style-type: none"> One-Stop-Shop; Service goes global Markteintritt neuer „Service Provider“: OEM (e.g. Airbus); Supplier (e.g. THALES/Honeywell) Supplier bedienen ein Fachthema vollständig/umfänglich „Global Integrators“ und „Local Niche Providers“ Weitere Konsolidierung der Supplier zu System-Suppliern Bindung von A/C Herstellern an feste OEM / Teile Hersteller → starke Abhängigkeit der „kleinen Player“ (Hersteller einzelner Komponenten/Teile) von den „großen Playern“ (MRO, Airlines) Veränderung des Kundenprofils (Kunde = A/C-Operator): zu wenig große Betreiber und sehr viele kleine Betreiber Spezialisierung von Dienstleistungen / Globale Verfügbarkeit von Services Herstellung und Dienstleistung verschmelzen in einem Thema Second-Hand-Markt

Folie 14

Quelle: ebda, Folie 14: Wohin entwickelt sich der Markt?

³¹ Dokumentation Spitzencluster-Workshop Aviation Services vom 05.05.2010; der Autorin, die im Auftrag der KiWi an dem Workshop teilgenommen hat, liegt die Präsentation vor: Behörde für Wirtschaft und Arbeit der Stadt Hamburg vom 05.05.2010.

1. Frage: Marktentwicklung

Differenzierung von Services

- Immer umfassendere Dienstleistungen (z.B. bei MRO) von Herstellern und Wartungsunternehmen versus Rückzug der meisten Airlines auf reine Transportdienstleistungen
- Kundenspezifische Anpassung von BITE/Diagnosefunktionen
→ Bedarf durch Individualisierung von Flugzeugkabinen
- Durch Umrüstungen und Upgrade-Service werden Anpass-Lösungen benötigt
- Prognoseorientierte Wartung
- Ausweitung der Prozesse, kompaktere Lösungen
- Viele neue Themen durch Weiterentwicklung der technischen Anforderungen
- Vorhersagbarkeit der Kosten wird wichtiger
- Trend zum Outsourcing (von MRO- Leistungen) verstärkt sich
- Wartung ist zeitintensiv und bindet viele Ressourcen
→ Ist automatisierte Wartung möglich?
→ Kann Wartung weiter minimiert werden (bei gleichen Sicherheitsanforderungen)?
- Verlässlichkeit + Preis/Leistungsverhältnis werden entscheidende Faktoren
- Anwendung ziviler Verfahren für militärische Plattformen
- Nachfrage nach Komplettservice aus einer Hand steigt (besonders für Startup-Airlines)
- Flugzeugwartung wird durch eingebaute Sensorik bereits immer mehr mit dem A/C verkauft.
- Wir benötigen neue Unterscheidungs- und Alleinstellungsmerkmale, um Marktführer zu bleiben
- Marktverschiebung: OEM verkauft nicht Flugzeug, sondern Flugstunden. Airline verkauft nicht Flugstunden, sondern „All inclusive Transport“ von A nach B (als eine Art „Pax Logistik“)
→ neue Services/Dienste am Boden und in der Luft werden entstehen
- Zunehmende Zahl von Vorschriften und Nachweispflichten
- Durch die Langlebigkeit der Flugzeuge (> 35 Jahre) sind Maintenance-Programme mit Bestand auf > 35 Jahre zu entwickeln
- Bei Beachtung des „Lifecycle“ ergeben sich diverse Beteiligungsmöglichkeiten
- Neue Werkzeuge zur Bearbeitung von Verbundwerkstoffen werden benötigt (reisegeeignet)
- Ausweitung der Service-Felder bei den OEM (EADS)

Folie 15

Quelle: ebda., Folie 15: Differenzierung von Services

Die Auswertung zeigt zwei Trends, die für die weitere Entwicklung des Flughafens Kiel-Holtenau wichtig sind: Erstens wird wegen der zunehmenden Langlebigkeit der Flugzeuge das Wartungsthema an Bedeutung zunehmen. Zweitens nimmt der Trend zu One-Stop-Shops zu.

In dieser Entwicklung liegt eine große Chance für den Flugplatz Kiel-Holtenau: Er könnte sich im Windschatten und in enger Kooperation mit Hamburg zum Zentrum für MRO im Bereich Very Light bis Mid Size Jets entwickeln. Mehrere Argumente sprechen dafür:

Seitens des Luftfahrtclusters, dessen Cluster Management derzeit von der Behörde für Wirtschaft und Arbeit der Hansestadt Hamburg organisiert wird, stünde einer Entwicklung des Flughafens Kiel in Richtung MRO für Very Light and Mid Size Jets nichts entgegen. Laut Aussage der Behörde für Wirtschaft und Arbeit vom 25.05.2010 würde die Stadt Hamburg den Flugplatz Kiel-Holtenau bei seiner Entwicklung zum MRO-Zentrum für Kleinfliegerei wohlwollend begleiten, soweit diese Entwicklung nicht den wirtschaftlichen Interessen Hamburgs und mithin LH Technik, zuwider läuft. Lufthansa Technik, die sich im Bereich MRO als Marktführer sehen, sucht nach eigener Aussage auf dem Workshop Partner.³² In einem Gespräch mit dem Leiter Strategie von Lufthansa Technik sollte geklärt werden, ob sich dieser Expansionsprozess – auch im Bereich des VIP Completion Centers – auf Very Light bis Mid Size Jets bezieht. Zwar hat LH Technik ein Joint Venture in Berlin u.a. mit Bombardier. Bislang ist jedoch nicht erkennbar, dass sich die strategische Ausrichtung von LH Technik auf Very Light bis Mid Size Jets fokussiert.

³² Aussage der Projektleitung LH Technik im Rahmen des Workshops der Behörde für Wirtschaft und Arbeit am 05.05.2010.

Im Zuge der Diversifizierung der Geschäftsfelder bei den Luftfahrtzulieferern wäre es zudem denkbar, nicht nur diese anzusprechen, sondern auch in Schleswig-Holstein bereits ansässige produzierende Unternehmen mit Wartungsgeschäftsfeld im Bereich der Werften/Luxusjachten zu fragen, ob sie interessiert wären im Bereich eines denkbaren VIP Completion Centers für Kleinflugzeuge ihre Leistungen im Bereich der Produktion und Wartung – vor allem im Bereich des Innenausbaus – anzubieten.

4.3 Expansionspläne der Unternehmen am Flughafen

Da die ansässigen Unternehmen am Flughafen Kiel-Holtenau bereits einen Full-Service (One Stop Shop) anbieten und ihre Geschäftstätigkeit nach eigener Aussage ausweiten wollen, verfügt Kiel-Holtenau über beste Voraussetzungen, sich als Zentrum für MRO im Bereich Kleinfliegerei zu positionieren und weitere Wartungsunternehmen anzusiedeln.

Die bereits ansässigen Unternehmen E.I.S. und Air-Tech-Bildung GmbH planen zudem nach eigenen Angaben zu expandieren.³³ Allein E.I.S. plant mit der Ansiedlung von mind. 30 weiteren Arbeitsplätzen.³⁴ FLM, Air-Tech-Bildung und E.I.S. haben mit dem Aufbau ihrer luftfahrttechnischen Infrastruktur beträchtliche Investitionen getätigt. So beträgt allein der Wert der Flotte der Firma E.I.S. über 100 Millionen EURO. Vor diesem Hintergrund ist verständlich, dass die Unternehmen Planungssicherheit für mindestens zehn Jahre benötigen, bevor sie weiter in Infrastruktur und Arbeitsplätze investieren.

Das Unternehmen **FLM Aviation** beschreibt seine Aktivitäten im Bereich MRO folgendermaßen³⁵:

CAMO + zugelassener Wartungsbetrieb auf dem Flughafengelände Kiel

Wartungszulassung für

- Dornier DO 228,
- für Kleinflugzeuge bis 2 to
- pauschal und Cessna 300 und 400 Serie
- Wartungen, Reparaturen und Reinigung von Flugzeugen
- Jahresnachprüfungen und Funknachprüfungen
- Vermietung von Stellflächen

Das Unternehmen **E.I.S Aircraft** hat seine Geschäftsplanung offen gelegt³⁶:

1. Instandhaltung für militärische Rettungs- und Überlebenssysteme am Standort Cuxhaven
 - **Planung:** Verlegung des Standortes nach Kiel zur Optimierung der Abläufe

³³ Behling, F., 29.04.2010.

³⁴ Kieler Nachrichten, 07.06.2010.

³⁵ Grundlage für die Ausführungen ist die der Autorin seitens FLM Aviation zur Verfügung gestellten Unternehmenspräsentation von März 2010.

³⁶ Angaben gemäß der Unternehmenspräsentation E.I.S. Aircraft GmbH, Geschäftsfeldplanung, o.J. (2010).

- **Voraussetzung:** Planungssicherheit zur Erfüllung der langfristigen Verträge
- **Personalbedarf:** 3 neue Mitarbeiter
- 2. Erweiterung des Wartungsbetriebs in Kiel
 - **Planung:** Ausbau des Wartungsbetriebs für Business Jets
 - **Voraussetzung:** Planungssicherheit zur Erfüllung der langfristigen Verträge
 - **Zusätzliches Personal erforderlich. Anzahl ist abhängig vom Auftragsvolumen**
- 3. Produktion und Reparatur von Bauteilen als qualifizierter Zulieferer von Airbus und Lufthansa
 - **Planung:** Produktionsverlagerung von Dahlem nach Kiel (Prüfung)
 - **bei Entscheidung für Kiel:** Neubau einer geeigneten Fertigungshalle
 - **Personalbedarf zusätzlich ca. 20–30 Mitarbeiter**
- 4. Jahresnachprüfung am Flugwerk/Triebwerk und Avionik in der General Aviation
 - **Planung:** Durchführung der Avioniknachprüfung- und anderer Leistungen am Standort Kiel
 - **Voraussetzung:** Planungssicherheit zur Erfüllung der langfristigen Verträge

Die Planungen bilden eine gute Grundlage für die Erstellung eines zukunftsweisenden Gesamtkonzepts. Dazu empfiehlt es sich, im nächsten Schritt einen Workshop mit den Unternehmen zu initiieren, der das Ziel hat:

- das Dienstleistungs- und Produktportfolio eines zukünftigen MRO-Zentrums für Very Light bis Mid Size Jet zu präzisieren
- weitere luftfahrtaffine Dienstleistungen und Produkte zu identifizieren
- weitere luftfahrtaffine Unternehmen zu identifizieren, die das bestehende Portfolio sinnvoll ergänzen könnten

und auf der Grundlage der Ergebnisse anzustreben, das Zentrum für MRO zu einer Marke auszubauen. Die hier vorgeschlagenen Maßnahmen werden in Kap. 5.2. und Kap. 6 differenziert erläutert.

5 Prämissen und Rahmenbedingungen

5.1 Business Case: Strategische Neuausrichtung

Bereits im Bericht der KFG-AG von 2009 wurde festgestellt: „Die Gründe, die Gebietskörperschaften bewegen, als Gesellschafter Regionalflugplätze zu betreiben und ihre Betriebsverluste auszugleichen, liegen in der regionalwirtschaftlichen Bedeutung, ihren externen wirtschaftlichen Effekten. Diese Effekte sind wissenschaftlich nur näherungsweise und nicht exakt zu ermitteln. Das gilt auch für die regionalwirtschaftliche Bedeutung von Kiel-Holtenau“.³⁷

Kiel-Holtenau ist luftfahrtrechtlich ein Verkehrslandeplatz, luftfahrtwirtschaftlich ein „Regionalflugplatz“. Kein Regionalflugplatz arbeitet betriebswirtschaftlich kostendeckend. Ganz überwie-

³⁷ Bericht KFG-AG, 2009, S. 24.

gend sind die Gebietskörperschaften Gesellschafter der Flugplatzbetreibergesellschaft. Luftverkehrsinfrastruktur lässt sich mit Einnahmen aus der Luftverkehrsnutzung nicht kostendeckend betreiben. Auch für Regionalflughäfen, die Low-Cost-Carrier wie z.B. Ryanair anziehen, erzielen die Gebühren maximal einen Kostendeckungsbeitrag. Ihr wirtschaftlicher Erfolg beruht auf dem Non-Aviation-Geschäft. Insofern sollte die Ausweitung des Flugbetriebs nicht in Betracht gezogen werden. Die KFG muss Einnahmesteigerungen im Wesentlichen im Non-Aviation-Bereich erzielen, um daraus die Betriebsverluste im Aviation-Bereich zu verringern. Das bedeutet, wie in Kap. 2.3 erläutert, die Einnahmen aus Verpachtung und Vermietung zu erhöhen. Gleichzeitig müssten die Betriebskosten gesenkt werden.

Die direkten Beschäftigungseffekte hat die Arbeitsgruppe der KFG 2009 ermittelt (vgl. Anlage 5). Am Flugplatz sind nach ihrer damaligen Kenntnis 111 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Hiervon sind 21 bei der KFG selbst beschäftigt. Von den 111 am Flugplatz beschäftigten Personen, einschließlich der KFG-Beschäftigten, arbeiten 87 Personen in Funktionen, die auf den Flugplatz angewiesen sind.

Die indirekten Beschäftigungseffekte werden von wissenschaftlichen Experten für die regionalwirtschaftliche Bedeutung von Regionalflughäfen mittels einer Multiplikatorrechnung ermittelt. Dieser Multiplikator ist zwar in seiner Höhe umstritten, Klophaus setzt den Indikator aber konservativ mit 1,5 an³⁸. Stellt man ausschließlich auf die flugplatzaffinen Arbeitsplätze in Kiel-Holtenau ab, so ergibt sich rechnerisch ein induzierter Beschäftigungseffekt von 130 Dauerarbeitsplätzen ($87 \times 1,5$) und ein Gesamtbeschäftigungseffekt von ca. 200 Dauerarbeitsplätzen.

Vor diesem Hintergrund ist die Frage nach den Betriebsmittelzuschüssen zu betrachten, deren Senkung zweifelsohne erforderlich ist. Sie wäre dadurch möglich, dass z. B. in den Bereichen Gebäudemanagement und Verwaltung mit anderen städtischen Unternehmen zusammen gearbeitet werden könnte. Eine schlanke und effiziente Betriebsführung würde zur Bestandssicherung führen:

- Der Arbeitsplätze am Flugplatz und mithin zur Ansiedlung weiterer Arbeitsplätze im Bereich MRO durch die beiden bereits ansässigen Unternehmen
- Des Geschäftsflugreiseverkehrs
- Des Ausbildungsbereich für Piloten und Mechaniker

Dennoch ist es erforderlich, bei den Kostensenkungen auch die strategische Neuausrichtung im Business Plan zu berücksichtigen. Folgende Maßnahmen erscheinen unerlässlich:

1. Die Senkung der Personalkosten im Luftverkehrsdienst und mithin die Senkung der Betriebsmittelzuschüsse
2. Die Stabilisierung der Erlöse aus der Vermietung der Grundstücke
3. Die Einführung einer erfahrenen Projektleitung/ Quartiersmanagement

4. Aktives Marketing, Öffentlichkeits-, Verbands- und Clusterarbeit, Vertrieb

Wichtig ist, dass ein Quartiersmanagement aufgesetzt wird, das mit ausreichend Kapital versehen die Standortentwicklung kommuniziert, Arbeitspakete entwickelt und die in Frage kommenden Produktions- und Dienstleistungsbetriebe zur Ansiedlung anspricht. Zum Quartiersmanagement müssen intermediäre, ggf. temporäre Nutzungskonzepte mit Ertragsgenerierung entwickelt und aufgesetzt werden.

5.2 Erstellung eines Konzepts und Maßnahmenplans

Genauso wichtig wie es ist, die Marktlücke zu identifizieren und die unterstützenden Partner in Politik, Wirtschaft und Verbänden zur aktiven Unterstützung zu gewinnen, ist es erforderlich, ein maßgeschneidertes Konzept mit einem professionellen Realisierungsplan zu entwickeln. Selbstverständlich bedarf es dazu der Zusammenstellung einer professionell und effektiv arbeitenden Projektgruppe. Unter der Maßgabe, den Flughafen Kiel-Holtenau zu einem Zentrum für MRO für Very Light bis Mid Size Jets zu entwickeln und sich in der Metropolregion für die Ansiedlung von Projekten der Luftfahrtforschung anzubieten, werden vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen mit Projektentwicklung im Infrastrukturbereich einige Eckpunkte benannt. Diese sind als erste Impulse und als Vorschlag zu verstehen, die weiter auszudifferenzieren sind.

Phase I: Konzepterstellung

Ziel dieser Phase ist es, auf der Grundlage der Entscheidung, den Flughafen zum Zentrum für MRO zu entwickeln, die Zielgruppe zu analysieren. Grundlage des Konzepts sind folgende Fragen:

1. Welches Produkt bietet der Flugplatz als One-Stop-Shop an?
2. Wer ist die Zielgruppe für dieses Produkt?
3. Welche Unternehmen würden das bestehende Produkt- und Dienstleistungsportfolio ergänzen?

Darauf aufbauend ist es erforderlich, im zweiten Teil des Konzepts folgende Strategien zu erarbeiten:

4. Marketing-Konzept: Entwicklung der Marke ‚Kiel-Holtenau‘: Zentrum für MRO im Bereich Very Light bis Mid Size Jets
5. PR-Konzept: Offensive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Norddeutschen Raum unter Einbeziehung z.B. der Verbandsnewsletter der Luftfahrtinitiative der HWF sowie der Hanse Aerospace
6. Vermietungs- und Verpachtungsstrategie für die Ansprache und Ansiedlung weiterer luftfahrtaffiner Unternehmen

Phase II: Die Realisierung

³⁸ Klopheus, R., 2006, S. 32f.

Ohne Klarheit zum endgültigen Konzept lässt sich zum jetzigen Zeitpunkt nur aufzeigen, welche Überlegungen in die anschließende Realisierung einfließen könnten. Die Realisierung kann in Teilprojekte aufgegliedert werden, wobei die Gesamtprojektleitung dafür Sorge tragen müsste, dass die Kommunikation der Expertenteams untereinander gewährleistet ist und die Maßnahmen aufeinander abgestimmt und koordiniert werden.

Auf der Grundlage des Konzepts gilt es einen nachhaltigen Maßnahmenplan/Projektplan zu erstellen, der Verantwortlichkeiten, Aufgaben, Termine und Meilensteine sowie ein Budget festsetzt. Ebenso wichtig ist es, jeweils für die Maßnahmen ein realistisches zu erwartendes Ergebnis festzulegen und den Projektplan laufend entsprechend den Arbeitsergebnissen und neuesten Entwicklungen fortzuschreiben. Für den Projektfortschritt gilt es, Kennzahlen sowie ein professionelles Projektcontrolling festzulegen, um das Projekt benchmarken zu können.

Im Fokus der Zielgruppe sollten nicht nur Unternehmen stehen, die für eine potentielle Ansiedlung in Frage kommen. Diese sind zwar wichtig, um das bisherige Produktions- und Dienstleistungsportfolio zu erweitern. Wobei durch die beiden bislang ansässigen Unternehmen E.I.S. und FLM bereits eine fundierte Grundlage mit einem Fullservice-Angebot besteht, mit dessen langjähriger Erfahrung geworben werden kann. Auch Anbieter im Bereich Business Aviation könnten angesprochen werden, die möglicherweise daran interessiert sind, ihre Maschinen regelmäßig in Kiel warten zu lassen. In diesem Zusammenhang sei auf das Beispiel der Hamburg International verwiesen, die ihre Flugzeuge zukünftig in Eigenregie warten lassen wird.³⁹

Zusammenfassend werden nach den Maßgaben professionellen Projektmanagements schlaglichtartig folgende Maßnahmen vorgeschlagen:

Wer?	Was	Bis Wann?	Erwartetes Ergebnis
Phase I: Konzept			
?	Erstellung eines Konzepts Flughafen Kiel-Holtenau als Zentrum für MRO für Very Light bis Mid Size Jets		Erarbeitung von: <ul style="list-style-type: none"> • Ziel, Zielgruppe • Definition Produkt- und Dienstleistungsportfolio • Konzept Unternehmensmix für einen One-Stop-Shop • Marketing-Konzept • PR-Konzept • Vermietungs- und Verpachtungsstrategie

³⁹ Die Welt, 20.03.2010, S. 10

Argumentationspapier Flughafen Kiel Holtenau

?	<p>Offizielle Gespräche mit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Behörde für Wirtschaft und Arbeit der Hansestadt Hamburg • Flughafen Hamburg GmbH⁴⁰ • Der Strategieabteilung von Lufthansa Technik • Hanse Aerospace e.V. • HECAS e.V. 	3 Monate	<ul style="list-style-type: none"> • Information • Integration in das Luftfahrtcluster Hamburg • Ausloten der Zusammenarbeit • Ggf. Entwicklung einer gemeinsamen Strategie
?	Identifizierung luftfahrtaffiner Unternehmen zur Ansiedlung		Ergänzung des bisherigen Produkt- Dienstleistungsportfolios und Ausweitung zum One-Stop-Shop
Phase II: Realisierung			
?	Veranstaltung eines Workshops jeweils in Hamburg und Kiel unter Teilnahme von Vertretern aus Wirtschaft, Politik, Verbänden, den beiden Ankerkunden in Kiel und weiterer luftfahrtaffiner Unternehmen		<ul style="list-style-type: none"> • Information • Vorstellen des Zentrums für MRO im Bereich Very Light bis Mid Size Jets • Gewinnung von Interessenten für die Ansiedlung
?	<p>Aktive Teilnahme an den Veranstaltungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg • Luftfahrtinitiative der HWF • Hanse-Aerospace e.V. 		<ul style="list-style-type: none"> • Information und Mitgestaltung • Einbringen der Interessen des Zentrums für MRO • Gewinnung von ansiedlungswilligen Unternehmen und Kunden
	Entwicklung gemeinsamer Aktivitäten der Handelskammern		s.o.
?	Aktive Teilnahme an der jährlich in Hamburg stattfindenden internationalen AIX Aircraft Interiors Expo		s.o.
?	Identifikation und Ansprache von Kunden und luftfahrtaffinen Unternehmen, die für eine Ansiedlung in Frage kommen		<ul style="list-style-type: none"> • Wachstum und Belebung des Zentrums für MRO
	Aufnahme der Marketing,- PR-, Vertriebs- und Verbandsaktivitäten		S.o

⁴⁰ Grundlage für Gespräche mit der FHG Flughafen Hamburg GmbH (nachfolgend FHG genannt) ist der Kooperationsvertrag zwischen der KFG Kieler Flughafengesellschaft mbH und der FHG vom 10.08.2006.

	Fortschreibung des Projektplans		<ul style="list-style-type: none">• Projektcontrolling und Benchmarks des Projekts
--	---------------------------------	--	--

Es lässt sich nicht mit Genauigkeit beziffern, wie schnell es gelingt, weitere Zulieferer und Wartungsunternehmen für Kleinflugzeuge am Flughafen Kiel anzusiedeln und weitere Kunden zu gewinnen, die ihn als One-Stop-Shop nutzen.

Der Erfolg hängt einerseits zwar von den beschriebenen Entwicklungen der Luftfahrtindustrie ab. Im Wesentlichen wird er jedoch von den folgenden ‚weichen‘ Faktoren abhängen:

- Der Qualität des Konzepts zur Entwicklung zum Zentrum für MRO
- Der Bereitstellung der notwendigen Ressourcen zur Umsetzung des Konzepts und mit- hin der Bereitstellung der förderlichen Rahmenbedingungen
- Der Quantität und Qualität der Aktivitäten im Luftfahrtcluster und in der Verbandsarbeit sowie
- Der Überzeugungskraft der Marketing- und PR-Aktivitäten genauso wie der Überzeu- gungskraft in persönlichen Gesprächen mit ansiedlungswilligen Unternehmen.

6 Handlungsempfehlungen

6.1 Öffentlichkeitsarbeit, Marketing & Vertrieb

Neben einem qualitativ hochwertigem Konzept, einem Maßnahmenplan und einer Projektleitung, die durch ihre Vernetzung in der Luftfahrtszene und in der Politik sowie durch Überzeugungs- kraft und kommunikative Fähigkeiten besticht, ist das einheitliche Bild von Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit ein förderlicher Faktor zur Entwicklung des Flughafens Kiel-Holtenau.

Bislang zeigt eine Analyse: Der Internetauftritt des Flughafens verweist auf die gute Anbindung per Auto, mit Öffentlichen Verkehrsmitteln oder per Schiff ohne jedoch zu erläutern, welche Vorzüge die logistische Lage für die Ansiedlung von Unternehmen bietet.⁴¹ Mit frei verfügbaren mietbaren Gewerbeflächen und Räumen wird geworben ohne Bezug auf die Vorzüge der Start- und Landebahn hinzuweisen. Luftfahrtaffine Unternehmen werden nicht explizit angesprochen⁴²: Die Entscheidung für die Entwicklung des Flughafens vorausgesetzt, ist es im nächsten Schritt erforderlich, dass für Seehafen und Flughafen eine abgestimmte Kommunikation, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit entwickelt wird, die die Vorzüge des Flughafens kommuniziert.

Bereits der Bericht der KFG-AG von 2009 mahnt Marketing- und Vertriebsmaßnahmen an jedoch ohne diese näher zu erläutern.⁴³

⁴¹ www.airport-kiel.de/verkehrsanbindung.html

⁴² www.airport-kiel.de/flughafen-kiel/gewerbeansiedlungen.html

⁴³ Ebda., S. 41f.

Um Unternehmen für eine Ansiedlung und Kunden für das Zentrum für Very Light und Mid Size Jets zu gewinnen, bedarf es:

- Der Entwicklung eines Marketingkonzepts, das auf den Flughafen und seine Gewerbeflächen als ein gutes Produkt fokussiert. Dazu bedarf es einer Festlegung auf einen Schwerpunkt mit Alleinstellungsmerkmalen. Ein MRO-Zentrum für Very Light und Mid Size Jets könnte ein solcher Schwerpunkt sein. Glaubwürdigkeit gewinnt dieser Schwerpunkt durch die Tatsache, dass bereits durch die angesiedelten Unternehmen ein Full Service im Bereich MRO angeboten wird. Dieses Alleinstellungsmerkmal gilt es offensiv zu bewerben und mit Vertriebsmaßnahmen zu unterstützen.
- Der Entwicklung von zielgerichteten Vertriebsmaßnahmen für die Ansiedlung luftfahrtfiner Unternehmen aber auch für die Gewinnung von Kunden für den One-Stop-Shop im Bereich MRO, die den neuen Schwerpunkt des Flughafens Kiel-Holtenau mit der Nähe zur Luftfahrtmetropole Hamburg und mithin zu den Key Akteuren Airbus und Lufthansa Technik für die Bereiche Produktion, MRO und Luftfahrtforschung zu Standortvorteilen verbindet und nutzt.
- Der Fortführung einer offensiven Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, die die Entwicklungen des Flughafens kritisch begleitet, die Vorzüge und zu entwickelnde Alleinstellungsmerkmale kommuniziert und somit dazu beiträgt, dass
 - das Zentrum für MRO einerseits bekannt wird
 - Ansiedlungen und die Gewinnung von Neukunden kommuniziert wird
 - Über die Expansion der Unternehmen berichtet wird
 - Und mithin die Öffentlichkeit darüber informiert gehalten wird, welche Funktion der Flughafen hat, welche Maßnahmen zur Entwicklung ergriffen werden, ob und wie die Maßnahmen greifen und wie sich der Flughafen betriebswirtschaftlich entwickelt.

6.2 Zusammenarbeit Luftfahrt-Cluster

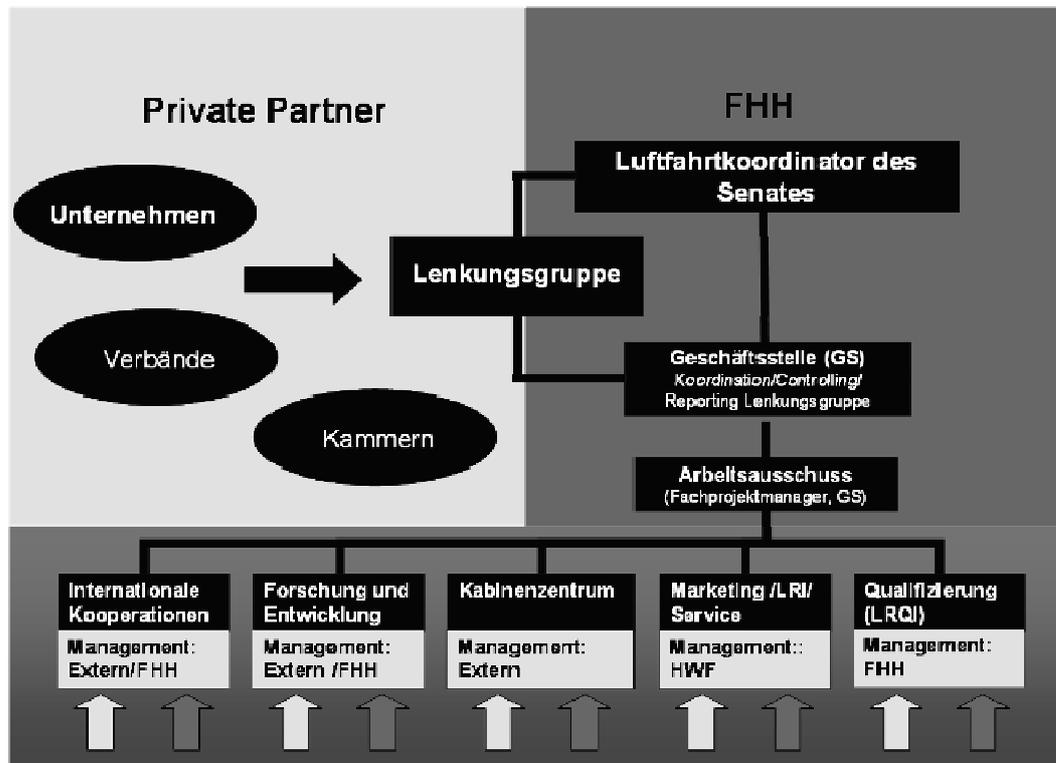
Eine Mitarbeit im Luftfahrt-Cluster der Metropolregion bietet sich wegen des Luftfahrtindustrie- und Forschungsschwerpunkts an. Es empfiehlt sich diese zu initiieren, sobald seitens der KFG klar ist, welche Schwerpunkte und Leistungen derzeit und zukünftig angeboten werden können. Das Argumentationspapier zeigt auf, dass es zwischen dem Luftfahrtcluster und dem Flughafen Kiel zu keiner Wettbewerbssituation kommen wird, wenn der Flughafen Kiel sich auf die Entwicklung zu einem Zentrum für Very Light bis Mid Size Jet fokussiert. In diesem Fall würden die Standorte einander ergänzen, so dass es denkbar wäre, gemeinsame Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, sich gegenseitig zu empfehlen und Synergien zu heben. Das Cluster Management der Metropolregion Hamburg bietet vielfältige Ansatzpunkte für eine Zusammenarbeit: ⁴⁴

⁴⁴ Zusammengefasster Auszug der Website s. www.luftfahrtstandort-hamburg.de.

Cluster Management der Metropolregion Hamburg

Das Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg bietet Aktivitäten in verschiedenen Bereichen der Luftfahrtindustrie- und Forschung. Seit 2001 besteht die Luftfahrtinitiative ‚Luftfahrtstandort Hamburg‘ als PPP-Initiative für die Metropolregion Hamburg mit Unternehmen, Kammern, Gewerkschaften und Verbänden aus Hamburg, Niedersachsen und Schleswig-Holstein, um die Bedeutung dieses Industriezweiges in der Öffentlichkeit stärker zu verankern. Den organisatorischen Rahmen dafür bildet ein Clustermanagement mit dem Ziel, die enge Kooperation in der Metropolregion Hamburg und die Koordination der Maßnahmen der 5 norddeutschen Bundesländer zu sichern. Um die erreichten Ziele abzusichern und die Position Hamburgs und der Metropolregion als Standort einer zukunftsweisenden Industrie zu stärken und weiter auszubauen wurde im Rahmen des Regierungsprogramms 2004 – 2008 ‚Hamburg im Aufwind – die Zukunft der Wachsenden Stadt gestalten‘ das Leitprojekt ‚Luftfahrtcluster Hamburg‘ als ein strategischer Zukunftsbereich festgelegt und mit einem Finanzierungsvolumen 23,5 Mio. € ausgestattet. Eine gleichzeitige Gegenfinanzierung und immaterielle Beiträge durch privatwirtschaftliche Partner und Institutionen ist für die Umsetzung der Projekte erforderlich.

Folgendes Schaubild gibt einen Überblick über die Organisation:



Quelle: www.hamburg-luftfahrtstandort.de/index.php?id=38&L=jdhtcgdljjw

Argumentationspapier Flughafen Kiel Holtenau

Folgende Handlungsfelder des Luftfahrtclusters bieten sich für eine Zusammenarbeit an:

- Forschung und Entwicklung
- Qualifizierte Fachkräfte
- Kompetenznetz Kabine
- Service, Marketing, PR Luftfahrtinitiative
- Internationale Kooperationen

Folgende Aktivitäten würden sich anbieten, um sich in das Luftfahrtcluster zu integrieren:

- Luftfahrtmessen
- Luftfahrforen und Workshops
- Öffentlichkeitsarbeit

Das nachfolgende Schaubild verdeutlicht, dass seitens Politik, Verbänden, Hochschulen und Unternehmen die wichtigsten Akteure der Luftfahrtindustrie und -Forschung sich dem Luftfahrt-Cluster angeschlossen haben:



Vor allem bietet sich die Zusammenarbeit mit den folgenden Akteuren an, die Partner des Luftfahrt-Clusters sind:

Die Handelskammer Hamburg

Die Handelskammern Hamburg und Schleswig-Holstein haben im Jahre 2009 ein Eckpunkte Papier zur gemeinsamen Clusterpolitik beider Bundesländer verabschiedet, das auf sämtliche

Cluster-Themen, die beide Bundesländer als Kernbranchen verbinden, fokussiert⁴⁵. Bezogen auf Luftfahrt wird zwar festgestellt: „Bei den schon länderübergreifend organisierten Clustern der Luftfahrtindustrie bedarf es noch struktureller Optimierung.“ (ebda., S. 4). Darüber hinaus gehende Impulse für eine Vertiefung der Zusammenarbeit gibt es nicht außer den Verweis darauf, dass Hamburg in diesem Bereich das Clustermanagement übernommen hat. Gleichwohl gilt festzuhalten, dass es zum Zeitpunkt der Entstehung des Eckpunktepapiers seitens Schleswig-Holsteins respektive der KFG noch keine Ansatzpunkte für eine Spezialisierung gab. Insofern bietet das Papier als Absichtserklärung für eine Vertiefung der Zusammenarbeit eine gute Grundlage für die erneute Aufnahme von Gesprächen.

Die FHG Flughafen Hamburg GmbH

Es gibt einen Kooperationsvertrag zwischen der KFG und der FHG, in dem beide sich gegenseitig Beratungsleistung zusichern.⁴⁶ Gegenstand des Vertrags ist Unterstützungsleistung bei der Optimierung der Betriebsführung, der Anpassung der Flughafeninfrastruktur, bezüglich Maßnahmen zur Kostenreduktion etc. Vor dem Hintergrund, dass die FGH als profitables Unternehmen aufgestellt ist, sind Anregungen wertvoll. Zwar ist Hamburg als Passagierflughafen aufgestellt, der seinen Profit durch den Non-Aviation-Bereich generiert und somit auf den ersten Blick nicht geeignet, die KFG zu beraten. Dennoch wurden die ersten Hinweise auf einen möglichen Schwerpunkt im Bereich MRO für Very Light bis Mid Size Jets seitens der FGH im Gespräch mit Vertretern der Beteiligungsverwaltung der Stadt Kiel bestätigt und konnten durch Recherchen und Gespräche der Autorin des Argumentationspapiers konkretisiert werden.

Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass die FHG keine Flächen hat, um ein Zentrum für Very Light bis Mid Size Jets anzusiedeln, besteht keine Wettbewerbssituation, so dass die Fortführung des Dialogs wertvolle Impulse bringen könnte.

6.3 Verbandsarbeit

Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass die Luftfahrtindustrie nicht nur aus den beiden wichtigsten Akteuren im norddeutschen Raum, Airbus und Lufthansa Technik besteht, sondern von einem Geflecht aus ca. 300 Zulieferern getragen wird, erscheint es sinnvoll, die im April 2010 mit dem Vorsitzenden der Hanse Aerospace Uwe Gröning geführten Gespräche fortzusetzen und mit dem Vorsitzenden des Verbands der Ingenieure HECAS, Jörg Manthey, aufzunehmen.

⁴⁵ Eckpunktepapier der Handelskammer Hamburg und der IHK Schleswig-Holstein zu einer gemeinsamen Clusterpolitik in Hamburg und Schleswig-Holstein, Stand Juni 2009.

⁴⁶ Kooperationsvertrag zwischen KFG Kieler Flughafengesellschaft mbH und FHG Flughafen Hamburg GmbH vom 10.08.2006.

Hanse Aerospace e.V.⁴⁷

Der Hanse Aerospace e.V. ist der größte deutsche Verband von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) der Luft- und Raumfahrtindustrie. Neben Herstellungs-, Wartungs- und Entwicklungsbetrieben sind auch zahlreiche luftfahrtorientierte Dienstleistungsunternehmen (vor allem Ingenieur-, Personal- und Dokumentationsdienstleister), Weiterbildungsinstitute, Hochschulen und Universitäten Mitglied bei Hanse-Aerospace e.V.

Die Hanse Aerospace veranstaltet Arbeitsgruppen und Informationsabende zu allen relevanten Zukunftsthemen der Luftfahrtindustrie, Gemeinschaftsstände für die Mitgliedsunternehmen bei den wichtigsten internationalen Luftfahrtmessen sowie Delegationsreisen zu Partnerverbänden weltweit. Sie eignet sich daher als Netzwerk und Plattform, um das zukünftige Portfolio des Flughafens Kiel-Holtenau zu kommunizieren und Kunden für die angebotenen Dienstleistungen und Produkte zu gewinnen.

Hanseatic Engineering & Consulting Association HECAS e.V.⁴⁸

Der zweite wichtige Verband der Zulieferer in Norddeutschland ist der HECAS e.V., in dem sich wichtige Ingenieurs-Dienstleister der Luftfahrtindustrie zusammen geschlossen haben. Zwar vertritt HECAS nur zwölf Mitgliedsunternehmen. Diese zeichnen sich jedoch teilweise dadurch aus, dass sie nicht auf Luftfahrt beschränkt, sondern auch für andere Schlüsselbranchen, z.B. die Automobilbranche oder Erneuerbare Energien tätig sind.

⁴⁷ www.hanse-aerospace.net

⁴⁸ Vgl. www.hecas-ev.de

7 *Fazit*

Das Argumentationspapier zur möglichen Entwicklung des Flughafens Kiel–Holtenau zu einem Zentrum für MRO im Bereich Very Light bis Mid Size Jets und Standort für die Ansiedlung von Projekten der Luftfahrtforschung zeigt für den Erhalt des Flughafens Gründe auf, die nicht von der Hand zu weisen sind. Unter der Voraussetzung, dass die aufgezeigten Rahmenbedingungen eingehalten werden, besteht eine realistische Chance durch eine drastische Senkung der Betriebskosten, die Erarbeitung eines Konzepts für ein Zentrum für MRO sowie eines Maßnahmenplans, entsprechende Markenbildung, Öffentlichkeits- und Verbandsarbeit sowie eine aktive Ansiedlungspolitik, den Flughafen zu entwickeln und mithin weitere Arbeitsplätze anzusiedeln. Die aktuellen Zahlen und Fakten sowie die ausgelotete Option auf die Entwicklung zu einem Zentrum für MRO für Very Light bis Mid Size Jets, lassen den Schluss zu, dass eine gewerbliche Weiterentwicklung mehr Vorteile als eine Schließung bringt.

Risiken liegen in den Verhandlungen mit dem Land Schleswig–Holstein als Mehrheitsgesellschafter der KFG und dem Bund als Eigentümer des Geländes. Die Stadt müsste die Gesellschaftsanteile des Landes übernehmen und das 110 Hektar große Areal des Flughafens zu einem akzeptablen Preis käuflich erwerben können.

Die Vorteile der Entwicklung zu einem Zentrum für MRO für Very Light bis Mid Size Flugzeuge liegen auf der Hand:

- Erhalt und Expansion der bereits am Flughafen angesiedelten Unternehmen und Arbeitsplätze
- Erhalt und Ausbau der Steuereinnahmen.

Ob die Entscheidung für die Realisierung fällt bzw. wie sich die Politik entscheidet, bleibt zum Zeitpunkt der Erstellung des Argumentationspapiers spekulativ. Sicher ist jedoch die Einschätzung, dass die hier aufgezeigten Konzepte und Maßnahmen so oder so ähnlich notwendig sein werden.

Die Betriebskosten des Flughafens Kiel–Holtenau zu senken stellt zwar einen wesentlichen Beitrag zum weiteren Betrieb dar, reicht jedoch für die erfolgreiche Entwicklung des Flughafens nicht aus. Entscheidend ist es, ein Konzept zu entwickeln, auf dessen Grundlage sich der Flugplatz zu einem Spezialflugplatz für MRO für Kleinflugzeuge und mithin zu einer Marke in diesem Bereich entwickeln kann. Vor diesem Hintergrund könnte der vorhandene Flugplatz Kiel–Holtenau durch seine Spezialisierung das bisherige Angebot der Metropolregion Hamburg ergänzen und selbst durch die Expansion profitieren. Andere Branchen, wie beispielsweise die Maritime Wirtschaft, der Maschinenbau, die Medizin- und Messtechnik sowie die Herstellung von

Metallprodukten, die ebenfalls als Wachstumsmärkte angesehen werden, könnten ebenfalls aus dieser Entwicklung Vorteile generieren.

Mag sich der Flughafen betriebswirtschaftlich nicht selbst tragen. Der Bewertungsmaßstab sollte die volkswirtschaftliche Frage nach der Investition in Infrastruktur und die direkten und indirekten Effekte durch die Arbeitsplätze sein.

Das Konzept, den Flughafen Kiel-Holtenau zu einem Zentrum für MRO für Very Light bis Mid Size Jets zu entwickeln, ist kein Selbstgänger. Nur, wenn alle für die Zukunft in die Lage versetzt werden, bestmögliche, aufeinander abgestimmte Leistungen bei geringstmöglicher Ressourcennutzung zu erbringen, kann der Flugplatz seine wichtige Funktion für die Stadt Kiel erbringen.

8 **Literatur**

Arbeitsgemeinschaft Deutscher Verkehrsflughäfen (ADV), Eckpfeiler für die Zukunft des deutschen Luftverkehrs, www.adv.aero/fileadmin/pdf/presse/2009/ADV_966-Brosch-RZ01f-online.pdf

Behling, F., 90 Arbeitsplätze vor dem Absturz? Unternehmen und Vereine wollen für den Flughafen-Erhalt kämpfen – Interessengemeinschaft legt Zahlen vor, in: Kieler Nachrichten vom 06.04.2010.

Behörde für Wirtschaft und Arbeit der Hansestadt Hamburg, www.luftfahrtstandort-hamburg.de.

Ebda. Protokoll und Dokumentation: Produktwelt-Workshop „Aviation Services“ des Luftfahrt-Clusters der Metropolregion Hamburg, 05.05.2010.

Bericht der Arbeitsgruppe der Gesellschafter Land Schleswig-Holstein und Landeshauptstadt Kiel zu Entwicklungsoptionen der Kieler Flughafengesellschaft mbH, Kiel, 07.09.2009.

Beschlussauszug Öffentliche/Nichtöffentliche Sitzung der Ratsversammlung vom 16.02.2006, Ausbauvorhaben Flughafen Kiel-Holtenau, Vorlage 0083/2006, Beschluss einschließlich Ergänzungen (Fettdruck) gemäß geändertem Ergänzungsantrag (Drs. 0199/2006).

Der Tagesspiegel online, Chinese kauft Flughafen Parchim, 25.05.2007, www.tagesspiegel.de/zeitung/chinese-kauft-flughafen-parchim/854750.html.

Der Tagesspiegel, Investor für Flugplatz Neuhardenberg gefunden, 15.03.2010.

Die Welt, Hamburg International wartet ihre Maschinen selbst, 20.03.2010, S. 41.

Eckpunktepapier der Handelskammer Hamburg und der IHK Schleswig-Holstein zu einer gemeinsamen Clusterpolitik in Hamburg und Schleswig-Holstein, Stand Juni 2009.

E.I.S. Aircraft GmbH, Geschäftsfeldplanung, o.J. (2010).

Ebda., www.eis-aircraft.de.

FLM Aviation, Unternehmenspräsentation, Stand März 2010.

Flughafen Kiel, www.airport-kiel.de.

Flughafenkonzept der Bundesregierung 2009.

Argumentationspapier Flughafen Kiel Holtenau

Hanse Aerospace e.V., www.hanse-aerospace.net.

HECAS Hanseatic Engineering & Consulting Association e.V., www.hecas-ev.de.

Initiative Luftverkehr, www.initiative-luftverkehr.de/ Stärkere Vernetzung und Intermodalität.

Kieler Nachrichten, Unternehmen setzen auf Expansion am Flughafen, 07.06.2010.

Klophaus, R., Volkswirtschaftliche Bedeutung von Regionalflughäfen und Verkehrslandeplätzen, Birkenfeld (Zentrum für Recht und Wirtschaft des Luftverkehrs), März 2006.

Kooperationsvertrag zwischen KFG Kieler Flughafengesellschaft mbH und FHG Flughafen Hamburg GmbH vom 10.08.2006.

Logistik heute, Chinesen ohne Cash. Käufer für Parchim fehlt das Geld, 16.02.2010.

Meincke, P., Luftfrachtentwicklung – Einflussfaktoren im Globalen Handel (empirische und analytische Untersuchung, Vortrag vom 13.11.2008 an der TU-Dresden im Rahmen des Friedrich-List-Symposiums, www.tudresden.de/srv/flf/html/Publikationen/03%20Meincke_Horn.pdf

Mihlan, J., Einsatz von Geschäftsreiseflugzeugen in Kiel, Ausarbeitung im Auftrag der KFG, 03.02.2009.

Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Sachsen-Anhalt, Ad-hoc News, Airport – Dänischer Investor will Magdeburger Flughafen kaufen, 23.02.2010.

Ebda., Pressemitteilung des Landes Sachsen-Anhalt Nr.: 038/10, Notarverträge für den Verkauf des Verkehrsflughafens Magdeburg/Cochstedt mit dem dänischen Investor unterzeichnet, Magdeburg, den 4. März 2010.

Presse- und Informationsstab BMVg, Grundsatzrede des Bundesministers der Verteidigung, Dr. Karl-Theodor Freiherr zu Guttenberg, anlässlich des Besuches der Führungsakademie der Bundeswehr und der Kommandeurtagung der Streitkräftebasis am 26. Mai 2010 in Hamburg.

Schneider, M., Flughafen stellt sich auf mehr Passagiere ein, in: Die Welt, 14.04.2010, S. 33.

Spiegel online, Flughafen Parchim. Chinesischer Investor zahlt nicht, 16.02.2010.

UNICONSULT Universal Transport Consulting GmbH (Hrsg.), Entwicklungsperspektiven der Flughäfen der Länder Schleswig-Holstein und Hamburg, Endbericht, Hamburg, 16. Dezember 2005.

Über die Autorin



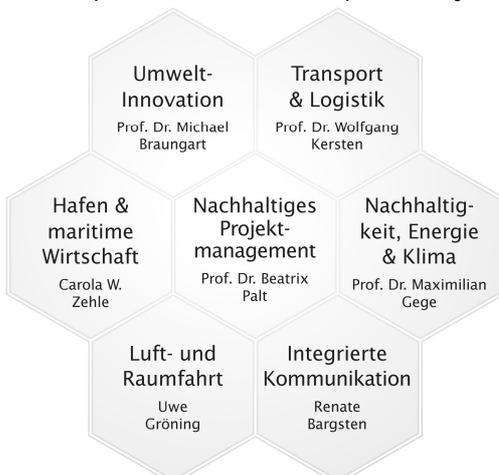
Prof. Dr. Beatrix Palt ist als Direktorin des INP Institut für Nachhaltiges Projektmanagement für die Leitung komplexer, interdisziplinärer und wissenschaftlicher Projekte verantwortlich. Sie ist Professorin für BWL mit Schwerpunkt Projektmanagement, Organisation & Turnaround Management an der FOM Hochschule für Ökonomie & Management in Hamburg. Aufgrund ihrer langjährigen branchenübergreifenden Erfahrung bei mittelständischen Unternehmen, Konzernen und in Verwaltungen als Projektmanagerin, Beraterin bei der Einführung und Optimierung von professionellem Projektmanagement, bei Change Prozessen und Sanierung gelingt es ihr, neueste wissenschaftliche Erkenntnisse mit den Erfordernissen der Praxis so zu integrieren, dass innovative Akzente gesetzt werden, die den Unternehmenserfolg nachhaltig verbessern.

Über das INP Institut für Nachhaltiges Projektmanagement

Das INP ist ein unabhängiges Dienstleistungsunternehmen für Projektmanagement, Organisationsentwicklung und Turnaround Management:



Unsere Spezialität sind interdisziplinäre Projekte mit folgenden Schwerpunkten:



Hamburg, November 2010

ISSN 1865-6137

Jenseits der Begrenztheit

Impressum:

INP – Institut für Nachhaltiges Projektmanagement

Direktorin & Inhaberin: Prof. Dr. Beatrix Palt

Osterstraße 58/Haus der Zukunft | 20259 Hamburg

Tel. 0049-40-59 46 24-61

info@inp-hamburg.com | www.inp-hamburg.com