



EIGENTÜMERSTRATEGIE
BETREFFEND DIE BETEILIGUNG DES KANTONS ZÜRICH
AN DER FLUGHAFEN ZÜRICH AG

BERICHT ÜBER DAS STRATEGIE-CONTROLLING 2009

NOVEMBER 2009

Amt für Verkehr
Neumühlequai 10
Postfach
8090 Zürich

Tel 043 259 30 61
Email: afv@vd.zh.ch
www.afv.zh.ch

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung.....	4
2	Leitplanken der Eigentümerstrategie	4
3	Umfeldbeurteilung	6
3.1	Entwicklung der Luftverkehrsnachfrage	6
3.2	Die Entwicklung der Swiss.....	9
3.3	Die Entwicklung des Flughafens Zürich.....	13
3.4	Fazit	14
4	Zielerreichung (Soll/Ist)	15
4.1	Leitplanken verkehrs- und volkswirtschaftliche Bedeutung des Flughafens Zürich....	15
4.2	Leitplanken für den Umweltschutz	19
4.3	Leitplanken für die Unternehmensführung	22
4.4	Leitplanken für die Beziehungspflege	27
5	Schlussfolgerungen.....	27
6	Zusammenfassung.....	28

1 Einleitung

Mit Beschluss Nr. 802/2008 vom 28. Mai 2008 legte der Regierungsrat die Eigentümerstrategie für die Beteiligung des Kantons Zürich an der Flughafen Zürich AG (FZAG) fest. Die Volkswirtschaftsdirektion wurde beauftragt, dem Regierungsrat jährlich Bericht über die Entwicklung der Umfeldfaktoren, die Umsetzung der vorliegenden Strategie und einen allfälligen Bedarf zur Anpassung der Strategie zu erstatten.

Die Entwicklung der Eigentümerstrategie geht auf einen Auftrag des Regierungsrates in den Legislaturzielen 2003–2007 zurück. Zudem bestimmt § 13 Abs. 2 der Verordnung über die Organisation des Regierungsrates und der kantonalen Verwaltung vom 18. Juli 2007 (VOG RR, LS 172.11), dass der Regierungsrat eine Eigentümerstrategie festlegt, falls der Wert einer Beteiligung 30% des Eigenkapitals einer Institution und 1 Mio. Franken übersteigt.

Der vorliegende erste Bericht gibt einerseits einen Überblick über den Stand und die Entwicklungsdynamik des Geschäftsumfeldes, in dem sich die FZAG und ihre Hauptkundin Swiss bewegen, andererseits vergleicht er die Einhaltung der in der Eigentümerstrategie festgelegten Ziele mit der tatsächlichen Entwicklung. Abschliessend gelangt er zu einer Beurteilung über einen allfälligen Handlungsbedarf.

2 Leitplanken der Eigentümerstrategie

Um der FZAG klar anzuzeigen, welche Erwartungen an sie gestellt werden, braucht es dokumentierte, kommunizierte und überwachte Leitplanken. Auf diese Weise verfügt das Unternehmen über einen Orientierungsrahmen für seine Entscheidungen, und über die Einflussnahme des Staates kann – was gerade im Bereich der Flughafenpolitik notwendig ist – der Öffentlichkeit Rechenschaft über die Beteiligung des Kantons, die damit verfolgten Ziele und deren Einhaltung abgelegt werden. Die Ziele, die der FZAG mit den Leitplanken vorgegeben werden sollen, müssen auf der Grundlage von § 1 des Flughafengesetzes eine ausgewogene Wahrung der verkehrs- und der volkswirtschaftlichen und der umweltpolitischen Interessen gewährleisten. Sie können zu einem grossen Teil direkt aus dem Flughafengesetz und der Flughafenpolitik abgeleitet werden.

Der Regierungsrat hat für insgesamt vier Bereiche (Verkehrs- und volkswirtschaftliche Bedeutung des Flughafens Zürich, Umweltschutz, Unternehmensführung und Beziehungspflege) die Leitplanken bzw. Erwartungen des Kantons Zürich an die FZAG formuliert.

Leitplanken verkehrs- und volkswirtschaftliche Bedeutung des Flughafens Zürich

Grundsätzlich erwartet der Kanton Zürich, dass

- die Erreichbarkeit des Standortes Zürich im Vergleich mit ausländischen Wirtschaftsstandorten des Jahres 2006 (8. Rang), gemessen an den Indizes von BAK Basel Economics, mindestens gehalten wird. Dies vor dem Hintergrund, dass der Flughafen Zürich im Rahmen der Gesamtverkehrspolitik sehr wichtige Funktionen für die kontinentale und globale Erreichbarkeit des Wirtschaftsstandortes Zürich, grosser Teile der Schweiz und der benachbarten Regionen im Ausland ausübt;
- der Flughafen Zürich die Position als einer der messbar bequemsten, schnellsten und bestorganisierten Flughäfen der Welt anstrebt und in Projekte investiert, welche die Erreichung dieses Ziels unterstützen. Beim Skytrax «World Airport Award» ist die Position des Jahres 2007 (6. Rang) zu halten.

Leitplanken für den Umweltschutz

Grundsätzlich erwartet der Kanton Zürich, dass

- der Flughafen Zürich die Möglichkeiten ausschöpft, um die Lärm und Luftschadstoffimmissionen zu begrenzen und zu verringern, soweit dies technisch möglich und wirtschaftlich tragbar ist. Höhe und Struktur der Flughafengebühren unterstützen die Umweltschutzziele;
- der Flughafen Zürich bei der Festlegung der An- und Abflugrouten und bei der Überwachung der An- und Abflugrouten und der Nachtflugordnung mit den zuständigen Fachstellen des Kantons Zürich kooperiert;
- der Flughafen Zürich in Fragen der Raumplanung in der Flughafenregion mit den zuständigen Raumplanungsbehörden zusammenarbeitet und, insbesondere im Rahmen seiner Kompensationspflichten, den Naturschutz und die landschaftlichen Aufwertungsmassnahmen in der Flughafenregion aktiv unterstützt;
- der Flughafen Zürich jährlich auf transparente Weise Rechenschaft über die Entwicklung der Auswirkungen auf die Umwelt, die ergriffenen Massnahmen und ihre Wirkung erstattet und dass er diese Informationen auf geeignete Weise der Öffentlichkeit zugänglich macht;
- sich der Flughafen Zürich aktiv am Erfahrungs- und Wissensaustausch der Fachstellen bezüglich der Entwicklung der Auswirkungen auf die Umwelt beteiligt;
- sich der Flughafen Zürich insbesondere an den periodischen Erhebungen und der Analyse des Zürcher Fluglärm-Index beteiligt.

Leitplanken für die Unternehmensführung

Grundsätzlich erwartet der Kanton Zürich, dass

- der Flughafen Zürich einen sicheren Betrieb auf hohem internationalem Standard gewährleistet. Gestützt auf § 5 des Flughafengesetzes hält er daran fest, dass polizeiliche Aufgaben – namentlich hoheitliche Sicherheitsaufgaben – durch die Kantonspolizei ausgeübt werden;
- sich der Flughafen Zürich bezüglich Effizienz und Wirtschaftlichkeit an den in der Branche üblichen Werten misst und dabei Spitzenpositionen anstrebt;
- der Flughafen Zürich Beteiligungen an anderen Flughäfen im In- und Ausland nur unter der Voraussetzung eingeht, dass der Einsatz an personellen und finanziellen Ressourcen einerseits und der Wertzuwachs für den Flughafen Zürich andererseits in einem angemessenen Verhältnis stehen und dass verantwortungsrechtliche Ansprüche gegen den Kanton Zürich als abordnendes Gemeinwesen mit sehr hoher Sicherheit ausgeschlossen werden können;
- der Flughafen Zürich der Investitionskraft zur Aufrechterhaltung der qualitativen Spitzenposition und der finanziellen Sicherheit und Unabhängigkeit des Unternehmens Vorrang vor der Ausschüttung von Dividenden gibt.

Leitplanken für die Beziehungspflege

Grundsätzlich erwartet der Kanton Zürich, dass

- der Flughafen Zürich die Öffentlichkeit aktiv informiert und seine Beziehungen mit der Flughafen-Region pflegt;
- der Flughafen Zürich regelmässig den Grad der Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit seiner Unternehmens- und Informationspolitik misst und daraus die notwendigen Massnahmen ableitet;
- der Flughafen Zürich seine Massnahmen wenn nötig mit dem Kanton Zürich koordiniert.

3 Umfeldbeurteilung

3.1 Entwicklung der Luftverkehrsnachfrage

Die Luftfahrtindustrie ist zwar von Zyklen geprägt, in der modernen Luftfahrtgeschichte musste bisher jedoch nur dreimal ein Rückgang des Weltluftverkehrs verzeichnet werden, nämlich 1991 (Golfkrieg) und 2002/2003 (Terroranschläge, Irak-Krieg, SARS) und gegenwärtig im Zuge der weltweiten Finanzkrise. Die untenstehende Abbildung 1 zeigt die Entwicklung des Passa-

gieraufkommens aller in der AEA (Association of European Airlines) zusammengeschlossenen Fluggesellschaften. Die Auswirkungen der jüngsten Finanzkrise sind noch nicht in vollem Umfang ersichtlich; zwar ging die Zahl der Passagiere bereits im Jahre 2008 leicht zurück, der grosse Einbruch wird sich aber erst im Jahre 2009 niederschlagen (Januar bis August 2009: -7.5% Passagierückgang).

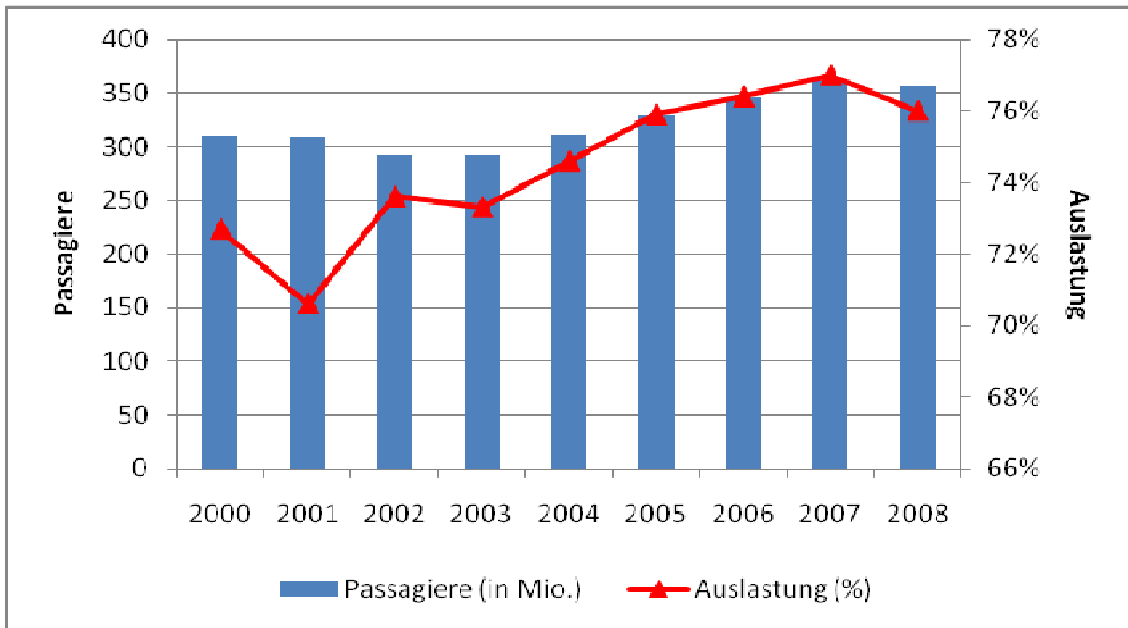
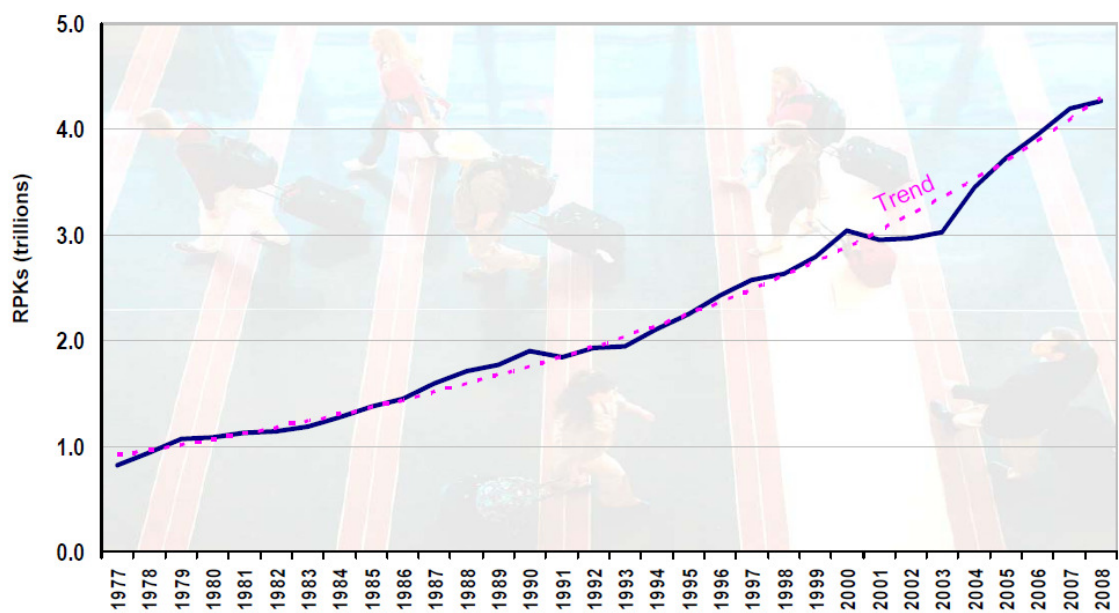


Abbildung 1: Passagieraufkommen und Auslastung der AEA-Fluggesellschaften

Langfristige Trends für das Luftverkehrswachstum blieben jedoch unabhängig von diesen Ereignissen stabil. Neben der weiterhin zunehmenden internationalen Arbeitsteilung ist das Wirtschaftswachstum die treibende Kraft der langfristigen Luftverkehrsentwicklung. Die Deregulierung und Liberalisierung des Luftverkehrs steigerte die Konkurrenz unter den Fluggesellschaften, was zu niedrigeren Flugpreisen und zu einer nachfrageorientierten Erhöhung der Flugfrequenzen und Städteverbindungen führte. Abbildung 2 zeigt die Entwicklung des weltweiten Luftverkehrs in den letzten 30 Jahren. In dieser Periode nahm die Nachfrage jährlich um mehr als fünf Prozent zu. Die beiden Nachfrageeinbrüche als Folge des Golfkrieges von 1991 und der Terroranschläge vom September 2001 sind zwar deutlich zu erkennen, ebenso deutlich zeigt sich aber auch die Erholung, die bereits kurz danach wieder eingesetzt hatte.



RPKs = Revenue Passenger Kilometers
 Source: ICAO, Scheduled Traffic and operating profit

Abbildung 2: Weltweiter Luftverkehr 1977 bis 2008

Gemäss einer aktuellen Luftverkehrsprognose von Boeing¹ ist auch für die nächsten 20 Jahre mit einer ähnlichen Entwicklung zu rechnen (weltweit durchschnittlich 4.9% Wachstum p.a.). Für den Verkehr innerhalb Europas sowie von und nach Europa geht Boeing von einem etwas geringeren Wachstum von immer noch 4.1 Prozent pro Jahr aus. Abbildung 3 zeigt das prognostizierte Wachstum je Verkehrsgebiet.

¹ Current Market Outlook 2009 – 2028, Boeing

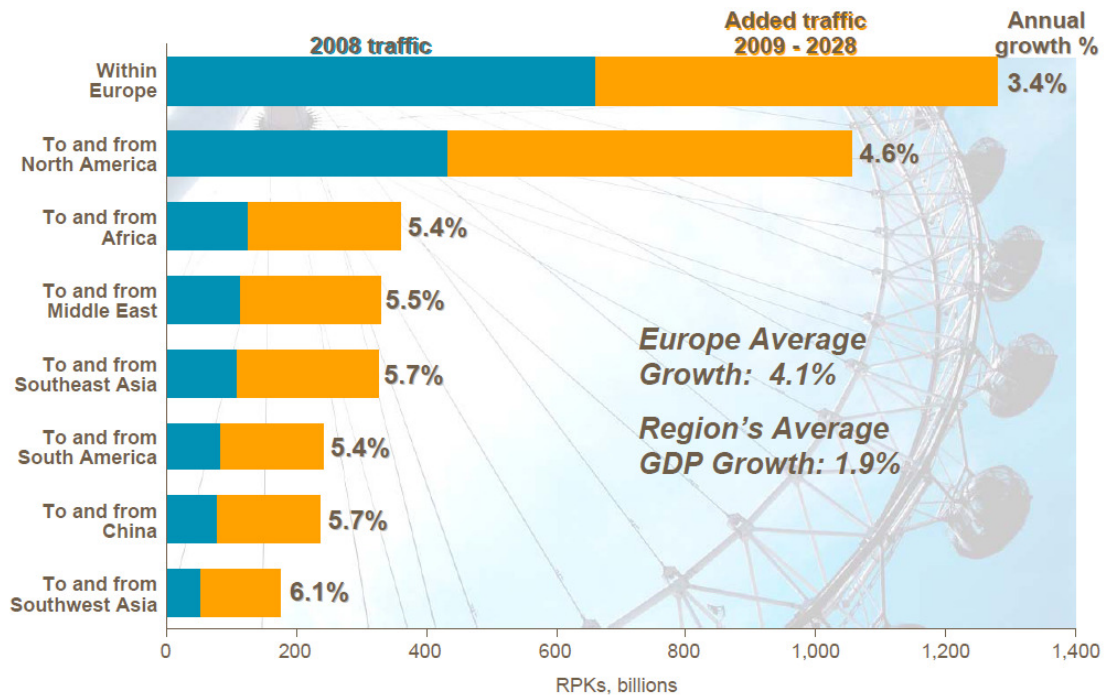


Abbildung 3: Prognostizierte Wachstumsraten des Luftverkehrs in Europa 2009-2028.

Quelle: Boeing, Juni 2009

3.2 Die Entwicklung der Swiss

Mit der Übernahme der Swiss durch die Lufthansa ging zwar die rechtliche Selbstständigkeit der Swiss verloren. Durch die im März 2008 vollzogene 100 Prozent-Beteiligung der Lufthansa an der Swiss haben sich aber die Wettbewerbsverhältnisse für die Swiss grundlegend positiv geändert, kann sie seither doch von wesentlichen Kostenvorteilen profitieren. Mindestens ebenso ins Gewicht fällt der verbesserte Marktzugang ausserhalb der Schweiz, namentlich in Deutschland, wo der Swiss die Marktmacht der Konzernmutter Lufthansa zu Gute kommt.

Der Chance, im Verbund mit einer der weltweit stärksten Luftfahrtgesellschaften die Zukunft zu bestreiten, steht das latente Risiko gegenüber, dass Lufthansa im Laufe der Zeit die Langstreckenverbindungen ab Zürich abbauen könnte, um so Frankfurt und München zu stärken. Allerdings deutet nichts darauf hin, dass ein solches Szenario Realität werden könnte, im Gegenteil: Nach ihrer Übernahme durch die Lufthansa konnte Swiss, von Synergien mit dem Mutterkonzern profitieren, am Wachstum des internationalen Luftverkehrs teilhaben und ihre Flotte deutlich vergrössern.

Abbildung 4 zeigt die Entwicklung der Flotte vom Sommer 2001 (Swissair und Crossair zusammen) bis zum Sommer 2009 (Swiss). Sie zeigt die Trendwende ab dem Jahr 2006 und verdeutlicht, dass im Vergleich mit dem Sommerflugplan 2001 die heutige Flotte nur rund halb so gross ist, wobei die sehr starke Verkleinerung der schwierig gewinnbringend zu betreibenden Regionalflotte auffällt (von 82 auf nur noch 20 Flugzeuge). Aus dem oftmals als zu ambitiös beurteilten „26/26-Modell“ (d.h. 26 Langstrecken- und 26 Kurz-, Mittelstreckenflugzeuge), das

im Jahre 2002 zu Beginn des Markteintrittes von Swiss stand, ist inzwischen ein „24/33-Modell“ (d.h. 24 Langstrecken- und 33 Kurz-, Mittelstreckenflugzeuge) geworden.

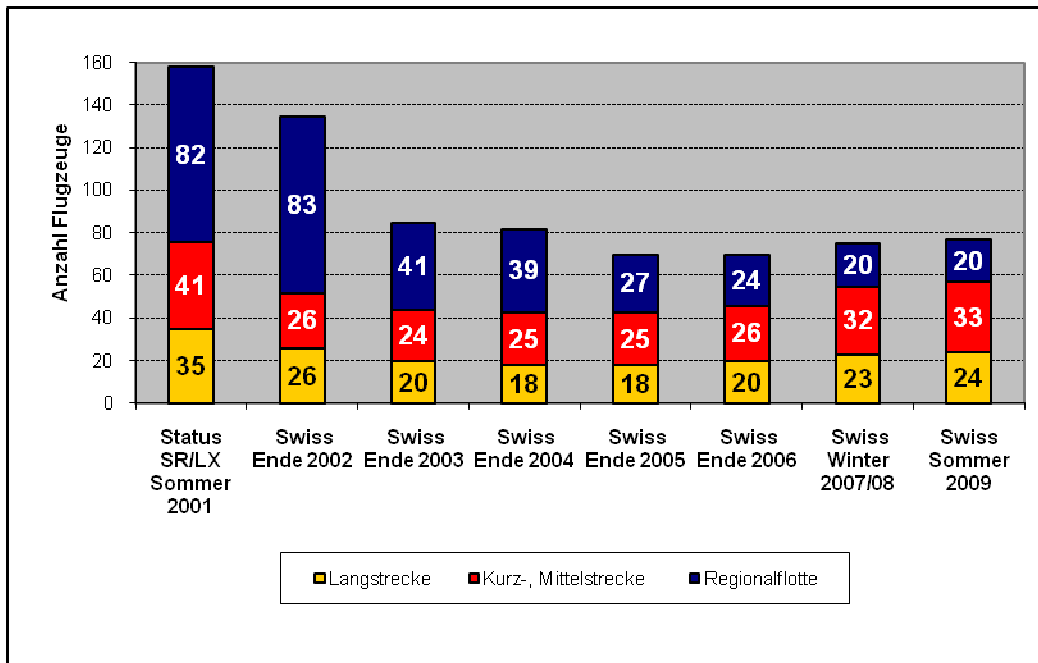


Abbildung 4: Flottenentwicklung der Swiss (2001: Swissair und Crossair)

Wie die Flottenentwicklung sind auch die Verkehrszahlen von Swiss ein Spiegelbild ihrer wechselvollen Geschichte, die vor allem zu Beginn von mehreren Restrukturierungen (d.h. Abbau) geprägt war. Abbildung 5 zeigt in indexierter Form die Entwicklung der Anzahl Swiss-Flüge (schwarze Linie), die sich seit Beginn der Swiss fast halbiert hat und weitgehend mit dem Abbau der 50-sitzigen Flugzeuge erklärt werden kann. Dieser Abbau hat nicht nur den Flughafen Zürich getroffen, sondern schwergewichtig den Flughafen Basel. Trotz der massiven Verkleinerung der Flotte und dem damit verbundenen Rückgang der Zahl der Flüge, ist die Zahl der Passagiere seit 2005 wieder am Steigen (blaue Linie). Die rote Linie zeigt als Resultat, dass sich die Zahl der Passagiere pro Flug fast verdoppelt hat. Gründe dafür sind das erwähnte Ausmustern der kleinsten Flugzeuge, der Zukauf grösserer Flugzeuge, eine engere Bestuhlung bei der bestehenden Flotte (mehr Sitze pro Flugzeug) und eine im internationalen Vergleich überdurchschnittlich starke Zunahme der Sitzauslastung.

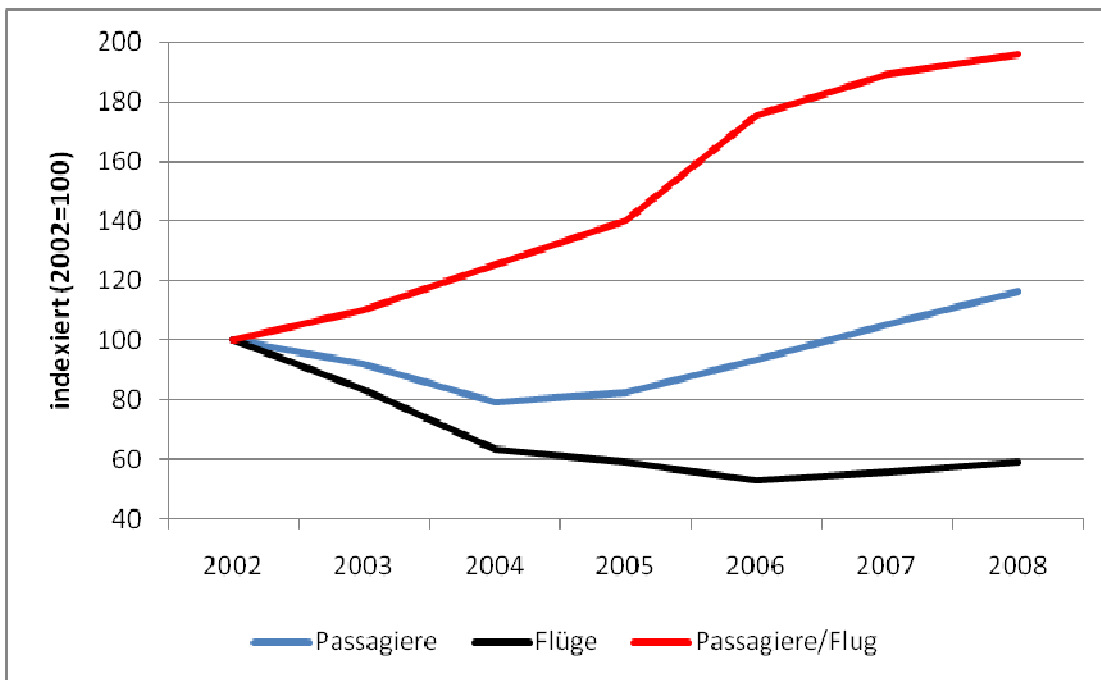


Abbildung 5: Entwicklung der Zahl der Passagiere und Flüge

Im europäischen Vergleich gehört die Swiss zu den mittelgrossen Fluggesellschaften. Abbildung 6 zeigt die Passagierentwicklung ausgewählter europäischer Fluggesellschaften über einen Zeitraum von zwölf Jahren (1997 bis 2008). Deutlich erkennbar sind die Spuren des Groundings der Swissair und in deren Gefolge des Kollapses der Sabena (heute Brussels Airlines). Bei den meisten anderen Fluggesellschaften haben die Terroranschläge vom September 2001 nur zu einem Wachstumseinbruch geführt, der in einem längeren Beobachtungszeitraum fast nicht mehr zu erkennen ist. Die österreichische Austrian Airlines, die seit September 2009 ebenfalls zum Lufthansa-Konzern gehört, füllte damals teilweise die von Swissair und Sabena hinterlassenen Lücken und baute ihr Streckennetz stark aus. Bei British Airways ist das abgebremste Wachstum durch die Engpassituation an ihrem Heimatflughafen London Heathrow zu erkennen, während Air France (in Paris Charles de Gaulle) und Lufthansa (vor allem München) auf ihren Drehscheiben wesentlich weniger eingeschränkt waren und deshalb stark zulegen konnten.

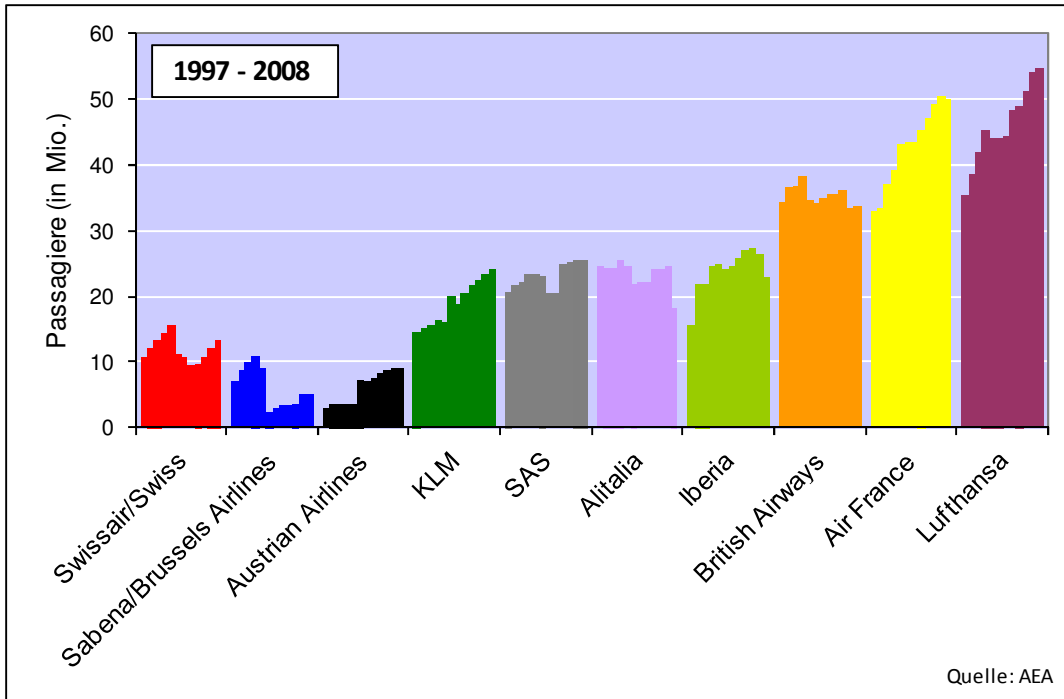


Abbildung 6: Zahl der Passagiere ausgewählter Fluggesellschaften (1997 – 2008)

Swiss hat sich in der gegenwärtigen Krise besser als fast alle Konkurrenten geschlagen. In den ersten neun Monaten des laufenden Jahres verringerte sie ihre Kapazitäten (in angebotenen Sitzkilometern) um ein Prozent, die Nachfrage (in ausgelasteten Sitzkilometern) ging um drei Prozent zurück und die Auslastung (Sitzladefaktor, SLF) ihrer Flüge verringerte sich gegenüber dem Vorjahr um 1.7 Prozentpunkte auf immer noch hohe 79.2 Prozent. Dieser Wert liegt deutlich über dem Durchschnitt der europäischen Fluggesellschaften. Insgesamt reisten von Januar bis September 2009 10.3 Millionen Passagiere mit SWISS (1.3 Prozent mehr als in der Vorjahresperiode). Von dieser im Konkurrenzumfeld positiven Entwicklung profitiert auch der Flughafen Zürich; er verzeichnete in den ersten neun Monaten des Jahres 2009 16.4 Millionen Passagiere, was einer Abnahme von lediglich 2.5 Prozent gegenüber der Vorjahresperiode entspricht (20 grösste Flughäfen in Europa: -7.1%).

Die guten verkehrlichen Kennziffern widerspiegeln sich auch in den Finanzkennzahlen der Swiss. Dank dem guten wirtschaftlichen Umfeld, der konsequent weitergeführten Sanierung und der Synergien mit Lufthansa bzw. der Star Alliance konnte Swiss in den Jahren 2006, 2007 und 2008 Gewinne ausweisen (231 Mio. CHF, 571 Mio. CHF bzw. 507 Mio. CHF, jeweils auf Stufe EBIT). Swiss geht davon aus, dass sie selbst 2009, einem der für die Luftfahrt schwierigsten Jahre, noch schwarze Zahlen schreiben wird. In den ersten neun Monaten 2009 belief sich der Betriebsgewinn (EBIT²) auf 113 Millionen Franken.

² EBIT: engl. *earnings before interest and taxes*; übersetzt „Gewinn vor Zinsen und Steuern“. Der EBIT erlaubt den Vergleich des betrieblichen Gewinns verschiedener Geschäftsjahre direkt, ohne dass die Resultate durch schwankende Steuersätze, Zinsaufwendungen oder sonstige außerordentliche Faktoren verzerrt werden.

3.3 Die Entwicklung des Flughafens Zürich

Die Verkehrsentwicklung auf dem Flughafen Zürich war bzw. ist ein Spiegelbild der Lage seiner Hauptkundin Swissair bzw. ab 2002 Swiss. Abbildung 7 zeigt das mit der Expansion der Swissair verbundene starke Passagierwachstum in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre mit dem Kulminationspunkt im Jahre 2000 (22.7 Millionen Passagiere). Nach dem Ende der Swissair folgte die für Swiss bis 2004 andauernde sehr schwierige Anfangsphase. Wie Abbildung 7 zeigt, litt in dieser Zeit vor allem der Umsteigeverkehr (rote Säule), der sich von zehn Millionen Transferpassagieren im Jahre 2000 auf weniger als fünf Millionen im Jahre 2004 mehr als halbierte. Entsprechend nahm der Transferanteil von 44 Prozent im Jahre 2000 auf rund 28 Prozent im Jahre 2004 ab. Mit dem zunehmend erfolgreichen Geschäftsgang der Swiss nahm auch die Zahl der Transferpassagiere wieder überdurchschnittlich stark zu. Heute liegt ihr Anteil bei gut 35 Prozent (Jahr 2000: 44 Prozent) des gesamten Verkehrsaufkommens.

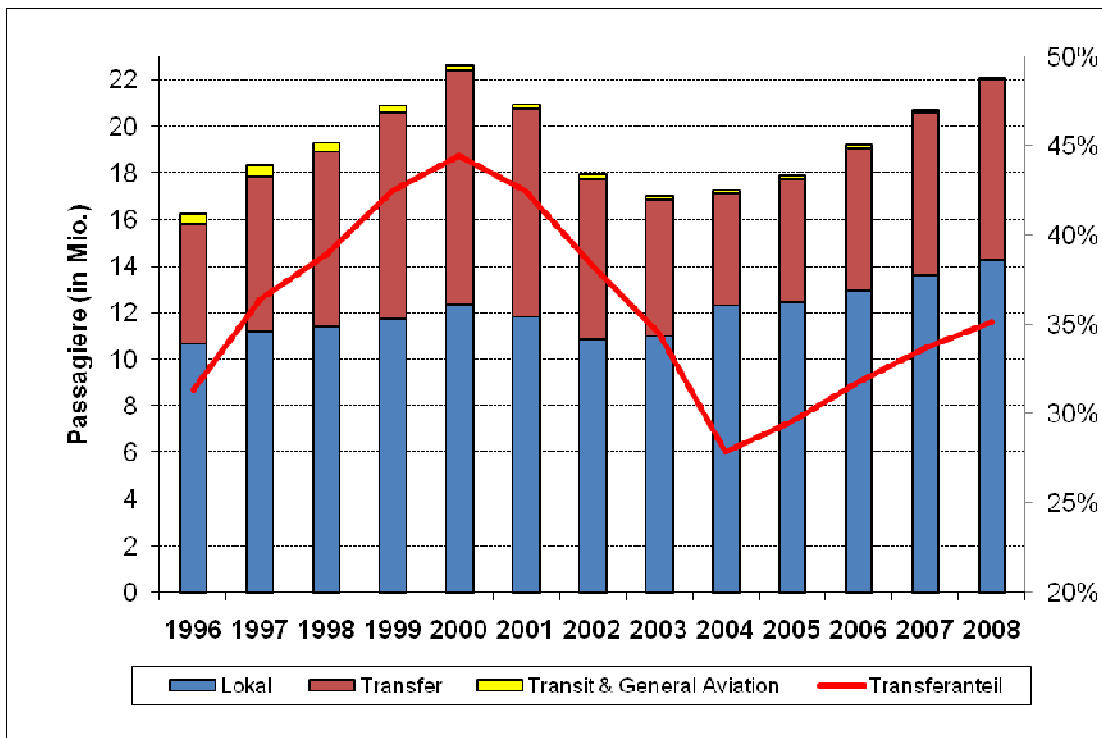


Abbildung 7: Verkehrsentwicklung am Flughafen Zürich

Bis zum Grounding der Swissair gehörte Zürich bezüglich des Passagieraufkommens zu den zehn grössten europäischen Flughäfen. Infolge des Verkehrsrückgangs, der in Zürich nach dem Niedergang der Swissair zu verzeichnen war, und wegen des starken Verkehrswachstums auf anderen Flughäfen wie z. B. Barcelona, München und Mailand Malpensa (bis 2007) rutschte Zürich auf den 18. Platz zurück. Das im europäischen Vergleich überdurchschnittliche Wachstum der Swiss (2006 bis 2008) führte auch am Flughafen Zürich zu einer starken Verkehrszunahme. 2008 lag der Flughafen Zürich in Bezug auf die Zahl der Passagiere wieder an 15. Stelle

(vgl. Abbildung 8). 2009 werden wahrscheinlich noch die Flughäfen London Stansted, Palma de Mallorca und Dublin hinter Zürich zurückfallen. Der Flughafen Zürich ist aber bei weitem kein „Mega-Hub“ und wird das auch nie werden. Der Abstand zu den fünf grössten europäischen Flughäfen (London Heathrow, Paris Charles de Gaulle, Frankfurt, Madrid und Amsterdam) ist sehr gross, selbst der „kleinste“ der fünf grössten Flughäfen (Amsterdam) weist immer noch mehr als doppelt so viele Passagiere aus wie der Flughafen Zürich.

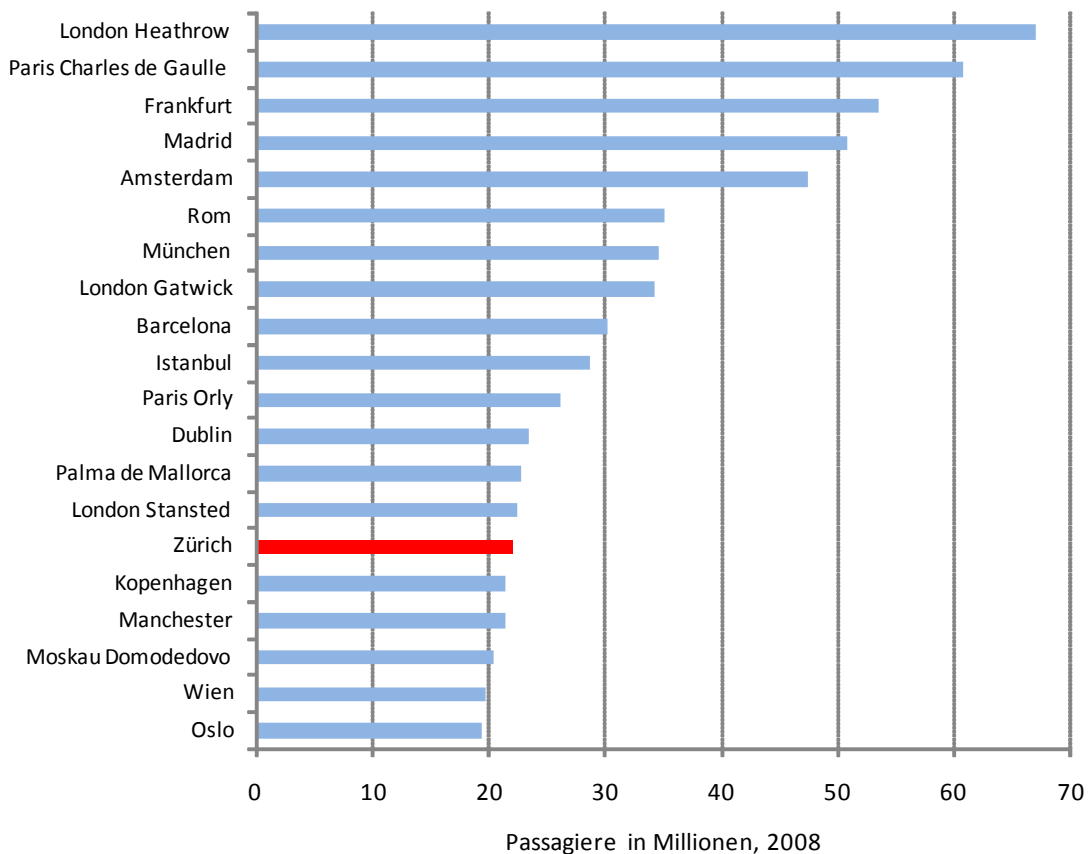


Abbildung 8: Die 20 grössten Flughäfen in Europa (2008)

Der Flughafen Zürich hat sich also bezüglich des Verkehrsaufkommens vom Tiefpunkt des Jahres 2003 weitgehend erholt, die Werte des Spitzenjahres 2000 hat er aber noch nicht erreicht.

3.4 Fazit

Trotz des aktuellen Verkehrsrückganges als Folge der Finanzkrise ist davon auszugehen, dass der Luftverkehrsmarkt auch in Zukunft wachsen wird. Die Swiss als Hauptkundin des Flughafens Zürich steht auch im gerade für die Fluggesellschaften sehr anspruchsvollen wirtschaftlichen Umfeld besser da als die meisten ihrer Konkurrenten. Die gute Ausgangslage der Swiss für einen Wiederaufschwung stellt für den Flughafen Zürich einen stabilisierenden Faktor dar.

4 Zielerreichung (Soll/Ist)

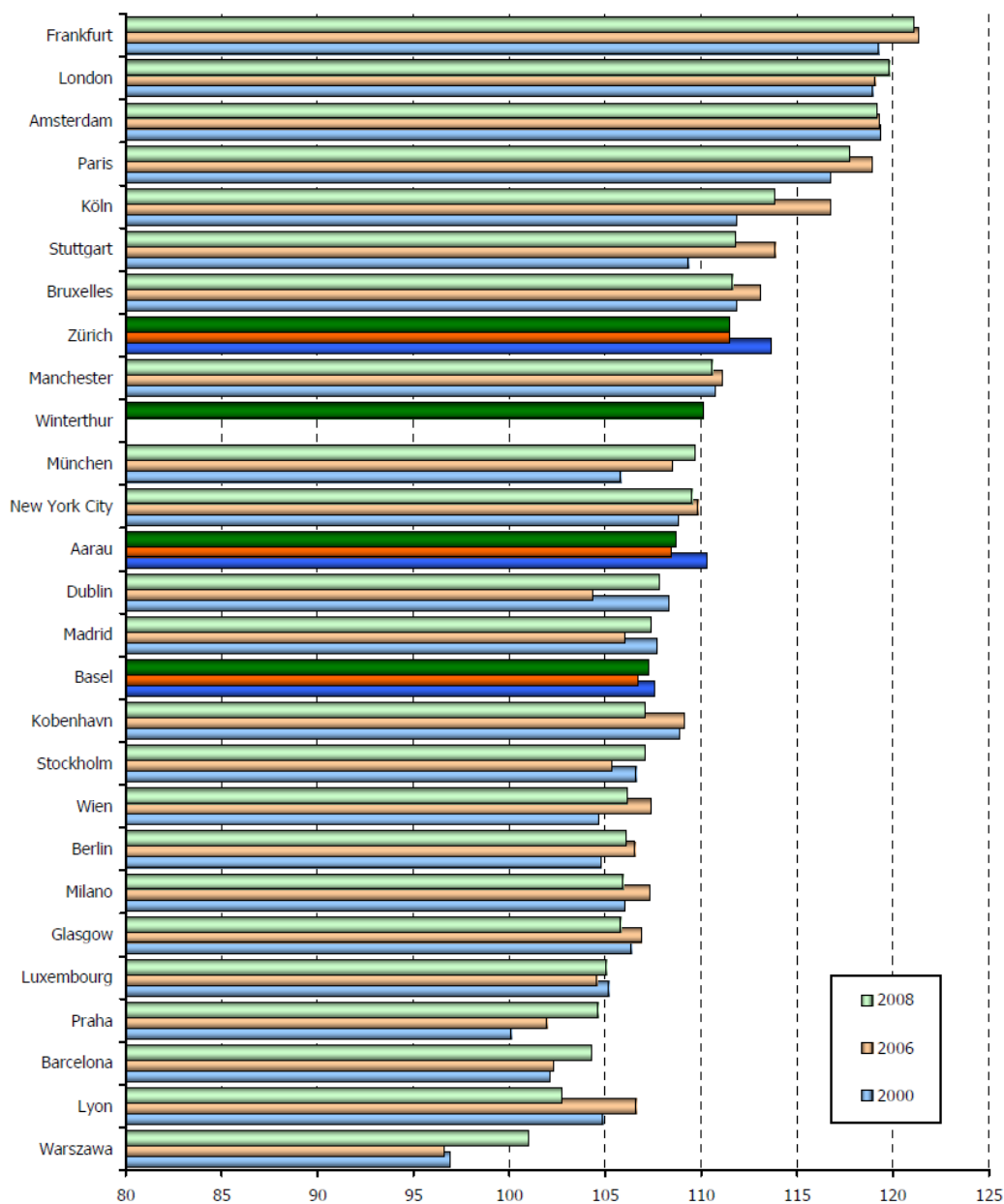
4.1 Leitplanken verkehrs- und volkswirtschaftliche Bedeutung des Flughafens Zürich

Erreichbarkeit des Standortes Zürich

Mit zunehmender Globalisierung wird die Erreichbarkeit eines Standortes zu einem immer wichtigeren Faktor für dessen wirtschaftliche Entwicklung. Eine optimale verkehrliche Anbindung stellt eine notwendige Voraussetzung für die Entwicklung der Schweiz dar. Neben den Verkehrsträgern Schiene und Strasse bieten attraktive Luftverkehrsverbindungen eine wichtige Voraussetzung für eine prosperierende und nachhaltig wachsende Volkswirtschaft. Der rasche Transport von Personen und Gütern über weite Distanzen ermöglicht der Wirtschaft die Ausdehnung ihrer Absatz- und Arbeitsmärkte, führt zu einer Intensivierung des Binnenwettbewerbs, macht die Schweiz als Standort für in- und ausländische Unternehmen attraktiv und fördert den für die Schweiz wichtigen Tourismus.

Die globale und die kontinentale Erreichbarkeit des Wirtschaftsstandorts Zürich auf den Verkehrsträgern Schiene, Strasse und Luftverkehr wird im Rahmen des International Benchmark Club (IBC) im Vergleich mit anderen Wirtschaftsregionen beurteilt. Für die Berechnung eines Erreichbarkeitsindex wird in diesem Vergleich neben den Reisezeiten auch die Höhe des regionalen Bruttoinlandprodukts (BIP) des jeweiligen Zielortes berücksichtigt. Die Erreichbarkeit eines weiter entfernten Wirtschaftszentrums wird im Modell also weniger gewichtet als ein gleich grosses aber näher gelegenes, weil mit nähergelegenen Wirtschaftszentren ein intensiverer wirtschaftlicher Austausch besteht und daher die Erreichbarkeit eine wichtigere Rolle spielt als bei weiter entfernten.

Die untenstehenden beiden Abbildungen zeigen die für das Jahr 2008 aktualisierten Erreichbarkeitswerte (global und kontinental) von Zürich und erstmals auch von Winterthur im Vergleich mit den anderen europäischen Metropolen. Zu Vergleichszwecken sind auch die Erreichbarkeitswerte der Jahre 2000 und 2006 dargestellt. Deutlich besser als Zürich schneiden erwartungsgemäss die Standorte der grössten Luftverkehrsdrehscheiben - Frankfurt, London, Amsterdam und Paris – ab. Sie beheimaten die vier grossen europäischen Fluggesellschaften (Lufthansa, British Airways, KLM, Air France) und verfügen über entsprechend dichte interkontinentale Verbindungen. Danach folgen mit Köln, Stuttgart und Brüssel drei Städte, die bis vor kurzem noch hinter Zürich lagen und deren Flughäfen über wenige direkten Langstreckenflüge verfügen, die aber von der Nähe zu Grossflughäfen wie Frankfurt oder Paris (auf dem Landweg) profitieren. An achter Stelle in der globalen Erreichbarkeit folgt dann Zürich. Auch Winterthur schneidet dank der Nähe zum Flughafen Zürich sehr gut ab und weist im europäischen Vergleich ebenfalls eine überdurchschnittliche Erreichbarkeit auf.

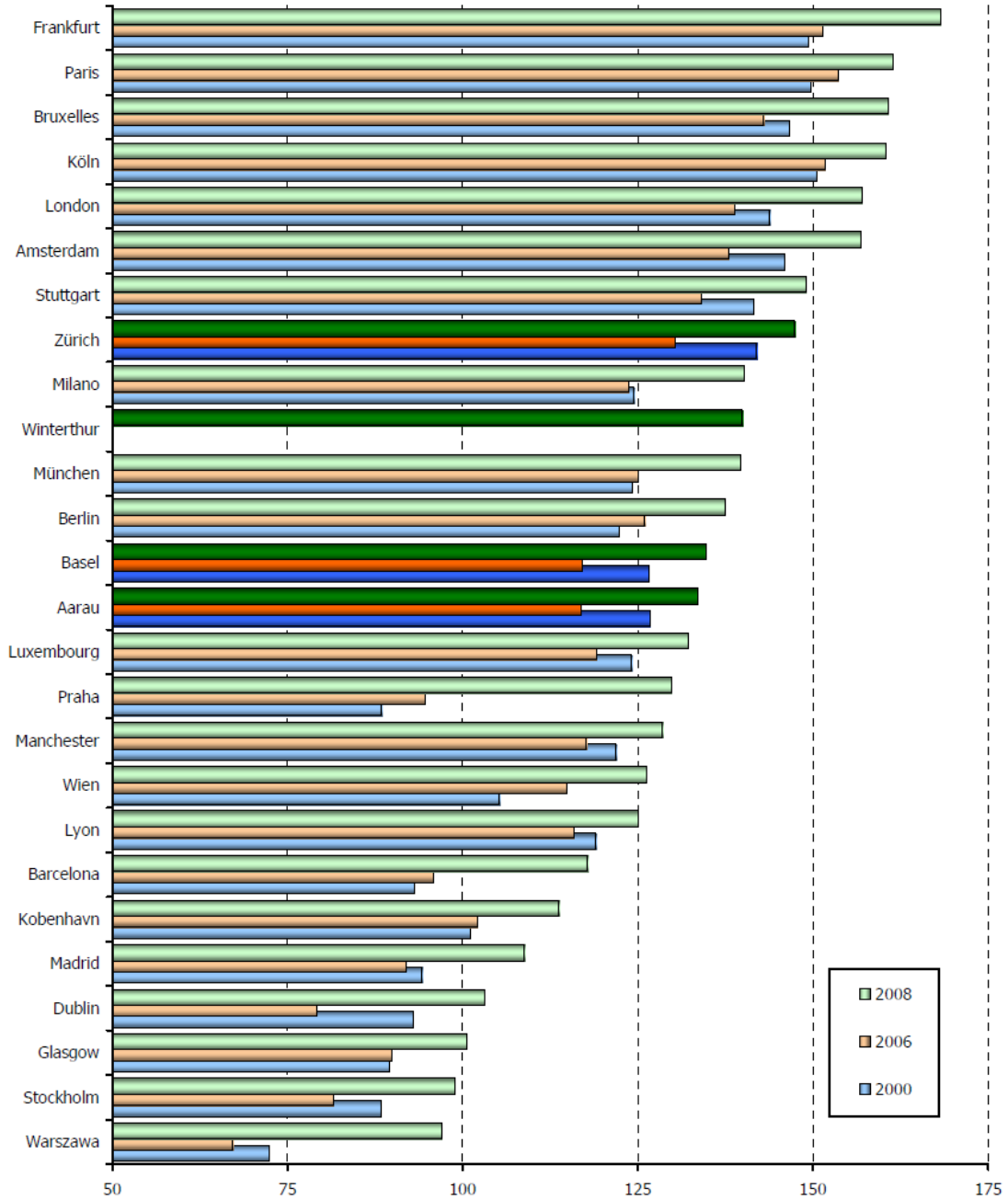


Indiziert, 100 = Mittel aller einbezogenen Ursprungsregionen im Jahr 2002
 Quelle: BAKBASEL, IVT

Abbildung 9: Globale Erreichbarkeit, internationaler Vergleich

Ähnlich sieht die Situation bei der kontinentalen Erreichbarkeit aus, wo neben dem Luftverkehr auch die Bahn (Hochgeschwindigkeitszüge) und die Strasse eine wichtige Rolle spielen. Der geographischen Lage kommt bei der kontinentalen Erreichbarkeit eine wesentlich höhere Bedeutung zu als im globalen Bereich, wo vor allem die Zahl der direkt bedienten Destinationen im Vordergrund steht. Durch die Ballung der hohen Wirtschaftskraft im Grossraum Rhein-Main-Rhur/Benelux sind die dort gelegenen Städte im Vorteil. Köln und Brüssel kommen dabei nicht nur die geographische Lage, sondern auch die hervorragende Einbindung in das europäi-

sche Hochgeschwindigkeitsbahnnetz zu Gute. Auch hier liegt Zürich an achter Stelle, gefolgt von Mailand und Winterthur.



Indiziert, 100 = Mittel aller einbezogenen Ursprungsregionen im Jahr 2002
 Quelle: BAKBASEL, IVT

Abbildung 10: Kontinentale Erreichbarkeit, internationaler Vergleich

Fazit: Sowohl in Bezug auf die globale als auch auf die kontinentale Erreichbarkeit ist das in der Eigentümerstrategie festgelegte Ziel eines achten Platzes des Standortes Zürich eingehalten worden. Zudem verfügt auch Winterthur über eine im europäischen Vergleich überdurchschnittlich gute Erreichbarkeit.

Qualität des Flughafens Zürich

Der Flughafen Zürich befindet sich im Wettbewerb mit europäischen und teilweise sogar ausereuropäischen Flughäfen. Dies gilt vor allem für Umsteigepassagiere, die im Gegensatz zum Lokalverkehr wesentlich flexibler sind: Für die Wahl der Zwischenstationen besteht ein viel grösserer Spielraum als für die Wahl des Ausgangs- oder des Zielflughafens. Ein Passagier, der beispielsweise von Delhi nach Hamburg fliegen möchte, muss mangels einer Direktverbindung umsteigen. Als Umsteigepunkte kommen eine ganze Reihe von Flughäfen in Frage wie etwa Dubai, Frankfurt, München, Paris oder eben auch Zürich. Ein Lokalpassagier von Delhi nach Zürich wird dem Flughafen Zürich aber fast nicht ausweichen können, selbst wenn er nicht einen Direktflug wählt, sondern beispielsweise in Frankfurt umsteigt. Im Lokalverkehr verfügen Flughäfen also über eine gewisse Monopolstellung.

In dieser Wettbewerbssituation muss der Flughafen Zürich in Bezug auf die Qualität der Infrastruktur und der erbrachten Dienstleistungen eine führende Rolle einnehmen und eine mit anderen Flughäfen mindestens vergleichbare Kostenstruktur aufweisen.

Bezüglich Qualität wird in der Eigentümerstrategie deshalb festgelegt, dass der Flughafen Zürich eine Position als einer der messbar bequemsten, schnellsten und bestorgansierten Flughäfen der Welt anstrebt und in Projekte investiert, welche die Erreichung dieses Ziels unterstützen. Beim Skytrax „World Airport Award“ soll die Position des Jahres 2007 (Rang sechs) gehalten werden. Skytrax ist eine englische Consulting-Firma, die 1989 gegründet wurde und auf der Basis verschiedener Befragungsmethoden die Qualität der Flughäfen aus Sicht der Passagiere ermittelt. Die „World Airport Awards“ werden jährlich vergeben.

Mitte 2009 veröffentlichte Skytrax die Ergebnisse der Umfrage für das Jahr 2009. Erfreulicherweise schnitt der Flughafen Zürich besser ab als in den Jahren 2007 (sechster Rang) und 2008 (achter Rang). Er konnte sich hinter drei asiatischen Flughäfen als bester europäischer Flughafen auf dem vierten Rang platzieren:

1. Seoul Incheon
2. Hong Kong
3. Singapur Changi
- 4. Zürich**
5. München
6. Kansai (Osaka)
7. Kuala Lumpur
8. Amsterdam
9. Centrair Nagoya

10. Auckland

Fazit: Im Bereich der Qualität sind die in der Eigentümerstrategie formulierten Ziele nicht nur erreicht, sondern sogar übertroffen worden.

4.2 Leitplanken für den Umweltschutz

Im Bereich des Umweltschutzes hat der Regierungsrat verschiedene Erwartungen an die FZAG formuliert (vgl. Ziffer 2). Insbesondere soll die FZAG alle Möglichkeiten ausschöpfen, um die Lärm- und Luftschadstoffimmissionen zu begrenzen und zu verringern (soweit technisch möglich und wirtschaftlich tragbar). Die Gesellschaft soll mit den zuständigen Stellen zusammenarbeiten und zudem transparent Rechenschaft über die Auswirkungen des Flug(hafen)betriebes auf die Umwelt und die getroffenen Massnahmen ablegen.

Grundsätzlich ist festzustellen, dass die FZAG vor allem von der Bundesgesetzgebung her verpflichtet ist, die erwähnten gesetzlichen Vorgaben einzuhalten und regelmässig über die Umweltauswirkungen des Flughafens Bericht zu erstatten. Um die gesetzlichen bzw. behördlichen Vorgaben im Umweltschutz effizient und wirksam erfüllen zu können und um sämtliche umweltrelevanten Prozesse zu kennen und zu steuern, setzt die FZAG seit 2001 ein Umwelt-Managementsystem (UMS) ein. Dieses entspricht der internationalen Norm ISO 14001 und wurde 2007 zum dritten Mal von einer externen Firma überprüft und bestätigt.

Information der Öffentlichkeit

Die FZAG informiert die Öffentlichkeit in verschiedener Form über die Auswirkungen des Flughafenbetriebs auf die Umwelt. Folgende Publikationen erscheinen regelmässig:

- Monatliches Lärmbulletin: Diese enthält detaillierte Angaben über die Zahl der Starts und Landungen, die Benützung der Pisten und Flugrouten, die Zahl der Nachtflugbewegungen und die Lärmbelastung an den zehn permanenten Messstellen, welche die FZAG betreibt.
- Jährlich aktualisierte Fluglärmkarten, aus denen die geographische Ausdehnung der Fluglärmbelastung gemäss Lärmschutzverordnung des Bundes ersichtlich ist.
- Nachhaltigkeitsbericht/Umweltbericht: Dieser gibt Rechenschaft nicht nur über die Entwicklung der Lärmimmissionen, sondern auch über die Entwicklung der Luftschadstoffe, den Ressourcenverbrauch (Energie, Wasser) sowie Naturschutzflächen und Grünflächen.

Diese Publikationen sind alle auf der Homepage der FZAG abrufbar. Dort finden sich auch zusätzliche Information über Umweltthemen. Der Umweltbericht der FZAG ist 2005 von der Schweizerischen Vereinigung für ökologisch bewusste Unternehmensführung (ÖBU) als bester expliziter Umweltbericht ausgezeichnet worden.

Massnahmen

Im Verlauf des Jahres 2009 wurden unter der Federführung der Volkswirtschaftsdirektion der Bericht 2008 zum Zürcher Fluglärm-Index (ZFI)³ und das ZFI-Massnahmenkonzept⁴ erarbeitet und vom Regierungsrat verabschiedet (RRB Nr. 1690/2009). Am 5. November 2009 hat die Volkswirtschaftsdirektion die Ergebnisse der Öffentlichkeit vorgestellt. Die FZAG hat den Kanton sowohl bei der Bereitstellung von Grundlagen für den ZFI-Bericht als auch bei der Erarbeitung des ZFI-Massnahmenkonzeptes unterstützt.

Bei der Ausarbeitung des ZFI-Massnahmenkonzeptes im Bereich Flugbetrieb wurden im Rahmen eines systematischen Vorgehens alle Einflussmöglichkeiten auf die flugbetrieblichen Faktoren untersucht. Unzweckmässigen Massnahmen wurden begründet verworfen. Der Flugbetrieb untersteht dem umweltschutzrechtlichen Vorsorgeprinzip, wonach die technisch und betrieblich möglichen und wirtschaftlich tragbaren Massnahmen zur vorsorglichen Emissionsbegrenzung auszuschöpfen sind. Für entsprechende Massnahmen ist die Flughafenbetreiberin zuständig. Der Regierungsrat kann auf der Grundlage des Flugbetriebsindex als Teilindex des ZFI überwachen, ob entsprechende Massnahmen rechtzeitig eingeleitet werden. Stellt er Handlungsbedarf fest, kann er als Hauptaktionär der FZAG Einfluss auf die Flughafenbetreiberin und auf politischem Weg Einfluss auf den Bund nehmen. Grundlage für diese Einflussnahme müssen die einschlägigen nationalen und internationalen Umweltschutzvorschriften sein. Das ZFI-Massnahmenkonzept zum Flugbetrieb weist auf zahlreiche Lösungsansätze hin, die in der folgenden Tabelle dargestellt sind:

³ Der Zürcher Fluglärm-Index (ZFI) im Jahre 2008, Oktober 2009

⁴ Projekt Massnahmenkonzept ZFI, Synthesebericht, Oktober 2009

	Kurzfristig 2010-2015	Mittelfristig 2015-2020	Langfristig ab 2020
Übergeordnete Massnahmen	§ Vorläufiges Betriebsreglement (vBR) als Grundlage für Lärmcontrolling § <i>Abgrenzungslinie im SIL-Objektblatt</i>		
Anzahl Flugbewegungen		Entwicklung der Flugbewegungen im Rahmen der SIL-Betriebsvarianten (max. 350'000). Lagebeurteilung bei 320'000 Bewegungen (§ 3 Abs. 3 Flughafengesetz)	
Nachtflugregelung	§ 7-stündige Nachtflugsperrung nach Rechtsmittelentscheid zum vBR (Zeitfenster für Verspätungsabbau wird um 1 Stunde reduziert) § Verringerung Verspätungen in 1./2. Nachtstunde § Optimierung Aufsichtsprozess Nachtflugregelung		
Flottenmix	Übergeordnete Entwicklung: Technischer Fortschritt im Flugzeug- / Triebwerkbau		
	§ Beginn Ablösung Regionalflotte SWISS	§ <i>Beginn Ablösung Langstreckenflotte SWISS</i> § <i>Restriktionen Kapitel-3-Flugzeuge</i>	§ <i>Erneuerung A 320-Familie SWISS</i>
	§ Entwicklung Flottenmix andere Fluggesellschaften § <i>Ausrichtung Gebührenregelung auf technischen Fortschritt</i>		
Lage der Flugrouten („Fluggeometrie“)	Übergeordnete Entwicklung: Fortschritte der Navigationstechnologie, neue Navigationsstandards, Neuorganisation der Luftraumbewirtschaftung		
	Verringerung Streuung der Flugwege: § Computer based Training § <i>210 kt. auf 1. Turn</i> § FL-80-Nachtregel (vBR) § <i>RNAV-Transitions</i> § Optimierung Aufsichtsprozess Offender	§ Neue Navigationsstandards bei Gestaltung der Flugrouten im SIL-Prozess berücksichtigt § Beteiligung Schweiz an SES, SESAR § <i>Projekt „CHIPS“: Vorbereitung von satellitengestützten Anflugverfahren durch BAZL, Skyguide, Flughäfen Genf und Zürich, SWISS (Umsetzbarkeit CDA in engen CH-Lufträumen noch offen)</i>	
Belegung der Flugrouten	Übergeordnete Entwicklung: Belastungsanalyse und Lösungsvorschläge CH-D		
		<i>SIL-Varianten E</i>	<i>SIL-Variante J (Option)</i>

Tabelle 1: Lösungsansätze gemäss ZFI-Massnahmenkonzept vom Oktober 2009 (*kursiv: Entscheide der zuständigen Instanzen vorbehalten*)

Tabelle 1 zeigt, dass verschiedene Massnahmen für Verbesserungen im Bereich Flugbetrieb durch das vorläufige Betriebsreglement (vBR) und den Prozess für den Sachplan Infrastruktur der Luftfahrt (SIL), Objektblatt Flughafen Zürich, bereits vorgespurt sind: eine verlängerte Nachtflugsperrung und erhöhte Anforderungen an die Einhaltung der Flugrouten im Nachtbetrieb

im vorläufigen Betriebsreglement und lärmgünstige Betriebsvarianten im SIL. Beschwerden, die gegen das vorläufige Betriebsreglement eingereicht worden sind, hemmen allerdings dessen Inkraftsetzung zurzeit noch. Aufgrund des fortgeschrittenen Standes des Rechtsmittelverfahrens ist seine Umsetzung jedoch absehbar.

Weitere, von der FZAG in den nächsten Jahren zu ergreifende Massnahmen setzen schwerge-
wichtig bei der Verringerung der Streuung der Flugwege und bei der Gebührenregelung an. Mittel- und langfristig sind substanzielle Verbesserungen zu erwarten, namentlich durch den technischen Fortschritt im Triebwerksbau, durch die sukzessive Erneuerung der Flugzeugflotte vorab der SWISS und durch die Einführung neuer Navigationsstandards und Zukunftsprojekte bei der Luftraumbewirtschaftung auf europäischer Ebene, an denen die Schweiz beteiligt ist.

Fazit: Die FZAG befindet sich als Konzessionärin des Flughafens Zürich in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Erwartungen bzw. gesetzlicher Auflagen. Einerseits ist sie gemäss der vom Bund erteilten Betriebskonzession verpflichtet, den Flughafen grundsätzlich für alle im nationalen und internationalen Verkehr zugelassenen Luftfahrzeuge offen zu halten, wobei sich Menge und Abwicklung des zulässigen Flugverkehrs nach den Vorgaben des Sachplans Infrastruktur der Luftfahrt (SIL) und den Bestimmungen des Betriebsreglements richten. Auf der anderen Seite sieht sich die FZAG den Erwartungen der Bevölkerung und der Politik gegenüber, vor allem in Bezug auf die Lärmimmissionen schnell Fortschritte zu erzielen.

Das Vorsorgeprinzip ist der Schlüssel zur Lösung des Interessenskonflikts: die technisch und betrieblich möglichen und wirtschaftlich tragbaren Massnahmen zur vorsorglichen Emissionsbegrenzung sind auszuschöpfen. Der ZFI bzw. der Flugbetriebsindex ist ein sehr aussagekräftiges Indikatorensystem, um zu überwachen, ob die FZAG dem Vorsorgeprinzip nachkommt. Der Flugbetriebsindex des ZFI zeigt, dass die Belastung durch den Flugbetrieb seit dem Jahr 2000 stark abgenommen hat.

4.3 Leitplanken für die Unternehmensführung

Bezüglich Unternehmensführung sind in der Eigentümerstrategie Erwartungen des Kantons Zürich bezüglich Sicherheit, Wirtschaftlichkeit, Auslandsbeteiligungen und Gewinnverwendung festgelegt.

Sicherheit

Die Sicherheit des Flugbetriebs muss in allen Situationen gewährleistet sein und hat oberste Priorität. So erwartet der Kanton Zürich, dass der Flughafen Zürich einen sicheren Betrieb auf hohem internationalem Standard gewährleistet.

Polizeiliche Aufgaben sollen weiterhin durch die Kantonspolizei ausgeübt werden.

Grundsätzlich ist es Sache des Bundes, die Einhaltung der Sicherheitsvorschriften zu überwachen. Der Kanton Zürich kann sich jedoch durch seinen Einsitz im Verwaltungsrat davon überzeugen, dass dem Thema Sicherheit im Verwaltungsrat der FZAG ein sehr hoher Stellenwert

zukommt. Der Verwaltungsrat der FZAG wird in regelmässigen Abständen über das Safety Management System der FZAG und über den Stand der Safety am Flughafen Zürich in Kenntnis gesetzt. Damit verfügt der Verwaltungsrat über die notwendigen Informationen, um bei seinen Entscheiden wo nötig Safety-Anforderungen Rechnung zu tragen und um die Geschäftsleitung bei ihren Bemühungen zur Verbesserung des Safety Managements auf dem Flughafen Zürich entsprechend zu unterstützen.

Fazit: Die Vorgabe ist erfüllt.

Wirtschaftlichkeit

Die finanzielle Situation der FZAG war bis zur Kapitalerhöhung im Frühling 2006 vor allem geprägt durch eine schmale Eigenkapitalbasis und die Folgekosten bzw. die nach dem Zusammenbruch der Swissair ungenügende Auslastung der Infrastruktur der 5. Ausbautetappe. Das Flughafengeschäft ist aber grundsätzlich profitabel. Ohne den Eintritt grösserer Risiken bestehen für die FZAG gute Aussichten, auch in Zukunft regelmässig Gewinne auszuweisen.

Heute steht die FZAG aus betriebswirtschaftlicher Sicht sehr gut da. Sie erwirtschaftet hohe Gewinne (2008: 121.3 Mio. CHF), und die hohen Schulden aufgrund der Investitionen in die 5. Ausbautetappe konnten bereits beträchtlich reduziert werden. Die sogenannten Financial Covenants (Verschuldungs-, Zinsdeckungs- und Eigenfinanzierungsgrad) erfüllt die FZAG bei weitem. Dank den Mehrerträgen aus dem erwarteten Verkehrswachstum und dem niedrigeren Finanzaufwand kann davon ausgegangen werden, dass sich der finanzielle Spielraum der FZAG in den kommenden Jahren weiter vergrössern wird.

Ein Vergleich von betriebswirtschaftlichen Kennziffern im internationalen Umfeld kann nur mit jenen Flughäfen erfolgen, die entsprechende Daten veröffentlichen. Dies sind vor allem jene, die an der Börse kotiert sind (z.B. Fraport [Betreibergesellschaft des Flughafens Frankfurt] sowie die Flughäfen Kopenhagen und Wien). Allerdings sind solchen Vergleichen Grenzen gesetzt, weil sich diese Flughafenbetreiber in ihrer Geschäftsstruktur unterscheiden (z.B. Anteil Auslandsgeschäft, Bodenabfertigung teilweise in Eigenregie).

Die folgenden Abbildungen zeigen einen Vergleich der EBIT-Margen⁵ (Abbildung 11) und des ROCE⁶ (Abbildung 12) der FZAG mit jenen der Fraport, sowie der Flughäfen Kopenhagen und Wien. Fraport ist die einzige der vier Flughafengesellschaften, die in grossen Stil im Ausland tätig ist. Zu Fraport gehören neben dem Flughafen Frankfurt auch die Flughäfen Lima (70%-Anteil), Delhi (10%), Antalya (34%), Burgas (60%) und Varna (60%). Daneben ist sie mit Managementverträgen in Kairo, Jeddah, Riyadh und Dakar tätig.

Wie erwähnt sind die Vergleiche zwischen den einzelnen Flughäfen schwierig. Trotzdem lässt sich feststellen, dass die FZAG bei der EBIT-Marge direkt hinter dem Flughafen Kopenhagen liegt, der deutlich höhere Margen aufweist als die anderen drei Flughafenbetreiber.

⁵ Zur Definition des EBIT siehe Fussnote 2.

⁶ ROCE: der ROCE (Return on Capital Employed) zeigt die Rendite des durchschnittlich investierten Kapitals.

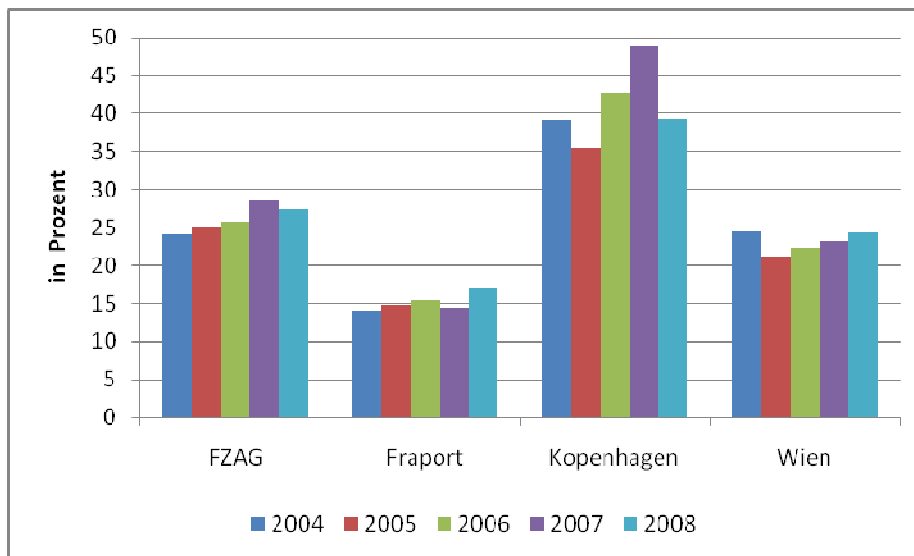


Abbildung 11: EBIT-Margen im Vergleich

Bei der Kapitalrendite (ROCE) schneidet die FZAG auf den ersten Blick deutlich schlechter ab. Im Gegensatz zum ROCE der Konkurrenten hat sich der ROCE der FZAG in den letzten Jahren aber kontinuierlich verbessert. Zudem hat die FZAG mit dem Abschluss der fünften Bauetappe einen Investitionsschub hinter sich, während beispielsweise Fraport einen gewaltigen Ausbau des Flughafens Frankfurt erst noch bewältigen muss. Dies wird anfänglich nicht ohne Auswirkungen auf den ROCE bleiben.

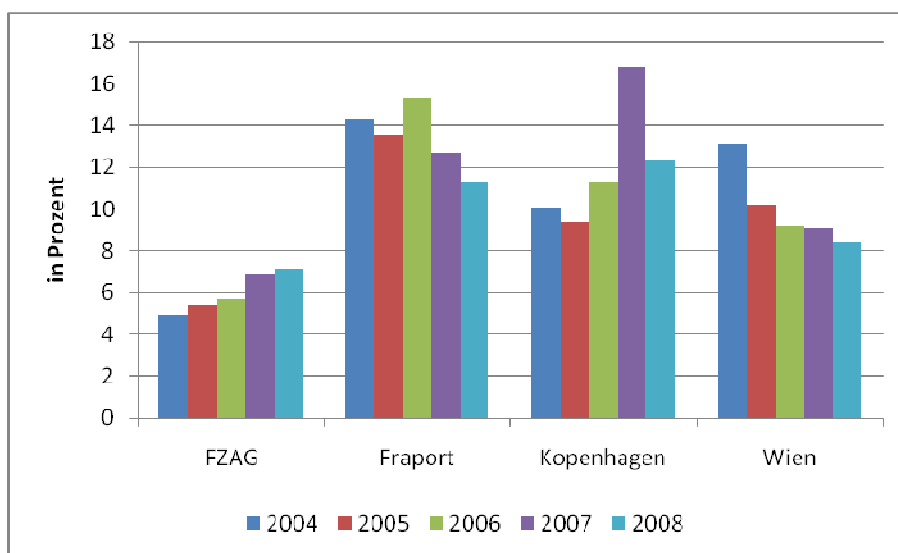


Abbildung 12: ROCE im Vergleich

Fazit: Die verschiedenen Flughafenbetreiber lassen sich aus den erwähnten Gründen nur schlecht vergleichen. Trotzdem lässt sich feststellen, dass sich die FZAG im Rahmen der Erwartungen bewegt.

Auslandbeteiligungen

Mit den Festlegungen in der Eigentümerstrategie für die Auslandbeteiligungen der FZAG geht es dem Kanton Zürich vor allem darum, dass dem personellen und finanziellen Ressourceneinsatz ein angemessener Ertrag bzw. Wertzuwachs gegenübersteht. Zudem soll ausgeschlossen werden, dass verantwortungsrechtliche Ansprüche gegen den Kanton Zürich, dessen Vertreter im Verwaltungsrat der FZAG Einsitz haben, geltend gemacht werden können.

Gegenwärtig ist die FZAG an Flughäfen in Lateinamerika und in Indien beteiligt. Auch in Zukunft will sie sich zusammen mit starken lokalen Partnern an Flughäfen und an deren Betrieb in Lateinamerika, Indien, Osteuropa sowie im mittleren Osten beteiligen.

Lateinamerika

Im Dezember 2007 hat die FZAG mit der Brasilianischen Camargo Corrêa und der Chilenischen Gestión e Ingeniería IDC S.A. (IDC) unter dem Namen «A-port» ein Joint Venture mit Sitz im brasilianischen São Paulo gegründet. A-port investiert in den Bau und den Betrieb von Flughafenprojekten sowie von flughnahen Infrastrukturen in Lateinamerika und der Karibik, während A-port Operaciones S.A. mit Sitz in Santiago de Chile die operative Verantwortung aus den Managementverträgen trägt. Die FZAG ist mit einem Anteil von 15 Prozent Minderheitsaktionärin von A-port S.A. An A-port Operaciones S.A. hält sie rund 33 Prozent, kontrolliert diese aber zusammen mit IDC. Alle lateinamerikanischen Beteiligungen und Managementverträge mit Ausnahme von Venezuela wurden 2008 in das Joint-Venture eingebracht (in Chile, Honduras und Kolumbien).

Venezuela

Wenig erfolgreich verlief bisher das Engagement der FZAG am internationalen Flughafen auf der Isla de Margarita, Venezuela. 2004 schloss die FZAG zusammen mit ihrem chilenischen Partner IDC einen Vertrag mit der Regierung der Provinz Nueva Esparta ab. Dieser umfasst Erweiterungs- und Modernisierungsbauten sowie den Betrieb des internationalen Flughafens während 20 Jahren. Die FZAG ist an diesem Konsortium mit 49,5 Prozent beteiligt. Innert kurzer Zeit konnte der Flughafen, der bisher während Jahrzehnten Verluste ausgewiesen hatte, in die Gewinnzone geführt werden. Dies ermöglichte es dem Konsortium, rasch Investitionen zur Verbesserung der Qualität und Erhöhung der Sicherheit zu tätigen. Trotz dieser Erfolge erklärte der im November 2004 neu gewählte Gouverneur des Teilstaates Nueva Esparta den Vertrag ohne Begründung für ungültig und übernahm im Juni 2005 den Betrieb des Flughafens. Das oberste Verwaltungsgericht Venezuelas hiess die Klage des Konsortiums vollumfänglich gut und erklärte den Vertrag aus dem Jahr 2004 für gültig. Nach erneuter Intervention durch den Gouverneur im Dezember 2005 wurde der Konzessionsvertrag durch das Gericht im Juni 2006 wiederum für rechtens erklärt und der Flughafen danach von einer "Junta Interventora" gemeinsam betrieben. Dieser gehörten Vertreter des (venezolanischen) Bundesgerichts, der Provinzregierung und des Konsortiums an. Im Jahr 2006 schrieb die FZAG die Beteiligung in Venezuela vollständig ab. Am 4. März 2009 wurde schliesslich die Leitung des Flughafens durch die "Junta Interventora" vom obersten Gericht Venezuelas für beendet erklärt und die Übergabe der Leitung an die Zentralregierung Venezuelas angeordnet. Dieses Vorgehen ist für die FZAG

nicht akzeptabel. Sie will deshalb mit dem Fall an das Internationale Zentrum für die Beilegung von Investitionsstreitigkeiten (International Center for Settlement of Investment Dispute, ICSID) in Washington D.C. gelangen, falls in den nächsten Monaten keine gütliche Einigung zustande kommt. Dieses Vorgehen basiert auf dem Investitionsschutzabkommen zwischen Venezuela und der Schweiz.

Indien

Im Jahre 2001 wurde die FZAG als Betreiberin und Mitinvestorin für den Bau und Betrieb eines neuen Interkontinentalflughafens in Bangalore ausgewählt. Im Mai 2008 hat der neue Bengaluru International Airport den Betrieb aufgenommen. Die gesamte Investition seitens der FZAG per Ende 2008 beträgt 18,6 Millionen Franken.

Anfang Oktober 2009 gab die FZAG bekannt, dass sie beabsichtigt, 12% ihres 17%-Anteils an der Betreiberfirma des Flughafens im indischen Bangalore zu verkaufen. Die Bangalore International Airport Ltd. (BIAL) plant derzeit die nächste Ausbaustufe, die einen weiteren Terminal sowie eine zweite Piste umfasst, um rechtzeitig auf das starke Verkehrswachstum in Indien vorbereitet zu sein. Die zu verkaufenden Anteile sollen an einen bestehenden oder neuen Partner gehen. Die FZAG hat formell den Prozess des Vorkaufsrechts unter den bestehenden Aktionären lanciert und erwartet für den 12%-Anteil einen Kaufpreis in der Grössenordnung von 100 Millionen Franken vor Steuern. Der Verkaufsprozess dürfte rund vier Monate dauern. Trotz dem geplanten Teilverkauf bekennt sich die FZAG klar zum indischen Markt. Dank dem verbleibenden Aktienanteil von 5% wird die FZAG auch weiterhin im Verwaltungsrat der BIAL Einsitz haben.

Fazit: Mit Ausnahme von Indien engagierte sich die FZAG bisher finanziell in verhältnismässig geringem Ausmass im internationalen Flughafengeschäft. Es geht ihr vor allem darum, ihre Erfahrung im Betreiben eines Flughafens auch ausserhalb der Schweiz einsetzen zu können. Dazu arbeitet sie mit starken lokalen Partnern zusammen, die auch den grössten Teil der erforderlichen Investitionen übernehmen, während sich die FZAG mit dem Abschluss von Managementverträgen auf ihre Rolle als Flughafenbetreiberin konzentriert. Diese Strategie beschränkt einerseits das finanzielle Risiko, was im Sinne des Kantons Zürich ist, andererseits sind aus unternehmerischer Sicht auch die Gewinnmöglichkeiten aus den Auslandsbeteiligungen begrenzt. Mit dem geplanten Abbau der finanziellen Beteiligung in Indien sollte sich erstens für die FZAG ein nicht unerheblicher Buchgewinn realisieren lassen, und zweitens würde auch das finanzielle Risiko reduziert. Auch dies ist im Sinne der Eigentümerstrategie des Kantons Zürich.

Gewinnverwendung

Gemäss § 8 des Flughafengesetzes ist der Kanton Zürich mit mindestens einem Drittel am Aktienkapital der FZAG beteiligt. Diese Beteiligung ist dem Verwaltungsvermögen des Kantons zugeordnet und nicht dem Finanzvermögen. Die Rolle des Kantons Zürich ist nicht die eines Finanzinvestors. § 1 des Flughafengesetzes hält als Hauptaufgaben des Kantons Folgendes fest: „Der Staat fördert den Flughafen Zürich zur Sicherstellung seiner volks- und verkehrswirt-

schaftlichen Interessen. Er berücksichtigt dabei den Schutz der Bevölkerung vor schädlichen oder lästigen Auswirkungen des Flughafenbetriebs.“ Die Eigentümerstrategie des Kantons Zürich für seine Beteiligung an der FZAG sieht denn auch vor, dass die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens Vorrang vor hohen Dividenden hat. Zur Erhaltung der Zukunftsfähigkeit gehören Investitionen in eine qualitativ hochstehende Infrastruktur und eine finanzielle Stabilität der Unternehmung. Andererseits geht aus den Abstimmungsunterlagen für die Verselbständigung hervor, dass auch eine Erhöhung der Steuer- und Dividendenerträge angestrebt wurde.

Fazit: In den neun Geschäftsjahren seit der Gründung der FZAG (2000 bis 2008) wurde fünfmal eine Dividende ausgeschüttet, nämlich im Jahre 2000 (CHF 5.50 pro Aktie) und ab dem Geschäftsjahr 2005, wobei für das Jahr 2008 CHF 5.- pro Aktie ausbezahlt wurden. Setzt man dies in Bezug zum Gewinn des jeweiligen Geschäftsjahres (sogenannte Payout Ratio), so lag diese im Jahre 2000 bei 30%, nach der Wiederaufnahme von Dividendenzahlungen im Jahr 2005 bei 8.1% und im Geschäftsjahr 2008 bei 25.3%. Es gibt keine allgemein gültigen Regeln für die Höhe der Ausschüttungsquote. Beim vergleichbaren Flughafen Wien betrug die Payout Ration in den letzten Jahren jeweils rund 60%. Eine Ausschüttungsquote von rund 30 Prozent kann als angemessen angesehen werden.

4.4 Leitplanken für die Beziehungspflege

Der Kanton Zürich erwartet von der FZAG, dass sie die Öffentlichkeit aktiv informiert und ihre Beziehungen mit der Flughafenregion pflegt. Sie soll regelmässig den Grad der Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit ihrer Unternehmens- und Informationspolitik messen. Zudem soll die FZAG ihre Massnahmen wenn nötig mit dem Kanton Zürich koordinieren.

Die FZAG bietet auf ihrer Internetseite vielfältige Informationen über verschiedene Themen im Bereich Flughafen und Luftfahrt (Fluglärm, Umweltschutz, Betriebsreglement, Volkswirtschaft, usw.), die regelmässig aktualisiert werden. Zudem gibt die FZAG einen sogenannten Politikbrief heraus, der über aktuelle luftverkehrspolitische Themen informiert. Auch diese Publikation ist auf der Internetseite der FZAG abrufbar.

Fazit: Die Information der Öffentlichkeit seitens der FZAG entspricht den Erwartungen. Eine Umfrage über die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit der Unternehmens- und Informationspolitik steht noch aus.

5 Schlussfolgerungen

Seit der Festlegung der Eigentümerstrategie durch den Regierungsrat am 28. Mai 2008 hat sich das für die Flughafen Zürich AG massgebliche Umfeld nicht grundlegend verändert. Die gegenwärtige Finanzkrise wird aller Voraussicht nach keinen nachhaltigen Effekt auf die Verkehrsentwicklung am Flughafen haben. Die Eigentümerstrategie hat sich bewährt. Es besteht daher zurzeit kein Handlungsbedarf bezüglich einer Anpassung der Eigentümerstrategie. Allerdings zeichnet sich eine Änderung in den Rahmenbedingungen ab. Im Rahmen der im Verlauf

der Jahrs 2010 vorgesehenen dritten Etappe zur Revision des Luftfahrtgesetzes (LFG) möchte der Bundesrat einen (stärkeren) Einfluss des Bundes auf die Landesflughäfen gemäss „Bericht über die schweizerische Luftfahrtpolitik 2004“ (LUPO) gesetzlich verankern. Die Vernehmlassung zur Teilrevision I hat bereits stattgefunden (siehe Stellungnahme des Regierungsrates vom 24. September 2008, RRB Nr. 1507/2008), jene zu den Teilrevisionen II und III stehen noch aus. Während die Teilrevision II das Bewilligungsverfahren im Infrastrukturbereich zum Gegenstand haben wird, wird es im Rahmen der Teilrevision III also vorab um die Ausweitung der Bundeskompetenzen gehen. Hierzu ist im LUPO Folgendes festgehalten: „Damit der Bund seine luftfahrtpolitische Verantwortung sowie seine Interessen und Ziele inskünftig umfassender und direkter wahrnehmen kann, prüft er Möglichkeiten zur Durchsetzung grösserer Bundeskompetenzen.“ Und weiter: „Ferner braucht der Bund auch die Möglichkeit zur Einflussnahme auf die Betriebsreglemente der Flughäfen und damit auf die Organisation des Flugplatzes, die Betriebszeiten sowie auf die An- und Abflugverfahren, um übergeordnete nationale Interessen wahrnehmen zu können.“ Schliesslich äussert der Bundesrat auch seine Haltung zu Fragen der Trägerschaft der Landesflughäfen: „Langfristig prüft er neue Formen der Trägerschaft. Die konkrete Umsetzung dieser Zielsetzung bedarf detaillierter Abklärungen, unter anderem sind rechtliche und finanzpolitische Machbarkeiten vertieft zu untersuchen, respektive Möglichkeiten für weitergehende Privatisierungen zu prüfen. Ziel dieser Abklärungen ist die Entwicklung von Trägerschaftsmodellen, die zu einer ausgewogenen Berücksichtigung der nationalen Luftfahrtinteressen und der lokalen Bedürfnisse führen. Gleichzeitig sollen wirtschaftliche Betreibermodelle der Flughafeninfrastrukturen realisierbar sein. Dabei ist eine direkte Trägerschaft der Flughäfen durch den Bund ausgeschlossen.“

Falls der Bundesrat an den im Luftfahrtbericht enthaltenen Stossrichtungen festhält und das Luftfahrtgesetz entsprechend ausgestaltet werden soll, wird zu entscheiden sein, wie sich der Kanton Zürich in dieser Frage konkret positionieren soll.

6 Zusammenfassung

Ausgangslage

Mit Beschluss Nr. 802/2008 vom 28. Mai 2008 legte der Regierungsrat die Eigentümerstrategie für die Beteiligung des Kantons Zürich an der Flughafen Zürich AG (FZAG) fest. Die Volkswirtschaftsdirektion wurde beauftragt, dem Regierungsrat jährlich Bericht über die Entwicklung der Umfeldfaktoren, die Umsetzung der Eigentümerstrategie und einen allfälligen Bedarf zur Anpassung der Strategie zu erstatten.

Der vorliegende erste Bericht gibt einerseits einen Überblick über den Stand und die Entwicklungsdynamik des Geschäftsumfeldes, in dem sich die FZAG und ihre Hauptkundin Swiss bewegen, andererseits vergleicht er die Einhaltung der in der Eigentümerstrategie festgelegten Ziele mit der tatsächlichen Entwicklung. Abschliessend gelangt er zu einer Beurteilung über einen allfälligen Handlungsbedarf.

Umfeldbeurteilung

Trotz des aktuellen Verkehrsrückganges als Folge der Finanzkrise ist davon auszugehen, dass der Luftverkehrsmarkt auch in Zukunft wachsen wird. Die Swiss als Hauptkundin des Flughafens Zürich steht auch im wirtschaftlich gerade für die Fluggesellschaften sehr anspruchsvollen Umfeld besser da als die meisten ihrer Konkurrenten. Die gute Ausgangslage der Swiss für einen Wiederaufschwung stellt für den Flughafen Zürich einen stabilisierenden Faktor dar.

Leitplanken der Eigentümerstrategie

Der Regierungsrat hat für insgesamt vier Bereiche (Verkehrs- und volkswirtschaftliche Bedeutung des Flughafens Zürich, Umweltschutz, Unternehmensführung und Beziehungspflege) Leitplanken bzw. Erwartungen des Kantons Zürich an die FZAG formuliert.

Zielerreichung

Verkehrs- und volkswirtschaftliche Bedeutung des Flughafens Zürich

Sowohl in Bezug auf die globale als auch auf die kontinentale Erreichbarkeit ist das in der Eigentümerstrategie festgelegte Ziel eines achten Platzes des Standortes Zürich im Rahmen des International Benchmark Club (IBC) eingehalten worden. Zudem verfügt auch Winterthur dank der Nähe zum Flughafen über eine im europäischen Vergleich überdurchschnittlich gute Erreichbarkeit.

Im Bereich der Qualität des Flughafens sind die in der Eigentümerstrategie formulierten Ziele nicht nur erreicht, sondern sogar übertroffen worden.

Umweltschutz

Im Bereich des Umweltschutzes befindet sich die FZAG als Konzessionärin des Flughafens Zürich in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Erwartungen bzw. gesetzlicher Auflagen. Einerseits ist sie gemäss der vom Bund erteilten Betriebskonzession verpflichtet, den Flughafen grundsätzlich für alle im nationalen und internationalen Verkehr zugelassenen Luftfahrzeuge offen zu halten, wobei sich Menge und Abwicklung des zulässigen Flugverkehrs nach den Vorgaben des Sachplans Infrastruktur der Luftfahrt (SIL) und den Bestimmungen des Betriebsreglements richten. Auf der anderen Seite sieht sich die FZAG den Erwartungen der Bevölkerung und der Politik gegenüber, vor allem in Bezug auf die Lärmimmissionen schnell Fortschritte zu erzielen. Das Vorsorgeprinzip ist der Schlüssel zur Lösung des Interessenskonflikts: die technisch und betrieblich möglichen und wirtschaftlich tragbaren Massnahmen zur vorsorglichen Emissionsbegrenzung sind auszuschöpfen. Der Zürcher Fluglärm-Index (ZFI) bzw. der Flugbetriebsindex ist ein sehr aussagekräftiges Indikatorensystem, um zu überwachen, ob die FZAG das Vorsorgeprinzip erfüllt. Der Flugbetriebsindex des ZFI zeigt, dass die Belastung durch den Flugbetrieb seit dem Jahr 2000 stark abgenommen hat.

Unternehmensführung

In Bezug auf die Wirtschaftlichkeit lassen sich die verschiedenen Flughafenbetreiber wegen ihrer teilweise unterschiedlichen Geschäftsfelder nur schlecht vergleichen. Trotzdem lässt sich feststellen, dass sich die FZAG bezüglich der wichtigsten betriebswirtschaftlichen Kennziffern im Rahmen der Erwartungen bewegt.

Mit Ausnahme von Indien engagierte sich die FZAG bisher finanziell in verhältnismässig geringem Ausmass im internationalen Flughafengeschäft. Es geht ihr vor allem darum, ihre Erfahrung im Betreiben eines Flughafens auch ausserhalb der Schweiz einsetzen zu können. Dazu arbeitet sie mit starken lokalen Partnern zusammen, die auch den grössten Teil der erforderlichen Investitionen übernehmen, während sich die FZAG mit dem Abschluss von Managementverträgen auf ihre Rolle als Flughafenbetreiberin konzentriert. Diese Strategie beschränkt einerseits das finanzielle Risiko, was im Sinne des Kantons Zürich ist, andererseits sind aus unternehmerischer Sicht auch die Gewinnmöglichkeiten aus den Auslandbeteiligungen begrenzt. Mit dem geplanten Abbau der finanziellen Beteiligung in Indien sollte sich erstens für die FZAG ein nicht unerheblicher Buchgewinn realisieren lassen, und zweitens würde auch das finanzielle Risiko reduziert. Auch dies ist im Sinne der Eigentümerstrategie des Kantons Zürich.

In den neun Geschäftsjahren seit der Gründung der FZAG (2000 bis 2008) wurde fünfmal eine Dividende ausgeschüttet, nämlich im Jahre 2000 (CHF 5.50 pro Aktie) und ab dem Geschäftsjahr 2005, wobei für das Jahr 2008 CHF 5.- pro Aktie ausbezahlt wurden. Setzt man dies in Bezug zum Gewinn des jeweiligen Geschäftsjahres (sogenannte Payout Ratio), so lag diese im Jahre 2000 bei 30%, nach der Wiederaufnahme von Dividendenzahlungen im Jahr 2005 bei 8.1% und im Geschäftsjahr 2008 bei 25.3%. Es gibt keine allgemein gültigen Regeln für die Höhe der Ausschüttungsquote. Beim vergleichbaren Flughafen Wien betrug die Payout Ration in den letzten Jahren jeweils rund 60%. Eine Ausschüttungsquote von rund 30 Prozent kann als angemessen angesehen werden.

Beziehungspflege

Die Information der Öffentlichkeit seitens der FZAG entspricht den Erwartungen. Eine Umfrage über die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit der Unternehmens- und Informationspolitik steht noch aus.

Schlussfolgerungen

Seit der Festlegung der Eigentümerstrategie durch den Regierungsrat hat sich das für die Flughafen Zürich AG massgebliche Umfeld nicht grundlegend verändert. Die Eigentümerstrategie hat sich bewährt. Es besteht daher zurzeit kein Handlungsbedarf bezüglich einer Anpassung der Eigentümerstrategie. Allerdings könnte sich dies im Verlauf des Jahres 2010 ändern. Im Rahmen der Revision des Luftfahrtgesetzes (LFG) möchte der Bundesrat in einem dritten Revisionschritt den (stärkeren) Einfluss des Bundes auf die Landesflughäfen gemäss „Bericht über die schweizerische Luftfahrtpolitik 2004“ (LUPO) gesetzlich verankern.

Falls der Bundesrat an den im Luftfahrtbericht enthaltenen Stossrichtungen festhält und das Luftfahrtgesetz entsprechend ausgestaltet werden soll, wird zu entscheiden sein, wie sich der Kanton Zürich in dieser Frage konkret positionieren soll.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Passagieraufkommen und Auslastung der AEA-Fluggesellschaften	7
Abbildung 2: Weltweiter Luftverkehr 1977 bis 2008.....	8
Abbildung 3: Prognostizierte Wachstumsraten des Luftverkehrs in Europa 2009-2028.	9
Abbildung 4: Flottenentwicklung der Swiss (2001: Swissair und Crossair).....	10
Abbildung 5: Entwicklung der Zahl der Passagiere und Flüge.....	11
Abbildung 6: Zahl der Passagiere ausgewählter Fluggesellschaften (1997 – 2008)	12
Abbildung 7: Verkehrsentwicklung am Flughafen Zürich.....	13
Abbildung 8: Die 20 grössten Flughäfen in Europa (2008)	14
Abbildung 9: Globale Erreichbarkeit, internationaler Vergleich.....	16
Abbildung 10: Kontinentale Erreichbarkeit, internationaler Vergleich	17
Abbildung 11: EBIT-Margen im Vergleich	24
Abbildung 12: ROCE im Vergleich.....	24