



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

**BERICHT ÜBER DAS STRATEGIE-CONTROLLING 2010**

NOVEMBER 2010

Amt für Verkehr  
Neumühlequai 10  
Postfach  
8090 Zürich

Tel 043 259 30 61  
Email: [afv@vd.zh.ch](mailto:afv@vd.zh.ch)  
[www.afv.zh.ch](http://www.afv.zh.ch)

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Leitplanken der Eigentümerstrategie .....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Umfeldbeurteilung .....</b>	<b>6</b>
3.1	Entwicklung der Luftverkehrsnachfrage .....	6
3.2	Die Entwicklung der SWISS .....	9
3.3	Die Entwicklung des Flughafens Zürich.....	13
3.4	Fazit .....	15
<b>4</b>	<b>Zielerreichung (Soll/Ist) .....</b>	<b>16</b>
4.1	Leitplanken verkehrs- und volkswirtschaftliche Bedeutung des Flughafens Zürich....	16
4.2	Leitplanken für den Umweltschutz .....	21
4.3	Leitplanken für die Unternehmensführung .....	24
4.4	Leitplanken für die Beziehungspflege .....	29
<b>5</b>	<b>Schlussfolgerungen.....</b>	<b>29</b>
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>30</b>

## **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.

Beim vorliegenden zweiten Controlling-Bericht handelt es sich um eine wo notwendig oder sinnvoll aktualisierte Fassung des ersten Berichtes, der vom Regierungsrat im Dezember 2009 verabschiedet wurde. Er 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

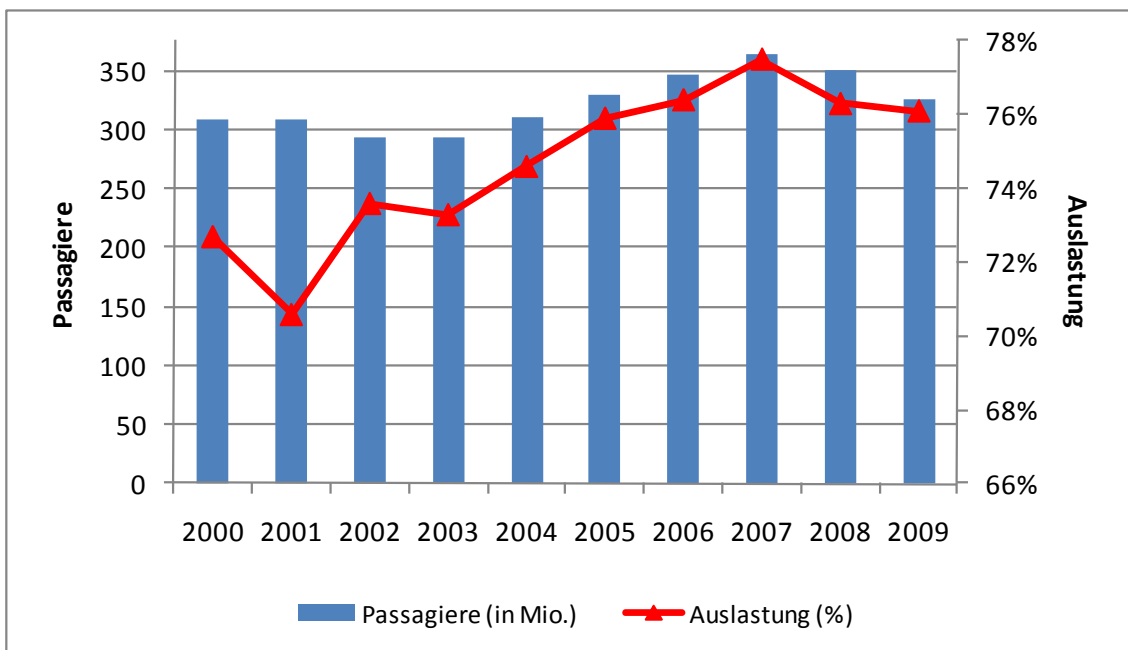
- der Flughafen Zürich die Öffentlichkeit aktiv informiert und seine Beziehungen mit der Flughafen-Region pflegt;
- der Flughafen Zürich regelmässig den Grad der Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit seiner Unternehmens- und Informationspolitik misst und daraus die notwendigen Massnahmen ableitet;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

## **3 Umfeldbeurteilung**

### **3.1 Entwicklung der Luftverkehrsnachfrage**

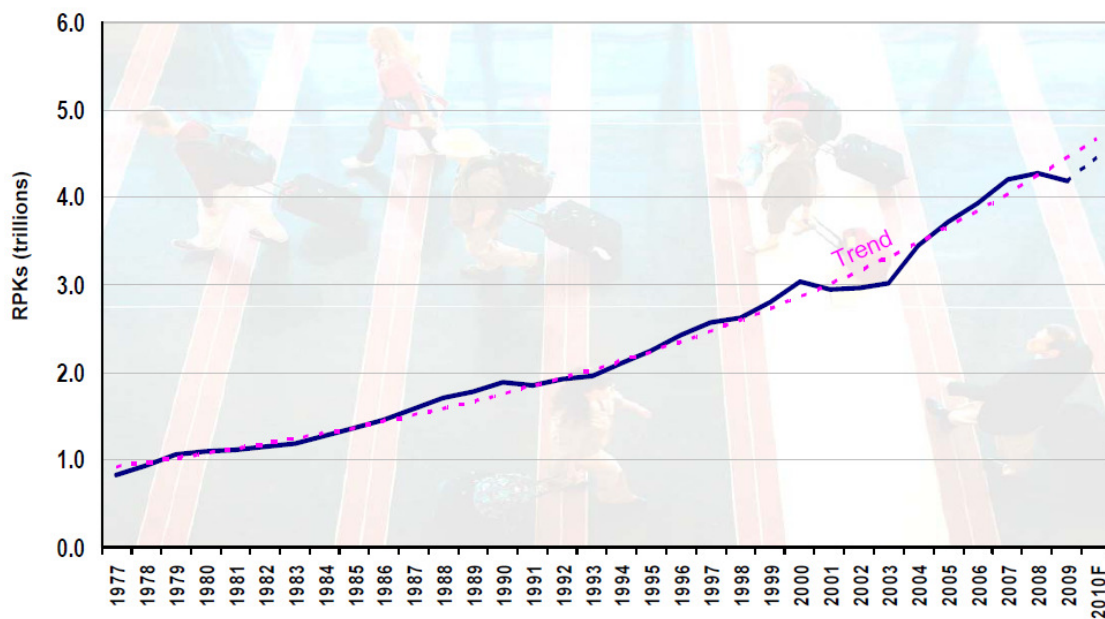
Die Luftfahrtindustrie ist zwar von Zyklen geprägt, in der modernen Luftfahrtgeschichte musste bisher jedoch nur dreimal ein Rückgang des Weltluftverkehrs verzeichnet werden, nämlich 1991 (Golfkrieg) und 2002/2003 (Terroranschläge, Irak-Krieg, SARS) und im Zuge der weltweiten Finanzkrise. Die untenstehende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

mens aller in der AEA (Association of European Airlines) zusammengeschlossenen Fluggesellschaften. Die jüngste Finanzkrise hat sich auch auf den Luftverkehrsmarkt ausgewirkt, hat doch die Zahl der Passagiere zwischen 2007 und 2009 um mehr als zehn Prozent abgenommen (siehe Abbildung 1). Obwohl die Fluggesellschaften ihre Kapazitäten rasch abbauten, hat sich auch die Sitzauslastung deutlich verschlechtert (rote Linie). Wie in den vorangegangenen Krisen scheint sich die weltweite Luftfahrt auch dieses Mal rasch zu erholen. So hat die Nachfrage von Januar bis September 2010 im Vergleich zur Vorjahresperiode bereits wieder um rund drei Prozent zugenommen.



**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  
Sources: ICAO Scheduled Traffic

**Abbildung 2: Weltweiter Luftverkehr 1977 bis 2010**

Gemäss einer aktuellen Luftverkehrsprognose von Boeing<sup>1</sup> ist auch für die nächsten 20 Jahre mit einer ähnlichen Entwicklung zu rechnen (weltweit durchschnittlich 5.3% Wachstum p.a.). Für den Verkehr innerhalb Europas sowie von und nach Europa geht Boeing von einem etwas geringeren Wachstum von immer noch 4.4 Prozent pro Jahr aus. Abbildung 3 zeigt das prognostizierte Wachstum je Verkehrsgebiet.

<sup>1</sup> Current Market Outlook 2010 – 2029, Boeing

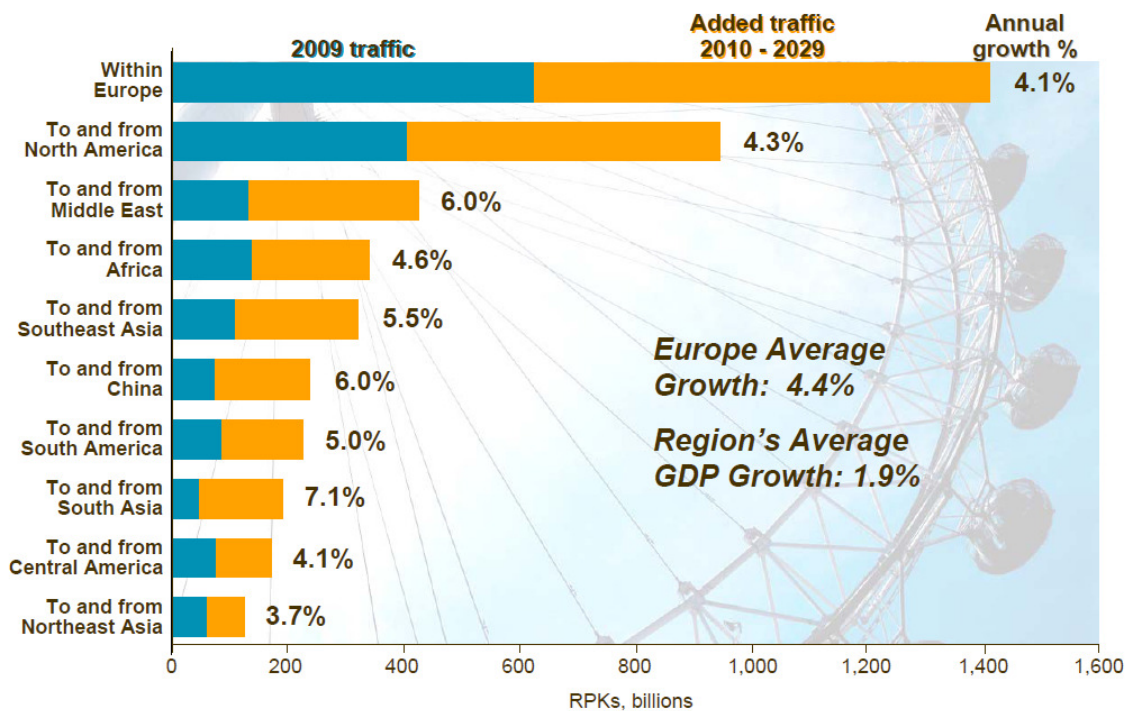


Abbildung 3: Prognostizierte Wachstumsraten des Luftverkehrs in Europa 2010-2029

Quelle: Boeing, Juli 2010

### 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.

Als im März 2005 bekannt wurde, dass die Lufthansa die SWISS übernehmen wird, standen Befürchtungen im Raum, dass die Lufthansa im Laufe der Zeit die Langstreckenverbindungen ab Zürich abbauen könnte, um so Frankfurt und München zu stärken. In der Zwischenzeit hat sich nun gezeigt, dass diese Befürchtungen nicht nur nicht eingetroffen sind, sondern dass im Gegenteil die SWISS ihre Flotte für den Langstrecken- und auch für den Europaverkehr stetig vergrössern konnte.

Abbildung 4 zeigt die Entwicklung der Flotte vom Sommer 2001 (Swissair und Crossair zusammen) bis zum Sommer 2010 (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 „25/33-Modell“ (d.h. 25 Langstrecken- und 33 Kurz-, Mittelstreckenflugzeuge) geworden.

Mit den bereits bekannt gegebenen Flugzeugbestellungen wird die SWISS-Flotte bis ungefähr 2015 weiter wachsen und dannzumal 30 Langstreckenflugzeuge (Airbus A330 und A340), 40 Flugzeuge für die Kurz- Mittelstrecken (Airbus A319/A320/A321) und 20 Flugzeuge für die Regionalflotte umfassen (neue Bombardier C Series).

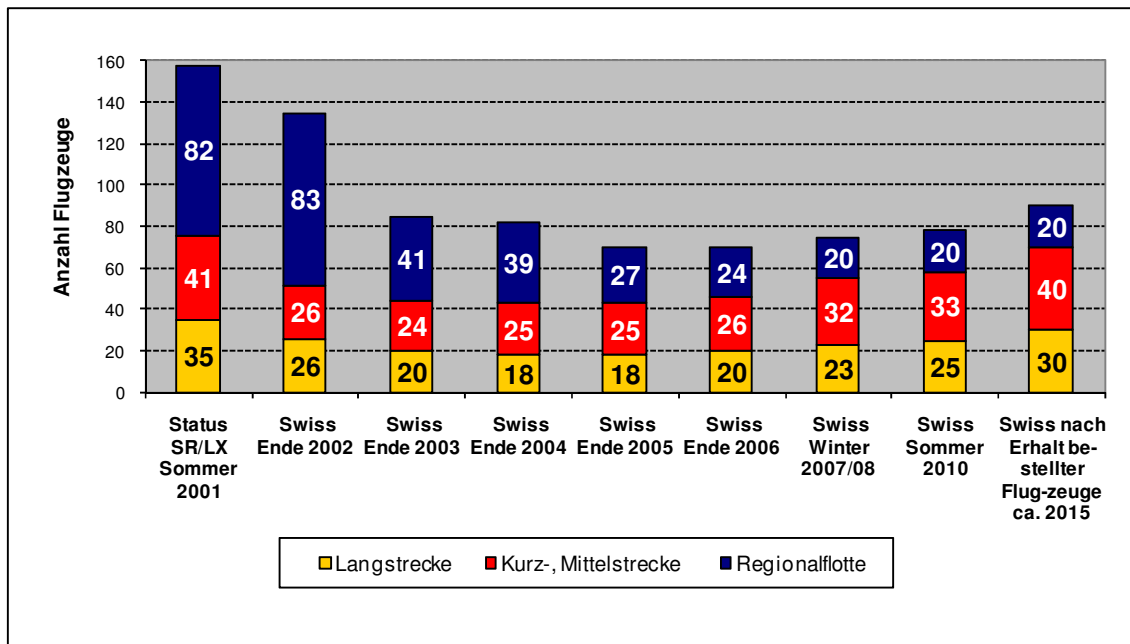
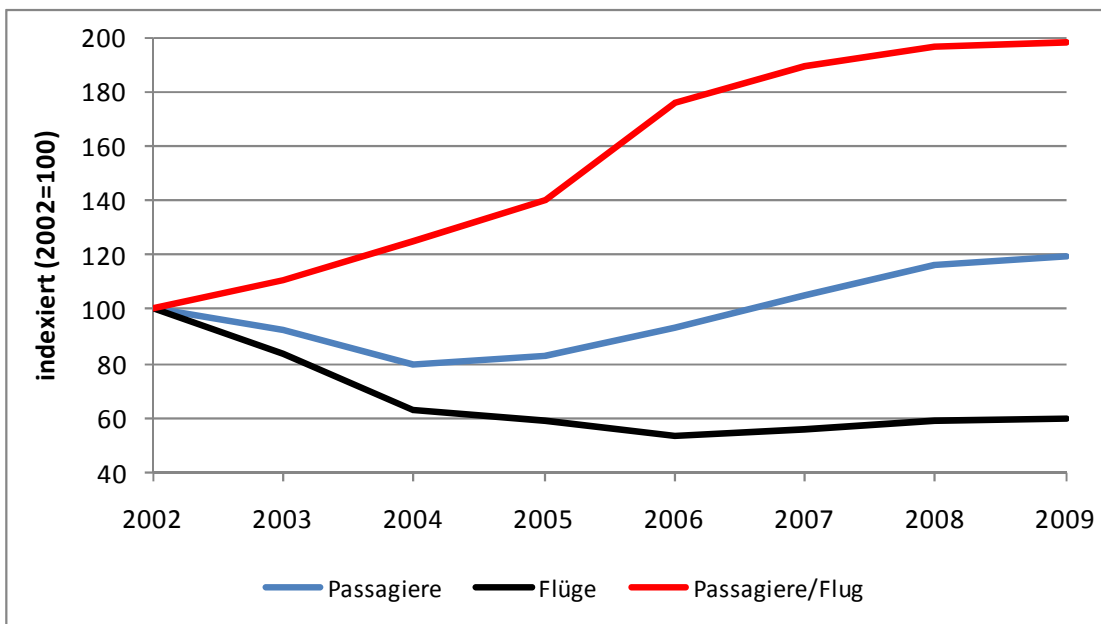


Abbildung 4: Flottenentwicklung der SWISS (2001: Swissair und Crossair)

Wie die Flottenentwicklung sind auch die Verkehrszahlen von SWISS ein Spiegelbild ihrer wechselvollen Geschichte, die vor allem zu Beginn von mehreren Restrukturierungen (d.h. Abbauten) geprägt war. Abbildung 5 zeigt in indexierter Form die Entwicklung der Anzahl SWISS-Flüge (schwarze Linie), die sich seit Beginn der SWISS bis 2006 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 schwerem Gewicht den Flughafen Basel, aber auch Bern und Lugano. 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 verdoppelt hat. Gründe dafür sind das erwähnte Ausmisten 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 Entwicklung der Passagierkilometer<sup>2</sup> ausgewählter europäischer Fluggesellschaften über einen Zeitraum von dreizehn Jahren (1997 bis 2009). Deutlich erkennbar sind die Spuren des Groundings der Swissair und in dessen 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 (AUA), 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. In der Zwischenzeit musste die AUA aufgrund ihrer eigenen wirtschaftlichen Schwierigkeiten das Streckennetz vor allem im Langstreckenbereich wieder reduzieren. Bei British Airways ist das abgebremste Wachstum durch die Engpasssituation an ihrem Heimatflughafen London Heathrow zu erkennen, während Air France (in Paris Charles de Gaulle) und Lufthansa (vor allem in München) auf ihren Drehscheiben wesentlich weniger eingeschränkt waren und deshalb stark zulegen konnten.

<sup>2</sup> Passagierkilometer: Ist ein Mass für die Beförderungsleistung im Luftverkehr. Ergibt sich aus der Multiplikation der Zahl der transportierten Passagiere mit der zurückgelegten Distanz.

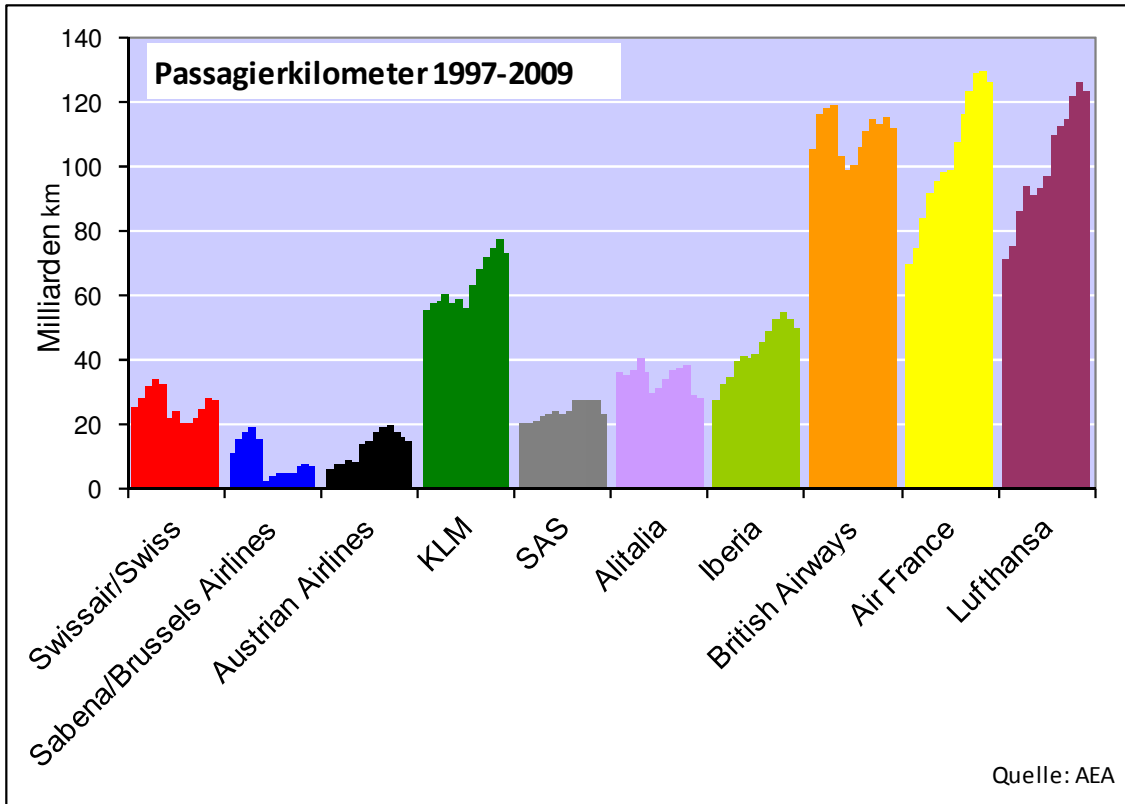


Abbildung 6: Passagierkilometer ausgewählter Fluggesellschaften (1997 – 2009)

Die SWISS hat sich in der Finanzkrise besser als fast alle Konkurrenten geschlagen und musste einen wesentlich geringeren Rückschlag als ihre Mitbewerber hinnehmen. Auch im gegenwärtigen Wiederaufschwung schneidet die SWISS etwas besser ab als die Konkurrenz. So erhöhte sie in den ersten neun Monaten des Jahres 2010 ihre Kapazitäten (in angebotenen Sitzkilometern) um rund drei Prozent (Europa: +4.2 Prozent, Langstrecke +2 Prozent), die Nachfrage (in ausgelasteten Sitzkilometern) stieg aber mit 6.7 Prozent deutlich stärker als das Angebot. Dies führte zu einer spürbar höheren Auslastung ihrer Flugzeuge: Der Sitzladefaktor stieg gegenüber dem Vorjahr um 3.1 Prozentpunkte auf hohe 82.3 Prozent. Dieser Wert liegt deutlich über dem Durchschnitt der europäischen Fluggesellschaften und wird nur noch von der niederländischen KLM und der spanischen IBERIA übertroffen. Insgesamt reisten von Januar bis September 2010 10.6 Millionen Passagiere mit SWISS (drei Prozent mehr als in der Vorjahresperiode). Auch der Flughafen Zürich verzeichnete in den ersten neun Monaten des Jahres 2010 mit 17.1 Millionen Passagieren eine Zunahme von 4.2 Prozent gegenüber der Vorjahresperiode.

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, 2008 und 2009 Gewinne ausweisen (231 Mio. CHF, 571 Mio. CHF, 472 Mio. CHF und 146

Mio. CHF, jeweils auf Stufe EBIT<sup>3</sup>). SWISS geht davon aus, dass sie auch in diesem Jahr wiederum schwarze Zahlen schreiben wird. In den ersten neun Monaten 2010 belief sich der Betriebsgewinn (EBIT) trotz Vulkanausbruch auf 232 Millionen Franken, was im Vorjahresvergleich einer deutlichen Verbesserung entspricht (Januar bis September 2009: 113 Mio. CHF).

### **3.3 Die Entwicklung des Flughafens Zürich**

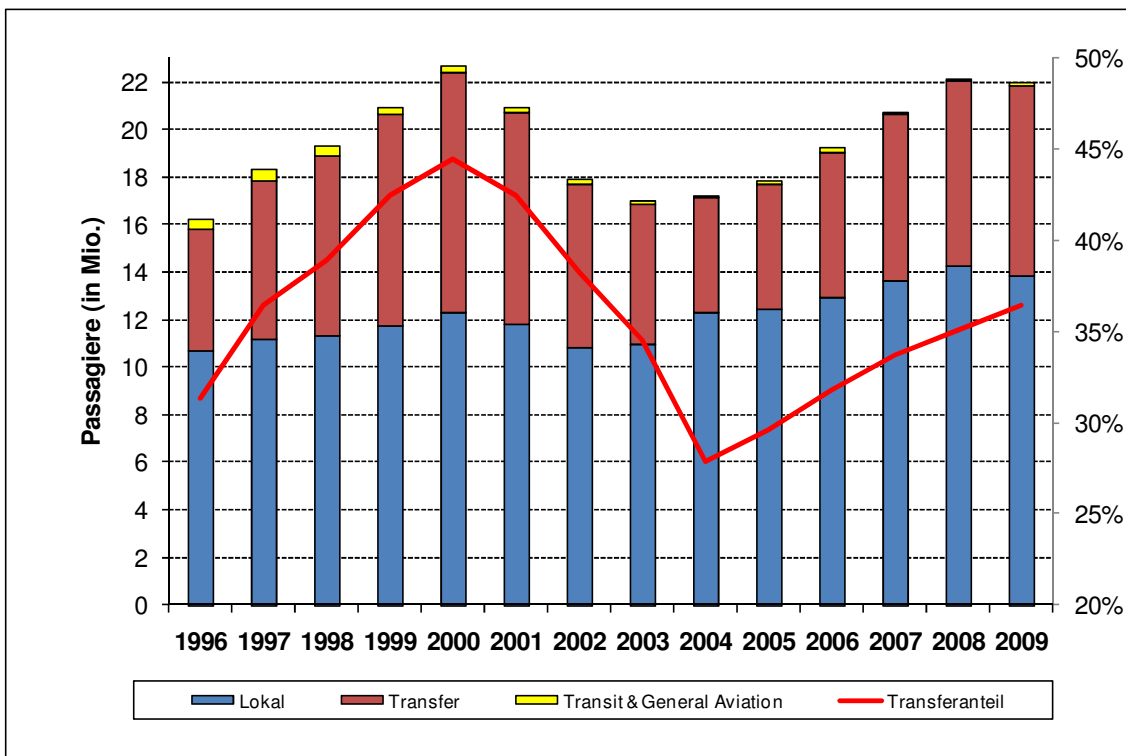
Die Verkehrsentwicklung auf dem Flughafen Zürich war bzw. ist ein Spiegelbild der Lage seiner Hauptkundin Swissair bzw. ab 2002 SWISS.

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 dauernde 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 rund 35 Prozent (Jahr 2000: 44 Prozent) des gesamten Verkehrsaufkommens.

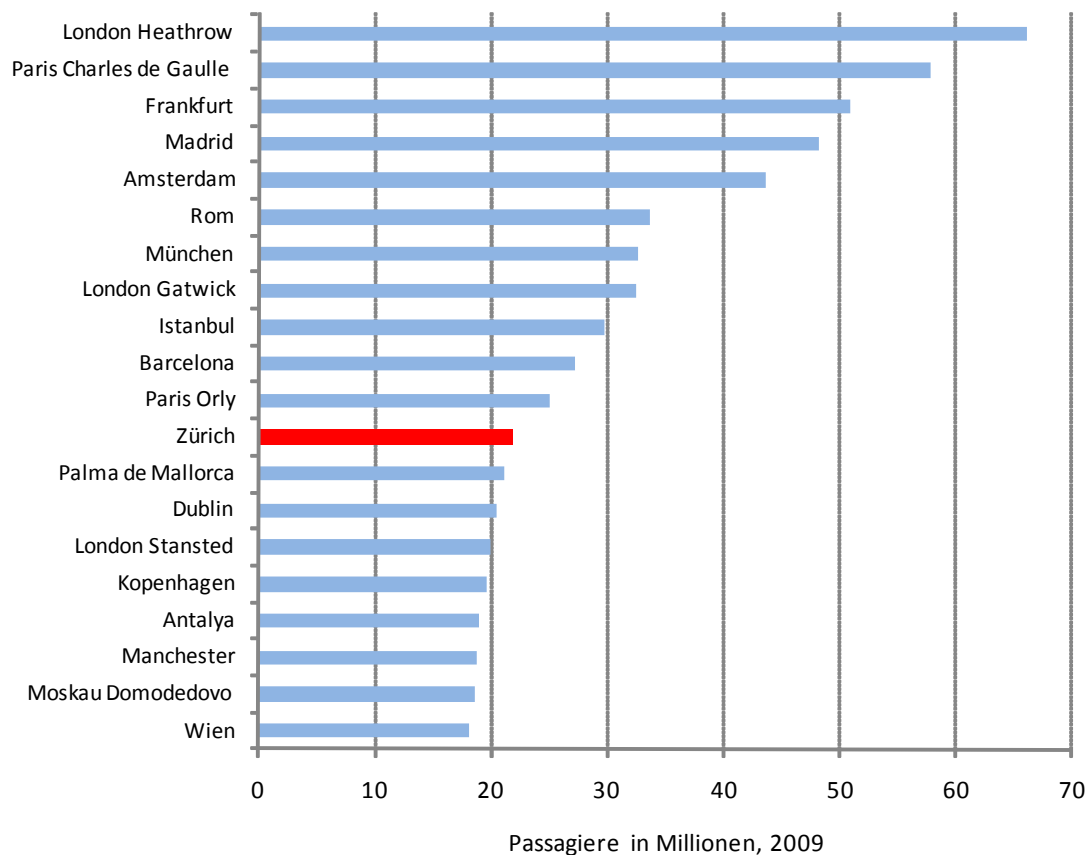
---

<sup>3</sup> 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.



**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. 2009 lag der Flughafen Zürich in Bezug auf die Zahl der Passagiere wieder an 12. Stelle (vgl. Abbildung 8). 2009 sind die Flughäfen London Stansted, Palma de Mallorca und Dublin hinter Zürich zurückgefallen. 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 doppelt so viele Passagiere aus wie der Flughafen Zürich.



**Abbildung 8: Die 20 grössten Flughäfen in Europa (2009)**

Der Flughafen Zürich hat sich also bezüglich des Verkehrsaufkommens vom Tiefpunkt des Jahres 2003 weitgehend erholt, die Werte des Spitzenjahres 2000 werden wahrscheinlich in diesem Jahr trotz vulkanbedingter zeitweiser Schliessung des Flughafens wieder erreicht bzw. knapp übertroffen. Die Verkehrszusammensetzung wird allerdings eine andere sein: Im Vergleich zum Jahr 2000 werden 2010 rund zwei Millionen Lokalpassagiere mehr und rund zwei Millionen Transferpassagiere weniger gezählt. Damit wird der Transferanteil von gut 44 Prozent (Jahr 2000) auf rund 35 Prozent (Schätzung für das Jahr 2010) sinken. Zudem wurden im Jahre 2000 rund 291'000 Flugbewegungen im Linien- und Charterverkehr verzeichnet, im Jahre 2010 werden es dagegen schätzungsweise nur noch 229'000 Starts und Landungen sein.

### 3.4 Fazit

Nach dem Verkehrsrückgang aufgrund der jüngsten Finanzkrise hat sich die Nachfrage bei den Fluggesellschaften und den Flughäfen weltweit erholt. Es kann nach wie vor davon auszugehen werden, dass der Luftverkehrsmarkt auch in Zukunft wachsen wird. Der Flughafen Zürich steht im Jahre 2010 in Bezug auf das Passagieraufkommen wieder ungefähr dort, wo er vor zehn Jahren schon einmal stand. Allerdings ist die Zusammensetzung des Verkehrs heute wesentlich „gesünder“, beträgt doch der Anteil des „natürlichen“ Lokalverkehrs rund zwei

Drittel der Passagiere (Jahr 2000: 56 Prozent) während die Umsteigepassagiere nur noch gut ein Drittel (Jahr 2000: 44 Prozent) des gesamten Verkehrsaufkommens ausmachen. Die SWISS als Hauptkundin des Flughafens Zürich steht wirtschaftlich besser da als die meisten ihrer Konkurrenten und erweitert ihr Streckennetz. Der Flughafen Zürich wird vom Flottenausbau, den die SWISS für die kommenden Jahre plant, profitieren können.

## **4 Zielerreichung (Soll/Ist)**

### **4.1 Leitplanken verkehrs- und volkswirtschaftliche Bedeutung des Flughafens Zürich**

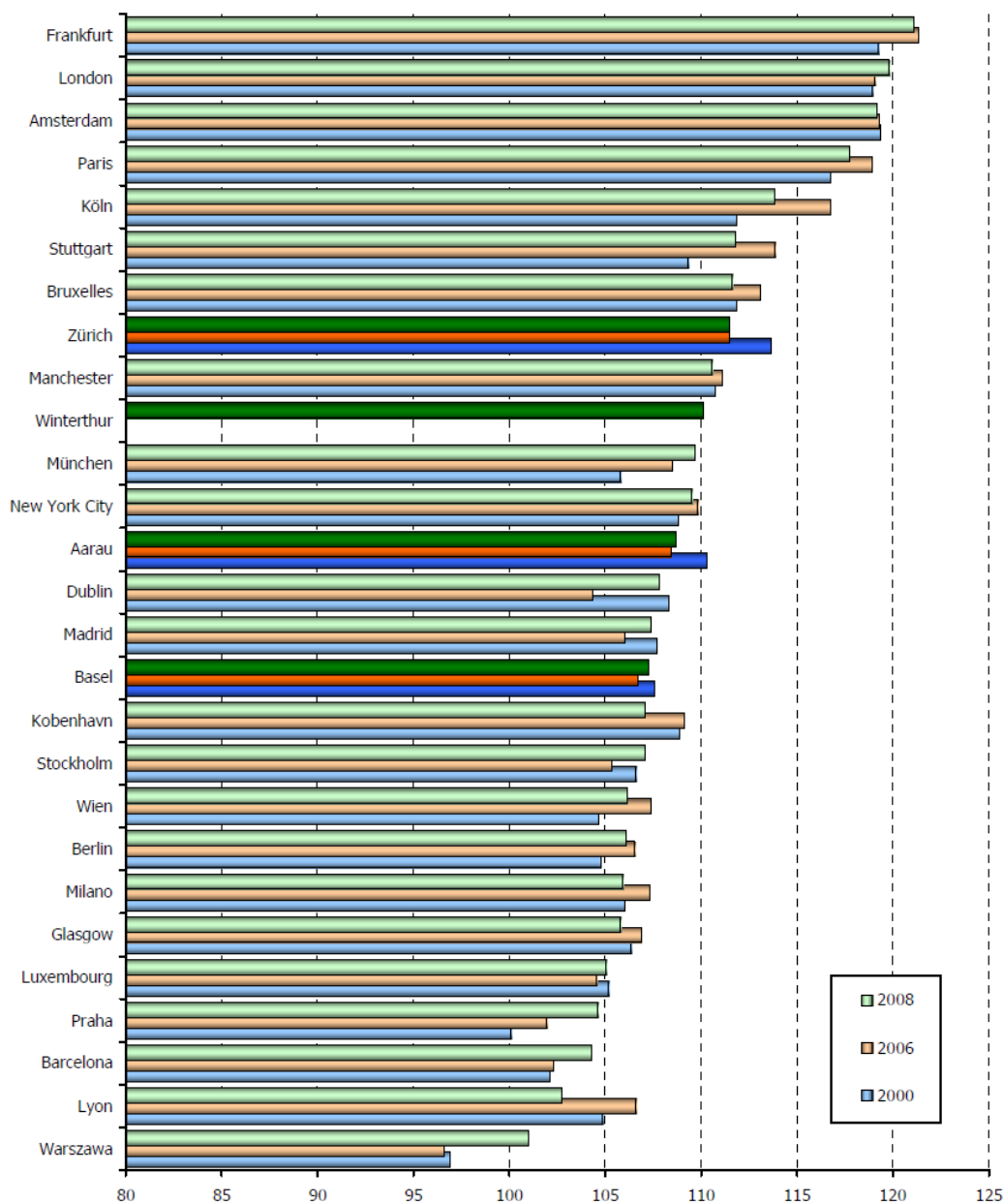
#### **Erreichbarkeit des Standortes Zürich**

Vorbemerkung: Die Erreichbarkeit eines Standortes verändert sich in der Regel nicht sprunghaft, sondern stetig. Eine jährliche Aktualisierung der Erreichbarkeit ist deshalb nicht zwingend. Die folgenden Ausführungen sind aus diesem Grund unverändert aus dem ersten Controlling-Bericht übernommen worden. 2011 wird dann die Erreichbarkeitsstudie mit den dann zumal aktuellen Flug- bzw. Fahrplänen wieder aktualisiert. Die Resultate werden danach in den Bericht des Jahres 2011 einfließen.

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.

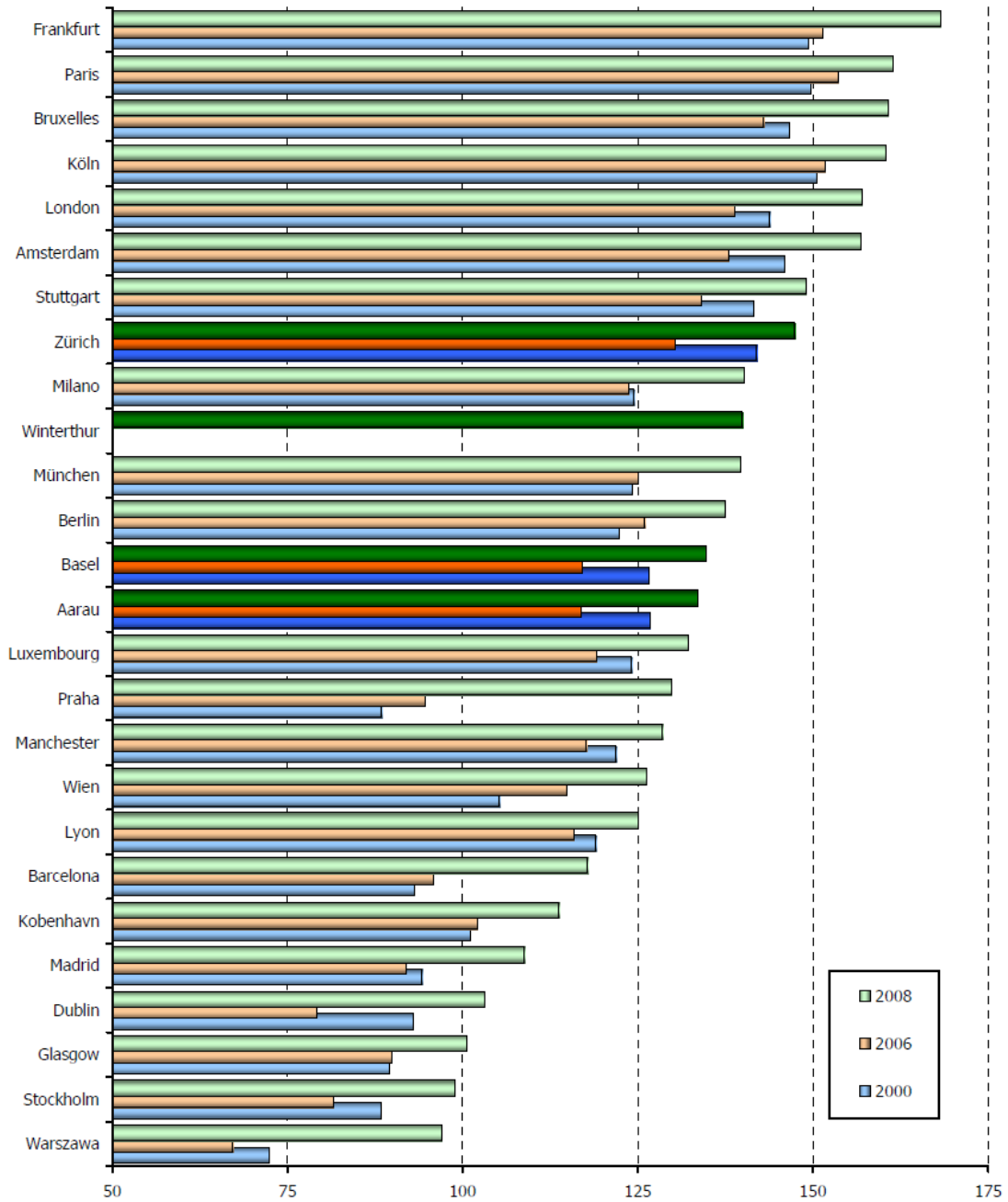


Indiziert, 100 = Mittel aller einbezogenen Ursprungsregionen im Jahr 2002  
 Quelle: BAKBASEL, IVT

**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.

Im März 2010 veröffentlichte Skytrax die Ergebnisse der Umfrage für das Jahr 2010. Nachdem der Flughafen Zürich 2009 als bester europäischer Flughafen noch auf dem hervorragenden vierten Platz lag, wurde er in der neuesten Umfrage von München und Kuala Lumpur überholt und rutschte zwei Plätze nach hinten. Damit liegt er weltweit immer noch auf dem guten sechsten Platz und schnitt gleich bzw. besser ab als in den Jahren 2007 (sechster Rang) und 2008 (achter Rang):

1. Singapur Changi (2009: 3)
2. Seoul Incheon (1)
3. Hong Kong (2)
4. München (5)
5. Kuala Lumpur (7)
- 6. Zürich (4)**
7. Amsterdam (8)

8. Beijing (17)
9. Auckland (10)
10. Bangkok (16)

Der Flughafen Zürich wurde auch in anderen Umfragen immer wieder gut bewertet. So wurde er 2010 zum siebten Mal in Folge mit dem World Travel Award als bezüglich Nutzerfreundlichkeit und Qualitätsstandards bester Flughafen in Europa ausgezeichnet. Zudem hat der Flughafen Zürich erneut den Business Traveller Award als bester Umsteige-Flughafen Europas erhalten. In der Gesamtwertung "Beste Flughäfen weltweit" verbesserte sich der Flughafen Zürich um einen Rang auf Platz zwei.

**Fazit:** Im Bereich der Qualität sind die in der Eigentümerstrategie formulierten Ziele erreicht 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. So will die FZAG in einer Ausstellung am Flughafen Zürich die Mitarbeitenden und die Öffentlichkeit für die verschiedenen Umweltthemen sensibilisieren und die getroffenen Massnahmen erklären. Die neun Vitrinen sind als Wanderausstellung konzipiert und sind an verschiedenen Orten am Flughafen Zürich und in der Region zu sehen. Zudem erscheinen folgende Publikationen 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.
- Umweltbericht im Rahmen des jährlichen Geschäftsberichtes: 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.

### **Massnahmen**

Grundlage für eine Umweltanalyse und die darauf aufbauende Massnahmenplanung ist ein entsprechendes Datenmanagement. Jedes Jahr werden die Umweltdaten flughafenweit gesammelt, erfasst und aufgearbeitet sowie in Form branchenüblicher Kennzahlen systematisch ausgewiesen. Sie stellen die Umweltsituation und deren Entwicklung dar. Die FZAG erstellt anhand dieser Umweltdaten wie auch der rechtlichen und behördlichen Forderungen sowie des Umweltleitbilds für die einzelnen Unternehmensbereiche Umweltportfolios. Darin werden die wichtigen Umweltaspekte hinsichtlich Betroffenheit, Einflusspotenzial und Handlungsverpflichtung überprüft und gewichtet. Diese Umweltportfolios bilden die Grundlage zur Massnahmenplanung. Die Umsetzung dieser Massnahmen wird innerhalb der FZAG begleitet und kontrolliert. So müssen die Linienverantwortlichen ihre umweltrelevanten Prozesse beherrschen und weiterentwickeln. In einem Management-Review zuhanden der Geschäftsleitung wird zudem jährlich über die Umsetzung der Massnahmen und die Umweltsituation Rechenschaft abgelegt. Davon ausgehend legt die Geschäftsleitung neue Leitplanken fest.

#### **Neue Nachtsperreordnung**

Ende Dezember 2003 beantragte die Flughafen Zürich AG auf Initiative des Regierungsrates des Kantons Zürich dem Bundesamt für Zivilluftfahrt (BAZL), die Nachtflugsperrung neu auf sieben Stunden auszudehnen (23.00 Uhr, im Verspätungsfall 23.30 Uhr, bis 06.00 Uhr). Zwar genehmigte das BAZL die entsprechenden Bestimmungen im so genannten vorläufigen Betriebsreglement (vBR) am 29. März 2005, doch konnte die neue Nachtflugsperrung infolge der vielen an das Bundesverwaltungsgericht gerichteten Beschwerden gegen andere Bestimmungen des vBR nicht sofort in Kraft gesetzt werden. Im April 2010 erklärte das Bundesgericht ein Urteil des Bundesverwaltungsgerichts vom 10. Dezember 2009 hinsichtlich der verlängerten Nachtflugsperrung für umsetzbar. Das Bundesamt für Zivilluftfahrt entschied daraufhin, dass die neue, siebenstündige Nachtflugsperrung per 29. Juli 2010 umzusetzen sei. Die Bestimmung von § 3 Abs. 3 des Flughafengesetzes, wonach der Kanton darauf hinwirken solle, dass eine Nachtflugsperrung von sieben Stunden eingehalten wird, ist somit erfüllt.

Allerdings konnte die freie Pistenbenützung im Tagesbetrieb, wie sie ebenfalls mit dem vBR beantragt worden war, bis anhin wegen häufiger Beschwerden noch nicht umgesetzt werden. Die freie Pistenbenützung ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Verspätungen gering

gehalten bzw. innert relativer kurzer Frist abgebaut werden können. Damit soll unter anderem verhindert werden, dass im Laufe des Tages Verspätungen entstehen, die sich bis in die Nachtzeit hin fortpflanzen und dann abgebaut werden müssen. Unter den heutigen Rahmenbedingungen werden verschiedene Stossrichtungen verfolgt, um die Verspätungen zu verringern. So versucht die FZAG beispielsweise mit einem aufwändigen Koordinationsprozess unter den Flughafenpartnern schon tagsüber, Verspätungen nach 23.00 Uhr bzw. 23.30 Uhr gar nicht entstehen zu lassen. Das Verfahren hat sich seit der Einführung der neuen Nachtsperreordnung per 29. Juli 2010 insofern bewährt, dass bisher nur sehr wenige Ausnahmegenehmigungen von der Nachtsperreordnung durch die FZAG erteilt werden mussten.

Das Amt für Verkehr des Kantons Zürich überwacht gestützt auf § 3 Abs. 1 des Flughafengesetzes die Einhaltung der Nachtflugordnung und meldet Übertretungen der Aufsichtsbehörde des Bundes.

#### Revision Lärmgebührenordnung

Der Verwaltungsrat der FZAG hat im August 2010 ein neues Lärmgebührenmodell verabschiedet. Das seit April 2000 gültige Lärmgebührenmodell des Flughafens Zürich wird in zwei Schritten 2011 und 2015 angepasst. Ziel ist, weiterhin eine möglichst lärmgünstige Flotte in Zürich starten und landen zu lassen.

Gemäss dem heute geltenden Lärmgebührenmodell des Flughafens Zürich wird jedes Flugzeug anhand von in Zürich gemessenen Lärmwerten in eine von fünf Lärmklassen eingeteilt. Für die verschiedenen Lärmklassen gelten unterschiedlich hohe Gebühren. Zusätzlich zu den Tageslärmgebühren fallen bei Starts und Landungen zwischen 22:00 und 06:00 Uhr Nachtlärmgebühren an, die ebenfalls je nach Lärmklasse und Zeitfenster variieren. Derzeit wird der Flughafen Zürich mehrheitlich von Flugzeugtypen der gebührenfreien Klasse V angefliegen.

#### Gebührenerhöhung für Lärmklassen I und II im Jahr 2011

Auf dem Weg zur Revision des Lärmgebührenmodells werden in einem ersten Schritt auf den Sommerflugplan 2011 hin die Gebühren für die Flugzeuge in den Lärmklassen I und II stark erhöht. Damit soll der Anteil lauter Flugzeuge am Flughafen Zürich weiter verringert werden. Die Gebühren betragen neu ab Sommerflugplan 2011 für die Lärmklasse I 2000 Franken (bisher 1000 Franken) und für die Lärmklasse II 1200 Franken (bisher 600 Franken). Auch die entsprechenden Nachtlärmgebühren werden erhöht.

#### Überarbeitung des Lärmgebührenmodells im Jahr 2013

Im Jahr 2013 wird dann in einem zweiten Schritt das Lärmgebührenmodell überarbeitet. Aufgrund der dazumal vorliegenden aktuellen Daten werden die Lärmwerte bereinigt und eine Neueinteilung der Flugzeuge in die bestehenden Lärmklassen I bis V vorgenommen. Gleichzeitig soll die Einführung eines Bonus für besonders lärmgünstige Flugzeugtypen mit innovativer Technologie geprüft werden. Dieser Bonus soll die Fluggesellschaften motivieren, Zürich mit

möglichst lärmgünstigen Maschinen anzufliegen. Die Einführung des überarbeiteten Modells ist für 2015 vorgesehen. Mit der frühen Bekanntgabe der Gebührenanpassung sollen rechtzeitig Anreize geschaffen werden. 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 Projekte bei der grossräumigen 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. Die aufgrund eines Entscheids des Bundesgerichtes ermöglichte Umsetzung der vom Regierungsrat initiierten verlängerten Nachtruhe bedeutet eine wesentliche Verbesserung für die Anwohner des Flughafens Zürich. Die Erhöhung der Lärmgebühren und vor allem die Einführung eines neuen Lärmgebührenmodells im Jahre 2015 wird zusammen mit dem technischen Fortschritt zu einer weiteren Abnahme der Lärmbelastigung durch den Betrieb des Flughafens Zürich führen.

### **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 (2009: 190.6 Mio. CHF, davon rund 75 Mio. CHF Gewinn aus dem Teilverkauf der Beteiligung am Flughafen Bangalore in Indien) 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).

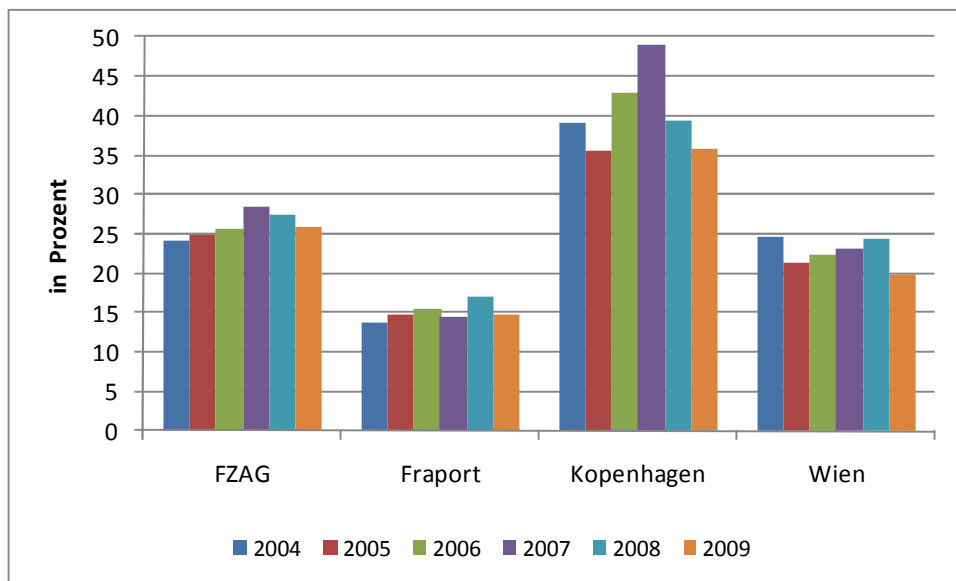
Die folgenden Abbildungen zeigen einen Vergleich der EBIT-Margen<sup>4</sup> (Abbildung 11) und des ROCE<sup>5</sup> (Abbildung 12) der FZAG mit jenen der Fraport, sowie der Flughäfen Kopenhagen und Wien. Fraport ist die einzige der vier Flughafengesellschaften, die in grossen Stil im Ausland tätig ist. 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, allerdings hat sich die EBIT-Marge des Flughafens Kopenhagen in letzter Zeit deutlich verschlechtert.

---

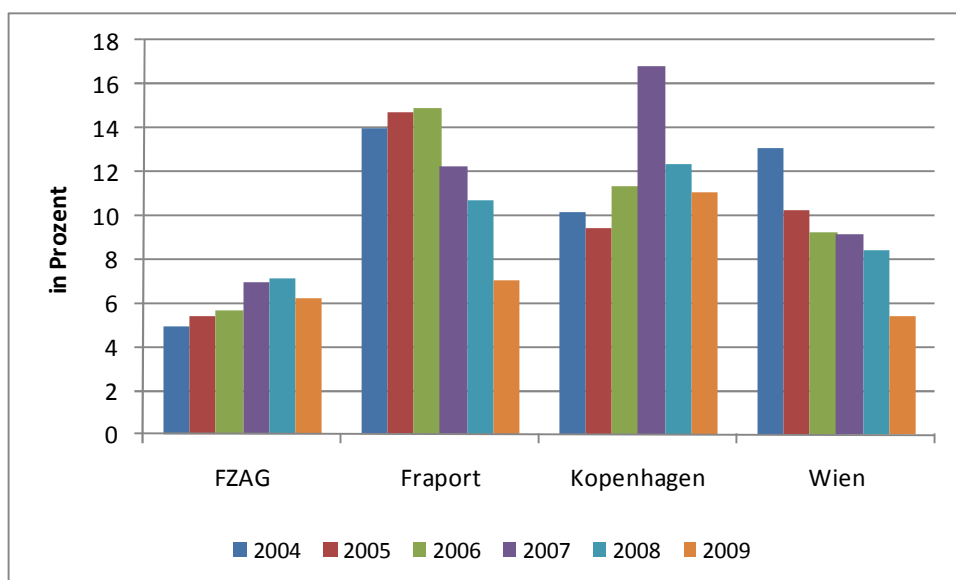
<sup>4</sup> Zur Definition des EBIT siehe Fussnote 3.

<sup>5</sup> 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 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 flughafennahen 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). Ende Januar 2009 konnte mit der Übernahme einer 51%igen Beteiligung am Hato International Airport in Curaçao die erste gemeinsame Akquisition erfolgreich abgeschlossen werden.

### 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" ge-

meinsam 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.

Die FZAG war bis am 29. Dezember 2009 mit 17% am Aktienkapital der Eigentümer- und Betreibergesellschaft des im Mai 2008 eröffneten Flughafens in Bengaluru, der Bangalore International Airport Ltd. (BIAL), beteiligt. Nach dem Teilverkauf von 12% des Aktienkapitals an die indische GVK Power & Infrastructure Ltd. (GVKPIL) ist die FZAG per Bilanzstichtag noch mit 5% an der indischen Flughafenbetreiberin beteiligt. Zudem ist sie über einen Operations-, Management- und Service-Level-Vertrag nach wie vor für den Betrieb des Flughafens verantwortlich. Aus diesem Vertrag fliessen der FZAG entsprechende Erträge zu. Die FZAG bleibt im Verwaltungsrat der BIAL vertreten.

**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 Abbau der finanziellen Beteiligung in Indien hat sich erstens für die FZAG ein nicht unerheblicher Buchgewinn realisieren lassen, und zweitens wurde 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 verkehrswirtschaftlichen 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 zehn Geschäftsjahren seit der Gründung der FZAG (2000 bis 2009) wurde sechsmal eine Dividende ausgeschüttet, nämlich im Jahre 2000 (CHF 5.50 pro Aktie) und ab dem Geschäftsjahr 2005. Für das Jahr 2009 wurde eine ordentliche Dividende von CHF 5.00 und eine Sonderdividende aus der Teilveräusserung der Beteiligung am Bangalore International Airport Ltd. von CHF 2.50 pro Aktie ausbezahlt. 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 2009 bei 24.2%. 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 indessen noch aus, worauf die Flughafenhalterin bei Gelegenheit hinzuweisen ist.

## **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. Der Ver-

kehrsrückgang aufgrund der Finanzkrise fiel in Zürich wesentlich geringer aus als auf vergleichbaren Flughäfen und scheint keinen nachhaltigen Effekt auf die Verkehrsentwicklung am Flughafen gehabt zu haben. Die Eigentümerstrategie hat sich bewährt. Es besteht daher zurzeit kein Handlungsbedarf bezüglich einer Anpassung der Eigentümerstrategie. Nach wie vor zeichnet sich jedoch eine Änderung in den Rahmenbedingungen ab. Im Rahmen der 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. Gegenwärtig ist aber offen, wann dieser Teil der Revision des LFG spruchreif sein wird. Bereits stattgefunden hat dagegen die Vernehmlassung zur Teilrevision I (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 zweite Controlling-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***

Nach dem Verkehrsrückgang aufgrund der jüngsten Finanzkrise hat sich die Nachfrage bei den Fluggesellschaften und den Flughäfen weltweit erholt. Es kann nach wie vor davon auszugehen werden, dass der Luftverkehrsmarkt auch in Zukunft wachsen wird. Der Flughafen Zürich steht im Jahre 2010 in Bezug auf das Passagieraufkommen wieder ungefähr dort, wo er vor zehn Jahren schon einmal stand. Allerdings ist die Zusammensetzung des Verkehrs heute wesentlich „gesünder“, beträgt doch der Anteil der Umsteigepassagiere nur noch gut ein Drittel (Jahr 2000: 44 Prozent) bzw. macht der Lokalverkehr rund zwei Drittel der Passagiere (Jahr 2000: 56 Prozent) aus. Die SWISS als Hauptkundin des Flughafens Zürich steht wirtschaftlich besser da als die meisten ihrer Konkurrenten und erweitert ihr Streckennetz. Der Flughafen Zürich wird vom Flottenausbau, den die SWISS für die kommenden Jahre plant, profitieren können.

### ***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 erreicht worden.

#### *Umweltschutz*

Die FZAG befindet sich als Konzessionärin des Bundes 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 Ab-

wicklung 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. Die aufgrund eines Entscheids des Bundesgerichtes ermöglichte Umsetzung der vom Regierungsrat initiierten verlängerten Nachtruhe bedeutet eine wesentliche Verbesserung für die Anwohner des Flughafens Zürich. Die Erhöhung der Lärmgebühren und vor allem die Einführung eines neuen Lärmgebührenmodells im Jahre 2015 wird zusammen mit dem technischen Fortschritt zu einer weiteren Abnahme der Lärmbelästigung durch den Betrieb des Flughafens Zürich führen.

#### *Unternehmensführung*

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.

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 Auslandsbeteiligungen begrenzt. Mit dem Abbau der finanziellen Beteiligung in Indien hat sich erstens für die FZAG ein nicht unerheblicher Buchgewinn realisieren lassen, und zweitens wurde auch das finanzielle Risiko reduziert. Auch dies ist im Sinne der Eigentümerstrategie des Kantons Zürich.

In den zehn Geschäftsjahren seit der Gründung der FZAG (2000 bis 2009) wurde sechsmal eine Dividende ausgeschüttet, nämlich im Jahre 2000 (CHF 5.50 pro Aktie) und ab dem Geschäftsjahr 2005, wobei für das Jahr 2009 eine ordentliche Dividende von CHF 5.00 und eine Sonder-

dividende aus dem Erfolg der Teilveräusserung des Bangalore International Airport Ltd. von CHF 2.50 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 2009 bei 24.2%. 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 in Zukunft 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 Luftfahrtspolitik 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 2010.....	8
Abbildung 3: Prognostizierte Wachstumsraten des Luftverkehrs in Europa 2010-2029.....	9
Abbildung 4: Flottenentwicklung der SWISS (2001: Swissair und Crossair) .....	10
Abbildung 5: Entwicklung der Zahl der Passagiere und Flüge.....	11
Abbildung 6: Passagierkilometer ausgewählter Fluggesellschaften (1997 – 2009).....	12
Abbildung 7: Verkehrsentwicklung am Flughafen Zürich.....	14
Abbildung 8: Die 20 grössten Flughäfen in Europa (2009) .....	15
Abbildung 9: Globale Erreichbarkeit, internationaler Vergleich.....	18
Abbildung 10: Kontinentale Erreichbarkeit, internationaler Vergleich .....	19
Abbildung 11: EBIT-Margen im Vergleich .....	26
Abbildung 12: ROCE im Vergleich.....	26