CASE-STORY - FLUGHAFEN ZÜRICH - 2. NOVEMBER 2026

Ein Grossprojekt realisieren bei laufendem Betrieb

Was uns der Flughafen Zürich über langfristiges Denken gelehrt hat

Ein Portfolio von 130 Gebäuden. Eine Baustelle über fünfzehn Jahre, geführt ohne Unterbruch von Betrieb und Verkehr. Ein künftiges Dock von 545 Metern Länge in Holzbauweise.
International: neun Flughäfen ausserhalb der Schweiz, von Brasilien bis Indien.

Am 2. November 2026 hat die Flughafen Zürich AG ihre Dossiers für FIABCI-SUISSE geöffnet.
Bericht über einen Nachmittag, der viel über unsere Art aussagt, langfristig zu denken.



The Circle, 13.30 Uhr. Lydia Naef eröffnet die Case-Story vor vollem Saal: der Nutzungsmix der «Flughafenstadt». Foto FIABCI-SUISSE.

Ein Format, das verpflichtet

Eine Case-Story ist nicht einfach eine Konferenz. Sie ist das vollständige Eintauchen in ein Projekt von Bedeutung für die Schweiz. Wir bitten unsere Gastgeber nicht darum, eine Vitrine zu zeigen, wir bitten sie, ein Dossier zu öffnen und die Fragen anzunehmen, die damit kommen. Am 2. November 2026 hat sich die Flughafen Zürich AG vorbehaltlos darauf eingelassen, und ich möchte es gleich sagen: einen Berufsverband mitten in die eigenen Investitionsentscheide zu führen, mit den Zahlen und den Zwängen, verlangt ein Vertrauen, das nicht jedes Unternehmen gewährt.

Wir waren im The Circle versammelt, jenem neuen Dienstleistungsquartier, das der Flughafen in gut fünf Jahren Bauzeit aus dem Boden gehoben hat, ohne den Passagierverkehr zu stören, und das seit November 2020 in Betrieb ist. Der Ort war keine Kulisse. Er war bereits das erste Argument des Tages: Ein Flughafen, der nicht mehr über seine Pisten wachsen kann, muss lernen, anders zu wachsen.

Was ein Flughafen verwaltet, der zum Territorium geworden ist



Lydia Naef

Chief Real Estate Officer (CREO), Mitglied der Geschäftsleitung

Betriebsökonomin FH mit einem MBA in International Real Estate Management. 2012 zur Flughafen Zürich AG gestossen, leitet sie seit September 2022 den Bereich Real Estate: Entwicklung, Bau und Engineering sowie das Management sämtlicher Gebäude und Anlagen des Flughafens. Sie eröffnete den Nachmittag mit der strategischen Einordnung.

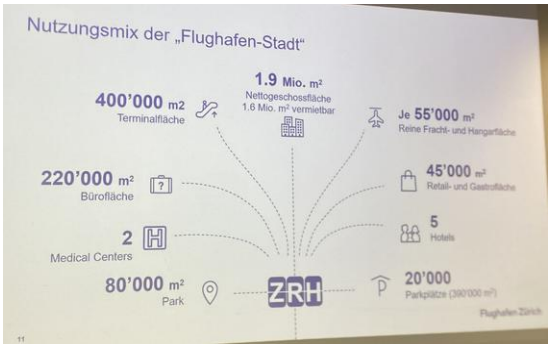
Die Grössenordnungen ordnen das Thema sofort ein: 130 Gebäude, 1,9 Millionen m² Nettogeschossfläche, 8,7 Millionen m² Land und 420 Millionen Franken jährliche Mieterträge, Parkierung inbegriffen. Ein Portfolio, das durch seine Entwicklungsvision für ein komplexes Quartier besticht, die Marktnachfrage genau trifft und solide, dauerhafte Renditen erwirtschaftet.

Der Nutzungsmix gibt jedem institutionellen Eigentümer zu denken: 400′000 m² Terminalflächen, 220′000 m² Büroflächen, 45′000 m² Verkaufs- und Gastronomieflächen, 55′000 m² Frachtflächen und ebenso viele Hangarflächen, fünf Hotels, zwei medizinische Zentren, 80′000 m² Parkanlagen und 20′000 Parkplätze verteilt auf 390′000 m². Von den 1,9 Millionen m² Geschossfläche sind 1,6 Millionen vermietbar. Das ist kein Flughafen mit ein paar Läden mehr, das ist eine Stadt, deren Motor die Luftfahrt ist.



The Circle, Innenhof: über 90 % der Flächen bereits vermietet, mehr als 50 Unternehmen und über 5'000 Arbeitsplätze auf dem fertiggestellten Areal.

Eine echte wirtschaftliche Lunge für die Region. Quelle: Flughafen Zürich AG, Juli 2025.



Der Nutzungsmix der «Flughafenstadt», wie er in der Sitzung vorgestellt wurde.



Die Eckwerte des Portfoliomanagements. Quelle: Flughafen Zürich AG, 2. November 2026.

Der Kipppunkt liegt anderswo. Das Pistensystem hat aufgrund der sich kreuzenden Pisten eine natürliche Kapazitätsgrenze. Ist sie erreicht, kann die Luftfahrt selbst keine zusätzliche Bewegung und keinen zusätzlichen Passagier mehr aufnehmen. Die Folge ist in ihrer Einfachheit brutal: Das künftige Wachstum des Unternehmens kommt nicht mehr vom Vorfeld. Es kommt aus der Immobilie und aus der internationalen Expansion.

> *«Unser Pistensystem hat aufgrund der sich kreuzenden Pisten eine natürliche Kapazitätsgrenze. Ist sie erreicht, kommt das Wachstum nicht mehr vom Vorfeld.»*
>
> Lydia Naef, Chief Real Estate Officer, Flughafen Zürich AG

Diversifizieren also, und zwar auf dem Boden, den man bereits besitzt. Das Portfolio umfasst Handel, Hotellerie, Büro, Logistik, Industriezonen und Infrastruktur, dazu kommt längerfristig das Wohnen, auf einem Perimeter, auf dem Verdichtung weiterhin möglich ist. Die vorgeschlagene Lesart sind drei Pole, die sich auf demselben Boden überlagern: ein Commuter Hub, ein Travel Hub und ein Business Hub. Drei Flusslogiken, drei Kundschaften, ein einziger Boden, und Erträge, die nicht mehr von der Zahl der Flugbewegungen abhängen.



Drei Pole auf demselben Boden: Commuter Hub, Travel Hub und Business Hub, rund um The Circle, das Airside Center und das Airport Shopping. Quelle: Flughafen Zürich AG.

ELP: Operation am offenen Herzen

Der zweite Teil des Nachmittags führte uns in das Projekt ELP (Erweiterung landseitige Passagierflächen), also in die Erweiterung der Passagierflächen auf der Landseite. Rund 55′000 m² werden neu gebaut oder saniert, in jenem Bereich, in dem sich alle frei bewegen, zwischen SBB-Bahnhof, Parkhaus, Airport Shopping und The Circle. Die Verkaufsfläche wächst von 40′000 auf 84′000 m², mit rund dreissig Verkaufszonen, einem Foyer von etwa fünfzehn Metern Höhe, einer Galerie, Aussenterrassen und Eventflächen. Ein ganzes Gebäude wird der Food Hall gewidmet, die zum Mittelpunkt der Freizeitaktivitäten der Besucherinnen und Besucher werden soll.



Die Ebenen des Projekts ELP: SBB, Busstation, Retail, Logistik und Food Hall übereinander zwischen The Circle und den Ankunfts- und Abflugbereichen. Quelle: Flughafen Zürich AG.

Mehr noch als die Flächen beeindruckt die Dauer des Projekts. Der Wettbewerb geht auf 2014 zurück, die Ausführung startete 2021, und die Fertigstellung erstreckt sich über rund fünfzehn Jahre. Dazwischen eine Pandemie, eine Überarbeitung des Programms und eine Vorgabe, die alles bestimmt: Nichts darf schliessen.

Die Parkhäuser bleiben zugänglich, die Reisenden gehen weiterhin durch, die Züge fahren weiterhin unter dem Gebäude ein. Die Kranbahnen wurden in ihren Bewegungen eingeschränkt, um die Zufahrten nicht zu blockieren, der Brandschutz musste Phase für Phase aufrechterhalten werden, und die Verbindung zwischen Airport Shopping und den Terminals verlangte eine hydraulische Lösung, weil es keinen anderen Weg hindurch gab.



Die technische Besichtigung hinter den Kulissen: die Personal- und Warenflüsse, die jene der Passagiere nie kreuzen.



Die ELP-Baustelle vom The Circle aus gesehen. Alles entsteht bei laufendem Betrieb, Parkhäuser und Züge inbegriffen.

Das ist eine Lektion in Demut für unseren Berufsstand. Wir sprechen gern von Fünfjahreszyklen und von Renditen im Horizont des nächsten Geschäftsjahres. Hier wurde die Governance so angelegt, dass sie länger dauert als die Laufbahnen jener, die sie aufgesetzt haben: zwei parallele Mandate, eine Generalplanung und eine Ausführungsplanung, getrennte Kompetenzen, Entscheide, die auf zwanzig Jahre hinaus verantwortet werden.

Dock A: 545 Meter Holz

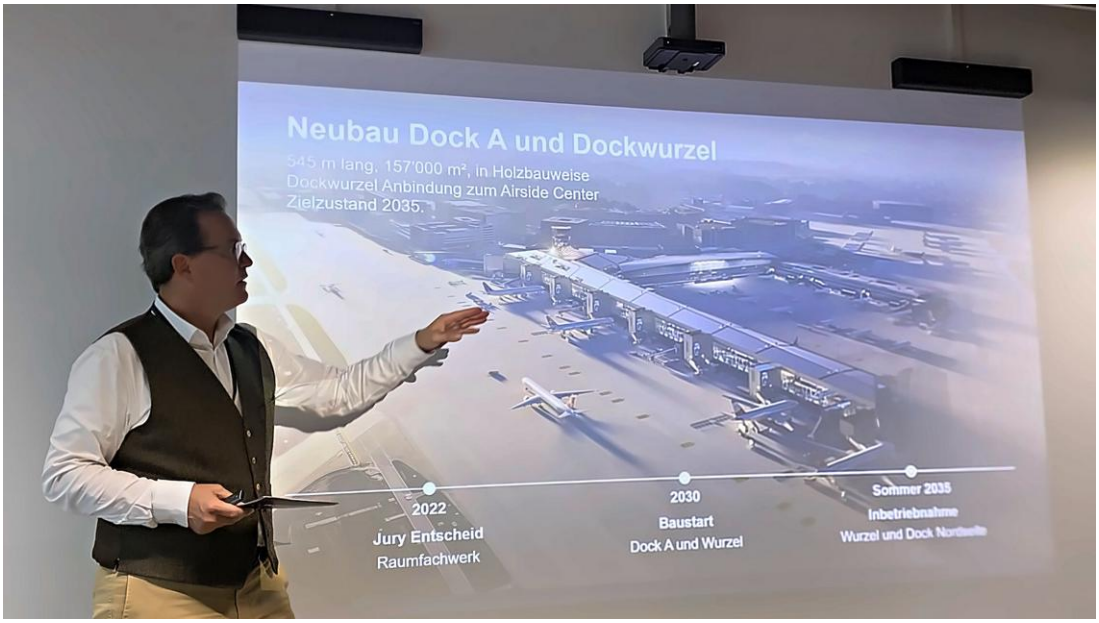


Nicolas Schenk

Head of Development & Construction EFHK

Er leitet die Terminalentwicklung am Flughafen Zürich, eine Aufgabe, die er 2026 übernommen hat, nach über sechs Jahren als Chief Development Officer des Noida International Airport bei Delhi, einem der grössten Greenfield-Flughafenprojekte Indiens, realisiert über eine Tochtergesellschaft von Zurich Airport International. Zuvor Vice President International Business in Zürich. Vom unbebauten Feld zur Transformation im laufenden Betrieb.

Das neue Dock A wird 545 Meter lang und 157'000 m² gross, überwiegend in Holzbauweise, mit einer Anbindung, der Dockwurzel, an das Airside Center. Zielzustand: 2035. Die Wettbewerbsjury entschied 2022 zugunsten des Projekts Raumfachwerk, der Baustart ist für 2030 vorgesehen, die Inbetriebnahme von Wurzel und Dock Nordseite auf Sommer 2035.



Das neue Dock A und seine Wurzel, mit den Meilensteinen des Programms. Quelle: Flughafen Zürich AG.

Aus Immobiliensicht gelesen, lässt sich das Dossier auf vier Zahlen bringen: über eine Milliarde Franken für das gesamte Dock A, Tower und Wurzel inbegriffen; eine Nutzungsdauer von mindestens vierzig Jahren; rund 250 Tonnen CO_2 pro Jahr weniger als das heutige Dock; und ein Bauzeitfenster 2027-2035 vollständig unter Betrieb. Der Entscheid, neu zu bauen statt zu sanieren, fiel auf der Grundlage der gesamten Lebenszykluskosten, nicht der Investitionskosten allein. Ich betone diesen Punkt, weil er im Kern dessen liegt, wofür wir einstehen: Ein Objekt beurteilt sich nicht allein nach

seinem Gestehungspreis, sondern nach seinem Nutzen und nach den Nutzungen, die über seine Lebensdauer dazu passen.



Das Dock A aus Immobiliensicht: Gesamtkosten, Nutzungsdauer, CO_2-Einsparung und Bauzeitfenster.
Quelle: Flughafen Zürich AG.

> *«Neubau statt Sanierung: Wir bauen neu, weil das bestehende Gebäude am Ende seines Lebenszyklus angelangt ist, und weil die Rechnung über die gesamten Lebenszykluskosten gemacht wird, nicht über die Erstinvestition.»*
>
> Nicolas Schenk, Head of Development & Construction, Flughafen Zürich AG

Eine Vorgabe zur Reihenfolge verdient es, hervorgehoben zu werden, weil sie die ganze Übung zusammenfasst: Der neue Tower muss in Betrieb sein, bevor die Dock-Baustelle den Fluglotsen die Sichtlinien auf die Pisten abschneidet. Die Reihenfolge der Arbeiten wird nicht vom Budget diktiert, sondern von der Flugsicherheit. Zur Frage des Holzes schliesslich fiel die Antwort in der Sitzung offen aus: Kein einzelner Lieferant wird das nötige Volumen allein decken, und der lokale Holzmarkt bereitet sich darauf vor.



Ende der Präsentation des Programms Flughafenkopf.
Die sechste Ausbauetappe des Flughafens Zürich wird die nächsten fünfzehn Jahre prägen.

Swiss made, exportiert und rentabel

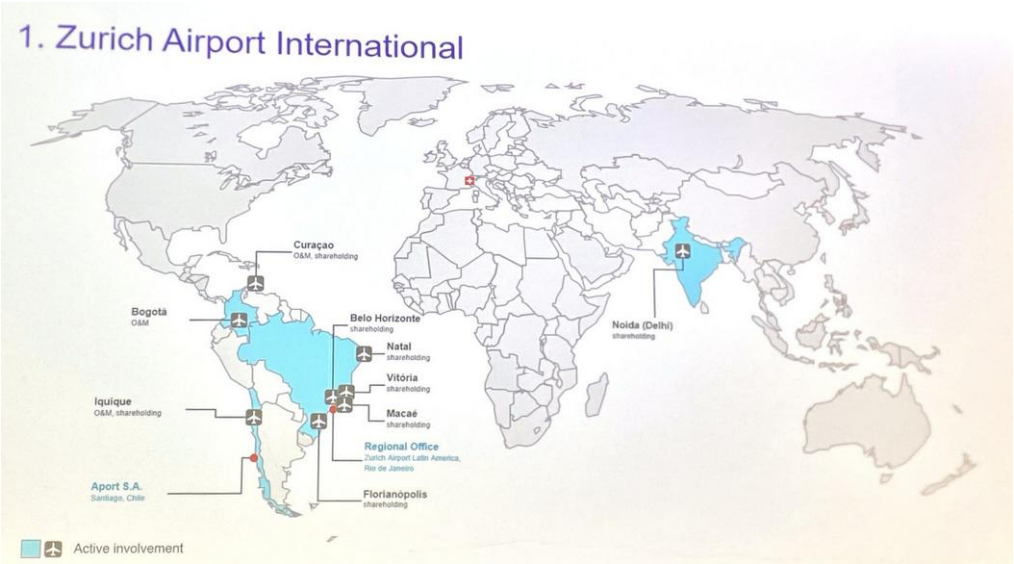


Daniel Bircher

Chief International Officer (CIO)

Seit 2006 bei der Flughafen Zürich AG, leitete er den Betrieb sowie Flughäfen im Ausland: Operation Director in Bangalore, COO in Belo Horizonte und CEO von Zurich Airport Asia in Malaysia. Im Mai 2021 übernahm er den neu geschaffenen Bereich International, der die Aktivitäten der Gruppe entwickelt und ihre Flughäfen und Tochtergesellschaften weltweit betreut.

Ausserhalb der Schweiz betreibt die Gruppe heute ein Portfolio, das jährlich über 70 Millionen Passagiere abwickelt, aufgebaut seit der Privatisierung von 2000, mit einer bewusst gewählten Position als Investorin und Betreiberin zugleich.



Das internationale Portfolio, Flughafen für Flughafen: Passagiere 2025, Konzessionsdauer und Beteiligungsquote. Quelle: Flughafen Zürich AG



Brasilien bildet das Fundament: Florianópolis, 5,2 Millionen Passagiere im Jahr 2025, Konzession bis 2047; Vitória und Macaé, 3,9 Millionen, bis 2049; Natal, 2,4 Millionen, bis 2054; alles zu 100 % gehalten. Dazu kommen Belo Horizonte mit 13,3 Millionen Passagieren, Iquique in Chile, Curaçao sowie der Betrieb von El Dorado in Bogotá mit 46 Millionen Passagieren, unter einem Betriebs- und

Unterhaltsvertrag ohne Kapitalbeteiligung. Und Indien: Noida, Phase 1 ausgelegt auf 12 Millionen Passagiere, Konzession bis 2061, zu 100 % gehalten, seit dem 15. Juni 2026 effektiv in Betrieb.

Die Investitionslogik ist lesbar und in meinen Augen beispielhaft streng. Angestrebt werden Plattformen von 3 bis 20 Millionen Passagieren: darüber wird das politische Exposure vermutlich unbeherrschbar, darunter rechtfertigt sich der Führungsaufwand nicht. Mehrheitsbeteiligungen werden bevorzugt, um die Governance zu vereinfachen. Man hält bis zum Ende der Konzession, statt den Ausstieg zu suchen. Die Dividende ist die Ertragsquelle, der Verkauf nur eine Ergänzung: In Brasilien sind bereits 70 % der seit 2017 getätigten Investition in Form von Dividenden zurückgeflossen. Schliesslich verlangt die Gruppe einen IRR (internen Zinsfuss), der 5 bis 6 Prozentpunkte über jenem ihrer Zürcher Projekte liegt, eine Prämie für Währungsrisiko, Länderrisiko und makroökonomisches Risiko.



Der Lebenszyklus einer Flughafenkonzession, vom Start bis zum Hochlauf. Case Story FIABCI-SUISSE 2026



Auch die Fehlschläge werden nicht kaschiert. Der brasilianische Verkehr entwickelte sich rund 50 % unter den ursprünglichen Prognosen, und die Antwort war vertraglicher Natur: Neuverhandlung des Abgabemodells, Wechsel von einem fixen Betrag zu einem Prozentsatz des Umsatzes, Möglichkeit der Rückgabe und der Neuausschreibung. Es ist diese Fähigkeit, eine falsche Annahme anzuerkennen und sie zu korrigieren, die eine Betreiberin von einer Spekulantin unterscheidet.

Was die FIABCI mitnimmt

Drei Dinge, und sie decken sich genau mit den drei Pfeilern unserer Strategie ROAD 28.

Zuerst die Nachhaltigkeit, nicht als Label, sondern als Rechnung: in Holz neu bauen, auf Basis der Lebenszykluskosten entscheiden, Netto-Null über die Senkung des Wärmebedarfs und über erneuerbare Energie anstreben, und unter dem Boden eine eiszeitliche Rinne in 300 Metern Tiefe als natürlichen Wärme- und Kältespeicher nutzen.

Dann die Innovation, die hier keine Frage der Technologie ist, sondern der Methode: Personenflüsse modellieren, bevor Flächen gezeichnet werden, Generalplanung und Ausführungsplanung trennen, akzeptieren, dass ein Projekt seine Urheber überdauert.

Und schliesslich Investment und Asset Management, mit jener Disziplin, die wir uns alle auferlegen sollten: eine geschriebene These, eine Zielgrösse, eine Haltedauer, und den Mut, sie zu revidieren, wenn die Zahlen ihr widersprechen.

Schliesslich ist hervorzuheben, was dieser Besuch über unser Land aussagt. Ein im weltweiten Massstab mittelgrosser Schweizer Flughafen exportiert heute sein Know-how in Betrieb und Immobilienentwicklung nach Indien, Brasilien, Chile, Kolumbien und in die Karibik, und er tut dies mit Renditen, die halten. Swiss made ist nicht nur ein Label auf einem Produkt: Es ist eine Art, über dreissig Jahre zu planen, Verträge zu schliessen und sein Wort zu halten. Unsere Mitglieder wissen das, unsere ausländischen Partner erinnern uns daran, und unsere Rolle als Verband ist es, dies weiterhin sichtbar zu machen.

Ein Faden, der seit zehn Jahren hält

FIABCI-SUISSE war bereits 2016 am Flughafen Zürich zu Gast. Zehn Jahre liegen zwischen den beiden Besuchen, und der Vergleich der Bilder spricht für sich: Wo Wartezonen und oberirdische Parkplätze standen, erheben sich heute The Circle und die ELP-Baustelle. Was sich nicht geändert hat, ist die Methode des Hauses, und sie ist auch die unsere: weit nach vorn schauen, sich treffen, bewährte Praktiken teilen, und dann gemeinsam vorangehen.





Case-Story FIABCI-SUISSE am Flughafen Zürich, 2016: die Baustelle, wie wir sie vor zehn Jahren besichtigt haben. Fotos FIABCI-SUISSE.

Ich danke Lydia Naef, Nicolas Schenk und Daniel Bircher herzlich für ihre Verfügbarkeit und für die Qualität ihrer Präsentationen, ebenso Markus Streckeisen, Vorstandsmitglied von FIABCI-SUISSE, sowie allen Personen und Teams der Flughafen Zürich AG, die uns empfangen und uns dieses Grossprojekt vorgestellt haben, mit der technischen Besichtigung hinter den Kulissen dieses einzigartigen Ortes.

Mein Dank gilt ebenso unseren Sponsoren, PURE Group, Swiss Circle AG und Baertschi Partner, ohne die es diese Begegnungen nicht gäbe, und unseren Mitgliedern aus den drei Sprachregionen, die für einen Tag angereist sind, der von Genf aus früh begann.

Vitali Bekker
Präsident von FIABCI-SUISSE
www.fiabci.ch

Verfasst am 10. November 2026

Unser Case-Story-Partner: **Flughafen Zürich AG**

Ein herzliches Dankeschön an unsere Sponsoren

PURE · Swiss Circle Rund um Immobilien · Baertschi Partner Bauingenieure & Consulting

QUELLEN
Referenzen

Flughafen Zürich AG, Präsentationen vom 2. November 2026.

In der Sitzung projizierte Folien: «Eckwerte Property Management», «Projektebenen», «Neubau Dock A und Dockwurzel», «Neubau Dock A aus Immobiliensicht», «International business is handling over 70 million passenger traffic». Vor Ort aufgenommene Fotografien. Sie sind die Quelle sämtlicher im Artikel genannten Zahlen zu Flächen, Kosten, Terminen und internationalem Portfolio.

Flughafen Zürich AG, Jahresergebnis 2025, Medienmitteilung Newsroom.

32,6 Millionen Passagiere in Zürich (+4,5 %), Betriebsertrag von 1′361 Millionen Franken, EBITDA von 762 Millionen, Konzernergebnis von 346 Millionen, Immobilienerträge von 198 Millionen, Investitionen von 716 Millionen, davon 503 Millionen am Standort Zürich, 16,0 Millionen Passagiere an den ausländischen Flughäfen der Gruppe.

Flughafen Zürich AG, Seite «Politische Grundlagen: Betriebskonzession».

Vom Bund erteilte Betriebskonzession, laufend bis 2051.

Bildnachweis

FIABCI-SUISSE, 2. November 2026.
Fotografien des Anlasses. Die in der Sitzung aufgenommenen Folienansichten; ihr Inhalt gehört der Flughafen Zürich AG und wird zu Informationszwecken wiedergegeben.

GALERIE

2. November 2026, 13.30 bis 18.45 Uhr



Von links nach rechts: das Airside Center während des Apéros, The Circle bei Einbruch der Nacht und die ELP-Baustelle von den oberen Geschossen aus gesehen.



Empfang und erste Gespräche vor der Eröffnung der Sitzung.



Lydia Naef eröffnet die Case-Story: «Zurich Airport, Developments, Projects & Vision».



Rund um das Modell, vor dem Empfang im Airside Center.



Zürich Flughafen: Der Fernbahnhof liegt direkt unter den Terminals.



Das Airside Center, Tragwerk und Glasdach, letzte Etappe des Nachmittags.



Networking zwischen Deutschschweizer, Westschweizer und Tessiner Mitgliedern.



Apéro im Airside Center.







Der letzte Drink, mit Blick auf die Pisten.
Die Gespräche, die den Besuch verlängern: Oft entscheidet sich genau dort alles.