

Pünktlich! Im Frühjahr 2026 öffnet Terminal 3 am Flughafen Frankfurt

Das Erfolgsprojekt, das durch Turbulenzen ging

Oliver Steeger

Baustellen sind ein Reich für Eingeweihte. Wer von außen kommt, verliert schnell die Orientierung. Wir nehmen jetzt die Route, die Fluggäste später beim Abflug gehen werden, sagte uns Andreas Mehring von der Fraport AG, der uns über die Baustelle führte. Er ergänzte: Anders als wir sollen die Passagiere später den Weg allein finden – kurze Wege, klare Richtung, intuitive Orientierung. Das ist ein Ziel des Bauprojekts Terminal 3 am Flughafen Frankfurt. Wie mit Leuchtmarker unterlegt.

Unsere erste Station an dem winterlichen Tag vor einem Jahr: Die künftige Abflughalle. Zu sehen waren bereits die künftigen Check-In-Inseln und die Transportbänder für die Gepäckabgabe. Selbst die Vorrichtung für die „Klapptafel“ war für uns erkennbar, die digitale Anzeige der Flüge. Warmfarbene, edel wirkende Bodenkacheln, Jurakalk aus Bayern. Dann legten wir die Köpfe in den Nacken – und blickten staunend zur mattschwarzen Metallrasterdecke. Hoch wie eine Boeing 747-800, Achtzehn Meter. Die Abflughalle wird Passagiere empfangen mit Großzügigkeit, Licht und klarer Struktur. Ein Raum zum Durchatmen, der signalisiert: Hier will man Passagiere nicht einfach „abfertigen“. Ihr Reiseerlebnis soll schon am Flughafen beginnen.

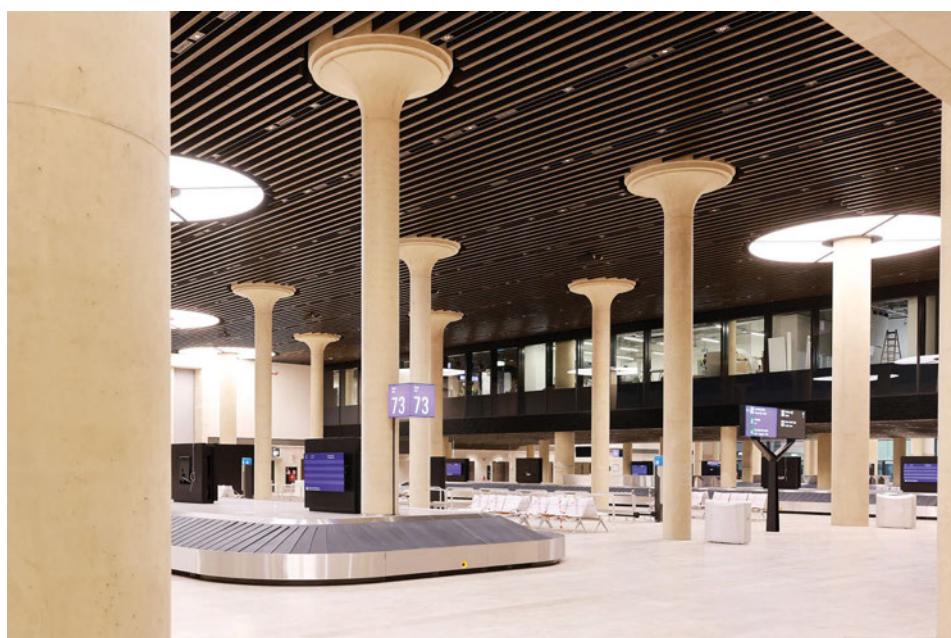
Wir folgten weiter dem Weg der künftigen Passagiere. Vom Offenen nun ins Enge. Es ging in einen fensterlosen Durchgang. Baustellenleuchten warfen harte Schatten. Es roch leicht nach Lösungsmittel. Wir schlängelten uns an Stapeln mit Material vorbei, verloren kurz den Überblick. Doch wir spürten, dass hier Ordnung im Werden war. Jemand hatte sich intensiv damit befasst, wie er die künftigen Passagiere am besten führt: nämlich immer der Nase nach. „Wir sind jetzt dort, wo

künftig die Sicherheitskontrollen stattfinden“, erklärte Andreas Mehring.

Ein Jahr ist es her, dass wir die Baustelle des Terminal 3 am Flughafen Frankfurt besuchten. Das Projekt ist inzwischen gut vorangekommen. Es liegt weiterhin im Zeitplan. Die Check-In-Inseln und die Transportsysteme für das Gepäck sind weitgehend fertig – wie vieles im Terminal. 2026 geht er in Betrieb. Dafür laufen jetzt die Vorbereitungen. Danach wird der Neubau mit seinen drei Flugsteigen jährlich bis zu 19 Millionen Passagiere bedienen. Allein das Terminal 3 hat die Dimension regionaler Flughäfen – und deutlich mehr Kapazität als etwa die Airports in Hamburg, Stuttgart oder Köln-Bonn.

Maßstäbe setzt das neue Terminal am größten Deutschen Flughafen nicht nur mit seiner Kapazität. Auch seine *Passenger Experience*, wie dies in der Sprache der Luftfahrt heißt, soll den Frankfurter Airport international aufscheinen lassen. *Passenger Experience* ist zur harten Währung im Wettbewerb der Airports geworden.

Die Luftfahrtbranche hat verstanden, dass bei Flughäfen nicht mehr nur Verbindung und Umsteigezeit zählen. Heute punkten Flughäfen auch mit Komfort. Beispielsweise die Wege in Terminals: Fluggäste werden bei weiten und komplizierten Wegen schnell nervös. Das gilt übrigens auch für Vielflieger. Sie wollen einfache Wege, klar definiert, kurz und schnell erkennbar. Und die Wege sind bei weitem nicht alles, was Passenger Experience ausmacht. Es geht um Wohlfühlen, Erleb-



Die beeindruckende Deckenkonstruktion im Endzustand.
Foto: Fraport AG



Hohe Komplexität einfacher steuern - ob im Mittelstand oder im multinationalen Konzern

- ✓ Prozesse nachvollziehbar in den Projekten verankern
 - ✓ Projektqualität & Compliance sichern
 - ✓ Status aller Projekte überblicken
 - ✓ Entscheidungen auf Basis belastbarer Daten treffen

The screenshot displays a complex project management interface with several components:

- Dashboard:** A top-level view showing a grid of project cards. Each card includes a thumbnail, project name, lead, priority, progress bar, and a small summary table with columns for Leistung, Team, Ressourcen, and Kosten.
- Multiprojekt-Liste:** A detailed table view of all projects. The columns include Projekt, Projektname, Projektleiter, Priorität, Fortschritt, Leistung, Team, Ressourcen, and Kosten. Projects listed include "Entwicklungsprojekt 1" through "Stage Gate Project 1".
- Aktuelle Projekte nach Projektart:** A pie chart showing the distribution of projects by type: Organisationsprojekt (18), IT-Projekt (36), Entwicklung / Technisches Projekt (47), and Interne Projekt (20).
- Auslastung Team aktueller Monat:** A table showing team utilization for the current month. It lists team members, capacity, utilization, utilization percentage, and last update. Notable high utilization is shown for Peter Martin (95%) and Maria Jacqueline (100%).
- Project Detail View:** A detailed view for "23-003 - Stage Gate Template". It includes sections for GANTT chart, ALLGEMEIN, and WBS. The GANTT chart shows tasks from Kick-off to "Gute 2 - Konzept finalisiert" across Q4 2023 and Q1 2024. The WBS tree shows the project structure from "Projekt" down to "Anwendungsfälle".
- Bottom Right Overlay:** A large blue circular overlay containing a diagram of three interconnected boxes with arrows, representing a process or workflow.



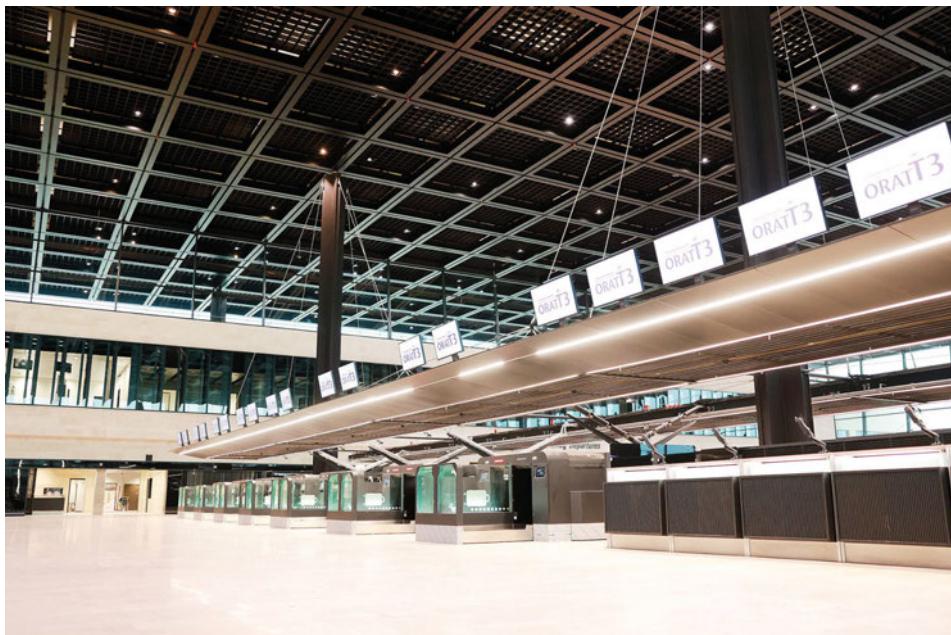
Blick auf die Deckenkonstruktion 2024 beim Baustellenbesuch. Foto: Oliver Steeger

nis, manchmal sogar Staunen: Wer heute Flughäfen-Terminals baut, baut anders als vor zwanzig Jahren.

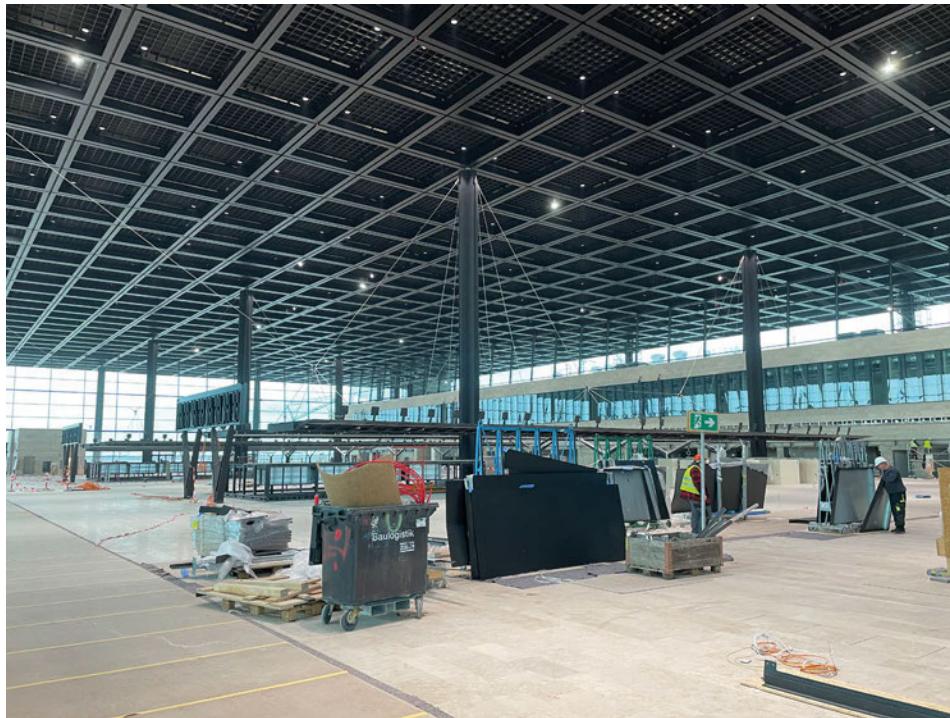
Was sich für Fluggäste am Terminal 3 ab 2026 angenehm leicht anfühlen soll, verlangte vom Projektteam am Flughafen Frankfurt einen enormen Kraftakt – vielleicht einen der größten, die man hier in den letzten dreißig Jahren erlebt hat. Ein Terminal mit drei Flugsteigen: 176.000 Quadratmeter Grundfläche. 112.000 Tonnen Stahl stecken darin, genug für fünfzehn Eiffeltürme. Nebenan eines der größten europäischen Parkhäuser, Platz für 8.500 Fahrzeuge. Eine automatische Bahn mit achtzig Stundenkilometern, die in acht Minuten die beiden bestehenden Terminals mit dem neuen im Süden des Flughafens verbindet. Ein Kraftakt auch beim Projektmanagement: Rund 1,2 Millionen digitale Dokumente brachte das Großprojekt mit sich, darunter allein 850.000 Baupläne und technische Zeichnungen.

Über ein drittes Terminal am Flughafen Frankfurt wurde lange spekuliert. 2007 fiel die Entscheidung dafür. Die Wachstumsprognosen zeigten, dass der Bau eines dritten Terminals nicht nur wünschenswert war – sondern dringend geboten. Schon damals wurden die Überlastungen in den beiden bestehenden Terminals deutlich, beispielsweise zur Hauptreisezeit an den Sicherheitskontrollen. Allein mit moderner Technologie – dies lag auf der Hand – ließ sich der Andrang nicht mehr bewältigen. Das Terminal 3 sollte die absehbare Blockade lösen.

Platz dafür fand sich am Südende des Flughafens Frankfurts, zufälligerweise dort, wo die Geschichte des Flughafens 1936 mit einem Zeppelin-Landeplatz begann. Schon damals schwieg den Luftfahrt-Enthusiasten hier eine Art „Weltflughafen“ vor. Wie diese Vision Wirklichkeit wurde, haben sie in ihren kühnsten Träumen kaum ahnen können. Heute ist der



Der Blick in die neue Empfangshalle – ein Raum zum Durchatmen. Foto: Fraport AG



Baustellenbesuch im November 2024: Die Empfangshalle lässt bereits die Großzügigkeit, Licht und klarer Struktur erkennen. Foto: Oliver Steeger

Flughafen Frankfurt ein Umsteigeflughafen mit über eintausend Starts und Landungen täglich. Ein Drehkreuz, ein „Hub“, wie dies in der Sprache der Luftfahrt heißt. Wer von Deutschland oder seinen Nachbarländern in die Ferne fliegt, muss oft zunächst nach Frankfurt.

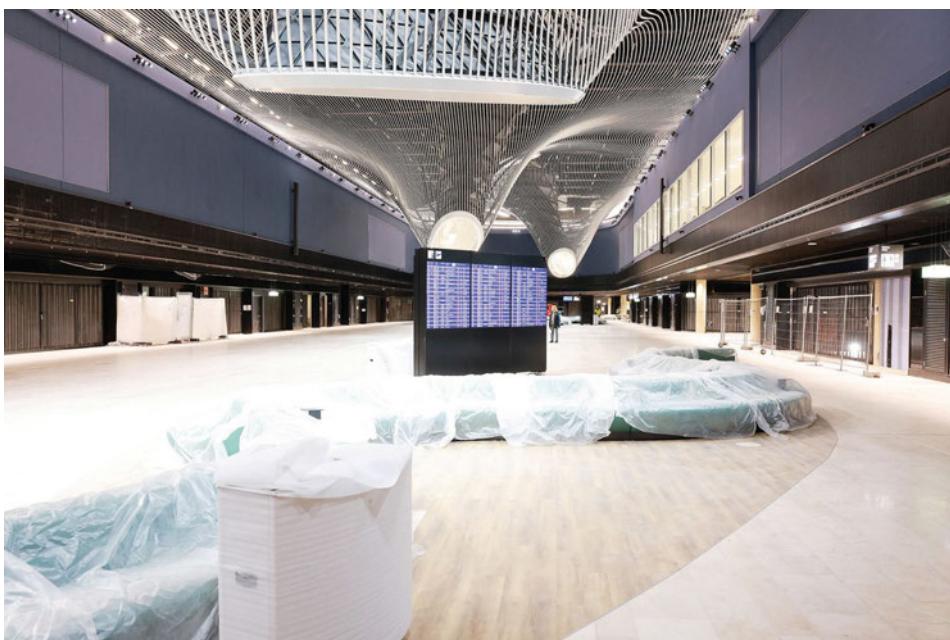
Die zentrale Lage des Flughafen Frankfurts erklärt auch seine Passagierrekorde. 2019 kletterte die Zahl der Passagiere auf 70 Millionen. Ein Allzeithoch. Doch der Flughafen stieß mit seinen Gebäuden und auch Abläufen immer mehr an seine Grenzen. Für noch weiteres Wachstum war kaum Raum. Als der Rekord vermeldet wurde, war Terminal 3 seit vier Jahren in Bau. Eine Großbaustelle.

Die wachsenden Passagierzahlen schienen das Projekt zu bestätigen – und ihm Druck zu machen. Entlastung für die beiden bestehenden Terminals war dringend nötig. Es reifte der Plan, am Terminal 3 den früh fertiggestellten Flugsteig G vor-

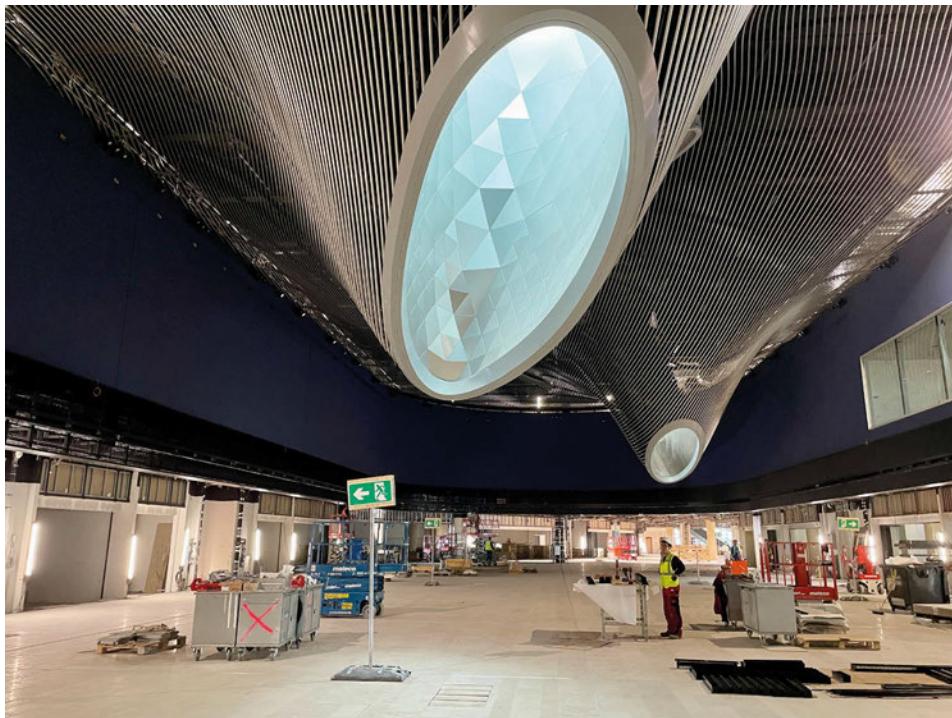
zeitig zu eröffnen. Dieser Flugsteig sollte, so der Plan, wie ein autarker, kleiner Flughafen sein.

Doch daraus wurde nichts. Das Projekt nahm eine dramatische Wendung.

2024 auf der Baustelle. Wir ließen auf unserem Gang über die Baustelle die künftigen Sicherheitskontrollen hinter uns. Wir traten aus einem Gang heraus – und erblickten den „Marktplatz“, den Stolz des Projekts. Wieder eine Halle – dieses Mal für Gastronomie, Geschäfte, Lounges, Sitzecken und kleine Spielplätze. Hier werden die Fluggäste ihre Wartezeit verbringen. Noch war der Marktplatz leer, abgesehen von einigen Containern für Material und Abfall. Das trübe Licht der Baustellenleuchten ließ den Marktplatz noch nicht zur Geltung kom-



Der Marktplatz, das Schmuckstück des neuen Terminals. Hier werden die Fluggäste ihre Wartezeit verbringen – umgeben von Gastronomie, Geschäften, Lounges, Sitzecken und kleinen Spielplätzen. Foto: Fraport AG



So zeigte sich der Marktplatz beim Baustellenbesuch im November 2024. Foto: Oliver Steeger

men. Doch wir ahnten: Ein internationales Stimmengewirr wird einen urbanen Marktplatz füllen, einen Platz, an dem manche Reisenden wohl gerne länger verweilen würden als nur bis zu seinem Weiterflug.

Unter der Decke erblickten wir eine stromlinienförmige Skulptur aus glanzloxierten Aluminiumrohren: 3.000 elegant gebogene Rohre, die zu einem herabhängenden „Tropfen“ zusammenlaufen. Sie wirkt wie eine zu Metall geronnene Luftströmung, die unter der Decke schwebt. Man nannte uns Zahlen: Die Alu-Rohre, die diese Skulptur bilden, haben eine Gesamtlänge von 20 Kilometern. Und trotz des leichten Materials – Flugzeuge werden nicht ohne Grund aus Aluminium konstruiert – hat die wie schwerelos wirkende Skulptur ein erstaunliches Gewicht. 21 Tonnen.

Solche Gestaltungselemente setzen Flughafenbetreiber nicht nur ein, um architektonische Akzente zu setzen. Sie sind EyeCatchers, und viele haben sie – um einen bleibenden Eindruck bei Reisenden zu hinterlassen. In Singapur erstreckt sich ein Wasserfall von der Hallendecke bis zum Boden. In Heathrow „schwebt“ eine 70 Meter lange Metallskulptur über den Reisenden. Fachleute wissen: Solche Elemente, die Menschen staunen lassen, schaffen nicht nur Ruhepunkte im hektischen Reisetrummel. Sie tragen auch zur Markenbildung für einen Flughafen bei. Ein Signal: Flughäfen sind heute mehr als nur eine gesichtlose Durchgangsstation auf dem Weg zum Flieger.

Damit leuchtete uns auch ein, weshalb der Marktplatz ein wesentliches Element im Terminal 3 ist. Die Architekten wollten einen urbanen Begegnungsraum schaffen, wie eine städtische „Piazza“, wo Menschen und Kulturen zusammenkommen. Hier schlagen Menschen nicht ihre Zeit tot bis zum Weiterflug. Sie erleben etwas, das ihnen in Erinnerung bleibt. *Passenger Experience*.

Hinter diesen Konzepten steht auch geschäftliches Kalkül. Airlines und Flughafenbetreiber denken heute in Kundensegmenten. Da ist beispielsweise das Segment der Ferienflieger. Ihre Passagiere starten von Frankfurt in den Urlaub, eine typische Direktverbindung. Sie wollen auf kurzem Weg zu ihrem Flieger. Oder die Reisenden im Schengenraum, die innereu-

ropäisch fliegen und keine Grenzkontrollen brauchen. Oder die Passagiere, die international fliegen. Sie buchen häufig etwa bei den einschlägigen arabischen oder asiatischen Airlines, verbringen Zeit beim Umsteigen – und haben auch den Wunsch, die Wartezeit am Flughafen zu genießen. Jede dieser Zielgruppe hat am Terminal 3 ihren eigenen Bereich – und ihren eigenen Flugsteig. Flugsteig G für Ferienflieger, Flugsteig H für Schengenverkehr und Flugsteig J für interkontinentale Verbindungen.

Auf der Baustelle verstanden wir: In der Bauweise spiegeln sich die Zielgruppen deutlich wieder. Dies brachte mich auf eine naheliegende Frage: Wie sieht generell das Geschäftsmodell für das Terminal 3 aus? Fraport investiert rund vier Milliarden Euro in dieses Projekt – ohne jede öffentliche Förderung. Wie wird sich das Projekt rentieren? Ich vermutete, dass sich Flughäfen über die Gebühren der Fluggesellschaften finanzieren.

Dies ist aber nur die halbe Wahrheit. Kenner sagen süffisant, dass es sich bei Airport-Betreibern eigentlich um Immobiliengesellschaften handelt. Der Löwenanteil des Umsatzes ergibt sich aus der Vermietung beispielsweise von Stellplätzen für Flugzeuge, Flächen für Handel und Gastronomie im Flughafen, Büros oder Eventlocations.

So gehören Airports zu den größten deutschen Betreibern von Parkhäusern, ein Geschäft, das für sie immer wichtiger wird. Teile des neuen Parkhauses am Terminal 3 sind bereits in Betrieb. Von den künftig 8.500 Parkplätzen wurden bereits 2.000 für das sogenannte „Holiday Parking“ bereitgestellt. Parkzeiten, die über drei Tage hinausgehen, sind weit im Voraus ausgebucht. Zudem werden Flughäfen von Millionen kaufkräftiger Passagiere mit Zeit frequentiert: eine erstklassige Lage für Restaurants, Cafés oder Boutiquen, vor allem für Luxus-Anbieter.

Solange der ständige Strom von Passagieren nicht abreißt, bedeutet dies Wind unter den Flügeln des Geschäfts. Lange Zeit war der Optimismus groß, auch am Flughafen Frankfurt. Das Jahr 2019 glänzte mit einem bis heute unerreichten Allzeit-Hoch bei den Passagierzahlen. Doch dann kam Corona.



Blick in die Tiefe eines Flugsteigs. Im April 2026 wird der Flughafen eröffnen – und der Flugsteig sich mit Leben füllen. Foto: Fraport AG

Am Flughafen Frankfurt brachen die Passagierzahlen um sieben Prozent und mehr ein. Angesichts leerer Terminalhallen traten manchem der 80.000 hier beschäftigten Menschen die Tränen in die Augen. Dem Großprojekt „Terminal 3“ drohte die Pandemie den Boden unter den Füßen wegziehen. Vor der Baustelle standen als „Dauerparker“ die Flugzeuge namhafter Airlines. Die prognostizierten Passagierzahlen waren mit einem Mal Makulatur.

Während der Pandemie kamen Fragen auf, mit denen zu Projektbeginn kaum jemand gerechnet hätte. Da waren nicht nur der unmittelbare Lockdown und die Reiseangst der Menschen. Die Pandemie – so schlimm sie war – würde ein Ende finden. Doch: Lohnte es sich überhaupt noch, die Kapazität des Flughafens zu erweitern – wenn vielfliegende Geschäftsleute die Gewohnheit entwickelten, sich hauptsächlich in Videokonferenzen zu treffen? War das Terminal-Projekt sinnvoll, wenn die Deutschen den Urlaub im Heimatland wiederentdecken – statt in alle Welt zu reisen? Hinzu kam die aufkeimende Diskussion über die ökologischen Folgen des Fliegens. „Flugscham“ kroch in die traditionelle Reiselust der Deutschen und vermieste einigen das Fernweh.

Es gab Überlegungen, das Projekt abzubrechen. Die Gebäude „zurückzubauen“, wie man in Fachkreisen sagt. Es stellte sich heraus: Ein Rückbau zu diesem Zeitpunkt wäre teurer gewesen als die Vollendung. Also weiterbauen. Heute sagen viele: Zum Glück!

Doch Weiterbauen hieß damals mit den Erschwernissen der Pandemie leben. Da waren beispielsweise die zusammengebrochenen Lieferketten. Es war extrem schwierig, pünktlich an Stahl und Beton zu gelangen, an Haustechnik und Innenausstattung. Wie kommt man aus solch einer Krise wieder heraus? Projektleiter Harald Rohr beantwortete diese Frage knapp: „Durch stringentes Projektmanagement.“

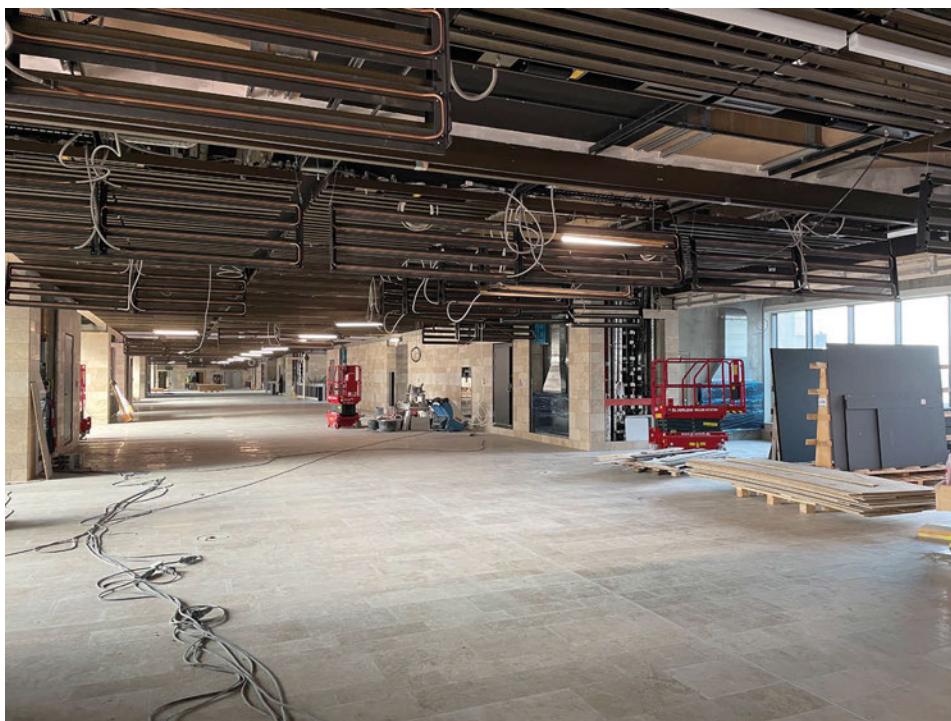
Dies klang wie ein Fels in der Brandung – und das war es auch.

Harald Rohr wirkt seit 30 Jahren an den Immobilienprojekten am Flughafen Frankfurt mit. Gestartet ist er 1990 als junger

Architekt am Neubau des Terminals 2, ein damaliges Großprojekt der Fraport. Er war danach an weiteren Projekten beteiligt. Beispielsweise hat er 2012 den Flugsteig A des Terminal 1 fertiggebaut. Projektmanager sagen oft, Projekte dieser Größe macht man einmal im Leben. Bei Harald Rohr reihen sie sich wie die Perlen auf eine Schnur: Komplexe Vorhaben, bei denen er sich Schritt für Schritt zum Ziel voran arbeitet. Funktionieren diese Schritte reibungslos, löst dies in ihm tiefe Zufriedenheit aus. Bei erreichten Meilensteinen darf sich etwas Euphorie beimischen – auch dann, wenn das Projekt längst noch nicht durch die Ziellinie ist. Großprojekte sind für die Beteiligten ein kräftezehrender Marathon. Doch Harald Rohr findet Befriedigung in ihnen. Er hinterlässt etwas Physisches – ein Gebäude. Und: Wenn er aus „seinem“ Terminal abfliegt, „kennt man zu jeder Ecke im Terminal eine Geschichte“, sagt er, „solche Projekte menscheln ja auch.“

Dennoch weiß Harald Rohr: Projekterfolge sind die Leistung von Teams, nicht Einzelnen. „Es muss im Team funktionieren“, sagt er. Dafür braucht er gestandene Projektleiterinnen und Projektleiter mit reicher Airport-Erfahrung. Fachleute, die wissen, wie ein Flughafen funktioniert und wie man Projekte in den Betrieb einpasst – und die auch bei einer Krise wie der Pandemie nicht die Nerven verlieren.

Ein Vorteil während der Pandemie war die Modulbauweise des neuen Terminals. Große Teile des Neubaus entstanden in einzelnen Segmenten, vereinfacht gesagt: wie im Baukastensystem. Dieses Verfahren hatte drei Vorteile. Erstens, man konnte einzelne Module in Betrieb nehmen bevor das komplette Gebäude fertig war. So war dies ursprünglich mit Flugsteig G geplant, der bereits 2022 die anderen Terminals entlasten sollte. Die Bauweise erlaubte es auch, einzelne geplante Gebäudeteile zurückzustellen und erst später zu bauen. In Zukunft könnte man beispielsweise Flugsteig G von 600 auf 800 Meter erweitern. Dies würde dazu beitragen, die Kapazität des Terminals um ein bis zwei Millionen Passagiere im Jahr zu steigern. Zudem ist für das Terminal auf lange Sicht ein vierter Flugsteig vorgesehen, der Flugsteig K. Baurecht besteht für diese Ergänzung, und sie würde sich gut an das Terminal anschließen lassen.



Ein Flugsteig beim Baustellenbesuch (November 2024).
Foto: Oliver Steeger

Zweitens, Module im Flughafen sind flexibel, zumindest innerhalb gewisser Grenzen. Beispielsweise sind die Flächen im Marktplatz so angelegt, dass sie zukünftig verändertem Bedarf angepasst werden können. Ähnliches gilt für die Check-In-Schalter. Hier ist die Option, dass Automaten das Gepäck der Passagiere annehmen, bereits mitgedacht.

Drittens, die Vorteile der Module für Bau und späteren Betrieb. Die Bauweise und Konstruktion der einzelnen Module wiederholt sich. Viele technische Lösungen kehren wieder. Beispielsweise gleichen sich die Technikzentralen, wie uns Gesamtprojektleiter Harald Rohr erklärt. Das zahlt sich später auch bei der Wartung der Gebäudetechnik aus, wenn das Terminal in Betrieb ist. „Man muss beispielsweise die Facility Spezialisten nur einmal schulen“, sagt er, „die technischen Systeme sind dann in den Piers gleich.“

So einfach die Modulbauweise klingt – so schwierig ist sie manchmal umzusetzen. Bei unserem Besuch auf der Baustelle 2024 erklärte man uns die Herausforderungen. Wir verließen den Marktplatz und hielten auf einen der Flugsteige zu, immer auf dem Weg, den später auch Passagiere nehmen werden.

Die Herausforderung, hörten wir, ist nicht ein Modul selbst – sondern sein Zusammenspiel mit den anderen. Die Module – oft eigene Projekte – werden häufig nacheinander errichtet. Manche Module waren bereits im Innenausbau, während andere noch nicht einmal fundamentiert waren.

Wir diskutierten die Konsequenzen daraus an einem Beispiel: Eine Bodenplatte trägt das Gewicht eines Flugsteigs. Beim Bau sinkt die Platte leicht in den Boden ein; das Gewicht drückt sie ins Erdreich. Für Bauingenieure ist das „Absinken“ Routine. Sie kalkulieren diesen Effekt ein.

Knifflig wird es, wenn dieser Flugsteig dann beispielsweise mit einem Gebäudeteil des Terminals verbunden werden soll. Die Bodenplatte des neuen Gebäudes muss zunächst etwas höher liegen. Sie sinkt dann auf die Höhe des bestehenden Gebäudes ein. Sie muss auf den Zentimeter genau an der an-

deren Platte ankommen. Diese Präzision schon in der Planung zu berechnen, ist für die Ingenieure alles andere als einfach.

Ähnlich wie die Konfiguration von Bodenplatten entstehen bei der Modulbauweise viele solcher technischen Schnittstellen, die erkannt und präzise abgestimmt werden müssen. Andernfalls kann es buchstäblich passieren, dass eine Rolltreppe einen halben Meter vor dem Fußboden endet.

Für ein Projekt dieser Größenordnung ist das Management solcher Schnittstellen essentiell. Harald Rohr baute eine schlagkräftige Bauherrenorganisation auf. Die Projektleiter stimmten sich wöchentlich ab – alles über direkte Kommunikation, „face-to-face“. „Wir sprechen in dieser Runde jedes Projekt durch“, erklärte Harald Rohr, „dabei legen wir fest, welches Projekt wie weit bis wann fortgeschritten sein muss, damit ein anderes den Staffelstab übernehmen kann.“

Nach den zwei größten Risiken seines Projekts gefragt, gab Harald Rohr eine Antwort, die wir nicht erwartet hätten. Ein Risiko war die Verfügbarkeit von Baumaterial. Das andere: Die Verfügbarkeit von Personal.

„Personal“, sagte Harald Rohr, „ist am Bau generell ein Riesenthema.“ Dies galt nicht nur für Handwerker in der Baugrube oder am Rohbau, sondern auch für hochqualifizierte Ingenieure etwa für Gebäudeautomation. Sein Projektteam war von dem Mangel kaum betroffen. Doch bei einigen Auftragnehmern nahm er eine erschreckend hohe Fluktuation vor allem unter Fachleuten wahr. Freilich, es gab und gibt viele gute Spezialisten im Team. Sie sehen das Projekt als Karriere-schritt und Aushängeschild in ihrem CV. „Vor ihrem Elan und ihrer Ausdauer ziehe ich den Hut“, sagte Harald Rohr. Andere aber, ergänzte er, schienen den Belastungen eines solchen Großprojekts nicht gewachsen zu sein. Nach der Einarbeitung sprangen einige wieder ab. „Wenn Sie nicht genug motivierten Nachwuchs haben, wird das irgendwann ein Problem“, sagte er. Doch statt Auftragnehmer unter Druck zu setzen, suchte er mit ihnen gemeinsam Lösungen für den Personalmangel.

„Solche Probleme kann man nur im Schulterschluss lösen“, sagte er.

Ähnliches galt für den Mangel an Baumaterial. Nicht nur, dass die Preise massiv gestiegen waren. Einige Materialien waren nur schwierig zu beschaffen. „Vor fünf oder sechs Jahren hatten wir Materialien binnen vier Wochen bekommen“, sagte Harald Rohr, „heute kann die Lieferzeit vier Monate und mehr betragen.“ Der erfahrene Projektmanager hat sich früh Material gesichert und Puffer aufgebaut, etwa beim Stahl. Doch schwierig wird es, wenn über das Geplante hinaus mehr Material benötigt wird – etwa, um nachträglich etwas zu bauen.

Die Lieferschwierigkeiten mit Baumaterial und technischen Anlagen waren oft der Pandemie mit ihren unterbrochenen Lieferketten geschuldet. Aber nicht immer. Manchmal bereitete die weltpolitische Lage dem Team Probleme. Die rund 41 Fluggastbrücken am Terminal 3 waren Spezialanfertigungen. produziert wurden sie in China. Sie sollten, so der Plan, auf dem Seeweg nach Rotterdam kommen. Wegen der Pandemie war es schwierig, überhaupt Schiffe für den Transport zu finden. Hinzu kamen Unruhen im Roten Meer. Um die Brennpunkte dort zu vermeiden, fuhren die Schiffe an der Küste Afrikas entlang, nahmen Kurs auf das Kap der Guten Hoffnung – und waren Monate länger als geplant unterwegs.

Die letzte Station unseres Wegs führte uns dorthin, wo Passagiere nie hinkommen. Auf das Dach des Flugsteigs. Hier oben begriffen wir die Dimension des Flugsteigs. Seine Länge. Auf dem Dach befindet sich die Haustechnik, etwa Klimaanlagen oder Luftabzüge, untergebracht in containerähnlichen Vorräten. Die Anlagen reihen sich auf dem Dach auf wie eine Phalanx. Die letzten der cremefarbenen doppelstöckigen Container schrumpfen am anderen Ende des Flugsteigs zu Spielzeugformat.

Gegenüber streckte sich ein weiterer Flugsteig wie ein langer Finger. Dazwischen – auf dem künftigen Vorfeld – das Ge wusel der Baustelle mit Transportcontainern, Materiallagern und Spritern. Dahinter, in respektvoller Distanz, die Startbahn. Und am Horizont die Silhouette der beiden bestehenden Terminals, Hangars, Frachthallen und Tower.

Wir beobachteten einen Flieger, der mit aufgereckter Nase abhebt. Eine Szene, die sich in Frankfurt im Minutentakt wiederholt.

So selbstverständlich dieser Start wirkt – die goldene Zukunft des Fliegens ist alles andere als selbstverständlich. Nach der Pandemie haben sich die Fluggastzahlen am Flughafen Frankfurt wieder erholt. Der Rekord von 2019 ist indes bislang

nicht wieder erreicht worden. Die Luftfahrt befindet sich zudem im Umbruch. Politische Auflagen und Abgaben haben den Markt in Bewegung gebracht. Hinzu kommen massiv gestiegene Ticketpreise.

Dennoch ist man optimistisch: Die Luftfahrt-Branche hat schon einige Krisen bewältigt und erfolgreich hinter sich gelassen. Privatreisende werden die teils massiv gestiegenen Preise akzeptieren. Dies gilt auch für Geschäftsreisen. Unternehmen werden erkennen, dass es neben Videokonferenzen auch die persönliche Begegnung braucht. So, wie Unternehmen ihre Mitarbeiter in die Büros zurückholen, so werden auch Geschäftspartner vermehrt wieder den persönlichen Kontakt suchen.

In diesem sich erholenden Flugreisemarkt haben Komfort und exzellente „Passenger Experience“ Gewicht. Sie sind eine sichere Bank. Doch es gibt auch Anderes, mit dem sich der Flughafen Frankfurt zukunftsfähig aufstellen will. Eines davon ist Nachhaltigkeit – besonders am neuen Terminal 3.

Bis 2030 will der Flughafen seine CO2-Emissionen auf 50.000 Tonnen reduzieren, auf das Niveau von 1990. Bis 2045 sollen die Emissionen auf Null sinken. Zum Beispiel setzt man am Flughafen immer mehr auf elektrische Fahrzeuge.

Ein wesentlicher Mosaikstein in dieser Strategie bildet das Terminal 3. Ingenieuren gelang es, die Abwärme von Menschen und Anlagen für das Heizen zu nutzen. Das „Rückgewinnen“ von Wärme spart gut 10.000 Tonnen CO2 im Jahr. Hinzu kommen die stark gedämmte Gebäudehülle, durchdachte Nutzung von Tageslicht, eine flächendeckende LED-Beleuchtung sowie Solaranlagen auf den Dächern. Ähnlich nachhaltig ist der Umgang mit Wasser am Terminal 3, wie man uns erklärte. Wasser aus einem Regenrückhaltebecken wird aufbereitet – und weitergenutzt etwa für Toilettenspülung oder Bewässerung der Pflanzen.

Bereits beim Bau achtete das Projektteam auf Nachhaltigkeit. Zum Beispiel die Deckenskulptur am „Marktplatz“. Die 3.000 glänzenden, elegant geschwungenen Aluminiumrohre wurden hier am Flughafen gebogen. Dafür gab es eine eigene Produktionsstraße mit drei Maschinen. Der Vorteil: Vorgefertigte Rohre hätten deutlich mehr LKW-Fahrten erfordert. Kleinigkeiten, gewiss – aber am Ende summieren sie sich zu einem spürbaren Effekt.

Wir blickten dem gestarteten Flieger hinterher, hier, auf dem Dach des Flugsteigs. Uns erfasste ein leiser Schauer des Fernwehs. Der Drang des Menschen, andere Kontinente zu besuchen, Kulturen zu erleben und Menschen aus aller Welt zu begegnen – diese Sehnsucht ist ungebrochen. Wir waren uns sicher: Das neue Terminal wird sich 2026 füllen. Guten Start!