

MBA in Aviation Management

Part 14:

Vision & Strategy

Frankfurt, 2023, January

Knut R. WALTHER

Do You have a survival strategy?



What does strategy accomplish?

Strategy is a comprehensive plan to optimally employ resources to take a preferential position that is to gain a **competitive advantage** over companies



The essence of strategy is choosing to perform activities **differently** than rivals do

Strategy rests on **unique** activities!

Why do we need a strategy?

Strategy creates **orientation and structure**

Strategy reduces **complexity**

Strategy tells you **how to do it**

Strategy **establishes security** –
„We do the right thing“



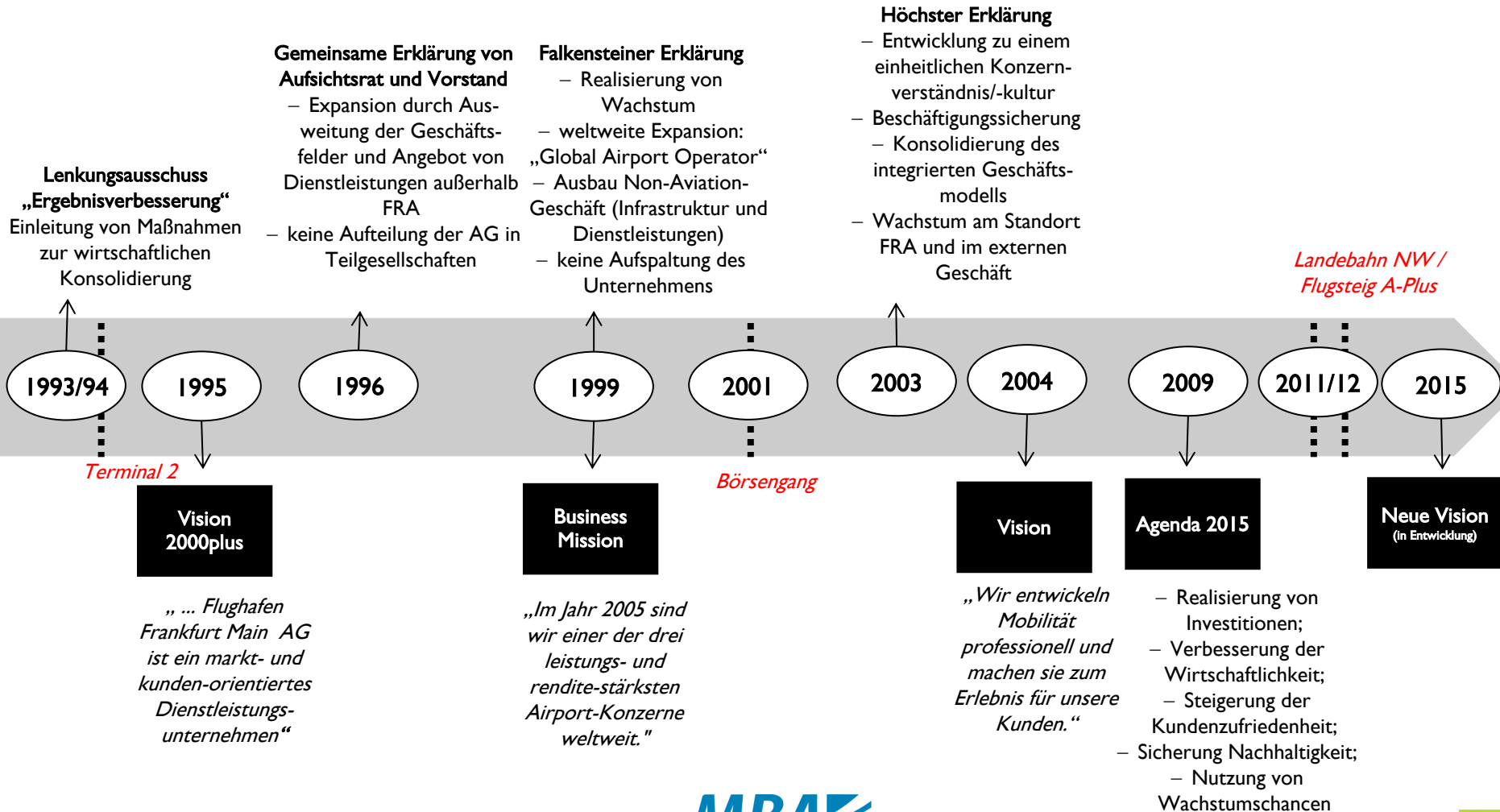
Strategy needs working together!

- Let's pull at the same rope in the same direction ! -



Strategiediskussion - Thema „Entwicklung Konzernstruktur“

Chronologie Strategiepapiere



Strategiediskussion - Thema „Entwicklung Konzernstruktur“

Veränderungsprojekte zur Anpassung der Unternehmensstruktur an aktuelle Entwicklungen

1994

„Take off – FAG auf neuem Kurs“

Ziel: Kostensenkung; Ergebnis- und Prozessoptimierung; Produktivitätserhöhung

Ergebnis: Ausrichtung aller Prozesse an den Kunden-Lieferanten-Beziehungen, Straffung der Abläufe in allen Leistungseinheiten

1998

Programm SA:FE

Konkretisierung der „Vision 2000plus“ durch ein umfassendes Aktionsprogramm zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, zum Erhalt der Arbeitsplätze und zur Realisierung eines finanziellen Erfolgs

2003-
2005

„WM 2005 – Gemeinsam Werte schaffen für morgen“

Ziel: Optimierung der Personalkosten

Ergebnis: Einsparung von fünf Prozent des Overheads in 2004 und 2005 über alle Bereiche; Reduzierung von Doppelfunktionen um mind. 30 %

2009-
2011

„Fitness@Fraport2011“

Ziele: Schaffung ganzheitlicher Verantwortungsbereiche; Trennung von operativen und admin. Strukturen

Ergebnis: Schaffung von ganzheitlichen Verantwortungsbereichen

2013-
2015

Strukturierte Leistungsanalyse (SLA) – Zentralbereiche & SGB/SB

Ziele: Verschlankeung der Administration und Steuerungsabläufe durch die Konzentration auf notwendige Leistungen

Ergebnis: Identifikation von administrativen Leistungen, die bis zum Jahr 2020 abgebaut oder optimiert werden können

Zwischenzeitlich laufende Anpassung der Unternehmens- und Konzernstruktur an aktuelle Entwicklungen

Strategiediskussion - Thema „Entwicklung Konzernstruktur“

Stetige Erweiterung des Fraport-Konzerns* (I/II)

Konzernzugehörigkeit seit	Tochter / Beteiligung	Fraport-Kapital-Anteil	Sitz der Gesellschaft
1971	Media Frankfurt GmbH	51 %	Frankfurt
1992	Fraport Cargo Services GmbH (bis 2004 Tradeport Frankfurt GmbH)	100 %	Frankfurt
1994	Perishable Center GmbH + Co. Betriebs KG	10 %	Frankfurt
1995	Airmail Center Frankfurt GmbH	40 %	Frankfurt
1996	FraSec Fraport Security Services GmbH (bis 2007 FIS GmbH)	100 %	Frankfurt
1997	Airport Cater Service GmbH	100 %	Frankfurt
	ASG Airport Service Gesellschaft mbH	40 %	Frankfurt
	GCS Gesellschaft für Cleaning Service mbH & Co.	100 %	Frankfurt
	Medical Airport Service GmbH	50 %	Mörfelden-Walldorf
	<i>Flughafen Saarbrücken Betriebsgesellschaft mbH (bis 2007)</i>	<i>51 %</i>	<i>Saarbrücken</i>
1998	Airport Assekuranz Vermittlungs-GmbH	100 %	Neu-Isenburg
	Energy Air GmbH	100 %	Frankfurt
	Flughafen Hannover-Langenhagen GmbH	30 %	Hannover
1999	N*ICE Aircraft Services & Support GmbH	52 %	Frankfurt
	<i>Philippine International Air Terminals Co. Inc Fraport/ Philippines Services Inc. (bis 2002)</i>	<i>30 %/ 99,99 %</i>	<i>Manila, Philippinen</i>
	<i>Flughafen Frankfurt-Hahn GmbH (bis 2009)</i>	<i>65 %</i>	<i>Hahn</i>
2000	AirIT Services AG	100 %	Lautzenhausen
	FSG Flughafen-Service GmbH (bis 2015)	33,33 %	Frankfurt

Strategiediskussion - Thema „Entwicklung Konzernstruktur“

Stetige Erweiterung des Fraport-Konzerns* (II/II)

Konzernzugehörigkeit seit	Tochter / Beteiligung	Fraport-Kapital-Anteil	Sitz der Gesellschaft
2001	AirIT Systems GmbH	50 %	Langenhagen
	Lima Airport Partners S.R.L.	70,01%	Lima, Peru
2002	<i>ICTS Europe Holdings B.V. (bis 2008)</i>	100 %	<i>Amstelveen, Niederlande</i>
2004	Airport Personal Service GmbH	100 %	Frankfurt
2005	Fraport Immobilienservice und -entwicklungs GmbH & Co. KG	100 %	Frankfurt
	operational services GmbH & Co. KG (bis 2008 gedas operational services GmbH & Co. KG)	50 %	Frankfurt
2006	Daport S.A.	100 %	Dakar, Senegal
	Delhi International Airport Private Limited	10 %	Neu-Dehli, Indien
	Fraport Twin Star Airport Management AD	60 %	Varna, Bulgarien
2007	FraCareServices GmbH	51 %	Frankfurt
	Fraport IC İçtaş Antalya	51 %	Antalya, Türkei
2008	<i>Fraport Saudi Arabia (bis 2014)</i>	100 %	<i>Riad, Saudi-Arabien</i>
	Xi'an Xianyang International Airport Co., Ltd.	24,5 %	Xi'an, China
2009	Fraport Passenger Services GmbH	100 %	Frankfurt
2010	Northern Capital Gateway LLC	35,5 %	St. Petersburg, Russland
2011	FRA Vorfeldaufsicht GmbH i. L.	100 %	Frankfurt
	FRA Vorfeldkontrolle GmbH	100 %	Frankfurt
2014	AIRMALL, Inc.	100 %	Pittsburgh, USA
	Aerodrom Ljubljana, d.o.o.	100 %	Brnik, Slowenien

Strategiediskussion - Thema „Entwicklung Konzernstruktur“

Fazit aus der Strategie- und Beteiligungshistorie

Was war bei Fraport immer gegeben?

- Ausbau Infrastruktur
- Integriertes Geschäftsmodell
- Kundenorientierung
- Wirtschaftliche Konsolidierung/ Sanierung
- Veränderungsprojekte/ -prozesse
- Verkehrswachstum

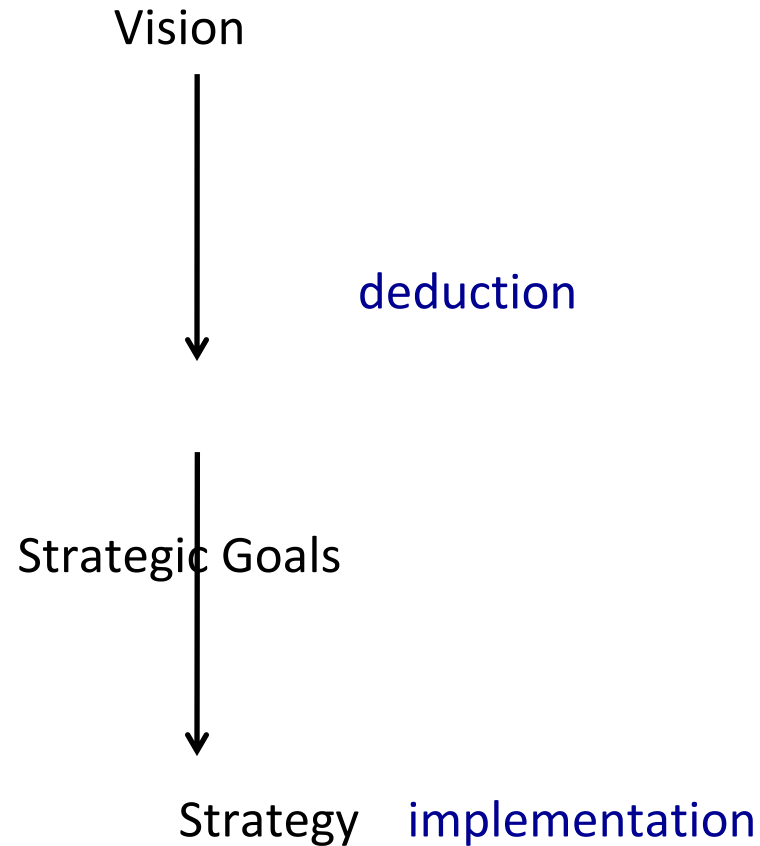
Was hat sich in den letzten Jahren zusätzlich entwickelt?

- Internationalisierung
- Konzernstrukturen
- Nachhaltigkeit
- Endkundenorientierung (PAX + Fracht)

Welche Herausforderungen folgen in den nächsten Jahren?

- Sanierung des Altbestandes der Flughafen-/Terminalinfrastruktur
- Digitalisierung
- Demographischer Wandel
- Konzernkultur

Today's "Flight Schedule" – The Fraport Way



Manage Growth with Responsibility: Fraport's Vision, Strategic Goals and Strategy, February 2012

Fraport's Vision

We professionally develop **mobility**, making it an **exciting experience** for our **customers**.

As an **airport group** we are the **most strongly performing player** in all business segments of the industry.

For Fraport, airports are **world of excitement** and **diversity** as well as **intermodal hubs**. We systematically link different **modes of transportation**.

At all our locations, **process efficiency** and **innovation** is our hallmark. Our success is based on **competitive integrated services**, which flexibly meet our **customers' requirements**.

Our top priority is **safety** and **security**.

In pursuing our business, we create **sustainable value** for the benefit of our **shareholders, employees**, and the **regions** where we are located.

Fraport's Strategic Goals – deduced from its

Value Creation

We strive for a sustainable growth of our shareholder value in all business segments. In our segments we realize above-average yields, so we belong to the most strongly performing players of the industry.

It is our aim to strengthen our ability for financing and to achieve a sustainable debt service capacity.

Performance

With our integrated business model we effect an excellent performance through safe, efficient and high-quality processes.

Our excellent performance is reflected in our significant market share as well as in our customer satisfaction. It is our aim to improve this performance continuously.

Sustainability

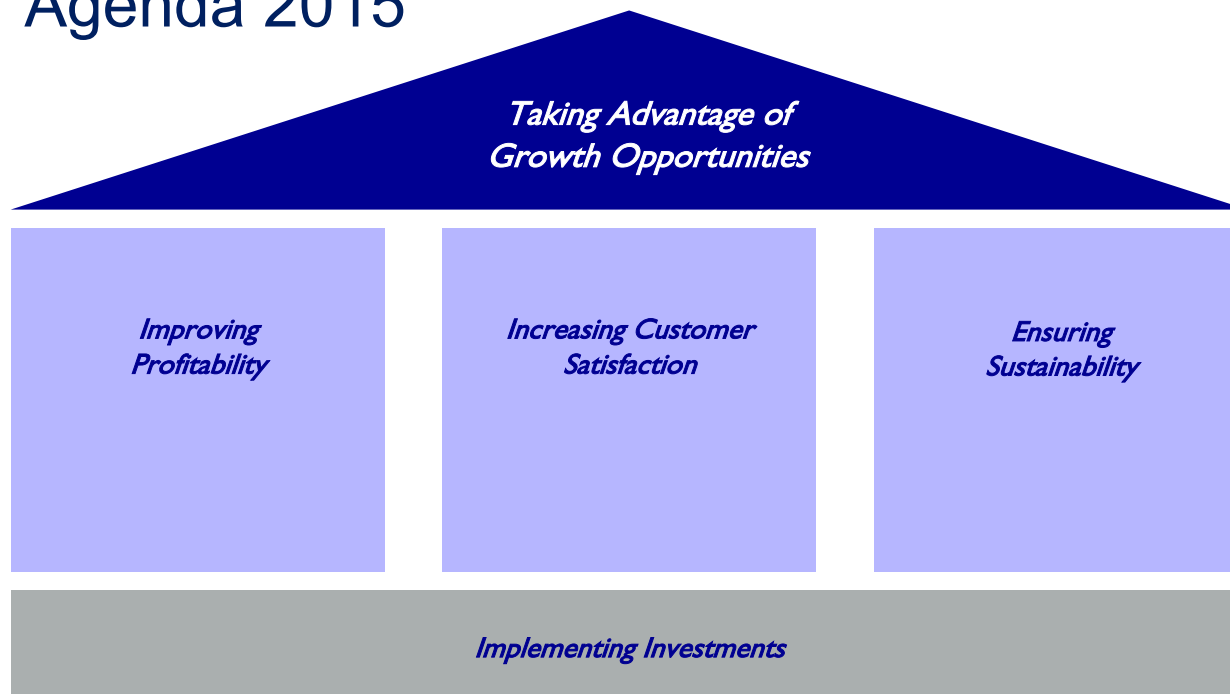
As an employer and economic factor we are aware of our responsibility for our employees, the society and the environment.

To reach our economic objectives substantially, we involve economic, ecological and social criteria in our entrepreneurial activities.

Manage Growth with Responsibility: Fraport's Vision, Strategic Goals and Strategy, February 2012

Fraport's Strategy - Implementation of the Strategic Goals

Agenda 2015



Manage Growth with Responsibility: Fraport's Vision, Strategic Goals and Strategy, February 2012

Where are we coming from, where are we going?



***Technology,
expansion of
infrastructure***

Yesterday



***Processes,
infrastructure,
management,
customers***

today

“People serve processes”



***Focus on
customers***

tomorrow

“Processes serve customers”

Flughafen Frankfurt Main AG (Fraport's predecessor) is a market and customer-oriented company.

“The Airport Managers”
We professionally develop mobility and turn it into an experience for our customers.

... and tomorrow?

„Gute Reise! We make it happen“ – Fraport Group's new Mission Statement





Our Mission Statement places the customers – and the people ensuring their comfort and well-being – at the heart of our activities

				Unsere Aufgabe Für unsere Kunden betreiben wir weltweit erfolgreich Flughäfen und bieten dazugehörige Dienstleistungen an. Wir schaffen die Voraussetzung für internationale Vernetzung, wirtschaftliche Entwicklung und Wohlstand. Dabei wollen wir: • das Mobilitätsbedürfnis der Wirtschaft und Gesellschaft bedienen, • unseren Partnern eine Plattform für ihre Geschäftsmodelle bieten, • Wirtschaftskraft und Jobmotor in den jeweiligen Regionen sein, • attraktiver Arbeitgeber und verantwortungsvoller Partner sein.	
Unsere Werte Kompetenz Zuverlässigkeit Einsatz	Unsere Vision Fraport – von Frankfurt in die Welt.		Unsere Werte Kompetenz Zuverlässigkeit Einsatz		
	Wir sind Europas bester Flughafenbetreiber und setzen weltweit Standards.	Unsere Werte Vertrauen Offenheit Mut		Unsere Ziele Wir wachsen in Frankfurt und international. Wir sind ein serviceorientierter Flughafenbetreiber und richten unsere Prozesse auf unsere Kunden aus. Wir handeln mit dem Blick auf das gesamte Unternehmen. Durch optimale Zusammenarbeit im Konzern behaupten wir uns im Wettbewerb und sind wirtschaftlich erfolgreich. Wir sind eine lernende Organisation und orientieren uns dabei am Markt. Wir gehen fair und anerkennend miteinander, mit unseren Partnern und unseren Nachbarn um.	Unsere Werte Vertrauen Offenheit Mut
					

The basis: Implementing Investments

Growth of capacity and modernization of current infrastructure:

- Runway northwest (first landing: October 21st, 2011)
- Completion and bringing into service of the new pier A-Plus
 - Additional terminal capacity of 6 million passengers
- Connection between concourses C and D (“CD-Link”)
 - Bringing into service: 2008
 - Additional terminal capacity of 4 million passengers
 - Three parking positions for the handling of the Airbus A380
- Modernization of Terminal 1, concourse B

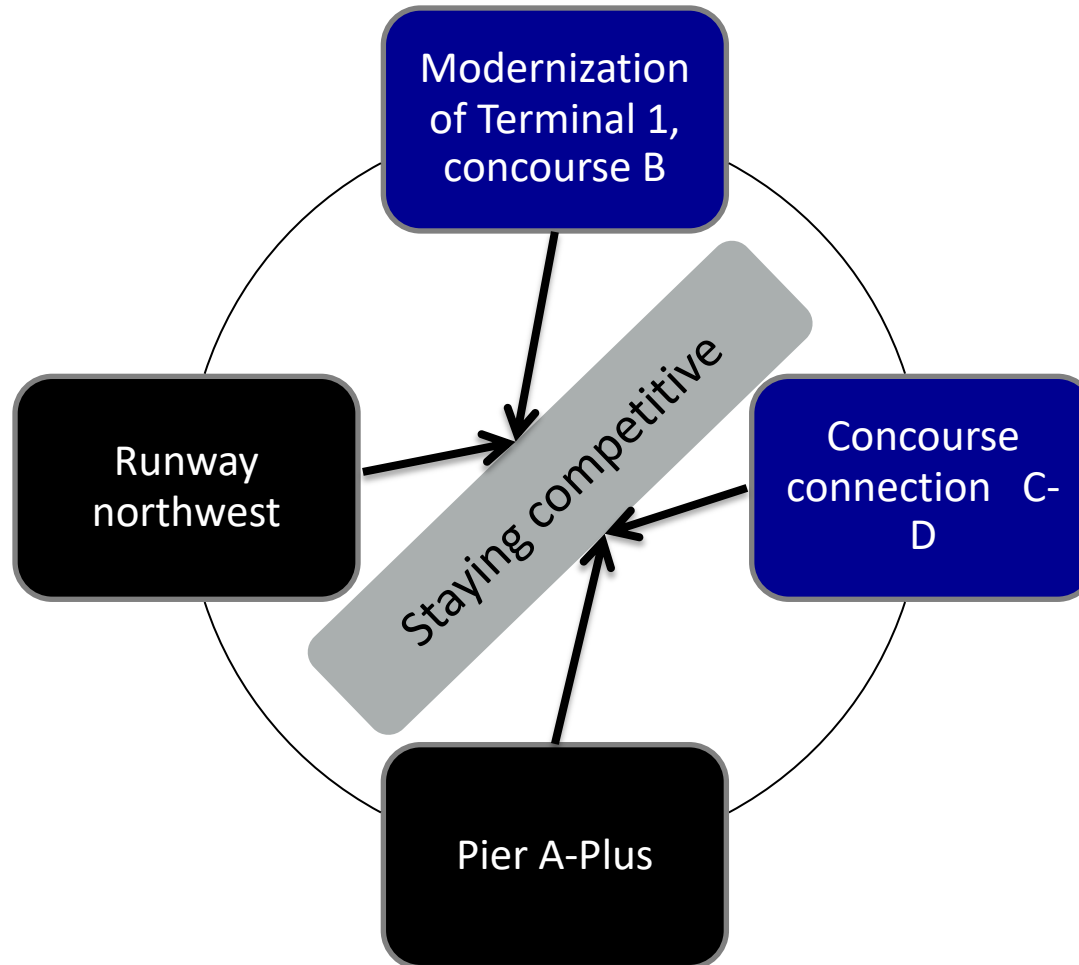
The basis: Implementing Investments



The basis: Implementing Investments



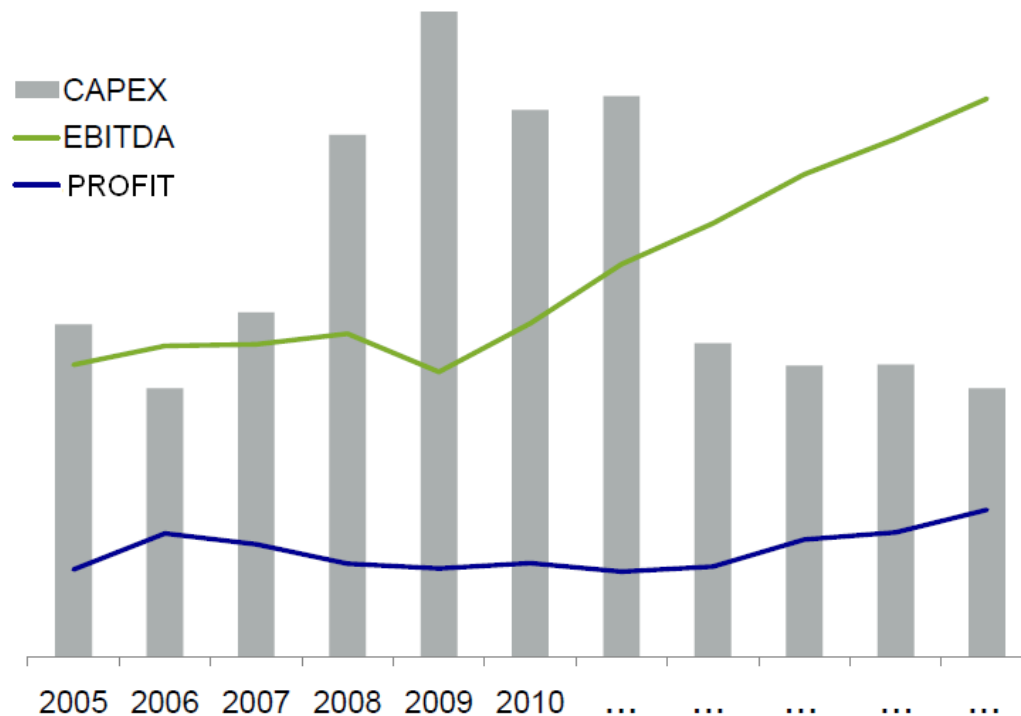
The basis: Implementing Investments



Pillar I: Improving Profitability

Challenge I: Substantial increase of EBITDA is needed to finance CAPEX

Results Fraport AG



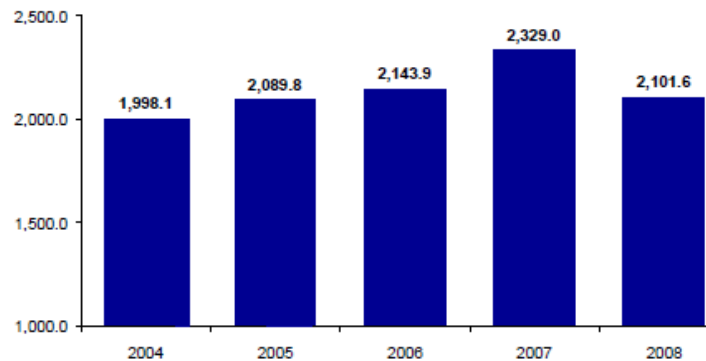
Substantial
increase of
EBITDA needed

... to keep margins
on a constantly high
level!

Pillar I: Improving Profitability

Challenge II: Increase Revenues & Optimize Costs

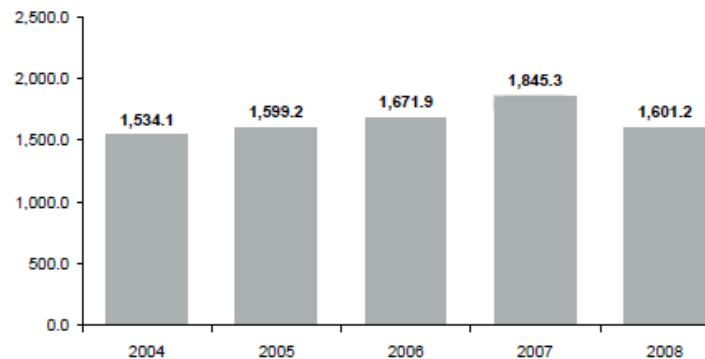
Revenue in € mil.*



■ Increase Revenue:

- Traffic growth at FRA
- Aviation fees
- Retailing
- Airport City
- External Activities

Total costs in € mil.*



■ Optimize Cost:

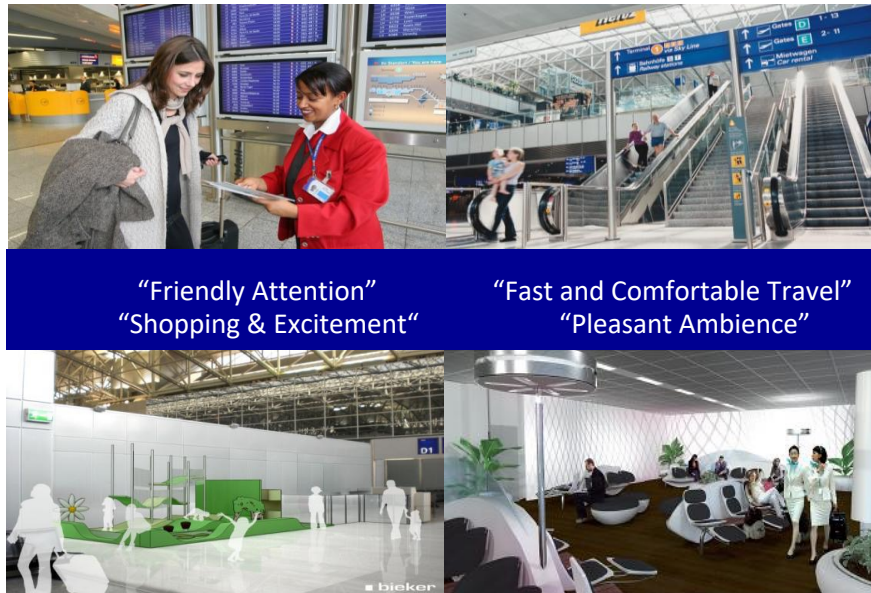
- Ground Handling
- Focus on staff costs
- Fitness@Fraport2011

Pillar II: Increase Customer Satisfaction

Customer Service Campaign “Great to have you here”

Goal: FRA belongs to the Top 5 airports in terms of customer satisfaction by 2015 (ASQ ranking)

⇒ **Special focus: transfer passengers**



Great to have
you here!



Pillar II: Increase Customer Satisfaction

Customer Service Campaign “Great to have you here”

1. *“Friendly Attention”*

- Sustained enhancement of service attitude: helpful and friendly
- Each employee is a service ambassador
- Recognition for superb service performance
- Feedback from guests is important for us

2. *“Fast and Comfortable Travel”*

- Easy and comfortable arrival, transit and departure
- More convenience due to expansion and remodeling
- Clear and easy orientation

3. *“Shopping and Excitement”*

- Enthusiasm due to great gastronomy, shopping and entertainment possibilities
- New attractive offers and more happy moments for passengers

4. *“Pleasant Ambience”*

- Feel real good. More convenience everywhere at the airport due to expansion and remodeling

Great to have
you here! 

Pillar III: Ensuring Sustainability

Sustainability as **central issue** for Fraport includes:

- **Economic** Sustainability
- **Ecological** Sustainability
- **Social** Responsibility

Chosen targets:

- **30% CO₂ reduction by 2020 per work load unit**
- Transparency & compliance
- Health and safety on the job
- Team spirit
- Noise protection
- Bio diversity

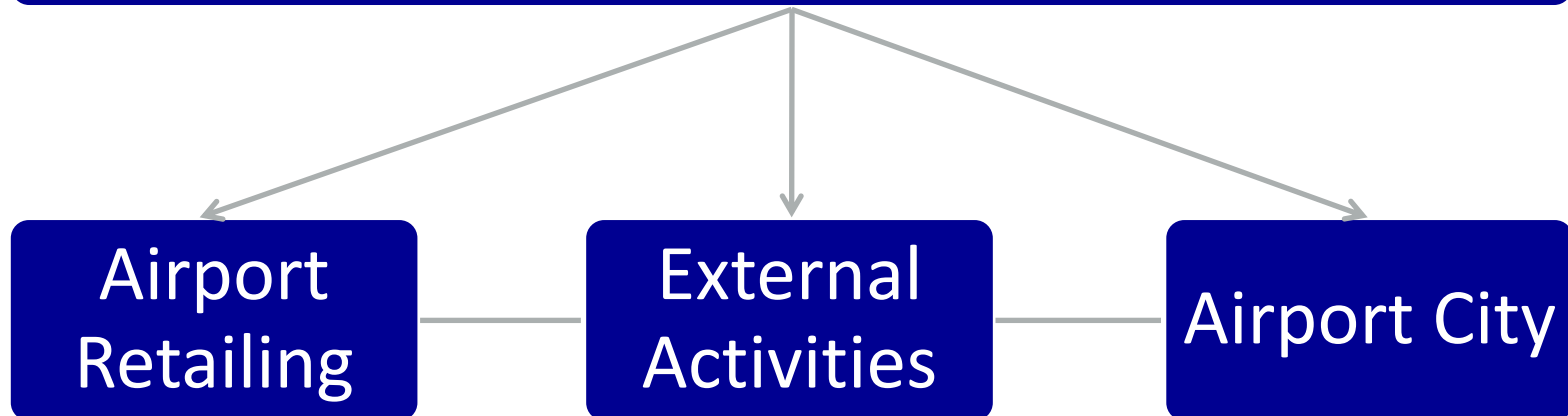


The roof:

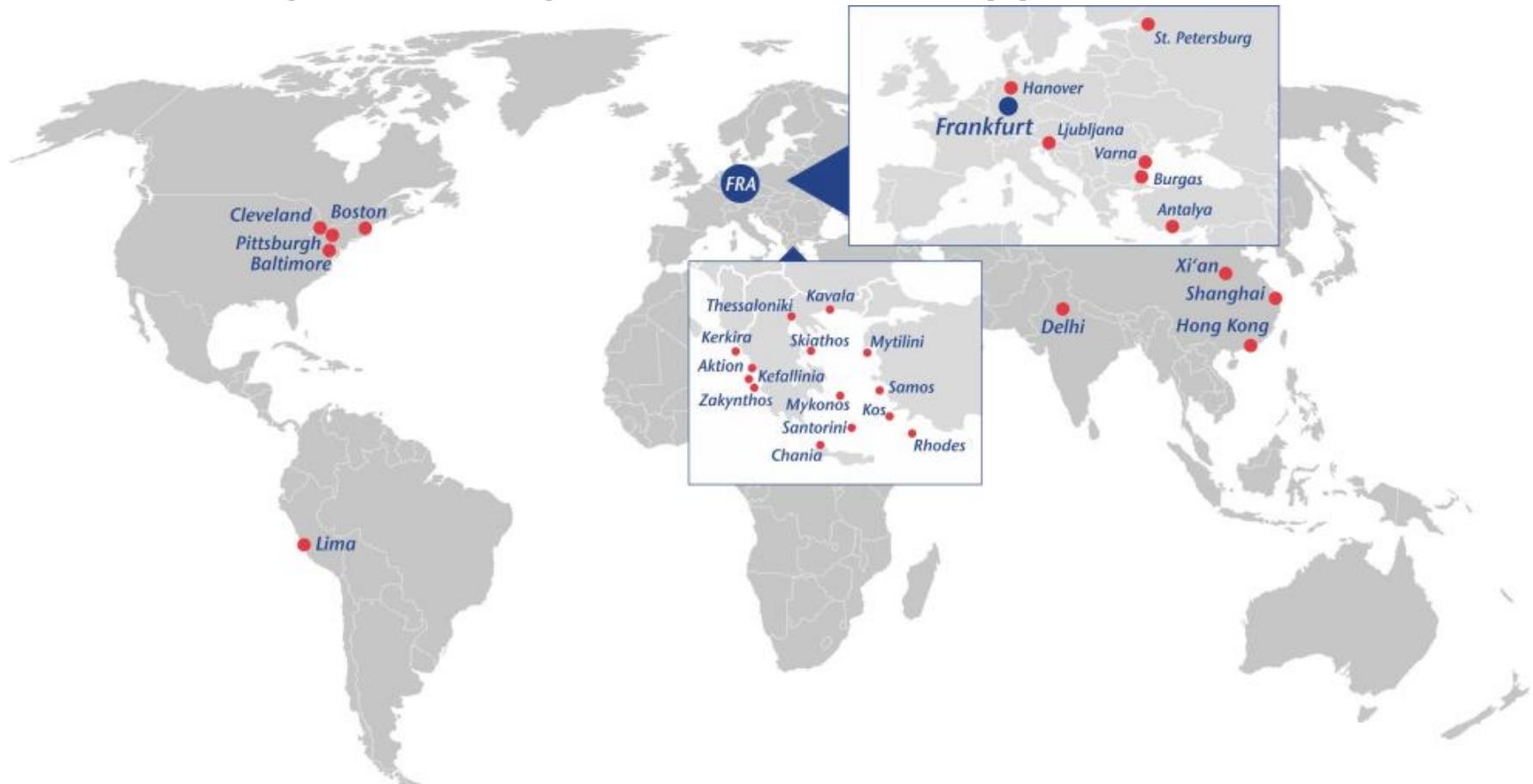
Taking Advantages of Growth Opportunities

Growth in particular due to Frankfurt Airport Expansion and...

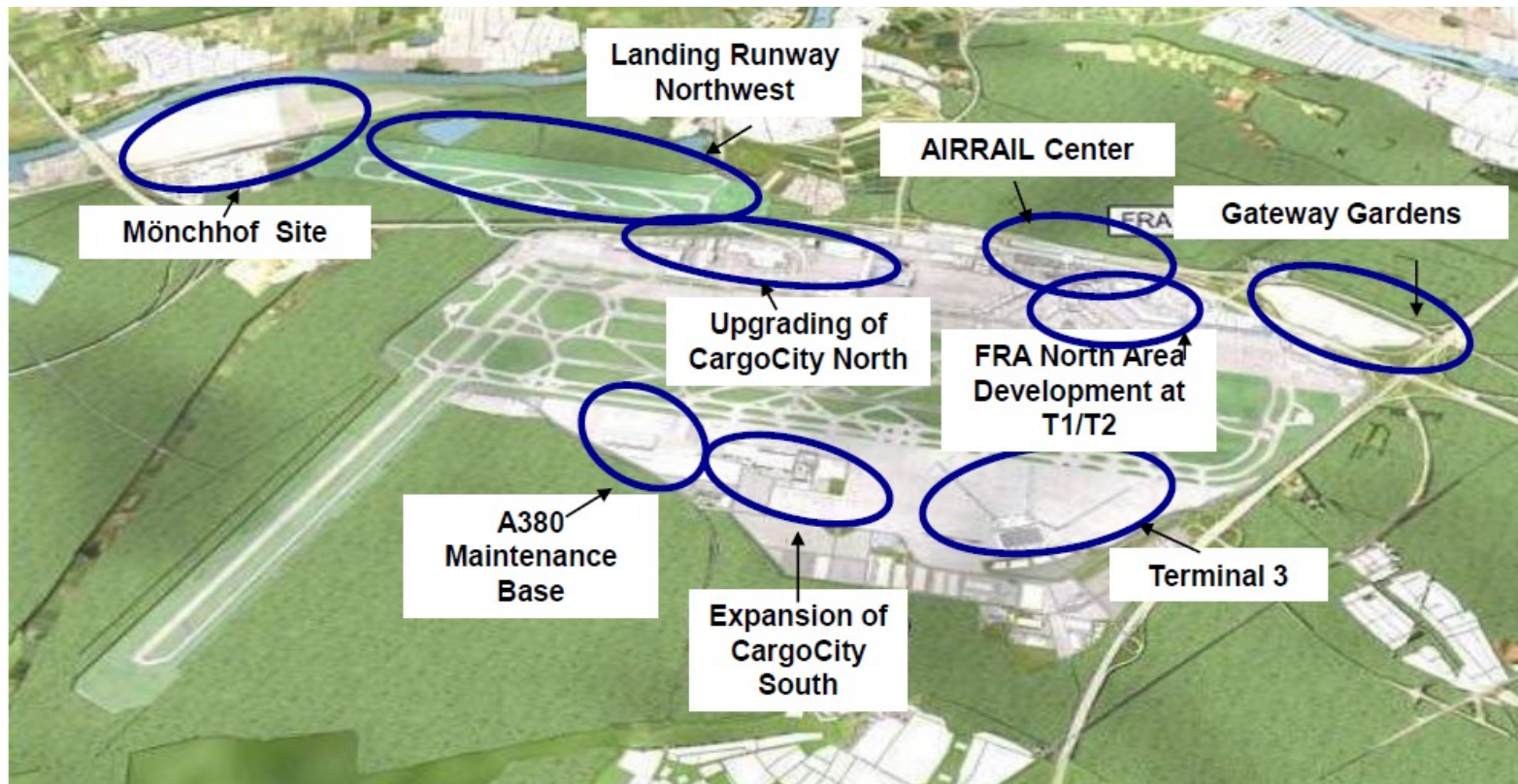
Three Major Growth Engines:



The roof: Taking Advantages of Growth Opportunities



The roof: Taking Advantages of Growth Opportunities



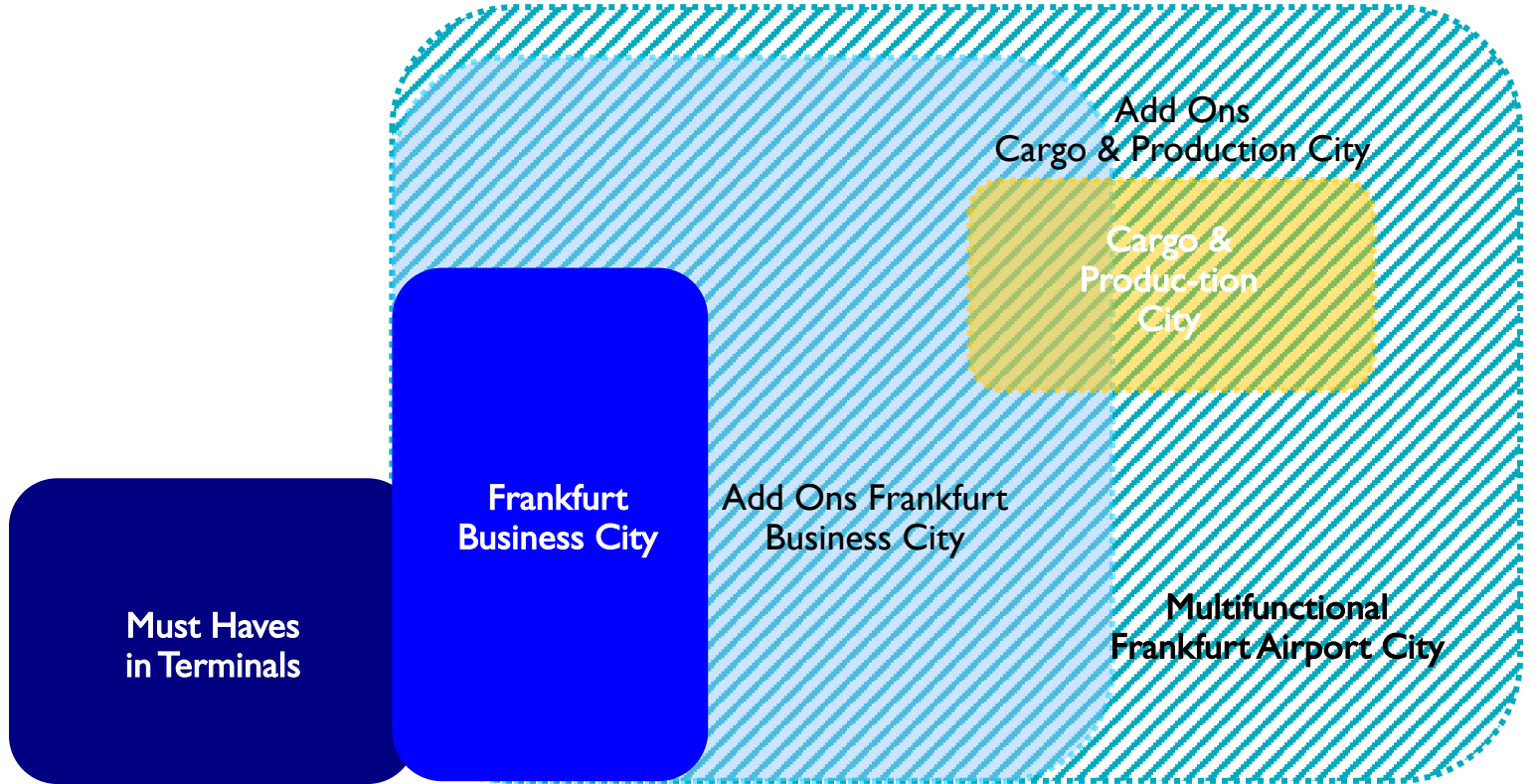
Manage Growth with Responsibility: Fraport's Vision, Strategic Goals and Strategy, February 2012

Additional slides

Airport business structure

Potentielle Clients

"Aerotropolis Bewohner"
Firmenmitarbeiter mit Familien
Wissenschaftler
Unabh. Firmen
Mobile DL
Transportuntern
E-Commerce
Logistik- /Cargo DL
Bevölkerung Umland
Besucher
Meeters & Greeters
Airline Personal
Flughafen -beschäftigte
Business-pax
Urlauber-pax



Retail	Gastro- nomie	Parken	Werbung	Hotel/ Konferenzen	Büros, Firmen niederlassungen	Landside Shop- ping Mall	Industriepark	Ärztzentrum/ Klinikum	Entertainment	Lager / Verteil- Zentren	Aus- und Weiter- Bildung	Freihandels- zone	Produktionsbe- triebe	Sport- und Frei- zeitangebot	Wohnen

Aviation vs. Non-Aviation

Bei einem Umsatzanteil unter 19% erwirtschaftet Non Aviation den Löwenanteil des EBITDA (39%) (2011)

Aviation



Retail & Real Estate



Ground Handling



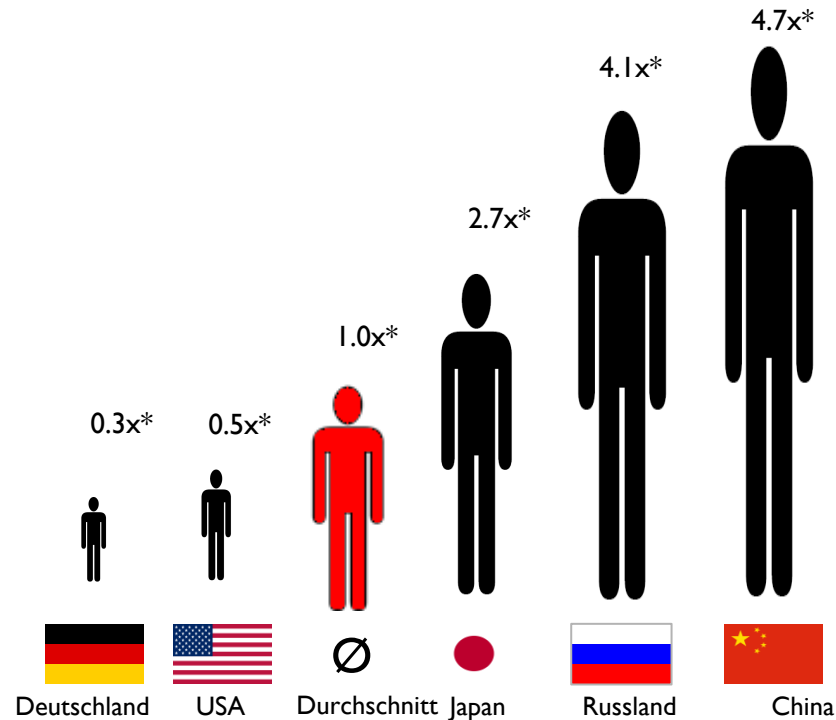
External Activities & Services



Retailwertigkeit sehr unterschiedlich Interkontpax besonders wertvoll



Kaufkraft der stärksten Kundengruppen in Frankfurt 2011
(Duty Free)



*Kaufkraft im Vergleich zu durchschnittlichen Duty Free Ausgaben (basierend auf Destinationen)

Erlös- und Umsatzentwicklung sind stark dominiert durch die Airside, insbes. Duty Free



HUB Air traffic systems

Point to point



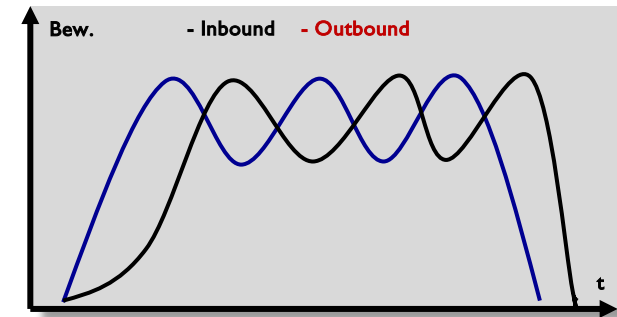
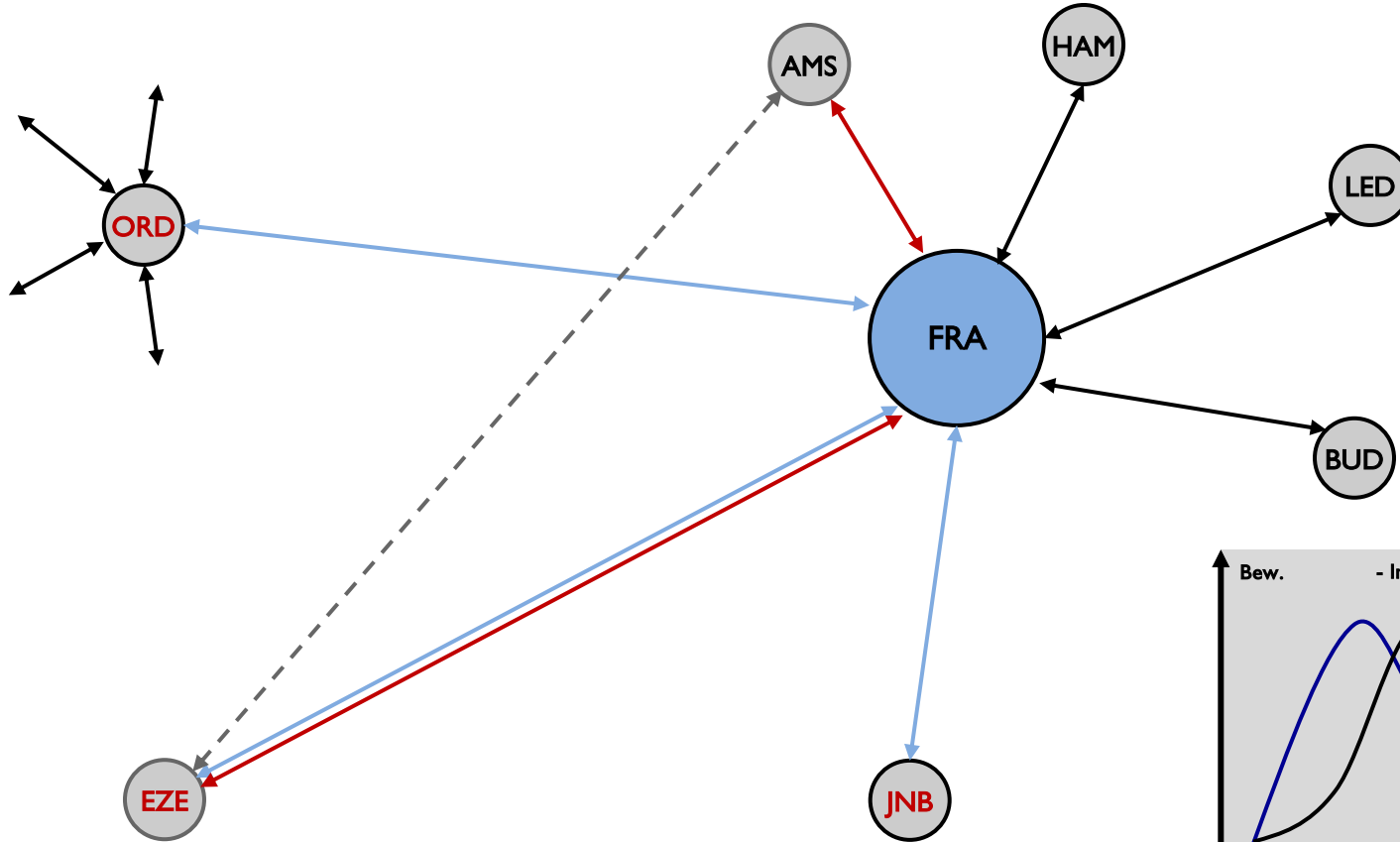
- Direct point to point traffic between all airports would be too complex, too expensive and ecologically detrimental
- profitable point to point traffic between all airports in the network is impossible

HUB Air traffic systems



- Necessity for supplying a global destination network from one point to the customer
- profitable operation and less costs while combining more destinations compared to the point to point traffic

The Hub - Principle



Typischer Verkehrsverlauf für einen Hub

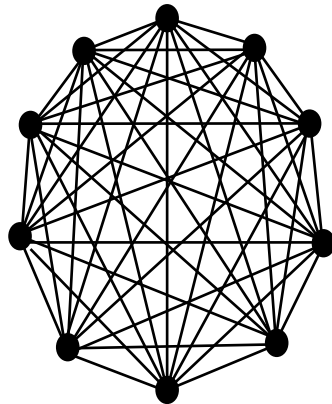
Hub = Narbe beim Fahrrad (hier laufen die Speichen zusammen)

⇒ „Passagier-Umschlagplatz“ für eine Airline(gruppe)

HUB Hub-and-Spoke-Systems allow to operate profitably a higher number of connections

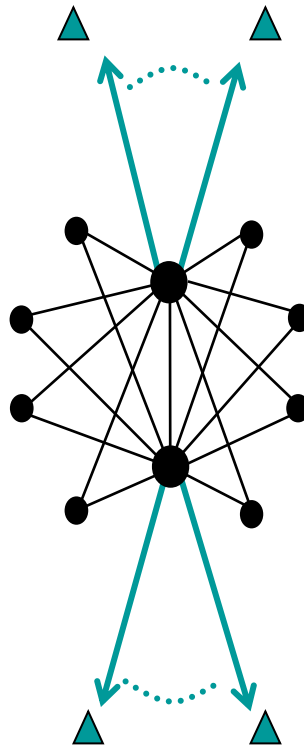
Hubbing models
(example: 10 German airports)

decentralized model
(Point to Point)



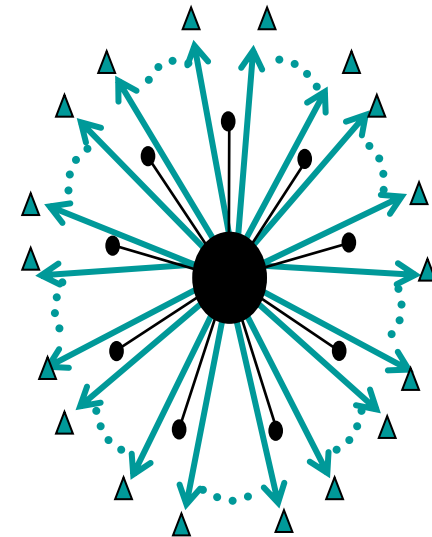
Needed aircraft: 45
Costs for ops in %: 100%

2-HUB model



Needed aircraft: 17
Costs for ops in % (to PtoP): -60%

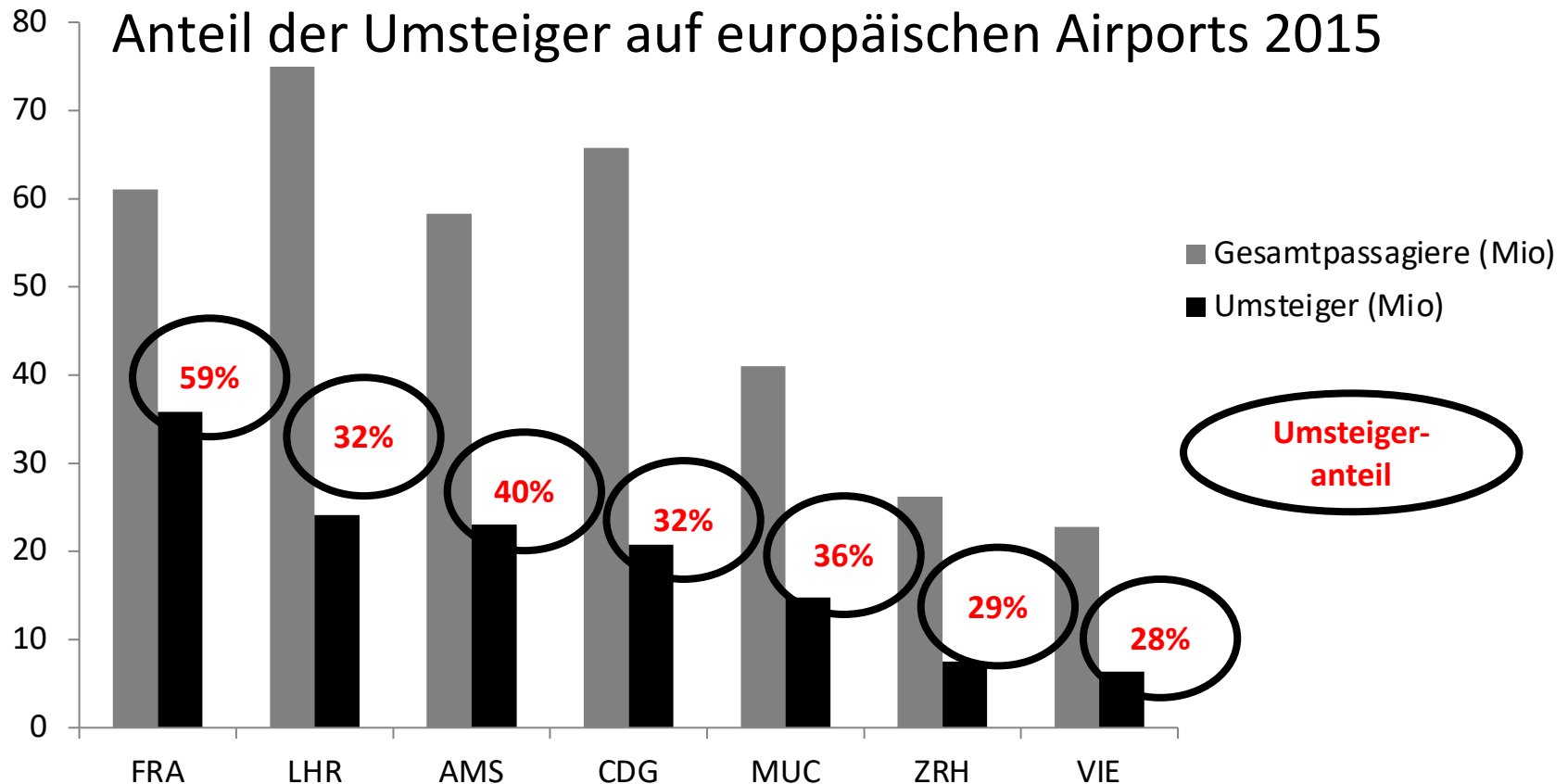
centralized HUB model



Needed aircraft: 9
Costs for ops in % (to PtoP): -79%
Costs for ops in % (to 2 HUB): -46%

Source: according to Lufthansa Oct 2001

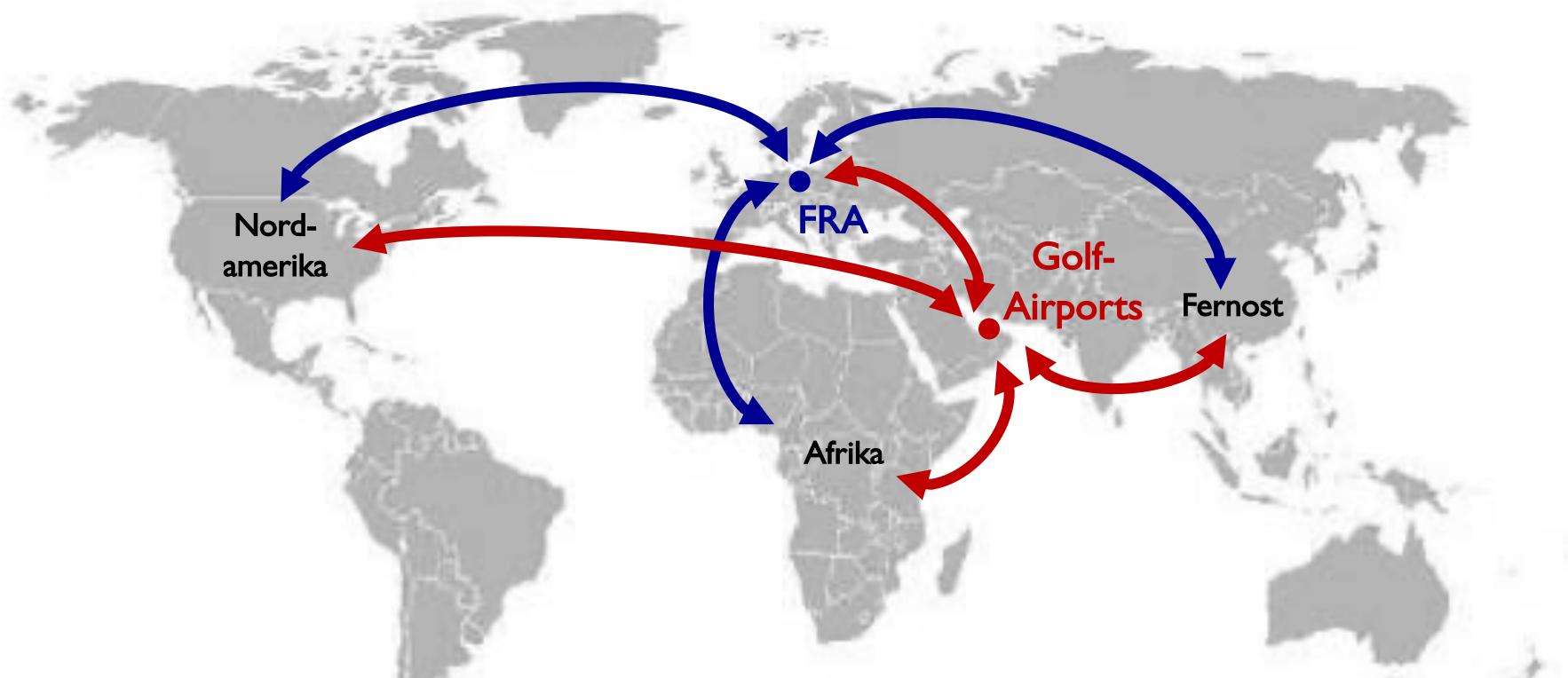
59% of ALL passengers use FRA as Transfer-Hub



FRA hat von allen europäischen Airports den höchsten Anteil an Umsteigern.

Entwicklung des Umsteigeverkehrs

Die Airports in den Golf-Staaten (Dubai, Abu Dhabi, Doha) sowie Istanbul saugen vermehrt Umsteigepassagiere von den europäischen Flughäfen ab.



Europas Flughäfen können sich nur über Qualität und Service behaupten

⇒ Wettbewerb als Treiber für Wachstum & Innovation

Entwicklung des Umsteigeverkehrs in Zahlen

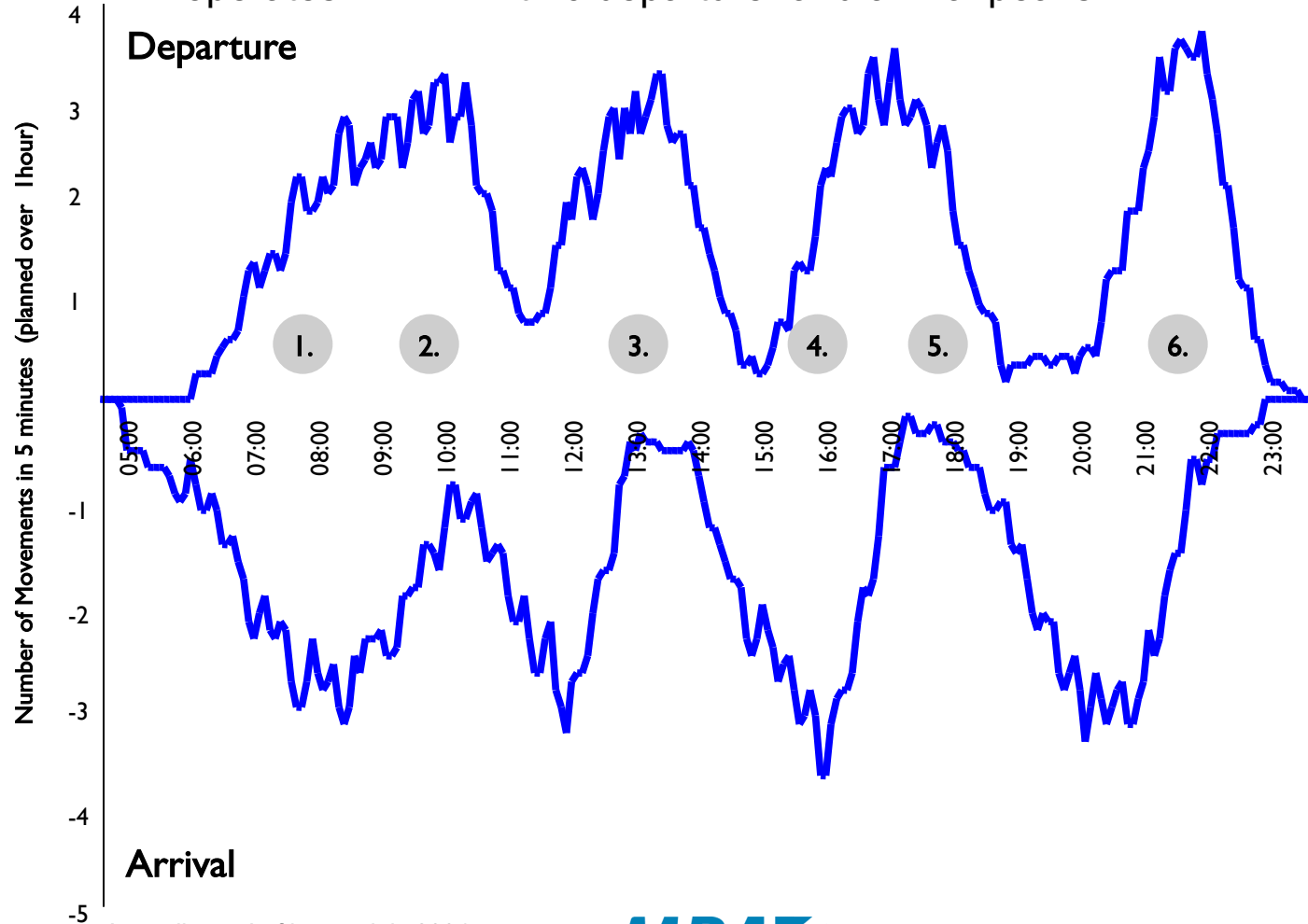
2003			2008			2013		
1	Atlanta	27,1	1	Atlanta	24,2	1	Atlanta	26,9
2	Chicago	17,8	2	Chicago	16,5	2	Dubai	16,3
3	Dallas	15,3	3	Dallas	16,3	3	Dallas	15,6
4	Frankfurt	12,8	4	Frankfurt	14,2	4	Charlotte	14,4
5	Houston	10,1	5	Denver	11,7	5	Frankfurt	14,0
6	London Heathrow	9,1	6	Houston	11,5	6	Chicago	12,8
7	Detroit	9,0	7	Charlotte	11,1	7	Istanbul	10,0
8	Paris CDG	8,9	8	Paris CDG	10,8	8	Amsterdam	9,7
9	Minneapolis	8,9	9	London Heathrow	10,3	9	London Heathrow	9,5
10	Charlotte	8,5	10	Amsterdam	10,3	10	Denver	9,1
11	Phoenix	8,4	11	Madrid	9,0	11	Paris CDG	9,1
12	Cincinnati	8,3	12	Phoenix	8,0	12	Houston	8,5
13	Denver	8,2	13	Hong Kong	7,8	13	Hong Kong	8,4
14	Amsterdam	8,1	14	Dubai	7,6	14	Doha	7,6
15	Los Angeles	7,9	15	Los Angeles	7,5	15	Phoenix	7,6
...			...					
32	Dubai	3,7	30	Istanbul	4,6			
55	Istanbul	1,8	39	Doha	3,6			
77	Doha	1,0						

Quelle: Sabre Airport Data Intelligence, Februar 2014

* in Millionen

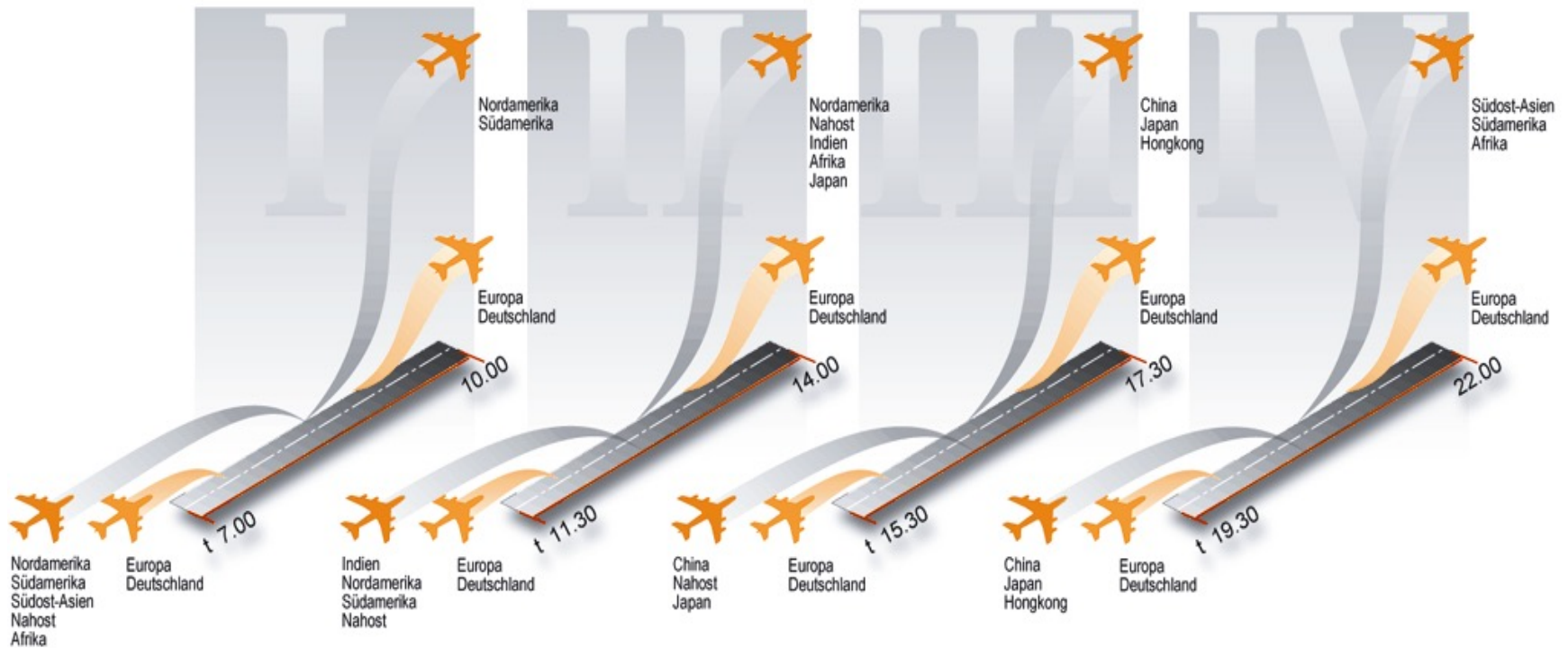
HUB Peak structure FRA summer 2004

LH operates in FRA with 6 departure- and arrival peaks



According to Lufthansa July 2004

HUB Four peaks in FRA



HUB With one flight 51 In- and 9 Outbound destinations can be connected with 459

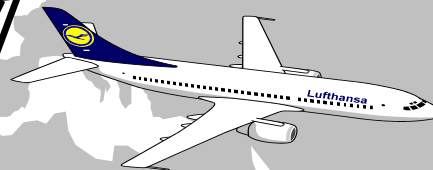
Feeding /defeeding structure LH738 04 OCT FRA-HKG

Feeding: 224 PAX from 50 Origins

Defeeding: 44 PAX to 8 Destinations

1. HAM	16	26. BSL	3
2. LIS	15	27. BUD	3
3. LIN	13	28. STR	3
4. MUC	11	29. WAW	3
5. DUS	10	30. ZAG	3
6. MAD	9	31. FMO	2
7. OSL	9	32. GOT	2
8. BRE	8	33. GRU	2
9. BRU	8	34. LEJ	2
10. CPH	8	35. LYS	2
11. MAN	8	36. VLC	2
12. BLQ	7	37. AGB	1
13. TXL	7	38. ARN	1
14. CDG	6	39. CGN	1
15. FCO	6	40. EZE	1
16. LHR	6	41. FLR	1
17. LED	5	42. HDB	1
18. NUE	5	43. HEL	1
19. AMS	4	44. KBP	1
20. ATH	4	45. OPO	1
21. HAJ	4	46. PAD	1
22. VCE	4	47. SZG	1
23. ZRH	4	48. VIE	1
24. BCN	3	49. VNO	1
25. BHX	3	50. XER	1

FRA α



LH738/04OCT FRA-HKG
13F 64C 287M = 364TTL

50 Inbound FRA
8 Outbound HKG
FRA - HKG

459 served markets
With one flight

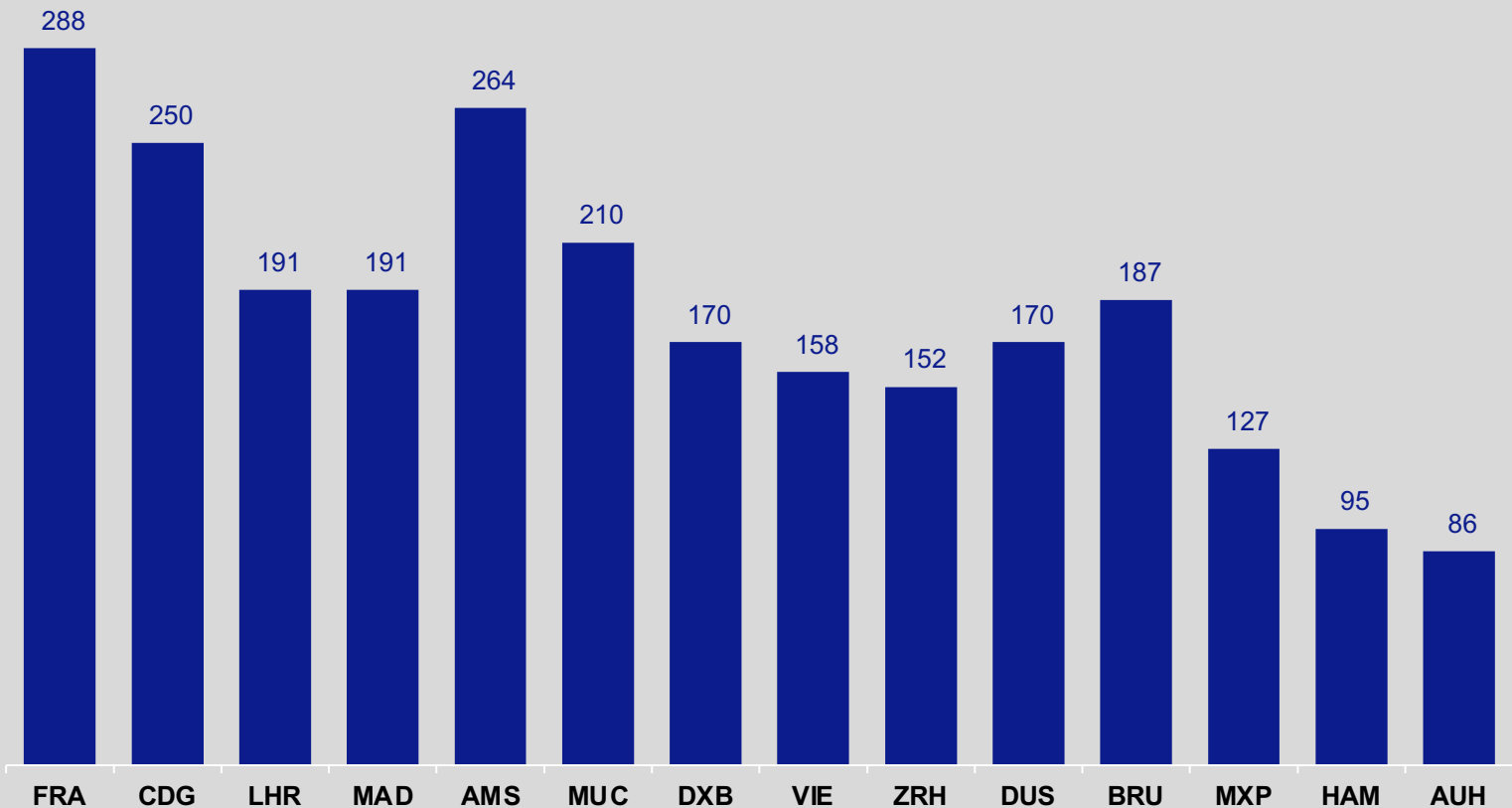
Airline	to	PAX
BA	MNL	2
British Airways		2
CX	MNL	3
	SYD	1
	TPE	15
Cathay Pacific		19
CZ	CAN	2
China Southern		2
KA α	KHH	1
	SHA	1
HKG		
Dragon Air		2
QF	BNE	2
Qantas		2
TG	TPE	15
Thai		15
VN	HAN	2
Vietnam Airlines		2
Summe		44

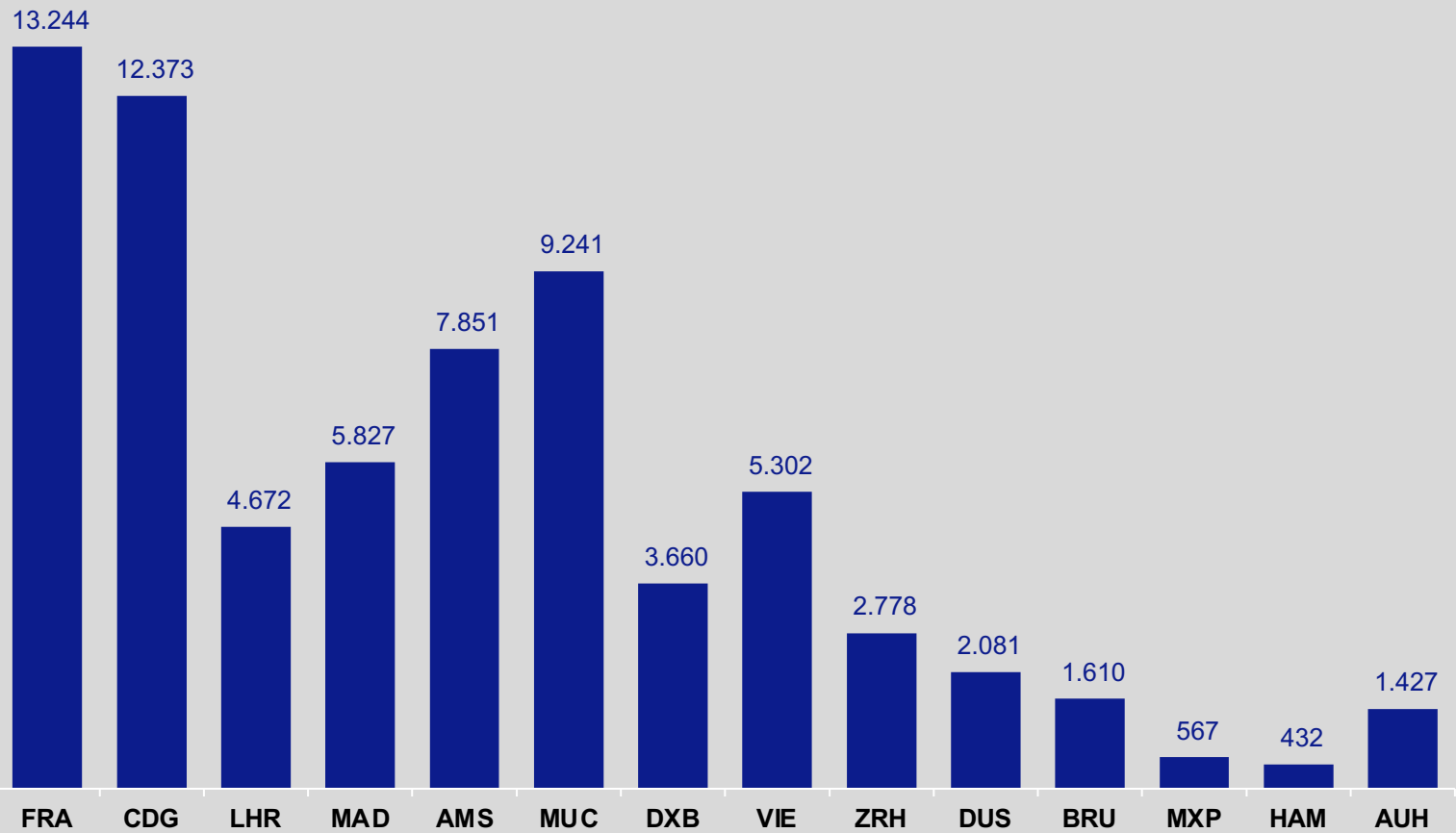
According to Lufthansa October 2001

knut.walther@gmx.net | 2021, January | Page 45

Connectivity of leading hubs - Destinations

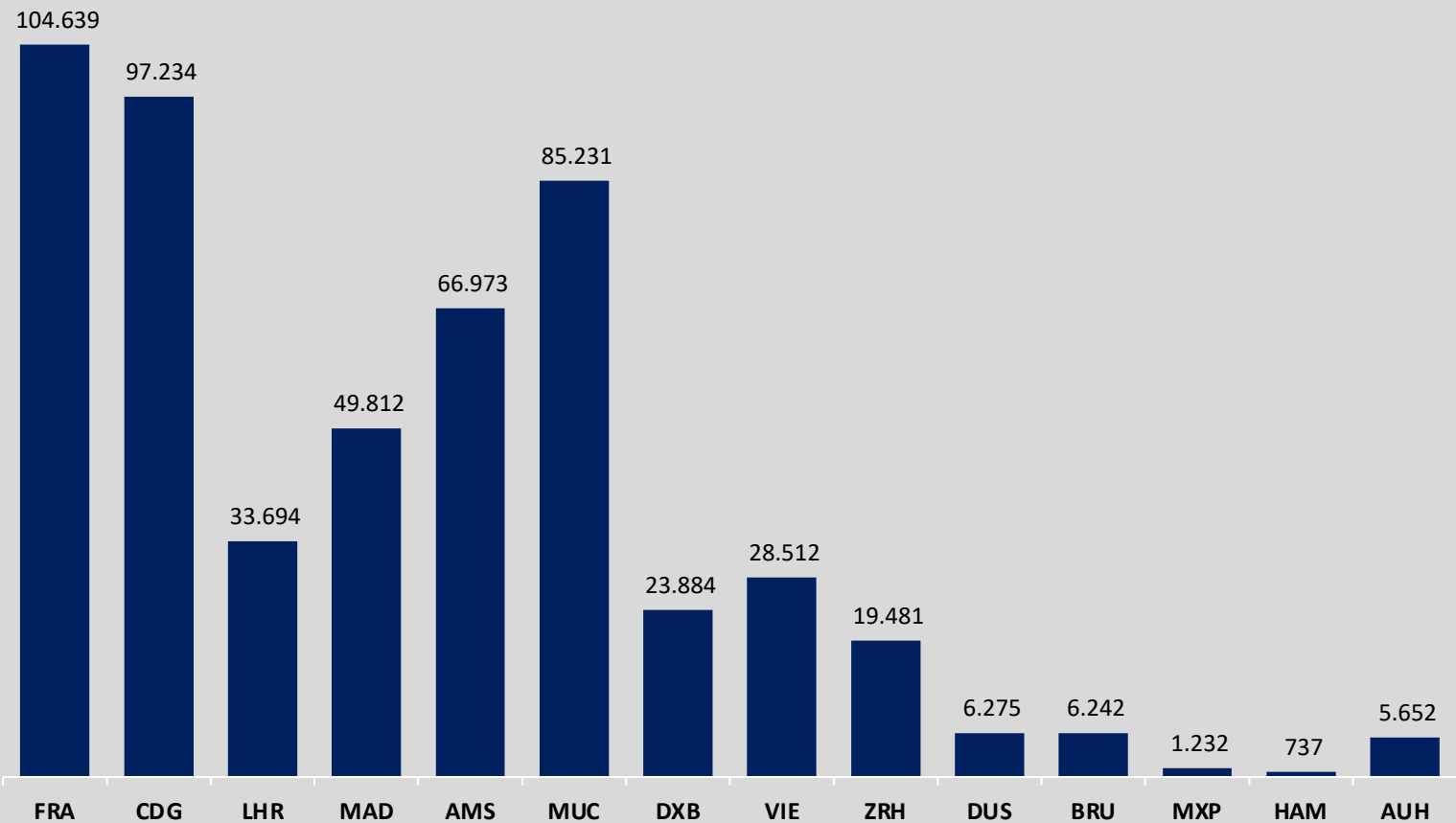
Anzahl direkt erreichbarer Destinationen (Referenzwoche 13.-20. Juni 2011)





Connectivity of leading hubs - Transfer

Anzahl wettbewerbsfähiger Umsteigeverbindungen (Referenzwoche 13.-20. Juni 2011)



Quelle: airconomy Benchmarking Report 2011-06

Thanks for your attention!

Any more questions?

