



# ► Die wahren Kosten eines Fluges

Die Grenzen der Billigflug-Strategie

# Die wahren Kosten eines Fluges

## Die Grenzen der Billigflug-Strategie

Für 20 Euro von Stuttgart nach Mallorca und zurück. Mit solchen Angeboten locken „Billigflieger“ seit den 1980er Jahren immer mehr Passagiere ins Flugzeug. In der Regel freuen sich Konsumenten über niedrige Preise. Bei den Flugpreisen scheint es aber so, dass die Billigflieger diese Strategie überzogen haben. Denn laut einer repräsentativen Umfrage von Porsche Consulting halten 55 Prozent der Befragten Flugreisen heutzutage für zu billig.<sup>1</sup> Wie kann es sein, dass das Taxi zum Flughafen teurer ist als der Flug selbst?

### ► Masse statt Klasse:

#### Flugreisen werden immer erschwinglicher

„Masse statt Klasse“ lautet das Motto der Branche seit der Deregulierung der Märkte. Im Jahre 1955 musste man für einen Flug von Frankfurt nach New York 4.000 Mark bezahlen – etwa so viel wie für einen VW Käfer.<sup>2</sup> Ein durchschnittlich verdienender Bürger hätte dafür fast sein gesamtes Jahresgehalt aufwenden müssen. Fliegen war damals etwas Besonderes. Das Flugzeug wurde über einen roten Teppich betreten und in großzügigen Lounge-Bereichen wurden exklusive Speisen serviert.

Der heutige Flugpreis ist weit entfernt von dem was man für einen VW Golf ausgeben würde. Schnäppchenjäger fliegen für 400 Euro nach New York und zurück. Dafür ist von dem einstigen Glamour nicht mehr viel zu sehen. Stattdessen gibt es Warteschlangen an Check-in-Schaltern und Sicherheitskontrollen, jede Menge Verspätungen und schmerzende Knie wegen der engen Bestuhlung.

### ► Die Geduld der Reisenden auf die Probe gestellt

Der durchschnittliche Freizeitreisende ist gern bereit für ein günstiges Ticket auf Komfort zu verzichten. Wie aber steht es um Basismerkmale wie Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit? Welche Qualitätseinbußen sind die Passagiere bereit hinzunehmen? Wo liegen die „Schmerzgrenzen“? Das hat die Luftfahrtindustrie – unfreiwillig – im Sommer 2018 erprobt. Allein in Deutschland wurden zwischen Juni und Ende September mehr als 17.000 Flüge gestrichen oder waren um mehr als drei Stunden verspätet.<sup>3</sup> Daraufhin hat sich die Anzahl der Beschwerden bei den Schlichtungsstellen verdoppelt.<sup>4</sup>

Die Gründe für die vielen Verspätungen im Jahr 2018 waren vielfältig: Überschreitungen der Kapazitäten am Boden und in der Luft sowie Verringerung von Puffern im Flugplan und vorgehaltenen Reserveflugzeugen. Weiterhin hat die Integration der freigesetzten Flugzeuge nach dem Konkurs von Air Berlin einige der beteiligten Airlines vor große Herausforderungen gestellt.

### ► Ein wettbewerbsintensiver Markt mit niedrigen Margen

Die aktuelle Situation wird verständlich, wenn man den Markt genauer betrachtet. Rund 300 Airlines konkurrieren in Europa um Kunden.<sup>5</sup> Der Markt ist somit fragmentiert und der Wettbewerb entsprechend hart – so hart, dass er jedes Jahr einige Airlines in den Konkurs oder unter einen staatlichen Schutzschirm treibt. Prominente Beispiele der jüngeren Vergangenheit sind Alitalia, Air Berlin, und Monarch. Unter den Billigfliegern hat es Anfang 2019 die isländische WOW air getroffen.

Zudem gibt es auf vielen Routen Überkapazitäten, was die Preise weiter drückt. Die etablierten Netzwerk-Airlines können den aggressiven Preisen der Billigflieger oft wenig entgegensetzen. Sie sind aber trotzdem gezwungen, ihre Preise zu senken und ihre Kosten weiter zu optimieren. Geht es dabei an die Personalkosten, reagieren die Gewerkschaften immer öfter mit Streiks. Im Jahr 2018 gab es so viele Streiks wie in den fünf Jahren davor zusammen.<sup>6</sup> Das hat Millionen Urlaubspläne und Geschäftsmeetings durcheinandergebracht und die Passagiere nachhaltig verärgert.

Niedrige Ticketpreise, steigende Kosten und die finanziellen Auswirkungen der Verspätungen und Annullierungen belasten die Bilanzen der europäischen Airlines schon länger. In den letzten neun Jahren betrug die durchschnittliche EBIT-Marge

<sup>1</sup> Porsche Consulting (<https://www.porsche-consulting.com/de/medien/pressemitteilungen/detail/jeder-zweite-reist-am-liebsten-im-eigenen-auto/>)

<sup>2</sup> FVW (<https://www.fvw.de/biztravel/geschaeftsreisemarkt/luftansa-eine-flug-oma-kehrt-zurueck-12980>)

<sup>3</sup> Reisereporter (<https://www.reisereporter.de/artikel/6029-rekord-an-verspaetungen-und-flugausfaellen-das-war-der-chaos-flugsommer-2018>)

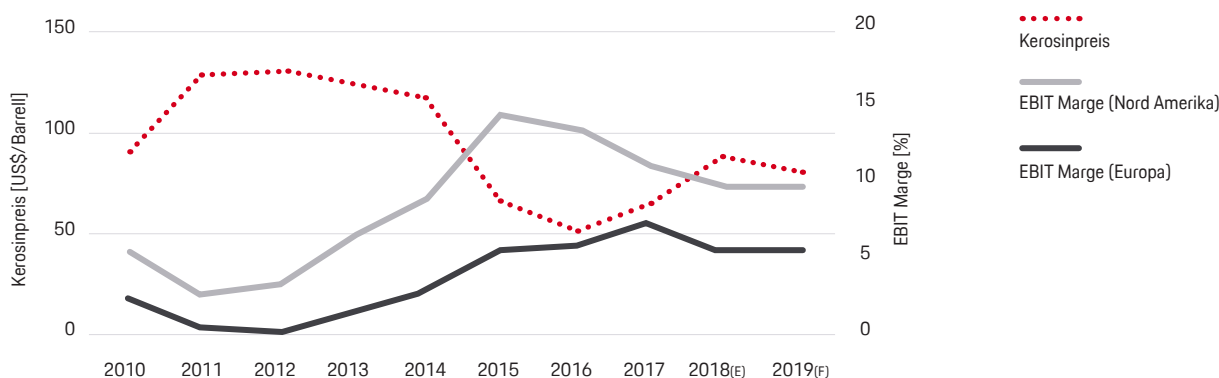
<sup>4</sup> <https://www.spiegel.de/reise/aktuell/schlichtungsstelle-soep-beschwerden-haben-sich-verdoppelt-a-1243685.html>

<sup>5</sup> AirlineTechnology.net (<http://www.airlinetechnology.net/airline-directory/airlines-europe-country.htm>)

<sup>6</sup> <https://www.aerotime.aero/jurgis.petrosius/22201-2018-year-of-aviation-strikes-causes-effect-and-predictions-1>

der europäischen Airlines lediglich 3,7 Prozent (vgl. Abbildung 1). Zum Vergleich: Im weniger fragmentierten US-amerikanischen Markt lag die durchschnittliche Marge im selben Zeitraum bei 8,5 Prozent. Die seit 2016 steigenden Kerosinkosten (vgl. Abbildung 1) belasten insbesondere die Airlines, die

sich mit dem sogenannten „Fuel Hedging“ nicht dagegen abgesichert haben. Spätestens jedoch, wenn die Absicherungsverträge mit den günstigeren Konditionen ausgelaufen sind, bekommen die Airlines die Auswirkungen zu spüren.



© Porsche Consulting

Abb 1. Entwicklung von Kerosinkosten und EBIT Marge europäischer und nordamerikanischer Fluggesellschaften (E = Erwartung, F = Vorhersage)<sup>7</sup>

### ► Steigende Kerosin- und Personalkosten

Neben den Kerosinkosten haben zuletzt auch die Personalkosten, insbesondere bei Billigfliegern, einen starken Anstieg verzeichnet. Nach den intensiven Streiks der letzten Jahre konnten die Gewerkschaften zum Teil deutlich bessere Tarifverträge aushandeln. Können die Airlines die gestiegenen Kosten nicht an die Passagiere weitergeben, ist wieder mit sinkenden Margen zu rechnen. Setzt sich dieser Zustand fort, ist irgendwann die Liquidität nicht mehr gegeben und die Fluggesellschaft muss ihren Betrieb einstellen. So entstehen freie Kapazitäten für Airlines, die ihren Marktanteil erhöhen wollen. Dies kann in vielen Formen erfolgen – von der Übernahme einzelner Flugzeuge und Landerechten bis hin zur Komplettübernahme einer Airline.

Unter den höheren Kerosinkosten in Verbindung mit niedrigen Ticketpreisen hat in letzter Zeit auch die skandinavische Fluggesellschaft Norwegian gelitten. Im Jahr 2017 und 2018 wurden insgesamt Verluste von 330 Mio. Euro angegeben und Flugzeuge verkauft sowie die Lieferung von neuen Flugzeugen aufgeschoben.<sup>8</sup> Im Rahmen eines Programms zur Kostenein-

sparung sollen Strecken eingestellt und Basen in Europa und den USA geschlossen werden.<sup>9</sup> Zwischenzeitlich hatten Luft-hansa, Ryanair und British Airways Interesse an einer Übernahme angedeutet.

### ► Das System „Zivile Luftfahrt“ operiert am Limit

Das andauernde und starke Wachstum macht nicht nur den Fluggesellschaften zu schaffen. Auch die Flughäfen mit ihrer Vielzahl an Dienstleistern klagen seit Jahren über strapazierte Kapazitäten und Personalmangel. So operieren bereits zahlreiche große europäische Flughäfen, wie etwa London, Amsterdam und Frankfurt, oberhalb ihrer eigentlichen Kapazitätsgrenze. Die Folgen sind bekannt: überlastete Sicherheitskontrollen, überfüllte Wartezeiten und Verspätungen aufgrund Verzögerungen bei der Abfertigung.

Insbesondere Billigflieger fordern sehr kurze „Drehzeiten“ zwischen der Landung und dem erneuten Start des Flugzeugs. Ist diese Zeit zu kurz bemessen und kein Puffer vorgesehen, führen kleinste Störungen zur Verzögerungen des Starts. Diese Verzögerungen summieren sich im Laufe des Tages

<sup>7</sup> <https://www.statista.com/statistics/225856/ebit-margin-of-commercial-airlines-worldwide/>  
<https://www.thejakartapost.com/travel/2018/12/13/airline-profits-set-to-soar-in-2019-amid-shrinking-oil-prices-iata.html>  
[https://www.eia.gov/dnav/pet/hist/LeafHandler.ashx?n=pets&s=ema\\_epjk\\_pwg\\_nus\\_dpg&f=m](https://www.eia.gov/dnav/pet/hist/LeafHandler.ashx?n=pets&s=ema_epjk_pwg_nus_dpg&f=m)

<sup>8</sup> Norwegian Interim Report Q4 2018 (<https://www.norwegian.com/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/interim-reports/norwegian-q4-2018-report.pdf>)

<sup>9</sup> Reuters (<https://www.reuters.com/article/uk-norwegian-air-routes/norwegian-air-to-shut-some-bases-and-axe-routes-to-cut-costs-idUSKCN1PA2HH>)

zu beachtlichen Verspätungen. Aufgrund der in Deutschland geltenden Nachtflugverbote an vielen stadtnahen Flughäfen, kann dies zur Folge haben, dass der letzte Flug des Tages auf einen abgelegenen Flughafen ausweichen muss. Auch der Flugsicherung wurde falsche Personalplanung und fehlende Investition in Flugsicherungssysteme vorgeworfen.<sup>10</sup> Die Ausbildung eines Fluglotsen dauert bis zu drei Jahren. Entsprechend schwierig ist es, auf starke und nicht vorhergesehene Wachstumsphasen zu reagieren.

► **Preispolitik und Kostenvergleich der Verkehrsträger**

Billigfluggesellschaften locken regelmäßig mit Kampfpreisen. Aber auch wenn man die Angebote der Premiumfluggesellschaften durchsucht, findet man nicht selten Schnäppchen

unter 100 Euro zu diversen europäischen Zielen. Es werden jedoch nicht alle Tickets zu solch niedrigen Preisen verkauft. Ein vergleichsweise geringes Kontingent wird für Billigtickets vorgehalten. Wer Flexibilität benötigt oder später bucht zahlt deutlich mehr. Das ausgeklügelte Erlösmanagement der Airline sorgt dafür, dass in Summe üblicherweise pro Flug genug Umsatz generiert wird, um die Kosten zu decken und nachhaltiges Wirtschaften zu ermöglichen. Speziell jedoch Billigflieger rühmen sich damit auch im Durchschnitt sehr günstige Ticketpreise anzubieten. Dieser lag in Europa im Jahr 2018 für einen Hin- und Rückflug zwischen 80 und 120 Euro.<sup>11</sup> Zum Vergleich: Für 80 Euro kommt man mit dem Normalpreis der Deutschen Bahn lediglich von Stuttgart nach Mannheim und zurück. Mit dem Auto könnte man 270 Kilometer weit fahren, wenn man die üblichen Kosten von 30 Cent pro Kilometer zu Grunde legt.

## Welcher Ticketpreis ist der richtige?

Welcher Ticketpreis wäre jedoch angemessen? Er sollte so bemessen sein, dass alle Kosten nachhaltig gedeckt werden können. An einem Beispielflug mit einem Airbus A320 von Frankfurt am Main nach Mallorca und zurück und einem Sitzladefaktor von 80 Prozent sollen die durchschnittlichen Kosten veranschaulicht werden. Summiert man alle anfallenden Kosten, belaufen sich die Gesamtaufwendung pro Flug auf über 30.000 Euro. Bei 144 Fluggästen entfallen somit Kosten von 213 Euro auf den einzelnen Passagier (vgl. Abbildung 2). Sind die durchschnittlichen Ticketpreise auf dieser Route dauerhaft unter den Kosten, so ist die Route defizitär. Die Annahmen für die Kostenberechnung gelten für eine klassische Fluggesellschaft. Die Geschäftsmodelle und somit auch die Kostenstrukturen der Fluggesellschaften unterscheiden sich merklich. Billigfluggesellschaften sind Meister der Kostenoptimierung

und haben die einzelnen Kostenblöcke über die Jahrzehnte immer weiter optimiert. So nutzen viele eine einheitliche Flotte von Flugzeugen. Dafür gibt es beim Hersteller Mengenrabatt und die Wartung kann effizienter betrieben werden. Auch bei den Personalkosten hat man kreative Lösungen gefunden. Die Crew ist meist in Ländern angestellt, die besonders günstige Tarifbedingungen erlauben. Weiterhin können Flugzeuge und Crew aufgrund der niedrigen Drehzeiten – also die Zeit zwischen Landung und Start eines Flugzeugs – auch besser ausgelastet werden. Berücksichtigt man zudem, dass Billigflieger auch weniger Overhead-Kosten haben und keine kostenlose Verpflegung an Bord anbieten, entstehen Kosten von circa 157 Euro pro Passagier. Diese liegen immer noch über den durchschnittlichen Ticketpreisen von 80 bis 120 Euro und deutlich über den Kampfpreisen aus der Werbung.

Kostenblock	Pro Flug	Pro Passagier
Fluggerät und Instandhaltung (Airbus A320)	4.900 €	▶ 34 €
Kerosin	5.200 €	▶ 36 €
Besatzung	4.500 €	▶ 31 €
Flughafenentgelte und Bodenabfertigung	7.000 €	▶ 49 €
Flugsicherung, Steuern und Gebühren	5.100 €	▶ 35 €
Catering	1.200 €	▶ 8 €
Overhead	2.900 €	▶ 20 €



© Porsche Consulting

Abb 2. Kosten eines Hin- und Rückfluges am Beispiel Frankfurt a. Main–Mallorca<sup>12</sup>

<sup>10</sup> <http://www.airliners.de/lotsen-airlines-flugsicherung/45922> <sup>11</sup> AIRTRAVELGENIUS (<https://www.airtravelgenius.com/easyjet-vs-ryanair/>)  
<sup>12</sup> Porsche Consulting Analyse | <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/annual-reports/LH-AR-2017-e.pdf> | <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2017/07/Ryanair-FY2017-Annual-Report.pdf> | <http://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/results-centre/2017/2017-annualreport-and-accounts-v1.pdf> | <http://www.aena.es/csee/ccur/861/398/Aena-price-guide-2019-ed4.pdf> | <https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/content/documents/route-charges/unit-rates-and-tariffs/ur-2019-06.txt> | [https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/feedback/8088/attachment/090166e5b70f3251\\_sl](https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/feedback/8088/attachment/090166e5b70f3251_sl) | <http://www.airliners.de/passagierbaengige-kosten-pro-passagier-airline-flug-aviation-management/41481>

## ► Von einem robusten und gesunden System profitieren alle

In welche Richtung müsste sich die zivile Luftfahrt in Europa entwickeln? Wie können Fluggesellschaften nachhaltig wirtschaften und Passagiere ein zuverlässiges und angenehmes Reiseerlebnis genießen? Könnte das amerikanische Modell mit deutlich weniger Fluggesellschaften ein Vorbild sein? Das würde bedeuten, dass sich der Markt in Europa weiter konsolidiert und insbesondere kleine Fluggesellschaften ganz verschwinden werden. Gibt es weniger Wettbewerb am Markt, fällt es den Fluggesellschaften leichter höhere Preise durchzusetzen und steigende Kosten an die Passagiere weiterzugeben. Wenn es die Fluggesellschaften dabei noch schaffen, die Kapazitäten auszubalancieren, ist mit stabileren und höheren Margen zu rechnen. Sind die Margen höher, haben die Fluggesellschaften mehr Spielraum, um in stabilere Abläufe und in einen besseren Service zu investieren. So könnte sich der Fokus beim Wettbewerb weg vom Preis hin zu Qualität verschieben.

## ► Für die Passagiere spielen nicht nur die Kosten eine Rolle

In einer Umfrage des Online-Magazins Aerotime News Hub gaben 77 Prozent an, sie wären bereit einen höheren Ticketpreis zu bezahlen, wenn im Gegenzug gute Bezahlung und ausreichend Ruhezeit der Piloten garantiert werde.<sup>12</sup> Dies zeigt, dass für die Mehrzahl der Passagiere beim Ticketkauf nicht nur der Preis eine Rolle spielt. Einer weiteren Personalkostenoptimierung, die auf unfairen Löhnen und unzumutbaren Arbeitsbedingungen basiert, ist somit eine Grenze gesetzt.

Würde man diese Forderung auch auf Flughäfen und ihre Dienstleister ausweiten, wäre auch am Boden mit stabileren Prozessen zu rechnen. Nebenbei würde das den akuten Personal-mangel bei den Flughafendienstleistern abmildern. Für die Passagiere könnte das bedeuten, den Koffer schneller auf dem Gepäckband zu finden oder beim Aussteigen nicht mehr auf Treppen oder Busse warten zu müssen. Und nebenbei: Zufriedenes und freundliches Personal macht den Passagieren den Aufenthalt am Flughafen und im Flugzeug deutlich angenehmer. Das sehen – wie die Aerotime-Umfrage<sup>13</sup> zeigt – offenbar auch die Passagiere so.

Aktuelle Porsche Consulting Umfrage zeigt:

## Qualität darf ihren Preis haben

Unterstützt werden diese Aussagen durch eine aktuelle Umfrage, die forsa im März 2019 im Auftrag von Porsche Consulting durchgeführt hat. Befragt wurden 1.003 Frauen und Männer im Alter von 20 bis 65 Jahren. 55 Prozent der Teilnehmer gaben an, dass Fliegen ihrer Meinung zu billig ist, und dass sie bereit sind, für eine Flugreise mehr zu bezahlen. Nur 15 Prozent würden auf den Flug verzichten, wenn kein Billigangebot buchbar wäre. Damit verbunden ist die Hoffnung beziehungsweise die Erwartung höherer Servicequalität: Nur 31 Prozent der Umfrageteilnehmer würden Verspätungen im Gegenzug für einen günstigen Ticketpreis in Kauf nehmen.

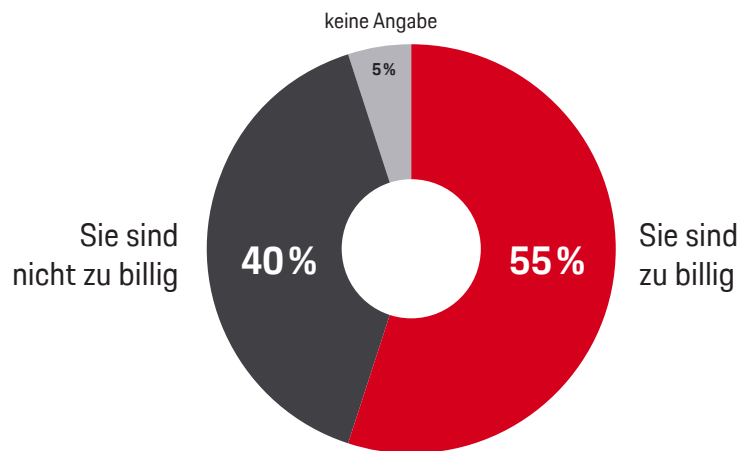
Zugleich sind die Konsumenten aber empfindlich gegenüber Extrakosten: Nur 38 Prozent sind bereit, Zusatzkosten für

Gepäck zu akzeptieren. Hier wird ein Zielkonflikt deutlich: Die Passagiere erwarten großzügige Regelungen der Airlines insbesondere bei der Mitnahme von Handgepäck an Bord. Ein restriktives Durchsetzen der (durchaus vorhandenen, aber häufig nicht beachteten) Regeln ist nicht erwünscht. Eben dies führt aber in der Praxis zu Verzögerungen beim Einsteigen, was Verspätungen nach sich zieht.

Handlungsspielraum für Optimierung der Abläufe ergibt sich jedoch – so ein Ergebnis der Umfrage – bei den Services am Boden. 67 Prozent der Befragten können sich vorstellen, ihre Koffer beim Check-in an einem Automaten aufzugeben.

<sup>13</sup> Aerotmie.aero (<https://www.aerotime.aero/skycop.com/22203-survey-discloses-what-kind-of-airlines-european-fliers-wish-for>)

# Sind Flugreisen zu billig?

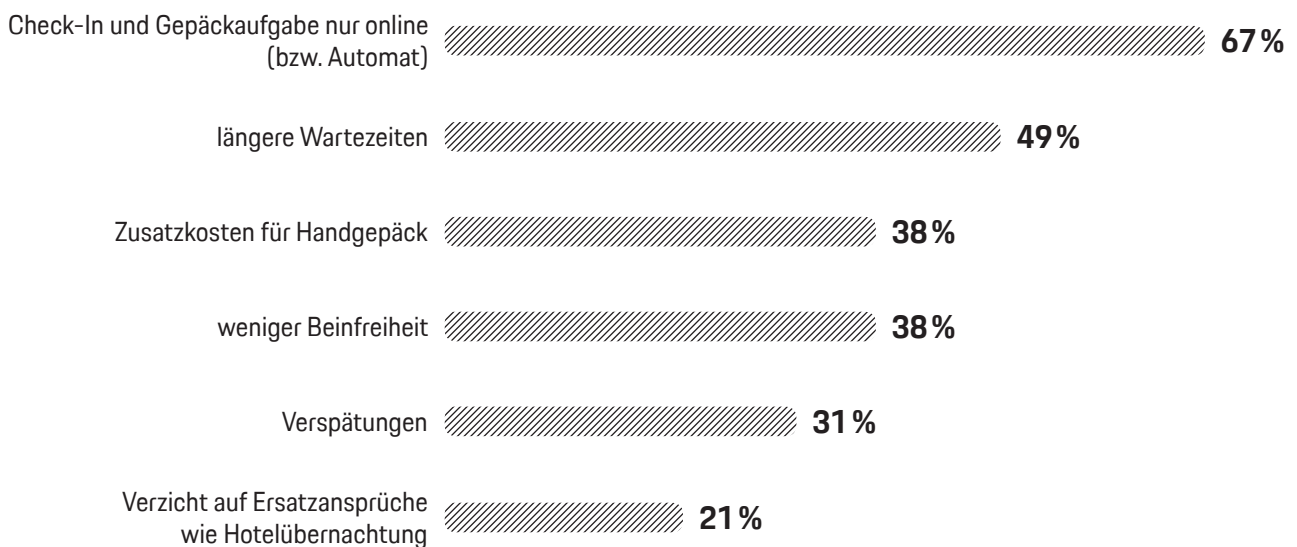


© Porsche Consulting

**Abb 4.** Umfrage zu Billigflügen in Deutschland – Preiswahrnehmung<sup>14</sup>

**Basis:** 1003 Personen in Deutschland im Alter von 20 bis 65 Jahren, die in den letzten drei Jahren zu privaten Zwecken geflogen sind, wurden im Zeitraum vom 12.3. bis 22.3.2019 für die repräsentative Umfrage von Porsche Consulting befragt. Die Managementbefragung beauftragte Forsa mit Interviews nach einer systematischen Zufallsauswahl.

# Was Passagiere bei Billigflügen akzeptieren



© Porsche Consulting

**Abb 5.** Umfrage zu Billigflügen in Deutschland – akzeptierte Einschränkungen<sup>14</sup>

**Basis:** 1003 Personen in Deutschland im Alter von 20 bis 65 Jahren, die in den letzten drei Jahren zu privaten Zwecken geflogen sind, wurden im Zeitraum vom 12.3. bis 22.3.2019 für die repräsentative Umfrage von Porsche Consulting befragt. Die Managementbefragung beauftragte Forsa mit Interviews nach einer systematischen Zufallsauswahl.

<sup>14</sup> <https://www.porsche-consulting.com/de/medien/pressemitteilungen/detail/jeder-zweite-reist-am-liebsten-im-eigenen-auto>

## // Am Scheideweg

Die zivile Luftfahrt in Europa steht am Scheideweg. Die Transformation zu einem gesunden System kann nur gelingen, wenn in einem fairen Wettbewerbsumfeld nachhaltig Gewinne erzielt werden können. Es sollte ein Gleichgewicht zwischen den Interessen der Passagiere, den Fluggesellschaften und Flughäfen entstehen. Dabei müsste die Luftfahrtindustrie auch wieder vermehrt Zuverlässigkeit und Servicequalität in den Vordergrund stellen. Von zu günstigen Flugtickets profitiert langfristig niemand – für die Fluggesellschaft ist es nicht wirtschaftlich und der Passagier erhält oft nicht die Leistung, die ihm versprochen wurde.

Um ein gesundes Marktgleichgewicht herzustellen, müssen Nachfrage und angebotene Kapazitäten am Boden und in der Luft flexibel ausbalanciert werden können. Die Abläufe und Prozesse müssen so gestaltet werden, dass Reisen wieder mehr Erlebnis und weniger Zumutung wird. Die Flugpreise sollten angemessen sein, den echten Mehrwert für die Kunden widerspiegeln und in vernünftiger Relation zu den Preisen anderer Verkehrsmittel stehen. Das Ticket nach Mallorca darf dann auch gerne mehr als die Flughafenfahrt mit dem Taxi kosten.



**JOACHIM KIRSCH**  
Senior Partner und Branchenleiter Luft- und Raumfahrt



»Europäischer Luftraum und Autobahnen sind gleichermaßen überfüllt, auch Züge sind oft überlastet. Bei der Mobilität von morgen geht es um die sinnvolle Vernetzung aller modernen Verkehrsträger. Dafür brauchen wir Mobilitätsdrehscheiben: Knotenpunkte, die gut zu erreichen sind und jedem Reisenden die ideale Verbindung bieten – von Tür zu Tür. Flughäfen mit multimodaler Anbindung durch nahtlosen Bahnanschluss, integrierte Luft-taxi-Dienste sowie die Einbindung autonom fahrender Autos spielen dabei eine wichtige Rolle.«

---

## Autoren



Joachim Kirsch  
Senior Partner



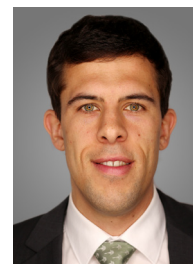
Claus Lintz  
Partner



Johannes Delion  
Senior Berater



Franz Clemens Augustin  
Berater



Dennis Veit  
Berater

▼  
KONTAKT  
+49 711 911 - 12861  
joachim.kirsch@porsche.de

---

## Porsche Consulting

Die Porsche Consulting GmbH beschäftigt weltweit 600 Mitarbeiter und zählt zu den Top-Ten-Managementberatungen in Deutschland. Das Unternehmen ist eine Tochtergesellschaft des Sportwagenherstellers Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart. Porsche Consulting hat Standorte in Stuttgart, Hamburg, München, Berlin, Mailand, São Paulo, Shanghai, Atlanta und Belmont (Silicon Valley). Unter dem Leitmotiv „Strategisch denken, pragmatisch handeln“ unterstützen die Berater Unternehmen bei der Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit und ihrer Innovationskraft. Zu den Klienten gehören Konzerne und mittelständische Unternehmen aus der Automobilindustrie, der Luft- und Raumfahrt sowie dem Maschinen- und Anlagenbau. Weitere Klienten kommen aus dem Finanzdienstleistungssektor, der Konsumgüterindustrie und dem Handel sowie aus der Baubranche.

---

## Strategisch Denken. Pragmatisch Handeln.

Als führende Beratungsgesellschaft für die Umsetzung von Strategien haben wir einen klaren Auftrag: Wir schaffen Überlegenheit im Wettbewerb durch erlebbare Resultate. Dabei denken wir strategisch und handeln pragmatisch. Aus Überzeugung stellen wir stets den Menschen in den Mittelpunkt. In der Zusammenarbeit mit unseren Klienten und ihren Mitarbeitern liegt der Erfolg unserer Projekte. Denn das Ziel ist erst erreicht, wenn es uns gelingt, alle Beteiligten für notwendige Veränderungen zu begeistern. Als Berater nehmen wir jede Aufgabe sportlich. Fairplay ist uns wichtig. Und wir geben uns mit dem Erreichten niemals zufrieden. Wir wollen stets noch etwas besser werden. Dabei hilft uns unsere Unabhängigkeit. Sie gibt uns genügend Spielraum auch für ungewöhnliche Lösungen.



## **Porsche Consulting**

Stuttgart | Hamburg | München | Berlin | Frankfurt | Mailand | São Paulo | Atlanta | Belmont | Shanghai

[www.porsche-consulting.com](http://www.porsche-consulting.com)

© Porsche Consulting 2019