

Markt- & Wettbewerbsintelligenz

Turkish Airlines — Vom Hub zum Superconnector

Deep Dive

VORBEREITET FÜR

Öffentliche Datengrundlage — kein Auftraggebermandat

DOKUMENTTYP

Executive Intelligence Report · Demonstrationsprojekt · Edition
2026

VERFASST VON

Rivalerra Consulting — Aviation & Mobility Intelligence

Inhalt

Inhaltsverzeichnis

01 Management Summary.....	2
02 Wachstumspfad.....	4
03 Ertragslage.....	6
04 Wettbewerbsvergleich.....	7
05 Kapazitätssprung 2033.....	8
06 Positionsbild.....	9
07 Handlungsempfehlungen.....	11
A Appendix.....	13

01 Management Summary

Gewonnen ist der Markt der Reichweite

Kernaussage

Turkish Airlines ist innerhalb von zwölf Jahren vom regionalen Hub-Carrier zum globalen Superconnector aufgestiegen und bleibt profitabel. Die Position ist über Netzbreite und geografischen Standortvorteil strukturell abgesichert und kurzfristig nicht replizierbar. Die Ertragsqualität ist jedoch schwächer, als die Umsatzentwicklung nahelegt: Ein Konzernumsatzrekord steht einem Gewinnrückgang von 15,1 % gegenüber. Die entscheidende Größe ist damit nicht die Nachfrage, sondern die Währungs- und Kostenstruktur.

Passagiere 2025

92,6 Mio.

+8,8 % YoY ·

Rekordniveau

Umsatz FY2025

24,1 Mrd. \$

+6,3 % YoY ·

Konzernrekord

Nettogewinn

2,9 Mrd. \$

-15,1 % YoY · FX-

belastet

Load Factor

83,2 %

international 82,9 %

Abbildung 1 — Eckwerte Turkish Airlines, Geschäftsjahr 2025. Quelle [1].

Executive Summary

Der Aufstieg ist beispiellos und nicht zyklisch erklärbar. Von 48 Mio. Passagieren im Jahr 2013 auf 92,6 Mio. im Jahr 2025 entspricht einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von rund 5,6 %. Dieser Verlauf schließt zwei Krisenphasen ein und beruht auf zwei dauerhaften Faktoren: dem geografischen Vorteil Istanbuls und einer Netzbreite von 131 Ländern und 358 Zielen [1][2].

Der Ertrag ist stark, aber währungsseitig exponiert. 24,1 Mrd. \$ Umsatz und 2,9 Mrd. \$ Nettogewinn stehen einem Gewinnrückgang von 15,1 % gegenüber. Die Auslastung ist mit 83,2 % robust — das Problem liegt nicht in der Nachfrage, sondern in deren Umrechnung in Ergebnis [1].

Die 2033-Zielsetzung ist ein Kapazitätssprung mit Klumpenrisiko. Über 800 Flugzeuge und rund 170 Mio. Passagiere bedeuten annähernd eine Verdopplung binnen acht Jahren — finanziert, ausgeliefert und ausgelastet. Der Zielpfad verlangt strukturell mehr Wachstum, als der historische Pfad hergibt [3].

Die drei Kernspannungen des Falls

Spannung	Pol A	Pol B	Befund
----------	-------	-------	--------

Abbildung 2 — Die drei Spannungsfelder, die den Fall strukturieren. Quellen [1][2][3].

Der Deep Dive liefert die belegte Faktengrundlage und leitet daraus konkrete Ansatzpunkte ab. Eine eigenständige Strategieentwicklung mit Optionsbewertung und durchgerechnetem Business Case ist Gegenstand eines Advisory-Mandats.

Leistungsumfang · Paketbindung Deep Dive

02 Wachstumspfad

Von 48 auf 92,6 Millionen Passagiere

Der Verlauf 2013 bis 2025

Von 48 Mio. Passagieren im Jahr 2013 auf 92,6 Mio. im Jahr 2025 entspricht einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von rund 5,6 % über zwölf Jahre. Allein 2025 lag der Zuwachs bei 8,8 %. Ein solcher Verlauf ist in der Luftfahrt selten, weil er zwei Krisenphasen einschließt und dennoch keinen dauerhaften Bruch aufweist.

Kennzahl	Wert	Quelle
Passagiere 2013	~48 Mio.	[1]
Passagiere 2025	92,6 Mio.	[1]
CAGR 2013–2025	~5,6 % p. a.	[1]
Wachstum 2025 gegenüber Vorjahr	+8,8 %	[1]
Bediente Länder	131	[2]
Angeflogene Ziele	358	[2]
Zielgröße 2033	~170 Mio. Passagiere	[3]

Abbildung 3 — Der Wachstumsbogen von 2013 bis zur Zielgröße 2033. Quellen [1][2][3].

Die beiden Treiber des Aufstiegs

Der erste Treiber ist geografisch. Istanbul liegt so, dass ein erheblicher Teil der Weltbevölkerung im Kurz- und Mittelstreckenradius erreichbar ist. Der Standort eignet sich damit strukturell als Umsteigepunkt zwischen Europa, Asien und Afrika — ein Vorteil, der nicht aus Strategie entsteht, sondern aus Lage, und den kein Wettbewerber durch Investition nachbilden kann.

Der zweite Treiber ist die Netzbreite. Mit 131 bedienten Ländern und 358 Zielen führt Turkish Airlines das Feld an; der Wert wird als Guinness-Rekord geführt. Netzbreite ist im Superconnector-Modell nicht Selbstzweck, sondern die Voraussetzung dafür, dass Umsteigeverkehr in ausreichender Dichte entsteht.

Abgrenzung — Marken- statt Konzernebene

Als Einzelmarke übertrifft Turkish Airlines jeden einzelnen Golf- und EU-Netzwerkcarrier im Passagievolumen. Diese Aussage gilt ausdrücklich auf Markenebene. Konzerngruppen wie IAG oder die Lufthansa Group sind separat zu betrachten und in dieser Gegenüberstellung

nicht enthalten. Die Abgrenzung wird offen ausgewiesen, weil sie das Ergebnis des Vergleichs bestimmt.

03 Ertragslage

Umsatzrekord bei sinkendem Gewinn

Der Befund

Das Geschäftsjahr 2025 brachte mit 24,1 Mrd. \$ einen Konzernumsatzrekord, ein Plus von 6,3 %. Der Nettogewinn lag bei 2,9 Mrd. \$ und damit 15,1 % unter dem Vorjahr. Umsatz und Ergebnis laufen auseinander — und zwar nicht geringfügig, sondern in entgegengesetzter Richtung.

Kennzahl FY2025	Wert	Δ gegenüber Vorjahr
Konzernumsatz	24,1 Mrd. \$	+6,3 %
Nettogewinn	2,9 Mrd. \$	-15,1 %
Load Factor gesamt	83,2 %	stabil
Load Factor international	82,9 %	stabil
Frachtvolumen 2024	~2 Mio. t	+20,6 %

Abbildung 4 — Ertragsbasis 2025 und Frachtentwicklung. Quelle [1].

Treiberzerlegung

Der Grund für die Divergenz liegt weniger im operativen Geschäft als in der Währungsstruktur. Ein großer Teil der Erlöse entsteht in US-Dollar, während ein relevanter Teil der Kostenbasis — Leasingraten, Treibstoff, Wartung — ebenfalls in Fremdwährung anfällt. Die Schwäche der türkischen Lira belastet die Marge zusätzlich. Die USD-Erlösbasis stützt die Ertragskraft, neutralisiert das Währungsrisiko aber nicht.

Operativ ist die Auslastung robust: 83,2 % Load Factor über das Gesamtnetz, 82,9 % im internationalen Verkehr. Die Nachfrage ist damit nicht das Problem. Das Problem ist die Umrechnung dieser Nachfrage in Ergebnis.

Fracht als zweiter Ertragspfeiler

Ein zweiter Stabilisator hat sich zuletzt deutlich verstärkt. Rund 2 Mio. Tonnen Frachtvolumen im Jahr 2024 bedeuten ein Wachstum von 20,6 % gegenüber dem Vorjahr. Frachtvolumen reagiert anders auf Konjunktur- und Nachfragezyklen als Passagierverkehr und wirkt deshalb ausgleichend auf die Ertragslage. Der Ausbau der Frachtinfrastruktur am Standort Istanbul ist damit keine reine Kapazitätsfrage, sondern eine Frage der Ertragsstruktur.

04 Wettbewerbsvergleich

Superconnector gegen Golf- und EU-Carrier

Das Feld auf Markenebene

Marke	Charakter	Position im Vergleich
Turkish Airlines	Superconnector	Höchstes Passagiervolumen als Einzelmarke; breitestes Netz [1][2]
Emirates	Golf-Carrier	Langstreckenfokus, geringere Netzbreite in Ländern [4]
Qatar Airways	Golf-Carrier	Premium-Positionierung, kleineres Volumen je Marke [4]
British Airways	EU-Netzwerkmarke	Starke Nordatlantikachse, geringere Transferbreite [4]
Air France	EU-Netzwerkmarke	Europa- und Afrikaachse, Konzerngruppe separat zu werten [4]

Abbildung 5 — Europäisches und Golf-Wettbewerbsfeld auf Markenebene, FY2024/25. Quellen [1][4].

Einordnung

Der Vergleich zeigt keine Überlegenheit in allen Dimensionen, sondern eine Überlegenheit in genau zwei: Volumen und Netzbreite. Bei Premiumqualität, Flottenalter und Erlös je Passagier sind die Golf-Carrier mindestens gleichauf. Der Superconnector-Vorteil ist damit ein Vorteil der Verbindungsdichte, nicht der Erlösqualität — was unmittelbar zu dem in Abschnitt 03 beschriebenen Ertragsbefund passt.

Datenlücke — offen ausgewiesen

Passagier- und Flottenzahlen divergieren je nach Quelle und Abgrenzung. Diese Divergenzen sind in dieser Analyse als Befund wiedergegeben und nicht vereinheitlicht. Wo Werte auseinanderfallen, wird die Bandbreite genannt statt geglättet.

05 Kapazitätssprung 2033

Verdopplung unter Finanzierungsvorbehalt

Das Zielbild

Die veröffentlichte Zielsetzung für 2033 sieht mehr als 800 Flugzeuge und rund 170 Mio. Passagiere vor — annähernd eine Verdopplung gegenüber dem heutigen Stand. Das ist ein Kapazitätssprung, der über einen Zeitraum von acht Jahren finanziert, ausgeliefert und ausgelastet werden muss.

Dimension	Heute (2025)	Ziel 2033	Implikation
Passagiere	92,6 Mio.	~170 Mio.	Verlangt strukturell mehr als 5,6 % p. a.
Flotte	Bestand laufend im Aufbau	>800 Flugzeuge	Kapital- und Lieferkettenbindung über acht Jahre
Drehkreuzkapazität	ausgelegt auf 150 Mio.+	nicht limitierend	Der Engpass ist die Erlösqualität, nicht die Infrastruktur

Abbildung 6 — Das 2033-Zielbild und seine Implikationen. Quellen [2][3].

Das Klumpenrisiko

Darin liegt ein Klumpenrisiko in zweifacher Hinsicht. Zum einen bindet eine Order dieser Größenordnung Kapital und Lieferkapazität über die gesamte Periode; Verzögerungen oder Nachfrageschwächen lassen sich nicht kurzfristig gegensteuern. Zum anderen unterstellt das Passagierziel eine Nachfrageentwicklung, die sich nicht aus der Vergangenheit fortschreiben lässt: Der Wachstumspfad seit 2013 lag bei rund 5,6 % im Jahr, der Zielpfad bis 2033 verlangt strukturell mehr.

Hinzu kommt die Kapazität des Drehkreuzes selbst. Der Standort ist auf über 150 Mio. Passagiere ausgelegt — die Infrastruktur ist damit nicht der begrenzende Faktor. Der begrenzende Faktor ist die Frage, ob sich die zusätzliche Kapazität zu tragfähigen Erlösen füllen lässt.

06 Positionsbild

Stärken und strukturelle Spannungen

Strategische Ausgangsposition

Stärken

Geo-Vorteil Istanbul: Kurz- und Mittelstreckenreichweite plus Hub-Konnektivität

Netzbreite: 131 Länder, 358 Ziele — als Guinness-Rekord geführt

Fracht wächst: rund 2 Mio. Tonnen 2024, ein Plus von 20,6 %

USD-Erlösbasis stützt die Ertragskraft

Load Factor von 83,2 % belegt eine robuste Nachfragebasis

Strukturelle Spannungen

Lira-Volatilität: Gewinn –15,1 % trotz Umsatzplus

Fremdwährungskosten aus Leasing und Treibstoff belasten die Marge

Geopolitische und regionale Exposition des weit gespannten Netzes

Kapazitäts- und Order-Klumpenrisiko im 2033-Aufbau

Erlösqualität je Passagier hinter den Golf-Wettbewerbern

Chancen

Ausbau der Frachtinfrastruktur als konjunkturrobuster Ertragspfad

Sixth-Freedom-Verkehr als margenstärkster Teil des Umsteigegegeschäfts

Drehkreuzkapazität über 150 Mio. Passagiere bereits vorhanden

Netzbreite als Basis für Allianz- und Partnererlöse

Risiken

Fortgesetzte Lira-Schwäche mit direkter Margenwirkung

Auslieferungs- und Finanzierungsverzug im Flottenaufbau

Regionale Verkehrsunterbrechungen im politisch exponierten Netz

Nachfragepfad bis 2033 bleibt hinter der Zielgröße zurück

Abbildung 7 — SWOT als Positionsbild, nicht als Empfehlung. Quellen [1][2][3][4].

Der Befund

Turkish Airlines ist zum globalen Superconnector aufgestiegen und bleibt profitabel. Die Position ist über Netzbreite und Standortvorteil strukturell abgesichert und lässt sich von Wettbewerbern nicht kurzfristig replizieren.

Die Ertragsqualität ist jedoch schwächer, als die Umsatzentwicklung nahelegt. Der Gewinnrückgang bei gleichzeitigem Umsatzrekord zeigt, dass die entscheidende Größe nicht die Nachfrage ist, sondern die Währungs- und Kostenstruktur. Der geplante Kapazitätssprung

bis 2033 verschärft diese Abhängigkeit, statt sie zu entlasten. Die offene Frage ist damit nicht, ob Turkish Airlines wachsen kann, sondern zu welchen Margen.

07 Handlungsempfehlungen

Aus der Analyse abgeleitet

Die folgenden Ansatzpunkte folgen unmittelbar aus den Befunden dieses Reports. Sie sind Ableitungen aus dem Lagebild und keine eigenständig entwickelte Strategie.

1 — Hub-Konnektivität verteidigen

Befund. Der Geo-Vorteil Istanbul ist der schwerste und dauerhafteste Wettbewerbsvorteil des Modells; er wirkt dort am stärksten, wo Umsteigeverkehr entsteht [2].

Empfehlung. Die vorhandene Kapazität konsequent auf Umsteige- und Sixth-Freedom-Verkehr ausrichten, Slot- und Transferqualität am Drehkreuz priorisiert absichern.

2 — Ertrag gegen das Währungsrisiko absichern

Befund. Die Lira-Volatilität dämpft die Marge nachweislich: Der Gewinn sank um 15,1 %, obwohl der Umsatz um 6,3 % zulegte [1].

Empfehlung. USD-Erlösbasis und Fremdwährungskosten aktiv steuern und die Absicherungsquote an die Laufzeitstruktur der Leasing- und Treibstoffverträge koppeln.

3 — Fracht als Ertragshebel skalieren

Befund. Das Frachtgeschäft wuchs 2024 um 20,6 % auf rund 2 Mio. Tonnen und reagiert anders auf Konjunkturzyklen als der Passagierverkehr [1][3].

Empfehlung. Den Ausbau der Frachtinfrastruktur als konjunkturrobusteren, margenstärkeren Wachstumspfad priorisieren und das Verhältnis von zyklischem zu weniger zyklischem Geschäft bewusst verschieben.

4 — Flottenaufbau diszipliniert steuern

Befund. Die 2033-Zielsetzung von über 800 Flugzeugen und rund 170 Mio. Passagieren bindet Kapital und Lieferkapazität über acht Jahre und unterstellt einen Nachfragepfad oberhalb des historischen Wachstums [3].

Empfehlung. Die Order an Auslastung und Finanzierung koppeln, Ausübungsstufen definieren und das Klumpenrisiko über zeitliche Staffelung begrenzen.

Reichweite dieser Empfehlungen

Die Empfehlungen basieren auf öffentlicher Faktenlage und benennen strategische Ansatzpunkte. Eine eigenständige Strategieentwicklung mit Optionsbewertung, Priorisierung

und durchgerechnetem Business Case ist Gegenstand eines Advisory-Mandats und nicht Bestandteil dieses Deep Dive.

A Appendix

Methodik und Quellen

Methodik

Die Analyse beruht auf der Triangulation öffentlich zugänglicher Geschäfts-, Verkehrs- und Branchenquellen, ergänzt um eine Zeitreihenanalyse der Passagier- und Ertragsentwicklung von 2013 bis 2025. Der Wettbewerbsvergleich erfolgt bewusst auf Markenebene, nicht auf Ebene der Konzerngruppen. Passagier- und Flottenzahlen divergieren je nach Quelle und Abgrenzung; die Divergenzen sind als Befund wiedergegeben und nicht vereinheitlicht. Die 2033-Werte sind Zielgrößen des Unternehmens und keine Prognose von Rivalerra. Stand der Analyse: Juli 2026.

Leistungsumfang

Der Report folgt dem Rivalerra-Deep-Dive-Standard: belegte Faktengrundlage, Positionsbestimmung und daraus unmittelbar abgeleitete Ansatzpunkte. Turkish Airlines ist ein benannter Demonstrationsfall auf Basis ausschließlich öffentlich verfügbarer Daten — kein reales Mandat. Vertrauliche Daten wurden nicht verwendet.

Quellen

[1] Turkish Airlines Investor Relations / AGBI / Hürriyet — Geschäftszahlen FY2025, Umsatz, Ergebnis, Load Factor, Frachtvolumen.

[2] Wikipedia / Planespotters / Statista — Flotte, Netzbreite, bediente Länder und Ziele, Guinness-Rekord.

[3] Turkish Airlines IR / Skift / Travel And Tour World — 2033-Strategie, Flotten- und Passagierzielgrößen.

[4] eTurboNews / IATA / Branchenanalysen — Wettbewerbsvergleich auf Markenebene.

Quellenhinweis. Passagier- und Flottenzahlen divergieren zwischen Quellen und Abgrenzungen und sind als Größenordnung zu lesen. Zielwerte für 2033 sind Unternehmensangaben, keine Prognose von Rivalerra.