

# Raus aus den Turbulenzen

## Fallstudie: Interimsmanagement bei der Cirrus Airlines Luftfahrtgesellschaft

Von Dr. Michael Bormann, Beirat, bdp Venturis Management Consultants\*

*Eine Airline im Zuge der Restrukturierung interimistisch zu betreuen, stellt hohe Anforderungen an den Interimsmanager. Obgleich die Luftfahrt zu den Dienstleistungsbranchen zählt, gibt es zahlreiche Eigenheiten im Finanz- und Rechnungswesen.*

### Erste Weichenstellungen

Mit dem Umzug von Saarbrücken nach München war Mitte 2008 die erste Phase der Neupositionierung bei der Cirrus Airlines Luftfahrtgesellschaft abgeschlossen. Zudem kam es zu mehreren Gesellschafterwechseln, Firmengründer Gerd Brandecker verkaufte seine Anteile an das Fuldaer Family Office Aton GmbH und wenig später einen Teil davon zurück. Wir wurden gebeten, das Finanz- und Rechnungswesen des Unternehmens sowie das Controlling unter die Lupe zu nehmen. Dabei stellten wir zunächst eine komplizierte personelle Konstellation fest, erschwert durch krankheitsbedingte Ausfälle. In solchen Fällen hilft der Einsatz eines Interimsmanagers, um das bestehende Vakuum zu füllen.

### Besonderheiten in der Luftfahrt

In der Luftfahrt gibt es zudem noch einige andere Besonderheiten. Dies beginnt in der Abrechnung der Flugtickets, die quasi zunächst ohne Rechnungslegung funktioniert, weil der Flugpreis direkt von der Kreditkarte oder dem Konto abgebucht wird, obwohl der Flug – und damit die Erbringung der Dienstleistung – oft erst Wochen oder Monate später begonnen wird. Über eine Art Cash Pooling wickeln die Airlines untereinander ihre Zahlungen ab – eine sogenannte Clearingstelle übernimmt die Bündelung der Finanzströme zwischen unterschiedlichen Partnern. Damit werden die fälligen Transaktionskosten und die Risiken minimiert. Daneben gibt es die unterschiedlichsten steuerlichen Besonderheiten,

#### CIRRUS AIRLINES LUFTFAHRTGESELLSCHAFT MBH

Die Cirrus Airlines Luftfahrtgesellschaft mbH (Airline Code C 9) ist eine unabhängige Fluggesellschaft und Netz-Carrier mit ca. 30 Flugzeugen und 600 Mitarbeitern am Standort München-Hallbergmoos. 2008 beförderte das Unternehmen mehr als eine halbe Million Passagiere.



Dr. Michael Bormann

denn Flugtickets werden quasi aus allen Regionen der Welt bestellt. Während große Carrier wie die Lufthansa Langstreckenflüge anbieten, ist eine Luftfahrtgesellschaft wie Cirrus eher wie ein flexibler Haus-zu-Haus-Kurier. Immerhin war der allerletzte Flug vom altherwürdigen Flughafen Berlin-Tempelhof vor dessen Schließung ein Cirrus-Flug nach Mannheim.

Eine weitere Besonderheit: Die Maschinen der Airlines sind oft allesamt oder überwiegend geleast; auch die Wartung und Pflege der Flugzeuge erfolgt meist über externe Partner. Somit ist keine große Kapitalbindung vorhanden, allerdings ist das Eigenkapital im klassischen Sinne dann auch nicht groß. Aber ob wirtschaftlich turbulente Zeiten, Personalengpässe oder nicht: Oberstes Gebot bei einer Airline ist, dass der normale Flugbetrieb unter Einhaltung höchster Standards der Luftfahrtsicherheit eingehalten wird. Denn käme eine Airline ins Trudeln, so hätte das für die gesamte Branche einen verheerenden Imageschaden.

### Herausforderungen für den Interimsmanager

Unter diesen geschilderten Grundvoraussetzungen stellen die Liquiditätsplanung, die Bilanzierung und das

\*) Dr. Michael Bormann ist Beirat der bdp Venturis Management Consultants mit 40 Mitarbeitern u.a. in Berlin und Hamburg, die sich mit Sanierung und Restrukturierung, alternativer Mittelstandsfinanzierung sowie M&A beschäftigt. Von Oktober 2008 bis Mai 2009 war bdp Venturis mit einem Interimsmanager bei Cirrus aktiv.



Foto: Cirrus Airlines Luftfahrtgesellschaft

Controlling erst recht große Herausforderungen für den zuständigen Leiter Finanz- und Rechnungswesen dar. Er ist sozusagen direkt eingebunden, damit die Flugzeuge täglich abheben können. In der Tat sind derartige Fachkräfte auch nicht einfach zu finden. Der von bdp Venturis eingesetzte Interimsmanager brachte zahlreiche Erfahrungen aus einer früheren Tätigkeit bei einer der ganz großen Airlines in Deutschland mit, was für die dringend erforderliche schnelle Due Diligence und die darauf folgende Umsetzung unabdingbar war. Interimsmanager sind mit Tagessätzen um die 1.200 EUR nicht gerade preiswert, dennoch in jedem Fall kalkulierbar, was die Fachkompetenz und den befristeten Projektzeitraum angeht. Im Gegenzug bleiben die Unternehmer von Sozialabgaben, Pensions- und Urlaubsansprüchen befreit. Und: Der Interimsmanager geht, wenn die Aufgabe erfüllt ist – ohne sonstige „Trennungskosten“. Zudem hat unser Interimsmanager im konkreten Beispielfall während des gesamten Zeitraums auch die entsprechenden Personalgespräche geführt, so konnte in Ruhe ein geeigneter Nachfolger gesucht werden.

Der Einsatz des Interimsmanagers erstreckte sich über einen Zeitraum von sieben Monaten. Nach der betriebswirtschaftlichen Analyse und der Auswertung einzelner Abrechnungsbereiche wurden neue Kontierungsrichtlinien erstellt, Vereinfachungs- und Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt und mit

den speziellen Kenntnissen der Luftfahrtbranche in den Buchhaltungssystemen von SAP umgesetzt. Die Ertragslage ließ sich zwar nicht dahingehend messen, dass die Rendite oder das Ergebnis vor Steuern jetzt um ein paar Prozentpunkte nach oben ging. Aber allein das Reporting wöchentlich zu gestalten, schärfte den Blick bei allen Beteiligten für die permanente Kontrolle der finanziellen Situation. Letztlich spielen auch Faktoren wie Passagierzahlen, Preise und selbst das Wetter eine Rolle im operativen Geschäft einer Airline. Dies auch den Mitarbeitern des Unternehmens zu vermitteln, ohne dass Unruhe aufkommt, zählte ebenfalls zu den Aufgaben im Interimsmanagement. Letztlich geschah alles weitgehend unbemerkt von der Öffentlichkeit, so dass die Maßnahmen als selbstverständlich betrachtet wurden. Auch das zeichnet einen guten Interimsmanager aus: Unbelasteter „Einfluss von außen“ sorgt für einen Vertrauensschub bei Banken und Sub-Dienstleistern, aber auch intern bei der Belegschaft.

#### Fazit

Turbulenzen am Himmel sorgen nicht nur bei den Passagieren für Aufregung. Erfahrene Piloten steuern da mit Erfahrung und ruhiger Hand hindurch. Unter widrigen wirtschaftlichen Turbulenzen und einem massiven Preiskampf am Himmel kann auch eine Fluggesellschaft mit einem erfahrenen Interimsmanager erfolgreich auf Kurs gehalten werden.



## Wir eröffnen Perspektiven

- **Aktive Sanierung von Unternehmen in Schieflage**
- **Distressed M&A**
- **Commercial Due Diligence**

Wir unterstützen Sie zuverlässig bei der Sanierung und Neuausrichtung Ihres Unternehmens sowie in einzelnen Phasen einer Unternehmens-Transaktion.

Die Grundlage unserer Beratung: ein starkes Netzwerk und eine große Erfahrung aus einer Vielzahl erfolgreicher Projekte.

Wir garantieren Ihnen Lösungen nach Maß – sprechen Sie mit uns!

**maconda**  
Corporate Development

maconda GmbH  
02 21 / 5 69 64 - 0  
info@maconda.de  
www.maconda.de

Köln · München