

## FINANZIERUNG

# Wachstum in der Luftfahrtbranche – strategische Konzeption und strukturierte Finanzierung einer Sprunginvestition

**Begleitende Umsetzung einer Wachstumskonzeption unter Entwicklung einer geschäftsmodelladäquaten Finanzierungsstruktur am Beispiel der Rheinland Air Service GmbH (RAS)**

### Einleitung zur Rheinland Air Service GmbH (RAS)

Die in 1971 gegründete RAS mit Hauptsitz am Flughafen Mönchengladbach hat sich seit der Übernahme durch die GVS Beteiligungen KG in 1996 zu einem anerkannten Marktführer im Bereich der Flugzeugwartung, der Reparatur und Instandhaltung, des Ersatzteilhandels und Part-Out-Geschäfts sowie des Flugzeugverkaufs, der Umrüstungen und der Betankung entwickelt und einen herausragenden Ruf in der Branche erarbeitet. Im Jahr 2016 kam mit der Umrüstung einer ATR (Avions de Transport Régional) für die Pakistanische Navy zum Seeraumüberwachungsflugzeug (MPA) die neue, erfolgreiche Sparte Special Mission Modifications (SMM) hinzu.

Im Rahmen der seit 2013 stetig und stark wachsenden, nachhaltig erfolgreichen Flugzeugwartung wird zur Erweiterung der aktuell an ihre Grenzen stoßenden Kapazitäten ein neuer, dritter Hangar mit dem Ziel der Stärkung der Marktposition in der Wartung von Geschäftsflugzeugen in Europa benötigt. Im neuen Hangar kann darüber hinaus künftig die strukturierte Zerlegung von zu diesem Zweck gekauften Part-Out-Flugzeugen mit direkt angeschlossenen Werkstätten zur Überholung der Ersatzteile betrieben werden. Zudem sind auch eine neue Lagerhalle (als Ersatz für bisher gemietete Lagerkapazitäten) und neue Büro- und Konferenzräume geplant. Die bisher bestehenden Flächen der existierenden beiden Hangars sollen künftig ausschließlich für ATR-Projekte und das Geschäft mit Flugzeugen für Spezialmissionen genutzt werden. Die Gesamtinvestitionskosten für den neuen Hangar belaufen sich auf rund 15 Millionen Euro.

Ausgangspunkt der Beratertätigkeit von h,c Ende 2019 war die Erstellung eines Unternehmenskonzepts inklusive einer integrierten Finanzplanung, um das mit

großer strategischer Bedeutung geplante Wachstum der RAS mit einer geschäftsmodelladäquaten Finanzierung abzubilden. Durch eine Kombination von öffentlichen Fördermöglichkeiten konnte eine solide Finanzierungsstruktur mit einem Konsortium der Kreissparkasse Köln und der Stadtparkasse Mönchengladbach umgesetzt werden. Ziel war es, die gesamte Finanzierungsstruktur der RAS so zu gestalten, dass Stabilität, Wirtschaftlich-

keit und Flexibilität in einem für dieses Vorhaben geeigneten Verhältnis zueinander stehen.

**Interview mit den Herren Ruprecht von Thielmann/ CFO und Michael Bitzer/ COO**



**h,c: Können Sie das aktuelle Markt- und Branchen-umfeld der Luftfahrtbranche und speziell der RAS sowie die sich aus der aktuellen Marktsituation ergebenden Chancen und Risiken kurz beschreiben?**

Michael Bitzer: Die Luftfahrtbranche allgemein ist durch die Covid-19-Pandemie schwer gebeutelt. Glücklicherweise konnte sich die RAS davon abheben. Hier konnten wir uns insbesondere durch unsere diversifizierten Geschäftsfelder hervorheben. 1) Maintenance Regional Aviation: Instandhaltung bedeutet auch immer Werterhaltung. Für Betreiber und Investoren von Luftfahrzeugen war der Werterhalt auch während der Pandemie existenziell. 2) Maintenance Business Aviation: Wer nicht auf Linienverbindungen angewiesen war, ist auf reine Geschäftsreiseflüge umgestiegen. Dies führte zu einem erhöhten Flugaufkommen und dadurch auch zu einer gestiegenen Anzahl an Maintenance-Ereignissen. 3) Betankung: Der Frachtverkehr hat sich sehr schnell nach Eintritt der Krise erholt, was an den großen Frachtflughäfen zu einer höheren Nachfrage führte. Diese wurde zusätzlich noch durch nicht coronabedingte Vorfälle wie die Blockade des Suezkanals weiter angeregt. 4) Special Mission Modifications: Die Umrüstung von Flugzeugen für Spezialmissionen hatte durch zusätzliche Aufträge, die sukzessive in vereinbarten Meilensteinen abgearbeitet wurden, eine stabilisierende Wirkung. Grundsätzlich sind die Projekte in diesem Bereich häufig längerfristig angelegt. »

## FINANZIERUNG

Insgesamt führte die Covid-19-Krise zu einem sehr volatilen Umfeld, das aus unserer Einschätzung auch die nächsten 1 bis 2 Jahre anhalten wird. Erst dann werden voraussichtlich wieder 70 bis 80% des Niveaus eines sehr starken Jahres 2019 erreicht werden. Wir sehen uns in dem Umfeld mit unseren verschiedenen Sparten und Nischen weiterhin gut positioniert.

**h,c: Neben der Covid-19-Pandemie treibt aktuell viele Unternehmen und im Speziellen auch den Mittelstand das Thema Lieferzeiten und kurzfristige Verfügbarkeit von Komponenten und Materialien um. Inwieweit sind Sie davon betroffen?**

Michael Bitzer: Da es sich bei unseren Bedarfen nicht um Massengüter handelt, die von einer Transportlogistik-kette abhängen, sind wir davon weniger betroffen. Die Teileversorgung in der Luftfahrt ist immer eine Herausforderung, da es sich um große geografische Entfernungen und vergleichsweise wenige Einzelkomponenten und Ersatzteile handelt. Somit gehören die Disposition und Logistik bei uns zum Tagesgeschäft und haben sich aktuell nicht merklich verschärft.

Ruprecht von Thielmann: Eine Verschärfung haben wir jedoch durch die in der Covid-19-Pandemie deutlich beeinflussten Zahlungsziele feststellen müssen, die im gesamten Markt verkürzt wurden. Dies ist jedoch ein Effekt, den wir an unsere Kunden entsprechend weitergeben.

**h,c: Mit welchen Herausforderungen haben Sie als mittelständisches Unternehmen in der Corona-Pandemie allgemein umzugehen und welche Auswirkungen hatte die Krise auf Ihre Investitionsüberlegungen?**

Ruprecht von Thielmann: Zu Beginn der Covid-19-Pandemie und während des Lockdowns herrschten Unsicherheit und Ungewissheit über die weiteren Auswirkungen, denen wir mit der Einleitung von liquiditätssichernden Maßnahmen begegnet sind. Darüber hinaus stand der Schutz der Mitarbeiter im Fokus, die in Büros oder am Flugzeug eng zusammenarbeiten mussten. Dies beinhaltete die Umstellung des Schichtmodells und der Pausenzeiten, Homeoffice sowie natürlich umfangreiche Hygienemaßnahmen. Im Sommer 2020 beschlossen wir, den Baubeginn des neuen Hangars um neun Monate zu

strecken und erst im Frühjahr 2021 zu starten, um rechtzeitig zum erwarteten Restart der Branche im Jahr 2022 mit dem neuen Hangar am Markt zu sein.

**h,c: Wie weit ist der Neubau bereits vorangeschritten?**

Ruprecht von Thielmann: Der Rohbau des Hangars ist inzwischen fast fertiggestellt, beim Bürogebäude beginnt zeitnah der Innenausbau. Wir hoffen, noch dieses Jahr dort einziehen zu können. Beim Hangar selbst planen wir die Inbetriebnahme im Mai nächsten Jahres.

**h,c: Vor welchen weiteren konkreten Herausforderungen standen Sie bezogen auf die Umsetzung der geplanten Investition in den dritten Hangar am Flughafen Mönchengladbach und welche wesentlichen Vorteile versprechen Sie sich von dieser Sprunginvestition?**

Ruprecht von Thielmann: Wir waren mit den beiden vorhandenen Hallen am Flughafen Mönchengladbach an den Kapazitätsgrenzen angekommen und mussten im Umfeld des Flughafens Lagerfläche extern anmieten. Darüber hinaus haben wir uns in einigen Bereichen mit Leichtbauhallen behelfen können, was jedoch keine Dauerlösung sein konnte. Durch die Anmietung externer Flächen entstanden auch nicht unerhebliche Logistikaufwendungen, die bereits Anfang 2019 zu Überlegungen führten, sich am eigentlichen Standort, dem Flughafen Mönchengladbach, konzentriert zu vergrößern und damit Arbeitswege zu verkürzen und den Logistikaufwand überschaubarer und flexibler zu gestalten. Die Stadt und die Entwicklungsgesellschaft Mönchengladbach haben uns bei unserem Projekt sehr gut unterstützt.

**h,c: Was war die wesentliche Motivation für den Beginn der Zusammenarbeit mit h,c und wie konnte h,c Sie bei der Finanzierung Ihres Investitionsvorhabens konkret unterstützen?**

Ruprecht von Thielmann: Gemeinsam mit h,c wurde ein Konzept zur Finanzierung der Sprunginvestition entwickelt und so durch h,c unsere Zukunftsvision in einem strukturierten Konzept durch einen unabhängigen Dritten abgebildet. Darüber hinaus hat h,c uns bei der Umsetzung der Finanzierung zur Seite gestanden und als Prozess-treiber die Moderation zwischen uns als mittelständi- >>

## FINANZIERUNG

schem Unternehmen und den Finanzierern Kreissparkasse Köln und Stadtparkasse Mönchengladbach übernommen. Diese Rolle ging im Rahmen der Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auch über die reine Konzeption bzw. Finanzierung hinaus. Durch die Aufbereitung in Form eines Konzepts und die Übernahme der wesentlichen Finanziererkommunikation hat h,c für Entlastung gesorgt, sodass wir uns weiterhin auf unser Tagesgeschäft fokussieren konnten.

Zudem konnte durch Kontaktvermittlung von h,c ein nennenswerter Zuschuss aus dem KfW-Energieeffizienzprogramm generiert werden.

### **h,c: Was sind Ihre Ziele für 2021/2022 und die nähere Zukunft?**

Michael Bitzer: Ganz generell ist unser Ziel, die dann drei vorhandenen Wartungshallen mit Luftfahrzeugen zu füllen, die wir instand halten und in ausgezeichneter Qualität unseren Kunden wieder für den Flugbetrieb zur Verfügung stellen. Mit dem Ausbau der produktiven Kapazitäten um 50 % sind viele organisatorische Fragen verbunden. Somit muss die Organisation mitwachsen und es stehen administrative Themen sowie die Infrastruktur – dazu gehören auch unsere IT und die Automatisierung von Prozessen – im Vordergrund. Wir wollen nicht alle Bereiche im gleichen Maße ausbauen, sondern vielmehr Synergien erzielen und nutzen.

Darüber hinaus möchten wir Chancen im Rahmen der Wiederbelebung der Luftfahrtbranche aufgreifen und uns dort entsprechend positionieren. Im Rahmen der Rückkehr zur Normalität werden auch in der Luftfahrt ökologische Fragen eine besondere Bedeutung gewinnen. Hier sehen wir uns stark positioniert, denn Regionalflugzeuge, wie sie bei der RAS betreut werden, sind heute schon die Speerspitze beim sparsamen Einsatz von Kraftstoff und bei der Erprobung von alternativen Antrieben für den Linienverkehr. Insbesondere hat die RAS auch gerade vor Kurzem eine wegweisende Investition in Elektroflugzeuge getätigt. Gemeinsam mit unseren Kunden treiben wir die ökologische Transformation der Luftfahrt voran und unterstützen Innovation in unserer Branche.

**h,c: Herr Bitzer, Herr von Thielmann, vielen Dank für das interessante Interview und viel Erfolg bei der Finalisierung des Baus und der anschließenden Inbetriebnahme des Hangars III!**

Das Gespräch mit den Herren Bitzer und von Thielmann führten im September 2021:



Georg von Wick  
Partner – Head of  
Structured Finance  
hahn,consultants gmbh



André Betzien  
Manager  
hahn,consultants gmbh