

Frankfurter Allgemeine

ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Sonderdruck aus der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 22. September 2021

MENSCHEN UND WIRTSCHAFT

Strippenzieher für Condor

Zwei Frankfurter Berater haben zur Rettung der Airline Ideen und Geldgeber zusammengebracht. Nun treten sie aus dem Hintergrund hervor – mit großen Zukunftsplänen.

Mit Kaffee aus Pappbechern ging es los: Treffpunkt war vor der Alten Oper in Frankfurt, Cafés boten während des Corona-Lockdowns im Spätherbst 2020 keine Sitzplätze für Gäste. Ohne Stuhl und Tisch begann die Zukunftsplanung für die Ferienfluggesellschaft Condor. Mit Bechern standen Christoph Debus, Finanzchef von Condor, und Peter Smeets, Geschäftsführer des Luftfahrtberaters 360 Aircraft Finance, mitten in Frankfurt. Ein Dreivierteljahr später ist die Condor-Mehrheit verkauft, der Finanzinvestor Attestor hat 51 Prozent erworben und hält eine Option für die Komplettübernahme. „Das Ziel muss es sein, sich europäisch zu vergrößern. Das Condor-Management und wir sehen eine realistische Chance, die Flotte mittelfristig auf 60 bis 65 Flugzeuge auszubauen“, sagt Smeets. Aktuell sind es knapp 50.

Viele Namen kursierten rund um die Rettung: der Mutterkonzern Thomas Cook, dessen Aus Condor an den Abgrund führte. Die polnische Airline Lot, die am Beginn der Pandemie trotz Vertragsschlusses nicht mehr kaufen wollte. Die Finanzinvestoren Bain und Apollo, die in Bieterunden mitmischten, und der Investor Attestor. Der bekam letztlich den Zuschlag. Im Hintergrund dabei: Smeets von 360 Aircraft Finance (360AF) und sein Geschäftspartner Christophe Mostert von M2P Consulting, der auch als Beirat von 360AF fungiert. Im Neustart der Gesellschaft, die seit den 1950er-Jahren Deutsche in den Urlaub fliegt, sehen sie eine Art Meisterstück für das Frankfurter Beratungsunternehmen. „Condor hat Jahre der Krise hinter sich, Thomas-Cook-Krise, Investoren-Krise, Corona-Krise. Dahinter besteht aber ein funktionierendes Geschäftsmodell, andere Airlines tun sich hier deutlich schwerer“, sagt Mostert. „In den nächsten zwölf bis



Peter Smeets (l.) und Christophe Mostert.

Foto Timo Kotowski

24 Monaten wird die Wiedergeburt von Condor für jeden erkennbar werden.“

Sichtbares Zeichen sollen 16 neue Airbus-A330neo mit kraftstoffsparender Triebwerksfiguration sein, die mit finanzieller Unterstützung von Attestor über 25 Jahre alte Boeing-767-Flieger ablösen. Anderswo vergehen Jahre bis zum Jettausch, bei Condor soll der erste neue Flieger in knapp einem Jahr unterwegs sein. Schon vorher gibt es wohl einen Hauch von Wandel, für eine Übergangsphase dürften ein-

zelne angemietete A330neo mit herkömmlicher Triebwerksausstattung zum Einsatz kommen, um den Großtausch reibungslos zu gestalten. „Alle Fluggesellschaften benötigen modernere Flugzeuge, um Kosten zu senken“, sagt Mostert. „Der Kraftstoffverbrauch ist nicht bloß wegen der Klimadebatte ein großes Thema. Der Kerosinpreis wird bald wieder auf das Niveau von 2019 gestiegen sein. Die Passagierzahlen sind es wegen der Pandemie aber noch lange nicht.“

Smeets und Mostert bauen darauf, dass der Bedarf an Veränderung und Beratung zunimmt. Beruflich haben beide seit Langem mit der Fliegerei zu tun. Rechtsanwalt Smeets promovierte über Risiken in der Flugzeugfinanzierung, arbeitete für die Großkanzlei Freshfields, bevor er sich selbstständig machte. Mostert ist Wirtschaftsinformatiker, wirkte an Kostensenkungen nach der Lufthansa-Privatisierung mit, bevor er als Berater Airlines und Airports begleitete. Privat interessieren sie sich für kleinere Gefährte. Triathlet Smeets fährt mit dem Fahrrad auf Berge, die andere bestenfalls zu Fuß erklimmen. Dass es dabei für Fluglinien nicht immer einfach ist, ein Sportrad in einer speziellen Transportbox zu befördern, gehört zum Hobby dazu. Mostert begeistert sich fürs Segeln, seit er auf der Insel Spiekeroog zur Schule ging. Er sitzt aber auch mal im Cockpit, hat Segelflug auf der Wasserkuppe geübt.

Segeln und Radfahren können Ausdaueraufgaben sein – ebenso war es die Zukunftsplanung für Condor. Wenn Smeets zurückblickt, klingt an, dass sie kein Selbstgänger war: „Als wir uns Condor gewidmet haben, war die Gemengelage so, dass es nicht mehr allzu viele Lösungen gegeben hätte.“ Von der Cook-Insolvenz bis zur Corona-Krise war die Lage etappenweise schwieriger geworden. „Je länger man gezögert hätte, desto größer wäre der Kapitalbedarf und desto schwieriger wäre eine Lösungsfindung geworden.“ Dennoch entwickelten die Berater ein Konzept und suchten einen Geldgeber. „Attestor ist jetzt ein optimaler Partner

– kein klassischer Private-Equity-Investor, sondern ein in Sondersituationen erfahrener Kapitalgeber, der auf ein Unternehmen setzt, das vor der Pandemie erfolgreich war“, sagt er. Bloß mit diesem Kalkül meldeten sich auch andere, die das 360AF-Konzept zu durchkreuzen drohten. „Aber die Formel aus Kaufpreis mal Abschlusswahrscheinlichkeit plus das Vertrauen in die Kompetenz und Ernsthaftigkeit der handelnden Personen haben für uns letztlich zum Erfolg geführt und Attestor den Zuschlag im Bieterverfahren gebracht“, sagt Smeets. Heißt wohl: 360AF und Attestor boten nicht den höchsten Preis. Geholfen haben dürften Lehren aus dem ersten Verkaufsanlauf 2020. Damals hatte die Lot-Muttergesellschaft PGL das höchste Gebot eingereicht und den Zuschlag ergattert, aber die Transaktion platzte.

Nach Condor ist für 360AF vor dem nächsten Projekt. „Mit dem Rückgang des Infektionsgeschehens entspannt sich nichts. Der Stress und der Puls in der europäischen Luftfahrt bleiben hoch“, sagt Mostert. Billigflieger stächen dort hinein, wo andere Gesellschaften vorübergehend Lücken ließen. „Der andauernde Verdrängungswettbewerb wird Spuren hinterlassen. Nahezu alle Anbieter werden versuchen, zusätzliche Marktanteile zu fischen.“ Für Reisende heiße das: „Ticketpreise werden erst mittelfristig steigen, im Moment ist davon noch nichts zu sehen.“ Für Airlines: „Viele verdienen damit im Augenblick kaum Geld, es müssen wieder Kapazitäten aus dem Markt genommen werden. Weitere Konsolidierungsschübe in der Branche sind nahezu sicher.“

Dabei wollen sie mitmischen. „Im Fall von Condor haben wir gezeigt, dass wir die Expertise und das Handwerkszeug haben, um eine Sanierung voranzutreiben“, ist Smeets überzeugt. Künftig darf es etwas mehr sein. „Nur dabei zu beraten ist zwar auch attraktiv. Es ist aber nicht das, worauf wir uns in den nächsten Jahren beschränken wollen.“ Ziel sei, Lösungen zu entwerfen und über die Einbindung von Investoren selbst in die Rolle des Gesellschafters und in Organfunktionen zu schlüpfen. „Als solch ein Katalysator ist man in der aktuellen Lage der Luftfahrt gefragt. Wenn die Schmerzen in einer Branche groß sind, wird vermehrt mit denen geredet, die potentielle Lösungen nicht nur erarbeiten, sondern auch umsetzen können.“

Und für Condor haben sie auch eine Vision, da dort durch Sparen in der Pandemie und den Flugzeugtausch Kosten sinken: „Das gibt sogar die Chance, Marktanteile von Golf-Carriern auf Urlauberlangstrecken ostwärts anzugreifen“, sagt Mostert. Noch nähmen Urlauber, die anders als Geschäftsreisende ohne Zeitdruck unterwegs sind, Umstiege am Persischen Golf in Kauf. Aber: „Wenn ein vergleichbares Ticket für die günstiger ist, kann sich das ändern.“

TIMO KOTOWSKI

© Alle Rechte vorbehalten. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt. Zur Verfügung gestellt vom Frankfurter Allgemeine Archiv. www.faz-rechte.de/sonderdrucke.htm.