



Zu fett zum Fliegen

Rüstung Der Militär-Airbus A400M ist zu teuer, leistet zu wenig und kommt zu spät. Seine Geschichte zeigt, wie Politik und Industrie bei Großprojekten Milliarden vergeuden, durch falsche Planung und Inkompetenz. Chronik eines Desasters.



A400M der Bundeswehr im Hangar in Wunstorf

Sie brauche verlässliche Zahlen, sagt Katrin Suder, keine Zwischenstände. Es ist der Montagabend dieser Woche, Verteidigungsministerium in Berlin, das Büro der Staatssekretärin. Sie hat Bernhard Gerwert von Airbus Defence & Space zu Gast, dazu Fachleute. Suder ist nicht amüsiert, gar nicht.

Sie reden über die A400M, ein Transportflugzeug für das Militär, das seit 2008 fliegen sollte. Aber erst Ende des vergangenen Jahres hat Airbus das erste Exemplar an die Luftwaffe ausgeliefert. Fünf weitere

sollten in diesem Jahr folgen. Seit der vergangenen Woche ist gewiss, dass dies nicht geschehen wird. Eine Pannenserie galaktischen Ausmaßes setzt sich fort.

Wie viele Maschinen in diesem Jahr?, fragt Suder. Nicht keine, sagt Gerwert. Vielleicht zwei. Vielleicht drei. Wann? Ende des Jahres, aber auch Ende des Jahres sei ja noch 2015, sagt Gerwert. Suder sagt, so wird berichtet, es sei unerheblich, ob die Maschine im Dezember 2015 oder im Januar 2016 komme. Erheblich sei, dass die Maschine für ein Jahr fehle. Und die ande-

ren fehlten noch länger. Gerwert bietet eine Kompensation an. Airbus will der Bundeswehr ein werkseigenes Tankflugzeug vom Typ A330 mit militärischer Zulassung ausleihen. Man wolle der Regierung auch beim „Eurofighter“ entgegenkommen. Aber das kann die A400M nicht ersetzen. Suder will stattdessen Ersatzteile für die alte Transall, die jetzt länger fliegen muss.

Es gibt Probleme mit dem Rumpf. Die gab es früher schon, genauso wie es Probleme mit dem Triebwerk gab, der Software, dem Antrieb, der Laderampe. Die

einzigste Maschine, die nun bei der Luftwaffe in Wunstorf steht, kam sechs Jahre zu spät, ist schlechter ausgerüstet, aber um 40 Prozent teurer als geplant.

Damit hatte sich die Politik abgefunden. Aber dass sich die Auslieferung noch weiter verzögert, macht Suder schlechte Laune. Sie ist von McKinsey ins Verteidigungsministerium gewechselt, auch damit die Rüstungsgeschäfte Ministerin Ursula von der Leyen nicht so blamieren wie deren Vorgänger. Und nun das, wieder eine Verzögerung. Die A400M ist der Pannenvogel der Republik. „Die von Airbus angekündigten erneuten Verzögerungen bei der A400M treffen uns zur ungünstigsten Zeit“, sagt von der Leyen, „hier steht weit mehr auf dem Spiel als das Image eines Industrieunternehmens, es geht um Deutschlands Verlässlichkeit in seinen Bündnissen.“

In ihrer über zehnjährigen Entwicklungsgeschichte ging absurd viel schief. Und schon davor, in den Jahren der Planung, geriet das Projekt auf eine schiefe Bahn, weil Politiker nicht nach einer vernünftigen Lösung suchten, sondern einer politisch genehmen.

Der SPIEGEL hat die Geschichte der A400M rekonstruiert, von den frühen Plänen bis heute. Dafür wurden Gespräche mit vielen Beteiligten geführt, Politikern, Beamten, einem Testpiloten; zudem gelang es, vertrauliche Berichte und Unterlagen zu sichten. Dabei entsteht das Bild eines Desasters, für das politische Kalküle, Bürokratie, technische Inkompetenz, mangelnde Kontrolle und die Monopolstellung von Airbus verantwortlich sind. Es geht auch um Europa, um den Preis des Zusammenwachsens.

Was rund um den Militärtransporter geschehen ist, passierte und passiert auch bei anderen Projekten der Bundeswehr, beim Transporthubschrauber NH90, bei der Aufklärungsdrohne „Euro Hawk“. Sie kommen zu spät, werden viel teurer oder leisten weniger als erwartet. Diese Geschichte steht daher auch für andere. Sie steht für die Probleme, die Ursula von der Leyen lösen muss.

Sevilla, im Oktober 2014: Thomas Wilhelm sitzt im Cockpit einer A400M, die in einer Werkshalle von Airbus steht. Bildschirme, Schalter, Hebel, diese große Undurchschaubarkeit, aus der das Fliegen entsteht. Hoffentlich. Ein Bildschirm funktioniert nicht. Egal, Wilhelm übergeht das routiniert. Er erklärt freudig, beinahe liebevoll. Er mag dieses Flugzeug. Sein Gesicht ist schmal, das Bärtchen exakt getrimmt, das Haar kurz geschoren; runde Nickelbrille, athletischer Körper. Wilhelm ist Testpilot bei Airbus.

Koblenz, im Dezember 2014: Ronald Ebberts, 49, sitzt in einem Besprechungszimmer, das karg eingerichtet ist, Tische im Quadrat, eine Kaffeekanne, Plastik-



Verteidigungsministerin von der Leyen*
Projekt auf schiefer Bahn

döschen mit Kaffeesahne, die große Ödnis, aus der Ideen wachsen sollen. Ebberts beginnt seine dritte Tasse Kaffee. „Wir laufen hier auf Kaffee“, sagt er. Kräftiger Körper, Glatze. Er war Marineflieger, nun arbeitet er beim BAANBW, dem Wehrbeschaffungsamt der Bundeswehr. Es entwickelt, erprobt, kauft ein. Ebberts ist der Projektleiter für die A400M.

Nichts hat das berufliche Leben von Wilhelm und Ebberts so geprägt wie dieses Flugzeug. Seit fast 20 Jahren beschäftigen sie sich mit dem Transportflugzeug, der eine als Pilot, der andere als Beamter. Beide hatten Momente, in denen sie nicht mehr glauben konnten, dass der militärische Airbus jemals fliegen werde. Jetzt fliegt er, ein bisschen. Und beide Männer haben einen Anteil daran. Die Geschichte des Flugzeugs ist auch ihre.

Mitte der Neunzigerjahre, Thomas Wilhelm sitzt im Cockpit einer Transportmaschine Transall C-160 der Bundeswehr und fliegt Sarajevo an. Der Bürgerkrieg im ehemaligen Jugoslawien ist gerade beendet worden, aber noch immer treiben sich betrunkene Freischärler in den serbisch kontrollierten Gebieten herum, und manchmal schießen sie auf Flugzeuge.

Wilhelm muss die Landepiste steil anfliegen, je steiler, desto kürzer der Anflug, desto geringer die Gefahr, getroffen zu werden. Er neigt den Flieger mit einem Anflugwinkel von sechs Grad. Drei Grad sind normal im Flugverkehr. Der Sarajevo-Anflug wird zu einem feststehenden Begriff in der Fliegersprache.

Oberstleutnant Wilhelm fliegt die Transall gern, aber er weiß, dass sie zu schwach und zu klein ist für das, was kommt, die Hilfs- und Militäreinsätze in aller Welt. Zudem wird sie schon seit 1967 genutzt. In den Schubladen des Verteidigungsministeriums in Bonn liegen seit den Achtzigerjahren Pläne für ein „Future Large Air-

craft“, ein großes Transportflugzeug für die Zukunft.

Als Thomas Wilhelm nach Sarajevo fliegt, ist Volker Rühle Verteidigungsminister einer schwarz-gelben Koalition unter Bundeskanzler Helmut Kohl. Er will endlich einen Nachfolger für die Transall in Auftrag geben. 2008 soll er fertig sein.

Das muss die Maschine können: 32 Tonnen in den Himmel heben. Über hundert Fallschirmjäger transportieren und in der Luft absetzen. Entfernte Ziele ohne Zwischenstopp erreichen. In der Luft betankbar sein, Fracht punktgenau abwerfen. Auf kurzen Bahnen starten und landen, auch auf Gras oder Schotter. Feindliches Radar erfassen und Luftabwehrraketen durch einen Feuerwerksregen ablenken. Den Sarajevo-Anflug.

Es gibt den Prototyp einer Maschine, die Antonow An-70, die das meiste davon kann, die nur weiterentwickelt werden müsste. Sie hat allerdings ein Problem, sie kommt aus Russland und der Ukraine. Die Alternative dazu wäre eine Neuentwicklung von einem Gemeinschaftsunternehmen aus Staaten der Europäischen Union, der heutigen Airbus Group.

Rühle setzt auf die Antonow. Sie ist relativ billig und wäre nach einigen Modernisierungen bald zu haben. Doch vor allem die Franzosen sind skeptisch. Die Prüfung der beiden Alternativen soll bis 1999 abgeschlossen sein. Einer der Prüfer ist Ronald Ebberts. 1998 arbeitet er als Referent im Wehrbeschaffungsamt in Koblenz. „Die Antonow war aus damaliger Sicht ein sehr überzeugendes Transportflugzeug“, sagt Ebberts heute.

Im Herbst 1998 ist Bundestagswahl. Schwarz-Gelb verliert, Gerhard Schröder wird Bundeskanzler, Rudolf Scharping Verteidigungsminister.

Sie geben dem Drängen der Franzosen und anderer Europäer nach und entscheiden sich für das westeuropäische Transportflugzeug. Es geht ihnen nicht um Technik oder Geld, es geht um Politik. Der Flieger soll die europäische Integration vertiefen und die Arbeitslosigkeit lindern.

Was dann passiert, ist dumm. Die Politiker sagen Antonow ab, bevor sie einen Preis mit Airbus vereinbart haben. Damit hat die Politik eine Monopolsituation geschaffen, und das rächt sich sofort. Walter Kolbow, Staatssekretär im Verteidigungsministerium, schreibt im Oktober 2000: „Allerdings sieht sich Airbus Military nach Beendigung des Wettbewerbs in einer Monopolsituation und zeigt nur ein begrenztes Entgegenkommen bei Preisen und Kernpunkten wie beispielsweise einer Preisgleitklausel.“

Im September 2001 schaut der grüne Bundestagsabgeordnete Oswald Metzger in den Einzelplan 14 des Haushalts 2002

* In einer A400M auf der Internationalen Luft- und Raumfahrttausstellung bei Berlin im Mai 2014.

Multitalent mit Handicaps Der Airbus A400M

Reise Flughöhe — **9500 m**
 Länge — **45,1 m**
 Spannweite — **42,4 m**
 Reichweite ohne Last — **8700 km**
 mit voller Nutzlast — **3300 km**
 Höchstgeschwindigkeit — **555 km/h**
 Transportlast — **bis 37 Tonnen**

Luftbetankung von Helikoptern im Langsamflug (200 km/h) ist ebenso möglich wie die Betankung schnellerer Kampffljets

Höchste Flugwendigkeit: kann 120 Grad über die Längsachse kippen und fast kopfüber fliegen

Abwehrsystem gegen feindliche Raketenangriffe ist noch nicht verfügbar und soll erst 2016 nachgerüstet werden

Die besondere Aerodynamik erlaubt den Simultanabsprung von Fallschirmjägern, der aus über 12000 Metern erfolgen kann: **derzeit noch fehlende Zulassung aufgrund von Problemen mit der Laderampe; ebenfalls noch keine Freigabe für den Abwurf von Ladung während des Flugs**

Wegen Triebwerksvibrationen musste der Rumpf verstärkt werden, wurde dadurch aber zu schwer

Tragflächen aus ultraleichten Verbundwerkstoffen

Zwölf-Rad-Hauptfahrwerk (geeignet zur Landung auf unbefestigten Pisten)

Turboprop-Motoren (8200 kW) mit Gegendrehung für weniger Vibration. Die extreme Startkraft ermöglicht das Abheben nach 750 Metern

für das Verteidigungsressort und wundert sich. Scharping will 73 Militär-Airbusse bestellen, aber wovon will er die bezahlen? Der Bundestag hat zehn Milliarden Mark (5,1 Milliarden Euro) für dieses Projekt bewilligt. Nach Metzgers Einschätzung reicht das für 40 Flugzeuge. Scharping sagt, dass er 8,5 Milliarden Euro braucht, fast 17 Milliarden Mark. Metzger kämpft dagegen an.

Aber 2002 ist Wahljahr, die rot-grüne Koalition kann internen Streit nicht gebrauchen. Metzger und zwei weitere Haushaltspolitiker der Grünen werden von ihren Fraktionschefs zu einem Gespräch gebeten. Als Metzger den Raum betritt, ist er verblüfft. Dort sitzt, unangekündigt, der grüne Außenminister und Vizekanzler Joschka Fischer.

Metzger sagt, die A400M sei überteuert, er könne dem Projekt so nicht zustimmen. Fischer wird laut, läuft durch den Raum, gestikuliert. „So geht das nicht“, ruft er, „ihr stellt die Regierung infrage.“

Um die Kosten in den Griff zu bekommen, versucht Scharping den „Kommerziellen Ansatz“ (Commercial Approach). Ähnlich wie in der zivilen Luftfahrt will er einen Festpreis mit dem Hersteller aushandeln. Der wird dann zum größten Teil bei Lieferung fällig. Damit schont Scharping die zeitnahen Haushalte, und er schützt sich, theoretisch, vor einer Kostenexplosion. Die muss der Hersteller vermeiden, damit seine Marge bleibt.

Scharping erzählt, er habe den damaligen Chef des Airbus-Konzerns, Louis Gallois, ins Verteidigungsministerium eingeladen und einen Festpreis verlangt. „Sonst bestellen wir nicht“, habe er gesagt. Gallois stimmt zu.

Eine wichtige Frage ist noch ungeklärt. Woher kommt das Triebwerk? Es muss extrem leistungsfähig sein, um das schwere Flugzeug mit einer schweren Last sicher durch Sarajevo-Anflüge zu treiben. Pratt & Whitney kann ein solches Triebwerk bauen, weshalb Airbus den Politikern vorschlägt, dort einzukaufen. Aber Pratt & Whitney hat ein Problem. Die Firma liegt zwar nicht in Russland, aber in Nordamerika, und Schröder und der französische Staatspräsident Jacques Chirac haben den Ehrgeiz, die A400M komplett in Westeuropa bauen zu lassen.

Deshalb soll ein europäisches Konsortium ein neues Triebwerk entwickeln. Der Preis liegt 436 Millionen Euro über dem von Pratt & Whitney. Aus vertraulichen Unterlagen der Regierung geht hervor, dass deutsche Beamte das für „nicht akzeptabel“ halten. Doch das Konsortium weigert sich, weit genug mit dem Preis runterzugehen.

Was tun? Politiker sind eher als andere bereit, nicht akzeptable Preise zu akzeptieren, weil sie die Rechnung nicht selbst zahlen, sondern die Steuerbürger.

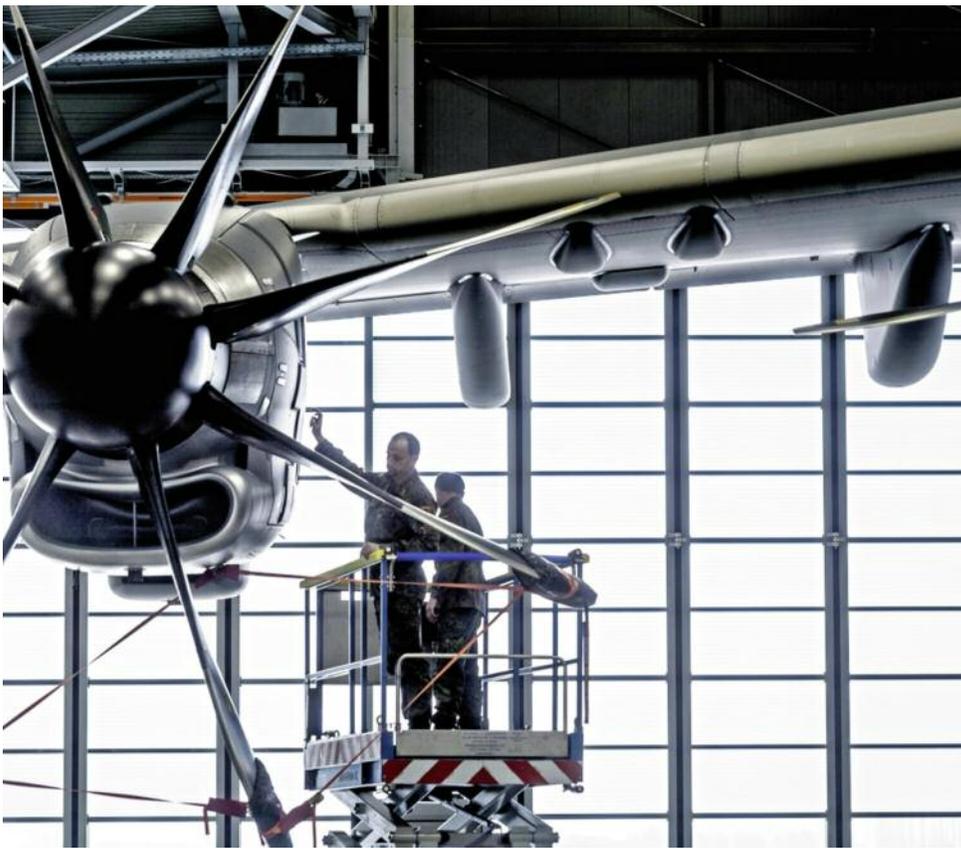
Am Rande des Vierer Gipfels zur Europäischen Sicherheits- und Verteidigungs-

politik in Brüssel am 29. April 2003 einigen sich Schröder und Chirac darauf, dass es aus „wirtschafts-, beschäftigungs- und technologiepolitischen Gründen vertretbar wäre“, dem europäischen Konsortium einen Zuschuss von 100 Millionen Euro zu gewähren. Nun zahlen die Bürger mit ihren Steuern zweimal für die A400M – den Gesamtpreis bei Airbus und einen Teil des Triebwerkspreises beim Konsortium.

Am 27. Mai 2003 wird der Vertrag über die Airbus A400M unterschrieben. Die Maschine kann entwickelt und gebaut werden.

Die Ersten, die es so richtig vermasseln, sind die Ingenieure, die am Triebwerk arbeiten. Zunächst hatten sie die Idee, kein komplett neues Propelleraggregat zu entwickeln, sondern das Düsentriebwerk eines französischen Kampffljets umzurüsten. So spart man Kosten, gute Idee. Sie entwickelten und entwickelten, doch bald wurde ihnen klar, dass dieses Triebwerk zu schwach ist für die A400M. Sie fangen von vorn an. Doch auch bei der Technik des neuen Triebwerks hakelt es.

Für Thomas Wilhelm geht im Jahr 2005 ein Traum in Erfüllung. Schon beim Studium in München hat ihn die A400M gereizt. „Ich will daran mitarbeiten, dass der Vogel irgendwann fliegt“, dachte er. Nun arbeitet er beim Prüfdienst der Wehrtechnischen Dienststelle der Bundeswehr in Manching bei Ingolstadt. Er soll die Entwicklung der A400M begleiten. Sein Spe-



Techniker bei Wartung der A400M in Wunstorf: Schimmel in der Küchenspüle

zialgebiet ist das Flugmanagementsystem, der digitale Kopf der Maschine. In sechs Jahren verbringt er 550 Arbeitstage bei Airbus in Toulouse, wo das Cockpit gebaut wird. Denn es gibt Probleme, massig.

Auch die Ingenieure in Toulouse hatten eine Idee, die Kosten sparen sollte. Sie gingen vom Cockpit der Zivilmaschine A380 aus. Aber ein Militärflugzeug muss viel mehr können, muss zum Beispiel auf Sekunden genau einen präzisen Ort anfliegen können, um dann eine Palette an einem Fallschirm abzuwerfen.

Die zivile Software verweigert gleichsam den Militärdienst, sie bockt und bockt. Im Jahr 2008, als das Transportflugzeug eigentlich ausgeliefert werden sollte, ist ein Tiefpunkt erreicht. „Es gab da Momente, an denen dachte ich, die Maschine würde niemals abheben“, sagt Wilhelm.

Ähnliche Krisen erlebt Ronald Ebbers, der von 2004 bis 2008 bei der Occar in Bonn arbeitet, einer Art Dachorganisation, die gemeinsame Rüstungsprojekte europäischer Länder koordiniert. Er ist dort Berater des Direktors mit spezieller Verantwortung für das Risikomanagement. Alle Probleme aller Länder mit der A400M laufen bei ihm zusammen.

Bald merkt er, wie kompliziert dieses Projekt ist. Die Bürokratie macht es schwer, schnell auf Probleme zu reagieren, zu handeln. „Überall haben Arbeitsgruppen existiert zu den verschiedenen Themen“, sagt Ebbers. Auf einer ausgedruckten Power-Point-Präsentation zeigt er die Struktur der Zuständigkeiten, sie passt nicht auf ein einzelnes Blatt. In roten, blauen und gelben Kästchen sind Arbeitsgruppen und Hierar-

chieebenen miteinander verbunden. Es sind Dutzende. Selbst Ebbers hat Mühe, mit dem Finger zwischen den verschiedenen Blättern sofort die richtigen Kästchen zu finden, als er die Zuständigkeiten erklärt.

„2007 begann eine schwierige Zeit“, erinnert er sich. „Für den Hersteller Airbus war die Komplexität des Projekts immens.“ Häufig tauchen Themen auf, die niemand bedacht hatte. Krisensitzungen, Experten aus ganz Europa diskutieren in Toulouse. „Dann sind die wieder abgereist“, sagt Ebbers.

Der Kommerzielle Ansatz zeigt seine Nachteile. Die Behörden können die Arbeiten am Flugzeug nur zu vorab festgelegten Terminen kontrollieren, ansonsten nur, wenn Airbus zustimmt. Sie können Airbus nicht bis ins Detail vorgeben, wie die Technik auszusehen hat, solange ein bestimmtes Ergebnis erreicht wird. „Funktionale Spezifikation“ nennt Ebbers das.

Beispiel: Im Vertrag steht nicht, dass die mächtigen Propeller als Schutz gegen Wind mit einer mechanischen Bremse fixiert werden müssen, wenn die A400M auf dem Flugplatz steht. Airbus plant deshalb keine Propellerbremse. Wir brauchen eine Bremse, interveniert das Verteidigungsministerium, es handle sich um eine Selbstverständlichkeit. Airbus antwortet: Schaut in den Vertrag, da findet ihr nichts von einer Bremse, also gibt es keine Bremse.

Wochenlanger Streit, aber Airbus bietet nur eine billige Lösung an. Gurte sollen die Propeller fixieren. Keine Gurte, sagt das Ministerium. Dort wünscht man sich eine elegante Lösung, einen Knopf im Cockpit, eine Fixierung per Fingerdruck.

Nur damit sei das Ziel „Fit for Purpose“ erreicht, Einsatzreife.

Knopf gegen Gurt. Der Streit zieht sich über Monate. Dann gibt Airbus nach. Doch nun herrscht schlechte Laune in Toulouse.

„In der Zeit mussten wir erstmals feststellen“, sagt Ebbers, „dass es unterschiedliche Auffassungen gibt, wie der Vertrag zu interpretieren ist.“ Die Stimmung wurde zusehends gereizt, oft ging man nach den Treffen ohne Ergebnis auseinander. Ab 2007 hat Ebbers den Eindruck, da gerate etwas „in eine Schiefelage“. Man merkte das, sagt er, „der Dialog war nicht mehr fruchtbar“. Ebbers bekam ein „ungutes Gefühl“.

Als der Sarajevo-Anflug simuliert wird, beginnen die Propeller zu flattern. Probleme auch bei der Laderampe. Probleme bei der Steuerung der Motoren. Probleme beim Antrieb. Allerdings heißen Probleme hier nicht Probleme, sondern Schlechtleistung, obwohl das auch nicht besser klingt.

Aber es gibt einen Erfolg. Die Triebwerksingenieure präsentieren stolz Turbo-props, die eine Leistung von über 8200 Kilowatt erreichen. Das überbietet bisher nur die Antonow.

Allerdings gibt es ein neues Problem. Bei der Antonow ist der Abstand zum Rumpf größer als bei der A400M. Zudem arbeiten deren Doppelpropeller in gegenläufiger Richtung, was die Vibrationen verringert. Diese Technik ist bei der A400M nicht im Einsatz.

Bei hoher Leistung schüttelt es den Rumpf so durch, dass keine Schraube im Gewinde bleibt. Also muss der Rumpf verstärkt werden. Kein Problem. Als das geschehen ist, bemerken die Techniker, dass die Maschine Übergewicht hat und möglicherweise nicht mehr abheben kann. Der Vogel ist fett wie eine Weihnachtsgans und ebenso behäbig. Verzweifelt stellen die Ingenieure die Arbeit am Rumpf ein. Das Projekt droht zu scheitern.

Wie konnten so viele Pannen passieren? Ein Grund ist, dass der Hersteller von 2006 an knapp tausend Mitarbeiter, darunter viele Ingenieure, von der A400M zu der A380 abzieht. Auch die Entwicklung des Passagierflugzeugs macht Probleme, und ein Unternehmen hat lieber Ärger mit dem Staat als mit privaten Kunden wie Luft-hansa. „Der öffentliche Kunde wird als dummer Kunde wahrgenommen“, sagt Rudolf Scharping. Im Gewirr der Zuständigkeiten lässt sich die Schuldfrage leichter verdunkeln, wenn es Probleme gibt.

Als die Gutachter der KPMG im vergangenen Jahr das Desaster bei der A400M und anderen militärischen Großprojekten untersuchten, kamen sie zu dem Schluss, dass der Abzug von Fachkräften, die „starke Auslastung der Ressourcen“, letztlich „eine gewichtige Ursache“ für die Verzögerung gewesen sei. „Es ist davon auszugehen, dass A400M in der Airbus-internen Priorisierung

der Programme nicht (mehr) an erster Stelle steht.“ So verstreicht das Jahr 2008, das Jahr der geplanten Auslieferungen.

Am 11. Dezember 2009 hebt ein Prototyp der A400M zum ersten Mal ab. Die Software funktioniert nicht richtig, die Triebwerke funktionieren nicht richtig. Nur mit Mühe können es die Testpiloten vermeiden, den Erstflug abzubrechen.

Knapp einen Monat später steht der lahme Vogel in seiner Montagehalle in Sevilla. Hierher werden die Großteile geliefert, der Rumpf aus Deutschland, das Cockpit aus Frankreich, die Flügel aus Großbritannien. Jetzt herrscht Ruhe in der Halle, ein Rednerpult, Stühle für die Besucher, Neujahrspressekonferenz mit Tom Enders, der inzwischen für die A400M zuständig ist, Sohn eines Schäfers aus dem Westerwald, Fallschirmjäger, Freund markiger Worte.

Die A400M drohe „das ganze Unternehmen zu gefährden“, ruft er den Journalisten zu. Der Flieger koste rund elf Milliarden Euro mehr als geplant, er werde das Projekt abbrechen müssen, wenn keine Hilfe komme. „Wir hoffen auf das Beste und planen für das Schlimmste.“

Ein Bluff? Enders reist nach Deutschland und macht dem Kanzleramt und dem Verteidigungsministerium klar, dass er kein Problem damit habe, die bisherigen Investitionen abzuschreiben und Vertragsstrafen zu zahlen. Wenn man Enders heute danach fragt, behauptet er: kein Bluff. Ein neuer Vertrag wird ausgehandelt. Festpreis ade.

Hans-Peter Bartels, heute Vorsitzender des Verteidigungsausschusses, war damals in der SPD-Fraktion Wehrexperte. Auch er betont das „hohe industriepolitische und volkswirtschaftliche Interesse“ an dem Projekt. Nun will er nicht, dass es ein Fehlschlag wird. „Enders hat uns keine Wahl gelassen“, sagt Bartels, „es ging nur noch darum, das Projekt irgendwie zu retten.“ Er stimmt dem neuen Vertrag zu und überzeugt seine eigene Fraktion. „Es gab an dieser Stelle keine realistischen Alternativen mehr zu der A400M“, sagt Bartels. Weil die Politiker nicht mit leeren Händen dastehen wollen, sind sie erpressbar.

Die Kosten für die Abnehmer steigen um zwei Milliarden Euro, Deutschland muss rund ein Drittel davon tragen. Zudem bekommt Airbus einen Kredit über 1,5 Milliarden Euro zu überaus günstigen Bedingungen. Und eine neue, spätere Auslieferungsplanung wird vereinbart.

Der Vertrag ist abenteuerlich: höhere Kosten, weniger Flugzeuge, leistungsärmere Flugzeuge, und die auch noch später.

Die Bundeswehr bekommt nur noch 40 Maschinen. Weitere 13 sollen sofort an andere Länder weiterverkauft werden. Vier ursprünglich geforderte Eigenschaften fallen weg. So wird die Tragfähigkeit der Rampe reduziert. 81 Funktionen kommen erst später hinzu. Von der Sprungvor-



Testpilot Wilhelm

„Ich kann nicht rechts ranfahren“

richtung für die Fallschirmjäger über die Luftbetankung bis zur Selbstschutzanlage fehlt so ziemlich alles, was die A400M von einer zivilen Frachtmaschine unterscheiden könnte.

Die Haushaltspolitiker sind zunächst nicht in der Lage, die wahren Kosten der einzelnen Maschinen zu entdecken, da der neue Vertrag so kompliziert geworden ist. Erst im Februar 2014 gibt die Bundesregierung die Kostensteigerung zu: Statt geplanter 125 Millionen Euro soll die Maschine nun 175 Millionen Euro kosten, eine Steigerung um 40 Prozent.

Am 14. Oktober 2014 strahlt die Sonne über Sevilla, kaum Wind, vereinzelt Quellwolken. Am frühen Nachmittag sitzt Thomas Wilhelm im Cockpit der ersten A400M für die Luftwaffe. Er und seine Crew, ein Kopilot und vier Ingenieure, bereiten den Erstflug vor. Startzeit: 14.30 Uhr. 20 Kilometer Kabel müssen nun funktionieren, 2000 Computersysteme. Angst? Unbehagen? Nein. „Zeit, über Gefühle nachzudenken, bleibt einem dabei nicht“, sagt Wilhelm später.

Um Punkt 14.30 Uhr hebt die Maschine ab. Pilotenehre.

Wilhelm steuert das Flugzeug nach Süden, über Malaga hinweg zum Mittelmeer, in eine „beschränkte Flugzone“. Wenn die Maschine abstürzt, soll sie kein Wohngebiet treffen.

Die Crew testet die Systeme. 130 Seiten Protokoll muss sie abarbeiten. Sie testet vor allem, was das Flugzeug macht, wenn etwas nicht funktioniert. Wilhelm und seine Leute schalten Hydrauliksysteme ab, schauen, ob die zwei parallelen Systeme anspringen. Sie schalten erst das eine, dann die anderen Triebwerke aus und beobachten, wie das Flugzeug reagiert.

Es reagiert gut. Die Maschine verhält sich so, wie es die Ingenieure geplant haben. Um 19.28 Uhr landet Wilhelm wieder in Sevilla. Fixiert er die Propeller per Knopfdruck? Nein, diese Funktion gibt es noch nicht.

Die Techniker am Boden bilden ein Spalier für die Crew. Wilhelm hält in der einen Hand seine Pilotentasche, mit der anderen klatscht er Hände ab. Jetzt, da der Stress abfällt, merkt er, dass er unter Stress stand. Später sagt er: „Wenn etwas schief läuft, kann ich nicht einfach rechts ranfahren.“

Für Wilhelm hat sich ein Kreis geschlossen, von seinen Tagen in der Transall, der schier endlosen Entwicklungszeit, den Stunden, alles auf der Kippe stand. „Die Kameraden bei der Luftwaffe werden ein hervorragendes Fluggerät erhalten“, sagt er.

Die Prüfer der Wehrtechnischen Dienststelle sehen das anders. Am 10. November reisen sie nach Sevilla und sind schon nach wenigen Minuten im Cockpit enttäuscht. Kontrollpaneele sitzen locker, Wandpaneele wackeln, Schrauben sind nicht angezogen, Schmutz überall. Das Cockpit habe sich „in einem insgesamt extrem schlechten Zustand präsentiert“, schreiben die Prüfer in das interne Übergabeprotokoll.

Sie schlagen vor, dass die Techniker von Airbus alles festschrauben, dann werde die Prüfung fortgesetzt. Die Techniker weigern sich. Krisentreffen. Die Deutschen sagen, dass das Qualitätsmanagement im Werk „offensichtlich überhaupt nicht funktioniert oder gar nicht existiert“. So steht es im Übergabeprotokoll.

Die Prüfer notieren 875 Mängel. Schimmel in der Küchenspüle, ausgelaufenes Hydrauliköl am Hauptfahrwerk und an den Reifen, fehlende Isolierungen an Elektrokabeln, schlechter Anstrich am Heckrunder. Da sie Deutsche sind, vermerken sie „mangelnde Sauberkeit“ in der Halle. Das Werkzeug sei nicht richtig beschriftet. Ihr Fazit: „Airbus scheint ein ernstes Problem mit seinem Verständnis von Produktqualität zu haben.“

Und da ist noch ein Problem. Da die Verteidigungsminister der beteiligten Nationen die Maschine nach dem zivilen Zulassungsverfahren bauen ließen, darf sie vorerst keine militärischen Flüge machen. Sie kann Kühlschränke verfrachten, aber keine Fallschirmjäger absetzen. Nun ist große Bürokratenkunst gefordert.

Zu berücksichtigen ist: die Zentrale Dienstvorschrift 19/1. Zuständig ist: die Wehrtechnische Dienststelle 61. Zu bewerkstelligen ist: die Musterzulassung nachholen. Nach den Bestimmungen müsste ein Beamter die Endmontage jeder einzelnen A400M für die Luftwaffe persönlich überwachen. Es war aber niemand da, als die erste Maschine zusammengebaut wurde. Wie kann man dies geradebiegen? Es geht um Zauberei, behördentechnische.

In ihrer Not ersinnen die Beamten eine „virtuelle nationale militärische Luftfahrtbehörde für den Betrieb der A400M“. Mittlerweile ist aus der fixen Idee das „Luftfahrtamt der Bundeswehr“ geworden, mit letztlich 400 Fachleuten, deren Schreib-

tische in einer ehemaligen Kaserne in Köln-Wahn stehen. Sie sollen das Zulassungsproblem ein für alle Mal lösen.

Auch Ebberts ist beteiligt. Wegen der Zulassungsprobleme hat seine Arbeitsgruppe in den vergangenen Monaten 21-mal getagt. „Manchmal ging man drei Schritte vor und vier zurück“, sagt Ebberts. „Da sitzt man an einem runden Tisch, und jeder hat zu allem eine Meinung.“

Die Beamten haben schließlich eine Idee. Sie greifen zu einem dubiosen Manöver und übertragen die Prüfung der Maschine kurzerhand den Kollegen der spanischen Zulassungsbehörde. Damit das erste Exemplar für die Luftwaffe Ende des vergangenen Jahres nach Wunstorf fliegen kann, stellen die Spanier der Maschine eine Überführungszulassung aus. Für die ersten Testflüge in Deutschland bekommt die Maschine eine vorläufige Zulassung.

Aber da ist noch ein Problem: die Wartung. Ende Oktober 2014 lesen die Mitglieder des Haushaltsausschusses eine erstaunliche Zahl in den Unterlagen zur A400M: Der Wartungsvertrag mit Airbus hat ein geschätztes Gesamtvolumen von 645,5 Millionen Euro. Die Abgeordneten schalten den Bundesrechnungshof ein.

Dessen Schnellanalyse ergibt, dass der Wartungsvertrag den Staat noch stärker dem Monopolisten Airbus ausliefert. „Die Rechte der Bundeswehr in Bezug auf die Integration eigenen Personals sind nicht hinreichend beschrieben“, kritisieren die Prüfer. Es sei nicht ausreichend dafür gesorgt, dass die Bundeswehr „durch Aufbau von Wissen die Abhängigkeit vom Auftragnehmer“ verringere. Insgesamt sei der Vertrag ungünstig ausgefallen, zu teuer, zu viel Risiko für den Bund. Wie gehabt.

Zudem rügen die Prüfer, dass die Projektleitung seit April 2014 keinen Bericht zum Stand des Vorhabens abgeliefert habe, wegen „Personalengpässen“. Damit sei „das Risikomanagement“ geschwächt worden.

Gleichwohl stimmt der Bundesrechnungshof zu, da sonst der „Anfangsflugbetrieb“ nicht möglich sei. Die Erpressung funktioniert immer noch.

Die traurige Geschichte der A400M geht also weiter. Die Dominanz industriepolitischer Ziele, unrealistische Preisvorstellungen bei der Politik, die politisch hergestellte Monopolposition des Herstellers, dessen Priorität für zivile Kunden, die mangelnde Kontrolle, bürokratische Verfahren, das Gewirr der Zuständigkeiten und die Reibereien zwischen Behörden und Unternehmen – das alles hat zu diesem und anderen Desastern geführt.

Als Ursula von der Leyen im Dezember 2013 Verteidigungsministerin wird, hört sie eine Warnung häufig: Wenn du in diesem Amt scheiterst, dann an einem Rüstungsvorhaben. Da von der Leyen kein Interesse an einem solchen Verlauf hat, räumt sie



A400M-Projektleiter Ebbers

„Drei Schritte vor und vier zurück“

schnell auf. Wer bislang für Rüstung zuständig ist, muss schon bald seinen Posten räumen, die Staatssekretäre Rüdiger Wolf und Stéphane Beemelmans, der Abteilungsleiter Detlef Selhausen. Industriepolitische Interessen sollen in Zukunft nach dem Willen von der Leyens eine weniger wichtige Rolle einnehmen. „Wichtige Technologien in Deutschland zu halten und zu fördern ist richtig. Trotzdem darf das militärische Interesse dahinter nicht zurückstehen“, sagt von der Leyen. „Die Bundeswehr hat mit ihrer Ausrüstung einen Auftrag und steht bei ihren Partnern im Wort.“

Wenige Monate nach ihrem Amtsantritt vergibt die Ministerin einen Beratervertrag an die Wirtschaftsprüfer von der KPMG, der Auftrag: die strukturellen Schwächen von Rüstungsprojekten herausfinden, das Risikomanagement und Controlling verbessern.

Im August macht von der Leyen die Unternehmensberaterin Katrin Suder zur Staatssekretärin. Bei McKinsey hat sich Suder einen Ruf als kompetente und rigorose Reformerin erworben. Sie bringt ihren Kollegen Gundbert Scherf mit ins Ministerium.

Ende Dezember sitzt Scherf, Hornbrille, tailliertes Sakko, im Verteidigungsministerium und zeichnet mit einem Bleistift die Strukturen auf, mit denen ein Desaster wie bei der A400M vermieden werden soll. „Bisher musste der Projektleiter sieben Hierarchiestufen überwinden, um bei der Staatssekretärin anzukommen“, sagt Scherf. Er macht einen Strich durch die sieben Linien von unten nach ganz oben. „Ab sofort geht das zusätzlich auch direkt.“

Scherf und die externen Berater haben nach mehreren Gesprächen erkannt, dass die Projektleiter die wichtigsten Personen bei den Rüstungsvorhaben sind. „Sie haben große Kompetenz und sind dem Gelingen des Projekts verpflichtet“, sagt Scherf, „diese Leute brauchen wir.“ Einer von ihnen ist Ronald Ebbers.

Einmal im Monat trifft er nun Suder und Scherf und berichtet über die Fortschritte bei der A400M. Besonders genau berichtet er, wenn es keine Fortschritte gibt. Und er muss nicht warten bis zu seinem Termin, wenn es schlecht läuft. „Die Staatssekretärin hat gesagt, hier ist meine E-Mail, schreiben Sie mich direkt an“ erzählt er. Ebbers guckt ungläubig. So etwas hat er noch nicht erlebt. „Hier weht jetzt wirklich ein anderer Wind“, sagt Ebbers.

Aber der trägt das Flugzeug noch nicht. Kurz vor Weihnachten 2014 grillen bei Airbus Bernhard Gerwert und Finanzchef Harald Wilhelm die für die A400M Verantwortlichen. Sie müssen zugeben, dass der Rumpf immer noch Probleme macht. Sie müssen zugeben, dass weitere Komponenten nicht rechtzeitig fertig werden. Die Vorrichtung zum Abwerfen von Fracht kommt noch später als gedacht.

Als Airbus-Chef Enders davon hört, wird er sauer. Seine Firma habe bereits mehr als eine Milliarde für die A400M draufgezahlt, und jetzt werde es noch mehr. Alle verlieren bei diesem Projekt. Auch die Ministerin, denn sie muss nun noch länger ohne die A400M auskommen. „Ich erwarte, dass der Konzern alle Hebel in Bewegung setzt, um die Auswirkungen der unternehmensinternen Probleme auf die Bundeswehr so gering wie möglich zu halten“, sagt von der Leyen.

Die Ministerin hat damit begonnen, das bürokratische Verfahren zu entschlacken, aber das ist noch kein Befreiungsschlag. Der Staat bleibt einem Monopolisten ausgeliefert, der Preis könnte weiter steigen, solange Airbus an den Nachrüstungen rumwerkelt. Auch Ministerin von der Leyen wird sich noch mit diesem Projekt quälen. Und für die nächsten Pannen wird sie verantwortlich sein.

Am vergangenen Dienstag öffnet sich in Wunstorf, Niedersachsen, auf dem Fliegerhorst der Luftwaffe eine schwere Eisentür mit der Aufschrift „Raum 0.44 – Hangar A400M“. Dort steht der erste Transport-Airbus der Bundeswehr, taktisches Kennzeichen 54+01. Die Tragflächen strecken sich durch die gesamte Halle, vorn ragt die dicke schwarze Nase fast bis an die Wand. Das Flugzeug wirkt ein bisschen pummelig.

Es ist angenehm warm in der Halle, alle Materialien sollen unter wohligen Bedingungen erprobt werden. Einsatzprüfung, die letzte Hürde. Auf einer Bühne schrauben Mechaniker an den Tragflächen, durch das Fenster des Cockpits sucht ein Soldat Blickkontakt mit einem Kameraden, der unter dem Flugzeug kauert.

Der Boden ist frei von Schmutz und Staub, man ist in Deutschland. Helle Strahler erleuchten jeden Winkel der Halle. Aus dem Innern der Maschine dringt ein monotones Pfeifen in die Halle, die in diesem Moment kaum wie ein Flugzeughangar wirkt. Sie wirkt wie ein gigantisches Krankenzimmer, in dem ein besonderer Patient behandelt wird, ein Patient in Bundeswehr-Grau, der viel Hilfe braucht und den man irgendwie retten will.

Dirk Kurbjuweit,

Gordon Repinski, Gerald Traufetter



Video:

Der Pannenflieger A400M

spiegel.de/sp052015a400m
oder in der App **DER SPIEGEL**