

„Verschwende nie eine Krise“

SPIEGEL-Gespräch Airbus-Chef Thomas Enders über den Flugzeugverkauf in Zeiten von wachsendem Protektionismus, die Folgen des Brexit – und die Frage, warum er trotzdem an goldene Zeiten der Luftfahrt glaubt. Und an fliegende Autos.

Die neue Airbus-Zentrale im südfranzösischen Toulouse wurde so nah wie irgend möglich an die Startbahn des Unternehmens gebaut: **Enders**, 57, liebt den Geruch von Kerosin. Der Sohn eines Schäfers ist Fallschirmspringer und leidenschaftlicher Flieger. Er war Major bei der Bundeswehr, was ihm den Spitznamen „Major Tom“ einbrachte, und Referent im Verteidigungsministerium, bevor er beim Flugzeugbauer Dasa anfang. Der ging später im deutsch-französischen EADS-Konzern auf, der heutigen Airbus Group. Seit 2000 ist er dort Vorstand, seit 2012 alleiniger Vorstandsvorsitzender. Dass er in der Zentrale Jeans und Rolli trägt, ist bei ihm keine Anbiederung an den Zeitgeist: Enders mag es beim Arbeiten einfach bequem.

SPIEGEL: Herr Enders, der designierte US-Präsident Donald Trump will die neuen Regierungsmaschinen bei Boeing abbestellen. Haben Sie ihm angeboten, die Airbus A380 zur Air Force One umzubauen?

Enders: Um Himmels willen – nein. Aus dieser politischen Kontroverse halten wir uns raus. Hinzu kommt: Wenn ich an die besonderen technischen Spezifikationen eines solchen Fliegers denke, dann kann ich unserem Wettbewerber nur viel Glück wünschen.

SPIEGEL: Ein prestigeträchtiger Sieg über Ihren Erzrivalen wäre das allemal.

Enders: Dafür kann ich mir nichts kaufen. Wir haben die A380 für die großen, interkontinentalen Airlines der Welt entwickelt, nicht als VIP- oder Regierungsflieger. Und dabei soll es bleiben.

SPIEGEL: Aber es könnte künftig schwieriger werden, neue Aufträge zu bekommen: Die Wahl von Donald Trump, der Brexit und der wachsende Protektionismus gefährden den Welthandel.

Enders: Wir beobachten das mit Sorge. Wachsender Protektionismus kann den Luftverkehr beeinträchtigen, und das schlägt sich direkt auf unser Geschäft nieder. Aber die Welt besteht nicht nur aus Europa und Amerika. In Asien und mit Asien werden weiterhin Freihandelsabkommen abgeschlossen. Mit unserer Verweigerungshaltung schießen wir Europäer uns nur selbst ins Knie und überlassen anderen die Führung bei der Gestaltung des Welthandels. Das Resultat wird ein beschleunigter Aufstieg Asiens und insbesondere Chinas sein.

SPIEGEL: Wenn Trump tatsächlich darauf dringt, dass amerikanische Firmen vor allem amerikanische Waren einkaufen, würde Ihr US-Geschäft massiv leiden.

Enders: Ich setze darauf, dass amerikanische Wahlkampftöne nicht gleich Regierungspolitik werden. Heutzutage sind Unternehmen doch ohnehin kaum mehr nationale Veranstaltungen. Nehmen Sie Airbus: Wir haben unsere Wurzeln in Europa, entwickeln und produzieren aber auch in Indien, China und den USA. Unser Werk in Alabama macht aus uns einen amerikanischen Hersteller. Wir haben dort keine Jobs hin ausgelagert, sondern zusätzliche geschaffen. Und das übrigens nicht nur in unserem Werk selbst, sondern auch bei Zulieferern und in der Logistik. Außerdem, was kaum jemand weiß: Airbus ist der größte internationale Kunde der amerikanischen Luftfahrtindustrie. Wir kaufen dort Jahr für Jahr Teile für rund 15 Milliarden Dollar ein. Tendenz steigend.

SPIEGEL: Trump fordert, dass die Europäer mehr Geld für Verteidigung ausgeben. Das könnte Ihr Rüstungsgeschäft beleben.

Enders: Trump hat recht: Sie können keinem Amerikaner erklären, und mir auch nicht, weshalb die EU-Staaten nicht in der Lage sind, mindestens zwei Prozent ihres Bruttosozialprodukts für Verteidigung aus-

zugeben. Deutschland, das wirtschaftlich stärkste Land Europas, ist übrigens bei nur knapp 1,2 Prozent. Innerhalb der Nato entfallen mehr als 70 Prozent der Verteidigungsausgaben auf die USA. Für den Fortbestand des transatlantischen Bündnisses ist das ein unhaltbarer Zustand. Ich hoffe, dass Trump in dieser Frage hart bleibt.

SPIEGEL: Protektionismus gibt es nicht nur aufseiten der USA. China ...

Enders: ... ist auch kein Waisenknabe. Wir haben 2005 beschlossen, dort Airbus-Flugzeuge zu produzieren. Das war eine richtige Entscheidung, so umstritten sie damals auch war. Wir haben mittlerweile 50 Prozent Marktanteil in China und produzieren in Tianjin super Qualität. Die Frage ist: Was passiert, wenn die Chinesen selbst Großflugzeuge bauen können ...

SPIEGEL: ... mithilfe Ihres Know-hows.

Enders: Wir waren uns dieses Risikos immer bewusst, und wir haben unser Know-how so gut wie möglich geschützt. Wir setzen darauf, dass wir auch in Zukunft in China viele Flugzeuge und Helikopter verkaufen werden, weil wir dort präsent sind, Arbeitsplätze schaffen und innovative Ideen und Technologien entwickeln.

SPIEGEL: Haben Sie eigentlich mit dem Brexit gerechnet?

Enders: Nein, ganz bestimmt nicht. Ich habe intern – wie einige andere Kollegen auch – 1000 Euro gegen den Brexit gewettet. Das Geld haben wir der wohltätigen Airbus-Stiftung gespendet.

SPIEGEL: Was bedeutet der Brexit für Ihr Geschäft?

Enders: Wir fertigen in Großbritannien die Flügel für alle Airbus-Flugzeuge, mehr als 1300 Stück pro Jahr. Unser Produktionssystem basiert auf der Freiheit des Warenverkehrs und der freien Mobilität der Beschäftigten. Wenn wir Zölle zahlen müssten oder unsere Leute nur noch räumlich beschränkt einsetzen könnten, würde das unsere Wettbewerbsfähigkeit stark beeinträchtigen. Wir werben deshalb für einen weichen Brexit, auch wenn das manchen Leuten in London, Brüssel, Paris und Berlin nicht gefällt. Für einen harten Brexit mag es politische Gründe geben. Aber ökonomisch ist das unverantwortlich.

SPIEGEL: Was wird aus Airbus, wenn Marine Le Pen die Wahlen in Frankreich gewinnt?

Enders: So weit wird es nicht kommen. Wenn ich die lebendigen Vorwahlen in



Konzernchef Enders
„Trump hat recht“

PHOTO: G. GARAT / DER SPIEGEL



Großraumflugzeug A380: „Ich bin nach wie vor optimistisch“

Frankreich betrachte und die große Auswahl an interessanten Persönlichkeiten, dann bin ich optimistisch. Mit Fillon, Macron und Valls stehen gleich drei Kandidaten bereit, die von der Notwendigkeit tief greifender Reformen in Frankreich überzeugt sind. Alle drei sind zugleich überzeugte Europäer.

SPIEGEL: Europa droht zu zerfallen. Wollen Sie das nicht wahrhaben?

Enders: Doch, die Gefahr sehe ich durchaus. Europa zerfällt, wenn die Bürger nicht mehr daran glauben, weil die Politik keine überzeugende Antwort auf das „Wozu“ mehr liefern kann.

SPIEGEL: Airbus war von Anfang an ein europäisches Projekt, und das Unternehmen hat viele europäische Gemeinschaftsprojekte vorangetrieben: den „Eurofighter“, die A400M. Brauchen wir wieder so ein Projekt – oder graust Ihnen davor?

Enders: Beides. An sich wäre mehr Kooperation in der Verteidigung dringend nötig. Aber die Bereitschaft dazu ist, jenseits von Sonntagsreden und Kommunikés, wenig ausgeprägt. Existierende Kooperationsstrukturen sind weitgehend erstarrt. Wir bemühen uns seit zehn Jahren, das Projekt eines unbemannten Flugzeugs zwischen Deutschen und Franzosen auf die Schiene zu setzen. Aber das geht allenfalls im Schnecken tempo voran. Wir würden eine EADS unter heutigen Rahmenbedingungen nicht mehr hinbekommen, weil die

Offenheit, so etwas zu machen, damals größer war. Da sind wir wieder beim Thema Nationalismus und Protektionismus.

SPIEGEL: Vielleicht liegt es auch daran, dass das letzte Großprojekt, der Militärtransporter A400M, so ein gigantischer Fehlschlag war, der Airbus bislang mindestens sechs Milliarden Euro gekostet hat.

Enders: Dieses Programm ist für uns ein finanzielles Desaster. Da gibt es nichts zu beschönigen. Unsere Ursünde war, dass wir 2003 einen Vertrag unterschrieben haben, den wir niemals hätten akzeptieren dürfen! Beispielsweise haben wir die Gesamtverantwortung für eine völlig neue Triebwerkentwicklung übernommen, die an ein Firmenkonsortium übertragen wurde, das dergleichen noch nie gemacht hatte. Das war wahrscheinlich der dümmste Fehler, den wir uns in den letzten 25 Jahren bei einem Militärauftrag geleistet haben. Und zugegebenermaßen haben wir auch selbst große Fehler bei der Programmexekution gemacht. Dass die A400M trotz dieser Umstände hervorragende Leistungsdaten aufweist und in ihren speziellen militärischen Fähigkeiten jetzt Schritt für Schritt hochgerüstet wird, muss allerdings auch einmal gesagt werden. Trotzdem: So etwas wie A400M darf uns nie wieder passieren!

SPIEGEL: Das heißt ...?

Enders: ... dass wir uns bei Airbus auf Programme in dieser Form und mit derartigen

Vertragskonditionen künftig nicht mehr einlassen werden. Punkt. Wir müssen Vertrags- und Kooperationsstrukturen finden, die es uns ermöglichen, erfolgreich zu sein. Der Hauptauftragnehmer muss die Freiheit besitzen, die wettbewerbsfähigsten Zulieferer auszuwählen, und dann muss es eine faire Risikoverteilung zwischen Kunden und Industrie geben.

SPIEGEL: Die etablierten Autohersteller werden von neuen Konkurrenten wie Tesla, Google und Apple herausgefordert. Kann das im Flugzeugbau auch passieren?

Enders: Natürlich! Und das ist auch gut so. Wir erleben im Moment doch nichts Geringeres als eine Revolution des Transportwesens. Sie schüttelt die Industrie gewaltig durcheinander, setzt aber auch unheimlich viel Kreativität frei. Ich glaube fest daran, dass das autonome Fahren nicht auf der „platten Erde“ enden wird. Warum auf verstopften Straßen im Stau stehen, während der Luftraum über unseren Verkehrswegen völlig frei und ungenutzt ist?

SPIEGEL: Fliegende Autos?

Enders: Wenn Sie so wollen: ja. Fliegender Nahverkehr.

SPIEGEL: Klingt wie aus einem Science-Fiction-Roman der Siebzigerjahre.

Enders: Die Idee aus den Fünfziger- und Sechzigerjahren ist vollkommen logisch: Warum soll der Mensch die dritte Dimension nur für weite Flugreisen nutzen und nicht in unseren zunehmend verdichteten

Städten? Bisher gab es die Technologie dafür noch nicht. Jetzt aber kommen mehrere Technologiezweige zusammen: Big Data, künstliche Intelligenz, leichtere Bauweisen, Sensorik, Elektrifizierung. Ich bin sicher, dass wir damit schon im nächsten Jahrzehnt solche fliegenden Transportmittel hinkriegen können.

SPIEGEL: Die goldenen Zeiten der Luftfahrt beginnen erst?

Enders: Davon bin ich fest überzeugt. Und mich begeistert diese Entwicklung. Wir haben in unserer Konzernforschung jetzt den Bereich „Urban Air Mobility“ gegründet. Da geht es um die technologischen Voraussetzungen, aber auch um die regulatorischen Rahmenbedingungen, bis hin zur Frage: Wer ist eigentlich dafür zuständig? Die Luftfahrtbehörden? Oder die für den Automobilverkehr zuständigen Stellen?

SPIEGEL: Zuletzt haben Sie mit großen Visionen ja eher negative Erfahrungen gemacht, der Großraumflieger A380 findet kaum noch Abnehmer.

Enders: Ich bin nach wie vor optimistisch, was die Zukunft der A380 angeht. Wir werden zwar bald nur noch 10 oder 12 Flugzeuge im Jahr bauen – statt bisher 25. Aber das können wir einige Jahre durchhalten, weil wir die Produktionskosten des

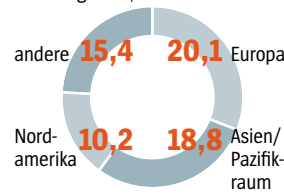
Fliegers in den letzten Jahren stark senken konnten. Das gibt uns Zeit für weitere Verbesserungen und hoffentlich neue Aufträge für die A380.

SPIEGEL: In der Vergangenheit haben Sie offenbar schon mal dubiose Berater eingeschaltet, um den Verkauf Ihrer Jets anzukurbeln, womöglich sogar mit Schmiergeld. Die britische Antikorruptionsbehörde SFO ermittelt, was wirft sie Airbus vor?

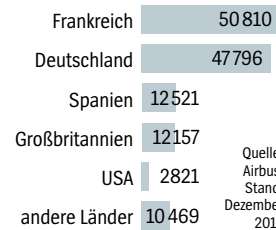
Enders: Die Untersuchungen haben wir mit einer Selbstanzeige in Gang gebracht. Wir hatten im Rahmen von internen Untersuchungen festgestellt, dass es bei der Antragstellung für Exportgarantien durch die britische Behörde UKEF – gelinde gesagt – zu Unregelmäßigkeiten gekommen ist. Das haben wir den britischen Behörden, später auch dem Serious Fraud Office (SFO) offenbart. Wenn wir in Anträgen offensichtlich falsche Angaben gemacht haben, vor allem was die Nutzung von Beratern und Agen-



Umsatz
nach Regionen, in Milliarden Euro



Mitarbeiter weltweit



Quelle:
Airbus,
Stand:
Dezember
2015

ten anging, dann ist das zweifelsohne gravierend.

SPIEGEL: Ist der Fall damit für Sie erledigt?

Enders: Ganz und gar nicht. Wir haben unsere interne Untersuchung inzwischen deutlich intensiviert und beschleunigt. Denn wir wollen natürlich selber den Dingen im Unternehmen so weit wie nur möglich auf den Grund gehen. Wenn wir hier Fehler oder Schlimmeres feststellen, dann werden wir mit aller Konsequenz handeln. Entscheidend ist: Wir haben die Untersuchungen aus eigenem Antrieb begonnen und arbeiten eng mit dem SFO zusammen.

SPIEGEL: Hat Korruption in Ihrem Unternehmen auch etwas mit der außergewöhnlichen europäischen Struktur zu tun?

Enders: Lassen Sie es mich einmal so sagen: Wir haben bei unseren Untersuchungen Anhaltspunkte für Fehlentwicklungen entdeckt. Dem gehen wir weiter nach – mit allen Mitteln. Und es ist durchaus denkbar, dass unsere Probleme auch damit zu tun

haben, dass wir eben über viele Jahre kein normales Unternehmen, sondern ein komplexes Joint Venture waren. Ab 2007 haben wir erstmals Compliance-Funktionen etabliert, Prozesse, Richtlinien und Schulungen entwickelt. Und trotzdem: Compliance verlangt einen konsequenten Kulturwandel, der nicht von heute auf morgen überall wirkt.

SPIEGEL: Besitzen Sie heute ein funktionierendes System?

Enders: Ja, aber der Weg dorthin war nicht leicht. 2014 haben wir festgestellt, dass unsere schrittweise Verbesserung der Compliance-Organisation nicht ausreichend war. Wir haben daraufhin alle Zahlungen an Berater und Agenten eingestellt. Wir nehmen Zahlungen jetzt erst wieder auf, wenn jeder dieser Leute eine saubere Zuverlässigkeitsprüfung durchlaufen hat. Das hat für viel Unruhe gesorgt. Wir beschäftigen heute ein kleines Heer von Anwälten und forensischen Ermittlern, die beispielsweise Tausende von E-Mails durchsuchen, um den Dingen wirklich auf den Grund zu gehen. Das sind teils sehr teure und langfristige Untersuchungen, schmerzhaft, aber unvermeidbar.

SPIEGEL: Ihr Vertrag läuft noch bis 2019. Wie weit sind Sie mit Ihrem Ziel, aus dem



Enders, SPIEGEL-Redakteure*

„Mein Job ist nicht politische Korrektheit“

politischen Projekt Airbus ein ganz normales Unternehmen zu machen?

Enders: Es ist jetzt zwölf Jahre her, dass mir die unerwartete Ehre zuteilwurde, Ko-CEO dieses Unternehmens zu werden. Damals stand auf dem Organisationschart hinter jedem Namen noch eine Flagge, wurde auf strikte deutsch-französische Balance geachtet. Jede Seite konnte einen CEO ernennen, ohne ein Einspruchsrecht der anderen Seite. Dann kam der Einschnitt 2007: Es gab nur noch einen CEO und einen Chairman.

* Gerald Traufetter, Armin Mahler und Dinah Deckstein in Toulouse.

SPIEGEL: Das war während der A380-Krise, als Verkabelungsfehler das Projekt verzögerten und verteuerten.

Enders: Genau da brachen die Gräben zwischen Deutschen und Franzosen wieder auf. Beide Seiten schoben sich die Schuld an dem Desaster zu. Wir haben die Krise als Chance gesehen und die Firma sehr viel schneller integriert. Wie heißt es im Englischen so schön: „Don't waste a good crisis“ – verschwende nie eine gute Krise. Wir haben von da an die Politisierung des Unternehmens sukzessive zurückgedrängt. Heute sind wir eine ziemlich normale, internationale Firma ...

SPIEGEL: ... mit Sitz in Toulouse. Haben am Ende also doch die Franzosen gesiegt?

Enders: Weswegen? Nur weil die Zentrale in Toulouse ist? Wir beschäftigen heute mehr Ingenieure in Deutschland als noch vor 10 oder 15 Jahren. Allerdings gibt es bei uns keine Arbeitsanteile mehr nach nationalem Proporz. Mein Job ist auch nicht politische Korrektheit, sondern Airbus international wettbewerbsfähig aufzustellen und für die Zukunft zu rüsten. La vie est dure!

SPIEGEL: Das Leben ist hart! Herr Enders, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.