

ARNE WEICHARDT / WIRTSCHAFTSWOCHEN

Vorstandschef Enders, Auslieferung der ersten A380 an die Dubaier Airline Emirates am 28. Juli 2008 in Hamburg-Finkenwerder: „Warum sollten

SPIEGEL-GESPRÄCH

„Besser ein Ende mit Schrecken . . .“

Airbus-Chef Thomas Enders, 50, über die jüngsten Schwierigkeiten seines Großflugzeugs A380, staatliche Hilfen in Zeiten der Krise und deutsch-französische Animositäten in seinem Konzern

SPIEGEL: Herr Enders, am 31. Dezember haben Sie eine Flasche Champagner gewonnen. Sie hatten gewettet, dass Airbus es schafft, bis Ende des Jahres zwölf Maschinen Ihres Riesenfliegers A380 fertigzustellen. Die Flasche könnte Ihren Konzern viele Millionen kosten, weil im Eifer des Wettlaufs gegen die Uhr womöglich Qualität und Sicherheit auf der Strecke blieben.

Enders: Nein, da haben wir keinerlei Kompromisse gemacht. Generell sind die Kunden mit der A380 sehr zufrieden. Aber wie Sie wissen, ist das ein sehr komplexer Flieger, der nun mal leider – wie übrigens jedes neue Modell in der Einführungsphase – die eine oder andere Kinderkrankheit hat. Da arbeiten wir mit Hochdruck dran. Und um das gleich zu sagen: Sicherheitsrelevant ist keines der Themen. Ich habe gehört, der SPIEGEL hat dazu vor kurzem ein durchaus spannendes Papier zugespielt bekommen ...

SPIEGEL: Darin beklagte Ihr Großkunde Emirates in drastischer Form und auf etli-

chen Seiten die aktuellen Probleme Ihres Fliegers. Es geht um verschmorte Kabel, verbogene Verkleidungsbleche und vieles andere.

Enders: Wir nehmen jedes Feedback unserer Kunden sehr ernst. Ich will da gar nichts beschönigen. Aber noch einmal: Wir sind am Ball und werden die Probleme bald hinter uns haben.

SPIEGEL: Wo liegen die konkret?

Enders: Unsere internen Prozesse müssen noch besser werden. Beispielsweise haben wir nach wie vor noch zu viele Nacharbeiten in der Endmontage. Derlei kostet unnötig Zeit. Aber wir werden jeden Tag besser und schneller. Wir packen das! Und zur Klarstellung: Die jüngsten Probleme haben nichts mit der Verkabelung zu tun, die uns zunächst ja große Schwierigkeiten gemacht hatte.

SPIEGEL: Verlangt Emirates Geld zurück?

Enders: Darum geht es nicht. Wichtig ist, dass wir unsere Kunden in der Einführungs-

phase unterstützen und die Probleme rasch in den Griff bekommen. Das verlangen die Kunden, und das ist auch unser Interesse.

SPIEGEL: Dennoch wollen Sie dieses Jahr 18 Maschinen ausliefern. Bleibt's dabei?

Enders: Das ist der Plan.

SPIEGEL: Wir bieten Ihnen gern eine neue Wette an, dass es weniger werden.

Enders: Zweimal auf die gleiche Sache zu wetten ist doch wenig originell.

SPIEGEL: 200 Maschinen haben Sie bereits verkauft. Die wievielte A380 würde den ersten Euro Gewinn einspielen?

Enders: Jede A380 trägt zum Unternehmenserfolg bei. Der war im letzten Jahr ja durchaus vorzeigbar. Und wenn Sie mir sagen, wo die Gewinnschwelle der Boeing 787 ist, dann werde ich Ihnen den Break-even-Point unserer A380 verraten.

SPIEGEL: Wir nehmen an, dass Sie noch 400 bis 600 Maschinen loswerden müssten – das wäre etwa die Hälfte des globalen Bestands, den Sie selbst für diese Modellklasse



wir nicht gewinnen können?“

erwartet haben. Aber was sind all die alten Zukunftspläne heute noch wert?

Enders: Keine Frage, dass diese Krise die gesamte Luftfahrtbranche kräftig durchschütteln wird. Entscheidend ist, über die Durststrecke hinwegzukommen und jetzt die Weichen für die Zukunft richtig zu stellen. Denn die Luftfahrt wird auch nach der Rezession eine Wachstumsbranche sein.

SPIEGEL: Was bedeutet die Krise für Airbus konkret?

Enders: Dass wir dieses Jahr wesentlich weniger Flieger verkaufen als noch im vergangenen und die Produktion drosseln müssen. Aber wir haben ein volles Auftragsbuch – rein rechnerisch für sieben Jahre Produktion.

SPIEGEL: Noch. Der Weltluftfahrtverband IATA fürchtet, dass allein 2009 rund die Hälfte aller bestellten Flugzeuge von den Kunden nicht abgenommen werden können.

Enders: Das ist Unsinn. Ich halte nichts davon, sich mit Untergangsszenarien zu profilieren. Wir haben uns jedenfalls mit unserem vielgescholtenen Sparprogramm Power 8 schon frühzeitig vor der jetzigen Krise richtig positioniert. Hätten wir das nicht bereits seit 2007 laufen, müsste es heute erfunden werden. Und, wie gesagt, wir reduzieren die Produktion. Statt der geplanten 40 Flugzeuge der A320-Familie werden wir Ende des Jahres nur noch 34 Flieger pro Monat in Hamburg und Toulouse endmontieren.

SPIEGEL: Das heißt konkret: Kurzarbeit? Oder den Abschied von Leiharbeitern, die allein in Ihrem Hamburger Werk etwa ein Drittel der Belegschaft stellen?

Enders: Immer langsam! Von solchen Eingriffen sind wir noch weit entfernt. Wichtig ist mir bei unserer Planung, dass wir die Produktion auch rasch genug wieder hochfahren können, wenn es wieder aufwärts geht. Dazu brauchen wir viele gute Leute.

SPIEGEL: Das klingt nicht so, als würden Sie schon Entlassungswellen planen.

Enders: Natürlich kann ich nicht ausschließen, dass wir weiter runterfahren müssen. Aber wir haben gewisse Puffer, bevor wir ins Muskelfleisch schneiden müssen.

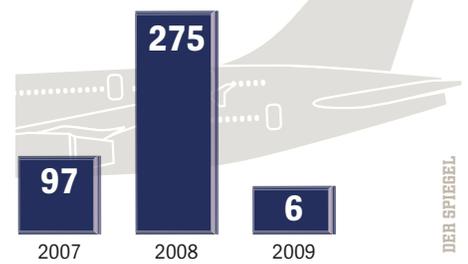
SPIEGEL: Wie viele Stornierungen hat Airbus bereits zu verkraften?

Enders: Seit Anfang des Jahres 14. Aber fast alle frei gewordenen Produktionstermine nutzen nun Kunden, die ihre Jets früher bekommen wollten. Wichtig ist, dass wir jede einzelne unserer Auslieferungen absichern. Das ist schwierig, weil das Finanzierungssystem durch die Banken immer noch kränkelt.

SPIEGEL: Deutschland und Frankreich, wo die beiden Großaktionäre Ihres Mutterkonzerns EADS sitzen, wollen deshalb nun mit Export-Kreditbürgschaften helfen. Merkwürdiges Geschäftsmodell, wenn Ihre Anteilseignerländer Geld verleihen, mit dem Ihre Kunden dann die Jets bezahlen.

Flaute im Auftragsbuch

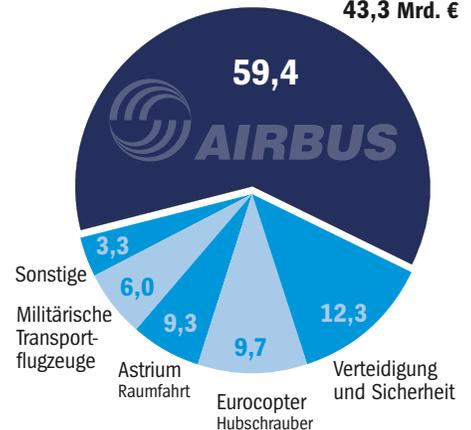
Flugzeugbestellungen bei Airbus, jeweils Januar und Februar



EADS-Umsatz 2008

nach Segmenten, in Prozent

Gesamtumsatz: 43,3 Mrd. €



Enders: Wir reden hier über Garantien, die berühmten Hermes-Bürgschaften. Das ist im Großanlagenbau weltweit übliche Geschäftspraxis. Ich halte es für realistisch, dass dieses Jahr etwa die Hälfte aller Auslieferungen solche Garantien erhalten.

SPIEGEL: Das könnte auch den Wettbewerb unter den Airlines verzerren.

Enders: Warum?

SPIEGEL: Die Lufthansa argumentiert, dass solche Bürgschaften vor allem kranken Airlines nutzen. Bestraft würden jene, die ordentlich gewirtschaftet haben und ihre Flieger noch selbst finanzieren oder mit eigenem Geld bezahlen können.

Enders: Das kann ich nicht nachvollziehen, zumal das Bürgschaftsverfahren gar nicht neu ist. Das gibt es schon seit Jahren – übrigens auch in den USA – und hat den Staaten gutes Geld gebracht. Da wird doch nichts verschenkt!

SPIEGEL: Todgeweihte Airlines werden länger am Leben gehalten.

Enders: Falsch. Kreditwürdigkeit und Geschäftspläne schauen sich die staatlichen Bürgschaftsgeber schon selbst sehr genau an. Und wir schmeißen auch nicht mit Flugzeugen um uns.

SPIEGEL: Ihr größtes Sorgenkind ist zurzeit der geplante Militärtransporter A400M, der seit Monaten im Gerede ist. Welche Länder könnten als Auftraggeber künftig abspringen?

Enders: Bisher ist keiner abgesprungen. Die A400M-Kunden prüfen das Programm

aber zurzeit. Erst wenn dieser Prozess abgeschlossen ist, sehen wir weiter.

SPIEGEL: Deutschland droht, sich komplett zurückzuziehen, Frankreich erwägt die Bestellung zu reduzieren. Eine große Zukunft sieht anders aus ...

Enders: Einspruch! Wenn es uns gelingt, das Programm jetzt auf Kurs zu bringen, wird die A400M eine Erfolgsgeschichte. Das ist das, was wir wollen – aber nicht um jeden Preis. Unter den bisherigen Rahmenbedingungen können wir den Flieger jedenfalls nicht bauen.

SPIEGEL: Ganz unschuldig ist Ihr Unternehmen an der Entwicklung nicht.

Enders: Stimmt. EADS hätte diesen Vertrag niemals unterschreiben dürfen. Unsere amerikanischen Kollegen wären bei solchen Bedingungen entsetzt davongelaufen. Wir haben große Fehler gemacht, und auch die Kundenseite hat Fehler gemacht. Das sollten wir jetzt gemeinsam korrigieren.

SPIEGEL: Was sind denn Ihre Forderungen an die Regierungen? Mehr Geld? Mehr Zeit?

Enders: Wir haben dazu im Dezember bereits ein paar Vorschläge gemacht. Im Kern geht es um drei Dinge. Erstens soll die A400M technisch und wirtschaftlich wie jedes andere Rüstungsprojekt organisiert werden, bei dem Chancen und Risiken zwischen Kunden und Industrie angemessen verteilt werden. Das heißt beispielsweise, dass Airbus die Risiken der Triebwerksentwicklung nicht weiter allein trägt, denn das ist weder unser Arbeitsanteil, noch haben wir ihn so bestellt. In allen anderen militärischen Programmen laufen die Triebwerke auch gesondert.

SPIEGEL: Und zweitens?

Enders: Entwicklung, Flugtests und Produktionsbeginn müssen zeitlich so optimiert werden, dass das Risiko der Serienproduktion minimiert wird. Und drittens sollte geprüft werden, ob die A400M, die ja quasi als Alleskönner konzipiert ist, wirklich von Anfang an alles können muss. Es könnte allen viel Zeit sparen, wenn das Multitalent manche Leistung erst Schritt für Schritt erbringen müsste.

SPIEGEL: Wenn es keine Einigung gibt, müssten Sie Ihren Kunden mehrere Milliarden Euro zurückzahlen.

Enders: Ich gehe davon aus, dass wir mit den Regierungen eine Lösung finden. Ansonsten gilt: Besser ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende. Ich werde jedenfalls nicht nach Berlin oder Paris pilgern, um für die Fortsetzung des Programms unter für uns inakzeptablen Bedingungen zu bitten. Als Airbus-Chef muss ich doch das Ganze sehen: Auf der ei-



A400M-Computersimulation: „Als Alleskönner konzipiert“

gierungen weltweit mittlerweile ihre Banken und Industrien retten wollen. Und da sollen rückzahlbare Kredite für Airbus die internationale Wettbewerbsordnung verzerren? Das ist doch lächerlich!

SPIEGEL: Auch zwischen Deutschen und Franzosen gibt es in Ihrem Konzern immer mal wieder Rivalitäten und Machtkämpfe.

Enders: Das sagen Sie.

SPIEGEL: Sie selbst haben schon lautstark ein „Ende der Hasskampagnen“ gefordert.

Enders: Es hat sich viel gebessert, nachdem manche Animositäten im vergangenen Jahr noch einmal aufflammten, als hier in Toulouse vor einer deutschen Dominanz gewarnt wurde. Die jüngere Generation der Airbus-Manager lebt Integration schon in einer ganz anderen Geisteshaltung. Aber ich werde bestimmt nicht behaupten, dass die Integrationsaufgabe schon abgeschlossen ist.

SPIEGEL: Sobald an irgendeinem Standort wieder was schiefeht, flammen die Nationalismen doch wieder auf.

Enders: Pannen im Unternehmen können Auslöser sein. Aber meist wird das von außen ins Unternehmen getragen. Das ist wie bei erloschenen Vulkanen. Auch die können ja irgendwann wieder ausbrechen. Aber wie gesagt: Die Integration macht gute Fortschritte.

SPIEGEL: Was ist mittlerweile das Französischste an Ihnen?

Enders: Vielleicht meine Vorliebe für französischen Wein aus der Toulouser Region? Aber mal im Ernst: Mein Job ist doch nicht, möglichst französisch oder deutsch zu sein, sondern ein internationales Unternehmen zu führen; ein Unternehmen übrigens, das im nächsten Jahrzehnt deutlich asiatischer und hoffentlich auch amerikanischer wird.

SPIEGEL: Ihr Unternehmen liefert dem Mutterkonzern rund 60 Prozent des Umsatzes. Wäre es nicht an der Zeit, all die bisherigen EADS-Zentralen in Ottobrunn bei München, Amsterdam und Paris endlich hier in Toulouse zusammenzuführen und das Gesamtunternehmen Airbus zu nennen?

Enders: Keine dumme Idee! Toulouse ist ja auch unser größter Standort. Aber das muss bei der EADS entschieden werden.

SPIEGEL: Ihr Vater war Schäfer. Stellen Sie sich gelegentlich vor, wie schön das Leben wäre, wenn man für nichts als eine Schafherde zuständig wäre?

Enders: Nein. Der Schäferberuf wird häufig verklärt. Das ist aber eine sehr harte Arbeit. Als Kinder mussten wir zu Hause kräftig mit anpacken, Urlaub gab es selten. Mir fehlte auch das Talent zum Schafehüten. Aber es war eine sehr prägende Zeit, die ich zurückblickend nicht missen möchte.

SPIEGEL: Herr Enders, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.



Enders (M.) beim SPIEGEL-Gespräch*
„Wie bei erloschenen Vulkanen“

* Mit den Redakteuren Thomas Tuma und Dinah Deckstein in Toulouse.