LUFTFAHRT

# „Kräftig durchgerüttelt“

**Nach der Rationalisierung der vergangenen Jahre steht der Flugzeugbauer Airbus vor neuen Problemen: Ein Auftragsboom muß bewältigt werden.**

Um zwei Uhr nachmittags rotten sich die Autonomen am Ufer der Elbe zur Vollversammlung zusammen. Auf der Tagesordnung: die Aktionspläne für die nächsten 14 Tage. Wie koordiniert das Kollektiv die Einsätze? Wird die Einheit im Morgengrauen loslegen? Wer hält die Verbindung zur Kommandoebene?

Das klingt, als stünde dem Hamburger Senat Ärger am Hafen bevor. Doch die üblichen Verdächtigen in den bunten Häusern sind friedlich. Arglos bepflanzen die autonomen Hafenstraßenbewohner ihre hart erkämpften Vorgärten, ohne zu ahnen, daß in nächster Nähe der Klassenfeind ihren Markennamen mißbraucht.

Auf der anderen Elbseite nämlich, im Airbus-Werk Finkenwerder, ist eine neue Spezies von „teilautonomen Arbeitsgruppen“ aufgetaucht: Unter dem Kürzel TAG kämpfen Blaumänner für Wettbewerb statt Klassenkampf, Globalisierung statt Internationale, Markt statt Marx.

Bei der Daimler-Benz Aerospace Airbus haben Kollektive die Macht übernommen. Mehr Eigenverantwortung soll die Produktivität erhöhen, der teure Kostenfaktor Mensch wird so künftig allround genutzt – nicht nur mit Haut und Knochen, auch mit Herz und Hirn.

Zum Dank für den Ganzkörpereinsatz begrüßt der Organisationsleiter seine Flugzeugbauer jeden Morgen mit Handschlag. Nichts braucht er derzeit notwendiger als willige Mitarbeiter mit höchster Einsatzbereitschaft. Denn bei Airbus Industrie sind die Auftragsbücher übervoll.

Nach mageren Jahren verzeichnet das europäische Konsortium aus der deutschen Dasa, der französischen Aerospatiale, British Aerospace und Casa (Spanien) für 1997 Rekordaufträge: die Leasinggesellschaft ILFC orderte 15 der 90 Millionen Dollar teuren A 330, dazu 31 Maschinen vom Typ A 319. Chinas CASC, die belgische Sabena, Austrian Airlines, Swissair, selbst das mittelamerikanische Land El Salvador – alle wollen Luftbusse fliegen.

Die größte Genugtuung jedoch bereitet die Order aus den USA, der Heimat des Marktführers Boeing. Die Fluggesellschaft US Airways unterschrieb für 124 Exemplare des A 319, Northwest Airlines nahm 50, America West 22 Flieger.

Insgesamt gingen im vergangenen Jahr 671 Aufträge und Optionen in der Toulouser Firmenzentrale ein – mehr als im bisherigen Rekordjahr 1989. 460 der Bestellungen im Wert von 29,6 Milliarden Mark sind verbindlich. Offenbar bereiten sich die Airlines auf kommende neue Grenzwerte für Lärm, Abgase und Sicherheitstechniken vor.

Nicht einmal die Finanzkrise in Asien scheint die Nachfrage zu bremsen, nennenswerte Stornierungen wurden in Toulouse bisher nicht registriert.

In Werkhallen und Chefetagen herrschen nun Aufbruchstimmung und Streß: Wie ist das Auftragsvolumen zu bewältigen? Wie lassen sich in der Hektik Fehler vermeiden? Wo liegen neue Einsparpotentiale?

Von seinem Büro blickt Gustav Humbert, Chef bei Airbus in Finkenwerder und Dasa-Vorstandsmitglied, hinunter auf die Lande-




FOTOS: W. STECHE / VISUM

**Dasa-Vorstand Humbert**
*Nicht nur bieder Kosten kappen*



**Airbus-Produktion in Hamburg:** *Die Endmontage von sieben auf elf Maschinen pro Monat steigern*




**Airbus bei Straßenüberquerung*:** *Skurrile Lösung*

bahn. Täglich sieht er den Transportflieger Beluga einschweben – mit neuen Rumpfteilen aus Frankreich, frischen Flügeln aus Großbritannien, Geräten im Bauch für die Endmontage des A 319 und des A 321. Und immer öfter freut er sich, wenn fertige Maschinen zum Testflug Anlauf nehmen.

Vor knapp zwei Jahren noch hatte er beim Blick aus dem Fenster nichts zu lachen. Die Landebahn war besetzt von der wütenden Belegschaft, die gegen die Kürzungspläne protestierte.

Es war die schwerste Krise seit Gründung des Airbus-Konsortiums vor gut 27 Jahren. Hervorgerufen wurde sie Anfang der neunziger Jahre durch die Deregulierung des Flugverkehrs in den USA. 250 neue Airlines lieferten sich einen erbarmungslosen Preiswettbewerb. Nur wenige überlebten, viele verschwanden schon Mitte der Neunziger – und mit ihnen die Flugzeugbestellungen, die sie voller Optimismus getätigt hatten.

Das Volumen zweier Jahresproduktionen, über 350 Maschinen, wurden bei Airbus gestrichen. Gleichzeitig erwies sich das Engagement der Mutter beim niederländischen Flugzeughersteller Fokker 1995 als Milliardengrab. Und schließlich sackte zu allem Überfluß der Dollar extrem ab.

„Wir wurden kräftig durchgerüttelt“, erinnert sich Humbert. 1996 verzeichnete die Flugzeugfirma die niedrigste Produktionsziffer seit Jahren.

Die Manager in der Daimler-Zentrale beschlossen eine harte Umstrukturierung. Mit dem Instinkt, dem die FDP ihren Slogan von der Partei der Besserverdienenden verdankt, nannten sie ihr Rationalisierungsprogramm flapsig „Dolores“, was an das lateinische Wort „dolor“, der Schmerz, erinnert. Eigentlich sollte das Kürzel für „Dollar low rescue“ stehen, was übersetzt Rettungsplan gegen den niedrigen Dollar bedeutet.



**Cockpitausstattung eines Airbus:** *Brutale Zeiteinsparung*

„Ein Riesenfehler“, räumt Humbert ein. So sehr er auch versuchte, den Namen in das optimistische Win (Wettbewerbsinitiative) umzutaufen: Dolores blieb Dolores, schmerzhaft für die Mitarbeiter.

Mehr als die Hälfte der einst 22 000 Arbeitsplätze bei Aerospace Airbus sollten geopfert werden. 8000 davon fielen bis heute weg. Mit Frühpensionierungen und Abfindungen wurden die Abgänge erledigt.

Nun ist der Aderlaß vorzeitig gestoppt. Für das Jahr 1997 meldet das Unternehmen erstmals ein positives operatives Ergebnis: „Der Turnaround ist geschafft“, glaubt Humbert – dank Dolores, wie er meint: „Das Verringern der Kapazitäten und die Preissenkungen haben uns wieder wettbewerbsfähig gemacht. Es wurden nicht nur bieder Kosten gekappt. Wir haben uns gefragt: Wo hakt es? Wo kann man den Zopf nicht durchkämmen?“

Tatsächlich wurden einige Zöpfe erbarmungslos abgeschnitten. Die Werke Lemwerder, Speyer und München sind abgestoßen. Die Verwaltung schrumpfte um 40 Prozent, Lieferverträge wurden überprüft, immer mehr Arbeiten an Fremdfirmen vergeben. Verschiedenste Arbeitszeitmodelle flexibilisierten die Produktion. Der Samstag wandelte sich zum normalen Arbeitstag, montiert wird in drei Schichten.

Heute sind die Stückkosten um 33 Prozent gesenkt, die Durchlaufzeiten um 50 Prozent verringert. Um nicht wieder mit dem Dollar abzustürzen, sicherte die Geschäftsführung das Währungsrisiko ab. Sogar bei firmeneigenen Zulieferern wird nun in US-Dollar abgerechnet.

Vor allem aber wurden die Arbeitsabläufe extrem verdichtet. Statt hintereinander weg, wird nun simultan montiert. Fieberhafte Geschäftigkeit herrscht in der Otto-Lilienthal-Halle, wo sechs unlackierte Maschinen auf ihre Schönheitsoperation warten. Gleichzeitig werden Sitze installiert, Cockpits mit endlosen Kabeln verdrahtet, Toiletten eingesetzt und Flugzeugnasen aus Kunststoff aufgestülpt.

Während einige Arbeiter die Sauerstoffmasken einbauen, überprüfen andere eine Bodenbohrung. Hinten wird das Höhenruder eingestellt, vorn quäkt eine Computerstimme. Wenn die gigantischen Triebwerke angebracht werden, fehlt dem Flieger nur noch die Lackierung. Durchschnittlich 45 Tage vergehen von Station eins bis zur Kundenübergabe.

Zu lange, findet Humbert. Bis Ende 1998 will er die Endmontage von sieben auf elf Flugzeuge pro Monat steigern. Zur Belohnung für den Kraftakt des vergangenen Jahres soll jeder Mitarbeiter 700 Mark Prämie bekommen. Denn die gute Laune des Chefs entspricht nicht der Stimmung der Basis: Dolores wirkt nach.

„Die Motivation war am Boden“, sagt der Betriebsratsvorsitzende Hans-Günter Eidtner. „Die Daimlers haben alles auf Null gedreht.“ 70 Prozent der Zuschläge, die gestrichen werden sollten, konnte er zwar wieder zurückverhandeln. „Doch ganze Betriebsebenen wurden abgeschafft“, klagt er.

Neue Stellen bringt auch das Produktionshoch nicht. „Zusätzliche Kapazitäten beschaffen wir mit befristeten Verträgen und Fremdvergabe“, sagt Humbert.

Sogar die Platzfrage wird kostengünstig gelöst: Um fertige Maschinen in Hallen jenseits einer Verkehrsstraße unterzubringen, schufen die Flugzeugbauer kurzerhand eine ganz besondere Ampelkreuzung: Ein paarmal am Tag schiebt sich seither ein Airbus über den Neß-Hauptdeich. Sehr majestätisch sieht das aus – und sehr skurril.

Wenn die Autofahrer die neuen Flieger begucken, erfüllt das die Airbus-Arbeiter mit Stolz: „Die Mundwinkel“, sagt ihr Chef Humbert, „gehen wieder nach oben.“ ◆

* In Hamburg-Finkenwerder.