

Netzwerkgedanken – und Taten

Hunderte von Unternehmen in der Metropolregion Hamburg ranken sich als Zulieferbranche um die großen Hersteller der Luftfahrtindustrie. Die Gangart verschärft sich, Reaktionen sind gefragt – und erfolgen auch.

Text: Stefanie Stütting Fotografie: Fabian Sommer

„Globalisierung in Reinkultur“ nennen es die einen. „Veränderte Rahmenbedingungen“ oder „Wandel der Zeit“ sagen die anderen. Einig sind sich alle darin, dass der alte Takt für einen erfolgreichen Marsch in Richtung Zukunft nicht mehr funktionieren wird. Die Zulieferer der Luftfahrtindustrie stehen vor tief greifenden Veränderungen. Waren es bis vor wenigen Jahren noch mehrere Hundert Unternehmen, die direkt mit einem Flug-

zeughersteller kooperierten, wird nun der Ruf nach Übersichtlichkeit laut. „Single point of contact“ (spoc) oder „One face to the customer“ heißen die Zauberformeln, auf die die Großen setzen, um im internationalen Wettbewerb die Nase vorn zu behalten. Viele kleine und mittelständische Unternehmen der Metropolregion trifft dieser neue Geist direkt ins Mark. „Allein im Bereich Engineering hat Airbus die Zahl der Zulieferer von

rund 500 auf 16 nationale und zehn transnationale zertifizierte Partner reduziert. Und auch diese Zahl könnte in absehbarer Zeit noch einmal halbiert werden“, sagt Dr. Stefan Reul, Geschäftsführer der PRETECH Predictive Design Technologies GmbH. Highend Engineering sowie technische Berechnungen und Simulationen sind das Kerngeschäft des 1992 gegründeten Unternehmens. Reul ist wie viele andere davon überzeugt, dass nur

Zusammenschlüsse der Kleinen und Mittelständler die Möglichkeit eröffnen, auch in Zukunft mit den Großen zusammenzuarbeiten – und auf europäischem und internationalem Parkett einen bewegungsfähigen Partner abzugeben. „Solche Überlegungen sind nicht einfach mit dem Schlagwort Globalisierung abzutun, obwohl dieser Begriff die Sache natürlich im Kern trifft. Dennoch verbirgt sich dahinter eine Logik, an der keiner der Akteure vorbei kommt,“ ist Reul sicher. Immer weniger sind die großen Kunden bereit, mit kleinen und kleinsten Anbietern separate Verträge abzuschließen. Mit Blick auf Produktionsgarantien von der Länge eines Flugzeuglebens, mit

Eine Branche im Umbruch

Trotz optimistischer Erwartungen – allein dem Markt für Flugzeugeinrichtungen werden in den kommenden Jahren 12 bis 15 Prozent Wachstum prognostiziert – stehen tiefgreifende Veränderungen an. Wie Pretech-Chef Dr. Stefan Reul (Bild) setzen viele in der Branche auf Kooperation. Infos zur PRETECH Predictive Design Technologies GmbH unter www.pretech.de

**Klaus Ardey,
Vorstandsvorsitzender der
Hanse Aerospace e. V.**

„Früher bedeutete Kirchturmpolitik, auf den Turm zu steigen, um zu sehen, was in meiner Region passiert. Heute heißt Kirchturmpolitik, auf den Turm zu steigen, um zu sehen, was die anderen Regionen machen.“

www.hanse.aerospace.de

Blick auf horrende Versicherungssummen und mit Blick auf die Beteiligung an den anfallenden Entwicklungskosten sind die kleinen Unternehmen immer weniger in der Lage, den Anforderungen der Hersteller zu entsprechen. Kritische Stimmen mahnen an, mit kundensorientierten Zusammenschlüssen und interdisziplinären Angeboten aus einer Hand nicht in allzu große Abhängigkeit von den Konzernriesen zu geraten. Doch wie weit reicht die Entscheidungsfreiheit? „Ziel muss es sein, hier ein gesundes Mittelmaß und eine gute Balance zu finden“, so Reul.

Interessenvertretung heißt also die Devise. Die Hanse-Aerospace e. V. wurde 1996 als Verband kleiner und mittelständischer Unternehmen der Luft- und Raumfahrtbranche gegründet. 115 Firmen mit rund 60.000 Mitarbeitern – davon 7.000 in der Luft- und Raumfahrtbranche (entspricht rund zehn Prozent der Beschäftigten in der

deutschen L+R-Branche) sind heute Mitglied – Tendenz steigend. Während der Verband bundesweit organisiert ist und agiert, haben die meisten Mitglieder ihren Sitz in der Metropolregion Hamburg. Hanse Aerospace e. V. versteht und akzeptiert die gewandelten Anforderungsprofile der Hersteller. Aber: Transparenz in den Entschei-

Die Mitglieder der Hanse Aerospace e.V. fordern klare Kompetenzzuweisungen und eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe.

dungsprozessen, klare Kompetenzzuweisungen und eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe stehen als deutliche Forderungen im Raum.

Klaus Ardey, Vorstandsvorsitzender und Gründungsmitglied der Hanse Aerospace beschreibt die allgemeine Situation so: „Früher bedeutete Kirchturmpolitik, auf den Turm zu steigen, um zu sehen,

was in meiner Region passiert. Heute heißt Kirchturmpolitik auf den Turm zu steigen, um zu sehen, was die anderen Regionen machen.“ Ardey, der vor 35 Jahren beim Airbus-Start in Europa als Projektingenieur für die A300 bei DLH dabei war, hat von der weiteren Entwicklung der Luftfahrtindustrie ein klares Bild. „In den nächsten 20 Jahren werden 2.000 Milliarden Euro für Flugzeuge ausgegeben werden. 200 Milliarden allein in China. Uns stehen gewaltige Entwicklungen bevor und der Verband wird sich in Zukunft immer weiter an Europa ausrichten müssen. Deutschland hat lange Zeit den Schalter ein-

fach nicht umgelegt, obwohl die sich wandelnden Strukturen erkannt worden sind. Grund dafür war wohl die altbekannte Hoffnung, dass alles so weitergehen wird, wie bisher.“ Mit Blick auf Deutschland und auf die Metropolregion wünscht sich der Verband verbindliche Andockstellen. Das sind von Airbus ausgewählte Systemlieferanten, die wiederum Auftraggeber weiterer Lieferanten in der Zuliefererkette sind. Im Bereich Ingenieurdienstleister funktioniert dieses Prinzip bereits, fehlt jedoch für andere Branchen wie Gerätekomponenten oder Personaldienstleister noch vollständig. „Hier muss möglichst

rasch Klarheit geschaffen werden“, fordert Uwe Gröning, geschäftsführender Vorstand der Hanse-Aerospace e. V. und Geschäftsführer von Innovint, einem Spezialanbieter für Flugzeug Interieur. Das sei die Basisvoraussetzung für eine fruchtbare und funktionierende Wertschöpfungskette zwischen Herstellern und Zulieferern. Gröning weiter: „Die Zulieferer brauchen eine gerechte Verteilung der Risiken. Die Hersteller können nicht das gesamte Produkthaftungsrisiko auf die Schultern der kleinen und mittelständischen Firmen abwälzen.“ Dass eben diese den Jobmotor der Metropolregion kräftig ankurbeln

**Uwe Gröning,
Geschäftsführer Innovint Aircraft
Interior GmbH**

„Die Zulieferer brauchen eine gerechte Verteilung der Risiken. Die Hersteller können nicht das gesamte Produkthaftungsrisiko auf die Schultern der kleinen und mittelständischen Firmen abwälzen.“

www.innovint.de

werden, verspricht eine Befragung der Mitgliedsfirmen im Vorfeld der Aircraft Interiors Expo 2005. Bis Ende 2006 wollen die Mitglieder der Hanse Aerospace e.V. rund 1.500 neue Mitarbeiter einstellen. In den vergangenen zwei Jahren haben die befragten Firmen bereits mehr als 1.000 neue Arbeitsplätze geschaffen. Das Gros dieser neuen Jobs entsteht im Dunstkreis der A380, aber auch andere Bereiche der Luft- und Raumfahrtindustrie halten die Augen nach hoch qualifizierten Mitarbeitern offen. So beschäftigt die erst vor kurzem gegründete Rücker Aerospace GmbH schon heute 550 Ingenieure,

bis Jahresende 2005 sollen 150 qualifizierte Konstrukteure hinzukommen.

Den Finger am Puls der aktuellen Joblage in der Zulieferbranche haben auch Personaldienstleister, wie die Zeitarbeitsfirma

Personaldienstleister sehen sich mit einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften konfrontiert.

Bindan. Die Bindan-Tochter Teccon ist im Bereich Engineering offizieller Airbus-Supplier und Spezialist in den Bereichen Konstruktion und Ingenieurtechnik. Luftfahrt ist hier die klare Nummer eins und wird in den

kommenden Jahren weiter ausgebaut werden. „Mit dem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften sind wir tagtäglich konfrontiert“, sagt Andreas Wunderlich, Vertriebsleiter bei Bindan. Diejenigen, die mit guten Fachkenntnissen über die Zeitarbeit einen Wiedereinstieg in den Job suchen, seien innerhalb kürzester Zeit wieder vom Markt und in einer festen Anstellung. „Für Kunden wie Airbus zählt Verantwortungsbewusstsein. Hier werden keine Menschen gesucht, die Metall zu einer Schale nieten, sondern Menschen, die begeistert davon sind, ein Flugzeug zu bauen.“

Das Hamburger Traditionsunternehmen Albert Mühlenberg Apparatebau GmbH hat in den vergangenen zwei Jahren 25 neue Mitarbeiter eingestellt und wird – nach dem Umzug von Norderstedt zurück nach Hamburg – weitere 60 Arbeitsplätze schaffen. Flugzeug-Innenausstattungen werden hier entwickelt und hergestellt: First class bars, Stauschränke, Klassentrennwände, Notausstattungskästen und Liftcages. 30 Prozent des Umsatzes wird die A380 ausmachen. „Für uns macht die Hanse Aerospace vor allem dann Sinn, wenn es um den Auftritt bei Messen geht“, sagt Geschäftsführerin Bettina Mühlenberg-Lange, die Kooperationen und Zusammenschlüsse nicht als Allheilmittel gegen veränderte Rahmenbedingungen sieht. „Die Entwicklung der gesamten Branche hat die Automobilindustrie in den vergangenen Jahren vorgemacht. Für uns ist die Kooperation mit französischen Firmen interessanter als ein Zusammenschluss mit

Initiative Luftfahrtstandort Hamburg

Nordmetall – www.nordmetall.com

VDI Verein Deutscher Ingenieure e.V. – www.vdi.de

Freie und Hansestadt Hamburg – www.hamburg.de

Lufthansa Technik AG – www.lufthansa-technik.com

Hanse-Aerospace e.V. – www.hanse-aerospace.net

Agentur für Arbeit Hamburg – www.arbeitsagentur.de

Industriegewerkschaft Metall-Küste – www.igmetall.de

Airbus Deutschland GmbH – www.eads.net, www.airbus.com

Handelskammer Hamburg – www.hamburg.ihk.de, www.hk24.de

Flughafen Hamburg GmbH / Hamburg Airport – www.ham.airport.de

DGLR (Deutsche Gesellschaft für Luft- und Raumfahrt) e.V. – www.dglr.de

HECAS (Hanseatic Engineering & Consulting Association) e.V. – www.hecas-ev.de

**Bettina Mühlenberg-Lange,
Geschäftsführerin Mühlenberg
Apparatebau GmbH**

„Die Entwicklung der gesamten Branche hat die Automobilindustrie in den vergangenen Jahren vorgemacht.“

www.muehlenberg.de

regionalen Mitbewerbern“, zeichnet Mühlenberg-Lange den Weg ihres Unternehmens vor. „Hier“, so ist sie sicher, „entstehen die stärksten Synergieeffekte.“

EFN Erich Freier Nfg GmbH: Von fliegenden Superbüros bis hin zu fliegenden Palästen.

Ein anderer, der sich aus den allgemeinen Solidarisierungstendenzen heraushält, ist Erich Freier. Seine EFN Erich Freier Nfg GmbH ist Spezialist in einer sehr kleinen Marktnische und immer dann gefragt, wenn es um exklusive und hochpreisige Details wie

Porzellane, Teppiche, Stoffe oder Geschirre zumeist in staatlichen oder privaten Flugzeugen geht. Von fliegenden Superbüros bis zu fliegenden Palästen ist alles dabei. Die Kundschaft kommt in erster Linie aus dem Mittleren Osten und dem arabischen Raum, „aber auch die russischen Nachfolgestaaten sind stark im Kommen“. Für Erich Freier, der gerade an Ausstattungen in Hamburg, Basel, Dallas und Riad arbeitet, haben regionale Netzwerke keinen Mehrwert. „Dazu bin ich zu sehr Außenseiter bei der Aufgabenstellung.“ Für ihn hingegen wäre die Zusammenarbeit mit einem internationalen Pla-

nungsbüro spannend. Mit Blick auf die Zukunft ist für Freier ein großes Ziel von Bedeutung: „Wir müssen erreichen, dass die US-Amerikaner vermehrt in Europa einkaufen.“ Eine Aussage, mit der er nicht weit vom Common Sense der Branche entfernt sein dürfte.

Dass der Airbus A380 beim Zulieferthema die Neubesetzung der Hauptrolle sein und die Branche umkrempeln würde, war allen Beteiligten von Anfang an klar.

Andreas Köpke, Bereichsleiter Marketing und Kommunikation bei der Hamburgischen Gesellschaft für Wirtschaftsförderung mbH (HWF): „Als sich Hamburg um die A380

beworben hat, standen zwei Dinge fest. Erstens hatte die Hansestadt als Luftfahrtstandort nicht genug Profil. Und zweitens musste Airbus für dieses Mammutprojekt das Personal drastisch hochfahren.“ Es musste schnell gehen. Politik und Wirtschaft haben reagiert. Im Juni 2001 wurde von Unternehmen der Luftfahrtindustrie sowie Verbänden, Institutionen und Behörden die „Initiative Luftfahrtstandort Hamburg“ gegründet. Eins der Gründungsmitglieder war die Hanse Aerospace. Ziel der Brancheninitiative ist es, Hamburg als international wettbewerbsfähiges Zentrum des zivilen Flugzeugbaus, flugtechnischer Dienstleistungen und des Luftverkehrs zu stärken. Ein aktueller Arbeitsschwerpunkt liegt im Bereich Kabinen- und Bord-systeme. Zudem steht das Thema Aus- und Weiterbildung ganz oben auf der Agenda, um den Bedarf an Nachwuchs- und Fachkräften langfristig in den Griff zu bekommen.

Wachsender Markt

Der Markt für die Innenausstattung von Flugzeugen wird sich Prognosen der CSH Cabin Systems Holding zufolge bis 2010 auf ein Volumen von 40 Mrd. US-Dollar verdoppeln. Die Kabine gehört damit zu den wachstumsstärksten Segmenten der Luftfahrtindustrie überhaupt. CSH-Geschäftsführer Karsten Kessler: „Durch die Beteiligung der Cabin Systems an einem großen Flugzeugprogramm würden innerhalb von fünf Jahren 3.500 bis 5.000 hochwertige Arbeitsplätze entstehen, der überwiegende Teil davon in der Metropolregion Hamburg.“

**Karsten Kessler,
Geschäftsführer der Cabin
Systems Holding GmbH**

„Rund 600 Millionen Menschen werden in den kommenden Jahren als neue Mittelschicht Asiens und insbesondere Chinas reisen. Die Fluggastzahlen werden sich verdoppeln und Langstreckenflüge ganz neue Ansprüche an die Ausstattung der Kabine stellen.“

www.cabin-systems.com

Am 25. März 2004 fand in der Führungsakademie der Bundeswehr die Geburtsstunde einer erstaunlichen Erfolgsgeschichte statt. Klaus Ardey verweist auf die historische Dimension der CSH-Gründung: „Zum ersten Mal hat es ein Mittelstandsverband in Deutschland geschafft, eine eigene Lösung für die neuen Herausforderungen zu konzipieren und umzusetzen.“

Die Cabin Systems Holding GmbH (CSH) funktioniert als so genanntes Systemhaus. Alle Produkte und Dienstleistungen, die zur Kabine gehören, werden hier aus einer Hand und mit einer Stimme angeboten. Kleine und mittelständische Unternehmen finden in der CSH ein einheitliches Sprachrohr gegenüber den Herstellerkonzernen. Die Besonderheit: Alle Mitglieder sind Gesellschafter der Holding – zusammen mit dem spektakulären Neuzugang T-Systems derzeit 20 an der Zahl. Beim Blick auf den bisherigen Werdegang der

CSH überrascht vor allem eins: die Geschwindigkeit. Vier Tochtergesellschaften, die Bereiche wie Engineering, Informationstechnologie, Bordunterhaltung und Personal operativ umsetzen, wurden bereits gegründet. Zehn sollen es im ersten Quartal 2006 bereits sein, mit 200 Unternehmen ist die CSH derzeit im Gespräch. 20 Milliar-

Klare Zielvorgabe: Die Cabin Systems Holding will sich unter den drei bis fünf Weltmarktführern positionieren.

den US-Dollar schwer ist der internationale Markt pro Jahr. „Wir wollen uns unter den drei bis fünf Weltmarktführern positionieren“, hat CSH-Geschäftsführer Karsten Kessler die Ziele klar vor Augen. Im gesamten Luftfahrtbereich hat die Kabine das größte Umsatzpotenzial der Zukunft. Allein bei Airbus wächst das Segment zwischen

fünf und sechs Prozent jährlich. Kein Wunder. Etwa fünf bis sieben Mal wechselt ein Flugzeug in seinem Leben die Innenausstattung, sprich die Kabine. Hier manifestieren sich Identität und Selbstverständnis der Airlines, hier wird der Kampf um den Kunden Flug für Flug ausgetragen. „Rund 600 Millionen Menschen werden in den kommenden Jahren als neue Mittelschicht Asiens und insbesondere Chinas reisen. Die Fluggastzahlen werden sich verdoppeln, und 20-stündige Langstreckenflüge wie Tokio–New York ganz neue Ansprüche an Komfort und Ausstattung der Kabine stellen“, so Kessler. Rund

150 einzelne Unternehmen waren bislang in das Thema Kabine involviert – eine überaus fragmentierte Lieferantensituation. Und während alle anderen Zulieferbereiche, wie etwa „Triebwerke“, längst unter einem Dach konsolidiert waren, blieb die Kabine bis zur Gründung der CSH als letzter Bereich ohne ein Systemhaus. Dabei ist die Cabin Systems Holding alles andere als ein Sammelbecken der Kleinen und Mittelständler. Die Orientierung wird glasklar auf den Kunden ausgerichtet. „Alles, was wir tun, orientiert sich am Kunden“, so Kessler. „Und am Ende des Tages ist das immer der Fluggast.“ In Deutschland ist

das Modell CSH ein einzigartiger Prozess, der auch für die Entwicklung beispielhaft sein wird. Alle notwendigen Lizenzen für Herstellung, Wartung und Entwicklung will die CSH spätestens in drei Jahren in der Tasche haben. „Trotzdem wird die CSH keine eierlegende Wollmilchsaue sein. Wir sind Regionalpatrioten, aber werden trotzdem nicht alle Arbeitsplätze in der Region halten können. Um wettbewerbsfähig zu sein, müssen wir dem Markt standhalten und wie eine internationale Kapitalgesellschaft agieren.“ Eine ehrgeizige Vision, bislang wurden alle Erwartungen übertroffen. □