



Baustelle Boeing

Nach den Problemen beim neuen Top-Modell 777X will der Konzern seine Fertigung digitalisieren

Totgesagte fliegen länger

Lange schien der Luftfahrttriese **Boeing** seinem Rivalen Airbus unterlegen. Jetzt kontert er mit einer gewagten Wette aus neuen Flugzeugen, alten Tugenden – und überraschenden Innovationen.

TEXT RÜDIGER KIANI-KRESS

Als Boeing-Chef David Calhoun Ende Januar in Seattle die Bilanz für das Jahr 2020 vorstellte, sorgte er in Europa für amüsiertes Kopfschütteln. Obwohl der Luftfahrtkonzern gut 18 Milliarden Dollar Verlust schrieb, gab sich der 63-Jährige optimistisch. „Unsere Fortschritte beflügeln uns“, sagte er und versprach, der Konzern sei bald wettbewerbsfähiger denn je. Bei Airbus glaubte das niemand.

Doch die Lage hat sich seitdem verändert – und damit die Einschätzung der Europäer. Laut Insidern arbeitet Boeing nach langem Zögern mit Hochdruck an einem neuen Flugzeug. Das seit Jahren halbherzig als NMA (New Mid-Market Aircraft) betriebene Projekt soll ab 2028 in einer überarbeiteten Fassung auf den Markt kommen und den Rückstand auf Airbus verkleinern.

Damit stünde das weltweite Flugzeuggeschäft vor einer unerwarteten Wende. Angesichts massiver Probleme bei fast allen Passagierfliegern und Schulden von bis zu

60 Milliarden Dollar hatte Calhoun die NMA im Herbst 2020 zunächst gestoppt. Erzrivale Airbus schien uneinholbar davon zu fliegen. „Wird Boeing je aufholen? Nein!“, schlussfolgerte die Bank of America Merrill Lynch Ende 2020 (Wirtschaftswoche 1/2021).

Gewagte Wette

Jetzt spricht Boeing dem Vernehmen nach bereits weltweit mit Fluglinien und Zulieferern über die NMA 2.0 und stellt dafür Leute ein, etwa für die Entwicklung eines neuen Cockpits. „Das tut ein Hersteller nur, wenn er es bei einem Modell ernst meint“, sagt der Hamburger Luftfahrtexperte Heinrich Großbongardt. „Das lange etwas einseitige Spiel wird wieder deutlich offener.“

Es ist eine gewagte Wette. Sie kann nur aufgehen, wenn Calhoun Boeings grundlegende Probleme wirklich in den Griff bekommt. Die bis zu 15 Milliarden Dollar Entwicklungskosten für die NMA kann sich der Konzern nur leisten, wenn er auch mit Hilfe

des florierenden Rüstungsgeschäfts bald bessere Zahlen schreibt als viele erwarten – und Airbus beim Gewinn 2022 überflügelt (siehe Grafik Seite 53). Außerdem muss Calhoun die fast nur auf die Aktionäre fixierte Firmenkultur ändern und sich auf alte Tugenden besinnen: das neue Modell kundenfreundlich als Familie aus Kurz- sowie Langstreckenjets konzipieren und echte Innovationen bieten. „Misslingt das, wird Boeing verwelken – und zum Übernahmekandidat“, sagt Richard Aboulafia von der US-Denkfabrik Teal Group.

Gelingt der Wandel, wäre Boeing zurück im Spiel – was schon erstaunlich wäre. Das Flugverbot für den Mittelstreckenbestseller 737 Max nach zwei Abstürzen kostete fast 30 Milliarden Dollar. Pannen der Langstreckenjets Dreamliner 787 und 777-X sorgten für ähnliche Belastungen.

Laut Schätzungen des New Yorker Brokerhauses Bernstein könnte Boeing bis zur Mitte des Jahrzehnts aber wieder richtig Geld verdienen: Bis zu 30 Milliarden Dollar

erwarten die Analysten. Rüstungsaufträge für die US-Armee würden einen Großteil beisteuern. Allein vier Milliarden Dollar mehr als erwartet könnte bis 2024 der Bau von Langstreckenflugzeugen liefern.

Zweite Hoffnung sind mehr Verkäufe der 737 Max. Nach United Airlines bestellte diese Woche die US-Billiglinie Southwest 100 neue Jets – durch Optionen könnten es 165 mehr werden. Delta Airlines, Alaska Airlines und die British-Airways-Mutter IAG dürften folgen. Damit das so bleibt, muss Boeing auf immer schärfere Umweltauflagen hoffen. Kommen die, benötigen die Fluggesellschaften in den USA und der EU schnell neue Flugzeuge. Boeing hat viele sparsame Mittelstreckenflieger auf Halde produziert und kann „mindestens andert-halb Jahre früher liefern als Airbus“, so der Manager einer europäischen Airline.

Bei der Entwicklung neuer Modelle muss Boeing erfolgreich verbesserte digitale Technologien ausspielen. „Weil die Maschinen künftig stärker im Computer entwickelt werden, braucht das Unternehmen erst dann richtig investieren, wenn es sich finanziell wieder gefangen hat“, urteilt das US-Fachmagazin „Aviation Week“.

Erste Fehler der Vergangenheit hat Boeing offenbar bereits korrigiert. Bei dem Projekt NMA setzten die Amerikaner lange Zeit auf einen zu kleinen Markt. Den Bedarf an kleinen Großraumflugzeugen mit 240 bis knapp 300 Sitzen schätzte der Konzern selbst auf bestenfalls 1000 Maschinen binnen 20 Jahren, rund die Hälfte der Aufträge könnten bei Airbus landen. Ein neues Modell rechnet sich erst ab 500 Maschinen.

Nun bietet Boeing die NMA laut Insidern auch in einer dritten Minivariante an. Mit gut 200 Plätzen und nur einem Mittelgang stößt sie in den Bereich vor, der zuletzt dem extralangen Mittelstreckenflugzeug des Airbus-Erfolgsmodells A321XLR vorbehalten war. „Der mögliche Markt ist um ein Vielfaches größer“, sagt Christophe Mostert, Partner der Frankfurter Beratung M2P Consulting. „Die Maschinen lassen sich gerade in Krisenzeiten leichter füllen als großes Gerät“, so Mostert. Doch hier hatte Boeing bisher kein konkurrenzfähiges Angebot.

Deutlich weiter als erwartet fühlt sich der US-Konzern offenbar auch bei der Technik. Airlines und Investoren erwarten, dass ein neues Flugzeug 15 bis 20 Prozent günstiger fliegt als heutige Modelle. „Erst dann wird ein Jet interessant“, sagt Peter Smeets, Partner des weltweit tätigen Flugzeugfinanzierers 360 Aircraft Finance aus Frankfurt.

Das galt beim Boeing-Modell NMA bisher als nicht zu schaffen. Die Einsparungen

lassen sich nur durch sparsame Triebwerke erreichen. „Doch angesichts der hohen Kosten und des kleinen Markts wollte kein Hersteller eine Neuentwicklung riskieren“, so ein Manager eines Turbinenbauers.

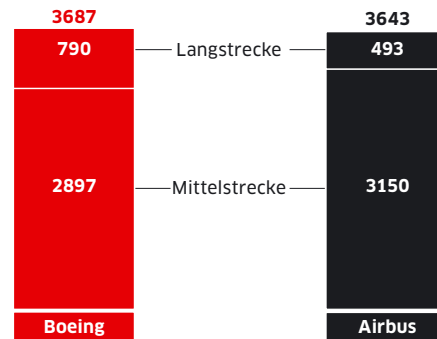
Das Problem will Boeing auf zwei Wegen lösen. Zunächst lockt der Konzern die großen Triebwerkshersteller General Electric, Pratt & Whitney sowie Rolls-Royce mit den höheren Stückzahlen durch die dritte NMA-Variante. „Damit lohnt sich für die auch eine Neuentwicklung“, sagt Großbongardt. So käme Boeing der geforderten Kerosinersparnis ein großes Stück näher.

Design by Computer

Den Rest erledigen das Design und kluge Entwicklungsarbeit. Boeing will die Aerodynamik verbessern und die Bordelektronik erneuern. Das drückt den Verbrauch. Zudem sollen die Ingenieure das Flugzeug fast komplett im Computer simulieren und eine weitgehend automatisierte Fertigung vorbereiten, im Fachjargon: modellbasierte Systementwicklung. Das kann die Baukosten um bis zu 30 Prozent senken, sagen Kenner – und für niedrigere Verkaufspreise sorgen.

US-STÄRKE LANGSTRECKE

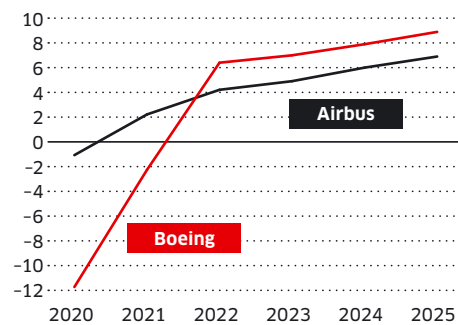
Geschätzte Flugzeuglieferungen (2021-2025)



Quelle: Bernstein

OPTIMISTISCHE AMERIKANER

Gewinnprognose (in Milliarden Euro)*



* Gewinn vor Steuern und Einmaleffekten, Kurs 1€ = 1,20\$, Quelle: Unternehmen, Bernstein



Unscheinbarer Angreifer

Boeing-Chef Calhoun glaubt, die Probleme des Konzerns im Griff zu haben

Die Erfolge beflügeln Konzernchef Calhoun. „Wir kommen gut voran“, sagte er jüngst auf einer internen Veranstaltung und ergänzte, im Hinblick auf Airbus, selbstbewusst: „Wir fühlen keinen Nachteil mehr gegenüber deren Portfolio.“

Damit der neue Jet das Spiel zwischen den Rivalen verändert, muss Calhoun die Kunden überzeugen, dass er die NMA als erstes Modell seit mehr als 20 Jahren wie versprochen liefert. „Da sind viele nach den Problemen der vergangenen Jahre noch skeptisch“, so Investor Smeets. Zumal Airbus ein Ass im Ärmel hat: Dank der im Schnitt deutlich jüngeren Modelle könnte der Konzern viele Neuerungen übernehmen, ohne gleich ein neues Flugzeug bauen zu müssen – und wäre damit vielleicht sogar vor Boeing auf dem Markt. „Die Erfahrung zeigt: Es dauert meist nur halb so lange, ein bestehendes Modell zu erneuern, als ein komplett neues zu bauen“, sagt Sash Tusa vom Londoner Marktforscher Agency Partners.

Helfen könnten Boeing im Wettbewerb nun ausgerechnet die erwarteten strengeren Nachhaltigkeitsstandards durch die Green Agenda der Europäischen Union. „Nicht wenige Fluglinien fürchten, dass die neuen Airbusmaschinen wegen strenger Umweltauflagen teurer und ineffizient sind. Dann würden sie außerhalb Europas nur wenige Abnehmer finden“, sagt Berater Mostert.

Spätestens dann wäre Boeing wieder die Nummer eins der Branche.