

# 1 Duell ohne Gnade

*„Eine starke Basis in der Luftfahrtindustrie unterstützt nationale Verteidigung und wirtschaftliche Sicherheit, technologische Entwicklung, wissenschaftliche Entdeckungen, Hochlohnjobs in der Industrie, Exporterlöse und nationales Prestige.“*

Aus einem Bericht des US-Handelsministeriums vom März 2005

*„Mehr als jede andere Aktivität bildet die Luftfahrt einen Stärketest zwischen Staaten, in dem jeder Teilnehmer seine technischen und politischen Kräfte entfaltet.“*

Aus einem Bericht der französischen Nationalversammlung aus dem Jahre 1977

Die alle zwei Jahre im Juni stattfindende Luftfahrtschau von Le Bourget gilt als das Mekka der internationalen Luft- und Raumfahrtindustrie. Die geräumigen Ausstellungshallen im Pariser Norden beheimaten die neuesten Erzeugnisse aus aller Herren Länder, und auf der Rollbahn des kleinen Flughafens starten Kampfjets und Passagierflugzeuge zu ihren Demonstrationsflügen. In den Chalets der Firmen empfangen Topmanager Fachbesucher aus der Branche und Journalisten zu Gesprächen, und wer etwas auf sich hält, lädt abends zu einer festlichen Veranstaltung in eines der Pariser Luxushotels oder gar in den Louvre ein. An den Publikumstagen stürmen Hunderttausende begeisterte Besucher das Ausstellungsgelände, um sich die neuesten Flugzeuge am Boden und in der Luft anzuschauen.

Le Bourget ist auch der Ort, an dem die Konkurrenz zwischen Boeing und Airbus um den Rang des führenden Herstellers großer Passagierflugzeuge in der Welt am unmittelbarsten deutlich wird. Denn die beiden Konzerne wetteifern auf der Luftfahrtschau um die Bekanntgabe möglichst vieler Aufträge durch die Luftfahrtgesellschaften (Airlines). Die Aufträge wurden meist schon Monate vorher diskret ausgehandelt, ihre Veröffentlichung aber für die zweiwöchige Veranstaltung im Pariser Norden medienwirksam aufgeschoben.

Das Duell während der Luftfahrtschau im Juni 2005 ging an Airbus. Boeing konnte zwar mit Aufträgen über 146 neue Flugzeuge im Wert von 15,2 Milliarden Dollar ein respektables Ergebnis vorweisen, blieb aber gegenüber Airbus mit dessen Aufträgen über 319 Flugzeuge im Wert von 35,9 Milliarden Dollar weit im Hintertreffen. Alleine die indische Airline IndiGo bestellte 100 Maschinen auf einmal.

Doch im Verlauf des Jahres holte Boeing gewaltig auf, und kurz nach der Jahreswende schien es, als habe der amerikanische Konzern seinen

europäischen Rivalen kurz vor der Ziellinie noch überholt. Rekordbestellungen über 1.002 Flugzeuge meldete Boeing am 5. Januar 2006 für das abgelaufene Geschäftsjahr – eine überraschend hohe Zahl, liegt der langjährige Durchschnitt doch bei nur rund 400 Maschinen. „Ein unglaubliches Jahr für unsere Kunden und für Boeing“, freute sich denn auch der Vorstandschef der Sparte Passagierflugzeuge, Alan Mulally.

Wenige Tage später hatte Airbus-Chef Gustav Humbert eine kalte Dusche für seinen amerikanischen Kollegen parat. Airbus meldete auf einer Pressekonferenz in Paris für das Jahr 2006 den Eingang von Aufträgen über 1.055 Flugzeuge. Ein Weltrekord. „Wir sind in den letzten Dezembertagen sehr fleißig gewesen“, erklärte Humbert lächelnd. Später entstanden Gerüchte, Airbus habe Bestellungen aus China in seine Statistik aufgenommen, die noch gar nicht verbindlich eingegangen seien, doch wies der Konzern aus dem südwestfranzösischen Toulouse dies zurück. Dafür konnte sich Boeing in einer anderen Rangliste freuen, denn der Wert der von den Amerikanern vereinnahmten Aufträge (ausgedrückt in Dollar oder Euro) übertraf das Auftragsvolumen von Airbus. Die Erklärung: Boeing verkaufte mehr große und damit teure Flugzeuge, während Airbus bei den kleineren und billigeren Jets vorne lag.

Der Bau großer Passagierflugzeuge ist die wohl einzige Branche auf der Welt, die so sichtbar von zwei erbittert gegeneinander kämpfenden und tief verfeindeten Unternehmen dominiert wird. Auch den Markt für koffeinhaltige Brause beherrschen mit Coca und Pepsi zwei große Konzerne, aber sie tragen ihren Wettbewerb zumindest nach außen nicht so hart aus wie die Flugzeugbauer aus Seattle und Toulouse.

Das unerbittliche Duell zwischen Airbus und Boeing dauert schon Jahrzehnte. Boeing hat den Markt für große Passagierjets rund vierzig Jahre lang mit Anteilen von bis zu 70 Prozent nach Belieben beherrscht und seine Dominanz irgendwann als Normalzustand betrachtet. Das ist nicht erstaunlich, denn unbestrittene Marktführer tendieren im Laufe der Zeit zu Selbstzufriedenheit und Überheblichkeit. Umgekehrt hat sich Airbus über Jahrzehnte wie ein ehrgeiziger und wilder Nachzügler geriert, der nur mühsam an Boden gewann und deshalb gelegentlich zu etwas eigenartigen Geschäftspraktiken griff.

Heute müssen sich die beiden Kontrahenten in ihre neue Rolle als ebenbürtige Wettbewerber finden. Boeing hat eine Phase der Ernüchterung hinter sich, in der die wenig geliebten Europäer sogar vorbeizuziehen drohten, und bereitet eine neue Offensive vor. Airbus freut sich über seinen Platz an der Sonne, doch spüren die Europäer, daß Boeing sich mit

der Koexistenz zweier Giganten nicht abfinden will, sondern hofft, seine alte Dominanz wiederzugewinnen. Daher bleibt die Konkurrenz so hart.

Zunächst gilt es, das Spielfeld abzugrenzen, auf dem Airbus und Boeing gegeneinander antreten. Die beiden Unternehmen bauen Passagierflugzeuge mit mehr als 100 Sitzen (sowie Frachter und Militärflugzeuge). Die sogenannten Regionaljets, also Passagierflugzeuge mit weniger als 100 Sitzen, bilden einen eigenen Markt mit Herstellern wie der brasilianischen Embraer oder der kanadischen Bombardier, in dem Airbus und Boeing nicht vertreten sind.

Den Markt für Passagierflugzeuge mit mehr als 100 Sitzen dominieren Airbus und Boeing praktisch alleine. Die russische Flugzeugindustrie hat zwar über Jahrzehnte eigene Modelle produziert, aber bis zum Ende des Kalten Krieges war der Ostblock abgeschottet und alle Hoffnungen russischer Hersteller wie Iljuschin oder Tupolew, sich nach dem Zusammenbruch des Warschauer Pakts als Konkurrenten von Airbus und Boeing auf dem Weltmarkt zu profilieren, haben getrogen. Im Gegenzug kaufen russische Airlines zunehmend in Europa oder Amerika ein. Die russischen Firmen existieren allerdings weiter und arbeiten an der Entwicklung neuer Modelle. Eine bislang nicht allzu ernste Konkurrenz für Airbus und Boeing ist am unteren Ende ihres Marktsegments zu beobachten, wo Hersteller von Regionalflugzeugen beginnen, Modelle mit etwa mehr als 100 Sitzen zu bauen. Bisher hält sich ihr Erfolg in überschaubaren Grenzen.

Einer genaueren Betrachtung bedürfen auch die Unternehmen Airbus und Boeing, denn im strengen Sinne lassen sie sich nur eingeschränkt vergleichen. Airbus ist ein reiner Hersteller von Flugzeugen mit einem Umsatz von 22 Milliarden Euro (2005), Boeing dagegen ein sehr viel größerer Technologiekonzern mit einem Umsatz von umgerechnet 45 Milliarden Euro, der neben Passagierflugzeugen auch über ein bedeutendes Militär- und Weltraumgeschäft verfügt. Mit Airbus direkt vergleichbar ist somit nur der Geschäftsbereich kommerzielle Flugzeuge (Commercial Airplanes) von Boeing, der im Jahre 2005 einen Umsatz von 19 Milliarden Euro erzielte und damit in etwa die Größe seines europäischen Rivalen erreichte. Dem Geschäftsmodell des Boeing-Konzerns folgt der Mehrheitseigentümer von Airbus, der große europäische Luftfahrt- und Militärkonzern EADS, der mit Airbus sowie Militär- und Weltraumgeschäften auf einen Umsatz von 34 Milliarden Euro kommt.

Eine Eigenart des Marktes für Passagierflugzeuge besteht in seiner politischen Bedeutung. Das Duell zwischen Airbus und Boeing wurde und wird in Amerika, aber hin und wieder auch in Europa, als ein höchst unfairer Wettbewerb zwischen einem rein marktwirtschaftlich den-

kenden Privatunternehmen (Boeing) und einem durch exorbitante Staatsgelder künstlich aufgepöppelten, bis heute von der Politik beeinflußten Airbus-Konzern wahrgenommen. Insofern sind die beiden Konzerne zu Symbolen für zwei unterschiedliche, in der Globalisierung in Konkurrenz zueinanderstehende Wirtschaftsmodelle geworden: Weitgehend freie Marktwirtschaft in Amerika contra Mischwirtschaft aus Markt und Staat in Westeuropa.

Derart einfache Bilder entsprechen jedoch nicht der Realität. Weder befindet sich Boeing in einer rein marktwirtschaftlichen Oase, noch erklärt sich der Aufstieg von Airbus alleine durch die fraglos bedeutende Subventionierung des europäischen Projekts. Die Politik spielte und spielt auf beiden Seiten des Atlantiks eine erhebliche Rolle.

## Ein politisches Geschäft

Kein Spitzenpolitiker käme wohl auf die Idee, sich nebenher als Marketingmann für Coca oder Pepsi zu betätigen. Bei Flugzeugen ist das anders. Hier zeigt sich der Einfluß der Politik auf verschiedenen Ebenen: Kaum eine andere Branche wird so hoch subventioniert wie die Luftfahrt; außerdem haben sich in den vergangenen Jahrzehnten Staats- und Regierunglenker auf beiden Seiten des Nordatlantiks auf Auslandsreisen als Flugzeugverkäufer betätigt, und zu allem Überfluß waren die Politiker in der Vergangenheit mehrfach bereit, wegen Boeing und Airbus einen internationalen Handelskonflikt anzudrohen.

Die Politisierung und Mediatisierung dieses Duells überzeichnet auf den ersten Blick dessen ökonomische Bedeutung, denn der Blick auf die Geschäftszahlen rechtfertigt die Aufregung eigentlich nicht. Airbus und die Sparte kommerzielle Passagierflugzeuge (Commercial Airplanes) von Boeing erzielen einen Umsatz von jeweils rund 20 Milliarden Euro im Jahr. Damit handelt es sich fraglos um bedeutende Firmen, aber diese Umsätze reichen in den Ranglisten der größten Unternehmen weder in den Vereinigten Staaten noch in Europa für einen Platz unter den ersten zehn. Industriekonzerne wie Siemens, Daimler-Chrysler oder General Electric sind ein Mehrfaches größer, von den führenden Ölkonzernen Exxon, Royal Dutch/Shell oder BP ganz zu schweigen.

Dennoch gilt die Luftfahrtbranche in Amerika und in Europa seit Jahrzehnten als strategisch wichtig und damit als schützenswert und förderwürdig. Das erklärt sich zum einen aus der engen Verzahnung zwischen dem Militär- und dem Zivilgeschäft. Boeing und seine früheren

amerikanischen Widersacher McDonnell Douglas und Lockheed reüsierten unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg zunächst als Hersteller von Militärflugzeugen, ehe sie sich dem Geschäft mit Passagierflugzeugen zuwandten. In Europa waren die Verteidigungsbudgets stets deutlich kleiner als in den Vereinigten Staaten, aber die Unternehmen, die vor gut 35 Jahren Airbus gründeten, betätigten sich ebenso im Militärgeschäft wie der heutige Hauptaktionär von Airbus, der europäische Luft- und Raumfahrtkonzern EADS. Das gilt auch für viele Zulieferbetriebe. „Es ist kein Zufall, daß jene Länder, die die größten Flugzeughersteller beheimaten, auch die größten Waffenexporteure unter den Demokratien sind“, schreibt die amerikanische Ökonomin Laura D'Andrea Tyson.

Die wirtschaftlichen Verbindungen zwischen dem militärischen und dem zivilen Flugzeugbau sind vielschichtig. Die größte Rolle spielt der Technologietransfer. „Der größte Einzelbeitrag, mit dem die amerikanische Regierungspolitik die zivile Luftfahrtindustrie beeinflusst hat, besteht in der Auftragsvergabe für militärische Flugzeuge und der Finanzierung damit verbundener Forschungs- und Entwicklungsausgaben“, heißt es in einer Studie des amerikanischen Kongresses. „In einigen Fällen wurden ganze für das Militär konzipierte Systeme in der kommerziellen Luftfahrt verwendet, womit sich die Entwicklungskosten und Geschäftsrisiken in der kommerziellen Luftfahrt reduzierten.“

Der umgekehrte Fall einer Befruchtung des Militärgeschäfts durch den zivilen Flugzeugbau ist seltener, kommt aber hin und wieder vor. So bildet der erste erfolgreiche Interkontinentaljet, die aus den fünfziger Jahren stammende B707 von Boeing, die Basis für die noch heute in Dienst befindlichen militärischen Aufklärungsflugzeuge des Typs AWACS. Moderne Tankflugzeuge der großen Luftwaffen beruhen ebenfalls auf zivilen Modellen.

Der zweite Vorteil einer Verbindung von Militär- und Zivilgeschäft besteht in der Stabilisierung eines Luftfahrtunternehmens durch die beiden Zweige unter einem Dach. Der Verkauf von Passagierflugzeugen ist abhängig von der allgemeinen Wirtschaftslage und unterliegt starken Zyklen. Ein besonders einprägsames Beispiel bildet die Krise des Jahres 1993. Damals stornierten die Airlines so viele in früheren Jahren bestellte Flugzeuge, daß der Netto-Auftragseingang (das ist die Differenz zwischen den 1993 erhaltenen Neuaufträgen und den Stornierungen älterer Aufträge) aller drei Hersteller Boeing, McDonnell Douglas und Airbus zusammen lediglich einem einzigen Flugzeug entsprach! In solchen Krisenjahren verringert eine Militärsparte, die sich auf langfristige Bestellungen von Regierungen stützen kann, die

Abhängigkeit einer Firma vom Auf und Ab des Geschäfts mit Passagierflugzeugen.

Ihr Charakter als Hochtechnologiebranche erklärt die außerordentliche Aufmerksamkeit, die der zivile Flugzeugbau für die Politik genießt, aber nur zum Teil. Vor allem Frankreich verstand die Gründung von Airbus in den siebziger Jahren als ein Symbol europäischen Selbstbehauptungswillens gegenüber der amerikanischen Supermacht und als Musterbeispiel für eine gedeihliche Kooperation europäischer Nationen. Seitdem ist die Flugzeugindustrie auf beiden Seiten des Atlantiks zu einem gewaltigen Prestigeobjekt geworden. Der Bau großer Flugzeuge überschreitet damit die Grenzen der Wirtschaft. Aber auch aus wirtschaftlicher Sicht bleibt er ungewöhnlich.

## Die Vorteile eines Großen

Die erhebliche politische Bedeutung des zivilen Flugzeugbaus stellt nur eine der Eigentümlichkeiten dieser Branche dar. Hinzu kommen betriebswirtschaftliche Faktoren, die sie zu einem ziemlich einzigartigen Geschäft machen. Denn während es aus wirtschaftlicher Sicht nicht gottgegeben erscheint, daß der Markt für Cola nur von zwei Unternehmen dominiert wird, lassen handfeste ökonomische Gründe den Auftritt neuer Konkurrenten im Bau großer Passagierflugzeuge kaum zu. Die Branche erscheint geradezu prädestiniert für ein Duell zweier Riesen. Denn potentielle Neueinsteiger in den Markt stoßen auf nahezu unüberwindliche Markteintrittsbarrieren.

Die erste Barriere bilden die außerordentlich hohen Entwicklungsausgaben für neue Flugzeuge, verbunden mit dem erheblichen Risiko eines Scheiterns und dem langen Warten auf Erlöse selbst für erfolgreiche Modelle. Die Entwicklung eines neuen Flugzeugs verschlingt Unsummen. Die rund 10 Milliarden Euro, die der neue Riesenflieger von Airbus, die A380 bisher gekostet hat, stellen wegen der ungeheuren Größe dieses Projekts zwar einen Ausreißer dar. Aber auch für kleinere Modelle fallen Entwicklungskosten zwischen drei und sechs Milliarden Euro an. Ob sich ein solches Projekt rentiert, weiß ein Hersteller meist erst nach rund zehn Jahren.

Denn die horrenden Entwicklungsausgaben fallen in den ersten drei bis fünf Jahren eines Projekts an, und wenn der Flieger danach auf den Markt gelangt, muß er sich wiederum einige Jahre gut verkaufen, ehe er sich zu lohnen beginnt. Die Gewinnschwelle erreichen Kurz- und Mittelstreckenflugzeuge meist erst nach dem Verkauf von etwa 600 Exemplaren, beim Giganten der A380 liegt sie wegen des sehr hohen Ver-



---

*Im Formationsflug: Die kleine A318 für Kurzstrecken, das bisherige europäische Topmodell A340 für die Langstrecke und die majestätische A380, das größte Passagierflugzeug der Welt.*

kaufpreises bei 250 bis 300 Exemplaren. Dafür ist dessen Produktion schwerfälliger: Airbus kann auch bei Vollausslastung seiner Kapazitäten nur rund fünfzig Exemplare seines Topmodells im Jahr bauen.

Es fiel einem Neueinsteiger außerordentlich schwer, private Finanziers für ein solch langfristiges und gleichzeitig äußerst riskantes Unterfangen zu gewinnen. Der frühere Airbus-Präsident Jean Pierson räsionierte einmal: „Man überlege sich, ich wäre im Jahre 1970 zu Banken gegangen und hätte ihnen gesagt: ‚Ich habe ein europäisches Team zusammengestellt, um mit einem neuen Flugzeug Boeing Konkurrenz zu machen. Dafür brauche ich eine Milliarde Dollar. Es kann sein, daß Sie dieses Geld nie wiedersehen. Es kann auch sein, daß Sie mehr als zwanzig Jahre lang warten müssen, bis Sie Ihr Geld zurück-erhalten.‘ Glaubst jemand ernsthaft, ich hätte damals von Banken diesen Betrag erhalten? Niemals.“ Ohne Staatshilfen hätte es Airbus niemals gegeben.

Wenn ein Modell am Markt vorbeigebaut wurde, was sich angesichts des langen Zeitraums zwischen dem Beginn der Entwicklung und der Marktreife nicht ausschließen läßt, ist der Fehler nicht mehr korrigierbar – mit möglicherweise existentiellen Risiken selbst für bedeutende Hersteller. So führte die sehr viel teurer als erwartete Entwicklung des legendären Jumbo-Jets (B747) Boeing um das Jahr 1970 beinahe in den Abgrund, ehe sich der Flieger später als wahre Goldgrube für die Amerikaner erwies. Der amerikanische Militärkonzern Lockheed mußte Anfang der achtziger Jahre seinen einzigen Passagierjet mit einem Defizit von 2,5 Milliarden Dollar einstellen, woran der Konzern jahrelang schwer zu tragen hatte. Das Phänomen, mit einem einzigen neuen Modell die Existenz eines ganzen Unternehmens zu riskieren, wird in der Luftfahrtindustrie als „Wette auf die eigene Firma“ bezeichnet. Erfolg ist in dieser Branche selbst für erfahrene Marktteilnehmer nicht planbar – neben Können zählen auch Zufall und Glück.

Die zweite Markteintrittsbarriere für einen neuen Wettbewerber lautet: Im Flugzeugbau zählt vor allem Größe. Das gilt für viele, wahrscheinlich sogar für die meisten Industriebranchen, aber im Automobilbau gelingt es zum Beispiel Porsche, mit erheblichem Erfolg eine kleine Nische zu besetzen. Im Bau großer Passagierflugzeuge verspricht eine Nischenstrategie dagegen keinerlei Erfolg. So erfordern die außerordentlich hohen Entwicklungskosten eines Modells Verkäufe zu fast jedem Preis: Je mehr Flugzeuge ein Hersteller verkauft, um so schneller hat er die Milliardenkosten die Entwicklung hereingeholt. Haben sich die Entwicklungskosten aber erst einmal amortisiert, kann der Hersteller günstig nur noch zu seinen laufenden Kosten produzieren, während

ein Neueinsteiger erst einmal die Entwicklungskosten hereinholen und daher höhere Verkaufspreise verlangen müßte als ein etablierter Hersteller für ein vergleichbares Produkt.

Aus diesem Grund haben Airbus und Boeing in ihrer Geschichte immer wieder Aufträge für lahmende Modelle akzeptiert, die für sich betrachtet nicht profitabel waren. Diese Bestellungen sicherten jedoch die Weiterführung der Produktion in der Hoffnung, später wieder rentable Aufträge zu erhalten. Denn die vorübergehende Einstellung der Fertigung wäre wegen der außerordentlichen Kosten, sie später wieder in Betrieb zu nehmen, keine Alternative.

In der Flugzeugbranche gilt der Satz: Die Einstellung der Produktion eines Flugzeugs ist gleichbedeutend mit seinem Tod. Airbus und Boeing haben daher auch Modelle, die sich längst nicht mehr gut absetzten, oft noch jahrelang weitergeführt. So kündigte Airbus erst im Frühjahr 2006 die Einstellung seines aus den frühen siebziger Jahren stammenden Ursprungsmodells A300 an, obgleich sich der Flieger seit langem nur noch in geringen Stückzahlen verkaufte.

Größe zählt im Flugzeugbau auch wegen der Lerneffekte, die eine erhebliche Verbilligung der Produktion im Zeitablauf gestatten. Großraumjets wie die B747 von Boeing (Jumbo-Jet) oder die A380 von Airbus sind hochkomplizierte Produkte, die aus mehreren Millionen Einzelteilen bestehen, und auch für erfahrene Hersteller und ihre Zulieferer bedeutet die Herstellung eines neuen Modells trotz minutiöser Planung daher immer wieder ein Abenteuer. So erforderte die Produktion der deutschen Teile des ersten Airbus in den siebziger Jahren 280.000 Arbeitsstunden, für das hundertste Exemplar wurden dagegen nur noch 100.000 Arbeitstunden benötigt. Damit sanken die Produktionskosten ganz erheblich. Diese Lerneffekte stellen sich nach aller Erfahrung über Jahre hinweg ein; ausgeschöpft sind sie meist erst nach der Produktion von 500 bis 600 Einheiten. Sie begünstigen damit große Hersteller gegenüber Konkurrenten, die nur kleinere Stückzahlen produzieren.

Eine wesentliche Rolle spielt auch der sogenannte Flotteneffekt: Ein Hersteller mit einer breiten Produktpalette kann Innovationen, die bei einem neuen Projekt anfallen, für die anderen Modelle in seinem Angebot nutzen und damit die Kosten der Innovation auf eine große Zahl von Flugzeugen verteilen. Überdies bauen große Konzerne immer mehr identische Teile in ihre Modelle ein, was wegen der größeren Bezugsmengen die Stückkosten im Einkauf bei Zulieferern verbilligt und überdies die Flugzeugproduktion vereinfacht. Ein spezialisierter Hersteller kann das nicht, und so ist es nicht erstaunlich, daß Airbus erst dann profitabel wurde, nachdem die Europäer sich entschlossen hatten, wie Boeing eine Flotte aus mehreren Modellen zu bauen.

Eine spannende, oft diskutierte Frage bleibt, ob Boeing ohne die staatliche Förderung von Airbus ein Monopol, also eine Alleinstellung, hätte erreichen können. Denn die erheblichen Größenvorteile in der Flugzeugproduktion könnten es einem lange dominierenden Hersteller wie Boeing ermöglichen, alle nicht staatlich geförderten Konkurrenten aus dem Markt zu vertreiben und ein Monopol zu bilden.

Die Antwort lautet: Im Prinzip ja, aber sicher ist das nicht. Denn die meisten großen Airlines haben kein Interesse, ihre Flugzeuge bei einem Monopolisten einkaufen zu müssen, der ihnen aufgrund seiner Marktmacht Preise vorschreiben kann. Sie finden es weitaus attraktiver, unter mindestens zwei Herstellern auszuwählen und sie gegeneinander auszuspielen. So erscheint es denkbar, daß sich ohne den Markteintritt von Airbus viele Fluggesellschaften bereitgefunden hätten, McDonnell Douglas als Rivalen von Boeing am Leben zu erhalten.

Darüber läßt sich jedoch nur spekulieren, denn Airbus ist Realität, und das keineswegs zufällig. Die Gründung von Airbus war kein historischer Betriebsunfall, sondern eine logische Folge des Luftfahrtbooms in den sechziger Jahren verbunden mit der reichen Tradition der Luftfahrtindustrie in Europa. Allerdings verliefen die ersten Jahre des Projekts mindestens ebenso chaotisch wie die Vorbereitungen.