

Köpfe hinter der Ariane 6: Karl-Heinz Servos

Seit Februar 2020 verstärkt Karl-Heinz Servos die Geschäftsführung von ArianeGroup GmbH in Deutschland wie auch den Vorstand des Gesamtkonzerns. Neben seiner Hauptaufgabe als Chief Operating Officer (COO) und damit auch als Produktionschef der Ariane 6 trägt er in Deutschland die Verantwortung für die Industrialisierung und im Zentralvorstand des Konzerns für den Bereich der Digitalisierung. Karl-Heinz Servos ist kein lang gedienter Manager mit dem Stallgeruch von Luft- und Raumfahrt, sondern ein Quereinsteiger, der es als solcher direkt auf die Spitzenebene des Unternehmens geschafft hat. Und hinter einem für die Raumfahrtindustrie so ungewöhnlichen Personalereignis kann nur eine ebenso ungewöhnliche Persönlichkeit stehen.

RC sprach mit Karl-Heinz Servos.



RC: Die Raumfahrt in Deutschland ist traditionell noch immer ein Arbeitsbereich, der personell mehrheitlich durch jahrzehntelange Karrieren vom Studium bis zur Rente geprägt ist – von Menschen, die die Raumfahrt für keine andere Branche verlassen würden. Als Quereinsteiger sind Sie dagegen direkt in der obersten Führungsebene angekommen. Kommt man sich da nicht ein bisschen vor, als wäre man in einem Paralleluniversum gelandet?

Karl-Heinz Servos: Sollte ich in einem Paralleluniversum gelandet sein, dann deshalb, weil es tatsächlich Parallelen zwischen meinem früheren und dem jetzigen Berufsumfeld gibt: Auch im Automobilbau sind lebenslange Karrieren die Regel, manchmal sogar beim selben Arbeitgeber. Auch andere Branchen neigen bis heute dazu, neue Mitarbeiter eher im eigenen Produktumfeld zu suchen. Und zwischen Raumfahrt und Automobilbau gibt es tatsächlich noch weitere Parallelen: beide ermöglichen Mobilität, also die Grundlage von Wohlstand, Fortschritt und Freiheit. Im Automobilbau sind

wir horizontal unterwegs, in der Raumfahrt eben vertikal – und diese vertikale Logistik hat im 21. Jahrhundert ein erhebliches Potenzial.

RC: War dies der entscheidende Grund, warum Sie diesen Wechsel hin zum Produktionschef des Ariane-Systems vorgenommen haben?

Karl-Heinz Servos: Ich habe leidenschaftlich gerne Autos gebaut. Und ebenso leidenschaftlich bin ich auch an Technik und Technologie interessiert. Power, Performance, Physik: „Autos sind Spitze, aber mehr als Rakete geht nicht!“ Das Sprichwort ‚It's not rocket science‘ setzt ja nicht grundlos eine gewisse Messlatte. Wer sich leidenschaftlich für Hightech interessiert, kann sich dem Bann echter Rocket Science nicht entziehen.

RC: Um die weltweit einzigartige Ambition einzulösen, einen extrem wettbewerbsfähigen Schwerlast für das All zu etablieren, müssen mehrere Parameter in delikater Balance zueinander gehalten werden: Geschwindigkeit und Anzahl der Startverkäufe, Takt-Zahl der Produktion, Preisgestaltung gegenüber der Konkurrenz. Der Markt ist derzeit schwierig weil er sich noch nicht wieder erholt hat, weil die Konstellationen noch ante portas stehen und weil die Konkurrenz massiv staatlich unterstützt wird. Wie fangen Sie das alles auf, ohne Produktionszyklen und damit dann auch Lieferketten ins Leere laufen zu lassen?

Karl-Heinz Servos: Sie haben Recht, das ist eine große Herausforderung, aber vorrangig ist es jetzt erst einmal, dass

wir die angesichts von Corona verzögerte Ariane 6 so rasch wie möglich wieder auf die Schiene bekommen und im nächsten Jahr starten. Die neue Ariane 6 ist ein herausragendes Produkt europäischer Ingenieurskunst, wo wir neueste Entwicklungs- und Produktionstechniken zur Anwendung gebracht haben und wir sind uns sicher, dass wir so mit maximaler Flexibilität auf alle „normalen“ Veränderungen und Anomalitäten des Marktes reagieren können. Doch trotz all dieser vielversprechenden Zukunftspotenziale werden wir uns ebenfalls Gedanken darum machen müssen, wie wir die Corona-bedingten Mehrkosten – wie in allen Branchen und Wirtschaftszweigen – gemeinsam mit den Partnern und Ariane-Staaten bewältigen können. Sonst könnte das sensible Raumfahrt-Ökosystem in Europa Opfer von Covid'19 werden.

RC: ESA-Chef Jan Wörner sagte bereits vor zwei Jahren in Bremen voraus, man werde wohl noch mehr „Luft aus der industriellen Struktur nehmen“ müssen. Ist Stellenabbau immer wieder und überall DAS Allheilmittel?

Karl-Heinz Servos: Mit dem Ende der Entwicklungsarbeiten an der Ariane 6 werden in der Tat erhebliche Entwicklungskapazitäten freigesetzt – auch und gerade an unseren entwicklungsintensiven deutschen Standorten, wo die Zukunft der Raumfahrt erdacht wird. Auf der ESA-Ministerratskonferenz in Sevilla im November 2019 wurden aber wegweisende und wichtige Weiterentwick-



Im Hintergrund sind links der LOX-Tank vom Flight Modell 1 (FM1) und rechts vom Hot Firing Modell (HFM) zu sehen. Im Vordergrund links der LH₂-Tank vom CTM (Combined Test Modell) und rechts die obere Intertankstruktur (L-ITS) für das HFM. Das CTM (Unterstufe aus Les Mureaux, Oberstufe aus Bremen) ist das Testmodell, um in Kourou zusammen mit den Bodenanlagen erprobt zu werden. Das HFM (nur Oberstufe) wird in Lampoldshausen „heiß“ getestet, d.h. das Triebwerk wird gezündet.



Zwei LH₂-Tanks: links für CTM, rechts für HFM.

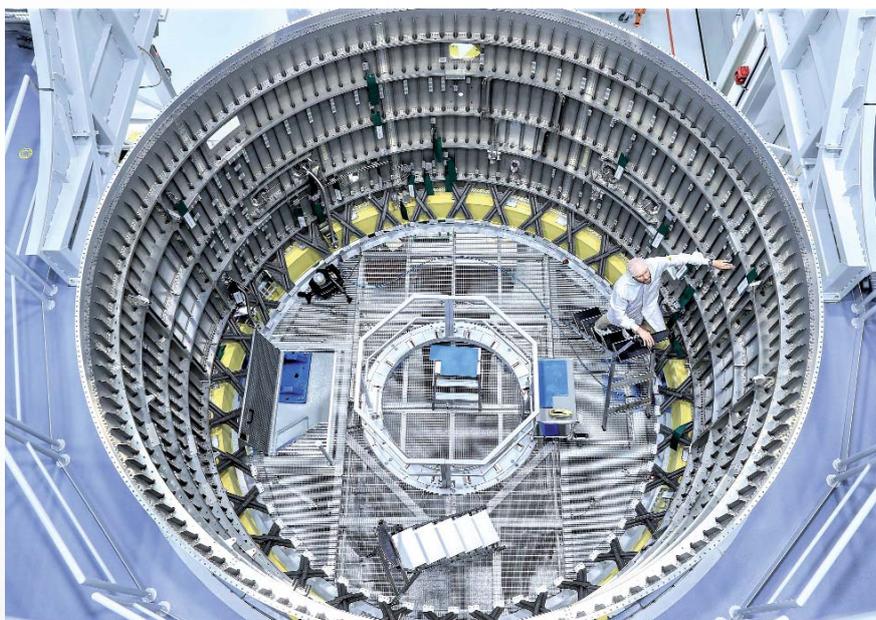
lungsprogramme für die Ariane 6 auf Kiel gelegt, die wertige Entwicklungsarbeit für uns und unsere vielen KMU-geprägten Zulieferer bedeuten. So wird eine neue Kick-Stufe für Ariane 6 entwickelt werden, die es uns ermöglicht, bis zu zwei zusätzliche Ariane 6 pro Jahr auf dem Weltmarkt zu verkaufen. Mittelfristig wollen wir auch Raketenstufen aus Carbon zum Einsatz bringen, um Gewicht zu sparen und damit die Kosten weiter zu senken. Hier geht Europa übrigens einen eigenständigen und marktspezifischen Weg, die Wettbewerbsfähigkeit

durch technologische Alleinstellungsmerkmale zu steigern. Hier sind wir noch lange nicht am Ende unserer Möglichkeiten, denn das ist einer der wichtigen Vorteile der neuen Ariane 6, dass sie aufgrund Ihrer Modularität die Möglichkeit eröffnet, weiter entwickelt zu werden und so mittel- und langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. So können wir uns ideal den Markterfordernissen anpassen und garantieren dadurch High-Tech Arbeitsplätze in Deutschland. Vergessen Sie das bitte nicht, dass 75% unserer Raumfahrt-Kollegen und Kolleginnen in ArianeGroup GmbH einen Hoch-

schulabschluss haben! Europäische Raumfahrt ist nicht nur wichtig um den unabhängigen autonomen Zugang Europas zum All zu gewährleisten, sie stellt auch aus deutscher Sicht sicher, dass die Zukunft nicht nur „woanders“ stattfindet!

RC: Auf einem Empfang in der Bremer Landesvertretung in Berlin wies Gastredner Thomas Jarzombek auf das Modell einer Ariane 6 neben ihm und begann seine Rede mit den ironischen Worten: „Ich stehe hier neben einem französischen Produkt“. Was kann die deutsche Raumfahrt in Sachen Kommunikation der französischen entgegensetzen und vielleicht auch von der Automobilindustrie lernen; es ist ja sonst, wie man sieht, nur ein kleiner Schritt, Ariane als heimliche Abkürzung von „Marianne“ zu interpretieren?

Karl-Heinz Servos: Herr Jarzombek ist – wie auch die Ergebnisse der Ministerratskonferenz Space19+ für Deutschland und auch für die Ariane überdeutlich zeigen – ein hoch erfolgreicher und sachkundiger Kämpfer für die Raumfahrt an sich, für die deutsche Raumfahrt und nicht zuletzt auch für den autonomen Zugang Europas zum All mit der eigenen Transportrakete, der Ariane 6. Wenn er sich hier ironisch wie provokant äußert, dann legt er, so interpretiere ich das, den Finger in eine Wunde in der Hoffnung, dass man sie möglichst schnell heilen möge. Denn interessanterweise grummelt die Politik – wenn überhaupt – nur gegen das Image eines vermeintlich französisch dominierten Produktes, hinter der Sache selbst steht sie fraktionsübergreifend fest. Das zeigen auch viele Berliner Umfragen und Interviews von Raumfahrt Concret. Im Übrigen ist dieses ein Phänomen, das ich in Frankreich auch hier und da beobachte. Allerdings kann die Raumfahrt tatsächlich ein wenig von der Automobilindustrie lernen. Denn in Marketing und Kommunikation folgt diese, auch als internationaler Konzern, dem Motto: „All Business is local“ (Jedes Geschäft findet ausschließlich lokal statt). Dieter Zetsche zum Beispiel hat dies in den USA



Blick in die obere Intertankstruktur (L-ITS) für das HFM. Fotos: ArianeGroup.

damals perfektioniert und schreckte auch nicht davor zurück, sich selbst in der Werbung auf den Arm und damit dem teutonischen Ernst, der in den USA gar nicht gut kommt, den Wind aus den Image-Segeln zu nehmen. Umso lieber kaufen die Amerikaner dann ein Auto, das amerikanisch verkauft wird, aber eben wegen seiner urdeutschen DNA (German Engineering/German Quality) so herrlich Deutsch ist. Mit diesen Paradoxien der Kommunikation muss man umgehen und spielen können.

RC: *Einen nicht unwesentlichen Teil zum Ariane 6-Projekt tragen Mittelständler und Kleinunternehmen bei. Was ist der Grund, wie hoch ist dabei der Anteil von KMU aus Deutschland, und welche Regionen decken diese ab?*

Karl-Heinz Servos: Das stimmt. Weit über 200 deutsche KMUs sind quer durchs Land unmittelbar an der Entwicklung und Produktion der Ariane 6 beteiligt. Viele von ihnen kommen aus raumfahrtfremden Branchen. Das ermöglicht auf beiden Seiten erhebliche Wissenstransfers und bringt die jeweiligen Stärken von agilen Spezialisten und systemfähigen Unternehmen sinnvoll zusammen. Dieser im Vergleich zu den USA sehr dezentrale Ansatz birgt aber noch weitere Vorteile:

Erstens, im Gegensatz zu Kauflösungen auf dem internationalen Markt

sorgt das Ariane-Programm somit in der Tiefe und Breite unserer heimischen Wirtschaft für Wertschöpfung – von der Tüftlerstube bis zum Systemhaus. Zweitens, das Ariane-Programm eröffnet einer Vielzahl hochspezialisierter Zulieferer und „Hidden Champions“ Zugang zu einem vernetzten europäischen Markt, auf dem sie sich und ihre Fähigkeiten ins Schaufenster eines europäischen Prestigeprojektes stellen können. Und drittens, kann die deutsche Wirtschaft auf diese Weise flächendeckend und entlang der gesamten Wertschöpfungskette am Wachstumsmarkt Raumfahrt partizipieren, hochqualifizierte Arbeitsplätze generieren und branchenübergreifende Innovationen katalysieren.

RC: *Die Corona-bedingte Generalpause in Frankreich ist überstanden, Französisch-Guayana hängt da noch hinterran, erst schrittweise geht der Betrieb am Raumfahrtbahnhof Kourou auch wegen der Quarantäne-Pflicht für Einreisende wieder los. Welche Pläne haben Sie, den Erststart der Ariane 6 – wann auch immer der sein wird – auch als eine deutsche Erfolgsgeschichte zu feiern?*

Karl-Heinz Servos: Was die Details angeht, lassen Sie sich überraschen. Insgesamt können Sie aber sicher sein, das wir den Beginn der neuen Ära Ariane 6 in Deutschland, und hier

vor allem in Bremen, in Ottobrunn und Berlin mit allen Partnern und Freunden feiern werden.

RC: *Sie sind auch Chef von Eurockot. Seit 2018 hat es keinen Start mehr gegeben. Wie sieht die Zukunft dieses „Schwerter-zu-Pflugscharen“-Projektes von ArianeGroup mit den russischen Partnern aus?*

Karl-Heinz Servos: Raumfahrt ist ein Menschheitsprojekt und war schon immer von überragender internationaler Zusammenarbeit geprägt, wie sie sich nicht zuletzt auf der ISS manifestiert. Daher ist uns auch sehr daran gelegen, dass Eurockot schnell wieder starten und seinen wichtigen Anteil zur Raumfahrt beitragen kann.

RC: *Welche auch emotional geladenen Botschaften jenseits von rationalen Technikaspekten und Arbeitsplatzargumenten möchten Sie gerne mit ArianeGroup in Berlin und in den Regionen verbunden wissen?*

Karl-Heinz Servos: Die Raumfahrt steht vor einer echten Renaissance. Als Wegbereiter und Infrastruktur der Moderne birgt sie logistisch, wirtschaftlich und strategisch eines der größten Potenziale des 21. Jahrhunderts. Solche Megatrends werden unter Megaplayern entschieden. Europa hat alle Voraussetzungen an diesem Markt auch in Zukunft erfolgreich zu partizipieren, wenn wir europäisch denken, handeln und entscheiden. Darauf kommt es an. Denn der Wettbewerb ist längst nicht mehr national, nicht mehr kontinental, sondern international. Wir werden als Europäer nur gemeinsam im globalen Wettbewerb mit den USA, China oder Russland bestehen können. Für diesen konsolidierten europäischen Ansatz stehen wir als ArianeGroup seit über vier Jahrzehnten. Und er ist heute so aktuell wie damals.

RC: *ArianeGroup hat mit Arianespace eine äußerst wertvolle Marke übernommen, deren eigenständiger Auftritt in Markt und Öffentlichkeit nicht nur erfolgreich, sondern auch kartellrechtliche Bedingung der EU für die Übernahme der Anteilmehrheit war.*

Wie schätzen Sie die Synergien zwischen ArianeGroup und Arianespace ein?

Karl-Heinz Servos: ArianeGroup kennt die Technologie, Arianespace kennt den Markt. Wir als ArianeGroup profitieren erheblich davon, dass wir durch Arianespace die Anforderungen des Marktes, die Bedarfe unserer Kunden und damit die Technologieanforderungen von morgen genau verstehen.

Deshalb haben wir Ariane 6 auch gemeinsam mit den Kunden entwickelt – um eine vielseitige Rakete zu bauen, die optimal auf die zukünftigen Marktbedingungen zugeschnitten ist. Bereits vor ihrem Erststart haben wir eine große Anzahl von Starts unter Vertrag, davon knapp die Hälfte für kommerzielle Kunden. Das zeigt, wie groß das Vertrauen des Marktes in den Träger ist.

RC: *BDI-Chef Dieter Kempf sagte jüngst: „Nur 1 Prozent unserer Mitglieder machen Raumfahrt, aber die restlichen 99 Prozent hängen von ihr ab“. Womit geht das zentrale Raumtransportunternehmen Europas auf diese 99 Prozent zu, um den autonomen Raumtransport aktiv als eigenen Vorteil deutlich zu machen?*

Karl-Heinz Servos: In der Tat, rund 50 Jahre nach der Mondlandung ist der Mensch im Weltraum präsenter denn je – und umgekehrt: Nie zuvor war der Weltraum in unserem irdischen Alltag so allgegenwärtig. Raumfahrt ist heute essentieller Teil unserer kritischen Infrastruktur. Wir müssen daher für Leben, Sicherheit und Wohlstand auf der Erde jederzeit, unabhängig und selbstbestimmt entscheiden können, welcher Satellit wann und wohin gestartet wird. Sonst machen nicht nur andere das Geschäft, sondern bestimmen auch darüber, wann bei uns das Licht ausgeht. Der Verlust von Kommunikation, Navigation oder Erdbeobachtung – ob für unsere Sicherheit oder unseren digitalen Alltag, ob für die Bundeswehr oder den Ferienflieger – ist das Blackout-Szenario des 21. Jahrhunderts. Deshalb beginnt Europas Unabhängigkeit im Weltraum mit Europas Unabhängigkeit auf der Startrampe.

RC: *Ariane 6 soll bald Ariane 5 und Sojus ersetzen. Wie ist das vorstellbar, dass eine neue Trägerrakete, nämlich die Ariane 6, nun gleich zwei höchst unterschiedliche Raketen ersetzen soll?*

Karl-Heinz Servos: Ariane 6 wurde für einen dynamischen Satellitenmarkt und ein breites Missionsspektrum konzipiert – in gewisser Weise wie ein VW Golf: extrem vielseitig und flexibel. Von der modularen Boosterkonfiguration, über die wiederzündbare Oberstufe bis hin zu einer großen Bandbreite an Nutzlastoptionen können wir mit Ariane 6 alle denkbaren Missionen fliegen – von niedrigen bis erdfernen Orbits, von Nano- bis Großsatelliten, von Konstellationen bis Schwertransport, zum Mond und darüber hinaus. Zugleich lebt die unübertroffene Zuverlässigkeit ihrer Vorgängerin in Ariane 6 weiter. Zuverlässig, vielseitig, konkurrenzfähig: Das ist der Wesenskern der Ariane 6. Und wer weiß, vielleicht können wir in Zukunft sogar Europas astronautische Ambitionen im Weltraum verwirklichen. Das ist unsere Vision.

RC: *Vielen Dank für das Interview und weiterhin erfolgreiche Arbeit.*

Mit Karl-Heinz Servos sprachen Dr. Franz-Peter Spaunhorst und Ute Habricht.

Karl-Heinz Servos (62) stammt aus Düren und nach dem Studium der Physik (Kern- und Reaktortechnik) in Aachen/Jülich, das er als Diplom Ingenieur abschloss, führte ihn seine erste Aufgabe als Projektingenieur zu Kraftanlagen Heidelberg, wo er schwerpunktmäßig an kleineren innerdeutschen nukleartechnischen Aufgaben arbeitete, sowie an ein Nuklear-Labor in Indonesien. Schnell folgten weitere Stationen als Projektingenieur bei Brown, Boveri & Compagnie (BBC) und als Berater bei IFAB-Liedtke für BMW, DWK sowie VW. Internationale Akzente konnte er in seiner Karriere bereits von Anfang an setzen, neben Südostasien leitete er auch Projekte im Iran. Den finalen Einstieg in die Automobilindustrie vollzog Karl-Heinz Servos im Alter von 30 Jahren und sprang vom In-House Consultant zum anfänglichen Teamleiter in der Entwicklung.

Seine Stationen bei BMW führten über die Entwicklungs- und Einkaufsleitung in Japan, bis hin zum Leiter des Gesamtfahrzeugversuchs in England für die Rover Group (LR, Range Rover, Mini, etc.). Nach diesen interessanten Entwicklungs-Stationen in Japan und England, leitete er einen der größten Land Rover und Range Rover Händler in den Vereinigten Arabischen Emiraten (Dubai), bevor es ihn zurück nach Deutschland zur Audi AG (Ingolstadt) zog, wo er die Leitung des Programm Managements für

die „neuen“ Q-Modelle (Q5/Q7) übernahm. Nach der Markteinführung des neuen Q7, der eine intensive Anlaufphase im Produktionswerk Bratislava vorausging, wechselte er konzernintern zu Volkswagen und übernahm zuerst die Programm-Leitung der „großen Fahrzeuge“ bei VW (Touareg, Phaeton, etc.), bevor es ihn schließlich wieder nach Asien verschlug, wo er als VP die Leitung der Konzern-Qualitätssicherung für Asien-Pazifik mit Sitz in Peking übernahm.

Ende 2011 widmete er sich wieder der Programmarbeit bei der Mutter von Jaguar Land Rover – TATA Motors in Indien, wo er die Leitung des SUV-Bereiches übernahm und parallel in UK mit Land Rover die Grundlagen für die neu zu entwickelnde Defender Generation festlegte. Als Ergebnisse wurden in 2019 die neu entwickelten Tata-Harrier SUVs in den indischen Markt eingeführt und die neue Defender Generation ist ebenfalls seit kurzem im weltweiten Verkauf.

Der Sprung in die Raumfahrt erfolgte im Mai 2018, wo er als Chief Industrial Officer zur ArianeGroup wechselte. Im Februar 2020 dann nahm mit der Berufung in die Geschäftsführung der ArianeGroup diese bereits in der Automobilindustrie hoch erfolgreiche Karriere Kurs auf die Raumfahrt.