

Die Machtergreifung der Franzosen  
Bei EADS/Airbus hat des Dramas zweiter Akt begonnen

Memorandum N° 6/2006

Kurz nach seiner Ernennung zum Präsidenten von Airbus hatte Noel Forgeard einen quirligen französischen Spitzenbeamten, Philippe Delmas, zu seinem Strategiedirektor ernannt. Delmas war der französischen Öffentlichkeit u.a. durch kluge Bücher z.B. mit dem Titel "Die schöne Zukunft des Krieges"<sup>1</sup> schon ein wenig bekannt. Doch mit dem operativen Geschäft des Airbus wenig befasst, schien er genug Zeit zu haben, alsbald ein neues Werk vorzulegen. Sein Titel: "Über den nächsten Krieg gegen Deutschland"<sup>2</sup>. Das Buch ist ein Bestseller<sup>3</sup> und wurde dennoch nicht ins Deutsche übersetzt. Dies hat der deutschen Öffentlichkeit vorenthalten, wie schwach die Machtposition der deutschen Manager bei Airbus in Toulouse wirklich war. Denn es bleibt bezeichnend, dass in einem deutsch/französischen Gemeinschaftsunternehmen eine Leitungsperson, die das absolute Vertrauen des französischen Präsidenten hat, bellizistische Bücher in die Welt setzt. Die Anekdote beleuchtet, wie sich die real existierenden Machtverhältnisse bei Airbus, fern von der deutschen Öffentlichkeit und scheinbar ohne Interesse für Herrn Bischoff, unter Führung von Herrn Forgeard seit 1999 entwickelt haben.

Immerhin war Herr Delmas operativ harmlos, weil ausschließlich mit "strategischen Fragen" befasst<sup>4</sup>. Dies kann man von Herrn Gallois nicht sagen. Kaum ist er in Personalunion neben seinem Co-Präsidentenamt bei EADS zum unumschränkten Herrscher bei Airbus ernannt worden, schickt er sich an, auch die Nummer zwei zu bestimmen. Fabrice Brégier, bisher bereits unumschränkter Herrscher bei Eurocopter, soll die Machtposition von Gallois bei Airbus in Toulouse konsolidieren. Dies geschieht entgegen der Versprechung von Gallois, paritätisch im Verhältnis zu Deutschland vorzugehen, aber nicht zur Überraschung von Insidern. Und es zeigt, was für Franzosen auch in europäischen Großunternehmen ausschließlich gilt: Nicht das Verdienst, sondern die Staatsangehörigkeit.

Derweil schaut die deutsche Seite am Spielfeldrande zu. Sie ist – obwohl immer noch durch Daimler formal vertreten – durch die Aufsichtsratsfehleistungen von Manfred Bischoff vollständig diskreditiert. Wer jahrelang für sich die Ratio der Betriebswirtschaft in Anspruch nahm und es augenscheinlich unterlassen hat, die Airbus-Krise, von der Gallois sagt, es sei eine existentielle Krise, auch nur heraufdämmern zu sehen, kann keine Macht mehr für sich in Anspruch nehmen. Zwar protestiert die Daimler-Crew gegen die nahezu einseitige Bestellung von Brégier durch Gallois und bekommt auch einige Konzessionen. Aber der tüchtige EADS Finanzvorstand Hans Peter Ring, der sich um die Emission einer Wandelschuldverschreibung kümmert, um dem auch finanziell angeschlagenen Konzern die notwendige Liquidität zuzuführen, wird als Finanzchef bei Airbus bestenfalls Vetorechte, nicht aber Gestaltungsrechte ausüben können wird. Diese Position ist für die alles entscheidende Reorganisation der Standorte völlig unbedeutend. Ebenso gesichtswahrend darf die Ernennung von Lutz Bertling als Chef von Eurocopter angesehen werden. Denn Eurocopter wird zu 75% von französischen Aktionären gehalten. Bertling ist dort also ein CEO auf Abruf. Herr Enders sendet per Interview einen Willkommensgruß an die russischen Aktionäre von EADS. Diese Bekundungen stehen in striktem Gegensatz zu den Äußerungen von Herrn Zetsche. Doch was stellt Enders noch dar? Er repräsentiert knapp ein Drittel des EADS-Umsatzes und dies im Rüstungsbereich, wo die operativen Gesellschaften ohnehin überwiegend von Franzosen dominiert werden.

---

<sup>1</sup> Le Bel Avenir de la Guerre, Gallimard, Paris 1995.

<sup>2</sup> De la prochaine guerre avec l'Allemagne, Editions Odile Jacob, Paris 26.2.1999.

<sup>3</sup> Neuauflage 2006.

<sup>4</sup> Er ist mittlerweile wieder magistrat en disponibilité (Richter) im französischen Rechnungshof.

Auf der deutschen Seite sind also alle Gestaltungsrechte in einer Situation abhanden gekommen, in der über das Schicksal wichtiger Standorte entschieden wird. Dies gilt auch für die Findung einer neuen Aktionärsarchitektur. Herr Gallois fühlt sich ermächtigt, dem Chef der staatlichen Finmeccanica-Gruppe eine Offerte zu machen. In wessen Namen? Niemand weiß es. Aber er handelt gewiss im Einvernehmen mit dem Cabinet des Premierministers, das seit geraumer Zeit eine Allianz mit einem europäischen Rüstungsunternehmen in Staatseigentum präferiert.

Ist Deutschland damit lediglich zur Defensive übergegangen oder hat das Land vor dem Willen der Franzosen zur absoluten Macht bereits kapituliert? Die Stimmungslage in der Republik ist unterschiedlich: Von Finanzminister Steinbrück hört man die Bereitschaft des Bundes, ein Konsortium deutscher Banken anzuschließen, um den deutschen Standpunkt durch eine Minderheitsbeteiligung auf Niveau der Muttergesellschaft EADS zu konsolidieren. Warum in diesem Zusammenhang von Goldman Sachs die Rede ist, vermag man nicht nachzuvollziehen. Goldman Sachs hat nur ein Interesse: Transaktionen durchzuführen. Man schützt einen Hühnerstall nicht vor Wölfen, indem man den Wolf in den Hühnerstall hinein lässt. Aber scheinbar war Herr Steinbrück in seiner langen Beamtenkarriere („ich bin ein Mann der Exekutive“) mit den Praktiken des amerikanischen Investmenthauses wenig vertraut. Was soll eine Beteiligung, die vermittelt über private Banken mit Sicherheit geringer ausfallen würde als jener Anteil, den die Russen bereits offiziell haben und über dessen Höhe insgeheim gemunkelt wird.

Auch im Bundesverteidigungsministerium herrscht peinliches Schweigen: Statt Mahnungen an die französische Adresse aus dem Munde des Ministers müsste der Rüstungsstaatssekretär die Bereitschaft Deutschlands, die nächste Eurofightertranche abzunehmen, operationalisieren und als eine Option an den politischen Horizont zeichnen. Nichts dergleichen, denn die Beziehungen zwischen Dr. Eickenboom und Herrn Enders (sowie dem BDI) sind so eng, dass die deutsche Politik an dieser Stelle jegliche Manövrierfähigkeit verloren hat. Unerklärlich ist auch das Schweigen des Kanzleramtes. Was muss eigentlich passieren, damit die deutsche Bundeskanzlerin eine Angelegenheit, die in Deutschland über tausende von Arbeitsplätzen entscheidet, an sich zieht und dafür ein entsprechendes Koordinierungsgremium auf gesamtstaatliche Weise ernannt?

Was wäre zu tun? Womit könnte man beginnen?

Zunächst mit der Einsicht, dass die EADS – eine Holding mit unterschiedlichsten Aktivitäten aus dem Rüstungsbereich und einem eigenständigen Bereich der zivilen Raumfahrt - in der aktuellen Zusammensetzung nicht zukunftsfähig ist. Daher stellt sich nüchtern die Frage, welche Aktivitäten von der EADS abgekoppelt werden könnten und sollten, weil für ihre Existenz in den unterschiedlichen Mitgliedsländern eine unterschiedliche Sensibilität vorhanden ist. Gewiss sollte Deutschland mehr an der zivilen Luftfahrt liegen als an der Rüstungssparte. Für die Raumfahrt, die ganz wichtige technologische und zivile Komponenten hat, müsste angesichts des vorhandenen mittelständischen Potentials eine Auffanglösung angedacht werden.

EADS hat sich in den letzten Jahren zu einem Konglomerat mit Monopolcharakter in Deutschland entwickelt. Die ordnungspolitischen Folgen sind verheerend gewesen. Das

Unternehmen hat praktisch in allen Bereichen des Rüstungsgeschäfts seinen Firmennamen vermarktet, ohne immer auch über originäre Produkte und Dienstleistungen zu verfügen. So gibt es neben den klassischen Bereichen von EADS (Raumfahrt, militärische Luftfahrt, Helikopter, Lenkflugkörper) mittlerweile auch EADS-Systems und EADS-Services und so nimmt es kein Wunder, dass die EADS sich auch anschickt die Flugbereitschaft des Bundes zu organisieren. Muss das sein? Oder hätte man nicht die Flugbereitschaft getrost mittelständischen Anbietern anvertrauen können?

Das Konzept der EADS mit einer industriellen Arbeitsteilung in den unterschiedlichen Mitgliedsländern und einer umstrittenen, aber letztlich von allen getragenen Aufteilung der industriellen Wertschöpfung ist am Ende. Denn Gallois hat deutlich gemacht: Es wird innerhalb des EADS-Konzerns keine Zuliefererfunktionen mehr geben. Dies bedeutet das Aus für alle Standorte, die nicht Endmontagequalität haben. Gerade jetzt hat sich Spanien - mit deutscher Billigung jahrelang wie ein Außenseiter bei EADS behandelt - Hoffnung gemacht, die Endmontage des Militärtransporters A 400 M an seinen spanischen Standorten organisieren zu können. Diese Rechnung hat die spanische Regierung wohl ohne Herrn Gallois gemacht. Es kann dahinstehen, ob das industrielle Reorganisationskonzept von Gallois unabweisbar ist. Es hätte jedenfalls sehr viel früher vorgestellt werden müssen, um so das fein austarierte Interessengleichgewicht zwischen den beteiligten Ländern mit ihren unterschiedlichen Standorten zu berücksichtigen. Großbritannien meint, auch nachdem BAE als Aktionär bei Airbus ausgeschieden ist, die ca. 13.000 Arbeitsplätze durch eine Arbeitsplatzgarantie sichern zu können und gleichzeitig im Aufsichtsrat von Airbus präsent zu sein. Das Gegenteil wird der Fall sein: Man wird zwar die Flügelproduktion in Großbritannien behalten, weil deren Delozierung sehr viel teurer käme und Standorte von dieser Güte nicht einfach wachsen wie Blumen auf der Wiese. Aber von den EADS-Arbeitnehmern in Großbritannien werden bestenfalls 5.000 übrig bleiben. Ob die britische Regierung Aktionär ist oder im Aufsichtsrat präsent ist, wird daran nichts ändern. Dies sollte sich auch Herr Steinbrück genau anschauen.

Wenn der Bund weiter schläft, müssen die Länder ran. Weniger durch populistische Forderungen wie nach einem Aktionärsengagement des Bundes, sondern durch eine koordinierte Initiative zwischen allen Beteiligten, also den an Standorten interessierten Ländern. Es ist danach zu fragen, was noch zu retten ist und auf Dauer in Deutschland verbleiben kann. Dabei wird insbesondere darauf abzustellen sein, dass das langfristig unproblematische und florierende Geschäft im Bereich der zivilen Luftfahrt, aber auch in der Raumfahrt liegen wird. Wenn die Franzosen mit ihrem Rüstungswahn unbedingt darauf bestehen wollen, die Rüstungsbranche, die ohnehin nur formal von Herrn Enders geleitet wird, in wesentlichen Teilen zu übernehmen, dann sollte man jedenfalls hierüber nüchtern nachdenken. Kampffjets, Lenkflugkörper, Hubschrauber und Militärtransporter kann man überall in der Welt kaufen und manchmal ist taktische Bescheidenheit klüger als strategischer Ehrgeiz.

P.S. Der kurzfristige Chef von Airbus – Christian Streiff – hat eine neue Verwendung gefunden. Was lange dementiert wurde, ist jetzt offiziell: Streiff wird Chef von Peugeot.