

Ein Flugzeug mit Zündstoff

Die Krise bei EADS und Airbus im Spiegel der Presse

Gérard Foussier*

» Die Krise bei Airbus und EADS mobilisierte die französische wie die deutsche Presse. Kommentatoren, Politiker und Experten bemühten sich, die Gründe des  bels zu erhellen und suchten nach entsprechenden Lösungen: Eine öffentliche Diskussion, in der spezifische deutsch-französische Unterschiede deutlich zutage treten.

Drei Vorstandsvorsitzende in anderthalb Jahren sind eine ganze Menge: Im April 2005 verließ No l Forgeard das Unternehmen, nachdem er seine Amtszeit dem Machtkampf um die Co-Präsidentschaft bei EADS gewidmet hatte. Der ein Jahr lang am Ruder stehende Deutsche Gustav Humbert hatte unter den Nachwirkungen der Clearstream-Affäre und dem von seinem Vorgänger ausgelösten Skandal um die Vorzugsaktien (stock options) zu leiden. Christian Streiff wird im Juni 2006 sein Nachfolger, obwohl er streng genommen kein Luftfahrtexperte ist. Hinzu kommt die von Arnaud Lagardère und Daimler-Chrysler im April 2006 gemachte Ankündigung, dass 7,5 Prozent des Kapitals von EADS verkauft würden, während das britische Unternehmen BAE Systems 20 Prozent seiner Anteile an Airbus aufgibt.

In der Augustausgabe von *Dokumente* (4/2006) prangerte Jean-Marc Trouille nachdrücklich die Enttäuschungen des europäischen Konzerns an: „Wie glaubwürdig sind dann also auf der internationalen Bühne die privilegierten Beziehungen zwischen Franzosen und Deutschen, wenn sich die beiden Länder in grundlegenden Fragen zutiefst uneinig sind? Was soll man beispielsweise in China oder Indien über den europäischen Integrationsgeist denken, wenn die beiden führenden Wirtschaftsm chte der Gemeinschaft unfähig scheinen, gemeinsam ein so renommiertes Unternehmen wie Airbus zu führen?“

Die Zeit griff bereits in der Ausgabe vom 22. Juni die Krise wieder auf und stellte fest: „No l Forgeard wollte alleiniger EADS-Chef werden, der A 380 sollte das Symbol seines Erfolges sein“. Und tatsächlich war es dem Unternehmen gelungen, mehr Flugzeuge als sein Konkurrent Boeing zu verkaufen. Trotz der Anschläge vom September 2001 war die Produktion sogar gestiegen, bis der A 380 das Unternehmen dazu zwang, Tausende Ingenieure – die nun fehlen – nach Toulouse zu versetzen, um die Entwicklung des Riesenflugzeugs voranzutreiben. Sicher ist, dass Airbus mehr als ein Flugzeug am Tag liefert, während es vor zehn Jahren eines pro Woche, vor 30 Jahren eines pro Monat waren. Doch es einige machen sich Sorgen.

„Und wenn Airbus alles falsch machte?“ fragte Gérard Dupuy am 4. Oktober in *Libération*: „Es ist leichter, ein bahnbrechendes Flugzeug unter den Augen der Kameras und zum Klang patriotischer Blasmusik starten zu lassen, als es im Dickicht der industriellen und geschäftlichen Realitäten zu einer Landung zu bewegen“. Der A 380 ist derzeit der gr o te Kranke, doch kr nkeht, so bemerkt die Zeitung, die „gesamte Airbus-Familie“: „Der A 350 musste noch einmal ganz neu begonnen werden, der A 340 verkauft sich schlecht, und der A 320 altert“. *Libération* beklagt im übrigen eine allzu schwerfällige Geschäftsführung, „bei der die geringste Sorge um eine Schraube in eine Staatskrise zu münden droht“.

* Gérard Foussier ist Journalist und Chefredakteur der französischen Schwesterzeitschrift *Documents*. Übersetzung: Nicola Denis.

Ein Problem der Verkabelung ...

Den jüngsten Schwierigkeiten liegen indes keine Schrauben zugrunde, sondern die elektrischen Kabel, die für einen erneuten Verzug bei der Lieferung des Riesenflugzeugs A 380 verantwortlich waren. Als Tim Clark, Vorstandsvorsitzender des Luftfahrtunternehmens Emirates, Hauptkunde von Airbus, bekannt gibt, das erste Flugzeug werde erst im August 2008 ausgeliefert, sind sich alle darüber im Klaren, dass es sich hierbei um die dritte Verspätung in der Terminabsprache seit dem Frühjahr 2005 handelt, sprich um zwei Jahre Verzögerung verglichen mit den ursprünglichen Vorhersagen. Eine Verspätung, die Airbus mehrere Milliarden Euro kosten dürfte.

Die Schocktherapie nimmt während der am 3. Oktober abgehaltenen Aufsichtsratssitzung von EADS Gestalt an: Umstrukturierungen, Kosten- und Arbeitsplatzbeschränkung. Und eine erneute Verzögerung von einem Jahr für die Lieferung der ersten Flugzeuge. Die erste, an Singapur Airlines, wird erst im zweiten Halbjahr 2007 stattfinden. Erst 2008 dürfte die Situation sich mit 13 Lieferungen wieder erholen, 2009 sind 25, im Folgejahr 45 weitere Lieferungen zu erwarten.

Les Echos offenbart sogleich (am 3. Oktober), dass einige Aufsichtsratsmitglieder den Sanierungsplan, der insbesondere eine neue Aufgabenteilung zwischen den französischen und den deutschen Airbus-Standorten vorsieht, als zu radikal eingeschätzt hätten. Obwohl unterstrichen wird, dass das Unternehmen bisher „keine konkreten Pläne für die Schließung einer Fabrik habe“, macht sich in Toulouse wie auch in Hamburg Beunruhigung breit. *La Tribune* bestätigt noch am selben Tag, dass sich die Lieferungen des A 380 im kommenden Jahr auf zwei oder drei beschränken würden. „Der Marktführer im zivilen Flugzeugbau hat sich innerhalb weniger Monate durch Missmanagement und divenhafte Selbstüberschätzung zum Gespött der Branche gemacht“, schreibt *Die Welt*. Am 5. Oktober besteht Ernst August Ginten in den Spalten der Zeitung ausdrücklich darauf, dass das Flugzeug an sich in die-

„Die geringste Sorge um eine Schraube droht in eine Staatskrise zu münden.“

ser Angelegenheit unangreifbar bleibt: „Bislang hat keiner der Kunden das Riesenflugzeug abbestellt. Sie spekulieren stattdessen auf hohen Schadenersatz und überbrücken die Zeit bis zur Auslieferung“. Natürlich wissen die Luftfahrtgesellschaften, dass bei so großdimensionierten Projekten wie dem A 380 Verzögerungen vorkommen können. Boeing hatte mit seiner 747 das gleiche erlebt. Die Welt bekräftigt, es sei „vor diesem Hintergrund [...] allerdings absurd, die Aufteilung der Produktion zwischen Hamburg und Toulouse infrage zu stellen. Das würde alles noch komplizierter machen und kurzfristig sehr viel mehr kosten als einbringen“. Die *Frankfurter Rundschau* zitiert „deutsche Volksvertreter, die jetzt parteiübergreifend fordern, Härte zu zeigen und Paris klar zu machen, was – zumal unter Freunden – nicht geht“. Die deutsche Ablehnung einer Politik der Einmischung sei „in Ordnung, solange sich

bei Kooperationsprojekten alle daran halten“.

„Eine industrielle Katastrophe ohne gleichen“, schreibt Etienne Gernelle in *Le Point* vom 5. Oktober und lässt sich dazu hinreißen, den A 380

mit „einer Art Verdun oder Stalingrad, einem unantastbaren Symbol“ zu vergleichen. Christian Streiff, zu diesem Zeitpunkt seit knapp drei Monaten Vorstandsvorsitzender des Unternehmens, macht den Vorschlag, das Sparprogramm „Route 06“ seines Vorgängers Noël Forgeard durch den in der Presse vielfach erwähnten Sanierungsplan namens „Power 08“ zu ersetzen: „Wir werden unsere Fertigungslinien rationalisieren, um Redundanzen zu vermeiden und den Arbeitsablauf an den Produktionslinien von Hamburg und Toulouse zu beschleunigen“. Und er versäumt nicht den Hinweis darauf, dass alle 16 Standorte durchgekämmt werden sollen: „Die Regel ist einfach. Wenn wir nicht wettbewerbsfähig sind, gehen wir zur Zulieferung über.“

Die Schlagzeilen der Presse sind erbarmungslos: „Ein Desaster für den ganzen EADS-Konzern“ (*Die Zeit*), „Autopsie eines Desasters“ (*Le Point*), „Minus + Minus = Depression“ (*Süddeutsche Zeitung*), „Eine fliegende Gasfabrik“ (*Libération*), „Flügelhahmer Gigant“ (*Die Welt*), „Fehler

des Piloten“ (*La Tribune*), „EADS in der deutsch-französischen Falle“ (*Le Monde*), „Riskantes Manöver“ (*Die Welt*), „Krise im Rumpf“ (*Die Zeit*) ... Jeder steuert sein Wortspiel bei: „Y a-t-il un pilote dans l'avion?“ [der französische Titel für den Film „Die nackte Kanone“], „Ein flügelloses Flugzeug“, „Turbulenzen im Airbus-Himmel“, „Notlandung“ – die Liste ist noch lange nicht vollständig. Auch die Karikaturisten mischen sich ein: Im *Kölner Stadtanzeiger* versuchen Jacques Chirac und Angela Merkel, einen Drachen in Airbus-Form steigen zu lassen, wobei der Wind überaus ungünstig zu stehen scheint. In der Berliner *taz* stürzt ein Airbus auf das EADS-Gebäude und bewegt zwei Zeugen zu folgenden Kommentaren: „EADS sagt, die Airbus-Crew hätte einen Fehler gemacht“, meint der eine, woraufhin der andere entgegnet: „Und Airbus sagt, EADS sei total doof im Weg rumgestanden“. Mit ein paar Strichen und Wörtern ist alles gesagt. Denn wenn eine Zeichnung mehr aussagt als lange Reden, so erfasst die in sämtlichen Zeitungen abgedruckte Grafik, die das Airbus-Puzzle vom Cockpit über den Flugzeugrumpf bis hin zum Leitwerk, von Saint-Nazaire bis Broughton und von Bremen bis Cádiz zeigt, für sich allein schon die Vielschichtigkeit des Problems. Der grundsätzliche Airbus-Erfolg wird jedoch von der großen Mehrheit der Zeitungen anerkannt, die nicht immer nachvollziehen können, wie diese Krise durch ein Problem der elektrischen Kabel ausgelöst werden konnte. Tatsächlich beginnt an dieser Stelle der Unterschied zwischen den französischen und deutschen Kommentaren. Denn die berühmten Kabel stammen aus Hamburg. Und da es sich um 480 Kilometer Kabel handelt – doppelt so viel wie in der Boeing 747 – geht es um keine Kleinigkeit.

... und der Standorte

Am 1. Oktober skizziert *Le Journal du Dimanche* (das Lagardère gehört) die großen Linien des Sanierungsplans („Eine Medizinkeule“). Das Wochenmagazin *Le Point* (vom 5. Oktober) zitiert einen „gut gestellten Beobachter“, der den Deutschen vorwirft, nicht auf die neue Herstellungssoftware umgestiegen zu sein. In Anspielung auf

eine französische Fernseh-Quizshow gleichen Titels fügt dieser Fachmann hinzu: „Ils sont le maillon faible“ („Sie sind die Schwachstelle“).

Die Geschichte der elektrischen Kabel entfacht erneut die Debatte über die Schwächen eines Unternehmens, das „aus der Politik entstanden ist, und in dem zwischen den Gründungsnationen alles auf einen Kompromiss hinausläuft“. Das Unternehmen Airbus offenbart nach Einschätzung von *Libération* die Stigmata seiner Geburt: „Seine glänzenden Erfolge haben von seiner komplexen Struktur abgelenkt, die durch die Fusion mit EADS nur noch verschärft worden ist“.

Wenn die Chemie – oder aber, in Bezug auf die Kabel, die Elektrizität – nicht stimmt, kann sich naturgemäß der kleinste Fehltritt zu einer Katastrophe ausweiten. Beherzt meint *Le Point*, die Lösung des Problems gefunden zu haben: „Auch wenn es undenkbar scheint, sieht es doch so aus, als habe im vorliegenden Fall niemand gewagt, das Problem der Hamburger Fabrik anzusprechen, aus Angst, es könne als Angriff gegen Deutschland gedeutet werden“. Das Allheilmittel schien einleuchtend: Die berühmten elektrischen Kabel wanderten von Hamburg nach Toulouse, um Missverständnisse am Ende der Fertigung zu vermeiden; im Gegenzug würde der A 330 in Hamburg zusammengebaut, der A 380 – das Juwel der Airbus-Familie – in Toulouse, und die auf zehn deutsche und vier französische Standorte verteilten Tätigkeitsbereiche wären zusammengefasst. Ein Kinderspiel, das allerdings leichter zu formulieren, als zu verwirklichen ist. In der *Süddeutschen Zeitung* macht Marc Beise folgendes Eingeständnis: „Natürlich ist es irrsinnig und eben wieder nur den politischen Rücksichtnahmen geschuldet, dass die Flugzeuge in deutschen und französischen Standorten kreuz und quer zusammengebaut werden“ und fügt hinzu: „[...] die mögliche neue Strategie des Unternehmens, für jedes Werk einen Typ vorzusehen, klingt plausibel“. Hamburg jedoch, wo das einzige für das Unternehmen lukrative Flugzeug zusammengebaut werden könnte (der A 320), will auf das Riesenflugzeug nicht verzichten: „Aber eine Kehrtwende der Hamburger würde entlarven, dass der Ausbau des Airbus-Geländes an der Elbe, der den Staat so teuer gekommen ist und für das so viele Umweltaspekte

hintangestellt worden sind, für die Katz' war“. Auch *Die Welt* nimmt kein Blatt vor den Mund: „Die Franzosen könnten an ihrem Standort gar nicht die erforderliche Stückzahl des Riesenflugzeugs bauen, wenn die Produktion ab 2010 hochgefahren wird. Die geplanten vier Maschinen im Monat müssen auf die Standorte Toulouse und Hamburg verteilt werden, um überhaupt im Zeitplan bleiben zu können. Die insgesamt vier Lackier- und Montagehallen, die in Hamburg in Finkenwerder gebaut wurden, werden für die Produktion dringend gebraucht. Sie können nicht in ein oder zwei Jahren in Toulouse errichtet werden“. Man sollte sich hier ins Gedächtnis rufen, dass das Land Hamburg und Airbus immerhin 1,5 Milliarden Euro für die Aufarbeitung der Infrastruktur in Norddeutschland ausgegeben haben.

Für oder gegen eine staatliche Beteiligung?

„Armer Airbus“ titelt *Die Zeit* mit schalkhafter Doppeldeutigkeit. „Sparen muss sein – aber nicht nur auf deutsche Kosten“, so fasst es Götz Hamann in seiner Analyse zusammen: „Die Bundesregierung muss glaubhaft damit drohen, ebenfalls bei EADS einzusteigen. Das würde so manchen Kunden abschrecken, aber langfristig lässt sich wohl nicht anders erreichen, dass über deutsche Arbeitsplätze der Markt entscheidet – und nicht die französische Regierung“. In derselben Ausgabe trifft Klaus-Peter Schmid folgende Feststellung: „Airbus kann nur zu einem neuen Höhenflug ansetzen, wenn sich die Regierungen in Paris und Berlin zurückhalten. Das Unternehmen muss seine Probleme selbst lösen“.

In der *Süddeutschen Zeitung* vergleicht Marc Beise das Flugzeug mit der politischen Situation in Deutschland: „Der großen Koalition unter Angela Merkel ergeht es ähnlich wie dem Großflugzeug Airbus A380. Beide verkörpern ein neues Modell. Beide sind mit großen Erwartungen und einer Menge Vorschusslorbeeren gestartet. Dabei sind beide zunächst in große Höhen getragen worden. Heute befinden sie sich jedoch im Sinkflug“. Eines steht nach Ansicht des Leitartiklers

der Zeitung fest, der auf eine mögliche Beteiligung des Staates am Airbus-Kapital anspielt: „Wenn man ganz sicher das Chaos noch vergrößern möchte, dann wäre dies genau der richtige Schritt“.

Ab dem 5. Oktober spiegelt die auflagenstarke *Bild-Zeitung* die Reaktionen politischer Experten aus den Regierungsparteien der Berliner Koalition wieder. Sie prangern ausnahmslos die mögliche Verlegung der Montage-Einheiten von Hamburg nach Toulouse an: „Eine solche Verlegung könnte die deutsche Politik nicht widerstandslos hinnehmen“, unterstreicht beispielsweise der wirtschaftspolitische Sprecher der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, Laurenz Meyer, dem Wirtschaftsminister Michael Glos beipflichtet, während sein französischer Amtskollege Thierry Breton in Paris den Plan von Christian Streiff für „realistisch und glaubwürdig“ hält. Der Bürgermeister von Toulouse, Jean-Luc Moudenc, und sein Vorgänger Philippe Douste-Blazy, Präsident des Gemeindeverbandes (und Außenminister), vertreten ihrerseits den Standpunkt, dass „es unangebracht wäre, die stets für das Unternehmen eintretenden gewählten Volksvertreter durch die Presse informieren zu lassen“.

Jedenfalls kann der Streiff-Plan natürlich nicht auf die Unterstützung der Deutschen zählen, die „wie die Verrückten um ihren Anteil am A 380 gekämpft haben“ (*Libération*). Am 9. Oktober beschließen die Aktionäre von EADS (Lagardère, DaimlerChrysler und der französische Staat), Christian Streiff durch den Co-Vorstandsvorsitzenden von EADS, Louis Gallois, an der Spitze von Airbus abzulösen. Grégoire Biseau erinnert in *Libération* daran, dass Christian Streiff der Verfasser eines im Jahr 2000 veröffentlichten Romans mit dem Titel „Kriegsspiel“ ist, in dem der Held, ein Industrieller, sich am Steuer seines kleinen Flugzeuges den Tod gibt. Ein merkwürdiger Selbstmord. Der Patron wird verabschiedet, seine Ideen aber halten sich. Einsam am Ruder von Airbus steht von nun an ein französischer Pilot, was die Deutschen stets abgelehnt hatten. In *Le Monde* vom 12. Oktober besteht für Dominique Gallois kein Zweifel daran, dass „der nächste Schritt in der Abschaffung der zweiköpfigen Führung des Konzerns besteht. Das würde für EADS eine bahn-

brechende Revolution bedeuten, die es dazu zwingt, das historische deutsch-französische Gleichgewicht aufzugeben“.

In *La Tribune* betont Pascal Aubert die Leichtgläubigkeit („ein fataler Pilotenfehler“), mit der Christian Streiff davon ausgehe, dass Airbus „im Schutze der gegenwärtigen Krise ein ganz normales Unternehmen werden könne, das denselben Kriterien von Geschäftsführung und Führungsstil gehorche, wie sie in der großen Mehrzahl der Unternehmen herrschen“. Das vorgeschlagene Heilmittel war tauglich, wurde aber auf den falschen Kranken angewandt, denn „Airbus ist in erster Linie eine politische Schöpfung, die aus der Absicht zweier Länder geboren ist, sich mit einer zivilen Luftfahrtindustrie gegen das Risiko der amerikanischen Vorherrschaft abzusichern“. Nach seiner Kündigung wählt Christian Streiff den *Figaro* (10. Oktober) für seine Stellungnahme: „Airbus muss wieder an Bord seines eigenen Flugzeuges eingesetzt und nicht über EADS gesteuert werden“. Und – um nochmals Salz in die deutsch-französische Wunde zu streuen: „Die zweite Priorität besteht darin, die nationale Logik aufzugeben, die der Entscheidung von EADS vorangegangen ist“.

Der Walzer aus falschen oder halbweisen Informationen geht weiter: Am 10. Oktober sieht sich Airbus gezwungen, den Behauptungen der *Bild*-Zeitung, der europäische Hersteller wolle fünf Standorte in Niedersachsen und Baden-Württemberg aufgeben, ein Dementi entgegenzustellen. 6 600 Personen wären davon betroffen. Am selben Tag spricht der Berliner *Tagesspiegel* von einem „Geheimplan“ der deutschen Regierung und verurteilt vorzeitig den staatlichen Erwerb von EADS-Aktien. Louis Gallois schaltet sich auf Europe 1 ein, um den Stand der Dinge zu erläutern: Es wird „einen strukturell bedingten Beschäftigungsabbau geben, und man wird sich die Frage der Standorte stellen müssen“, sagt er ohne Umschweife und verspricht mehrere Monate Arbeit „in puncto Dialog und Balance“. Als er von den elektrischen Kabeln spricht, die für die Verzögerung der Lieferungen des A 380 verantwortlich sind, räumt der neue Vorstandsvorsitzende

zwar ein, dass „diese Kabel-Probleme sich eher in Hamburg befinden“, fügt aber unmittelbar hinzu: „Das ist kein französisches oder deutsches Problem, das ist ein Problem von Airbus“.

Angeichts dieser scheinbar ausweglosen Krise fordert Jörg Eigendorf am 11. Oktober in der *Welt* eindringlich eine staatliche Beteiligung am Kapital von EADS: „Die Unfähigkeit der Bundesregierung, ihre Interessen durchzusetzen, manifestiert sich vor allem in der französischen Dominanz bei EADS“. Nach Ansicht des Kommentators betrachtet Paris den Konzern seit langem als sein Unternehmen. Mit dem Abschied von Christian Streiff wirkt Thomas Enders, der deutsche Co-Vorstandsvorsitzende von EADS, gegenüber dem „Doppelpräsidenten“ Louis Gallois seiner Macht enthoben, selbst wenn er von nun an die Verantwortung für alle anderen Abteilungen von

EADS (Helikopter, Raumfahrt, Verteidigung) innehat. „Auch weil bis heute eine klare deutsche Strategie für Airbus fehlt, ist der Luftfahrtkonzern zu einem industriepolitischen Fiasko geworden“, schreibt *Die Welt*,

„Wir müssen wissen, was wir wollen und wie wir es erreichen können“. Die Zeitung bemerkt, dass Frankreich seinerseits klar umrissene Interessen verfolgt und auf diese Weise seinen Einfluss ausbaut, nicht nur bei Airbus.

„Der nächste Schritt ist die Abschaffung der zweiköpfigen Führung des Konzerns.“

Vergiftetes Klima

Der 7. Deutsch-Französische Ministerrat vom 12. Oktober wurde selbstverständlich von der Airbus-Krise beherrscht. Am Vortag teilte der Elysée-Palast mit, Paris wünsche von Seiten Deutschlands ein „langfristiges“ politisches Engagement in dieser Angelegenheit. Die Kanzlerin Angela Merkel besteht für ihren Teil darauf, keine Möglichkeit ausschließen zu wollen, um die Krise zu lösen. Doch eine Entscheidung ist weit und breit nicht in Sicht. Die deutsche Regierungschefin lässt durchblicken, dass sie zur Einbeziehung eines privaten Investors rate. Gleichzeitig verkündet der Hamburger Bürgermeister Ole von Beust, Berlin

werde die Anteile von Daimler-Chrysler zurückkaufen, die *Süddeutsche Zeitung* offenbart, dass der Vizekanzler Franz Müntefering eine zeitlich begrenzte staatliche Beteiligung befürwortet, und das *Handelsblatt* glaubt zu wissen, dass im Finanzministerium der Plan einer öffentlichen Finanzierung geprüft wird. Die *Financial Times Deutschland* wiederum spricht von einem Abkommen zugunsten einer Beteiligung über den Umweg der öffentlichen Bank KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau), eine insbesondere durch den Wirtschaftsminister Michael Glos heftig bestrittene Hypothese.

Angesichts dieser Informationsflut beunruhigen sich die Leitartikel. Die gegen eine staatliche Beteiligung eingestellte *Süddeutsche Zeitung* („ein fundamentaler Fehler“) klagt nicht ohne Ironie: „Welch eine verkehrte Welt: Der russische Präsident Wladimir Putin beschwört den Kapitalismus, seine westeuropäischen Kollegen aber entdecken die Planwirtschaft“. *Die Welt* widmet sich lieber ausführlich dem strategischen Einsatz: Solange Frankreich im Kapital des Herstellers präsent ist, „bleibt der Bundesregierung gar keine andere Wahl, als den deutschen Anteil selbst zu managen“. In der *Welt am Sonntag*, behauptet Ulrich Machold am 15. Oktober freiheraus: „Deutschland wird den 7,5 Prozent-Anteil an EADS übernehmen, den der DaimlerChrysler-Konzern demnächst verkaufen will. Nur das Wie und Wann mag ungeklärt sein“. Der Kommentator wünscht allerdings, dass es Berlin letztendlich gelingen möge, Paris zum Rückzug aus dem Kapital von EADS zu bewegen.

Im *Figaro* vom 13. Oktober lässt Yves de Kerdel die umstrittenen Angelegenheiten der letzten Monate Revue passieren, angefangen bei Alstom/Siemens bis zu Sanofi/Aventis über Hoechst/Rhône-Poulenc und Thyssen-Krupp/Arceleor: „Das deutsch-französische Paar hat in den Bereichen der europäischen Politik, der Geld- oder Außenpolitik weitaus härtere Durststrecken erlebt. Man muss allerdings zugeben, dass die zu einer Zusammenarbeit unfähigen Unternehmen aus beiden Ländern seit einigen Monaten das Dasein der französischen Politiker sowie der deutschen Kanzlerin vergiften“. Industrielle Probleme, Schwierig-

keiten im Management, Probleme mit dem Einsatz der Aktionäre und in der Lokalpolitik – „alles hat sich verquickt, um diese europäische Erfolgsgeschichte innerhalb weniger Wochen in ein industrielles und finanzielles Fiasko zu verwandeln“. Der Analytiker meint, drei Gründe für die Krise gefunden zu haben. Zunächst „verdächtigen die deutschen Industriellen ihre französischen Kollegen, nicht ebenso diszipliniert zu sein wie sie selbst“, ferner „sind es nicht die zweiköpfigen Strukturen oder die paritätischen Organisationen, die zur Verbesserung des Informationsflusses beitragen können, da jeder ganz im Gegenteil versucht, die Interessen seines eigenen Landes, seiner Fabriken und seiner Angestellten geltend zu machen“, schließlich „erlaubt der Kapitalismus weder die Aufsplitterung der Macht in einer [...] globalisierten Welt noch die politischen und paritätischen Konstruktionen zu einem Zeitpunkt, wo eine einfache Devisenschwankung eine schnelle Reaktion erforderlich machen kann, auf die Gefahr hin, Delokalisierungen am anderen Ende der Welt einzuleiten“.

Diese Analyse rundet verschiedene Interviews zu den kulturellen Unterschieden ab. Auf den Internetseiten von *Rencontres* unterstreicht Jochen Peter Breuer, Gründer der Unternehmensberatung JPB Consulting, dass innerhalb deutsch-französischer Gemeinschaftsprojekte „die Deutschen immer den Finanzchef stellen [wollen] und die Franzosen den Vorstandsvorsitzenden“, damit jeder glaube, das Unternehmen unter Kontrolle zu haben. In der *Welt* vom 13. Oktober vergleicht der Wirtschaftswissenschaftler Thomas Straubhaar die Zusammenarbeit bei EADS mit einer Pokerrunde: „Beim Poker spielt Erfahrung eine wichtige Rolle – und die Franzosen verfügen über wesentlich mehr Erfahrung auf europäischem Terrain und bei Staatsunternehmen“.

Marianne kann sich nur schlecht vorstellen, wie Airbus in Zukunft „dem amerikanischen Hersteller den Rang ablaufen könnte“. In ihrer Ausgabe vom 6. Oktober bekräftigt die Wochenzeitung: „Der Krieg des Himmels wird nicht stattfinden: Für das Jahr 2007 hat Boeing ihn bereits gewonnen ...“