

---

Reinhard Kuhlmann/Peter Zimmermann/Gerard Patot

## Die European Aeronautic, Defence and Space Company (EADS)

### Ein Modell der wirtschaftlichen und sozialen Integration in einem europäischen Luft- und Raumfahrtunternehmen

---



*Reinhard Kuhlmann, geb. 1946 in Rheine/Westf., Studium der Wirtschaftswissenschaften in Tübingen, war von 1989 bis 1996 Leiter der Abteilung Grundsatz beim Vorstand der IG Metall, von 1996 bis Juni 1999 stellv. Generalsekretär des Europäischen Metallgewerkschaftsbundes (EMB) und ist seitdem Generalsekretär des EMB.*



*Peter Zimmermann, geb. 1948, seit 1978 in der deutschen Luftfahrtindustrie in Bremen tätig, ist Vorsitzender der Konzernbetriebsräte der DASA und der Airbus Deutschland, stellv. Aufsichtsratsvorsitzender der DASA sowie Vorsitzender des Europäischen Betriebsrats der EADS und stellv. Vorsitzender des Europäischen Wirtschaftsausschusses.*



*Gérard Patot ist stellv. Vorsitzender des Zentralen Betriebsrates Eurocopter Frankreich und Co-Vorsitzender des Europäischen Betriebsrats der EADS.*

---

### Wirtschaftliche Integration und soziale Interessenvertretung

In der politischen Diskussion zur Zukunft der europäischen Integration stehen die gesamtwirtschaftlichen Voraussetzungen und Folgen ebenso wie politische Perspektiven im Vordergrund. Dies ist nur zu verständlich angesichts der Bedeutung der Binnenmarktintegration und seiner Vollendung durch die Einführung der europäischen Währung für das europäische Projekt. Die vergleichsweise schwach ausgeprägte politische Integration Europas wurde

besonders durch die Außen- und Sicherheitspolitik in der globalen Allianz gegen den Terror deutlich.

Die europäische Debatte hat dabei zweifellos eine Schlagsseite. Während wirtschaftliche und politische Argumente dominieren, ist der Stellenwert sozialer Interessen, insbesondere auch der Interessen der Beschäftigten, in der europäischen Diskussion kaum präsent. Dies liegt auch an der Schwerfälligkeit der sozialen Interessenvertretungssysteme und der Praxis der sozialen Ordnung auf nationaler Ebene.

Es liegt möglicherweise aber auch daran, dass vergleichsweise wenige Analysen und Studien in transnationalen Unternehmen durchgeführt wurden, die Pioniere und strukturbildende Elemente der europäischen Binnenmarktintegration sind.

Auch aus diesem Grund sollen am Beispiel des führenden europäischen Luft- und Raumfahrtunternehmens EADS die Strukturen und die Perspektiven sozialer Interessenvertretung als grenzüberschreitende Herausforderung in einem multinationalen europäischen Großkonzern mit Weltmarktperspektiven analysiert werden.

Dabei ist es für ein abschließendes Urteil über den Erfolg und die Einwirkung der Interessenvertretung durch die europäischen Gewerkschaften und den Europäischen Betriebsrat (EBR) zweifellos zu früh. Dennoch gibt der Prozess der Herausbildung des EBR der EADS im Rahmen europäischer grenzüberschreitender Gewerkschafts koordinierung parallel zur Konstituierung des EADS-Unternehmens und der Konstituierung des Unternehmens Airbus ein wichtiges zukunftsorientiertes Beispiel für die Verbindung wirtschaftlicher Integrationsprozesse und der Einführung sozialer Vertretungsstrukturen in grenzüberschreitender Perspektive.

Das Beispiel der EADS und ihres EBR zeigt, welche Bedeutung interkulturelle Unterschiede nicht nur in der Ausgangssituation, sondern auch im Prozess des Zusammenwachsens nach wie vor haben. Dies gilt besonders für das soziale Zusammenwachsen grenzüberschreitend integrierter Unternehmen. Die soziale Entwicklung unter den Bedingungen der fortwährenden nationalen Kulturunterschiede gilt inzwischen als einer der strategischen Erfolgsfaktoren für gelungene grenzüberschreitende Unternehmenszusammenführungen.

Die Luft- und Raumfahrtindustrie wird in vielen Ländern als Teil des nationalen Identität- und Autonomiebestrebens angesehen. Angesichts der faktischen Unmöglichkeit, beispielsweise ein Flugzeug wie den Airbus erfolgreich in nur einem Land zu produzieren, waren wichtige wirtschaftliche und technologische Gründe gegeben, den Erfolg durch grenzüberschreitende Unternehmenskooperation und letztlich durch die unternehmenspolitische Integration der Standorte aus den verschiedenen beteiligten Nationalstaaten zu sichern.

Die gleichzeitig positiven Wachstumsaussichten des Gesamtmarktes für Zivilflugzeuge schafften wichtige Bedingungen für eine soziale Integration und Interessenvertretung auf einem Wachstumspfad. Die Überzeugungskraft und die Verankerung der grenzüberschreitenden sozialen Interessenvertretung der EADS hat konsequenter Weise auch dazu beigetragen, dass die von der Unternehmensleitung nach den Terrorangriffen am 11. September 2001 für notwendig erachteten Korrekturen an Marktprognosen und Kapazitäten aus der Perspektive der Beschäftigten vergleichsweise moderat ausfielen.

Im Folgenden soll skizziert werden, wie sich die Luft- und Raumfahrtbranche in Europa entwickelt hat. Damit wird für die Entwicklung von Airbus auch im globalen Wettbewerb ein Rahmen aufgezeigt - ohne den Schock der Fusion von Boeing - McDonnell/Douglas wären sicherlich auch die europäischen Restrukturierungsinitiativen verzögert worden.

Der Prozess der Fusion selber kann aus Arbeitnehmersicht teilweise als widersprüchlich beschrieben werden. So ist einerseits die Holding der EADS in den Niederlanden mitbestimmungsfrei geblieben. Andererseits muss die Durchsetzung weitgehender Informations-, Konsultations- und Beteiligungsrechte auf der Ebene des EBR als Erfolg der Gewerkschaften und der betrieblichen Interessenvertretungen der beteiligten Länder gewertet werden.

Die zentralen Elemente des EBR bei der EADS haben unter den Perspektiven der grenzüberschreitenden sozialen Interessenvertretung, der sozialen Integration sowie der interkulturellen Kommunikation wichtige Pilot- und Vorbildfunktion. Sie bilden den Rahmen für die Wechselwirkung europäischer und globaler Unternehmensperspektiven mit nationaler Standortpolitik.

Dabei bleibt zu fragen, ob die europäische Integration wenn nicht zur Überwindung, so denn doch zur Relativierung nationalstaatlicher Standortpolitik geführt hat oder führen kann.

Abschließend werden im Rahmen einer Zwischenbilanz Erfolge und Zukunftsaufgaben so bilanziert, dass die spezifischen Anforderungen an soziale Interessenvertretung in einem grenzüberschreitenden europäischen Konzern mit globalen Marktperspektiven deutlich werden.

### **Die Luft- und Raumfahrtindustrie in Europa: nach der Konsolidierung**

Noch bis zum Ende der 1990er-Jahre war die europäische Luft- und Raumfahrtindustrie zersplittert. Einem fragmentierten Angebot auf Unternehmensseite stand eine fragmentierte Nachfrage nicht nur auf dem europäischen Markt, sondern auch auf den globalen Märkten gegenüber. Der Airbus und das Airbus-Konsortium in Toulouse waren bei der Überwindung dieser Fragmentierung auf Seiten der Industrie gewissermaßen der harte Kern der Neustrukturierung. Ohne die industriellen und sozialen Erfahrungen des Airbusprojektes als europäisches Projekt mit positiven nationalen Auswirkungen für alle Beteiligten wäre die EADS undenkbar.

Die Luft- und Raumfahrtindustrie war in den europäischen Nationalstaaten mit nennenswerter Luft- und Raumfahrtbranche teilweise so etwas wie ein nationales Prestigeprojekt. Sie wurde entsprechend gefördert, um sie gegenüber äußeren Einflüssen autonom und damit unter nationalem Einfluss halten zu können. Teilweise war sie in staatlichem Eigentum oder staatlich kontrolliert. Angesichts der Kostenexplosion für Luft- und Raumfahrtprodukte und -projekte und der immer spürbareren Begrenzung in den öffentlichen Budgets führte die vorgebliche nationale Autonomie in die Sackgasse der europaweiten Zersplitterung. National mehr oder weniger autonom, aber global nicht mehr wettbewerbsfähig - das war die Situation in der Luft- und Raumfahrtindustrie, die auch für die Interessenvertretungen gegen Ende der 1990er-Jahre galt.

In den Vereinigten Staaten von Amerika dagegen hatte auch die Bundesregierung in Washington mit sichtbarer Hand die Neuordnung und Konzentration der amerikanischen Luft- und Raumfahrtindustrie betrieben. Es kam in den Jahren vor 1998 zu einer drastischen Reduzierung der Zahl der Systemanbieter in den USA. Es bedurfte eines externen Schocks, um die europäischen Unternehmen und Regierungen das Fürchten zu lehren und ihren nationalstaatlichen Souveränitäts-Absolutismus in der Luft- und Raumfahrt weitgehend aufzuheben. Die Fusion von Boeing und McDonnell/Douglas im 1997 machte mit einem Schlag die

Gefahr einer weltweiten Vorherrschaft dieses amerikanischen Großkonzerns auf den globalen Flugzeugmärkten offenkundig.

Mit dem Zusammenschluss von Boeing und McDonnell/Douglas fusionierten Großkonzerne, die bereits vorher über teilweise dominierende Marktpositionen verfügt hatten. Staatliche Förderungen, die Integration von Marktpotenzial und Kapitalkraft sowie die Verbindung von ziviler und militärischer Produktion tragen zur starken Wettbewerbsposition des neuen Luft- und Raumfahrtgiganten bei. Die Integration der militärischen Flugzeugfertigung in den Gesamtkonzern minderte Risiken und eröffnete die Möglichkeit für beträchtliche Quersubventionen aus dem Verteidigungshaushalt der USA.

Die vorherrschenden Muster einer defensiven Restrukturierung in Europa dagegen führten zu dramatischen Beschäftigungsverlusten. Kostensenkungen und Kapazitätsanpassungen um nahezu jeden Preis führten zu schwer wiegenden Beschäftigungseinschnitten und Stilllegungen, zu Eingriffen in die Einkommen und die Sozialleistungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Aber spätestens mit der Großfusion von Boeing und McDonnell/Douglas wurde den Regierungen, den Unternehmen und auch den Arbeitnehmern sowie ihren Gewerkschaften klar: Nur eine europäische Konsolidierung und Integration können zu einer Industrie mit Zukunftspotenzialen führen - aber eben nur dann, wenn der Wille zu einer europäischen Integration dominiert, der nationalstaatliche Autonomiesehsüchte und -vorbehalte überwindet. So paradox es erscheint: nur die konsequente Europäisierung konnte die nationalen Standorte für Großprojekte der Luft- und Raumfahrtindustrie (wie z.B. den Airbus) retten.

Auf Arbeitnehmerseite hatte angesichts dieser Situation bereits der Luft- und Raumfahrt Ausschuss des Europäischen Metallgewerkschaftsbundes (EMB) in Sevilla 1997 die Herausbildung eines einheitlichen Luft- und Raumfahrtunternehmens gefordert. Dies war ein zugleich unerhörter und weitsichtiger Beschluss. Unerhört, weil dies vielfach auch als Tabubruch empfunden wurde, indem sich die Gewerkschaften klar zu einer europäischen Integrationsperspektive und damit zu einer Perspektive der Restrukturierung und des Wandels bekannten; weitsichtig, weil sie den Druck auf Regierung und Unternehmen erhöhten und sich zum Vorreiter einer zukunftsgerichteten Lösung machten. Dass dies in den nationalen Mitgliedsgewerkschaften zunächst teilweise auf Vorbehalte stieß, kann nicht verwundern.

Mit dem Airbuskonsortium hatten die Unternehmen Aerospatiale Matra S.A., DASA (DaimlerChrysler Aerospace AG), CASA (Construcciones Aeronáuticas SA) und BAE Systems (British Aerospace) bereits den Grundstein für ein europäisches Unternehmen gelegt. Aber die Airbus GIE (Groupe d'Intérêts Economiques) war eben ein Konsortium unabhängiger Unternehmen, letztlich eine Handelsgesellschaft. Die Produktions- und Kostenstrukturen und schließlich auch die Interessenvertretung blieben in der Autonomie der Gesellschaften und der nationalstaatlichen Regulative. Das Gerangel um die Bewertung von Anteilen, das Beharren auf Vetopositionen und die Dominanz von Vormachtbestrebungen verhinderten zunächst die Errichtung eines integrierten Unternehmens mit einheitlicher Produktions-, Kosten- und Personalverantwortung. Hatten die europäischen Metallgewerkschaften noch die Errichtung eines einheitlichen und integrierten europäischen Luft- und Raumfahrtunternehmens gefordert, so gingen die Entwicklungen den Weg einer differenzierten europäischen Konsolidierung. Die EADS wurde eben unter Ausschluss von British Aerospace System, von Aerospatiale Matra, DASA und CASA gemeinsam gegründet, nachdem verschiedene andere Konstellationen im Schachspiel um Machtpositionen nicht zu einem Erfolg geführt hatten.

BAE Systems entschied sich nach verschiedenen Kooperationsversuchen mit französischen und deutschen Partnern für eine britische Lösung der Konzentration und Restrukturierung, die auf eine enge Bindung im Rahmen gegenseitiger Beteiligungen mit der US-amerikanischen Luft- und Raumfahrtindustrie setzt.

Mit der EADS entsteht ein global handlungsfähiges Unternehmen, das sich im wesentlichen um den Airbus aufbaut, zugleich aber erhebliche Teile der Luft- und Raumfahrtindustrie unternehmenspolitisch integriert.

Einer der Konfliktpunkte bei der Gründung der EADS war die Rolle des Staates als Gesellschafter. Dafür sollte eine Struktur gefunden werden, die einerseits eine privatwirtschaftliche Führung des Unternehmens nicht beeinträchtigt, andererseits aber auch prinzipielle strategische Einflussmöglichkeiten des französischen Staates nicht völlig ausschließt.

Zugleich musste angesichts der nahezu gleich starken Partner aus Deutschland und Frankreich eine ebenso effektive wie ausbalancierte Führungsstruktur gefunden werden. Hier liegt eine der wesentlichen Aufgaben der kulturellen Integration der verschiedenen Unternehmen mit ihren Traditionen, die stark in der nationalstaatlichen Identität verwurzelt sind.

Und dies ist nicht allein ein Problem der Unternehmensstruktur, auch die Struktur der Interessenvertretung der Arbeitnehmer muss sich der Herausforderung stellen, nationale Hegemoniegelüste zu überwinden und zu vermeiden, eine balancierte Beteiligung sicherstellen und effiziente Strukturen schaffen.

Die Unternehmensgründung und die daran anknüpfende Restrukturierung konnten zumindest bis zum Einschnitt des 11. September 2001 von wachsenden Märkten ausgehen. Insbesondere die Nachfrage auf den Märkten der zivilen Luftfahrt zeichnete sich durch stabile und vergleichsweise hohe Wachstumsraten aus. Dennoch ist auch der Markt in der zivilen Luftfahrt zyklischen Schwankungen in den Wachstumsraten ausgesetzt. Eine Abschwächung der Wachstumsraten in den Jahren 2002/03 galt schon vor dem 11. September 2001 als sicher. Die EADS konnte aufgrund von starken Marktanteilsgewinnen bei Neubestellungen ein hohes Auftragspolster aufbauen, das starke Schwankungen in der Beschäftigung ausschließt oder zumindest mildert. Hier ist es eine zentrale unternehmensstrategische und interessenpolitische Aufgabe, die Strukturen so flexibel auszurichten, dass Beschäftigungseinbrüche bei den zyklischen Schwankungen der Nachfrage ausgeschlossen bleiben.

Nicht nur bei Produktion und Produkten, besonders bei Beschäftigung und Interessenvertretung spielen nationale Erwägungen nach wie vor eine wichtige Rolle. Zugleich ist die Europäisierung des EADS-Konzerns jedoch eine wichtige Voraussetzung des transversalen, die nationalstaatlichen Grenzen überschreitenden Kapazitäts- und Beschäftigungsansatzes. Ein europäisches Unternehmen ermöglicht es, die Lasten einer Kapazitäts- und Beschäftigungsanpassung europaweit zwischen den nationalen Standorten zu verteilen. Dies erfordert nicht nur eine starke europäische integrierende Unternehmensleitung, es bedarf auch einer starken europäisch integrierenden Interessenvertretung der Arbeitnehmer.

Dabei ist die Balance zwischen zivilen und militärischen Produkten im EADS-Konzern noch nicht gefunden. Besonders im Bereich der Wehrtechnik bereiten teilweise stagnierende, teilweise schrumpfende Märkte erhebliche Sorgen. Die zukünftige Entwicklung in den verschiedenen europäischen Ländern muss den neuen sicherheitspolitischen Realitäten Europas Rechnung tragen. Wachsende Investitionsanteile in den staatlichen Budgets und möglicherweise auch der Einstieg in die europäische Finanzierung gemeinsamer europäischer Projekte sind hierbei Rahmenbedingungen auch für den unternehmenspolitischen Erfolg für die EADS in diesem Bereich. Die späte Zusage der Bundesrepublik Deutschland zum Kauf des militärischen Langstreckentransporters A400M hat dieses zentrale europäische Integra-

tionsprojekt quasi in letzter Sekunde gerettet. Damit werden auch wesentliche industrielle Zukunftspotenziale der EADS gesichert.

Mit der Konstituierung der EADS und der Konsolidierung von BAE Systems sind zwei große Pole der europäischen Luft- und Raumfahrtindustrie geschaffen. Es bleibt offen, ob dies der (vorläufige) Abschluss der Restrukturierung ist oder ob weitere Schritte der Restrukturierung innerhalb Europas (auch unter dem Gesichtspunkt der Erweiterung der Europäischen Union) erkennbar sind. Dynamische Anstöße gehen auch von erweiterten Allianzen und Kooperationen mit der US-amerikanischen Luft- und Raumfahrtindustrie aus. Der Interessenvertretung im EADS-Konzern ist durchaus bewusst, dass Europa als Festung keine Zukunft hat. Aber für die wirtschaftlichen und sozialen Perspektiven von Kooperationen und Allianzen ist es von entscheidender Bedeutung, dass Partner auf gleicher Augenhöhe verhandeln oder handeln. Ansonsten wäre der Weg in die Abhängigkeit in Form zunehmender Fremdvergabe von Aufträgen vorgezeichnet.

Eines bleibt festzuhalten: Eine europäische, integrierte unternehmens- und interessenpolitische Struktur ist in der Luft- und Raumfahrtindustrie nur in der EADS verwirklicht. Hier hat ein Europäischer Betriebsrat, der in Struktur und Wirkung Zeichen setzt, Pionierarbeit zu leisten. Konflikte zwischen Standorten und Unternehmensbereichen, nationalstaatlichen Belangen und europäischen Erfordernissen, Bestandssicherung und Restrukturierungsinitiative müssen vom Europäischen Betriebsrat gemeinsam mit den europäischen Metallgewerkschaften gelöst werden.

### **Der Prozess der Fusion**

Nachdem die wirtschaftliche Entscheidung durch die Anteilseigner von DASA, Aerospatiale Matra und CASA (nicht zuletzt auch unter dem Einfluss politischer Institutionen aus Frankreich und Deutschland) im Grundsatz getroffen war, musste das Kunststück der Fusion sehr verschiedenartiger Einheiten gelingen.

Aerospatiale war wesentlich durch Staatseinfluss geprägt. Der französische Staat beharrte in der Fusion darauf, zumindest strategische Einflusschancen zu wahren. Die DASA war ein privatwirtschaftliches Unternehmen ohne öffentlichen oder staatlichen Anteilsbesitz. Im Rahmen der Rückführung des französischen Staatseinflusses gelang es, die EADS als grundsätzlich privatwirtschaftlich geführtes Unternehmen zu etablieren - und gleichzeitig dem französischen Staat zumindest mittelbar strategische Einflussnahme in dem rüstungswirtschaftlich tätigen Hightechtechnologieunternehmen zu gewährleisten.

Ein wesentlicher Streitpunkt bei der Gründung des neuen Unternehmens war die Rechtsgrundlage, auf welcher die EADS gegründet werden sollte. Das Unternehmen wurde weder nach deutschem noch nach französischem oder spanischem Gesetz gegründet, sondern als Holding nach holländischem Recht.

Anteilseignervertreter sowie auch Arbeitnehmervertreter aus Frankreich wie aus Deutschland hatten schon frühzeitig erklärt, dass sie das Statut einer Europäischen Aktiengesellschaft für eine vorteilhafte und akzeptable Form des Zusammenschlusses hielten. Zu diesem Zeitpunkt war das Europäische Unternehmensstatut aufgrund politischer Blockaden im Europäischen Rat noch nicht verfügbar. So entschieden die Anteilseigner, die Fusion mittels einer holländischen Holding zu vollziehen. Dies hatte aus Unternehmersicht nicht nur den Vorteil, weder deutsch noch französisch geprägt zu sein, es wurden zudem erhebliche steuerliche Vorteile realisiert - und das Entscheidungszentrum des Unternehmens EADS

bleibt mitbestimmungsfrei, weil im holländischen Holdingmodell eine Beteiligung von Arbeitnehmervertretern in den Entscheidungsstrukturen nicht vorgeschrieben ist. Damit werden strategische Unternehmensentscheidungen auf einer von den nationalen Instanzen getrennten europäischen Ebene gefällt, die für Arbeitnehmervertreter unzugänglich ist.

Insbesondere die IG Metall hat versucht, während des Fusionsprozesses auf dem Verhandlungswege eine Lösung zu finden, die das deutsche Mitbestimmungsmodell anwendbar macht. Jedoch haben es die Vorurteile gegen die Mitbestimmung, vor allem auf französischer Seite, den Aktionären, und zwar auch den deutschen, leicht gemacht, unter Verweis auf die kulturellen und institutionellen Unterschiede diese Forderung zurückzuweisen.

In allen nationalen Unternehmen der EADS, in Deutschland, Frankreich, Spanien und auch in Großbritannien, traten die jeweils nationalen Regelungen in Kraft. In Frankreich stellte sich die Frage der Beteiligung der Arbeitnehmervertreter in den Entscheidungsinstanzen anders. In den staatlichen Unternehmen (z.B. die Ex-Aerospatiale) hatten die Arbeitnehmervertreter im Verwaltungsrat nur ein konsultatives Stimmrecht. Die französischen Gewerkschaften hegen nicht den Wunsch einer Beteiligung an der Unternehmensführung, schließen aber auch nicht die Möglichkeit aus, auf einer Ebene präsent zu sein, auf der politische oder strategische Entscheidungen getroffen werden, die einen direkten Einfluss auf das Leben der Beschäftigten haben. Auf diese Weise sind sie zu einem sehr frühen Zeitpunkt informiert und können auf die Entscheidungen der Geschäftsleitung Einfluss nehmen.

Im Fall der Gründung der EADS und der Instanzen ihrer Arbeitnehmervertretungen wurde ein Kompromiss zwischen der deutschen und französischen Position gefunden, der die Schaffung eines Wirtschaftskomitees innerhalb des Europäischen Betriebsrates der EADS-HV vorsieht. Neben den spezifischen Aufgaben eines Wirtschaftskomitees nach deutscher Art, das der Information der Arbeitnehmer über strategische, wirtschaftliche und soziale Fakten des Unternehmens dient, hat es die Möglichkeit zum direktem Gespräch mit den Aktionären.

Die Verweigerung der Mitbestimmung für Arbeitnehmervertreter in der Holding durch die Anteilseignerseite schaffte dennoch für die Arbeitnehmer und die Gewerkschaften bei den EBR-Verhandlungen einen strategischen Startvorteil: Sie beförderte die Bereitschaft auf der Seite der Anteilseigner und des Unternehmens, einen Europäischen Betriebsrat zu akzeptieren, dessen ausgehandelte Informations- und Konsultationsrechte substanziell weit über die EBR-Direktive und die nationalen, insbesondere die holländischen gesetzlichen Regelungen hinausreichen.

### **Der Europäische Betriebsrat von EADS: Zeichen für eine zukunftsgerichtete Information, Konsultation und Verhandlung**

Die Bildung des Europäischen Betriebsrates verlief zügig. Ausschlaggebend war ein doppeltes Interesse. Auf der einen Seite war das Interesse der Belegschaften und der Arbeitnehmervertreter, quasi vom Gründungszeitpunkt des transnationalen Unternehmens an, die Informations- und Konsultationsrechte auf der zentralen Ebene des europäischen Konzerns wahrnehmen zu können. Auf der anderen Seite hatten die EADS-Anteilseigner und das Management das Interesse, den schwierigen Integrationsprozess nicht mit Konflikten im Bereich der sozialen Interessenvertretung zu belasten, sondern die legitimen Interessen in diesem europaweit agierenden Konzern aufzunehmen und zu integrieren.

Da auf Seiten des EMB bereits Vorarbeiten für einen Vereinbarungsentwurf zum Airbus-EBR von Arbeitnehmervertretern aus Frankreich, Deutschland, Spanien und Großbritannien geleistet worden waren, gelang es zügig, sich auf die Eckpunkte eines EADS-EBR zu verständigen.

Dabei waren durchaus nationale Sichtweisen und Traditionen zu überwinden, um zu einem wirklich integrierten Ansatz beim EBR zu kommen. In der Frage des Vorsitzes des EBR (Vertreter der Unternehmensleitung oder Arbeitnehmervertreter), der Rolle des beratenden Experten im EBR sowie der erweiterten Information/Konsultation/Verhandlung im Europäischen Betriebsrat/ Wirtschaftsausschuss waren die Unterschiede zwischen den französischen, den spanischen Gewerkschaften und der IG Metall durchaus gravierend. Eine Einigung wurde dadurch erschwert, dass im Verhandlungsprozess zumindest vereinzelt auch nationale Arbeitgeber- und Arbeitnehmerallianzen geschmiedet worden waren.

Aufgrund der nachhaltigen Einwirkung der Betriebsräte, von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat, von Betriebsräten und Mitgliedern im Verwaltungsrat in Frankreich konnte im EMB zügig eine tragfähige Verhandlungsbasis erarbeitet werden. Nach drei Verhandlungsrunden wurde das EBR-Abkommen am 23. Oktober 2000 abgeschlossen.

Das Abkommen hat herausragende Merkmale:

- Der EADS-EBR hat das Recht auf vier reguläre Sitzungen pro Jahr, davon zwei verpflichtend mit dem Vorstand der EADS.
- Der EADS-EBR bildet aus seiner Mitte einen Wirtschaftsausschuss mit dem Recht, die Vertreter des Executive Committee der EADS (Vorstand) zu konsultieren und zu beraten.
- Dem EADS-EBR gehört als Mitglied ein Vertreter des EMB an - ohne Stimmrecht.
- Der EADS-EBR hat das Recht, zwei Experten zu berufen.
- Der EADS-EBR hat das Recht, europäische Unter-Betriebsräte für die zentralen Unternehmensbereiche der EADS einzurichten, so z.B. für Airbus, Astrium und Eurocopter.
- Der EADS-EBR hat das Recht, nationale Betriebsräte für jeden Mitgliedsstaat, in dem zumindest zwei Gesellschaften des EADS-Konzern tätig sind, einzusetzen.
- Der EADS-EBR hat das Recht, bei besonderen Situationen direkt bei den Anteilseignern im Board of Directors auf der Ebene der Holding vorzutragen.

Auf dieser Grundlage wurde Peter Zimmermann (IG Metall, Vorsitzender des DASA-Konzernbetriebsrates) zum Vorsitzenden des EBR gewählt. Gérard Patot (Sekretär des Gruppenausschusses der Aéro-Matra und Mitglied der Gewerkschaft Force Ouvrière) wurde zum stellvertretenden Vorsitzenden des EBR und zum Vorsitzenden des Wirtschaftsausschusses bestimmt.

Damit wurde zum einen die Balance und Integration zwischen deutschen und französischen Arbeitnehmervertretern gewährleistet, andererseits aber auch der Tatsache Rechnung getragen, dass Force Ouvrière in Frankreich bei EADS die stärkste Organisation ist und gemeinsam mit der CFTC (Fédération Française des Travailleurs Chrétiens) und dem Vertreter der Organisation der technischen Führungskräfte (Confédération Française de l'Encadrement, CGC) die Mehrheit der französischen Delegierten im EBR stellt.

Dieses Abkommen setzt Zeichen zunächst durch die Durchsetzung eines Wirtschaftsausschusses mit garantierten Zugangsrechten zu den wirtschaftlichen Strategieinformationen. Zugleich hat der EBR das Recht auf Konsultation mit den Anteilseignern. Dies ist aus unternehmensstrategischer Sicht von besonderer Bedeutung. Die Integration des Europäischen Metallgewerkschaftsbundes verstärkt die europäisch integrierende Perspektive des EBR. Darüber hinaus dokumentiert die Arbeitsweise des EBR mit vier Vollsitzungen und weiteren



Sitzungen des Wirtschaftsausschusses eine Arbeitsstruktur, die eine effektive und kontinuierliche Arbeit ermöglicht.

### **Das Arbeitsprogramm des EBR: strategische Diskussion und Interessenvertretung**

Angesichts der divergierenden nationalen Voraussetzungen musste der Europäische Betriebsrat der EADS auf der Grundlage des Abkommens vom 23. Oktober 2000 geschaffen werden. Das Zusammenwachsen der Kulturen, Orientierungen und Perspektiven konnte im Rahmen eines klugen und zukunftsgerichteten Rechtsrahmens angegangen werden, wie er durch das EBR-Abkommen geschaffen ist. Von großer Bedeutung erwiesen sich die gemeinsamen Erfahrungen, die in den Vorläuferunternehmen, besonders bei Airbus, aber auch in der Branchenarbeit des Europäischen Metallgewerkschaftsbundes, gemeinsam gemacht worden waren.

Zudem konnten in der praktischen Arbeit die spezifischen Probleme gelöst werden, die aus den unterschiedlichen gewerkschaftlichen Strukturen in der Alltagsarbeit und in der Meinungsbildung erwachsen. Dabei war es für die Vertreter von Gewerkschaftspluralismus ebenso wie für die Vertreter des Einheitsgewerkschaftsgedankens eine wichtige Arbeitsgrundlage und Verständigung, dass jeweils nationale Mehrheiten zu respektieren sind und europäisch mit einer Stimme gesprochen werden muss.

Dieser Zwang zur Koordination und Integration von Interessenvertretungspositionen wird nach den Einbrüchen in der Luftfahrt nach den Terrorangriffen vom 11. September 2001 sowie ihren Auswirkungen auf die Luftfahrtindustrie hervorgehoben. Gerade wenn es darum geht, die Restrukturierung und Integration des Unternehmens nicht unter den Bedingungen wachsender Märkte zu realisieren, sondern unter den Bedingungen eines zumindest zeitweise schrumpfenden Marktes, werden auch unter Arbeitnehmersvertretern die Diskussionen um die Verteilung von Anpassungslasten härter.

Hatte sich der EBR in einer ersten Phase auf seine internen Arbeitsverfahren, die wichtigsten Struktur- und Personalentscheidungen sowie auf strategische Unternehmensperspektiven konzentriert, so bekommen konsequenterweise die sozialen Auswirkungen auf die Interessen der Beschäftigten eine hohe Priorität. Die Information und Konsultation sowie die Verdichtung einer europäischen Position zur Erfolgsbeteiligung für die Belegschaften als auch die Beteiligung an einem Ethikcode unter Einbeziehung von „Corporate Social Responsibility“, einer institutionalisierten, wenngleich freiwilligen sozialen Verantwortlichkeit des Unternehmens, sind hierfür Beispiele.

Die unternehmenspolitische Integration im Sinne des einheitlichen europäischen EADS-Unternehmens wird durch die Formulierung sachlicher Arbeitsziele gefördert. Damit werden keine Konflikte und Kontroversen ausgeschlossen. Sie erleichtern aber die Integration von divergierenden Interessen in ein europäisch integriertes Konzept. Erst somit kann die gemeinsame Position der Arbeitnehmer überhaupt wirkungsvoll gegenüber dem Unternehmen vertreten und durchgesetzt werden.

Zu diesen sachlichen Programmpunkten des EADS-EBR gehören insbesondere

- die beschäftigungspolitischen Perspektiven in quantitativer und qualitativer Hinsicht: die Entwicklungsoptionen, die Anpassungserfordernisse sowie Schutz- und Gestaltungskonzepte zur Zukunftssicherung für die Belegschaften;

- die Strategie des EADS- Unternehmens: die Balance zwischen zivilen und militärischen Geschäftsfeldern sowie die Sicherung und Weiterentwicklung der Wettbewerbsfähigkeit im Zusammenhang mit transatlantischen Kooperationen und weiteren europäischen Projekten, auch der EU-Erweiterung;
- die Schaffung und die Effektivierung eines aussagekräftigen und auf die Zukunft gerichteten Informationssystems des Unternehmens, das wirtschaftliche, soziale und finanzielle Daten als Grundlage für Information, Konsultation und die Beteiligung an Unternehmensentscheidungen ermöglicht;
- die Erfassung der in den einzelnen Ländern unterschiedlichen Arbeitsbedingungen in Schwerpunkten und ihre schrittweise Angleichung;
- die Ausgestaltung einer Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer in einem europäischen Rahmen, der die verschiedenen Regelungen auf nationaler Ebene europäisch integriert und zugleich verbessert;
- die Aushandlung von Verfahrens- und Beteiligungsregeln für den Prozess der Restrukturierung selber, um der Beschäftigung und den Arbeitnehmerrechten eine klare Zukunftsperspektive zu geben sowie
- die Beteiligung an einer industriepolitischen Debatte zu den Zukunftschancen der Luft- und Raumfahrt in Europa unter besonderer Berücksichtigung von Beschäftigungs- und Kompetenzentwicklung in diesem strategisch herausragenden Wirtschaftsbereich.

### **Der Europäische Betriebsrat von EADS im Spannungsfeld von nationaler Standortpolitik und europäischer Unternehmensperspektive**

Das Luft- und Raumfahrtunternehmen EADS operiert im Spannungsfeld globaler Markterfordernisse, europäischer Unternehmensperspektiven und den Aspekten nationaler Standortpolitik. In diesem Spannungsfeld muss sich auch eine europäisch orientierte Interessenvertretung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bewähren.

Die Märkte für Airbus haben die nationale Begrenzung längst überwunden. Es sind globale Märkte - hier muss Wettbewerbsfähigkeit unter den Gesichtspunkten der Technologie, der Qualität und der Kosten immer neu errungen werden. Das Unternehmen integriert Produktelemente aus unterschiedlichen nationalen Standorten und fügt sie in einem europäischen Produkt zusammen. Somit gibt es keine Bedingungen nationaler Alleingänge mehr. Dennoch sind Versuche, auch in den Alltagsentscheidungen immer wieder in eine national isolierte Sicht zurückzufallen, unübersehbar. So wird immer noch an dem Prinzip der deutsch-französischen Doppelspitze beim Vorstand der EADS festgehalten - als einer institutionellen Garantie, dass im Prozess des Zusammenwachsens keine der strategisch dominierenden Seiten ihre Interessen gegen den Partner durchsetzt. Die Berufung eines finnischen Personaldirektors in den Konzern von außerhalb der Luft- und Raumfahrtindustrie macht darüber hinaus den Willen deutlich, sich in der Personalpolitik an Kompetenz- und Leistungsgesichtspunkten zu orientieren.

Für die wirkliche Integration in ein europäisches Unternehmen sind die enge Ver- und Einbindung nationaler Standortpolitiken mit der europäischen Unternehmenspolitik unverzichtbar. Es sind Versuche erkennbar, sowohl auf der Seite von Geschäftsleitungen wie auch in einzelnen Produktsegmenten, vorrangig eine nationale Sicht zu praktizieren. Damit zeigt sich die Bedeutung der kulturellen Alltagsintegration für den Erfolg des EADS-Unter-

nehmens. Solange das Bewusstsein noch nicht überwunden ist, dass ein Land zu Lasten eines anderen Landes gewinnen könnte und dass daher Hegemonie ein erstrebenswertes Ziel wäre, ist die Integration noch nicht gelungen. In diesem Sinne befindet sich die EADS noch in einem fragilen Zwischenzustand, auf einem steinigen Weg, in dem gleichwohl die Fortschritte einer europäischen Identitätsbildung unübersehbar sind.

Wie das Unternehmen mit den Rückschlägen beim Auftragseingang nach den Terrorangriffen des 11. September umgeht, könnte zur Nagelprobe werden. Während Boeing Nachfrageeinbrüche mit drastischen Kapazitätsanpassungen und Entlassungen beantwortete und sich damit zugleich seiner strukturellen Überkapazitäten entledigte, ging das EADS-Management einen behutsameren und rationaleren Weg. Nach Konsultationen mit den Arbeitnehmervertretern wurden hektische Überreaktionen vermieden und die Orientierung an einem mittelfristigen Wachstums- und Entwicklungspfad bekräftigt. Entlassungen oder gar Standortschließungen wurden zunächst ausgeschlossen. Gleichzeitig sind nach Aussagen des Vorstandes der EADS vom Dezember 2001 Kurzarbeit und andere Instrumente sozialverträglicher Kapazitätsanpassungen unvermeidlich.

In der Bewältigung dieser strukturellen Anpassung, die die ohnehin erwartete zyklische Wachstumsabschwächung verstärkt, muss sich das EADS-Unternehmen bewähren. Nur auf dem Wege eines transversalen europäischen Investitions- und Beschäftigungsausgleichs im Rahmen einer klaren Fokussierung der Strategie auf die zukünftigen Wachstumsfelder kann dieses Unternehmen die doppelten Anforderungen aus externer Krise und internem Integrationsgebot erfolgreich bestehen.

### **Erfolge und Aufgaben: eine erste Zwischenbilanz**

Für eine tragfähige Bilanz der Arbeit des EADS-EBR ist es noch zu früh. Die Erfolge bei Verhandlung und Abschluss des EADS-EBR-Abkommens sowie bei der Konstituierung und den ersten Arbeitsschritten sind unübersehbar. Hier sind Zeichen gesetzt worden, die das EBR-Projekt auf europäischer Ebene grundsätzlich voran bringen.

Die harten Bewährungsproben stehen dem EADS-EBR noch bevor. Im Prozess des Zusammenwachsens und der europäischen Integration des Unternehmens muss der EBR gerade bei der weiteren Restrukturierung seine europäische Rolle wahrnehmen.

Es wäre unangemessen, den EBR nur als Informationsplattform für ausschließlich national orientierte Interessenpolitik zu betrachten. Dies scheitert aus Gründen der faktischen Europäisierung der Projekte und Produkte. Der EBR muss seinen Weg der Information, Konsultation und der Verhandlung europäischer Rahmenvorgaben konsequent weitergehen, was erhebliche Bereitschaft zur Aufarbeitung und zur Integration von Interessenkonflikten voraussetzt. Nur so kann eine Verhandlungsposition der Arbeitnehmer entstehen, die gegenüber dem Unternehmen konfliktfähig und durchsetzungsmächtig ist. Dies wiederum wird nur möglich sein, wenn die Politik des Europäischen Betriebsrates in einer dynamischen Gewerkschaftsbewegung verwurzelt ist, die über die Grenzen des Unternehmens hinausreicht.

Für den EBR verschärfen sich die Rahmenbedingungen seiner Arbeit. Die innere Integration des Unternehmens ist auch unter verdienstvoller Beteiligung des EBR auf dem Weg, aber überhaupt noch nicht abgeschlossen. Die Abschwächung der Wachstumsraten haben die Marktbedingungen und damit auch Absatz und Produktion verschlechtert. Hinzu kommt der strukturelle Einbruch nach dem 11. September 2001, der weitere Markteinbußen nach

sich zieht. Gleichzeitig verstärkt sich der Druck für ein neues Gleichgewicht zwischen ziviler und militärischer Fertigung. Im Bereich der militärischen Fertigung werden neue Schwerpunkte gesetzt, neue Allianzen geschmiedet, neue Wachstumsfelder anvisiert. Dies ist mit weiteren Restrukturierungsmaßnahmen verbunden.

Der Druck auf den zivilen Märkten wächst, der Druck auf den militärischen Märkten bleibt bestehen - hierbei wird europaweit großer Anpassungsdruck für Kapazitäten und Produktion erzeugt. Das ist die eigentliche Bewährungsprobe des EBR, durch Information und Konsultation und - gemeinsam mit den Gewerkschaften und dem EMB - durch Verhandlungen zur Sicherung und zum Aufbau der Beschäftigung beizutragen.

Dabei ist vorrangig ein industriepolitisch-strategisches Engagement gefordert. Zur gleichen Zeit müssen aber auch die Interessen derer vertreten werden, die wesentlich zum Aufbau der EADS und ihrer Gründungsunternehmen beigetragen haben. Die Verstetigung der Beschäftigungsentwicklung auf einem hohen Niveau von Qualifikationen und Kompetenzen wird ebenfalls zu einer zentralen Bewährungsprobe des EBR in dem global agierenden europäischen Luft- und Raumfahrtunternehmen EADS.