

Steigflug

Sonderbeilage:
Die A380 erwacht zum Leben

Das Unternehmen im Jahr 2004

**Brief der Chairmen
des Board of Directors**



**Die EADS – eine
gute Investition**



Die Märkte der EADS



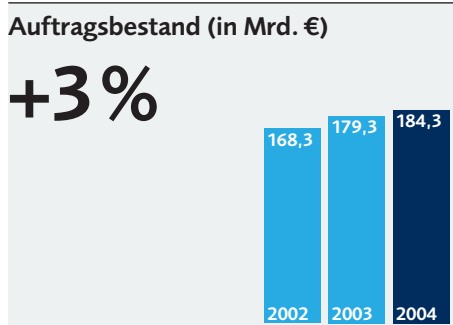
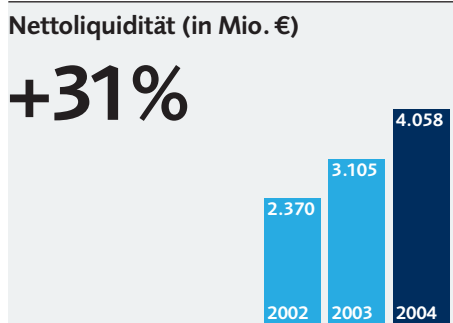
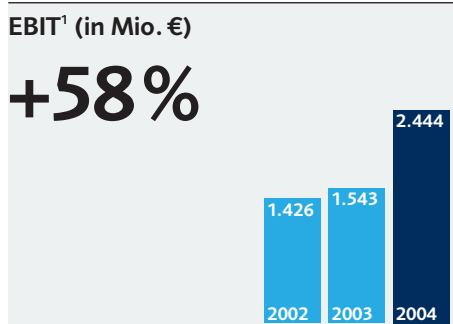
**Die A380 erwacht
zum Leben**



The step beyond

Die EADS ist ein weltweit führendes Unternehmen und Motor des Wandels in der Luftfahrt-, Raumfahrt- und Verteidigungsindustrie. Hier stehen wir für **Verlässlichkeit, Ausgewogenheit, Globalität und Wachstum.**

Kennzahlen 2004



Prozentwerte beziehen sich in allen Diagrammen dieses Geschäftsberichts auf Veränderungen von 2003 zu 2004

EADS-Konzern

		2004	2003	2002
Umsatz	in Mio. €	31.761	30.133	29.901
EBIT ¹ (Gewinn vor Zinsen und Steuern)	in Mio. €	2.444	1.543	1.426
EBIT ¹ -Marge	in %	7,7	5,1	4,8
Konzernergebnis ²	in Mio. €	1.030	644	212
Ergebnis je Aktie ²	in €	1,29	0,80	0,26
Dividende je Aktie	in €	0,50 ³	0,40	0,30
Nettoliquidität	in Mio. €	4.058	3.105	2.370
Auftragszugang	in Mio. €	44.117	61.150	31.009
Auftragsbestand	in Mio. €	184.288	179.280	168.339
Beschäftigte (Anzahl der Mitarbeiter)		110.662	109.135	103.967

¹ Falls nicht anders vermerkt, werden in diesem Geschäftsbericht die EBIT-Zahlen vor Goodwill-Abschreibungen und außerordentlichen Posten angegeben

² Gemäß IFRS3 von 2004 (regelmäßige Goodwill-Abschreibungen entfallen); Neuausweis der Zahlen für 2003 und 2002 für den Vergleich mit 2004

³ Wird der Ordentlichen Hauptversammlung am 11. Mai 2005 vorgeschlagen

EADS-Geschäftsbereiche

		2004	2003	2002
Airbus⁴				
Umsatz	in Mio. €	20.224	19.048	19.512
Auftragsbestand	in Mio. €	136.022	141.836	140.996
Auftragsbestand/jährliche Flugzeugauslieferungen	in Jahren	4,7	4,8	5,0
Militärische Transportflugzeuge				
Umsatz	in Mio. €	1.304	934	524
Auftragsbestand	in Mio. €	19.897	20.007	633
Auftragsbestand/Umsatz	in Jahren	15,3	21,4	1,2
Luftfahrt⁵				
Umsatz	in Mio. €	3.876	3.803	3.834
Auftragsbestand	in Mio. €	10.171	9.818	10.162
Auftragsbestand/Umsatz	in Jahren	2,6	2,6	2,7
Verteidigungs- und Sicherheitssysteme⁵				
Umsatz	in Mio. €	5.385	5.165	4.770
Auftragsbestand	in Mio. €	17.276	14.283	13.406
Auftragsbestand/Umsatz	in Jahren	3,2	2,8	2,8
Raumfahrt⁶				
Umsatz	in Mio. €	2.592	2.424	2.216
Auftragsbestand	in Mio. €	11.311	7.888	3.895
Auftragsbestand/Umsatz	in Jahren	4,4	3,3	1,8


⁴ Dieser Geschäftsbericht weist den Auftragszugang und Auftragsbestand nach Listenpreisen aus

⁵ In diesem Geschäftsbericht werden analog zur 2003 eingeführten neuen Struktur der Geschäftsbereiche Luftfahrt sowie Verteidigungs- und Sicherheitssysteme deren Zahlen für 2002 angepasst


⁶ EADS Astrium für das Gesamtjahr 2003 zu 100% berücksichtigt (Gesamtjahr 2002: 75 Prozent)

Inhalt

5		Brief der Chairmen des Board of Directors Die Erholung am Luftfahrtmarkt und die Erfolge bei der Umsetzung unserer Strategie im Geschäftsbereich Raumfahrt führten 2004 zu äußerst erfreulichen Ergebnissen.
---	--	--

8		Die EADS – eine gute Investition Wer in EADS-Aktien investiert, erwirbt Anteil eines globalen Unternehmens, führend in den Wachstumsmärkten der Luftfahrt-, Raumfahrt- und Verteidigungsindustrie.
---	--	--


26		Die CEOs ziehen Bilanz Ein historisches Jahr für die EADS.
----	---	--

30		Die EADS auf einen Blick Das Unternehmen hält weltweit Spitzenpositionen in den Bereichen Zivil- luftfahrt, Verteidigung, Innere Sicherheit und Raumfahrt.
----	--	--


34		Die Märkte der EADS Während sich der Luftfahrtmarkt erholt und das Verteidigungsgeschäft wächst, sorgen der hohe Ölpreis, ein schwacher US-Dollar und knappe Verteidigungsbudgets nach wie vor für Unsicherheit.
----	--	--

40	Aus den Geschäftsbereichen
40	Airbus
44	Militärische Transportflugzeuge
46	Luftfahrt
48	Verteidigungs- und Sicherheitssysteme
50	Raumfahrt

52	Übergreifende Aktivitäten
52	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
54	Einkauf
56	Forschung und Technologie

58		Geschäftsstruktur Die EADS hat fünf Geschäftsbereiche; diese sind exakt auf die Bedürfnisse ihrer Kunden zugeschnitten.
----	--	---

60	Executive Committee
62	Corporate Governance

64		<p>Verantwortung in der Gesellschaft Mit neuen Verhaltensrichtlinien und einem einheitlichen Berichtswesen kann die EADS künftig noch mehr Verantwortung in der Gesellschaft übernehmen.</p>
-----------	---	--

68		<p>Die EADS-Aktie im Jahr 2004 Glossar Adressen</p>
69		
71		

73		<p>Die A380 erwacht zum Leben Fallstudie einer unabhängigen Wirtschaftshochschule über die A380: Idee und Konzept – Kundenbedürfnisse – Innovationen.</p>
-----------	--	---

81	Finanzkalender 2005
-----------	----------------------------

Der vollständige EADS-Geschäftsbericht für 2004 umfasst drei Dokumente:



Das Unternehmen im Jahr 2004 (1)



Finanzbericht und Corporate Governance 2004 (2)



Geschäftsverlauf und rechtliche Struktur 2004 (3) (auf Anfrage)



Die Online-Version des EADS-Geschäftsberichts 2004 ist unter www.eads.com in der Rubrik „Investor Relations“ abrufbar.



Links:
Manfred Bischoff
Chairman

Rechts:
Arnaud Lagardère
Chairman

Brief der Chairmen

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre der EADS,

Ihr Konzern kann für 2004 überaus erfreuliche Ergebnisse berichten. Damit wurden die gesetzten Ziele erneut übertroffen, und das langjährige Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unseres multinationalen Unternehmens wurde belohnt.

Anhaltender Erfolg

Das EBIT der EADS stieg sprunghaft von € 1,543 Milliarden im Jahr 2003 auf € 2,444 Milliarden für 2004, und die Liquidität war mit € 4,1 Milliarden Ende 2004 deutlich positiv. Der Auftragsbestand erreichte zum Jahresende ein neues Rekordniveau von € 184 Milliarden, wovon € 135 Milliarden aus dem zivilen und € 49 Milliarden aus dem Verteidigungsgeschäft stammen.

Diese Leistungen gehen in erster Linie auf den Erfolg von Airbus am wieder erstarkenden Markt für zivile Luftfahrt zurück. Gemessen an ausgelieferten Flugzeugen übertraf Airbus seinen Wettbewerber Boeing das zweite Jahr in Folge, beim Auftragszugang sogar zum vierten Mal in Folge. Zum Wachstum von Umsatz und Auftragszugang trugen zudem das EADS-Verteidigungsgeschäft sowie der beachtliche Turnaround im Geschäftsbereich Raumfahrt bei, dem eine gründliche Restrukturierung vorausgegangen war.

Der Kursverlauf der EADS-Aktie spiegelte diese Entwicklung wider: Die Notierung ließ Branchen- und Marktindizes klar hinter sich.

Zuversicht und Entschlossenheit sind Wesensmerkmale der EADS. Sie basieren auf ihren motivierten Mitarbeitern, ihren wegweisenden Produkten und der weltweiten Präsenz des Unternehmens. Mehr als 100.000 Menschen arbeiten weltweit für die EADS.



Unsere strategischen Ziele

- Die Wettbewerbsposition der EADS durch ein erweitertes Produktportfolio stärken.
- Einen globalen Industriekonzern schaffen durch Ausbau unserer Präsenz vor Ort in Asien, den USA und Russland.
- Ganzheitliche System- und Dienstleistungslösungen für Streitkräfte und Sicherheitsbehörden anbieten.
- Den Fokus auf Innovation und Technologie richten.

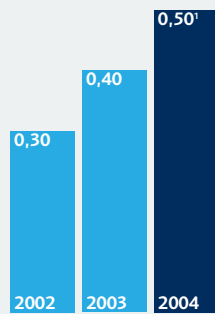
Sie alle sind höchster Qualität verpflichtet. Unser herausragendes Produktportfolio setzt Maßstäbe in Luftfahrt, Raumfahrt und Verteidigung. Gerade in den Jahren des Abschwungs am Markt für zivile Luftfahrt hat sich unser Konzern als widerstandsfähig erwiesen und sich im globalen Wettbewerb behauptet.

Derzeit erholt sich die Konjunktur am Markt für zivile Luftfahrt, und es ist an der Zeit, die Früchte des tief greifenden Reform- und Integrationsprozesses der vergangenen fünf Jahre zu ernten. Im gleichen Zeitraum hat das Board of Directors die Weichen dafür gestellt, die führende Position unseres zivilen Luftfahrtgeschäfts auch bei anhaltend hohem Wettbewerbsdruck und ungünstiger Wechselkursentwicklung zu sichern. Im Raumfahrt- und Verteidigungsgeschäft erfüllen unsere Produktpalette und die effizienten, grenzüberschreitenden Strukturen die veränderten Anforderungen der Gegenwart.

Dividende je Aktie (in €) (brutto)

+25%

Nach Jahren des konjunkturellen Abschwungs begann 2004 für die EADS eine neue Wachstumsphase. Die vorgeschlagene Dividendenerhöhung für das Geschäftsjahr 2004 spiegelt den guten Zustand der EADS und ihre Zuversicht wider.



¹ Wird der Ordentlichen Hauptversammlung am 11. Mai 2005 vorgeschlagen

Der Zukunft der EADS sehen wir sehr zuversichtlich entgegen, insbesondere mit Blick auf unser Produktportfolio, die positive Marktentwicklung, unseren hohen Auftragsbestand sowie die Spitzentechnologie und das kompetente Management. In Anerkennung der Leistungen im Geschäftsjahr 2004 und des aktuellen Ausblicks schlägt das Board of Directors eine erhöhte Dividende von €0,50 vor, gegenüber €0,40 im Vorjahr. Wir bedanken uns für Ihre Treue, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, die Sie uns über Jahre hinweg gehalten haben – der turbulenten geopolitischen und konjunkturellen Lage zum Trotz. Auch dies ist Ausdruck der soliden Finanzlage und der guten Perspektiven für die kommenden Jahre.

Fünf Jahre nach Gründung der EADS und mit einem Unternehmen, das auf den Weltmärkten präsent ist, schlagen wir heute ein neues Kapitel auf. Den beiden CEOs Philippe Camus und Rainer Hertrich, die uns durch die schwierigen Zeiten der Startphase geführt haben, gebührt unsere tiefe und ehrliche Anerkennung für ihr Engagement, ihre Führungsstärke und die erfolgreiche Umsetzung der vom Board of Directors festgelegten strategischen Ziele. Durch ihre hervorragende Arbeit haben sie ein einzigartiges internationales Vorbild für die Luft- und Raumfahrtindustrie geschaffen und die Schlagkraft unseres Unternehmens unter Beweis gestellt.

Danke, Philippe Camus und Rainer Hertrich!

Im Anschluss an die EADS-Gründungsphase kommt nun eine Zeit neuer Chancen und neuer Aufgaben. Angesichts teils expandierender, teils stagnierender Märkte und eines harten Wettbewerbs muss sich die EADS auf ihr nachhaltiges Wachstum konzentrieren. In der bevorstehenden Konsolidierung der Luftfahrt-, Raumfahrt- und Verteidigungsbranche müssen wir der EADS in allen Geschäftsfeldern eine starke Position sichern.

Der Zukunft der EADS sehen wir sehr zuversichtlich entgegen, insbesondere mit Blick auf unser Produktportfolio, die positive Marktentwicklung, unseren hohen Auftragsbestand sowie die Spitzentechnologie und das kompetente Management.

Eine Strategie auf Basis unserer Führungsstärke

Für die Zukunft hat das Board of Directors im Jahr 2004 eine Strategie entworfen, die unsere bewährten Stärken von heute und die Herausforderungen von morgen zusammenbringt. Dafür wird unsere bisherige Strategie präzisiert und weiterentwickelt – ohne jedoch das Leitprinzip der Wertschöpfung aus den Augen zu verlieren. Wir vertrauen dabei voll und ganz auf das neue Führungsteam. Und das Ziel für die EADS ist klar: das weltweit führende Luftfahrt-, Raumfahrt- und Verteidigungsunternehmen zu werden.

Die vier Eckpunkte unserer Strategie sind:

- Die Wettbewerbsposition der EADS stärken: Airbus, Eurocopter, MBDA/LFK und EADS SPACE Transportation sind bereits heute führend in ihren Märkten, während andere Geschäftsfelder diese Position noch anstreben. Wo wir die Nummer 1 sind, wollen wir den Vorsprung ausbauen; wo noch Potenzial nach oben ist, wollen wir es nutzen.
- Die globale Präsenz ausbauen: In Asien, den USA und Russland werden wir unsere Aktivitäten verstärken. 2004 haben wir unser internationales Profil geschärft: Wir haben uns von einem europäischen Exporteur zu einem echten Global Player entwickelt. Durch Investitionen, Übernahmen und Programmpartnerschaften ist die EADS weltweit präsent. Damit wollen wir unsere technologischen Fähigkeiten erweitern, Kostenvorteile nutzen und die natürliche Wechselkursicherung erhöhen.
- Ganzheitliche System- und Dienstleistungslösungen anbieten: Streitkräfte und Sicherheitsbehörden benötigen komplexe Systemlösungen und Dienstleistungen zur vernetzten Operationsführung. In den USA und Europa ist dieser Transformationsprozess in vollem Gange. Zudem steigt die Notwendigkeit, die Verteidigungsbudgets noch effektiver zu nutzen.
- Den Fokus auf Innovation und Technologie richten: Neue Ideen und Produkte waren stets die Grundlage unseres Erfolgs. Ihre Bedeutung wird in Zukunft noch steigen, denn die Innovationszyklen verkürzen sich, und neue Anbieter drängen auf den Markt. Seit jeher investiert die EADS mehr in Forschung und Entwicklung als ihre Wettbewerber. Wir sind überzeugt, dass dies langfristig den Unternehmenswert erhöht.

Leitbild für die Zukunft

Im Jahr 2004 bestimmte das Board of Directors neue strategische Ziele. Die Integration der EADS war vollzogen, das Unternehmen im Wettbewerb gut positioniert. Die Genehmigung, potenziellen Kunden verbindliche Angebote für das Langstreckenflugzeug Airbus A350 vorzulegen („Authorisation to Offer“), unterstreicht die strategische Impulskraft des Boards. Die Konzernleitung hat den Fortschritt in allen Geschäftsbereichen und die Erfüllung ihrer Zusagen fest im Blick behalten.

Das Board of Directors wird als Entscheidungsgremium der EADS weiterhin auf profitables Wachstum hinwirken. Mit Produkten, die optimal auf die Anforderungen der Kunden abgestimmt sind, werden Maßstäbe gesetzt.

Wir stellen uns damit auch unserer sozialen und moralischen Verantwortung. Unser Leitbild vereint die ökonomische Leistungsfähigkeit des Unternehmens mit den Interessen aller Anteilseigner und unserer Sorge um die Umwelt. Wir glauben, dass der Nutzen für unsere Anteilseigner langfristig dann am größten ist, wenn wir in großen strategischen Entscheidungen diesem Leitbild folgen.

Auch dafür steht die A380, die im April 2005 erstmals vom Erdboden abhob. Sie zeugt von unserer Kreativität und Leistungsfähigkeit. Mit diesem Flaggschiff der Luftfahrt im 21. Jahrhundert haben Europa und die Welt Pionierarbeit geleistet und die Stärke von Partnerschaften bewiesen.

Für die Zukunft hat das Board of Directors Maßnahmen ergriffen, die Kontinuität hinsichtlich seiner Zusammensetzung und seines Handelns gewährleisten. Das Board ist und bleibt dem Erfolg der EADS und der Umsetzung ihrer Strategie verpflichtet.



Chairman
Manfred Bischoff



Chairman
Arnaud Lagardère

Die EADS – eine gute Investition

1

In Aktien der EADS zu investieren heißt, Anteil zu haben an einem Unternehmen, das weltweit führend ist in der Luftfahrt-, Raumfahrt- und Verteidigungsindustrie.

Unsere wirtschaftlichen Wachstumsziele haben wir nach Plan erfolgreich umgesetzt. Große Teile der europäischen Luftfahrt-, Raumfahrt- und Verteidigungsindustrie haben wir dabei zu geschlossenen, effizienten und grenzüberschreitenden Organisationen verschmolzen.

2

Ein zunehmend ausgeglichener Auftragsbestand mit steigendem Verteidigungsanteil erhöht die Widerstandskraft der EADS in schwierigen Zeiten am Markt für zivile Luftfahrt und ermöglicht Synergien zwischen den Geschäftsfeldern des Unternehmens.

3

Heute dringt die EADS in die weltweit wachstumsstärksten Märkte vor, wird Teil der dortigen Industrielandschaft und sichert sich so dauerhafte Umsatzquellen.

Mit einem Marktanteil von über 50 Prozent und der wettbewerbsfähigsten, modernsten Flugzeug-Familie fördert Airbus den Aufschwung am Markt für zivile Luftfahrt. Die umfassende Restrukturierung des Geschäftsbereichs Raumfahrt hat dessen Rentabilität wiederhergestellt und weitere Wachstumsperspektiven eröffnet. Mit seinem überzeugenden Produktportfolio verzeichnet das Verteidigungsgeschäft in allen Segmenten steigende Umsätze, verfügt über einen beachtlichen Auftragsbestand und rechnet weiterhin mit hohen Auftragseingängen.

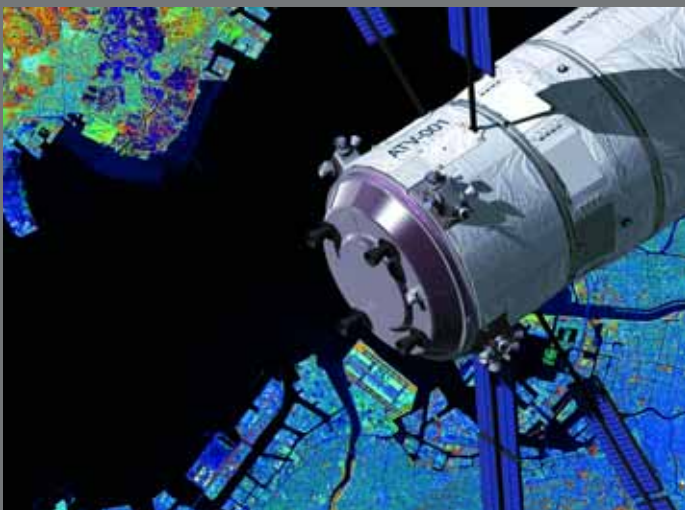
4



Verlässlichkeit



Ausgewogenheit



Globalität



Wachstum

1 Verlässlichkeit



Die EADS genießt den Ruf eines verlässlichen Partners, der seine Zusagen einhält.

Hubschrauber wie die EC130 sicherten Eurocopter im Jahr 2004 die weltweite Spitzenposition unter den Hubschrauber-Herstellern.



Verlässlichkeit

Die EADS hat ihre Vorhaben und Ziele verwirklicht. In den fünf Jahren seit ihrer Gründung haben wir eine industrielle Neuordnung von erheblichem Ausmaß vorgenommen, indem wir aus einer Reihe nationaler Akteure ein globales, auf den Weltmärkten führendes Unternehmen geformt haben. Die verbesserte Rentabilität unserer Geschäftsfelder durch Umsatz- und Effizienzsteigerungen führte in Summe Jahr für Jahr zu Ergebnissen, die unsere Prognosen erfüllten oder sogar übertrafen.





1. Mit Air Berlin und Niki Luftfahrt hat sich erneut ein bedeutender europäischer Billigflieger-Verbund für die A320-Familie entschieden.

2. Arianespace hat 30 Ariane-5-Trägerraketen bestellt. Hier der Start der Ariane 5 ECA vom Weltraumbahnhof Kourou (Französisch-Guyana) am 12. Februar 2005.

3. Der Demonstrator NetCOS (Network Centric Operations Simulation) ist ein multifunktionales Simulationssystem für die Entwicklung und Prüfung neuer Verteidigungskonzepte.

4. Die ersten A380 haben die Endmontage in Toulouse verlassen.

5. Das militärische Transportflugzeug A400M ist ein herausragendes Beispiel für ein erfolgreiches multinationales Verteidigungsprogramm.



Finanzielle Ziele übertroffen

Trotz der schwachen Konjunktur hat die EADS seit ihrer Gründung ihre Finanzziele Jahr um Jahr erreicht und teilweise übertroffen. So lag 2004 das EBIT mit € 2,4 Milliarden um 58 Prozent über dem Vorjahreswert. Der EBIT-Zuwachs beträgt 75 Prozent seit dem 31. Dezember 2000, als die EADS mit € 1,4 Milliarden ihr erstes EBIT auswies.

Industrielle Vorhaben umgesetzt

Die EADS hat ehrgeizige industrielle Ziele realisiert. Wir haben ein effizientes, europaweites Netz von Kompetenzzentren geschaffen; deren spezifisches Know-how umfasst die Bereiche Konstruktion, Produktion sowie Support, also Wartung, Instandhaltung, Ersatzteilversorgung und andere Dienstleistungen. Auf diese Weise haben wir aus den teils redundanten Investitionen unserer Vorgängerunternehmen den maximalen Nutzen gezogen. Über Ländergrenzen hinweg wurden Doppelungen begrenzt und die Geschäftstätigkeiten verstärkt geprüft. Kurzum: Wir haben einstmals rein nationale Unternehmen in einer integrierten, gesamteuropäischen Struktur zusammengeführt. 2001 wurden die Airbus SAS und MBDA gegründet, Astrium im Jahr zuvor.

Rentable Geschäftsfelder aufgebaut

Die EADS hat starke Leistungen erbracht und sich in vielen Geschäftsfeldern weltweit führende Positionen erarbeitet. Alle Geschäftsbereiche konnten ihre Ergebnisse verbessern und schreiben schwarze Zahlen. Im zivilen Flugzeuggeschäft ist Airbus seit vier Jahren Weltmarktführer nach Auftrags-eingängen und seit 2003 die Nummer 1 bei Auslieferungen. Zudem ist die Produktion der A380 angelaufen; das Flugzeug wird im Jahr 2006 erstmals ausgeliefert. Die A380 ergänzt die Airbus-Flotte und setzt Maßstäbe für die Luftfahrttechnologie des 21. Jahrhunderts. Den Geschäftsbereich Raumfahrt haben wir tief greifend restrukturiert, seine Produktion vollkommen neu organisiert und ihn damit 2004 zurück in die Gewinnzone geführt. Im Verteidigungsgeschäft konnten wir bedeutende Aufträge für umfassende grenzüberschreitende Programme wie A400M, NH90, Eurofighter, Meteor und Aster verbuchen. Bei deren Umsetzung erreichte die EADS alle industriellen Meilensteine und Zielvorgaben nach Plan. Die Aktivitäten im Verteidigungsgeschäft wurden zusammengefasst mit dem Ziel, ihre Effizienz und Konkurrenzfähigkeit zu erhöhen. Die Restrukturierungen der Jahre 2001 bis 2004 werden allmählich Früchte tragen, und somit sind weitere Rentabilitätssteigerungen zu erwarten. Das EBIT des Geschäftsbereichs Verteidigungs- und Sicherheitssysteme hat sich von 2000 bis 2004 mehr als verdreifacht.

2 Ausgewogenheit



Die EADS hält Spitzenpositionen im Luftfahrt-,
Raumfahrt- und Verteidigungsgeschäft
und den dazugehörigen Dienstleistungen.

Der Eurofighter ist das modernste mehrrollenfähige
Kampfflugzeug unserer Zeit.



Ausgewogenheit

Die EADS ist durch ihre zunehmend ausgewogene Umsatzverteilung zwischen Zivil- und Verteidigungsgeschäft widerstandsfähiger geworden gegen Konjunkturschwankungen am Markt für kommerzielle Luftfahrt. Der seit fünf Jahren wachsende Anteil des Verteidigungsgeschäfts am Konzernumsatz stieg 2004 auf 25 Prozent. Dank des soliden Auftragsbestands konnten wir Fuß fassen auf Märkten, deren Entwicklung vom Geschäftserfolg der Fluggesellschaften unabhängig ist; somit dürfte der Anteil des Verteidigungsgeschäfts am Umsatz bis zum nächsten Konjunkturabschwung in der kommerziellen Luftfahrt weiter wachsen. Darüber hinaus erschließt die EADS Synergiepotenziale zwischen zivilen und militärischen Aktivitäten, indem sie Technologie und Know-how aus dem einen Bereich in die Produktentwicklung des jeweils anderen einfließen lässt.





1. Die EADS wird fünf Mehrzweck-Tankflugzeuge vom Typ A330 MRTT (Multi-Role Tanker Transport) an die australische Luftwaffe liefern.

2. Der Eurofighter in der Endmontage.

3. Die ersten Tiger-Kampfhubschrauber wurden an die Auftraggeber Deutschland, Frankreich, Spanien und Australien ausgeliefert.

4. Die EADS ist im zivilen wie auch im militärischen Raumfahrtgeschäft tätig.

5. Die A330-300 ist der Maßstab für Effizienz bei Verkehrsflugzeugen für 300 Passagiere.

Vielfalt ausbauen

Mit der strategisch entscheidenden Neugewichtung unseres zivilen und militärischen Spektrums liegen wir im Plan. Der Umsatz im Verteidigungsgeschäft ist von rund €5 Milliarden im Jahr 2000 um über 50 Prozent auf €7,7 Milliarden im Jahr 2004 gestiegen. Dieses Wachstum hat die Auswirkungen des Einbruchs im zivilen Luftfahrtgeschäft und des schwachen US-Dollars mehr als wettgemacht und zudem das fünfprozentige Umsatzwachstum der EADS von €30,1 Milliarden Ende 2003 auf €31,8 Milliarden Ende 2004 ermöglicht. Volle Auftragsbücher tragen dazu bei, den Umsatz im Verteidigungsgeschäft bis 2006/2007 auf €10 Milliarden zu erhöhen. Bis Jahresende 2004 wuchs der militärische Auftragsbestand der EADS auf €49,1 Milliarden, ausgehend von €15 Milliarden zum Ende des Jahres 2000.

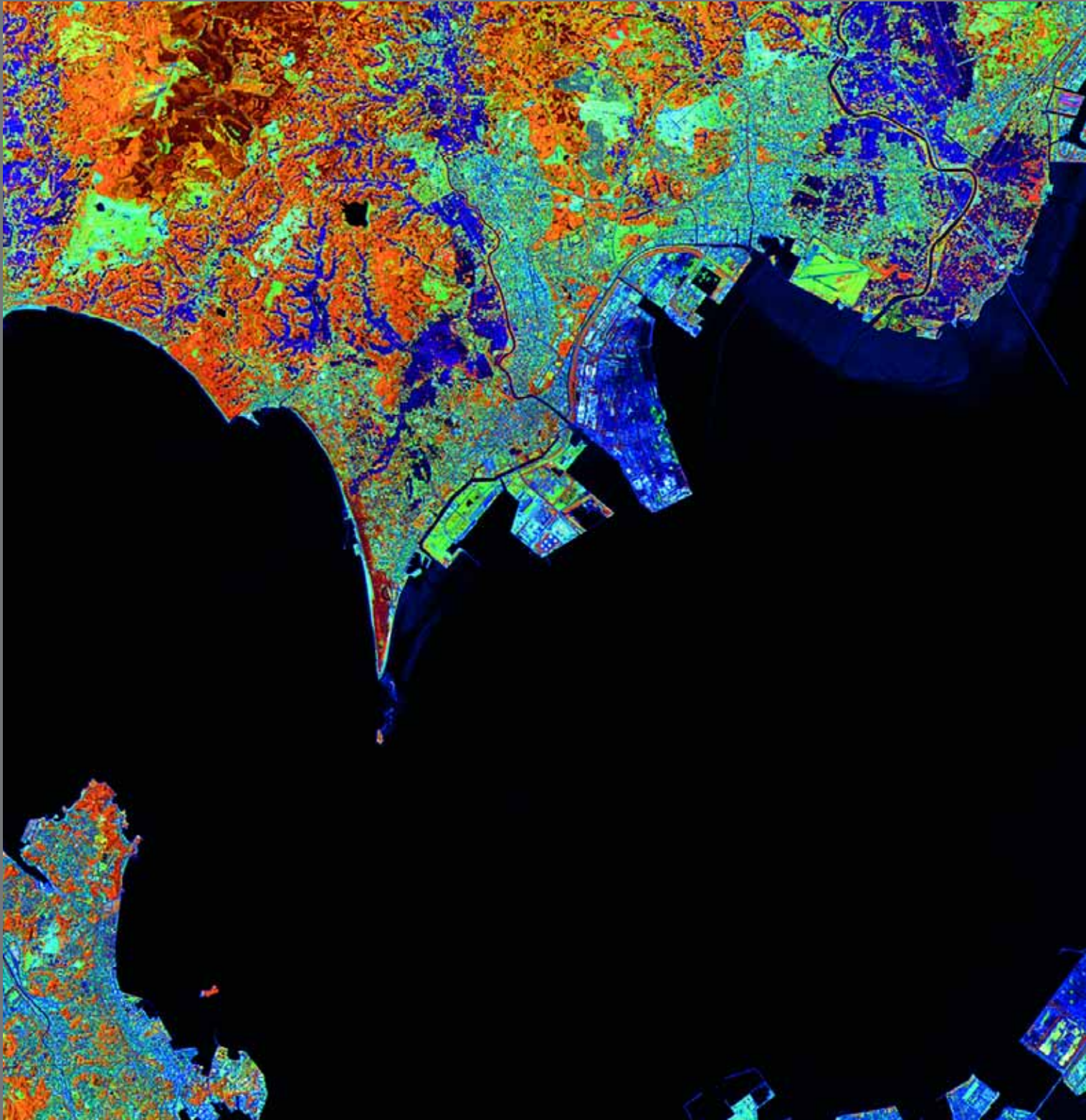
Konjunkturschwankungen kompensieren

Während die Verteidigungsbranche stetiges Wachstum verzeichnet, ist das Zivilgeschäft ein extrem zyklischer Markt mit ausgeprägten Hochs und Tiefs. Dies kann Probleme schaffen. So schwankten in den vergangenen 30 Jahren die jährlichen Auslieferungen von Flugzeugen mit über 100 Sitzen – gemessen an der bestehenden Flotte – zwischen Spitzenwerten von 8 bis 9 Prozent und gerade einmal einem Drittel davon in konjunkturellen Talsohlen. Bleiben solche Schwankungen unbeachtet, können sie zur Gefahr werden. Diese Anfälligkeit gegenüber Konjunkturschwankungen in der kommerziellen Luftfahrt wird durch die ausgewogene Gewichtung der Umsatzanteile von Zivil- und Verteidigungsgeschäft bei der EADS verringert. Nach seinem Tiefststand von 2003 durchläuft der Zyklus der zivilen Luftfahrt nun wieder eine starke Wachstumsphase. Sollte das zivile Flugzeuggeschäft beim nächsten Abschwung erneut rückläufig sein, können wir dies durch kontinuierliche Umsätze aus dem Auftragsbestand im Verteidigungsgeschäft abmildern.

Synergien nutzen

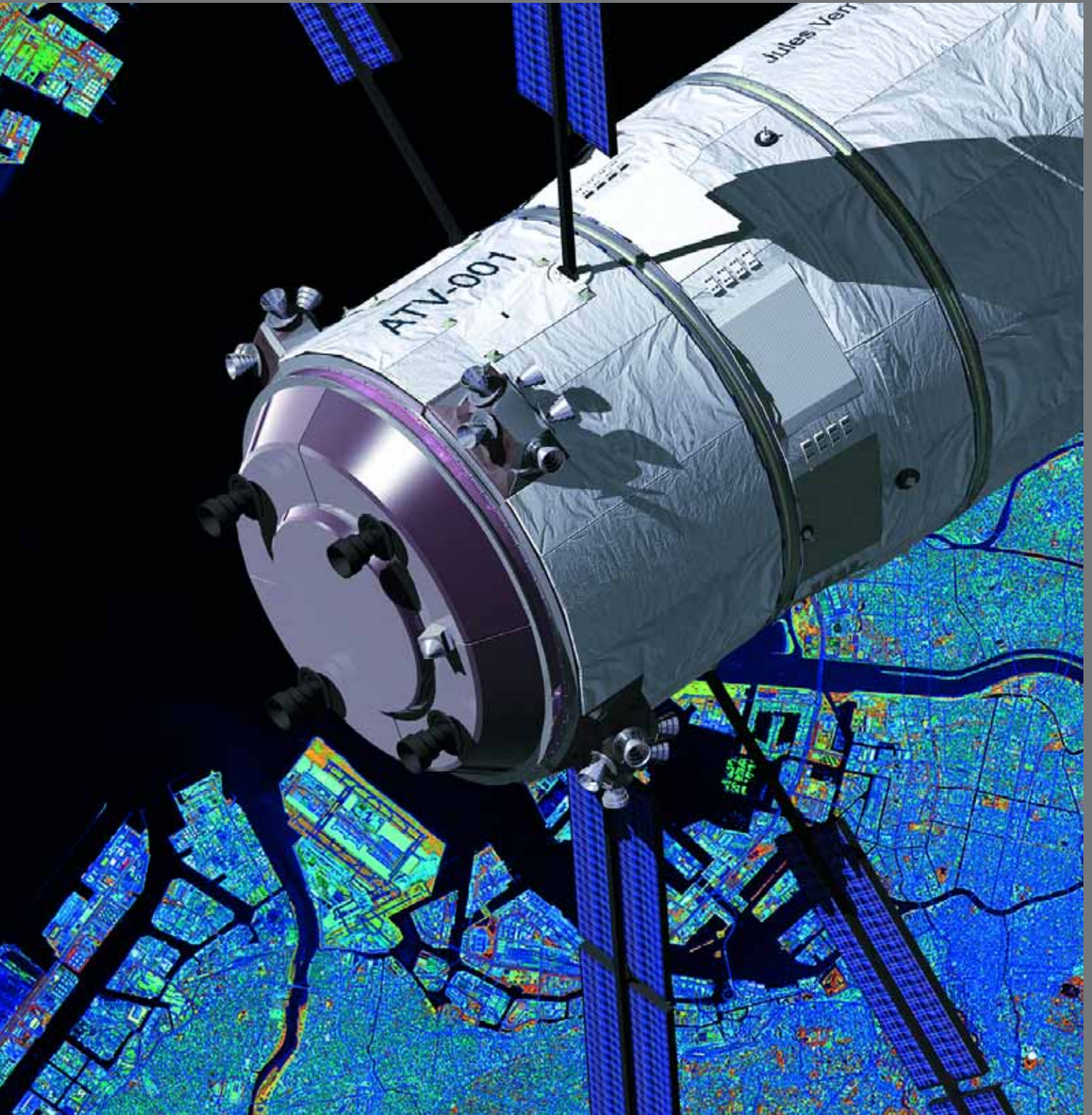
Die bessere Balance unseres zivilen und militärischen Geschäfts eröffnete Möglichkeiten zur gegenseitigen Stärkung beider Sektoren. Wir haben entsprechende Synergiepotenziale ermittelt und ausgeschöpft. Erst durch ziviles Know-how von Airbus konnten die MRTT-Tankflugzeuge (Multi-Role Tanker Transport) oder das militärische Transportflugzeug A400M entwickelt werden. Anfang 2005 erhielt die EADS den Auftrag für die Serienproduktion des U-Boot-gestützten ballistischen Flugkörpers M51; seine Technologie war einst für die zivile Trägerrakete Ariane entwickelt worden.

3 Globalität



Ein integrierter Konzern mit
einheitlicher Unternehmenskultur.

Die EADS entwickelt und baut das Automated Transfer Vehicle (ATV),
ein unbemanntes Versorgungsfahrzeug, das Treibstoff und andere Vorräte
zur Internationalen Raumstation ISS transportiert.



Globalität

Als weltweit führendes Unternehmen ist die EADS Teil der Volkswirtschaft in vielen Ländern und Regionen. Über unsere Global Industrial Strategy dehnen wir unser Geschäft auf die Länder mit dem höchsten Wachstumspotenzial aus. Durch industrielle Präsenz vor Ort verbinden wir unseren Erfolg mit dem ihren. So schaffen wir die Grundlage für unsere Wachstumsziele bei Umsatz und EBIT. Zudem hilft uns die globale Ausrichtung der EADS, die durch den starken Euro verursachten Wechselkursrisiken einzudämmen.



1. Eurocopter North America fertigt in den Vereinigten Staaten Hubschrauber wie die EC130 und passt sie an die Kundenbedürfnisse an.

2. Mit Programmen wie EuroMALE unternimmt die EADS bedeutende Schritte in Richtung unbemannter Luftfahrzeuge (UAVs).

3. Die A320-Familie spielt eine Hauptrolle bei der Neuausrichtung der Europa-Flotte von Aeroflot.

4. Die EADS leistet entscheidende Beiträge zum europäischen Satellitennavigationssystem Galileo.

5. Weltweit beschäftigt die EADS mehr als 110.000 Mitarbeiter.

Spitzenpositionen auf dem Weltmarkt

In Luftfahrt, Raumfahrt und Verteidigung ist die EADS die Nummer 2 nach Umsatz und führend nach Aufträgen. Wir erzielen Umsätze auf allen wichtigen Märkten rund um die Erde. 27 Prozent ihres Umsatzes erwirtschaftete die EADS im Jahr 2004 in Nordamerika, 16 Prozent im asiatisch-pazifischen Raum, 45 Prozent in Europa und 12 Prozent in anderen Regionen der Welt.

Expansion in wachsende Märkte

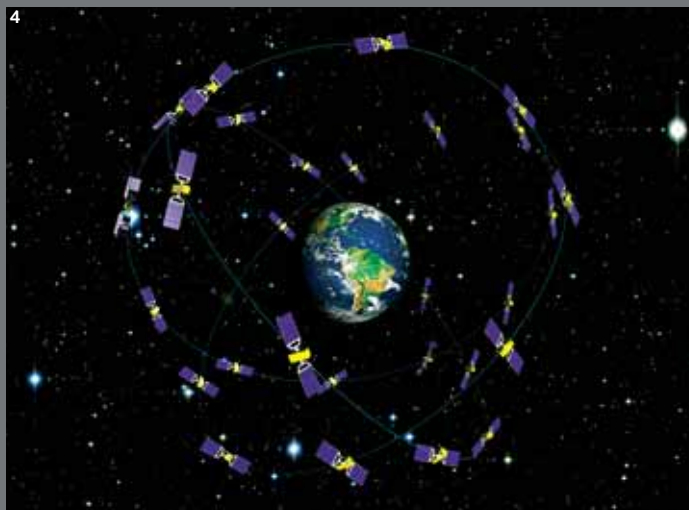
Während sich der Großteil unserer Mitarbeiter und Standorte in den vier Heimatländern der EADS – Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Spanien – befindet, weiten wir unsere Geschäftstätigkeit mit der 2004 gestarteten Global Industrial Strategy auf die Märkte mit dem größten Wachstumspotenzial aus. Unsere Prioritäten liegen dabei vor allem in den USA, Russland, China, Japan, Indien und Südkorea. Diese Strategie sichert dem Unternehmen nicht nur dauerhaften Zugang zu entscheidenden Wachstumsmärkten, sondern ist zudem auf die besten technischen, industriellen, finanziellen und personellen Ressourcen vor Ort ausgerichtet. Dadurch werden die gemeinsamen Interessen der EADS und der betreffenden Länder, Regierungen und Menschen gefördert.

Bewusstsein für kulturelle Vielfalt

Wir setzen auf von Land zu Land unterschiedliche, aber konsequente und zielführende Strategien. Dies können Kooperationsabkommen, Produktionsstandorte vor Ort oder auch direkte Übernahmen sein. Unser neues Hubschrauberwerk im US-Bundesstaat Mississippi beispielsweise ist an den Bedürfnissen der US-Küstenwache ausgerichtet und stärkt zugleich die lokale Wirtschaft. In China, dem heute am schnellsten wachsenden, aussichtsreichsten Markt für Luft- und Raumfahrt, haben wir in den nationalen Anbieter AviChina investiert, und in Russland haben wir Partnerschaften für Trägerraketen etabliert sowie ein Forschungs- und Technologiezentrum eingerichtet.

Natürliche Kurssicherung gegen Währungsschwankungen

Ein Vorteil unserer Global Industrial Strategy sind die natürlichen Kurssicherungseffekte: Je mehr Kosten nicht in Euro anfallen, desto weniger anfällig sind wir für Währungsrisiken infolge des starken Euros.



4 Wachstum



Das Wachstum in unserer Branche beschleunigt sich.
Wir sind bestens aufgestellt davon zu profitieren.

Airbus profitiert von der immer schneller steigenden Nachfrage
an den wachstumsstarken Märkten im asiatisch-pazifischen Raum.



Wachstum

Die EADS ist hervorragend positioniert für den Aufschwung am Markt für zivile Luftfahrt. Zudem trägt die Steigerung unserer Effizienz bereits Früchte. Mit einem Marktanteil von über 50 Prozent bei neuen Verkehrsflugzeugen hat Airbus beste Aussichten, stärker als andere vom Aufschwung zu profitieren. Im Raumfahrtbereich sorgt die verbesserte Effizienz derzeit für Wachstum beim EBIT; der Umsatz wird folgen. Der Verteidigungsbereich expandiert kontinuierlich; hier sorgen Großprogramme für steigende Umsätze.



1. Der NH90 ist ein Exporterfolg und setzt Maßstäbe für militärische Transporthubschrauber.

2. EADS CASA liefert mit der CN-235 ein neues Seeüberwachungsflugzeug an die US-Küstenwache.

3. Die A320 begründete die weltweit einzige vollkommen neue Familie von Single-Aisle-Verkehrsflugzeugen.

4. Die kryogene Oberstufe der Trägerrakete Ariane 5.

5. Im EADS Corporate Research Centre werden Flugzeugmodelle in einem schalltoten Raum getestet.





Aufschwung der zivilen Luftfahrt

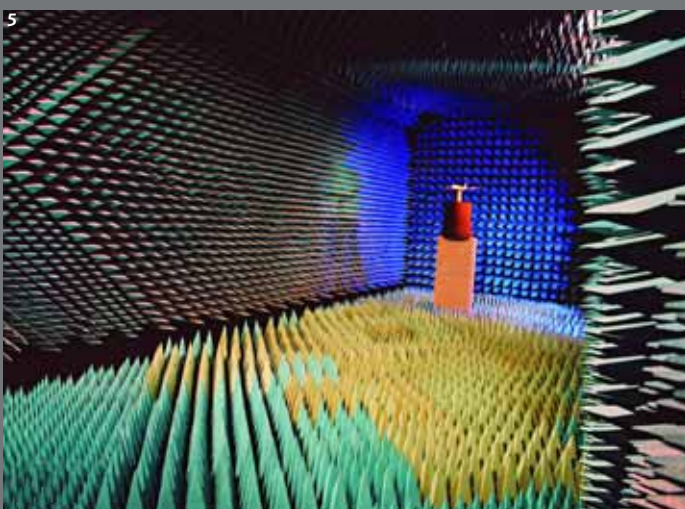
Im einsetzenden Aufschwung am Markt für kommerzielle Luftfahrt hat Airbus seine Führungsposition bestätigt. Airbus rechnet für die nächsten 20 Jahre mit einem Bedarf an 17.000 neuen Flugzeugen und will sich mehr als die Hälfte dieser Aufträge sichern – im Schnitt mehr als 425 Flugzeuge pro Jahr. Nach 303 bzw. 305 ausgelieferten Flugzeugen in der wirtschaftlichen Talsohle 2002/2003 stellt sich Airbus auf einen raschen Anstieg der Auslieferungszahlen ein. Unser gegenwärtiger Auftragsbestand lässt langfristig ein Niveau von jährlich über 400 ausgelieferten Flugzeugen erwarten.

Gewinne im Raumfahrtgeschäft

Im Raumfahrtgeschäft wird sich die gesteigerte Effizienz als wichtigster Wachstumsmotor erweisen. Die umfassende Neuordnung des Geschäftsbereichs ist abgeschlossen. Für die Satellitenprogramme wurden Maßnahmen zur Kostenkontrolle durchgeführt. Damit kann der Raumfahrtbereich seine Gewinnspanne erhöhen und ist zudem gut positioniert für weiteres Umsatzwachstum. Der Auftragsbestand stieg zum Jahresende 2004 auf € 11 Milliarden und hat sich somit seit 2000 mehr als verdoppelt. Daneben eröffnen sich weitere Wachstumschancen, unter anderem durch Europas künftiges Satelliten-navigations-System Galileo. Paradigm, unser Anbieter sicherer Satellitenkommunikation, gewann zusätzliche Exportkunden seit dem Auftrag des britischen Verteidigungsministeriums im Jahr 2003.

Wachstum am Verteidigungsmarkt

Der Verteidigungsbereich verdankt sein starkes organisches Wachstum einer Reihe von Großprogrammen. Einige davon stellen bedeutende Anteile unseres Auftragsbestandes und erbringen bereits Umsätze, so das Transportflugzeug A400M, der Transporthubschrauber NH90, der Kampfhubschrauber Tiger, der Eurofighter und das Lenkflugkörpersystem Aster. Zusätzlich zum Geschäft mit Plattformen positionieren wir uns derzeit auch auf den schnell wachsenden Märkten für Dienstleistungen und Innere Sicherheit/Homeland Security. Im Dienstleistungsgeschäft konnten wir mit dem NH90-Schulungszentrum in Deutschland und der Entscheidung Großbritanniens für Luftbetankung von Kampfflugzeugen bereits erste Erfolge verbuchen. Gut aufgestellt sind wir auch, was das Thema Innere Sicherheit betrifft, als Anbieter entsprechender integrierter Systeme und Ausrüstungen. Die Bekämpfung des Terrorismus verstärkt den Bedarf an wirksamer Infrastruktur zum Schutz der Grenzen. Wir bieten hierfür alle erforderlichen Produkte – von unbemannten Luftfahrzeugen über Kontroll- und Überwachungssysteme bis hin zu Radar-, Satelliten- und Kommunikationssystemen. Der 2004 von Rumänien erteilte Auftrag für ein System zur Grenzüberwachung unterstreicht unsere Kompetenz auf diesem Gebiet.



Ein historisches Jahr für die EADS

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Aktionäre, Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten, fünf Jahre EADS – fünf Jahre der Herausforderungen und Anstrengungen, des Erfolgs und des Wachstums. Nun ist die Zeit gekommen, Bilanz zu ziehen – und persönlich Abschied zu nehmen.

Wir sind stolz darauf, Ihnen heute ein überaus erfolgreiches Unternehmen präsentieren zu können. Aus der im Juli 2000 gegründeten EADS haben wir in nur fünf Jahren gemeinsam mit Ihnen einen weltumspannenden Konzern aufgebaut. Dies war uns Auftrag, Ziel und Ehre zugleich.

Die EADS gilt heute als Paradebeispiel für ein integriertes europäisches Unternehmen mit ganz eigenem Geist und effizienten Strukturen. Die Art und Weise, wie diese einstige Vision in die Tat umgesetzt wurde, erfüllt uns mit großer Freude – beruht dieser Erfolg doch auf der gemeinsamen Leistung aller am Unternehmen Beteiligten. Die Verbundenheit mit der EADS zeichnet das Management, die Mitarbeiter, die Aktionäre sowie unsere Kunden und Zulieferer gleichermaßen aus. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, geprägt von Transparenz und Zielorientierung – das ist es, was einen Weltkonzern ausmacht. Dass der Name EADS heute weltweit für industriellen, technischen, sozialen und finanziellen Erfolg steht, macht uns sehr stolz.

Vorreiter der Industrie . . .

Als die EADS gegründet wurde, traten wir das Erbe überaus traditionsreicher Luftfahrt-, Raumfahrt- und Verteidigungsunternehmen an – allesamt nationale Akteure mit guter Geschäftsperspektive. Doch die führende Rolle auf dem globalen Markt einzunehmen war ihnen verwehrt. Was ihnen fehlte, waren ein geschlossenes, einheitliches Auftreten nach außen und die notwendige Effizienz der internen Strukturen und Abläufe.

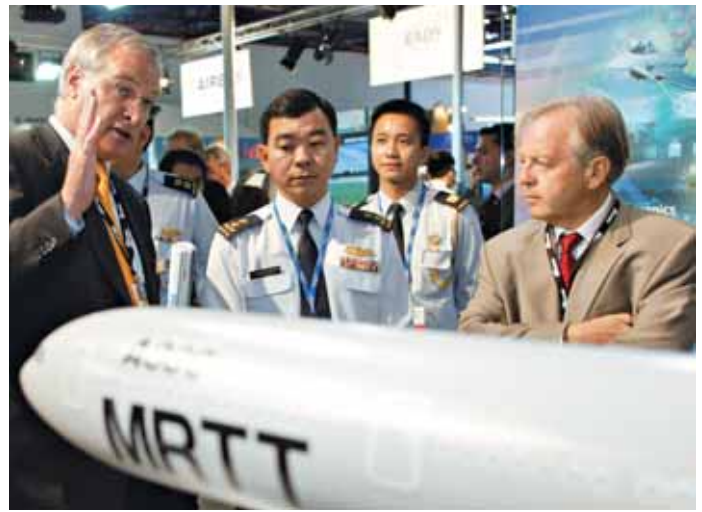
Airbus zum Beispiel war ein europäisches Joint Venture ohne industrielles Vermögen und ohne langfristige Strategie. Erst die EADS trieb die Gründung des integrierten Unternehmens Airbus voran. Das wiederum bildete die wirtschaftliche Grundlage für die A380. Mit diesem Flugzeug setzen wir Maßstäbe für die Luftfahrt des 21. Jahrhunderts.





Links:
Rainer Hertrich
Chief Executive Officer

Rechts:
Philippe Camus
Chief Executive Officer



Erfolge wie dieser sind das Ergebnis großer gemeinsamer Anstrengung. Das zeigt sich ganz deutlich in Raumfahrt und Verteidigung. Beide sind traditionell stark von nationalen Interessen und Unterschieden geprägt; hier Synergien zu nutzen und einen leistungsfähigen Konzern aufzubauen erwies sich als enorme Herausforderung. Die Bereitschaft der europäischen Regierungen, eine gemeinsame Verteidigungs- und Raumfahrtspolitik zu verfolgen, hat zwar deutlich zugenommen, aber das Ziel ist noch lange nicht erreicht. Und der gesetzte Kurs hat sich als der richtige erwiesen: Allen Widerständen zum Trotz haben die großartige Motivation unserer Mitarbeiter und die transnationale Orientierung unseres Managements den Weg bereitet, nationale Unternehmen in einer integrierten Struktur zusammenzuführen und Staatsgrenzen innerhalb Europas zu überwinden.

Lassen Sie uns dies anhand von zwei konkreten Beispielen belegen: Im Lenkflugkörper- und im Satellitenbau hat sich, den genannten Schwierigkeiten zum Trotz, der Erfolg sehr schnell eingestellt. 2001 gründeten wir mit unseren Partnern das Unternehmen MBDA (EADS-Anteil: 37,5 Prozent) – mittlerweile ist MBDA Weltmarktführer in Lenkflugkörpersystemen und soll demnächst mit unserem deutschen Lenkflugkörper-Anbieter LFK fusionieren. Und im Raumfahrtsektor haben wir mit Astrium im Jahr 2000 einen Satellitenhersteller gegründet, der heute führend in Europa ist.

Gleichzeitig konnten wir unser Produktspektrum erfolgreich ausbauen. In gerade einmal fünf Jahren ist die EADS von einem überwiegenden Plattform- und Ausrüstungshersteller zu einem Global Player herangereift. Mit einem integrierten Angebot ist das Unternehmen in der Lage, den veränderlichen Anforderungen seitens der Regierungen rasch und flexibel Rechnung zu tragen. Hierfür einige Beispiele:

- Wir sind Hauptauftragnehmer oder bevorzugter Bieter für Dienstleistungen nach dem PFI-Modell (Private Finance Initiative), etwa bei Paradigm, dem britischen Tankflugzeugprogramm FSTA (Future Strategic Tanker Aircraft) oder der Entwicklung des integrierten Luftverteidigungssystems GBAD (Ground Based Air Defence) in Großbritannien.
- Die EADS ist auch Hauptauftragnehmer für das Bodenüberwachungssystem AGS (Alliance Ground Surveillance) der NATO.
- Wir liefern Systeme zum Schutz der Inneren Sicherheit, sind am Deepwater-Programm der US-Küstenwache beteiligt und bauen ein Grenzüberwachungssystem für Rumänien auf.

Diese kurze Übersicht zeigt: Die EADS deckt heute das gesamte Spektrum der Verteidigungsindustrie ab. Darüber hinaus haben wir bewährte und erfolgreiche zivile Technologien ins Verteidigungsgeschäft übertragen: Aus der breiten, beeindruckenden Palette möchten wir hier nur das Mehrzweck-Tankflugzeug MRTT und das militärische Transportflugzeug A400M erwähnen.

... und Taktgeber für die Zukunft

All das kommt nicht von ungefähr: Seit der Gründung der EADS haben wir durchgehend 6 bis 7 Prozent des Jahresumsatzes in eigenfinanzierte Forschung und Entwicklung (F&E) investiert – weit mehr als unsere Mitbewerber. Wird die kundenfinanzierte F&E mitgerechnet, steigt der Prozentsatz auf etwa das Doppelte. Ohne diese enormen Investitionen wären wir morgen und übermorgen nicht mehr konkurrenzfähig.

Das EADS Corporate Research Centre, ein Team von über 600 Mitarbeitern in Hamburg, München, Moskau, Paris und Toulouse, haben wir mit neuen Mitteln ausgestattet. Sämtliche F&E-Aktivitäten der EADS werden nun zentral koordiniert. Auf diese Weise gewährleisten wir einen konzernweiten Wissenstransfer und vermeiden überflüssige Doppelkapazitäten.

Wir sind überzeugt, dass internationale Zusammenarbeit der Schlüssel zu erfolgreicher und rentabler Forschung mit Blick auf die Zukunft ist. 2004 hat die EADS die Advanced Technology Initiative ins Leben gerufen. Dieses globale Netzwerk fördert weltweit Innovationen in Technologie, Forschung und Entwicklung. Ein Hauptaugenmerk liegt auf den Zukunftsmärkten im Osten; in Russland, Singapur und China betreiben wir zahlreiche F&E-Projekte.

Zu den technologischen Highlights seit der EADS-Gründung zählen der zunehmende Einsatz von Verbundwerkstoffen im zivilen Flugzeugbau, die Entwicklung der elektronischen Steuerung (Fly-by-wire) für Luftbetankungsausleger und ein hochempfindlicher elektronischer Sprengstoff-Detektor.

Ein starkes Team aus starken Partnern

Unsere Erfolge verdanken wir allen, die für die EADS arbeiten. Es war uns ein persönliches Anliegen, mit großer Sorgfalt ein Umfeld zu schaffen, das auf der einen Seite unserer sozialen Verantwortung gerecht wird und auf der anderen Seite die wirklichen Talente unter den Bewerbern ins Unternehmen holt. Eine von Grund auf neu erarbeitete Richtlinie sorgt heute konzernweit für eine einheitliche Personalführung, vergleichbare Gehaltsstrukturen und ein leistungsfähiges Mitarbeiternetzwerk.

Damit nehmen wir eine Vorreiterrolle in Europa ein. Sozialgesetze und Arbeitnehmermitbestimmung unterscheiden sich ganz erheblich in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Spanien. Es existierte dafür kein europäisches Regelwerk als die EADS entstand – also haben wir auf unseren Bedarf abgestimmte Strukturen entwickelt und umgesetzt. Bereits wenige Monate nach der EADS-Gründung richteten die nationalen Gewerkschaften und Betriebsräte ein bis dato beispielloses grenzüberschreitendes Gremium ein: den Europäischen Betriebsrat der EADS.

Die EADS liegt heute klarer denn je auf Wachstumskurs, weil sie sich im Abschwung flexibel gezeigt hat. Nach Jahren der Restrukturierung und Integration ist sie bestens aufgestellt vom Aufschwung zu profitieren.

Dass die EADS ein beispielhafter Arbeitgeber ist, erfüllt uns mit Stolz. Einer unabhängigen Studie zufolge gehören die Arbeitsplätze bei der EADS zu den begehrtesten unter Europas Ingenieuren. Wir haben zudem auf eine bessere Balance zwischen männlichen und weiblichen Arbeitnehmern hingewirkt und uns persönlich dafür engagiert, den Frauenanteil der neu eingestellten Ingenieure auf mindestens 20 Prozent zu erhöhen. 2004 wurde dieses Ziel sogar leicht übertroffen.

Fünf Jahre EADS – das ist auch ein Erfolg auf dem Arbeitsmarkt: In den Ländern, in denen sie tätig ist, hat die EADS insgesamt mehr als 10.000 neue Arbeitsplätze geschaffen.

Starke Finanzergebnisse

Wenden wir uns nun den Finanzen zu. Auch auf diesem Gebiet hat sich die EADS als voller Erfolg erwiesen: Sämtliche Erwartungen wurden stets erreicht oder übertroffen. Trotz der von Terrorismus und anderen Gefahren belasteten Märkte sowie der weltweit schwachen Konjunktur haben wir Jahr für Jahr besser abgeschnitten als erwartet.

So konnten wir unsere Gewinnmarge von 5,8 Prozent im Jahr 2000 auf 7,7 Prozent im Jahr 2004 erhöhen. Das EBIT ist durch Beiträge aller Geschäftsbereiche von € 1,4 Milliarden um herausragende 75 Prozent auf € 2,4 Milliarden angewachsen. Die bedeutendste Entwicklung vollzog dabei der Geschäftsbereich Verteidigungs- und Sicherheitssysteme: Im Pro-forma-Vergleich hat dieser sein EBIT seit 2000 mehr als verdreifacht. Auch der Geschäftsbereich Raumfahrt kehrte in eindrucksvoller Weise in die Gewinnzone zurück. Airbus profitiert mit seiner umfassenden Produktpalette vom einsetzenden Konjunkturaufschwung und von den günstigen Wechselkursen, die sich die EADS in ihren frühen Jahren durch Hedging-Geschäfte gesichert hat.

Die Bilanz der EADS zum Ende des Geschäftsjahres 2004 ist beeindruckender als je zuvor. Unsere Nettoliquidität haben wir nicht nur bewahrt, sondern von € 3,0 Milliarden Ende 2000 auf € 4,1 Milliarden zum Jahresende 2004 gesteigert.

Heute befindet sich das Unternehmen deutlich auf Wachstumskurs, weil es sich im Abschwung als hoch flexibel erwiesen hat. Durch die Neuordnung ihres Geschäfts und die Integration des Unternehmens in den vergangenen Jahren kann die EADS die Chancen der wieder anziehenden Konjunktur besser nutzen.

Die Finanzkraft der EADS, ihr Wachstumspotenzial und ihre transparente Finanzkommunikation haben dem Konzern breite Anerkennung an den Finanzmärkten eingebracht. Am 31. Dezember 2004 lag der Kurs der EADS-Aktie um 22 Prozent über dem Ausgabekurs im Jahr 2000 – angesichts der Einbußen des französischen Börsenindex CAC40 im gleichen Zeitraum von 41 Prozent eine Performance, die ihresgleichen sucht. Auf dieses Unternehmen können wir alle stolz sein.

Wir verabschieden uns

Wir möchten uns bei all jenen bedanken, die der EADS ihr Vertrauen entgegenbrachten – sei es durch ihre tägliche Arbeit, den Kauf von Aktien oder geschäftliche Beziehungen. Ohne sie wäre unser industrieller, technischer, sozialer und finanzieller Erfolg nicht möglich gewesen.

Lassen Sie uns am Ende unserer Bilanz in die Zukunft schauen: Wir sind überzeugt, dass die EADS weiter aufbauen kann auf dem soliden Fundament, das in ihrer Frühphase gelegt wurde. Denn damit verfügt sie über eine ganze Reihe von Trümpfen: hoch motivierte und bestens qualifizierte Mitarbeiter, eine umfassende und konkurrenzfähige Produktpalette, einen kräftigen und weltumspannenden Kundenstamm, solide finanzielle Grundlagen sowie eine unvergleichliche, nationale Grenzen überwindende Unternehmenskultur.



Chief Executive Officer
Philippe Camus



Chief Executive Officer
Rainer Hertrich

Die EADS auf einen Blick



A320-Familie



C-295

Starke Geschäftsbereiche

Das Unternehmen

Die EADS ist ein weltweit führendes Unternehmen mit fünf Geschäftsbereichen. Diese orientieren sich an den wesentlichen Anforderungen und Bedürfnissen der Luftfahrt-, Raumfahrt- und Verteidigungsindustrie. Airbus ist der größte Geschäftsbereich mit einem Anteil von über 60 Prozent am Konzernumsatz. Mit seinem überaus wettbewerbsfähigen Flugzeugportfolio sichert sich Airbus Jahr für Jahr weltweit die Hälfte aller Aufträge für Verkehrsflugzeuge. Auch die anderen Geschäftsbereiche sind weltweit bekannte Marken und mit ihrer modernen und innovativen Produktpalette bestens auf ihren Märkten positioniert. In vielen Bereichen der zivilen Luftfahrt, der Verteidigung, der Inneren Sicherheit und der Raumfahrt ist die EADS Weltmarktführer.

Airbus

Airbus ist der weltweit führende Flugzeughersteller. Dank strikter Kundenorientierung, bahnbrechender Technologie und hoher Fertigungseffizienz hat Airbus die Branchenführung übernommen. Weltweit verbucht Airbus jährlich die Hälfte aller Aufträge für zivile Flugzeuge. Die Produktpalette konnte durch den Transfer bewährter ziviler Technologien ins Verteidigungsgeschäft erweitert werden.

Erfolge im Jahr 2004

- Marktposition als weltweit führender Hersteller von Verkehrsflugzeugen gefestigt
- Entscheidende Fortschritte im A380-Programm, unter anderem die Eröffnung der A380-Endmontagelinie
- Flugzeugangebot um die A350 erweitert
- Erste sichtbare Erfolge des Programms Route06 zur Kostensenkung

Militärische Transportflugzeuge

Der Geschäftsbereich Militärische Transportflugzeuge ist spezialisiert auf Konstruktion, Montage und Vertrieb moderner Transportflugzeuge. Dazu gehören auch das A400M-Programm sowie das Umrüsten von Zivillflugzeugen zu militärischen Zwecken. Der Geschäftsbereich ist die Nummer 1 am Markt für leichte und mittelschwere Transportflugzeuge und stellt darüber hinaus modernste Flugzeugkomponenten her.

Erfolge im Jahr 2004

- Bevorzugter Bieter im britischen Tankflugzeugprogramm FSTA
- Erste Exportzusage für die A400M erhalten
- Auftrag der australischen Luftwaffe über fünf A330 MRTT
- Vertragsabschluss für das Deepwater-Programm der US-Küstenwache
- Auftrag über sechs C-295 für die algerischen Luftstreitkräfte



EC135



Eurofighter



Galileo

Luftfahrt

Der Geschäftsbereich vereint gleich mehrere Marktführer unter einem Dach: den Hubschrauberhersteller Eurocopter, den Flugzeugumrüster EFW und den Regionalflugzeugbauer ATR. Ergänzt wird der Bereich Luftfahrt durch Socata, einen Anbieter leichter Flugzeuge, und den Wartungsspezialisten Sogerma. Alle Geschäftseinheiten produzieren darüber hinaus Flugzeugkomponenten. Dabei stehen fortschrittliche Technologien und innovative Produktauslegung im Vordergrund.

Erfolge im Jahr 2004

- Rentabilität trotz schwieriger Marktbedingungen gesteigert
- Erfolgreiche Exportinitiativen für Hubschrauber (Eurocopter)
- Solider Auftragsbestand für den Umbau von Passagier- zu Frachtmaschinen (EFW)
- Gute Marktposition bei Innenausstattungen für Flugzeugkabinen (Sogerma)
- Gebrauchtmärkte für Turboprop-Regionalflugzeuge (ATR) gewachsen
- Wiedererstarbtes Geschäft bei Socata

Verteidigungs- und Sicherheitssysteme

Der Geschäftsbereich Verteidigungs- und Sicherheitssysteme bündelt seit 2003 die Kompetenzen der EADS betreffend Sicherheit und Verteidigung. Hier konzentrieren wir die Geschäftseinheiten Lenkflugkörpersysteme MBDA und EADS/LFK), Verteidigungs- und Kommunikationssysteme, Verteidigungselektronik, Militärflugzeuge - einschließlich des EADS-Anteils am Eurofighter-Programm - und Dienstleistungen in einem Geschäftsbereich.

Erfolge im Jahr 2004

- Plus 21 Prozent beim Auftragsbestand durch Eurofighter Tranche 2
- Fortschritte im Geschäft mit unbemannten Luftfahrzeugen
- Erste Erfolge im Geschäftsfeld Innere Sicherheit/Homeland Security erzielt
- Verstärkte US-Präsenz durch Übernahme von Racal und Zusammenarbeit mit Lockheed Martin im Radargeschäft
- Erfolgreiche transatlantische Kooperation bei den Programmen NATO AGS und MEADS

Raumfahrt

Der Geschäftsbereich Raumfahrt ist von herausragender Bedeutung für die europäische Raumfahrtindustrie. An deren Integration war der Geschäftsbereich maßgeblich beteiligt; er ist heute Europas führender Anbieter von Satelliten (EADS Astrium), Träger raketen (EADS SPACE Transportation) und Raumfahrt dienstleistungen (EADS SPACE Services). Nach einer tief greifenden Neuordnung in den vergangenen zwei Jahren stieg der Auftragsbestand erheblich an.

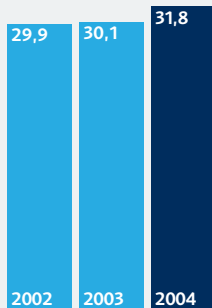
Erfolge im Jahr 2004

- Rückkehr in die Gewinnzone als Basis für weiteres Wachstum
- Bedeutende Aufträge sichern künftige Produktionsauslastung
- Transnationale Struktur durch weit reichende Integration
- Geschäftsansatz von Paradigm bestätigt: Angebot von Raumfahrt dienstleistungen zur gemeinsamen Nutzung durch verschiedene staatliche Institutionen

Umsatz (in Mrd. €)

+5%

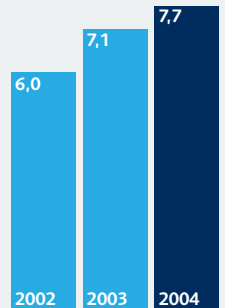
Vor allem Airbus und das Verteidigungsgeschäft trugen zum Umsatzanstieg bei. Alle Geschäftsbereiche verzeichneten Wachstum. Bei konstantem Euro/US-Dollar-Wechselkurs hätte das Umsatzwachstum sogar 7 Prozent erreicht.



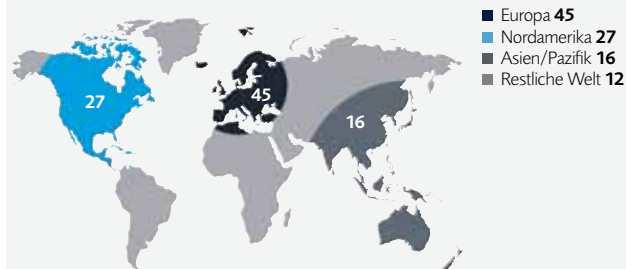
Umsatz im Verteidigungsgeschäft (in Mrd. €)

+8%

Der Umsatz im Verteidigungsgeschäft ist um 8 Prozent gestiegen und repräsentiert rund ein Viertel des EADS-Konzernumsatzes.



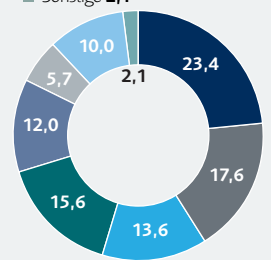
Umsatz nach Regionen (in %)



Die EADS erwirtschaftete 2004 den größten Teil ihres Umsatzes in Europa, gefolgt von Nordamerika. Der asiatisch-pazifische Raum liegt hier an dritter Stelle.

Umsatz im Verteidigungsgeschäft (in %)

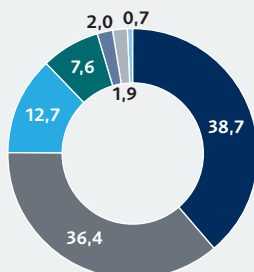
- Lenkflugkörper **23,4**
- Militärflugzeuge **17,6**
- Milit. Transportflugzeuge **13,6**
- Eurocopter **15,6**
- Verteidigungs- und Kommunikationssysteme **12,0**
- Verteidigungselektronik **5,7**
- Raumfahrt **10,0**
- Sonstige **2,1**



Im Jahr 2004 betrug der Umsatz im Verteidigungsgeschäft €7,7 Milliarden. Die größten Anteile entfallen dabei auf Hubschrauber, Lenkflugkörper, Militärflugzeuge, die A400M und Missionsflugzeuge sowie sichere Kommunikationssysteme.

Mitarbeiter nach Ländern (in %)

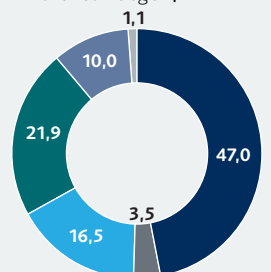
- Frankreich **38,7**
- Deutschland **36,4**
- Großbritannien **12,7**
- Spanien **7,6**
- Vereinigte Staaten **2,0**
- Restliche Welt **1,9**
- Italien **0,7**



Zum Jahresende 2004 waren 97 Prozent aller EADS-Mitarbeiter an mehr als 80 Standorten in Europa beschäftigt.

Mitarbeiter nach Geschäftsbereichen (in %)

- Airbus **47,0**
- Milit. Transportflugzeuge **3,5**
- Luftfahrt **16,5**
- Verteidigungs- und Sicherheitssysteme **21,9**
- Raumfahrt **10,0**
- Zentrale sowie Forschung und Technologie **1,1**

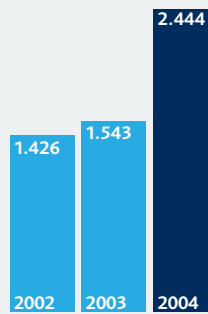


Trotz der Restrukturierungsmaßnahmen im Geschäftsbereich Raumfahrt ist die Zahl der Mitarbeiter 2004 leicht angestiegen, was vor allem auf das Wachstum von Airbus zurückzuführen ist. Zum Jahresende 2004 beschäftigte die EADS 110.662 Mitarbeiter.

EBIT¹ (in Mio. €)

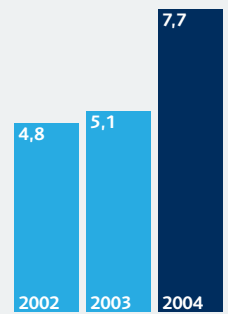
+58%

Das starke EBIT-Wachstum von 58 Prozent ist die Folge eines soliden Gewinnanstiegs in den Geschäftsbereichen Airbus und Raumfahrt. Beide profitierten von der Erholung am Markt und von der verbesserten Effizienz.



EBIT¹-Marge (in %)

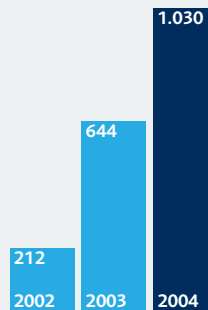
Die EBIT-Marge vor F & E ist auf über 14 Prozent gestiegen. Dadurch erhöhte sich die EBIT-Marge der EADS von 5,1 Prozent im Vorjahr auf 7,7 Prozent im Jahr 2004 – ein bislang unerreichtes Niveau.



Konzernergebnis (in Mio. €)

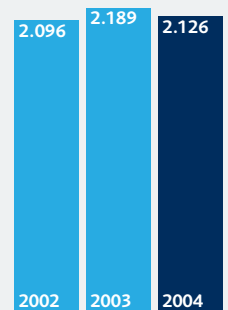
+60%

Das Konzernergebnis ist gegenüber dem Wert von € 644 Millionen im Jahr 2003 um 60 Prozent gestiegen. Die Werte für 2003 und 2002 (bisher ausgewiesen mit € 152 Millionen bzw. € -299 Millionen) wurden zu Vergleichszwecken an die Bilanzierungsregel nach IFRS3 angepasst.



Eigenfinanzierte F&E (in Mio. €)

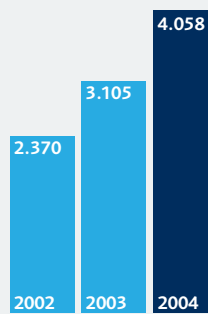
Die F & E-Aufwendungen im Jahr 2004 spiegelten das anhaltend hohe Niveau der EADS-Investitionen in Innovationen wider. Sie entsprachen nahezu 7 Prozent des Konzernumsatzes.



Nettoliquidität (in Mio. €)

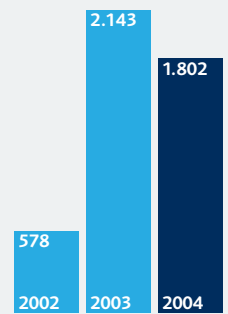
+31%

Die Nettoliquidität der EADS blieb stets deutlich positiv und stieg zudem um 31 Prozent – ein deutliches Zeichen, dass die EADS flexibel am Markt agiert und auf gesunden Beinen steht.



Free Cash Flow (in Mio. €)

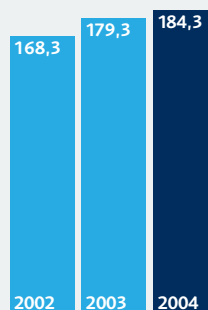
Der Free Cash Flow vor Kundenfinanzierungen war dank solider Ergebnisse und trotz anhaltender Investitionen in Wachstumsprogramme erneut stark positiv.



Auftragsbestand (in Mrd. €)

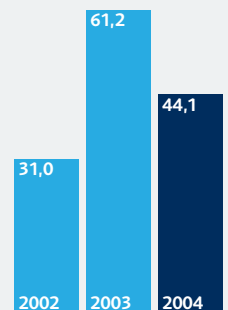
+3%

Das Wachstum des Auftragsbestands beträgt fast 3 Prozent; bei konstantem Euro/US-Dollar-Wechselkurs wäre er sogar um 7 Prozent gestiegen. Der Anteil des Verteidigungsgeschäfts nahm auch im Berichtsjahr wieder deutlich zu.



Auftragseingang (in Mrd. €)

Der Auftragseingang betrug € 44,1 Milliarden, davon entfielen € 11,4 Milliarden auf das Verteidigungsgeschäft. Damit lag er erneut weit über dem Konzernumsatz.



起飞时间 ETD	柜台 Counter	备注 Remarks	航班号 Flight	终点站 To	经停站 Via	起飞时间 STD	变更时间 ETD	柜台 Counter	备注 Remarks
08:00	F-6	NG	MU 5138	南京 NANJING		15:25		F-6	
08:05	F-6	ING	CZ 6148	长春 CHANGCHUN		15:30		F-6	
08:05	F-6	ADING	MU 5160	杭州 HANGZHOU		15:30		F-6	取消 CANCELLED
08:05	H01-H14	CALL	MU 5162	上海浦东 SHANGHAI		15:30		F-6	延误 DELAYED
08:10	F-6	DING	CA 1407	成都 CHENGDU		15:35		F-6	
08:10	F-6		357 MU 5	深圳 SHENZHEN		15:40		F-6	
08:10	F-6	JING	CZ 6204	哈尔滨 HARBIN		15:40		F-6	
08:15	F-6	BOARDING	CZ 8822	大连 DALIAN		15:40		F-6	
08:20	H01-H14		HU 7397	大连 DALIAN		15:40		H01-H14	
08:25	F-6		3U 132	重庆 CHONGQING		16:00		H21	



Die Märkte der EADS

Wenn die Weltkonjunktur anzieht, gewinnt auch der Luftfahrtmarkt an Fahrt. Die Fluggesellschaften bestellen wieder mehr neue Flugzeuge, die Verteidigungsausgaben steigen stetig, und Europas bislang knapp bemessene Raumfahrtbudgets werden aufgestockt. Doch sorgen weiterhin hohe Treibstoffpreise, die verstärkte Kostenkontrolle im Verteidigungsbereich und ein schwacher US-Dollar für Unsicherheit.

Der Markt für zivile Luftfahrt erholt sich

Nach drei konjunkturschwachen Jahren liegt die zivile Luftfahrt wieder deutlich im Aufwind. Das weltweite Verkehrsaufkommen hat in der Berichtsperiode 2004 seinen bisherigen Höchststand aus dem Jahr 2000 übertroffen, und so bestellen die Fluggesellschaften wieder vermehrt neue Flugzeuge. Nach Angaben der internationalen Zivilluftfahrt-Organisation ICAO ist das Verkehrsaufkommen nach geflogenen Passagierkilometern (RPK) von 2003 auf 2004 um rund 14 Prozent gestiegen. Bei den Auslandsflügen war die Erholung am deutlichsten spürbar. Der internationale Luftverkehrsverband IATA spricht sogar von einem Sprung um 15,3 Prozent seit 2003, als die SARS-Epidemie und der Krieg im Irak das Volumen einbrechen ließen. Doch verstärken die hohen Treibstoffpreise den ohnehin großen Wettbewerbsdruck, der viele Airlines in die Verlustzone führt. Hier ist die EADS gefragt, denn Flugzeuge mit optimaler Betriebs- und Verbrauchseffizienz sind in diesem schwierigen Marktumfeld stärker gefragt als je zuvor.

航班号 Flight	终点站 To	经停站 Via	起飞时间 STD	变更时间 ETD	柜台 Counter	备注 Remarks
142 KL 3	湛江 ZHANJIANG	长沙 CHANGSHA	16:35		F-6	
MU 3126	武汉 WUHAN		16:40		F-6	
HU 7882	西安 XI AN		16:50		H01-H14	
CZ 6365	海口 HAIKOU		16:55		H19	
3U 196	成都 CHENGDU		17:00		H20	
HU 7111	昆明 KUNMING		17:00	17:05	H01-H14	
HU 7141	成都 CHENGDU		17:00	17:05	H01-H14	
MU 5120	上海虹桥 S		17:00		F-6	
MU 5158	南京 NANJING		17:00		F-6	
CA 1547	杭州 HANGZHOU		17:05	18:10	F-6	

航班号 Flight	终点站 To	经停站 Via
CA 1571	青岛 QINGDAO	
CZ 3112	广州 GUANGZHOU	
CZ 6134	大连 DALIAN	
CZ 8812	汕头 SHANTOU	
3U 182	万县 WANXIAN	
CA 1363	长沙 CHANGSHA	
CA 4142	重庆 CHONGQING	
MU 7135	长沙 CHANGSHA	
HU 7683	上海虹桥	
HU 7881	广州 GUANGZHOU	



China hat sich zu einem der wachstumsstärksten Luftfahrtmärkte der Welt entwickelt.

2004 schnellten die Treibstoffpreise in die Höhe und trieben die Fluggesellschaften tiefer in die roten Zahlen. Verglichen mit 2003 nahmen die Verluste der elf größten US-Fluglinien (mit Ausnahme der ATA, die im laufenden Konkursverfahren keine Finanzergebnisse ausgewiesen hat) von insgesamt US\$ 2,4 Milliarden auf US\$ 9,2 Milliarden zu. Die europäischen Fluggesellschaften bewahrte der starke Euro vor einer Kostenexplosion als Folge des gestiegenen Ölpreises. In Asien erreichte die Rentabilität der Fluglinien wieder das Niveau vor der SARS-Krise.

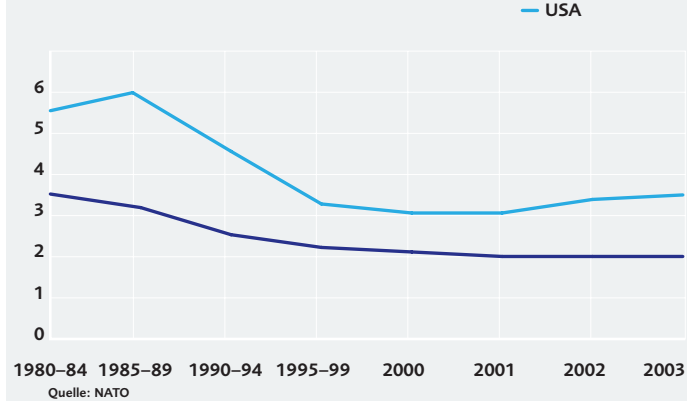
In diesem schwierigen Marktumfeld erfreuen sich Niedrigpreis-Airlines einer immer größer werdenden Nachfrage und damit wachsender Erfolge. Indem sie ihre Abläufe optimieren und verstärkt auf effiziente, größere Flugzeuge setzen, werden die Fluggesellschaften profitabler. Sie reduzieren ihr Angebot und konzentrieren sich auf rentable Strecken, insbesondere Auslandsrouten. Hilfreich ist in diesem schwierigen Marktumfeld das so genannte Chapter 11-Insolvenzverfahren. Es ermöglicht Restrukturierungsmaßnahmen und hilft Kosten sparen.

Doch ist es kein Allheilmittel: Es bewahrt zwar die weniger profitablen Airlines vor dem Aus, könnte aber den harten Konkurrenzkampf noch verlängern. Wenn sich die Fluggesellschaften finanziell wieder erholen wollen, so müssen sie sich auf die gestiegenen Ölpreise und den Vormarsch der Niedrigpreis-Airlines einstellen. Zwar sind die Treibstoffpreise seit ihrem Höchststand Ende 2004 wieder gesunken; doch dass sie langfristig auf hohem Niveau bleiben werden, liegt nahe. Dafür sorgen weltpolitische Unsicherheitsfaktoren und strukturelle Zwänge. Wachsendes Verkehrsaufkommen, Ticket-Zuschläge abhängig vom Treibstoffpreis, Ölpreis-Hedging, Produktivitätssteigerungen und reduzierte Betriebskosten können diesen Druck auf die Rentabilität nur teilweise abfedern.

Global betrachtet verschiebt sich das Verkehrsaufkommen in Richtung der konkurrenzfähigsten Fluggesellschaften. Insbesondere auf Kurz- und Mittelstrecken werden Niedrigpreis-Airlines mit kosteneffizienten mittelgroßen Fluggesellschaften ihren Marktanteil stärken. Ihr zentraler Erfolgsfaktor ist die Konzentration auf den Passagiertransport; Wartung und andere nicht zum Kerngeschäft zählende Tätigkeiten werden ausgelagert.

Für die Zukunft wird mit weiterhin steigendem Verkehrsaufkommen gerechnet. Die ICAO prognostiziert einen Anstieg um 5,4 Prozent für 2005 und um 5,2 Prozent für 2006. Damit einher geht eine zunehmende Zahl von Aufträgen für neue Flugzeuge. Weiterer Bedarf entsteht dadurch, dass ältere und weniger wirtschaftliche Flugzeuge früher ausgemustert werden als erwartet. Mit Blick auf die Wettbewerbsfähigkeit werden die Flugzeugbauer dabei in puncto Produktentwicklung und Fertigung neue Wege gehen müssen.

Der prozentuale Anteil der Verteidigungsausgaben am Bruttoinlandsprodukt (auf der Basis aktueller Preise und Durchschnittswerte)



Stetiges Wachstum am Verteidigungsmarkt

Im weltweiten Verteidigungsgeschäft haben die USA mit Abstand das größte Budget aufzuweisen und nehmen so eine herausragende Stellung ein. Für das Jahr 2004 rechnet die EADS mit US-Investitionen von US\$ 125 Milliarden für Beschaffung und Forschung. Im gleichen Zeitraum gibt Europa US\$ 55 Milliarden und der Rest der Welt rund US\$ 135 Milliarden aus. Umgerechnet auf Wachstumsraten wird für die nächsten fünf Jahre eine durchschnittliche Zunahme der US-Verteidigungsausgaben um jährlich rund 5 Prozent erwartet. In Europa und in den übrigen Ländern dürfte der Zuwachs in etwa dem Verlauf des Bruttoinlandsprodukt (BIP) folgen. Daran gemessen dürfte das stärkste Wachstum in Asien zu verzeichnen sein.

In den Vereinigten Staaten haben Kostendruck und die Erfahrungen aus den jüngsten Militäreinsätzen den Schwerpunkt bei den öffentlichen Ausgaben verschoben: Während sich das Weiße Haus um zusätzliche Mittel für Elitetruppen bemüht, werden Investitionen für den Kampfjet F/A-22 Raptor, für Kriegsschiffe und Tarnkappen-U-Boote zurückgefahren.

In Europa verfügen Großbritannien und Frankreich über die größten Verteidigungshaushalte. Von ihnen wird auch das stärkste Wachstum erwartet. Die europäischen Regierungen modernisieren derzeit ihre Ausrüstung und vergeben integrierte System- und Dienstleistungsaufträge. In Asien besteht Interesse an komplexen westlichen Systemen, insbesondere an Hubschraubern, Kampfflugzeugen und unbemannten Luftfahrzeugen.

Die europäische Verteidigungsindustrie konsolidiert sich derzeit mit dem Ziel, den amerikanischen Wettbewerbern ebenbürtig zu werden. 2004 fusionierten in Frankreich die Rüstungsanbieter Sagem und Snecma sowie auf deutscher Seite die ThyssenKrupp-Werften und die Howaldtswerke-Deutsche Werft. In Großbritannien übernahm BAE Systems den Heeresausrüster Alvis. Den Anteil der britischen GKN am Hubschrauberhersteller AgustaWestland übernahm die italienische Finmeccanica. Zudem einigten sich Finmeccanica und BAE Systems darauf, ihre jeweiligen Avionik-Aktivitäten in einem neuen Unternehmen zu bündeln.

Der Europäische Rat hat 2004 die Europäische Verteidigungsagentur gegründet – ein bedeutender Schritt auf dem Weg zu einer einheitlichen und integrierten Verteidigungs- und Sicherheitspolitik der europäischen Staaten. Für die Zukunft erwarten wir Beschaffungsvorgänge, die verstärkt gesamt-europäisch ausgelegt und besser koordiniert sind und größere Produktionsmengen erlauben.



1. Der Anstieg des Ölpreises erhöht den weltweiten Bedarf an hocheffizienten Flugzeugen.

Der Aufstieg der Niedrigpreis-Airlines

Die Geschäftsidee des günstigen Fliegens ist weiter auf dem Vormarsch.

Binnen zehn Jahren werden die Niedrigpreis-Airlines ihren Anteil am zivilen Luftverkehr weiter erhöht haben. Dieses Geschäftsmodell wird einen enormen Wettbewerbsdruck auf die klassischen Fluglinien mit sich bringen.

Die Vorteile der Niedrigpreis-Airlines liegen auf der Hand: Sie konzentrieren sich ausschließlich auf Passagiertransporte und senken ihre Kosten damit auf ein Minimum. Der Weg dorthin unterscheidet sich von Gesellschaft zu Gesellschaft, einige Maßnahmen sind jedoch weit verbreitet. Klassische Airlines erreichen dieses Preisniveau dagegen nur schwer. Vor allem in die Jahre gekommene, vergleichsweise ineffiziente Flugzeuge, hohe Personalkosten und ein unwirtschaftliches Routenangebot stehen der notwendigen Neuausrichtung oft entgegen.

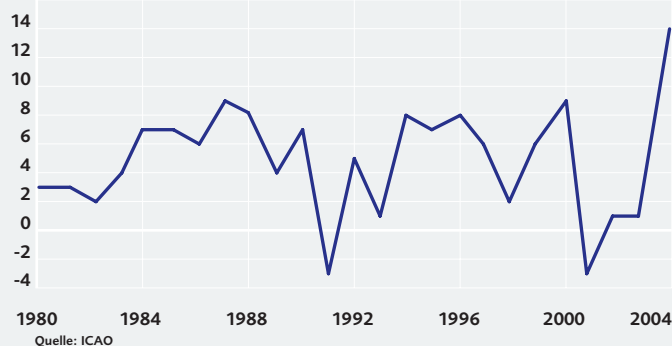
Den meisten Niedrigpreis-Airlines sind drei Charakteristika gemeinsam:

- Ihre auf einheitlichen Flugzeugtypen basierenden Flotten reduzieren den Aufwand für Pilotenschulungen und Wartung.
- Direktverbindungen auf Kurz- und Mittelstrecken sowie größere Kabinen erhöhen die Attraktivität.
- Die Betriebsabläufe sind effizient, vor allem beim Einsatz von Flugzeugen und Personal.

Airbus schätzt, dass die Niedrigpreis-Airlines im Jahr 2014 rund 40 Prozent des innereuropäischen und des US-Inlandluftverkehrs abwickeln werden. Schon heute verfügen sie hier über Marktanteile von 15 bzw. 22 Prozent. In Asien hat der rasante Aufstieg der Niedrigpreis-Airlines gerade erst begonnen.

Mit Southwest Airlines und Ryanair stellen Niedrigpreis-Airlines die beiden größten Fluggesellschaften der Welt, gemessen an der Marktkapitalisierung. Nirgendwo verzeichnet das zivile Luftfahrtgeschäft mehr Dynamik und schnelleres Wachstum als im Niedrigpreissegment.

Langzeit-Entwicklung des Luftverkehrs (in %)



Trends im Beschaffungswesen:

Der Großteil der Haushaltsmittel für die Verteidigung sowohl in Europa als auch in den USA wird in die Bereiche Luftkampf, Lenkflugkörper und Mobilität (Hubschrauber und Transportflugzeuge) investiert. Dabei wächst die Nachfrage nach vernetzten Infrastrukturen, also den Voraussetzungen für die Interoperabilität von Luftstreitkräften, Marine, Bodentruppen und weltraumgestützten Militärfunkstrukturen. Das heißt: Die Informationsüberlegenheit ist gewährleistet, die Reaktionszeit minimal und die Präzision auf höchstem Niveau. Zu den laufenden Projekten in diesem Bereich zählen das Deepwater-Programm der US-Küstenwache, die Bodenüberwachung der NATO (AGS) oder das bodengebundene Luftverteidigungssystem MEADS. Die Verteidigungsindustrie positioniert sich derzeit neu mit dem Ziel, die notwendigen Kapazitäten für Konzeption, Entwicklung und Erprobung sowie Systemarchitektur und -konstruktion aufzubauen. Zugleich kommt hoch spezialisierten IT-Unternehmen eine Schlüsselrolle für grundlegende Systemtechnik und Elektronik zu.

Zudem geht die Entwicklung hin zu einer vertraglichen Bündelung von Technik und Dienstleistungen. Das britische Tankflugzeugprogramm FSTA, bei dem Unterstützungsleistungen an ein Industriekonsortium ausgelagert werden, ist ein Vorreiter für dieses Vertragsmodell. In Europa dürfte sich dieser Lösungsansatz rasch ausbreiten, mit hohen Auftragswerten und langen Laufzeiten von bis zu 20 Jahren. Die Herausforderung der Industrie besteht darin, den Bedürfnissen der Kunden zu entsprechen und zugleich die Risiken des Projekts richtig einzuschätzen, es langfristig zu leiten und nach rechtlichen Gesichtspunkten zu strukturieren.

Ausgaben für Innere Sicherheit nicht prognostizierbar

Das Wachstum im Geschäftsfeld Innere Sicherheit/Homeland Security ist wegen der Willkürlichkeit möglicher Bedrohungen schwer abzuschätzen. Die US-Staatsausgaben hierfür stiegen unmittelbar nach den Terroranschlägen vom 11. September 2001 zunächst drastisch an; später flachte die Kurve ab. Für das Jahr 2005 werden die weltweiten Investitionen in Homeland Security auf €42,4 Milliarden* geschätzt, mehr als die Hälfte davon entfällt auf die USA. In den kommenden fünf Jahren werden allein die Vereinigten Staaten schätzungsweise US\$ 115 Milliarden* für folgende Aufgaben ausgeben: Informationen gewinnen, den Terrorismus bekämpfen, Krisen bewältigen, Grenzen und Massenverkehr sichern sowie Infrastruktur und Großveranstaltungen schützen.

Die Regierungen entscheiden sich zunehmend für integrierte Sicherheitssysteme. Beispielhafte Projekte sind die Systeme zum Schutz der rumänischen Grenze und für die Sicherheit der Olympischen Sommerspiele 2008 in Peking.

In Europa könnten Initiativen für mehr Sicherheitsforschung und -technologie, für sichere Grenzen und für eine Europäische Grenzpolizei weitere Investitionen ermöglichen.

Schwieriges Marktumfeld in der Raumfahrt

Europas Raumfahrtindustrie hat weiterhin mit sehr widrigen Bedingungen zu kämpfen. Die nur schwache Erholung am Markt für Telekommunikationssatelliten und massive staatliche Sparzwänge wirken sich auf die militärische und wissenschaftliche Raumfahrt aus. Darüber hinaus belastet der schwache US-Dollar die Wettbewerbsfähigkeit europäischer Satellitenhersteller.

Militärische Raumfahrt:

Die militärische Raumfahrt in Europa verfügt in der Summe aller nationalen Programme über einen jährlichen Etat von annähernd €1 Milliarde. Schwerpunkte sind dabei Telekommunikation (SatcomBw in Deutschland, Skynet-5 in Großbritannien, Syracuse in Frankreich und Sicral in Italien) und Aufklärung (SAR-Lupe in Deutschland, Helios 2 und Pleiades in Frankreich, Cosmo Skymed in Italien). Investitionen in neue Frühwarn-, Aufklärungs- und Navigationssysteme befinden sich in der Demonstrationsphase; die Budgets dürften in Zukunft auf das Doppelte wachsen. Exportmöglichkeiten bestehen in den Bereichen Bildaufklärung und sichere Telekommunikationsdienste.

Der Verteidigungshaushalt der USA ist mit rund US\$ 17 Milliarden (laut amtlichen Quellen) der mit Abstand größte der Welt. Doch nicht amerikanischen Anbietern ist der Zugang zum US-Verteidigungsmarkt verwehrt. Die Vereinigten Staaten haben ihre Militärsatelliten vollständig in die amerikanischen Verteidigungssysteme integriert und entwickeln die nächste Generation militärischer Weltraumsysteme.



1. Der Mehrzweck-Hubschrauber Tiger wurde auf die modernsten technischen Standards ausgelegt.

2. Skynet 5 ist ein Schlüsselprojekt für die sichere Satellitenkommunikation der britischen Streitkräfte.

*Quelle: Civitas Group, eine strategische Beratungs- und Investment-Dienstleistungsgesellschaft für Homeland Security

Verteidigungsministerien wollen Effizienz

Streitkräfte setzen auf Dienstleistungspakete.

Die Verteidigungsindustrie beobachtet die sich verändernden Bedürfnisse ihrer Kunden mit größter Aufmerksamkeit. Vor diesem Hintergrund und angesichts weltweit knapper Verteidigungsbudgets sind umfassende Dienstleistungspakete eine interessante Alternative zum Kauf von bloßer Ausrüstung. Durch das Bündeln von Konstruktion, Produktion, Finanzierung und Betrieb bekommen die Kunden mehr für ihr Geld. Die Regierungen trauen Privatunternehmen im Vergleich zum öffentlichen Sektor mehr Effizienz zu. Dieser Wandel bietet ein solides Fundament für dauerhafte Umsätze.

Dafür müssen die entsprechenden Verträge im Sinne einer echten Partnerschaft geschlossen und die Risiken angemessen aufgeteilt werden. Ein Beispiel sind privatwirtschaftlich finanzierte Initiativen (PFI). Sie erfreuen sich zunehmender Akzeptanz vor allem für Unterstützungsleistungen. Mit Großbritannien läuft dieses Geschäft bereits sehr gut: Langfristige Verträge mit den britischen Streitkräften erweitern das PFI-Spektrum auf die Bereiche Luftbetankung (das Tankflugzeugprogramm FSTA mit einem Volumen von £ 13 Milliarden) und sichere Satellitenkommunikation (Skynet-5-Auftrag an Paradigm im Wert von über £ 2,5 Milliarden).

Für das nächste Jahrzehnt erwarten wir einen stetigen Aufwärtstrend der Verteidigungsausgaben für privatwirtschaftlich erbrachte Dienstleistungen. Kunden aus Europa, Nordamerika und dem asiatisch-pazifischen Raum folgen nun vermehrt dem Beispiel des britischen Verteidigungsministeriums. Von diesem Trend wird die EADS profitieren und sich zusätzliche Geschäftsmöglichkeiten mit Drittkunden eröffnen.

Institutionelle Raumfahrtprogramme in Europa:

Die Investitionen in die europäische Raumfahrt dürften in den kommenden Jahren steigen. So plant die Europäische Union, ihren Raumfahrtetat ab 2007 auf rund € 1 Milliarde bis € 1,5 Milliarden zu erhöhen und daraus Programme für Erd- und Wetterbeobachtung, Forschung und Navigation zu finanzieren. Bis Ende 2005 dürfte das Vorhaben gebilligt werden und Europas institutioneller Raumfahrt neue Impulse geben.

Voraussichtlich unverändert bleiben wird das ESA-Budget von rund € 2,5 Milliarden. Das ESA-Programm European Guaranteed Access to Space (EGAS) stärkt die europäische Raumfahrtindustrie mit einem Auftrag über 30 Trägerraketen vom Typ Ariane 5 ECA. Nach Jahren rückläufiger Konjunktur am Markt für zivile Raumfahrt gewährleisten die europäischen Regierungen mit diesem notwendigen Schritt den unabhängigen Zugang Europas zum Weltraum.

Kommerzielle Telekommunikationssatelliten:

Für die absehbare Zukunft erwartet die EADS durchschnittlich 15 bis 20 Satellitenaufträge pro Jahr. 14 neue Satelliten wurden 2004 bestellt, im Vorjahr waren es noch 22 gewesen. Die Übernahme der meisten Betreiber von Fernmeldesatelliten durch private Aktienfonds beschränkt allerdings die Möglichkeiten künftiger Investitionen. Die Erwartungen an das Wachstum des Fernsehformats High Definition Television (HDTV) könnten daher nur bedingt erfüllt werden. Zudem besteht das Risiko, dass neue kommerzielle Satelliten lediglich als Ersatz für solche Satelliten bestellt werden, deren Betriebsdauer abgelaufen ist. Dies entspräche einem jährlichen Volumen von rund US\$ 2 Milliarden.

Weltraumforschung:

Im Januar 2004 stellte US-Präsident George W. Bush die neuen Ziele der amerikanischen Weltraumforschung vor. Demnach konzentriert sich die NASA auf bemannte Missionen zum Mond und später zum Mars. Die Space-Shuttle-Raumtransporter werden vermutlich im Jahr 2010, also nach Fertigstellung der Internationalen Raumstation ISS, außer Dienst gestellt. Die Vereinigten Staaten beabsichtigen, die ISS bis 2016 zu betreiben und danach wieder zu bemannten Mondmissionen überzugehen.

Dies sichert – trotz Verschiebungen im ursprünglichen Zeitplan – Europas Beitrag zur ISS mit dem Weltraumlabor Columbus und dem Betrieb des unbemannten Versorgungsfahrzeugs ATV. Dennoch muss sich Europa entscheiden, wie sein Programm zur Erforschung des Weltraums mit dem der USA verbunden sein soll.

Airbus festigt seine Marktposition

Airbus ist der weltweit führende Flugzeughersteller. Kundenorientierung, unternehmerisches Know-how, bahnbrechende Technologien und eine effiziente Produktion sind die Basis für die Spitzenposition in der Branche. Doch Airbus gewinnt nicht nur jährlich die Hälfte aller Neuaufträge für Verkehrsflugzeuge; durch den Transfer bewährter Fähigkeiten ins Verteidigungsgeschäft erweitert Airbus auch sein Produktportfolio.

Airbus profitiert vom Aufschwung am Markt für zivile Luftfahrt

Von der Krise am Markt für zivile Luftfahrt hat sich Airbus gut erholt und verbuchte im Geschäftsjahr 2004 einen starken Anstieg bei Auftragseingang und Auslieferungen. Airbus festigte seine Marktposition (54 Prozent Marktanteil nach Dollar-Listenpreisen) und lieferte das zweite Jahr in Folge mehr Flugzeuge aus als sein Wettbewerber. Dass Airbus zugleich den höchsten Auftragseingang zu verzeichnen hatte, belegt den Erfolg der Airbus-Strategie: Technologische Fortschritte fließen unmittelbar in den Bau effizienter Flugzeuge ein. So kann Airbus die Kundenwünsche nach mehr Flexibilität und niedrigeren Kosten erfüllen.

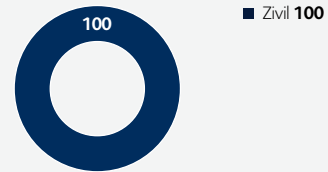
2004 war ein bedeutendes Jahr für Airbus. Die ersten A380 wurden für die 2005 stattfindenden Testflüge endmontiert; 2006 werden sie in Dienst gestellt. Als weltweit erstes Verkehrsflugzeug mit zwei durchgehenden Passagierdecks ist die A380 das technisch fortschrittlichste Zivilflugzeug in der laufenden Produktion und gleichzeitig das Flaggschiff der Luftfahrt im 21. Jahrhundert. Airbus-Flugzeuge eignen sich gleichermaßen optimal für Haupttrouten und Direktverbindungen. Die Kommunalität der Airbus-Familien bietet den Fluggesellschaften eine beispiellose Flexibilität.

Mit der A350 bietet Airbus den Fluggesellschaften eine Weiterentwicklung des erfolgreichen Langstreckenflugzeugs A330 an. Der Programmstart wird für 2005 erwartet, die erste Linienmaschine könnte ihren Dienst im Jahr 2010 aufnehmen. Die A350 verfügt über die bewährten Vorzüge der A330 und wartet zusätzlich mit Neuheiten auf, was Kabine, Triebwerke, Aerodynamik und Werkstoffe betrifft. Indem sie darüber hinaus neue, für die A380 entwickelte Technologien übernimmt, können Leistung und Wirtschaftlichkeit gesteigert werden – innerhalb kurzer Zeit, in großem Umfang und zu niedrigen Kosten. Beide A350-Versionen – die A350-800 und die A350-900 – fügen sich mit ihrer Fly-by-wire-Steuerung nahtlos in die charakteristische Airbus-Kommunalität ein. Im Vergleich mit ihrem wichtigsten Konkurrenzprodukt bietet die A350 bei gleicher Reichweite rund 10 Prozent mehr Sitzplätze, einen geringeren Treibstoffverbrauch je geflogenem Passagierkilometer und niedrigere Betriebskosten. Mit diesem Programm setzt Airbus seine Tradition fort, Produkte in enger Kooperation mit den Kunden zu entwickeln und so auf deren Bedürfnisse optimal einzugehen.

(in Mio. €)	2004	2003	Veränderung
Umsatz	20.224	19.048	6%
EBIT	1.922	1.353	42%
Auftragseingang	25.816	39.904	-35%
Auftragsbestand	136.022	141.386	-4%

(in Stückzahlen)	2004	2003	Veränderung
Auslieferungen	320	305	5%
Auftragsbestand	1.500	1.454	3%

Umsatz nach Märkten (in %)



1. Die A340 hebt ab – bei den Langstreckenflugzeugen hat Airbus mit der A330/A340-Familie seine Marktführung behauptet.

2. Einzigartiges Merkmal der neuen Flugzeuggeneration: die Kommunalität der Airbus-Cockpits.

Seine Finanzkraft hat Airbus im Jahresverlauf deutlich verstärkt. Durch vermehrte Auslieferungen (320 gegenüber 305 im Jahr 2003) stieg der Umsatz bis zum 31. Dezember 2004 auf € 20,2 Milliarden (Ende 2003: € 19 Milliarden). Das EBIT wuchs um 42 Prozent auf € 1,92 Milliarden (2003: € 1,35 Milliarden), die EBIT-Marge auf 9,5 Prozent (2003: 7,1 Prozent).

2004 erhielt Airbus 370 Festaufträge im Gesamtwert von US\$ 34 Milliarden. Dies entspricht einem Marktanteil von 57 Prozent, gemessen an der Stückzahl, bzw. 54 Prozent nach Verkaufswert (zu Dollar-Listenpreisen). Unter den 37 Airbus-Kunden im Jahr 2004 befinden sich 18 Neukunden. Etwa 34 Prozent der Neuaufträge kamen aus Europa, 21 Prozent aus Nordamerika, 28 Prozent aus Asien und 10 Prozent aus dem Mittleren Osten. Zum Jahresende 2004 belief sich der Auftragsbestand von Airbus auf mehr als 1.500 Flugzeuge. Darin enthalten sind Aufträge von elf Niedrigpreis-Airlines.

Das meistverkaufte Flugzeug der Welt

Die A320-Familie von Airbus mit den Modellen A318, A319, A320 und A321 ist weltweit erste Wahl, für klassische Fluggesellschaften ebenso wie für Niedrigpreis-Airlines. 2004 gingen Aufträge über 279 Flugzeuge dieser Baureihe ein. Dies entspricht einem Marktanteil von 64 Prozent in diesem Segment und deckt rund 80 Prozent der Nachfrage von Niedrigpreis-Airlines ab. Die Vorzüge dieser Flugzeugfamilie – höchste Wirtschaftlichkeit ohne Abstriche beim Komfort – wurden durch die im Jahr 2004 meist hohen Rohölpreise noch deutlicher in den Vordergrund gerückt. Diese moderne und effiziente Flugzeuggeneration verbraucht pro Passagier durchschnittlich 20 Prozent weniger Treibstoff, verglichen mit ihren Vorgängern, und 40 Prozent weniger als ältere Maschinen.

Auch der Airbus Corporate Jetliner (ACJ), ein unverzichtbares Mitglied der A320-Serie für das Segment Geschäftsflugzeuge, verzeichnete ein erfolgreiches Jahr. Er unterstrich den Aufschwung, der sich am Markt für zivile Luftfahrt abzeichnet: Der ACJ ist eine Variante der A319 und vereint höchsten Komfort mit der bewährten Technik der A320-Produktreihe. 2004 wurde er von Azerbaijan Hava Yollari (AZAL) im Auftrag der Republik Aserbaidschan sowie von Eurofly bestellt.

Überlegene Langstreckenflugzeuge

Auch bei den Langstreckenflugzeugen mit 275 bis 375 Sitzen war 2004 ein erfolgreiches Jahr: Bei Airbus gingen 56 Aufträge für die A330-300 und die A340-Familie ein. Damit erreichte Airbus einen Marktanteil von 57 Prozent und bestätigte seine Führungsposition am Weltmarkt. Zudem wurden 23 Maschinen vom Typ A330-200 in Auftrag gegeben.

Ende 2004 verfügte die A330 mit 13 neuen Betreibern, die in nur 16 Monaten gewonnen werden konnten, über den weltweit am schnellsten wachsenden Betreiberstamm. Airbus erhielt bedeutende Neuaufträge von Türk Hava Yollari und China Eastern. Ferner gingen Folgeaufträge für die A340 von Emirates, Iberia und Air Tahiti ein sowie für die A330 von Qantas, Eva Air, Qatar und Cathay Pacific Airways. Neue A330-Betreiber sind Yemenia, China Airlines, Egyptair und Lufthansa. Die A340 ist nun auch bei South African Airways und Air Canada im Einsatz.

Der Global Market Forecast von Airbus prognostiziert rasches Marktwachstum bei Langstreckenflugzeugen. Darüber hinaus prognostiziert er Möglichkeiten, im nächsten Jahrzehnt bis zu 60 rentable Transatlantikrouten und Flugstrecken zwischen Europa und Asien neu einzurichten – gute Aussichten für die A350.

Die A380 – das derzeit technologisch fortschrittlichste Verkehrsflugzeug

Seit 2004 zählen auch Thai Airways International und Etihad Airways zum immer größer werdenden Kundenkreis des Großraumflugzeugs A380. Zum Jahresende standen somit 139 Festaufträge für die A380 zu Buche.

Sechs der neun rentabelsten Fluggesellschaften der Welt (nach Reingewinnmargen im ersten Halbjahr 2004) haben inzwischen die A380 bestellt. Dazu gehören insbesondere Emirates, Singapore Airlines, Qantas und Korean Air. Allesamt gehen sie davon aus, dass Großraumflugzeuge in Zukunft maximale Gewinne ermöglichen. Fluggesellschaften wie Thai und Etihad bedienen wichtige Hauptstrecken. Mit Blick auf die Vorlieben ihrer Fluggäste betrachten sie die A380 als Maßstab der Zukunft für diese Routen.

Die A380 zeigt, warum Airbus in der Flugzeugtechnologie Vorreiter ist: Nicht nur dass die Flugzeugstruktur zu 25 Prozent aus Verbundwerkstoffen besteht; die A380 befördert auch 35 Prozent mehr Passagiere über weitere Strecken als ihr wichtigstes Konkurrenzprodukt. Dabei verbraucht sie 12 Prozent weniger Treibstoff, senkt den Startlärm um die Hälfte und reduziert die Betriebskosten um 15 Prozent.



3. Die australische Fluggesellschaft Qantas erteilte einen Folgeauftrag für die A330.

4. Für Niedrigpreis-Airlines ist die A320-Familie erste Wahl.

Beim A380-Programm wurden 2004 alle entscheidenden Termine eingehalten: Wir haben die elektrischen und hydraulischen Systeme der ersten Flugzeuge hochgefahren, Flugversuche durchgeführt und das vom Erstkunden gewählte Rolls-Royce-Triebwerk Trent 900 zertifizieren lassen. Die gewaltige Produktionsstruktur, die zum Bau der A380 notwendig ist, wurde erfolgreich eingerichtet. Während in Deutschland die Strukturmontage des vorderen Rumpfabschnitts (Hamburg) durchgeführt wird, erfolgt die Montage der Tragflächen (Broughton) und der Fahrwerke (Filton) in Großbritannien. Die Höhenleitwerke kommen aus Spanien (Puerto Real). In Frankreich werden die Rumpfmittelteile zusammengesetzt (Saint Nazaire), und dort wird das Flugzeug schließlich endmontiert (Toulouse). Im Jahr 2004 durchliefen vier Flugzeuge diese Produktionsschritte.

Airbus hat die A380 in enger Abstimmung mit rund 60 Großflughäfen entwickelt. Auf diese Weise ist eine reibungslose Inbetriebnahme gewährleistet. Die Flughäfen in San Francisco, München und Frankfurt sind bereits auf die A380 vorbereitet. In New York haben die Arbeiten hierfür bereits begonnen, und für London-Heathrow liegen entsprechende Pläne vor. In Los Angeles machte eine Entscheidung des Stadtrates Ende 2004 den Weg frei für eine entsprechende Kooperation.

Das A380-Projekt hat, was Flugzeuggewicht und Kosten betrifft, das Ziel erreicht: Beide liegen in einem vertretbaren Toleranzbereich. Bei den Leistungsgarantien erfüllt die A380 sämtliche Zusagen an Kunden; Ende 2004 wurden die internen Vorgaben für das maximale Startgewicht um weniger als 1 Prozent überschritten. Die Wirtschaftlichkeitsrechnung für die A380 hatte im Jahr 1999 Entwicklungskosten von US\$ 10,7 Milliarden vorgesehen; heute, also rund sechs Jahre später, geht man von einem zusätzlichen Risikopotenzial von bis zu € 1,5 Milliarden aus. Dies ist auf mehrere Ursachen zurückzuführen: Die Konstruktion von zwei A380-Frachtvarianten war ursprünglich nicht vorgesehen, die Anforderungen an die Geräuschemissionen wurden noch höher geschraubt, und die Systementwicklungskosten waren niedriger geschätzt worden. Doch sind diese Zusatzausgaben für die Rentabilität nahezu irrelevant; sie lassen sich ausgleichen, indem man die laufenden Kosten in der Serienfertigung reduziert.

Programme zur Kostensenkung

Kosten senken und zugleich die Produktivität erhöhen: So lautet das Ziel des Programms Route06. Es soll konkurrenzfähige Preise sichern und die Rentabilität steigern. Kosten in Höhe von insgesamt € 1,5 Milliarden sollen so bis 2006 eingespart werden. Bereits für 2005 erwarten wir erste bedeutende Erfolge. Sie entsprechen rund 30 Prozent des ausgegebenen Sparziels. Das Programm läuft planmäßig, alle notwendigen Schritte wurden definiert und in Angriff genommen. Rund zwei Drittel der Einsparungen dürften im Einkauf erzielt werden.

Diese Sparmaßnahmen gehen einher mit drastisch verkürzten Produktionszeiten. 2003 vergingen bei einem Flugzeug der A320-Familie neun Monate vom Eingang der Kundenspezifikationen, etwa bezüglich Triebwerken und Kabine, bis zur Auslieferung. Bis Ende 2004 wurde dieser Zeitraum auf siebeneinhalb Monate verringert. Im Jahr 2006 wird die Produktion nur noch sechs Monate dauern. Bei Großraumflugzeugen wird der Zeitrahmen von zwölf Monaten im Jahr 2003 auf neun Monate bis Ende 2007 verkürzt.



1. FedEx erteilte 2004 einen Auftrag für bis zu 60 Frachtflugzeug-Umbauten.

2. Endmontagelinie für die A319 in Hamburg.

3. Die A380 soll planmäßig 2006 ihren Dienst aufnehmen.

Anpassung an den schwachen Dollar

Mit dem Programm Route06 stellt sich Airbus auf den schwachen US-Dollar ein. Ein entscheidender Faktor dabei ist auch der vermehrte Einkauf in Dollar bei Lieferanten innerhalb wie außerhalb der USA.

Die Umsätze und Beschaffungsvolumina in bestimmten Ländern müssen angeglichen werden. Deshalb unterzieht Airbus seinen Einkauf derzeit einer weit reichenden Transformation. Als einem wichtigen Wachstumsmarkt kommt China dabei eine besondere Bedeutung zu: 2006 wird das Einkaufsvolumen von Airbus dort viermal höher sein als im Jahr 2000. Bis 2010 wird Airbus diesen Wert nochmals verdoppeln. Im Rahmen einer Partnerschaft mit Airbus könnte China mit einer Risikobeteiligung von bis zu 5 Prozent am A350-Programm mitarbeiten. Zudem plant Airbus, im Jahr 2005 ein Entwicklungszentrum in China zu eröffnen; 2008 sollen dort bis zu 200 Menschen arbeiten.

Auch mit der russischen Industrie hat Airbus einen Kooperationsvertrag geschlossen, mit einer Laufzeit von zehn Jahren und einem Wert von US\$ 800 Millionen. In diesem Zusammenhang will Airbus das bislang als Joint Venture mit Kaskol betriebene Entwicklungszentrum in Moskau stärker in seine Prozesse einbinden. In Japan sollen im Lauf der nächsten 20 Jahre rund US\$ 4,6 Milliarden aus dem A380-Programm in die örtlichen Zulieferbetriebe fließen.

Darüber hinaus gibt Airbus pro Jahr rund US\$ 7 Milliarden oder 40 Prozent seines jährlichen Beschaffungsetats in Nordamerika aus. Airbus ist damit größter Exportkunde der nordamerikanischen Luftfahrtindustrie und sichert dort den Bestand von rund 140.000 Arbeitsplätzen.

Hochwertige Qualität

Auf dem Weg zu besserer Termin-, Kosten- und Qualitätstreue bei Flugzeugauslieferungen wurden erhebliche Fortschritte erzielt. Als Folge eines Optimierungsprogramms erfüllten 97 Prozent der Auslieferungen Ende 2004 die vereinbarten Qualitätskriterien. Zur Jahresmitte 2004 traf dies nur auf 90 Prozent zu. Doch bereits dieser Wert lag weit über dem vor zwei Jahren erreichten Niveau.

Diese Qualitätsinitiative wurde auch auf die Dienstleistungen für Airbus-Kunden ausgedehnt. Der Zeitaufwand für umfangreiche Reparaturen von bereits in Dienst gestellten Flugzeugen wurde 2004 deutlich reduziert. Die Anzahl offener technischer Probleme im laufenden Betrieb wurde allein im Berichtsjahr um 25 Prozent gesenkt. Im Jahr 2005 wollen wir sie ein weiteres Mal in diesem Maße verringern. Das Reaktionspotenzial in der Kundenbetreuung haben wir stark ausgeweitet: Binnen nur zwei Stunden konnten Airbus-Techniker zum Jahresende 2004 an jedem beliebigen Ort der Welt präsent sein und flugunfähige Maschinen wieder flottmachen.

Für besseren Kundendienst hat Airbus in Hamburg-Finkenwerder ein Ausbildungszentrum für Wartungsspezialisten eröffnet. Diese neue Schulungseinrichtung ergänzt die Lehrstätten von Airbus in Toulouse, Miami und Peking. Sie unterstreicht den Anspruch von Airbus, den Kunden weltweit erstklassigen Service zu bieten.



Strategische Ziele

- Spitzenposition am Weltmarkt festigen.
- Höchsten technischen Reifegrad und pünktliche Inbetriebnahme sicherstellen.
- Reibungslosen Start des A350-Programms gewährleisten.
- 350 oder mehr Flugzeuge im Jahr 2005 termin- und qualitätskonform ausliefern.

Ausblick

Airbus ist Weltmarktführer in der zivilen Luftfahrt und wird von der erwarteten Markterholung in vollem Umfang profitieren. Im Vergleich mit seinen Wettbewerbern verfügt Airbus über das umfassendste und modernste Portfolio von Verkehrsflugzeugen.

Angesichts des Auftragsbestands dürfte die Zahl der Airbus-Auslieferungen im Jahr 2005 auf mehr als 350 ansteigen (2004: 320 Flugzeuge) und den Umsatz von Airbus erhöhen. Dieser positive Effekt könnte sich jedoch durch die anhaltende Dollar-Schwäche verringern. Der Anteil der nicht künstlich gegen Wechselkursschwankungen gesicherten Dollar-Umsätze wird zu aktuellen Marktkursen in Euro umgerechnet, auch wenn sie durch Einkäufe in US-Dollar auf natürliche Weise abgesichert werden.

Das Niveau der eigenfinanzierten Forschung und Entwicklung dürfte weitgehend unverändert bleiben. Dies ist vor allem auf die fortgesetzten Arbeiten am A380-Programm zurückzuführen; die Passagier- und Frachtversionen sollen 2006 bzw. 2008 ihren Dienst aufnehmen. Die A350 wird 2005 das Forschungs- und Entwicklungsbudget kaum beeinflussen. Der Anteil dürfte in den kommenden Jahren jedoch steigen.

Das EBIT von Airbus wird 2005 voraussichtlich höher ausfallen als 2004. Die steigende Auslieferungszahl wird positiv zu Buche schlagen, ebenso die zunehmend spürbaren Erfolge des Kostensenkungsprogramms Route06. Gegenläufige Entwicklungen ergeben sich aus einem niedrigeren Anteil von Großraumflugzeugen an den Auslieferungen. Bei einer geringen Anzahl von Flugzeugverkäufen ohne Sicherungsmaßnahmen gegen Wechselkursschwankungen ist Airbus von der Dollar-Schwäche betroffen. Ferner sind die Konditionen für diese Maßnahmen 2005 weniger vorteilhaft. Diese Effekte sollten aber von vermehrten Auslieferungen und reduzierten Kosten mehr als aufgewogen werden.

(in Mio. €)	2004	2003	Veränderung
Umsatz	1.304	934	40%
EBIT	26	30	-13%
Auftragseingang	1.176	20.326	-94%
Auftragsbestand	19.897	20.007	-1%

Auftragsbestand und Umsatz ziehen an

Im Jahr 2004 gewann der Marktauftritt des Geschäftsbereichs weiter an Schwung durch neu entwickelte Produkte. Das militärische Transportflugzeug A400M trug am stärksten zum Umsatzwachstum bei. Für das Mehrzweck-Tankflugzeug A330 MRTT ging ein bedeutender Exportauftrag ein. Gleichzeitig stiegen die Marktanteile der bewährten leichten und mittelschweren Transportflugzeuge von EADS CASA. Auch das Geschäft mit Flugzeugkomponenten legte zu.

Das Erreichen vertraglich vereinbarter Meilensteine im A400M-Programm trug maßgeblich zum Umsatzwachstum um 40 Prozent auf € 1,3 Milliarden im Jahr 2004 (2003: € 934 Millionen) bei. Der Anstieg des EBIT spiegelt die Umsatzentwicklung nicht in voller Höhe wider. Dies liegt zum Teil daran, dass die mit der A400M und militärischen Spezialversionen erwirtschafteten Gewinne in die Ergebnisse anderer EADS-Geschäftsbereiche einfließen, proportional zu deren Beteiligung. Darüber hinaus verursachte die 2003 begonnene und im Jahr 2004 abgeschlossene Restrukturierung Kosten in Höhe von € 28 Millionen (2003: € 17 Millionen). Somit lag das EBIT im Jahr 2004 mit € 26,2 Millionen geringfügig unter dem Vorjahreswert (2003: € 30,1 Millionen); ohne die genannte Einmalbelastung wäre es gestiegen.

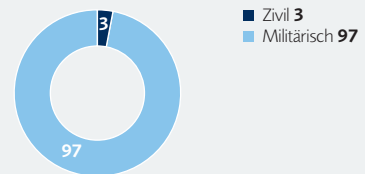
Die Neuordnung der Kompetenzen passte den Geschäftsbereich besser an die Bedürfnisse des A400M-Programms und militärischer Spezialversionen an. Nahezu 500 vorwiegend im administrativen Bereich beschäftigte Mitarbeiter verließen den Geschäftsbereich. Gleichzeitig wurden rund 200 Ingenieure eingestellt. Damit wollen wir die Produktivität steigern und Beiträge zu neuen Programmen leisten.

Der bedeutendste Einzelauftrag des Geschäftsjahres war die Bestellung von fünf A330 MRTT im Gesamtwert von € 730 Millionen durch die australischen Streitkräfte im Dezember 2004. Darüber hinaus gingen Aufträge über 22 leichte und mittelschwere Transportflugzeuge sowie Spezialversionen ein. Zum Jahresende 2004 verzeichnete der Geschäftsbereich einen Auftragsbestand von € 19,89 Milliarden (Ende 2003: € 20 Milliarden).

A400M-Programm auf Exportkurs

In der A400M kommen die gebündelten Fähigkeiten des Geschäftsbereichs Militärische Transportflugzeuge und Airbus zum Ausdruck. Das Flugzeug bietet sich in idealer Weise an, um die alternden Lufttransportflotten in aller Welt zu erneuern. Die Europäische Organisation für Rüstungszusammenarbeit (OCCAR) erteilte im Mai 2003 einen Auftrag über 180 Flugzeuge für sieben europäische Länder. Damit ist die A400M-Produktion für die nächsten 20 Jahre gewährleistet.

Umsatz nach Märkten (in %)



1. Als einziges Flugzeug bietet die A400M sowohl strategische Lufttransportfähigkeit als auch höchste taktische Flexibilität.

2. Die C-295 entspricht den erweiterten operativen Anforderungen für heutige Militäreinsätze.

3. A330 MRTT: das Tank-/Transportflugzeug für das 21. Jahrhundert.

Ende 2004 hat sich mit Südafrika der erste Exportkunde für die A400M entschieden: Die Regierung unterzeichnete eine Absichtserklärung über den Kauf von mindestens acht Flugzeugen im Wert von mehr als € 750 Millionen. Teil dieser Vereinbarung ist auch die Vergabe hochwertiger Arbeitsanteile an die südafrikanische Industrie. Dadurch wird das Land zu einem bedeutenden Partner im A400M-Programm.

Insgesamt wird das Exportpotenzial der A400M auf über 200 Flugzeuge für die nächsten zwei Jahrzehnte geschätzt. Der Bau der Endmontagelinie im spanischen Sevilla hat begonnen, der Erstflug der A400M ist für 2007 geplant. Bis dahin wird das Programm stetig steigende Umsätze verzeichnen.

Militärische Spezialversionen: erster Markterfolg für die A330 mit Tankausleger

Die militärischen Spezialversionen kombinieren die bewährten Eigenschaften ziviler Airbus-Modelle mit neuen Technologien für den militärischen Einsatz. Dies gilt insbesondere für die Tank-/Transportflugzeuge (MRTT) und den modernen, im Geschäftsbereich entwickelten Luftbetankungsausleger ARBS.

Der Auftrag der australischen Streitkräfte war nicht nur der erste für die A330 MRTT und das neue ARBS-System, sondern auch ein wichtiger Exporterfolg. Die A330 MRTT basiert auf dem Airbus-Passagierflugzeug A330. Der Gesamtwert dieses Auftrags einschließlich Service und Wartung durch Qantas beträgt € 1,2 Milliarden.

Die EADS hält 40 Prozent der Anteile am AirTanker-Konsortium und verhandelt auch mit den britischen Luftstreitkräften über die A330 MRTT. Die britische Regierung entschied sich im Januar 2004, die Verhandlungen über das britische Tankflugzeugprogramm FSTA (Future Strategic Tanker Aircraft) nur mit AirTanker fortzusetzen. Der bis 2027 laufende Dienstleistungsauftrag könnte einen Gesamtwert von über € 10 Milliarden erreichen.

Im Fall eines Vertragsabschlusses wird der Geschäftsbereich Militärische Transportflugzeuge 17 Flugzeuge vom Typ A330 MRTT an AirTanker liefern. Seit Anfang 2005 ist die EADS offiziell bevorzugter Anbieter für das FSTA-Programm.

Die ersten beiden A310 MRTT wurden 2004 an die deutsche Luftwaffe und die kanadischen Luftstreitkräfte ausgeliefert.

Gefestigte Marktposition bei leichten und mittleren Transportflugzeugen und weiteren Spezialversionen

Im Rahmen ihres Deepwater-Programms erteilte die US-Küstenwache im Februar 2004 offiziell den Auftrag über zwei Seeüberwachungsflugzeuge vom Typ CN-235. Im November löste sie eine von sechs zusätzlichen Optionen ein. Die Flugzeuge sind Teil eines integrierten Küstenüberwachungssystems. Für den Geschäftsbereich Militärische Transportflugzeuge beläuft sich der Wert des Deepwater-Auftrags auf annähernd US\$ 300 Millionen. Darin enthalten sind alle Optionen, Ersatzteile und Dienstleistungen.

Wachstum im Geschäft mit Flugzeugkomponenten

Unsere hohe technologische Kompetenz in Bezug auf Verbundwerkstoffe und die modernsten Automatisierungsprozesse lassen den Umsatz mit Flugzeugkomponenten weiter steigen. Die laufenden Programme für die Verkleidung der Triebwerke und der unteren Rumpfschalen der A380 oder für das Höhenleitwerk der Falcon F7X kamen 2004 gut voran. Die ersten A380-Bauteile wurden im Jahresverlauf bereits ausgeliefert.

Beiträge zur A380

Als Kompetenzzentrum für Verbundwerkstoffe und moderne Automatisierungsprozesse entwickelt und produziert der Geschäftsbereich Militärische Transportflugzeuge bedeutende Elemente für die A380. Dazu gehören insbesondere

- Verkleidungen für die Trent 900- und GP7200-Triebwerke sowie
- die untere Rumpfschale und Metallteile für die Klappen des Hauptfahrwerks.



Strategische Ziele

- Mit einer umfassenden Produktpalette zum weltweit führenden Anbieter militärischer Transportflugzeuge aufsteigen.
- Die A400M pünktlich ausliefern und alle Qualitätsvorgaben erfüllen.
- Weitere Aufträge über militärische Spezialversionen von Airbus-Flugzeugen akquirieren.
- Auf den amerikanischen Markt für militärische Tank- und Transportflugzeuge vorstoßen.
- Marktführung bei leichten und mittleren militärischen Spezialversionen festigen.

Ausblick

Die Zukunftsperspektiven dieses Geschäftsbereichs sind zunehmend positiv. Die Investitionen für die Entwicklung der A400M und der A330 MRTT beginnen sich auszuzahlen. Entsprechende Großaufträge erstrecken sich über die nächsten 20 Jahre. Zudem könnten die derzeit laufenden Verhandlungen zu weiteren Aufträgen führen. Auf lange Sicht zählen auch Frankreich, die NATO und die USA zu unseren potenziellen Kunden für Tankflugzeuge.

In den kommenden Jahren werden die leichten und mittleren Transportflugzeuge, die militärischen Spezialversionen und der Bau von Flugzeugkomponenten kontinuierlich zum Erfolg des Geschäftsbereichs beitragen.

Beim Umsatz erwarten wir für 2005 einen deutlichen Zuwachs, insbesondere als Folge der Fortschritte im A400M-Programm. Die Umsätze durch den australischen A330-MRTT-Auftrag, die Auslieferung leichter und mittlerer Flugzeuge und die Modernisierung der brasilianischen P-3 Orion werden voraussichtlich leicht über dem Niveau von 2004 liegen.

Umsatzwachstum und erste Restrukturierungsergebnisse werden sich 2005 auch in einem höheren EBIT niederschlagen.

Hubschrauber beflügeln Luftfahrt

2004 war erneut ein erfolgreiches Jahr für den Geschäftsbereich Luftfahrt. Eurocopter, seine größte Geschäftseinheit, setzt zu weiterem starkem Wachstum an. Die Gewinnsteigerung von Eurocopter wurde allerdings vom schleppenden Geschäftsverlauf bei Sogerma aufgezehrt. Dort belasteten die Krise am Markt für Wartung und Reparatur sowie der schwache US-Dollar das Ergebnis. EFW rüstet Passagiermaschinen zu Frachtflugzeugen um und verzeichnet ebenso wie ATR, der führende Hersteller von 40- bis 70-sitzigen Regionalflugzeugen, hohe Auftragseingänge.

Im Jahr 2004 stellte Eurocopter im Geschäftsbereich Luftfahrt 72 Prozent des Umsatzes. Mit € 3,87 Milliarden lag dieser um 2 Prozent über dem Vorjahreswert (2003: € 3,80 Milliarden). Zum Wachstum im Hubschraubergeschäft trugen zivile und öffentliche Kunden ebenso bei wie das Verteidigungsgeschäft mit Deutschland und Frankreich. Das EBIT des Geschäftsbereichs blieb mit € 206 Millionen auf hohem Niveau und lag leicht unter dem 2003 erreichten Wert von € 217 Millionen. Vor allem aufgrund des rückläufigen Geschäfts bei Sogerma blieb die EBIT-Marge mit 5,3 Prozent knapp hinter dem Vorjahreswert zurück (2003: 5,7 Prozent).

Der Auftragseingang untermauerte erneut die Marktführung von Eurocopter. Bei 295 verkauften Hubschraubern stieg er gegenüber 2003 um 26 Prozent. Insgesamt legte er im Vergleich zu 2003 um 18,5 Prozent zu. Damit lag der Auftragsbestand des Geschäftsbereichs zum Jahresende 2004 bei € 10,17 Milliarden (2003: € 9,82 Milliarden).

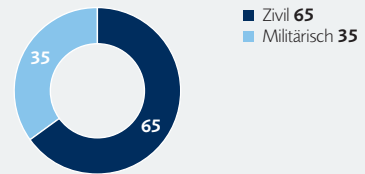
Solide Exportnachfrage am Hubschraubermarkt . . .

Der Export von Hubschraubern in Länder außerhalb der Eurocopter-Heimatmärkte Deutschland, Frankreich und Spanien hält an. Im Jahr 2004 repräsentiert er wertmäßig rund 70 Prozent des Auftrags-eingangs. Ein gutes Beispiel für diesen Exporterfolg ist der militärische Transporthubschrauber NH90. Seine Flugeigenschaften wurden durch die elektronische Flugsteuerung (Fly-by-wire) verbessert. Dies macht ihn zum weltweiten Maßstab für taktische und Marine-Transporthubschrauber. Im Juli 2004 bestellte das Sultanat Oman 20 NH90.

In den USA erhielt Eurocopter im Oktober 2004 einen bedeutenden Auftrag im Bereich der Inneren Sicherheit: Die US-Küstenwache bestellte Triebwerkssätze zur Neumotorisierung von 95 Überwachungs-, Such- und Rettungshelikoptern vom Typ HH-65 Dauphin. Für das US-Ministerium für Heimatschutz erstellt Eurocopter derzeit ein Angebot über 55 (plus fünf Optionen) einmotorige Hubschrauber vom Typ EC120.

(in Mio. €)	2004	2003	Veränderung
Umsatz	3.876	3.803	2%
EBIT	206	217	-5%
Auftragseingang	4.339	3.661	19%
Auftragsbestand	10.171	9.818	4%

Umsatz nach Märkten (in %)



1. Der Transporthubschrauber NH90 ist ein Exporterfolg mit guten Perspektiven.

2. Für Polizei und Rettungsdienste sowie für VIP-Transporte ist die EC135 der bevorzugte Hubschrauber.

3. Mehr Aufträge über die Umrüstung von Passagier- zu Frachtflugzeugen führten zur Steigerung der Produktion bei EFW.

Ihrer Wachstumsstrategie folgend will sich die EADS in den Heimatländern ihrer Kunden etablieren, dort Teil der nationalen Industrielandschaft werden und entsprechende Partnerschaften eingehen. Eurocopter hat 2004 diese Strategie in den USA und China vorangetrieben: In dem neu eröffneten Werk in Columbus im US-Bundesstaat Mississippi sind rund 100 Mitarbeiter beschäftigt. Sie fertigen Hubschrauber für amerikanische Kunden und rüsten sie auf deren Bedarf hin aus. In China vereinbarten Eurocopter und die China Aviation Industry Corporation II die Entwicklung und den Bau eines neuen Hubschraubers der Gewichtsklasse von sechs bis sieben Tonnen.

... und Aufschwung bei EFW, ATR und Socata

Der Auftragseingänge bei den Geschäftseinheiten EFW und ATR stiegen 2004 an. Im September platzierte FedEx bei EFW einen Großauftrag über bis zu 60 Frachtflugzeug-Umbauten. ATR (EADS-Anteil: 50 Prozent) profitierte von der leichten Erholung am Markt für Regionalflugzeuge: Für die Fluggesellschaften sind diese Propellerflugzeuge eine wirtschaftliche und umweltfreundliche Alternative zu Kurzstreckenjets. Zwölf Regionalflugzeuge wurden im Berichtsjahr in Auftrag gegeben – im überaus schwierigen Vorjahr waren lediglich sieben Bestellungen zu verzeichnen gewesen. Der gestiegene Auftragseingang führte bei EFW und ATR zu einer erhöhten Produktion. So rüstete EFW im Jahr 2004 acht Passagiermaschinen zu Frachtflugzeugen um. ATR übergab 13 neue Flugzeuge an die Kunden. Socata lieferte 34 Reiseflugzeuge der Baureihe TBM und 14 Flugzeuge der TB-Serie aus. Damit steuert Socata wieder den Kurs von Wachstum und Rentabilität.

Das Wachstum bei Airbus und das Hochlaufen der A380-Produktion haben in allen Geschäftseinheiten des Geschäftsbereichs Luftfahrt für mehr Aufträge über Flugzeugkomponenten gesorgt. Das Geschäft mit Airbus machte 2004 rund 8,6 Prozent des Bereichsumsatzes aus.

Die Effizienz im Fokus

Was Flugzeugkomponenten betrifft, genießt der Geschäftsbereich Luftfahrt weltweit einen hervorragenden Ruf. Im Rahmen des Airbus-Programms Route06 werden derzeit effizienzsteigernde Maßnahmen durchgeführt. Indem wir die Automatisierung ausweiten und strategisch wichtige Länder mit niedrigerem Kostenniveau stärker einbinden, erreichen wir eine höhere Produktivität. Auch in Zukunft wird der Geschäftsbereich seine Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit weiter ausbauen.

Sogerma hat das Geschäft mit Flugzeugsitzen verstärkt. Darüber hinaus wurde eine Kooperation mit Hamilton Sundstrand im Bereich der Hilfstriebwerke etabliert.

Beiträge zur A380

- Untere Rumpfbug-Struktur (Socata)
- Bugfahrwerksklappen (Socata)
- Türen (Eurocopter)
- Bodenplatten (EFW), Cockpit-Vertäfelung (Sogerma)
- Pilotensitze (Sogerma)



Strategische Ziele

- Führungsposition am Markt für zivile Hubschrauber sichern.
- Know-how als Hersteller von Originalausrüstung nutzen und so vom Wachstum an den Märkten für Flugzeugumbauten und Kundendienstleistungen profitieren.

Ausblick

Der Geschäftsbereich Luftfahrt wird mittelfristig weiter an Fahrt gewinnen: Er verfügt über einen beachtlichen Auftragsbestand; zurzeit sind zahlreiche wichtige Vertriebskampagnen am Laufen. Neue Militärhubschrauber wie der NH90 und der Tiger erobern sich beachtliche Marktpositionen, und auch unsere Regionalflugzeuge (ATR-42/ATR-72) und Reiseflugzeuge (TBM) behaupten sich gut im Wettbewerb. Erfolgreich gestaltet sich zudem das Geschäft mit Flugzeugumrüstungen. Allen Geschäftseinheiten kommt darüber hinaus der Aufschwung in der zivilen Luftfahrt im Geschäft mit Flugzeugkomponenten zugute. Der Gesamtumsatz dürfte 2005 stark wachsen, was hauptsächlich auf das erfreuliche Ergebnis von Eurocopter zurückzuführen ist. Die kontinuierliche Leistungssteigerung bei Eurocopter sollte sich 2005 auch im EBIT des Geschäftsbereichs Luftfahrt niederschlagen. Belastend werden allerdings der schwache US-Dollar und die Sanierungsmaßnahmen bei Sogerma wirken.

(in Mio. €)	2004	2003	Veränderung
Umsatz	5.385	5.165	4%
EBIT	228	171	33%
Auftragseingang	8.457	6.288	34%
Auftragsbestand	17.276	14.283	21%

Vernetzt in die Zukunft

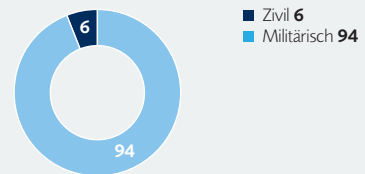
Im Berichtsjahr 2004 konnte der Geschäftsbereich Verteidigungs- und Sicherheitssysteme seinen Auftragsbestand erfolgreich ausbauen. Die Integration seiner Geschäftseinheiten kam gut voran. Zudem wurden die Fähigkeiten zur Bereitstellung von Systemen für die vernetzte Operationsführung (Network Enabled Capabilities) erweitert. Damit bietet der Geschäftsbereich integrierte Lösungen für Verteidigung und Innere Sicherheit auf der Basis modernster Datentechnologie.

Der Umsatz erhöhte sich 2004 um 4,2 Prozent auf € 5,39 Milliarden. Dieses Wachstum kam vor allem durch Auslieferungen des Abstandswaffensystems Storm Shadow/Scalp an Großbritannien und Frankreich zustande. Auch der Aufbau des digitalen Funknetzes Acropol für die französische Polizei trug dazu bei. Das EBIT stieg um 33 Prozent auf € 228 Millionen (2003: € 171 Millionen); diese Erhöhung geht zum Teil zurück auf die Auflösung von Rückstellungen in Höhe von € 106 Millionen für den Euromissile-Rechtsstreit. Insgesamt verbesserte sich die EBIT-Marge im Jahr 2004 auf 4,2 Prozent (2003: 3,3 Prozent).

Mit einem Zuwachs von 21 Prozent erreichte der Auftragsbestand des Geschäftsbereichs zum Jahresende 2004 einen neuen Rekordwert von € 17,3 Milliarden. Der Auftragseingang lag sogar um 34 Prozent über dem Niveau von 2003. Hauptgrund dafür ist der im Dezember 2004 erteilte Auftrag über die zweite Eurofighter-Tranche. Daraus werden der EADS Umsätze in Höhe von € 4,3 Milliarden entstehen. Bedeutende Umsätze erbrachten zudem der Acropol-Vertrag, Aufträge über Grenzüberwachungssysteme und Unteraufträge im A400M-Programm.

Auf vielen für den Geschäftsbereich strategisch bedeutenden Gebieten waren Fortschritte zu verzeichnen. Dies gilt vor allem für unbemannte Luftfahrzeuge (UAVs) und die transatlantische Zusammenarbeit. Zu den Erfolgen im UAV-Geschäft zählten die Angebotsanforderung für den EuroHawk im September 2004 und die Beteiligung an dem von Dassault geführten Projekt für das unbemannte Kampfflugzeug NEURON. Darüber hinaus wurde EADS Hauptauftragnehmer für den UAV-Demonstrator EuroMALE. Ein herausragendes Beispiel erfolgreicher transatlantischer Kooperation ist der im September 2004 unterzeichnete Vertrag über die Entwicklung des Luftabwehrsystems MEADS (Medium Extended Air Defense System).

Umsatz nach Märkten (in %)



1. Der Vertrag über die zweite Eurofighter-Tranche wurde im Dezember 2004 unterzeichnet.

2. Wir liefern integrierte Systeme zum Schutz der Inneren Sicherheit.

3. Das Luftabwehr-Lenkflugkörpersystem Aster ist sowohl boden- als auch seegestützt einsetzbar.

Die Transformation von Streitkräften und Sicherheitsstrukturen unterstützen

Der Geschäftsbereich Verteidigungs- und Sicherheitssysteme ist aktiv in den Transformationsprozess der NATO eingebunden. Dabei ist er ein führender Partner im Konsortium TIPS. Dieses wurde von der NATO für die Entwicklung des Bodenüberwachungssystems AGS (Alliance Ground Surveillance) ausgewählt. Zudem beteiligt sich der Geschäftsbereich am Projekt BOA (Bulle Opérationnelle Aéroterrestre). Seit Juni 2004 wird dabei das Zukunftskonzept der vernetzten Operationsführung realisiert. Das Projekt wurde vom französischen Verteidigungsministerium initiiert.

Schlanke Strukturen und klarer Geschäftsfokus

Im Jahr 2004 investierte der Geschäftsbereich € 88 Millionen in seine Neuausrichtung; dies waren € 39 Millionen mehr als im Vorjahr. Die Geschäftseinheit EADS Military Aircraft hat die 2003 übernommene AS Lemwerder neu positioniert, und die bei der Übernahme frei gewordenen Mitarbeiter wurden in die Airbus- und Eurofighter-Produktion eingebunden. Bei EADS Defence and Communications Systems verließen 400 Mitarbeiter die Geschäftseinheit nach Restrukturierungsmaßnahmen, im Jahr 2005 werden 200 weitere folgen. Bestimmte Aufgaben bündeln wir in drei übergreifend tätigen Servicezentren und erhöhen auf diese Weise die Effizienz. Im November 2004 kündigte die Geschäftseinheit an, das Telekommunikationsgeschäft im Jahr 2005 an Aastra Technologies zu veräußern. Der Rückzug aus dem Dienstleistungsgeschäft wurde 2004 mit dem Verkauf von Multicom an Toadcom abgeschlossen.

Integrierte Lösungen für Verteidigung und Sicherheit

EADS Defence and Communications Systems ist das „Systemhaus“ der EADS. Ziel ist es, den Kundenbedarf an weltweiten Lösungen und integrierten Systemen bestmöglich zu decken. Das Portfolio der Geschäftseinheit umfasst taktische und strategische UAVs, C3I-Systeme (Führung, Kommunikation, Aufklärung), Luftabwehr und Seeverteidigung, Systeme für die Innere Sicherheit sowie Kommunikationsnetze. Der Auftragsbestand stieg gegenüber 2003 um 39 Prozent. Höhepunkte des Berichtsjahres waren der Erfolg im EuroMALE-Programm und der Acropol-Vertrag. Mit Aufträgen über Grenzüberwachungssysteme stellen sich erste Erfolge im Bereich der Inneren Sicherheit ein.

EADS Defence Electronics ist der konzernweite Spezialist für Sensorik und Avionik. Die Geschäftseinheit entwickelt Infrastrukturen zum Erfassen, Verarbeiten und Verteilen von Daten sowie Selbstschutzsysteme. Zu den Highlights im Jahr 2004 zählten vor allem die Aufträge von Eurocopter im Wert von insgesamt € 300 Millionen zur Ausrüstung von Militärhubschraubern. Mit Lockheed Martin unterzeichnete die Geschäftseinheit ein Partnerschaftsabkommen; gemeinsam wollen beide die Möglichkeiten für den Absatz des Marine-Radarsystems TRS-3D sondieren.

EADS Military Aircraft konstruiert, entwickelt und produziert komplexe fliegende Waffensysteme; deren Betrieb unterstützt die Geschäftseinheit durch Wartung und Dienstleistungen. Außerdem ist sie direkter Zulieferer im zivilen Flugzeugbau. Von besonderer Bedeutung war im vergangenen Geschäftsjahr der Auftrag vom Dezember 2004 über die zweite Eurofighter-Tranche. Zusätzlich wurden neun einsitzige Eurofighter ausgeliefert. Auf ziviler Seite stellt die Geschäftseinheit A380-Strukturteile her. Damit könnte bis 2022 ein Auftragswert von rund € 1,6 Milliarden erreicht werden.

MBDA und EADS/LFK sind unter dem Dach von Missile Systems zusammengefasst. Sie verfügen über ein vollständiges Portfolio von Lenkflugkörpersystemen. Dank modernster Technologie gewährleisten diese Waffen- und Raketensysteme die im Einsatz notwendige Luftüberlegenheit sowie Gebiets- oder Seehoheit. Die Auslieferung des Abstandswaffensystems Storm Shadow/Scalp an Großbritannien und Frankreich trug erheblich zum Umsatz von MBDA bei, der sich auf rund € 3 Milliarden belief. Davon fließen € 1,5 Milliarden in den Konzernumsatz der EADS ein. Von der französischen Wehrbeschaffungsbehörde wurde MBDA beauftragt, den land- oder seegestützten Lenkflugkörper Exocet zu entwickeln und herzustellen. In einem deutsch-spanischen Regierungsabkommen bekräftigte Spanien seine Absicht, das von EADS/LFK produzierte Luft-Boden-Lenkflugkörpersystem TAURUS zu beschaffen. Dessen Serienfertigung in Deutschland wird derzeit vorbereitet.

Die Geschäftseinheit Services erbringt vor allem Outsourcing-Dienstleistungen für Kunden aus dem Verteidigungsbereich. Parallel dazu nimmt sie Prüf- und Testaufgaben wahr. Mit der Übernahme von Racal Instruments durch EADS North America wurde EADS Test & Services zu einem führenden Anbieter am Markt für Testdienstleistungen. In Europa ist die Geschäftseinheit Marktführer, in den USA liegt sie an zweiter Stelle.



Strategische Ziele

- Führende Position der EADS als Anbieter neuartiger Systeme für Verteidigung und Innere Sicherheit festigen.
- Transatlantische Kooperationen und europäische Beschaffungsinitiativen aktiv unterstützen und dabei den Transformationsprozess auf Kundenseite aufmerksam verfolgen.
- Weltweite Expansion der EADS im Verteidigungsgeschäft vorantreiben.
- Durch höhere Rentabilität zum Wachstum des EADS-Verteidigungsgeschäfts in großem Umfang beitragen.

Ausblick

Im Jahr 2005 wird sich das Management noch stärker auf das Kerngeschäft konzentrieren und die Effizienz weiter steigern. Damit bauen wir die im Geschäftsbereich vorhandenen Kompetenzen in Bezug auf komplexe Systemlösungen (Lead Systems Integration) weiter aus.

Längerfristige Geschäftspotenziale ergeben sich aus bedeutenden Programmen, in denen im Jahresverlauf weitere Fortschritte erwartet werden: Bei EuroHawk und NATO AGS stehen Entwicklung, Konstruktion und Aufträge für Studien zur Evaluierung von Risiken an. Die Zustimmung des Bundestags zur deutschen Teilnahme an MEADS dürfte dem Entwicklungs- und Konstruktionsauftrag für das Programm den Weg ebnen. Auch bei EuroMALE wird mit Programmfortschritten gerechnet. Zudem rechnet der Geschäftsbereich damit, sein Geschäft im Bereich der Inneren Sicherheit ausweiten zu können.

Der solide Auftragsbestand erlaubt einen insgesamt positiven Ausblick auf die künftigen Umsätze im Geschäft mit Lenkflugkörpern und Militärflugzeugen. Der Gesamtumsatz des Geschäftsbereichs könnte 2005 allerdings zurückgehen – hauptsächlich als Folge der Veräußerung von Multicom und des Rückzugs aus dem Telekommunikationsgeschäft.

Dennoch wird das EBIT 2005 die kontinuierlich verbesserte Rentabilität widerspiegeln. Dies gilt auch vor dem Hintergrund weiterer geplanter Investitionen in strategisch bedeutende Projekte und Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz. Während das EBIT des Geschäftsjahres 2004 € 106 Millionen aus der Auflösung einer Rückstellung für einen Rechtsstreit enthält, wird das Ergebnis im laufenden Jahr nicht von positiven Einmaleffekten profitieren.

Der Strukturwandel zeigt Wirkung

Trotz einer beispiellos schwierigen Branchenkonjunktur gelang dem Geschäftsbereich Raumfahrt der Turnaround. Das Restrukturierungsprogramm wurde erfolgreich umgesetzt. Nun kann der Geschäftsbereich auch unter Bedingungen rentabel wirtschaften, die so widrig sind wie heute. Der Auftragseingang lag das zweite Jahr in Folge weit über dem Jahresumsatz. Dies verspricht steigende Umsätze für die kommenden Jahre.

Fortschritte im Verteidigungsbereich, die leistungsgesteigerte ECA-Version der Trägerrakete Ariane 5 und das Anlaufen des Paradigm-Geschäfts – all diese Faktoren ließen 2004 den Umsatz um 7 Prozent auf € 2,59 Milliarden (2003: € 2,42 Milliarden) steigen. Das Ziel, in die Gewinnzone zurückzukehren, wurde erreicht. Drei Jahre lang hatte der Geschäftsbereich zuvor rote Zahlen geschrieben, bedingt durch Kostenüberschreitungen in der Entwicklung und Restrukturierungsmaßnahmen. Doch dann übertraf die EADS SPACE mit einem EBIT von € 10 Millionen das Vorjahresergebnis bei weitem (2003: € –400 Millionen). Damit stellte der Geschäftsbereich unter Beweis, dass die effizienzsteigernden Maßnahmen und die Neuordnung der Produktionsstruktur der richtige Weg waren.

Der hohe Auftragseingang untermauert die optimistischen Umsatzwartungen. Im Mai 2004 erteilte Arianespace einen Auftrag über 30 Ariane-5-Trägerraketen mit einem Gesamtwert von rund € 3,1 Milliarden.

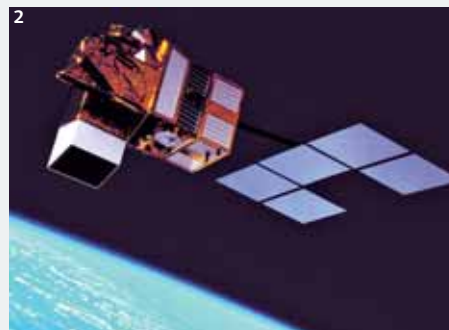
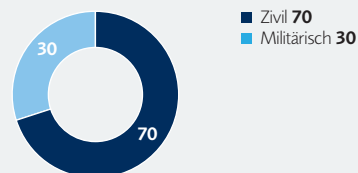
Wichtige Neuaufträge kamen auch von anderer Seite: Das französische Verteidigungsministerium etwa bestellte die M51, die nächste Generation ballistischer Lenkflugkörper, und die europäische Raumfahrtbehörde ESA orderte sechs Exemplare des unbemannten Versorgungsfahrzeugs ATV. Sie werden Treibstoff und andere Vorräte zur Internationalen Raumstation ISS befördern. Das ATV kann zudem die Umlaufbahn der Station korrigieren. Der Auftragsbestand belief sich zum Jahresende 2004 auf € 11,3 Milliarden (2003: € 7,9 Milliarden) – eine solide Basis für gute Umsatzaussichten und eine weitere Gewinnsteigerung.

Die Neuausrichtung ist abgeschlossen . . .

2002 begannen wir, den Geschäftsbereich Raumfahrt neu auszurichten, heute wirtschaftet EADS SPACE rentabel – und das trotz eines drastischen Einbruchs im Geschäft mit Telekommunikationssatelliten seit den späten 90er-Jahren, angespannter Staatshaushalte und des schwachen US-Dollars.

(in Mio. €)	2004	2003	Veränderung
Umsatz	2.592	2.424	7%
EBIT	10	–400	103%
Auftragseingang	5.658	6.062	–7%
Auftragsbestand	11.311	7.888	43%

Umsatz nach Märkten (in %)



1. Die leistungsgesteigerte Trägerrakete Ariane 5 ECA beim Start in Kourou (Französisch-Guyana).

2. Erfolgreicher Start im Dezember 2004: das Aufklärungssatelliten-System Helios.

3. EADS Astrium ist Teil des Konsortiums zum Bau des Weltraumteleskops Herschel im Auftrag der europäischen Raumfahrtbehörde ESA.

Als Antwort auf die Konjunkturkrise wandelte die EADS im Raumfahrtgeschäft den einstigen Verbund getrennter nationaler Unternehmen um in eine integrierte gesamteuropäische Organisation. Das Management beseitigte Doppelkapazitäten, richtete zentrale Stabsfunktionen ein und stärkte den gemeinsamen Einkauf. Heute kann das Satellitengeschäft bei jährlich zwei bis drei ausgelieferten Telekommunikationssatelliten rentabel wirtschaften. Zudem ist der Geschäftsbereich flexibel genug, seine Produktion beim nächsten Aufschwung wieder hochzufahren.

... und öffentliche Aufträge sichern die Zukunft

Europas Pläne in der Weltraumforschung entwickelten sich im Jahresverlauf weiter – gute Nachrichten also für EADS SPACE. Ihr kommt dabei eine Schlüsselfunktion zu.

Im Mai 2003 hatte die ESA-Ministerkonferenz entschieden, die Zukunft von Arianespace zu sichern. Daraufhin wurde im März 2004 ein Abkommen zur Umsetzung des EGAS-Programms unterzeichnet. Das Vorhaben soll Europas autonomen Zugang zum Weltraum gewährleisten und seine strategisch bedeutenden Kapazitäten zum Satellitenstart bewahren.

EADS SPACE nimmt eine zentrale Rolle beim europäischen Beitrag zur ISS ein: Sie ist Hauptauftragnehmer für die Entwicklung und Produktion des ATV. Im Oktober 2004 wurden zwei Komponenten des ATV zusammengefügt; damit erreichte das Programm ein wichtiges Etappenziel in der Entwicklungsphase. Der erste ATV-Einsatz ist für Ende 2005 vorgesehen. Ferner ist EADS SPACE der Hauptauftragnehmer für die Produktion des bemannten ISS-Forschungslabors Columbus.

Die ESA erteilte uns im vergangenen Geschäftsjahr zwei umfassende Aufträge: die Forschungsmission Lisa Pathfinder und Nirspec, ein Element des James-Webb-Weltraumteleskops.

Galileo Industries – die EADS ist an diesem Konsortium mit 38 Prozent beteiligt – erhielt im Dezember 2004 einen Auftrag über zwei Test-Navigationssatelliten. Dem war bereits 2003 ein Auftrag über zwei dieser Testsatelliten vorausgegangen. Gemeinsam mit Inmarsat, Thales und weiteren Partnern gründete die EADS das Konsortium iNavSat, das sich um den Zuschlag zum Betrieb des europäischen Navigationssystems Galileo in der Konzessionsphase bewirbt.

Der Verteidigungsbereich wächst... EADS SPACE hat seine Führungsrolle in Europas militärischen Raumfahrtprogrammen ausgebaut.

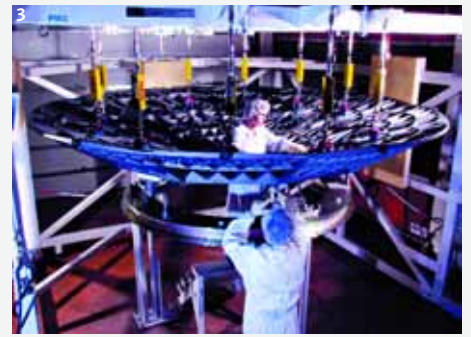
Auf der Grundlage von 2004 geschlossenen Verträgen stellt Paradigm Secure Communications der NATO, Portugal und anderen Staaten sichere satellitengestützte Telekommunikationsdienste bereit. Damit steht die Zweckmäßigkeit des Paradigm-Geschäftsmodells außer Zweifel. Im Oktober 2003 war mit dem britischen Verteidigungsministerium der erste Paradigm-Vertrag unterzeichnet worden. Sein Wert beläuft sich auf £ 2,5 Milliarden. Derzeit sind auch Verhandlungen über vergleichbare Dienstleistungen mit deutschen Verteidigungsbehörden im Gange. Paradigm Secure Communications ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft von EADS SPACE. Als Eigentümer und Betreiber des Satellitensystems Skynet 4 trug Paradigm im Jahr 2004 erheblich zum Umsatzanstieg im Geschäftsbereich Raumfahrt bei. Zurzeit entwickelt Paradigm das System Skynet 5.

Bedeutende Fortschritte wurden bei der Entwicklung von Frankreichs neuer Generation ballistischer Lenkflugkörper erzielt. Das französische Verteidigungsministerium erteilte EADS einen entsprechenden Produktionsauftrag. Zudem bestellte Frankreich den Demonstrator Spirale für ein Frühwarnsystem gegen Raketenangriffe.

... und das Zivilgeschäft bleibt stabil Arianespace (EADS-Anteil: 28,7 Prozent) verbuchte sieben neue Startaufträge. Dies entspricht 40 Prozent des verfügbaren Marktes. Starsem (Anteile: 35 Prozent EADS, 15 Prozent Arianespace) nahm vier Neuaufträge entgegen.

Bei den Telekommunikationssatelliten hingegen war 2004 ein auftragsschwaches Jahr. Zu allem Überfluss wurden die US-amerikanischen Satellitenhersteller von der Dollar-Schwäche begünstigt. EADS Astrium sicherte sich im Mai 2004 den Auftrag des kanadischen Unternehmens Telesat über einen Satelliten der neuen Baureihe Eurostar 3000. Drei weitere Eurostar-3000-Satelliten starteten im vergangenen Jahr ins All.

Was die Erdbeobachtung betrifft, unterzeichnete die EADS einen Vertrag mit der thailändischen Regierung und brachte den taiwanesischen Satelliten Rocsat 2 in den Weltraum.



Strategische Ziele

- Kostenstruktur weiter optimieren und nach dem Turnaround weiteres Wachstum anpeilen.
- Die Führung im öffentlichen Raumfahrtgeschäft übernehmen und konkrete Aufträge aus der Raumfahrtpolitik von EU und ESA ableiten.
- Ein starkes militärisches Raumfahrtgeschäft als Teil europäischer Verteidigungsstrukturen entwickeln.
- Unser Aktivitätsspektrum um neue Dienste und Anwendungen erweitern und die weltweite Marktpräsenz ausbauen.

Ausblick

Der Geschäftsbereich Raumfahrt hat sich an die veränderte Marktsituation angepasst. Er restrukturierte nicht nur seine Prozesse, sondern nahm auch bei der Neuausrichtung der europäischen Raumfahrtindustrie eine Schlüsselfunktion ein. Für ihre Kunden stellt die EADS neue Dienstleistungen im Bereich sicherer Telekommunikation bereit. Der Geschäftsbereich stieg zum führenden Raumfahrtanbieter in Europa auf und wird eine zentrale Rolle bei Europas künftigen Raumfahrtplänen spielen.

Trotz konjunktureller Schwierigkeiten (schwacher US-Dollar, düstere Marktaussichten bei Fernmeldesatelliten, knappe öffentliche Kassen) lässt der Auftragsbestand für das Jahr 2005 einen leicht steigenden Umsatz erwarten. EADS SPACE ist nun vollkommen neu organisiert und bestens positioniert für ein starkes Wachstum seiner EBIT-Marge.

Arbeitgeber erster Wahl

Die EADS bestätigte 2004 erneut ihre Beliebtheit als Arbeitgeber am europäischen Arbeitsmarkt. Das Unternehmen und seine Geschäftseinheiten stellten vergangenes Jahr mehr als 7.000 neue Mitarbeiter ein – darunter über 2.000 Universitätsabgänger. Der Konzern gilt in Europa inzwischen als Arbeitgeber erster Wahl. Bei Studenten in technischen Fächern rangiert er in Deutschland an sechster und in Frankreich an erster Stelle der Beliebtheitskala. Die EADS investiert laufend in Rekrutierungsmaßnahmen und Personalmarketing mit dem Fokus auf Studenten. Damit will sie sich auch in Zukunft ihre starke Position sichern.

Mit großem Engagement setzt sich die EADS für ein besseres Geschlechter-Gleichgewicht in ihrer Belegschaft ein. Das allgemeine Ziel, bei den jährlichen Einstellungen von jungen Ingenieuren mit Hochschulabschluss einen Frauenanteil von 20 Prozent zu erreichen, haben wir im Berichtsjahr erreicht; damit liegen wir um 35 Prozent über dem Branchendurchschnitt. Auch haben wir uns intensiv an bildungs- und sozialpolitischen Diskussionen und Initiativen beteiligt, die Frauen im Berufsleben fördern. Themen waren beispielsweise Chancengleichheit oder die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Gemeinsam mit Schulen und Universitäten leitete die EADS zahlreiche Initiativen zur Förderung des Images der Luftfahrtindustrie als Arbeitgeber für Frauen. Partnerschaften wurden mit der französischen Ingenieurhochschule „Ecole Centrale de Paris“ und dem Hochschulkarrierezentrum für Frauen (FEMTEC) der Uni Berlin gegründet. In Frankreich sponserte die EADS den Irène-Joliot-Curie-Preis. Mit dieser Auszeichnung honorieren wir Maßnahmen, die Frauen zu naturwissenschaftlichen Studien ermutigen, ihre Rolle in der Welt der Forschung fördern und Musterkarrieren in der staatlichen und privaten Forschung öffentlich bekannt machen.

Als Geschäftspartner und Motor für langfristige Veränderungen hat der Personalbereich der EADS (HR) verschiedene strategische Arbeitskreise geschaffen, in denen Personalleiter und begabte junge HR-Fachleute gemeinsam wichtige und zum Teil schwierige Themen der Zukunft bearbeiten. Zu ihnen zählen die demographische Entwicklung in Europa und ihre Auswirkungen auf Anwerbestrategien wie auch der Aufbau künftiger Kernkompetenzen. Weitere Themen sind neue Verhaltensweisen und Beziehungen zwischen Arbeitgebern und der neuen Mitarbeitergeneration sowie die Folgen der Globalisierung für langfristige HR-Strategien.



Die Werbekampagne „Ich bin EADS“ rückt unsere Mitarbeiter ins Rampenlicht. Sie unterstreicht die kulturelle Vielfalt des Konzerns und die Bandbreite seiner Tätigkeiten.

Mitarbeiter-Aktienbeteiligungsprogramm – ein voller Erfolg

Das zum vierten Mal in Folge aufgelegte Aktienbeteiligungsprogramm ESOP war 2004 äußerst erfolgreich. 11.000 Mitarbeiter aus 13 Ländern erwarben Aktien im Wert von € 36 Millionen. Damit stieg die Zahl der teilnehmenden Mitarbeiter um 38 Prozent, die Anlagensumme erhöhte sich um 73 Prozent. Ende 2004 hielten EADS-Mitarbeiter rund 3 Prozent der Aktien.

Die Corporate Business Academy (CBA) startete im Jahr 2004 mehrere Initiativen mit dem Ziel, die Mitarbeiter schneller auf die weltweiten Herausforderungen unseres Unternehmens vorzubereiten. Das Förderprogramm Expand bereitet Senior Manager auf den Wechsel zum Executive-Status vor; 2004 umfaßte es eine gemeinsame Studienreise nach Washington und Atlanta. Ein Sonderprogramm für Executives des Top- und Senior-Managements befasste sich mit den Aufgaben, die die Globalisierung für die EADS besonders in Asien mit sich bringt (siehe Fallstudie).

Programme wie Fast und Expand fördern den Führungsstil innerhalb der EADS. Darüber hinaus rief die CBA eigene Programme für spezifische Berufsgruppen ins Leben, beispielsweise das Entwicklungsprogramm HR4HR für junge, viel versprechende HR-Fachleute. Eine der großen Veranstaltungen im Jahr 2004 war die Einweihung des EADS Centre for Executive Education am Domaine de Villepreux bei Bordeaux im November 2004. Die moderne Anlage steht auch allen Tochtergesellschaften der EADS offen, und dort werden die meisten CBA-Programme stattfinden. 1.500 bis 2.000 Führungskräfte aus mittleren und höheren Ebenen aus dem gesamten Konzern kommen regelmäßig hierher. Sie treffen zusammen mit dem Ziel, ihr Wissen zu erweitern und eine starke Unternehmenskultur aufzubauen. Damit schaffen sie das Fundament für die weltweite Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit unseres Konzerns.

Wichtigste Errungenschaften

- Neues Beurteilungssystem für Leistungspotenziale umgesetzt.
- EADS Executive Education Centre bei Bordeaux eröffnet.
- Mitarbeiter durch ESOP am Erfolg beteiligt.
- EADS-Kampagne zur Förderung der beruflichen Gleichstellung von Mann und Frau veranstaltet.
- Dialog mit nationalen und europäischen Institutionen über soziale Themen geführt.

Die CBA auf China-Reise

Top-Manager sondieren Einkaufs- und Rekrutierungspotenziale.

Mitte November 2004 reisten 20 Top-Manager für eine Woche nach China und erörterten dort verschiedene Themen im Kontext der EADS Global Industrial Strategy. Der Schwerpunkt lag dabei auf Beschaffungs- und Personalfragen. Nach einem intensiven zweitägigen Meeting- und Besichtigungsprogramm in der Hauptstadt Peking im Beisein hoher Regierungsvertreter teilte sich die Gruppe. Eine Delegation wurde ins nordchinesische Harbin entsandt, wo sie sich mit Personalführung und dem Thema Unternehmensführung befasste, eine zweite konzentrierte sich im zentralchinesischen Xian auf Beschaffungsthemen. Besucht wurden sechs Staatsbetriebe und Joint Ventures der Luftfahrt-, Raumfahrt- und Verteidigungsbranche und anderer Wirtschaftszweige mit chinesischem oder internationalem Management.

Die weltbesten Zulieferer einbinden

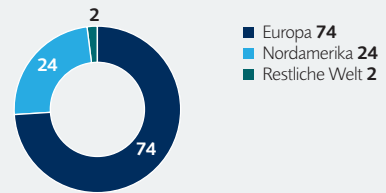
Spitzenqualität der Lieferanten – das ist für die EADS von herausragender Bedeutung. Der Wert der jährlich zugekauften Güter und Dienstleistungen – Systeme und Ausrüstungen, Flugzeugkomponenten und Strukturelemente, Einzelteile, Werkstoffe und Dienstleistungen – wird auf zwei Drittel des Umsatzes geschätzt. Beschaffung ist eine zentrale Managementfunktion. Langfristige Beziehungen mit den besten Zulieferern der Welt gewährleisten Qualität und eine effiziente Wertschöpfung.

Konzernweit wurde der Einkauf im vergangenen Jahr optimiert. Dabei haben wir vor allem die Chancen und Risiken auf unsere Lieferanten verteilt. In der gesamten Lieferkette wurden die Kosten weiter gesenkt. Ansätze zu verstärktem Einkauf in strategisch bedeutenden Ländern wie China öffneten uns den Zugang zu diesen Märkten. Darüber hinaus konzentrierte sich der Einkauf noch stärker auf die Wirtschaftskraft und Stabilität der Zulieferer.

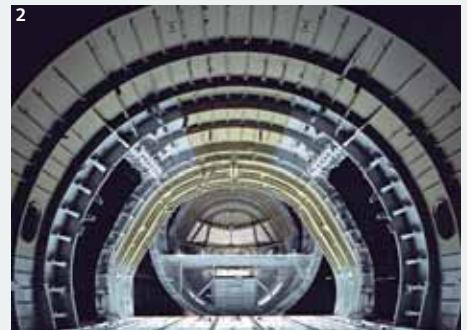
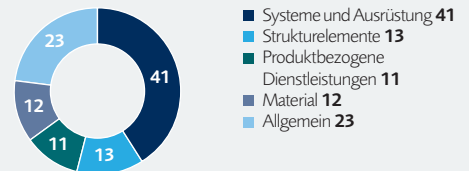
Die Beteiligung der Hauptlieferanten an zentralen Risiken, vor allem in Bezug auf Produktentwicklung oder Wechselkurschwankungen, wurde 2004 in die Einkaufsstrategie integriert. Rund zwei Drittel ihres Umsatzes erzielt die EADS in US-Dollar. Dementsprechend will sie den Anteil des in dieser Währung getätigten Einkaufs über die heutigen 40 Prozent hinaus erhöhen. Auf diese Weise können wir uns gegen Währungsrisiken absichern, und auch unsere Lieferanten profitieren stärker vom Erfolg der EADS.

Gebündelte Aufträge erhöhten die Kaufkraft der EADS, und dies wiederum ermöglichte erhebliche Einsparungen. 2004 erschloss das Unternehmen neue Leistungspotenziale durch ein größeres Einkaufsspektrum und eine professionellere kollektive Beschaffung. 60 neue Rahmenverträge kommen dabei allen Geschäftseinheiten zugute.

Einkauf nach Regionen (in %)



Einkauf nach Materialgruppen (in %)



Die EADS muss die weltweit besten Zulieferer für ihre breite Produktpalette auswählen.

1. Treibstofftank der Ariane

2. Rumpf einer A320

Die EADS ermittelt weltweit die besten Zulieferer und konzentriert sich dabei verstärkt auf Länder mit spezifischem Know-how. Gemäß ihrer Global Industrial Strategy wollen wir dort den Marktzugang durch Einkauf fördern. Ziel ist es, das Verhältnis von Kosten und Umsätzen unter geographischen Gesichtspunkten ausgewogen zu gestalten. Insbesondere sollen strategisch bedeutende Märkte wie Asien, die USA und Russland mehr Arbeitsanteile erhalten. Mit Investitionen, Übernahmen und Programmpartnerschaften setzte die EADS im Jahr 2004 ihren Wandel von einem europäischen Exporteur zu einem weltweit operierenden Unternehmen fort. So wollen wir den Auslandsumsatz erhöhen, unser Technologie-Portfolio erweitern, Kostenvorteile erschließen und Hedging-Effekte besser nutzen.

Stabile und langfristige Beziehungen zu unseren Zulieferern sind unerlässlich für die Beschaffung großer, komplexer Systeme. Nur so lassen sich Lieferantenleistungen von höchster Qualität dauerhaft sichern. Auf diesen Punkt überprüfen wir unsere Zulieferer regelmäßig; die Ergebnisse machen wir den Geschäftseinheiten zugänglich. Die Leistungsziele werden mit den Lieferanten abgestimmt, entsprechende Verbesserungspläne vereinbart. Potenzielle Risiken verringern wir, indem wir die finanziellen Möglichkeiten unserer Hauptlieferanten eingehend analysieren.

In Zukunft wird der Einkauf weitere Potenziale für mehr Effizienz suchen. Zudem wollen wir das Partnerschaftsmodell fördern, indem wir unsere Hauptzulieferer am Risiko beteiligen und ihr Leistungspotenzial ausbauen. Gerade sie sind es, die stärker in Konstruktion, Fertigung und Service eingebunden werden sollen. Damit ist sichergestellt, dass sie sich bestens an unseren künftigen Geschäftszielen ausrichten und sich gleichzeitig besser im Wettbewerb positionieren.

Wichtigste Errungenschaften

- Einsparungen beim Einkauf in geplantem Umfang ermöglicht.
- Einkaufsstrategie in allen Geschäftseinheiten der EADS umgesetzt und einheitliche Beschaffungsrichtlinien eingeführt.
- Einen erheblichen Teil der Gegengeschäftsverpflichtungen (Offset) durch konzernweite Abstimmung mit dem Einkauf erfüllt.
- Beschaffungsmöglichkeiten und Zulieferer in strategisch bedeutenden Ländern analysiert.
- System zur Information über Lieferanten installiert und zum Einsatz gebracht.

POWER

Verbesserter Einkauf lässt EBIT steigen.

Das Projekt POWER (Procurement Opportunities With Extended Range) kam im Jahr 2004 entscheidend voran. Der Einkauf erreichte ehrgeizige Ziele in Bezug auf Einsparpotenziale und erhöhte dadurch seinen Stellenwert im Unternehmen. Sogar ein Teil der Sparziele für 2005 wurde bereits erfüllt: In neuen oder neu verhandelten Verträgen werden die Kosten in der Regel für mehrere Jahre festgelegt.

Das Projekt führte auch zu neuen Ideen, was die Effizienz in den Geschäftseinheiten betrifft: Reorganisierte und transparentere Prozesse können dazu beitragen, die Beschaffungskosten zu senken und so das EBIT zu steigern.

Parallel zum Fortschritt des Projekts hat die EADS ihre interne Zusammenarbeit intensiviert – innerhalb der Geschäftseinheiten, zwischen Controlling und Einkauf (Projektmanagement) sowie zwischen den Geschäftseinheiten und den Konzernfunktionen Corporate Sourcing und Corporate Controlling.

Die positiven Auswirkungen der genannten Einsparungen auf das Unternehmensergebnis können die Geschäftsbereiche mit einem eigens dafür entwickelten Verfahren messen und bewerten.

Zukunftssicherung durch Kompetenz

Der Erfolgsgarant der EADS in Zeiten harter weltweiter Konkurrenz sind ihre innovativen, exakt auf den Kundenbedarf zugeschnittenen Produkte. Ob bei Zivilflugzeugen, Lenkflugkörpern, Hubschraubern, in der Raumfahrt oder bei integrierten Verteidigungssystemen: Überlegene Produkte schaffen Wettbewerbsvorteile. Forschung und Technologie legen das Fundament für Innovationen bei Produkten und Prozessen. Dieser Aufbau von Kompetenz ist überlebenswichtig.

Auch die EADS-Produkte des Jahres 2004 verdanken ihre herausragenden Vorzüge neuartigen Technologien, beispielsweise dem Durchbruch beim Einsatz von Verbundwerkstoffen im Flugzeugbau, elektronischen Flugsteuerungen (Fly-by-wire) für Tankausleger oder stärker automatisierten Montagelinien.

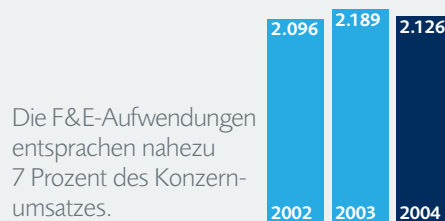
Im Laufe des Geschäftsjahres 2004 investierten wir erneut hohe Summen in die Entwicklung von Technologien, die wir für die Produkte der Zukunft brauchen. Ausgebaut wurde ferner ein Kooperationsprogramm mit Universitäten und ausländischen Forschungsinstituten zur gemeinsamen Entwicklung neuer Technologien.

Die EADS ist dem Prinzip der kontinuierlichen Innovation verpflichtet. Deshalb gehen wir bei der Anwendung fortschrittlicher Technik mutig voran – eine Grundvoraussetzung für unseren Erfolg. Ein zentrales Element dieser Unternehmenspolitik ist die intensive Kooperation mit wissenschaftlichen Organisationen und Instituten für angewandte Forschung. In dieser Zusammenarbeit kann die EADS die Ressourcen externer Partner optimal nutzen, und diese wiederum profitieren von unserer enormen Systemkompetenz.

Weil wir uns die Fähigkeit zur Bereitstellung überlegener Produkte bewahren wollen, geben wir wesentlich mehr für Forschung und Entwicklung (F & E) aus als unsere Mitbewerber: 2004 investierte der Konzern zusätzlich zur staatlich finanzierten F&E € 2,1 Milliarden, also 6,6 Prozent des Konzernumsatzes, in eigenfinanzierte F&E (2003: € 2,2 Milliarden).

F&E ist ein Gesamtprozess: Er reicht von der wissenschaftlichen Grundlagenarbeit über deren Anwendung in Form innovativer Produktentwicklung bis hin zur Serienproduktion. Unter Forschung und Technologie (F&T) hingegen versteht man die ersten Schritte von der Wissensfindung bis zum Machbarkeitsnachweis.

Eigenfinanzierte F&E (in Mio. €)



Die F&E-Aufwendungen entsprachen nahezu 7 Prozent des Konzernumsatzes.



1. Akustiklabor: Niedrige Geräuschemissionen können Airbus Wettbewerbsvorteile verschaffen.

2. Das Virtual Cockpit, ein Forschungsprojekt am EADS Corporate Research Centre.

Im Jahr 2004 investierten die Geschäftsbereiche allein für F&T rund €510 Millionen (2003: über €450 Millionen) in mittel- und langfristige Forschungsprojekte zur Förderung von Innovationen bei bestehenden und neuen Produkten, Dienstleistungen und kosteneffizienten Prozessen. Weitere €86 Millionen (2003: €85 Millionen) flossen direkt in die Arbeit des Corporate Research Centre, das sich auf langfristige, strategisch relevante Projekte und Technologien konzentriert – vielfach mit dem Ziel, diese konzernweit anzuwenden.

Der Erfolg guter F&T-Arbeit zeigt sich in innovativen Produkten und vielen technischen Durchbrüchen, aber auch in den zahllosen Auszeichnungen, die Entwicklungsingenieuren und Forschern der EADS bereits verliehen wurden – mit der Folge, dass der Konzern heute über 13.000 Patente hält. Den F&T-Schwerpunkt legt die EADS heute auf Projekte zur Stärkung ihrer Position als Systemanbieter und -integrator: Den Ausbau ihres Verteidigungsgeschäfts, die vermehrte Nutzung von Hi-tech-Werkstoffen sowie die Steigerung der Kosteneffizienz.

Beschleunigter Fortschritt . . .

Technische Herausforderungen, wie sie die Globalisierung, Markterweiterung und verstärkte Konkurrenz vor allem aus Asien mit sich bringen, dürfen jedoch nicht unbeachtet bleiben. Im März startete die EADS die Advanced Technology Initiative (ATI), mit der sie konzernweit Effizienzsteigerungen in ihrer F&T- und Innovationsarbeit anstoßen wird. In der Startphase kartiert und bewertet die ATI die Technologie der EADS in wichtigen Bereichen. Anschließend werden in der Prognosephase, aufbauend auf geforderten Produktentwicklungen und der Erforschung neuer, revolutionärer Technologien, die Technikrends von morgen sondiert.

Die ATI fordert Schritte zur Optimierung von F&T-Prozessen, mehr Austausch mit Initiativen auf europäischer Ebene und in den EADS-Heimatländern, weitere externe Partnerschaften und die Nutzung heutiger E-Business-Tools für ein besseres Management ihres technischen Know-hows. Die Ergebnisse der Initiative werden der EADS helfen, die richtigen Entscheidungen zu treffen und ihre Wettbewerbsfähigkeit bis 2020 zu sichern.

. . . internationale Zusammenarbeit . . .

Nach der Eröffnung eines Technologiezentrums in Moskau Jahr 2003 wurde die internationale Zusammenarbeit 2004 weiter vorangetrieben. Laufend starten neue Forschungsprojekte mit russischen Partnern – beispielsweise der Akademie der Wissenschaften – in den Themenbereichen Werkstoffe und Strukturen, Informationstechnologie, Prozesstechnik und Flugphysik.

Im Februar 2004 unterzeichnete das Unternehmen eine gemeinsame Absichtserklärung mit dem Rat für Wirtschaftsförderung von Singapur und startete ein Forschungs-, Technologie- und Entwicklungsprojekt mit dem Ziel, Möglichkeiten zur verstärkten Kooperation in Wissenschaft und Technologie zu erkunden.

. . . und gezielte Talentförderung

Im September 2004 rief die EADS in Frankreich die konzerneigene Forschungstiftung Fondation d'Entreprise ins Leben, in die sie über die nächsten fünf Jahre €24 Millionen investieren wird. Die Stiftung hat die Aufgabe, Talente, Ideen und Wissensbildung zu fördern, indem sie die Bindungen zwischen staatlicher und privater Forschung beziehungsweise den Bereichen Bildung, Industrie und Technik verstärkt. Die Forschungsförderung folgt drei komplementären Ansätzen: Vergabe von Geldmitteln an interdisziplinäre Forschungsprogramme in der Luft- und Raumfahrt, Finanzierung von Studienstipendien, Wissenschaftspreisen und Tagungen sowie Investitionen in andere Stiftungen und gemeinnützige Vereine. Ähnliche Initiativen stehen auch in Deutschland, Großbritannien, Spanien und den USA an.

Wichtigste Errungenschaft

– 2004 ließ sich die EADS mehr als 450 neue Erfindungen patentieren.

Luftbetankung: Neuer Ausleger für Airbus-Tankflugzeuge Technologie erweitert den Aktionsradius der Luftbetankung.

Auf der Grundlage modernster Technologie hat die EADS einen Ausleger für Airbus-Tankflugzeuge entwickelt, der im Betrieb erhebliche Vorteile aufweist. Seine elektronische Steuerung (Fly-by-wire) und die automatische Lastminderung erweitern den für die Betankung zulässigen Flugbereich und erleichtern die Kontrolle des Manövers.

Bedient wird der Ausleger über eine Konsole unweit der Brücke von einem Luftbetanker (dem Boomer), dessen Arbeitslast dank des Lastminderungssystems erheblich sinkt – denn dieses ermittelt und kompensiert über Sensoren automatisch die auf den Ausleger wirkenden Lasten.

Das System wird fast vier Tonnen Treibstoff pro Minute in das Empfängerflugzeug pumpen können. Der Boomer kontrolliert den Arbeitsfortschritt über ein virtuelles 3-D-Überwachungssystem mit den Betriebsarten Tageslicht, Restlicht-TV und Infrarot. Modernste Funktionen erlauben auch die Anpassung des Tankauslegers an künftige Einsatzanforderungen – bis hin zur Betankung unbemannter Luftfahrzeuge (UAVs).

Geschäftsstruktur

Stand: 31. Dezember 2004

Das Board formuliert die strategischen Ziele der EADS. Diese werden umgesetzt unter der Leitung der Chief Executive Officers (CEOs) – sie geben die Impulse für die operativen Maßnahmen. Die Konzernfunktionen und Geschäftsbereiche führen die Weisungen der CEOs aus. In den Geschäftsbereichen sind die Geschäftseinheiten für das Tagesgeschäft zuständig und organisieren die Umsetzung des von den CEOs initiierten Vorgehens. Die EADS ist in fünf Geschäftsbereiche gegliedert: Airbus, Militärische Transportflugzeuge, Luftfahrt, Verteidigungs- und Sicherheitssysteme sowie Raumfahrt.

Board of Directors

Chief Executive Officers

Konzernfunktionen



* Schied zum 12. Juli 2004 aus

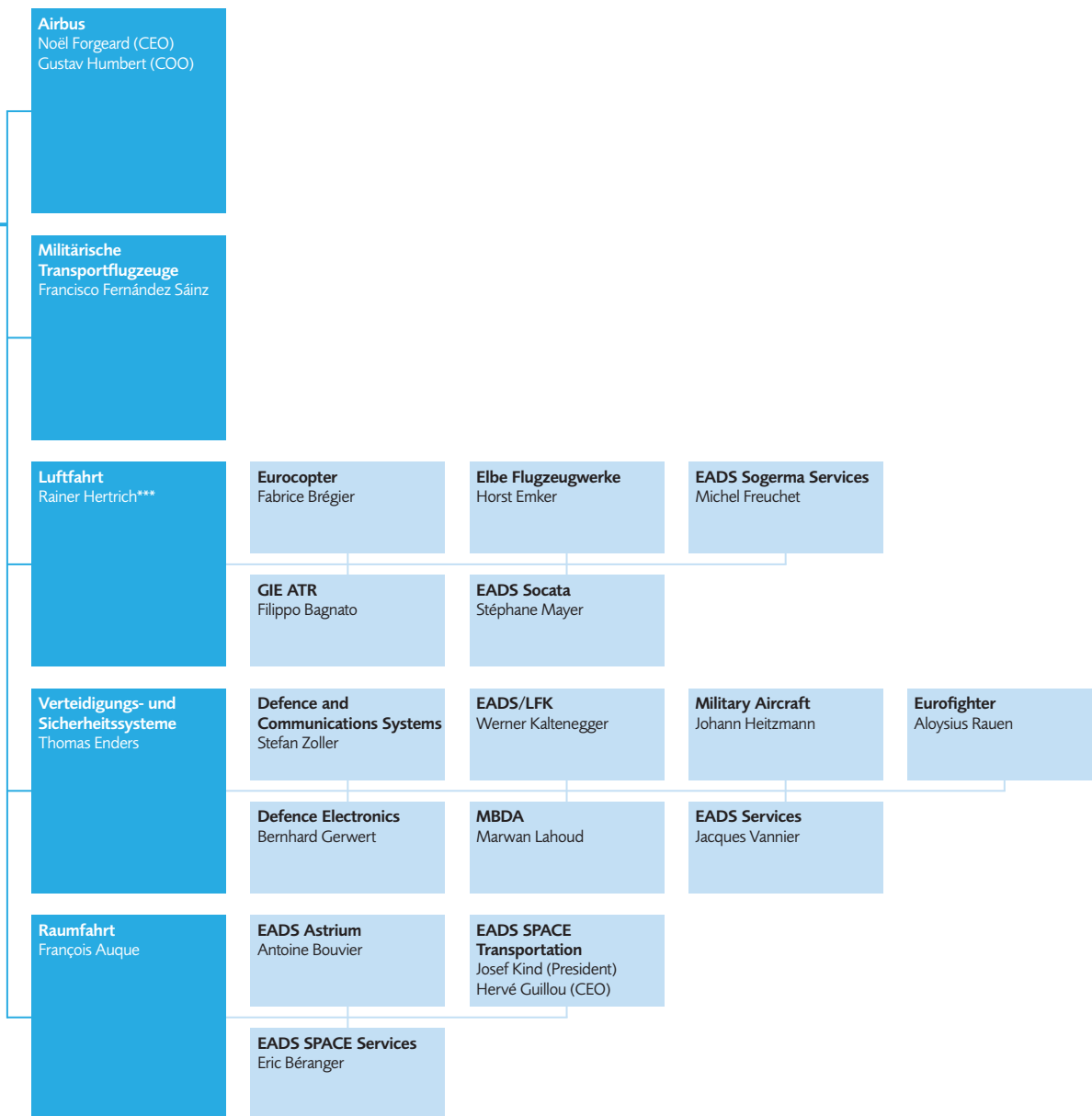
** Ab 1. Januar 2005

■ Mitglieder des Executive Committee

Die fünf Geschäftsbereiche der EADS sind exakt auf die speziellen Kundenbedürfnisse in ihrem jeweiligen Sektor ausgerichtet. Parallel hierzu sorgt der integrierte Konzern für eine optimale Wertschöpfung durch Informationsaustausch, Nutzung gemeinsamer Technologien und Synergiebildung im praktischen Arbeitsablauf. Dies stärkt das Produkt- und Serviceangebot aller Geschäftsbereiche.



Geschäftsbereiche Operative Gesellschaften



*** Zusätzlich zu seiner Funktion als CEO

Executive Committee

Das Executive Committee unterstützt die Chief Executive Officers (CEOs) bei der Erfüllung ihrer operativen Aufgaben. Ihm gehören die Leiter der fünf operativen Geschäftsbereiche an, der Leiter von EADS North America und die Leiter der vier wichtigsten Zentralfunktionen des Konzerns.



Philippe Camus
Chief Executive Officer (CEO)
war zuvor Chairman des Board of Management von Aerospatiale Matra. Im Jahr 1982 trat Camus in die Unternehmensleitung der Lagardère-Gruppe ein, wo er bis 1992 dem Finanzausschuss des Matra-Konzerns vorstand. 1993 wurde er Chairman und Managing Director des Finanzausschusses der Lagardère-Gruppe, 1998 Managing Partner von Lagardère. Camus studierte an der Ecole Normale Supérieure in Paris (Abschlüsse in Physik und Versicherungsmathematik) und ist Absolvent des Institut d'Etudes Politiques in Paris.



Rainer Hertrich
**Chief Executive Officer (CEO),
Leiter des Geschäftsbereichs Luftfahrt**
kam 1977 zu Messerschmitt-Bölkow-Blohm (MBB) und wurde 1994 Leiter des Konzern-Controllings der Deutschen Aerospace AG (Dasa). 1996 übernahm er die Leitung des Dasa-Geschäftsbereichs Antriebe Luftfahrt und damit auch den Vorsitz der Geschäftsführung der MTU Motoren- und Turbinen-Union München. 2000 wurde Hertrich zum Vorstandsvorsitzenden der DaimlerChrysler Aerospace (Dasa) und 2001 zum Präsidenten des Bundesverbandes der Deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie (BDLI) berufen. Der Diplom-Kaufmann Hertrich studierte Betriebswirtschaft in Berlin und Nürnberg.



Gustav Humbert
Chief Operating Officer (COO) von Airbus
war zuvor als Leiter des Geschäftsbereichs Verkehrsflugzeuge Mitglied des Vorstands der Dasa. 1980 kam er zu Messerschmitt-Bölkow-Blohm (MBB), 1994 wurde er Präsident und CEO der Daimler-Benz Aerospace Airbus GmbH. Humbert studierte Maschinenbau und Fertigungstechnik an der TU Hannover und promovierte an der Universität Hannover im Fach Maschinenbau.



Noël Forgeard
**Leiter des Geschäftsbereichs Airbus,
Präsident und CEO von Airbus**
kam 1987 als Senior Vice President für die Bereiche Verteidigung und Raumfahrt zu Matra. 1992 folgte seine Ernennung zum Generaldirektor der Lagardère-Gruppe und CEO von Matra Hautes Technologies. 1998 wurde er Generaldirektor bei Airbus Industrie und 2001 erster Präsident und CEO des integrierten Unternehmens Airbus. Er ist Absolvent der Ecole Polytechnique und der Ecole des Mines in Paris.



Ralph D. Crosby Jr.
Leiter EADS North America
war bei Northrop Grumman als Präsident des von ihm gegründeten Bereichs Integrated Systems und als Corporate Vice President tätig sowie als General Manager der Divisionen Verkehrsflugzeuge und B-2. Crosby erwarb an der US-Militärakademie seinen Bachelor of Science und je einen Master im Fach Internationale Beziehungen am Graduate Institute of International Studies in Genf sowie im Fach Public Administration an der Harvard-Universität.



Jean-Paul Gut
Leiter EADS International
war vor der EADS-Gründung Executive Chairman der Aerospatiale Matra Lagardère International und Group Managing Director Verteidigung und Raumtransporte bei Aerospatiale Matra. Im März 1998 wurde er als Managing Director des Board of Management der Lagardère-Gruppe berufen und verantwortete das Auslandsgeschäft sowie den Bereich Hochtechnologie. Gut hat einen Abschluss in Wirtschaftswissenschaften des Institut d'Etudes Politiques (IEP) in Paris.



Hans Peter Ring
Chief Financial Officer (CFO)
 trat 1977 bei Messerschmitt-Bölkow-Blohm (MBB) ein, wo er 1987 die Leitung des Controllings im Lenkflugkörperbereich übernahm. Später verantwortete er das Controlling der Bereiche Luftfahrt und Verteidigung bei der Dasa. Von 1992 bis 1995 war Ring CFO und Mitglied der Geschäftsführung der Dasa-Tochter Dornier Luftfahrt. 1996 wurde er zum Senior Vice President Controlling der Dasa und anschließend der EADS ernannt. CFO der EADS ist der Diplom-Betriebswirt Ring seit 2002.



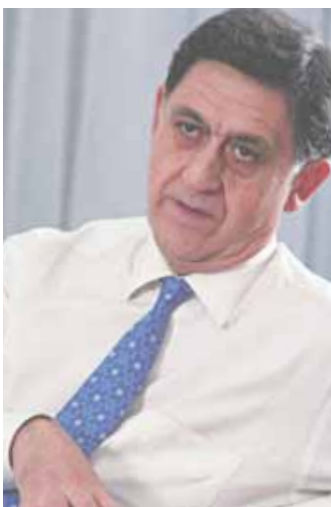
Jean-Louis Gergorin
Leiter Strategic Coordination
 war Planungschef im französischen Außenministerium und Mitglied des deutsch-französischen Sicherheits- und Verteidigungsausschusses. Dann wechselte er in die Privatwirtschaft und verantwortete strategische Leitungsfunktionen bei Matra, Lagardère und Aérospatiale Matra. Gergorin ist Absolvent der Ecole Polytechnique und der Ecole Nationale d'Administration (ENA) in Paris sowie Alumnus des Stanford Executive Programmes.



Thomas Enders
Leiter des Geschäftsbereichs Verteidigungs- und Sicherheitssysteme
 kam nach Positionen an internationalen Forschungsinstituten, im Deutschen Bundestag und im Planungsstab des Bundesministeriums für Verteidigung 1991 zu MBB/Dasa. Nach mehrjähriger Tätigkeit im Marketingbereich wurde er 1995 zum Corporate Secretary der Dasa ernannt. Von 1996 bis 2000 leitete er den Bereich Konzernstrategie und Technologie. Der promovierte Dr. rer. pol. besitzt Abschlüsse in Volkswirtschaft, Geschichte und Politikwissenschaft der Universität Bonn sowie der University of California, Los Angeles.



François Auque
Leiter des Geschäftsbereichs Raumfahrt, CEO von EADS SPACE
 kam nach Positionen bei der Suez-Gruppe und Frankreichs nationalem Rechnungshof 1991 als Chief Financial Officer (CFO) zu Aérospatiale. Hier war er als Executive Vice President Finance and Strategy von Aérospatiale, CFO und Group Managing Director für den Geschäftsbereich Satelliten tätig sowie als Mitglied des Board of Management von Aérospatiale Matra. Auque ist Absolvent der Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC), der Ecole Nationale d'Administration (ENA) und des Institut d'Etudes Politiques (IEP) in Paris.



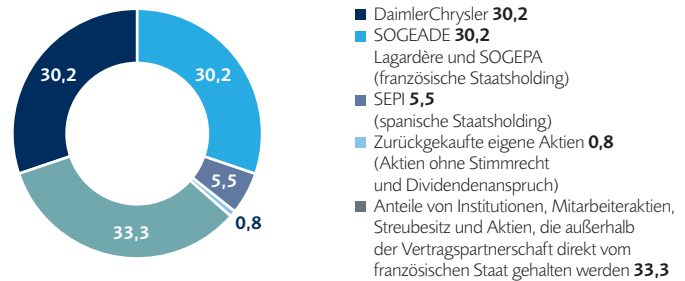
Francisco Fernández Sáinz
Leiter des Geschäftsbereichs Militärische Transportflugzeuge
 war früher General Manager von Airbus España. 1971 trat er als Konstruktionsingenieur in die CASA ein und wurde später Leiter Product Engineering (1975), Projektleiter (1979), Entwicklungsleiter Engineering in der technischen Direktion (1982), Vice President of Engineering (1984) und Executive Vice President Programmes (1997). Der erfahrene Luftfahrt-Ingenieur hat einen Abschluss in Betriebswirtschaft der ICADE-Universität in Madrid.



Jussi Itävuori
Leiter Human Resources
 kam im September 2001 zur EADS. 1982 trat er bei KONE Corporation ein und wurde 1989 Personaldirektor und Mitglied des Executive Committee von KONE Elevators. 1995 folgte seine Ernennung zum Leiter Human Resources und Mitglied des Executive Committee der KONE Corporation. Itävuori diente in der finnischen Luftwaffe als Pilot und Offizier. Er ist Absolvent der finnischen Vaasa School of Economics.

Corporate Governance

Aktionärsstruktur zum 31. Dezember 2004 (in %)



Auch im Jahr 2004 hielt das Board an seinen Leitprinzipien fest, den Shareholder Value zu maximieren und das Handeln des Unternehmens am geltenden Recht und an den Corporate-Governance-Grundsätzen der für die EADS relevanten Länder auszurichten. Gleichzeitig fanden die Best Practices der Unternehmensführung verstärkt Beachtung.

Rechtliche Vorschriften

Die EADS N. V. unterliegt als Gesellschaft niederländischem Recht – insbesondere dem Buch 2 des niederländischen Bürgerlichen Gesetzbuchs – und den Bestimmungen ihrer Satzung. Da ihre Aktien in Deutschland, Frankreich und Spanien börsennotiert sind, muss das Unternehmen unterschiedliche gesetzliche Vorschriften beachten. Diese sind im Einzelnen im Dokument „Finanzbericht und Corporate Governance 2004“ beschrieben, das Teil des EADS-Geschäftsberichts 2004 ist. Einige Vorschriften des jeweiligen nationalen Gesellschaftsrechts (zum Beispiel das französische Corporate-Governance-Gesetz „Loi NRE“) sind zwar auf die EADS nicht anwendbar, doch das Board of Directors hat in seiner Sitzung vom 5. Dezember 2003 die im Juli 2000 verabschiedeten Bestimmungen zu den internen Verfahrensweisen überarbeitet; Inhalt war die – weiter unten beschriebene – Entscheidung des Board über die Weiterentwicklung der EADS Corporate Governance. Weiter verschärft wurden auch die bereits bestehenden EADS-Regeln für Insidergeschäfte; damit trugen wir den jüngsten Änderungen der für die EADS geltenden Gesetze in den Niederlanden und den Ländern Rechnung, in denen das Unternehmen börsennotiert ist. Diese neuen Regeln traten zum 1. Januar 2004 in Kraft. Zusätzlich beschloss das Board anlässlich seiner Sitzung vom 10. Dezember 2004 die Einführung einer „Directors’ Charter“, einer „Audit Charter“ und einer „Remuneration and Nomination Committee Charter“. In ihnen werden die Rechte und Pflichten der Board-Mitglieder im Lichte der Best Practices zur Unternehmensführung detailliert festgelegt, ebenso die erweiterten Funktionen der beiden genannten Ausschüsse.

Das Board of Directors

Das Board tagte 2004 sieben Mal und wurde regelmäßig durch Tätigkeitsberichte der CEOs auf dem Laufenden gehalten; eingeschlossen waren rollierend aktualisierte Prognosen sowie die strategischen und operativen Planungen. Bei diesen Sitzungen eingehend diskutierte Themen und genehmigte Vorhaben betrafen:

- die Strategie der EADS,
- Reorganisationsprozesse (wie die fortgeführten Restrukturierungen der Geschäftsbereiche Raumfahrt sowie Verteidigungs- und Sicherheitssysteme),
- bedeutende Geschäftsangelegenheiten (wie die Entscheidung zur Markteinführung der A350, der Vertrag über die zweite Eurofighter-Tranche, die Auswirkungen der Dollarkursentwicklung auf die Geschäfte der EADS, die Prüfung der EADS-Programme unbemannter Flugzeuge (UAVs) und die Übernahme des Verteidigungsunternehmens Racal Instruments in den USA),
- die Genehmigung von operativen Planungen, Budgets und Hedging-Grundsätzen,
- die Vergütung (einschließlich SOP und ESOP) sowie
- die Finanzergebnisse und -prognosen des Konzerns.

Ferner beschäftigte sich das Board mit Personalthemen wie der Fortbildung von Führungskräften und der Anwerbung, Bindung und Weiterentwicklung von Mitarbeitern mit bedeutendem Potenzial. Ziel ist, der EADS auch in Zukunft ein hoch qualifiziertes Management und eine multinationale Führungsstruktur zu sichern. Im Jahr 2003 hatte das Unternehmen beschlossen, angesichts von Best Practices, die in für den Konzern wichtigen Ländern entwickelt worden waren, ihre Corporate-Governance-Praktiken zu ändern. Im Jahr 2004 überwachte das Board die Umsetzung dieser Entscheidungen. So wurde für Aktionäre der Zugang zu Informationen verbessert, unter anderem mit der Einrichtung spezifischer Internetseiten über Corporate-Governance-Themen auf der EADS-Website. Dort finden sich etwa Seiten zu den Prinzipien der EADS-Unternehmensführung, den Insiderhandels-Regeln und den internen Regeln für das Board of Directors.

Das Audit Committee

Das Audit Committee (Bilanzausschuss) tagte 2004 fünf Mal zur Prüfung der Jahresergebnisse 2003 und des Halbjahresergebnisses 2004. Wie anlässlich der Board-Sitzung vom 5. Dezember 2003 beschlossen, wurde das Aufgabenspektrum des Audit Committee erweitert, insbesondere um die Prüfung der vierteljährlichen Finanzberichte. Das Audit Committee diskutierte auch Änderungen der Rechnungslegung, die sich besonders auf das Airbus-Ergebnis auswirken, sowie den Einfluss von Wechselkursen auf die EADS-Geschäfte.

Das Remuneration and Nomination Committee

Das Remuneration and Nomination Committee (Vergütungs- und Besetzungsausschuss) – vormals Personnel Committee – traf sich im Jahr 2004 vier Mal, um die Vergütungspolitik (inklusive Pensionsregelungen), die Bonuszahlungen für 2003, den ESOP und den SOP für 2004 zu prüfen sowie Empfehlungen zur Besetzung der Führungsspitzen der wichtigsten EADS-Geschäftseinheiten abzugeben, etwa für EADS Sogerma, EADS Military Aircraft und EADS Defence Electronics. Daneben sprach der Ausschuss gegenüber dem Board personelle Empfehlungen aus. Diese betrafen die Berufung eines neuen Mitglieds in das Airbus Executive Committee sowie die Ernennung der Chairmen of the Supervisory Board der EADS Deutschland GmbH und des neuen Chief Executive Officers der Eurofighter GmbH. Seit der Selbstbewertung von 2004, die bereits sehr positive Ergebnisse hervorgebracht hatte, wurden die beschriebenen Optimierungsmaßnahmen umgesetzt und hierdurch weitere Fortschritte erzielt. Auch die Anwesenheitsquote bei Sitzungen des Board und des Remuneration and Nomination Committee war 2004 höher als im Vorjahr. Kontinuierliche Verbesserungen und eine wirkungsvolle Unternehmensführung und -leitung werden für die EADS zentrale Ziele und entscheidende Erfolgsfaktoren bleiben.

Detailliertere Angaben zur Corporate-Governance-Praxis der EADS unter:

 **Corporate Governance unter www.eads.com**

und



Finanzbericht und Corporate Governance 2004 (2)

Mitglieder des Board of Directors

Manfred Bischoff

Chairman der EADS
Delegierter für Luft- und Raumfahrt
der DaimlerChrysler AG

Arnaud Lagardère

Chairman der EADS
General Partner und Chief Executive
Officer von Lagardère

Philippe Camus

Chief Executive Officer der EADS
Stellvertretender Chairman und
Stellvertretender Chief Executive Officer von
Arjil Commanditée – Arco (General Partner
und Chief Executive Officer von Lagardère)

Rainer Hertrich

Chief Executive Officer der EADS
Präsident des Bundesverbandes der
Deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie, BDLI

Noël Forgeard

President und Chief Executive Officer
von Airbus,
Mitglied des Board of Directors von Arcelor

Hans Peter Ring

Chief Financial Officer der EADS
Mitglied des Aufsichtsrats und Aktionärsaus-
schusses der M+W Zander – D. I. B. Facility
Management GmbH

Louis Gallois

Präsident der SNCF (französische Staatsbahnen)

Rüdiger Grube

Vorstandsmitglied der DaimlerChrysler AG

François David

Chairman und Chief Executive Officer
der COFACE

Michael Rogowski

Vorsitzender des Aufsichtsrats
der J. M. Voith AG

Pedro Ferreras legte sein Amt als Mitglied
des Board of Directors mit Wirkung zum
12. Juli 2004 nieder.

Die Mandate sämtlicher Mitglieder des Board of Directors enden mit der am 11. Mai 2005 stattfindenden Ordentlichen Hauptversammlung der EADS. Angesichts der Nominierungen der beiden EADS-Hauptaktionäre, DaimlerChrysler und SOGEADE (Lagardère und der französische Staat), hat das Board of Directors am 8. März 2005 beschlossen, der Ordentlichen Hauptversammlung die Berufung folgender Personen in das Board of Directors vorzuschlagen: Dr. Manfred Bischoff und Arnaud Lagardère (als Chairmen), Dr. Thomas Enders und Noël Forgeard (als Chief Executive Officers), Jean-Paul Gut und Hans Peter Ring (als Executive Directors), Juan Manuel Eguiagaray Ucelay, Louis Gallois und Dr. Rüdiger Grube (als Non-Executive Directors) sowie François David und Dr. Michael Rogowski (als Independent Directors).

Verantwortung in der Gesellschaft

Die EADS nimmt ihre Verantwortung in der Gesellschaft (Corporate Social Responsibility, CSR) sehr ernst. Mit dem Ziel, diese noch besser umzusetzen, haben wir im Jahr 2004 einen Katalog konzernweiter Richtlinien erstellt. Dieser baut auf unseren bereits strengen Normen auf. Mit dem Anfang 2005 bewilligten neuen CSR-Regelwerk wird das Unternehmen den höchsten Ansprüchen in seiner Branche gerecht werden, künftigen Gesetzen entsprechen und die hierbei erzielten Erfolge in klarer Form kommunizieren können.

Dieser Schritt unterstreicht unser Engagement als Unterzeichner der UN-Initiative „Global Compact“, die zehn Prinzipien zu Menschenrechten, Arbeitsrecht, Umweltschutz und Korruptionsabwehr festschreibt und der wir uns 2003 angeschlossen haben. Die EADS verwirklicht diese Prinzipien in ihrer Strategie, in ihrer Unternehmenskultur und im Tagesgeschäft. Wir erwägen, an den Initiativen und Programmen von Global Compact in verschiedenen Ländern teilzunehmen.

Die Regeln und Richtlinien der EADS folgen dem CSR-Leitgedanken. Zur Messung und Dokumentation unserer Aktivitäten in diesem Bereich führen wir zurzeit zentrale Leistungskennzahlen (Key Performance Indicators, KPI) ein, die wir nach und nach ergänzen. Die entsprechenden Leistungen werden wir intern wie auch extern publizieren.

Besonders als Unternehmen im Verteidigungssektor muss sich die EADS ganz spezifischen CSR-Fragen stellen. Unsere Position hierzu lautet: Unsere Produkte und Dienstleistungen für Verteidigungszwecke erhöhen die Sicherheit vieler Nationen; bei der Ausübung unserer Geschäftstätigkeit befolgen wir die von verantwortungsvoll handelnden Regierungen verabschiedeten Gesetze (Rüstungsexportgesetze, Embargo-Bestimmungen, Ottawa-Abkommen, Korruptionsabwehr) lückenlos.

Transparenz, Zuverlässigkeit, Shareholder Value

Thomas Müller
Chief Financial Officer, EADS SPACE

„Transparenz und Zuverlässigkeit sind für einen langfristigen Shareholder Value unerlässlich. Dieser ruht auf zwei Säulen. Die erste Säule ist der Aufbau eines soliden und erfolgreichen Unternehmens mit steigenden Erträgen durch einen wachsenden, rentablen Auftragseingang. Die zweite Säule ist ein optimaler Ressourceneinsatz. So können höhere Dividenden ausgeschüttet werden; gleichzeitig erhöhen wir den Gesamtwert des Unternehmens. Nur wer dauerhaft erfolgreich wirtschaftet, kann langfristig Gewinne ausschütten und für steigende Aktienkurse sorgen. Und dies setzt eben voraus, dass das Unternehmen transparent und zuverlässig ist.“



Unsere gesellschaftliche Verantwortung ist darüber hinaus die logische Konsequenz unserer Aktivitäten und unserer Organisation: Angesichts der langen Lebenszyklen unserer Produkte von durchschnittlich 30 Jahren ist eine langfristige CSR-Vision unabdingbar. Ebenso betont die dezentrale Konzernstruktur den hohen Stellenwert unternehmensweit abgestimmter CSR-Vorgänge.

Das vom Corporate Secretary koordinierte Projekt haben wir in drei Phasen realisiert. In der ersten Phase erfasste das Projektteam das CSR-Umfeld der EADS, also die aktuelle Gesetzeslage und die Standards vergleichbarer Unternehmen. In der zweiten Phase ermittelte es die CSR-Praxis der EADS und definierte gemeinsame Richtlinien. In Phase drei schließlich wurden ein internes Berichtswesen und ein externes Kommunikationssystem geschaffen sowie quantitative und qualitative KPIs beschlossen. Anfang 2005 genehmigten die Chief Executive Officers die Projektempfehlungen.

Politische Aktivitäten

Die neuen CSR-Richtlinien betreffen fünf Verantwortungsbereiche:

- **Unternehmensethik:** Hierzu definieren die Richtlinien Geschäftspraktiken in Bezug auf Aktivitäten und Standards der Unternehmensführung, die mit dem geltenden Recht konform gehen. Ein besonders brisantes Thema für internationale Unternehmen ist die Abwehr von Korruption. Die EADS verpflichtet sich, sämtliche einschlägigen nationalen und internationalen Gesetze zu befolgen.

- **Nachhaltigkeit:** Die EADS erreicht nachhaltiges Wachstum primär durch zufriedene Kunden, fortgesetzte, gesicherte Innovationsleistungen und gute Beziehungen zu ihren Zulieferern, die beiden Seiten nutzen. Wir treiben die Qualitätsoptimierung unserer Produkte, Prozesse und Mitarbeiterleistungen stetig voran und ermutigen unsere Lieferanten zu verantwortungsvollem Handeln. Die EADS pflegt Langzeitbeziehungen und -partnerschaften, vor allem wenn es darum geht, technisches Know-how aufzubauen.

- **Umweltschutz:** Als eine Aufgabe von grundlegender Bedeutung sehen wir es, Umweltschäden, die durch unsere Betriebstätigkeit verursacht werden könnten, zu kontrollieren und zu verringern sowie die Umweltfreundlichkeit unserer Erzeugnisse über deren gesamten Lebenszyklus hinweg zu beobachten.

- **Arbeitsbeziehungen:** Die EADS versteht den Schutz der Gesundheit und Sicherheit ihrer Beschäftigten am Arbeitsplatz als eine ihrer vorrangigsten Pflichten. Der Konzern verpflichtet sich, allgemeine Chancengleichheit herzustellen. Zudem schafft er gute Arbeitsbedingungen und sorgt für einen effizienten Einsatz von Kompetenzen und Know-how.

- **Corporate Citizenship:** Das Unternehmen führt einen offenen Dialog mit allen seinen Interessengruppen, und seine weltweite Strategie berücksichtigt auch die Interessen der Gemeinden, in denen es aktiv ist.

Vielfalt

Sabine Keuschen

Personaldirektorin, EADS Military Aircraft,
Geschäftsbereich Verteidigungs- und Sicherheitssysteme

„Strukturelle und kulturelle Vielfältigkeit sind ein Wesensmerkmal der EADS. Ich bin zuständig für die Mitarbeiter von EADS Military Aircraft in Deutschland, Frankreich und Spanien. Nationale Differenzen gibt es nicht. Kulturelle Unterschiede sind vorhanden, aber die werden respektiert und machen das Berufsleben interessant. Eine große Stärke unseres Unternehmens ist unsere Fähigkeit zu Netzwerkbildung und Beziehungsmanagement, und das macht unsere Arbeit noch vielgestaltiger.“

Gleichstellung

Frauen sollen bei uns gleiche Chancen haben.

Die Gleichstellungspolitik der EADS hat 2004 mit zwei Initiativen für die verstärkte Anwerbung von Frauen Fortschritte gemacht: Der Konzern hat sich verpflichtet, bei den jährlichen Neueinstellungen von Hochschulabgängern in Ingenieursberufen einen Frauenanteil von mindestens 20 Prozent zu erreichen und an Schulen sowie Bildungseinrichtungen aktiv für die Luft- und Raumfahrtindustrie als weibliche Arbeitswelt zu werben. Die Gleichstellung am Arbeitsplatz wird unter anderem durch Systeme gesichert, die die gleiche Entlohnung von Männern und Frauen mit gleicher beruflicher Erfahrung, Kompetenz und Qualifikation gewährleisten. In Frankreich hat der Konzern im Juni ein entsprechendes Abkommen mit Gewerkschaften unterzeichnet. Mit anderen Worten: Das Abkommen bezweckt die verstärkte Rekrutierung von Frauen, die Erhöhung ihres Anteils in traditionellen Männerberufen und ihre gesicherte Gleichbehandlung. Ähnliche Initiativen laufen in Deutschland, Großbritannien und Spanien.



Umsetzung in die Praxis

Die Richtlinien aller Kategorien werden über spezielle Organisationsstrukturen umgesetzt und von Verfahrensanweisungen begleitet, die fortlaufend an die Entwicklung der Richtlinien angeglichen werden. Im Einzelnen heißt dies:

Die Normen zur Sicherung der **Unternehmensethik** werden von internationalen Organisationen erstellt. Sie geben Empfehlungen zur transparenten Auswahl von Geschäftspartnern, zu einer angemessenen Vergütung für erbrachte Leistungen und zur Beobachtung von Vertragsbeziehungen. Zusätzlich ist die Rechtsabteilung der EADS in Abstimmung mit den Geschäftsbereichen und -einheiten für die Umsetzung und Überwachung der Normen zuständig. Damit soll sichergestellt werden, dass die Aktivitäten der EADS mit jeglichen geltenden Gesetzen, Vorschriften und Anforderungen im Einklang stehen.

Für **nachhaltiges Wachstum** sorgen drei Hauptakteure: Vom Chief Quality Officer erhalten die Geschäftseinheiten Anregungen, Betreuung und Unterstützung. Auf diese Weise sollen die Termintreue und die hohen Qualitätsstandards kontinuierlich verbessert werden mit dem Ziel, das Vertrauen der Kunden in die EADS zu erhöhen. Die Innovationsstrategie umfasst zentrale und dezentrale Elemente. Das Forschungs- und Technologie-Netzwerk leitet gemeinsam mit dem Corporate Research Centre die Zentralinitiativen, während die Geschäftseinheiten Produkte und Lösungen für spezifische Kundenbedürfnisse entwickeln. Der konzernweite Einkauf wiederum rekrutiert, integriert und optimiert die weltweit besten Zulieferer. Dies schafft Wettbewerbsvorteile für die EADS.

Verantwortung

Jean-Yves Trochon

Syndikus, International Compliance Officer, EADS International

„Der Prozess der Globalisierung verlangt von multinationalen Unternehmen, Exportgrundsätze zu definieren und umzusetzen, die mit allen geltenden Rechtsvorschriften im Einklang stehen. Diesem Ansatz müssen konkrete Taten folgen. Die Forderung nach moralisch einwandfreien Geschäftspraktiken und verantwortlichem unternehmerischem Handeln wird bei den Interessengruppen der EADS immer lauter, und zu ihnen zählen auch Menschen aus den Ländern, in denen der Konzern präsent ist. Wir sollten im Rahmen des Möglichen und Zumutbaren zur Entwicklung dieser Nationen beitragen, indem wir uns nicht nur für zufriedene Kunden einsetzen, sondern auch für ‚zufriedene Länder‘.“



Unternehmensethik

Internationale Rechtskonformität soll uns noch stärker auszeichnen.

Die Schulungen in internationaler Rechtskonformität wurden im Jahr 2004 noch weiter intensiviert, um die aktive Vorbeugung gegen Korruption zu unterstützen. Für Luftfahrt-, Raumfahrt- und Verteidigungsunternehmen mit weltweiter Marktpräsenz ist internationale Rechtskonformität allgemein ein Thema, und auch hier schneidet die EADS im Vergleich gut ab, wie eine 2004 durchgeführte Analyse ergab. Anlässlich der Konferenz des International Compliance Programme (ICP) am 14. Oktober 2004 kamen Vertreter der Geschäftseinheiten und von EADS International überein, dass die Verbesserung der Schulungsmaßnahmen für eine Umsetzung des ICP in den Geschäftseinheiten vorrangig ist. Im Jahresverlauf 2004 fanden mehr als 20 Schulungen statt. Die von den Konzernprüfern empfohlenen Änderungen der ICP-Regeln werden in das Schulungsprogramm 2005 einfließen.

Beim Umweltschutz harmonisiert die EADS derzeit das Berichtswesen und die Standards aller ihrer Werke. Sie investiert laufend in Forschungs- und Entwicklungsprojekte und verbessert so die Prozesse in ökologischer Hinsicht. Umweltfragen zu behandeln ist Aufgabe der Geschäftseinheiten und Standorte.

Gute Arbeitsbeziehungen zu schaffen fällt in den Verantwortungsbereich des zentralen Personalwesens, das für die EADS als integriertem Konzern Mitarbeiter von Weltklasse anwirbt, fortbildet und an das Unternehmen bindet. Zudem fördern spezifische Initiativen deren berufliche Vielfalt und Entwicklung. Fragen der Arbeitsgesundheit und -sicherheit werden nach geltendem nationalem Recht auf Standortebene behandelt. Um den Arbeitsschutz ihrer Belegschaft zu erhöhen und ihre Kompetenzen zu bewahren, hat die EADS eine Sicherheits-Richtlinie erstellt.

Was die Corporate Citizenship betrifft, ist die EADS in Form von Schirmherrschaften, Spenden oder Partnerschaften vielfältig aktiv. Beim Aufbau ihrer Global Industrial Strategy berücksichtigt sie an den jeweiligen Unternehmensstandorten auch die möglichen Auswirkungen von Geschäftsbeziehungen sowie den lokalen Entwicklungsstand vor Ort.

Ethikkodex

Im Rahmen des CSR-Prozesses wird auch ein Ethikkodex formuliert. Bereits unser erster Ethikkodex, den wir vor vier Jahren erstellt haben, betonte die tragenden Werte für die Integration verschiedener Unternehmen zu einem geschlossenen Konzern.

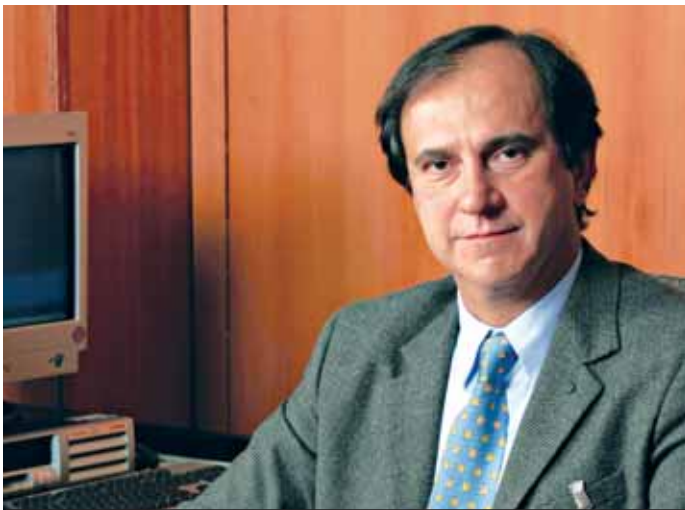
Mittlerweile ist die EADS in vielen ihrer Geschäftsfelder Marktführer; darüber hinaus hat auch die Rechtslage zum Thema Unternehmensethik weiterentwickelt. Aus diesem Grund haben wir uns entschlossen, den Kodex zu aktualisieren und Empfehlungen aus diversen Kodizes und Gesetzen einzubeziehen sowie bestehende Best Practices umzusetzen.

Unser neuer Ethikkodex wird Anleitungen zum korrekten Verhalten aller Mitarbeiter im Tagesgeschäft enthalten. Ferner wird er die Grundsätze moralischen Verhaltens festlegen – für das Personalwesen (Repräsentation, Gleichstellung), für die geschäftlichen Aktivitäten (Auslandsgeschäfte, Verhalten im Wettbewerb), für den Schutz des Konzerneigentums und der Umwelt sowie für Schirmherrschaften und Sponsorentätigkeiten.

Eine konsequente Informationskampagne wird die Mitarbeiter sensibilisieren. Sie soll ihr Bewusstsein für die Wichtigkeit moralischen Geschäftsgebarens schärfen und ihnen fundamentale Werte vermitteln.

Unsere Verantwortung in der Zukunft

Spezielle Aktionspläne konkretisieren die Erstellung und Umsetzung aller Richtlinien; so lassen sich die Fortschritte bei der Umsetzung von Best Practices und Gesetzesvorschriften konzernweit überwachen. Details zu CSR-Richtlinien, -Verfahren und -Erfolgen sind im EADS-Geschäftsbericht 2004, Dokument 3, enthalten.



Spitzenleistungen

Cristobal Casado

Leiter Personalentwicklung und Qualität,
EADS CASA und Geschäftsbereich Militärische Transportflugzeuge

„Wir erreichen Spitzenleistungen, indem wir unsere vier wichtigsten Interessengruppen – Kunden, Aktionäre, Mitarbeiter und Standortgemeinden – zufrieden stellen: Spitzenleistungen bei der Sicherung des Kundenvertrauens und der Erfüllung von Kundenerwartungen; Spitzenleistungen im Sinne der Aktionäre dank hoher Effizienz, ausgereifter Geschäftsabläufe, einer soliden Lieferkette und ständiger geschäftlicher Optimierungen; Spitzenleistungen durch fähige, kompetente, motivierte und selbstbewusste Mitarbeiter, die stolz darauf sind, Teil der EADS zu sein; und Spitzenleistungen in unserem gesellschaftlichen Engagement, ob in Europa oder andernorts in der Welt.“

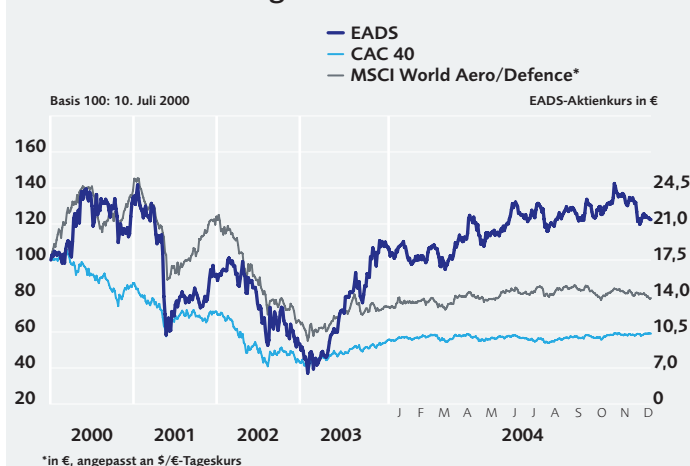
Kundenzufriedenheit

Kunden sollen uns noch mehr Vertrauen schenken.

Im Rahmen einer neuen Initiative für höhere Qualität und betriebliche Spitzenleistungen führt die EADS derzeit einen innovativen Ansatz zur Pflege von Kundenbeziehungen ein. Dieser Ansatz zielt darauf ab, das Vertrauen der Kunden in unsere Fähigkeit zur laufenden Erfüllung ihres Bedarfs weiter zu stärken und so ihre Loyalität zu steigern. Hierbei soll das bereits hohe Vertrauen unserer Kunden in die Geschäftsbeziehung weiter untermauert werden; durch ständige Optimierung wollen wir Vorteile für beide Seiten erzielen. Der Geschäftsbereich Militärische Transportflugzeuge (MTA) hat bei der Umsetzung dieses Dialogs mit seiner weltweiten Kundschaft die Führung übernommen. Ende 2004 wurde die Planungs- und Entwurfsarbeit abgeschlossen. Als Nächstes werden MTA-Mitarbeiter eine Reihe strukturierter Kundenbefragungen durchführen sowie anhand der Ergebnisse Aktionspläne erstellen und einführen. 2005 wird diese Vorgehensweise auf den gesamten Konzern ausgedehnt.

Die EADS-Aktie im Jahr 2004

Börsenkursentwicklung bis Ende Dezember 2004



Börsenkursentwicklung 2004

Die Basis der institutionellen Anteilseigner hat sich in der Berichtsperiode verbreitert. Der Anteil britischer und US-amerikanischer Investoren erreichte zur Jahresmitte mit 55 Prozent der institutionellen Anleger einen Höchstwert. Im zweiten Halbjahr legte der Anteil der französischen Aktionäre, nach einem vorherigen Rückgang auf 20 Prozent, wieder zu. Die Quote der von deutschen Investoren gehaltenen Positionen stieg auf 12 Prozent. Verstärkt Präsenz zeigten die von den Wachstumsaussichten beflügelt Anleger, während sich die wertorientierten Investoren eher zurückzogen. Die von Index-Fonds gehaltenen Anteile nahmen im Jahresverlauf 2004 bis zum Eineinhalbfachen zu, und das trotz der seit Dezember 2003 geringeren Gewichtung der EADS-Aktie im CAC40.

Der Kurs der EADS-Aktie durchlief drei Hauptphasen: einen zögerlichen Start, eine Phase deutlich überdurchschnittlicher Entwicklung und ein turbulentes Jahresende. Mit einem Schlusskurs von € 21,39 am 31. Dezember verzeichnete das Papier für 2004 einen Wertzuwachs von 14 Prozent. Im gleichen Zeitraum legte der CAC40 um lediglich 6 Prozent zu. Auch der Rest der Branche schnitt schwächer ab. Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen der EADS-Aktie lag laut Euronext bei 1,9 Millionen Stück. Zu den genannten drei Phasen einige Anmerkungen:

Ein zögerlicher Start: Die Konsolidierungsphase begann in den ersten Monaten 2004. Die am 8. Januar veröffentlichte EBIT-Prognose für 2004 lag unter den Markterwartungen. Dies warf einige Fragen zum Ergebniswachstum auf. Die plötzliche Talfahrt des US-Dollars führte zu weiterer Nervosität. Bei der Veröffentlichung des Gewinns für das Geschäftsjahr 2003 am 8. März 2004 wurde zwar ein beachtlicher Cashflow vermeldet, doch die Prognose glich sich den Markterwartungen an. Erst als der Dollar stabil an Wert gewann, löste sich der EADS-Aktienkurs von seinem Jahrestief bei € 16,55 und stieg wieder an.

Deutlich überdurchschnittliche Entwicklung: Zwischen dem 23. März und dem 27. April nahm der Wert des Papiers um 31 Prozent zu. Dies war dem erstarkenden Dollar und der um € 150 Millionen erhöhten EBIT-Erwartung des Marktes zu verdanken. Danach führten angehobene Prognosen zu einer verbesserten Stimmung: zunächst bei der Veröffentlichung der Ergebnisse für das erste Quartal am 12. Mai, dann anlässlich des Global Investor Forums am 21. Juni in Toledo und der Luftfahrtmesse in Farnborough Mitte Juli. Das Gleiche geschah nach der Veröffentlichung der Halbjahreszahlen am 29. Juli, als die EADS ihre EBIT-Prognose auf € 2,1 Milliarden an hob, und der Bekanntgabe der Neunmonatszahlen. Damals erhöhte die EADS angesichts von mehr als 315 in Aussicht stehenden Airbus-Auslieferungen ihre EBIT-Prognose weiter auf € 2,2 Milliarden – eine Entwicklung, die bei den Anlegern Vertrauen schuf und sie bewog, über den Ende August erneut einsetzenden Kurssturz des US-Dollars hinwegzusehen. In dieser Phase lagen die Kurschwankungen der EADS-Aktie durchwegs weit unter der Volatilität des Gesamtmarkts. Der Kursverlauf des EADS-Papiers zeigte erst dann wieder stärkere Ausschläge, als Gerüchte über eine mögliche Fusion mit dem Verteidigungsunternehmen Thales aufkamen. Die Kurse beider Aktien begannen zu steigen. In dieser Phase stockten sehr große institutionelle Anleger ihre Positionen auf.

Ein turbulentes Jahresende: Am 11. November 2004 erreichte der Aktienwert mit € 24,90 sein Jahreshoch. Danach büßte das Papier bis zum Jahresende wieder 14 Prozent seines Wertes ein. Medienberichte über die Nachfolge der CEOs warfen ihren Schatten auf die weitere Entwicklung.

Die Häufung negativer Wirtschaftsmeldungen verunsicherte den Markt. Der US-Dollar verlor mehr als 7 Cent gegenüber dem Euro und sackte auf ein neues Rekordtief von \$ 1 = € 1,36 ab. Gleichzeitig schwankten die Ölpreise weiterhin stark auf hohem Niveau, und die Gerüchte über eine Fusion mit Thales wurden als Gefahr für die Liquidität des Unternehmens interpretiert. Die „Authorisation to Offer“ für die A350 nährte Spekulationen, dass erhöhte F & E-Kosten die mittelfristige Rentabilität belasten könnten. Auch erschienen die am 10. Dezember veröffentlichten Prognosen für 2005 vielen zu vorsichtig. Weitere Besorgnisse nährten sich aus der Ankündigung, die Entwicklungskosten der A380 könnten höher ausfallen als geplant.

Gewinnmitnahmen gegen Jahresende und Stop-Loss-Orders drückten den Kurs auf eine Unterstützungslinie, die sich als stabil herausstellte: Wichtige institutionelle Anleger begannen ihre Positionen aufzustocken. Und als ab Mitte Dezember ein Strom positiver Meldungen das Raumfahrt- und Verteidigungsgeschäft voranbrachte und das Vertrauen in das A350-Programm stärkte, fing sich der Kurs der EADS-Aktie wieder.

Glossar

AGS

Alliance Ground Surveillance – NATO-System zur luftgestützten Bodenüberwachung

ATI

Advanced Technology Initiative – konzernweite Initiative für mehr Effizienz in Forschung und Technologie

ATV

Automated Transfer Vehicle – unbemanntes Versorgungsfahrzeug für den Transport von Vorräten und Treibstoff zur Internationalen Raumstation ISS

Auftragsbestand

Die der EADS vorliegenden Festaufträge

BIP

Bruttoinlandsprodukt – ein Indikator der wirtschaftlichen Leistung eines Landes

CBA

Corporate Business Academy – Unternehmensakademie für Führungskräfte der EADS

C3I

Command, Control, Communication and Intelligence – militärische Führungs-, Kommunikations- und Aufklärungssysteme

C4ISR

Command, Control, Communication, Computers, Surveillance and Intelligence – militärische Führungs-, Kommunikations-, Computer-, Überwachungs- und Aufklärungssysteme

Corporate Governance

Grundsätze der Unternehmensführung und -kontrolle. Sie sollen gewährleisten, dass das Management die Interessen aller Beteiligten wahrt, keine überhöhten Risiken eingeht und geltendes Recht beachtet

Chapter 11-

Insolvenzverfahren

Kapitel 11 des US-amerikanischen Konkursgesetzes (US Bankruptcy Code) schützt insolvente Unternehmen, die sich zur Wiederherstellung ihrer Rentabilität restrukturieren, vor ihren Gläubigern

CRC

Corporate Research Centre – das konzernweite Forschungszentrum der EADS

CSR

Corporate Social Responsibility – Verantwortung des Unternehmens gegenüber Mitarbeitern, Umwelt, Kunden und Gesellschaft

Deepwater

Ein weit reichendes Modernisierungsprogramm der US-Küstenwache, in dessen Rahmen neue Flugzeuge und Überwachungssysteme beschafft werden

EBIT

Earnings Before Interest and Taxes – Gewinn vor Zinsen und Steuern. Die EADS betrachtet ihr EBIT vor Goodwill-Abschreibungen und außerordentlichen Posten als einen der wichtigsten Indikatoren ihrer wirtschaftlichen Leistung

ESA

European Space Agency – die Europäische Raumfahrtbehörde

EGAS

European Guaranteed Access to Space – europäisches Programm für den autonomen Zugang zum Weltraum

ESOP

Employee Share Ownership Programme – Aktienbeteiligungsprogramm für EADS-Mitarbeiter

EuroMALE

Von der EADS entwickeltes vielseitiges Langstrecken-UAV

FAA

Federal Aviation Authority – US-amerikanische Luftfahrtbehörde

Flotten-Kommunalität

Eine Eigenschaft der Airbus-Familie, die es Fluggesellschaften ermöglicht, unterschiedlich große Varianten eines bestimmten Flugzeugtyps zu betreiben, den Bedarf an Nachschulungen und -zertifizierungen für ihre Piloten jedoch zu minimieren

Fly-by-wire

Ein Flugsteuerungssystem, bei dem die Lenkbefehle des Piloten nicht mechanisch, sondern durch elektronische Signale übertragen werden.

FSTA

Future Strategic Tanker Aircraft – das Programm für Großbritanniens künftiges strategisches Tankflugzeug

F & E

Forschung und Entwicklung – jegliche Aktivitäten im Zusammenhang mit der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen

Glossar

F & T

Forschung und Technologie – jegliche Forschungs- und allgemeine Technologiearbeit, die der Pflege beziehungsweise Erweiterung von Kenntnissen und technologischen Kompetenzen dient, sich aber keinem bestimmten Produkt direkt zurechnen lässt

GBAD

Ground Based Air Defence System – Großbritanniens neues bodengestütztes Luftabwehrsystem

Galileo

Das gegenwärtig in der Entwicklung stehende europäische Satellitennavigationssystem

Hedging

Finanztransaktionen zur Absicherung gegen Wechselkurschwankungen

Homeland Security

Staatliche Maßnahmen für Grenzschutz, Krisenmanagement und die Sicherheit bei Großveranstaltungen

Hub

Ein strategisch günstig platzierter Großflughafen, von dem aus Flüge zu kleineren, regionalen Flughäfen starten

ICAO

Die Internationale Zivilluftfahrtorganisation – eine UN-Behörde, die die zivile Luftfahrt weltweit regelt

ISS

International Space Station – die internationale Raumstation

KPI

Key Performance Indicator – zentrale Leistungskennzahl für einen bestimmten Bereich

LSI

Large System Integration – Integration von Systemlösungen

MALE

Medium Altitude Long Endurance – ein neues unbemanntes Aufklärungsflugzeug (UAV), das die EADS gegenwärtig entwickelt

MEADS

Medium Extended Air Defense System – ein bodengestütztes Luftabwehrsystem

MRO

Maintenance, Repair and Overhaul – Wartung, Reparatur, Überholung

MRTT

Multi-Role Tanker Transport Aircraft – neues strategisches Tank- und Transportflugzeug der EADS

NASA

National Aeronautics and Space Administration – die US-Raumfahrtbehörde

OCCAR

Organisation Conjointe de Coopération en Matière d'Armement – gemeinsame Organisation für Rüstungszusammenarbeit

P to F Conversion

Umrüstung gebrauchter Passagier- zu Frachtflugzeugen

Single-Aisle-Flugzeug

Flugzeug mit nur einem Mittelgang. Airbus verwendet den Begriff für die A320-Familie

SOP

Stock Option Plan – Aktienoptionsprogramm für Führungskräfte

Network Centric

Informationsüberlegenheit wird im Verteidigungsbereich heute immer wichtiger. Dank „netzwerkzentrierter“ Systeme können Streitkräfte heute neue Aufgaben in Bezug auf Aufklärung, Überwachung, Sensortechnik, Führung und Kommunikation wahrnehmen

UAV

Unbemanntes Luftfahrzeug (Drohne)

UCAV

Unbemanntes Kampfflugzeug

Adressen

Hauptsitz

**European Aeronautic
Defence and Space
Company EADS N.V.**
Le Carré
Beechavenue 130-132
1119 PR Schiphol-Rijk
Niederlande
Tel.: +31 20 655 4800

Zentrale

In Deutschland:

EADS
81663 München
Deutschland
Tel.: +49 89 6070

In Frankreich:

EADS
37, Boulevard de
Montmorency
75781 Paris cedex 16
Frankreich
Tel.: +33 1 42 24 24 24

In Spanien:

EADS
Avenida de Aragón 404
28022 Madrid
Spanien
Tel.: +34 915 85 7000

EADS North America

EADS North America, Inc.
1616 North Ft. Myer Drive,
Suite 1600
Arlington, VA 22209
USA
Tel.: +1 703 236 3300

Geschäftseinheiten

Airbus:

Airbus
1, Rond-point Maurice
Bellonte
31707 Blagnac
Frankreich
Tel.: +33 5 61 93 33 33

Militärische

**Transportflugzeuge:
EADS Military Transport
Aircraft**
Avenida de Aragón 404
28022 Madrid
Spanien
Tel.: +34 91 585 7000

Luftfahrt:

Eurocopter
Aéroport International de
Marseille-Provence
13725 Marignane cedex
Frankreich
Tel.: +33 4 42 85 85 85

EADS EFW

Grenzstraße 1
01109 Dresden
Deutschland
Tel.: +49 351 88390

EADS Sogerma Services

Aéroport International
Bordeaux-Mérignac
Rue Marcel Issartier
33701 Mérignac
Frankreich
Tel.: +33 5 56 55 40 00

EADS Socata

Zone d'Aviation et d'Affaires
Le Terminal, Bât 413
93350 Le Bourget
Frankreich
Tel.: +33 1 49 34 69 69

ATR Avions de Transport Régional

1, Allée Pierre Nadot
31712 Blagnac cedex
Frankreich
Tel.: +33 5 62 21 62 21

Verteidigungs- und Sicherheitssysteme:

EADS Military Aircraft
81663 München
Deutschland
Tel.: +49 89 6070

Eurofighter

Am Söldnermoos 17
85399 Hallbergmoos
Deutschland
Tel.: +49 811 800

Defence and Communication Systems

81663 München
Deutschland
Tel.: +49 89 6070

Defence Electronics

Wörthstraße 85
89077 Ulm
Deutschland
Tel.: +49 731 3920

MBDA

11 Strand
London WC2 5HR
Großbritannien
Tel.: +44 20 7451 6000

EADS/LFK – Lenkflug- körpersysteme GmbH

Landshuter Straße 26
85716 Unterschleißheim
Deutschland
Tel.: +49 89 31790

EADS Services

63, ter. Avenue Edouard
Vaillant
92517 Boulogne Billancourt
Frankreich
Tel.: +33 1 58 17 77 77

81663 München
Deutschland
Tel.: +49 89 6070

Raumfahrt:

EADS Astrium
31, Avenue des Cosmonautes
31402 Toulouse cedex 04
Frankreich
Tel.: +33 5 62 19 62 19

EADS SPACE Transportation

Hünefeldstraße 1-5
28199 Bremen
Deutschland
Tel.: +49 421 5390

66, Route de Verneuil,
BP 3002
78133 Les Mureaux cedex
Frankreich
Tel.: +33 1 39 06 12 34

EADS SPACE Services

6, Rue Laurent Pichat
75216 Paris cedex 16
Frankreich
Tel.: +33 1 40 69 20 14

Adressen

EADS International

Tel.: +33 1 42 24 24 24

Fax: +33 1 42 24 26 19

Repräsentanzen

Nordamerika

Kanada

Tel.: +1 613 230 39 02

Fax: +1 613 230 14 42

Westeuropa

Belgien

Tel.: +32 2 502 60 05

Fax: +32 2 502 30 81

Deutschland

Tel.: +49 30 259 26 911

Fax: +49 30 259 26 919

Griechenland

Tel.: +30 21 069 83 871

Fax: +30 21 069 83 870

Großbritannien

Tel.: +44 20 7845 84 00

Fax: +44 20 7845 84 01

Italien

Tel.: +39 06 844 06 21

Fax: +39 06 841 6 226

Türkei

Tel.: +90 312 448 09 40

Fax: +90 312 448 09 46

Mittel- und Osteuropa

Polen

Tel.: +48 22 627 05 28

Fax: +48 22 627 05 35

Russland

Tel.: +7 095 797 53 67

Fax: +7 095 797 53 66

Naher und Mittlerer Osten/

Maghreb

Abu Dhabi

Tel.: +971 2 681 28 78

Fax: +971 2 681 10 27

Ägypten

Tel.: +20 2 794 86 71

Fax: +20 2 795 73 17

Oman

Tel.: +968 24 601 922

Fax: +968 24 602 845

Saudi-Arabien

Tel.: +966 1 46 53 456

Fax: +966 1 46 30 844

Vereinigte Arabische Emirate

Tel +971 2 681 28 78

Fax +971 2 681 10 27

Afrika

Südafrika

Tel.: +27 11 256 79 03

Fax: +27 11 312 03 18

Lateinamerika

Brasilien

Tel.: +55 11 3093 2800

Fax: +55 11 3093 2801

Chile

Tel.: +56 22 78 78 78

Fax: +56 22 78 79 79

Mexiko

Tel.: +52 55 5281 02 90

Fax: +52 55 5281 32 36

Nordasien

China

Tel.: +86 1 065 13 00 06

Fax: +86 1 065 13 05 91

Südkorea

Tel.: +82 2 798 49 25

Fax: +82 2 798 49 27

Taiwan

Tel.: +886 2 2712 15 94

Fax: +886 2 2712 10 89

Südasien/Pazifik

Australien

Tel.: +61 2 88 64 05 00

Fax: +61 2 88 64 05 01

Indien

Tel.: +91 11 5166 32 80

Fax: +91 11 5166 32 07

Indonesien

Tel.: +62 21 573 57 33

Fax: +62 21 573 59 23

Malaysia

Tel.: +60 3 21 63 02 33

Fax: +60 3 21 63 02 11

Singapur

Tel.: +65 67 37 50 77

Fax: +65 67 33 58 15

Thailand

Tel.: +66 2 67 01 73 4

Fax: +66 2 67 01 73 8

Vietnam

Tel.: +84 4 943 68 85

Fax: +84 4 943 68 72

Die A380

erwacht

zum Leben

Sonderbeilage



„Airbus nennt es das ‚Flaggschiff des 21. Jahrhunderts‘ – Konstruktion, Entwicklung, Bau und Flugerprobung sind weit mehr als nur eine gewaltige Ingenieursleistung. Es belegt auch, wie ausgereift die Produktpalette und wie integriert Airbus heute ist.“

Auszüge aus einer Fallstudie von Victoire de Margerie; nachgedruckt mit freundlicher Genehmigung der Grenoble École de Management.

Diese Fallstudie ist eine Diskussionsgrundlage und bewertet in keiner Weise die darin beschriebenen Managementansätze und Entscheidungen.

Die EADS und Airbus übernehmen keine Verantwortung für die in diesem Dokument enthaltenen Informationen und Meinungen.

Die A380 erwacht zum Leben

Kriterien für die Bewertung von Flugzeugen



1. Jean Pierson leitete Airbus von 1985 bis 1998. In dieser Zeit erweiterte er das Portfolio von nur einem Flugzeugtyp zu einer breiten, technisch ausgereiften Modellpalette. Pierson kam 1963 zu Sud Aviation und verantwortete ab 1968 die Produktion der Concorde.

2. Jürgen Thomas war Leiter des Entwicklungsprogramms für die A3XX*. Von 1993 bis 1995 unterstützte er in führender Position ein gemeinsames Programm von Airbus und Boeing, das Möglichkeiten zur gemeinsamen Entwicklung des VLTT sondieren sollte. Anschließend übernahm Thomas die Leitung der Large Aircraft Division von Airbus.

* „A3XX“ hieß das A380-Projekt vor der Markteinführung des Flugzeugs.

Start des A380-Projekts

In den frühen 90er-Jahren war Airbus bestrebt, die enormen Kosten für ein derartiges Projekt zu teilen. Im so genannten VLTT-Projekt versuchte man, gemeinsam mit Boeing die Nachfolgerin der B747 zu entwickeln. 1995 erholte sich die Luftfahrtbranche gerade von ihrer bis dato schlimmsten Konjunkturkrise, die das Aus für so symbolträchtige Fluggesellschaften wie PanAm und TWA bedeutet und den Niedergang von McDonnell Douglas beschleunigt hatte. In diesem Jahr stieg Boeing aus dem VLTT-Projekt aus mit der Begründung, für Langstrecken-Großraumflugzeuge bestünden keine ausreichenden Marktperspektiven. Bei Airbus rief daraufhin Jean Pierson, der damalige Geschäftsführer, die Large Aircraft Division ins Leben. Unter der Leitung von Jürgen Thomas sollte die Arbeit am Projekt A3XX beginnen. Airbus wollte sich als echter Global Player mit umfassendem Produktportfolio etablieren.

Bereits 1996 hatte das Projektteam eine Liste mit 150 möglichen Neuentwicklungen erstellt und das Gesamtziel formuliert: Der B747 sollte Konkurrenz erwachsen – durch neue Technologie und durch mehr Komfort. Aus den Erfahrungen mit der Concorde wusste man bei Airbus, dass Innovationen wie diese unmittelbar auf die Endkunden abgestimmt sein müssen.

Jede dieser Innovationen war anhand des grundlegenden Kriteriums Sicherheit sowie einer Reihe weiterer Schlüsselkriterien zu bewerten (siehe obige Tabelle).

Die 1999 fertig gestellte Grundkonstruktion der A3XX erlaubte es, die Betriebskosten um 15 bis 20 Prozent zu reduzieren, indem der Kerosinverbrauch auf 2,9 Liter pro 100 Kilometer und Fluggast heruntergefahren wurde. Die Reichweite konnte um 10 bis 15 Prozent erhöht werden, die Anzahl der Sitze um 35 Prozent. Außerdem verfügte die A3XX über mehr Bodenfläche, senkte den Treibstoffverbrauch, die Lärmentwicklung sowie den Abgasausstoß und ermöglichte kürzere Umschlagzeiten als ihr wichtigstes Konkurrenzprodukt, die B747. In der Drei-Klassen-Auslegung und auf einer typischen Route fliegt die A380 laut Airbus bei nur 323 Passagieren kostendeckend (gegenüber 290 im Fall der B747).

Ab 1999 untersuchte Airbus auch die spezifischen Herausforderungen in Bezug auf die Produktionsstruktur der A3XX. Wie bei allen anderen Airbus-Modellen sollten vollständig ausgerüstete Flugzeugkomponenten an diversen spezialisierten Standorten in ganz Europa hergestellt werden: die Tragflächen in Bremen, Broughton und Nantes, die Fahrwerke in Filton und Goodrich, der Antrieb in Toulouse, die Nase und die Rumpfmittelteile in Nantes, St. Nazaire und Méaulte, die vorderen Rumpfteile und das Heck in Hamburg, die Leitwerke in Madrid, Puerto Real und Stade sowie die Innenausstattung in Laupheim.



1. Die Hecksektion des A380-Rumpfs wartet auf ihre Endmontage

2. Ein Konvoi transportiert die Rumpfsektionen der fünften und das Höhenleitwerk der sechsten Serien-A380 über Land.

3. Manfred Bischoff und Jean-Luc Lagardère, die Chairmen der EADS, und Noël Forgeard, CEO von Airbus, beim Start des A380-Programms. Finanzielle Transparenz gegenüber den Aktionären war eine Grundvoraussetzung für die Fortführung des Vorhabens.

Einige Komponenten sollten dann vom jeweiligen Kompetenzzentrum mit der A300-600ST – dem Flugzeug mit dem weltweit geräumigsten Frachtraum – zur Endmontage nach Toulouse gebracht werden.

Den Großteil der Baugruppen musste man jedoch aufgrund der enormen Größe der A380 auf dem See- und Landweg nach Toulouse transportieren. Dort sollten schließlich die Strukturmontage, die Endausrüstung (inklusive Triebwerkeinbau) und die Flugerprobung erfolgen. Erst danach, so die Überlegungen, sollten die Maschinen zur Innenausrüstung, Kundenanpassung und Lackierung nach Hamburg fliegen.

Die Gründung der EADS im Juli 2000 führte die deutschen, französischen und spanischen Anteile an Airbus unter einem Dach zusammen und schuf so die finanzielle Basis für eine so bedeutende Investition wie diese (die Kosten des Projekts wurden auf US\$ 10,7 Milliarden geschätzt).

Von nun an ging es Schlag auf Schlag: Im Juni 2000 erhielt Airbus die Erlaubnis, verbindliche Angebote für das nun als A380 bezeichnete Flugzeug zu unterbreiten. Im Dezember 2000 fiel der offizielle Startschuss für das Programm – von fünf Airlines und einer Leasinggesellschaft lagen bereits mehr als 50 Kaufzusagen vor. Die Erstauslieferung wurde für Anfang des Jahres 2006 erwartet. In seiner Geschäftsplanung ging Airbus davon aus, in den nächsten 20 Jahren 50 Prozent dieses Marktsegments zu besetzen.

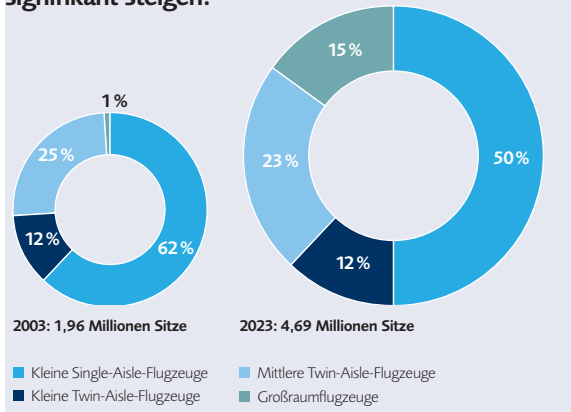
Marktanalyse

Als Airbus im Jahr 2000 sein A380-Projekt ins Leben rief, verfügte Boeing über ein Monopol im Segment der Langstrecken-Großraumflugzeuge. Dies erlaubte es dem Wettbewerber,

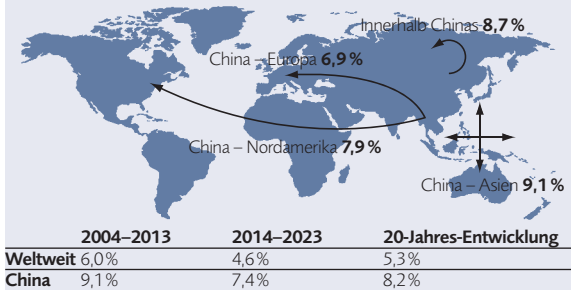
- den Markt zu „melken“ und stark überhöhte Preise zu fordern: Mit dem Erlös konnten Angebote in anderen Marktsegmenten quersubventioniert und so das Airbus-Geschäft weiter unter starken Preisdruck gesetzt werden.
- als einziger Flugzeugbauer den wichtigsten Fluggesellschaften ein komplettes Flugzeugportfolio anbieten: Damit blieb Airbus die Anerkennung als ebenbürtiger Anbieter durch die großen Fluggesellschaften versagt.

Die A380 erwacht zum Leben

Der Anteil von Großraumflugzeugen am weltweiten Passagiertransportvolumen wird von 2003 bis 2023 signifikant steigen.



Wachstum des chinesischen Luftverkehrs

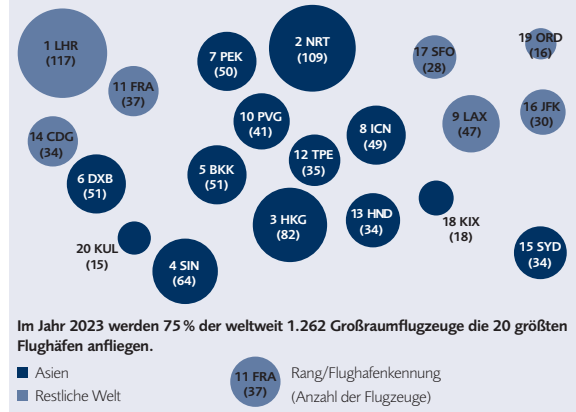


Auch wenn Boeing und Airbus die Gesamtgröße des Marktes in ihren Prognosen in der Regel identisch einschätzen (siehe den jährlichen Current Market Outlook von Boeing), unterscheiden sich ihre Prognosen des Marktes für Langstrecken-Großraumflugzeuge: Boeing ist überzeugt, dass neue mittelgroße Flugzeuge wirtschaftlichere Langstreckenflüge zulassen. Außerdem würden Passagiere diesen Flugzeugen den Vorzug gegenüber größeren Maschinen geben, wenn damit Großflughäfen vermieden und direkte Verbindungen ermöglicht würden. Airbus sieht zwar ebenfalls diese Möglichkeit der Fragmentierung, ist aber der Meinung, dass das Passagieraufkommen auf Routen zwischen Metropolen weiterhin steigen wird.

Im Dezember 2004 sagte Airbus in seiner weltweiten Marktprognose (Global Market Forecast, GMF) voraus, dass sich die geflogenen Passagierkilometer auf den Hauptstrecken in den nächsten 20 Jahren bei einem jährlichen Anstieg um 5,3 Prozent verdoppeln werden. Die Zahl Tonnenkilometer im Frachtverkehr, so die Prognose, sollten mit 5,9 Prozent pro Jahr sogar noch stärker steigen.

Für dieses Wachstum und für die Erneuerung ihrer Flotten würden die weltweit bedeutendsten Fluggesellschaften insgesamt fast 17.300 neue Passagier- und Transportflugzeuge im Wert von rund US\$ 1,9 Billionen benötigen (auf der Basis des Dollarkurses von 2004). Dies würde auch 1.648 große, leise und effiziente Flugzeuge wie die A380 einschließen (1.250 Passagier- und 398 Frachtflugzeuge).

Von den 20 größten Flughäfen für Großraumflugzeuge werden zwölf in Asien liegen.



Quelle: In seinem Global Market Forecast (GMF) beschreibt Airbus die Trends der nächsten zwei Jahrzehnte im Passagier- und Frachtluftverkehr. Daraus leitet Airbus ein Bedarfsszenario ab. Der GMF ist online verfügbar unter: www.airbus.com/media/gmf.asp

In diesem Zeitraum dürfte das Wachstum des Luftverkehrsaufkommens voraussichtlich so stark sein wie seit 1980 nicht mehr. Dies wäre ein klares Zeichen für die Widerstandsfähigkeit der Fluggesellschaften gegen die Folgen des jüngsten Weltgeschehens (Terror gegen die USA und andere Staaten, Konflikte in Afghanistan und im Irak, SARS-Epidemie, Engpässe bei der Erdölversorgung in der zweiten Jahreshälfte 2004). So gesehen haben die Anschläge vom 11. September 2001 die Prämissen des A380-Geschäftsmodells nicht verändert.

Bis 2023 dürften Langstrecken-Großraumflugzeuge nach Sitzen 15 Prozent der weltweiten Fluggastkapazitäten bewältigen. Zudem wird erwartet, dass bis dahin 62 Prozent der weltweiten Nachfrage nach sehr großen Passagiermaschinen auf den asiatisch-pazifischen Raum entfallen. Heutige A380-Kunden haben Flugpläne angekündigt, wonach 2010 wöchentlich 130 Maschinen nach China starten sollen. Für das Jahr 2023 geht der GMF davon aus, dass 75 Prozent der sehr großen Passagierflugzeuge auf Flügen zwischen den 20 größten Flughäfen der Welt eingesetzt werden, wobei zwölf dieser Flughäfen im asiatisch-pazifischen Raum liegen werden.



1. Philippe Jarry, verantwortlich für die Produktpolitik bei Airbus, sondierte von 1996 an fünf Jahre lang die Marktlage und überzeugte wichtige Fluggesellschaften, Flughafenbehörden, Regierungen und Medien von der Wirtschaftlichkeit eines 550-sitzigen Passagierflugzeugs.

2. Zahlreiche Flughäfen und regionale Lufträume sind überfüllt: Mit größeren Flugzeugen wie der A380 lassen sich die Passagier volumina trotz begrenzter Start- und Landekapazitäten erhöhen.



Laut Philippe Jarry, verantwortlich für die Produktpolitik bei Airbus, werden folgende Trends den Markt für Langstrecken-Großraumflugzeuge in Zukunft bestimmen:

- Begrenzte Kapazitäten am Boden: Nur wenige Länder bauen ihre Flughafenkapazitäten weiter aus, wie etwa Dubai, das nunmehr 60 Millionen Fluggäste pro Jahr abfertigen kann. Dagegen haben sich viele Staaten gegen den Bau neuer Flughäfen entschieden, wenn man von einigen, notwendig gewordenen Flughafenverlegungen wie beispielsweise in München absieht.
- Beschränkter Luftraum: Zwar können die Flugzeughersteller durch die weitere Optimierung bestimmter Parameter, beispielsweise der Wirbelströme, den aerodynamisch bedingten Sicherheitsbereich der Flugzeuge verkleinern. Doch unter ein Mindestmaß lassen sich die Zeitabstände zwischen zwei Flugzeugen bei Starts und Landungen nicht senken.
- Demografische Entwicklung: 2030 werden 75 Prozent der Weltbevölkerung weniger als 80 Kilometer entfernt von der nächsten Küste leben. Die Anziehungskraft sehr großer Städte wird ebenfalls immer augenfälliger: 2003 gab es weltweit fünf Ballungsräume mit mehr als 20 Millionen Einwohnern; im Jahr 2020 werden es 16 sein, zehn davon im asiatisch-pazifischen Raum.

Aus der Sicht von Airbus sind diese Trends ein klarer Vorteil für die A380. Die Ansätze sparen Kosten, entlasten die Flughäfen, optimieren den Luftverkehr an Hauptflughäfen und erfüllen zugleich geltende wie auch mögliche künftige Umweltvorschriften.

Der Kunde als Partner

Damit die A380 die Anforderungen des Marktes erfüllt, entstand das Flugzeug in enger Zusammenarbeit mit großen Fluggesellschaften, Flughäfen und Luftfahrtbehörden in so genannten Customer Focus Groups (CFGs). Bis dato kannte man diesen Ansatz nur aus anderen Branchen, vor allem aus der Konsumgüterindustrie.

Die A380 erwacht zum Leben

Den Bedarf der Fluggesellschaften feststellen

Interview mit Pierre Vellay, bei Air France verantwortlich für Neuflugzeuge und Flottenplanung.

Die Fluggesellschaften, so Pierre Vellay, beteiligen sich an den fünf- bis zehnjährigen Entwicklungszyklen für neue Flugzeuge und betreiben diese dann 25 Jahre lang. Entscheidend sei hier der Weitblick. Dies gelte nicht nur bei der Auswahl der besten Technologien, die die Kundenerwartungen stets übertreffen sollten. Auch der technische Feinschliff müsse rechtzeitig abgeschlossen werden. Nur so könnten eine gegebene Flugzeugdefinition standardisiert und ihre Wartungsfreundlichkeit optimiert werden.

Vellay erinnert an eine besondere Herausforderung, die es bei der A380 zu meistern galt: Die europäischen Fluggesellschaften strebten auf Mittel- und Langstrecken minimale Kosten pro Passagierkilometer an, schließlich wollten sie sowohl Nordamerika als auch Asien anfliegen können. Asiatische Fluggesellschaften hingegen interessierten sich für diese Optimierung nur mit Blick auf die Langstrecke, ihren einzigen Zielmarkt.

Die Neukonstruktion des Triebwerkklaufrads gewährleistete die für Heathrow erforderliche Reduzierung des Startlärms, erhöhte aber das Flugzeuggewicht um fünf Tonnen, so Vellay weiter. Für Fluggesellschaften, die Routen von 6.000 Meilen und mehr fliegen, sei dies nicht weiter von Belang gewesen, wohl aber für Lufthansa oder Air France . . . Doch die Fluggesellschaften hätten schließlich eingelenkt und so die Vertriebsaussichten der A380 verbessert. Denn je mehr Absatz erwartet werde, umso höher sei der voraussichtliche Wiederverkaufswert der Flugzeuge am Gebrauchtmärkte anzusetzen und umso niedriger seien die Finanzierungskosten für die Fluggesellschaften.

Das erste CFG-Treffen fand im Juni 1996 im französischen Carcassonne statt. 16 Fluggesellschaften nahmen daran teil; die Zahl stieg später auf 22 an. Alle für die Kunden interessanten A3XX-Themen sollten auf den Tisch gelegt werden, vor allem das hohe Bruttogewicht, die enormen Ausmaße, die drei durchgehenden Ebenen, der „kurze“ Rumpf und der tiefe Tragflächenansatz. Im Einzelnen ging es um folgende Punkte:

- Flughafentauglichkeit (hier ging es um die Vorschriften der US-Luftfahrtbehörde FAA, die maximale Abmessungen von 80 auf 80 Meter festlegt, sowie um die Breite und Festigkeit von Rollbahnen und Rollfeldern, die Abgrenzung von Rollbahnen, Rollfeldern oder Gebäuden, den Wendekreis und um geeignete Flugsteige).
- Bodenbetrieb (einschließlich aller für die Umschlagzeit relevanten Aspekte wie Vorfelddienste, Ein- und Ausstieg der Passagiere, Frachtbeladung, Catering, Flugzeugreinigung, Abwasser- und Abfallentsorgung, Betankung).
- Wartungsfreundlichkeit.
- Kosten und Leistung (Nutzlast, Reichweite).
- Familienkonzept (Passagier-, Fracht- und Mix-Versionen; für Lang-, Ultralang- und Kurzstrecken).

- Kabine (Unterteilbarkeit, Anzahl der Klassen, klassenspezifische Komfortstandards, Breitband-Datenverbindung zum Boden, Kabinenverkleidung, Versorgungswagen-Aufzüge, Innenraum-Aufbauten, Bordküchen, Unterhaltungssysteme, Audio, Video, Farbgestaltung, Auslegeware, Kabinenservice, Catering).
- Cockpit (moderne Steuerungstechnologie; dank Airbus-Kommunalität können A340-Piloten in nur sieben bis acht Tagen auf die A380 umgeschult werden).
- Antrieb (Triebwerksspezifikationen).

Der Grenzwert für Geräuschemissionen ist ein Musterbeispiel einer in der CFG formulierten Spezifikation (QC2 statt QC4).

Zuvor war man im A3XX-Projektteam der Überzeugung, dass es – im Vergleich zur B747-400 – für die Erfüllung der Ansprüche künftiger Kunden ausreichend sei, den QC4-Standard zu verbessern. Doch mit Blick auf die Nachtstarts asiatischer Kunden und deren Landungen früh am Morgen verlangte die CFG weiter reichende Maßnahmen, etwa die Erfüllung der QC2-Normen. Aus diesem Grund wurde das Triebwerk leicht verändert, indem man unter anderem das erste Laufrad vergrößerte.



1. Patrick Tejedor ist Werksleiter bei Airbus in Toulouse.

2. Alain Ramier leitet die A380-Entwicklung.

3. Die Herstellung des gewaltigen Flügelmittelkastens aus Kohlefaser-Verbundwerkstoff spart eine Tonne Gewicht ein.

4. Das A380-Cockpit bietet maximale Kommunalität mit anderen Airbus-Familien, erleichtert Piloten den Modellwechsel und ermöglicht eine typenübergreifende Ausbildung.

Innovationen und neue Technologien

„Mit jedem neuen Modell wurden Innovationen und neue Technologien eingeführt“, erklärt Patrick Tejedor, Werksleiter bei Airbus in Toulouse. Gleichzeitig erinnert er daran, wie schwer die Entscheidung darüber fällt, eine Neuerung in ein bestimmtes Projekt einfließen zu lassen oder nicht. Technische wie kaufmännische Chancen und Risiken wollen sorgsam abgewogen sein. Das Dilemma dabei ist, entweder mit Blick auf Sicherheit, Kostenersparnis und Umweltschutz neue Technologien einzusetzen, die das Risiko des Neuen in sich bergen, oder doch auf bewährte Konstruktionen zurückzugreifen, die in puncto Zuverlässigkeit sowie Reparatur- und Wartungsfreundlichkeit weniger riskant sind.

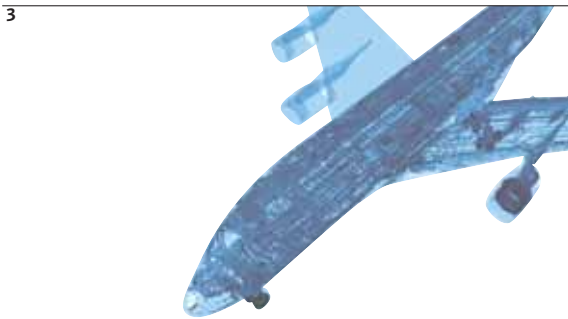
Die Entscheidung, neue Technologien zu verwenden, hängt auch von der Projektphase ab: Zu Beginn fällt dies noch recht leicht, denn die Konstruktion steht noch nicht endgültig, und der Etat scheint noch auszureichen. Doch mit dem weiteren Projektverlauf nehmen die Schwierigkeiten zu, denn selbst kleinste Modifikationen ziehen Verzögerungen nach sich und belasten das Budget. Dem steht allerdings eine andere Überlegung gegenüber, wie Alain Ramier, Leiter der A380-Entwicklung, weiß: „Je später neue Technologien eingeführt werden, umso modernere Optionen können den Kunden angeboten werden.“

Vom ersten Tag der Vorentwicklung an widmete sich das A3XX-Projektteam der Gewichtsreduktion und ihren Folgen für Reichweite und Nutzlast. Eine gesparte Tonne Gewicht ermöglicht es dem Betreiber, entweder weitere zehn zahlende Passagiere oder eine zusätzliche Tonne Kerosin mitzuführen. Dabei folgten die Entwickler ausschließlich einer Maxime: Jedes eingesparte Kilo Gewicht verringert die laufenden Kosten.

Ein typisches Beispiel hierfür sind Strukturelemente aus Kohlefaser:

- Erste Versuche mit Kohlefaser wurden an der Falcon 10 unternommen, und erstmals kommerziell verwendet wurde Kohlefaser für die Außenflügel der ATR 72. Hier erkannte man die Möglichkeit, Kohlefaser mit Aluminium oder Titan zu kombinieren. Für Airbus war dies eine einzigartige Chance, den Produktionsprozess voranzubringen.
- Der nächste Schritt folgte mit der A340-600. Ein 16 Meter langes Rumpfteil aus Kohlefaser-Verbundwerkstoff hält einem Druck von 500 Tonnen stand.
- In der A380-Produktion spart der Flügelmittelkasten aus Kohlefaser eine Tonne Gewicht.

Die A380 erwacht zum Leben



1. Michel Comes ist für die Systementwicklung im A380-Programm verantwortlich.

2. Jean-Claude Schoepf leitet die A380-Endmontage.

3. Durch Systemveränderungen kann viel Gewicht gespart werden, beispielsweise 1.200 Kilogramm durch Hydraulikleitungen mit einem um 40 Prozent geringeren Durchmesser.

4. Bei der A380-Endmontage werden Rumpf und Tragflächen zusammengefügt. Im Anschluss daran werden sie für die Kunden individuell ausgestattet.

Am Gesamtgewicht der A380 haben Kohlefaser-Verbundwerkstoffe einen Anteil von 22 Prozent. 61 Prozent entfallen auf Aluminium und 3 Prozent auf GLARE (Aluminium-Glasfaserverbund). Titan und Stahl kommen zusammen auf 10 Prozent, der Rest entfällt auf Oberflächen-Beschichtungen und diverse andere Materialien.

Auch neue Werkzeuge können helfen, Gewicht einzusparen: Airbus UK hat am Standort Broughton mit einer neuen Fräsmaschine für die Innenseite der Außenhaut das bisherige Facettierungsverfahren ersetzt. So konnte man das Gewicht der einzelnen Tragflächenteile senken, und die Stabilisierungsstreben (Stringer) wurden besser mit der Außenhaut verbunden. Dazu Michel Comes, Leiter der Systementwicklung bei Airbus: „Veränderte Flugzeugsysteme können in puncto Gewicht einiges ausmachen: Bei 310.000 Litern mitgeführtem Treibstoff entspricht ein Messfehler von einem Prozent ungefähr dem Gewicht von zehn Fluggästen.“

Weitere Erfolge wurden durch paralleles Arbeiten erzielt. So führten Hydraulikleitungen mit einem um 40 Prozent geringeren Durchmesser zu einer Gewichtsersparnis von 1.200 Kilogramm. Dafür müssen die Rohre unter 5.000 psi Druck stehen. Zuvor war dieser Wert zwar schon bei Militärflugzeugen erreicht worden. Doch angesichts der höheren Jahresbetriebsdauer von Verkehrsflugzeugen – einige tausend Stunden gegenüber wenigen hundert Stunden bei Kampfflugzeugen – stellte dies die Entwickler vor

eine echte Herausforderung. Zusätzlich zur innovativen Rohrkonstruktion selbst war auch das Systemmanagement ein entscheidender Faktor für Einbau und Wartung (Zugänglichkeit, Wartungsintervalle). Schließlich gelang es auch, durch spezielle Vorgaben für Gewicht, Größe, Zeit und Kosten den Herstellungsprozess zu optimieren.

Jean-Claude Schoepf, der bereits den Aufbau der A380-Produktionsorganisation verantwortet hat, leitet heute die Endmontage in Toulouse. Er nennt noch eine weitere Neuerung, die Investitionen, Produktionskosten und Herstellungszeiten spart: Von einst drei Montagestationen für die A320 war man für die A340-600 zu zwei Stationen und für die A380 schließlich zu einer einzigen übergegangen. Dies erlaubte Einsparungen bei der Werksfläche (€ 18 Millionen gespart), dem Werkzeugbedarf (€ 8 Millionen gespart) und den Lagerbeständen (die Hälfte des Endwerts eines Flugzeugs). Zudem wurde die Arbeitssicherheit erhöht, denn die Handhabung 100 Tonnen schwerer Bauteile entfällt.

Diese Fallstudie ist als Diskussionsgrundlage gedacht. Sie stellt keinen Versuch dar, die beschriebenen Managementmethoden und -entscheidungen zu bewerten.

Jahresergebnisse 2004:

9. März 2005

Zwischenbericht erstes Quartal 2005:

9. Mai 2005

Hauptversammlung:

11. Mai 2005, Amsterdam, Niederlande

Global Investor Forum:

20. und 21. Juni 2005, Paris, Frankreich

Halbjahresergebnisse 2005:

27. Juli 2005

Zwischenbericht drittes Quartal 2005:

9. November 2005

Investor-Relations-Kontakt:

Gebührenfreie Telefonnummern:

Deutschland **00 800 00 02 2002**

Frankreich **0 800 01 2001**

Spanien **00 800 00 02 2002**

Aktionäre aus anderen

Ländern wählen:

+33 1 41 33 90 94

Zusätzlich gibt es für Anfragen

unserer Aktionäre eine eigene

Mailbox: **ir@eads.com**

Oder besuchen Sie uns

auf unserer Website:

www.eads.com

Gestaltung und Produktion: williams and phoa.

Druck: Kriechbaumer.

Text: The Clerkenwell Consultancy.

© Copyrights: Airbus (© i3m, © Masclat, © Goussé), © AirBerlin, © Airtanker,
© Arianespace/ESA, EADS (© Epicure, © Jullien, © Gonin, © Marquardt, © Molinos,
© Moulonguet, © mw-z, © Watbled), Eurocopter (© Deulin, © Penna, © mw-z),
Eurofighter (© Lee), © MBDA, © Getty Image, © M. Abrahams, © Machination,
© Science Photo Library.



**European Aeronautic
Defence and Space
Company EADS N.V.**
Le Carré, Beechavenue 130-132
1119 PR Schiphol-Rijk
Niederlande

www.eads.com

**Dieses Dokument ist
auch unter den folgenden
Adressen erhältlich:**
European Aeronautic Defence
and Space Company EADS N.V.

In Deutschland
81663 München - Deutschland

In Frankreich
37, boulevard de Montmorency
75781 Paris cedex 16 - Frankreich

In Spanien
Avenida de Aragón 404
28022 Madrid - Spanien

Titelbild
Airbus A340-300