

Bericht des Board of Directors

(8. März 2011)



EADS

Die Übersetzung erfolgt zur Information, verbindlich ist nur die englische Originalfassung.

1.	ALLGEMEINER ÜBERBLICK	3
2.	DIE WICHTIGSTEN EREIGNISSE 2010	3
3.	ÄNDERUNGEN DER KAPITALVERHÄLTNISSE UND ENTWICKLUNG DES AKTIENKURSES	6
	3.1 Aktionärsstruktur und Stimmrechte	6
	3.2 Beziehungen zwischen den Hauptaktionären	13
	3.3 Zukünftige Mitarbeiteraktien- (ESOPs) und Langzeitvergütungspläne (LTIPs)	15
	3.4 Entwicklung des EADS-Aktienkurses im Jahr 2010	15
	3.5 Dividendenpolitik	16
	3.6 Aktionärsbezogene Kommunikationspolitik	16
4.	CORPORATE GOVERNANCE	17
	4.1 Unternehmensführung und Kontrolle	17
	4.2 Niederländischer Corporate-Governance-Kodex	24
	4.3 Enterprise Risk Management System	26
	4.4 Compliance-Programm	30
	4.5 Vergütungsbericht	31
5.	FINANZKENNZAHLEN UND ANDERE HIGHLIGHTS	39
	5.1 EADS N.V. Konzernabschluss (IFRS)	40
	5.2 EADS N.V. Einzelabschluss	49
	5.3 Information zu den Wirtschaftsprüfern	49
	5.4 Risikofaktoren	50
	5.5 Personal	57
	5.6 Umweltfragen	58
	5.7 Forschungs- und Technologiemanagement	61
6.	FINANZIELLE ZIELE FÜR 2011	62
7.	STRATEGISCHE HERAUSFORDERUNGEN VON EADS	62
	7.1 Strategische Herausforderungen des Konzerns	62
	7.2 Ausblick der Divisionen	65

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

der vorliegende Bericht des Board of Directors (Board-Bericht) gibt Auskunft über die Aktivitäten der European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V. (im Folgenden auch: die „Gesellschaft“ oder „EADS“ und zusammen mit ihren Tochtergesellschaften der „Konzern“) im Geschäftsjahr 2010 und wurde nach den in den Niederlanden geltenden Bestimmungen erstellt.

Für weiter reichende und detailliertere Informationen, z. B. über Aktivitäten, Finanzen, Finanzierung, Risikofaktoren und Corporate Governance von EADS, wird auf die Website des Unternehmens www.eads.com verwiesen.

1. Allgemeiner Überblick

Mit einem Umsatz von 45,8 Milliarden Euro im Geschäftsjahr 2010 ist EADS Europas führendes und das weltweit zweitgrößte Luftfahrt-, Raumfahrt- und Verteidigungsunternehmen. Gemessen am Marktanteil gehört EADS zu den beiden größten Herstellern von Verkehrsflugzeugen, Zivilhubschraubern, zivilen Trägerraketensystemen und Lenkflugkörpersystemen sowie zu den führenden Anbietern von Militärflugzeugen, Satelliten und Verteidigungselektronik. Im Jahr 2010 entfielen rund 73 Prozent des Konzernumsatzes auf den zivilen und 27 Prozent auf den militärischen Bereich.

Die Geschäftstätigkeit von EADS ist in vier Divisionen gegliedert: (i) Airbus (einschließlich Airbus Commercial und Airbus Military), (ii) Eurocopter, (iii) Astrium und (iv) Cassidian (ehemals Defence & Security).

2. Die wichtigsten Ereignisse 2010

Im Jahr 2010 machte EADS beachtliche Fortschritte. Die zunehmende Erholung des Zivilflugzeugmarktes schlug sich in neuen Aufträgen und Auslieferungen bei Airbus nieder. Zudem sichert die neu geschlossene Vereinbarung mit den Erstkundennationen die Zukunft des A400M-Programms. Angesichts der knappen Staatshaushalte und der schleppenden Erholung des Zivilhubschraubermarktes leiteten die EADS-Divisionen zusätzliche Maßnahmen zur Stärkung ihrer Wettbewerbsposition ein, investierten in neue Produkte und Kapazitäten und trieben ihre Effizienzsteigerungsprogramme weiter voran. Die EADS-Initiative zur Steigerung der emotionalen Bindung der rund 120.000 Mitarbeiter verzeichnete 2010 erste Fortschritte, wie aus den Ergebnissen der zweiten jährlichen Umfrage zur emotionalen Mitarbeiterbindung („Engagement Survey“) hervorging.

Der Konzernumsatz erreichte 2010 mit 45,8 Milliarden Euro Rekordniveau, was einer Steigerung von 7 Prozent entspricht. Den höheren Volumina und dem günstigeren Mix im Kerngeschäft standen dabei negative Wechselkurseffekte von rund 500 Millionen Euro entgegen.

Im Geschäftsjahr 2010 verbuchte EADS ein EBIT von 1,231 Milliarden Euro. Das EBIT* vor Einmaleffekten von rund 1,3 Milliarden Euro profitierte von den Ergebnissen der Airbus-Serienprogramme und dem sonstigen Kerngeschäft. Am 31. Dezember 2010 lag der Auftragsbestand von EADS bei 448,5 Milliarden Euro. Dank verbesserter Ergebnisse und gestiegenem Auftragseingang fiel die Nettoliquidität mit 11,9 Milliarden Euro höher als erwartet aus.

Vom Aufschwung des zivilen Luftfahrtgeschäfts beflügelt, belief sich der Auftragseingang im Jahr 2010 auf 83,1 Milliarden Euro. Die institutionellen Märkte – einschließlich des Hubschraubersektors sowie der Verteidigungs- und öffentlichen Haushalte – müssen hingegen noch aufmerksam beobachtet werden.

* EBIT vor Goodwill-Wertminderung und außerordentlichen Posten.

Im Jahr des zehnjährigen Konzernjubiläums erreichte EADS wichtige Meilensteine in zentralen Programmen. EADS und die Kundennationen haben die grundsätzlichen A400M-Verhandlungen abgeschlossen. Nachdem Frankreich und Deutschland ihre Zustimmung erteilt haben, werden die Verhandlungen über die Beteiligung an künftigen Exportaufträgen (Export Levy Facility – ELF) mit einigen Kundennationen noch zu Ende geführt. Der Abschluss dieser Verhandlungen wird im Verlauf des Jahres 2011 erwartet. Inzwischen schreitet das Programm weiter voran: Vier Testflugzeuge fliegen bereits. Die Erreichung des sogenannten „Maturity Gate“-Meilensteins im Februar 2011 hat den Weg für den Anlauf der Serienproduktion geebnet. Die zivile Zulassung ist für 2011 geplant.

Die Produktion der ersten A350 XWB ist bereits angelaufen. Das Mehrrollen-Tank- und Transportflugzeug A330 **MRTT** (Multi-Role Tanker Transport) erhielt die zivile und militärische Zulassung. Im A380-Programm konnten die Auslieferungszahlen ebenso gesteigert werden wie bei den Hubschrauberprogrammen NH90 und Tiger. Die Trägerrakete Ariane 5 absolvierte ihren 41. erfolgreichen Start in Folge. Im September 2010 wurden der EADS-Konzern und seine Divisionen einem erfolgreichen Rebranding unterzogen. Das neue Branding untermauert die Einheit und Stärke des Konzerns.

Eurocopter und Astrium reagierten auf das veränderte Marktumfeld mit den Transformationsprogrammen SHAPE bzw. AGILE, mit denen die Voraussetzungen für nachhaltiges Wachstum in einem härter umkämpften Markt geschaffen werden sollen.

Das 2007 gestartete Airbus-Restrukturierungsprogramm Power8 übertraf die festgelegten Ziele von 2,1 Milliarden Euro bei den jährlichen Bruttoeinsparungen gemessen an der prognostizierten Kostenbasis. Die daraus entstandene Dynamik kommt dem 2008 ins Leben gerufenen Nachfolgeprogramm Power8 Plus zugute, das bis Ende 2012 weitere jährliche Bruttoeinsparungen von 650 Millionen Euro für Airbus sowie von 350 Millionen Euro in anderen Konzernbereichen erbringen soll. Das Programm „Future EADS“, das Ende 2008 zur stärkeren Integration von Organisationsstrukturen, Optimierung von Entscheidungsprozessen und Einsparung von Kosten eingeführt wurde, schritt 2010 planmäßig voran. Weitere Kostensenkungsinitiativen mit einer Laufzeit bis Ende 2014 werden derzeit geprüft.

Die Weltwirtschaft konnte sich 2010 schneller als erwartet von der Finanzkrise erholen, wobei Wachstumsimpulse vor allem von den Schwellenmärkten ausgingen. Die anhaltende Volatilität der Finanzmärkte zeigt jedoch, dass das Fundament des wirtschaftlichen Aufschwungs in den entwickelten Märkten weiterhin labil ist. An den Finanzmärkten herrschen Zweifel an der Fähigkeit der Staaten, ihre Schulden abzubauen. Hinzu kommt, dass trotz kurzfristiger positiver Wechselkursentwicklungen die fortgesetzte Schwäche des US-Dollars auch 2010 zur Benachteiligung von EU-Unternehmen führte, die hauptsächlich in Euro fakturieren, während US-Hersteller weiterhin von preislich attraktiveren Exporten profitieren.

Im Gegensatz zu 2009 konnte das kommerzielle Luftfahrtgeschäft 2010 einen deutlichen Anstieg der Passagierzahlen und eine Rückkehr in die Gewinnzone verzeichnen. Dennoch gab es starke regionale Unterschiede: So trugen etwa die Airlines im asiatisch-pazifischen Raum fast die Hälfte der Nettogewinne bei, während sich die europäischen Fluggesellschaften nur knapp oberhalb der Verlustgrenze bewegten. Den Flugzeugherstellern gelang es, durch umsichtiges Backlog-Management die soliden Auftragsbestände der Vorjahre zu halten. Schwellenmärkte generierten eine zusätzliche Nachfrage, die bisher nicht bestanden hatte. Im normalerweise krisenfesteren Verteidigungs- und institutionellen Geschäft wurden Etats auf den Prüfstand gestellt, insbesondere in Europa und den USA, während in Regionen wie dem Nahen Osten die Verteidigungsausgaben stiegen.

Welche Auswirkungen die für die kommenden Jahre erwarteten Kürzungen der europäischen Verteidigungshaushalte auf die Industrie haben werden, ist noch unklar. Angesichts der Notwendigkeit, einerseits die Ausgaben im öffentlichen Sektor zu senken und dabei andererseits die Verteidigungsfähigkeit aufrechtzuerhalten, suchen einige EU-Staaten nach Möglichkeiten, den Druck auf ihre Verteidigungshaushalte abzumildern. Dies erfordert Kompromisse zwischen der Sicherstellung von Beschaffungsbudgets und möglichen Anpassungen der operativen Budgets. Der Export bereits getätigter Inlandskäufe zur Vermeidung von Einschnitten bei laufenden Verträgen ist eine weitere Option, die von einigen EU-Staaten bereits genutzt wird.

Staaten könnten außerdem in stärkerem Maße verteidigungsrelevante Leistungen an Industrieunternehmen auslagern, um Steuergelder wirtschaftlicher einzusetzen. Im Sicherheitsbereich hat die Notwendigkeit wirksamer Notfallmaßnahmen bei Umweltkatastrophen (Großbrände, Überflutungen, Erdbeben) sowie asymmetrischen terroristischen Bedrohungen zu einem stetigen Anstieg der öffentlichen und privaten Ausgaben geführt.

Airbus erzielte 2010 einen Umsatz von 30 Milliarden Euro, was einer Steigerung von 7 Prozent gegenüber 2009 entspricht. Im Zivilgeschäft stellte Airbus mit 510 Auslieferungen an 94 Kunden (davon 19 Neukunden) zudem einen neuen Unternehmensrekord auf. Ausgeliefert wurden 401 Maschinen der A320-Familie, 91 A330/340 und 18 A380. Airbus Military lieferte 20 leichte und mittelschwere militärische Transportflugzeuge aus (CN235 und C295). Beim Auftragseingang übertraf Airbus mit 644 Brutto-Neubestellungen, davon 452 für die A320-Familie und 32 für die A380, die Zielvorgabe für das Zivilgeschäft. Die A350 XWB gewann 2010 weitere strategisch wichtige Kampagnen, was die Gesamtzahl der Bestellungen bis Ende des Jahres auf 583 und die Zahl der Kunden auf 36 steigen ließ. Mit der A320neo mit neuer Triebwerkoption (New Engine Option) brachte Airbus 2010 ein Flugzeug auf den Markt, das 15 Prozent weniger Treibstoff als die aktuelle A320 verbraucht. Der A400M absolvierte in mehr als 300 Testflügen mit vier Entwicklungsflugzeugen über 1.000 Flugstunden und steht kurz vor dem Produktionsstart. Die zivile Zulassung soll noch vor Ende 2011 erfolgen. Auch der A330 MRTT erreichte 2010 mit der zivilen und militärischen Zulassung einen wichtigen Meilenstein. Die Auslieferung der ersten beiden MRTT an die Royal Australian Air Force (RAAF) steht kurz vor dem Abschluss.

Eurocopter erzielte 2010 einen Umsatz von 4,8 Milliarden Euro, was einer Steigerung von 6 Prozent gegenüber 2009 entspricht. 527 Hubschrauber wurden an Kunden ausgeliefert; die Zahl der Netto-Neubestellungen liegt bei 346. Davon entfallen 51 Prozent auf das zivile und 49 Prozent auf das militärische Geschäft, darunter Schlüsselaufträge aus Malaysia und Mexiko für die Super-Puma-Familie und strategisch wichtige Ecureuil-Aufträge aus Russland und den USA. Das Support- und Servicegeschäft konnte sich 2010 mit einem Umsatzanteil von 36 Prozent gut behaupten. Trotz eines für die Branche erneut schwierigen Jahres konnte Eurocopter mit einem Marktanteil von 50 Prozent seine Führungsposition am weltweiten zivilen und halbstaatlichen Markt behaupten. Das Jahr 2010 brachte auch Fortschritte bei den Militärprogrammen von Eurocopter: 28 NH90 und 15 Tiger wurden ausgeliefert, damit verdoppelte sich die Zahl der Auslieferungen gegenüber 2009. Während der Tiger seine Zuverlässigkeit im Einsatz bei den französischen Streitkräften in Afghanistan unter Beweis stellte, nahmen drei neue Kunden im Laufe des Jahres ihre ersten NH90-Hubschrauber in Empfang. Ein Meilenstein in Sachen Innovation wurde 2010 mit dem erfolgreichen Erstflug des X3-Technologiedemonstrators erreicht, der eine neue Generation von Hochgeschwindigkeits-Hubschraubern einläutet. Im Laufe des Jahres baute Eurocopter seine globale Präsenz weiter aus.

Astrium steigerte seinen Umsatz 2010 trotz schwieriger wirtschaftlicher Bedingungen um 4 Prozent auf fünf Milliarden Euro. Dank Neuaufträgen in Höhe von sechs Milliarden Euro stieg der Auftragsbestand bis Ende des Jahres auf 15,8 Milliarden Euro. Die Trägerrakete Ariane 5 absolvierte sechs Starts innerhalb eines Jahres – davon drei binnen zwei Monaten – und stellte mit dem 41. erfolgreichen Start in Folge erneut ihre Zuverlässigkeit unter Beweis. Mit dem Programm zur Ariane 5 ME (Midlife Evolution) arbeitet Astrium bereits an der Trägerrakete der nächsten Generation. 2010 konnte Astrium zehn Satelliten an Kunden ausliefern und Verträge für acht neue Satelliten (drei Telekommunikations- und fünf Erdbeobachtungssatelliten) abschließen. Im Verteidigungsgeschäft vermeldete Astrium den erfolgreichen Abnahmeflug der M51. Die Servicesparte konnte den Auftragseingang im Vergleich zu 2009 nahezu verdreifachen.

Bei **Cassidian** stieg der Umsatz im Vergleich zum Vorjahr um 11 Prozent auf 5,9 Milliarden Euro, was auf das Wachstum im Eurofighter-Geschäft, höhere Umsatzbeiträge der neueren Sicherheitssegmente und die positive Entwicklung des Lenkflugkörpergeschäfts zurückzuführen ist. Die Rentabilität konnte leicht gesteigert werden, trotz höherer eigenfinanzierter Aufwendungen für Forschung und Entwicklung und der Kosten aus der Kündigung des FiReControl-Vertrags durch die britische Regierung. Bei den unbemannten Plattformen (Unmanned Aerial Systems – UAS) war das Jahr 2010 gekennzeichnet durch den erfolgreichen Erstflug des Euro Hawk sowie den Abschluss einer Serie von vier Testflügen des Barracuda-Demonstrators zum Nachweis der Eignung für den Betrieb im zivilen Luftraum. Cassidian lieferte das komplette zweite Los von 35 DRAC-Systemen aus und erzielte Fortschritte im eigenfinanzierten Talarion-Programm. Im Rahmen des Grenzsicherungsprogramms für Saudi-Arabien wurden 2010 erfolgreiche Tests an der Nordgrenze des Landes durchgeführt. Mit diesem Programm bestätigt Cassidian seine Wettbewerbsfähigkeit als Integrator komplexer Systemlösungen (Lead Systems Integrator) für globale Sicherheitsprojekte. Ihre Fähigkeiten im Sicherheitsbereich erweiterte die Division durch den Ausbau von TETRA-Netzen in Indien und Bulgarien. Cassidian Electronics erhielt einen Neuauftrag über die Entwicklung der nächsten Radarsystemgeneration für den Eurofighter.

EADS wird das in der „Vision 2020“ festgelegte Ziel weiterverfolgen, beim Konzernumsatz ein ausgewogeneres Verhältnis zwischen dem zivilen Luftfahrtgeschäft von Airbus Commercial und den weiteren Divisionen herzustellen. Um den Konzern zukunftssicher zu machen, investiert EADS in weitere Forschungs- und Entwicklungsprogramme, insbesondere im Bereich Ökoeffizienz, und prüft Wachstumschancen auf den Weltmärkten.

2010 war für EADS das Jahr, in dem der Konzern seine Widerstandskraft unter Beweis stellen und gestärkt aus der Krise hervorgehen konnte. Zugleich war es ein Jahr des Fortschritts, das dazu beitrug, dem Konzern den Weg zu weiterer Entwicklung in der zweiten Dekade seines Bestehens zu bahnen.

3. Änderungen der Kapitalverhältnisse und Entwicklung des Aktienkurses

3.1 Aktionärsstruktur und Stimmrechte

AUSGEGEBENES GRUNDKAPITAL

Zum 31. Dezember 2010 betrug das ausgegebene Grundkapital von EADS 816.402.722 Euro, aufgeteilt in 816.402.722 Aktien zum Nennwert von je einem Euro. Das emittierte Aktienkapital von EADS zu diesem Datum entspricht 27,2 Prozent des genehmigten Kapitals von 3.000.000.000 Euro, aufgeteilt auf 3.000.000.000 Aktien. Der Inhaber einer ausgegebenen Aktie besitzt eine Stimme und hat Anrecht auf einen Gewinnanteil, der sich proportional zur Höhe seiner Beteiligung am emittierten Aktienkapital bemisst.

ÄNDERUNGEN DES GRUNDKAPITALS ODER DER MIT DEN AKTIEN VERBUNDENEN RECHTE

Jeder Aktionär hat im Falle der Ausgabe neuer Aktien ein Bezugsrecht auf neue Aktien entsprechend seiner zum Zeitpunkt der Aktienaussgabe bestehenden Beteiligung vorbehaltlich der nachstehenden Ausnahmen. Kein Bezugsrecht wird bei Ausgabe von Aktien gegen Sacheinlage und bei Ausgabe von Aktien an Mitarbeiter der Gesellschaft bzw. an Mitarbeiter einer Konzerngesellschaft gewährt. Zu den vertraglichen Bestimmungen hinsichtlich dieser Bezugsrechte siehe „3.2. Beziehungen zwischen den Hauptaktionären“.

Die Ausgabe von EADS-Aktien erfolgt durch Beschluss der Aktionärsversammlung. Ferner kann die Aktionärsversammlung das Board of Directors für einen Zeitraum von höchstens fünf Jahren dazu ermächtigen, neue Aktien auszugeben und die Bedingungen der Ausgabe festzulegen.

Das Bezugsrecht kann durch Beschluss der Aktionärsversammlung beschränkt oder ausgeschlossen werden. Das Bezugsrecht kann auch vom Board of Directors beschränkt oder ausgeschlossen werden, sofern die Aktionärsversammlung das Board of Directors für einen Zeitraum von bis zu fünf Jahren dazu ermächtigt, die neuen Aktien unter Beschränkung oder Ausschluss von Bezugsrechten auszugeben. Aktionärsversammlungsbeschlüsse dieser Art müssen mit einer Zweidrittelmehrheit der abgegebenen Stimmen gefasst werden, wenn bei besagter Versammlung weniger als die Hälfte des ausgegebenen Grundkapitals anwesend oder vertreten ist.

Gemäß den auf der ordentlichen Hauptversammlung vom 27. Mai 2009 verabschiedeten Beschlussfassungen der Aktionäre wurde das Board of Directors ermächtigt, EADS-Aktien auszugeben und bevorrechtigte Bezugsrechte der gegenwärtigen Aktionäre auszuschließen, vorausgesetzt, dass sich diese Ermächtigung auf höchstens 1 Prozent des genehmigten Aktienkapitals von EADS beschränkt. Die Ermächtigung wurde für den mit der ordentlichen Hauptversammlung am 26. Mai 2011 endenden Zeitraum erteilt. Die Aktionäre werden gebeten, diese Ermächtigung auf dieser Hauptversammlung zu erneuern.

Auf der Hauptversammlung vom 1. Juni 2010 wurde dem Board of Directors ferner genehmigt, innerhalb eines Zeitraums von 18 Monaten ab diesem Datum Aktien von EADS zurückzukaufen, und dies mit jeglichen Mitteln einschließlich derivativer Finanzinstrumente sowie an jeglicher Börse oder auf anderem Wege, sofern und solange EADS durch solche Rückkäufe nicht das Eigentum an mehr als 10 Prozent des emittierten Aktienkapitals von EADS erwirbt. Die Aktionäre werden gebeten, diese Ermächtigung auf der Hauptversammlung am 26. Mai 2011 zu erneuern.

Die Aktionärsversammlung kann das ausgegebene Grundkapital durch die Einziehung von Aktien oder durch Herabsetzung des Nennwerts der Aktien durch eine entsprechende Änderung der EADS-Satzung (die „Satzung“) reduzieren, wobei eine solche Satzungsänderung einer Mehrheit von mindestens zwei Drittel der bei der Aktionärsversammlung abgegebenen Stimmen bedarf.

WERTPAPIERE, DIE ZUGANG ZUM KAPITAL DER GESELLSCHAFT GEWÄHREN

Außer den Aktienoptionen, die für die Zeichnung von EADS-Aktien gewährt werden (siehe „Anhang zum Konzernabschluss (IFRS) – Anm. 35: Anteilsbasierte Vergütung“) gibt es keine Wertpapiere, die sofort oder langfristig Zugriff auf das Aktienkapital von EADS ermöglichen.

Die nachstehende Tabelle zeigt die mögliche Verwässerung, die bei Ausübung aller Aktienoptionen, die bis zum 31. Dezember 2010 ausgegeben wurden, eintreten würde:

	Ausgegebene Aktien	Verwässerungsprozent-satz des Kapitals	Anzahl der Stimmrechte	Verwässerungsprozent-satz der Stimmrechte*
Gesamtzahl der EADS-Aktien, die zum 31. Dezember 2010 ausgegeben wurden	816.402.722	97,3%	813.207.546	97,3%
Gesamtzahl der EADS-Aktien, die nach Ausübung von Aktienoptionen ausgegeben werden könnten	22.898.099	2,7%	22.898.099	2,7%
Potenzielles Grundkapital von EADS insgesamt	839.300.821	100%	836.105.645	100%

(*) Der potenzielle Verwässerungseffekt durch Ausübung dieser Aktienoptionen bezogen auf Stimmrechte bzw. Kapital kann durch Aktienrückkaufprogramme der Gesellschaft bzw. die anschließende Einziehung von zurückgekauften Aktien reduziert werden.

VERÄNDERUNGEN DES AUSGEGEBENEN AKTIENKAPITALS IM JAHR 2010

2010 kaufte EADS insgesamt 2.528.772 eigene Anteile zurück, um Verwässerungseffekte zu kompensieren, die durch die Ausgabe von Aktien in Zusammenhang mit der Ausübung von Aktienoptionen aus verschiedenen Stock Option Plans (SOPs) entstanden sind. Dies geschah auf direktem Wege oder im Rahmen einer vertraglichen Vereinbarung mit einer Bank, EADS-Aktien im Auftrag von EADS mittels derivativer Finanzinstrumente zurückzukaufen. Die Aktionäre werden gebeten, der Einziehung von 78.850 eigenen Anteilen auf der Hauptversammlung am 26. Mai 2011 zuzustimmen.

Zusätzlich übten EADS-Mitarbeiter im Jahr 2010 insgesamt 297.661 Aktienoptionen aus, die das Unternehmen ihnen im Rahmen der in den Jahren 2002 und 2003 angebotenen SOPs eingeräumt hatte. Infolgedessen wurden im Jahr 2010 entsprechend 297.661 neue Aktien emittiert.

Zudem stimmte das Board of Directors zu, den normalen Mitarbeiteraktienplan anlässlich des zehnjährigen Bestehens von EADS 2010 durch einen speziellen weltweiten Gratisaktienplan für rund 120.000 bezugsberechtigte Mitarbeiter in 29 Ländern zu ersetzen. Jedem teilnahmeberechtigten Mitarbeiter (einschließlich des Chief Executive Officer) wurden zehn EADS-Gratisaktien angeboten, insgesamt wurden so 1.184.220 Aktien vergeben. Da es sich bei diesen Aktien um eigene Anteile handelte, hatte die Ausgabe keinen Einfluss auf das ausgegebene Aktienkapital.

AKTIONÄRSSTRUKTUR UND -ENTWICKLUNG IM JAHR 2010

EADS vereinigt die Aktivitäten von **Aerospatiale Matra (ASM)**, DaimlerChrysler Aerospace AG (**DASA AG**) – mit Ausnahme bestimmter Vermögenswerte und Verbindlichkeiten – und Construcciones Aeronáuticas SA (**CASA**) in Folge einer Reihe von Transaktionen, die im Juli 2000 abgeschlossen wurden.

In diesen Unterlagen bezieht sich der Begriff „Zusammenschluss zu EADS“ auf den Abschluss der im Juli 2000 von Aerospatiale Matra, DASA AG und der spanischen Staatsholding *Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI)* vorgenommenen Einbringungen in EADS, um ihre Aktivitäten im EADS-Konzern zu vereinigen.

Der Begriff „indirekte EADS-Aktien“ bezieht sich auf von Daimler AG (**Daimler**), SEPI und der Société de Gestion de l'Aéronautique, de la Défense et de l'Espace (**Sogeade**) gehaltene Aktien, für die EADS Participations B.V. alle damit verbundenen Stimmrechte ausübt, sowie Lagardère SCA (**Lagardère**) und die *Société de Gestion de Participations Aéronautiques (Sogepa)* bzw. die Gesellschaften ihrer Firmengruppe, deren EADS-Aktien indirekt über Sogeade gehalten werden und durch Transparenz ihre jeweilige Beteiligung an Sogeade erkennen lassen.

Sofern nicht der Kontext etwas anderes erfordert, wird die Aktienbeteiligung von DASA AG an EADS in diesem Bericht als Aktienbesitz von Daimler bezeichnet, und die laut den im vorliegenden Bericht erläuterten Verträgen bestehenden Rechte und Pflichten von DASA AG werden als Rechte und Pflichten von Daimler bezeichnet.

Per 31. Dezember 2010 wurden 22,46 Prozent der EADS-Aktien von DASA AG, einer 66,67-prozentigen Tochtergesellschaft der Daimler Luft- und Raumfahrt Holding AG (**DLRH**), die eine 99,90-prozentige Tochtergesellschaft von Daimler ist, gehalten. Die restlichen 33,33 Prozent der Anteile an DASA AG werden von einem Konsortium aus privaten und öffentlichen Investoren gehalten. Sogeade, eine französische Kommanditgesellschaft auf Aktien (*Société en Commandite par Actions*), deren Grundkapital zum 31. Dezember 2010 zu 66,67 Prozent der französischen Staatsholding Sogepa und zu 33,33 Prozent Désirade gehört, hält 22,46 Prozent der EADS-Aktien. Désirade ist eine vereinfachte Aktiengesellschaft nach französischem Recht (*Société par Actions simplifiée*), die zu 100 Prozent Lagardère gehört. Demnach befanden sich 44,92 Prozent des Grundkapitals von EADS im gemeinsamen Besitz von Sogeade und Daimler, die EADS über eine Personengesellschaft nach niederländischem Recht (**Contractual Partnership**) beherrschen. SEPI ist ebenfalls eine Vertragspartei in der Contractual Partnership und hielt 5,47 Prozent des Grundkapitals von EADS. Die Öffentlichkeit (einschließlich der EADS-Mitarbeiter) und die Gesellschaft hielten 49,16 Prozent bzw. 0,39 Prozent des Grundkapitals von EADS. Die République française (der „**französische Staat**“) hielt direkt 0,06 Prozent dieses Grundkapitals, wobei dieser Aktienbestand spezifischen Bestimmungen unterliegt.

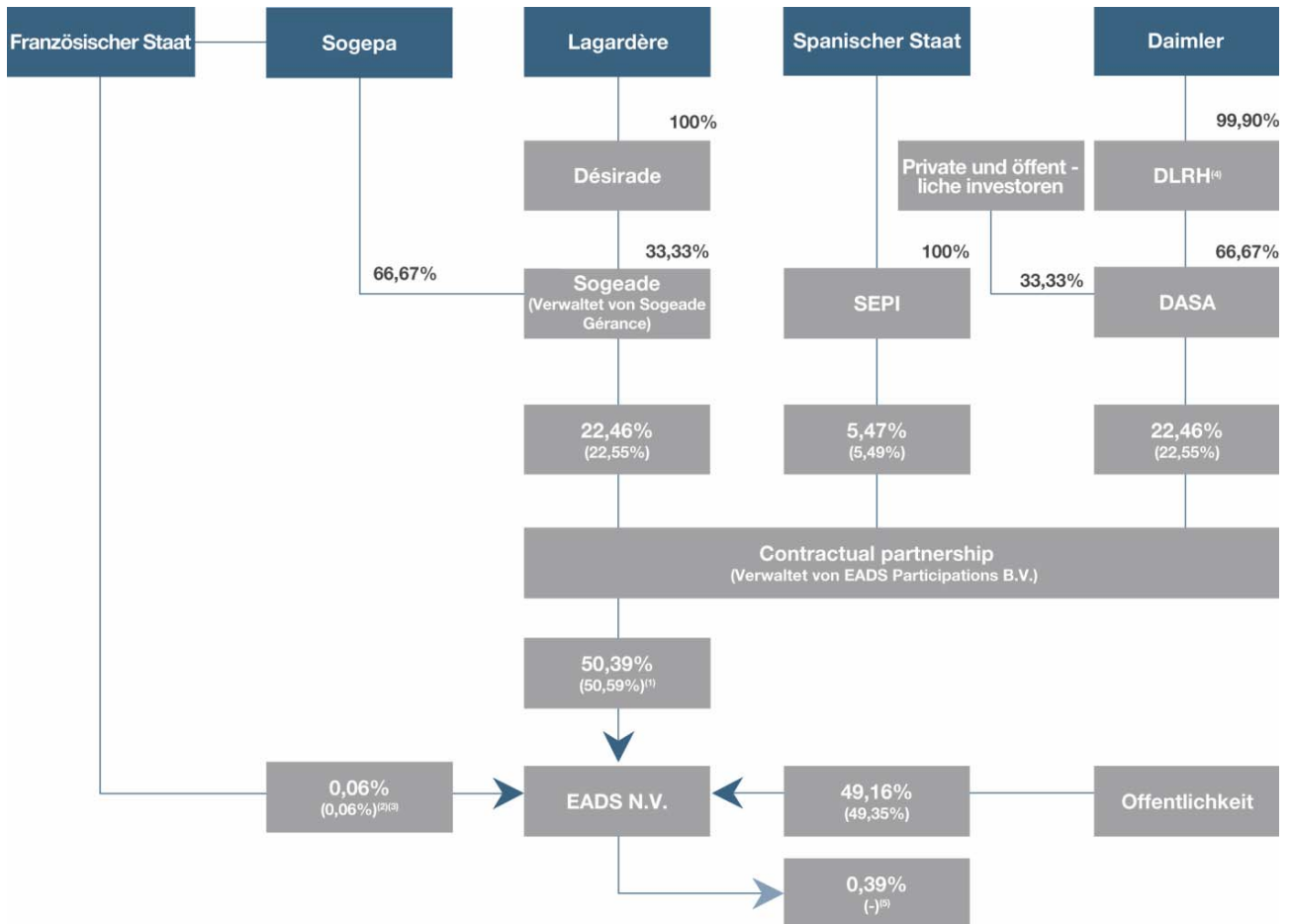
Im April 2006 reduzierte Daimler seinen EADS-Anteil um 7,5 Prozent; Lagardère stellte Anleihen aus, die in EADS-Aktien umwandelbar sind, und war daher verpflichtet, seinen Anteil an EADS in den Jahren 2007, 2008 und 2009, jeweils im Juni um je 2,5 Prozent, d. h. insgesamt um 7,5 Prozent zu reduzieren.

Am 9. Februar 2007 traf Daimler eine Vereinbarung mit einem Konsortium von privaten und öffentlichen Investoren, durch die Daimler seine Aktienbeteiligung an EADS von 22,5 Prozent auf 15 Prozent reduzierte, seine Stimmrechte jedoch beibehielt, wodurch das Gleichgewicht zwischen den deutschen und französischen beherrschenden Aktionären erhalten bleibt. Daimler hat seine Beteiligung von 22,5 Prozent am Aktienkapital von EADS in vollem Umfang an ein neues, von Daimler kontrolliertes Unternehmen übertragen, an welchem das Anlegerkonsortium über eine Zweckgesellschaft eine Beteiligung in Höhe von einem Drittel erworben hat. Dies entspricht einem tatsächlichen Anteil von 7,5 Prozent des EADS-Kapitals. Daimler kontrolliert dabei weiterhin die Stimmrechte für das gesamte Paket von 22,5 Prozent der EADS-Aktien. Daimler hat die Option, die neue Struktur frühestens am 1. Juli 2010 aufzulösen. Wird die Struktur aufgelöst, ist Daimler berechtigt, den Investoren entweder EADS-Aktien zukommen zu lassen oder Barabfindungen auszuzahlen. Kommt es zur Ausgabe von EADS-Aktien an die Investoren, genießen der deutsche Staat sowie über Sogeade auch der französische Staat und Lagardère Vorkaufsrechte auf diese EADS-Aktien, damit das Gleichgewicht zwischen der deutschen und der französischen Seite gewahrt bleibt.

Am 26. Januar 2009 haben Lagardère und Natixis, der alleinige Bezieher und Inhaber der ausstehenden, von Lagardère im Jahr 2006 ausgegebenen verbindlich auszutauschenden Anleihen („Mandatory Exchangeable Bonds“), ein Änderungsabkommen zum Bezugsvertrag unterzeichnet, in dem auf Initiative von Natixis vereinbart wurde, den Einlösungstermin der verbindlich auszutauschenden Anleihen – und damit folglich den Liefertermin für das dritte Paket von EADS-Aktien – vom 25. Juni 2009 auf den 24. März 2009 vorzulegen. Gemäß den Bestimmungen dieses Änderungsabkommens beabsichtigte Lagardère, am 24. März 2009 insgesamt 20.370.000 EADS-Aktien an Natixis zu übergeben; dies entspricht 2,5 Prozent des EADS-Kapitals und der Stimmrechte.

Am 19. März 2010 bestätigten Daimler und ein Konsortium von privaten und öffentlichen Investoren die Weiterführung der am 9. Februar 2007 erreichten Einigung bezüglich der Aktienbeteiligung und Stimmrechtsausübung bei EADS (wie vorstehend erörtert). Am 16. März 2010 bekundeten Daimler und die Investoren im Bundeskanzleramt ihre Bereitschaft, die bestehende Vereinbarung ohne Änderungen aufrechtzuerhalten. Folglich hält Daimler weiterhin 22,5 Prozent der Stimmrechtsanteile von EADS bei einer unveränderten Finanzbeteiligung von 15 Prozent, wodurch das Gleichgewicht zwischen den deutschen und französischen beherrschenden Aktionären erhalten bleibt.

Das nachstehende Diagramm veranschaulicht die Eigentümerstruktur von EADS zum 31. Dezember 2010 (Prozent des Kapitals / der Stimmrechte – in Klammern – vor Ausübung ausstehender Aktienoptionen, die für die Zeichnung von EADS-Aktien gewährt wurden). Siehe „Anhang zum Konzernabschluss (IFRS) – Anm. 35: Anteilsbasierte Vergütung“.



- (1) EADS Participations B.V. übt die mit den von Sogead, Daimler und SEPI verpfändeten EADS-Aktien verbundenen Stimmrechte aus, wobei die drei Partner den Rechtstitel an ihrem jeweiligen Aktienbesitz behalten.
- (2) Der französische Staat übt die mit diesen EADS-Aktien (die bei der Caisse des Dépôts et Consignations deponiert sind) verbundenen Stimmrechte in derselben Weise aus wie EADS Participations B.V. die in der Contractual Partnership gepoolten Stimmrechte ausübt.
- (3) Aktien, die der französische Staat aufgrund der Privatisierung von Aerospatiale Matra im Juni 1999 nach der Verteilung ohne Zahlung einer Gegenleistung an bestimmte ehemalige Aktionäre dieses Unternehmens hält. Alle gegenwärtig vom französischen Staat gehaltenen Aktien müssen auf dem Markt veräußert werden.
- (4) DLRH befindet sich zu 99,90 Prozent im Besitz von Daimler; der restliche Aktienbestand wird von einzelnen Minderheitsaktionären gehalten.
- (5) Zum 31. Dezember 2010 hält die Gesellschaft direkt oder indirekt über eine andere Gesellschaft, an der sie direkt oder indirekt zu über 50 Prozent beteiligt ist, 3.195.176 eigene Aktien. Die von der Gesellschaft gehaltenen eigenen EADS-Aktien sind nicht stimmberechtigt.

Angaben zur Anzahl der Aktien und Stimmrechte, welche die Mitglieder des Board of Directors und des Executive Committee halten, befinden sich im „Anhang zum Einzelabschluss – Anm. 11: „Vergütung“.

RECHT ZUR TEILNAHME AN AKTIONÄRSVERSAMMLUNGEN

Jeder Inhaber von einer oder mehr Aktien kann an Aktionärsversammlungen persönlich oder durch schriftlich bevollmächtigte Vertreter teilnehmen und das Rede- und Stimmrecht entsprechend der Satzung ausüben.

Ein Aktionär oder eine andere zur Teilnahme an der Aktionärsversammlung berechnigte Person kann sich durch mehr als einen Bevollmächtigten vertreten lassen, vorausgesetzt, dass nur ein Bevollmächtigter pro Aktie benannt wird.

Nach der Umsetzung der Richtlinie 2007/36/EG („Aktionärsrichtlinie“) in das niederländische Recht am 1. Juli 2010 sind zur Teilnahme an der Hauptversammlung und zur Ausübung des Stimmrechts nur diejenigen Personen berechnigt, die sich bis spätestens 28 Tage vor der Hauptversammlung („Registrierungsdatum“) in ein vom Board of Directors zu diesem Zweck erstelltes Register eingetragen haben, unabhängig davon, wer zum Zeitpunkt der Hauptversammlung die Rechte an den Aktien hält.

Alle Personen, die berechnigt sind, die oben genannten Rechte (entweder persönlich oder aufgrund einer schriftlichen Vollmacht) auszuüben und die in einer Weise an der Aktionärsversammlung von einem anderen Ort aus teilnehmen, dass der oder die Versammlungsleiter zu der Überzeugung gelangt/gelangen, dass die besagte(n) Person(en) ordnungsgemäß an der Aktionärsversammlung teilnimmt/teilnehmen, gilt/gelten als anwesend oder vertreten, kann/können sich an der Abstimmung beteiligen und wird/werden bei der Berechnung des Quorums berücksichtigt.

Um an der Aktionärsversammlung teilzunehmen oder eine Stimme abgeben zu können, muss jeder Inhaber einer oder mehrerer Aktien und jede Person, der die vorgenannten Rechte aus diesen Aktien zustehen, das Board of Directors, oder alternativ eine vom Board of Directors ausgewiesene natürliche oder juristische Person, frühestens ab dem Registrierungsdatum schriftlich über die Absicht zum Besuch der Aktionärsversammlung benachrichtigen. Diese Benachrichtigung muss bis spätestens am in der Aktionärsversammlungseinberufung angegebenen Tag beim Board of Directors oder der vom Board of Directors ausgewiesenen natürlichen oder juristischen Person eingehen.

Die Inhaber der in dem in Amsterdam geführten Aktionärsregister eingetragenen Aktien können diese durch Euroclear France S.A. halten. In diesem Fall werden die Aktien im Namen von Euroclear France S.A. im Aktionärsverzeichnis registriert.

Aktionäre, die ihre EADS-Aktien durch Euroclear France S.A. halten und an einer Aktionärsversammlung teilnehmen wollen, müssen bei ihrer Depotbank eine Eintrittskarte beantragen und von Euroclear France S.A. eine Stimmvollmacht gemäß den Angaben in der Aktionärsversammlungseinberufung erhalten. Ein Aktionär kann auch beantragen, direkt (und nicht durch Euroclear France S.A.) in das Aktionärsregister aufgenommen zu werden. Allerdings sind die Aktien nur dann an der Börse handelbar, wenn sie im Namen von Euroclear France S.A. im Aktionärsregister geführt werden.

Um ihr Stimmrecht auszuüben, können die Aktionäre auch über ihre Depotbank Weisungen an Euroclear France S.A. oder eine hierzu bestimmte andere Person gemäß den Angaben in der Aktionärsversammlungseinberufung erteilen.

Im Einklang mit der Satzung der Gesellschaft kann EADS auch elektronische Kommunikationswege für die Einberufung von, für die Teilnahme an und für die Stimmabgabe bei Aktionärsversammlungen bereitstellen. Die Einführung solcher elektronischen Kommunikationsmittel hängt von der Verfügbarkeit der notwendigen technischen Mittel und der Marktpraxis ab.

ÖFFENTLICHES PFLICHTANGEBOT

Niederländisches Recht

Gemäß niederländischem Recht sind Aktionäre verpflichtet, ein öffentliches Angebot für alle emittierten und ausstehenden Aktien des Aktienkapitals des Konzerns zu machen, wenn sie – einzeln oder gemeinsam mit Dritten handelnd (gemäß Definition unten), direkt oder indirekt – über wenigstens 30 Prozent der Stimmrechte bei EADS (wesentliche Kontrolle) verfügen. Zusätzlich zu anderen bestehenden Ausnahmen, die nachstehend angeführt sind, trifft die Verpflichtung, ein öffentliches Angebot zu legen, nicht auf Personen zu, die zu dem Zeitpunkt, als das niederländische Recht wirksam wurde, bereits – einzeln oder gemeinsam mit Dritten handelnd – wenigstens 30 Prozent der Stimmrechte bei EADS besaßen.

Im niederländischen Recht bezieht sich „gemeinsam mit Dritten handelnd“ auf natürliche Personen, juristische Personen oder Gesellschaften, wenn diese auf der Grundlage einer Vereinbarung kooperieren, mit dem Ziel, eine wesentliche Kontrolle (wie oben definiert) in der Zielgesellschaft zu erreichen, oder wenn sie mit der Zielgesellschaft mit der Zielsetzung zusammenarbeiten, den Erfolg eines bereits verkündeten öffentlichen Angebots für Aktien in dieser Zielgesellschaft zu verhindern. Folgende Kategorien natürlicher Personen, juristischer Personen oder Gesellschaften werden gemäß niederländischem Recht als „gemeinsam mit Dritten handelnd“ angesehen: (i) juristische Personen oder Gesellschaften, die eine Firmengruppe bilden, (ii) juristische Personen oder Gesellschaften und ihre Tochtergesellschaften sowie (iii) natürliche Personen und ihre Tochtergesellschaften.

Zusätzlich zu der oben angeführten Ausnahme, betrifft die Verpflichtung zur Abgabe eines öffentlichen Angebots auch nicht natürliche Personen, juristische Personen oder Gesellschaften, die u. a.:

- ▶ aufgrund einer bedingungslosen Erklärung ein öffentliches Angebot für alle Aktien (oder Hinterlegungszertifikate) in der Zielgesellschaft zu machen, eine wesentliche Kontrolle erwerben;
- ▶ von der Zielgesellschaft unabhängige juristische Personen sind, die, nachdem von dritter Seite ein öffentliches Angebot bekannt gegeben wurde, eine wesentliche Kontrolle erwerben, vorausgesetzt, diese Personen (i) halten die Aktien an der Zielgesellschaft für einen maximalen Zeitraum von zwei Jahren und zu dem Zweck, die Zielgesellschaft zu schützen, und (ii) das Unternehmensziel dieser Personen ist der Erhalt der Interessen der Zielgesellschaft;
- ▶ von der Zielgesellschaft unabhängige juristische Personen sind, die Hinterlegungszertifikate für die Aktien in der Zielgesellschaft ausgestellt haben;
- ▶ eine wesentliche Kontrolle erwerben aufgrund: (i) eines konzerninternen Aktientransfers, der eine wesentliche Kontrolle darstellt, oder (ii) eines Transfers zwischen einer Muttergesellschaft und ihrer Tochtergesellschaft;
- ▶ gemeinsam mit Dritten handelnd eine wesentliche Kontrolle erwerben, wenn es sich dabei um eine oder mehrere natürliche Personen, juristische Personen oder Gesellschaften handelt, wobei in einem solchen Fall die Verpflichtung zur Legung eines öffentlichen Angebots bei jener natürlichen Person, juristischen Person oder Gesellschaft liegt, die bei der ordentlichen Hauptversammlung der Zielgesellschaft die meisten Stimmrechte ausüben kann; oder
- ▶ als Treuhänder handeln (wenn und insoweit sie Stimmrechte nicht nach eigenem Ermessen ausüben können).

Die Verpflichtung zur Abgabe eines öffentlichen Übernahmeangebots kommt auch nicht zur Anwendung, wenn:

- ▶ die natürliche Person, juristische Person oder Gesellschaft nach dem Erwerb der wesentlichen Kontrolle diese innerhalb einer Frist von 30 Tagen verliert, sofern (i) der Verlust dieser Kontrolle aufgrund eines Transfers auf eine natürliche Person, juristische Person oder Gesellschaft entsteht, auf die eine der obigen Ausnahmen zutrifft, oder (ii) der Erwerber der wesentlichen Kontrolle seine Stimmrechte innerhalb dieses dreißigtägigen Zeitraums ausgeübt hat; oder wenn
- ▶ die ordentliche Hauptversammlung der Zielgesellschaft sich vorab mit dem Erwerb der wesentlichen Kontrolle durch einen Dritten einverstanden erklärt, und zwar mit einem Stimmenanteil von 95 Prozent unter Ausschluss der Stimmen des Dritten und seiner Partner.

Unter niederländischem Recht kann ein Minderheitsaktionär einen Anbieter, der wenigstens 95 Prozent des emittierten Aktienkapitals und die zugehörigen Stimmrechte besitzt, zum Kauf seiner Aktien auffordern. Diese Forderung muss vor der Enterprise Chamber des Berufungsgerichts in Amsterdam innerhalb von drei Monaten nach Abschluss der Annahmefrist für das öffentliche Angebot gestellt werden.

Satzung der Gesellschaft

Falls der direkte oder indirekte Erwerb von Aktien der Gesellschaft dazu führt, dass ein Rechtsträger, alleine oder gemeinsam mit Dritten handelnd, direkt oder indirekt eine Beteiligung erwirbt, die ihm die Kontrolle von 33 1/3 Prozent oder mehr des ausgegebenen Grundkapitals oder der Stimmrechte der Gesellschaft ermöglicht, ist dieser Rechtsträger oder sind diese Rechtsträger gemäß Artikel 15 der Satzung verpflichtet, den Aktionären ein uneingeschränktes öffentliches Übernahmeangebot zum Erwerb aller Aktien zu unterbreiten oder dafür Sorge zu tragen, dass ein solches Angebot abgegeben wird. Dieses Angebot muss allen geltenden Vorschriften oder sonstigen gesetzlichen Bestimmungen der Länder entsprechen, in denen die Aktien der Gesellschaft börsennotiert sind.

Wird ein solches Angebot nicht innerhalb einer Frist von zwei Monaten nach der Mitteilung an die Gesellschaft, dass eine Beteiligung an der Gesellschaft in Höhe von 33 1/3 Prozent erreicht oder überschritten ist, abgegeben (oder entspricht das Angebot nicht den geltenden Vorschriften oder gesetzlichen Bestimmungen der Länder, in denen die Aktien der Gesellschaft notiert sind) oder, sollte keine Bekanntgabe des Angebots innerhalb einer Frist von 15 Tagen nach Erhalt einer Mitteilung vom Board of Directors der Gesellschaft, die bestätigt, dass die Pflicht zur Abgabe des öffentlichen Übernahmeangebots besteht, erfolgen, haben laut Artikel 16 der Satzung alle Personen, die verpflichtet sind, das besagte Übernahmeangebot abzugeben, den Prozentsatz der Aktien, den sie über die 33 1/3 Prozent hinaus am ausgegebenen Grundkapital von EADS (der „überschüssige Prozentsatz“) halten, innerhalb einer Frist, die in einer vom Board of Directors zugesandten Umtauschmitteilung angegeben ist, in Depotzertifikate umzutauschen, die von der Stichting Administratiekantoor EADS (die „Stiftung“) auszugeben sind. Ab dem Datum, das in der vom Board of Directors zugesandten Mitteilung angegeben ist, wird das Recht auf Teilnahme an den Aktionärsversammlungen und den Abstimmungen sowie die Dividendenberechtigung hinsichtlich des überschüssigen Prozentsatzes ausgesetzt. Wenn die Person, die verpflichtet ist, ihre dem überschüssigen Prozentsatz entsprechenden Aktien in Depotzertifikate der Stiftung umzutauschen, diesen Umtausch binnen einer Frist von 14 Tagen nach einer weiteren Mitteilung des Board of Directors nicht durchgeführt hat, so erhält die Gesellschaft das unwiderrufliche Recht, diese Aktien in von der Stiftung ausgegebene Depotzertifikate umzutauschen. In der Satzung der Stiftung ist vorgesehen, dass die Stiftung nicht berechtigt ist, als Aktionär an den Hauptversammlungen der Gesellschaft teilzunehmen, das Wort zu ergreifen und für die von ihr gehaltenen Aktien das Stimmrecht auszuüben, es sei denn, das Board of Directors der Stiftung ist der Auffassung, dass eine derartige Handlung zur Erfüllung der in der Satzung vorgesehenen Bestimmungen für das obligatorische Übernahmeangebot erforderlich ist.

Die Verpflichtung zur Abgabe eines öffentlichen Übernahmeangebots kommt in den folgenden Fällen nicht zur Anwendung (Artikel 17 der Satzung der Gesellschaft):

- ▶ bei einer Übertragung von Aktien auf die Gesellschaft selbst oder auf die Stiftung;
- ▶ bei einer Depot-, Clearing- oder Abrechnungsstelle, die in dieser Eigenschaft handelt, vorausgesetzt, die Bestimmungen des vorstehend bezeichneten Artikels 16 der Satzung finden Anwendung bezüglich der Aktien, die für Personen gehalten werden, die gegen die Bestimmung der oben beschriebenen Artikel 15 und 16 der Satzung verstoßen haben;
- ▶ bei einer Übertragung von Aktien durch die Gesellschaft oder einer Ausgabe von Aktien durch die Gesellschaft im Rahmen einer Fusion oder Übernahme einer anderen Gesellschaft oder deren Geschäfts;
- ▶ bei einer Übertragung von Aktien von einer Partei auf eine andere, die Partei einer Vereinbarung im Sinne der Definition im niederländischen Recht (WMZ) von „Konzertierten Parteien“ (Personen, die im Verbund mit anderen eine Kontrollmehrheit erwerben) ist, sofern die Vereinbarung vor dem 31. Dezember 2000 abgeschlossen wurde (in der durch einen neuen Vertrag aufgrund der Aufnahme von einer oder mehreren neuen Parteien oder dem Ausschluss von einer oder mehreren Parteien geänderten, ergänzten oder ersetzten Fassung); diese Ausnahme trifft nicht auf eine neue Partei zu, die allein oder gemeinsam mit ihren Tochtergesellschaften und/oder Konzerngesellschaften mindestens 33 1/3 Prozent der Aktien oder Stimmrechte der Gesellschaft hält; diese Ausnahme bezweckt den Ausschluss der Vertragsparteien des Participation Agreement (siehe „3.2. Beziehungen zwischen den Hauptaktionären“), in der durch einen neuen Vertrag aufgrund der Aufnahme von einer oder mehreren neuen Parteien oder dem Ausschluss von einer oder mehreren Parteien geänderten, ergänzten oder ersetzten Fassung, von der Verpflichtung, im Falle einer Übertragung der Aktien untereinander ein obligatorisches Übernahmeangebot abgeben zu müssen; oder
- ▶ bei einer Übertragung von einem Aktionär auf eine Tochtergesellschaft, an der er mehr als 50 Prozent des Kapitals hält, oder von einem Aktionär auf eine Gesellschaft, die mehr als 50 Prozent des Kapitals eines solchen übertragenden Aktionärs hält.

ÄNDERUNGEN DER SATZUNG DER GESELLSCHAFT

Gemäß der Satzung ist für Beschlüsse zur Änderung der Satzung eine Zweidrittelmehrheit der bei einer Hauptversammlung der Aktionäre abgegebenen gültigen Stimmen erforderlich. Ab dem Tag der Einberufung der Versammlung bis nach deren Ende muss der Antrag mit dem genauen Wortlaut der vorgeschlagenen Ergänzung in der EADS-Zentrale sowie an einem vom Board of Directors zu bestimmenden Ort in Amsterdam zur Einsichtnahme durch Aktionäre zur Verfügung stehen.

Um die Satzung der Gesellschaft mit den neuen Anforderungen der in das niederländische Recht umgesetzten Aktionärsrichtlinie in Einklang zu bringen, werden die Aktionäre auf der Hauptversammlung am 26. Mai 2011 gebeten, einigen Änderungen der Satzung der Gesellschaft zuzustimmen. Die vorgeschlagenen Änderungen werden in der Aktionärsversammlungseinberufung und den entsprechenden Unterlagen zur Hauptversammlung detailliert beschrieben. Diese werden gemäß der Aktionärsrichtlinie mindestens 42 Tage vor der Hauptversammlung auf der Website des Unternehmens (www.eads.com) veröffentlicht.

3.2 Beziehungen zwischen den Hauptaktionären

Es folgt eine Zusammenfassung der seit der EADS-Gründung bestehenden, die Beziehungen zwischen den Gründungsunternehmen des Konzerns bestimmenden Vereinbarungen: (i) zur Einschränkung der Ausübung von Stimmrechten und (ii) zur Einschränkung der Übertragung von Aktien.

Die wesentlichen Vereinbarungen, welche die Beziehungen zwischen den Gründern von EADS regeln, sind zum einen (i) der den Zusammenschluss zu EADS zwischen Daimler, DASA AG, Lagardère, Sogepa, Sogeade und SEPI markierende Beteiligungsvertrag (nachstehend „Participation Agreement“ genannt) sowie zum anderen (ii) ein dem niederländischen Recht unterliegender Gesellschaftsvertrag (nachstehend „Sogeade-Aktionärsvertrag“ genannt), der bei der Durchführung des Zusammenschlusses zu EADS zwischen Sogeade, DASA AG, SEPI und EADS Participations B.V. (nachstehend „Contractual-Partnership-Vertrag“ genannt) abgeschlossen worden ist und bestimmte Bedingungen des Participation Agreement wiederholt sowie eine bestimmte Anzahl weiterer Verträge (vor allem ein Aktionärsvertrag, der nach dem Zusammenschluss zwischen Sogepa und Lagardère abgeschlossen wurde („Sogeade Shareholders' Agreement“), und ein Vertrag zwischen dem französischen Staat, Daimler und DLRH). EADS Participations B.V. ist eine nach niederländischem Recht errichtete Gesellschaft mit beschränkter Haftung (*Besloten Vennootschap met beperkte Aansprakelijkheid*) und ist die geschäftsführende Gesellschafterin der Contractual Partnership. Die von Daimler, Sogeade und SEPI gehaltenen indirekten EADS-Aktien wurden an EADS Participations B.V. verpfändet, der in Übereinstimmung mit dem Contractual-Partnership-Vertrag das ausschließliche Recht zugesprochen wurde, die mit den verpfändeten Aktien verbundenen Stimmrechte auszuüben (darunter das Teilnahme- und Mitspracherecht bei Aktionärsversammlungen).

Die vorstehenden Verträge regeln u. a. die folgenden Angelegenheiten:

- die Zusammensetzung des Board of Directors von EADS, EADS Participations B.V. und Sogeade Gérance (geschäftsführende Gesellschafterin („*gérant commandité*“) von Sogeade);
- die Übertragungsbeschränkungen der Aktien von EADS und Sogeade;
- die Vorkaufs- und Miterwerbsrechte von Daimler, Sogeade, Sogepa und Lagardère;
- die Abwehr feindlicher Übernahmeversuche Dritter;
- die Folgen eines Beherrschungswechsels bei Daimler, Sogeade, Lagardère, Sogepa oder SEPI;
- eine Verkaufsoption, die Sogeade Daimler unter bestimmten Bedingungen für ihre EADS-Aktien gewährt;
- bestimmte Rechte des französischen Staates bezüglich gewisser strategischer Entscheidungen u. a. über die Geschäfte von EADS mit ballistischen Raketen; und
- bestimmte Beschränkungen der Beteiligung des französischen Staates an EADS.

Weitere Informationen zu den Verträgen zwischen den Hauptaktionären von EADS finden sich weiter unten.

DIE ORGANISATION VON EADS PARTICIPATIONS B.V.

Das Board of Directors von EADS Participations B.V. wird zu gleichen Teilen von Daimler und Sogea nominiert (wobei Sogea bei seinen Ernennungen Vorschläge von Lagardère berücksichtigt). Daimler und Sogea nominieren jeweils zwei Directors, außer wenn Anderweitiges vereinbart wurde, und die Daimler-Directors und die Sogea-Directors haben gemeinsam das Recht, den Chairman und den Chief Executive Officer zu bestellen und abzuberufen. Zusätzlich hat SEPI das Recht, einen Director zu nominieren, sofern der Anteil von SEPI an EADS mindestens 5 Prozent beträgt, jedenfalls jedoch bis zur ordentlichen Hauptversammlung im Jahr 2012. Der Chairman muss entweder Franzose oder Deutscher sein und der Chief Executive Officer hat der anderen Nationalität anzugehören.

Diese Struktur verleiht Daimler und Sogea dieselben Rechte zur Ernennung der Mehrzahl der Mitglieder des Board of Directors von EADS Participations B.V. Die Beschlüsse des Board of Directors von EADS Participations B.V. erfordern die Zustimmung von mindestens vier Directors.

ÜBERTRAGUNG VON EADS-AKTIE

Daimler, Sogea, SEPI, Lagardère und Sogepa sind jeweils berechtigt, ihre EADS-Aktien vorbehaltlich der folgenden Bedingungen an der Börse zu veräußern:

- ▶ wenn eine Partei EADS-Aktien verkaufen möchte, hat sie gemäß den nachstehenden Bestimmungen vor dem Verkauf ihrer indirekten EADS-Aktien zuerst ihre anderen, nicht indirekten EADS-Aktien zu veräußern;
- ▶ beim Verkauf indirekter EADS-Aktien sind Daimler (im Fall eines Verkaufs seitens Sogea), Sogea (im Fall eines Verkaufs seitens Daimler) oder Sogea und Daimler (im Fall eines Verkaufs seitens SEPI) berechtigt, ein Vorkaufsrecht auszuüben oder ihre indirekten EADS-Aktien in demselben Verhältnis wie die entsprechenden indirekten EADS-Aktien der entsprechenden Parteien am Markt zu verkaufen;
- ▶ jeglicher Transfer indirekter EADS-Aktien durch Sogepa oder Lagardère unterliegt, je nach Sachlage, dem Vorkaufsrecht zugunsten von Lagardère oder Sogepa. Wird dieses Vorkaufsrecht nicht ausgeübt, können die indirekten EADS-Aktien (i) mit der Zustimmung von Lagardère beziehungsweise Sogepa und auch mit der Zustimmung von Daimler an einen zu benennenden Dritten verkauft werden und (ii) wenn diese Zustimmung nicht erteilt wird, können die indirekten EADS-Aktien vorbehaltlich des oben erwähnten Vorkaufsrechts von Daimler an der Börse veräußert werden;
- ▶ Lagardère und Sogepa haben ein proportionales Mitveräußerungsrecht für ihre indirekten EADS-Aktien; und
- ▶ die vorgenannten Vorkaufs- und Mitveräußerungsrechte von Lagardère und Sogepa gelten nicht für EADS-Aktien, die von ihnen direkt gehalten werden.

Alle Verkäufe von EADS-Aktien am Markt gemäß des Participation Agreement sollen in einer geordneten Art und Weise stattfinden, um zu gewährleisten, dass möglichst wenige Marktstörungen im Hinblick auf die EADS-Aktien auftreten. Zu diesem Zweck sollten sich die Parteien vor allen derartigen Verkäufen untereinander abstimmen.

KONTROLLE VON EADS

Wenn ein Dritter, den Daimler oder Sogea ablehnen (ein „unfreundlicher Dritter“), im Besitz einer direkten oder indirekten Beteiligung an EADS-Aktien in Höhe von 12,5 Prozent oder mehr ist, die im Rahmen der Contractual Partnership gebündelt sind (eine „qualifizierte Beteiligung“), haben die Parteien des Participation Agreement ihre Kontroll- und Einflussmittel uneingeschränkt einzusetzen, um den unfreundlichen Dritten daran zu hindern, seine Rechte oder Befugnisse bezüglich EADS zu erhöhen, außer wenn eine unerwünschte Offerte (wie nachstehend definiert) von dem unfreundlichen Dritten vorliegt, oder bis zu dem Zeitpunkt, an dem Daimler und Sogea den unfreundlichen Dritten übereinstimmend nicht mehr für einen unfreundlichen Dritten ansehen oder der unfreundliche Dritte keine qualifizierte Beteiligung mehr besitzt.

Den Parteien des Participation Agreement ist es gestattet, ein Angebot (entweder in Form eines Übernahmeangebotes oder eines sonstigen Angebotes) eines unfreundlichen Dritten anzunehmen, das Daimler oder Sogea ablehnen (eine „unerwünschte Offerte“), wenn dabei nicht die Bestimmungen verletzt werden, die unter anderem vorsehen, dass die Partei, die das Angebot annehmen möchte, ihre EADS-Aktien zuerst Daimler und/oder Sogea anbieten muss, so dass Daimler

und/oder Sogeadé im Hinblick auf alle oder einige der EADS-Aktien, die von der Partei gehalten werden, die das unerwünschte Angebot annehmen möchte, von ihren Vorkaufsrechten Gebrauch machen können.

Jeder Verkauf von EADS-Aktien, mit Ausnahme der indirekten EADS-Aktien, seitens Daimler, Sogeadé oder Lagardère unterliegt dem jeweiligen Vorkaufsrecht von Sogeadé, Daimler und Sogepa, wenn es sich bei dem unfreundlichen Dritten um einen Aktionär und Erwerber von am Markt angebotenen EADS-Aktien handelt. Wenn Sogepa bei einem Verkauf seitens Lagardère sein Vorkaufsrecht nicht ausübt, kann Daimler ein Vorkaufsrecht ausüben.

PFANDRECHT AN EADS-AKTIEN, DAS EADS PARTICIPATIONS B.V. GEWÄHRT WIRD

Beim Zusammenschluss zu EADS haben Sogeadé, Daimler und SEPI zur Sicherung ihrer Verpflichtungen aus der Contractual Partnership und dem Participation Agreement zugunsten EADS Participations B.V. und der übrigen Parteien der Contractual Partnership ein Pfandrecht an ihren jeweiligen indirekten EADS-Aktien gewährt.

GESCHÄFTE MIT NAHESTEHENDEN PARTEIEN

Siehe „Anhang zum Konzernabschluss (IFRS)“ – Anm. 36: „Geschäftsvorfälle mit nahestehenden Unternehmen und Personen“.

3.3 Zukünftige Mitarbeiteraktien- (ESOPs) und Langzeitvergütungspläne (LTIPs)

EADS hat in der Vergangenheit Mitarbeiteraktien- (Employee Share Ownership Plans – **ESOPs**) und Langzeitvergütungspläne (Long-Term Incentive Plans – **LTIPs**) zur Bindung und Vergütung von Mitarbeitern eingeführt.

Gemäß den auf der ordentlichen Hauptversammlung verabschiedeten Beschlussfassungen der Aktionäre wurde das Board of Directors ermächtigt, Aktien auszugeben und bevorrechtigte Bezugsrechte der gegenwärtigen Aktionäre auszuschließen. Diese Ermächtigung schließt auch die Bewilligung von ESOPs und LTIPs ein.

Bei ESOPs und LTIPs liegt es im Ermessen des Board of Directors, nach seiner alleinigen Entscheidung als entsprechend berechtigt eingestuften Mitarbeitern Aktien anzubieten, Performance Units und/oder Restricted Units zuzuteilen sowie solche Zuwendungen gegebenenfalls von der Erfüllung bestimmter Leistungskriterien abhängig zu machen. Jede zugeteilte Unit gewährt einen Anspruch auf Barvergütung.

DETAILS ZU MITARBEITERAKTIEN- UND LANGZEITVERGÜTUNGSPLÄNEN

Nähere Beschreibungen der Mitarbeiteraktien- (ESOPs) und Langzeitvergütungspläne (LTIPs) sowie Zusatzinformationen finden Sie unter:

- ▶ Punkt 4.5.1.2. „Detaillierte Vergütungspolitik“
- ▶ Punkt 4.5.4 „Mitarbeiteraktienplan (ESOP)“

3.4 Entwicklung des EADS-Aktienkurses im Jahr 2010

EADS war 2010 das siebtstärkste Unternehmen im CAC 40 und entwickelte sich besser als die wichtigen Börsenindizes CAC 40 und DAX sowie der Branchenindex Dow Jones US Select Aerospace & Defense. In einem positiven Marktumfeld profitierte EADS von der günstigen Dollarkursentwicklung, erfreulichen Nachrichten über Flugzeugbestellungen und einem allmählichen Rückgang der Risiken in den Programmen A400M und A380.

Zu Jahresbeginn profitierte die EADS-Aktie von einer allgemeinen Marktbelebung. Nach positiven Nachrichten über die Fortsetzung des A400M-Programms stieg der Kurs bis zum 5. März 2010 deutlich auf 15,96 Euro. Zu einem Kursrückgang kam es, als der EBIT-Ausblick für das Jahr 2010 konservativer als erwartet ausfiel und die Märkte allgemein verunsichert auf das Thema Staatsverschuldung reagierten. Nach einem Zwischenstand von 13,56 Euro am 7. Mai wurde die EADS-Aktie von positiven Marktdaten wieder kräftig nach oben getrieben. Die Kursschwäche des Euro, der am 6. Juni für unter 1,20 US-Dollar gehandelt wurde, begünstigte diese Erholung ebenso wie die Ankündigung neuer Flugzeugbestellungen, insbesondere des Emirates-Auftrags über 32 A380-Maschinen. Ein konservativer EBIT-Ausblick für 2011, der im November zusammen mit den Neun-Monats-Ergebnissen veröffentlicht wurde, brachte den Aufwärtstrend kurzzeitig zum Stillstand und ließ den Kurs am 23. November wieder auf 16,68 Euro fallen. Im Dezember führten positive Wirtschaftsdaten zu einem erneuten Kursanstieg.

Am 31. Dezember 2010 schloss die EADS-Aktie bei einem Kurs von 17,44 Euro und lag damit um 23,82 Prozent über dem Schlusskurs des Vorjahres. Der CAC 40 verlor im selben Zeitraum 3,34 Prozent an Wert.

3.5 Dividendenpolitik

Die Dividendenpolitik von EADS wird vom Board of Directors unter Einbeziehung diverser Kriterien bestimmt, wie etwa den Finanzergebnissen des Konzerns, dem künftigen Liquiditätsbedarf oder auch den Dividenden, die andere, im gleichen Sektor tätige internationale Unternehmen ausschütten. EADS kann dabei die Höhe der möglichen Dividendenzahlungen für ein bestimmtes Finanzjahr nicht garantieren.

Ausgehend von einem Gewinn je Aktie in Höhe von 0,68 Euro schlägt das EADS Board of Directors der Hauptversammlung die Ausschüttung einer Dividende von 0,22 Euro brutto je Aktie vor. Diese wird am 6. Juni 2011 ausgezahlt. (Aufgrund des signifikanten Verlustes im Jahr 2009 war 2010 ausnahmsweise keine Dividende ausgeschüttet worden).

Dividendenberechtigt sind die am 3. Juni 2011 registrierten Aktionäre von EADS.

Es ist das klare Ziel von EADS, die Rentabilität des Konzerns mittelfristig schrittweise zu steigern, denn sie ist die Grundvoraussetzung für eine künftig höhere Dividende.

3.6 Aktionärsbezogene Kommunikationspolitik

EADS ist bestrebt, den Kontakt zu den Aktionären ständig zu verbessern. Neben Informationsveranstaltungen für Aktionäre und der jährlichen Hauptversammlung informiert EADS in öffentlichen Telefonkonferenzen, auf die über die EADS-Website in Echtzeit zugegriffen werden kann, über die Jahres-, Halbjahres- und Quartalsergebnisse des Konzerns. Auf der EADS-Website werden außerdem Jahres-, Halbjahres- und Quartalsberichte und -präsentationen sowie Pressemitteilungen und weitere Informationen für Investoren veröffentlicht.

Von Zeit zu Zeit sucht EADS den Kontakt mit institutionellen Investoren oder Analysten über Roadshows, Gruppen- oder Einzelmeetings, Broker-Konferenzen und andere Events, wie z. B. Investoren-Foren. Entsprechende Präsentationen sind in der Regel auf der EADS-Website abrufbar. Diese Events sollen sicherstellen, dass Investoren einen ausgewogenen und vollständigen Überblick über die Konzernleistung und mögliche Problemfelder erhalten und sich ihrerseits zu relevanten Punkten äußern können. Dabei hält sich EADS jederzeit strikt an geltende Vorschriften zur angemessenen und vollständigen Offenlegung sowie zur Gleichbehandlung der Aktionäre.

4. Corporate Governance

4.1 Unternehmensführung und Kontrolle

4.1.1 ZUSAMMENSETZUNG, BEFUGNIS UND GESCHÄFTSORDNUNG

Gemäß der Satzung der Gesellschaft ist das Board of Directors für die Geschäftsführung der Gesellschaft verantwortlich.

Das Board of Directors besteht aus höchstens elf Mitgliedern, die von der Hauptversammlung bestellt und abberufen werden. Das Board of Directors beschloss in seiner am 7. Juli 2000 abgehaltenen Sitzung die Geschäftsordnung zur Regelung interner Angelegenheiten (die „Geschäftsordnung“). Diese Geschäftsordnung wurde im Rahmen der Sitzung des Board of Directors vom 5. Dezember 2003 geändert, um Empfehlungen im Hinblick auf Änderungen der Corporate Governance zu berücksichtigen. Im Folgenden wurde diese Geschäftsordnung auf der Sitzung des Board of Directors vom 22. Oktober 2007 neuerlich geändert, um den während der außerordentlichen Hauptversammlung vom gleichen Tag genehmigten Änderungen der Corporate Governance Rechnung zu tragen.

Die Geschäftsordnung bestimmt die Zusammensetzung, die Rolle und die Hauptzuständigkeitsbereiche des Board of Directors und legt die Art und Weise der Ernennung und die Zuständigkeitsbereiche des Chairman und des Chief Executive Officer fest. Die Geschäftsordnung sieht zudem die Einrichtung von drei Ausschüssen (Audit Committee, Vergütungs- und Besetzungsausschuss und Strategieausschuss) vor und beinhaltet Regelungen für deren Zusammensetzung, Verantwortlichkeiten und Sitzungsordnung.

Die Parteien des Participation Agreement (in der am 22. Oktober 2007 geänderten Fassung und dort gemäß Paragraph 3.4) haben zugestimmt, dass die an die indirekten EADS-Aktien gebundenen Stimmrechte von EADS Participations B.V. ausgeübt werden sollen, um sicherzustellen, dass das EADS Board of Directors die Directors von EADS Participations B.V. sowie vier zusätzliche unabhängige Directors umfasst.

Gemäß Geschäftsordnung ist ein unabhängiger Director definiert als „ein Director, der weder ein Mitglied der Geschäftsführung, leitender Angestellter, Arbeitnehmer oder Vertreter ist noch anderweitig eine wesentliche kommerzielle oder berufliche Verbindung zur DASA-Gruppe, Lagardère-Gruppe, Sogepa-Gruppe, SEPI-Gruppe, zum französischen Staat, zum deutschen Staat, zum spanischen Staat oder zur EADS-Gruppe unterhält.“

Gemäß dem Participation Agreement besteht das Board of Directors aus den folgenden elf Mitgliedern:

- ▶ ein Non-Executive Chairman, der auf gemeinsamen Vorschlag der Directors von Daimler und Sogeadé ernannt wird;
- ▶ der Chief Executive Officer der EADS, der auf gemeinsamen Vorschlag der Directors von Sogeadé und Daimler ernannt wird;
- ▶ zwei von Daimler ernannte Directors;
- ▶ zwei von Sogeadé ernannte Directors;
- ▶ ein Director, der von SEPI ernannt wird, solange die von SEPI gehaltenen indirekten EADS-Aktien mindestens 5 Prozent der Gesamtzahl der EADS-Aktien ausmachen, mindestens jedoch bis zur Hauptversammlung 2012; und
- ▶ vier unabhängige Directors, die gemeinsam vom Chairman und vom Chief Executive Officer der EADS vorgeschlagen und einzeln vom Board of Directors bestätigt werden.

Gemäß der Satzung der Gesellschaft läuft die Amtszeit für alle Mitglieder des Board of Directors bis zur Hauptversammlung von EADS im Jahr 2012. Danach werden die Mitglieder des Board of Directors bei jeder fünften ordentlichen Jahreshauptversammlung gewählt.

Die Aktionärsversammlung kann darüber hinaus einzelne Mitglieder des Board of Directors jederzeit suspendieren oder abberufen. Die Anzahl der Amtsperioden für einen Director ist nicht begrenzt.

Das Board of Directors ernennt auf gemeinsamen Vorschlag der Directors von Daimler und Sogeadе einen Chairman. Der Chairman gewährleistet die ordnungsgemäße Arbeitsweise des Board of Directors insbesondere im Hinblick auf dessen Beziehung zum Chief Executive Officer, mit dem er bezüglich der zentralen strategischen Diskussionen mit externen Partnern, die unter seiner Aufsicht geführt werden, zusammenarbeitet.

Der Chairman soll entweder französischer oder deutscher Nationalität sein, sofern der Chief Executive Officer die jeweils andere Staatsbürgerschaft hat.

Der Chairman kann seinen Rücktritt als Chairman beim Board of Directors einreichen oder auf gemeinsamen Vorschlag der Directors von Daimler und Sogeadе vom Board of Directors als Chairman abberufen werden. Seine Amtszeit endet auch, wenn der Chairman als Director abgesetzt wird oder zurücktritt. Unmittelbar nach der Abberufung oder dem Rücktritt des Chairman und wenn die Directors von Daimler und Sogeadе nicht unverzüglich gemeinsam einen neuen Chairman ernennen, bestellt das Board of Directors mit einfacher Mehrheit einen Director (mit der gleichen Staatsbürgerschaft wie der vorherige Chairman) als interimweise fungierenden Chairman für einen Zeitraum, der zum früheren der folgenden Termine endet: entweder (i) 20 ganze Tage nachdem die Directors von Daimler und Sogeadе gemeinsam einen neuen Chairman ernannt haben (innerhalb dieses Zeitraums wird eine Sitzung des Board of Directors einberufen, um den neuen Chairman auf gemeinsamen Vorschlag der Directors von Daimler und Sogeadе zu bestellen) oder (ii) zwei Monate nach der Bestellung des interimweise eingesetzten Chairman.

Auf einen drei Jahre nach dem Amtsantritt des Chairman mit dem Vorwurf eines Mitglieds des Board of Directors verbundenen Antrag, dass dieser in wesentlichen Punkt(en) zum Nachteil der Gesellschaft von den Zielen abgewichen sei und/oder im Hinblick auf die Umsetzung der vom Board of Director festgelegten Strategie säumig war, tritt das Board of Directors zusammen, um zu entscheiden, ob diese Abweichungen und/oder Säumnisse im betrachteten Zeitraum tatsächlich zutreffend sind, und wenn dies der Fall ist, zu entscheiden, ob dem Chairman erneut das Vertrauen ausgesprochen werden (das „Vertrauensvotum“) kann. Das Board of Directors stimmt bei einem solchen Vertrauensvotum mit einfacher Mehrheit ab. Der Chairman gilt als abgesetzt, wenn das Vertrauensvotum nicht zu seinen Gunsten ausgeht, woraufhin ein neuer Chairman entsprechend der obigen Festlegungen eingesetzt wird.

Das Board of Directors bestellt auf gemeinsamen Vorschlag der Directors von Daimler und Sogeadе einen Chief Executive Officer, der für das Tagesgeschäft der Gesellschaft verantwortlich ist. Die Verfahrensweise bezüglich des Rücktritts oder der Abberufung des Chief Executive Officer und gegebenenfalls seiner Ablösung durch einen neuen Kandidaten entspricht der Verfahrensweise für den Chairman. Hinsichtlich eines etwaigen Vertrauensvotums gegenüber dem Chief Executive Officer gelten die gleichen Bestimmungen wie für den Chairman.

Befugnisse der Board-Mitglieder

Die Gesellschaft wird vom Board of Directors oder vom Chief Executive Officer vertreten. Der Chief Executive Officer darf keine Geschäfte tätigen, die in die Hauptzuständigkeitsbereiche des Board of Directors fallen, es sei denn, diesen Geschäften hat das Board of Directors vorab zugestimmt.

Zu den Hauptaufgaben des Board of Directors zählen unter anderem:

- Genehmigung grundlegender Änderungen in Bezug auf Art und Umfang der Konzerntätigkeit;
- Genehmigung von Beschlussvorlagen in Bezug auf die Änderung der EADS-Satzung, die der Hauptversammlung vorgelegt werden (qualifizierte Mehrheit, Definition siehe unten);
- Genehmigung der Gesamtstrategie und des Strategieplans des Konzerns;

- ▶ Genehmigung wesentlicher Punkte des Geschäftsplans und des Jahresbudgets des Konzerns;
- ▶ Festlegung der wichtigsten Leistungsziele des Konzerns;
- ▶ Ernennung oder Abberufung des Chairman und des Chief Executive Officer und Entscheidung über die Ernennung oder Abberufung des Chief Executive Officer von Airbus (qualifizierte Mehrheit), wobei (i) der Chairman und der Chief Executive Officer von Airbus dieselbe Nationalität (entweder deutsch oder französisch) haben müssen, während der Chief Executive Officer und der Airbus COO der entsprechend anderen Nationalität angehören müssen und (ii) der Chief Executive Officer und der Chief Executive Officer von Airbus nicht ein und dieselbe Person sein darf;
- ▶ Bestellung der Mitglieder des Executive Committee (siehe unten) in ihrer Gesamtheit, nicht auf individueller Basis;
- ▶ Erarbeitung und Genehmigung von Änderungen und Ergänzungen der Geschäftsordnung und der Geschäftsordnung für das Executive Committee (qualifizierte Mehrheit);
- ▶ Entscheidung über die Besetzungen des Aktionärsausschusses von Airbus, des EADS Corporate Secretary und der Vorsitzenden des Aufsichtsrats (oder eines vergleichbaren Organs) anderer wichtiger Konzernunternehmen und Geschäftsbereiche;
- ▶ Genehmigung wesentlicher Änderungen der Organisationsstruktur des Konzerns;
- ▶ Genehmigung von Investitionen, Projekten, Produktentscheidungen oder Veräußerungen des Konzerns mit einem Wert von mehr als 350.000.000 Euro (wobei dies so zu verstehen ist, dass eine qualifizierte Mehrheit nur für Investitionen, Projekte, Produktentscheidungen oder Veräußerungen der EADS-Gruppe erforderlich ist, deren Wert 500.000.000 Euro übersteigt);
- ▶ Genehmigung von strategischen Allianzen und Kooperationsvereinbarungen des Konzerns (qualifizierte Mehrheit);
- ▶ Zustimmung zu Angelegenheiten der Aktionärspolitik, wichtigen Maßnahmen oder wichtigen Ankündigungen für die Kapitalmärkte;
- ▶ Zustimmung zu allen maßgeblichen Entscheidungen, die sich auf die Konzerngeschäfte mit ballistischen Raketen auswirken (qualifizierte Mehrheit);
- ▶ Zustimmung zu anderen Maßnahmen und Geschäftsangelegenheiten, die für den Konzern von grundlegender Bedeutung sind oder ein ungewöhnlich hohes Risiko bergen;
- ▶ Genehmigung aller Vorschläge des Chairman und des Chief Executive Officer in Bezug auf die Bestellung der unabhängigen Directors zur Vorlage bei der Hauptversammlung; und
- ▶ Verabschiedung von Grundsätzen und Leitlinien über das Verhalten des Konzerns bei nicht-vertraglichen Angelegenheiten (Umweltfragen, Qualitätssicherung, Veröffentlichung von Finanzergebnissen, Integrität) sowie bezüglich der Corporate Identity des Konzerns.

Abstimmung und Geschäftsordnung

Jeder Director hat eine Stimme, sofern – für den Fall, dass bei einer Sitzung mehr von Sogeaide ernannte Directors als von Daimler ernannte Directors anwesend oder vertreten sind – der bei der Sitzung anwesende von Daimler ernannte Director dieselbe Anzahl Stimmen hat wie die von Sogeaide ernannten Directors, die bei der Sitzung anwesend oder vertreten sind, und umgekehrt. Alle Beschlüsse des Board of Directors werden mit einfacher Stimmenmehrheit gefasst (sechs anwesende oder vertretene Directors, die für den Beschluss stimmen), ausgenommen die Abstimmungen über bestimmte Angelegenheiten, die nur mit einer Stimmenmehrheit einschließlich Einstimmigkeit der beiden von Sogeaide ernannten Directors und der beiden von Daimler ernannten Directors rechtsgültig beschlossen werden können (die „qualifizierte Mehrheit“). Die Beschlussfähigkeit zur Behandlung einzelner Geschäftsbelange in einer Sitzung des Board of Directors erfordert die Anwesenheit von mindestens einem von Sogeaide benannten Director und einem von Daimler benannten Director. Ein Director kann einen anderen Director ermächtigen, ihn bei einer Sitzung des Board of Directors zu vertreten und in seinem Namen abzustimmen. Eine solche Ermächtigung bedarf der Schriftform.

Bei Uneinigkeiten im Board of Directors, außer im Falle von Uneinigkeiten, die Daimler berechtigen, die ihm von Sogeaide gewährte Verkaufsoption auszuüben, wird die Angelegenheit an Arnaud Lagardère (oder eine andere von Lagardère benannte Person) als Vertreter von Sogeaide und an den Vorstandsvorsitzenden von Daimler weitergeleitet. Falls es sich bei der betreffenden Angelegenheit um eine Sache handelt, die auf der EADS-Hauptversammlung zu behandeln ist, wird der Hauptversammlung die Angelegenheit zur Beschlussfassung vorgelegt, wobei Sogeaide, Daimler und SEPI kein Stimmrecht zusteht. Dies gilt auch bei Uneinigkeiten, bei deren Eintritt Daimler die ihm von Sogeaide gewährte Verkaufsoption ausüben kann (in diesem Fall jedoch nur mit Zustimmung von Sogepa und Daimler).

Gemäß der Geschäftsordnung ist das Board of Directors befugt, aus den Reihen seiner Mitglieder Ausschüsse zu bilden. Neben dem Audit Committee, dem Vergütungs- und Besetzungsausschuss und dem Strategieausschuss kann das Board of Directors andere Ausschüsse bilden, auf die es gewisse untergeordnete oder ergänzende Entscheidungsbefugnisse übertragen kann, die die gemeinsame Verantwortung aller Directors jedoch nicht aufheben. Der Ausschuss ist nur beschlussfähig, wenn mindestens ein von Sogeaide und mindestens ein von Daimler benannter Director bei der Ausschusssitzung anwesend sind. Alle Ausschussbeschlüsse erfordern die einfache Mehrheit ihrer Mitglieder.

Ergänzend zur Geschäftsordnung wird die Arbeit des Board of Directors durch die internen Richtlinien für das Board of Directors (die „Directors' Guidelines“) geregelt, die vor dem Hintergrund der Corporate Governance Best Practices beschlossen wurden. Die Directors' Guidelines bestehen aus einer Charta für Directors (der „Directors' Charter“), in der die Rechte und Pflichten der Mitglieder des Board of Directors festgeschrieben sind, einer Charta für das Audit Committee (der „Audit Committee Charter“), einer Charta für den Vergütungs- und Besetzungsausschuss (der „Remuneration and Nomination Charter“) und einer Charta für den Strategieausschuss (der „Strategic Committee Charter“), die jeweils die Aufgaben der entsprechenden Ausschüsse festlegt.

► **Zusammensetzung des Board of Directors**

Name	Alter	Beginn der Amtszeit (als Mitglied des Board of Directors)	Ende der Amtszeit	Hauptfunktion	Status
Bodo Uebber	51	2007	2012	Chairman von EADS	Non-Executive
Louis Gallois	67	2000 (2005 und 2007 wiedergewählt)	2012	Chief Executive Officer von EADS	Executive
Rolf Bartke	63	2007	2012	Chairman der Keiper Recaro Group	Von Daimler ernannt
Dominique D'Hinnin	51	2007	2012	Co-Managing Partner der Lagardère SCA	Von Sogeaide ernannt
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay	65	2005 (2007 wiedergewählt)	2012	Wirtschaftsberater	Von SEPI ernannt
Arnaud Lagardère	49	2003 (2005 und 2007 wiedergewählt)	2012	Managing Partner der Lagardère SCA	Von Sogeaide ernannt
Hermann-Josef Lamberti	55	2007	2012	Vorstandsmitglied der Deutschen Bank	Unabhängig
Lakshmi N. Mittal	60	2007	2012	Chairman und Chief Executive Officer von ArcelorMittal	Unabhängig
Sir John Parker	68	2007	2012	Chairman von National Grid PLC und Anglo American PLC	Unabhängig
Michel Pébereau	69	2007	2012	Chairman des Board of Directors von BNP Paribas	Unabhängig
Wilfried Porth	52	2009	2012	Vorstandsmitglied der Daimler AG	Von Daimler ernannt

Hinweis: Stand vom 1. März 2011. Die Geschäftsadresse der Board-Mitglieder für alle EADS-Angelegenheiten ist EADS Mendelweg 30, 2333 CS Leiden, Niederlande.

Weitere Informationen zu den Lebensläufen und anderen Mandaten der einzelnen Mitglieder des Board of Directors finden Sie auf der EADS Internetsite unter: www.eads.com.

Mitglieder des EADS Board of Directors müssen über die notwendigen Erfahrungen, Qualifikationen, Fähigkeiten und Branchenkenntnisse verfügen, um den Konzern bei der Erarbeitung und Umsetzung seiner allgemeinen Strategie zu unterstützen. Ferner benötigt jedes Board-Mitglied spezifisches Know-how für die Erfüllung seiner Aufgaben in einem der Ausschüsse des Board of Directors. Das Board of Directors ist der Überzeugung, dass eine große Vielfalt in seiner Zusammensetzung – Verhältnis zwischen Männern und Frauen, Erfahrung, Nationalität usw. – zur Qualität und Effizienz seiner Arbeit beitragen.

Das Board of Directors wird Kandidaten vorschlagen, die den EADS-Konzern gemeinsam mit den anderen Board-Mitgliedern in einer Weise leiten können, die es dem Konzern erlaubt, seine Position als führendes Unternehmen der Luftfahrt-, Raumfahrt- und Verteidigungsindustrie auszubauen. Zu diesem Zweck wird das Board of Directors bei der Beurteilung und Vorstellung neuer Kandidaten Wert auf Vielfalt – vor allem hinsichtlich des Geschlechterverhältnisses – legen.

4.1.2 DIE ARBEIT DES BOARD OF DIRECTORS IM JAHR 2010

Sitzungen des Board of Directors

2010 trat das Board of Directors zwölfmal zusammen und wurde durch die Geschäftsberichte des Chief Executive Officer regelmäßig über Entwicklungen, rollierende Prognosen sowie strategische und operative Pläne informiert. Die durchschnittliche Teilnahmequote an diesen Sitzungen betrug 80 Prozent.

Das Board of Directors überprüfte im gesamten Jahresverlauf den Fortschritt in wichtigen Luftfahrzeugprogrammen wie A350 XWB, A380, NH90 und Tiger. Es wurde über den A380-Triebwerksvorfall bei Qantas informiert und überprüfte den Status der konzernweiten Initiative zur Verbesserung des Programmmanagements. Das Board of Directors genehmigte die Markteinführung der A320neo mit neuer Triebwerksoption (New Engine Option) sowie das Angebot zur US-Tankerausschreibung und beteiligte sich auch an den A400M-Vertragsverhandlungen.

Im Zusammenhang mit den in der „Vision 2020“ festgelegten Zielen konzentrierte sich das Board of Directors auf das Liquiditätsmanagement, Einsparungen durch Verbesserungs- und Effizienzsteigerungsprogramme, die Compliance wichtiger Geschäftsprozesse und natürlich die Steigerung der Mitarbeiterbindung.

Darüber hinaus befasste sich das Board of Directors mit folgenden Themen: Konzernstrategie (einschließlich des Wettbewerbsumfelds), Geschäftsergebnisse und Prognosen, eingehende Analyse der Ergebnisse des Enterprise Risk Management (ERM) und des ERM-Systems selbst, Investor Relations und Finanzkommunikation sowie rechtliche Risiken. Es genehmigte außerdem eine Änderung des Vergütungssystems und der Vergütungsstrukturen für Führungskräfte und behandelte die Nachfolgeplanung. Entschieden wurde auch, den Mitarbeiteraktienplan für 2010 anlässlich des zehnjährigen Bestehens von EADS durch einen Gratisaktienplan für alle bezugsberechtigten EADS-Mitarbeiter zu ersetzen.

Selbstbewertung des Board of Directors

Das Board of Directors führt jährlich eine Selbstbewertung seiner Leistung durch. Alle drei Jahre erfolgt eine ausführlichere Bewertung durch unabhängige Berater (so Anfang 2010). Die Ergebnisse werden in einer anschließenden Sitzung des Board of Directors eingehend erörtert.

Die letzte Selbstbewertung führte der Corporate Secretary Anfang 2011 durch. Gegenstand dieser Beurteilung waren die Rolle des Board of Directors, seine Aktivitäten, die Qualität der Auftragserfüllung sowie die Dokumentation und Prozesse, die sich auf seine Leistung auswirken. Die Board-Mitglieder kamen zu dem Schluss, dass das Board mit zunehmender Reife als Team immer effizienter zusammenarbeitet. Dies ermöglicht es, neue Bereiche zu erkunden und relevante Angelegenheiten im Interesse des Unternehmens anzugehen.

Die Board-Mitglieder halten Häufigkeit und Dauer der Sitzungen für angemessen, um alle Themen abzudecken. Allerdings erhöhe sich die Belastung der EADS-Board-Mitglieder aufgrund der zahlreichen für konkrete Entscheidungen kurzfristig angesetzten Sondersitzungen. Die Begleitunterlagen wurden gezielt im Hinblick auf die Unterstützung der Entscheidungsfindung verbessert, gehen jedoch nach wie vor stark auf Einzelheiten ein. Die bei den Sitzungen vermittelten Informationen sind nach wie vor sehr umfangreich, was durch die Komplexität des Geschäfts bedingt ist; allerdings konnte das Verhältnis des Zeitaufwandes zwischen der Informationspräsentation und Diskussion bei den Sitzungen verbessert werden.

Was das gemeinsame Wirken des Board of Directors betrifft, waren alle Mitglieder einhellig der Ansicht, dass Diskussionen offen geführt und gegensätzliche Standpunkte konstruktiv geäußert und begrüßt werden. Auch die Arbeitsbeziehung zwischen Board of Directors und Executive Committee wird als produktiv empfunden.

Die Board-Mitglieder finden, dass die Tagesordnung des Boards flexibel gehandhabt wird und ihnen gestattet, ihre Pflichten zu erfüllen, und dass das Thema Compliance die Arbeit durchdringt. Sie haben den Eindruck, dass ihnen mehr Zeit für langfristige Aspekte eingeräumt wird als in der Vergangenheit. 2010 widmete das Board of Directors dem Thema Strategie zum zweiten Mal eine ganztägige Sitzung, die an einem Produktionsstandort des Konzerns stattfand. Diese Praxis wird positiv bewertet und soll fortgesetzt werden. In seinen weiteren Sitzungen im Jahr 2010 befasste sich das Board of Directors unter anderem mit der Erörterung von zentralen Programmen, insbesondere mit der Neuverhandlung des A400M-Vertrags und der Stabilisierung des A380-Programms, der Überarbeitung des Vergütungssystems für Führungskräfte, der Anpassung des Geschäftsmodells bestimmter Segmente, der Markteinführung neuer Produkte und der Entscheidung über Fragen des Geschäftsportfolios.

Insgesamt ist das Board of Directors der Auffassung, dass es sehr internationale und vielfältige Fähigkeiten vereint, mit starken Kompetenzen im Betriebswirtschafts- und Finanzbereich. Die für 2012 anstehende Neubestellung des Boards wird als Gelegenheit gesehen, die Zusammensetzung noch feiner abzustimmen und ggf. den Frauenanteil zu erhöhen.

Die Ausschüsse des Board of Directors arbeiten sehr gründlich und professionell, und die Interaktion des Audit Committee und des Vergütungs- und Besetzungsausschusses mit dem übrigen Board of Directors ist zufriedenstellend. Nichtsdestotrotz sollten die Ausschüsse – die zunehmend an Tagen zusammenkommen, an denen keine Sitzungen des Board of Directors stattfinden – ihr Augenmerk stärker auf spezielle und technische Fragen richten, bevor sie ihre Arbeitsergebnisse dem gesamten Board of Directors vortragen, um Doppelarbeit zu vermeiden.

Grundsätzlich wurden die Vorsitzenden des Board of Directors und der Ausschüsse als sehr kompetent und engagiert erachtet. Allgemein anerkannt wurden die seit der letzten Bewertung im Jahr 2010 erreichten Verbesserungen in folgenden Bereichen: Zeitrahmen und Qualität der Strategieüberprüfung (einschließlich Wettbewerbsumfeld), Erörterung der Finanzstrategie und die Fähigkeit, wichtige Fragestellungen vorherzusehen und diesen angemessen zu begegnen. Verstärkte Aufmerksamkeit erfordern unter anderem die Themen Nachfolgeplanung und berufliche Entwicklung, Organisation und Rolle von Support-Funktionen, Methodik der Globalisierungsbestrebungen und Effektivität der Governance.

4.1.3 AUSSCHÜSSE DES BOARD OF DIRECTORS

Übersicht der Mitgliedschaften in 2010

2010 setzten sich die Ausschüsse des Board of Directors wie folgt zusammen:

Directors	Audit Committee	Vergütungs- und Besetzungsausschuss	Strategieausschuss
Bodo Uebber (Chairman)			Chairman
Louis Gallois (CEO)			X
Rolf Bartke	X		
Dominique D'Hinnin	X	X	
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay			
Arnaud Lagardère			X
Hermann-Josef Lamberti	Chairman	X	
Lakshmi N. Mittal			
Michel Pébureau			X
Sir John Parker	X	Chairman	
Wilfried Porth		X	X

Audit Committee

Gemäß Geschäftsordnung gibt das Audit Committee (der „Bilanzausschuss“) dem Board of Directors Empfehlungen über die Bestellung der Abschlussprüfer und die Festlegung ihrer Vergütung sowie über die Genehmigung der Jahres- und Zwischenabschlüsse. Es bespricht den Prüfungsplan sowie die Prüfergebnisse der Abschlüsse mit den Abschlussprüfern und überwacht die Ordnungsmäßigkeit der internen Kontrollen, der Bilanzierungsgrundsätze und der Finanzberichterstattung des Konzerns. Das Audit Committee ist dafür verantwortlich, dass die internen und externen Prüfungsverfahren ordnungsgemäß geleitet werden und den Prüfungsangelegenheiten in Sitzungen des Board of Directors ausreichend Beachtung geschenkt wird. Die Vorschriften und Verantwortungsbereiche des Audit Committee wurden in der „Audit Committee Charter“ detaillierter niedergelegt.

Das Audit Committee prüft zudem die Vierteljahres-, Halbjahres- und Jahresabschlüsse auf Basis der vorab ausgehändigten Dokumenten und den Gesprächen mit den Abschlussprüfern. Es prüft zudem das ERM-System (Enterprise Risk Management) und die Compliance-Organisation des Konzerns.

Der Chairman des Board of Directors und der Chief Executive Officer sind eingeladen, an jeder Tagung des Audit Committee teilzunehmen. Der Leiter der Buchhaltung und der Chief Financial Officer werden ebenso zu den Zusammenkünften des Audit Committee eingeladen, um Fragen zu beantworten.

Das Audit Committee muss mindestens viermal im Jahr oder nach Bedarf häufiger zusammentreten.

Im Jahr 2010 tagte der Ausschuss achtmal zur Überprüfung der Finanzergebnisse, der Performance und deren Offenlegung. Die durchschnittliche Teilnahmequote betrug 88 Prozent.

Der Ausschuss überprüfte zudem die Prozesse und den Ausbau der Compliance-Organisation und deren Fortschritte. Zudem richtete sich das Augenmerk auf die Effektivität des ERM-Systems und die internen Audit-Aktivitäten.

Vergütungs- und Besetzungsausschuss

Gemäß der Geschäftsordnung gibt der Vergütungs- und Besetzungsausschuss dem Board of Directors Empfehlungen in Bezug auf die Ernennungen des Corporate Secretary von EADS, der Mitglieder des Aktionärsausschusses von Airbus und der Vorsitzenden des Aufsichtsrats (oder eines vergleichbaren Organs) anderer wichtiger Konzerngesellschaften und Geschäftsbereiche sowie die Vergütungsstrategien und langfristigen Vergütungspläne und beschließt die Dienstverträge und sonstigen vertraglichen Angelegenheiten in Bezug auf die Mitglieder des Board of Directors und des Executive Committee. Nach Genehmigung durch den Chairman überprüft der Ausschuss auch die Vorschläge des Chief Executive Officer im Hinblick auf die Ernennung von Mitgliedern des Executive Committee. Die Geschäftsordnung und die Zuständigkeitsbereiche des Vergütungs- und Besetzungsausschusses wurden in der „Remuneration and Nomination Charter“ detaillierter niedergelegt.

Leitprinzip für die Besetzungen des Konzernmanagements sollte sein, dass der beste Kandidat auf den jeweiligen Posten besetzt wird („Bester für den Job“), während gleichzeitig mehr Vielfalt im Bezug auf Geschlechterverteilung, Erfahrung, Nationalität usw. gefördert wird.

Die Umsetzung dieser Grundsätze sollte keine Beschränkungen bezüglich der Vielfalt der im Executive-Managementteam von EADS vertretenen Nationalitäten schaffen.

Der Chairman des Board of Directors und der Chief Executive Officer sind eingeladen, an jeder Tagung des Ausschusses teilzunehmen.

Der Vergütungs- und Besetzungsausschuss muss mindestens zweimal im Jahr oder nach Bedarf häufiger zusammentreten. Im Jahr 2010 tagte er viermal, bei einer durchschnittlichen Teilnahmequote von 88 Prozent.

Neben Empfehlungen zu wichtigen Stellenbesetzungen innerhalb des Konzerns standen die vorgeschlagenen Änderungen der Vergütungsstruktur und des Vergütungssystems für Executives ab 2011, die Überprüfung der Gehälter der Mitglieder des Executive Committee für 2010, der Langzeitvergütungsplan (LTIP), die Prämienzahlungen für 2009 sowie die allgemeine Nachfolgeplanung zur Debatte. Basierend auf dem in Sachen Gratisaktienplan erzielten Ergebnis diskutierte der Ausschuss zudem eine mögliche Anpassung des Mitarbeiteraktienplans (ESOP) 2011.

Strategieausschuss

Der Strategieausschuss ist kein Entscheidungsgremium, sondern ein Gremium zur Entscheidungshilfe, welches dem Board of Directors bei der Vorbereitung von strategischen Entscheidungen zur Seite steht. Laut Geschäftsordnung gibt der Strategieausschuss dem Board of Directors Empfehlungen zu strategischen Entwicklungen, Unternehmensstrategien, wichtigen Fusions- und Übernahmeprojekten, wichtigen Investitionen, Projekten, Produktentscheidungen oder Veräußerungen sowie wichtigen Forschungs- und Entwicklungsprojekten. Die Vorschriften und Verantwortungsbereiche des Strategieausschusses wurden in der „Strategic Committee Charter“ detaillierter niedergelegt.

Der Strategieausschuss muss mindestens zweimal im Jahr oder nach Bedarf häufiger zusammentreten. Im Jahr 2010 tagte der Ausschuss zweimal, bei einer durchschnittlichen Teilnahmequote von 90 Prozent.

Neben der Überwachung der wichtigsten strategischen und divisionsbezogenen Initiativen, Übernahmziele und Desinvestitionskandidaten sowie der obersten Prioritäten des Konzerns im laufenden Jahr gab der Strategieausschuss dem Board of Directors Empfehlungen zur Wettbewerbslage, zur Industriepolitik in den Heimatländern, zur Wahrnehmung des Unternehmens in Schlüsselmärkten sowie zu neuen Einschnitten in den Verteidigungshaushalten und führte eine Überprüfung der konzernweiten Technologie-Entwicklung durch.

4.1.4 INSIDERHANDELSBESTIMMUNGEN

Das Board of Directors hat Insiderhandelsbestimmungen (Insider Trading Rules – ITR) verabschiedet, die den Handel mit EADS-Aktien durch Board-Mitglieder unter spezifische Voraussetzungen stellen und einschränken. Gemäß diesen Insiderhandelsbestimmungen ist es (i) allen Mitarbeitern und Directors untersagt, Transaktionen mit EADS-Aktien oder Aktienoptionen durchzuführen, wenn sie Insiderinformationen besitzen, und (ii) bestimmten Personen ist es nur gestattet, innerhalb sehr begrenzter Zeiträume mit EADS-Aktien oder Aktienoptionen zu handeln, wenn sie spezielle Informationspflichten bezüglich bestimmter Transaktionen gegenüber dem „Insider Trading Rules“-Beauftragten des Unternehmens und der zuständigen Aufsichtsbehörde für die Finanzmärkte haben. Die seit dem 1. Januar 2007 gültige aktualisierte Fassung der Insiderhandelsbestimmungen ist auf der EADS Internetseite (www.eads.com) einsehbar.

Interessenkonflikte

EADS verfolgt eine Politik, die darauf setzt, dass jeglicher Interessenkonflikt oder offenkundige Interessenkonflikte zwischen EADS und Mitgliedern des Board of Directors vermieden werden (siehe „Directors' Charter“ auf der EADS-Website www.eads.com).

4.2 Niederländischer Corporate-Governance-Kodex

Nach niederländischem Recht und gemäß den Bestimmungen des Ende 2008 angepassten niederländischen Corporate-Governance-Kodex (Niederländischer Kodex – NCGK), der eine Reihe unverbindlicher Empfehlungen enthält, wendet die Gesellschaft den niederländischen Kodex an oder erläutert gegebenenfalls die Gründe für die Nichtanwendung solcher Empfehlungen. Während EADS im stetigen Bemühen um Einhaltung höchster Standards die meisten dieser Empfehlungen anwendet, muss der Konzern gemäß dem Grundsatz „Anwendung oder Erläuterung“ die untenstehenden Erläuterungen darlegen.

Der vollständige Wortlaut des Niederländischen Kodex ist unter www.commissiecorporategovernance.nl abrufbar.

Für das Finanzjahr 2010 gibt EADS folgende Erläuterungen ab:

- 1. Die EADS ist ein beherrschtes Unternehmen, deshalb können einige Mitglieder des Board of Directors, des Audit Committee, des Vergütungs- und Besetzungsausschusses sowie des Strategieausschusses von den Hauptaktionären von EADS ernannt und wieder abgesetzt werden.**

Wie jedoch anzumerken ist, bestätigte eine Selbstbewertung des Board of Directors, dass die Meinungen und Positionen der von den Hauptaktionären benannten Board-Mitglieder in allen wichtigen Gesichtspunkten im Einklang mit den wirtschaftlichen

Interessen der Einzelaktionäre stehen. Da keine geschäftlichen Interessenkonflikte zwischen dem EADS-Konzern und den ihn kontrollierenden Anteilseignern bestehen und letztere völlig unabhängig voneinander sind, kann davon ausgegangen werden, dass die von den Hauptaktionären benannten Board-Mitglieder die Interessen aller Aktionäre in fairer Weise vertreten, und zwar durch kritisches und voneinander unabhängiges Handeln, das frei von irgendwelchen besonderen Interessen ist. Darüber hinaus fördern der Ablauf der Sitzungen und die Zusammensetzung des Board of Directors, die seit Oktober 2007 eine erhöhte Anzahl von unabhängigen Mitgliedern mit einem breiten Spektrum unterschiedlicher Erfahrungshorizonte umfasst, unabhängige bzw. komplementäre Meinungsäußerungen.

Dies erklärt, warum:

- ▶ vier von elf Board-Mitgliedern unabhängig sind (während NCGK-Klausel III.2.1 empfiehlt, dass nicht mehr als eines der Board-Mitglied nicht unabhängig sein sollte);
- ▶ alle fünf Jahre sämtliche Board-Mitglieder zurücktreten (während NCGK-Klausel III.3.6 einen Zeitplan für den Wechsel der Board-Mitglieder empfiehlt, um möglichst zu vermeiden, dass zahlreiche Non-Executive Board-Mitglieder gleichzeitig ausscheiden);
- ▶ an der Spitze des Board of Directors der Chairman des Board of Directors steht. Im Falle seines Rücktritts oder seiner Abberufung soll das Board unmittelbar einen neuen Chairman bestimmen. Daher ist kein stellvertretender Chairman erforderlich, der bei Rücktritt die Geschäfte führt (wie von NCGK-Klausel III.4.1(f) empfohlen);
- ▶ kein EADS Audit Committee in Abwesenheit des Chief Executive Officer stattfindet (während NCGK-Klausel III.5.9 dies empfiehlt);
- ▶ dem Audit Committee zwei Board-Mitglieder angehören, die von den Hauptaktionären bestimmt werden (während laut Empfehlung von NCGK-Klausel III.5.1 dem Audit Committee höchstens ein nicht unabhängiges Mitglied angehören sollte);
- ▶ dem Vergütungs- und Besetzungsausschuss zwei Board-Mitglieder angehören, die von den Hauptaktionären bestimmt werden (während NCGK-Klausel III.5.1 empfiehlt, dass diesem Ausschuss höchstens ein nicht unabhängiges Mitglied angehören sollte); und
- ▶ der Vergütungs- und Besetzungsausschuss von EADS nicht das entscheidende Gremium ist, das für Auswahlverfahren und Vorschläge zur Nominierung von Board-Mitgliedern verantwortlich ist (während NCGK-Klausel III.5.14(a) empfiehlt, dass sich dieses Gremium mit der Erstellung von Auswahlkriterien und Ernennungsverfahren für Board-Mitglieder befasst und NCGK-Klausel III.5.14(d) empfiehlt, dass es Vorschläge für Ernennungen macht).

2. Zur Vergütung der Mitglieder des Board of Directors:

Wie unter „4.5.1. EADS-Vergütungspolitik“ und „4.5.2. Vergütung der Board-Mitglieder“ beschrieben, wendet EADS bei der Vergütung von Executive Mitgliedern (dem Chief Executive Officer) einerseits und Non-Executive Mitgliedern andererseits verschiedene Regeln an.

Bei einer Entlassung des Chief Executive Officer aus der Gesellschaft wird eine Abfindung in eineinhalbfacher Höhe des jährlichen Gesamt-Zielgehalts gezahlt, vorausgesetzt das Board of Directors ist der Auffassung, dass der Chief Executive Officer wegen Änderungen der EADS-Strategie, der bisherigen Politik oder der Beherrschung von EADS seine Funktion nicht länger erfüllen kann. (Dagegen empfiehlt NCGK-Klausel II.2.8 für den Fall der Entlassung eine maximale Vergütung in Höhe eines Jahresgehalts und, sollte das Maximum in Höhe eines Jahresgehalts für ein Board-Mitglied, das innerhalb der ersten Amtszeit entlassen wird, offenkundig nicht angemessen sein, eine Abfindung, die das Doppelte des Jahresgehalts nicht übersteigt). Die Abfindung ist nur dann zu leisten, wenn die durch das Board of Directors bewerteten Leistungskriterien durch den Chief Executive Officer erfüllt sind.

Diese Abfindungsregelung ist jedoch nicht mehr anwendbar, da der CEO das 65. Lebensjahr bereits erreicht hat und unverzüglich in den Ruhestand treten kann.

3. EADS ist an den Börsen in Frankfurt, Paris und Madrid notiert. Zum Schutze aller Geschäftspartner des Konzerns bemüht sich EADS darum, die einschlägigen Vorschriften streng zu befolgen und sich an die allgemeinen Usancen an diesen Märkten zu halten.

- ▶ Ferner hat EADS Insiderhandelsbestimmungen eingeführt, die unter anderem den Besitz und Handel von Aktien des EADS-Konzerns und anderer Unternehmen durch die Board-Mitglieder intern regeln. Aus diesem Grund geht EADS gemäß den oben genannten Vorschriften sowie den Bestimmungen und üblichen Verfahren der Länder, in denen der Konzern börsennotiert ist, wie folgt vor:
- ▶ EADS verlangt von Board-Mitgliedern nicht, ihre EADS-Aktien als langfristige Investitionen zu halten (während NCGK-Klausel III.7.2 diese Art der Behandlung empfiehlt);
- ▶ die Amtszeit der Board-Mitglieder beträgt fünf Jahre und kann beliebig oft erneuert werden (während NCGK-Klauseln II.1.1 und III.3.5 empfehlen, dass Non-Executive Board-Mitglieder höchstens drei Amtszeiten von je vier Jahren leisten und Executive Board-Mitglieder beliebig viele Amtszeiten (ohne Beschränkungen für die Wiederbestellung) von je vier Jahren leisten dürfen); und
- ▶ EADS folgt diversen Empfehlungen zum Umgang mit Analysten nicht, unter anderem hinsichtlich der Berechtigung von Aktionären zur Mitverfolgung von Treffen mit Analysten in Echtzeit und der Veröffentlichung von Präsentationen für Analysten auf der Website des Unternehmens (wie in NCGK-Klausel IV.3.1 ausgeführt).

Informationen zur Struktur der Aktionärsversammlung, zu ihren wesentlichen Befugnissen sowie zu den Rechten der Aktionäre und wie diese ausgeübt werden können, finden Sie in Abschnitt 3.1. „Aktionärsstruktur und Stimmrechte“ unter „Recht zur Teilnahme an Aktionärsversammlungen“.

Informationen zur Zusammensetzung und Arbeit des Board of Directors und den jeweiligen Ausschüssen finden Sie in Abschnitt 4.1.1. „Zusammensetzung, Befugnis und Geschäftsordnung“, Abschnitt 4.1.2. „Die Arbeit des Board of Directors im Jahr 2010“ und Abschnitt 4.1.3. „Ausschüsse des Board of Directors“.

Informationen über (i) größere direkte und indirekte Beteiligungen, (ii) Besitzer von Aktien mit besonderen Kontrollrechten, (iii) die Regelungen zur Ernennung und Abberufung von Mitgliedern des Board of Directors, (iv) Änderungen der Satzung der Gesellschaft und (v) die Ermächtigung des Board of Directors, Aktien auszugeben oder zurückzukaufen finden Sie in Abschnitt 3.1. „Aktionärsstruktur und Stimmrechte“ unter „Aktionärsstruktur und -entwicklung im Jahr 2010“, Abschnitt 3.2. „Beziehungen zwischen den Hauptaktionären“, Abschnitt 4.1.1. „Zusammensetzung, Befugnis und Geschäftsordnung“, Abschnitt 3.1. „Aktionärsstruktur und Stimmrechte“ unter „Änderungen der Satzung der Gesellschaft“ und Abschnitt 3.1. „Aktionärsstruktur und Stimmrechte“ unter „Änderungen des Grundkapitals oder der mit den Aktien verbundenen Rechte“.

4.3 Enterprise Risk Management System

Angesichts eines komplexen, ständigen Veränderungen unterworfenen geschäftlichen Umfelds ist Chancen- und Risikomanagement für EADS von größter Bedeutung. Das Enterprise Risk Management System (**ERM-System**) von EADS bündelt zahlreiche, über den gesamten Konzern verteilte Aktivitäten zum Chancen- und Risikomanagement.

Aufgabe des ERM-Systems ist es, im Interesse der EADS-Stakeholder Werte zu schaffen und zu bewahren. In Konzeption und Durchführung zielt es darauf ab, Ereignisse mit möglichen Auswirkungen auf EADS im Vorfeld zu erkennen, Risiken auf den festgelegten Toleranzrahmen zu beschränken, Chancen zu erkennen und zu nutzen sowie angemessene Sicherheit hinsichtlich des Erreichens von Zielen zu gewährleisten. Die größten Risiken und Chancen werden vierteljährlich dem Board of Directors berichtet. Dazu strebt EADS ein integriertes, einheitliches, umfassendes, effizientes und transparentes ERM-System mit gemeinsamer Zielsetzung, Anwendung und Sprache an. Ziel ist es, die Risikomanagement-Philosophie so in der EADS-Kultur zu verankern, dass das Chancen- und Risikomanagement zum normalen Bestandteil des Arbeitsalltags wird.

Das Board of Directors und das EADS-Top-Management betrachten das ERM als ein zentrales Instrument der Unternehmensführung und der wirksamen Kontrolle von Risiken und Chancen auf Managementebene. Damit soll Folgendes erreicht werden:

- ▶ **Strategie** – Festlegung übergeordneter strategischer Ziele, die sowohl die EADS-Vision unterstützen als auch mit dem gewünschten Maß an Risikobereitschaft vereinbar sind.
- ▶ **Operatives Geschäft** – Wirtschaftlichkeit und Effizienz im operativen Geschäft und beim Einsatz von Ressourcen; pünktliche Lieferung von Produkten unter Einhaltung von Kosten- und Qualitätsvorgaben; Fähigkeit zur Erreichung von Leistungs- und Finanzziele; Implementierung risiko-/chancen-managementorientierter Entscheidungen und Führungsprozesse.
- ▶ **Reporting** – Zuverlässigkeit des Berichtswesens, insbesondere des Finanzberichtswesens.
- ▶ **Compliance** – Einhaltung aller geltenden Gesetze und Vorschriften.

Eine integrierte, flächendeckende und schlanke Organisations- und Verfahrensstruktur für das Risikomanagement ist notwendig, um sicherzustellen, dass EADS Risiken und Chancen im Blick behält und wichtige Prozesse, Programme und Projekte erfasst sind.

ERM-PROZESS

Die vom Board of Directors befürworteten Ziele, Leitlinien und Verfahren für das ERM-System sind in der „EADS-ERM-Richtlinie“ festgelegt und werden konzernweit veröffentlicht. Die EADS-ERM-Richtlinie wird ergänzt durch verschiedene Handbücher, Leitfäden usw. Das ERM-System basiert auf den Normen des Committee of Sponsoring Organizations der Treadway Commission (COSO II) für Regelwerke zu internen Kontroll- und Risikomanagementsystemen von Unternehmen. Zu den externen Normen, die sich auf das EADS-ERM-System auswirken, zählen die „IC and ERM Frameworks“ des COSO sowie branchenspezifische Normen der International Organization for Standardization (ISO).

Es umfasst ein integriertes, hierarchisches Bottom-up- und Top-down-Berichtsverfahren, das eine bessere Beherrschbarkeit und Transparenz von Chancen und Risiken ermöglichen soll. An der Spitze stehen das Board of Directors und das Audit Committee. Sie diskutieren wesentliche Risiken und Chancen, Maßnahmen zur Risikominimierung und Chancenerschließung sowie den Status des ERM-Systems, einschließlich signifikanter Veränderungen und geplanter Verbesserungen. Grundlage ist ein systematischer Informationsfluss von unten nach oben, der eine Beurteilung durch das beteiligte Management einschließt. Die Ergebnisse fließen dann in die Organisation zurück. Das ERM-System deckt gleichzeitig die interne Kontrolle (**IC**) und das Risikomanagement (**RM**) ab und soll die Einhaltung geltender Gesetze und Vorschriften in beiden Bereichen sicherstellen.

Der ERM-Prozess besteht aus vier Elementen:

▶ ERM-Betriebs-Prozess	<p>8 ERM-Verfahren (Risk and Opportunity Management – ROM), die einen einheitlichen Standard implementieren und so konzernweit das Chancen- und Risikomanagement im operativen Bereich verbessern.</p> <p>Operative ROM-Verfahren:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Zielsetzung (2) R/C-Erkennung (3) R/C-Bewertung (4) R/C-Reaktion (5) Kontrollmaßnahmen (6) Überwachung <p>Allgemeine ROM-Verfahren:</p> <ol style="list-style-type: none"> (7) Information & Kommunikation (8) Interne Rahmenbedingungen
▶ ERM-Reporting-Prozess	Verfahren zur Berichterstattung über den Status des ERM-Systems und der Risiko- und Chancenlage.
▶ ERM-Compliance-Prozess	Verfahren zur Untermauerung der Wirksamkeitseinschätzung durch das Board of Directors und das Audit Committee sowie den EADS CEO und den EADS CFO (Chief Financial Officer).
▶ ERM-Support-Prozess	Verfahren zur Steigerung der Qualität und zum weiteren Nachweis der Qualität des EADS-ERM-Systems.

Der ERM-Prozess gilt für alle Arten von Risiken und Chancen, seien es interne oder externe, quantifizierbare oder nicht quantifizierbare, die EADS kurz-, mittel- oder langfristig betreffen könnten. Er umfasst außerdem alle Geschäftsbereiche, Tätigkeiten und Abteilungen von EADS. Führungskräfte aller Ebenen befassen sich im Rahmen ihrer Entscheidungsfindung und der dazugehörigen Tätigkeiten mit dem ERM. Dies bedeutet, dass ERM ein Bestandteil des Führungsprozesses ist und mit anderen Prozessen in engem Zusammenhang steht. Die genaue Anwendung des ERM-Prozesses richtet sich nach der Risikobereitschaft des Managements sowie nach Größe, Struktur und Charakter der Organisationseinheit, dem Programm/Projekt, der Abteilung oder des Prozesses. Die Grundsätze der EADS-ERM-Richtlinie gelten jedoch in jedem Fall.

Die wichtigsten Risiken für EADS sind unter „5.4.Risikofaktoren“ beschrieben.

FÜHRUNGSSTRUKTUR UND VERANTWORTLICHKEITEN

Die Führungsstruktur und die Verantwortlichkeiten für das EADS-ERM-System definieren sich wie folgt:

- Das Board of Directors und das Audit Committee überwachen die generelle Wirksamkeit des ERM-Systems;
- Der Chief Executive Officer ist verantwortlich für die Wirksamkeit des EADS-ERM-Systems, die internen Rahmenbedingungen (z. B. Werte, Kultur) und die Risiko-Philosophie. Er legt das Risikoniveau fest, das EADS auf Konzernebene zu akzeptieren bereit ist;
- Der Chief Financial Officer ist verantwortlich für die Auslegung des ERM-Systems und die Implementierung des ERM-Prozesses im Konzern;
- ERM steuert unter Leitung des Chief Risk Management Officer die konzernweite Implementierung und Konfiguration des ERM-Systems; und
- Die Divisionen und Geschäftsbereiche sowie die Bereiche der Konzernzentrale sind für die Durchführung und Überwachung des ERM-Systems zuständig. Sie verantworten die Transparenz und Wirksamkeit des ERM-Systems sowie die Einhaltung der Zielvorgaben. Sie ergreifen angemessene Maßnahmen zur Reduzierung der Wahrscheinlichkeit und der Auswirkungen von Risiken, umgekehrt aber auch angemessene Maßnahmen zur Erhöhung der Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen vorhandener Chancen. Ihre Verantwortung erstreckt sich auch auf Berichterstattung über Risiken und Chancen, die andere Bereiche innerhalb EADS betreffen.

WIRKSAMKEIT DES ERM-SYSTEMS

EADS hat ERM-Selbstbewertungsmechanismen eingeführt, die konzernweit und in regelmäßigen Intervallen anzuwenden sind. Damit soll die Wirksamkeit des ERM-Systems in angemessener Weise sichergestellt werden. Die Gewährleistung der Wirksamkeit des ERM-Systems umfasst folgende Inhalte und Zielsetzungen:

- ERM-Prozess: Muss konzernweit eingeführt und durchgeführt sein, darf keine wesentlichen Schwachstellen aufweisen und muss die Vorgaben der EADS-ERM-Richtlinie erfüllen;
- Risikobereitschaft: Muss in Übereinstimmung mit der EADS-Risikoumgebung stehen; und
- ERM-Internal Control-System: Muss alle ERM Geschäftsprozesse umfassen und eingeführt sein, um ein wirksames Internes Kontroll-System zu gewährleisten.

Um alle Aktivitäten abzudecken, hat EADS 20 Geschäftsprozesse mit besonders hoher Priorität definiert. Der ERM-Prozess ist als übergeordneter Prozess ein integraler Bestandteil aller anderen Geschäftsprozesse und muss zwingend durchgeführt werden, um die Wirksamkeit des ERM-Systems zu gewährleisten. Diese Wirksamkeit ist gegeben, wenn die Umsetzung der ERM-Prozessziele durch angemessene ERM-Kontrollmaßnahmen gesichert ist, die konzernweit greifen und die jeweils festgelegten Risikobereitschaftsgrenzen einhalten.

Die operative Wirksamkeit wird unter anderem durch Auswertung wesentlicher, innerhalb des Geschäftsjahres festgestellter Schwächen des ERM-Systems oder signifikanter Änderungen des Systems gemessen.

Wird das ERM-System als wirksam eingestuft, verfügen das Board of Directors sowie der EADS CEO und der EADS CFO über angemessene Sicherheit und zeitnahe Informationen über den Fortschritt bei der Umsetzung strategischer und operativer Unternehmensziele, die Zuverlässigkeit des EADS-Berichtswesens und die Einhaltung geltender Gesetze und Vorschriften.

Die Kombination der folgenden Kontrollmaßnahmen soll angemessene Sicherheit über die Wirksamkeit des ERM-Systems geben:

Organisation	ERM-Kontrollmaßnahmen mit Erklärungen
Board of Directors / Audit Committee	Regelmäßige Überwachung Das Board of Directors und das Audit Committee prüfen, überwachen und kontrollieren das ERM-System.
Top-Management	ERM- Top-Management-Gespräche Diese Kontrollmaßnahme ist der wichtigste Schritt innerhalb des ERM-Unterprozesses „Compliance“. Alle Ergebnisse aus den Verfahren „Scoping“, „Self Assessment“ und „Confirmation“ werden vom Top-Management der Divisionen oder Geschäftsbereiche präsentiert und von der EADS-Konzernleitung diskutiert und kritisch hinterfragt.
Management	ERM-Bestätigungsvermerk Bestätigung von Wirksamkeit und Defiziten/Schwächen des ERM-Systems unter besonderer Berücksichtigung des Internen-Kontroll-Systems. Welche Organisationseinheiten und Prozesse/Abteilungen an den jährlichen ERM-Selbstbewertungsprozess teilnehmen, wird im Rahmen des Verfahrens im ERM-Unterprozess „Compliance“ – genannt „Scoping“ festgelegt unter Betrachtung des ERM-Abdeckungsgrad und der Risikobereitschaft des Managements.
ERM-Funktion	ERM-Effektivitätsmessung Die Effektivität des ERM-Systems wird durch operatives Risikomanagement für den ERM-Prozess, Benchmarks usw. ermittelt.
Corporate Audit	ERM-Audits Liefem dem Audit Committee unabhängige Aussagen zur Wirksamkeit des EADS-ERM-Systems.
Compliance	Warnsystem Liefert Nachweise für Schwachstellen des EADS-ERM-Systems.

ENTWICKLUNG IM JAHR 2010 UND AUSBLICK

2010 wurde das EADS-ERM-Konzept weiterentwickelt und in das Unternehmen integriert. Es wird zunehmend als Führungswerkzeug und Instrument der Entscheidungsfindung eingesetzt. Die Qualität des ERM-Systems wurde verbessert, wichtige Meilensteine dabei waren:

- ▶ Implementierung eines neuen Führungsmodells und eines strukturierteren Prozesses wie aus der aktualisierten EADS-ERM-Richtlinie ersichtlich;
- ▶ Einführung und Weiterführung wichtiger konzernweiter ERM-Verbesserungsprojekte;
- ▶ Stärkeres Bewusstsein für Risikokultur/-verständnis dank gemeinsamer Anstrengungen des Top-Managements und der ERM-Funktion, einschließlich ERM-Schulungen;
- ▶ Erfolgreicher Abschluss des ERM-Compliance-Verfahrens im Jahr 2010 – Erhalt der ERM-Bestätigungsvermerke und Durchführung aller ERM-Top-Management-Gespräche; und
- ▶ Auswahl eines IT-Tools für die konzernweite, integrierte ERM-Planung.

Für die Zukunft strebt EADS folgende Ziele an:

- ▶ Senkung der Risikokritikalität und stärkere Chancennutzung mithilfe der ERM-Methodologie;
- ▶ Weitere Erhöhung der Qualität von ERM im Unternehmen und Rationalisierung der ERM-Effektivitätsmessung;
- ▶ Flächendeckende Implementierung und Standardisierung des konzernweit eingesetzten ERM IT-Tools; und
- ▶ Einführung eines Kompetenzmodells und Karrierepfads für Risikomanager.

EADS bemüht sich um eine laufende Evaluierung und Verbesserung der operativen Wirksamkeit des ERM-Systems. So wurde 2010 ein internes Audit verschiedener geschäftlicher Kontrollmaßnahmen durchgeführt, um die Einhaltung geltender Gesetze und Vorschriften sicherzustellen. Zu den Fortschritten, die 2010 in diesem Bereich gemacht wurden, gehören beispielsweise die Einführung eines überarbeiteten EADS-Ethik-Kodex (Ethics Code) mit dem Titel Integrität & Transparenz“ und des neuen Geschäftsethik-Warnsystems („OpenLine“). Darüber hinaus wird EADS die Empfehlungen aus dem Audit verwenden, um die Compliance-Kontrollsysteme des Konzerns zu stärken. Beschlossen wurde bereits die Änderung der Berichtswege innerhalb der Compliance-Organisation und die Aufnahme eines neuen Prozesses in das „Blue Book“ der EADS Corporate Management Principles and Responsibilities.

ERKLÄRUNG DES BOARD OF DIRECTORS – EINSCHRÄNKUNGEN

Das Board of Directors ist nach bestem Wissen und Gewissen davon überzeugt, dass das interne Risikomanagement- und -kontrollsystem bezüglich der Finanzberichterstattung 2010 einwandfrei funktioniert hat und eine angemessene Sicherheit bietet, dass die Finanzberichterstattung keine Fehler von signifikanter Bedeutung enthält.

Alle ERM-Systeme, so gut sie auch konzipiert sein mögen, weisen inhärente Grenzen auf, wie die Umgehung eingeführter Kontrollen oder deren Nichtbeachtung durch die Geschäftsführung. Aus diesem Grund besteht keine absolute Sicherheit, dass trotz aller Sorgfalt und Anstrengung das EADS-ERM-System und seine Verfahren durchgehend wirksam sind oder bleiben.

4.4 Compliance-Programm

Der EADS Chief Compliance Officer (CCO) ist für die Gestaltung und Umsetzung des Ethik- und Compliance-Programms zuständig. Dieses Programm soll gewährleisten, dass EADS die höchsten Ethik- und Compliance-Standards erfüllt, und so die globale Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns sichern.

Das EADS-Programm für Ethik und Compliance soll sicherstellen, dass der Konzern geltenden Gesetzen und Vorschriften genügt und die innerhalb des Konzerns geltenden ethischen Prinzipien anwendet. Darüber hinaus soll es eine Kultur der Integrität und Transparenz sowie die Verpflichtung zu sozialer Verantwortung und nachhaltiger Entwicklung fördern. Ein zentraler Bestandteil des Programms ist der EADS-Ethik-Kodex („Integrität & Transparenz“, 2010 aktualisiert und verfügbar unter www.eads.com), der Verhaltensregeln für den beruflichen Alltag aller EADS-Mitarbeiter definiert.

Konzernweit wurden eine Compliance-Organisation und ein Ressourcennetzwerk eingerichtet, deren Strukturen die notwendige Balance zwischen Nähe zum Tagesgeschäft und Unabhängigkeit herstellen. Aus diesem Grund berichten Compliance Officer im gesamten Konzern sowohl an das Management als auch an einen Ansprechpartner innerhalb der Compliance-Organisation. Dieses Prinzip setzt sich bis in die Unternehmensspitze fort: Der EADS CCO (Chief Compliance Officer) berichtet an den Chief Executive Officer ebenso wie an das Audit Committee, das die Arbeit der konzernweiten Compliance-Organisation überwacht.

Die Compliance Officer der vier EADS-Divisionen und der verschiedenen Geschäftsbereiche unterstützen die Mitarbeiter dabei, im geschäftlichen Alltag nach ethischen Gesichtspunkten und in Übereinstimmung mit dem Ethik- und Compliance-Programm von EADS zu handeln. Die Chief Compliance Officers der Divisionen und Geschäftsbereiche stellen sicher, dass ausreichend lokale Ressourcen zur Ausübung ihrer Tätigkeit vorhanden sind, und berichten an den EADS CCO und die jeweilige Divisions- oder Geschäftsbereichsleitung.

Auf Konzernebene werden in Abteilungen, in denen die größten Compliance-Risiken bestehen, feste Compliance Officers ernannt, die zum Erlass konzernweit gültiger Compliance-Richtlinien befugt sind. So ist beispielsweise der Group International Compliance Officer für die Entwicklung und Umsetzung der EADS-Richtlinien für den Geschäftsverkehr („Business Ethics Policy and Rules“) zur Korruptionsprävention verantwortlich, während der Export Compliance Officer von EADS sicherstellt, dass die Vertriebsaktivitäten des Konzerns allen einschlägigen Ausfuhrkontrollregelungen sowie der konzerninternen Richtlinie zu „sensiblen Ländern“ entsprechen, und der Group Procurement Compliance Officer die Compliance innerhalb der Lieferkette überwacht. 2010 wurde ein vierter Compliance Officer auf Abteilungsebene ernannt, um Compliance-Risiken im Datenschutz wirksamer angehen zu können.

Um die vom CEO gesetzten und mit dem Audit Committee abgestimmten Ziele zu erreichen, hat der EADS CCO eine auf internationalen Standards basierende Roadmap erstellt, die einen Überblick über alle Compliance-Aktivitäten bietet. Dazu zählen:

- ▶ Überwachung der Ethik- und Compliance-Richtlinien, einschließlich regelmäßiger Bewertung und Berichterstattung schwerwiegender Compliance-Risiken im Rahmen des ERM-Systems;
- ▶ Konzernweite Kommunikations- und Schulungsaktivitäten; und
- ▶ Überwachung des neuen, 2010 eingeführten Warnsystems „OpenLine“, mithilfe dessen Mitarbeiter unter Wahrung strenger Vertraulichkeit und ohne Angst vor Repressalien auf ethisch bedenkliche Sachverhalte und Compliance-Probleme hinweisen können. Aufgrund der derzeitigen Gesetzeslage dürfen über OpenLine gesendete Hinweise nur behandelt werden, wenn sie sich auf Buchhaltungs-, Finanz- oder Korruptionsfragen beziehen. Die Verwendung von OpenLine ist auf Mitarbeiter beschränkt, die für Konzerngesellschaften in Frankreich, Deutschland, Spanien und Großbritannien arbeiten. EADS wird das OpenLine-System unter Berücksichtigung der konzernweiten Compliance-Strategie weiter beobachten und prüfen, ob seine Verwendung auf alle Mitarbeiter sowie auf allgemeine und operative Probleme ausgedehnt werden kann.

2010 wurden dem Board of Directors und dem Audit Committee im Rahmen dieses Programms zwei Zwischenberichte vorgelegt.

EADS wird bei den Bestrebungen, einheitliche, globale Compliance-Standards – insbesondere im Bereich Wirtschaftsethik – für die Luftfahrt-, Raumfahrt- und Verteidigungsindustrie einzuführen, auch in Zukunft eine führende Rolle spielen. Da sich international verstärkt einheitliche Geschäftsethikstandards durchsetzen und so für ausgeglichene Wettbewerbsbedingungen sorgen, bietet das Engagement von EADS für ethisches und integeres Verhalten einen Wettbewerbsvorteil, den der Konzern bestrebt ist, nachhaltig zu nutzen.

4.5 Vergütungsbericht

4.5.1 EADS-VERGÜTUNGSPOLITIK

4.5.1.1 Allgemeine Prinzipien

Strategie

Die Vergütungsstrategie von EADS sieht vor, eine Vergütung zu bieten, die

- ▶ qualifizierte Führungskräfte anzieht, motiviert und im Unternehmen hält;
- ▶ sich an den Interessen der Aktionäre orientiert;
- ▶ in erheblichem Maße leistungsbezogen ist;
- ▶ fair und transparent ist;
- ▶ im Vergleichsmarkt wettbewerbsfähig ist; und
- ▶ durchgängig im gesamten Konzern umgesetzt werden kann.

Benchmark

Die Vergütungspolitik wird regelmäßig anhand von Benchmarks mit der gängigen Praxis anderer globaler Konzerne verglichen. Dazu werden Wettbewerberdaten und allgemeine Branchendaten von Beratungsfirmen herangezogen. Referenz ist der gewichtete Durchschnitt von Daten aus Frankreich, Deutschland und Großbritannien, also aus den EADS-Heimatländern. Die Gesamt-Zielvergütung für Führungskräfte liegt im Vergleich zu den Benchmarkdaten im Medianbereich.

Bewertung der Angemessenheit der Vergütung von Board of Directors und Executive Committee

Im März 2010 bestätigte eine von einem unabhängigen Experten durchgeführte Bewertung, dass die Vergütung von Board of Directors und Executive Committee von EADS und deren Bedingungen den relevanten europäischen Benchmarks entsprechen, und dass EADS die Auflagen und Bestimmungen der maßgeblichen Corporate-Governance-Rahmenrichtlinien erfüllt.

Regelmäßige Überprüfung

Der Vergütungs- und Besetzungsausschuss überprüft die Vergütungspolitik und gibt dem Board of Directors Empfehlungen; das Board trifft die endgültige Entscheidung. Seiner Satzung gemäß muss der Vergütungs- und Besetzungsausschuss sicherstellen, dass die Regelungen zur Berechnung des variablen Vergütungsanteils im Einklang mit der Jahresleistung und der langfristigen Strategie von EADS stehen, und dass dieser variable Teil an zuvor vereinbarte, messbare Ziele gekoppelt ist, die kurz- und langfristig erreicht werden müssen.

Der Vergütungs- und Besetzungsausschuss überprüft jedes Jahr, ob die Leistungskriterien für den variablen Vergütungsanteil erfüllt sind und wie sich das möglicherweise auf die Vergütung der Führungskräfte auswirkt. Nach der Analyse verschiedener Szenarien entscheidet das Board of Directors dann, in welchem Umfang die Leistungskriterien erfüllt sind. Aufgrund der Empfehlung des Vergütungs- und Besetzungsausschusses kann das Board die Auszahlung des jährlichen variablen Vergütungsanteils und der LTIP-Zuteilungen nach oben oder unten anpassen, falls die vorgegebenen Leistungskriterien unter außergewöhnlichen Umständen zu einem unfairen Ergebnis führen würden.

Bei seiner endgültigen Entscheidung über die Vergütungspolitik bemüht sich das Board of Directors, die mittel- und langfristigen Interessen von EADS zu unterstützen und Führungskräfte nicht dazu zu ermutigen, im eigenen Interesse zu handeln oder Risiken einzugehen, die nicht im Einklang mit der beschlossenen Strategie stehen.

Veränderungen im Jahr 2011

Basierend auf den Ergebnissen der Bewertung eines unabhängigen Experten und der Prüfung des Vergütungs- und Besetzungsausschusses wurde die Vergütungspolitik umgestaltet, um die Leistungskultur des Unternehmens ab 2011 weiter zu verbessern. Erreicht werden soll dies durch (i) die Umsetzung eines neuen Prozesses für die Festlegung kollektiver Finanzziele und (ii) die stärkere Konzentration auf Verhalten und operative Fähigkeiten bei der Festlegung von persönlichen Zielen.

(i) Festlegung kollektiver Finanzziele

Der Prozess für die Festlegung kollektiver Finanzziele wird zu einem Kernprozess weiterentwickelt, den Board of Directors und Executive Committee proaktiver und interaktiver gestalten. Angestrebt wird damit die Erreichung sowohl der langfristigen Strategieziele der „Vision 2020“ als auch der kurzfristigen Ziele basierend auf der operativen Jahresplanung.

Der Prozess läuft in zwei aufeinanderfolgenden Schritten ab: Gegen Jahresmitte legt das Board of Directors unter Berücksichtigung der bei Wettbewerbern und in relevanten Branchen ermittelten Markt- und Branchen-Benchmarks das „anspruchsvolle Ziel“ für die kollektive Finanzschlüsselkennzahl (KPI) fest. Dies entspricht einer Zielerfüllung von 150 Prozent im Hinblick auf variable Vergütung und LTIP. Am Jahresende wird die Zielvereinbarung für das (die) kommende(n) Jahr(e) zusammen mit der operativen Planung fertiggestellt.

Die kollektiven Finanzziele selbst unterliegen verschiedenen Metriken. Der jährliche variable Vergütungsanteil wird auf Grundlage der Erreichung der kollektiven Ziele für EBIT und Liquidität auf Konzern- und Divisionsebene ermittelt. LTIP-Zuteilungen erfolgen aufgrund der Erreichung des dreijährigen absoluten Mittels des Ergebnisses je Aktie (Earnings per Share = *Konzernergebnis geteilt durch die Zahl der Stammaktien*) des Konzerns.

Das Ergebnis je Aktie als Schlüsselkennzahl für die LTIP-Ermittlung ist auf dem Markt allgemein anerkannt und wird von zahlreichen Wettbewerbern verwendet. Das Ergebnis je Aktie im Dreijahresdurchschnitt soll eine verstärkte Konzentration auf die langfristige Leistung, insbesondere aus Anlegersicht bewirken, und damit die Beziehung zwischen Vergütung und nachhaltiger, operativer EADS-weiter Leistung festigen.

(ii) Festlegung persönlicher Ziele

Die für die Ermittlung des jährlichen variablen Vergütungsanteils verwendeten persönlichen Ziele werden angepasst, um die Zusammenarbeit innerhalb des Konzerns zu fördern. Zudem sollen Executives angeregt werden, sich gemäß der definierten EADS-Führungskernkompetenzen zu verhalten und sich stärker auf die Unternehmenswerte und die Lessons Learned aus der EADS-Umfrage zur emotionalen Mitarbeiterbindung zu konzentrieren.

Die Gewichtung der Verhaltensziele wird sich auf bis zu 40 Prozent des individuellen Anteils der jährlichen variablen Vergütung erhöhen. Weiterhin basiert die Gewichtung der klassischen operativen Ziele auf den klassischen SMART-Zielen (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, clear Timeline / konkret, messbar, erreichbar, realistisch, klarer Zeitplan), die auf persönlicher Ebene sowie auf Team- oder Funktionsebene (bis zur Division) festgelegt werden. Diese operativen Ziele belaufen sich auf mindestens 60 Prozent der persönlichen Gesamtziele.

(iii) Leistungsspanne

Die Leistungsspanne (Zielerreichungsgrad) der jährlichen variablen Vergütung wurde von 0 bis 175 Prozent auf 0 bis 200 Prozent geändert. Das soll es dem Unternehmen ermöglichen, überragende Leistungen von Geschäftsbereichen und Einzelpersonen besser zu würdigen, als dies in der Vergangenheit möglich war.

4.5.1.2 Detaillierte Vergütungspolitik

Bezüge der Non-Executive Mitglieder des Board of Directors

Jedes Non-Executive Mitglied des Board of Directors bezieht ein festes jährliches Honorar von 80.000 Euro zuzüglich Honoraren für die Teilnahme an Sitzungen des Board of Directors in Höhe von 5.000 Euro je besuchter Sitzung. Der Chairman des Board of Directors bezieht für die Wahrnehmung seiner Aufgaben ein festes Jahreshonorar von 180.000 Euro und Honorare für die Teilnahme an Sitzungen des Board of Directors in Höhe von 10.000 Euro je besuchter Sitzung.

Die Chairmen der verschiedenen Ausschüsse des Board of Directors beziehen jeweils ein zusätzliches jährliches Honorar in Höhe von 30.000 Euro. Die Mitglieder dieser Ausschüsse beziehen zusätzliche jährliche Honorare in Höhe von jeweils 20.000 Euro je Ausschuss-Zugehörigkeit. Die Jahreshonorare für Vorsitz und Mitgliedschaft sind kumulativ, wenn Non-Executive Mitglieder zwei verschiedenen Ausschüssen angehören.

Non-Executive Mitglieder des Board of Directors haben keinen Anspruch auf eine variable Vergütung und sind am LTIP nicht teilnahmeberechtigt.

Chief Executive Officer

Der Chief Executive Officer (das einzige Executive Mitglied des Board of Directors) erhält weder ein Honorar für die Teilnahme an Board-Sitzungen noch eine andere eigene Vergütung als Board-Mitglied. Die Vergütungspolitik für den Chief Executive Officer (sowie für die übrigen Mitglieder des Executive Committee) für 2010 soll vielmehr das Gleichgewicht zwischen kurzfristiger operativer Leistung und mittel- und langfristigen Zielen des Unternehmens wahren; sie setzt sich aus folgenden Hauptelementen zusammen:

Vergütungselemente	Kriterien	Wirtschaftliche Schlüsselkennzahlen	Aufteilung der Gesamtvergütung in % / % der LTIP-Fälligkeit
Grundgehalt	Position/ Bedeutung der Tätigkeit	Persönliche Leistung	EADS CEO und Airbus CEO ⁽²⁾ : 45% der Gesamt-Zielvergütung
			Übrige Mitglieder des Executive Committee: 50% der Gesamt-Zielvergütung
Jährliche variable Vergütung	Jährliche Leistung basierend auf der Erreichung der wirtschaftlichen Schlüsselkennzahlen und der persönlichen Ziele / Teamziele (finanzielle und nicht-finanzielle Ziele und Verhaltensziele)	Kollektiver Anteil (50% der variablen Zielvergütung): EBIT* (50%), Liquidität (25%) und eingesetztes Kapital (25%) ⁽³⁾	EADS CEO und Airbus CEO ⁽²⁾ : 55% der Gesamt-Zielvergütung (Spanne von 0% bis 175% ⁽⁴⁾)
		Individueller Anteil (50% der variablen Zielvergütung): Erreichen der persönlichen Ziele für das Jahr	Übrige Mitglieder des Executive Committee: 50% der Gesamt-Zielvergütung (Spanne von 0% bis 175% ⁽⁴⁾)
Langzeitvergütungsplan (LTIP)	Langfristige Leistung des Unternehmens bei Finanzzielen	Die Anzahl der fälligen Performance Units ist von der Höhe des dreijährigen absoluten Mittels des auf EADS-Ebene erzielten Ergebnisses pro Aktie abhängig	Fällig werden zwischen 50% und 150% der ursprünglich zugeteilten Performance Units ⁽¹⁾

(1) Im Falle absoluter negativer Ergebnisse während des Leistungszeitraums kann die Fälligkeit von Performance Units, inklusive des 50-prozentigen von Leistungskriterien unabhängigen Anteils, vom Board of Directors überprüft werden (zusätzliche Fälligkeitskondition).

(2) Ab 2011 stellen Grundgehalt und jährliche variable Vergütung des CEO von Airbus jeweils 50 Prozent seiner Gesamt-Zielvergütung dar; dies gilt für alle Mitglieder des Executive Committee von EADS, mit Ausnahme des CEO.

(3) Ab 2011 sind die wirtschaftlichen Schlüsselkennzahlen für das kollektive Element der jährlichen variablen Vergütung nur EBIT (50 Prozent) und Liquidität (50 Prozent). Das eingesetzte Kapital wird als Schlüsselkennzahl nicht mehr verwendet.

(4) Ab 2011 reicht die Spanne der Zielerreichung von 0 bis 200 Prozent.

Weiterhin hat der Chief Executive Officer (wie die übrigen Mitglieder des Executive Committee) Anspruch auf Pensionsleistungen und andere Leistungen, wie nachstehend beschrieben.

Jährliche variable Vergütung

In jedem Jahr kann in Abhängigkeit von der Erreichung konkreter anspruchsvoller Ziele eine variable Barvergütung verdient werden, die sich aus zwei gleich gewichteten Komponenten zusammensetzt:

- den kollektiven Finanzziele (50 Prozent der jährlichen variablen Vergütung) zur Anerkennung der Leistungen des Unternehmens auf Konzern- und Divisionsebene (falls zutreffend); EBIT, Liquidität und eingesetztes Kapital sind die für 2010 gewählten finanziellen Kennzahlen zur Messung des Unternehmenserfolgs (Gewichtung: EBIT 50 Prozent, Liquidität 25 Prozent und eingesetztes Kapital 25 Prozent); ab 2011 werden für die Messung der kollektiven Leistung nur noch EBIT und Liquidität (Gewichtung: je 50 Prozent) verwendet;
- den persönlichen Zielen (50 Prozent der jährlichen variablen Vergütung) zur Anerkennung persönlicher Leistungen, gemessen an der Erreichung der persönlichen Ziele/Teamziele, die auch aufgrund finanzieller und nicht-finanzieller Kennzahlen, die zur langfristigen Wertschöpfung des Unternehmens beitragen, sowie der Erfüllung von Verhaltenszielen bestimmt werden.

Je nach Zielerreichung können die Auszahlungsbeträge des kollektiven Elements wie auch des individuellen Bonus zwischen 0 Prozent und 175 Prozent (ab 2011 zwischen 0 Prozent und 200 Prozent) der Zielvergütung schwanken. Eine Zielvergütung von 100 Prozent sowohl für den individuellen Bonus als auch das kollektive Element erfolgt bei einer hohen Zielerreichung durch persönlichen und unternehmensweiten Erfolg.

* EBIT vor Goodwill-Wertminderung und außerordentlichen Posten.

Langzeitvergütungspläne (LTIPs)

Der LTIP („Long-Term Incentive Plan“) ist ein langfristiges Leistungsanreizprogramm von EADS, das aus Performance Units und Restricted Units besteht und ermöglichen soll, besonders fähige Mitarbeiter zu halten und die langfristige Wertschöpfung zu fördern.

Performance Units berechtigen zu einer Barvergütung, basierend auf dem Wert der EADS-Aktie an den jeweiligen Fälligkeitsterminen. Sie werden Konzern-Führungskräften in Abhängigkeit von ihrer Führungsebene gewährt. Die Fälligkeit der zugeteilten Units ist vom mittelfristigen Geschäftserfolg abhängig. Die durchschnittliche Sperrfrist liegt bei vier Jahren und drei Monaten.

Restricted Units berechtigen ebenfalls zu einer Barvergütung, deren Höhe sich nach dem Wert der EADS-Aktie zum jeweiligen Fälligkeitstermin richtet. Sie werden an ausgewählte Mitarbeiter als Belohnung für ihre persönlichen Leistungen und ihr Potenzial gewährt. Die Fälligkeit dieser Units ist von der künftigen Zugehörigkeit der betreffenden Person zum EADS-Konzern abhängig.

Falls die Leistungskriterien erfüllt werden und/oder die betreffende Führungskraft noch im Konzern oder einem der Tochterunternehmen angestellt ist, berechtigt die Fälligkeit von Performance Units und Restricted Units die Führungskraft zum Empfang von vier Barzahlungen im Zeitraum zwischen dreieinhalb und fünf Jahren (durchschnittlich vier Jahre und drei Monate), wobei die Zahlungen jeweils 25 Prozent der fälligen Units entsprechen.

Es werden mindestens 50 Prozent der Performance Units zugeteilt; bei Erreichen der Leistungsziele 100 Prozent und bei Übererfüllung der Leistungskriterien maximal 150 Prozent. Im Falle absoluter negativer Ergebnisse (kumulatives EBIT des EADS-Konzerns) während des Leistungszeitraums kann die Fälligkeit von Performance Units, inklusive des 50-prozentigen von Leistungskriterien unabhängigen Anteils, vom Board of Directors überprüft werden (zusätzliche Fälligkeitskondition).

Als Ergänzung hierzu – und um die Orientierung des EADS-Top-Managements an den langfristigen Wachstumszielen zu untermauern – hat das Board of Directors verbindliche Regeln zum Aktienbesitz verabschiedet. Die Mitglieder des Executive Committee müssen EADS-Aktien im Umfang von mindestens 20 Prozent der Anzahl fälliger Units kaufen und diese Anzahl von EADS-Aktien jeweils bis zum Ende ihres Mandats als Mitglied des Executive Committee halten.

Im November 2010 stimmte das Board of Directors der Gewährung von 2.891.540 Performance Units und 977.780 Restricted Units an 1.711 Führungskräfte und ausgewählte Mitarbeiter von EADS zu.

Der für 2011 vorgeschlagene LTIP wäre ein Unit Plan mit Performance Units und Restricted Units, für den die gleichen allgemeinen Regelungen gelten wie oben beschrieben. Im Rahmen dieses Plans würden bis zu ca. 4.000.000 (oder mehr) Performance Units und Restricted Units gewährt. Diese Anzahl der Units wird in hohem Maße von der Anzahl der Begünstigten und der Entwicklung des als Berechnungsgrundlage verwendeten Aktienkurses am Zuteilungstag abhängen (Nominalwertmethode). Der Wert jeder Unit würde sich jeweils nach dem Durchschnittskurs der EADS-Aktie zum betreffenden Fälligkeitstermin richten. Der Wert der dem Chief Executive Officer zugeteilten Performance Units darf 50 Prozent seiner Gesamt-Zielvergütung nicht überschreiten.

EADS folgt dem Markttrend, der von der Gewährung von Aktienoptionen oder anderen Kapitalbeteiligungsplänen abrückt und sich hin zu Cash-Unit-Plänen orientiert. Die Höhe der jährlichen EADS-LTIP-Zuteilung wird angepasst, um die vom Board of Directors beschlossene Nominalwertpolitik für die verschiedenen Führungskräftekategorien auf Zielebene zu berücksichtigen.

4.5.2 VERGÜTUNG DER BOARD-MITGLIEDER

Die Höhe der verschiedenen Elemente der Vergütung von Chief Executive Officer und Non-Executive Mitgliedern des Board of Directors im Jahr 2010 findet sich zusammen mit weiteren Angaben wie der Zahl der Performance Units und Einzelheiten zu den Ansprüchen auf Pensionsleistungen im „Anhang zum Einzelabschluss – Anm. 11: Vergütung“.

Darüber hinaus sind sie nachstehend zusammengefasst:

Kosten für Gesamtvergütung und damit verbundene Bezüge:

Die Kosten für Gesamtvergütung und damit verbundene Bezüge können für die jetzigen und ehemaligen Mitglieder für 2010 und 2009 wie folgt zusammengefasst werden:

Non-Executive Mitglieder des Board of Directors (in Euro)	2010	2009
Festbezüge*	1.170.000	1.075.000
Bezüge	520.000	455.000

* Die Festbezüge für 2009 wurden 2010 ausbezahlt; die Festbezüge für 2010 werden 2011 ausbezahlt.

Executive Mitglieder des Board of Directors (in Euro)	2010	2009
Grundgehalt	900.000	900.000
Jährliche variable Vergütung (für den Berichtszeitraum einschließlich des von EADS N.V. bezahlten Teils)	1.732.500	(1.141.250 Verzicht des CEO)

Die Barvergütung der Non-Executive Mitglieder des Board of Directors für 2010 fiel wie folgt aus:

2010 (in Euro)	Festbezüge ⁽²⁾	Honorare für Teilnahme an Sitzungen	Gesamt
Board-Mitglied			
Bodo Uebber	210.000	120.000	330.000
Rolf Bartke	100.000	50.000	150.000
Dominique D'Hinnin	120.000	60.000	180.000
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay	80.000	60.000	140.000
Arnaud Lagardère	100.000	20.000	120.000
Hermann-Josef Lamberti	130.000	45.000	175.000
Lakshmi N. Mittal ⁽¹⁾	80.000	40.000	120.000
Sir John Parker	130.000	45.000	175.000
Michel Pébereau	100.000	35.000	135.000
Wilfried Porth	120.000	45.000	165.000
GESAMT	1.170.000	520.000	1.690.000

(1) Alle Bezüge werden 2011 ausbezahlt.

(2) Die Festbezüge für 2009 wurden 2010 ausbezahlt; die Festbezüge für 2010 werden 2011 ausbezahlt.

Die Barvergütung des Executive Mitglieds des Board of Directors für 2010 fiel wie folgt aus:

2010 (in Euro)	Grundgehalt	Jährliche variable Vergütung für 2010
Board-Mitglied		
Louis Gallois	900.000	1.732.500

Zum ersten Mal seit seiner Ernennung im Jahr 2006 erhöht sich die jährliche Gesamt-Zielvergütung des Executive Mitglieds des Board of Directors (CEO). Diese 10-prozentige Erhöhung von 2 Millionen Euro auf 2,2 Millionen Euro (990.000 Euro Grundgehalt / 1,21 Millionen Euro jährliche variable Vergütung bei Zielerfüllung) wird für 2011 wirksam, sofern sie bei der nächsten Hauptversammlung des Unternehmens genehmigt wird.

In Anbetracht der Verbesserung des Konzernergebnisses und der Erreichung anderer Meilensteine empfiehlt das Board of Directors unter den gegenwärtigen Umständen allen Board-Mitgliedern, ihre Vergütung für 2010 anzunehmen. Beim CEO beinhaltet dies die jährliche variable Vergütung, auf die er für 2010 Anspruch hat.

Langfristige Leistungsanreize

Die nachstehende Tabelle enthält einen Überblick über die dem Chief Executive Officer 2010 gemäß LTIP zugeteilten Performance Units.

	Unit Plan: Zahl der Performance Units ⁽¹⁾	
	Zuteilung 2010	Fälligkeit
Louis Gallois	54.400	Fälligkeit in vier Zahlungen über zwei Jahre: (i) 25% erwartet für Mai 2014; (ii) 25% erwartet für November 2014; (iii) 25% erwartet für Mai 2015; (iv) 25% erwartet für November 2015.

(1) Die Fälligkeit aller dem Chief Executive Officer zugeteilten Performance Units ist von der Erreichung bestimmter wirtschaftlicher Leistungskriterien abhängig.

Pensionsleistungen

Die Arbeitsverträge der zwölf Mitglieder des Executive Committee enthalten Pensionszusagen. Die allgemeine Regelung berechtigt sie bei einem Renteneintritt im Alter von 60 bis 65 Jahren nach fünfjähriger Zugehörigkeit zum EADS Executive Committee zu Pensionszahlungen in Höhe von jährlich 50 Prozent des zuletzt bezogenen Jahresgrundgehalts.

Nach einer weiteren Mandatsperiode – üblicherweise nach zehn Jahren der Mitgliedschaft im EADS Executive Committee – kann sich der Rentenanspruch schrittweise auf 60 Prozent erhöhen. Diese Erhöhung auf 60 Prozent erfolgt jedoch nur bei einer Konzernzugehörigkeit des jeweiligen Mitglieds des Executive Committee von zwölf Jahren.

Diese Pensionspläne wurden in Frankreich und Deutschland durch kollektive Pensionspläne für Führungskräfte umgesetzt. Zu diesen Pensionszusagen existieren Einzelregelungen, z. B. zur Mindestzugehörigkeit und anderen Konditionen, um den Regelungen der jeweiligen Länder Rechnung zu tragen.

Für den Chief Executive Officer betrug die Höhe der Pensions-Leistungszusage (d. h. der Barwert) zum 31. Dezember 2010 2,3 Millionen Euro, während sich der im Geschäftsjahr 2010 verbuchte laufende Dienstzeit- und Zinsaufwand (Service Cost und Interest Cost) für diese Pensionszusage auf 0,6 Millionen Euro belief. Für diese Verpflichtung wurden im Konzernabschluss Rückstellungen gebildet.

Non-Executive Mitglieder des Board of Directors erhalten keine Pensionsleistungen.

Abfindungsregelung

Im Rahmen seines Mandatsvertrags hat der Chief Executive Officer Anspruch auf Abfindungsleistungen, wenn er aufgrund einer Entscheidung des Unternehmens in Zusammenhang mit einer Änderung der Kontrolle oder der Strategie des Unternehmens ausscheidet. Die Abfindung ist auch abhängig von Leistungskriterien, die vom Board of Directors festgesetzt wurden. Falls eine Abfindung zu leisten ist, wird sie auf die Zahlung der jährlichen Gesamt-Zielvergütung für maximal 18 Monate begrenzt.

Diese Abfindungsregelung ist jedoch nicht mehr anwendbar, da der CEO das 65. Lebensjahr bereits erreicht hat und unverzüglich in den Ruhestand treten kann.

Non-Executive Mitglieder des Board of Directors erhalten keine Abfindungsleistungen.

Wettbewerbsverbotsklausel

Der Vertrag des Chief Executive Officer enthält eine Wettbewerbsverbotsklausel. Sie gilt für ein Jahr ab Beendigung des Arbeitsverhältnisses und kann auf Initiative des Unternehmens um ein Jahr verlängert werden.

Der Chief Executive Officer erhält als Gegenleistung für die Beachtung seiner Verpflichtung, nicht in Konkurrenz zum Unternehmen zu treten, eine Entschädigung auf der Grundlage von 50 Prozent seines Ziel-Monatsgehalts für das letzte Jahr. Das Ziel-Monatsgehalt setzt sich aus dem Basisgehalt und 1/12 der letztbezahlten variablen Jahresvergütung zusammen.

Sonstige Leistungen

Der Chief Executive Officer hat Anspruch auf einen Firmenwagen. Der Wert seines Firmenwagens beläuft sich zum 31. Dezember 2010 auf 24.120 Euro (ohne MwSt.).

4.5.3 VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES EXECUTIVE COMMITTEE

Die Mitglieder des Executive Committee, einschließlich des Chief Executive Officer, haben für das Jahr 2010 Anspruch auf eine Gesamt-Vergütung von 18.345.127 Euro bezogen auf das volle Kalenderjahr. Diese Vergütung gliedert sich bei den Chief Executive Officers von EADS und Airbus in einen festen Anteil von 45 Prozent und einen variablen Anteil von 55 Prozent, bei den übrigen Mitgliedern des Executive Committee in einen festen Anteil von 50 Prozent und einen variablen Anteil von 50 Prozent bei Zielerfüllung.

Die gesamte von EADS in 2010 an den Chief Executive Officer Louis Gallois ausbezahlte Vergütung belief sich auf 900.000 Euro (dieser Betrag beinhaltet die Zahlungen des monatlichen Grundgehalts von Januar bis Dezember 2010, jedoch keine variable Vergütung für 2009, da er 2010 auf die Auszahlung verzichtete).

Die Mitglieder des Executive Committee ebenso wie der Chief Executive Officer erhalten den Großteil ihrer Vergütung von ihrem jeweiligen nationalen Konzern-Unternehmen (nach den Bedingungen ihres Anstellungs- oder Mandatsvertrags) und den restlichen Teil von EADS N.V. („N.V. Vergütung“, gemäß N.V. Letter of Contract).

4.5.4 MITARBEITERAKTIENPLAN (ESOP)

EADS unterstützt den Erwerb von Mitarbeiteraktien. Seit der Gründung des Unternehmens bietet EADS Mitarbeitern, die die entsprechenden Voraussetzungen erfüllen, über Employee Share Ownership Plans (ESOPs) regelmäßig die Möglichkeit zum Erwerb von EADS-Aktien zu günstigen Bedingungen.

2010 wurde der normale Mitarbeiteraktienplan anlässlich des zehnjährigen Bestehens von EADS durch einen speziellen weltweiten Gratisaktienplan für rund 118.000 Mitarbeiter in 29 Ländern ersetzt. Jeder teilnahmeberechtigte Mitarbeiter (einschließlich des Chief Executive Officer) erhielt zehn EADS-Gratisaktien. Diese außerordentliche Gratisaktienzuteilung erfolgte

- zur Feier des Börsengangs von EADS vor zehn Jahren;
- zur Stärkung des Zugehörigkeitsgefühls der Mitarbeiter zum EADS-Konzern; und
- im Rahmen der Konzernpolitik zur Entwicklung der Mitarbeiterbeteiligung.

Non-Executive Mitglieder des Board of Directors hatten keinen Anspruch auf Gratisaktien.

Zukünftiger Mitarbeiteraktienplan (ESOP)

Das Unternehmen beabsichtigt, auch 2011 einen Mitarbeiteraktienplan (ESOP) anzubieten. Dieser wird dem Board of Directors zur Entscheidung vorgelegt. Für 2011 ist ein ESOP vorgesehen, bei dem das Unternehmen für eine bestimmte Anzahl direkt erworbener Aktien eine gewisse Anzahl Gratisaktien ausgibt. Das Gesamtangebot von bis zu rund 3,2 Millionen Aktien des Unternehmens, d. h. von bis zu 0,39 Prozent des ausgegebenen Grundkapitals, wäre für alle entsprechend berechtigten Mitarbeiter (einschließlich des Chief Executive Officer) verfügbar.

Non-Executive Mitglieder des Board of Directors sind am zukünftigen Mitarbeiteraktienplan 2011 nicht teilnahmeberechtigt.

4.5.5 SONSTIGE REGELUNGEN

Gewährung von Darlehen und Bürgschaften

Allgemein gilt bei EADS, dass den Mitgliedern des Board of Directors keine Darlehen und Bürgschaften gewährt werden. Sofern nicht gesetzlich anders geregelt, werden den Mitgliedern des Board of Directors Kosten und Aufwendungen erstattet, wie zum Beispiel angemessene Kosten für die Abwehr von Ansprüchen. Unter bestimmten Umständen, wie bei einer Handlung oder Unterlassung eines Mitglieds des Board of Directors, die als vorsätzlich, grob fahrlässig oder als schuldhaft fahrlässig betrachtet werden kann, besteht kein Anspruch auf diese Erstattung. Das Unternehmen hat eine Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung für die Betroffenen („Directors & Officers Liability Insurance“) abgeschlossen.

5. Finanzkennzahlen und andere Highlights

Der Konzernabschluss von EADS wird in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellt.

Bilanzierung des A400M-Programms

Ab Januar 2010 kehrte EADS zur Gewinnrealisierungsmethode nach dem Fertigstellungsgrad basierend auf Meilensteinen des A400M-Programms zurück, d. h. im Zusammenhang mit dem A400M entstandene Auftragserlöse und Auftragskosten werden entsprechend dem Fertigstellungsgrad des A400M-Vertragsfortschritts zum Berichtstag als Umsatzerlöse beziehungsweise Aufwand erfasst.

Insgesamt schreitet das A400M-Flugerprobungsprogramm besser voran als erwartet. Aufgrund des kontinuierlichen technischen Programmfortschritts – der sich u. a. im Erstflug des vierten A400M-Testflugzeugs am 20. Dezember 2010, einem erfolgreichen Testflugprogramm mit über 1.000 absolvierten Testflugstunden bis Ende Dezember 2010 sowie einem ersten Fallschirmsprung über die Heckrampe bzw. die seitlichen Ausstiegstüren widerspiegelt – wurden im Zusammenhang mit dem A400M Umsatzerlöse in Höhe von 1,043 Milliarden Euro erfasst, die auch eine teilweise Verwendung der A400M-Verlustrückstellung beinhalteten (157 Millionen Euro).

Am 5. November 2010 schloss EADS/Airbus/AMSL die Verhandlungen mit der europäischen Beschaffungsorganisation OCCAR und den sieben A400M-Erstkundennationen mit einem Vertrag ab, der die Grundsatzvereinbarung („A400M Understanding“) vom März 2010 weiter präzisiert. Der überarbeitete OCCAR-Vertrag muss von allen Kundenländern ratifiziert werden, bevor er endgültig in Kraft treten kann. Während die allgemeinen ökonomischen Rahmenbedingungen der Grundsatzvereinbarung unverändert geblieben sind, sind die Zahlungen der Regierungen nun zu späteren Terminen vorgesehen, als ursprünglich erwartet. Nachdem Frankreich und Deutschland ihre Zustimmung erteilt haben müssen noch die Verhandlungen über eine Beteiligung an künftigen Exportaufträgen (Export Levy Facility – ELF) gemäß dem „A400 Understanding“ mit einigen anderen Kundennationen sowie die Verhandlungen mit bestimmten Lieferanten abgeschlossen werden. Der vollständige Eingang der ELF-Mittel in Höhe von 1,5 Milliarden Euro hängt vom Abschluss der ELF-Vertragsverhandlungen mit allen OCCAR-Nationen ab, der für 2011 vorgesehen ist. Inzwischen schreitet das Programm weiter voran: Das Erreichen des sogenannten „Maturity Gate“-Meilensteins im Februar 2011 hat den Weg für den Anlauf der Serienproduktion geebnet. Die zivile Zulassung ist für 2011 geplant.

Die A400M-Verlustrückstellung zum 31. Dezember 2010 (2,344 Milliarden Euro gegenüber 2,464 Milliarden Euro zum 31. Dezember 2009) wurde aufgrund einer bestmöglichen Schätzung des Managements von EADS ermittelt. Sie spiegelt vor allem den Stand der einzelnen Elemente der fortlaufenden Verhandlungen zwischen AMSL und OCCAR / den Erstkundennationen zum 31. Dezember 2010 wider und berücksichtigt die erwarteten Gesamtkosten für das A400M-Programm, die im Dezember 2010 mit Bezug auf 174 Festaufträge angepasst wurden. Eine Änderung dieser Umsatzannahmen könnte sich – wie bereits veröffentlicht – weiterhin erheblich auf künftige Ergebnisse auswirken.

2010 verstärkte sich das internationale Interesse am Transportflugzeug A400M, was sich insbesondere bei den Besuchen verschiedener Delegationen auf den Air Shows RIAT und Farnborough zeigte.

5.1 EADS N.V. Konzernabschluss (IFRS)

5.1.1 KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG (IFRS)

► Tabelle 1 – Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung (IFRS)

(in Mio. €)	2010	2009
Umsatzerlöse	45.752	42.822
Umsatzkosten	(39.528)	(38.383)
Bruttoergebnis vom Umsatz	6.224	4.439
Vertriebskosten	(1.024)	(924)
Allgemeine Verwaltungskosten	(1.288)	(1.272)
Forschungs- und Entwicklungskosten	(2.939)	(2.825)
Sonstige betriebliche Erträge	171	170
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(102)	(102)
Anteile am Ergebnis von nach der Equity-Methode bilanzierten assoziierten Unternehmen	127	115
Sonstiges Beteiligungsergebnis	18	19
Ergebnis von Finanzierungsaufwendungen und Ertragssteuern	1.187	(380)
Finanzierungsaufwendungen	(371)	(592)
Ertragssteuern	(244)	220
Periodenergebnis	572	(752)
Davon entfallen auf:		
Aktionäre von EADS N.V. (Konzernergebnis)	553	(763)
Anteile in Fremdbesitz	19	11

5.1.2 UMSATZ

2010 stieg der Umsatz von EADS um 7 Prozent auf 45,8 Milliarden Euro. (2009: 42,8 Milliarden Euro); den höheren Volumina und dem günstigeren Mix in den Kerngeschäften standen dabei negative Wechselkurseffekte von rund 500 Millionen Euro entgegen. Die physischen Auslieferungszahlen blieben auf hohem Niveau mit 510 Flugzeugen bei Airbus Commercial, 527 Hubschraubern bei Eurocopter und dem 41. erfolgreich verlaufenden Start einer Ariane 5 in Serie. Beim A400M-Programm wendet EADS wieder die Gewinnrealisierungsmethode nach dem Fertigstellungsgrad an. Basierend auf dem Erreichen interner Meilensteine verbuchte das Programm einen Umsatz in Höhe von rund 1 Milliarde Euro, jedoch mit einer Marge von Null, da die entsprechenden Rückstellungen verbraucht wurden.

5.1.3 EBIT VOR GOODWILL-WERTMINDERUNGEN UND AUßERORDENTLICHEN POSTEN

EADS verwendet das EBIT vor Goodwill-Wertminderungen und außerordentlichen Posten als Schlüsselindikator für die wirtschaftliche Leistung. Der Terminus „außerordentliche Posten“ bezieht sich auf Sachverhalte, wie Aufwendungen aus Abschreibungen der aufgedeckten stillen Reserven aus der Gründung von EADS, dem Airbus-Unternehmenszusammenschluss, der Gründung von MBDA sowie in diesem Zusammenhang stehende Wertminderungen aufgrund von Werthaltigkeitstests. Im Folgenden wird das EBIT vor Goodwill-Wertminderungen und außerordentlichen Posten als EBIT* gekennzeichnet.

► **Tabelle 2 – Überleitung des Ergebnisses vor Finanzergebnis und Steuern zum EBIT* (IFRS)**

(in Mio. €)	2010	2009
Ergebnis vor Finanzierungsaufwendungen und Ertragsteuern	1.187	(380)
Außerordentliche Abschreibungen und Abgänge	44	58
EBIT vor Goodwill-Wertminderungen und außerordentlichen Posten	1.231	(322)

Das von EADS berichtete EBIT* betrug 1.231 Millionen Euro (2009: –322 Millionen Euro). Es profitierte von den guten Ergebnissen in sämtlichen Kernaktivitäten der Divisionen, insbesondere den Airbus-Serienprogrammen, wurde aber erwartungsgemäß weiterhin durch das A380-Programm erheblich belastet. Im Vergleich zu 2009 wurde das EBIT* durch verschlechterte Hedging-Kurse beeinträchtigt (2009: ~ 1 Euro = 1,26 US-Dollar versus 2010: ~ 1 Euro = 1,35 US-Dollar); jedoch wurde 2009 durch eine A400M-Programmbelastung in Höhe von 1,8 Milliarden Euro beeinträchtigt. Im Jahr 2010 hat EADS die Strategie der natürlichen Fremdwährungskursabsicherung weiter verfeinert. Dies wirkt sich auf das berichtete EBIT* und das Übrige Finanzergebnis aus, nicht aber auf das EBIT vor Einmaleffekten und das Konzernergebnis.

Das EBIT* vor Einmaleffekten (bereinigtes EBIT*) – eine Kennzahl zur Erfassung der operativen Gewinnspanne ohne Berücksichtigung einmaliger Effekte aus Rückstellungsveränderungen oder Währungsschwankungen – betrug 1,3 Milliarden Euro (2009: 2,2 Milliarden Euro) für EADS und rund 280 Millionen Euro für Airbus Commercial.

EADS verbuchte ein Konzernergebnis von 553 Millionen Euro (2009: –763 Millionen Euro). Dies entspricht einem Gewinn je Aktie von 0,68 Euro (Ergebnis je Aktie 2009: –0,94 Euro). Das Finanzergebnis belief sich auf –371 Millionen Euro (2009: –592 Millionen Euro). Das Zinsergebnis von –99 Millionen Euro (2009: –147 Millionen Euro) spiegelt in erster Linie die niedrigeren Zinsaufwendungen wider. Das Übrige Finanzergebnis verbesserte sich im Vergleich zum Vorjahr signifikant um rund 170 Millionen Euro auf –272 Millionen Euro (2009: –445 Millionen Euro). Dies ist hauptsächlich auf die im Jahr 2010 gegenüber 2009 niedrigere Aufzinsung abgezinster Rückstellungen zurückzuführen. Diese ergibt sich vor allem aus dem geringeren Volumen ausstehender Rückstellungen.

► **Tabelle 3 – EBIT* und Umsatz nach Divisionen**

Divisionen	EBIT *			Umsatz		
	2010	2009	Veränd.	2010	2009	Veränd.
Beträge (in Mio. €)						
Airbus Division ⁽¹⁾	305	(1.371)	-	29.978	28.067	+7%
Airbus Commercial	291	386	-25%	27.673	26.370	+5%
Airbus Military	21	(1.754)	-	2.684	2.235	+20%
Eurocopter	183	263	-30%	4.830	4.570	+6%
Astrium	283	261	+8%	5.003	4.799	+4%
Cassidian	457	449	+2%	5.933	5.363	+11%
Zentrale / Konsolidierung	(22)	55	-	(1.174)	(1.073)	-
Übrige Aktivitäten	25	21	+19%	1.182	1.096	+8%
Gesamt	1.231	(322)	-	45.752	42.822	+7%

(1) Nach der Integration der ehemaligen Division Militärische Transportflugzeuge in die Airbus-Division weist diese die Segmente Airbus Commercial und Airbus Military aus. Airbus Commercial umfasst auch EFW (Elbe Flugzeugwerke) und den Aerostructures-Bereich, jedoch nicht das A400M-Geschäft. Zu Airbus Military gehören die ehemalige Division Militärische Transportflugzeuge und alle A400M-Airbus-Aktivitäten. Eliminierungen werden auf Divisionsebene vorgenommen.

* EBIT: Ergebnis vor Zinsen und Steuern, vor Goodwill-Wertminderung und außerordentlichen Posten.

5.1.4 KONZERNBILANZEN (IFRS)

► **Tabelle 4 – Konzernbilanzen (IFRS)**

(in Mio. €)	31-déc 2010	31-déc 2009	Veränd.
Immaterielle Vermögenswerte	11.299	11.060	239
Sachanlagen	13.504	12.586	918
Beteiligung an assoziierten Unternehmen	2.451	2.514	(63)
Sonstige Beteiligungen und übrige langfristige			
Finanzanlagen	2.386	2.210	176
Sonstige langfristige Vermögenswerte	1.975	2.783	(808)
Aktive latente Steuern	4.250	2.656	1.594
Langfristige Wertpapiere	5.332	3.983	1.349
Langfristige Vermögenswerte	41.197	37.792	3.405
Vorräte	20.862	21.577	(715)
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	6.632	5.587	1.045
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	3.632	4.238	(606)
Kurzfristige Wertpapiere	5.834	4.072	1.762
Zahlungsmittel und			
Zahlungsmitteläquivalente	5.030	7.038	(2.008)
Kurzfristige Vermögenswerte	41.990	42.512	(522)
Summe Aktiva	83.187	80.304	2.883
Eigenkapital der Aktionäre von EADS N.V.	8.841	10.535	(1.694)
Nicht beherrschende Anteile	95	106	(11)
Summe Eigenkapital	8.936	10.641	(1.705)
Langfristige Rückstellungen	8.213	8.137	76
Langfristige Finanzierungsverbindlichkeiten	2.870	2.867	3
Passive latente Steuern	1.195	751	444
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	18.203	15.532	2.671
Langfristige Verbindlichkeiten	30.481	27.287	3.194
Kurzfristige Rückstellungen	5.766	5.883	(117)
Kurzfristige Finanzierungsverbindlichkeiten	1.408	2.429	(1.021)
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	8.546	8.217	329
Kurzfristige Steuerverbindlichkeiten	254	220	34
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	27.796	25.627	2.169
Kurzfristige Verbindlichkeiten	43.770	42.376	1.394
Summe Passiva	83.187	80.304	2.883

Langfristige Vermögenswerte

Die immateriellen Vermögenswerte von 11,299 Milliarden Euro (2009: 11,060 Milliarden Euro) umfassen Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 9,809 Milliarden Euro (2009: 9,741 Milliarden Euro). Sie stammen hauptsächlich von Airbus Commercial (6,425 Milliarden Euro), Cassidian (2,533 Milliarden Euro), Astrium (644 Millionen Euro) und Eurocopter (117 Millionen Euro). Die damit verbundenen jährlichen Wertminderungstests, die am Jahresende durchgeführt werden, führen nicht zu Wertminderungsaufwendungen.

Bereinigt um Wechselkurseffekte in Höhe von +172 Millionen Euro, nehmen die Sachanlagen um +746 Millionen Euro auf 13,504 Milliarden Euro zu (2009: 12,586 Milliarden Euro); darin enthalten sind vermietete Gegenstände in Höhe von 759 Millionen Euro (2009: 703 Millionen Euro). Die Sachanlagen umfassen auch „als Finanzinvestition gehaltene Immobilien“ im Wert von 77 Millionen Euro (2009: 78 Millionen Euro).

Die Beteiligungen an nach der Equity Methode bilanzierten assoziierten Unternehmen in Höhe von 2,451 Milliarden Euro (2009: 2,514 Milliarden Euro) spiegeln insbesondere den Rückgang des Wertes der Equity-Beteiligung an Dassault Aviation auf den Betrag von 2,318 Milliarden Euro wider (2009: 2,380 Milliarden Euro).

Die sonstigen Beteiligungen und übrigen langfristigen Finanzanlagen in Höhe von 2,386 Milliarden Euro (2009: 2,210 Milliarden Euro) entfallen im Umfang von 1,765 Milliarden Euro (2009: 1,691 Milliarden Euro) auf Airbus und betreffen in der Hauptsache den langfristigen Anteil der Flugzeugfinanzierungsgeschäfte einschließlich der Wechselkurseffekte von +94 Millionen Euro.

Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte umfassen hauptsächlich die „langfristigen derivativen Finanzinstrumente“ und die „langfristigen aktiven Rechnungsabgrenzungsposten“. Der verzeichnete Rückgang um –808 Millionen Euro auf 1,975 Milliarden Euro (2009: 2,783 Milliarden Euro) ist hauptsächlich auf die negative Veränderung des langfristigen Anteils derivativer Finanzinstrumente (–705 Millionen Euro) zurückzuführen.

Aktive latente Steuern in Höhe von 4,250 Milliarden Euro (2009: 2,656 Milliarden Euro) sind wie in IAS 1 vorgeschrieben als Teil der „langfristigen Vermögenswerte“ ausgewiesen. Der verzeichnete Anstieg ist hauptsächlich auf die negative Veränderung des langfristigen Anteils derivativer Finanzinstrumente zurückzuführen.

Die beizulegenden Zeitwerte der derivativen Finanzinstrumente werden im Rahmen der sonstigen langfristigen Vermögenswerte (602 Millionen Euro, 2009: 1,307 Milliarden Euro), der sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte (364 Millionen Euro, 2009: 937 Millionen Euro), der sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten (2,109 Milliarden Euro, 2009: 732 Millionen Euro) und der sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten (821 Millionen Euro, 2009: 220 Millionen Euro) ausgewiesen; dies entspricht einem beizulegenden Zeitwert von insgesamt –1,964 Milliarden Euro (2009: 1,292 Milliarden Euro). Das Volumen der US-Dollar-Sicherungsgeschäfte steigt von 60,8 Milliarden US-Dollar zum 31. Dezember 2009 auf 70,2 Milliarden US-Dollar zum 31. Dezember 2010. Die zum 31. Dezember 2009 darin enthaltenen Vanilla-Optionen im Wert von 2 Milliarden US-Dollar wurden verkauft. Es wurden Collars in Höhe von 2,3 Milliarden US-Dollar gekauft. Der US-Dollarkassakurs entwickelte sich günstiger (US-Dollar/Eurokassakurs von 1,34 zum 31. Dezember 2010 gegenüber 1,44 US-Dollar/Euro zum 31. Dezember 2009). Der durchschnittliche US-Dollar-Hedgingkurs für das Hedging-Portfolio des Konzerns verbessert sich von 1,39 US-Dollar/Euro zum 31. Dezember 2009 auf 1,38 US-Dollar/Euro zum 31. Dezember 2010.

Kurzfristige Vermögenswerte

Die Vorräte in Höhe von 20,862 Milliarden Euro (2009: 21,577 Milliarden Euro) fallen um 715 Millionen Euro. Das ist teilweise auf den geringeren Bestand an unfertigen Erzeugnissen und Leistungen bei Astrium (–112 Millionen Euro) und bei den Programmen von Airbus Commercial zurückzuführen (–97 Millionen Euro). Die erfolgreiche Steigerung der Auslieferungszahlen führt zu einer Reduzierung der Fertigerzeugnisse um -186 Millionen Euro, was insbesondere durch die Verringerung des Flugzeuglagerbestands bedingt ist. Die Vorauszahlungen an Lieferanten gehen vor allem bei Airbus zurück (–334 Millionen Euro), was teilweise durch höhere Vorauszahlungen bei Eurocopter (+78 Millionen Euro) und bei EADS North America (+49 Millionen Euro) ausgeglichen wird.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen steigen um 1,045 Milliarden Euro auf 6,632 Milliarden Euro (2009: 5,587 Milliarden Euro), hauptsächlich verursacht durch Airbus (+321 Millionen Euro), Eurocopter (+263 Millionen Euro), Cassidian (+223 Millionen Euro) und Astrium (+211 Millionen Euro).

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte beinhalten die „übrigen langfristigen Finanzanlagen (kurzfristig fällig)“, die „kurzfristigen sonstigen finanziellen Vermögenswerte“, die „kurzfristigen sonstigen Vermögenswerte“ und die „kurzfristigen Steuererstattungsansprüche“. Der Rückgang um –606 Millionen Euro auf 3,632 Milliarden Euro (2009: 4,238 Milliarden Euro) ist unter anderem auf eine Minderung der positiven beizulegenden Zeitwerte von derivativen Finanzinstrumenten um –573 Millionen Euro zurückzuführen.

Die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente gehen von 7,038 Milliarden Euro auf 5,030 Milliarden Euro zurück.

Summe Eigenkapital

Das Eigenkapital der Aktionäre von EADS N.V. (einschließlich erworbener eigener Anteile) beläuft sich auf 8,841 Milliarden Euro (2009: 10,535 Milliarden Euro). Der Rückgang des Eigenkapitals ist vorwiegend auf ein Sonstiges Ergebnis von –2,232 Milliarden Euro im Berichtszeitraum zurückzuführen, das insbesondere durch die Veränderung des beizulegenden Zeitwerts von Cash-Flow-Hedges bedingt ist und teilweise durch den Gewinn im Berichtszeitraum ausgeglichen wird.

Die nicht beherrschten Anteile verringern sich leicht auf 95 Millionen Euro (2009: 106 Millionen Euro).

Langfristige Verbindlichkeiten

Die langfristigen Rückstellungen in Höhe von 8,213 Milliarden Euro (2009: 8,137 Milliarden Euro) umfassen den langfristigen Teil der Pensionsrückstellungen mit einem Rückgang um 43 Millionen Euro auf 5,037 Milliarden Euro (2009: 5,080 Milliarden Euro).

Daneben sind weitere Rückstellungen in den langfristigen Rückstellungen enthalten, die sich um 119 Millionen Euro auf 3,176 Milliarden Euro erhöhen. Die Steigerung spiegelt vor allem Rückstellungen für Aktivitäten zur Flugzeugfinanzierung (+52 Millionen Euro) aufgrund von Wechselkurseffekten und Rückstellungen für Personalaufwand (+46 Millionen Euro) wider.

Die langfristigen Finanzierungsverbindlichkeiten, die in erster Linie Anleihen umfassen, erhöhen sich um 3 Millionen Euro auf 2,870 Milliarden Euro (2009: 2,867 Milliarden Euro).

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten umfassen die „sonstigen langfristigen Finanzverbindlichkeiten“, die „langfristigen sonstigen Verbindlichkeiten“ und die „langfristigen passiven Rechnungsabgrenzungsposten“. Sie sind insgesamt 2,671 Milliarden Euro auf 18,203 Milliarden Euro gestiegen (2009: 15,532 Milliarden Euro). Der Anstieg ist hauptsächlich auf den langfristigen Anteil derivativer Finanzinstrumente (+1,377 Milliarden Euro) auf 2,109 Milliarden Euro (2009: 732 Millionen Euro) und den langfristigen Anteil der von den Regierungen erhaltenen Zuschüsse für Entwicklungsprogramme (+1,086 Milliarden Euro) zurückzuführen.

Kurzfristige Verbindlichkeiten

Die kurzfristigen Rückstellungen umfassen den kurzfristigen Teil der Pensionsrückstellungen (184 Millionen Euro) und die sonstigen Rückstellungen (5,582 Milliarden Euro) und gehen um 117 Millionen Euro auf 5,766 Milliarden Euro (2009: 5,883 Milliarden Euro) zurück. Der Rückgang der Rückstellungen für Umstrukturierungsmaßnahmen (–108 Millionen Euro) und der Drohverlustrückstellungen (–90 Millionen Euro) wird teilweise durch den Anstieg der Rückstellungen für ausstehende Rechnungen (+114 Millionen Euro) ausgeglichen.

Die kurzfristigen Finanzierungsverbindlichkeiten in Höhe von 1,408 Milliarden Euro (2009: 2,429 Milliarden Euro) verringern sich um 1,021 Milliarden Euro, vor allem aufgrund der Rückzahlung der ersten Tranche des EMTN-Bonds im Wert von 1 Milliarde Euro im März 2010.

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten, die die „kurzfristigen sonstigen finanzielle Verbindlichkeiten“, die „kurzfristigen sonstigen Verbindlichkeiten“ und die „kurzfristigen passiven Rechnungsabgrenzungsposten“ umfassen, steigen um 2,169 Milliarden Euro auf 27,796 Milliarden Euro (2009: 25,627 Milliarden Euro). Zu den sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten zählen vor allem die kurzfristigen Anzahlungen von Kunden in Höhe von 23,285 Milliarden Euro (2009: 21,271 Milliarden Euro), die gegenüber dem Vorjahr um 2,014 Milliarden Euro gestiegen sind.

5.1.5 NETTOLIQUIDITÄT

Die **Nettoliquidität von EADS** betrug nach einem Beitrag von 553 Millionen Euro zum Pensionsplanvermögen 11,9 Milliarden Euro (Jahresende 2009: 9,8 Milliarden Euro). Sie bildet weiterhin ein solides Fundament für die operativen Anforderungen und das künftige Wachstum des Konzerns.

Die Bruttoliquidität umfasst lang- und kurzfristige Wertpapiere sowie Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente. Zur Ermittlung der Nettoliquidität werden lang- und kurzfristige Finanzierungsverbindlichkeiten von der Bruttoliquidität abgezogen.

Mit 2,644 Milliarden Euro im Jahr 2010 (2009: 991 Millionen Euro) lag der Free Cash Flow vor Kundenfinanzierungen erheblich über den Erwartungen. Dies ist sowohl auf eine bessere operative Entwicklung und ein effizienteres Bestandsmanagement zurückzuführen, als auch auf die Vorauszahlungen bei Airbus Commercial, die höher ausfielen als erwartet. Im Vergleich zum Vorjahr ist die Verbesserung im Wesentlichen auf das Netto-Umlaufvermögen zurückzuführen. Bei Airbus Commercial basiert die Bestandsreduzierung auf den höheren Auslieferungszahlen. Aufgrund künftig steigender Auslieferungen und höherer Aufträge für Verkehrsflugzeuge gingen bei Airbus Commercial 2010 – vor allem im vierten Quartal – mehr Kundenanzahlungen ein als erwartet; die Höhe der Kundenanzahlungen im Jahr 2010 überstieg das Niveau des Vorjahres. Diese positive Entwicklung wurde jedoch mehr als aufgezehrt, da Astrium und Cassidian geringere Anzahlungen erhielten als noch im Vorjahr, das durch außerordentliche Auftragseingänge geprägt war. Dank einer Kombination aus zunehmender Nachfrage von Flugzeugleasing-Unternehmen sowie eines erholten Bankensektors leistete die Kundenfinanzierung einen positiven Beitrag von rund 60 Millionen Euro, während im Vorjahr 400 Millionen Euro abflossen. Die Investitionstätigkeit verbrauchte rund 2,3 Milliarden Euro, hauptsächlich im Zusammenhang mit dem Hochlauf der Investitionen für das A350-XWB-Programm. Der Free Cash Flow nach Kundenfinanzierungen stieg auf 2,707 Milliarden Euro (2009: 585 Millionen Euro).

5.1.6 AUFTRAGSEINGANG UND AUFTRAGSBESTAND

Der Auftragseingang von EADS lag dank der zunehmenden Zivillflugzeugbestellungen bei Airbus mit 83,1 Milliarden Euro wesentlich höher als im vergangenen Jahr (2009: 45,8 Milliarden Euro). Die Bestellungen beliefen sich auf 574 Flugzeuge netto, darunter 32 A380 und 78 A350 XWB. Ende Dezember 2010 verzeichnete EADS einen Auftragsbestand auf dem Rekordniveau von 448,5 Milliarden Euro (Jahresende 2009: 389,1 Milliarden Euro), der vor allem den Aufschwung am Zivillflugzeugmarkt widerspiegelt. Der Auftragsbestand von Airbus Commercial profitierte zudem von einer wechselkursinduzierten Neubewertung in Höhe von rund 25 Milliarden Euro. Diese ist auf den Kurs des US-Dollars Ende Dezember 2010 zurückzuführen, der im Vergleich zu Ende Dezember 2009 gegenüber dem Euro zulegte. Die Verteidigungssparte verzeichnete einen Auftragsbestand von 58,3 Milliarden Euro (Jahresende 2009: 57,3 Milliarden Euro).

► Tabelle 5 – Auftragseingang und Auftragsbestand nach Divisionen

Divisionen (Beträge in Mio. €)	Auftragseingang ⁽²⁾			Auftragsbestand ⁽²⁾		
	2010	2009	Veränd.	31. Dez. 2010	31. Dez. 2009	Veränd.
Airbus Division ⁽¹⁾	68.223	23.904	+185%	400.400	339.722	+18%
Airbus Commercial	68.210	23.461	+191%	378.907	320.321	+18%
Airbus Military	152	637	-76%	22.819	20.686	+10%
Eurocopter	4.316	5.810	-26%	14.550	15.064	-3%
Astrium	6.037	8.285	-27%	15.760	14.653	+8%
Cassidian	4.312	7.959	-46%	16.903	18.796	-10%
Zentrale / Konsolidierung	(1.409)	(1.080)	-	(1.639)	(1.120)	-
Übrige Aktivitäten	1.668	969	+72%	2.519	1.952	+29%
Gesamt	83.147	45.847	+81%	448.493	389.067	+15%

(1) Nach der Integration der ehemaligen Division Militärische Transportflugzeuge in die Airbus-Division weist diese die Segmente Airbus Commercial und Airbus Military aus. Airbus Commercial umfasst auch EFW (Elbe Flugzeugwerke) und den Aerostructures-Bereich, jedoch nicht das A400M-Geschäft. Zu Airbus Military gehören die ehemalige Division Militärische Transportflugzeuge sowie alle A400M-Aktivitäten. Eliminierungen werden auf Divisionsebene vorgenommen.

(2) Zugänge und Bestände aus dem zivilen Flugzeuggeschäft zum Auftragseingang bzw. Auftragsbestand von EADS basieren auf Listenpreisen.

5.1.7 EADS-DIVISIONEN

Mit einem Gesamtumsatz von 29,978 Milliarden Euro verbesserte sich **Airbus** gegenüber dem Vorjahr um 7 Prozent (2009: 28,067 Milliarden Euro). Das konsolidierte Airbus-EBIT* betrug 305 Millionen Euro (2009: –1,371 Milliarden Euro).

Der Umsatz von Airbus Commercial belief sich dabei auf 27,673 Milliarden Euro (2009: 26,370 Milliarden Euro). Die Auslieferungen stiegen auf 510 Zivillflugzeuge (2009: 498 Maschinen), davon 508 mit Umsatzrealisierung. Im Vergleich zum Vorjahr profitierte der Umsatz von Airbus Commercial von günstigen Volumen- und Mix-Effekten einschließlich gestiegener A380-Auslieferungen. Negative Wechselkurseffekte belasten den Umsatz mit etwa 500 Millionen Euro. Zwei A330-200 wurden unter Operating-Leasing und daher ohne Umsatz- und Margenrealisierung ausgeliefert. Zwei weitere „Single Aisle“-Flugzeuge, die im ersten Halbjahr 2010 unter Operating-Leasing ausgeliefert worden waren, wurden zwischenzeitlich weiterverkauft. Im letzten Quartal 2010 wurden somit insgesamt 132 Maschinen ausgeliefert, die zu Umsatz und Marge beitrugen. Das EBIT* von Airbus Commercial sank auf 291 Millionen Euro (2009: 386 Millionen Euro). Im Vergleich zum Vorjahr profitierte das EBIT* vor Einmaleffekten von Airbus Commercial in Höhe von 280 Millionen Euro (2009: rund 1 Milliarde Euro) sowohl von günstigen Volumen- und Mix-Effekten sowie von Netto-Preissteigerungen nach Eskalation als auch von Einsparungen aus dem Power8-Programm. Belastet wurde es durch verschlechterte Hedging-Kurse mit rund 940 Millionen Euro sowie durch Kostensteigerungen und Aufwendungen, die das Geschäftswachstum verursachte.

Der Umsatz von Airbus Military stieg auf 2,684 Milliarden Euro (2009: 2,235 Milliarden Euro). Er profitierte von einer höheren Umsatzrealisierung im A400M-Programm, der jedoch geringere Umsätze bei mittleren und leichten Militärtransportern (M&L) sowie bei Tankflugzeugen gegenüberstanden. Im Einklang mit der Rückkehr zur Gewinnrealisierungs-Methode nach dem Fertigstellungsgrad führte das Erreichen interner Meilensteine im A400M-Programm 2010 zu einem Umsatz von rund 1 Milliarde Euro, jedoch mit einer Marge von Null, da die entsprechenden Rückstellungen verbraucht wurden. Die Auslieferungen beliefen sich auf 20 M&L-Flugzeuge (2009: 16 Maschinen). Das EBIT* von Airbus Military betrug 21 Millionen Euro (2009: –1,754 Milliarden Euro, belastet durch die A400M-Rückstellung). Es spiegelt einen günstigen Mix bei M&L- und Tankflugzeugen wider.

Im Jahr 2010 stellte Airbus Commercial erneut einen Auslieferungsrekord auf. Der durch die anhaltenden Wachstumsbestrebungen der Schwellenländer getriebene Marktaufschwung manifestierte sich in neuen Bruttobestellungen für 644 neue Zivillflugzeuge (2009: 310). Die 574 Nettobestellungen umfassen 32 A380-Maschinen und 78 A350 XWB. Damit belaufen sich die Gesamtbestellungen für die A350 XWB inzwischen auf 583 Flugzeuge von 36 Kunden. Im vierten Quartal lief zudem der Verkauf der A320neo (New Engine Option) an; das Flugzeug, das 15 Prozent weniger Treibstoff verbrauchen wird, hat bereits in kürzester Zeit Markterfolge erzielt. Airbus Military hat im Jahr 2010 Brutto-Aufträge über 21 Flugzeuge der Typen CN235 und C295 verbucht.

Bei der A350 XWB, dem EADS-Programm mit dem ausgeprägtesten Risikofaktor, hat Airbus mit dem Anlauf der Fertigung von Teilkomponenten und Baugruppen auf Sektionsebene im vergangenen Jahr gute Fortschritte erzielt. Der Zeitplan bleibt indes anspruchsvoll. Die Indienststellung ist für das zweite Halbjahr 2013 geplant.

Wie erwartet, stabilisiert sich das A380-Programm und Airbus profitiert zunehmend von erheblichen Erfahrungskurveneffekten. Dies führt zu einem verbesserten Brutto-Ergebnis pro Flugzeug.

Das A400M-Programm schreitet voran; vier Testflugzeuge fliegen bereits. Die Erreichung des „Maturity Gate“-Meilensteins im Februar 2011 hat den Weg für den Anlauf der Serienproduktion geebnet. Die zivile Zulassung ist für 2011 geplant. Das auf dem Airbus A330 basierende Mehrrollen-Tank- und Transportflugzeug (Multi-Role Tanker Transport – MRTT) hat die zivile und militärische Zulassung erhalten und das zukünftige strategische Tankflugzeug für Großbritannien (UK FSTA – Future Strategic Tanker Aircraft) absolvierte seinen ersten Flug.

Zum 31. Dezember 2010 verzeichnete Airbus einen konsolidierten Auftragsbestand im Wert von 400,4 Milliarden Euro (Jahresende 2009: 339,7 Milliarden Euro). Der Auftragsbestand von Airbus Commercial belief sich auf 3.552 Maschinen (Jahresende 2009: 3.488 Maschinen) im Wert von 378,9 Milliarden Euro (Jahresende 2009: 320,3 Milliarden Euro). Er profitierte von einer wechselkursinduzierten Neubewertung in Höhe von rund 25 Milliarden Euro, da der US-Dollarschlusskurs gegenüber dem Euro zum Jahresende 2010 stärker als Ende 2009 war. Der Auftragsbestand von Airbus Military umfasst

* EBIT: Ergebnis vor Zinsen und Steuern, vor Goodwill-Wertminderung und außerordentlichen Posten.

241 Flugzeuge. Er erhöhte sich um 10 Prozent auf 22,8 Milliarden Euro (Jahresende 2009: 20,7 Milliarden Euro). Basierend auf dem Ausgang der A400M-Verhandlungen mit den Kunden wurde das A400M-Auftragsbuch positiv angepasst.

Eurocopter verzeichnete 2010 einen Umsatz von 4,830 Milliarden Euro (2009: 4,570 Milliarden Euro). Die Auslieferungen beliefen sich insgesamt auf 527 Hubschrauber (2009: 558 Maschinen) – darunter 28 NH90 und 15 Tiger, was einer Verdoppelung der Auslieferungen im Vergleich zum Vorjahr entspricht. Die französische und niederländische Marine erhielten die ersten NH90 in Marineversion. Der Umsatz spiegelt zudem einen vorteilhaften Mix von höheren Service- und Kundendienstleistungen sowie Erlösen aus dem Regierungsgeschäft wider. Das EBIT der Division sank auf 183 Millionen Euro (2009: 263 Millionen Euro). Es wurde belastet durch höhere Produktinvestitionen und negative Einmalleffekte in Höhe von rund 120 Millionen Euro. Diese sind hauptsächlich auf das NH90-Programm sowie auf Restrukturierungsaufwendungen zurückzuführen.

2010 ist zudem die Flugerprobung des X3, eines Technologiedemonstrators für einen Hochgeschwindigkeits-Hybridhubschrauber, angelaufen, die gemeinsam mit den Erstflügen des zweiten EC175-Prototyps und des KUH (Korean Utility Helicopter) einen der Schwerpunkte der Innovationsstrategie von Eurocopter bildet. Darüber hinaus hat Eurocopter im Jahr 2010 in Regionen wie China und Indien die Kapazitäten für Training sowie für Dienstleistungen und Unterstützung ausgebaut und zudem eine neue globale Logistikplattform in Frankreich entwickelt.

Trotz gesunkener Bruttobestellungen verzeichnete Eurocopter 2010 mit 346 Nettobestellungen im Vergleich zum Vorjahr (344 Nettobestellungen) einen stabilen Auftragseingang. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Zahl der Stornierungen von 105 im Jahr 2009 auf 49 Maschinen zurückging. Der zivile Hubschraubermarkt erholt sich nur langsam, vor allem aufgrund des großen Angebots an gebrauchten Helikoptern. Mit dem Start des SHAPE-Programms hat Eurocopter Anfang 2010 proaktiv damit begonnen, sich auf diese Herausforderung einzustellen. Beim Abbau von Stellen und operativen Kosten wurden gute Fortschritte erzielt. Der Auftragsbestand von Eurocopter erreichte einen Wert von 14,6 Milliarden Euro (Jahresende 2009: 15,1 Milliarden Euro) und belief sich auf 1.122 Hubschrauber (Jahresende 2009: 1.303 Hubschrauber).

Dank eines überaus erfolgreichen Programmmanagements verzeichnete **Astrium** im Geschäftsjahr 2010 einen Umsatzzanstieg um 4 Prozent auf 5,003 Milliarden Euro (2009: 4,799 Milliarden Euro). Der Umsatz fiel somit besser aus als erwartet; der einmalige Nachholeffekt, der 2009 für den erfolgreichen Satelliten-Dauerbetrieb verbucht worden war, wurde mehr als ausgeglichen. Zu den Meilensteinen des Jahres 2010 zählte der Auslieferungsbeginn des ballistischen Flugkörpers M51 für die französische Marine. Zudem starteten in diesem Jahr zehn von Astrium gebaute Satelliten ins All und wurden erfolgreich in Betrieb genommen. Die Ariane 5 hob im Jahr 2010 sechsmal ab und verzeichnete dabei den 41. erfolgreichen Start in Serie. Das EBIT* stieg um 8 Prozent auf 283 Millionen Euro (2009: 261 Millionen Euro.). Der Anstieg wurde getragen durch Wachstum und Produktivität im Verteidigungsbereich sowie durch operative Verbesserungen im institutionellen Geschäft.

Darüber hinaus hat Astrium das Transformationsprogramm AGILE gestartet, um die Effizienz zu steigern und sich auf den Wandel des Marktumfeldes einzustellen.

Astrium verzeichnete 2010 eine anhaltende kommerzielle Dynamik. Diese schlug sich in Auftragseingängen in Höhe von 6,0 Milliarden Euro (2009: 8,3 Milliarden Euro, einschließlich 35 Ariane-5-Trägerraketen aus dem sogenannten PB-Produktionslos) nieder. Zu den Bestellungen im Jahr 2010 zählen der Vertrag zur Weiterentwicklung des Flugkörpers M51 sowie Wartungsverträge und Aufträge über zwei optische Aufklärungssatelliten für die französische Beschaffungsbehörde DGA (Direction Générale de l'Armement). Darüber hinaus wurde der Skynet-5-Vertrag mit dem britischen Verteidigungsministerium verlängert. Die Europäische Raumfahrtbehörde ESA hat Astrium zudem beauftragt, die erste Entwicklungsphase der Ariane 5 ME (Midlife Evolution) zu starten und erste Entwicklungsstudien zur Trägerrakete der nächsten Generation (Next Generation Launcher – NGL) durchzuführen. Ende Dezember 2010 stieg der Auftragsbestand von Astrium auf 15,8 Milliarden Euro (Jahresende 2009: 14,7 Milliarden Euro).

Der Umsatz von **Cassidian** stieg 2010 im Vergleich zum Vorjahr um 11 Prozent auf 5,933 Milliarden Euro (2009: 5,363 Milliarden Euro). Der starke Umsatzzanstieg ist geprägt durch ein höheres Volumen bei Kern- und Exportprogrammen im Eurofighter- und Lenkflugkörpergeschäft sowie Fortschritte bei Grenzschaufträgen als sogenannter Lead Systems

* EBIT: Ergebnis vor Zinsen und Steuern, vor Goodwill-Wertminderung und außerordentlichen Posten.

Integrator (LSI). Das EBIT* blieb stabil bei 457 Millionen Euro. (2009: 449 Millionen Euro). Es spiegelt gestiegene Margen in etablierten Programmen sowie einen beträchtlichen Anstieg der eigenfinanzierten Forschung & Entwicklung (F & E) für künftige Produkte wider. Beeinträchtigt wurde es durch Einmaleffekte in Höhe von rund 20 Millionen Euro netto. Dies beinhaltet die Kündigung des FiReControl-Vertrags durch die britische Regierung. Die F & E-Aufwendungen wurden insbesondere in unbemannte Plattformen (Unmanned Aerial Systems – UAS) und sichere Kommunikationslösungen investiert.

EADS lotet mit den Kunden weiterhin Anforderungen sowie Finanzierungsmodelle zur Realisierung der unbemannten Plattform Talarion aus; der Konzern weist darauf hin, dass ein rasches Bekenntnis der Regierungen zu diesem Programm nötig ist. Der erfolgreiche Erstflug des Euro Hawk sowie die fortgeführten Tests mit dem Barracuda-Demonstrator untermauern die technischen Fähigkeiten in diesem Geschäftsfeld.

Die Situation der Verteidigungshaushalte in den Heimatländern zeigt erste Auswirkungen auf Cassidian durch verzögerte Auftragseingänge und höhere F & E-Aufwendungen. Nichtsdestotrotz wurden 2010 stabile Ergebnisse erzielt. Die Bekanntgabe der Pläne der Bundesregierung wird für Frühjahr 2011 erwartet. Währenddessen wird ein Transformationsplan vorbereitet, um sich auf das neue Marktumfeld einzustellen, das ein Wachstum im Geschäft mit Sicherheitslösungen mit sich bringen wird.

Im Jahr 2010 hat die Division ihre Internationalisierungsstrategie erheblich vorangetrieben: In Brasilien ging sie mit Odebrecht eine Partnerschaft für Verteidigungs- und Sicherheitstechnologien ein; in Indien gründete sie ein Entwicklungszentrum und bildete ein Joint Venture mit Larsen & Toubro.

In einem schwierigeren Marktumfeld blieben die Auftragseingänge der Division mit 4,3 Milliarden Euro (2009: 8,0 Milliarden Euro) unter dem Niveau des Umsatzes. Der Auftragsbestand von Cassidian lag Ende Dezember 2010 beständig bei 16,9 Milliarden Euro (Jahresende 2009: 18,8 Milliarden Euro).

EADS-Zentrale und Übrige Aktivitäten (ohne Divisions-Zugehörigkeit)

Der Umsatz der Übrigen Aktivitäten stieg um 8 Prozent auf 1,182 Milliarden Euro (2009: 1,096 Milliarden Euro). Dieser Anstieg ist vor allem auf den Hochlauf der LUH-Auslieferungen (Light Utility Helicopter) bei EADS North America zurückzuführen. Dank besserer Ergebnisse bei ATR und Sogerma wuchs das EBIT* der Übrigen Aktivitäten auf 25 Millionen Euro an (2009: 21 Millionen Euro). Belastet wurde das EBIT* durch höhere Investitionen bei EADS North America. Bei ATR beinhaltet der Anstieg des EBIT* einen positiven einmaligen Wechselkurseffekt in Höhe von rund 15 Millionen Euro.

Im Jahr 2010 lieferte ATR 52 Flugzeuge aus (2009: 53 Flugzeuge) und verbuchte 78 Netto-Festbestellungen (2009: 26 Nettobestellungen) sowie 33 Optionen. Die Auftragseingänge fielen somit höher aus als erwartet; die Nachfrage nach der neuen 600er-Version entwickelte sich sehr positiv: Mit einem Marktanteil von rund 65 Prozent verteidigte ATR im Jahr 2010 seine führende Stellung in diesem Segment. Die Neubestellungen beinhalteten Aufträge der brasilianischen Fluggesellschaft Azul Linhas Aéreas über 20 ATR 72-600; als neu hinzugewonnener Kunde bestellte zudem Trinidad und Tobago Airlines neun ATR 72-600. Im Jahr 2010 lieferte ATR das 900. Flugzeug aus, das an die brasilianische Fluggesellschaft TRIP Linhas Aéreas ging. Ende Dezember 2010 verzeichnete ATR einen Auftragsbestand von 159 Flugzeugen (Jahresende 2009: 133 Flugzeuge). Aufgrund des erheblich verbesserten Markt- und Finanzierungsumfeldes wird für 2011 ein Anstieg der Produktionsraten erwartet.

Mit Blick auf eine mögliche größere Helikopter-Ausschreibung in den USA absolvierte bei EADS North America im Dezember der Armed Aerial Scout 72X-Technologie-Demonstrator seinen Erstflug. Zudem lieferte EADS North America im Februar 2011 den 150. leichten Mehrzweckhubschrauber vom Typ UH-72A Lakota an die U.S. Army aus; jede Auslieferung erfolgte dabei im vorgegebenen Zeit- und Kostenrahmen. Zum 31. Dezember 2010 belief sich der Auftragsbestand der Übrigen Aktivitäten auf 2,5 Milliarden Euro (Jahresende 2009: 2,0 Milliarden Euro).

* EBIT: Ergebnis vor Zinsen und Steuern, vor Goodwill-Wertminderung und außerordentlichen Posten.

5.2 EADS N.V. Einzelabschluss

► **Tabelle 6 – EADS N.V. Bilanz**

(in Mio. €)	31-déc 2010	31-déc 2009
Geschäfts- oder Firmenwert	4.354	4.354
Finanzanlagen	7.960	9.578
Langfristige Wertpapiere	5.172	3.809
Anlagevermögen	17.486	17.741
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	4.874	4.383
Wertpapiere	5.756	4.045
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	3.199	5.377
Umlaufvermögen	13.829	13.805
Summe Aktiva	31.315	31.546
Eigenkapital	8.841	10.535
Finanzierungsverbindlichkeiten	2.194	1.941
Langfristige Verbindlichkeiten	2.194	1.941
Finanzierungsverbindlichkeiten	29	0
Kurzfristige sonstige Verbindlichkeiten	20 251	19 070
Kurzfristige Verbindlichkeiten	20 280	19 070
Summe Passiva	31 315	31 546

► **Tabelle 7 – EADS N.V. Gewinn- und Verlustrechnung**

(in Mio. €)	2010	2009
Beteiligungsergebnis	463	(953)
Sonstige Aufwendungen/Erträge	90	190
Jahresergebnis	553	(763)

5.3 Information zu den Wirtschaftsprüfern

	Datum der erstmaligen Bestellung	Ende der gegenwärtigen Vertragslaufzeit*
KPMG Accountants N.V. Fascinatio boulevard 200 – 3065 WB Rotterdam — Niederlande vertreten durch L.A. Blok	10. Mai 2000	26. Mai 2011
Ernst & Young Accountants LLP Boompjes 258, 3011 XZ Rotterdam — Niederlande vertreten durch C.T. Reckers	24. Juli 2002	26. Mai 2011

* Der für den 26. Mai 2011 einberufenen Hauptversammlung wird eine Beschlussfassung vorgelegt, mit dem Ziel, Ernst & Young Accountants LLP und KPMG Accountants N.V. als die Wirtschaftsprüfer der Gesellschaft für das Geschäftsjahr 2011 zu ernennen.

KPMG Accountants N.V., Ernst & Young Accountants LLP und ihre entsprechenden Repräsentanten sind bei der Royal NIVRA (*Nederlands Instituut van Register Accountants*) eingetragen.

5.4 Risikofaktoren

EADS unterliegt einer Reihe von Risiken und Ungewissheiten, die die finanzielle Leistungsfähigkeit beeinträchtigen können. Die Geschäftsentwicklung sowie die Vermögens- oder Ertragslage von EADS könnten durch die nachstehend beschriebenen Risiken in wesentlichem Maße nachteilig beeinflusst werden. Dabei ist EADS nicht nur diesen Risiken ausgesetzt. Weitere Risiken und Ungewissheiten, die EADS derzeit nicht bekannt sind oder die derzeit von EADS als nicht wesentlich betrachtet werden, könnten ebenfalls negativen Einfluss auf das Geschäft und die Aktivitäten von EADS haben. Weitere Informationen zu diesen Risiken finden Sie im EADS „Registrierungsdokument“ das auch auf der Website des Unternehmens (www.eads.net) verfügbar ist.

5.4.1 FINANZMARKTRISIKEN

Wechselkursrisiko

Ein beträchtlicher Teil der Umsätze von EADS lautet auf US-Dollar, während ein erheblicher Anteil der Kosten in Euro und zu einem geringeren Teil in Pfund Sterling entsteht. Folglich wären die Gewinne von EADS in dem Ausmaß, in dem EADS es unterlässt, dieses Ungleichgewicht zwischen Fremdwährungen durch Finanzinstrumente abzusichern, von den Schwankungen des Wechselkurses zwischen dem US-Dollar und diesen Währungen abhängig sowie in geringerem Maße von den Kursschwankungen des Pfund Sterling gegenüber dem Euro. Die Sicherungs-Strategie von EADS könnte, insbesondere auf lange Sicht, nicht in der Lage sein, signifikante Veränderungen des Verhältnisses zwischen US-Dollar und Euro bzw. Pfund Sterling auszugleichen, was sich negativ auf die Ertrags- und Finanzlage des Konzerns auswirken könnte. Zudem sind diejenigen auf US-Dollar lautende Umsätze, die nicht durch die EADS-Sicherungs-Strategie geschützt sind, Wechselkursschwankungen ausgesetzt, die möglicherweise signifikant sind.

Absatzfinanzierungsrisiko

Zur Unterstützung der Verkaufsaktivitäten kann sich EADS an einer Kundenfinanzierung beteiligen oder den Marktwert bestimmter Maschinen für einen bestimmten Zeitraum nach der Lieferung an den Kunden teilweise garantieren. Als Folge hält EADS ein bedeutendes Portfolio von Leasing- und anderen Finanzierungsvereinbarungen mit Fluggesellschaften und anderen Kunden. Es gibt keine Sicherheit, dass diese Maßnahmen EADS völlig vor Zahlungsausfällen seiner Kunden oder vor wesentlichen Minderungen des Wiederverkaufswerts der finanzierten Flugzeuge schützen. Dies könnte negative Auswirkungen auf die zukünftige Ertrags- und Finanzlage des Konzerns haben.

Kreditrisiko von Geschäftspartnern

Neben dem oben genannten Absatzfinanzierungsrisiko ist EADS einem Kreditrisiko ausgesetzt (i) bei Nichterfüllung der Vertragsparteien für Finanzinstrumente, wie etwa Sicherungs-Instrumente und Finanzinvestitionen und (ii) bei Preisrisiken aus in Finanzinvestitionen enthaltenen Credit Spreads. Trotz Einführung eines Kreditlimitsystems und der Diversifizierung der Geschäftspartner ist nicht gewährleistet, dass EADS im Falle systemischer Marktstörungen bei bestimmten Derivaten oder Geldanlagen keine Verluste erleidet.

Risiko des Kapitalbeteiligungs-Portfolios

EADS hält verschiedene Kapitalbeteiligungen aus geschäftlichen oder strategischen Gründen, wobei sich die zugrunde liegenden geschäftlichen Erwägungen über den Anlagezeitraum verändern können. EADS ist dem Risiko der unerwarteten wesentlichen nachteiligen Änderungen im beizulegenden Zeitwert von Dassault Aviation und anderen assoziierten Beteiligungen ausgesetzt.

Pensionsverpflichtungen

EADS ist an verschiedenen Pensionsplänen sowohl für die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter beteiligt, von denen einige eine Unterdeckung aufweisen. Obwohl der Konzern, basierend auf aktuellen Schätzungen, in seiner Bilanz eine Rückstellung für seinen Anteil an der Unterdeckung berücksichtigt hat, besteht keine Gewähr, dass diese Schätzungen in Zukunft nicht nach oben korrigiert werden, wodurch EADS in Zusammenhang mit solchen Pensionsplänen weitere Rückstellungen vornehmen müsste.

Weitere Informationen zu Finanzmarktrisiken und die Methoden, mit denen EADS versucht, diese Risiken zu managen, sind im Anhang zum Konzernabschluss (IFRS), Anm. 35 A: „Finanzielles Risikomanagement“ enthalten.

5.4.2 GESCHÄFTSBEZOGENE RISIKEN

Konjunkturabhängigkeit des Verkehrsflugzeugmarktes

In der Vergangenheit war der Markt für Verkehrsflugzeuge zyklischen Schwankungen unterworfen, die zum Teil auf Veränderungen der Nachfrage im Passagierflug- und Frachtverkehr zurückzuführen sind, welche wiederum hauptsächlich vom Wirtschaftswachstum oder dem Wachstum des Bruttoinlandsprodukts (**BIP**) beeinflusst wird. Derzeit geht EADS davon aus, dass sich der Markt für Verkehrsflugzeuge weiterhin zyklisch entwickeln wird, und dass Abschwünge auf breiter wirtschaftlicher Front negative Auswirkungen auf die zukünftige Ertrags- und Finanzlage des Konzerns haben können.

So erholt sich der Zivilhubschraubermarkt nach der Wirtschaftskrise nur schleppend, insbesondere aufgrund des großen Angebots an gebrauchten Hubschraubern. Die Zahl der Auftragsstornierungen ging 2010 zwar zurück, Kunden könnten jedoch in näherer Zukunft noch vor Neubestellungen zurückschrecken oder bindende Vertragsbestellungen verschieben bzw. stornieren.

Auswirkungen von Terrorismus, Epidemien und Katastrophen

Wie die Terroranschläge der Vergangenheit (z. B. in New York und Madrid) und die Verbreitung von Epidemien (z. B. H1N1-Virus) gezeigt haben, können Terrorismus und Epidemien die Wahrnehmung von Flugsicherheit und -komfort durch die Öffentlichkeit negativ beeinflussen, was in der Folge die Nachfrage nach Flugreisen und Verkehrsflugzeugen verringern kann. Der Ausbruch von Kriegen, Aufständen oder politischen Unruhen in bestimmten Regionen der Erde könnte die öffentliche Nachfrage nach Flugreisen zurückgehen lassen. Zudem könnten größere Flugzeugunglücke sich negativ auf die Wahrnehmung der Sicherheit bestimmter Flugzeugklassen, -typen, Fluggesellschaften und des Flugverkehrs in der Öffentlichkeit und bei Aufsichtsbehörden auswirken. Aufgrund solcher Ereignisse und dem daraus resultierenden negativen Einfluss auf die Luftfahrtindustrie insgesamt oder auf bestimmte Fluggesellschaften könnte EADS unter einer rückläufigen Nachfrage nach allen oder bestimmten Flugzeugtypen und anderen Produkten zu leiden haben und die Kunden von EADS könnten die Auslieferung neuer Flugzeuge verschieben oder Aufträge stornieren.

Darüber hinaus könnten die Geschäftsabläufe von EADS durch solche und andere Ereignisse gestört werden – z. B. durch Angriffe auf oder Ausfälle von Informationstechnologien oder Infrastrukturen, Zerstörungen durch Wetter- oder sonstige Naturkatastrophen und anderen Krisen, die Auswirkungen auf eine solch komplexe Organisation wie EADS haben können. Alle derartigen Störungen können sich nachteilig auf die künftigen Geschäftsergebnisse und die Ertrags- und Finanzlage von EADS und die Reputation des Konzerns auswirken.

Abhängigkeit von Ausgaben der öffentlichen Hand und von bestimmten Märkten

In jedem einzelnen Markt sind die Ausgaben der öffentlichen Hand (einschließlich der Ausgaben für Verteidigung und Sicherheit) abhängig von einem komplexen Mix geopolitischer Erwägungen und Haushaltszwängen und daher von Jahr zu Jahr und Land zu Land deutlichen Schwankungen ausgesetzt. Besonders staatliche Maßnahmen zur Abmilderung des konjunkturellen Abschwungs haben in den wichtigsten Industrieländern zu einer signifikanten Verschlechterung der Haushaltslage und einer höheren Staatsverschuldung geführt, so dass einige dieser Länder nach Möglichkeiten suchen, die öffentlichen Ausgaben in den kommenden Jahren zu reduzieren. Dies gilt insbesondere für die Verteidigungs- und Sicherheitsetats, für die bestimmte Länder bereits deutliche Kürzungen angekündigt haben. Je nachdem, in welcher Form

diese Kürzungen letztlich umgesetzt werden, könnte sich eine Beendigung oder Reduzierung der Finanzierung laufender oder neuer Programme negativ auf die künftigen Geschäftsergebnisse und die Ertrags- und Finanzlage von EADS auswirken.

Des Weiteren ist ein beträchtlicher Anteil des Auftragsbestands von EADS auf bestimmte Regionen oder Länder konzentriert, einschließlich der USA, China, Indien und der Vereinigten Arabischen Emirate. Ungünstige wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen wie auch allgemein rückläufige Wirtschaftsentwicklungen in diesen Ländern oder Regionen können sich negativ auf die künftigen Geschäftsergebnisse und die Ertrags- und Finanzlage von EADS auswirken.

Verfügbarkeit staatlicher und anderer Zuschüsse

Seit 1992 haben die EU und die USA auf der Grundlage eines Abkommens gearbeitet, das die Bedingungen von finanzieller Unterstützung festlegt, die Regierungen den zivilen Flugzeugherstellern gewähren können. Die USA haben jedoch Ende 2004 einseitig den Rücktritt von diesem Abkommen erklärt, was schließlich dazu geführt hat, dass die USA und die EU gegeneinander formal Ansprüche vor der Welthandelsorganisation (**WTO**) geltend machten. Wenngleich beide Seiten zum Ausdruck gebracht haben, dass sie eine Verhandlungslösung bevorzugen, welche gleiche Wettbewerbsbedingungen gewährleistet, wenn es um die Förderung künftiger Entwicklungen auf dem Gebiet der Luftfahrt geht, sind sie doch noch weit davon entfernt, eine Einigung über zentrale Themen zu erzielen. Die Vertragsbedingungen eines neuen Abkommens oder das Ergebnis des formalen WTO-Verfahrens könnten den Zugang von EADS zu Risikokapitalanlagen für Großprojekte einschränken oder zu einem für EADS nachteiligen Ungleichgewicht beim Zugang zu staatlichen Zuschüssen im Vergleich zur US-Konkurrenz führen, oder könnten theoretisch die Europäische Kommission und die betroffenen Regierungen dazu veranlassen, Möglichkeiten für eine Änderung von kommerziellen Bedingungen für bereits an EADS gewährte Zuwendungen zu untersuchen.

In früheren Jahren haben der EADS-Konzern und seine Hauptwettbewerber jeweils unterschiedliche Arten von staatlichen Finanzierungen für die Produktforschung und -entwicklung erhalten. Dennoch kann in keiner Weise garantiert werden, dass staatliche Finanzierungen künftig weiterhin zur Verfügung stehen, was teilweise auf die oben genannten Vorgänge zurückzuführen ist. Darüber hinaus wird die Verfügbarkeit anderer externer Finanzierungsquellen von einer Reihe an Faktoren abhängen. EADS könnte somit außerstande sein, auf zusätzliche externe Finanzierungsmöglichkeiten zu günstigen Bedingungen oder überhaupt zurückzugreifen, wodurch die zukünftigen Möglichkeiten des EADS-Konzerns zu Investitionen, zur vollen Durchführung seiner Forschungs- und Entwicklungsvorhaben und zur Finanzierung seiner Geschäftstätigkeit begrenzt werden könnten.

Entstehung von Public-Private Partnerships und privaten Finanzierungsinitiativen

Im Verteidigungsbereich verlangen Kunden, insbesondere aus Großbritannien, zunehmend nach Angeboten und schließen Verträge nach Modellen ab, die als Public-Private Partnerships (**PPPs**) oder als Private Finance Initiatives (**PFI**s) bekannt sind. Es können keine Zusicherungen darüber gegeben werden, in welchem Umfang EADS sich effizient und effektiv (i) um künftige PFI- oder PPP-Programme bewerben wird, (ii) die vertragsgemäß vereinbarten Dienstleistungen handhaben wird, (iii) die Beschaffung der Ausrüstung und die dazugehörigen Wartungsdienstleistungen finanzieren wird und (iv) die Vermarktung von Überkapazitäten vornehmen wird. EADS könnte zudem über die lange Dauer von PPP und PFI-Programmen unerwarteten politischen, budgetären, regulatorischen oder wettbewerbsrelevanten Risiken ausgesetzt sein.

Wettbewerb und Marktzugang

Die Märkte, in denen EADS tätig ist, sind von starkem Wettbewerb geprägt. Es kann nicht gewährleistet werden, dass EADS in der Lage sein wird, sich erfolgreich gegen derzeitige oder künftige Konkurrenten durchzusetzen oder dass sich der in allen EADS-Geschäftsfeldern herrschende Wettbewerbsdruck nicht in einem geringeren Umsatz oder Marktanteil niederschlägt.

Technologisch fortschrittliche Produkte und Dienstleistungen

EADS bietet seinen Kunden häufig technologisch fortschrittliche Produkte und Dienstleistungen an, deren Entwicklung und Herstellung sich komplex gestalten und umfassende Integrations- und Koordinierungsmaßnahmen entlang der Zulieferkette erforderlich machen können. Die meisten Produkte von EADS müssen zudem unter anspruchsvollen Betriebsbedingungen gehandhabt werden. Auch wenn der EADS-Konzern der Auffassung ist, dass er hoch entwickelte Verfahren für die Entwicklung, Herstellung und Erprobung einsetzt, kann keine Garantie dafür übernommen werden, dass die Produkte oder Dienstleistungen von EADS erfolgreich entwickelt, produziert oder eingesetzt werden oder dass sie in der beabsichtigten Weise entwickelt oder angewandt werden.

Bestimmte von EADS abgeschlossene Verträge sehen vor, dass EADS auf einen Teil des erwarteten Gewinns verzichtet, dass Minderungen akzeptiert werden müssen, dass eine Ersatzlieferung erfolgt oder andere Produkte geliefert bzw. andere Dienstleistungen erbracht werden oder dass die Preise für künftige Lieferungen gegenüber denselben Kunden gemindert werden, wenn die Produkte nicht rechtzeitig geliefert werden oder mangelhaft sind. Es kann nicht zugesichert werden, dass keine Vertragsstrafen oder Vertragskündigungen ausgesprochen werden, wenn EADS Liefertermine oder sonstige vertragliche Leistungsanforderungen nicht einhält.

Neben allen Kosten im Zusammenhang mit Produktgewährleistungsansprüchen, der Vertragserfüllung oder geforderten Abhilfemaßnahmen können solche Probleme Kostensteigerungen oder Umsatzeinbußen – insbesondere aufgrund von Vertragsannullierungen – zur Folge haben, die sich negativ auf die künftigen Geschäftsergebnisse und die Ertrags- und Finanzlage von EADS auswirken könnten. Alle derartigen Probleme können sich darüber hinaus nachteilig auf die Reputation von EADS und damit auf die Wettbewerbsposition der Produkte von EADS auswirken.

Wichtige Forschungs- und Entwicklungsprogramme

Das geschäftliche Umfeld in vielen der Hauptgeschäftsfelder von EADS ist durch umfangreiche Forschungs- und Entwicklungskosten gekennzeichnet, die beträchtliche Vorausinvestitionen mit einem hohen Grad an Komplexität erfordern. Die Geschäftspläne, die diesen Investitionen zu Grunde liegen, sehen häufig eine lange Amortisierungsdauer vor und setzen für diesen Zeitraum eine gewisse Rentabilität voraus, um die ursprüngliche Investition zu rechtfertigen. Es kann nicht zugesichert werden, dass die diesen Geschäftsplänen zu Grunde liegenden wirtschaftlichen, technischen und marktbezogenen Annahmen erfüllt werden und daher die Amortisierung im angestrebten Zeitraum oder die angestrebten Renditen tatsächlich erzielt werden.

„Power8 Plus“, „Future EADS“ und weitere Restrukturierungs-, Transformations- und Kosteneinsparungsprogramme

2008 startete EADS das konzernweite Kosteneinsparungsprogramm „Power8 Plus“, das bis Ende 2012 bei Airbus zu jährlichen Bruttoeinsparungen in Höhe von 650 Millionen Euro und im restlichen Konzern von weiteren 350 Millionen Euro führen soll. Mit „Future EADS“ läuft außerdem ein weiteres konzernweites Integrations- und Kostenreduzierungsprogramm. Darüber hinaus führen alle Divisionen eigene Transformations- und Kostensenkungsmaßnahmen durch, um sich auf die neue Wettbewerbslage einzustellen, und EADS arbeitet an weiteren Kostensenkungsinitiativen mit einer Laufzeit bis Ende 2014, um die Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns zu erhöhen, Inflationsverluste auszugleichen und Ertragsziele zu erreichen.

Die oben genannten erwarteten Kosteneinsparungen basieren auf vorläufigen Schätzungen; die tatsächlichen Einsparungen aus diesen Programmen können davon jedoch erheblich abweichen. Wenn es EADS nicht gelingt, die geplanten Kostensenkungsmaßnahmen erfolgreich umzusetzen oder diese Anstrengungen möglicherweise nicht das erwartete Kosteneinsparungsniveau erbringen, dann könnte dies negative Auswirkungen auf die künftige Finanz- und Ertragslage von EADS haben. Neben dem Risiko, die vorhergesehene Höhe der Kosteneinsparungen aus den oben genannten Programmen nicht zu erreichen, kann die Implementierung sogar höhere Kosten verursachen als vorhergesehen. Es könnte auf vielen Ebenen interne Widerstände gegen die vielfältigen Umstrukturierungs- und Kostensenkungsmaßnahmen geben.

Abhängigkeit von bestimmten Lieferanten und Unterauftragnehmern

EADS ist beim Bezug der Rohstoffe, Bauteile und Baugruppen, die der Konzern zur Herstellung seiner Produkte benötigt, von zahlreichen wichtigen Lieferanten und Unterauftragnehmern abhängig. Einige dieser Lieferanten könnten in absehbarer Zukunft finanziellen oder anderweitigen Schwierigkeiten gegenüberstehen. Dies gilt insbesondere für Lieferanten, bei denen ein starkes Währungsungleichgewicht herrscht und den in US-Dollar fakturierten Umsätzen ein erheblicher Anteil von in Euro anfallenden Kosten gegenübersteht. Je nach Schwere dieser Probleme könnten bestimmte Zulieferer gezwungen sein, ihre Produktion zu drosseln, den Betrieb einzustellen oder Gläubigerschutz zu beantragen, was wiederum den Nachschub ihrer Erzeugnisse an EADS zum Erliegen bringen könnte. Bei bestimmten Zulieferern könnte es sich für EADS schwierig gestalten, ohne erhebliche Zeitverzögerung einen Ersatz zu finden; dies wiederum könnte negative Folgen für die zukünftige Ertrags- und Finanzlage von EADS haben. Darüber hinaus könnte EADS in Zukunft beschließen, bestimmte Zulieferer finanziell oder auf anderem Wege zu unterstützen, um eine ununterbrochene Material- und Teileversorgung sicherzustellen, wodurch der Konzern bei den betreffenden Lieferanten Kreditrisiken in Kauf nehmen müsste.

Lieferanten und Unterauftragnehmer von EADS könnten – insbesondere im Falle signifikanter Änderungen der Entwicklungs- oder Produktionszeitpläne – gegenüber dem Konzern Ansprüche auf höhere Preise oder andere vertragliche Entschädigungen geltend machen, was negative Folgen für die künftige Rentabilität von EADS haben könnte.

Sollte das makroökonomische Umfeld zu einer höheren als der bisher im historischen Mittel registrierten Inflation führen, könnten die Lohn- und Beschaffungskosten von EADS in Zukunft signifikant ansteigen. Dies könnte zu höheren Komponenten- und Produktionskosten führen, die ihrerseits die künftige Rentabilität und die künftigen Zahlungsmittelzuflüsse von EADS beeinträchtigen könnten, sofern der EADS-Konzern nicht in der Lage ist, diese Kosten an seine Kunden weiterzugeben oder seine Lieferanten zur Übernahme dieser Kosten zu verpflichten.

Produktionshochlauf

Aufgrund der hohen Zahl von Flugzeugneubestellungen in den vergangenen Jahren plant EADS, die Fertigungskapazitäten zu erhöhen, um die vereinbarten Liefertermine für diese Flugzeuge einhalten zu können. Da die Produktionskapazität nahezu ausgeschöpft ist, hängt eine weitere Steigerung der Produktionsrate von verschiedenen Faktoren ab: Hierzu zählen die Umsetzung interner Leistungspläne sowie – angesichts hoher Nachfrage von EADS und den Wettbewerbern – die Verfügbarkeit von Rohstoffen und Teilen (zum Beispiel Aluminium, Titan und Verbundstoffe) sowie von Fachkräften, die Verarbeitung von Rohstoffen zu Teilen und Baugruppen und die Leistungsfähigkeit von Zulieferern und Subunternehmern (insbesondere Lieferanten kundenseitig beigestellter Komponenten), bei denen es aufgrund der Produktionsausweitung zu Ressourcen- oder Finanzengpässen kommen könnte. Die Erfüllung dieser Kriterien wird durch die parallele Entwicklung neuer Flugzeugprogramme, besonders bei Airbus, und den daraus resultierenden Ressourcenbedarf zusätzlich erschwert. Bei Nichterfüllung einer oder aller Kriterien kann es daher zu Lieferverzögerungen und, je nach Länge der Verzögerung, zu zusätzlichen Kosten und zur Änderung bzw. Stornierung des Kundenauftrags kommen.

Programmspezifische Risiken

Neben den oben genannten Risikofaktoren ist EADS auch folgenden programmspezifischen Risiken ausgesetzt (wenngleich diese Auflistung nicht den Anspruch erhebt, eine erschöpfende Darstellung zu geben, zeigt sie doch die aktuellen Risiken auf, die aus Sicht der Geschäftsleitung wesentlich sind):

- *A350-XWB-Programm.* Im Zusammenhang mit dem A350-XWB-Programm steht EADS den folgenden zentralen Herausforderungen gegenüber: (i) Gewährleistung der technologischen Reife in Bezug auf die Verbundstofftechnologie, (ii) Erreichen der technischen Leistungsziele für das Flugzeug und Einhaltung des Entwicklungszeitplans, (iii) erfolgreiche Bereitstellung hochqualifizierter Fachkräfte in Bereichen wie Verbundwerkstoff-Konstruktion und -Festigkeit, (iv) Sicherstellen der Erfüllung wiederkehrender Kostenziele, (v) Sicherstellen, dass die im Zuge von Power8 eingeführte neue Industrieorganisation bei Airbus eine effektive Entwicklung unterstützt, (vi) Gewährleistung der Leistung der Risikopartner, auch an den von Airbus veräußerten und den im erweiterten Konzerngefüge eingebundenen Standorten, (vii) Sicherstellung der Kundenzufriedenheit durch ein neues Customizing-Konzept als wichtigen Beitrag zum raschen Produktionshochlauf und (viii) Management der Kundenverträge gemäß dem Produktionslieferplan;

- ▶ *A380-Programm.* Im Zusammenhang mit dem Programm A380 steht EADS den folgenden zentralen Herausforderungen gegenüber: (i) Management der hohen Belastung der Zulieferkette infolge des steilen Produktionsanstiegs in den kommenden Jahren, (ii) erfolgreiche Implementierung eines virtuellen CAD-Prototyps („Digital Mock-up“) für die künftige A380-Produktion, (iii) Ausreifung des Dienstleistungsangebots und (iv) Vermeidung von Produktionsunterbrechungen und damit verbundenen Kosten, insbesondere im Zusammenhang mit dem Ausfall eines Rolls-Royce-Triebwerks Ende 2010, der sich auf die Auslieferungen 2011 niederschlagen könnte.
- ▶ *A400M-Programm.* Im Zusammenhang mit dem Programm A400M steht EADS den folgenden zentralen Herausforderungen gegenüber: (i) Management eines Flugtestprogramms, das sich deutlich von dem eines Airbus-Verkehrsflugzeugs unterscheidet; (ii) Integration ziviler Systeme (Flugmanagement, Navigation usw.) in die komplexen militärischen Systeme, (iii) Sicherstellung sowohl der Zulassung durch zivile Behörden als auch Erfüllung der militärischen Anforderungen der Programm-Kunden, (iv) Bewältigung der zu erwartenden Schwierigkeiten beim Hochlauf der A400M-Produktion und (v) Einhaltung des neu verhandelten Zeitplans;
- ▶ *A320neo-Programm.* Im Zusammenhang mit dem Programm A320neo steht EADS den folgenden zentralen Herausforderungen gegenüber: (i) Management des Drucks auf die Lieferkette in der Folge des industriellen Hochlaufs, (ii) Erreichen des vorgesehenen Status und Einhaltung des Zeitplans bei der Triebwerksentwicklung sowie (iii) Zusicherung hochqualifizierter Mitarbeiter für das Programm;
- ▶ *NH90-Programm.* Im Zusammenhang mit dem Programm NH90 steht EADS den folgenden zentralen Herausforderungen gegenüber: (i) Einhaltung des Zeitplans für die Entwicklung, der Kostenziele und der technischen Auslegung (voll einsatzfähige Konfiguration) des TTH (Tactical Transport Helicopter), der abschließenden Konfiguration des NFH (NATO Frigate Helicopter) und der weiteren Programme zur Entwicklung zahlreicher Varianten, (ii) Management des industriellen Hochlaufs des Programms und (iii) Sicherstellung des Kundendienstes für die zahlreichen in Dienst gehenden Flotten; und
- ▶ *Lead Systems Integration (LSI).* Im Zusammenhang mit den LSI-Projekten (insbesondere das Grenzschutzprojekt für Saudi-Arabien) steht EADS den folgenden zentralen Herausforderungen gegenüber: (i) Einhaltung des Zeitplans und der Kostenziele bei der Einrichtung einer großen Zahl von Anlagen und Schnittstellenintegration von standardisierten („Commercial Off-the-Shelf“) Produkten (Radare, Kameras, Sensoren) in das System, (ii) Sicherstellen eines effizienten Hochlaufs des Projekts und des Stellenbesetzungsprozesses und (iii) Management des Rollout-Prozesses einschließlich Zulieferer sowie Schulung und organisatorische Anpassung des Kunden.

5.4.3 RECHTLICHE RISIKEN

Abhängigkeit von Gemeinschaftsunternehmen und Minderheitsbeteiligungen

Der EADS-Konzern erzielt einen wesentlichen Anteil seiner Umsatzerlöse über verschiedene Konsortien, Gemeinschaftsunternehmen und Kapitalbeteiligungen. Zwar strebt EADS ausschließlich Beteiligungen an Unternehmen an, bei denen die Interessen des Konzerns mit denen seiner Partner im Einklang stehen, jedoch besteht bei gemeinsam geführten Unternehmen, vor allem bei solchen Unternehmen, bei denen wichtige Entscheidungen die einstimmige Zustimmung aller Mitglieder erfordern und bei denen der Ausstieg nur unter erschwerten Bedingungen möglich ist, stets das Risiko von Meinungsverschiedenheiten oder einer Pattsituation. Die anderen Parteien in diesen Unternehmen können gleichzeitig Wettbewerber von EADS sein, weshalb ihre Interessen von denen des EADS-Konzerns abweichen können.

Produkthaftung und Garantiefälle

EADS konzipiert, entwickelt und produziert eine Reihe höchst anspruchsvoller Produkte mit einem hohen Einzelwert, insbesondere zivile und militärische Flugzeuge sowie Ausrüstung für die Raumfahrt. Sollte eines dieser Produkte nicht bestimmungsgemäß funktionieren, unterliegt EADS dem entsprechenden Produkthaftungs- und Gewährleistungsrisiko. Wenngleich EADS der Auffassung ist, durch die eingerichteten Versicherungsprogramme angemessen vor Haftungsansprüchen geschützt zu sein, kann nicht zugesichert werden, dass künftig keine Forderungen entstehen oder die Versicherungsdeckung ausreichend ist.

Geistiges Eigentum

Der EADS-Konzern stützt sich auf Patente, Urheberrechte, Handelsmarken und gewerbliche Vorschriften sowie Vereinbarungen mit Mitarbeitern, Kunden, Zulieferern und anderen Parteien, um die Rechte am geistigen Eigentum der in seinem Geschäftsbetrieb eingesetzten Technologien und Produkte zu schützen. Ungeachtet dieser Anstrengungen zum Schutze der Rechte am geistigen Eigentum könnte jedes der Eigentumsrechte von EADS entweder direkt oder indirekt in Frage gestellt, außer Kraft gesetzt oder umgangen werden. Zudem wurden gegen EADS bereits Forderungen wegen Verletzung der Rechte am geistigen Eigentum Dritter geltend gemacht, obwohl EADS davon ausgeht, den entsprechenden rechtlichen Bestimmungen zum Schutz dieser Rechte entsprochen zu haben. Dies könnte in Zukunft erneut geschehen. Alle Forderungen oder Rechtsstreitigkeiten in diesem Bereich könnten unabhängig davon, ob EADS daraus letztendlich als obsiegende oder unterliegende Partei hervorgeht, zeitaufwändig und kostspielig sein, die Reputation von EADS beschädigen oder den Konzern zwingen, Lizenzverträge abzuschließen.

Exportkontrollen und sonstige Gesetze und Regulierungen

Der Exportmarkt ist für EADS von erheblicher Bedeutung. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass (i) die Exportkontrollen, denen EADS unterliegt, weiter verschärft werden, dass (ii) neue Generationen von EADS-Produkten ebenfalls ähnlichen oder noch strengeren Kontrollen unterworfen sein werden oder dass (iii) geopolitische Faktoren die Erteilung von Ausfuhrgenehmigungen für einen oder mehrere Kunden verhindern oder die Fähigkeit von EADS zur Erfüllung bereits unterzeichneter Verträge beschränken werden. EADS unterliegt ferner einer Vielzahl anderer Gesetze und Regulierungen, die sich nachteilig auf die Geschäftstätigkeit und Finanzlage auswirken können, u. a. Vorschriften zu Geschäftsbeziehungen, Einsatz der Produkte des Konzerns und Übereinkünften mit ausländischen Amtsträgern.

Das Geschäft und Marktumfeld des EADS-Konzerns ist darüber hinaus gelegentlich Gegenstand behördlicher Untersuchungen, da die Branche strengen Regulierungen unterliegt. Jede dieser Untersuchungen könnte zu Ungunsten von EADS entschieden werden, was negative Auswirkungen auf das Geschäft und die Ertrags- und Finanzlage des Konzerns haben könnte.

Rechtsstreitigkeiten

Gegen EADS sind derzeit mehrere juristische Verfahren anhängig (siehe Anhang zum Konzernabschluss (IFRS) – Anm. 32: „Rechtsstreitigkeiten und Schadensersatzansprüche“). EADS rechnet unabhängig vom Ausgang weiterhin mit Zeitaufwand und Kosten für die Verteidigung, wodurch die Arbeit und Aufmerksamkeit des Managements vom regulären Geschäftsbetrieb abgelenkt werden könnten. Zwar ist EADS außerstande, die Ergebnisse dieser Verfahren vorherzusagen, doch ist es möglich, dass diese eine Verhängung von Schadensersatzzahlungen, Geldstrafen oder sonstigen Rechtsmitteln nach sich ziehen könnten, die ihrerseits die Geschäftstätigkeit, die Geschäftsergebnisse und die Ertrags- und Finanzlage von EADS beeinträchtigen könnten. Ein Ausgang zu Ungunsten von EADS könnte sich negativ auf den Aktienkurs und die Reputation von EADS auswirken.

Industrie- und Umweltrisiken

In Anbetracht des Umfangs seiner Geschäftstätigkeit und des Spektrums an Industriebranchen, in denen der Konzern tätig ist, unterliegt EADS strengen Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften in einer Reihe von Rechtsordnungen weltweit. Daher wendet EADS erhebliche Mittel für Investitionen und sonstige Betriebskosten auf und rechnet damit, dies auch in Zukunft zu tun, um die zunehmend komplexen Gesetze und Rechtsvorschriften im Hinblick auf Umweltschutz, Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und die Verwendung von Stoffen/Substanzen einzuhalten. Außerdem müssen die vielfältigen Produkte, die EADS herstellt und vertreibt, den maßgeblichen Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften in den Rechtsordnungen der Länder entsprechen, in denen der Konzern tätig ist. Im Falle eines Unfalls oder eines anderen ernsthaften Zwischenfalls könnte EADS aufgefordert werden, Ermittlungen durchzuführen und Korrekturmaßnahmen einzuleiten. Auch die Mitarbeiter und Kunden von EADS und sonstige Dritte könnten Forderungen wegen Personen-, Vermögens- oder Umweltschäden (einschließlich Schäden an natürlichen Ressourcen) geltend machen. Alle derartigen Probleme können sich darüber hinaus nachteilig auf die Reputation von EADS und damit auf die Wettbewerbsposition der Produkte von EADS auswirken.

5.5 Personal

5.5.1 INFORMATIONEN ZUR BELEGSCHAFT

Zum 31. Dezember 2010 beschäftigte EADS 121.691 Mitarbeiter. Die Zahl der Mitarbeiter stieg im Vergleich zum Vorjahr in allen Divisionen leicht an. 2010 wirkten sich keine Konsolidierungskreisänderungen oder Divisionszusammenschlüsse auf die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen aus.

2010 umfasste die Belegschaft zu 96,6 Prozent Vollzeitbeschäftigte. Je nach Land und hierarchischer Ebene lag die durchschnittliche vertraglich festgelegte Wochenarbeitszeit zwischen 35 und 40 Stunden.

Im Jahresverlauf 2010 stellte EADS weltweit 5.047 neue Mitarbeiter ein (2009: 5.663). Im gleichen Zeitraum verließen 3.213 Mitarbeiter EADS (2009: 3.308).

Insgesamt arbeiteten 94,1 Prozent der aktiven Belegschaft von EADS an den über 100 europäischen Standorten des Konzerns.

5.5.2 ORGANISATION DES PERSONALMANAGEMENTS

Die generelle Aufgabe des Personalbereichs (HR) des Konzerns ist es, sicherzustellen, dass EADS erstklassig qualifizierte, motivierte und flexible Mitarbeiter, mit denen die aktuellen und zukünftigen geschäftlichen Anforderungen erfüllt werden können, anzieht, weiterentwickelt und an das Unternehmen bindet. HR unterstützt die Vielfalt, kontinuierliche Integration und Internationalisierung des Konzerns und trägt zum Aufbau einer einheitlichen EADS-Kultur bei. Mit seiner Personalstrategie möchte sich EADS weltweit als Arbeitgeber erster Wahl positionieren, der seinen Mitarbeitern eine innovative, motivierende Arbeitsumgebung bietet. HR unterstützt Führungskräfte bei ihren Führungs- und Personalmanagementaufgaben und steht Mitarbeitern beratend zur Seite.

Die HR-Organisation wird seit 2006 gemäß den Geschäftsanforderungen des Konzerns weiter integriert. Die Rolle des HR Board, dem die HR-Leiter auf Divisions- und Konzernebene angehören, sowie die hierarchischen Berichtswege von den Divisionen zum Personalvorstand des Konzerns fördern eine koordinierte, konzernweite HR-Politik. Der HR-Bereich hat globale Shared Services für Personalverwaltung, Lohn-/Gehaltsabrechnung, Personalbeschaffung und das Management von Weiterbildungen eingerichtet, die auf ein gemeinsames HR-weites Informationssystem zugreifen. Derzeit wird ein integriertes HR-Portal auf Basis harmonisierter Personalprozesse und -instrumente eingerichtet.

Diese Maßnahmen der vergangenen Jahre sowie die Einführung von Shared-Service- und Governance-Strukturen schafften eine zunehmend integrierte HR-Funktion. Es existiert ein gemeinsames HR-Servicemodell, das eine einheitliche Rollendefinition des HR Business Partners beinhaltet und für eine durchgängige Außendarstellung des HR-Bereichs in den verschiedenen Konzernbereichen sorgt. HR Business Partner schaffen Nähe zum Unternehmen und gewährleisten berufliche Weiterentwicklung sowie die Verfügbarkeit von HR-Lösungen, die genau auf die geschäftlichen Herausforderungen abgestimmt sind.

Die Konzern-HR ist zuständig für die Entwicklung und Implementierung konzernweiter Strategien, Richtlinien, Prozesse und Projekte im Bereich HR, die im allgemeinen Interesse von EADS liegen, und definiert damit einerseits in Zusammenarbeit mit den Divisionen die gemeinsame HR-Politik, übernimmt andererseits aber auch eigene Funktionen und Verantwortlichkeiten (z. B. Talent & Executive Management, Compensation & Benefits sowie Social Policy & Industrial Relations). Das Konzern-HR-Team ist somit strategische Führungsinstanz und Kompetenzzentrum in bestimmten Personalfragen und arbeitet dabei eng mit den Divisionen und Geschäftsbereichen zusammen, die die Verantwortung für das operative Personalmanagement tragen. Sowohl für die Aufgaben der Konzern-HR als auch für bestimmte zentrale HR-Themen existieren formale Netzwerke, die regelmäßige Treffen der HR-Manager und -Spezialisten aus verschiedenen Bereichen auf Konzern- und nationaler Ebene sicherstellen.

2009 startete EADS eine mehrjährige, konzernweite Initiative zur Steigerung der emotionalen Mitarbeiterbindung auf Grundlage einer Umfrage, die Aufschluss darüber geben soll, in welchen Bereichen Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit herrscht.

Nach den Ergebnissen der ersten Umfrage konzentrierte man sich 2010 auf die Bereiche Wertschätzung der Mitarbeiter, Stärkung grundlegender Führungsfähigkeiten, bessere Kommunikation, Förderung der Eigenverantwortung und größere Nähe zwischen Managern, HR-Vertretern und Mitarbeitern.

Die zweite, im Oktober 2010 durchgeführte Mitarbeiterbefragung wies eine gegenüber 2009 deutlich höhere Teilnahmequote auf (80,5 Prozent gegenüber 69 Prozent 2009), was beweist, dass die Mitarbeiter diese Initiative ernst nehmen. Die Ergebnisse zeigten einen positiven Trend und bestätigten damit die Richtigkeit der eingeleiteten Maßnahmen. Besonders die Investitionen in den oben genannten Schwerpunktbereichen wurden von der Mehrzahl der Mitarbeiter begrüßt. Generell lässt sich sagen, dass überall dort, wo die nach den Ergebnissen der ersten Umfrage vereinbarten Maßnahmen konsequent weitergeführt wurden, die emotionale Mitarbeiterbindung stieg. 2011 werden die Maßnahmen in den Bereichen Vertrauen, Eigenverantwortung, Mitarbeiternähe und Innovation fortgesetzt. Ein weiterer Schwerpunkt wird die Erarbeitung von Maßnahmen auf Ebene der lokalen Teams mit lokaler Unterstützung durch die Personalabteilungen sein.

5.6 Umweltfragen

Die führende Rolle von EADS in der Luft- und Raumfahrt macht das Unternehmen zum zentralen Akteur bei der Förderung nachhaltiger Mobilität und, allgemeiner gefasst, der Entwicklung hin zu einer „Green Economy“.

Nach Einrichtung des EADS-Umweltnetzwerks wurde 2008 die Umweltpolitik des Konzerns erstmals veröffentlicht und in einer konzernweiten, ein Jahr später veröffentlichten Umwelt-Roadmap umgesetzt, die neben der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und der ständigen Verbesserung des Umweltmanagements konkrete Ziele für umwelteffizientere Betriebsabläufe, Produkte und Dienstleistungen definiert. Um das Bewusstsein für Ökoeffizienz zu stärken und das Konzept gezielt in der Unternehmenskultur zu verankern, wurde es 2010 in die Liste der zehn wichtigsten Konzernprioritäten („EADS Top Priorities“) aufgenommen: Das Konzept der Ökoeffizienz zielt darauf ab, Umweltschutz und Betriebswirtschaftlichkeit in Einklang zu bringen (maximale Wertschöpfung bei minimaler Umweltbelastung), und gibt Umweltverträglichkeit und Umweltmanagement denselben Stellenwert wie der Nutzung geschäftlicher Chancen.

5.6.1 MANAGEMENT DER UMWELTAUSWIRKUNGEN VON AKTIVITÄTEN UND PRODUKTEN ÜBER DEREN GESAMTEN LEBENSZYKLUS

Umweltmanagementsystem

Die Norm ISO 14001 legt international anerkannte Anforderungen an die Leistung von Umweltmanagementsystemen in Unternehmen und Organisationen fest. Über 90 Prozent der EADS-Mitarbeiter arbeiten bereits unter einer Zertifizierung nach ISO 14001. Im Jahr 2010 wurden weitere Fortschritte beim Abdeckungsgrad und der Zertifikatserneuerung erzielt. Durch die standort- und produktlebenszyklusbezogene Ausrichtung des Umweltmanagementsystems sollen Umweltkosten und -belastungen in allen Stadien des Produktlebenszyklus – von der Entwicklung über den Betrieb bis zum Ende der Lebensdauer – reduziert werden und so zur Wertschöpfung beitragen.

Forschung und Entwicklung

EADS hat sich zur Aufgabe gemacht, den gesamten Luftfahrtsektor dabei zu unterstützen, die ehrgeizigen Zielvorgaben einer Halbierung der Lärm- und Schadstoffemissionen bis 2020 bzw. 2050 zu erreichen. EADS-Divisionen sind federführend an gemeinschaftlichen Projekten wie den folgenden beteiligt:

- MOZAIC, COMET, IAGOS und QUANTIFY (Projekte zur Überwachung von Gasen und Wasserdampf in der oberen Troposphäre und zur Gewinnung von Erkenntnissen über Luftzusammensetzung, Meteorologie und Klimawandel);
- CORINE (EU-finanziertes Projekt zur Entwicklung eines kollaborativen Ecodesign-Tools für kleine und mittlere Unternehmen);

- Clean Sky (eine siebenjährige, mit einem Etat von 1,6 Milliarden Euro ausgestattete gemeinsame Technologieinitiative zur Erreichung der ACARE-Forschungsziele). Bis zu 80 Prozent der Forschungs- und Technologiebudgets bei Airbus und Eurocopter fließen in die Erforschung von Möglichkeiten zur Erhöhung der Ökoeffizienz und zur Senkung der Umweltbelastung.

Lieferkette

Der EADS-Konzern strebt an, die Umweltauswirkungen der gesamten Lieferkette zu kontrollieren, und unterstützt seine Zulieferer auf diesem Gebiet, insbesondere bei der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften bezüglich der Verwendung bestimmter Substanzen in Produkten. Um gravierende Risiken für das Unternehmen zu vermeiden, läuft derzeit eine großangelegte Kampagne, um die Zulieferer der EADS-Lieferkette mit Blick auf die komplexen Vorschriften zu Substanzen (z. B. REACH-Verordnung) zu unterstützen.

Fertigung

Um Ökoeffizienz-Kriterien systematisch in Investitions- und Produktionsprozesse aufnehmen zu können, werden die Produktionsprozesse überprüft.

Das Vorhaben, im Rahmen der „Vision 2020“ die gesamte Energie- und CO₂-Bilanz zu verbessern, beinhaltet zahlreiche Maßnahmen zur Nutzung nachhaltigerer Energiequellen und energieeffizienterer Infrastrukturen. Dazu gehört etwa die Beheizung von Montagehallen mit erneuerbaren Energien, die in Getafe mit Geothermie, in San Pablo mit Solarzellen, in Broughton mit Biomasse erfolgt. Die bioklimatisierte A350-Halle in Toulouse verfügt über eine Photovoltaik-Anlage, in Hamburg wurde ein ökologisch gestaltetes Gebäude errichtet und der Standort Tianjin mit Fenstern ausgestattet, die gezielt natürliches Licht einfallen lassen.

Zur Überwachung der Fortschritte und Erfüllung der Berichterstattungspflichten wurde die konzernweite Umweltberichterstattung in den vergangenen zwei Jahren deutlich ausgeweitet. Im Rahmen des EADS Corporate Responsibility and Sustainability Report wurden im März 2010 CO₂- und Energiekennzahlen von externer Seite geprüft.

Luftfahrzeugbetrieb

In den vergangenen 40 bis 50 Jahren konnte die Luftfahrtindustrie die Lärmbelastung um 75 Prozent und den CO₂-Ausstoß um 70 Prozent senken. Dennoch muss die Umwelleistung weiter verbessert werden. Diesem Vorhaben gilt die besondere Aufmerksamkeit des Konzerns.

Die A380 ist dank ihrer treibstoffsparenden Technologien für Fluggesellschaften äußerst attraktiv und mit weniger als drei Litern Treibstoffverbrauch pro Passagier auf 100 Kilometer (im Gegensatz zu fünf Litern im weltweiten Flotten-Durchschnitt) in ihrer Klasse ungeschlagen.

Im Einklang mit den ehrgeizigen ACARE-Zielen wurden anspruchsvolle Entwurfsforderungen („Top Level Aircraft Requirements“) für die Umwelleistung der A320neo-Familie definiert. So ergibt sich aus der Zielvorgabe beim Treibstoffverbrauch (15 Prozent weniger Verbrauch im Vergleich zur aktuellen A320-Familie), basierend auf realistischen Annahmen zum Flugbetrieb, eine Reduzierung des CO₂-Ausstoßes um 4.000 Tonnen pro Jahr.

Eurocopter regte im Februar 2010 die Einführung eines standardisierten Systems zur Bewertung des Lärm- und Schadstoffausstoßes von Hubschraubern an; dieses Konzept wurde auf der Heli-Expo erstmals offiziell vorgestellt und zur Validierung durch die internationale Zivilluftfahrtorganisation ICAO vorgeschlagen. Außerdem präsentierte Eurocopter im Rahmen der Bluecopter-Initiative die innovativen Rotorblatt- bzw. Rotorsteuerungstechnologien Blue Edge und Blue Pulse.

Neben der Entwicklung von Luftfahrzeugen spielt EADS auch eine führende Rolle bei der Entwicklung integrierter Lösungen zur Verbesserung der Umwelleistung. Dazu zählt unter anderem die Modernisierung des Flugverkehrsmanagements (Air Traffic Management – ATM). Mehrere EADS-Divisionen sind seit der Gründung des Joint Undertaking „Single European Sky ATM Research“ (SESAR) an dieser europaweiten Initiative zur Erstellung eines einheitlichen europäischen Flugverkehrsmanagement-Systems beteiligt. Um die Interoperabilität der Systeme sicherzustellen, ist Airbus außerdem Teilnehmer des entsprechenden US-Projekts NextGen.

EADS ist Vorreiter bei der Einführung nachhaltiger⁽¹⁾ Biotreibstoffe aus pflanzlicher Biomasse, die während ihres Wachstums CO₂ aufnimmt und damit die bei der Verbrennung entstehenden Emissionen ausgleicht. Bei der Entwicklung sogenannter „Drop in“-Biotreibstoffe, für deren Verwendung keine Modifizierungen der bestehenden Flugzeugsysteme und Infrastrukturen erforderlich sind, arbeitet EADS mit Universitäten, Mineralölunternehmen und Startup-Unternehmen sowie mit normensetzenden Organisationen zusammen. 2010 unterstützte Airbus ein Projekt der Fluggesellschaft TAM zum Aufbau einer rein lokalen Wertschöpfungskette für Treibstoff in Brasilien. Auf einem A320-Flug der Airline wurde ein Triebwerk erstmals mit einem Gemisch aus Kerosin und Biotreibstoff versorgt. Lufthansa plant ab April 2011 eine A321-Linienverbindung zwischen Hamburg und Frankfurt, auf der ein Triebwerk mit demselben Treibstoffgemisch betrieben wird.

End-of-Life-Verfahren und Flugzeug-Recycling

Auch diese Phase verdient Berücksichtigung: In den nächsten 20 Jahren werden mehr als 6.000 Flugzeuge außer Dienst gestellt und durch treibstoff- und CO₂-effizientere Maschinen ersetzt. Airbus hat unter Berücksichtigung bestehender Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften nachhaltige Demontage- und Recyclingverfahren entwickelt. Dieses Know-how fließt zunehmend bereits in die Flugzeugentwicklung ein.

5.6.2 EADS: TECHNOLOGIEANBIETER IM DIENSTE DER UMWELT

Das ständig wachsende Spektrum an Technologien, die bei EADS aus der Forschung im Luft- und Raumfahrt- sowie Verteidigungsbereich hervorgehen, findet innerhalb und außerhalb des Kerngeschäfts Anwendung und trägt auch in anderen Sektoren zur Innovation im Umweltbereich bei.

So sind Astriums Beobachtungs-, Navigations- und Telekommunikationssatelliten und die entsprechenden Dienstleistungen zentraler Bestandteil von Lösungen zur Bewältigung der globalen ökologischen Herausforderungen in den drei Bereichen Überwachung (durch Bereitstellung von zuverlässigen Daten für politische Entscheidungsträger), Minimierung (der negativen Auswirkungen menschlicher Aktivitäten) und Anpassung (an Umweltveränderungen).

Umweltforscher und Politiker nutzen Satelliten bereits seit langem zur Überwachung der Erde. Die im Auftrag der Europäischen Weltraumorganisation ESA entwickelten Beobachtungstechnologien von Astrium haben sich im Rahmen des EU-Programms GMES als zuverlässige Überwachungsinstrumente etabliert.

Im Bereich Anpassung spielt der Weltraum eine unschätzbare Rolle als Beobachtungsstand. In Krisensituationen (Unwetterkatastrophen, Überschwemmungen, Waldbrände, Erdbeben usw.) versorgen Satelliten Rettungsteams mit Geländedaten, unterstützen die Ortung von Opfern oder ermöglichen die Kartierung besonders gefährdeter Gebiete. Im Bereich Minimierung bietet Astrium Dienstleistungen für die Landwirtschaft, mit denen der Einsatz von Düngemitteln reduziert werden kann.

2010 wurde (i) der von Astrium gebaute europäische Eisforschungssatellit CryoSat-2 auf seine polare Umlaufbahn gebracht, um völlig neue Messdaten zur arktischen und antarktischen Eisdecke zu liefern. Außerdem wurde (ii) der französisch-spanische SMOS-Satellit gestartet. Sein bahnbrechendes, von Astrium gebautes Radiometrie-Instrument wird globale Daten zur Bodenfeuchte und dem Salzgehalt der Meere („Soil Moisture and Ocean Salinity“) erfassen, die neue Erkenntnisse über den Wasserkreislauf der Erde und damit den Klimawandel liefern könnten, und (iii) ein wichtiger Vertrag mit der Agence Française de Développement (AFD) über die Bereitstellung von Satellitenbeobachtungsdaten unterzeichnet, mit denen Länder, die über Anteile an tropischen Regenwäldern verfügen, ihre CO₂-Bindekapazität für den Handel mit Emissionszertifikaten ermitteln können.

⁽¹⁾ EADS definiert nachhaltige Biotreibstoffe als Treibstoffe, die keine für die Lebensmittelproduktion verwendeten Ressourcen zu Land oder zu Wasser verbrauchen und nicht zur Zerstörung der Regenwälder beitragen.

5.7 Forschungs- und Technologiemanagement

Das sich rasch wandelnde Geschäftsumfeld erfordert heute Luft- und Raumfahrtinnovationen, die den Bedürfnissen unserer Gesellschaft in Sachen Umwelt, Sicherheit und Mobilität gerecht werden. Deshalb ist das Forschungs- und Technologiemanagement von EADS eng verknüpft, um zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns beizutragen. Als Wegbereiter von Innovation spielen Forschung und Technologie (F & T) eine zentrale Rolle bei der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Das Corporate Technical Office (CTO) stellt sicher, dass die Geschäftsstrategie eng mit der technologischen Strategie gekoppelt ist.

Über die Gewährleistung eines führenden, wohl durchdachten F & T-Portfolios, das die Einführung neuer Technologien ermöglicht, ist das CTO Garant des Shareholder-Value. Es fördert darüber hinaus langfristige Kundenbeziehungen, indem es hochwertige Lösungen entwickelt, die den Herausforderungen des Konzerns in Bezug auf Technologie, Leistung, Sicherheit und Kosten gerecht werden. Die F & T-Strategie von EADS ist zudem von der Notwendigkeit einer termin-, qualitäts- und kostengerechten Einführung neuer Produkte und Prozesse, einschließlich IT-Technologien und -Dienstleistungen, geprägt. Die F & T-Aktivitäten von EADS umfassen ein breites Spektrum an Technologiebereichen und sind auf mehreren Ebenen der Wertschöpfungskette angesiedelt. Strukturiert ist die Strategie nach den Zeitplänen kurzfristiger fester Programme, mittelfristiger optionaler Programme und langfristiger Innovationskonzepte.

Die F & T-Aktivitäten für Innovationskonzepte beinhalten die Entwicklung integrierter Technologie-Demonstratoren sowie die Durchführung technologischer und operativer Studien. Im Einklang mit der Konzernvision arbeiten heute alle EADS-Divisionen an der Entwicklung neuer Produktkonzepte und an der Maximierung des künftigen Geschäftspotenzials. Mit diesen innovativen Konzepten werden vollkommen neue Ideen erforscht und entwickelt; dabei werden die Grenzen der technischen Machbarkeit kontinuierlich erweitert. 2010 richtete sich das Forschungsportfolio an vier Wachstumsachsen aus: Mobilität, umweltverträgliche Luftfahrt (z. B. Entwicklung von Biotreibstoffen und dieselektrische Antriebssysteme), Sicherheit und Schutz (z. B. ULIS und Sicherheit von Luftfahrzeugen) sowie Dienstleistungen (z. B. Zustandsüberwachung im laufenden Betrieb, Modernisierungen („Mid-life Upgrades“) sowie MRO (Maintenance, Repair & Overhaul)).

Darüber hinaus widmet sich EADS mit Programmen wie Free Scouting und EADS Nursery der Auswertung neuer Ideen und Konzepte. Das F & T-Management von EADS zielt auf die Entwicklung entscheidender Produkttechnologien ab; hierzu zählt beispielsweise die permanente Suche nach neuen Ideen, Materialien und Ausrüstungen, die vor ihrer Umsetzung im industriellen Maßstab an Prototypen erprobt werden. Dabei baut das Unternehmen privilegierte Beziehungen mit wichtigen Partnern auf; dies schlägt sich u. a. in 354 Partnerschaften in über 30 Ländern nieder. Die F & T-Aktivitäten von EADS in diesen Bereichen dienen der Identifizierung von Konzepten mit Zukunftspotenzial und der Weiterentwicklung dieser Technologien. Mit seinem internen Technologienetzwerk, auch bekannt als Technological Capability Centres, identifiziert EADS Zukunftstechnologien, welche die künftige Performance in sieben technologischen Schlüsselbereichen vorantreiben werden: Verbundwerkstoff-, Metall-Technologien und Oberflächentechnik; Strukturtechnik, Fertigung und Aeromechanik; Sensoren, Elektronik und Systemintegration; Engineering; Flugphysik; Informationstechnologie sowie Energie und Antrieb.

Die F & T-Aktivitäten umfassen zudem die Entwicklung und Beherrschung hochmoderner Werkzeuge („Architect's Toolbox“), die EADS zu einem effizienten Systemarchitekten machen. Hierzu gehören Instrumente zur virtuellen Entwicklung von Produkten sowie sicherer und einsatzreifer Bordsoftware.

Das EADS CTO hat einen Plan zum wirksamen Einsatz und weiteren Ausbau seiner Risikokapitalbeteiligungen entwickelt, durch die Zukunftstechnologien ausgemacht und erschlossen werden sollen. Die Identifizierung durchschlagender Technologien, die das Produktportfolio des Konzerns ergänzen könnten, ist für EADS von zentraler Bedeutung. Über die Forschungseinrichtung „EADS Innovation Works“ des CTO und Partnerschaften mit externen Labors auf der ganzen Welt beobachtet und bewertet das Unternehmen unterschiedliche Technologien sehr genau. Beispiele hierfür sind Brennstoffzellen, sichere Kommunikation, Photonik, Nanotechnologien, Hybridwerkstoffe und viele andere.

Vor dem Hintergrund seiner ehrgeizigen Wachstumspläne im produktnahen Dienstleistungsbereich entwickelt EADS zudem Servicetechnologien, wie beispielsweise für das Training, die moderne Produktunterstützung, die Kommunikation und spezielle einsatzspezifische Bereiche (z. B. Lieferung, Wartung und Betrieb von Produkten im Auftrag des Kunden einschließlich der Bereitstellung von qualifiziertem Personal zur Durchführung von Aufgaben).

6. Finanzielle Ziele für 2011

Der Ausblick von EADS für 2011 basiert auf einem angenommenen Wechselkurs von 1 Euro = 1,35 US-Dollar als Durchschnittskurs sowie als Jahresend-Stichtagskurs.

Im Jahr 2011 erwartet Airbus 520 bis 530 Auslieferungen von Zivilflugzeugen; darüber hinaus dürfte die Zahl der Brutto-Bestellungen die Auslieferungen übersteigen. Der EADS-Umsatz sollte 2011 über dem Niveau von 2010 liegen.

EADS erwartet für 2011 ein EBIT vor Einmaleffekten, das sich auf dem Niveau von 2010 in Höhe von 1,3 Milliarden Euro bewegt. Die positive Mengen- und Preisentwicklung bei Airbus Commercial wird durch verschlechterte Hedging-Kurse, höhere Aufwendungen für Forschung und Entwicklung sowie einen weniger vorteilhaften Geschäfts-Mix bei Cassidian in etwa kompensiert. Die künftige Entwicklung des berichteten EBIT sowie des Gewinns je Aktie von EADS wird davon abhängen, wie der Konzern die Programme A400M, A380 und A350 XWB gemäß den Verpflichtungen gegenüber seinen Kunden managen kann. Zudem unterliegen das berichtete EBIT sowie der Gewinn je Aktie Wechselkursschwankungen.

Für einen Wechselkurs von 1 Euro = 1,35 US-Dollar geht EADS davon aus, dass der Gewinn je Aktie 2011 das Vorjahresniveau von 0,68 Euro übersteigen wird.

Der Free Cash Flow sollte positiv ausfallen. Da es sich hierbei um die volatilste Kennzahl handelt, wird EADS deren Prognose im Jahresverlauf weiter präzisieren.

Dank höherer Volumina, besserer Preise und weiterer Optimierungen im A380-Programm bei Airbus erwartet der Konzern 2012 eine erhebliche Verbesserung des EBIT vor Einmaleffekten.

7. Strategische Herausforderungen von EADS

Die folgenden strategischen Herausforderungen von EADS wurden in der „Vision 2020“ des Konzerns, in der die langfristigen Ziele von EADS formuliert sind, veröffentlicht und waren Gegenstand von Diskussionen auf unterschiedlichen Managementebenen sowie im Board of Directors. Alle diese Ziele verstehen sich als langfristige Ambitionen des Managements, deren Umsetzung den in Abschnitt „5.4. Risikofaktoren“ dargestellten Risiken unterworfen ist.

7.1 Strategische Herausforderungen des Konzerns

EADS besitzt eines der umfangreichsten Portfolios an Luft- und Raumfahrtplattformen und verzeichnete 2010 den weltweit größten Auftragsbestand. Dies macht den EADS-Konzern zu einem weltweit führenden Unternehmen in seiner Branche. Mit der „Vision 2020“ strebt EADS die Position des Weltmarktführers im Bereich Luft- und Raumfahrtplattformen und -systeme (insbesondere plattformspezifische Architekturen und Integration von Systemen) mit einem kompletten Portfolio an Produkten für den zivilen und öffentlichen Bedarf an. Global gesehen bedeutet dies, dass EADS bis 2020 ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den Umsätzen von Airbus und den anderen Geschäftsfeldern erreichen will. Da für einige der größten Verteidigungshaushalte in Europa für das kommende Jahr beträchtliche Kürzungen angekündigt wurden, ist es denkbar, dass einige Kompetenzen nicht mehr länger auf nationaler Ebene fortgeführt werden können. Folglich muss der EADS-Konzern eine enge Zusammenarbeit mit allen seinen Kunden sowie ein umsichtiges Liquiditätsmanagement sicherstellen, um den Konzern zu schützen und so die Krise zu meistern.

Um die Geschäftstätigkeit und die langfristige Position des Konzerns zu unterstützen, muss organisches Wachstum gefördert werden: durch Investitionen in Bereichen, die künftige Kernkompetenzen sichern und den Zugang zu Märkten und Kunden verbessern. Hierzu wird EADS möglicherweise auf ein weiteres externes Wachstum durch Übernahmen und Partnerschaften setzen, speziell in Asien, dem Nahen Osten und den USA.

In seiner strategischen Vision räumt der EADS-Konzern Plattformen, Systemen und Dienstleistungen Priorität ein. Dabei setzt der Konzern auf neue Wachstumschancen, nämlich die Erweiterung der aktiven Flugzeugflotte und die erwartete Verlagerung von Verantwortlichkeiten und Leistungen aus den Verteidigungs- bzw. Regierungsorganisationen und Streitkräften auf den Privatsektor. EADS strebt in diesem Zusammenhang einen Dienstleistungsanteil von 25 Prozent des Gesamtumsatzes bis zum Jahr 2020 an und konzentriert sich dabei auf anspruchsvolle Serviceleistungen – anfänglich im Plattformbereich –, die ein hohes Maß an Kundennähe und Produkt-Know-how erfordern. Weiterhin wird sich EADS in zunehmendem Maße auf das Kerngeschäft konzentrieren und im Rahmen dieses neuen Geschäftsmodells die Umverteilung von Ressourcen vornehmen, die derzeit in kernfremden traditionellen Geschäften gebunden sind.

Für ausgelagerte Dienstleistungen entwickelt sich eine zunehmende Nachfrage am Markt. Gründe dafür sind der Kosten- bzw. Umsatzdruck und die Notwendigkeit, die Wirtschaftlichkeit zu steigern. Insbesondere die Bereiche Schulung, fortschrittliche betriebsbegleitende Unterstützung und Luftverkehrsmanagementsysteme versprechen weiterhin Wachstum für die kommenden Jahre. Auch bei der wehrtechnischen Beschaffung wandeln sich die Anforderungsmuster mit einem zunehmenden Trend zur Auslagerung von Dienstleistungen. Das Einsatzumfeld im Verteidigungsbereich ändert sich, wobei bündnisgeführte Einsätze, internationale Zusammenarbeit und die Zusammenlegung von Finanzierungsmitteln zur Kompensierung von sinkenden oder stagnierenden Budgets zunehmen. Auch die IT- und Cyberkriminalität ist zu einem zentralen Thema geworden, das zunehmend die Aufmerksamkeit der Regierungen gewinnt und für verstärkte Nachfrage nach Schutz- und Gegenmaßnahmen sorgt.

Vor diesem Hintergrund wird der EADS-Konzern auch weiterhin Kernkompetenzen und Schlüsseltechnologien für Plattformen und Systeme entwickeln bzw. sichern. Daten komplexer, mit Plattformen verbundener Systeme (wie z. B. von Überwachungs- oder Luftverteidigungssystemen) werden in zunehmendem Maße in Luftfahrzeugen (Cockpits) und am Boden (Kontrollstationen) zur Verfügung gestellt. Deshalb umfassen die Kernkompetenzen, die für eine Gewährleistung der künftigen Position als Hauptauftragnehmer notwendig sind, in jedem Fall auch die Bodensegmente, Datenvernetzung (Data Link), C4I (Command, Control, Communications, Computer and Intelligence) sowie die vernetzte Operationsführung (wie dies derzeit bei unbemannten Plattformen (UAS), Satelliten und Flugabwehrsystemen der Fall ist). EADS muss sich weiterhin auch das Zusammenwachsen des Verteidigungs- und Sicherheitsgeschäfts zu Nutze machen, insbesondere im Bereich sicherer Netzwerke und Kommunikationssysteme.

Ferner wird EADS entsprechende Verbesserungsmaßnahmen weiter vorantreiben, um zwischen 2010 und 2020 eine branchenweit erstklassige operative und finanzielle Effizienz zu erreichen. Die Ergebnisse werden von der Entwicklung des Dollarwechselkurses und des Konjunkturzyklus abhängen. Die Verbesserungen sollen über interne Kostenkontrolle, optimale Ressourcenzuteilung, ein besseres Programm- und Risikomanagement, die Fähigkeit, die Dollarkursschwankungen zu bewältigen sowie durch Wachstum, vor allem in profitableren Marktsegmenten, erreicht werden.

Der EADS-Konzern wird seine Strategie der industriellen Internationalisierung weiterverfolgen. Gleichzeitig muss das Unternehmen seine Empfindlichkeit gegenüber dem Euro/Dollar-Wechselkurs abbauen. Dies erfolgt auf der Grundlage eines neuen Geschäftsmodells, das eine Analyse der Aktivitäten auf ihre Zugehörigkeit zum Kerngeschäft, den Aufbau eines Netzwerks an Partnerschaften sowie die weltweite Expansion des Unternehmens durch die Erschließung von Märkten wie Brasilien, Russland, Indien und China sowie Ländern im Dollarraum vorsieht.

Europäische Ressourcen stellen einen bedeutenden Teil des Einkaufsvolumens und der Belegschaft des Konzerns dar (obwohl der Großteil des Umsatzes außerhalb Europas generiert wird). Um sich Zugang zu Märkten und Technologieressourcen zu verschaffen, optimale Kostenbedingungen zu erreichen und sich gegen die Dollarvolatilität zu schützen, muss der EADS-Konzern seine industrielle Präsenz und Partnerschaften außerhalb Europas ausweiten bei gleichzeitigem Schutz seiner zentralen Technologien und industriellen Basis in Europa. In diesem Zusammenhang hat EADS das ehrgeizige Ziel, bis zum Jahr 2020 insgesamt 40 Prozent des Einkaufs und 20 Prozent der Mitarbeiter außerhalb Europas zu lokalisieren. Um die industrielle Basis in den USA zu vergrößern ist langfristig auch geplant, in den USA einen Umsatz von 10 Milliarden US-Dollar zu erzielen, und zwar vorrangig in den Bereichen Raumfahrt, Verteidigung und Sicherheit, und sich als zentraler Lieferant der US-Regierung zu etablieren. Allgemein werden sinnvolle Übernahmen erforderlich sein, um die Ziele der „Vision 2020“ und insbesondere den Ausbau der weltweiten Präsenz von EADS zu erreichen.

In den Verteidigungshaushalten der Heimatländer wird es in den kommenden Jahren zu Einschnitten kommen, deren Auswirkungen auf die Industrie noch unklar sind. In den USA sind bei einigen Verteidigungsprogrammen massive Kürzungen geplant. Andere Staaten ziehen es vor, sich auf die operative Effizienz zu konzentrieren und Investitionen in neue Ausrüstung nicht anzutasten. So hat Deutschland im Rahmen seiner Sparmaßnahmen beschlossen, die Bundeswehr bis 2011 in eine Berufsmarine umzuwandeln. Diese Haushaltsentwicklungen könnten zu einer weiteren Konsolidierung und Restrukturierung bestimmter Segmente der Verteidigungsindustrie führen. In diesem Kontext muss EADS den Markt konsequent im Blick behalten, um potenzielle Chancen, insbesondere Übernahmen in strategisch wichtigen Bereichen wie Luft- und Raumfahrtplattformen, Verteidigungs-, Sicherheits- und Raumfahrtssysteme und -elektronik sowie den dazugehörigen Dienstleistungen, rechtzeitig und über das gesamte EADS-Portfolio hinweg zu erkennen.

Ein Trend, der die Haushaltskürzungen innerhalb der EU ausgleichen könnte, sind die gestiegenen Verteidigungsausgaben in Schwellenländern. So haben Saudi-Arabien und Indien ihre Verteidigungsetats in den vergangenen Jahren um zwei Drittel und Brasilien um mehr als ein Drittel erhöht. Verteidigungsexporte aus der EU und Nordamerika an die Türkei, Pakistan, Singapur, die baltischen Staaten, die Vereinigten Arabischen Emirate, Katar, Malaysia und Japan haben in den vergangenen Jahren ebenfalls enorm zugenommen.

EADS entwickelt sich zielstrebig zu einem umwelteffizienten Unternehmen und arbeitet aktiv an einer nachhaltigen künftigen Entwicklung. Auf der Grundlage einer klaren Zielsetzung zur Vereinbarung des Umweltschutzes mit wirtschaftlicher Nachhaltigkeit beabsichtigt das Unternehmen, den steigenden Bedarf an Luft- und Raumfahrt- sowie Verteidigungsprodukten bei gleichzeitiger Minimierung der Auswirkungen auf die Umwelt in ökonomischster und effizientester Form zu decken. So wurden z. B. bei Airbus bis ins Jahr 2020 reichende konkrete Verpflichtungen vereinbart und bekanntgegeben. Im Rahmen der zu erstellenden einheitlichen Umweltmanagementsysteme nach ISO 14001 müssen eine eindeutige Politik und messbare Ziele beachtet werden, die das gesamte EADS-Portfolio abdecken.

Die Welt, in der EADS tätig ist, ist vom Wandel geprägt – und diese Entwicklung wird sich in den kommenden Jahren fortsetzen. Neue Produkte auf der Basis neuer Technologien und effiziente Prozesse werden erforderlich sein. Technologie und Innovation sind die zentralen Faktoren bei der Umsetzung der „Vision 2020“. Produkte und Prozesse werden zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und Diversifizierung eng miteinander verknüpft. Parallel dazu muss EADS kontinuierlich mit neuen Innovationen aufwarten, um alternde Technologien und Prozesse ersetzen zu können.

EADS wurde mit dem Ziel gegründet, als integrierter Konzern Weltmarktführer im Luftfahrt-, Raumfahrt- und Verteidigungsgeschäft (Aerospace and Defence – A & D) zu werden. Bei der Umsetzung dieses Ziels sollte der Organisation und den Mitarbeitern von EADS eine Schlüsselrolle zukommen. Zur Optimierung der Kohärenz der Maßnahmen und der Ausnutzung von Synergien ist auf allen Ebenen eine schlankere, integriertere, vollständig transparente und effizientere Struktur erforderlich, bei deren Aufbau die sich aus der Integration ergebenden Vorteile genutzt werden müssen. Auf Konzernebene wurde das Integrationsprogramm „Future EADS“ implementiert, das die Effizienz und Integration von EADS sowie nutzbare Synergien weiter steigern wird. Dabei sollte es jedoch nicht zu einer Verzerrung der Fähigkeiten und Verantwortlichkeiten der einzelnen Divisionen kommen, da individuelle Finanzziele auf dieser Ebene erfüllt und Industrieprogramme abgewickelt werden müssen.

Und schließlich braucht EADS auch motivierte und kompetente Mitarbeiter. Die Führungskultur bei EADS basiert auf gegenseitigem Vertrauen, Eigenverantwortung, Anerkennung und Verantwortungsbewusstsein. Die Mitarbeiterförderung gehört zu den Kernaufgaben der EADS-Führungskräfte. Vor diesem Hintergrund ist es die Pflicht des Unternehmens sowie seines Managements, dafür zu sorgen, dass die Erwartungen der Mitarbeiter hinsichtlich der Weiterentwicklung ihrer beruflichen Fähigkeiten und ihrer persönlichen Verwirklichung erfüllt werden. Dies erfordert eine aktive Entwicklung des Managements auf Grundlage eines neuen Führungsmodells. Auch eine höhere Mobilität sowie eine stärkere Vielfalt innerhalb der Teams werden von EADS gefördert. Diese beiden Kriterien werden beim Karrieremanagement und bei der Leistungsbewertung berücksichtigt. Darüber hinaus findet auch die Rekrutierung von Führungskräften aus Ländern außerhalb der EADS-Heimatländer die Unterstützung des Unternehmens.

7.2 Ausblick der Divisionen

AIRBUS

Für 2011 strebt Airbus Commercial angesichts der starken Nachfrage nach neuen und umwelteffizienteren Flugzeugen eine weitere Steigerung des Auslieferungsvolumens auf 520 bis 530 Maschinen an. Damit dürften die Auftragseingänge die Auslieferungen übersteigen.

Airbus Military wird mit der Serienproduktion des A400M beginnen. Die zivile Zulassung soll Ende des Jahres erfolgen.

Aus finanzieller Sicht wird die Profitabilität voraussichtlich zunächst keine Veränderung zeigen, dürfte mittelfristig aber deutlich ansteigen.

EUROCOPTER

Der Zivilmarkt erholt sich vor allem aufgrund eines großen Angebots an gebrauchten Hubschraubern nur langsam. Mit einem Aufschwung wird ab 2012 gerechnet. Die Perspektiven für den Verteidigungsmarkt sind abhängig von der Haushaltspolitik der Regierungen, die sich negativ auf militärische und halbstaatliche Aufträge auswirken könnte.

2011 wird Eurocopter seine Innovationsstrategie mit Investitionen in die Entwicklung neuer oder verbesserter Produkte und Dienstleistungen fortsetzen. Das Netzwerk von Kompetenz-, Schulungs- und Wartungszentren wird weiter ausgebaut. Diese strategischen Maßnahmen werden die Wettbewerbsfähigkeit der Produkte und Dienstleistungen von Eurocopter auch in Zukunft sichern.

Das Transformationsprogramm SHAPE, das gemessen an der Kostenbasis des Jahres 2009 bis Ende 2011 Einsparungen von 200 Millionen Euro erzielen soll, wurde Anfang 2010 als Reaktion auf den Konjunkturabschwung und die Herausforderungen des Wettbewerbs gestartet und hat das Einsparziel schon zu über 50 Prozent erreicht. SHAPE hat darüber hinaus bereits Ergebnisse bei der Entwicklung neuer Produkte gebracht und zu Verbesserungen in den Bereichen Kundendienst, Innovation und bei der Straffung von Organisationsstrukturen geführt. Für 2011 werden weitere positive Resultate aus dem SHAPE-Programm erwartet.

ASTRIUM

Astrium agiert in einem Markt, in dem sich der Wettbewerb mittelfristig durch den Druck auf staatliche Haushalte und zunehmende globale Konkurrenz verschärfen könnte.

Mehrjährige militärische und zivile institutionelle Verträge werden die Auswirkungen dieser Entwicklung 2011 noch abfedern. Die Sparten Telekommunikation und Geo-Information des Geschäftsbereichs Services werden jedoch voraussichtlich von der geringeren militärischen und staatlichen Nachfrage betroffen sein, was zu einer vorübergehenden Umsatzstagnation führen dürfte.

Längerfristig dürfte sich die Rentabilität der Division durch die im Rahmen des Transformationsprogramms AGILE eingeführten neuen Arbeitsmethoden schrittweise verbessern.

CASSIDIAN

Cassidian strebt angesichts schrumpfender staatlicher Haushalte eine Konsolidierung seiner Position in den europäischen Heimatmärkten an. Parallel dazu konzentriert man sich auf strategische Wachstumsmärkte wie Indien, Brasilien und den Nahen Osten, wo eine dauerhafte industrielle Präsenz aufgebaut werden soll. Cassidians Kompetenz als Integrator von Großsystemen (Large Systems Integrator) und seine Erfahrung beim Einsatz komplexer Technologien werden im Verbund mit großer Kundennähe wesentlich dazu beitragen, das künftige Wachstum in diesen Bereichen zu sichern. Der mittel- bis langfristig ausgelegte Transformationsprozess zielt darauf ab, Cassidian sowohl geographisch als auch hinsichtlich des Lösungsspektrums ausgewogen und optimal zu positionieren.

Die in diesem Board-Bericht enthaltenen Informationen sollen Ihnen die Möglichkeit geben, sich zur Lage des Unternehmens und den Vorgängen, die Ihnen zur Bewilligung vorgelegt werden, eine Meinung zu bilden.

Für weiter reichende und detailliertere Informationen, z. B. über Aktivitäten, Finanzen, Finanzierung, Risikofaktoren und Corporate Governance von EADS, wird auf die Website des Unternehmens www.eads.com verwiesen.

Das Board of Directors erklärt hiermit, dass nach seinem besten Wissen und Gewissen:

- ▶ die Jahresabschlüsse zum 31. Dezember 2010 ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild von Vermögen und Schulden, der Finanzlage und der Gewinne oder Verluste von EADS und der konsolidierten Unternehmen insgesamt geben; und
- ▶ dieser Bericht des Board of Directors ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Lage zum Bilanzstichtag und der Entwicklung und Performance im Geschäftsjahr 2010 von EADS und den konsolidierten Unternehmen insgesamt gibt und die wichtigsten Risiken für EADS darin dargestellt wurden.

Das Board of Directors

Bodo Uebber, Chairman
Louis Gallois, Chief Executive Officer
Rolf Bartke, Director
Dominique D'Hinnin, Director
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay, Director
Arnaud Lagardère, Director
Hermann-Josef Lamberti, Director
Lakshmi N. Mittal, Director
Sir John Parker, Director
Michel Pébereau, Director
Wilfried Porth, Director

Leiden, den 8. März 2011

www.eads.com



Aktionärsinformation

Kostenfreie Telefonnummern

Deutschland: 00 800 00 02 2002

Frankreich: 0 800 01 2001

Spanien: 00 800 00 02 2002

Telefon: +33 1 45 30 85 82

E -mail: ir@eads.com

European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V.

Öffentliche Gesellschaft mit beschränkter Haftung (naamloze vennootschap)

Mendelweg 30, 2333 CS Leiden, Niederlande

Eingetragen im Handelsregister Den Haag unter Nummer 24288945