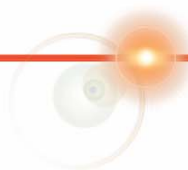


# Bericht des Board of Directors

(7. März 2012)



**EADS**

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

|    |   |    |
|----|---|----|
| 1. | Allgemeiner Überblick   | 3  |
| 2. | Die wichtigsten Ereignisse 2011   | 3  |
| 3. | Änderungen der Kapitalverhältnisse und Entwicklung des Aktienkurses           | 7  |
|    | 3.1 Aktionärsstruktur und Stimmrechte   | 7  |
|    | 3.2 Beziehungen zwischen den Hauptaktionären                                  | 14 |
|    | 3.3 Zukünftige Mitarbeiteraktien- (ESOPs) und Langzeitvergütungspläne (LTIPs) | 16 |
|    | 3.4 Entwicklung des EADS-Aktienkurses im Jahr 2011                            | 17 |
|    | 3.5 Dividendenpolitik   | 17 |
|    | 3.6 Aktionärsbezogene Kommunikationspolitik                                   | 17 |
| 4. | Corporate Governance  | 18 |
|    | 4.1 Unternehmensführung und Kontrolle   | 18 |
|    | 4.2 Niederländischer Corporate-Governance-Kodex                               | 26 |
|    | 4.3 Vergütungsbericht   | 29 |
|    | 4.4 Ethik- und Compliance-Programm  | 36 |
|    | 4.5 Enterprise Risk Management System   | 38 |
|    | 4.6 Risikofaktoren  | 41 |
| 5. | Finanzielle Leistungen und sonstige Konzernaktivitäten                        | 50 |
|    | 5.1 EADS N.V. Konzernabschluss („IFRS“)                                       | 50 |
|    | 5.2 EADS N.V. Einzelabschluss   | 60 |
|    | 5.3 Information zu den Wirtschaftsprüfern                                     | 60 |
|    | 5.4 Personal  | 61 |
|    | 5.5 Umweltfragen  | 63 |
|    | 5.6 Forschungs- und Technologiemanagement                                     | 67 |
| 6. | Finanzielle Ziele für 2012  | 68 |
| 7. | Strategische Herausforderungen von EADS                                       | 69 |
|    | 7.1 Strategische Herausforderungen des Konzerns                               | 69 |
|    | 7.2 Ausblick der Divisionen   | 71 |

**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 2011 und wurde nach den in den Niederlanden geltenden Bestimmungen erstellt.

Für weiter reichende und detailliertere Informationen, beispielsweise über Aktivitäten, Finanzen, Finanzierung, Risikofaktoren und Corporate Governance von EADS, wird auf die Website des Unternehmens [www.eads.com](http://www.eads.com) verwiesen.

## 1. Allgemeiner Überblick

Mit einem Umsatz von 49,1 Milliarden Euro im Geschäftsjahr 2011 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 2011 entfielen rund 76 Prozent des Konzernumsatzes auf den zivilen und 24 Prozent auf den militärischen Bereich.

Die Geschäftstätigkeit von EADS ist in vier Divisionen gegliedert: (i) Airbus (bestehend aus Airbus Commercial und Airbus Military), (ii) Eurocopter, (iii) Astrium und (iv) Cassidian. Der Konzern beschäftigt rund 133.000 Mitarbeiter weltweit.

## 2. Die wichtigsten Ereignisse 2011

2011 war für EADS von Wachstum und Fortschritt geprägt. Die Wachstumsdynamik im zivilen Flugzeuggeschäft verstärkte sich, was sich in neuen Auftrags- und Auslieferungsrekorden bei Airbus niederschlug. Angesichts der Einschnitte in den Verteidigungshaushalten und bei den öffentlichen Ausgaben leiteten die EADS-Divisionen zusätzliche Maßnahmen zur Stärkung ihrer Wettbewerbsposition ein, investierten in neue Produkte und Kapazitäten und trieben ihre Effizienzsteigerungsprogramme voran. EADS verfolgte im vergangenen Jahr einen erfolgreichen Wachstumskurs und tätigte mehrere Übernahmen im Dienstleistungsbereich.

Zu Beginn des Jahres 2011 hatte sich EADS die „Konzernziele 2011“ gesetzt, über die alle Mitarbeiter informiert wurden:

1. emotionale Mitarbeiterbindung bleibt höchste Priorität, dabei ist auf die positive Dynamik der letzten Mitarbeiterumfrage aufzubauen. Vertrauen, Eigenverantwortung, Nähe zu den Mitarbeitern und Innovation stärken – und die Einbindung sämtlicher Mitarbeiter sicherstellen;
2. EBIT<sup>1</sup>- und Cashflow-Ziele erfüllen und übertreffen und damit die Umsetzung der Vision 2020 und die Finanzierung der Programme unterstützen. Ziele von Kosteneinsparungen und Veränderungsprogrammen erreichen;
3. Verbesserungen im Programm-Management vorantreiben und umsetzen: Meilensteine bei A350 und A400M einhalten, Kostenoptimierung bei A380, NH90, Tiger und Ariane 5 erreichen. Sorgsame Kontrolle der Programme Grenzüberwachung Saudi-Arabien, sowie Eurofighter, YahSat und CSO Satelliten und Tanker vornehmen;
4. den erfolgreichen Start oder Fortschritt in Schlüsselprogrammen sicherstellen: X4-Hubschrauber, A320neo, Teilnahme am europäischen Drohnen-Programm (Talarion), Ariane 5 Midlife Evolution und Vorbereitung des Trägersystems der nächsten Generation;
5. Aktivitäten in Services, Sicherheit und Verteidigung durch organisches und externes Wachstum weiterentwickeln;

(1) Soweit nicht anders vermerkt, wird in diesem Geschäftsbericht das EBIT\* (Gewinn vor Zinsen und Steuern) vor Goodwill-Wertminderungen und außerordentlichen Posten angegeben.

6. Ausbau des Nordamerika-Geschäfts. Entwicklung einer starken und soliden Geschäftsbasis in Schwellenländern durch Investitionen, Partnerschaften, Einkauf und Rekrutierung von Mitarbeitern;
7. angemessenes Management von Risiken und Chancen sichern (ERM); Integrität und Compliance in allen Geschäftsprozessen garantieren sowie den neuen Ethik-Kodex einhalten;
8. mit „Future EADS“ die Integration durch schlankere Funktionen, Kompetenzzentren und Shared Services vorantreiben;
9. Ökoeffizienz, Innovation und Qualität als wichtigste Faktoren unserer Wettbewerbsfähigkeit durch Aktionspläne in den Divisionen und auf Konzernebene fördern;
10. Mobilität vor allem im Management erhöhen und mehr Diversität auf allen Unternehmensebenen durchsetzen.

Der Konzernumsatz erreichte 2011 mit 49,1 Milliarden Euro Rekordniveau, was einer Steigerung von 7 Prozent entspricht. Das Wachstum wurde durch günstige Volumen- und Mix-Effekte bei Airbus sowie das steigende Zivilgeschäft bei Eurocopter vorangetrieben, was den leichten Rückgang bei Astrium und Cassidian mehr als ausglich. Der Umsatzbeitrag aus der Erstkonsolidierung der wichtigsten übernommenen Unternehmen – insbesondere Vector Aerospace und Satair – betrug 2011 rund 300 Millionen Euro, während die Auswirkungen auf das EBIT\* gering waren.

Im Geschäftsjahr 2011 verbuchte EADS ein EBIT\* von 1.696 Millionen Euro. Das EBIT\* vor Einmaleffekten von rund 1,8 Milliarden Euro profitierte von den wachsenden Ergebnissen der Airbus-Serienprogramme. Zur gesteigerten Leistung trugen zudem Airbus Military sowie insbesondere die Division Eurocopter bei. Am 31. Dezember 2011 lag der Auftragsbestand von EADS bei 541 Milliarden Euro. Dank verbesserter Ergebnisse und gestiegenem Auftragseingang fiel die Nettoliquidität mit 11,7 Milliarden Euro höher als erwartet aus.

Vom Aufschwung des zivilen Luftfahrtgeschäfts beflügelt, belief sich der Auftragseingang im Jahr 2011 auf 131 Milliarden Euro. Die institutionellen Märkte einschließlich des Verteidigungssektors und der öffentlichen Haushalte bedürfen in Anbetracht der knappen Mittel jedoch einer sorgfältigen Beobachtung.

Dank der überzeugenden Leistung des Konzerns legte die EADS-Aktie 2011 um 38 Prozent zu – die beste Performance im CAC40 und die zweitbeste im MDAX.

Der wirtschaftliche Erfolg von Airbus im zivilen Flugzeuggeschäft war mit 1.419 Nettobestellungen – in der Branche ein absoluter Rekord – eines der Highlights des Jahres. Der Erfolg war vor allem der A320neo (new engine option) zu verdanken, für die 1.226 Festbestellungen eingingen. Das neue Flugzeug wird bis zu 15 Prozent weniger Treibstoff verbrauchen als die heutige A320-Single-Aisle-Familie und soll 2015 in Dienst gestellt werden.

Das A350-XWB-Programm kam gut voran: Die ersten großen Flugzeugsektionen trafen Ende 2011 an der Endmontagelinie in Toulouse ein. Den Reifegrad der A350-XWB-Hauptkomponenten zu Beginn der Endmontage sicherzustellen, bleibt eine der obersten Konzernprioritäten. Der Beginn der Endmontage ist für das erste Quartal 2012 vorgesehen, die Indienststellung für das erste Halbjahr 2014, mit dem Ziel, in jeder Phase einen angemessenen Reifegrad zu erreichen. Die A380-Serienfertigung ist weiter gereift; die Auslieferungen im Rahmen des Programms erhöhten sich von 18 Maschinen im Jahr 2010 auf 26. Die Serienfertigung des A400M lief Anfang 2011 an; mit der Endmontage des ersten Kundenflugzeugs wurde im November 2011 begonnen. Bei A400M und EC175 waren gute Fortschritte im Hinblick auf die Zertifizierung zu verzeichnen. Die Trägerrakete Ariane 5 absolvierte ihren 46. erfolgreichen Start in Folge. 2011 wurde der 300. Eurofighter ausgeliefert – ein Meilenstein, den bisher kein anderes modernes Mehrzweck-Kampfflugzeug erreicht hat. ATR erlebte mit 119 Festbestellungen einen außergewöhnlichen Auftragseingang. Internen Schätzungen zufolge gingen damit mehr als 80 Prozent der gesamten Bestellungen von Regionalflugzeugen mit 50 bis 90 Sitzen an die EADS-Tochtergesellschaft.

Gemäß der in der Vision 2020 vereinbarten Ziele tätigte EADS mehrere wichtige Übernahmen, um das Dienstleistungsgeschäft in allen Divisionen auszubauen. Airbus erwarb den Flugzeugteileanbieter Satair, Astrium übernahm Vizada, einen führenden unabhängigen Anbieter weltweiter Satellitenkommunikationsdienste, und Eurocopter erwarb Vector Aerospace, einen kanadischen Spezialisten für Hubschrauberwartung.

2011 erholte sich die Weltwirtschaft weiterhin nur punktuell. Wichtige Fragen wie die europäische Schuldenkrise, die hohe Staatsverschuldung in den USA und die Unberechenbarkeit der Kapitalflüsse in die Schwellenländer blieben ungelöst. Die anhaltende Volatilität der Finanzmärkte zeigte, 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 2011 zur Benachteiligung von EU-Unternehmen führte, die hauptsächlich in Euro fakturieren, während US-Hersteller weiterhin von preislich attraktiveren Exporten profitieren.

2011 war in der zivilen Luftfahrt ein nachhaltiges Wachstum des Passagieraufkommens und eine Verbesserung der Rentabilität zu beobachten – trotz der Auswirkungen des Tsunamis in Japan, der Unruhen im Nahen Osten und Nordafrika und des hohen Ölpreises. Dennoch gibt es nach wie vor regionale Unterschiede: So entfiel fast die Hälfte der Nettogewinne auf die Airlines im asiatisch-pazifischen Raum, während die Rentabilität bei den europäischen Fluggesellschaften insgesamt sank. Die Flugzeughersteller verzeichneten eine anhaltend rege Nachfrage nach Verkehrsflugzeugen, die auf den Wachstumsbedarf in den Schwellenländern und auf den durch hohe Treibstoffpreise ausgelösten Ersatz älterer Modelle in etablierten Märkten zurückzuführen war. Das Wettbewerbsumfeld für die Hersteller wird schwieriger, da verschiedene neue Marktakteure Flugzeuge entwickeln, um sich im Single-Aisle-Markt zu positionieren. Der Lieferantenstamm wurde weiter konsolidiert, um der Notwendigkeit der Risikoteilung mit den Partnern und der Rationalisierung bei den Lieferanten Rechnung zu tragen.

In Europa und den USA standen der Verteidigungsetat und die Budgets der öffentlichen Hand auf dem Prüfstand, während in Regionen wie dem Nahen Osten und Asien die Verteidigungsausgaben stiegen. Welche Auswirkungen die für die kommenden Jahre erwarteten Kürzungen der US-amerikanischen und 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 Budgets für Forschung, Entwicklung sowie Beschaffung und möglichen Anpassungen der operativen Budgets. Die Außerdienststellung von Plattformen, die geplante Stornierung einiger Beschaffungsaufträge und der Abbau von Personal erfordern eine engere Zusammenarbeit zwischen Industrie und Endnutzern, vor allem im Dienstleistungsbereich.

Vor diesem Hintergrund könnten Staaten verteidigungsrelevante Leistungen verstärkt an Industrieunternehmen auslagern, um ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis zu erreichen. Im Sicherheitsbereich hat die Notwendigkeit wirksamer Notfallmaßnahmen bei Umweltkatastrophen (Großbränden, Überflutungen, Erdbeben), asymmetrischen terroristischen Bedrohungen sowie immer raffinierteren Cyber-Attacken zu einem stetigen Anstieg der öffentlichen und privaten Ausgaben geführt.

**Airbus** erzielte 2011 einen Umsatz von 33,1 Milliarden Euro, was einer Steigerung von 10 Prozent gegenüber 2010 entspricht. Mit 534 Verkehrsflugzeugen, die 2011 an 88 Kunden ausgeliefert wurden, übertraf Airbus seinen eigenen Rekord vom Vorjahr um 24 Maschinen. Ausgeliefert wurden 421 Maschinen der A320-Familie, 87 A330 und 26 A380. Airbus Military stellte mit 29 Flugzeugen ebenfalls einen Auslieferungsrekord auf. Unter diesen Maschinen waren sechs A330 MRTT, 20 leichte und mittelschwere militärische Transportflugzeuge (C212, CN235 und C295) sowie drei umgerüstete P-3. Beim Auftragseingang übertraf Airbus mit 1.608 Bruttoneubestellungen – das entspricht einem weltweiten Bruttomarktanteil von 64 Prozent – die Zielvorgabe für das Zivilgeschäft. Von diesen Aufträgen entfielen 1.226 Festbestellungen auf die A320neo; die sich damit erneut als das „sich am schnellsten verkaufende Passagierflugzeugmodell der Luftfahrtgeschichte“ bestätigte. Am Jahresende absolvierte Airbus erfolgreich den ersten Flugtest einer A320 mit Sharklets. Die ersten großen Baugruppen der A350 XWB trafen 2011 noch vor Anlauf der Endmontage in Toulouse ein. Um sich auf die Vorbereitung eines robusten und effizienten Produktionsprozesses konzentrieren zu können, verlegte Airbus den Beginn der Endmontage auf Anfang 2012. Die erste Auslieferung ist für die erste Jahreshälfte 2014 geplant. Im Jahr 2011 stiegen die A380-Auslieferungen auf 26, für das Programm gingen 29 Bruttoneubestellungen ein. Ende 2011 waren insgesamt 67 A380 an sieben Kunden ausgeliefert worden. Das A400M-Programm konnte erfreuliche Ergebnisse vorweisen: Mit nunmehr insgesamt fünf Maschinen im Flugerprobungsprogramm konnten bei über 900 Testflügen bis Ende 2011 mehr als 2.600 Flugstunden absolviert werden. Schließlich wurden 2011 sechs Mehrrollen-Tank- und Transportflugzeuge des Typs A330 MRTT (Multi-Role Tanker Transport) an Kunden ausgeliefert, darunter die ersten vier MRTTs für die Royal Australian Air Force.

**Eurocopter** erzielte 2011 einen Umsatz von 5,4 Milliarden Euro, was einer Steigerung von 12 Prozent gegenüber 2010 entspricht. 2011 wurden 503 Hubschrauber an Kunden ausgeliefert, unter anderem die 1.000. Dauphin und die 1.000. EC135. Die Zahl der Nettoneubestellungen lag bei 457. Diese Bestellungen, die vor allem von Kunden außerhalb der Eurocopter-Heimatländer erteilt wurden, beinhalteten wichtige Verträge für EC175 und EC225. Damit bestätigt sich die Erholung des Zivilgeschäfts – insbesondere in den USA und auf dem Markt für leichte Hubschrauber. Das solide Support- und Servicegeschäft wurde durch die Übernahme von Vector Aerospace gestärkt und konnte sich 2011 mit einem Umsatzanteil von 38 Prozent gut behaupten. Trotz eines schwierigen Geschäftsumfelds konnte Eurocopter internen Bewertungen zufolge mit einem Marktanteil von 43 Prozent seine Führungsposition am weltweiten zivilen und halbstaatlichen Markt behaupten. 2011 wurden 32 NH90 und 16 Tiger ausgeliefert. Fünf Neukunden nahmen im Jahresverlauf ihre ersten NH90-Hubschrauber in Empfang, und kürzlich wurde der 100. NH90 übergeben. 2011 war für Eurocopter auch ein Jahr der Innovationen – mit Geschwindigkeitsrekorden des X3-Technologiedemonstrators für einen Hochgeschwindigkeits-Hybridhubschrauber, der Präsentation der neuen Version EC145 T2 und dem Anlauf des künftigen X4-Programms, das die Dauphin bis Ende des Jahrzehnts ersetzen soll.

Der Umsatz von Astrium blieb 2011 mit 5,0 Milliarden Euro trotz der schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen auf den institutionellen Märkten und des zunehmenden Wettbewerbs stabil. Die Neubestellungen beliefen sich auf 3,5 Milliarden Euro und zeugten von der anhaltenden Dynamik. Zum Jahresende verzeichnete Astrium einen Auftragsbestand von 14,7 Milliarden Euro, das entspricht einer Auslastung für drei Jahre. Die Trägerrakete Ariane 5 absolvierte fünf Starts innerhalb eines Jahres und stellte mit 46 erfolgreichen Starts in Folge erneut ihre Zuverlässigkeit unter Beweis. Im Rahmen einer Initiative der Europäischen Weltraumorganisation ESA arbeitet Astrium gegenwärtig mit dem Programm zur Ariane 5 ME (Midlife Evolution) bereits an der Trägerrakete der nächsten Generation, die voraussichtlich 2017 in Dienst gestellt werden soll. 2011 konnte Astrium insgesamt 13 Satelliten an Kunden ausliefern – darunter die ersten beiden Galileo-IOV-Satelliten (In-Orbit Validation) – und Verträge für sechs neue Satelliten (vier Telekommunikations- und zwei Erdbeobachtungssatelliten) abschließen. Das entspricht einem Anteil von 20 Prozent am Markt für kommerzielle Satelliten. 2011 startete auch das zweite unbemannte Versorgungsfahrzeug (Automated Transfer Vehicle – **ATV**) „Johannes Kepler“ ins All und dockte erfolgreich an der internationalen Raumstation ISS an. Schließlich wurde Astrium Services mit der Umsetzung des European Data Relay System beauftragt, der künftigen „Datenautobahn“ im All.

**Cassidian** erzielte 2011 stabile Umsätze in Höhe von 5,8 Milliarden Euro und verbuchte Neuaufträge im Wert von 4,2 Milliarden Euro, obgleich die Marktbedingungen nach wie vor sehr schwierig sind. Das Eurofighter-Programm und die MBDA-Flugkörperprogramme waren weiterhin wichtige Umsatzfaktoren, doch auch die neuen Sicherheitsprogramme leisteten einen Beitrag. Die Rentabilität ging erwartungsgemäß leicht zurück, was auf die höheren Aufwendungen für eigenfinanzierte Forschung und Entwicklung im Hinblick auf künftige Geschäfte sowie auf Umstrukturierungskosten zurückzuführen war. Mit der Umsetzung des Transformationsprogramms im Jahr 2011 passt sich die Division an den veränderten Verteidigungsmarkt an und setzt auf Wachstum außerhalb Europas und die Entwicklung neuer Angebote im Sicherheitsbereich. Durch die Neugestaltung der Organisation will die Division den neuen Märkten besser gerecht werden und mehr Kundennähe gewährleisten. In den Kernprogrammen wurde 2011 mit der Auslieferung des 300. Eurofighter ein wichtiger Meilenstein erreicht. Die Produktion der Eurofighter-Tranche 3A ist nun bis 2017 sichergestellt. Im Bereich unbemannte Plattformen (Unmanned Aerial Systems – **UAS**) war das Jahr durch den erfolgreichen Überführungsflug des Euro Hawk von Kalifornien nach Deutschland im Juli 2011 gekennzeichnet. Fortschritte konnte Cassidian auch bei der eigenfinanzierten Initiative für MALE-UAS (Medium-Altitude Long-Endurance) mit mittlerer Flughöhe und langer Flugdauer durch die Ausweitung der internationalen Kooperation mit Turkish Aerospace Industries und Alenia Aermacchi verzeichnen. Kürzlich wurde auch mit RheinMetall ein Abkommen über die Zusammenarbeit bei taktischen UAS geschlossen. Schließlich unterzeichnete Cassidian mit verschiedenen Partnerländern eine Absichtserklärung über die Fortsetzung der umfassenden Entwicklungsarbeiten für ein hochmodernes E-Scan-Radar und stärkte mit der Einführung der nächsten Generation des Marineradars TRS-4D und des Sicherheitsradars SpexerTM 1000 seine führende Position auf dem Radarmarkt.

Für EADS war 2011 ein Jahr des Wachstums und einer verbesserten Leistungsentfaltung – trotz der europäischen Staats-Schuldenkrise und der Einschnitte in den Verteidigungshaushalten und bei den öffentlichen Ausgaben. Auf Grundlage dieser Leistung wird EADS die weitere Entwicklung des Konzerns im zweiten Jahrzehnt seines Bestehens angehen.

## 3. Änderungen der Kapitalverhältnisse und Entwicklung des Aktienkurses

### 3.1 Aktionärsstruktur und Stimmrechte

---

#### Ausgegebenes Grundkapital

Zum 31. Dezember 2011 betrug das ausgegebene Grundkapital von EADS 820.482.291 Euro, aufgeteilt in 820.482.291 Aktien zum Nennwert von je einem Euro. Das emittierte Aktienkapital von EADS zu diesem Datum entspricht 27,3 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 beziehungsweise 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 26. Mai 2011 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 0,15 Prozent des genehmigten Aktienkapitals von EADS beschränkt. Die Ermächtigung wurde für den mit der ordentlichen Hauptversammlung am 31. Mai 2012 endenden Zeitraum erteilt. Die Aktionäre werden gebeten, diese Ermächtigung auf dieser Hauptversammlung zu erneuern.

Auf der ordentlichen Hauptversammlung vom 26. Mai 2011 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 ordentlichen Hauptversammlung am 31. Mai 2012 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“)“ – Anmerkung 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 2011 ausgegeben wurden, eintreten würde:

|  | Ausgegebene Aktien | Verwässerungsprozent-satz des Kapitals | Anzahl der Stimmrechte | Verwässerungsprozent-satz der Stimmrechte <sup>(1)</sup> |
|--|--------------------|--|------------------------|--|
| Gesamtzahl der EADS-Aktien, die zum 31. Dezember 2011 ausgegeben wurden                    | 820.482.291        | 97,9%                                  | 816.812.499            | 97,9%  |
| Gesamtzahl der EADS-Aktien, die nach Ausübung von Aktienoptionen ausgegeben werden könnten | 17.468.709         | 2,1%                                   | 17.468.709             | 2,1%   |
| Potenzielles Grundkapital von EADS insgesamt   | 837.951.000        | 100%                                   | 834.281.208            | 100%   |

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

## Veränderungen des ausgegebenen Aktienkapitals im Jahr 2011

2011 übten EADS-Mitarbeiter insgesamt 1.712.892 Aktienoptionen aus, die das Unternehmen ihnen im Rahmen der in den Jahren 2002 und 2003 angebotenen Stock Option Plans (SOPs) eingeräumt hatte. Infolgedessen wurden im Jahr 2011 entsprechend 1.712.892 neue Aktien emittiert. Weiterhin gab das Unternehmen 2011 im Rahmen des Mitarbeiteraktienplans 2.445.527 neue Aktien aus.

Entsprechend dem Beschluss der Hauptversammlung vom 26. Mai 2011 wurden 78.850 eigene Anteile eingezogen.

## Rückkauf von Aktien im Jahr 2011

2011 kaufte EADS insgesamt 553.233 eigene Anteile zurück, um Verwässerungseffekte zu kompensieren, die durch die Ausgabe von Aktien in Zusammenhang mit der Ausübung von Aktienoptionen aus verschiedenen 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 553.233 eigenen Anteilen auf der ordentlichen Hauptversammlung am 31. Mai 2012 zuzustimmen.

## Aktionärsstruktur und -entwicklung im Jahr 2011

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 („**Sogead**“) 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**“) beziehungsweise die Gesellschaften ihrer Firmengruppe, deren EADS-Aktien indirekt über Sogead gehalten werden und durch Transparenz ihre jeweilige Beteiligung an Sogead 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 2011 wurden 22,35 Prozent der EADS-Aktien von DASA AG, einer 66,67-prozentigen Tochtergesellschaft der Daimler Luft- und Raumfahrt Holding AG („DLRH“), die eine 100-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. Sogead, eine französische Kommanditgesellschaft auf Aktien (*Société en Commandite par Actions*), deren Grundkapital zum 31. Dezember 2011 zu 66,67 Prozent der französischen Staatsholding Sogepa und zu 33,33 Prozent Désirade gehörte, hält 22,35 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 44,70 Prozent des Grundkapitals von EADS im gemeinsamen Besitz von Sogead und Daimler, die EADS über eine Personengesellschaft nach niederländischem Recht (Contractual Partnership) beherrschen. SEPI ist ebenfalls eine Vertragspartei in der Contractual Partnership und hielt 5,45 Prozent des Grundkapitals von EADS. Die Öffentlichkeit (einschließlich der EADS-Mitarbeiter) und die Gesellschaft hielten 49,35 Prozent beziehungsweise 0,45 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, das heißt insgesamt um 7,5 Prozent zu reduzieren.

Am 9. Februar 2007 traf Daimler eine Vereinbarung mit einem Konsortium von privaten und öffentlichen Investoren („Dedalus“), durch die Daimler seine Aktienbeteiligung an EADS von 22,5 Prozent auf 15 Prozent reduzierte, seine Stimmrechte jedoch beibehält, wodurch das Gleichgewicht zwischen den deutschen und französischen Aktionären erhalten bleibt. Das Dedalus-Konsortium erwarb demnach eine Beteiligung von 7,5 Prozent am Aktienkapital von EADS, während Daimler weiterhin die Stimmrechte für das gesamte Paket von 22,5 Prozent der EADS-Aktien kontrolliert. Wird diese 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 Sogead auch der französische Staat und Lagardère Vorkaufsrechte auf diese EADS-Aktien, damit das Gleichgewicht zwischen der deutschen und der französischen Seite gewahrt bleibt.

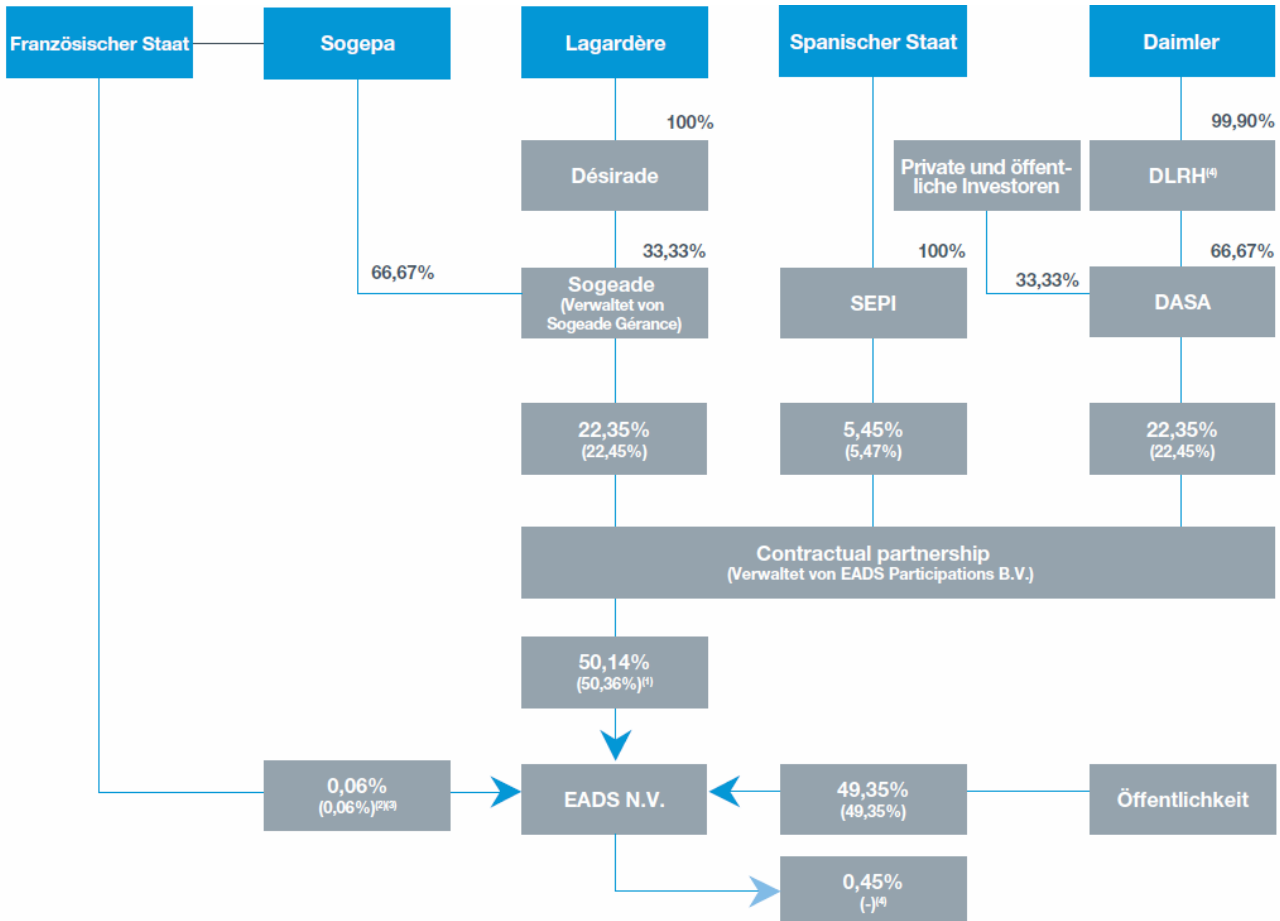
Am 26. Januar 2009 haben Lagardère und Natixis, der alleinige Bezieher und Inhaber der ausstehenden, von Lagardère im Jahr 2006 ausgegebenen verbindlich auszutauschenden Anleihen (Mandatory Exchangeable Bonds), ein Änderungsabkommen zum Bezugsvertrag unterzeichnet, in dem auf Initiative von Natixis vereinbart 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 übergab Lagardère am 24. März 2009 insgesamt 20.370.000 EADS-Aktien an Natixis; dies entspricht 2,5 Prozent des EADS-Kapitals und der Stimmrechte.

Am 19. März 2010 bestätigten Daimler und das Dedalus-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.

Am 10. November 2011 bestätigte Daimler eine Vereinbarung mit der deutschen Bundesregierung, die vorsieht, dass die staatliche KfW-Bankengruppe Daimler 7,5 Prozent der Anteile am Aktienkapital von EADS abnimmt. Der Verkauf ist für 2012 vorgesehen. Daimler erklärte weiterhin, mit der deutschen Regierung eine Übereinkunft getroffen zu haben, in naher Zukunft abschließende Gespräche über die langfristige Gestaltung des – wie vorstehend erläutert – 2007 gegründeten und 2010 bestätigten Dedalus-Investorenkonsortiums zu führen. Das Konsortium hält bereits eine Beteiligung von 7,5 Prozent an EADS, und nach Aussage von Daimler besteht Einigkeit darüber, dass das Dedalus-Investorenkonsortium grundsätzlich weiterbestehen soll.

Die Stimmrechte des Dedalus-Investorenkonsortiums würden bis auf Weiteres bei Daimler verbleiben. Folglich würde Daimler seine Finanzbeteiligung mit der geplanten Übertragung der Aktien an die KfW-Bankengruppe auf 7,5 Prozent reduzieren, seine Stimmrechtsanteile auf 15 Prozent. Die Stimmrechte von Daimler und KfW würden in einer Zwischenholding gebündelt.

Das nachstehende Diagramm veranschaulicht die Eigentümerstruktur von EADS zum 31. Dezember 2011 (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“)“ – Anmerkung 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 hinterlegt 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) Zum 31. Dezember 2011 hält die Gesellschaft direkt oder indirekt über eine andere Gesellschaft, an der sie direkt oder indirekt zu über 50 Prozent beteiligt ist, 3.669.792 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 – Anmerkung 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.

Zur Teilnahme an der Aktionärsversammlung und zur Ausübung des Stimmrechts sind nur diejenigen Personen berechnigt, die sich bis spätestens 28 Tage vor der Aktionärsversammlung („**Registrierungsdatum**“) in ein vom Board of Directors zu diesem Zweck erstelltes Register eingetragen haben, unabhängig davon, wer zum Zeitpunkt der Aktionärsversammlung 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 Teilnahme an sowie für die Meinungsäußerung und Stimmabgabe bei Aktionärsversammlungen bereitstellen. Die Verwendung 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 unter anderem:

- ⊙ 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 Aktionärsversammlung 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 Aktionärsversammlung 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 Aktionärsversammlungen 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 Aktionärsversammlung 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.

## 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, Sogeadé und SEPI markierende Beteiligungsvertrag (nachstehend „Participation Agreement“ genannt) sowie zum anderen (ii) ein dem niederländischen Recht unterliegender Gesellschaftsvertrag (nachstehend „Sogeadé-Aktionärsvertrag“ genannt), der bei der Durchführung des Zusammenschlusses zu EADS zwischen Sogeadé, 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 („Sogeadé 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, Sogeadé 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 unter anderem die folgenden Angelegenheiten:

- ⊙ die Zusammensetzung des Board of Directors von EADS, EADS Participations B.V. und Sogeadé Gérance (geschäftsführende Gesellschafterin (*gérant commandité*) von Sogeadé);
- ⊙ die Übertragungsbeschränkungen der Aktien von EADS und Sogeadé;
- ⊙ die Vorkaufs- und Miterwerbsrechte von Daimler, Sogeadé, Sogepa und Lagardère;
- ⊙ die Abwehr feindlicher Übernahmeveruche Dritter;
- ⊙ die Folgen eines Beherrschungswechsels bei Daimler, Sogeadé, Lagardère, Sogepa oder SEPI;
- ⊙ eine Verkaufsoption, die Sogeadé Daimler unter bestimmten Bedingungen für ihre EADS-Aktien gewährt;
- ⊙ bestimmte Rechte des französischen Staates bezüglich gewisser strategischer Entscheidungen unter anderem 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 Sogeadé nominiert (wobei Sogeadé bei seinen Ernennungen Vorschläge von Lagardère berücksichtigt). Daimler und Sogeadé nominieren jeweils zwei Directors, außer wenn Anderweitiges vereinbart wurde, und die Daimler-Directors und die Sogeadé-Directors haben gemeinsam das Recht, den Chairman und den Chief Executive Officer zu bestellen und abzurufen. 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 Sogeadé 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-Aktien

Daimler, Sogeadé, 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 Sogeadé), Sogeadé (im Fall eines Verkaufs seitens Daimler) oder Sogeadé 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 dem 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 Sogeadé 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 Sogeadé 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 de 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 de anbieten muss, so dass Daimler und/oder Sogea de 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, Sogea de oder Lagardère unterliegt dem jeweiligen Vorkaufsrecht von Sogea de, 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 Sogea de, 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“)“ – Anmerkung 36: „Geschäfte mit nahestehenden Parteien“.

## 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 eingestuftem 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:

- ⊗ Abschnitt 4.3.1.2. „Detaillierte Vergütungspolitik“;
- ⊗ Abschnitt 4.3.4 „Mitarbeiteraktienplan (ESOP)“.



## 3.4 Entwicklung des EADS-Aktienkurses im Jahr 2011

---

2011 wies EADS die mit Abstand beste Performance im CAC 40 und die zweitbeste der im MDAX notierten Aktien auf. Im Jahresverlauf legte die EADS-Aktie um 38 Prozent zu, während der CAC 40 einen Rückgang um 17 Prozent verzeichnete und der DAX 15 Prozent verlor. Der MSCI-Index für den Luft- und Raumfahrtsektor gewann 1,4 Prozent. In einem turbulenten Marktumfeld profitierte EADS von einem starken Auftragseingang, einem soliden Basisgeschäft und dem wachsenden Vertrauen der Investoren, dass die zentralen Programme des Konzerns trotz bestehender Risiken vorankommen.

Bis Mitte Februar folgte die EADS-Aktie dem positiven Markttrend, der vom allgemeinen Optimismus im Hinblick auf die Weltwirtschaft getragen wurde. Zusätzlich unterstützt wurde diese Entwicklung durch Analysten-Upgrades und die Berichterstattung über potenzielle Aufträge. Einen Höchststand von 22,03 Euro erreichte die Aktie am 16. Februar, verlor dann jedoch wie der Gesamtmarkt, als die Sorge um die Ölförderung in Libyen wuchs. Nachdem die EADS-Aktie in Folge der Tsunamikatastrophe in Japan am 16. März bei einem Stand von 18,60 Euro geschlossen hatte, erholte sie sich aufgrund des massiven Auftragseingangs während und nach der Paris Air Show rapide und erreichte am 25. Juli den Höchststand von 25,04 Euro. Zu diesem Zeitpunkt eskalierte die Sorge wegen der europäischen Staatsverschuldung, die zunehmend das gesamte Bankensystem zu bedrohen schien.

Am 8. August fiel die EADS-Aktie im Zuge eines allgemeinen Marktzusammenbruchs auf 19,81 Euro. Nach einer Phase hoher Volatilität kam die EADS-Aktie ab Ende November erneut voran, nachdem der Konzern seine Prognose zu den wichtigsten Finanzkennzahlen für 2011 nach oben korrigiert und den Zeitplan des A350-XWB-Programms angepasst hatte. Die Analysten äußerten sich zunehmend zuversichtlich über die künftige Entwicklung von EADS, und der Dollar gewann gegenüber dem Euro. Am 30. Dezember 2011 schloss die EADS-Aktie bei einem Kurs von 24,15 Euro.

## 3.5 Dividendenpolitik

---

Ausgehend von einem Gewinn je Aktie in Höhe von 1,27 Euro wird das EADS Board of Directors der EADS-Hauptversammlung die Ausschüttung einer Dividende von 0,45 Euro je Aktie vorschlagen (2010: 0,22 Euro je Aktie). Diese wird am 7. Juni 2012 ausgezahlt. Dividendenberechtigt sind die registrierten Aktionäre von EADS vom 6. Juni 2012.

Die Tendenz geht einvernehmlich hin zu einer Ausschüttung, die dem in der Branche und bei den Wettbewerbern üblichen Niveau entspricht. Das Board ist der Ansicht, der Konzern solle sich angesichts der wachsenden Reife des Unternehmens künftig an dieser Dividendenpolitik orientieren.

## 3.6 Aktionärsbezogene Kommunikationspolitik

---

EADS ist bestrebt, den Kontakt zu den Aktionären ständig zu verbessern. Neben Informationsveranstaltungen für Aktionäre und der jährlichen ordentlichen 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.

EADS sucht den regelmäßigen Kontakt mit Investoren oder Analysten über Roadshows, Gruppen- oder Einzelmeetings, Standortbesuche, Broker-Konferenzen und andere Events, wie beispielsweise Investoren-Foren. Entsprechende Präsentationen sind in der Regel auf der EADS-Website abrufbar. Diese Events sollen sicherstellen, dass Aktionäre und 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 Aktionärsversammlung bestellt und abberufen werden. Das Board of Directors beschloss im Rahmen der am 7. Juli 2000 abgehaltenen Sitzung des Board of Directors die Geschäftsordnung zur Regelung interner Angelegenheiten (die „Geschäftsordnung“). Die 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. Diese Geschäftsordnung wurde ferner auf der Sitzung des Board of Directors vom 22. Oktober 2007 geändert, um die während der außerordentlichen Hauptversammlung vom gleichen Tag genehmigten Änderungen der Corporate Governance zu berücksichtigen.

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 Nominierungsausschuss 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. und 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:

- ⊙ einem Non-Executive Chairman, der auf gemeinsamen Vorschlag der Directors von Daimler und Sogead ernannt wird;
- ⊙ dem Chief Executive Officer von EADS, der auf gemeinsamen Vorschlag der Directors von Sogead und Daimler ernannt wird;
- ⊙ zwei von Daimler ernannten Directors;
- ⊙ zwei von Sogead ernannten Directors;
- ⊙ einem 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 ordentlichen Hauptversammlung 2012; und
- ⊙ vier unabhängigen Directors, die gemeinsam vom Chairman und vom Chief Executive Officer von 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 ordentlichen Hauptversammlung von EADS im Jahr 2012. Danach treten die Mitglieder des Board of Directors nach jeder fünften ordentlichen Hauptversammlung ab.

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

Das Board of Directors ernennt auf gemeinsamen Vorschlag der Directors von Daimler und Sogeaide 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 Sogeaide 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 Sogeaide 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 Sogeaide 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 Sogeaide 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 eingereichten Antrag, dass dieser in wesentlichen Punkten zum Nachteil der Gesellschaft von den Zielen abgewichen sei und/oder im Hinblick auf die Umsetzung der vom Board of Directors 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 kann (das „Vertrauensvotum“). 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 Sogeaide 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 Mitglieder des Board of Directors**

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 Aktionärsversammlung vorgelegt werden („qualifizierte Mehrheit“, Definition siehe unten);
- ⊙ Genehmigung der Gesamtstrategie und des Strategieplans des Konzerns;
- ⊙ Genehmigung des operativen Geschäftsplans und des Jahresbudgets des Konzerns;
- ⊙ Festlegung der wichtigsten Leistungsziele des Konzerns;
- ⊙ vierteljährliche Kontrolle der operativen Leistung 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 („qualifizierte Mehrheit“);

- ⊙ 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 oder 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 oder 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“);
- ⊙ 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;
- ⊙ 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 Risikoniveau in sich bergen; und
- ⊙ Genehmigung aller Vorschläge des Chairman und des Chief Executive Officer in Bezug auf die Bestellung der unabhängigen Directors zur Vorlage bei der Hauptversammlung.

### **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 („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 Sogeadе gewährte Verkaufsoption auszuüben, wird die Angelegenheit an Arnaud Lagardère (oder eine andere von Lagardère benannte Person) als Vertreter von Sogeadе und an den Vorstandsvorsitzenden von Daimler weitergeleitet. Falls es sich bei der betreffenden Angelegenheit um eine Sache handelt, die auf der EADS-Aktionärsversammlung zu behandeln ist, wird der Aktionärsversammlung die Angelegenheit zur Beschlussfassung vorgelegt, wobei Sogeadе, Daimler und SEPI kein Stimmrecht zusteht. Dies gilt auch bei Uneinigkeiten, bei deren Eintritt Daimler die ihm von Sogeadе 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 Nominierungsausschuss 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 Sogeadе 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 Nominierungsausschuss (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 im Jahr 2011

| Name                             | Alter | Beginn der Amtszeit<br>(als Mitglied<br>des Board of Directors) | Ende der<br>Amtszeit | Hauptfunktion  | Status                 |
|----------------------------------|-------|---|----------------------|--|------------------------|
| Bodo Uebber                      | 52    | 2007  | 2012                 | Chairman von EADS N.V.                                       | Non-Executive          |
| Louis Gallois                    | 68    | 2000 (2005 und 2007<br>wiedergewählt)                           | 2012                 | Chief Executive Officer von EADS N.V.                        | Executive              |
| Rolf Bartke                      | 64    | 2007  | 2012                 | Chairman der Recaro-Group                                    | Von Daimler<br>ernannt |
| Dominique D'Hinnin               | 52    | 2007  | 2012                 | Co-Managing Partner<br>der Lagardère SCA                     | Von Sogeadе<br>ernannt |
| Juan Manuel<br>Eguiagaray Ucelay | 66    | 2005 (2007 wiedergewählt)                                       | 2012                 | Wirtschaftsberater   | Von SEPI<br>ernannt    |
| Arnaud Lagardère                 | 50    | 2003 (2005 und 2007<br>wiedergewählt)                           | 2012                 | General and Managing Partner der<br>Lagardère SCA            | Von Sogeadе<br>ernannt |
| Hermann-Josef Lamberti           | 56    | 2007  | 2012                 | Vorstandsmitglied der<br>Deutschen Bank AG                   | Unabhängig             |
| Lakshmi N. Mittal                | 61    | 2007  | 2012                 | Chairman und Chief Executive Officer von<br>ArcelorMittal SA | Unabhängig             |
| Sir John Parker                  | 69    | 2007  | 2012                 | Chairman von Anglo American PLC                              | Unabhängig             |
| Michel Pébereau                  | 70    | 2007  | 2012                 | Ehrenpräsident von BNP Paribas SA                            | Unabhängig             |
| Wilfried Porth                   | 53    | 2009  | 2012                 | Vorstandsmitglied der Daimler AG                             | Von Daimler<br>ernannt |

Hinweis: Stand vom 1. März 2012. Die Geschäftsadresse der Board-Mitglieder für alle EADS-Angelegenheiten ist 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-Website unter [www.eads.com](http://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 Mitglied des Board of Directors 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.

## 4.1.2 Die Arbeit des Board of Directors im Jahr 2011

### Sitzungen des Board of Directors

2011 trat das Board of Directors neunmal 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 verbesserte sich auf 86 Prozent.

Das Board of Directors überprüfte im gesamten Jahresverlauf den Fortschritt in wichtigen Programmen wie A350 XWB, A320neo, A400M, A380, Ariane 5, Paradigm, Eurofighter, Talarion und des Grenzsicherungsprogramms für Saudi-Arabien. Es wurde regelmäßig über die Fortschritte des A350-XWB-Programms informiert und überprüfte den Status der Konzernweiten Initiative zur Verbesserung des Programm-Managements.

Zudem befasste sich das Board of Directors mit den Themen Konzernstrategie (einschließlich des Wettbewerbsumfelds sowie Fusionen und Übernahmen). Es genehmigte die Übernahmen der Unternehmen Vector Aerospace, Satair und Vizada. Diese erfolgten im Einklang mit den in der Vision 2020 festgelegten Zielen und trugen zu einer Verbesserung der Positionierung von EADS auf dem internationalen Markt im Allgemeinen und auf dem Dienstleistungsmarkt im Besonderen bei.

Das Board of Directors befasste sich darüber hinaus mit den möglichen Folgen der europäischen Schuldenkrise, den Geschäftsergebnissen und Prognosen, dem Asset Management, der Compliance wichtiger Geschäftsprozesse sowie mit Initiativen für mehr Effizienz und Innovation. Es analysierte die Ergebnisse des Enterprise Risk Management (ERM), Exportkontrollbestimmungen, Investor Relations und Finanzkommunikation sowie rechtliche Risiken. Zudem diskutierte das Board of Directors Maßnahmen zur weiteren Verbesserung der Mitarbeiterbindung bei EADS.

Nicht zuletzt behandelte das Board of Directors Governance-Themen und die Nachfolgeplanung, um 2012 einen reibungslosen Personalwechsel im Top-Management und Board of Directors sicherzustellen. Der Übergang wurde vom Board of Directors sorgfältig vorbereitet und erfolgt im Rahmen des vereinbarten Nachfolgeprozesses gemäß der im Oktober 2007 angepassten Governance von EADS. Ziel des Prozesses ist es, die am besten geeigneten Kandidaten für die Besetzung von Board of Directors und Top-Management zu finden. (Weitere Informationen finden Sie in der entsprechenden Pressemitteilung vom 26. Januar 2012 auf der EADS-Website unter [www.eads.com](http://www.eads.com)).

### Selbstbewertung des Board of Directors 2011

Das Board of Directors führt jährlich eine Selbstbewertung seiner Leistung durch. Alle drei Jahre erfolgt eine umfassendere Bewertung durch unabhängige Berater (wie im Jahr 2010).

Die letzte Selbstbewertung führte der Corporate Secretary Anfang 2012 auf Grundlage persönlicher Gespräche mit jedem Mitglied des Board of Directors durch. Gegenstand der Beurteilung waren die Rolle des Board of Directors, seine Aktivitäten, die Qualität der Auftragserfüllung, die Eignung seiner Zusammensetzung in Bezug auf die EADS-Strategie sowie die Dokumentation und Prozesse, die sich auf seine Leistung auswirken.

Die Mitglieder des Board of Directors halten Häufigkeit und Dauer der Sitzungen für angemessen, um alle Themen abzudecken. Allerdings steige die Belastung der Mitglieder des EADS Board of Directors aufgrund der für konkrete Entscheidungen angesetzten Sondersitzungen und Dienstreisen.

Die Begleitunterlagen wurden im Hinblick auf die Unterstützung der Entscheidungsfindung gezielt weiter verbessert, gehen jedoch nach wie vor stark auf Einzelheiten ein. Die bei den Sitzungen vermittelten Informationen sind der Komplexität der behandelten Fragen angemessen. Für Diskussionen steht ausreichend Zeit zur Verfügung, zumal alle Mitglieder des Board of Directors gut vorbereitet in die Sitzung kommen.

Die Mitglieder des Board of Directors kamen einhellig zu dem Schluss, dass das Board als Gremium gereift ist. Die effiziente Teamarbeit ermöglicht es, in neue Bereiche vorzustoßen und wichtige Angelegenheiten im Interesse des Unternehmens anzugehen. Diskussionen werden offen geführt und gegensätzliche Standpunkte begrüßt und konstruktiv vorgetragen. Die Mitglieder des Board of Directors sind der Meinung, dass die Arbeit im Board ihnen gestattet, ihre treuhänderischen Pflichten zu erfüllen. Auch die Arbeitsbeziehung zwischen Board of Directors und Executive Committee wird dank des gegenseitigen Austauschs als reibungslos und effizient empfunden. Gelegentliche Treffen an Produktionsstandorten werden als nützlich betrachtet und sollen auch weiterhin stattfinden.

Insgesamt sieht sich das Board of Directors für seine Aufgaben gut aufgestellt – mit internationalem Know-how und vielfältigen Fähigkeiten, starken Kompetenzen im Finanzbereich und globaler strategischer Erfahrung. Diese Fähigkeiten kamen 2011 bei den Gesprächen zur Stabilisierung der A400M- und A380-Programme, der Minderung technischer und wirtschaftlicher Risiken bei der A350 XWB und dem Produktionsanlauf der A320neo ebenso zum Tragen wie bei einer umfangreichen Flugzeugbestellung, großen Akquisitionen, den Ergebnissen des überarbeiteten Vergütungssystems für Führungskräfte, der Sicherung von Verteidigungsaktivitäten in Zeiten zunehmenden Drucks auf Verteidigungs- und öffentliche Haushalte, Strategien für spezifische Regionen und Segmente sowie der Nachfolgeplanung. Das Thema Compliance genießt weiterhin hohe Aufmerksamkeit.

Allgemein besteht das Gefühl, dass das Board of Directors in geringerem Maße durch dringenden Handlungsbedarf bei Programmen und kurzfristige Fragestellungen in Anspruch genommen wird, die zu Lasten längerfristiger Betrachtungen gehen. Die Mehrheit der Mitglieder des Board of Directors äußert sich zufrieden darüber, dass 2011 mehr Zeit für Fragen mit weiterem Zeithorizont zur Verfügung stand. 2011 widmete das Board of Directors dem Thema Strategie zum dritten Mal eine ganztägige Sitzung, in der es unter anderem um die Bewertung spezifischer Länderstrategien und die Wettbewerbslandschaft in bestimmten Industrie-segmenten ging.

Die Ausschüsse arbeiten sehr gründlich und professionell. Die Koordination des Audit Committee und des Vergütungs- und Nominierungsausschusses mit dem Rest des Board of Directors ist zufriedenstellend. Die Ausschüsse kommen häufig an Tagen zusammen, an denen keine Sitzungen des Board of Directors stattfinden. Die Arbeitsergebnisse der Ausschüsse werden vom gesamten Board of Directors größtenteils als hilfreich für die Vorbereitung auf Entscheidungen angesehen, da das Augenmerk dort stärker auf speziellen und technischen Fragen liegt. Damit trägt die Tätigkeit der Ausschüsse dazu bei, Doppelarbeit zu vermeiden. Um die Relevanz des Strategieausschusses für das Board of Directors zu erhöhen, wurden Vorschläge zur weiteren Verbesserung dieses Ausschusses gemacht.

Grundsätzlich wurden die Vorsitzenden des Board of Directors und der Ausschüsse als sehr kompetent und engagiert erachtet.

Die Teilnahme an Sitzungen des Board of Directors sowie des Vergütungs- und Nominierungsausschusses hat sich verbessert und wird für die Gewährleistung einer stetigen und sachkundigen Debatte als angemessen angesehen. Auch die individuelle Teilnahmequote hat zugenommen.

Seit der letzten Selbstbewertung 2011 gehören Gespräche über finanzielle Strategien angesichts der europäischen Staatsschuldenkrise, die Nachfolgeplanung, organisatorische Themen und Möglichkeiten zum Schutz des Unternehmens für den Fall von Desinvestitionen wichtiger Anteilseigner zu den bemerkenswertesten Verbesserungen.

Die kontinuierliche Verbesserung, die Wettbewerbsfähigkeit sowie die Effektivität der Governance und des Managements des Konzerns werden nach wie vor im Mittelpunkt stehen und ein Schlüsselfaktor für den Erfolg von EADS bleiben.

### 4.1.3 Ausschüsse des Board of Directors

#### Übersicht der Mitgliedschaften im Jahr 2011

| Directors                             | Audit Committee | Vergütungs- und Nominierungsausschuss | Strategieausschuss |
|---------------------------------------|-----------------|---------------------------------------|--------------------|
| Bobo Uebber (Chairman)                |                 |                                       | Vorsitzender       |
| Louis Gallois (CEO)                   |                 |                                       | X                  |
| Rolf Bartke                           | X               |                                       |                    |
| Dominique D'Hinnin                    | X               | X                                     |                    |
| Juan Manuel Eguiagaray Ucelay         |                 |                                       |                    |
| Arnaud Lagardère                      |                 |                                       | X                  |
| Hermann-Josef Lamberti                | Vorsitzender    | X                                     |                    |
| Lakshmi N. Mittal                     |                 |                                       |                    |
| Michel Pébereau                       |                 |                                       | X                  |
| Sir John Parker                       | X               | Vorsitzender                          |                    |
| Wilfried Porth                        |                 | X                                     | X                  |
| Anzahl der Sitzungen 2011             | 5               | 4                                     | 3                  |
| Durchschnittliche Teilnahmequote 2011 | 85%             | 94%                                   | 80%                |

#### Audit Committee

Gemäß der Geschäftsordnung gibt das Audit Committee (der „Bilanzausschuss“) dem Board of Directors Empfehlungen über die Genehmigung der Jahres- und Zwischenabschlüsse (Q1, H1, Q3) sowie über die Bestellung der externen Abschlussprüfer und die Festlegung ihrer Vergütung. Das Audit Committee ist zudem dafür verantwortlich, dass die internen und externen Prüfungsverfahren ordnungsgemäß geleitet werden und den Prüfungsangelegenheiten in Sitzungen des Board of Directors ausreichend Beachtung geschenkt wird. 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. Außerdem überwacht es die Funktionsweise des ERM-Systems (Enterprise Risk Management) und die Compliance-Organisation des Konzerns. Die Vorschriften und Verantwortungsbereiche des Audit Committee wurden in der „Audit Committee Charter“ detaillierter niedergelegt.

Der Chairman des Board of Directors und der Chief Executive Officer sind ständige Gäste des Ausschusses. Der Chief Financial Officer und der Leiter der Buchhaltung werden ebenso zu den Zusammenkünften des Audit Committee eingeladen, um Vorschläge des Managements zu präsentieren und Fragen zu beantworten. Darüber hinaus sind der Head of Corporate Audit und der Chief Compliance Officer aufgefordert, dem Audit Committee regelmäßig zu berichten.

Das Audit Committee muss mindestens viermal im Jahr zusammentreten. Im Jahr 2011 tagte der Ausschuss fünfmal. Die durchschnittliche Teilnahmequote betrug 85 Prozent. 2011 kam das Audit Committee allen oben genannten Aufgaben nach.

#### Vergütungs- und Nominierungsausschuss

Gemäß der Geschäftsordnung gibt der Vergütungs- und Nominierungsausschuss dem Board of Directors Empfehlungen in Bezug auf die Ernennungen von Mitgliedern des Executive Committee (auf Vorschlag des Chief Executive Officer und nach Genehmigung durch den Chairman), des EADS Corporate Secretary, der Mitglieder des Aktionärsausschusses von Airbus und der Vorsitzenden des Aufsichtsrats (oder eines vergleichbaren Organs) anderer wichtiger Konzerngesellschaften und Divisionen 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. Die Geschäftsordnung und die Zuständigkeitsbereiche des Vergütungs- und Nominierungsausschusses wurden in der „Remuneration and Nomination Committee 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 eine ausgewogene Zusammensetzung hinsichtlich Geschlechterverteilung, Erfahrung, Nationalität usw. angestrebt wird. Die Umsetzung dieser Grundsätze sollte jedoch keinerlei Beschränkungen bezüglich der Vielfalt der im Executive-Management-Team von EADS vertretenen Mitglieder schaffen.

Der Chairman des Board of Directors und der Chief Executive Officer sind ständige Gäste des Ausschusses. Der Head of EADS Human Resources wird zu den Zusammenkünften des Ausschusses eingeladen, um Vorschläge des Managements zu präsentieren und Fragen zu beantworten.

Der Vergütungs- und Nominierungsausschuss muss mindestens zweimal im Jahr zusammentreten. Im Jahr 2011 tagte er viermal, bei einer durchschnittlichen Teilnahmequote von 94 Prozent.

Neben Empfehlungen zu wichtigen Stellenbesetzungen innerhalb des Konzerns standen die Prüfung von Top-Talenten und die Nachfolgeplanung zur Debatte, ebenso wie Maßnahmen zur Verbesserung der emotionalen Mitarbeiterbindung und der Vielfalt im Unternehmen. Zudem überprüfte der Ausschuss die Gehälter der Mitglieder des Executive Committee für 2011, den Langzeitvergütungsplan (LTIP) und die Prämienzahlungen für 2010. Basierend auf dem Ergebnis des Gratisaktienplans schlug der Ausschuss zudem die Modalitäten für den Mitarbeiteraktienplan (ESOP) 2012 vor.

### **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 und Veräußerungen, Projekten oder Produktentscheidungen 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 zusammentreten. Der Chief Executive Officer ist Mitglied und der Leiter der EADS Strategy & Marketing Organization ständiger Gast des Strategieausschusses, um Vorschläge des Managements zu präsentieren und Fragen zu beantworten. Im Jahr 2011 tagte der Ausschuss dreimal, bei einer durchschnittlichen Teilnahmequote von 80 Prozent.

Neben der Überwachung der wichtigsten strategischen und divisionsbezogenen Initiativen, Übernahmeziele und Desinvestitionskandidaten sowie den Fortschritten bei den Konzernzielen 2011 gab der Strategieausschuss dem Board of Directors Empfehlungen zur Wettbewerbslage, zur Industriepolitik in den Heimatländern, zur Wahrnehmung des Unternehmens in Schlüsselmärkten sowie zu den fortlaufenden Einschnitten in den Verteidigungshaushalten und überprüfte mehrere Länderstrategien.

## 4.1.4 Interessenkonflikte und Insiderhandelsbestimmungen

### Interessenkonflikte

EADS verfolgt eine Politik, die darauf setzt, dass jegliche potenziellen oder tatsächlichen Interessenkonflikte zwischen EADS und Mitgliedern des Board of Directors offen gelegt beziehungsweise vermieden werden (siehe „Directors' Charter“ und EADS-Ethik-Kodex (Ethics Code) auf der EADS-Website [www.eads.com](http://www.eads.com)).

### Insiderhandelsbestimmungen

Das Board of Directors hat Insiderhandelsbestimmungen (Insider Trading Rules – **ITRs**) verabschiedet, die den Handel mit EADS-Aktien durch Mitglieder des Board of Directors unter spezifische Voraussetzungen stellen und einschränken. Gemäß diesen ITRs 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 ITR-Beauftragten des Unternehmens und der zuständigen Aufsichtsbehörde für die Finanzmärkte haben. Die seit dem 1. Januar 2007 gültige aktualisierte Fassung der ITRs ist auf der EADS-Website [www.eads.com](http://www.eads.com) einsehbar.

## 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](http://www.commissiecorporategovernance.nl) abrufbar.

Für das Finanzjahr 2011 gibt EADS folgende Erläuterungen ab:

**1. EADS ist ein beherrschtes Unternehmen, deshalb können einige Mitglieder des Board of Directors, des Audit Committee, des Vergütungs- und Nominierungsausschusses 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 Mitglieder des Board of Directors 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 Mitglieder des Board of Directors die Interessen aller Aktionäre in fairer Weise vertreten, und zwar durch kritisches und voneinander unabhängiges Handeln, das frei von irgendwelchen Eigeninteressen ist. Darüber hinaus fördern die Zusammensetzung des Board of Directors (mit einem breiten Spektrum unterschiedlicher Erfahrungshorizonte) und der Ablauf der Sitzungen unabhängige beziehungsweise komplementäre Meinungsäußerungen.

Dies erklärt, warum:

- ⊙ vier von elf Board-Mitgliedern unabhängig sind (während NCGK-Klausel III.2.1 empfiehlt, dass nicht mehr als ein Board-Mitglied nicht unabhängig sein sollte);
- ⊙ alle fünf Jahre sämtliche Board-Mitglieder zurücktreten (während NCGK-Klausel III.3.6 einen gestaffelten 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 of Directors 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 Nominierungsausschuss 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 Nominierungsausschuss 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 Abschnitt 4.3.1. „EADS-Vergütungspolitik“ und Abschnitt 4.3.2. „Vergütung der Mitglieder des Board of Directors“ 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 Gesamtzielgehalts 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 Mitglied des Board of Directors, 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 wurden.

Diese Abfindungsregelung ist jedoch nicht mehr anwendbar, da der Chief Executive Officer 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 2011“ 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 2011“, 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 Vergütungsbericht

---

### 4.3.1 EADS-Vergütungspolitik

#### 4.3.1.1 Allgemeine Prinzipien

##### Strategie

Die Vergütungsstrategie von EADS sieht vor, eine Vergütung anzubieten, 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. Benchmark für die EADS-Heimatländer ist der gewichtete Durchschnitt von Daten aus Frankreich, Deutschland und Großbritannien. In Ländern außerhalb der EADS-Heimatregion (z. B. in den USA) nimmt EADS ein Benchmarking gegenüber Daten von US-Branchenwettbewerbern vor. Die Gesamtzielvergütung für Führungskräfte liegt im Vergleich zu den Benchmark-Daten im Marktmittel.

##### 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 des Board of Directors und des 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. Diese Bewertung wurde im Oktober 2011 bestätigt. Sollten sich die entsprechenden Bestimmungen ändern, wird erneute eine vergleichbare Bewertung durchgeführt, um die Compliance auf diesem Gebiet auch in Zukunft sicherzustellen.

##### Regelmäßige Überprüfung

Der Vergütungs- und Nominierungsausschuss überprüft die Vergütungspolitik und gibt dem Board of Directors Empfehlungen; das Board trifft die endgültige Entscheidung. Seiner Satzung gemäß muss der Vergütungs- und Nominierungsausschuss 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 Nominierungsausschuss 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 Nominierungsausschusses kann das Board of Directors die Auszahlung des jährlichen variablen Vergütungsanteils und der Zuteilungen im Rahmen des LTIP 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.

## Leistungsmanagement

2011 wurde die Vergütungsstruktur angepasst und trägt nun dem hohen Stellenwert der Leistungsbezogenheit Rechnung. EADS konzentriert sich in diesem Sinne auf die Einführung entsprechender geeigneter Bestimmungen.

### (i) Festlegung kollektiver Finanzziele

Der Prozess für die Festlegung kollektiver Finanzziele wird zu einem Kernprozess weiterentwickelt, den Board of Directors und Executive Committee nun noch 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 in Absprache mit der Unternehmensführung und unter Berücksichtigung der bei Wettbewerbern und in relevanten Branchen ermittelten Markt- und Branchen-Benchmarks das „anspruchsvolle Ziel“ für die kollektiven Finanzschlüsselkennzahlen 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. Zuteilungen im Rahmen des LTIP erfolgen aufgrund der Erreichung des dreijährigen absoluten Mittels des Ergebnisses je Aktie (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 EADS-weiter operativer Leistung festigen.

### (ii) Festlegung persönlicher Ziele

Die für die Ermittlung des jährlichen variablen Vergütungsanteils verwendeten persönlichen Ziele sollen insbesondere die Zusammenarbeit und die Compliance innerhalb des Konzerns fördern. Dazu werden im Rahmen der „EADS-Führungskernkompetenzen“ Verhaltensweisen festgelegt, die sich auf die Unternehmenswerte und die Lessons Learned aus der EADS-Umfrage zur emotionalen Mitarbeiterbindung konzentrieren.

Die Gewichtung der Verhaltensziele erhöht sich auf bis zu 40 Prozent des individuellen Anteils der jährlichen variablen Vergütung. 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 beträgt 0 Prozent bis 200 Prozent. Das soll es dem Unternehmen ermöglichen, überragende Leistungen von Geschäftsbereichen und Einzelpersonen besser zu würdigen, als dies in der Vergangenheit möglich war. Um eine faire Beurteilung zu gewährleisten und unverhältnismäßigen Vergütungen vorzubeugen, unterliegt die relative Leistung von Executives im gesamten EADS-Konzern zudem einer Zuteilungsrichtlinie.

### 4.3.1.2 Detaillierte Vergütungspolitik

#### 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 Vergütungen 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 Vergütungen 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 zusätzlich jährliche Honorare in Höhe von jeweils 20.000 Euro je Ausschusszugehörigkeit. 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 Mitglied des Board of Directors. Die Vergütungspolitik für den Chief Executive Officer (sowie für die übrigen Mitglieder des Executive Committee) für 2011 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  | %-Anteil der Gesamtvergütung/% der LTIP-Fälligkeit  |
|-------------------------------|---|--|---|
| Grundgehalt                   | Position/Bedeutung der Tätigkeit  | Nicht zutreffend   | <ul style="list-style-type: none"> <li>EADS CEO: 45% der Gesamtzielvergütung</li> <li>Übrige Mitglieder des Executive Committee: 50% der Gesamtzielvergütung</li> </ul>   |
| 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 (50%)<br>Individueller Anteil (50% der variablen Zielvergütung): Erreichen der persönlichen Ziele für das Jahr | <ul style="list-style-type: none"> <li>EADS CEO: 55% der Gesamtzielvergütung (Spanne von 0% bis 200%)</li> <li>Übrige Mitglieder des Executive Committee: 50% der Gesamtzielvergütung (Spanne von 0% bis 200%)</li> </ul> |
| Langzeitvergütungsplan (LTIP) | Langfristige Leistung und Perspektive des Unternehmens bei Finanzzielen   | Die Anzahl der fälligen Performance Units ist von der Höhe des dreijährigen absoluten Mittels des auf EADS-Ebene erzielten Ergebnisses je Aktie abhängig                                     | Fällig werden zwischen 50% und 150% der ursprünglich zugeteilten Performance Units*   |

\* 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).

2011 bestanden die persönlichen Leistungsziele des Chief Executive Officer aus den „Konzernzielen 2011“ (siehe Abschnitt 2 dieses Dokuments). Das Board of Directors beurteilte die Leistungen des Chief Executive Officer zur Erreichung der Konzernziele allgemein als hervorragend, was sich auf den individuellen Anteil der jährlichen variablen Zielvergütung auswirkt (siehe obenstehende Beschreibung). In diesem Zusammenhang strich das Board of Directors die tragende Rolle heraus, die der Chief Executive Officer bei der Weiterentwicklung der EADS-Kultur gespielt hat, unter anderem durch seinen Einsatz im Bereich Risikomanagement und Compliance. Der kollektive Anteil der jährlichen variablen Zielvergütung des Chief Executive Officer für das Jahr 2011 basierte auf dem Erreichen der Cash- und EBIT\*-Finanzziele für den EADS-Konzern, die sich mit einem EBIT\* von 1,1 Milliarden Euro (bzw. 1,3 Milliarden Euro vor Einmaleffekten) auf Zielniveau befanden. Diese Ziele wurden im Rahmen des Prozesses für die Festlegung von Finanzzielen vereinbart (siehe Abschnitt 4.3.1.1. dieses Dokuments) und wurden übertroffen.

Note du préparateur : nous maintenons l'écriture "Risikomanagement". Le lexique contient deux indications contradictoires mais il nous semble que cette écriture est la bonne.

Zudem 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\* und Liquidität sind die für 2011 gewählten finanziellen Kennzahlen zur Messung des Unternehmenserfolgs (Gewichtung: EBIT\* 50 Prozent, Liquidität 50 Prozent); und
- ⊙ 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 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.

### 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 Konzernführungskräften 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. Bis einschließlich zum LTIP 2009 bestand das Leistungskriterium für die Zuteilung von Performance Units im kumulierten EADS-EBIT\* zweier festgelegter aufeinanderfolgender Jahre, das den Zielen der jeweiligen Operativen Planung gegenübergestellt wurde. Seit dem LTIP 2010 definiert sich das Leistungskriterium als das Konzernweite „dreijährige absolute Mittel des auf EADS-Ebene erzielten Ergebnisses je Aktie“ basierend auf speziellen Zielvereinbarungen des EADS Board of Directors.

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 2011 stimmte das Board of Directors der Gewährung von 2.588.950 Performance Units und 877.750 Restricted Units an 1.771 Führungskräfte und ausgewählte Mitarbeiter von EADS zu.

Der für 2012 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 Gesamtzielvergütung 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 Zuteilung im Rahmen des LTIP bei EADS wird angepasst, um die vom Board of Directors beschlossene Nominalwertpolitik für die verschiedenen Führungskräftekategorien auf Zielebene zu berücksichtigen.

#### 4.3.2 Vergütung der Mitglieder Des Board of Directors

Die Höhe der verschiedenen Elemente für die Vergütung des Chief Executive Officer und der Non-Executive Mitglieder des Board of Directors im Jahr 2011 findet sich zusammen mit weiteren Angaben wie der Zahl der Performance Units und Einzelheiten zu den Ansprüchen auf Pensionsleistungen im „Anhang zum Einzelabschluss – Anmerkung 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 2011 und 2010 wie folgt zusammengefasst werden:

| Non-Executive Mitglieder des Board of Directors (in €) | 2011      | 2010      |
|--|-----------|-----------|
| Festbezüge <sup>(1)</sup>                              | 1.170.000 | 1.170.000 |
| Honorare für die Teilnahme an Sitzungen                | 425.000   | 520.000   |

(1) Die Festbezüge für 2010 wurden 2011 ausbezahlt; die Festbezüge für 2011 werden 2012 ausbezahlt.

| Executive Mitglieder des Board of Directors (in €)   | 2011      | 2010      |
|--|-----------|-----------|
| Grundgehalt  | 990.000   | 900.000   |
| Jährliche variable Vergütung (für den Berichtszeitraum einschließlich des von EADS N.V. bezahlten Teils) | 1.993.475 | 1.732.500 |

Die Barvergütung der Non-Executive Mitglieder des Board of Directors für 2011 fiel wie folgt aus:

| 2011<br>(in €)                   | Festbezüge <sup>(1)</sup> | Honorare für die Teilnahme<br>an Sitzungen | Gesamt <sup>(1)</sup> |
|----------------------------------|---------------------------|--|-----------------------|
| <b>Board-Mitglied</b>            |                           |  |                       |
| Bodo Uebber                      | 210.000                   | 90.000                                     | 300.000               |
| Rolf Bartke                      | 100.000                   | 45.000                                     | 145.000               |
| Dominique D'Hinnin               | 120.000                   | 45.000                                     | 165.000               |
| Juan Manuel Eguiagaray Ucelay    | 80.000                    | 40.000                                     | 120.000               |
| Arnaud Lagardère                 | 100.000                   | 30.000                                     | 130.000               |
| Hermann-Josef Lamberti           | 130.000                   | 35.000                                     | 165.000               |
| Lakshmi N. Mittal <sup>(2)</sup> | 80.000                    | 30.000                                     | 110.000               |
| Sir John Parker                  | 130.000                   | 35.000                                     | 165.000               |
| Michel Pébereau                  | 100.000                   | 35.000                                     | 135.000               |
| Wilfried Porth                   | 120.000                   | 40.000                                     | 160.000               |
| <b>GESAMT</b>                    | <b>1.170.000</b>          | <b>425.000</b>                             | <b>1.595.000</b>      |

(1) Das Fixum wird 2012 ausbezahlt.

(2) Ausschließlich der Bezüge für 2010, die 2011 ausbezahlt werden.

Die Barvergütung des Executive Mitglieds des Board of Directors für 2011 fiel wie folgt aus:

| 2011<br>(in €)        | Grundgehalt | Jährliche variable<br>Vergütung für 2011 |
|-----------------------|-------------|--|
| <b>Board-Mitglied</b> |             |  |
| Louis Gallois         | 990.000     | 1.993.475                                |

## Langfristige Leistungsanreize

Die nachstehende Tabelle enthält einen Überblick über die dem Chief Executive Officer 2011 gemäß LTIP zugeteilten Performance Units.

|               | Unit Plan: Zahl der Performance Units <sup>(1)</sup> |   |
|---------------|--|---|
|               | Zuteilung 2011                                       | Fälligkeit  |
| Louis Gallois | 51.400   | Fälligkeit in vier Zahlungen über zwei Jahre:<br>(i) 25% erwartet für Mai 2015;<br>(ii) 25% erwartet für November 2015;<br>(iii) 25% erwartet für Mai 2016;<br>(iv) 25% erwartet für November 2016. |

(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 Renteneintritt 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, beispielsweise zur Mindestzugehörigkeit und anderen Konditionen, um den Regelungen der jeweiligen Länder Rechnung zu tragen.

Für den Chief Executive Officer betrug die Höhe der Pensionsleistungszusage (d. h. der Barwert) zum 31. Dezember 2011 2,9 Millionen Euro, während sich der im Geschäftsjahr 2011 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 Gesamtzielvergütung für maximal 18 Monate begrenzt.

Diese Abfindungsregelung ist jedoch nicht mehr anwendbar, da der Chief Executive Officer 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 Mandatsvertrag des Chief Executive Officer enthält eine Wettbewerbsverbotsklausel. Sie gilt für ein Jahr ab Beendigung des Mandatsvertrags und kann auf Initiative des Unternehmens um ein Jahr verlängert werden. Die Klausel sieht eine Entschädigung auf der Grundlage von 50 Prozent seines letzten Zieljahresgehalts vor. Das Zieljahresgehalt setzt sich aus dem Basisgehalt und der letztbezahlten variablen Jahresvergütung zusammen.

Das Board of Directors entscheidet über die Anwendung dieser Klausel.

Der Chief Executive Officer hat von sich aus auf die Bezahlung einer solchen Entschädigung verzichtet, sieht sich aber dessen ungeachtet an die Wettbewerbsverbotsklausel gebunden. Das Board of Directors hat seinem Ersuchen zugestimmt.

### Sonstige Leistungen

Der Chief Executive Officer hat Anspruch auf einen Firmenwagen. Der Wert seines Firmenwagens beläuft sich zum 31. Dezember 2011 auf 24.120 Euro (ohne MwSt.).

## 4.3.3 Vergütung der Mitglieder des Executive Committee

Die Mitglieder des Executive Committee, einschließlich des Chief Executive Officer, haben für das Jahr 2011 Anspruch auf eine Gesamtvergütung von 18.786.097 Euro bezogen auf das volle Kalenderjahr. Diese Vergütung gliedert sich beim Chief Executive Officer von EADS 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 und allen Divisionen an Chief Executive Officer Louis Gallois bezahlte Vergütung belief sich im Jahr 2011 auf 2.722.500 Euro (dieser Betrag beinhaltet die Zahlungen des Grundgehalts von Januar bis Dezember 2011 in Höhe von 990.000 Euro und die variable Vergütung für 2010 in Höhe von 1.732.500 Euro).

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

#### 4.3.4 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.

Im Juni 2011 konnten die Mitarbeiter im Rahmen einer EADS-Initiative für eine bestimmte Anzahl direkt erworbener Aktien eine gewisse Anzahl Gratisaktien seitens des Konzerns beziehen. Je nach Anzahl der zum regulären Marktpreis erworbenen Aktien schwankte das Verhältnis zwischen einem Rabatt von 50 Prozent beim Erwerb von zehn Aktien und 21 Prozent bei 400 Aktien. Die Höchstzahl der von einem Mitarbeiter zu erwerbenden Aktien lag auf Beschluss des Board of Directors bei 400 Stück beziehungsweise bei 507 Aktien inklusive der Gratisaktien. Der Rabatt entspricht der Preisreduktion für die einzelne Aktie, die sich aus dem Verhältnis der Gesamtaktienzahl zur ursprünglichen Investition ergibt.

In Frankreich konnten Mitarbeiter ihre Aktien im Rahmen des EADS-Mitarbersparplans über einen Anlagenfonds (FCPE) beziehen.

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

#### Zukünftiger Mitarbeiteraktienplan (ESOP)

Das Unternehmen beabsichtigt, auch 2012 einen Mitarbeiteraktienplan (ESOP) anzubieten. Dieser wird dem Board of Directors zur Entscheidung vorgelegt. Für 2012 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, das heißt von bis zu 0,39 Prozent des ausgegebenen Grundkapitals, wäre für alle entsprechend berechtigten Mitarbeiter (einschließlich des Chief Executive Officer) verfügbar. Im Rahmen des ESOP 2012 wurde im Dezember 2011 ein Steuersparmodell für Großbritannien (Share Incentive Plan – SIP) vorgestellt, über welches das Board of Directors im Mai 2012 entscheiden wird.

Non-Executive Mitglieder des Board of Directors sind am zukünftigen Mitarbeiteraktienplan 2012 nicht teilnahmeberechtigt.

#### 4.3.5 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.

## 4.4 Ethik- und Compliance-Programm

---

Der EADS Group 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 fördern. Ein zentraler Bestandteil des Programms ist der EADS-Ethik-Kodex („Integrität & Transparenz“, 2010 aktualisiert und verfügbar auf der Website des Unternehmens unter [www.eads.com](http://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 die Unternehmensführung als auch an die Compliance-Organisation. Dieses Prinzip setzt sich bis in die Unternehmensspitze fort: Der EADS CCO 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 Aktivitäten 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. Seit 2010 kümmert sich ein vierter Compliance Officer auf Abteilungsebene darum, Compliance-Risiken im Datenschutz wirksamer anzugehen.

Um die vom Chief Executive Officer 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:

- ⊙ regelmäßige Bewertung und Berichterstattung schwerwiegender Compliance-Risiken im Rahmen des ERM-Systems (Enterprise Risk Management) von EADS;
- ⊙ Überwachung der Ethik- und Compliance-Richtlinien;
- ⊙ transparente Berichterstattung an das Audit Committee und Dialog mit dem Executive Committee;
- ⊙ 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 die OpenLine gesendete Hinweise nur behandelt werden, wenn sie sich auf Buchhaltungs-, Finanz-, Korruptions- oder wettbewerbswidrige Praktiken beziehen (seit 2011). Die Verwendung der 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.

2011 wurden dem Board of Directors und dem Audit Committee im Rahmen dieses Programms vier 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. Der europäische Industriestandard (Common Industry Standard – CIS) und das International Forum on Business Ethical Conduct for the Aerospace and Defence Industry (IFBEC) weisen heute branchenweit den Weg in Sachen Wirtschaftsethik. Da sich international verstärkt einheitliche Branchenstandards 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 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 den Konzern 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. Dazu strebt EADS ein integriertes, einheitliches, umfassendes, effizientes und transparentes ERM-System mit gemeinsamer Zielsetzung, Anwendung und Sprache an. Ziel ist es, die Risikomanagementphilosophie so in der EADS-Kultur zu verankern, dass das Chancen- und Risikomanagement zum festen 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. Die zukunftsweisenden ERM-Kompetenzen und die entsprechende Organisation, die EADS schrittweise einführt, können einen Wettbewerbsvorteil darstellen, indem sie die Erreichung folgender Ziele gewährleisten:

- ⊙ 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 Finanzzielen; Implementierung risiko/chancenmanagementorientierter Entscheidungen und Führungsprozesse;
- ⊙ Reporting – Zuverlässigkeit des Berichtswesens, insbesondere des Finanzberichtswesens; und
- ⊙ Compliance – Einhaltung aller geltenden Gesetze und Vorschriften.

### 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: dem **Betriebs-Prozess**, der aus acht konsistenten und standardisierten Komponenten zur Verbesserung des Chancen- und Risikomanagements im operativen Bereich besteht; dem **Reporting-Prozess** zur Berichterstattung über den Status des ERM-Systems und der Risiko- und Chancenlage; dem **Compliance-Prozess** zur Untermauerung der Wirksamkeitseinschätzung; und dem **Support-Prozess** mit Verfahren zur Steigerung der Qualität und zum weiteren Nachweis der Qualität des 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 Geschäfte, 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, des Programms/Projekts, der Abteilung oder des Prozesses. Die Grundsätze der EADS-ERM-Richtlinie gelten jedoch in jedem Fall.

Die wichtigsten Risiken für EADS sind unter „4.6. Risikofaktoren“ beschrieben.

## **Führungsstruktur und Verantwortlichkeiten**

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

- ⊙ das Board of Directors überwacht die Gestaltung und Wirksamkeit des ERM-Systems einschließlich der Maßnahmen des Managements zur Minimierung der mit den EADS-Geschäftsaktivitäten verbundenen Risiken. Basierend auf der ERM-Berichterstattung diskutiert das Board of Directors die zentralen Risiken mindestens vierteljährlich oder anlässlich des Aufkommens neuer Geschäftsrisiken. Unterstützt wird das Board of Directors durch das Audit Committee, das mindestens einmal im Jahr die Aktivitäten im Bereich Funktionsweise, Gestaltung und Wirksamkeit des ERM-Systems diskutiert und wichtige Veränderungen und geplante Verbesserungen bespricht, bevor diese dem gesamten Board of Directors präsentiert werden;
- ⊙ der Chief Executive Officer von EADS ist – unterstützt durch das Executive Committee – verantwortlich für die Wirksamkeit des ERM-Systems, die internen Rahmenbedingungen (z. B. Werte, Kultur) und die Risikophilosophie. Unterstützt wird er durch den EADS Chief Financial Officer, der den EADS Chief Risk Officer sowie die Gestaltung des ERM-Systems und die Implementierung der Prozesse überwacht;
- ⊙ die Hauptverantwortung für die Strategie, die Prioritäten und die Gestaltung des ERM-Systems, die Entwicklung einer Risikomanagementkultur sowie das ERM-Reporting-Tool liegt beim EADS Chief Risk Officer. Er überwacht die Funktionsweise des ERM-Systems. Dabei steht ihm auf Divisions- und Konzernebene eine spezielle Risikomanagementorganisation zur Seite, die aktiv an der Senkung der Gesamtrisikokritikalität arbeitet. Diese Risikomanagementorganisation ist eng vernetzt mit den Risikoverantwortlichen auf verschiedenen Organisationsebenen und forciert eine proaktive Risikomanagementkultur; und
- ⊙ das Executive Management der EADS-Divisionen und -Geschäftsbereiche sowie die Bereiche der Konzernzentrale sind für die Anwendung und Überwachung des ERM-Systems in ihrem jeweiligen Zuständigkeitsbereich verantwortlich. 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.

## **Wirksamkeit des ERM-Systems**

Die Wirksamkeit des EADS-ERM-Systems ist unverzichtbar. EADS hat deshalb 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 Aspekte:

- ⊙ 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 Kontrollsystem zu gewährleisten.

Um alle Aktivitäten abzudecken, hat EADS 20 Geschäftsprozesse mit besonders hoher Priorität definiert. Um die Wirksamkeit des ERM-Systems zu gewährleisten, muss der ERM-Prozess als übergeordneter Prozess ein integraler Bestandteil der Geschäftsprozesse sein. Die 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 die Bewertung potenzieller, wesentlicher, innerhalb des Geschäftsjahres festgestellter Schwächen des ERM-Systems oder signifikanter Änderungen des ERM-Systems gemessen.

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

| <b>Organisation</b>                | <b>ERM-Kontrollmaßnahmen mit Erklärungen</b>  |
|------------------------------------|---|
| Board of Directors/Audit Committee | <b>Regelmäßige Überwachung</b><br>Das Board of Directors und das Audit Committee prüfen, überwachen und beaufsichtigen das ERM-System.  |
| Top-Management                     | <b>ERM-Top-Management-Gespräche</b><br>Diese Kontrollmaßnahme ist der wichtigste Schritt innerhalb des ERM-Prozesses „Compliance“. Alle Ergebnisse aus den Verfahren „Risk Management“, „Self Assessment“ und „Confirmation“ werden vom Top-Management der Divisionen präsentiert auf Ebene des EADS CEO/CFO diskutiert und kritisch hinterfragt.   |
| Management                         | <b>ERM-Bestätigungsvermerk</b><br>Die Leiter von Organisationseinheiten und Prozessen/Abteilungen, die an den jährlichen ERM-Compliance-Verfahren teilnehmen, müssen die Wirksamkeit des Systems bestätigen, unter besonderer Berücksichtigung des internen Kontrollsystems und etwaiger Defizite/Schwächen des Systems. Die Teilnehmer für den Prozess werden unter Betrachtung des ERM-Abdeckungsgrads und der Risikobereitschaft des Managements festgelegt. |
| ERM-Funktion                       | <b>ERM-Effektivitätsmessung</b><br>Die Effektivität des ERM-Systems wird durch operatives Risikomanagement für den ERM-Prozess, Benchmarks usw. ermittelt.  |
| Corporate Audit                    | <b>ERM-Audits</b><br>Liefere dem Audit Committee unabhängige Aussagen zur Wirksamkeit des EADS-ERM-Systems.   |
| Compliance                         | <b>Warnsystem</b><br>Liefert Nachweise für Schwachstellen des EADS-ERM-Systems.   |

## Entwicklung im Jahr 2011 und Ausblick

Unternehmen bewegen sich in einer Risikoumgebung, die noch nie so schwer kalkulierbar war wie heute. Ein ausgereiftes Risikomanagement ist daher strategisch wichtiger und wertvoller als je zuvor. EADS strebt eine wirksame Implementierung seines ERM-Systems im gesamten Konzern an, um Risiken zu mindern und Wettbewerbsvorteile zu schaffen, und tätigt dafür entsprechende Investitionen. Das ERM-System des Konzerns hat sich inzwischen zu einem homogenen, leistungsorientierten und in geschäftliche Abläufe integrierten Managementinstrument entwickelt. 2011 wurden folgende wichtige Meilensteine erreicht:

- ⊙ Stärkung der ERM-Basis durch fortschreitende Akzeptanz von ERM-Prozessen und Entwicklung einer echten Risikomanagementkultur;
- ⊙ Beginn der Einführung eines eigenen, Konzernweiten ERM-IT-Tools;
- ⊙ substantielle Beiträge des Risikomanagements zu Konzernweiten Verbesserungsinitiativen; und
- ⊙ erfolgreicher Abschluss des ERM-Compliance-Verfahrens zum Jahresende – Eingang von ERM-Bestätigungsvermerken aller relevanten Risikoeigner in Divisionen, Geschäftsbereichen und Geschäftsfunktionen sowie Durchführung aller ERM-Top-Management-Gespräche.



Für die Zukunft strebt EADS folgende Ziele an:

- ⊙ konsequente Weiterentwicklung des Risikomanagements, insbesondere durch Förderung von Risikobewusstsein und Risikokultur sowie Ausbau der ERM-Ressourcen und -Organisation;
- ⊙ vollständige Einbettung der Risikomanagementorganisation in geschäftliche Abläufe;
- ⊙ Optimierung der Risikobewertung-, -modellierung und -analyse für die Entscheidungsfindung;
- ⊙ weitere Verbesserung der Transparenz, Senkung der Risikokritikalität und stärkere Chancennutzung mithilfe der ERM-Methodologie;
- ⊙ Flächendeckende Verbreitung und Standardisierung des Konzernweit eingesetzten ERM-IT-Tools; und
- ⊙ Einführung eines Kompetenzmodells und Karrierepfads für Risikomanager.

EADS bemüht sich generell um eine laufende Evaluierung und Verbesserung der operativen Wirksamkeit des ERM-Systems. Der Konzern wird die Empfehlungen der internen Audit-Abteilung, die das Risikomanagement ausgewählter Abteilungen und Geschäftsprozesse geprüft hat, in die weitere Entwicklung des ERM-Systems einfließen lassen.

### **Erklärung des Board of Directors – Einschränkungen**

Das Board of Directors ist nach bestem Wissen und Gewissen davon überzeugt, dass das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem bezüglich der Finanzberichterstattung 2011 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.

## **4.6 Risikofaktoren**

---

EADS unterliegt einer Reihe von Risiken und Ungewissheiten, die die finanzielle Leistungsfähigkeit beeinträchtigen können. Die Geschäftsentwicklung sowie die Ertrags- und Finanzlage des Konzerns 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 des Konzerns haben. Weitere Informationen zu diesen Risiken finden Sie im EADS „Registrierungsdokument“, das auch auf der Website des Unternehmens ([www.eads.com](http://www.eads.com)) verfügbar ist.

### **4.6.1 Finanzmarktrisiken**

#### **Europäische Staatsschuldenkrise**

Das operative Geschäft und die Leistung von EADS sind in hohem Maße abhängig von der konjunkturellen Lage in Europa, den USA und dem Rest der Welt. Wirtschafts- und Marktbedingungen könnten sich durch eine Reihe von Faktoren spürbar verschlechtern. Dazu zählen Krisen auf den Kredit- und Kapitalmärkten, regionale oder globale Rezessionen, starke Schwankungen bei Rohstoffpreisen (einschließlich Rohöl), Wechselkursen oder Zinssätzen, Inflation oder Deflation, Herabstufung der Kreditwürdigkeit von Staaten oder Banken, Restrukturierungen oder Insolvenzen sowie ungünstige geopolitische Entwicklungen (wie die Situation im Nahen Osten, Nordafrika und anderen Regionen). Es besteht die Möglichkeit rascher, deutlicher Konjunkturrückgänge, die das EADS-Geschäft über kurze oder längere Zeiträume beeinträchtigen und sich negativ auf die künftige Ertrags- und Finanzlage des Unternehmens auswirken könnten.

Die Sorge, dass einige Staaten der Eurozone nicht zum Abbau ihrer Haushaltsdefizite und zur Refinanzierung oder Erfüllung ihrer Verbindlichkeiten in der Lage sein könnten, hat die europäischen Finanzmärkte in jüngster Zeit wiederholt nachhaltig erschüttert. Banken mit Risiken in diesen Ländern, die gleichzeitig strengere gesetzliche Auflagen zu erfüllen haben, sehen sich mit Finanzierungsengpässen konfrontiert und haben damit begonnen, Bilanzrisiken zu reduzieren. Diese Verwerfungen haben zu zunehmenden Schwankungen im Wechselkurs des Euro gegenüber anderen wichtigen Währungen geführt, die Kreditmärkte beeinflusst und Unsicherheiten bezüglich der kurzfristigen wirtschaftlichen Perspektiven von EU-Ländern sowie der Sicherheit von Krediten an staatliche Schuldner und Banken in der EU geschürt. Indirekt waren auch die internationalen Finanzmärkte betroffen. Sollte sich die konjunkturelle Lage in den betreffenden europäischen Ländern oder in Europa insgesamt verschlechtern oder sollten ausgeprägte Marktstörungen auftreten, könnte es zu einer erneuten oder schrittweisen Verschärfung der Kreditkrise, niedriger Liquidität und extremer Volatilität auf den Kredit-, Währungs- und Aktienmärkten kommen. Dies könnte eine Reihe von Auswirkungen auf das geschäftliche Umfeld von EADS haben, wie zum Beispiel:

- ⊙ Anfragen von Kunden nach einer Verschiebung oder Stornierung von Flugzeugbestellungen, unter anderem aufgrund mangelnder Kreditmöglichkeiten für Flugzeugfinanzierungen sowie aufgrund der insgesamt nachlassenden Nachfrage im Passagierflug- und Frachtverkehr;
- ⊙ einen Anstieg des Volumens der Absatzfinanzierung, mit deren Hilfe EADS Flugzeugkäufe seiner Kunden unterstützen muss und sich somit – trotz etwaiger Sicherungsrechte an den entsprechenden Flugzeugen – stärker dem Risiko des Zahlungsverzugs auf Kundenseite aussetzt;
- ⊙ weitere Kürzungen in den öffentlichen Haushalten für Verteidigung, innere Sicherheit und Raumfahrt, die über die bereits von Regierungen in aller Welt verkündeten Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung hinausgehen;
- ⊙ Insolvenz oder finanzielle Instabilität von Outsourcing-Partnern und Lieferanten oder Kreditengpässe, so dass Produkte nicht mehr termingerecht entwickelt und/oder produziert werden können;
- ⊙ einen fortgesetzten Abbau der Fremdkapitalquote sowie Fusionen und Pleiten von Banken und anderen Finanzinstitutionen, die den Kreis der möglichen Vertragspartner verkleinern und das Kreditangebot verknappen könnten. Dies könnte die Verfügbarkeit von Bankgarantien, wie sie EADS für seine Geschäftsaktivitäten benötigt, senken und die Möglichkeiten von EADS zum Abschluss gewünschter Fremdwährungssicherungsgeschäfte einschränken; und
- ⊙ Leistungsausfälle von Vertragspartnern bei Investitionen oder derivativen Finanzgeschäften sowie von sonstigen Finanzinstituten, mit den entsprechenden negativen Folgen für die Finanzgeschäfte und Cash-Bestände von EADS.

Negative Auswirkungen auf das Geschäftsergebnis von EADS könnten auch durch Veränderungen aus dem Verkauf oder Tausch von Finanzinstrumenten, Wertminderungen durch die Neubewertung von Verbindlichkeiten und Wertpapieren oder anderen Investitionen, Zinssätze, Barbestände und Änderungen des Zeitwerts von Derivaten entstehen. Größere Volatilität in den Finanzmärkten und allgemeine konjunkturelle Unsicherheiten würden das Risiko erhöhen, dass die tatsächlichen Erträge aus Finanzinstrumenten des Unternehmens in Zukunft maßgeblich von den aktuell ermittelten Zeitwerten abweichen.

## **Fremdwährungen**

Ein beträchtlicher Teil der Umsätze von EADS lautet in 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 Sicherungsstrategie von EADS könnte, insbesondere auf lange Sicht, nicht in der Lage sein, signifikante Veränderungen des Verhältnisses zwischen US-Dollar und Euro beziehungsweise 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-Sicherungsstrategie geschützt sind, Wechselkursschwankungen ausgesetzt, die möglicherweise signifikant sind.

## Absatzfinanzierung

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 künftige Ertrags- und Finanzlage des Konzerns haben.

## Kredite von Geschäftspartnern

Neben dem oben genannten Absatzfinanzierungsrisiko ist EADS einem Kreditrisiko ausgesetzt (i) bei Nichterfüllung der Vertragsparteien für Finanzinstrumente, wie etwa Sicherungsinstrumente und Finanzinvestitionen und (ii) bei Preisrisiken aus in Finanzinvestitionen enthaltenen Credit Spreads. Trotz der Einführung eines Kreditlimitsystems und der Diversifizierung der Geschäftspartner kann nicht gewährleistet werden, dass EADS im Falle einer systemischen Marktstörung bei bestimmten Derivaten oder Geldanlagen keine Verluste erleidet. Unter solchen Bedingungen könnte es zu einer signifikanten Wertminderung dieser Finanzinstrumente sowie zu Liquiditätsrückgängen kommen, was sich wiederum negativ auf die künftige Ertrags- und Finanzlage von EADS auswirken könnte.

## Kapitalbeteiligungsportfolio

EADS hält verschiedene Kapitalbeteiligungen aus geschäftlichen oder strategischen Gründen, wobei sich die zu Grunde liegenden geschäftlichen Erwägungen über den Anlagezeitraum verändern können. EADS ist dem Risiko unerwarteter wesentlicher Verschlechterungen 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“), Anmerkung 34: „Finanzielles Risikomanagement“ enthalten.

## 4.6.2 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. Darüber hinaus gibt es weitere Faktoren, die den Markt für Verkehrsflugzeuge in erheblicher Weise beeinflussen, beispielsweise (i) das Durchschnittsalter und die technische Überalterung der Flotten im Verhältnis zu neuen Flugzeugmodellen, (ii) die Anzahl und Eigenschaften von Flugzeugen, die aus dem Verkehr gezogen wurden, um eventuell später wieder eingesetzt zu werden, (iii) der Auslastungsgrad im Passagier- und Frachtverkehr, (iv) die Preispolitik der Fluggesellschaften, (v) die finanzielle Stabilität der Fluggesellschaften und die Verfügbarkeit externer Finanzierungsmöglichkeiten für Flugzeugkäufe, (vi) Deregulierungsmaßnahmen und (vii) Umweltauflagen, die sich auf die Flugzeugindustrie auswirken. 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 künftige Ertrags- und Finanzlage des Konzerns haben können.

## Terrorismus, Pandemien und Katastrophen

Wie die Terroranschläge der Vergangenheit (z. B. in New York und Madrid) und die Verbreitung von Pandemien (z. B. H1N1-Virus) gezeigt haben, können Terrorismus und Pandemien 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 Geschäfte von EADS durch solche und andere Ereignisse gestört werden – beispielsweise durch Angriffe auf oder Ausfälle von Informationstechnologien oder Infrastrukturen, Zerstörungen durch Wetter- oder sonstige Naturkatastrophen und andere Krisen. Derartige Störungen könnten interne Abläufe oder Dienstleistungen, die EADS für seine Kunden erbringt, beeinflussen und die künftige Ertrags- und Finanzlage sowie den Ruf des Konzerns in erheblichem Maße beeinträchtigen.

## Abhängigkeit von wichtigen Lieferanten und Unterauftragnehmern

EADS ist von zahlreichen wichtigen Lieferanten und Unterauftragnehmern abhängig. Einige dieser Lieferanten könnten zukünftig in finanzielle oder andere Schwierigkeiten geraten. 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 von Materialien und Teilen an EADS zum Erliegen bringen könnte. Bei bestimmten Zulieferern könnte es sich für EADS schwierig gestalten, ohne erhebliche Zeitverzögerung einen Ersatz zu finden, was Auswirkungen auf die Fähigkeit des Unternehmens haben könnte, seine Verpflichtungen gegenüber Kunden zufriedenstellend und pünktlich zu erfüllen. Diese Ereignisse könnten wiederum negative Folgen für die künftige Ertrags- und Finanzlage von EADS haben. In dem Maße, in dem EADS in Zukunft beschließt, bestimmte Zulieferer finanziell oder auf anderem Wege zu unterstützen, um eine ununterbrochene Material- und Teileversorgung sicherzustellen, könnte der Konzern bei den betreffenden Lieferanten Kreditrisiken ausgesetzt sein.

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. 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.

## Produktionshochlauf

Aufgrund der hohen Zahl von Neubestellungen in den vergangenen Jahren plant EADS, die Fertigungskapazitäten zu erhöhen, um die vereinbarten Liefertermine für diese Flugzeuge und Hubschrauber einhalten zu können. Da die Produktionskapazität nahezu ausgeschöpft ist, hängt eine weitere Steigerung der Produktionsraten von verschiedenen Faktoren ab: Diese reichen von der Umsetzung interner Leistungspläne und – angesichts der hohen Nachfrage seitens EADS und der Wettbewerber – der Verfügbarkeit von Rohstoffen und Teilen (z. B. Aluminium, Titan und Verbundwerkstoffe) sowie von Fachkräften über die Verarbeitung von Rohstoffen zu Teilen und Baugruppen bis hin zur 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 beziehungsweise Stornierung des Kundenauftrags kommen.

### **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. Insbesondere die spürbare Verschlechterung der öffentlichen Finanzen und der hohe Schuldenstand in den führenden Industriestaaten haben einige Länder dazu veranlasst, Möglichkeiten zur Senkung der öffentlichen Ausgaben zu suchen. Dies gilt insbesondere für die Verteidigungs- und Sicherheitsetats, für die bestimmte Länder bereits deutliche Kürzungen angekündigt beziehungsweise vorgenommen haben. Je nachdem, in welcher Form künftige Kürzungen letztlich umgesetzt werden, könnte sich eine Beendigung oder Reduzierung der Finanzierung laufender oder neuer Programme negativ auf die künftige 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 des Nahen Ostens. Ungünstige wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen wie auch allgemein rückläufige Wirtschaftsentwicklungen in diesen Ländern oder Regionen können sich negativ auf die künftige Ertrags- und Finanzlage von EADS auswirken.

### **Verfügbarkeit staatlicher und anderer Zuschüsse**

In früheren Jahren haben der EADS-Konzern und seine Hauptwettbewerber jeweils verschiedene 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. Auch die Verfügbarkeit anderer externer Finanzierungsmöglichkeiten sind abhängig von einer Reihe von Faktoren wie Marktbedingungen, allgemeiner Kreditverfügbarkeit, der Bonität von EADS sowie der Möglichkeit, dass Kreditgeber und Investoren zu einer negativen Wahrnehmung der lang- oder kurzfristigen finanziellen Perspektiven von EADS kommen könnten, wenn das Unternehmen erhebliche Verluste macht oder seine Geschäftstätigkeit aufgrund eines Konjunkturabschwungs zurückgeht. 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 sowie zur Finanzierung seiner Geschäftstätigkeit begrenzt werden könnten.

### **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 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 beziehungsweise andere Dienstleistungen erbracht werden, dass Kündigungsrechte eingeräumt 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 – insbesondere bei Neuentwicklungen wie in den Programmen A350 XWB oder A400M.

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 künftige 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.

### **Restrukturierungs-, Transformations- und Kosteneinsparungsprogramme**

Um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen, steigende Beschaffungskosten zu kompensieren und Ertragsziele zu erreichen, haben der Konzern und seine Divisionen in den vergangenen Jahren mehrere Restrukturierungs-, Transformations- und Kostensenkungsprogramme gestartet. Dazu zählen Konzernweite Programme wie Power8 Plus und Future EADS sowie Programme auf Divisionsebene.

Die aus diesen Programmen erwarteten Kosteneinsparungen basieren jedoch auf Schätzungen, die erheblich von den tatsächlich erzielten Einsparungen abweichen können. 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.

### **Akquisitionen, Joint Ventures & Strategische Allianzen**

Die Geschäftsstrategie von EADS sieht die Möglichkeit von Unternehmensakquisitionen und der Etablierung von Joint Ventures und strategischen Allianzen vor. Jede Akquisition ist mit einem inhärenten Risiko behaftet, da es bei der Integration von Mitarbeitern, Geschäftsprozessen, Technologien und Produkten zu Problemen kommen kann. Es gibt daher keine Gewähr, dass ein von EADS übernommenes Unternehmen erfolgreich und im ursprünglich geplanten Zeitrahmen integriert werden kann oder dass es nach der Integration eine positive Entwicklung nimmt und die erwarteten Synergieeffekte eintreten. Darüber hinaus können EADS in Zusammenhang mit derartigen Transaktionen erhebliche Akquisitions-, Administrations- und andere Kosten entstehen, wozu auch Kosten für die Integration der übernommenen Unternehmen gehören. Auch wenn EADS der Auffassung ist, diese Risiken durch geeignete und angemessene Verfahren und Prozesse gemindert zu haben, kann keine Garantie für eine erfolgreiche Abwicklung derartiger Transaktionen übernommen werden.

### **Public-Private Partnerships und Private Finance Initiatives**

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 (PFIs) bekannt sind. Es können keine Zusicherungen darüber gegeben werden, in welchem Umfang EADS sich effizient und effektiv (i) um künftige PPP- oder PFI-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.

## 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 Programm A350 XWB steht EADS den folgenden zentralen Herausforderungen gegenüber: (i) Gewährleistung der technologischen Reife in Bezug auf die Verwendung von Verbundwerkstoffen, (ii) Erreichen der technischen Leistungsziele für das Flugzeug und Einhaltung des Entwicklungszeitplans, (iii) erfolgreiche Bereitstellung hochqualifizierter Fachkräfte und Sicherstellung des Produktionshochlaufs in Bereichen wie Verbundwerkstoffkonstruktion und -festigkeit, (iv) Sicherstellen der Erfüllung wiederkehrender Kostenziele, (v) Gewährleistung der Leistung der Risikopartner, auch an den von Airbus veräußerten und den im erweiterten Konzerngefüge eingebundenen Standorten, (vi) Sicherstellung der Kundenzufriedenheit durch ein neues Customizing-Konzept als wichtigen Beitrag zum raschen Produktionshochlauf und (vii) 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) anhaltender Verbesserungsbedarf zur Senkung der nötigen Ressourcen und Kosten im Zusammenhang mit der Entwicklung maßgeschneiderter Erstflugzeuge (Head of Version) für neue Kunden, mit dem Ziel, eine größere Zahl von Head-of-Version-Maschinen pro Jahr fertigzustellen, (iii) Ausreifung des Dienstleistungsangebots und (iv) Handhabung der Ursachen der Haarrisse bei den Verbindungsklammern zwischen der Flügelhaut und der inneren Flügelstruktur einzelner A380-Maschinen, Durchführung der notwendigen Behebungsmaßnahmen und Reduzierung der verbundenen Kosten ausschließlich auf die Reparaturkosten;
- ⊙ **A400M-Programm.** Im Zusammenhang mit dem Programm A400M steht EADS den folgenden zentralen Herausforderungen gegenüber: (i) Sicherstellung sowohl der Zulassung durch zivile Behörden als auch der Erfüllung der Anforderungen der Programmkunden hinsichtlich der militärischen Erstzertifizierung und Qualifizierung (Initial Operational Clearance – IOC); (ii) Entwicklung eines umfassenden Portfolios an ISS-Produkten und -Dienstleistungen (In-Service Support), die den erfolgreichen Einsatz bei den Programmkunden sicherstellen; (iii) Abschluss der Entwicklungsarbeiten (Triebwerk, Frachtsysteme, Selbstschutzsysteme usw.); (iv) Vorbereitung der Indienststellung des ersten Flugzeugs und Bereitstellung der dafür notwendigen Support-Leistungen; (v) Bewältigung der zu erwartenden Schwierigkeiten beim Hochlauf der A400M-Produktion und Bereitstellung immer modernerer Flugzeugfähigkeiten (Standard Operational Clearance – SOC – 1 bis 3) und (vi) Einhaltung des vertraglich festgelegten Zeitplans;
- ⊙ **A320neo-Programm.** Im Zusammenhang mit dem Programm A320neo (new engine option) 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 NFH – NATO Frigate Helicopter); (ii) Vorantreiben des industriellen Hochlaufs des Programms; (iii) Vertragsneuverhandlungen mit Regierungskunden und Forderung dieser nach einer Reduzierung der vertraglich vereinbarten Bestellungen sowie (iv) Sicherstellung des Kundendienstes für die zahlreichen in Dienst gehenden Flotten; und
- ⊙ **Lead Systems Integration (LSI).** Im Zusammenhang mit den LSI-Projekten (insbesondere dem Grenzsicherungsprojekt 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 mit komplexer lokaler Infrastruktur und Schnittstellenintegration von standardisierten (Commercial Off-the-Shelf) Produkten (Radaren, 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.

### 4.6.3 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 solchen, 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 und 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. Solche Forderungen können dem Ruf des Konzerns schaden, Kosten verursachen und verhindern, dass der Konzern bestimmte Produkte und Dienstleistungen anbieten kann. 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. Es besteht die Möglichkeit, dass EADS nicht in der Lage ist, solche Lizenzverträge zu annehmbaren Bedingungen abzuschließen. Wenn eine Forderung wegen einer Rechtsverletzung erfolgreich durchgesetzt würde, könnte gegebenenfalls eine vorläufige Verfügung gegen EADS erlassen werden, die weiteren Schaden verursachen würde.

#### **Exportkontrollen und sonstige Gesetze und Vorschriften**

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 oder ein verändertes internationales Umfeld 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 Vorschriften, unter anderem Vorschriften zu Handelsbeziehungen und zum Einsatz der Produkte des Konzerns sowie Antikorruptionsbestimmungen. Obwohl EADS sich bemüht, diese Gesetze und Vorschriften einzuhalten, könnte sogar eine unabsichtliche Verletzung oder Nichterfüllung verwaltungs-, zivil- oder strafrechtliche Folgen haben, die sich niederschlagen könnten in erheblichen Bußgeldern, Geldstrafen, einem einstweiligen Ausschluss des EADS-Konzerns von Regierungsgeschäften oder der Aussetzung der Exportprivilegien des Konzerns.



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

### **Rechtsstreitigkeiten**

Gegen EADS sind derzeit mehrere juristische Verfahren anhängig (siehe „Anhang zum Konzernabschluss („IFRS“)“ – Anmerkung 32: „Rechtsstreitigkeiten und Schadensersatzansprüche“). EADS rechnet unabhängig von deren 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 sowie 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.

### **4.6.4 Industrie- und Umweltrisiken**

In Anbetracht des Umfangs seiner Geschäftstätigkeit und des Spektrums an Branchen, 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. Finanzielle Leistungen und sonstige Konzernaktivitäten

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

### 5.1 EADS N.V. Konzernabschluss („IFRS“)

#### 5.1.1 Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung („IFRS“)

Tabelle 1 – Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung („IFRS“)

| (in Mio. €)   | 2011         | 2010         |
|---|--------------|--------------|
| Umsatzerlöse  | 49.128       | 45.752       |
| Umsatzkosten  | (42.285)     | (39.528)     |
| <b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>  | <b>6.843</b> | <b>6.224</b> |
| Vertriebskosten   | (981)        | (1.024)      |
| Allgemeine Verwaltungskosten  | (1.427)      | (1.288)      |
| Forschungs- und Entwicklungskosten  | (3.152)      | (2.939)      |
| Sonstige betriebliche Erträge   | 359          | 171          |
| Sonstige betriebliche Aufwendungen  | (221)        | (102)        |
| Anteile am Ergebnis von nach der Equity-Methode bilanzierten assoziierten Unternehmen | 164          | 127          |
| Sonstiges Beteiligungsergebnis  | 28           | 18           |
| <b>Ergebnis vor Finanzierungsaufwendungen und Ertragsteuern</b>                       | <b>1.613</b> | <b>1.187</b> |
| Finanzierungsaufwendungen   | (220)        | (371)        |
| Ertragsteuern   | (356)        | (244)        |
| <b>Konzernergebnis</b>  | <b>1.037</b> | <b>572</b>   |
| <b>Davon entfallen auf:</b>   |              |              |
| Aktionäre von EADS N.V. (Konzernergebnis)   | 1.033        | 553          |
| Anteile in Fremdbesitz  | 4            | 19           |

#### 5.1.2 Umsatz

Im Jahr 2011 steigerte EADS den Umsatz um 7 Prozent auf 49,1 Milliarden Euro (2010: 45,8 Milliarden Euro). Dieses Wachstum wurde durch günstige Volumen- und Mix-Effekte bei Airbus sowie das steigende Zivilgeschäft bei Eurocopter vorangetrieben, die den leichten Rückgang bei Astrium und Cassidian mehr als ausglich. Der gesamte Umsatzbeitrag aus der Erstkonsolidierung der wichtigsten übernommenen Unternehmen – hauptsächlich Vector Aerospace und Satair – betrug 2011 rund 300 Millionen Euro, während die Auswirkungen auf das EBIT\* gering waren. Die physischen Auslieferungszahlen blieben auf hohem Niveau mit 534 Flugzeugen bei Airbus Commercial, 503 Hubschraubern bei Eurocopter und dem 46sten erfolgreichen Start einer Ariane-5-Rakete in Folge.

### 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 mit diesen 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. €)   | 2011         | 2010         |
|---|--------------|--------------|
| <b>Ergebnis vor Finanzierungsaufwendungen und Ertragsteuern</b>       | <b>1.613</b> | <b>1.187</b> |
| Abgang und Wertminderung von Geschäfts – oder Firmenwert              | 42           | 0            |
| Außerordentliche Abschreibungen und Abgänge                           | 41           | 44           |
| <b>EBIT vor Goodwill-Wertminderungen und außerordentlichen Posten</b> | <b>1.696</b> | <b>1.231</b> |

Das von **EADS berichtete EBIT\*** betrug 1.696 Millionen Euro (2010: 1.231 Millionen Euro). Bei Airbus Commercial glichen gestiegene Auslieferungen und Preise schlechtere Sicherungs-Kurse sowie höhere Aufwendungen für Forschung und Entwicklung mehr als aus. Insgesamt hoben sich die Einmaleffekte bei Airbus in etwa auf. Die negative Auswirkung der A350-XWB-Rückstellung wurde durch den Einfluss aus der Beendigung des A340-Programms sowie positive Wechselkurseffekte aus unterschiedlichen Zeitpunkten von erhaltenen Anzahlungen und ihrer bilanziellen Neubewertung mehr als aufgewogen. Die Ergebnisse von Astrium, Cassidian und Eurocopter beinhalten negative Einmaleffekte in Höhe von rund 200 Millionen Euro netto, die durch positive Einmaleffekte bei den Übrigen Aktivitäten und der Zentrale teilweise ausgeglichen wurden. Betroffen ist vor allem die Division Eurocopter, bei der sich die negativen Einmaleffekte auf etwa 115 Millionen Euro beliefen; dies geht vor allem auf Regierungsprogramme sowie das Transformationsprogramm SHAPE zurück. Cassidian verzeichnete eine Nettobelastung von 72 Millionen Euro aus Restrukturierung und Programmen. Im Rahmen des Transformationsprogramms AGILE wurden bei Astrium im vierten Quartal Aufwendungen in Höhe von 23 Millionen Euro gebucht.

Das EBIT\* vor Einmaleffekten („bereinigtes EBIT“) – die Kennzahl zur Erfassung der operativen Gewinnspanne ohne Berücksichtigung einmaliger Effekte aus Rückstellungsveränderungen oder Währungsschwankungen – betrug rund 1,8 Milliarden Euro für EADS (2010: rund 1,3 Milliarden Euro) sowie rund 0,5 Milliarden Euro für Airbus (2010: rund 0,3 Milliarden Euro). Dies entspricht einer deutlichen Steigerung gegenüber 2010, trotz höherer Ausgaben für Forschung und Entwicklung sowie Gegenwind von Seiten des US-Dollars. Es profitierte von guten Ergebnissen bei den Airbus-Serienprogrammen dank verbesserter Volumina, Mix-Effekte und Preise. Zum Anstieg der Leistung trugen zudem Airbus Military sowie insbesondere die Division Eurocopter bei, Letztere hauptsächlich durch ihr Zivil- und Services-Geschäft. Das höhere EBIT\* der Zentrale ist vor allem auf gestiegene Zuweisungen von Verwaltungsaufwendungen an die Divisionen und positive Eliminierungseffekte auf Konzernebene im vierten Quartal zurückzuführen.

Das **Konzernergebnis** stieg um 87 Prozent auf 1.033 Millionen Euro (2010: 553 Millionen Euro). Dies entspricht einem Gewinn je Aktie von 1,27 Euro (2010: 0,68 Euro). Das Konzernergebnis vor Einmaleffekten erhöhte sich auf 1.061 Millionen Euro (2010: 603 Millionen Euro). Diese Steigerungen basieren hauptsächlich auf Verbesserungen im operativen Geschäft, die sich im EBIT\* widerspiegeln, das wiederum in das Konzernergebnis einfließt. Das Konzernergebnis vor Einmaleffekten entspricht dem Konzernergebnis bereinigt um Einmaleffekte im EBIT\*. Es beinhaltet nicht das Übrige Finanzergebnis (außer der Aufzinsung diskontierter Rückstellungen), den positiven Einmaleffekt aufgrund der Beendigung des A340-Programms sowie alle steuerlichen Effekte der genannten Sachverhalte.

Das Finanzergebnis lag bei –220 Millionen Euro (2010: –371 Millionen Euro). Das Zinsergebnis von 13 Millionen Euro (2010: –99 Millionen Euro) verbesserte sich vor allem aufgrund der höheren Zinserträge, die mit der guten Cash-Performance einhergingen. Das Zinsergebnis 2011 beinhaltet einen positiven Einmaleffekt in Höhe von 120 Millionen Euro aufgrund der Beendigung des A340-Programms. Das Übrige Finanzergebnis belief sich auf –233 Millionen Euro (2010: –272 Millionen Euro). Es beinhaltet unter anderem einen negativen Effekt von rund –90 Millionen Euro aus der Neubewertung der von EADS gehaltenen Währungsoptionen sowie einen weiteren negativen Effekt von rund –172 Millionen Euro aus der Aufzinsung diskontierter Rückstellungen.

Tabelle 3 – EBIT\* und Umsatz nach Divisionen

| Divisionen<br>(Beträge in Mio. €) | EBIT*        |              |             | Umsatz        |               |            |
|-----------------------------------|--------------|--------------|-------------|---------------|---------------|------------|
|                                   | 2011         | 2010         | Veränd.     | 2011          | 2010          | Veränd.    |
| Airbus-Division <sup>(1)</sup>    | 584          | 305          | +91%        | 33.103        | 29.978        | +10%       |
| <i>Airbus Commercial</i>          | 543          | 291          | +87%        | 31.159        | 27.673        | +13%       |
| <i>Airbus Military</i>            | 49           | 21           | +133%       | 2.504         | 2.684         | -7%        |
| Eurocopter                        | 259          | 183          | +42%        | 5.415         | 4.830         | +12%       |
| Astrium                           | 267          | 283          | -6%         | 4.964         | 5.003         | -1%        |
| Cassidian                         | 331          | 457          | -28%        | 5.803         | 5.933         | -2%        |
| Zentrale/Konsolidierung           | 196          | (22)         | -           | (1.409)       | (1.174)       | -          |
| Übrige Aktivitäten                | 59           | 25           | +136%       | 1.252         | 1.182         | +6%        |
| <b>Gesamt</b>                     | <b>1.696</b> | <b>1.231</b> | <b>+38%</b> | <b>49.128</b> | <b>45.752</b> | <b>+7%</b> |

\* Gewinn vor Zinsen und Steuern, vor Goodwill-Wertminderungen und außerordentlichen Posten.

(1) Die berichtspflichtigen Segmente Airbus Commercial und Airbus Military sind Teil der Airbus-Division. Eliminierungen werden auf Divisionsebene vorgenommen. .

## 5.1.4 Konzernbilanzen („IFRS“)

Tabelle 4 – Konzernbilanzen („IFRS“)

| (in Mio. €)  | 31. Dez. 2011 | 31. Dez. 2010 | Veränd.      |
|--|---------------|---------------|--------------|
| Immaterielle Vermögenswerte  | 12.745        | 11.299        | 1.446        |
| Sachanlagen  | 14.233        | 13.504        | 729          |
| Beteiligungen an nach der Equity Methode bilanzierten assoziierten Unternehmen | 2.677         | 2.451         | 226          |
| Sonstige Beteiligungen und übrige langfristige Finanzanlagen                   | 2.378         | 2.386         | (8)          |
| Sonstige langfristige Vermögenswerte   | 1.884         | 1.975         | (91)         |
| Aktive latente Steuern   | 4.309         | 4.250         | 59           |
| Langfristige Wertpapiere   | 7.229         | 5.332         | 1.897        |
| <b>Langfristige Vermögenswerte</b>   | <b>45.455</b> | <b>41.197</b> | <b>4.258</b> |
| Vorräte  | 22.563        | 20.862        | 1.701        |
| Forderungen aus Lieferungen und Leistungen                                     | 6.399         | 6.632         | (233)        |
| Sonstige kurzfristige Vermögenswerte   | 4.503         | 3.632         | 871          |
| Kurzfristige Wertpapiere   | 4.272         | 5.834         | (1.562)      |
| Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente                                   | 5.284         | 5.030         | 254          |
| <b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>   | <b>43.021</b> | <b>41.990</b> | <b>1.031</b> |
| <b>Summe Aktiva</b>  | <b>88.476</b> | <b>83.187</b> | <b>5.289</b> |
| Eigenkapital der Aktionäre der EADS N.V.                                       | 8.850         | 8.841         | 9            |
| Nicht-beherrschende Anteile  | 20            | 95            | (75)         |
| <b>Summe Eigenkapital</b>  | <b>8.870</b>  | <b>8.936</b>  | <b>(66)</b>  |
| Langfristige Rückstellungen  | 9.125         | 8.213         | 912          |
| Langfristige Finanzierungsverbindlichkeiten                                    | 3.628         | 2.870         | 758          |
| Passive latente Steuern  | 1.050         | 1.195         | (145)        |
| Sonstige langfristige Verbindlichkeiten  | 18.297        | 18.203        | 94           |
| <b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>  | <b>32.100</b> | <b>30.481</b> | <b>1.619</b> |
| Kurzfristige Rückstellungen  | 5.860         | 5.766         | 94           |
| Kurzfristige Finanzierungsverbindlichkeiten                                    | 1.476         | 1.408         | 68           |
| Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen                               | 9.630         | 8.546         | 1.084        |
| Kurzfristige Steuerverbindlichkeiten   | 308           | 254           | 54           |
| Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten  | 30.232        | 27.796        | 2.436        |
| <b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>  | <b>47.506</b> | <b>43.770</b> | <b>3.736</b> |
| <b>Summe Passiva</b>   | <b>88.476</b> | <b>83.187</b> | <b>5.289</b> |

### Langfristige Vermögenswerte

Die immateriellen Vermögenswerte von 12.745 Millionen Euro (2010: 11.299 Millionen Euro) umfassen Geschäfts- und Firmenwert in Höhe von 10.760 Millionen Euro (2010: 9.809 Millionen Euro), der in erster Linie Airbus Commercial (6.657 Millionen Euro), Cassidian (2.551 Millionen Euro), Astrium (1.171 Millionen Euro) und Eurocopter (319 Millionen Euro) zuzurechnen ist. Der Zuwachs an Geschäfts- und Firmenwert steht vor allem im Zusammenhang mit der Übernahme von Vizada, Vector Aerospace und Satair. Die jährlichen Wertminderungstests im vierten Quartal ergaben eine Wertminderung in Höhe von 20 Millionen Euro im Bereich „Übrige Aktivitäten“.

Bereinigt um Wechselkurseffekte in Höhe von 111 Millionen Euro, nehmen die Sachanlagen um 618 Millionen Euro auf 14.233 Millionen Euro zu (2010: 13.504 Millionen Euro); darin enthalten sind vermietete Gegenstände in Höhe von 574 Millionen Euro (2010: 759 Millionen Euro). Die Sachanlagen umfassten auch „als Finanzinvestition gehaltene Immobilien“ im Wert von 74 Millionen Euro (2010: 77 Millionen Euro).

Die Beteiligungen an nach der Equity-Methode bilanzierten assoziierten Unternehmen in Höhe von 2.677 Millionen Euro (2010: 2.451 Millionen Euro) spiegeln insbesondere den Anstieg des Wertes der Equity-Beteiligung an Dassault Aviation auf den Betrag von 2.552 Millionen Euro wider (2010: 2.318 Millionen Euro).

Die sonstigen Beteiligungen und übrigen langfristigen Finanzanlagen in Höhe von 2.378 Millionen Euro (2010: 2.386 Millionen Euro) entfallen im Umfang von 1.659 Millionen Euro (2010: 1.765 Millionen Euro) auf Airbus und betreffen in der Hauptsache den langfristigen Anteil der Flugzeugfinanzierungsgeschäfte.

Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte umfassen hauptsächlich die „langfristigen derivativen Finanzinstrumente“ und die „langfristigen aktiven Rechnungsabgrenzungsposten“. Der verzeichnete Rückgang um –91 Millionen Euro auf 1.884 Millionen Euro (2010: 1.975 Millionen Euro) war hauptsächlich auf die negative Veränderung der beizulegenden Zeitwerte für derivative Finanzinstrumente (–116 Millionen Euro) und den Rückgang der bezahlten Optionsprämien (–87 Millionen Euro) zurückzuführen und wurde teilweise ausgeglichen durch den Anstieg der langfristigen aktiven Rechnungsabgrenzungsposten (163 Millionen Euro).

Aktive latente Steuern in Höhe von 4.309 Millionen Euro (2010: 4.250 Millionen Euro) sind wie in IAS 1 vorgeschrieben, als Teil der „langfristigen Vermögenswerte“ ausgewiesen. Der verzeichnete Anstieg ist hauptsächlich auf die Veränderung des langfristigen Anteils derivativer Finanzinstrumente zurückzuführen.

Die beizulegenden Zeitwerte der derivativen Finanzinstrumente werden im Rahmen der sonstigen langfristigen Vermögenswerte (486 Millionen Euro, 2010: 602 Millionen Euro), der sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte (404 Millionen Euro, 2010: 364 Millionen Euro), der sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten (2.140 Millionen Euro, 2010: 2.109 Millionen Euro) und der sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten (995 Millionen Euro, 2010: 821 Millionen Euro) ausgewiesen; dies entspricht einem beizulegenden Zeitwert von insgesamt –2.245 Millionen Euro (2010: –1.964 Millionen Euro). Das Volumen der US-Dollar-Sicherungsgeschäfte steigt von 70,2 Milliarden US-Dollar zum 31. Dezember 2010 auf 75,1 Milliarden US-Dollar zum 31. Dezember 2011. Der US-Dollar-Kassakurs entwickelte sich günstig (US-Dollar/Euro-Kassakurs von 1,29 zum 31. Dezember 2011 gegenüber 1,34 US-Dollar/Euro zum 31. Dezember 2010). Der durchschnittliche US-Dollar-Sicherungskurs für das FremdwährungsSicherungsportfolio des Konzerns verbesserte sich von 1,38 US-Dollar/Euro zum 31. Dezember 2010 auf 1,37 US-Dollar/Euro zum 31. Dezember 2011. Die Turbulenzen auf den Finanzmärkten in den vergangenen Jahren gingen mit der Auflösung von No-Arbitrage-Beziehungen einher, was sich auf den beizulegenden Zeitwert der von EADS gehaltenen Finanzinstrumente auswirkte. Aus diesem Grund stellte der Konzern zum Jahresende 2011 bei der Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts von Devisentermingeschäften und Swaps von der Zero-Coupon-Methode auf ein auf Währungsterminkursen basierendes Pari-Modell um. Dies stellt eine Änderung einer rechnungslegungsbezogenen Schätzung gemäß IAS 8.5 dar. Die Zero-Coupon-Methode leitet den Terminwechsellkurs aus den Differenzen zwischen den entsprechenden Zinsertragskurven der betreffenden Währungen ab, sie wurde stellvertretend für die auf Währungsterminkursen basierende Methode verwendet, bei der zur Ermittlung des Terminwechsellkurses quotierte Terminaufschläge und nicht Zinssatzquotierungen verwendet werden. Hätte der Konzern zum Jahresende 2011 die Zinsdifferenzmethode angewandt, hätte sich der im kumulierten sonstigen Ergebnis (Accumulated other comprehensive income) erfasste Gesamtverlust vor Steuern um 0,6 Milliarden Euro erhöht. Die Wirkung der Verwendung einer verfeinerten Methode zur Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts wird sich im kumulierten sonstigen Ergebnis über die Laufzeit der zum Jahresende 2011 offenen Devisentermingeschäfte und Swaps ausgleichen.

### **Kurzfristige Vermögenswerte**

Die Vorräte in Höhe von 22.563 Millionen Euro (2010: 20.862 Millionen Euro) stiegen um 1.701 Millionen Euro. Das ist teilweise auf den höheren Bestand an unfertigen Erzeugnissen und Leistungen bei den Programmen von Eurocopter (403 Millionen Euro), Airbus (333 Millionen Euro) und Astrium (244 Millionen Euro) zurückzuführen. Der Konzern verzeichnet ebenfalls einen Anstieg bei Rohmaterialien (326 Millionen Euro), geleisteten Anzahlungen (102 Millionen Euro) und FerTigerzeugnissen (101 Millionen Euro).

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gehen um 233 Millionen Euro auf 6.399 Millionen Euro zurück (2010: 6.632 Millionen Euro), was vor allem durch Astrium (–669 Millionen Euro) und Airbus (–179 Millionen Euro) verursacht ist, jedoch teilweise durch einen Anstieg bei Eurocopter (527 Millionen Euro) und Cassidian (76 Millionen Euro) ausgeglichen wird.

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 Anstieg um 871 Millionen Euro auf 4.503 Millionen Euro (2010: 3.632 Millionen Euro) ist unter anderem aus Umsatzsteuerforderungen und Forderungen an verbundene Unternehmen bedingt.

Die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente steigen von 5.030 Millionen Euro auf 5.284 Millionen Euro.

## Summe Eigenkapital

Das Eigenkapital der Aktionäre von EADS N.V. (einschließlich erworbener eigener Anteile) beläuft sich auf 8.850 Millionen Euro (2010: 8.841 Millionen Euro). Die Erhöhung des Eigenkapitals ist vor allem auf das Gesamtergebnis von 163 Millionen Euro im Berichtszeitraum zurückzuführen. Es beinhaltet den Gewinn im Berichtszeitraum, der teilweise durch eine Veränderung des beizulegenden Zeitwerts von Cashflow-Hedges und versicherungsmathematische Verluste aus leistungsorientierten Pensionsplänen ausgeglichen wird. Darüber hinaus verringert sich das Eigenkapital durch die Barausschüttung in Höhe von –178 Millionen Euro an die Aktionäre von EADS N.V.

Die nicht-beherrschenden Anteile gingen um –75 Millionen Euro auf 20 Millionen Euro zurück (2012: 95 Millionen Euro), in erster Linie aufgrund des Erwerbs der verbleibenden 25 Prozent der DADC Luft- und Raumfahrt Beteiligungs AG, München, durch EADS.

## Langfristige Verbindlichkeiten

Die langfristigen Rückstellungen in Höhe von 9.125 Millionen Euro (2010: 8.213 Millionen Euro) umfassen den langfristigen Teil der Pensionsrückstellungen mit einem Anstieg um 591 Millionen Euro auf 5.628 Millionen Euro (2010: 5.037 Millionen Euro), der in erster Linie durch versicherungsmathematische Verluste aus leistungsorientierten Pensionsplänen aufgrund niedrigerer Abzinsungssätze verursacht ist.

Weitere zu den langfristigen Rückstellungen zählende Rückstellungen steigen um 321 Millionen Euro auf 3.497 Millionen Euro (2010: 3.176 Millionen Euro). Der Anstieg ist in erster Linie auf Drohverlustrückstellungen zurückzuführen (233 Millionen Euro). Die Erhöhung der Drohverlustrückstellungen steht vor allem im Zusammenhang mit dem A350-XWB-Programm und spiegelt die jetzt für die erste Jahreshälfte 2014 geplante Indienstellung wider.

Die langfristigen Finanzierungsverbindlichkeiten, die in erster Linie Anleihen umfassen, erhöhen sich um 758 Millionen Euro auf 3.628 Millionen Euro (2010: 2.870 Millionen Euro). Dieser Anstieg steht vor allem im Zusammenhang mit neuen Darlehen der Europäischen Investitionsbank EIB (721 Millionen US-Dollar) und der Development Bank of Japan (300 Millionen US-Dollar).

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten umfassen die „langfristigen sonstigen Finanzverbindlichkeiten“, die „langfristigen sonstigen Verbindlichkeiten“ und die „langfristigen passiven Rechnungsabgrenzungsposten“. Sie sind um insgesamt 94 Millionen Euro auf 18.297 Millionen Euro gestiegen (2010: 18.203 Millionen Euro). Der Anstieg ist auf höhere Kundenanzahlungen und eine Erhöhung des beizulegenden Zeitwerts der Finanzinstrumente zurückzuführen, was teilweise durch einen Rückgang der rückzahlbaren Zuschüssen in den „langfristigen sonstigen Finanzverbindlichkeiten“ ausgeglichen wird.

Rückzahlbare Zuschüsse einschließlich angefallener Zinsen in Höhe von 406 Millionen Euro für Verpflichtungen aus Verträgen in Verbindung mit dem Langstreckenprogramm von Airbus Commercial wurden durch Airbus im dritten Quartal 2011 aufgrund der Beendigung des A340-Programms beglichen. Die Auflösung der Verbindlichkeiten wirkt sich positiv auf den Konzernabschluss vor Steuern aus, und zwar mit 192 Millionen Euro in den „sonstigen betrieblichen Erträgen“ und mit 120 Millionen Euro im Zinsergebnis. Die Tilgung führte zudem zu einem operativen Cash-Abfluss in Höhe von 94 Millionen Euro im vierten Quartal 2011.

## Kurzfristige Verbindlichkeiten

Die kurzfristigen Rückstellungen stiegen um 94 Millionen Euro auf 5.860 Millionen Euro (2010: 5.766 Millionen Euro), sie umfassen den kurzfristigen Teil der Pensionsrückstellungen (193 Millionen Euro) und der sonstigen Rückstellungen (5.667 Millionen Euro). Der Anstieg bei den Rückstellungen für ausstehende Rechnungen (345 Millionen Euro) und Rückstellungen für Flugzeugfinanzierung (54 Millionen Euro) wurde teilweise durch einen Rückgang der Drohverlustrückstellungen (–410 Millionen Euro) ausgeglichen, in erster Linie infolge einer bilanziellen Umgliederung hin zum Vorratsvermögen.

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten, welche die „kurzfristigen sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten“, die „kurzfristigen sonstigen Verbindlichkeiten“ und die „kurzfristigen passiven Rechnungsabgrenzungsposten“ umfassen, stiegen um 2.436 Millionen Euro auf 30.232 Millionen Euro (2010: 27.796 Millionen Euro). Zu den sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten zählen vor allem die kurzfristigen Anzahlungen von Kunden in Höhe von 25.006 Millionen Euro (2010: 23.285 Millionen Euro), die gegenüber dem Vorjahr um 1.721 Millionen Euro gestiegen sind.

### 5.1.5 Nettoliquidität

Die Nettoliquidität von EADS lag bei soliden 11,7 Milliarden Euro (Jahresende 2010: 11,9 Milliarden Euro) nach Übernahmen. Sie spiegelt unter anderem einen Beitrag von 489 Millionen Euro zum Planvermögen für Pensionen wider.

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

Der Free Cashflow profitierte 2011 von der guten operativen Leistung. Er belief sich auf 958 Millionen Euro (2010: 2.707 Millionen Euro). Nach Kundenfinanzierungen und vor Übernahmen lag der Free Cashflow mit 2.493 Millionen Euro deutlich über den Erwartungen; dies geht sowohl auf den gestiegenen Auftragseingang und die höher als erwarteten Auslieferungen bei Airbus zurück als auch auf das verbesserte EBIT\* vor Einmaleffekten sowie die Zahlungseingänge von Regierungskunden, die höher ausfielen als erwartet. Der Brutto-Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit nahm gegenüber dem Vorjahr zu, in erster Linie aufgrund der verbesserten Rentabilität vor Abschreibungen und Rückstellungen. Das Nettoumlaufvermögen enthält eine Bestandserhöhung bei Airbus aufgrund der schrittweisen Produktionssteigerung in den Programmen der Division. Dieser Effekt wurde durch höhere Kundenanzahlungen bei Airbus mehr als ausgeglichen. Kundenfinanzierungen generierten 2011 einen positiven Beitrag von 135 Millionen Euro, da die hohe Nachfrage von Flugzeug-Leasing-Unternehmen und internationalen Banken entgegen jüngster Bedenken anhält. Die Investitionen lagen leicht unter Vorjahresniveau. Im Rahmen der Konzernstrategie tätigte EADS im Jahr 2011 eine Reihe wichtiger Übernahmen, was zu einem Mittelabfluss von insgesamt rund 1,5 Milliarden Euro führte.

### 5.1.6 Auftragseingang und Auftragsbestand

Der Auftragseingang des Konzerns erhöhte sich vor allem dank der steigenden Bestellungen von Zivillflugzeugen bei Airbus um 58 Prozent auf 131,0 Milliarden Euro (2010: 83,1 Milliarden Euro). Ende Dezember 2011 stieg der Auftragsbestand des Konzerns um 21 Prozent auf das Rekordniveau von 541,0 Milliarden Euro (Jahresende 2010: 448,5 Milliarden Euro) und untermauerte damit das Umsatzwachstum von EADS in der Zukunft. Der Auftragsbestand von Airbus Commercial profitierte von einem wechsellkursinduzierten Bewertungseffekt in Höhe von rund 15 Milliarden Euro, der aus einem US-Dollar-Stichtagskurs Ende 2011 resultierte, der sich gegenüber dem Euro im Vergleich zu Ende 2010 verbesserte. Der Auftragsbestand im Verteidigungsgeschäft sank auf 52,8 Milliarden Euro (Jahresende 2010: 58,3 Milliarden Euro).

Tabelle 5 – Auftragseingang und Auftragsbestand nach Divisionen

| Divisionen<br>(Beträge in Mio. €) | Auftragseingang <sup>(2)</sup> |               |             | Auftragsbestand <sup>(2)</sup> |                |             |
|-----------------------------------|--------------------------------|---------------|-------------|--------------------------------|----------------|-------------|
|                                   | 2011                           | 2010          | Veränd.     | 31. Dez. 2011                  | 31. Dez. 2010  | Veränd.     |
| Airbus-Division <sup>(1)</sup>    | 117.874                        | 68.223        | +73%        | 495.513                        | 400.400        | +24%        |
| Airbus Commercial                 | 117.301                        | 68.210        | +72%        | 475.477                        | 378.907        | +25%        |
| Airbus Military                   | 935                            | 152           | +515%       | 21.315                         | 22.819         | -7%         |
| Eurocopter                        | 4.679                          | 4.316         | +8%         | 13.814                         | 14.550         | -5%         |
| Astrium                           | 3.514                          | 6.037         | -42%        | 14.666                         | 15.760         | -7%         |
| Cassidian                         | 4.168                          | 4.312         | -3%         | 15.469                         | 16.903         | -8%         |
| Zentrale/Konsolidierung           | (1.233)                        | (1.409)       | -           | (1.467)                        | (1.639)        | -           |
| Übrige Aktivitäten                | 2.025                          | 1.668         | +21%        | 2.983                          | 2.519          | +18%        |
| <b>Gesamt</b>                     | <b>131.027</b>                 | <b>83.147</b> | <b>+58%</b> | <b>540.978</b>                 | <b>448.493</b> | <b>+21%</b> |

(1) Die berichtspflichtigen Segmente Airbus Commercial und Airbus Military sind Teil der Airbus-Division. Eliminierungen werden auf Divisionsebene vorgenommen.

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



### 5.1.7 EADS-Divisionen

Der Gesamtumsatz von **Airbus** legte 2011 insbesondere dank verstärkter Auslieferungen um 10 Prozent auf 33.103 Millionen Euro zu (2010: 29.978 Millionen Euro). Das konsolidierte Airbus-EBIT\* stieg um 91 Prozent auf 584 Millionen Euro (2010: 305 Millionen Euro).

Der Umsatz von Airbus Commercial belief sich auf 31.159 Millionen Euro (2010: 27.673 Millionen Euro). Airbus steigerte seine Produktion im zehnten Jahr in Folge und erreichte mit der physischen Auslieferung von 534 Zivilflugzeugen (darunter 26 A380) einen neuen Spitzenwert. Im Jahresvergleich kamen dem Umsatz von Airbus Commercial vorwiegend günstige Volumen- und Mix-Effekte zugute; diese umfassten gestiegene Auslieferungen in der A320-Familie und im A380-Programm sowie bessere Preise. Negative Wechselkurseffekte belasteten den Umsatz mit etwa 400 Millionen Euro. Das berichtete EBIT\* von Airbus Commercial betrug 543 Millionen Euro. (2010: 291 Millionen Euro). Das EBIT\* vor Einmaleffekten von Airbus Commercial belief sich auf rund 490 Millionen Euro (2010: rund 280 Millionen Euro); im Vergleich zum Vorjahr profitierte es von Verbesserungen im operativen Geschäft, einschließlich günstiger Preiseffekte. Die positive Entwicklung gegenüber dem Vorjahr wurde teilweise durch eine Verschlechterung des Fremdwährungssicherungskurses um rund 200 Millionen Euro sowie durch höhere Aufwendungen für Forschung und Entwicklung, vor allem im A350-XWB-Programm, kompensiert. Der Umsatz von Airbus Military sank zwar aufgrund der geringeren Umsatzrealisierung im A400M-Programm um 7 Prozent auf 2.504 Millionen Euro (2010: 2.684 Millionen Euro); das EBIT\* verbesserte sich jedoch maßgeblich auf 49 Millionen Euro (2010: 21 Millionen Euro) dank vorteilhafter Mix-Effekte, Verbesserungen im operativen Geschäft und einer Senkung der allgemeinen Betriebskosten.

2011 erreichte der Auftragseingang bei Airbus Commercial mit 1.419 Nettobestellungen (2010: 574 Nettobestellungen) erneut Rekordniveau. Allein die A320neo (new engine option) verzeichnete 1.226 neue Festbestellungen und verkauft sich somit schneller als jeder andere Jet in der Geschichte der zivilen Luftfahrt. Bei Airbus hat die Flugerprobung der Sharklet-Flügelspitzen der A320 begonnen, mit denen der Treibstoffverbrauch um 3,5 Prozent gesenkt werden soll. Ein weiterer wichtiger Meilenstein war die Auslieferung des 7.000sten Airbus-Flugzeugs. Die beiden Fluggesellschaften Korean Air und China Southern erhielten ihre ersten A380-Maschinen; die Zahl der Betreiber-Airlines stieg damit auf sieben. Mit 26 Auslieferungen im Jahr 2011 machte die A380-Serienfertigung gute Fortschritte und übertraf die Zielvorgaben.

Trotz der Herausforderungen, die sich durch einen Produktionshochlauf ergeben, sind die Produktionssteigerungen im Single-Aisle- und Langstreckensegment auf gutem Weg. Aufgrund der positiven Entwicklung beim Auftragseingang hat Airbus beschlossen, die monatliche Produktionsrate der A330 im zweiten Quartal 2014 auf elf Maschinen zu erhöhen, vorausgesetzt das System zum Emissionshandel (Emission Trading Scheme) wirkt sich nicht negativ auf Flugzeugbestellungen aus. Besondere Aufmerksamkeit widmet das Management der Lösung der Herausforderungen bei der A380 bezüglich der Verbindungsklammern zwischen der Flügelhaut und der inneren Flügelstruktur. Die Kosten für die Behebung werden von Airbus getragen; hierfür wurden in Höhe des geschätzten Betrages Gewährleistungsrückstellungen für die ausgelieferten Flugzeuge gebildet. Das A350-XWB-Programm erzielt Fortschritte: Mehrere Hauptsektionen der A350 XWB trafen Ende 2011 an der Endmontagelinie in Toulouse ein. Im Februar 2012 absolvierte das Trent-Triebwerk für die A350 XWB erfolgreich seinen Erstflug an einer A380 als fliegendem Prüfstand. Die Indienstellung der A350 XWB ist für das erste Halbjahr 2014 geplant. Das Programm ist sehr anspruchsvoll: Der Zeitplan straft sich, während Airbus Fortschritte im Hinblick auf die nächsten Meilensteine erzielt, vor allem dem Beginn der Endmontage. Im Jahr 2011 untermauerte Airbus seine Services-Strategie durch die Übernahme des Logistikexperten Satair sowie von Metron Aviation, einem in den USA ansässigen Anbieter für moderne Lösungen zum Management des Luftverkehrs.

Airbus Military erreichte 2011 den Spitzenwert von 29 Auslieferungen, darunter sechs hochmoderne Flugzeuge des Typs A330 MRTT (Multi-Role Tanker Transport). Trotz eines schwierigen Umfelds erhielt Airbus Military fünf Bestellungen für leichte und mittelschwere Modelle. Mit fünf Testmaschinen läuft das A400M-Flugtestprogramm weiterhin mit voller Kapazität, um die zeitgerechte Auslieferung an den ersten Kunden zu gewährleisten. Die Endmontage des ersten Kundenflugzeugs hat in Sevilla begonnen.

Ende Dezember 2011 verzeichnete Airbus einen konsolidierten Auftragsbestand von 495,5 Milliarden Euro (Jahresende 2010: 400,4 Milliarden Euro). Davon entfielen 475,5 Milliarden Euro (Jahresende 2010: 378,9 Milliarden Euro) auf Airbus Commercial; dies entspricht einem Branchenrekord von 4.437 Flugzeugen (Jahresende 2010: 3.552 Maschinen). Der Auftragsbestand profitierte von einer wechselkursinduzierten Neubewertung in Höhe von rund 15 Milliarden Euro. Diese basierte auf dem US-Dollar-Stichtagskurs Ende 2011, der im Vergleich zu Ende 2010 gegenüber dem Euro zulegte. Bei Airbus Military führten fünf Neubestellungen zu einem Auftragsbestand von insgesamt 217 Maschinen im Wert von 21,3 Milliarden Euro (Jahresende 2010: 22,8 Milliarden Euro).

Der Umsatz von **Eurocopter** wuchs 2011 um 12 Prozent und erreichte mit 5.415 Millionen Euro (2010: 4.830 Millionen Euro) Rekordniveau, vor allem aufgrund der fortschreitenden Erholung im zivilen Geschäft. Eurocopter lieferte insgesamt 503 Hubschrauber aus (2010: 527 Maschinen), darunter die 1.000ste Dauphin, die 1.000ste EC135 und den 100sten NH90. Das EBIT\* der Division stieg um 42 Prozent auf 259 Millionen Euro (2010: 183 Millionen Euro). Der Anstieg von Umsatz und EBIT\* im Vergleich zum Vorjahr geht sowohl auf einen günstigen Mix bei den Auslieferungen ziviler Hubschrauber sowie den Services- und Kundendienstleistungen zurück als auch auf die bessere operative Leistung. Der Umsatz beinhaltet zudem 210 Millionen Euro aus der Erstkonsolidierung von Vector Aerospace. Im Jahr 2011 wurden Nettoaufwendungen in Höhe von 115 Millionen Euro verbucht, hauptsächlich im Zusammenhang mit Regierungsprogrammen und SHAPE. Die Vorjahresergebnisse enthielten Nettoaufwendungen in Höhe von 120 Millionen Euro. Die eigenfinanzierten Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen stiegen im Rahmen der Innovationsstrategie von Eurocopter an.

Dank der deutlichen Belegung des Zivilgeschäfts und der langfristigen Innovationsstrategie von Eurocopter konnte die Division 2011 den Nettoauftragseingang auf 457 Hubschrauber gegenüber 346 im Vorjahr steigern. Die Bestellungen umfassten Großaufträge für Maschinen des Typs EC225, die erste Großbestellung für Eurocopters leistungsgesteigerte EC145 T2 sowie Festbestellungen für die neue EC175. Die positive Marktdynamik setzte sich in diesem Jahr mit weiteren 191 Bestellungen und Kaufzusagen auf der Luftfahrtmesse HeliExpo in Dallas fort.

Im NH90-Programm wurde im November mit der Zulassung der finalen Konfiguration (Final Operational Configuration – FOC) der NH90-Variante als Taktischer Transporthubschrauber (TTH) ein wichtiger Meilenstein erreicht.

Zum Ausbau des Services-Geschäfts und zur Stärkung der internationalen Präsenz von Eurocopter wurde Vector Aerospace übernommen. Die globalen Aktivitäten wurden zudem durch eine Kooperation in Kasachstan und ein neues Produktionswerk in Mexiko vorangetrieben. Mit dem Start der Flugprobung eines auf der AS350 basierenden Hybrid-Demonstrators sowie dem X3-Demonstrator hat die Division 2011 wichtige neue Meilensteine in ihrem Innovationsplan erreicht. Das zweijährige Transformationsprogramm SHAPE, mit dem Eurocopter während des wirtschaftlichen Abschwungs der vergangenen Jahre seine Wettbewerbsfähigkeit ausgebaut hat, wurde im Jahr 2011 abgeschlossen. Der Auftragsbestand von Eurocopter belief sich auf 13,8 Milliarden Euro (Jahresende 2010: 14,6 Milliarden Euro). Er umfasst Bestellungen für 1.076 Hubschrauber (Jahresende 2010: 1.122 Hubschrauber).

Der Umsatz von **Astrium** blieb 2011 stabil bei 4.964 Millionen Euro (2010: 5.003 Millionen Euro). Trotz der herausfordernden Lage im Regierungsgeschäft und des zunehmenden Wettbewerbs profitierte der Umsatz von einem hervorragenden Programm-Management. Das EBIT\* sank leicht auf 267 Millionen Euro (2010: 283 Millionen Euro). Die guten Ergebnisse bei Satelliten und Trägerraketen wurden belastet durch den Rückgang der Services-Aktivitäten, die Kosten für die Vizada-Übernahme und Aufwendungen in Höhe von 23 Millionen Euro für das AGILE-Transformationsprogramm im letzten Quartal 2011.

Der Auftragseingang von 3,5 Milliarden Euro im Jahr 2011 spiegelt eine anhaltende Marktdynamik wider, liegt jedoch unter dem Niveau der beiden außergewöhnlichen Vorjahre. Mit dem Verkauf von Telekommunikationssatelliten an US DIRECTV und den malaysischen Betreiber Measat gelang Astrium ein Durchbruch: Diese Aufträge spiegeln erste Erfolge der Division wider, die globale Wettbewerbsfähigkeit in Exportmärkten durch das AGILE-Transformationsprogramm auszubauen. Im Jahr 2011 absolvierte die Trägerrakete Ariane 5 fünf erfolgreiche Starts, einschließlich des 46sten erfolgreichen Ariane-5-Flugs in Folge und des Starts des zweiten unbemannten Raumtransporters (Automated Transfer Vehicle – ATV).

Im Jahr 2011 wurden insgesamt 13 von Astrium gebaute Satelliten ins All transportiert, darunter die ersten beiden Galileo-IOV-Satelliten (In-Orbit Validation) sowie der Erdbeobachtungssatellit Pléiades 1A, dessen hochauflösende Satellitenbilder exklusiv von Astrium Services kommerziell vertrieben werden. Einen wichtigen Schritt zum künftigen Ausbau des Services-

Geschäfts erzielte Astrium mit der im Dezember abgeschlossenen Übernahme von Vizada. Der Auftragsbestand von Astrium belief sich Ende Dezember 2011 auf 14,7 Milliarden Euro (Jahresende 2010: 15,8 Milliarden Euro).

**Cassidian** verbuchte 2011 einen soliden Umsatz von 5.803 Millionen Euro (2010: 5.933 Millionen Euro). Die Rentabilität entsprach mit einem EBIT\*-Rückgang auf 331 Millionen Euro (2010: 457 Millionen Euro) den Erwartungen. Das EBIT\* spiegelt solide Margen in etablierten Programmen wider, wird aber belastet durch einen erheblichen Anstieg der eigenfinanzierten Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen sowie durch eine Restrukturierungsrückstellung in Höhe von 38 Millionen Euro und eine Nettobelastung von 34 Millionen Euro für Programme. Die knappen Budgets in den Heimatmärkten beeinflussen das Cassidian-Geschäft deutlich durch die Verzögerung einiger Auftragseingänge und Finanzierungen sowie höherer Aufwendungen für Forschung und Entwicklung.

Trotz der wachsenden Herausforderungen verzeichnete Cassidian 2011 einen Auftragseingang von 4,2 Milliarden Euro. Der Auftragsbestand umfasst einen Vertrag über die erste Phase des ECCS-Führungssystems (Emirates Command and Control System) für EMIRAJE Systems, ein Joint Venture zwischen Cassidian und C4 Advanced Solutions. Die Division hat einen umfassenden Transformationsprozess eingeleitet, um sich verstärkt international auszurichten und sich an die herausfordernde Situation auf den europäischen Heimatmärkten anzupassen.

Beim Ausbau ihrer Fähigkeiten im Bereich unbemannter Flugsysteme (Unmanned Aerial Systems – UAS) machte die Division 2011 weitere Fortschritte. Das UAS Euro Hawk für die deutschen Streitkräfte, ein Gemeinschaftsprogramm mit Northrop Grumman, absolvierte im Juli seinen Transferflug von den USA nach Deutschland. Vor der weiteren Flugerprobung wurde das von Cassidian entwickelte Signalaufklärungssystem erfolgreich in das UAS integriert. Darüber hinaus unterzeichnete Cassidian Vereinbarungen mit Turkish Aerospace Industries und der italienischen Alenia Aeronautica, die eine Kooperation im Bereich unbemannter Flugsysteme vorsehen. Ende 2011 vereinbarte Cassidian zudem mit Rheinmetall, die UAS-Aktivitäten in einer neuen Gesellschaft gemeinsam mit EADS weiterzuerfolgen. Mit der Auslieferung des 300sten Eurofighter im Oktober 2011 erreichte das multinationale Programm einen weiteren Meilenstein. Durch die vereinbarte zeitliche Streckung der Lieferungen wurde die Eurofighter-Produktion bis 2017 gesichert. Ende Dezember 2011 verzeichnete Cassidian einen soliden Auftragsbestand von 15,5 Milliarden Euro (Jahresende 2010: 16,9 Milliarden Euro).

### **EADS-Zentrale und Übrige Aktivitäten (ohne Zugehörigkeit zu einer Division)**

Der Umsatz der Übrigen Aktivitäten stieg um 6 Prozent auf 1.252 Millionen Euro (2010: 1.182 Millionen Euro). EADS North America verbesserte seinen Umsatz dank gestiegener Auslieferungen im LUH-Programm (Light Utility Helicopter) sowie bei leichten und mittelschweren Transportflugzeugen. Bei Sogerma kompensierten höhere Produktionsraten und das verstärkte Geschäft mit Kabinensitzen die Abgabe einiger Aktivitäten an Eurocopter nach der Übernahme von Vector Aerospace. Das EBIT\* der Übrigen Aktivitäten hat sich auf 59 Millionen Euro (2010: 25 Millionen Euro) mehr als verdoppelt, unter anderem dank besserer Ergebnisse bei ATR und Sogerma sowie aufgrund eines Gewinns aus der Veräußerung von Defense Security and Systems Solutions (DS3) durch EADS North America im Mai 2011.

Der Auftragseingang von ATR erreichte mit 119 Festbestellungen (2010: 78) ein außergewöhnliches Jahresniveau. Diese Festbestellungen machen mehr als 80 Prozent der gesamten Bestellungen von Regionalflugzeugen mit 50 bis 90 Sitzen aus und unterstreichen den Erfolg des erneuerten Produktspektrums. Im August 2011 übergab ATR dem Erstkunden Royal Air Maroc die erste ATR 72-600. ATR lieferte 2011 insgesamt 54 Maschinen aus (2010: 52), darunter zehn Flugzeuge vom Typ ATR 72-600. 2011 verbuchte ATR einen Rekordauftragsbestand von 224 Maschinen, was einer Produktionsauslastung von drei Jahren entspricht.

Im Jahr 2011 erhielt EADS North America einen Auftrag von Lockheed Martin über die Lieferung des TRS-3D-Radars für Schiffe zur küstennahen Gefechtsführung (Littoral Combat Ships – LCS) der US-Marine. Im Oktober erreichte EADS North America einen weiteren Meilenstein im LUH-Programm: Das Unternehmen lieferte an die US-Nationalgarde Maschinen vom Typ UH-72A Lakota, die mit dem S&S-Missionsausrüstungspaket (Security and Support) Battalion Mission Equipment Package (MEP) ausgestattet sind. Bis heute hat EADS North America mehr als die Hälfte der für die US-Armee vorgesehenen 345 LUH ausgeliefert. Sämtliche Lieferungen wurden termin- und kostengerecht ausgeführt. Die US-Marine erhielt darüber hinaus fünf Lakotas für den Einsatz in der US Naval Test Pilot School. Bis Ende Dezember 2011 erhöhte sich der Auftragsbestand der Übrigen Aktivitäten um 18 Prozent auf 3,0 Milliarden Euro (Jahresende 2010: 2,5 Milliarden Euro).

## 5.2 EADS N.V. Einzelabschluss

Tabelle 6 – EADS N.V. Bilanz

| (in Mio. €)                                  | 31. Dezember 2011 | 31. Dezember 2010 |
|--|-------------------|-------------------|
| Geschäfts- oder Firmenwert                   | 4.354             | 4.354             |
| Finanzanlagen                                | 9.802             | 7.960             |
| Langfristige Wertpapiere                     | 7.103             | 5.172             |
| <b>Anlagevermögen</b>                        | <b>21.259</b>     | <b>17.486</b>     |
| Forderungen und sonstige Vermögenswerte      | 6.362             | 4.874             |
| Kurzfristige Wertpapiere                     | 4.140             | 5.756             |
| Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente | 3.394             | 3.199             |
| <b>Umlaufvermögen</b>                        | <b>13.896</b>     | <b>13.829</b>     |
| <b>Summe Aktiva</b>                          | <b>35.155</b>     | <b>31.315</b>     |
| <b>Eigenkapital<sup>(1)</sup></b>            | <b>8.850</b>      | <b>8.841</b>      |
| Finanzierungsverbindlichkeiten               | 3.090             | 2.194             |
| <b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>        | <b>3.090</b>      | <b>2.194</b>      |
| Finanzierungsverbindlichkeiten               | 0                 | 29                |
| Kurzfristige sonstige Verbindlichkeiten      | 23.215            | 20.251            |
| <b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>        | <b>23.215</b>     | <b>20.280</b>     |
| <b>Summe Passiva</b>                         | <b>35.155</b>     | <b>31.315</b>     |

(1) Die Bilanz ist vor Ergebnisverwendung erstellt.

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

| (in Mio. €)                   | 2011         | 2010       |
|-------------------------------|--------------|------------|
| beteiligungsergebnis          | 1.010        | 463        |
| Sonstige Aufwendungen/Erträge | 23           | 90         |
| <b>Jahresergebnis</b>         | <b>1.033</b> | <b>553</b> |

## 5.3 Information zu den Wirtschaftsprüfern

|  | Datum der erstmaligen Bestellung | Ende der gegenwärtigen Vertragslaufzeit <sup>(1)</sup> |
|--|----------------------------------|--|
| KPMG Accountants N.V.<br>Rijnzathe 14 – 3454 PV De Meern — Niederlande<br>vertreten durch J.C.M. van Rooijen   | 10. Mai 2000                     | 31. Mai 2012   |
| Ernst & Young Accountants LLP<br>Boompjes 258, 3011 XZ Rotterdam — Niederlande<br>vertreten durch C.T. Reckers | 24. Juli 2002                    | 31. Mai 2012   |

(1) Der für den 31. Mai 2012 einberufenen ordentlichen 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 2012 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 Personal

---

### 5.4.1 Informationen zur Belegschaft

Zum 31. Dezember 2011 beschäftigte EADS 133.115 Mitarbeiter. Die Zahl der Mitarbeiter stieg im Vergleich zum Vorjahr um 11.424 an. Diese Zunahme der aktiven Belegschaft erklärt sich durch wichtige Konsolidierungsveränderungen im Jahresverlauf 2011.

Eurocopter erwarb Vector Aerospace mit 2.419 Mitarbeitern. PFW Aerospace und seine 2.155 Mitarbeiter wurden ebenso wie Satair mit 377 Mitarbeitern von Airbus übernommen. Außerdem stießen die ND Satcom Group mit 301 Beschäftigten und die Vizada/Mobsat Holding mit 719 Mitarbeitern zu Astrium. Weitere kleinere Übernahmen und Konsolidierungsveränderungen trugen ebenfalls zum Anstieg der Mitarbeiterzahl bei.

2011 bestand die Belegschaft zu 96,5 Prozent aus Vollzeitbeschäftigten. Je nach Land und hierarchischer Ebene lag die durchschnittliche vertraglich festgelegte Wochenarbeitszeit zwischen 35 und 40 Stunden.

Im Jahresverlauf 2011 stellte EADS weltweit 8.238 neue Mitarbeiter ein (2010: 5.047). Im gleichen Zeitraum verließen 3.666 Mitarbeiter den Konzern (2010: 3.213).

Insgesamt arbeiteten 92,1 Prozent der aktiven Belegschaft von EADS an den über 100 Europäischen Standorten des Konzerns.

### 5.4.2 Organisation des Personalmanagements

Die generelle Aufgabe des Personalbereichs (Human Resources – 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 sowie die kontinuierliche Integration und Internationalisierung des Konzerns und trägt zum Aufbau einer einheitlichen EADS-Kultur bei. Mit seiner Personalstrategie möchte sich der Konzern 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. Ein integriertes HR-Portal auf Basis harmonisierter Personalprozesse und -instrumente wurde 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 der HR Business Partner 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 Development, Compensation & Benefits sowie Social Policy & Industrial Relations). Das Konzern-HR-Team ist strategische Führungsinstanz und Kompetenzzentrum in bestimmten Personalfragen und arbeitet dabei eng mit den Divisionen und Geschäftsbereichen zusammen, welche 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 Länderebene sicherstellen.

2011 unternahm HR in Zusammenarbeit mit den Strategie- und CTO-Abteilungen auf Konzern- und Divisionsebene wichtige Schritte, um vorhandene Kompetenzen zu analysieren und die Kompetenzen zu definieren, die EADS künftig entwickeln muss.

Die ESOP-Kampagne 2011 war ein großer Erfolg. 23.371 Mitarbeiter (18,8 Prozent) investierten in das Unternehmen, so viele wie nie zuvor in der Geschichte von EADS – ein Beweis dafür, welches Vertrauen die Mitarbeiter in das Unternehmen setzen.

2011 wurde ein neues Diversity Board berufen, um die geschlechterspezifische, soziale, kulturelle und generationenübergreifende Vielfalt zu entwickeln und auf das Thema Behinderung einzugehen. Bei der Geschlechtervielfalt lag der Schwerpunkt weiterhin beim Talentmanagement und dem Aufbau eines internen Pools von Mitarbeiterinnen mit besonderem Potenzial, unterstützt durch ein spezielles Entwicklungsprogramm namens „GROW“ für Frauen auf Hierarchieebene 5 (Führungskräfte).

2011 wurde auch die neue Konzernweite Initiative „my life at EADS“ ins Leben gerufen, die ein angenehmeres Arbeitsumfeld schaffen und das Wohlbefinden der Mitarbeiter steigern soll – durch Verbesserungen in den Bereichen Gesundheit und Sicherheit, Stressprävention, Kinderbetreuung und flexible Arbeitsbedingungen. Im Dezember wurden bereits sieben Best Practices ausgezeichnet, die nun im gesamten Konzern gefördert werden; weitere werden folgen.

Seit 2009 läuft bei EADS eine Konzernweite Initiative, die – auf Grundlage einer alle 18 bis 24 Monate durchgeführten Umfrage – ermittelt, welches die zentralen Faktoren für die Mitarbeiterbindung sind und wo es noch Raum für Verbesserungen gibt.

Nach der ersten Umfrage im Jahr 2009 konzentrierten sich die Maßnahmen auf die Bereiche Wertschätzung der Mitarbeiter, Stärkung grundlegender Führungsfähigkeiten, Verbesserung der Kommunikation, Aufbau von Vertrauen, Förderung der Eigenverantwortung und größere Nähe zwischen Führungskräften, HR-Vertretern und Mitarbeitern sowie Stärkung von Innovation.

Die zweite, im Oktober 2010 durchgeführte Mitarbeiterbefragung wies eine deutlich höhere Teilnahmequote auf. Das zeigt, dass die Mitarbeiter diese Initiative ernst nehmen. Die Ergebnisse dieser zweiten Umfrage zeigten einen positiven Trend. EADS hat bei der Anerkennung von Leistungen, den individuellen Entwicklungsmöglichkeiten und der internen Kommunikation insgesamt Fortschritte gemacht.

Durch die Fortführung der Initiativen für mehr Eigenverantwortung konnten Bürokratie abgebaut und Abläufe beschleunigt beziehungsweise vereinfacht werden. Das waren jedoch nicht die einzigen Konzernweit umgesetzten Initiativen:

- ⊙ alle Geschäftsbereiche engagierten sich sehr für die beiden Jahresgespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter – Jahresgespräch und „Mid Year Review“;
- ⊙ im Juni 2011 wurden Foren zum Thema Mitarbeiterbindung eingerichtet, die den Austausch über Best Practices ermöglichen. So kann die gesamte Organisation von wertvollen Erfahrungen lernen. Die Dokumentation wurde an alle Führungskräfte verteilt;
- ⊙ die Trainingsprogramme für Führungskräfte BEST und INSPIRE liefen auf allen Managementebenen weiter. Seit 2009 haben über 5.000 Führungskräfte an den Schulungen teilgenommen, für 2012 werden über 1.000 Teilnehmer erwartet; und
- ⊙ ein weiterer Schwerpunkt werden Aktionspläne und Follow-ups auf Teamebene in allen Divisionen sein (sogenannte „Team Boosters“) – mit Unterstützung der Personalabteilungen vor Ort.

Die dritte Umfrage zur emotionalen Mitarbeiterbindung findet vom 12. März bis zum 6. April 2012 statt, die Ergebnisse werden im Juni/Juli 2012 verfügbar sein.

## 5.5 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, lautete eines der zehn wichtigsten Konzernziele für 2011 „Ökoeffizienz, Innovation und Qualität als wichtigste Faktoren unserer Wettbewerbsfähigkeit durch Aktionspläne in den Divisionen und auf Konzernebene fördern.“ Das Konzept der Ökoeffizienz besteht darin, maximalen Wert zu erwirtschaften und zugleich die Auswirkungen auf die Umwelt zu minimieren.

### 5.5.1 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. EADS unterstützt nicht nur die Umweltzertifizierung der betrieblichen Tätigkeit, sondern auch die Betrachtung der Umweltauswirkungen von Produkten und Dienstleistungen über den gesamten Lebenszyklus, weil dies nach wie vor die kosteneffizienteste und praktischste Methode ist, die Umweltbilanz wirksam zu verbessern. Das zertifizierte Umweltmanagementsystem wird an den EADS-Produktionsstandorten schrittweise eingeführt; mittlerweile ist die Tätigkeit von mehr als 90 Prozent der EADS-Beschäftigten gemäß ISO 14001 zertifiziert. 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 der Reduzierung von Lärm- und Schadstoffemissionen bis 2020 beziehungsweise 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* (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;
- ⊙ *eGenius* (Projekt zur Entwicklung alternativer Energiequellen für eine umweltfreundlichere Luftfahrt und zur Unterstützung der Grundlagenforschung für Elektro-Flugzeugkonzepte); und

- ⊙ EADS erforscht gemeinsam mit dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) einen Brennstoffzellenantrieb, mit dem Flugzeuge ohne den Einsatz ihrer Triebwerke zur Startbahn und in die Parkposition rollen können. Daneben arbeitet EADS gemeinsam mit Parker Aerospace an der Entwicklung der Brennstoffzellentechnologie, um die Ökoeffizienz der Luftfahrt weiter zu verbessern und in der Branche ein allgemeines Verständnis dieser speziellen Technologie und ihres Potenzials zu schaffen.

### Erweitertes Konzernumfeld

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.

EADS setzt sich für die Entwicklung gemeinsamer Initiativen der Industrie ein, um die Umweltleistung der Luftfahrt- und Verteidigungsindustrie insgesamt so effektiv, konsequent und kosteneffizient wie möglich zu verbessern. In diesem Zusammenhang unterstützte EADS die Gründung der IAEG (International Aerospace Environmental Group), um die Reaktion der Industrie auf bestehende und künftige Umweltvorschriften abzustimmen, die Umweltstandards für die Luftfahrt anzugleichen sowie Vorgehen und Erwartungen im Hinblick auf die Lieferkette zu vereinheitlichen.

EADS beteiligt sich – teils in führender Rolle – unter anderem an verschiedenen europäischen und internationalen Umweltschutzgruppen im Rahmen von ICAO, ATAG, ICCAIA, ASD, CAEP und WEF sowie an den Umweltschutzgruppen nationaler Industrieverbände wie GIFAS in Frankreich, TEDAE in Spanien, BDLI in Deutschland und ADS in Großbritannien.

### Fertigung

Investitionsprozesse innerhalb des Konzerns werden überarbeitet und um Ökoeffizienzkriterien erweitert. Angestrebt wird damit eine bessere Integration von Umwelt und Geschäft und eine Entwicklung hin zum ökoeffizienten Unternehmen.

Auf Divisions- und Standortebene wurden Initiativen eingeleitet, um die Umweltbilanz des Unternehmens bis 2020 zu verbessern. Beispiele dafür sind:

- ⊙ Airbus bietet mit BLUE-5 einen Fahrplan für die Verbesserung der Umweltbilanz von Airbus bis 2020, bei allen fünf Aspekten der EADS Vision 2020: Energieverbrauch, Ausstoß von CO<sub>2</sub> und flüchtigen organischen Verbindungen (Volatile Organic Compounds – VOC), Abfall- und Abwassermenge sowie Wasserverbrauch;
- ⊙ bei Astrium wurde eine funktionsübergreifende Arbeitsgruppe Production/Facility Management/Design eingerichtet, um zu gewährleisten, dass die Umweltleistung bei der Entscheidung über neue Produktionsmittel zum wesentlichen Faktor wird;
- ⊙ Airbus optimierte die Lüftungsanlage der A380-Lackiererei. Damit verringert sich der Energieverbrauch über die durchschnittlich 16-tägige Bearbeitungszeit für eine A380 um 50.000 Kilowattstunden. Neben beträchtlichen Einsparungen bei den Treibstoffkosten konnten auch die CO<sub>2</sub>-Emissionen pro Flugzeug um 32 Tonnen gesenkt werden;
- ⊙ bei Airbus Military wurden an der A400M-Endmontagelinie im spanischen San Pablo Solarpaneele mit einer Fläche von 18.000 Quadratmetern installiert. Damit können 10 Prozent des gesamten Strombedarfs des Werks gedeckt werden, ohne dass überhaupt CO<sub>2</sub> entsteht. Darüber hinaus verfügt das Prototypenzentrum in Getafe über eine Erdwärmeheizung, deren Rohre durch ein thermoaktives Fundament verlaufen. CO<sub>2</sub>-erzeugende fossile Brennstoffe werden damit überflüssig; und
- ⊙ Eurocopter hat mit dem umweltverträglichen Bau eines innovativen, einzigartigen Hightech-Gebäudekomplexes begonnen, der mit Erdwärmeheizung, Grundwasserkühlung und begehbaren Gründächern ausgestattet ist. Für Elektrofahrzeuge sind mehrere Ladestationen vorgesehen. Darüber hinaus wurden bei Eurocopter in Marignane Solarpaneele installiert.



Die Überwachung der Fortschritte und Einhaltung der Berichtserstattungspflichten gewährleistet ein EADS-weites Umweltberichtssystem, das mittlerweile gut implementiert ist und über klare Richtlinien, ein Datenerfassungstool und ein strukturiertes Netzwerk verfügt. Das Berichterstattungsverfahren und die konsolidierten Daten werden seit 2010 extern geprüft. 2012 werden 13 Umweltkennzahlen in Bereichen wie Energieverbrauch, CO<sub>2</sub>-Emissionen, Abfallerzeugung und Wasserverbrauch geprüft werden, gegenüber vier im Jahr 2010. Die Prüfergebnisse des vergangenen Jahres belegen die Bedeutung, Reife und Zuverlässigkeit der Umweltberichterstattung von EADS.

## Luftfahrzeugbetrieb

In den vergangenen 40 bis 50 Jahren konnte die Luftfahrtindustrie die Lärmbelastung um 75 Prozent und den CO<sub>2</sub>-Ausstoß um 70 Prozent senken. Dennoch muss die Umweltleistung 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 Kilometern (im Gegensatz zu fünf Litern im weltweiten Flottendurchschnitt) in ihrer Klasse ungeschlagen.

Im Einklang mit den ehrgeizigen ACARE-Zielen wurden anspruchsvolle Entwurfsforderungen (Top Level Aircraft Requirements) für die Umweltleistung der A320neo-Familie definiert. Die A320neo (new engine option) verbraucht bis zu 15 Prozent weniger Treibstoff; das heißt durch jede A320neo werden jährlich bis 3.600 Tonnen CO<sub>2</sub> eingespart. Daneben erwarten die A320neo-Kunden Vorteile wie Reduzierung des Stickoxidausstoßes im zweistelligen Prozentbereich, leisere Triebwerke, niedrigere Betriebskosten und bis zu 950 Kilometer (500 Seemeilen) mehr Reichweite beziehungsweise zwei Tonnen mehr Nutzlast.

Die Treibstoffeffizienz ist mit Sicherheit der zentrale Faktor für die Umweltverträglichkeit der A350 XWB. Im Vergleich zu den aktuellen zweistrahligen Langstreckenflugzeugen verbraucht die A350 XWB 25 Prozent weniger Treibstoff – dank intelligentem Materialeinsatz, modernster Aerodynamik, Hightech-Systemen und fortschrittlichsten Triebwerken.

Der Hybridtechnologiedemonstrator X3 von Eurocopter hat, mit dem Versprechen die Grenzen der Drehflüglerluftfahrt neu zu definieren, die Erwartungen mehr als erfüllt und die ursprüngliche Zielgeschwindigkeit von 220 Knoten übertroffen, indem er seine geballte Leistungs- und Einsatzfähigkeit sowie Reife unter Beweis gestellt hat. Der breite Bereich, in dem die Geschwindigkeit und die Propellerdrehzahl des neuen Hubschraubers variiert werden können, erlaubt eine deutliche Reduzierung der Lärmentwicklung bei Überflügen in geringer Höhe. Durch die beim X3 mögliche Optimierung der Flugbahn bei Start und Landung verringert sich der am Boden wahrgenommene Lärm noch weiter. Bei Flügen mit hoher Reisegeschwindigkeit verbraucht der X3 weniger Treibstoff pro Kilometer als die jetzige Generation herkömmlicher Hubschrauber.

Neben der Entwicklung von Luftfahrzeugen übernimmt EADS auch eine führende Rolle bei der Entwicklung integrierter Lösungen zur Verbesserung der Umweltleistung. Dazu zählt unter anderem die Modernisierung des Flugverkehrsmanagements (Air Traffic Management – **ATM**). Für die Entwicklung und Unterstützung neuer ATM-Systeme wurde die neue Tochtergesellschaft Airbus ProSky gegründet. 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 Flugverkehrsmanagementsystems beteiligt. Um die Interoperabilität der Systeme sicherzustellen, ist Airbus außerdem Teilnehmer des entsprechenden US-Projekts NextGen.

EADS ist Vorreiter bei der Einführung nachhaltiger Biotreibstoffe aus pflanzlicher Biomasse, die während ihres Wachstums CO<sub>2</sub> 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. Airbus arbeitet in sieben Wertschöpfungskettenprojekten mit Tarom, Iberia, Qatar, TAM, China Eastern und Virgin Australia zusammen und visiert aktuell Projekte in Südafrika und Kanada an. Darüber hinaus unterstützt das Unternehmen Fluggesellschaften wie Lufthansa, Air France, Interjet und

(1) Gemäß der EADS-Definition für nachhaltige Biotreibstoffe darf deren Produktion nicht mit Anbauflächen oder Wasserreserven konkurrieren, die für die Nahrungsmittelproduktion benötigt werden, und keine Regenwälder zerstören.

andere beim Einsatz von Biotreibstoff im kommerziellen Betrieb und leitet gemeinsam mit der EU ein Schlüsselprojekt zur Erstellung einer Machbarkeitsstudie und des entsprechenden Fahrplans, um bis 2020 die Verfügbarkeit von 2 Millionen Tonnen Biotreibstoff für die Luftfahrt in der EU zu gewährleisten.

Airbus unterstützte einen von Air France am 13. Oktober 2011 durchgeführten „Öko-Flug“ von Toulouse nach Paris. Alle gegenwärtig verfügbaren Mittel zur Senkung der CO<sub>2</sub>-Emissionen wurden eingesetzt, um diesen Flug so kosten- und emissionsgünstig wie möglich zu gestalten. So wurden die Flugverfahren ebenso optimiert wie das Flugverkehrsmanagement, es wurde ein modernes Flugzeug eingesetzt und Biotreibstoff verwendet. Die Ergebnisse waren bemerkenswert: Der Treibstoffverbrauch war mit 2,2 Litern pro Passagier auf 100 Kilometern um 50 Prozent geringer als bei einem üblichen Linienflug.

### **End-of-Life-Verfahren und Flugzeug-Recycling**

Auch diese Phase verdient Berücksichtigung: In den nächsten 20 Jahren werden mehr als 14.000 Verkehrsflugzeuge außer Dienst gestellt und durch treibstoff- und CO<sub>2</sub>-effizientere Maschinen ersetzt werden. Airbus hat unter Berücksichtigung bestehender Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften nachhaltige Demontage- und Recyclingverfahren entwickelt. Dieses Know-how fließt in zunehmendem Maße bereits in die Flugzeugentwicklung ein.

### **5.5.2 EADS: Technologieanbieter im Dienste der Umwelt**

Das ständig wachsende Spektrum an Technologien, die bei EADS aus der Forschung im Luftfahrt-, Raumfahrt- und 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, Waldbrand, Erdbeben usw.) versorgen Satelliten Rettungsteams mit Geländedaten, unterstützen die Ortung von Opfern und ermöglichen die Kartierung besonders gefährdeter Gebiete. Im Bereich Minimierung bietet Astrium Dienstleistungen für die Landwirtschaft, mit denen der Einsatz von Düngemitteln reduziert werden kann.

Der 2010 in die Umlaufbahn gebrachte CryoSat von Astrium hat wesentlich zu unserem Wissen über den Einfluss der Polkappenschmelze auf den Klimawandel beigetragen.

Der Geostationary Ocean Color Imager (GOCI), ein von Astrium gebautes Instrument für Südkorea, konnte im All validiert werden – an Bord des COMS-Satelliten (Communication Ocean, Meteorological Satellite), der 2011 erfolgreich seine Mission im Dienste der Wissenschaft aufgenommen hat.

Der Geschäftsbereich GEO-Information von EADS Services und Frankreichs Entwicklungshilfeorganisation AFD (Agence Française de Développement) haben ein Portal für die satellitengestützte Beobachtung der Wälder im Kongobecken gegründet. Organisationen zum Schutz dieser Wälder stehen dort nun über 600 von SPOT-Satelliten erfasste Bilder zur direkten Verfügung.

Bei einem höchst erfolgreichen internationalen Workshop zum Thema REDD (Reducing Emissions from Deforestation and forest Degradation) kamen mehr als 80 internationale Experten, Wirtschaftswissenschaftler und Investoren zusammen – ein Beweis für die wichtige Rolle, die Satellitenbildern bei der Überwachung des Schutzes der Wälder zukommt.

## 5.6 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 gemeinsam mit den Forschungsaktivitäten der einzelnen Divisionen 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, -Qualität 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 Technologiedemonstratoren sowie die Durchführung technologischer und operativer Studien. Im Einklang mit der Konzernvision arbeiten heute alle EADS-Divisionen an der Entwicklung neuer Produkte und an der Maximierung des künftigen Geschäftspotenzials. Mit dieser Vision werden vollkommen neue Ideen erforscht und entwickelt; dabei werden die Grenzen der technischen Machbarkeit kontinuierlich erweitert. 2011 richtete sich das Forschungsportfolio des Konzerns an vier Wachstumsachsen aus: Mobilität, umweltverträgliche Luftfahrt (z. B. Entwicklung von Biotreibstoffen und dieselektrische Antriebssysteme), Sicherheit und Schutz (z. B. Inspektionssysteme für unbeaufsichtigte Gepäckstücke (ULIS) und Sicherheit von Luftfahrzeugen) sowie Dienstleistungen (z. B. Zustandsüberwachung im laufenden Betrieb sowie Maintenance, Repair & Overhaul – MRO).

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 führenden Wissenschafts- und Forschungsinstituten auf der ganzen Welt auf. 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 (TCCs), identifiziert EADS Zukunftstechnologien, welche die künftige Performance in sieben technologischen Schlüsselbereichen vorantreiben werden: Verbundwerkstoff-, Metalltechnologien und Oberflächentechnik; Strukturtechnik, Fertigung und Aeromechanik; Sensoren, Elektronik und Systemintegration; Engineering; Flugphysik; Informationstechnologie sowie Energie und Antrieb. Die TCCs sind in den weltweiten Zentren des EADS-Forschungsnetzwerks Innovation Works (IW) des CTO angesiedelt.

Die F&T-Aktivitäten umfassen zudem die Entwicklung und Beherrschung hochmoderner Werkzeuge, die EADS zu einem effizienten Systemarchitekten machen. Zu diesem „Werkzeugkasten“ (Architect’s Toolbox) gehören virtuelle Produktentwicklungstechnologien wie Digital Mock-Up für Funktionen, Mixed Reality für den Luftfahrzeugbetrieb, Realistic Human Experiment Analysis und ausgereifte Software-Entwicklungstools wie MACROS.

Die Identifizierung durchschlagender Technologien, die das Produktportfolio des Konzerns ergänzen könnten, ist für EADS von zentraler Bedeutung. Über die Innovation Works und die Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen der Divisionen sowie 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 Service-Technologien, 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 2012

Der Ausblick von EADS für das Geschäftsjahr 2012 basiert auf der Erwartung, dass die Weltwirtschaft und der Luftverkehr entsprechend den vorherrschenden unabhängigen Prognosen wachsen werden und dass der US-Dollar-Durchschnittskurs bei 1 Euro = 1,35-US-Dollar liegt.

Im Jahr 2012 wird Airbus voraussichtlich rund 570 Zivillflugzeuge ausliefern. Die Zahl der Bruttobestellungen sollte die der Auslieferungen übersteigen. Der Konzernumsatz sollte 2012 weiterhin um mehr als 6 Prozent steigen. Das Konzern-EBIT\* vor Einmaleffekten sollte sich deutlich verbessern – dank höherer Volumina bei Airbus und Eurocopter, besserer Preise bei Airbus und Optimierungen im A380-Programm. EADS rechnet mit einem EBIT\* vor Einmaleffekten von über 2,5 Milliarden Euro. Ausgehend von dem Konzernergebnis vor Einmaleffekten erwartet EADS für 2012 einen Gewinn je Aktie vor Einmaleffekten von mehr als 1,65 Euro (2011: 1,39 Euro).

Die künftige Entwicklung des berichteten EBIT\* sowie des Gewinns je Aktie von EADS wird davon abhängen, wie der Konzern komplexe Programme – wie A400M, A380 und A350 XWB – gemäß den Verpflichtungen gegenüber seinen Kunden managen kann. Entsprechend dieser EBIT\*-Prognose erwartet EADS weiterhin einen positiven Free Cashflow nach Kundenfinanzierungen und vor Übernahmen. Da es sich hierbei – insbesondere in Zeiten gesamtwirtschaftlicher Unsicherheit – um die volatilste Kennzahl handelt, wird EADS diese Prognose im Jahresverlauf weiter präzisieren.

## 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 von EADS. Alle diese Ziele verstehen sich als langfristige Ambitionen des Managements, deren Umsetzung den in Abschnitt 4.6. „Risikofaktoren“ dargestellten Risiken unterworfen ist.

### 7.1 Strategische Herausforderungen des Konzerns

---

EADS besitzt eines der umfangreichsten Portfolios an Luft- und Raumfahrtplattformen und verzeichnete 2011 den weltweit größten Auftragsbestand. Dies macht den EADS-Konzern zu einem weltweit führenden Unternehmen in seiner Branche. Mit der Vision 2020 verfolgt EADS den Ausbau seiner Position als Weltmarktführer im Bereich Luft- und Raumfahrtplattformen und -systeme (insbesondere plattformspezifische Architekturen und Integration von Systemen) sowie der zugehörigen Dienstleistungen mit einem kompletten Portfolio an Produkten für den zivilen und öffentlichen Bedarf.

Das aktuelle Umfeld wird wohl alle Akteure der Luftfahrt-, Raumfahrt- und Verteidigungsindustrie in den kommenden Jahren vor harte Entscheidungen stellen. Der Konzern muss einen deutlichen Anstieg der Auslieferungen von Zivilflugzeugen und zugleich weitere Einschnitte bei den Verteidigungshaushalten vor allem in den USA und zahlreichen EU-Ländern verkraften. Während aufgrund des Auftragsbestands im Zivilgeschäft eine Produktionssteigerung zu erwarten ist, legt der Konzern Wert darauf, auch das Regierungs- und Dienstleistungsgeschäft auszubauen, um eine breitere und ausgewogenere Basis für Wertschöpfungspotenzial zu schaffen. Das ist eine zentrale strategische Herausforderung für den Konzern.

Obwohl die Konjunkturzyklen der zivilen Luftfahrt eng mit dem Wachstum des Bruttoinlandsprodukts verbunden sind, war bei den Flugzeugauslieferungen eine vom Wachstum in den Schwellenmärkten getragene Steigerung zu verzeichnen. Auch steigende Treibstoffpreise und der Bedarf an effizienteren Flugzeugen, das heißt die Notwendigkeit, die alternden Flotten in den Industrienationen zu ersetzen, treiben die Nachfrage nach Flugzeugen in die Höhe. Zugleich fahren neue Wettbewerber im Flugzeugbau ihre Aktivitäten hoch, so dass sich die Wettbewerbslandschaft verändern dürfte – auch hin zu verkürzten Innovationszyklen. EADS reagiert darauf mit intensiver Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationstätigkeit, um Lösungen anbieten zu können, die den Markterwartungen entsprechen (wie die A320neo).

EADS ist zudem mit wachsendem Druck auf die Lieferkette konfrontiert, sowohl was die Verfügbarkeit von Finanzierungsmitteln als auch von Fachkräften bei Unternehmen der unteren Lieferkettenstufen angeht, wenn diese der wachsenden Nachfrage und der Steigerung der Produktion bei kommerziellen Erstausrüstern gerecht werden sollen. Eine Verknappung bei Spezialrohstoffen könnte für die Erhaltung und Steigerung der Kapazität ebenso zum Problem werden wie eine Single-Source-Beschaffung – wie die Tsunamikatastrophe 2011 in Japan gezeigt hat.

Im üblicherweise krisenfesteren Verteidigungs- und institutionellen Geschäft ist das Klima seit der Wirtschaftskrise von 2008 rauer geworden. Mehrere Staaten, insbesondere die USA und zahlreiche EU-Länder, mussten die Ausgaben im öffentlichen Sektor insgesamt zurückfahren. Das wird zu Einschnitten in den Verteidigungshaushalten führen, so dass die Erschwinglichkeit von Plattformen und Ausrüstung immer wichtiger wird. Zusätzlich werden Aktivitäten, die nicht mehr als Kernaufgabe der Streitkräfte betrachtet werden, vermehrt ausgelagert.

Im Sicherheitsbereich ist eine wirksame Reaktion bei Naturkatastrophen (Großbränden, Überschwemmungen, Erdbeben) und asymmetrischen terroristischen Bedrohungen unerlässlich, während zugleich Schutzstrategien und Maßnahmen gegen immer anspruchsvollere Cyber-Attacken zunehmend wichtiger werden. Das hat zu einem stetigen Anstieg der öffentlichen und privaten Ausgaben geführt.

Vor diesem Hintergrund wird der EADS-Konzern auch weiterhin Kernkompetenzen – Technologien für die Interoperabilität und Konnektivität von Plattformen und Systemen sowohl im zivilen als auch im Verteidigungs- und Sicherheitsbereich – entwickeln und aufrechterhalten. Besonders bei komplexen unbemannten Flugsystemen (Unmanned Aerial Systems – UAS), Satelliten und Flugabwehrsystemen sind diese Kernkompetenzen unerlässlich, wenn der Konzern seine Position als Hauptauftragnehmer sichern will.

EADS wird das Dienstleistungsgeschäft weiter ausbauen und setzt damit auf einen neuen Wachstumsmotor, der durch den zunehmenden Bedarf in Marktsegmenten wie Schulung, fortschrittliche betriebsbegleitende Unterstützung und Luftverkehrsmanagementsysteme angetrieben wird. Ein vorrangiges Ziel ist auch die Nutzung von Chancen, die sich durch die erwartete Verlagerung von Verantwortlichkeiten und Leistungen aus den Verteidigungs- beziehungsweise Regierungsorganisationen und Streitkräften auf den Privatsektor ergeben. Für missionskritische Dienstleistungen und Verfügbarkeitsverträge entwickelt sich eine zunehmende Nachfrage am Markt. Dahinter stehen Kosten- und Umsatzdruck sowie die Notwendigkeit, die Wirtschaftlichkeit zu steigern. Vor diesem Hintergrund will EADS den Dienstleistungsanteil seines Geschäfts bis 2020 verdoppeln.

Um den ununterbrochenen Zugang zu Märkten und Technologieressourcen zu gewährleisten, optimale Kostenbedingungen zu erreichen und sich gegen die Dollar-Volatilität zu schützen, setzt der EADS-Konzern auf drei geografische Säulen: die EU, die USA und andere internationale Märkte. Dieses Ziel kann nur erreicht werden, wenn der Konzern seine industrielle Präsenz und Partnerschaften außerhalb Europas ausweitet, bei gleichzeitigem Schutz seiner zentralen Technologien und industriellen Basis in Europa. Neben neuen Möglichkeiten auf dem zivilen Flugzeugmarkt in den USA, die sich vor allem durch den Ersatzbedarf ergeben, strebt EADS langfristig eine breitere industrielle Basis sowie einen Umsatz von 10 Milliarden US-Dollar in den USA an – vor allem in den Bereichen Raumfahrt, Verteidigung und Sicherheit – und will sich als Lieferant der US-Regierung nachhaltig und langfristig etablieren. Im Fokus stehen zunehmend auch ausgewählte Schlüsselmärkte im Nahen Osten, in Lateinamerika und Asien, um die Wachstumsdynamik der „Turbo-Wirtschaften“ zu nutzen.

Wenn EADS diesen strategischen Aufgaben gerecht werden und die Ziele der Vision 2020 erreichen will, braucht der Konzern weiteres organisches Wachstum, das von externem Wachstum durch Übernahmen und Partnerschaften ergänzt wird. Folglich muss EADS den Markt konsequent im Blick behalten, um potenzielle Chancen, insbesondere in strategisch wichtigen Bereichen wie Luft- und Raumfahrtplattformen, Verteidigungs-, Sicherheits- und Raumfahrtsysteme und -elektronik sowie den dazugehörigen Dienstleistungen, rechtzeitig und über das gesamte Geschäftsportfolio hinweg zu erkennen.

Ferner wird der Konzern entsprechende Verbesserungsmaßnahmen weiter vorantreiben, um eine branchenweit erstklassige operative und finanzielle Effizienz zu gewährleisten und vor allem die Rentabilität zu steigern. Ob dieses Ziel erreicht werden kann, wird von der Entwicklung des Dollarwechsellurses 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. Für eine langfristige Wertschöpfung ausschlaggebend werden auch der Umgang mit den Konjunkturzyklen, die Vermeidung von Volatilität bei der Produktion sowie die Handhabung der Auswirkungen auf die Zuliefererbasis sein.

EADS entwickelt sich zielstrebig zu einem umwelteffizienten Unternehmen. Auf der Grundlage einer klaren Zielsetzung zur Vereinbarung des Umweltschutzes mit wirtschaftlicher Nachhaltigkeit beabsichtigt das Unternehmen, den steigenden Bedarf an Luftfahrt-, Raumfahrt- und Verteidigungsprodukten bei gleichzeitiger Minimierung der Auswirkungen auf die Umwelt in ökonomischster und effizientester Form zu decken.

Schließlich muss EADS motivierte und kompetente Mitarbeiter finden, aufbauen und halten. Die Führungskultur bei EADS basiert auf gegenseitigem Vertrauen, Eigenverantwortung, Anerkennung und Verantwortungsbewusstsein. Die Mitarbeiterförderung gehört zu den Kernaufgaben der EADS-Führungskräfte. Auch eine höhere Mobilität sowie eine stärkere Vielfalt innerhalb der Teams werden von EADS gefördert. 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 2012 strebt Airbus eine weitere Steigerung der Auslieferungen auf rund 570 Zivillflugzeuge und 30 Militärflugzeuge an. Die Monatsproduktion soll bis Ende 2012 ebenfalls erhöht werden: auf 42 A320, 9,5 A330 und 3 A380. Die Zahl der Bruttobestellungen von Verkehrsflugzeugen wird voraussichtlich über der der Auslieferungen liegen.

Die Endmontage der ersten A350 XWB beginnt, wie im neuen Zeitplan vorgesehen, Anfang 2012. Bis Jahresende wird die für die Zulassung erforderliche Erprobung der Sharklets für die A320-Familie abgeschlossen sein. Die A400M-Produktion wird mit Blick auf die anstehende Auslieferung der ersten Flugzeuge an die französischen Streitkräfte hochgefahren.

Aus finanzieller Sicht dürfte sich die Rentabilität von Airbus Commercial (EBIT\* vor Einmaleffekten) deutlich verbessern. Der Grund: höhere Auslieferungszahlen, bessere Preise und eine gesteigerte A380-Produktionsleistung. Die künftige Entwicklung des berichteten EBIT\* wird davon abhängen, wie das Unternehmen die Programme A400M, A380 und A350 XWB gemäß den Verpflichtungen gegenüber seinen Kunden managen kann.

### Eurocopter

2012 will Eurocopter sein ehrgeiziges Innovationsprogramm fortsetzen, seine internationale Präsenz stärken und das Dienstleistungsgeschäft weiter ausbauen. 2012 wird die Entwicklung des X4, eines Hubschraubermodells der neuen Generation, das die Nachfolge der Dauphin antreten wird, eine wichtige Rolle spielen, ebenso wie die Eröffnung der EC725-Montagelinie in Brasilien und die schrittweise Inbetriebnahme einer Produktionsanlage in Mexiko. Daneben wird Eurocopter die Gespräche mit der deutschen Regierung zu Verteidigungsprogrammen fortsetzen.

Für die nächsten fünf Jahre erwartet Eurocopter eine allmähliche weltweite Erholung des zivilen Markts, vor allem außerhalb Europas. Eurocopter geht davon aus, dass die Auslieferungen in den nächsten Jahren wieder das Niveau der Vorkrisenjahre erreichen werden, und rechnet mittelfristig mit einer deutlichen Verbesserung der Rentabilität.

### Astrium

Mit dem Ende 2010 angelaufenen Transformationsprogramm AGILE wird Astrium 2012 weiter an der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit arbeiten. Für 2012 werden stabile Umsätze erwartet; der Druck auf die institutionellen Märkte dürfte jedoch die Rentabilität des Dienstleistungsgeschäfts belasten. In den nächsten Jahren rechnet Astrium mit der Rückkehr zu einer Rentabilität auf Benchmark-Niveau, die den ehrgeizigen Wachstums- und Rentabilitätszielen des Konzerns für 2020 entspricht.

Für 2012 werden sich die knappen Etats der institutionellen Kunden im Verteidigungs- und Forschungssektor auf den Auftragseingang auswirken. Vom Ministerrat der Europäischen Weltraumorganisation ESA, der Ende 2012 zusammentreten soll, werden klare Perspektiven für die künftige Ausrichtung der europäischen Raumfahrtprogramme erwartet.

### Cassidian

2012 wird sich Cassidian weiter an den Wandel des globalen Geschäftsumfelds anpassen. Cassidian wird nach wie vor in Technologien, Demonstratoren und Internationalisierung investieren, um das Geschäft der Zukunft zu sichern. Die Division wird sich dabei den Risiken stellen und den Transformationsprozess durch Verbesserungen der Effizienz, Anpassungen der Personalstärke und Entwicklung außerhalb Europas fortsetzen.

Über 2012 hinaus will Cassidian allmählich zu einer Rentabilität auf Benchmark-Niveau zurückkehren und damit seine ehrgeizigen langfristigen Ziele in Sachen Wachstum, Rentabilität und Cashflow-Generierung umsetzen. Mittelfristig erwartet Cassidian, über 50 Prozent des Gesamtgeschäfts außerhalb der traditionellen Heimatländer zu erzielen, gegenüber 32 Prozent im Jahr 2010. Langfristig soll der Anteil der Sicherheitstechnik am Gesamtumsatz von 22 Prozent im Jahr 2010 auf 50 Prozent gesteigert werden.

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, beispielsweise über Aktivitäten, Finanzen, Corporate Governance und insbesondere Risikofaktoren bei EADS, wird auf die Website des Unternehmens [www.eads.com](http://www.eads.com) verwiesen.

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

- ⊙ die Jahresabschlüsse zum 31. Dezember 2011 ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild von Vermögen und Schulden, der Finanzlage und der Gewinne oder Verluste von EADS und der konsolidierten Unternehmen insgesamt gibt; und
- ⊙ dieser Bericht des Board of Directors ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Lage zum Bilanzstichtag und der Entwicklung und Performance im Geschäftsjahr 2011 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 7. März 2012**