

BERICHT DES

**BOARD
OF DIRECTOR**

(26. Februar 2015)

Zusammenfassung

1. Allgemeiner Überblick	1
2. Die wichtigsten Ereignisse 2014	1
3. Änderungen der Kapitalverhältnisse und Entwicklung des Aktienkurses	3
3.1 Aktionärsstruktur und Stimmrechte	3
3.2 Beziehungen zwischen den Hauptaktionären	8
3.3 Zukünftige Mitarbeiteraktienpläne (ESOPs) und Langzeitvergütungspläne (LTIPs)	12
3.4 Entwicklung des Aktienkurses im Jahr 2014	12
3.5 Dividendenpolitik	13
3.6 Aktionärsbezogene Kommunikationspolitik	13
4. Corporate Governance	13
4.1 Unternehmensführung und Kontrolle	13
4.2 Niederländischer Corporate-Governance-Kodex	19
4.3 Vergütungsbericht	21
4.4 Ethik- und Compliance-Organisation	30
4.5 Enterprise Risk Management System	31
4.6 Risikofaktoren	34
5. Finanzielle Leistungen und sonstige Konzernaktivitäten	41
5.1 Konzernabschluss der Gesellschaft („IFRS“)	41
5.2 Airbus Group N.V. Einzelabschluss	46
5.3 Information zu den Wirtschaftsprüfern	47
5.4 Personal	47
5.5 Umweltfragen	48
5.6 Forschung und Technologie, Qualität und Systems Engineering	51
6. Finanzielle Ziele für 2015	52
7. Strategie der Airbus Group	52
7.1 Marktposition, Optimierung von Verteidigung & Raumfahrt und Wertschöpfung	52
7.2 Zentrale Prioritäten der Divisionen 2015	54

Bericht des Board of Directors

(26. Februar 2015)

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

der vorliegende Bericht des Board of Directors („**Board-Bericht**“) gibt Auskunft über die Aktivitäten der Airbus Group N.V. (im Folgenden auch: die „**Gesellschaft**“ und zusammen mit ihren Tochtergesellschaften der „**Konzern**“) im Geschäftsjahr 2014 und wurde nach den in den Niederlanden geltenden Bestimmungen erstellt.

Für weiter reichende Informationen, beispielsweise über Geschäft, Finanzen, Risikofaktoren und Corporate Governance der Gesellschaft, wird auf die Website des Konzerns verwiesen: www.airbusgroup.com.

1. Allgemeiner Überblick

Mit einem Umsatz von 60.713 Millionen Euro im Geschäftsjahr 2014 ist der Konzern Europas führendes Luftfahrt-, Raumfahrt- und Verteidigungsunternehmen und eines der größten Luftfahrt-, Raumfahrt- und Verteidigungsunternehmen weltweit. Gemessen am Marktanteil gehört der Konzern zu den beiden größten Herstellern von Verkehrsflugzeugen, Zivilhubschraubern, zivilen Trägerraketensystemen und Lenkflugkörpersystemen sowie zu den führenden Anbietern von Militärflugzeugen, Satelliten und Verteidigungselektronik. Im Jahr 2014 entfielen rund 82 Prozent des Konzernumsatzes auf den zivilen und 18 Prozent auf den militärischen Bereich. Zum 31. Dezember 2014 beschäftigte der Konzern 138.622 Mitarbeiter.

Die Geschäftstätigkeit der Airbus Group ist in drei Divisionen gegliedert: (i) Airbus, (ii) Airbus Defence and Space und (iii) Airbus Helicopters.

2. Die wichtigsten Ereignisse 2014

2014 war für die **Airbus Group** ein herausforderndes aber auch erfolgreiches Geschäftsjahr. Dank einer verbesserten operativen Leistung stiegen Umsatz und Rentabilität. Der Konzern hat eine Reihe von Meilensteinen in zentralen Programmen erreicht, sein Produktportfolio erneuert und weiterentwickelt und wichtige Entscheidungen zur Anpassung und Verschlankeung seines Geschäftsportfolios getroffen.

Die Division **Airbus** lieferte 2014 mit 629 Maschinen mehr Flugzeuge aus als je zuvor; gleichzeitig blieb die Nachfrage nach neuen Verkehrsflugzeugen unvermindert stark. Die Zahl der Neubestellungen lag bei 1.796 Bruttobestellungen (1.456 Nettobestellungen) und übertraf die Zahl der Auslieferungen um mehr als das Doppelte. Dank dieser Bestellungen stieg der Auftragsbestand auf einen neuen Branchenrekord von 6.386 Flugzeugen (2013: 5.559 Flugzeuge).

Die Übergabe der ersten A350 XWB erfolgte wie geplant vor Jahresende. Die A320neo absolvierte ihren Erstflug im September 2014 ebenfalls termingerecht. Als eines von vielen Beispielen für Airbus' Engagement im Bereich der inkrementellen Innovation ist 2014 die A330neo zu nennen, die im Vergleich zum klassischen Modell eine Treibstoffersparnis von 14 Prozent pro Sitzplatz bietet. Sechs Monate nach ihrer Markteinführung waren bereits 120 Festbestellungen für die A330neo eingegangen.

Unter schwierigen Marktbedingungen erzielte **Airbus Helicopters** dank des signifikanten Hochlaufs der NH90-Produktion einen steigenden Umsatz und verzeichnete eine stabile Rentabilität. Bei der Erneuerung der Produktpalette wurden 2014 große Fortschritte gemacht. 2014 hat Airbus Helicopters die neue EC175 und die weiterentwickelten Modelle EC145 T2 und EC135 P3/T3 erstmals an Kunden übergeben. Der neu entwickelte, mittelschwere Hubschrauber X4 passierte den „Power-on“-Meilenstein und soll 2015 seinen Erstflug absolvieren.

Die neu gegründete Division **Airbus Defence and Space** nahm 2014 ihre Arbeit auf und erzielte wesentliche Fortschritte bei der Restrukturierung. Rund 1.900 Stellen wurden abgebaut und acht Standorte geschlossen. In einem weiteren Schritt kündigte die Division an, sich künftig auf die Kerngeschäfte Raumfahrt (einschließlich Trägerraketen und Satelliten), Militärflugzeuge, Lenkflugkörper und zugehörige Systeme und Dienstleistungen zu konzentrieren. Nicht dem Kerngeschäft zugeordnete Aktivitäten wie das kommerzielle und halbstaatliche Telekommunikationsgeschäft sowie einige Beteiligungen sollen veräußert werden.

Um im verschärften Wettbewerb im Trägerraketengeschäft zu bestehen, vereinbarten die Airbus Group und Safran die Gründung eines Joint Ventures. Airbus Safran Launchers wird die Ariane 5 produzieren und die Entwicklung und Produktion der Trägerrakete der nächsten Generation, Ariane 6, übernehmen.

Die Division Airbus Defence and Space verzeichnete im Satellitengeschäft ein äußerst erfolgreiches Jahr, unter anderem mit zwei großen Aufträgen für innovative Telekommunikationssatelliten mit elektrischem Antrieb für die anfängliche Orbiterhöhung. Ein weiterer Beleg für die technologische Kompetenz der Division ist die unter der industriellen Führung von Airbus Defence and Space gebaute Raumsonde Rosetta, deren Landemodul erstmals in der Geschichte der Raumfahrt erfolgreich auf einem Kometen aufsetzte.

Deutschland, die Türkei und Großbritannien erhielten ihre ersten A400M-Transportflugzeuge. Bei der Entwicklung der militärischen Fähigkeiten des Flugzeugs kam es jedoch zu Verzögerungen. Das Programm bleibt auch 2015 eine große Herausforderung.

Zu Beginn des Jahres 2014 hatte sich die Gesellschaft die „**Konzernziele 2014**“ gesetzt, über die alle Mitarbeiter informiert wurden:

1. Zukunft gestalten und Innovation vorantreiben

Technologie-Roadmaps in einer konzernweiten F&T-Strategie zusammenführen, die unser kurz- und langfristiges Produktportfolio unterstützt und für eine verbesserte Ökoeffizienz sowie geringere Umweltauswirkungen sorgt. Unser konzernweites Know-how im Bereich autonome Systeme bündeln. Unsere erstklassigen Fachleute bei der rationellen und pragmatischen Erschließung innovativer Technologien unterstützen.

2. Internationalisierung

Alle Geschäftstätigkeiten in unseren Schlüsselländern – zum Beispiel in den USA, in China, Indien, Brasilien und Australien – unter einem Dach vereinen. Unsere internationale Präsenz, insbesondere im Bereich Verteidigung und Raumfahrt, steigern und ausbauen. Vorteile der kulturellen Vielfalt ausschöpfen und unseren Status als „einheimischer Anbieter“ stärken.

3. Airbus Group („Team Airbus“) zum Erfolg führen

Defence and Space auf Wettbewerbsfähigkeit ausrichten – von der „Formierung“ bis zur Ausreifung der Division in der zweiten Jahreshälfte. Das Hubschraubergeschäft stabilisieren und für die Zukunft stärken. Herausforderungen bei der Umsetzung von Zivilflugzeugprogrammen meistern – insbesondere bei A350 XWB und A320neo. Konzernfunktionen auf die effiziente Unterstützung der operativen Bereiche und die effektive Erfüllung ihrer Verpflichtungen gegenüber allen Stakeholdern fokussieren.

4. Mitarbeiter

Mitarbeiter während der Restrukturierung des Konzerns unterstützen und in der kritischen Phase fair behandeln. In zukunftskritische Fähigkeiten und Verhaltensweisen investieren. Unternehmerisches Handeln, Kreativität, Zusammenarbeit, Mobilität und Diversity Management honorieren und damit Verhaltensweisen zum Aufbau einer gemeinsamen Kultur in der Airbus Group entwickeln. Alle Managementebenen nach dem Führungsmodell des Konzerns entwickeln, mit dem Ziel, Führungskräfte von heute und morgen aufzubauen, die ihre Mitarbeiter durch Motivation zu Höchstleistungen anspornen.

5. Höhere Kundenzufriedenheit anstreben

Unsere Produkte und Leistungen termin-, kosten- und qualitätsgerecht liefern. Kritische Entwicklungs- und Serienprogramme straff managen und gegebenenfalls auf Kurs bringen. Kundenanforderungen, Erwartungen und Trends erfassen und das Produkt- und Leistungsportfolio entsprechend anpassen. Kundenvertrauen fördern, insbesondere in Zeiten der Restrukturierung und eines erhöhten Wettbewerbs.

6. Leistungsfähigkeit steigern

Unsere operativen Planungsverpflichtungen einhalten und den Schwerpunkt auf Rentabilität und Cash Management setzen. Einen über das Jahr hinweg gleichmäßigen Auslieferungstakt anstreben, um operative Stabilität und das Wohlbefinden der Belegschaft zu gewährleisten. Business Excellence vorantreiben durch kompromisslose Qualität (Quest-Initiative), Einhaltung von Standardprozessen, Beseitigung von Ineffizienzen und Förderung der kontinuierlichen Verbesserung. Unsere Programm-Management-Fähigkeiten weiter stärken, um den einwandfreien Ablauf der Serien- und Entwicklungsprogramme sicherzustellen. Lieferkette verantwortungsbewusst managen und unsere Hochlauf-Ziele als EIN Team erreichen.

7. Ethik und Compliance

Unsere Integritätsgrundsätze bei der täglichen Arbeit „leben“ und Bedenken offen äußern, um unsere Leistungsfähigkeit zu erhöhen und unseren Ruf zu schützen. Unsere geschäftlichen Aktivitäten auf die konzernweiten Best Practices ausrichten und damit unsere führende Stellung im Bereich Ethik und Compliance behaupten. Auf Basis unseres leistungsstarken Anti-Korruptionsprogramms die Integrität in der gesamten Lieferkette fördern und unsere Lieferanten und Unterauftragnehmer im Kampf gegen Korruption unterstützen.

8. Cyber-Sicherheit und Schutz unserer Ressourcen

Unser geistiges Eigentum, die Unternehmenswerte und -produkte schützen. Bewusstsein für Cyber-Bedrohungen schärfen und die zielgerichtete Anwendung der entsprechenden Risikominderungsmaßnahmen sicherstellen. Initiative zur Cyber-Sicherheit konzernweit einführen und umsetzen.

2014 konnte der Konzern seine Rentabilität und die Cash-Generierung dank eines Rekord-Auftragsbestands und starker operativer Leistungen in den meisten Bereichen deutlich steigern. Der Auftragseingang der Airbus Group belief sich auf 166,4 Milliarden Euro (2013: 216,4 Milliarden Euro), der Auftragsbestand lag zum Jahresende bei einem Rekordwert von 857,5 Milliarden Euro (Jahresende 2013: 680,6 Milliarden Euro). Airbus verbuchte 1.456 Nettobestellungen für Zivilflugzeuge (2013: 1.503 Nettobestellungen) mit einem Netto-Book-to-Bill-Verhältnis über 2 und einem Auftragsbestand von 6.386 Flugzeugen zum Jahresende. Der Netto-Auftragseingang bei Airbus Helicopters betrug 369 Hubschrauber (2013: 422 Hubschrauber). Dies beinhaltet eine Anpassung des Auftragsbestands um 33 NH90-Hubschrauber. Der Auftragseingang bei Airbus Defence and Space stieg wertmäßig um 4 Prozent, getragen von einer anhaltenden Wachstumsdynamik im Raumfahrtgeschäft und einer guten Auftragslage bei leichten und mittelschweren Militärflugzeugen.

Der Umsatz des Konzerns stieg um 5 Prozent auf einen Rekordwert von 60,7 Milliarden Euro (2013: 57,6 Milliarden Euro). Das EBIT vor Einmaleffekten – die Kennzahl zur Erfassung der operativen Gewinnspanne ohne Berücksichtigung von Einmaleffekten aus Rückstellungsveränderungen für Programme und Restrukturierungen oder Währungsschwankungen – stieg auf 4.066 Millionen Euro (2013: 3.537 Millionen Euro).

Nicht zuletzt unterstrich der Konzern sein kontinuierliches Bekenntnis zur gesellschaftlichen Verantwortung mit der Gründung einer neuen unternehmensübergreifenden Stiftung, für die der Kreis der zur Airbus Corporate Foundation gehörenden Unternehmensbereiche erweitert wurde.

„Die Airbus Group nimmt ihre gesellschaftliche Verantwortung als ‚Corporate Citizen‘ sehr ernst. In dieser Rolle dienen wir den Gemeinschaften, in denen wir aktiv sind und unterstützen die Bürger in den Märkten, auf denen wir unsere Produkte verkaufen. Ich hoffe, dass wir mit der neuen Airbus Corporate Foundation einen noch größeren Kreis von Menschen erreichen und junge Leute zu einem Studium und einem anschließenden Karrierestart im Bereich Luft- und Raumfahrt motivieren können. Außerdem wird die Stiftung humanitäre Projekte auf der ganzen Welt unterstützen. Ich möchte den Mitarbeitern der Airbus Group für ihr leidenschaftliches Engagement im Dienste der Gesellschaft danken“, sagte Tom Enders, CEO der Airbus Group.

3. Änderungen der Kapitalverhältnisse und Entwicklung des Aktienkurses

3.1 Aktionärsstruktur und Stimmrechte

Ausgegebenes Grundkapital

Zum 31. Dezember 2014 betrug das ausgegebene Grundkapital der Gesellschaft 784.780.585 Euro, aufgeteilt in 784.780.585 Aktien zum Nennwert von je einem Euro. Das emittierte Aktienkapital der Gesellschaft zu diesem Datum entspricht 26,16 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

Soweit das Bezugsrecht nicht durch Beschluss der Aktionärsversammlung (oder des durch die Aktionärsversammlung ermächtigten Board of Directors) wie nachstehend beschrieben beschränkt oder ausgeschlossen wird, hat jeder Aktionär im Falle der Ausgabe neuer Aktien ein Bezugsrecht auf neue Aktien anteilmäßig entsprechend dem Gesamt-Nennwert der von ihm gehaltenen Aktien, 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 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 Satzung der Gesellschaft ist für jede Beschlussfassung der Aktionäre eine Stimmenmehrheit von 75 Prozent für die Ausgabe von Aktien oder das Einräumen von Bezugsrechten für Aktien erforderlich, wenn der Gesamtausgabepreis 500.000.000 Euro pro Ausgabe übersteigt und bevorrechtigte Bezugsrechte auszuschließen sind. Dieselbe Stimmenmehrheit ist erforderlich, wenn die Aktionärsversammlung das Board of Directors ermächtigen will, über eine solche Aktienausgabe oder Bezugsrechtseinräumung zu entscheiden.

Gemäß der bestehenden, auf der ordentlichen Hauptversammlung vom 27. Mai 2014 verabschiedeten Beschlussfassung der Aktionäre wurde das Board of Directors ermächtigt, Aktien auszugeben und Bezugsrechte für Aktien einzuräumen, die Teil des genehmigten Aktienkapitals der Gesellschaft sind, sowie bevorrechtigte Bezugsrechte der gegenwärtigen Aktionäre zu beschränken oder auszuschließen. Dies gilt für folgende Zwecke:

1. Durchführung von Mitarbeiteraktienplänen und auf Aktien basierenden, leistungsorientierten Langzeitvergütungsplänen (wie Stock Option Plans, Performance Units und Restricted Units), vorausgesetzt dass eine solche Ermächtigung auf einen Wert beschränkt ist, der 0,2 Prozent des genehmigten Kapitals der Gesellschaft entspricht;
2. Finanzierung der Gesellschaft und ihrer Konzernunternehmen, vorausgesetzt dass eine solche Ermächtigung auf einen Wert beschränkt ist, der 0,3 Prozent des genehmigten Kapitals der Gesellschaft entspricht.

Die Ermächtigung wurde für den mit der Hauptversammlung 2015 endenden Zeitraum erteilt. Sie gilt jedoch nicht für die Ausgabe von Aktien oder das Einräumen von Bezugsrechten für Aktien, (i) für die (gemäß niederländischem Recht oder durch einen Entzug durch einen Beschluss des zuständigen Gesellschaftsorgans) keine bevorrechtigten Bezugsrechte existieren und (ii) die einen Gesamtausgabepreis von über 500 Millionen Euro pro Ausgabe überschreiten.

Die Aktionärsversammlung wird aufgefordert, das Board of Directors durch die Hauptversammlung 2015 zu ermächtigen, Aktien auszugeben und Bezugsrechte für Anteile des Aktienkapitals der Gesellschaft einzuräumen und bevorrechtigte Bezugsrechte zu begrenzen und auszuschließen, vorausgesetzt dass eine solche Ermächtigung:

1. für die Durchführung von Mitarbeiteraktienplänen fallweise auf einen Wert beschränkt ist, der insgesamt 0,1 Prozent des genehmigten Kapitals der Gesellschaft entspricht; und
2. für die Finanzierung der Gesellschaft und ihrer Konzernunternehmen fallweise auf einen Wert beschränkt ist, der insgesamt 0,3 Prozent des genehmigten Kapitals der Gesellschaft entspricht.

Diese Ermächtigung gilt nicht für die Ausgabe von Aktien oder das Einräumen von Bezugsrechten für Aktien, (i) für die (gemäß niederländischem Recht oder durch einen Entzug durch einen Beschluss des zuständigen Gesellschaftsorgans) keine bevorrechtigten Bezugsrechte existieren und (ii) die einen Gesamtausgabepreis von über 500 Millionen Euro pro Ausgabe überschreiten. Die Aktionärsversammlung wird aufgefordert, diese Ermächtigung für einen mit der Hauptversammlung 2016 endenden Zeitraum zu erteilen.

Auf der Hauptversammlung vom 27. Mai 2014 wurde dem Board of Directors ferner genehmigt, innerhalb eines Zeitraums von 18 Monaten ab diesem Datum Aktien der Gesellschaft zurückzukaufen, und zwar mit jeglichen Mitteln einschließlich derivativer Finanzinstrumente sowie an allen Börsen oder auf anderem Wege, sofern und solange die Gesellschaft durch solche Rückkäufe nicht das Eigentum an mehr als 10 Prozent des emittierten Aktienkapitals der Gesellschaft erwirbt. Die Aktionärsversammlung wird aufgefordert, diese Ermächtigung auf der Hauptversammlung 2015 für einen Zeitraum von 18 Monaten zu erneuern. Diese Ermächtigung wird die von der Hauptversammlung am 27. Mai 2014 erteilte Ermächtigung ersetzen.

Die Aktionärsversammlung kann das ausgegebene Grundkapital durch die Einziehung von Aktien oder durch Herabsetzung des Nennwerts der Aktien durch eine entsprechende Änderung der Satzung reduzieren. Die Einziehung von Aktien erfordert mindestens eine Zweidrittelmehrheit der auf einer Aktionärsversammlung abgegebenen Stimmen, wenn bei besagter Versammlung weniger als die Hälfte des ausgegebenen Grundkapitals anwesend oder vertreten ist; die Herabsetzung des Nennwerts mittels einer Änderung der Satzung benötigt eine Zweidrittelmehrheit der auf der Aktionärsversammlung abgegebenen Stimmen (falls die Änderung der Satzung nicht auch eine Änderung betrifft, die gemäß der neuen Satzung eine Mehrheit von 75 Prozent der Stimmen erfordert).

Wertpapiere, die Zugang zum Kapital der Gesellschaft gewähren

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

Die nachstehende Tabelle zeigt die mögliche Verwässerung, die bei Ausübung aller Aktienoptionen, die bis zum 31. Dezember 2014 ausgegeben wurden, eintreten würde:

	Ausgegebene Aktien	Verwässerungsprozentsatz des Kapitals	Anzahl der Stimmrechte	Verwässerungsprozentsatz der Stimmrechte*
Gesamtzahl der Aktien der Gesellschaft, die zum 31. Dezember 2014 ausgegeben wurden	784.780.585	99,715 %	784.348.753	99,715 %
Gesamtzahl der Aktien der Gesellschaft, die nach Ausübung von Aktienoptionen ausgegeben werden könnten	2.240.891	0,285 %	2.240.891	0,285 %
Potenzielles Grundkapital der Gesellschaft insgesamt	787.021.476	100 %	786.589.644	100 %

* 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 2014

2014 übten die Mitarbeiter des Konzerns insgesamt 1.871.419 Aktienoptionen aus, die die Gesellschaft ihnen im Rahmen der Stock Option Plans (SOPs) eingeräumt hatte. Infolgedessen wurden im Jahr 2014 entsprechend 1.871.419 neue Aktien emittiert.

2014 wurden 248.469 eigene Anteile eingezogen.

Rückkauf von Aktien im Jahr 2014

2014 kaufte die Gesellschaft insgesamt 191.476 eigene Anteile zurück.

Aktionärsstruktur Ende 2014

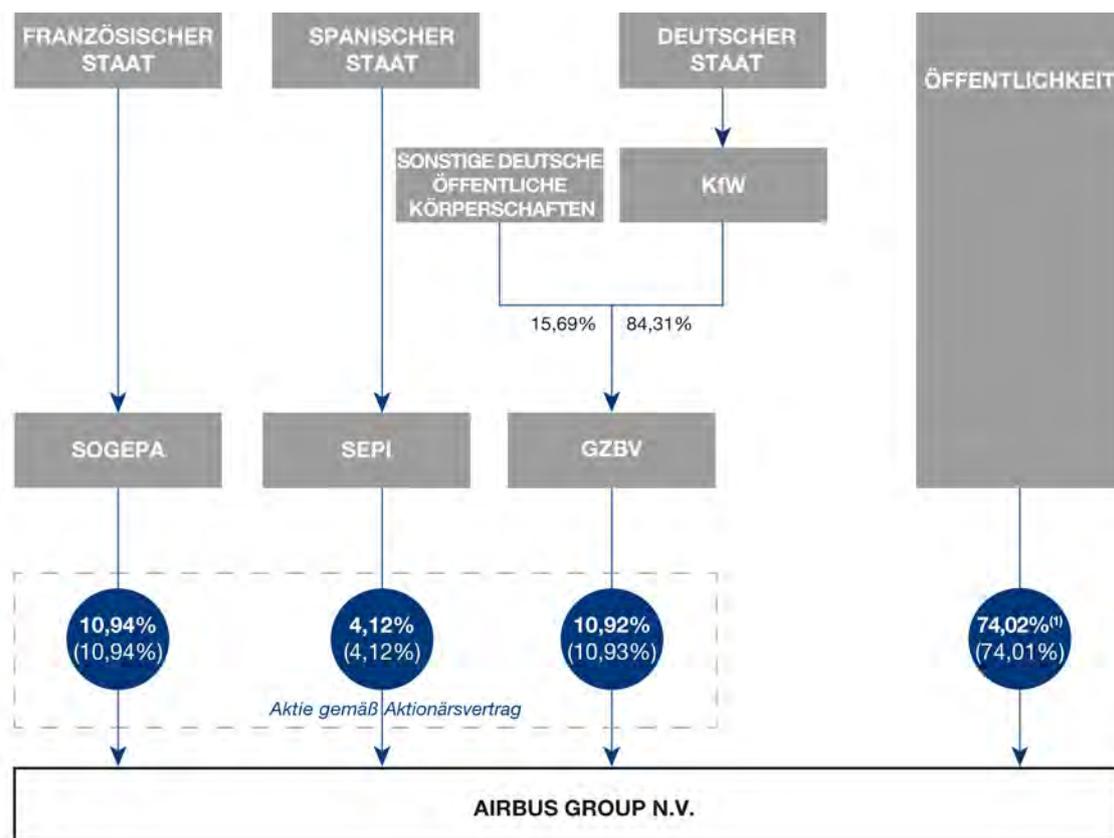
Der französische Staat gab am 16. Januar 2014 den Verkauf von etwa 8.000.000 Aktien der Gesellschaft bekannt (etwa 1 Prozent der ausstehenden Aktien). Der Verkauf wurde über Sogepa abgewickelt und folgte einer bilateralen Vereinbarung zwischen Deutschland und Frankreich, die eine Erhöhung des deutschen Stimmrechtsanteils an der Gesellschaft auf 11 Prozent und eine Absenkung des französischen Stimmrechtsanteils auf das gleiche Niveau vorsieht. Nach dieser Transaktion bleiben der französische Staat durch Sogepa, der deutsche Staat durch GZBV und der spanische Staat durch SEPI zusammen die Mehrheitsaktionäre der Gesellschaft, mit einem Stimmrechtsanteil von mindestens 26 Prozent.

Angaben zur Anzahl der Aktien und Stimmrechte, welche die Mitglieder des Board of Directors zum 31. Dezember 2014 halten, befinden sich im „Anhang zum Einzelabschluss – Anmerkung 11: Vergütung“.

Aktionäre unterliegen nach niederländischem Recht möglicherweise Offenlegungspflichten. Diese Offenlegungspflichten gelten für alle natürlichen und juristischen Personen, die Stimmrechts- oder Kapitalanteile an der Gesellschaft erwerben, halten oder veräußern. Eine Offenlegung ist erforderlich, wenn der Stimmrechts- oder Kapitalanteil 3 Prozent, 5 Prozent, 10 Prozent, 15 Prozent, 20 Prozent, 25 Prozent, 30 Prozent, 40 Prozent, 50 Prozent, 60 Prozent, 75 Prozent oder 95 Prozent erreicht, überschreitet oder unterschreitet (unabhängig davon, ob dies durch Erwerb oder Veräußerung von Aktien oder durch andere Instrumente geschieht, oder ob es durch eine Änderung des ausgegebenen Grundkapitals oder der Gesamtanzahl der Stimmrechte verursacht wird). Die Meldung an die niederländische Börsenaufsicht Autoriteit Financiële Markten (AFM) hat sofort zu erfolgen.

Zum 31. Dezember 2014 hielt der französische Staat über Sogepa 10,94 Prozent der ausstehenden Aktien der Gesellschaft, der deutsche Staat hielt 10,92 Prozent über GZBV und der spanische Staat hielt 4,12 Prozent über SEPI. Die Öffentlichkeit (einschließlich der Mitarbeiter des Konzerns) und die Gesellschaft hielten 73,97 Prozent beziehungsweise 0,05 Prozent des Grundkapitals der Gesellschaft.

Das nachstehende Diagramm veranschaulicht die Eigentümerstruktur der Gesellschaft zum 31. Dezember 2014 (Prozent des Kapitals/der Stimmrechte – in Klammern – vor Ausübung ausstehender Aktienoptionen, die für die Zeichnung von Aktien der Gesellschaft gewährt wurden).



(1) Einschließlich von der Gesellschaft gehaltener eigener Aktien (0,05 Prozent)

Zum 31. Dezember 2014 hatten außerdem die folgenden Unternehmen gegenüber der AFM ihre erheblichen Beteiligungen offen gelegt: (Weitere Einzelheiten finden Sie auf der Webseite der AFM unter www.afm.nl)

- BlackRock, Inc. (4,20 Prozent Kapitalbeteiligung und 4,99 Prozent Stimmrechtsanteil);
- Capital Group International Inc. (5,07 Prozent Stimmrechtsanteil); und
- Capital Research and Management Company (5,07 Prozent Stimmrechtsanteil).

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. Diese Rechte können jedoch gemäß den Bestimmungen der Satzung unter Umständen ausgesetzt werden.

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

Zur Teilnahme an der Aktionärsversammlung und zur Ausübung des Stimmrechts sind nur diejenigen Personen berechnete, 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 berechnete 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, die Gesellschaft, oder alternativ eine von der Gesellschaft 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 bei der Gesellschaft oder der von der Gesellschaft 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 Aktien der Gesellschaft 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 kann die Gesellschaft 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.

Verpflichtender Veräußerungsschwellenwert zur Beschränkung der Beteiligung auf 15 Prozent

Die Satzung untersagt Aktionären allein oder zusammen mit anderen den Besitz einer Beteiligung von mehr als 15 Prozent des Grundkapitals oder der Stimmrechte der Gesellschaft („**verpflichtender Veräußerungsschwellenwert**“). Eine Beteiligung („**Beteiligung**“) umfasst nicht nur Aktien und Stimmrechte, sondern auch andere Instrumente, die dafür sorgen, dass Aktien und Stimmrechte nach dem niederländischen Gesetz zur Finanzaufsicht als einer Person zur Verfügung stehend gelten und der niederländischen Börsenaufsicht Autoriteit Financiële Markten (AFM) gemeldet werden müssen, wenn bestimmte Schwellenwerte erreicht oder überschritten werden. Aktionäre, deren Beteiligung den verpflichtenden Veräußerungsschwellenwert überschreitet, müssen ihre Beteiligung innerhalb von zwei Wochen auf einen Umfang senken, der unter dem verpflichtenden Veräußerungsschwellenwert liegt. Dies kann zum Beispiel durch Veräußerung ihrer Überschussaktien geschehen. Die gleiche Regelung gilt auch für gemeinsam mit Dritten handelnde Aktionäre und andere Personen, die gemeinsam eine den verpflichtenden Veräußerungsschwellenwert überschreitende Beteiligung halten. Sollte ein Aktionär oder eine Aktionärgemeinschaft zum Ende dieses Zeitraums nicht unter dem verpflichtenden Veräußerungsschwellenwert von 15 Prozent bleiben, werden deren Überschussaktien einer Stiftung nach niederländischem Recht („*Stichting*“), übertragen, die sie schließlich veräußern kann und muss.

Die Stiftung nach niederländischem Recht stellt dem betreffenden Aktionär Depotzertifikate für die der Stiftung übertragenen Überschussaktien aus, die dem betreffenden Aktionär die Dividendenrechte, aber nicht die Stimmrechte für diese Aktien der Gesellschaft einräumen. Die Satzung der Stiftung und die verwaltungstechnischen Bedingungen, die die Beziehung zwischen der Stiftung und den Empfängern der Hinterlegungszertifikate regeln, sehen unter anderem vor, dass:

- die Verwaltungsratsmitglieder der Stiftung von der Gesellschaft, allen Personen mit angestammten Rechten und mit diesen verbundenen Personen (siehe 3.1 – „Ausnahmen vom verpflichtenden Veräußerungsschwellenwert“) und allen Inhabern von Hinterlegungszertifikaten und ihren verbundenen Parteien unabhängig sein müssen (es besteht eine Vereinbarung, laut der die Gesellschaft unter anderem die Auslagen der Stiftung übernimmt und die Verwaltungsratsmitglieder von der Haftung freistellt);
- die Verwaltungsratsmitglieder vom Verwaltungsrat der Stiftung ernannt (mit Ausnahme der ursprünglichen Verwaltungsratsmitglieder, die bei der Gründung ernannt wurden) und des Amtes enthoben werden (die Gesellschaft darf jedoch ein Mitglied des Verwaltungsrates ernennen, falls eine Situation eintritt, in der die Stiftung keine Verwaltungsratsmitglieder hat);
- die Stiftung keine Entscheidungsbefugnis hinsichtlich der Ausübung der Stimmrechte besitzt, mit denen die von ihr gehaltenen Aktien der Gesellschaft ausgestattet sind und auf mechanische Art und Weise abstimmen wird, um das Ergebnis der von den anderen Aktionären abgegebenen (bzw. nicht abgegebenen) Stimmen wiederzugeben und die Stiftung alle Dividenden oder anderweitig von der Gesellschaft erhaltenen Ausschüttungen an die Inhaber von Hinterlegungszertifikaten auszuzahlen hat; und

- die Übertragung eines Hinterlegungszertifikats nur mit der zuvor in Schriftform erteilten Genehmigung des Verwaltungsrats der Stiftung erfolgen kann.

In Bezug auf Aktionäre oder gemeinsam mit Dritten handelnde Aktionäre bezieht sich der Begriff „**Überschussaktien**“ in der oben verwendeten Bedeutung auf die Anzahl der Aktien, die in der Beteiligung des betreffenden Aktionärs bzw. der gemeinsam mit Dritten handelnden Aktionäre enthalten sind und den verpflichtenden Veräußerungsschwellenwert überschreiten, der der jeweils geringere der folgenden Beträge ist: (a) die von diesem Aktionär bzw. diesen gemeinsam mit Dritten handelnden Aktionären gehaltenen Aktien, die einen Prozentsatz des ausgegebenen Aktienkapitals der Gesellschaft darstellen, der gleich dem Prozentsatz ist, um den die vorstehende Beteiligung den verpflichtenden Veräußerungsschwellenwert überschreitet; und (b) alle von dieser Person bzw. diesen gemeinsam mit Dritten handelnden Aktionären gehaltenen Aktien.

Der verpflichtende Veräußerungsschwellenwert wurde in die Satzung aufgenommen, um der künftigen weiteren Normalisierung der Konzernführung gerecht zu werden. Damit sollen eine wesentliche Erhöhung des Streubesitzes und die Wahrung der Interessen der Gesellschaft und ihrer Stakeholder (einschließlich aller Aktionäre) erreicht werden, indem die Möglichkeit einer Einflussnahme, die über den verpflichtenden Veräußerungsschwellenwert hinausgeht, und die Möglichkeit von Übernahmen eingeschränkt werden; ausgenommen sind die nachstehend erwähnten öffentlichen Übernahmeangebote, wenn sie von mindestens 80 Prozent des Aktienkapitals angenommen werden.

Ausnahmen vom verpflichtenden Veräußerungsschwellenwert

Die laut der Satzung gemäß dem verpflichtenden Veräußerungsschwellenwert bestehenden Einschränkungen gelten nicht für eine Person, die ein öffentliches Übernahmeangebot mit einer Annahme von mindestens 80 Prozent (einschließlich jeglicher bereits im Besitz dieser Person stehenden Aktien der Gesellschaft) gemacht hat. Für diese Einschränkungen gelten zudem bestimmte Grandfathering-Ausnahmen zur Wahrung des Besitzstands von Aktionären und Aktionärgemeinschaften, die zum Datum des Inkrafttretens der aktuellen Satzung (das „**Freistellungsdatum**“) Beteiligungen halten, die den verpflichtenden Veräußerungsschwellenwert überschreiten.

Für solche Aktionäre und Aktionärgemeinschaften gelten jeweils unterschiedliche Grandfathering-Regelungen je nach Beteiligung und Art der Beteiligung, die der Aktionär oder die Aktionärgemeinschaft zum Zeitpunkt der Ausnahmeregelung hält.

Die Gesellschaft hat bestätigt, dass (i) die spezifische Freistellung gemäß Artikel 16.1 b der Satzung für Sogepa gilt, da sie am Freistellungsdatum mehr als 15 Prozent der in Umlauf befindlichen Stimmrechte und Aktien der Gesellschaft einschließlich des rechtlichen und wirtschaftlichen Eigentums daran hielt, und (ii) dass die spezifische Freistellung gemäß Artikel 16.1.c der Satzung für das Konsortium zwischen Sogepa, GZBV und SEPI gilt, da sie am Freistellungsdatum mehr als 15 Prozent der in Umlauf befindlichen Stimmrechte und Aktien der Gesellschaft einschließlich des rechtlichen und wirtschaftlichen Eigentums daran hielten.

Öffentliches Pflichtangebot nach niederländischem Recht

Gemäß niederländischem Recht sind Aktionäre verpflichtet, ein öffentliches Angebot für alle emittierten und ausstehenden Aktien des Aktienkapitals der Gesellschaft zu machen, wenn sie – einzeln oder gemeinsam mit Dritten handelnd (gemäß unten aufgeführter Definition nach niederländischem Recht), direkt oder indirekt – über wenigstens 30 Prozent der Stimmrechte bei der Gesellschaft (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 der Gesellschaft besaßen. Liegt ein derartiges gemeinsames Handeln vor, so kann ein neues Mitglied dieser Aktionärgemeinschaft ausgenommen werden, wenn es bestimmte Bedingungen erfüllt.

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, vorausgesetzt der Bieter kann folglich mehr als 50 Prozent der Stimmrechte auf der Hauptversammlung der Zielgesellschaft ausüben;
- von der Zielgesellschaft unabhängige juristische Personen sind, die, nachdem von dritter Seite ein öffentliches Angebot bekannt gegeben wurde, eine wesentliche Kontrolle erwerben, vorausgesetzt, (i) diese Personen 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 Hauptversammlung der Zielgesellschaft die meisten Stimmrechte ausüben kann; oder
- als Treuhänder handeln (wenn und insoweit sie Stimmrechte nicht nach eigenem Ermessen ausüben können).

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

- die natürliche Person, juristische Person oder Gesellschaft nach dem Erwerb der wesentlichen Kontrolle diese innerhalb einer Frist von 30 Tagen verliert (diese Frist kann von der Enterprise Chamber des Berufungsgerichts in Amsterdam bis auf insgesamt neunzig Tage verlängert werden), sofern (i) der Verlust dieser Kontrolle aufgrund einer Übertragung 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 dieser Frist ausgeübt hat; oder wenn
- die Hauptversammlung der Zielgesellschaft sich vorab mit dem Erwerb der wesentlichen Kontrolle durch einen Dritten einverstanden erklärt, und zwar mit einem Stimmenanteil von 90 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.

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, soweit dies nicht Änderungen an einer beschränkten Zahl von Bestimmungen derselben betrifft, in welchem Fall eine Mehrheit von 75 Prozent erforderlich ist. Ab dem Tag der Einberufung der Versammlung bis nach deren Ende muss der Antrag mit dem genauen Wortlaut der vorgeschlagenen Änderung in der Zentrale der Gesellschaft für die Aktionäre zur Einsichtnahme zur Verfügung stehen.

3.2 Beziehungen zwischen den Hauptaktionären

Zum 5. Dezember 2012 haben die Gesellschaft, ihre damaligen Hauptaktionäre – Daimler AG („**Daimler**“), Daimler Aerospace AG („**DASA**“), Société de Gestion de l’Aéronautique, de la Défense et de l’Espace („**Sogeadé**“), Lagardère SCA („**Lagardère**“), Société de Gestion de Participations Aéronautiques („**Sogepa**“) und Sociedad Estatal de Participaciones Industriales („**SEPI**“) – und die Kreditanstalt für Wiederaufbau („**KfW**“), eine Anstalt öffentlichen Rechts, die den innen- und außenpolitischen Zielen der Regierung der Bundesrepublik Deutschland dient, eine Vereinbarung (die „**Mehrparteienvereinbarung**“) abgeschlossen, in deren Rahmen weitreichende Veränderungen der Aktionärs- und Führungsstruktur der Gesellschaft vereinbart wurden. Die Mehrparteienvereinbarung zielte auf eine weitere Normalisierung und Vereinfachung der Führungsstruktur der Gesellschaft ab und sollte dabei eine Aktionärsstruktur schaffen, die es Frankreich, Deutschland und Spanien ermöglichte, ihre berechtigten strategischen Interessen zu schützen. Dies stellte einen wichtigen Fortschritt in der Entwicklung der Führungsstruktur der Gesellschaft dar.

Die Mehrparteienvereinbarung regelte signifikante Veränderungen in der Aktionärsstruktur der Gesellschaft. Zudem erfolgten kurz nach der am 27. März 2013 abgehaltenen außerordentlichen Hauptversammlung eine Reihe damit in Zusammenhang stehender Transaktionen (insgesamt als „**Vollendung**“ bezeichnet). Das Ergebnis waren eine Reihe von Veränderungen in der Führungsstruktur der Gesellschaft, einschließlich von Änderungen der Geschäftsordnung und Zusammensetzung des Board of Directors sowie Änderungen an der Satzung der Gesellschaft. Das Participation Agreement, das zwischen den früheren Hauptaktionären der Gesellschaft bestand und ab dem 31. Dezember 2012 auch KfW umfasste, wurde aufgehoben und in Teilen durch einen weniger umfassenden Aktionärsvertrag (der „**neue Aktionärsvertrag**“) ersetzt, an dem nur die Gesellschaft zur Beteiligungsverwaltung GZBV mbH & Co. KG, eine Tochtergesellschaft von KfW („**GZBV**“), sowie Sogepa and SEPI beteiligt waren.

Der neue Aktionärsvertrag verleiht den Parteien nicht das Recht, Mitglieder des Board of Directors oder des Management-Teams zu ernennen oder sich an der Führung der Gesellschaft zu beteiligen. Weiterhin sieht die Mehrparteienvereinbarung den Abschluss von Sicherheitsvereinbarungen mit dem französischen und dem deutschen Staat vor (die weiter unten genauer beschrieben werden) sowie weitere Verpflichtungen der Gesellschaft im Hinblick auf ausgewählte Angelegenheiten, die die Interessen der jetzigen Konsortiumsmitglieder berühren.

3.2.1 Neue Führungsstrukturen

Nach der Vollendung wurden grundlegende Veränderungen an der Führungsstruktur der Gesellschaft vorgenommen. Durch diese Veränderungen soll eine weiter normalisierte und vereinfachte Führungsstruktur der Gesellschaft erreicht werden, die sich an Best Practices für Corporate Governance orientiert und bei der es keine kontrollierende Gruppe von Hauptaktionären gibt. Bestimmte Veränderungen der Führungsstruktur der Gesellschaft wurden in der Satzung vorgesehen, darunter (i) Offenlegungspflichten für Aktionäre, deren Beteiligung an der Gesellschaft bestimmte Schwellenwerte erreicht oder überschreitet, sowie (ii) Besitzbeschränkungen, die es den Aktionären untersagen, mehr als 15 Prozent des Aktienkapitals oder der Stimmrechtsanteile der Gesellschaft zu halten, gleich ob allein handelnd oder gemeinsam mit anderen. Zudem gab es Veränderungen der Zusammensetzung des Board of Directors und der für das Board geltenden internen Regelungen.

3.2.2 Neue Aktionärsvereinbarungen

Grandfathering-Vereinbarung

Mit der Vollendung gingen der französische Staat, Sogepa, der deutsche Staat, die KfW und die GZBV (alle Parteien gemeinsam die „Parteien“ und jede einzeln eine „Partei“) eine Vereinbarung ein, die gewisse Grandfathering-Rechte gemäß der Satzung der Gesellschaft regelt. Nachstehend finden Sie eine Zusammenfassung dieser Vereinbarung.

Individuelle Grandfathering-Rechte

Eine Partei, der individuelle Grandfathering-Rechte gemäß Artikel 16.1.b der Satzung eingeräumt werden (Parteien mit „**individuellen Grandfathering-Rechten**“) behält ihre in der Satzung festgelegten individuellen Grandfathering-Rechte, wenn der neue Aktionärsverbund der Gesellschaft (der „**neue Verbund**“) später aufgelöst wird (zum Beispiel durch Beendigung des neuen Aktionärsvertrags) oder wenn sie aus dem neuen Verbund ausscheidet.

Verlust individueller Grandfathering-Rechte

Werden einer Partei und ihren Tochtergesellschaften individuelle Grandfathering-Rechte gemäß Artikel 16.1.b in Verbindung mit Artikel 16.3 der Satzung eingeräumt (Tochtergesellschaften mit „**abgeleiteten Grandfathering-Rechten**“, und mit individuellen Grandfathering-Rechten und abgeleiteten Grandfathering-Rechten, zusammen „**Grandfathering-Rechte**“), so verlieren sie das Recht auf Ausübung ihrer Grandfathering-Rechte, wenn:

- der neue Verbund aufgelöst wird, weil die Partei oder ihre Tochtergesellschaften das Ende dieses Verbunds tatsächlich oder mittelbar herbeigeführt haben; oder
- die Partei oder ihre relevante(n) Tochtergesellschaft(en) aus dem neuen Verbund ausscheiden,

und Auflösung oder Ausscheiden nicht aus berechtigtem Grund und nicht wegen wesentlicher, fortgesetzter Verstöße des anderen Hauptmitglieds des neuen Verbunds gegen die Vereinbarungen des neuen Verbunds, einschließlich des Aktionärsvertrags, aber nicht darauf beschränkt, erfolgen.

Falls in Zukunft die Stimmrechte des anderen Hauptmitglieds des neuen Verbunds zusammen mit denen seiner Tochtergesellschaften für einen durchgehenden Zeitraum von drei Monaten weniger als 3 Prozent der ausstehenden Gesamt-Stimmrechte der Gesellschaft ausmachen, leben die Grandfathering-Rechte der Partei und ihrer Tochtergesellschaften, die nicht mehr berechtigt waren, von ihren Grandfathering-Rechten Gebrauch zu machen, von da an wieder auf, und Sogepa und GZBV informieren die Gesellschaft gemeinsam darüber.

Mitteilung an die Gesellschaft

Die Gesellschaft muss keine der in Artikel 15 der Satzung gemäß der postkonsortialen Grandfathering-Vereinbarung vorgesehenen Maßnahmen ergreifen, wenn und solange das Unternehmen (i) nicht eine gemeinsame schriftliche Anweisung von Sogepa und GZBV im Hinblick auf die Ergreifung von in Artikel 15 der Satzung gemäß der postkonsortialen Grandfathering-Vereinbarung vorgesehenen Maßnahmen erhält oder (ii) eine Kopie einer bindenden Empfehlung von drei unabhängigen, unparteiischen, neutralen und sachverständigen Schlichtern (Expert Adjudicators) zur Beilegung von Streitigkeiten erhält, die sich aus oder in Verbindung mit der postkonsortialen Grandfathering-Vereinbarung ergeben.

Der Gesellschaft entsteht durch solche Maßnahmen nach Erhalt solcher gemeinsamer Anweisungen oder bindenden Empfehlung keine Haftung gegenüber den Parteien, und die Gesellschaft muss sich nicht um eine Auslegung der postkonsortialen Grandfathering-Vereinbarung oder irgendeiner solchen gemeinsamen Anweisung oder bindenden Empfehlung bemühen. Ungeachtet der Beschreibung unter „Sonstige Bestimmungen – Gerichtsstand“ sind ausschließlich die Gerichte der Niederlande für Rechtsstreitigkeiten, Meinungsverschiedenheiten oder Ansprüche zuständig, die die Rechte oder Pflichten der Gesellschaft aus der postkonsortialen Grandfathering-Vereinbarung berühren.

Sonstige Bestimmungen

Beendigung. Die postkonsortiale Grandfathering-Vereinbarung endet nur, wenn entweder der französische Staat und seine Staatsunternehmen oder der deutsche Staat und seine Staatsunternehmen keine Aktien der Gesellschaft mehr halten.

Geltendes Recht. Das Recht der Niederlande.

Gerichtsstand. Für bindende Empfehlungen für Rechtsstreitigkeiten, Meinungsverschiedenheiten oder Ansprüche, die sich aus oder in Verbindung mit der postkonsortialen Grandfathering-Vereinbarung ergeben, gemäß dem in der postkonsortialen Grandfathering-Vereinbarung erläuterten Verfahren ergeben, sind ausschließlich die Gerichte der Niederlande zuständig, sofern es zulässig ist, Gerichte anzurufen, um Rechtsstreitigkeiten, Meinungsverschiedenheiten oder Ansprüche zu lösen.

Ende des früheren Konsortiums und Aktionärsvertrag

Mit der Vollendung wurde das Participation Agreement, das zwischen den früheren Hauptaktionären der Gesellschaft bestand und ab dem 31. Dezember 2012 auch KfW umfasste, aufgehoben und in Teilen durch einen Aktionärsvertrag mit weit eingeschränkterem Umfang (der „neue Aktionärsvertrag“) ersetzt.

Nachfolgend finden Sie eine weitere Beschreibung des neuen Aktionärsvertrags, der ausschließlich auf einer schriftlichen Zusammenfassung der wesentlichen Bestimmungen des Aktionärsvertrags beruht, die der Gesellschaft von Sogepa, GZBV und SEPI (alle Parteien zusammen die „**Aktionäre**“) zur Verfügung gestellt wurde.

Führungsstruktur der Gesellschaft

Ernennung der Mitglieder des Board of Directors: Die Aktionäre stimmen allen Beschlussvorlagen im Zusammenhang mit der Wahl von Board-Mitgliedern zu, die der Aktionärsversammlung der Gesellschaft in Übereinstimmung mit den Bedingungen der Sicherheitsvereinbarung mit dem deutschen Staat und der Sicherheitsvereinbarung mit dem französischen Staat (wie nachstehend erläutert) vorgelegt werden. Wenn eine Person, die gemäß der Sicherheitsvereinbarung mit dem deutschen Staat und der Sicherheitsvereinbarung mit dem französischen Staat zum Mitglied des Board of Directors ernannt werden soll, aus irgendeinem Grund nicht nominiert wird, werden sich die Aktionäre nach besten Kräften darum bemühen, dass diese Person zum Board-Mitglied ernannt wird. Sogepa und GZBV unterstützen die Ernennung eines spanischen Staatsangehörigen, den ihnen SEPI gegebenenfalls als Mitglied des Board of Directors der Gesellschaft vorstellt, jedoch mit der Maßgabe, dass diese Person als unabhängiger Director für das Board of Directors gemäß den Regelungen zu den internen Angelegenheiten des Board of Directors (der „Geschäftsordnung“) qualifiziert ist, und sie stimmen als Aktionäre im Rahmen jeder Aktionärsversammlung für diese Ernennung und gegen die Ernennung jedweder anderen Person für diese Position. Wenn die Sicherheitsvereinbarung mit dem deutschen Staat und/oder die Sicherheitsvereinbarung mit dem französischen Staat aus irgendeinem Grund beendet wurde(n), so schlagen KfW bzw. Sogepa gegebenenfalls zwei Personen vor, und die Aktionäre werden sich nach besten Kräften darum bemühen, dass diese beiden Personen zu Board-Mitgliedern ernannt werden.

Änderung der Satzung: Sogepa und GZBV beraten sich bezüglich aller vorgeschlagenen Beschlussfassungen, durch die die Regeln zur Führungsstruktur und/oder die Satzung geändert werden sollen. Außer wenn sich Sogepa und GZBV einig sind, gemeinsam für eine derartige Beschlussvorlage zu stimmen, werden die Aktionäre gegen eine derartige Beschlussvorlage stimmen. Wenn Sogepa und GZBV sich über diesen Beschlussantrag einigen, müssen die Aktionäre für diesen Beschlussantrag stimmen.

Vorbehaltene Angelegenheiten: Bei Angelegenheiten, die der Genehmigung durch eine qualifizierte Mehrheit auf der Ebene des Board of Directors bedürfen („vorbehaltene Angelegenheiten“), können alle Mitglieder des Board of Directors frei ihre persönliche Meinung äußern. Wenn die Umsetzung einer vorbehaltenen Angelegenheit einen Beschluss der Aktionärsversammlung der Gesellschaft erfordert, beraten sich Sogepa und GZBV mit dem Ziel, zu einer gemeinsamen Position zu gelangen. Sollten Sogepa und GZBV zu keiner gemeinsamen Position gelangen, so bleibt es Sogepa und GZBV unbenommen, nach eigenem freiem Ermessen ihre Stimme abzugeben.

Vorherige Absprache: Sogepa und GZBV beraten sich über jede der Aktionärsversammlung unterbreitete Beschlussvorlage, außer wenn diese sich auf vorbehaltene Angelegenheiten oder die Geschäftsordnung beziehen.

Interessenausgleich

Die Aktionäre sind sich über ihr gemeinsames Ziel einig, wie folgt einen Ausgleich untereinander und unter ihren jeweiligen Interessen an der Gesellschaft anzustreben:

- Soweit sinnvoll, einen möglichst nahe bei 12 Prozent liegenden Anteil der Sogepa-Stimmrechte zu halten – einschließlich aller Sogepa und/oder dem französischen Staat zuzurechnenden Stimmen entsprechend den niederländischen Übernahmevorschriften, außer Stimmrechten, die gemeinsam mit den anderen Parteien auszuüben sind.
- Soweit sinnvoll, einen möglichst nahe bei 12 Prozent liegenden Anteil der GZBV-Stimmrechte zu halten – einschließlich aller GZBV und/oder dem deutschen Staat zuzurechnenden Stimmen entsprechend den niederländischen Übernahmevorschriften, außer Stimmrechten, die gemeinsam mit den anderen Parteien auszuüben sind.
- Soweit sinnvoll, einen möglichst nahe bei 4 Prozent liegenden Anteil der SEPI-Stimmrechte zu halten – einschließlich aller SEPI und/oder dem spanischen Staat zuzurechnenden Stimmen entsprechend den niederländischen Übernahmevorschriften, außer Stimmrechten, die gemeinsam mit den anderen Parteien auszuüben sind.

Schwellenwert für ein obligatorisches Übernahmeangebot

Die Gesamtheit aller Stimmrechte der Aktionäre wird stets unter 30 Prozent der Stimmrechte der Gesellschaft oder unter dem Schwellenwert liegen, ab dem ein obligatorisches Übernahmeangebot durch einen der Aktionäre ausgelöst wird (der „Schwellenwert für ein obligatorisches Übernahmeangebot“). Sollte die Gesamtheit aller Stimmrechte der Aktionäre den Schwellenwert für ein obligatorisches Übernahmeangebot übersteigen, so unternehmen die Aktionäre alle geeigneten Anstrengungen, sobald dies billigerweise praktikabel ist, jedoch spätestens innerhalb von 30 Tagen, um unter den Schwellenwert für ein obligatorisches Übernahmeangebot zu fallen.

Übertragung von Wertpapieren

Zulässige Übertragung. Übertragung von Wertpapieren durch einen Aktionär an eine mit ihm verbundene Gesellschaft.

Vorkaufsrecht. Anteilige Vorkaufsrechte der Aktionäre für den Fall, dass ein Aktionär die Übertragung von Wertpapieren, die von ihm gehalten werden, direkt an einen Dritten oder über den Markt beabsichtigt.

Kaufoptionsrecht. Kaufoptionsrecht zugunsten von Aktionären für den Fall, dass das Aktienkapital oder die Stimmrechte eines Aktionärs nicht mehr mehrheitlich direkt oder indirekt vom französischen Staat, dem deutschen Staat bzw. dem spanischen Staat gehalten werden.

Mitverkaufsrecht. Mitverkaufsrecht zugunsten von SEPI für den Fall, dass Sogepa, der französische Staat oder mit ihnen verbundene Gesellschaften und öffentliche französische Körperschaften und GZBV, der deutsche Staat oder mit ihnen verbundene Gesellschaften und öffentliche Körperschaften gemeinsam anbieten, die Gesamtheit aller ihrer Stimmrechtsanteile zu übertragen.

Sonstige Bestimmungen

Beendigung. Der neue Aktionärsvertrag kann seine Gültigkeit in Bezug auf einen oder mehrere Aktionär(e) und/oder in Bezug auf die mit ihnen verbundenen Gesellschaften verlieren, wenn es zu bestimmten Änderungen ihrer Aktienbeteiligung an der Gesellschaft oder dem oder den Aktionär(en) kommt.

Geltendes Recht. Das Recht der Niederlande.

Gerichtsstand. Schiedsgerichtsbarkeit in Übereinstimmung mit der Schiedsgerichtsordnung der Internationalen Handelskammer mit Schiedsgerichtssitz in Den Haag (Niederlande).

3.2.3 Verpflichtungen bezüglich der Interessen bestimmter Stakeholder

Die Gesellschaft ist im Zusammenhang mit bestimmten Interessen ihrer früheren Hauptaktionäre und des deutschen Staats gewisse Verpflichtungen und Vereinbarungen eingegangen.

Sicherheitsvereinbarungen mit den Staaten sowie diesbezügliche Verpflichtungen

Die Gesellschaft und der französische Staat haben eine Änderung des jetzigen Abkommens zwischen dem französischen Staat und der Gesellschaft über das Geschäft der Gesellschaft mit ballistischen Flugkörpern vereinbart (in der geänderten Fassung „**Sicherheitsvereinbarung mit dem französischen Staat**“). Gemäß der Sicherheitsvereinbarung mit dem französischen Staat werden einige sensible französische Militäraktivitäten in einem Tochterunternehmen der Gesellschaft zusammengefasst („**französisches Verteidigungsunternehmen**“). Bei der Vollendung hat die Gesellschaft bestimmte sensible französische militärische Ressourcen in das französische Verteidigungsunternehmen eingebracht. Der französische Staat hat das Recht, der Berufung von drei externen Directors in das Board of Directors des französischen Verteidigungsunternehmens („**französische externe Verteidigungs-Directors**“) zuzustimmen oder diese abzulehnen. Von diesen müssen gemäß Geschäftsordnung mindestens zwei Directors als unabhängige Directors für das Board of Directors der Gesellschaft qualifiziert sein. Der französische Staat kann die Directors des französischen Verteidigungsunternehmens jedoch nicht selbst vorschlagen oder ernennen. Zwei der französischen externen Verteidigungs-Directors müssen auch Mitglieder des Board of Directors der Gesellschaft sein. Die französischen externen Verteidigungs-Directors dürfen weder (i) Angestellte, Manager oder Führungskräfte eines zum Konzern gehörenden Unternehmens sein (sie dürfen jedoch dem Board angehören) noch dürfen sie (ii) bestehende berufliche Beziehungen von Bedeutung zum Konzern haben.

Die Gesellschaft und der deutsche Staat haben eine Vereinbarung zum Schutz wichtiger Sicherheitsinteressen des deutschen Staats geschlossen („**Sicherheitsvereinbarung mit dem deutschen Staat**“). Gemäß der Sicherheitsvereinbarung mit dem deutschen Staat werden bestimmte sensible deutsche militärische Ressourcen von einer Tochtergesellschaft der Gesellschaft gehalten („**deutsches Verteidigungsunternehmen**“). Der deutsche Staat hat das Recht, der Berufung von drei externen Aufsichtsratsmitgliedern für das deutsche Verteidigungsunternehmen („**deutsche externe Verteidigungs-Directors**“) zuzustimmen oder diese abzulehnen. Von diesen müssen gemäß Geschäftsordnung mindestens zwei Directors als unabhängige Directors für das Board of Directors der Gesellschaft qualifiziert sein. Der deutsche Staat kann die Directors des deutschen Verteidigungsunternehmens jedoch nicht selbst vorschlagen oder ernennen. Zwei der deutschen externen Verteidigungs-Directors müssen auch Mitglieder des Board of Directors der Gesellschaft sein. Die Voraussetzungen für das Amt eines deutschen externen Verteidigungs-Directors sind vergleichbar mit denen eines französischen externen Verteidigungs-Directors, mit der zusätzlichen Voraussetzung, dass ein deutscher externer Verteidigungs-Director kein Beamter sein darf. Die Gesellschaft hat sich verpflichtet, Verhandlungen mit dem spanischen Staat aufzunehmen, um eine gesonderte Sicherheitsvereinbarung über den Schutz der wesentlichen Sicherheitsinteressen des spanischen Staats zu schließen.

Dassault Aviation

Die Gesellschaft hat eine Vereinbarung mit dem französischen Staat geschlossen, gemäß der sie :

- dem französischen Staat ein Vorkaufsrecht einräumt, falls die Gesellschaft ihre Beteiligung an Dassault Aviation ganz oder teilweise veräußert; und
- sich verpflichtet, sich vor Entscheidungen bei Aktionärsversammlungen von Dassault Aviation mit dem französischen Staat abzusprechen.

[Wie in einer Pressemitteilung vom 28. November 2014 bekannt gegeben, hat die Gesellschaft in einem außerbörslichen Pakethandel etwa 8 Prozent des Aktienkapitals von Dassault Aviation an Dassault Aviation verkauft.]

Börsennotierungen

Die Gesellschaft sichert den Parteien des neuen Aktionärsvertrags zu, dass Aktien der Gesellschaft während der Laufzeit des neuen Aktionärsvertrags ausschließlich in Frankreich, Deutschland und Spanien börsennotiert sind.

Sonderrechte des französischen Staats

Die Gesellschaft hat in einem zwischen der Gesellschaft und dem französischen Staat abgeschlossenen Vertrag (der „**Vertrag über ballistische Raketen**“) dem französischen Staat folgende Rechte eingeräumt: (a) ein Vetorecht und die darauf folgende Kaufmöglichkeit bezüglich des mit ballistischen Raketen verbundenen Geschäfts der Gesellschaft, wobei diese Rechte unter bestimmten Umständen wahrgenommen werden können, unter anderem, wenn (i) Dritte direkt oder indirekt, entweder alleine oder gemeinsam handelnd, über 15 Prozent des Grundkapitals oder der Stimmrechte der Gesellschaft oder ein Mehrfaches davon erwerben oder, wenn (ii) der Verkauf der mit ballistischen Raketen zusammenhängenden Vermögenswerte oder der Aktien von Gesellschaften, die dieses Geschäft betreiben, erwogen wird; und (b) das Recht, Einwände gegen die Übertragung solcher Vermögenswerte oder Aktien zu erheben. Die Gesellschaft, der französische Staat und MBDA sind Vertragsparteien eines ähnlichen Abkommens über die Vermögenswerte, zu denen auch die französischen luftgestützten Nuklearsysteme zählen, unter dem der französische Staat ähnliche Rechte hat.

3.3 Zukünftige Mitarbeiteraktienpläne (ESOPs) und Langzeitvergütungspläne (LTIPs)

Die Gesellschaft 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, den 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 eine Vergütung in bar oder in Aktien.

Details zu Mitarbeiteraktien- und Langzeitvergütungsplänen

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

- Abschnitt 4.3.2 „Vergütungspolitik“;
- Abschnitt 4.3.6 „Mitarbeiteraktienplan (ESOP)“.

3.4 Entwicklung des Aktienkurses im Jahr 2014



Nachdem die Aktie der Airbus Group sich in den vorangegangenen vier Jahren jeweils deutlich besser entwickelt hatte als ihr wichtigster Referenzindex CAC 40 und allein im Jahr 2013 um 89 Prozent gestiegen war, durchlief sie im Jahr 2014 eine Phase der Konsolidierung, in der Investoren Gewinne mitnahmen und ihr Augenmerk auf potenzielle Risiken richteten. Nachdem die Aktie Ende 2013 mit 55,81 Euro fast ein neues Allzeithoch erreichte, sank der Kurs im Laufe des Jahres um -26 Prozent. Im selben Zeitraum entwickelte sich das weitere Marktumfeld nur relativ verhalten. Der CAC 40 verzeichnete einen Rückgang um -0,5 Prozent, DAX und MDAX legten 2,5 Prozent beziehungsweise 2 Prozent zu. Der EuroStoxx50 stieg um 1 Prozent. Der MSCI-Index, in dem eine breite Palette von Luft- und Raumfahrtunternehmen gelistet sind, gewann 3,5 Prozent.

Die am 3. Juni 2014 ausgezahlte Dividende von 0,75 Euro je Aktie entsprach der angekündigten Dividendenpolitik und bedeutete eine Ausschüttungsquote von 40 Prozent sowie einen Anstieg der Dividende um 25 Prozent im Vergleich zum Vorjahr.

In der ersten Jahreshälfte folgte die Aktie der Airbus Group weitgehend der Kursentwicklung vergleichbarer Zivilluftfahrt- und Raumfahrtunternehmen. Dann kamen jedoch bei den Investoren Zweifel an der Stärke des Marktzyklus im Zivilgeschäft auf. Verschärft wurden diese durch die im Juni 2014 bekannt gegebene Entscheidung von Emirates, im Rahmen einer Überprüfung des Flottenbedarfs

ihre Bestellung für Flugzeuge vom Typ A350 XWB zu stornieren. Die Annullierung einer Bestellung von SkyMark über sechs A380-Flugzeuge schürte einige Wochen darauf weitere Ängste.

Die auf der Farnborough Airshow bestätigte Markteinführung der A330neo wurde weithin als langfristiger Pluspunkt für den Konzern gesehen, jedoch notierten die Investoren den Verwässerungseffekt auf die Gewinne der Airbus Group im Jahr 2015. Am 8. August lag der Aktienkurs bei 42,22 Euro.

Nachdem sich die Aktie der Airbus Group im Laufe der Monate August und September erholt hatte, wirkte sich die Furcht vor einem wirtschaftlichen Abschwung Ende September und im Oktober negativ auf die europäischen Indizes und somit auch auf den Aktienkurs des Unternehmens aus.

Im November zog der Kurs wieder an, getragen vom allgemeinen Marktaufschwung, einem gesunkenen Euro-Dollar-Wechselkurs, niedrigeren Ölpreisen und positiven Nachrichten bezüglich wichtiger Bestellungen und Aufträge. Am 27. November schloss die Aktie bei einem Kurs von 49,79 Euro.

Doch die Anleger blieben weiterhin nervös. Am Morgen des 10. Dezember gab Qatar Airways bekannt, dass sich die Abnahme der ersten A350 XWB verzögern würde. Inmitten von Spekulationen über den Grund dieser Verzögerungen hinterfragten Investoren und Analysten während des am selben Tag in London stattfindenden Global Investor Forum der Gesellschaft außerdem die Rentabilitätsprognose der Airbus Group für das Jahr 2016, die A330-Produktionsraten, die Mittelverwendungsstrategie und die Langzeitperspektiven der A380.

Die vorherrschende negative Stimmung zog den Aktienkurs in die Tiefe; zahlreiche Analysten hielten den Verfall jedoch mit Verweis auf die bestätigte längerfristige Prognose für ungerechtfertigt.

Am 31. Dezember 2014 schloss die Aktie der Airbus Group bei einem Kurs von 41,35 Euro.

In den darauf folgenden Wochen zeigte die Aktie eine rasche Erholung und notierte zum 26. Januar 2015 bei 50,14 Euro.

3.5 Dividendenpolitik

Im Dezember 2013 schrieb der Konzern eine Dividendenpolitik fest, die ein starkes Engagement für die Renditen der Aktionäre belegt. Diese Politik zielt auf ein nachhaltiges Dividendenwachstum mit einer Ausschüttungsquote von 30 bis 40 Prozent ab.

Ausgehend von einem Gewinn je Aktie in Höhe von 2,99 Euro schlägt das Board of Directors der Hauptversammlung die Ausschüttung einer Dividende von 1,20 Euro je Aktie (2013: 0,75 Euro je Aktie) vor. Diese soll am 3. Juni 2015 ausgezahlt werden. Stichtag für die Dividendenberechtigung ist der 2. Juni 2015. Die vorgeschlagene Dividende bedeutet eine Ausschüttungsquote von 40 Prozent und einen Anstieg der Dividende pro Aktie um 60 Prozent im Vergleich zum Vorjahr.

3.6 Aktionärsbezogene Kommunikationspolitik

Die Gesellschaft hält sich jederzeit strikt an geltende Vorschriften zur angemessenen und vollständigen Offenlegung sowie zur Gleichbehandlung der Aktionäre.

Die Airbus Group veröffentlicht ihre Geschäftsergebnisse vierteljährlich. Finanzberichte, Präsentationen und Telefonkonferenzen mit Analysten und Anlegern sind auf der Website der Gesellschaft uneingeschränkt zugänglich.

Zusätzlich zu den vierteljährlichen Finanzberichten sucht die Gesellschaft regelmäßigen Kontakt mit Investoren und Analysten über Roadshows, Gruppen- oder Einzelmeetings, Standortbesuche, Broker-Konferenzen und Investoren-Foren. Neben der jährlichen Hauptversammlung organisiert die Gesellschaft spezielle Informationsveranstaltungen für einzelne Investoren.

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.

4. Corporate Governance

4.1 Unternehmensführung und Kontrolle

4.1.1 Zusammensetzung, Befugnis und Geschäftsordnung

Gemäß der Satzung besteht das Board of Directors aus höchstens zwölf (12) Directors, deren Amtszeit jeweils mit dem Ende der dritten ordentlichen Hauptversammlung nach dem Datum ihrer Ernennung endet. Gemäß der Geschäftsordnung muss das Board mehrheitlich (d. h. 7/12) mit Staatsbürgern der Europäischen Union besetzt sein (einschließlich des Chairman des Board of Directors), und die Mehrheit dieser Mehrheit (d. h. 4/7) muss sowohl Staatsbürger der Europäischen Union als auch dort ansässig sein. Beamte im aktiven Dienst dürfen nicht zum Director ernannt werden. Das Board of Directors besteht aus einem (1) Executive Director und elf (11) Non-Executive Directors. Das Board of Directors ernannt zwar den Chief Executive Officer der Gesellschaft („CEO“), der CEO muss jedoch Executive Director, EU-Staatsbürger und in der EU ansässig sein, daher ist davon auszugehen, dass das Board die von den Aktionären zum Executive Director ernannte Person als CEO bestimmt. Mindestens neun (9) der Non-Executive Directors müssen „unabhängige Directors“ sein (einschließlich des Chairman des Board of Directors).

Gemäß der Geschäftsordnung des Boards ist ein „unabhängiger Director“ ein Non-Executive Director im Sinne des niederländischen Corporate-Governance-Kodex („Niederländischer Kodex“ – NCGK) und erfüllt weitere Unabhängigkeitskriterien. Konkret gilt, dass dort, wo der NCGK die Feststellung der Unabhängigkeit unter anderem im Hinblick auf die Beziehungen eines Directors zu Aktionären vorsieht, die eine Beteiligung von mindestens 10 Prozent an der Gesellschaft halten, die Geschäftsordnung die Unabhängigkeit eines solchen Directors unter anderen im Hinblick auf die relevanten Beziehungen des Directors zu Aktionären feststellt, die eine Beteiligung von mindestens 5 Prozent an der Gesellschaft halten. Nach den Bestimmungen des NCGK und der Geschäftsordnung gelten alle Non-Executive Directors (einschließlich des Chairman) außer Herr Ralph D. Crosby Jr. als „unabhängige Directors“. Diese Anzahl stimmt mit der in der Geschäftsordnung festgelegten Anzahl überein.

Der Vergütungs- und Nominierungsausschuss des Board of Directors ist dafür zuständig, dem Board of Directors in Absprache mit dem Chairman des Board of Directors und dem CEO Kandidaten für die Nachfolge aktiver Board-Mitglieder zu empfehlen.

Das Board of Directors bestimmt mit einfacher Mehrheit die Kandidaten, die der Hauptversammlung der Gesellschaft für eine Ernennung zum Director vorgeschlagen werden. Aktionäre, Aktionärsgruppen und andere Körperschaften dürfen Directors ausschließlich im Rahmen des allgemeinen niederländischen Gesellschaftsrechts für Aktionäre vorschlagen, benennen oder ernennen.

Zusätzlich zu den vorstehend beschriebenen Regeln für die Mitgliedschaft und Zusammensetzung müssen der Vergütungs- und Nominierungsausschuss (bei Empfehlungen von Kandidaten für das Board of Directors) und das Board of Directors (bei Beschlussvorschlägen, die es der Hauptversammlung für die Ernennung von Directors oder die Entscheidung über die Nachfolge von ausscheidenden oder arbeitsunfähigen Directors vorlegt) die folgenden Grundsätze anwenden:

- dem besten Kandidaten für die Position ist der Vorzug zu geben; und
- die Nationalitäten der Kandidaten sollen ausgewogen die Haupt-Produktionsstandorte der Gesellschaft widerspiegeln (mit Augenmerk auf ein Gleichgewicht zwischen den Staatsangehörigen der vier (4) EU-Mitgliedsstaaten, in denen die großen Produktionszentren liegen).

Das Board of Directors muss bei den für die Ernennung der Board-Mitglieder vorgeschlagenen Beschlüssen, die der Hauptversammlung vorgelegt werden, die Zusicherungen der Gesellschaft gegenüber dem französischen Staat gemäß der Sicherheitsvereinbarung mit dem französischen Staat und gegenüber dem deutschen Staat gemäß der Sicherheitsvereinbarung mit dem deutschen Staat berücksichtigen, die jeweils obenstehend ausführlicher beschrieben sind. In der Praxis heißt das, dass (a) zwei (2) der den Aktionären zur Ernennung vorgeschlagenen Directors auch französische externe Verteidigungs-Directors (wie obenstehend definiert) des französischen Verteidigungsunternehmens (wie obenstehend definiert) sein müssen, die von der Gesellschaft vorgeschlagen wurden und denen der französische Staat zugestimmt hat, und (b) zwei (2) der den Aktionären zur Ernennung vorgeschlagenen Directors auch deutsche externe Verteidigungs-Directors (wie obenstehend definiert) des deutschen Verteidigungsunternehmens (wie obenstehend definiert) sein müssen, die von der Gesellschaft vorgeschlagen wurden und denen der deutsche Staat zugestimmt hat.

Der Vergütungs- und Nominierungsausschuss bemüht sich darum, einen vollständigen Austausch der ausscheidenden Board-Mitglieder durch neue Kandidaten zu vermeiden und stattdessen die Kontinuität unternehmensspezifischer Expertise und Erfahrung im Board of Directors zu gewährleisten.

Befugnisse der Mitglieder des Board of Directors

In der Geschäftsordnung ist festgelegt, dass das Board of Directors zusätzlich zu den Aufgaben des Board of Directors nach geltendem Recht und gemäß der Satzung für bestimmte eigens definierte Entscheidungskategorien zuständig ist. Gemäß der Satzung der Gesellschaft ist das Board of Directors für die Geschäftsführung der Gesellschaft verantwortlich. Gemäß der Geschäftsordnung überträgt das Board of Directors die Geschäftsführung der Gesellschaft im Tagesgeschäft dem CEO, der unterstützt vom Executive Committee Entscheidungen im Hinblick auf die Geschäftsführung der Gesellschaft trifft. Der CEO darf jedoch 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 Angelegenheiten, die der Zustimmung des Board of Directors bedürfen, gehören unter anderem folgende Punkte (wenn nicht anders vermerkt durch einfache Mehrheit):

- Zustimmung zu grundlegenden Änderungen in Bezug auf Art und Umfang der Tätigkeit der Gesellschaft und des Konzerns;
- Zustimmung zu den der Aktionärsversammlung vorzulegenden Beschlussvorschlägen im Hinblick auf Änderungen von Artikeln der Satzung der Gesellschaft, für die die Zustimmung einer Mehrheit von mindestens fünfundsiebzig Prozent (75 %) der gültigen bei der Aktionärsversammlung abgegebenen Stimmen (qualifizierte Mehrheit) erforderlich ist;
- Genehmigung der Gesamtstrategie und des Strategieplans des Konzerns;
- Zustimmung zum operativen Geschäftsplan des Konzerns („Geschäftsplan“) und Jahresbudget („Jahresbudget“) des Konzerns, einschließlich der Pläne für Investitionen, Forschung & Entwicklung, Beschäftigung, Finanzen und, soweit zutreffend, für Großprogramme;
- Festlegung der wichtigsten Leistungsziele des Konzerns;
- Vierteljährliche Kontrolle der operativen Leistung des Konzerns;
- Ernennung, Beurlaubung oder Abberufung des Chairman des Board of Directors und des CEO (qualifizierte Mehrheit);
- Zustimmung zu allen Mitgliedern des Executive Committee in seiner Gesamtheit, wie vom CEO vorgeschlagen, und Zustimmung zur vorgeschlagenen Ernennung zu Managing Directors wichtiger Konzernunternehmen und den entsprechenden Verträgen sowie zu anderen Vertragsfragen im Hinblick auf ihre Aufgabe als Mitglieder des Executive Committee und als Managing Directors;
- Erarbeitung und Genehmigung von Änderungen und Ergänzungen der Geschäftsordnung für das Board of Directors und der Geschäftsordnung für das Executive Committee (in der Regel einfache Mehrheit);

- Entscheidung über die Besetzungen des Aktionärsausschusses von Airbus, des Corporate Secretary der Gesellschaft und der Vorsitzenden des Aufsichtsrats (oder eines vergleichbaren Organs) anderer wichtiger Konzernunternehmen und Geschäftsbereiche, auf Grundlage der Empfehlungen des Vergütungs- und Nominierungsausschusses, sowie Festlegung und Änderung der Vorschriften, die die Organe dieser Unternehmen und Bereiche regeln;
- Zustimmung zur Verlegung der Zentrale der wichtigsten Konzernunternehmen und der operativen Zentrale der Gesellschaft (qualifizierte Mehrheit);
- Zustimmung zu Entscheidungen in Verbindung mit der Ansiedlung neuer Produktionsstandorte, die für den Konzern insgesamt wesentlich sind, oder der Verlegung bestehender Tätigkeiten, die für den Konzern wesentlich sind;
- Zustimmung zu Entscheidungen über die Investition in Programme und Umsetzung von Programmen, die vom Konzern finanziert werden, zu Übernahme-, Desinvestitions- oder Veräußerungsentscheidungen, sofern jeweils ein Betrag von 300 Millionen Euro überschritten wird;
- Zustimmung zu Entscheidungen über die Investition in Programme und Umsetzung von Programmen, die vom Konzern finanziert werden, zu Übernahme-, Desinvestitions- oder Veräußerungsentscheidungen, sofern jeweils ein Betrag von 800 Millionen Euro überschritten wird (qualifizierte Mehrheit);
- Zustimmung zu Entscheidungen über strategische Allianzen und deren Beendigung auf Konzernebene oder bei einer der großen Tochtergesellschaften (qualifizierte Mehrheit);
- Zustimmung zu 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 zum Rückkauf von Aktien, der Einziehung von Aktien oder der Ausgabe neuer Aktien oder zu ähnlichen Maßnahmen, durch die sich die Gesamtzahl der Stimmrechte bei der Gesellschaft verändert; ausgenommen ist der Rückkauf oder die Einziehung von Aktien im Rahmen des Tagesgeschäfts (in diesem Fall informiert das Management der Gesellschaft die Directors nur rechtzeitig vor der Umsetzung) (qualifizierte Mehrheit);
- Zustimmung zu Angelegenheiten der Aktionärspolitik, wichtigen Maßnahmen oder wichtigen Ankündigungen für die Kapitalmärkte;
- Zustimmung zu Entscheidungen über andere Maßnahmen und Geschäftsangelegenheiten, die für den Konzern von grundlegender Bedeutung sind oder ein ungewöhnlich hohes Risikoniveau bergen;
- Zustimmung zu den vom Vergütungs- und Nominierungsausschuss in Absprache mit dem Chairman des Board of Directors und dem CEO für die Nachfolge aktiver Directors zur Vorlage bei der Aktionärsversammlung vorgeschlagenen Kandidaten; und
- Zustimmung zu Entscheidungen über Kooperationsvereinbarungen und deren Beendigung auf Konzernebene oder bei einer der großen Tochtergesellschaften, die sich auf das Aktienkapital der Gesellschaft oder das der jeweiligen Tochtergesellschaft auswirken (qualifizierte Mehrheit).

Bei Sitzungen des Board of Directors muss eine bestimmte Anzahl von Directors anwesend oder vertreten sein, damit das Board beschlussfähig ist. Die Beschlussfähigkeit des Boards hängt von den zu fassenden Beschlüssen ab. Damit das Board of Directors einen Beschluss fassen kann, für den eine einfache Mehrheit erforderlich ist, muss die Mehrheit der Directors anwesend oder vertreten sein. Damit das Board of Directors einen Beschluss fassen kann, für den eine qualifizierte Mehrheit erforderlich ist, müssen mindestens zehn (10) Directors anwesend oder vertreten sein. Kann das Board of Directors einen Beschluss, für den eine qualifizierte Mehrheit erforderlich ist, nicht fassen, weil diese Beschlussfähigkeit nicht erreicht ist, ist die Beschlussfähigkeit bei einer ordnungsgemäß neu einberufenen Sitzung dann bereits bei acht (8) Directors gegeben.

Ergänzend zur Geschäftsordnung wird die Arbeit des Board of Directors durch eine Satzung für Directors („**Directors' Charter**“) geregelt, die vor dem Hintergrund der Corporate Best Practices beschlossen wurde.

Die Directors' Charter legt die wichtigsten Grundsätze fest, an die jeder einzelne Director gebunden ist. Dazu gehören das Handeln im Interesse der Gesellschaft und ihrer Stakeholder, das Aufbringen der erforderlichen Zeit und Aufmerksamkeit für die Ausübung ihrer Aufgaben und die Vermeidung sämtlicher Interessenkonflikte.

Abstimmung und Geschäftsordnung

Die meisten Entscheidungen des Board of Directors werden mit einfacher Mehrheit der Stimmen der Directors („**einfache Mehrheit**“) gefällt; bestimmte Entscheidungen bedürfen einer Zweidrittelmehrheit (d. h. acht (8) Ja-Stimmen) der Directors, die bei der Entscheidung anwesend oder vertreten sind („**qualifizierte Mehrheit**“). Außerdem erfordert die Änderung einiger Bestimmungen der Geschäftsordnung die einstimmige Zustimmung des Board of Directors, wobei höchstens ein Director nicht anwesend oder vertreten sein darf (beinhaltet auch Bestimmungen über Nationalitäts- und Ansässigkeitskriterien für Mitglieder des Board of Directors und des Executive Committee). Allerdings hat weder ein einzelner Director noch eine Gruppe von Directors bei Entscheidungen des Board of Directors ein Vetorecht.

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 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**“) und einer Charta für den Vergütungs- und Nominierungsausschuss (der „**Remuneration and Nomination Charter**“), die jeweils die Aufgaben der entsprechenden Ausschüsse festlegt.

Ernennung und Zusammensetzung des Executive Committee

Der CEO schlägt dem Board of Directors in Absprache (a) mit dem Chairman des Vergütungs- und Nominierungsausschusses und (b) dem Chairman des Board of Directors alle Mitglieder des Executive Committee in seiner Gesamtheit zur Zustimmung vor, wobei folgende Grundsätze zur Anwendung kommen:

- dem besten Kandidaten für die Position ist der Vorzug zu geben;
- die Nationalitäten der Kandidaten sollen ausgewogen die Haupt-Produktionsstandorte der Gesellschaft widerspiegeln (mit Augenmerk auf ein Gleichgewicht zwischen den Staatsangehörigen der vier (4) EU-Mitgliedsstaaten, in denen die großen Produktionszentren liegen); und
- mindestens zwei Drittel der Mitglieder des Executive Committee, einschließlich CEO und CFO, müssen EU-Staatsbürger und in der EU ansässig sein. Das Board of Directors entscheidet mit einfacher Mehrheit über die Zustimmung zu allen Mitgliedern des Executive Committee, wie vom CEO vorgeschlagen.

Rolle von CEO und Executive Committee

Der CEO ist für das Tagesgeschäft der Gesellschaft zuständig. Der Geschäftsführungsausschuss (das „Executive Committee“) unterstützt den CEO bei dieser Aufgabe. Die einzelnen Mitglieder des Executive Committee sollen zusätzlich zu ihrer individuellen operativen und funktionalen Verantwortung im Konzern gemeinsam zu den Gesamtinteressen der Gesellschaft beitragen. Der CEO bemüht sich um einvernehmliche Entscheidungen der Mitglieder des Executive Committee. Sollte dieses Einvernehmen nicht erreicht werden können, trifft der CEO eine Entscheidung.

Zusammensetzung des Board of Directors

Name	Alter	Beginn der Amtszeit (als Mitglied des Board of Directors)	Ende der Amtszeit	Hauptfunktion	Status
Denis Ranque	63	2013	2016	Chairman des Board of Directors der Airbus Group N.V.	Non-Executive
Thomas Enders	56	2005 (2013 wiedergewählt)	2016	Chief Executive Officer der Airbus Group N.V.	Executive
Manfred Bischoff	72	2013	2016	Vorsitzender des Aufsichtsrats der Daimler AG	Non-Executive
Ralph D. Crosby Jr.	67	2013	2016	Früheres Vorstandsmitglied der EADS N.V. und der Northrop Grumman Corporation	Non-Executive
Hans-Peter Keitel	67	2013	2016	Vizepräsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI)	Non-Executive
Hermann-Josef Lamberti	59	2007 (2013 wiedergewählt)	2016	Früheres Vorstandsmitglied der Deutschen Bank AG	Non-Executive
Anne Lauvergeon	55	2013	2016	Chairman und CEO von A.L.P. S.A., Präsidentin des Verwaltungsrates von Sigfox, Präsidentin der französischen Kommission „Innovation 2030“	Non-Executive
Lakshmi N. Mittal	64	2007 (2013 wiedergewählt)	2016	Chairman und Chief Executive Officer von ArcelorMittal SA	Non-Executive
Sir John Parker	72	2007 (2013 wiedergewählt)	2016	Chairman von Anglo American PLC	Non-Executive
Michel Pébereau	73	2007 (2013 wiedergewählt)	2016	Ehrenpräsident von BNP Paribas S.A. und Chairman der BNP Paribas Foundation	Non-Executive
Josep Piqué i Camps	60	2012 (2013 wiedergewählt)	2016	Vice-Chairman und CEO von Obrascón Huarte Lain (OHL)	Non-Executive
Jean-Claude Trichet	72	2012 (2013 wiedergewählt)	2016	Ehrengouverneur der Banque de France und ehemaliger Präsident der europäischen Zentralbank	Non-Executive

Hinweis: Stand vom 1. März 2015. Die Geschäftsadresse der Board-Mitglieder für alle Angelegenheiten der Airbus Group ist Mendelweg 30, 2333 CS Leiden, Niederlande.

Weitere Informationen zu den Lebensläufen und anderen Mandaten aller Mitglieder des Board of Directors finden Sie auf der Website der Gesellschaft unter www.airbusgroup.com.

Mitglieder des Board of Directors der Gesellschaft müssen über die notwendigen Erfahrungen, Qualifikationen, Fähigkeiten und Branchenkenntnisse verfügen, um die Gesellschaft bei der Erarbeitung und Umsetzung ihrer 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 2014

Sitzungen des Board of Directors

2014 trat das Board of Directors siebenmal zusammen und wurde durch die Geschäftsberichte des Chief Executive Officer regelmäßig über Entwicklungen sowie über strategische und operative Pläne informiert. Die durchschnittliche Teilnahmequote an diesen Sitzungen betrug 88 Prozent.

Das Board of Directors überprüfte im gesamten Jahresverlauf 2014 den technischen und wirtschaftlichen Fortschritt wichtiger Programme wie A350 XWB, A400M, A380 und Super Puma. Bei zwei nicht in der Zentrale veranstalteten Board-Sitzungen bei Airbus Helicopters in Marignane und bei Airbus in Toulouse nutzte das Board of Directors die Gelegenheit zu Treffen mit dem Management vor Ort und der Belegschaft, besuchte die Super-Puma-Endmontagelinie, informierte sich über das Konzept des X6-Hubschraubers und absolvierte einen Flug mit der A350 XWB am Tag ihrer Zulassung.

Das Board of Directors traf die Entscheidung zur Einführung der A330neo mit neuer Triebwerkoption (new engine option), führte im Anschluss an die 2013 begonnene Konzernstrategieprüfung eine detaillierte und umfassende Prüfung des Produktportfolios durch, genehmigte und überwachte das Joint Venture der Airbus Group mit Safran und beschloss die Veräußerung eines Teils der Dassault Aviation-Beteiligung.

Das Board of Directors befasste sich außerdem mit den Geschäftsergebnissen und -prognosen, der Vermögensverwaltung, den Herausforderungen bezüglich der Lieferkette, dem Services-Geschäft, der Compliance wichtiger Geschäftsprozesse und zentraler Programme sowie mit Initiativen für mehr Effizienz und Innovation. Es analysierte die Ergebnisse des Enterprise Risk Management, den internen Auditplan, das Compliance-Programm, Rechtsstreitigkeiten und rechtliche Risiken, Investor Relations, Finanzkommunikation und Dividendenpolitik.

Um den gleichzeitigen Austausch einer großen Zahl von Directors in einer einzigen Amtszeit zu vermeiden, der zu entsprechenden Erfahrungsverlusten sowie Herausforderungen bei der Einarbeitung und Integration neuer Mitglieder führt, erörterte und formulierte das Board of Directors einen ausgewogeneren, jährlichen Auswechslungsplan. Darüber hinaus definierte es Kriterien, nach denen die Ernennung eines Directors auf maximal drei aufeinanderfolgende Amtszeiten mit einer Dauer von je drei Jahren (Ausnahmeregelungen sind möglich) und das Höchstalter zum Zeitpunkt der Ernennung auf 75 Jahre beschränkt werden. Das Board sieht dies als einen ersten Schritt zu einer besseren Fluktuation innerhalb des Board of Directors; dieses Verfahren ist in den Bestimmungen der Geschäftsordnung des Board of Directors festgehalten. Weitere Schritte zur Umsetzung einer gestaffelten Amtsdauer im Board of Directors werden auf der Hauptversammlung 2016 vorgestellt. Angestrebt ist ein gestaffeltes Schema der Ein- und Austritte im Einklang mit dem niederländischen Corporate-Governance-Kodex und der aktuellen Geschäftsordnung des Board of Directors.

Teilnahme an Board-Sitzungen

Directors	Teilnahmequote
Anzahl der Sitzungen 2014	7
Denis Ranque (Chairman)	7/7
Thomas Enders (CEO)	7/7
Manfred Bischoff	5/7
Ralph D. Crosby Jr.	7/7
Hans-Peter Keitel	6/7
Hermann-Josef Lamberti	7/7
Anne Lauvergeon	6/7
Lakshmi N. Mittal	6/7
Sir John Parker	7/7
Michel Pébereau	6/7
Josep Piqué i Camps	3/7
Jean-Claude Trichet	7/7

Bewertung des Board of Directors 2014

Die Arbeit des Board of Directors wurde von Dezember 2014 bis Januar 2015 vom Consultingunternehmen Spencer Stuart basierend auf Einzelgesprächen mit allen Board-Mitgliedern bewertet.

Gegenstand der Gespräche waren die Erwartungen der Directors, die Angemessenheit des Governance-Modells, Effizienz und Zusammensetzung des Board, Beurteilung der Ausschüsse aus Sicht des Board und der Mitglieder, Fachgebiete des Board of Directors und Arbeitsprozesse sowie Interaktion mit dem Executive Management, mit Anteilseignern und Interessengruppen. Die anschließende Diskussion des gesamten Boards über den Bericht war maßnahmenorientiert.

Die Mitglieder des Board waren einstimmig der Ansicht, dass das Board höchsten internationalen Standards gerecht wird und verwiesen auf die kontinuierlichen Arbeitsfortschritte, insbesondere seit Einführung der neuen Governance-Struktur, die als ausgewogen und effektiv angesehen wird. Dem Board wird eine hohe Dynamik und Leistung bescheinigt. Der Entscheidungsfindungsprozess des Boards erfüllt die Erwartungen von Board und Management, die Board-Ausschüsse leisten einen großen Beitrag. Zwischen Board und Management herrscht ein starkes Vertrauensverhältnis.

Aus den Gesprächen gingen diverse Verbesserungsvorschläge hervor.

- **Unterstützende Dokumentation:**
 - Protokolle von früheren Sitzungen und Board-Dossiers für anstehende Sitzungen früher verfügbar machen;
 - verbesserter Informationsfluss zwischen den Board-Sitzungen;
 - kürzere und analytischere Präsentationen.
- **Redner und Gäste, Sitzungen im engeren Rahmen als Best Practice:**
 - mehr Gelegenheiten für Treffen des Board mit dem Management von Business Units schaffen, etwa durch Meetings an Produktionsstandorten;
 - Verankerung dieser Gepflogenheiten als turnusmäßig angesetzte Termine nur für Board-Mitglieder oder Non-Executive Directors.
- **Inhalte:**
 - bessere Einbindung der Board-Mitglieder in die Vorbereitung der Strategiesitzung des Boards;
 - verbesserte Reaktionsfähigkeit bei unvorhergesehenen Ereignissen;
 - Wiedervorlage und Analyse von früher getroffenen wichtigen Entscheidungen und deren Umsetzung.

Das Board wird der Vorbereitung von Rotation und Abberufung der Directors besondere Aufmerksamkeit widmen, um den schrittweisen Wechsel von älteren Board-Mitgliedern zu neuen zu begleiten. Bei der Kandidatensuche des Vergütungs- und Nominierungsausschusses werden Schlüsselkriterien wie Geschlechterverteilung, geografische Herkunft und branchenspezifische Kompetenzen eine zentrale Rolle spielen.

4.1.3 Ausschüsse des Board of Directors

Übersicht der Mitgliedschaften

Directors	Audit Committee	Vergütungs- und Nominierungsausschuss
Denis Ranque (Chairman)		
Thomas Enders (CEO)		
Manfred Bischoff		
Ralph D. Crosby Jr.		
Hans-Peter Keitel		X
Hermann-Josef Lamberti	Vorsitzender	
Anne Lauvergeon	X	
Lakshmi N. Mittal		X
Sir John Parker		Vorsitzender
Michel Pébureau	X	
Josep Piqué i Camps	X	
Jean-Claude Trichet		X
Anzahl der Sitzungen 2014	4	3
Durchschnittliche Teilnahmequote 2014	75%	83%
Hinweis: Stand vom 1. März 2015		

Audit Committee

Gemäß Geschäftsordnung gibt das Audit Committee dem Board of Directors Empfehlungen über die Genehmigung der Jahres- und Zwischenabschlüsse (Q1, H1, Q3) sowie über die Bestellung des externen Abschlussprüfers und die Festlegung seiner 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 sind in der „Audit Committee Charter“ niedergelegt.

Der Chairman des Board of Directors und der Chief Executive Officer sind ständige Gäste des Ausschusses. Der Chief Financial Officer und der Head of Controlling & Accounting 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. 2014 kam das Audit Committee allen seinen oben beschriebenen Pflichten nach. Der Ausschuss tagte viermal, bei einer durchschnittlichen Teilnahmequote von 75 Prozent.

Vergütungs- und Nominierungsausschuss

Gemäß der Geschäftsordnung des Boards gibt der Vergütungs- und Nominierungsausschuss dem Board of Directors Empfehlungen in Bezug auf die Ernennungen von Mitgliedern des Group Executive Committee (auf Vorschlag des Chief Executive Officer und nach Genehmigung durch den Chairman), des Corporate Secretary der Gesellschaft, der Mitglieder des Aktionärsausschusses von Airbus und der Vorsitzenden des Aufsichtsrats (oder eines vergleichbaren Organs) anderer wichtiger Konzerngesellschaften und Business Units sowie in Bezug auf die Vergütungsstrategien und langfristigen Vergütungspläne und beschließt die Dienstverträge und sonstigen vertraglichen Angelegenheiten in Bezug auf die Mitglieder des Board of Directors und des Group Executive Committee. Die Geschäftsordnung und die Zuständigkeitsbereiche des Vergütungs- und Nominierungsausschusses wurden in der „Remuneration and Nomination Committee Charter“ niedergelegt.

Der Chairman des Board of Directors und der Chief Executive Officer sind eingeladen, an Tagungen des Ausschusses teilzunehmen. Der Head of Human Resources der Airbus Group wird zu den Zusammenkünften eingeladen, um Vorschläge des Managements zu präsentieren und Fragen zu beantworten.

Neben Empfehlungen zu wichtigen Stellenbesetzungen innerhalb des Konzerns steht die Prüfung von Top-Talenten zur Debatte, ebenso wie Maßnahmen zur Verbesserung der emotionalen Mitarbeiterbindung und der Vielfalt im Unternehmen. Zudem überprüft der Ausschuss die Gehälter der Mitglieder des Group Executive Committee für das aktuelle Jahr, den Langzeitvergütungsplan (LTIP) und die Prämienzahlungen für das vorangegangene Jahr.

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 der Gesellschaft vertretenen Mitglieder verursachen.

Der Vergütungs- und Nominierungsausschuss muss mindestens zweimal im Jahr zusammentreten. 2014 kam der Ausschuss allen seinen oben beschriebenen Pflichten nach und tagte dreimal, bei einer durchschnittlichen Teilnahmequote von 83 Prozent.

4.1.4 Interessenkonflikte und Insiderhandelsbestimmungen

Interessenkonflikte

Die Gesellschaft verfolgt eine Politik, die darauf setzt, dass jegliche potenziellen oder tatsächlichen Interessenkonflikte zwischen der Gesellschaft und Mitgliedern des Board of Directors offen gelegt beziehungsweise vermieden werden (siehe „Directors' Charter“ und Ethik-Kodex („**Ethics Code**“) auf der Website des Unternehmens: www.airbusgroup.com). Mitglieder des Board of Directors, die von einem Interessenkonflikt betroffen sind, sollten laut der Gesellschaftssatzung und der Directors' Charter im Fall eines Interessenkonfliktes von der Teilnahme am Entscheidungsprozess über fragliche Angelegenheiten Abstand nehmen. Bestehen für einen Director in Bezug auf eine Transaktion Interessenkonflikte, die für den Director oder die Gesellschaft erheblich sind, so muss das Board of Directors die Entscheidung zur Durchführung dieser Transaktion genehmigen. 2014 wurden keine Transaktionen gemeldet, bei denen ein für die Gesellschaft relevanter Interessenkonflikt vorgelegen hätte. Es fanden jedoch Geschäfte mit nahestehenden Parteien statt, die im „Anhang zum Konzernabschluss (IFRS) – Anmerkung 36: Geschäfte mit nahestehenden Parteien“ aufgeführt sind.

Insiderhandelsbestimmungen

Das Board of Directors hat Insiderhandelsbestimmungen (Insider Trading Rules – „**ITRs**“) verabschiedet, die den Handel mit Aktien der Gesellschaft durch Mitglieder des Board of Directors unter spezifischen Voraussetzungen einschränken. Gemäß diesen ITRs ist es (i) allen Mitarbeitern und Directors untersagt, Transaktionen mit Aktien oder Aktienoptionen der Gesellschaft durchzuführen, wenn sie Insiderinformationen besitzen, und (ii) bestimmten Personen ist es nur gestattet, innerhalb sehr begrenzter Zeiträume mit Aktien oder Aktienoptionen der Gesellschaft 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 2014 gültige aktualisierte Fassung der ITRs ist auf der Website der Gesellschaft www.airbusgroup.com einsehbar.

4.2 Niederländischer Corporate-Governance-Kodex

Nach niederländischem Recht und gemäß den Bestimmungen des 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 die Gesellschaft im stetigen Bemühen um Einhaltung höchster Standards die meisten dieser Empfehlungen anwendet, muss der Konzern gemäß dem Grundsatz „Anwendung oder Erläuterung“ die im Bericht des Board of Directors (4.2) enthaltenen Erläuterungen darlegen.

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

Für das Finanzjahr 2014 gibt die Gesellschaft folgende Erläuterungen ab:

1. Ausscheiden von Board-Mitgliedern

Klausel III.3.6 des NCGK empfiehlt einen gestaffelten Zeitplan für den Wechsel der Board-Mitglieder, um möglichst zu vermeiden, dass zahlreiche Non-Executive Mitglieder des Board of Directors gleichzeitig ausscheiden.

Die Gesellschaft verbindet die Vorteile eines gestaffelten Boards mit dem legitimen Interesse der Aktionäre, die Leistungen jedes einzelnen Directors regelmäßig zu überprüfen. Das Unternehmen ist daher bestrebt, alle drei Jahre ein Drittel des Boards auszuwechseln, während das Mandat der anderen acht Board-Mitglieder verlängert wird.

2. Amtszeit

Laut Klausel III.3.5 des NCGK sollten Non-Executive Mitglieder des Board of Directors höchstens drei Amtszeiten von je vier Jahren ableisten.

Die Gesellschaft beschränkt die Zahl der Amtszeiten, die ein Director in Folge ableisten kann, grundsätzlich nicht. Da eine Amtszeit drei Jahre beträgt und die Gesellschaft bestrebt ist, alle drei Jahre etwa ein Drittel der Board-Mitglieder auszuwechseln, ist in der Praxis jedoch zu erwarten, dass die Gesellschaft die NCGK-Empfehlungen befolgen wird.

3. Stellvertretender Chairman

Klausel III.4.1(f) des NCGK empfiehlt die Wahl eines stellvertretenden Chairman, der im Fall einer Vakanz die Geschäfte führt.

An der Spitze des Board of Directors steht der Chairman des Board of Directors. Im Falle seines Rücktritts oder seiner Abberufung soll das Board of Directors unmittelbar einen neuen Chairman bestimmen. Daher wird kein stellvertretender Chairman benötigt, um im Fall einer Vakanz die Geschäfte zu führen.

4. Abfindungsregelung

Klausel II.2.8 des NCGK empfiehlt für den Fall einer Abberufung eine maximale Vergütung in Höhe eines Jahresgehalts und, sollte das Maximum in Höhe eines Jahresgehalts für ein Executive Mitglied des Board of Directors, das innerhalb der ersten Amtszeit abberufen wird, offenkundig nicht angemessen sein, eine Abfindung, die das Doppelte des Jahresgehalts nicht übersteigt.

Die Gesellschaft sieht für den Chief Executive Officer eine Abfindung in anderthalbfacher Höhe des jährlichen Gesamtzielgehalts vor. Die Abfindung wird nur in Fällen gezahlt, in denen das Board of Directors der Auffassung ist, dass der Chief Executive Officer aufgrund von Änderungen der Strategie der Gesellschaft, der bisherigen Unternehmenspolitik oder aufgrund eines Kontrollwechsels in Bezug auf die Gesellschaft seine Funktion nicht länger erfüllen kann. Die Abfindung ist nur dann zu leisten, wenn die durch das Board of Directors bewerteten Leistungskriterien durch den Chief Executive Officer erfüllt wurden.

5. Langfristige Anlage in Wertpapiere der Airbus Group

NCGK-Klausel III.7.2 empfiehlt, dass Non-Executive Directors etwaige Investitionen in Wertpapiere der Gesellschaft als langfristige Anlagen behandeln. Die Klausel hält Non-Executive Directors nicht dazu an, Aktien zu erwerben.

Die Gesellschaft schreibt Non-Executive Directors nicht vor, für den Fall ihrer Beteiligung am Unternehmen diese Aktien langfristig zu halten. Die Gesellschaft hält die Frage für offen, ob der Besitz von Aktien durch Non-Executive Directors zu einer wünschenswerten Ausrichtung auf die Interessen der Stakeholder führt oder aber die Fähigkeit zur objektiven Entscheidungsfindung beeinträchtigt. Es steht Non-Executive Directors jedoch frei, Aktien der Gesellschaft zu halten.

6. Umgang mit Analysten

NCGK-Klausel IV.3.1 empfiehlt, Treffen mit Analysten, Präsentationen für Analysten, Investoren und institutionelle Investoren sowie Pressekonferenzen im Voraus auf der Webseite des Unternehmens und durch Pressemitteilungen anzukündigen. Zudem wird empfohlen, Vorkehrungen zu ergreifen, um allen Aktionären die Mitverfolgung dieser Treffen in Echtzeit zu ermöglichen und außerdem im Anschluss an solche Treffen die Präsentationen auf der Webseite des Unternehmens zugänglich zu machen.

Die Gesellschaft ermöglicht es Aktionären jedoch nicht immer, Treffen mit Analysten in Echtzeit zu verfolgen. Die Gesellschaft stellt indes sicher, dass alle Aktionäre und alle anderen Akteure an den Finanzmärkten über potenziell kursbeeinflussende Angelegenheiten gleichzeitig und im gleichen Umfang informiert werden.

7. Frauenanteil

Gemäß dem Gesetzesentwurf „Geschäftsführung und Aufsicht“, der am 1. Januar 2013 verabschiedet wurde, ist ein Board of Directors dann ausgewogen zusammengesetzt, wenn der Anteil an Frauen bzw. Männern jeweils mindestens 30 Prozent beträgt. Die angestrebte ausgewogene Zusammensetzung des Board of Directors soll unter anderem bei neuen Ernennungen und Empfehlungen möglichst weitgehend berücksichtigt werden.

Die Gesellschaft erfüllt die gesetzten Richtlinien bisher noch nicht. Nachdem auf der außerordentlichen Hauptversammlung im März 2013 zum ersten Mal eine Frau in das Board of Directors der Gesellschaft gewählt wurde, liegt der Anteil an Frauen im Board heute bei 8 Prozent. Das Unternehmen begrüßt diesen Fortschritt, ist aber mit dem Erreichten nicht zufrieden und wird weiterhin bestrebt sein, durch eine Erhöhung des Anteils weiblicher Directors die Geschlechtervielfalt im Board zu erhöhen.

Informationen zur Struktur der Aktionärsversammlung, zu ihren wesentlichen Befugnissen sowie zu den Rechten der Aktionäre und wie diese ausgeübt werden können, finden Sie in 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 2014“ 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 3.1 – „Aktionärsstruktur und Stimmrechte“ unter „Aktionärsstruktur und -entwicklung im Jahr 2014“, 3.2 – „Beziehungen zwischen den Hauptaktionären“, Abschnitt 4.1.1 „Zusammensetzung, Befugnis und Geschäftsordnung“, 3.1 – „Aktionärsstruktur und Stimmrechte“ unter „Änderungen der Satzung der Gesellschaft“ und 3.1 – „Aktionärsstruktur und Stimmrechte“ unter „Änderungen des Grundkapitals oder der mit den Aktien verbundenen Rechte“.

4.3 Vergütungsbericht

4.3.1 Einleitung

Das Board of Directors und der Vergütungs- und Nominierungsausschuss freuen sich, den Vergütungsbericht 2014 vorstellen zu können.

Der Bericht gliedert sich in folgende Abschnitte:

- **4.4.2** stellt die Vergütungspolitik der Gesellschaft vor (einschließlich bestimmter Änderungen, die gesondert in Abschnitt 3.4.3 aufgeführt werden und auf der Hauptversammlung 2015 beschlossen werden sollen);
- **4.4.3** enthält die Änderungen der Vergütungspolitik, die der Hauptversammlung 2015 zur Entscheidung vorgelegt werden sollen;
- **4.4.4** erläutert, wie die Vergütungspolitik 2014 im Falle des CEO angewendet wurde, dem einzigen Executive-Mitglied des Board of Directors (die an die Mitglieder des Group Executive Committee gezahlte Vergütung wird im „Anhang zum Konzernabschluss („IFRS“) – Anmerkung 36: Geschäfte mit nahestehenden Parteien“ kumuliert angegeben);
- **4.4.5** erläutert, wie die Vergütungspolitik 2014 in Bezug auf die Non-Executive-Mitglieder des Board of Directors angewendet wurde;
- **4.4.6** beschreibt den Mitarbeiteraktienplan („ESOP“);
- **4.4.7** Sonstiges

4.3.2 Vergütungspolitik

Der Anwendungsbereich der Vergütungspolitik umfasst alle Mitglieder des Board of Directors: den CEO als einzigen Executive Director ebenso wie die anderen Mitglieder des Boards, das im Übrigen aus Non-Executive Directors besteht.

Obwohl die Vergütungspolitik sich im Hinblick auf die Vergütung von Führungskräften dem Wortlaut nach nur auf den CEO bezieht, werden die entsprechenden Grundsätze auch auf die anderen Mitglieder des Group Executive Committee angewendet, die nicht im Board of Directors dienen, und gelten außerdem in weiten Teilen auch für alle anderen Führungskräfte des Konzerns. Der CEO legt einen Vorschlag für die Vergütung der Mitglieder des Group Executive Committee vor, der vom Vergütungs- und Nominierungsausschuss analysiert und empfohlen und über den anschließend vom Group Executive Committee entschieden wird.

A – Vergütung von Führungskräften – Regelungen für die Vergütung des CEO

a) Vergütungsphilosophie

Die Vergütungsphilosophie der Gesellschaft strebt eine Vergütung an, die es der Gesellschaft ermöglicht, die besten Führungskräfte anzuwerben, zu halten und zu motivieren. Die Arbeit dieser Führungskräfte wird entscheidend dazu beitragen, dass die Gesellschaft ihre operativen und strategischen Ziele erreicht, und dadurch langfristige nachhaltige Renditen für alle Aktionäre gewährleisten.

Das Board of Directors und der Vergütungs- und Nominierungsausschuss sind entschlossen, die Vergütungsstruktur im Führungskräftebereich sowohl für die betroffenen Manager als auch für die Investoren transparent und nachvollziehbar zu gestalten. Zudem stellen sie sicher, dass die Vergütung der Führungskräfte im Einklang mit den Interessen der Langzeitaktionäre steht.

Bevor er die Ziele formuliert, die dem Board of Directors zum Beschluss vorgelegt werden, analysiert der Vergütungs- und Nominierungsausschuss die finanziellen Szenarien, die sich bei einer Erreichung beziehungsweise bei der maximalen Erfüllung dieser Leistungsziele ergeben, und welche Auswirkungen sie auf Umfang und Struktur der Führungskräftevergütung haben können.

b) Gesamt-Direktvergütung und Vergleichsgruppe

Die Direktvergütung des CEO besteht aus einem Grundgehalt, einer jährlichen variablen Vergütung und einem Langzeitvergütungsplan (Long-Term Incentive Plan – LTIP). Die drei Elemente der Direktvergütung sollen bei einer Erfüllung der Leistungskriterien zu 100 Prozent jeweils ein Drittel der insgesamt gezahlten Direktvergütung ausmachen.

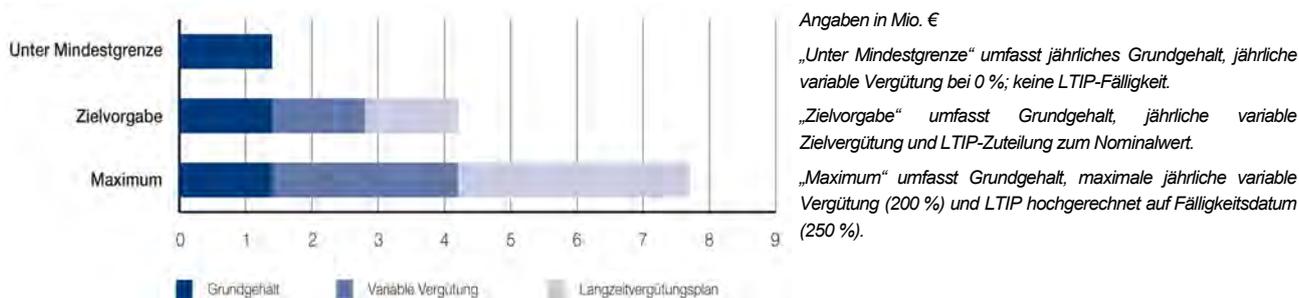
Das Niveau der Gesamt-Direktvergütung des CEO liegt im Vergleich zum Benchmark im Marktmitel. Der Benchmark wird regelmäßig vom Vergütungs- und Nominierungsausschuss überprüft. Er basiert auf einer Vergleichsgruppe, die sich wie folgt zusammensetzt:

- Internationale Unternehmen aus den Hauptmärkten der Airbus Group (Deutschland, Frankreich, Großbritannien und USA), sowie
- Unternehmen, die weltweit in den gleichen Branchen wie die Airbus Group tätig sind.

Die Elemente der Gesamt-Direktvergütung werden im Folgenden erläutert:

Vergütungselemente	Kriterien	Wirtschaftliche Schlüsselkennzahlen	Leistungsziele und Maximum
Grundgehalt	Basiert auf dem Marktwert der Position.	Nicht zutreffend	Ein Drittel der Gesamt-Direktvergütung (bei hundertprozentiger Zielerreichung)
Jährliche variable Vergütung	Richtet sich nach der jährlichen Leistung basierend auf der Erreichung der wirtschaftlichen Schlüsselkennzahlen und der persönlichen Ziele.	Kollektiver Anteil (50 % der variabl. Vergütung): basiert auf EBIT (45 %), FCF (45 %) und RoCE (10 %).	Der Zielwert der variablen Vergütung liegt bei 100 % des Grundgehalts des CEO und kann in Abhängigkeit von der Leistungsbewertung zwischen 0 % und 200 % des Zielwerts betragen. Die variable Vergütung ist auf maximal 200 % des Grundgehalts begrenzt.
		Persönlicher Anteil (50 % der variabl. Vergütung): basiert auf der Erreichung persönlicher Jahresziele, die in die Kategorien Ergebnisse und Verhalten aufgeteilt sind.	
Langzeitvergütungsplan (LTIP)	Langfristige Leistung und Perspektive des Unternehmens bei Finanzziele über einen Zeitraum von fünf Jahren.	Fälligkeit in Höhe von 0 % bis 150 % der ursprünglichen Zuteilung, abhängig von der kumulierten Leistung über einen Zeitraum von drei Jahren. Bei negativem kumulativem EBIT grundsätzlich keine Fälligkeit. Bei positivem EBIT Fälligkeit in Höhe von 50 % bis 150 % der Zuteilung, abhängig von Gewinn je Aktie (75 %) und Free Cash Flow (25 %).	Ursprüngliche Zuteilung an den CEO auf maximal 100 % des Grundgehalts zum Zeitpunkt der Zuteilung begrenzt. Auszahlung seit 2012 insgesamt auf maximal 250 % des ursprünglichen Werts zum Zeitpunkt der Zuteilung beschränkt. Wert aufgrund eines Anstiegs des Aktienpreises ist auf 200 % des Referenzkurses zum Zeitpunkt der Zuteilung beschränkt.

SZENARIEN CEO-VERGÜTUNGSSTRUKTUR



c) Grundgehalt

Das Grundgehalt des CEO wird vom Board of Directors auf Grundlage der oben aufgeführten Vergleichsgruppenanalyse festgelegt.

d) Jährliche variable Vergütung

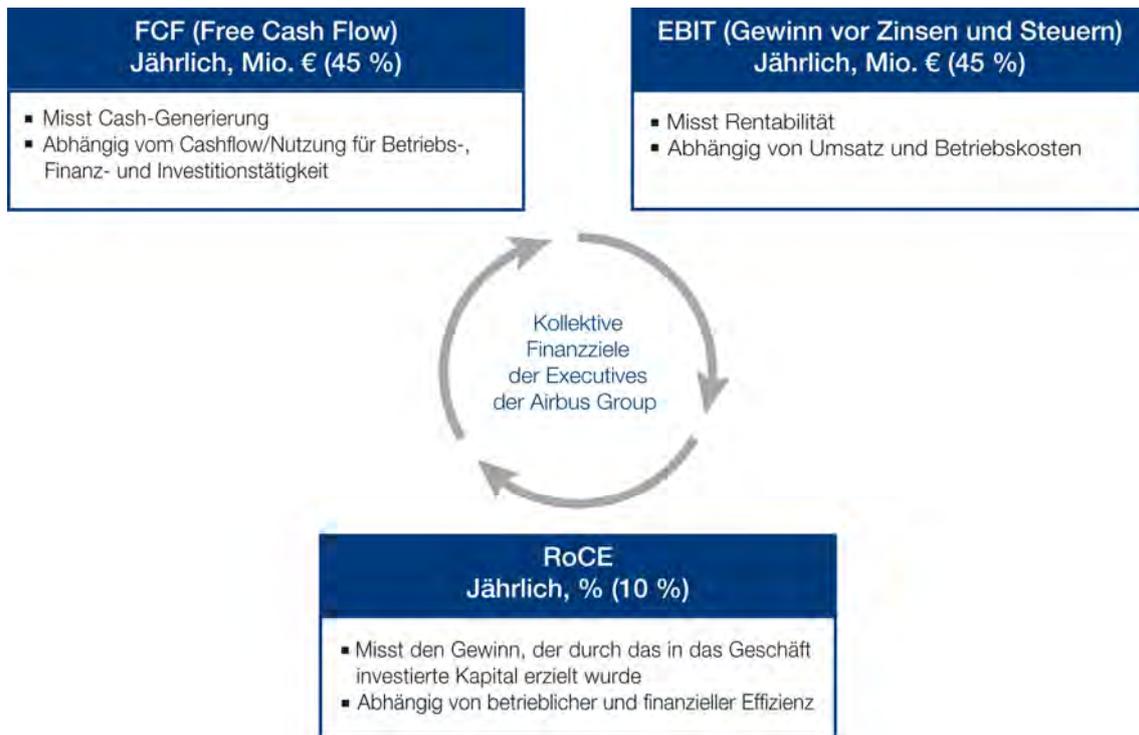
Die variable Vergütung richtet sich nach der Erreichung spezifischer und anspruchsvoller Leistungsziele und wird jährlich bar ausbezahlt. Der Zielwert der variablen Vergütung für den CEO liegt bei 100 Prozent des Grundgehalts und ist auf maximal 200 Prozent des Grundgehalts begrenzt. Die variable Vergütung steht insgesamt zur Disposition – wenn die Leistungsziele nicht ausreichend erfüllt werden, wird keine variable Vergütung gezahlt.

Die wirtschaftlichen Schlüsselkennzahlen, die bei der Gewährung von variabler Vergütung an den CEO zugrunde gelegt werden, bestehen zu gleichen Teilen aus kollektiven und persönlichen Schlüsselkennzahlen.

Kollektivanteil

Der Kollektivanteil besteht aus Zielen für EBIT* (45 Prozent), Free Cash Flow (45 Prozent) und RoCE (10 Prozent). Das Board of Directors der Gesellschaft legt jedes Jahr die Ziele für diese zentralen Werttreiber auf Konzern- und Divisionsebene fest. Die im Rahmen des Kollektivanteils definierten Finanzziele orientieren sich üblicherweise eng an der internen Planung und an dem Ausblick, der den Akteuren an den Kapitalmärkten mitgeteilt wird (wobei auch Abweichungen möglich sind).

Der Zielerreichungsgrad des Kollektivanteils wird jährlich berechnet, indem die tatsächlich erreichten Zahlen für EBIT*, Free Cash Flow und RoCE den Zielwerten gegenüber gestellt werden, die für das Jahr festgelegt wurden. Dieser Vergleich dient als Grundlage für die Berechnung des Zielerreichungsgrads, wobei zu beachten ist, dass EBIT*, Free Cash Flow und RoCE gelegentlich aufgrund einer begrenzten Zahl von Faktoren angepasst werden müssen, die sich dem Einflussbereich des Managements entziehen (zu diesen Faktoren gehören beispielsweise bestimmte Wechselkurseffekte und ungeplante Übernahmen oder Fusionen). Der Vergütungs- und Nominierungsausschuss ist bestrebt, ehrgeizige Finanzziele aufzustellen und das Engagement des CEO zur Erreichung dieser Ziele durch entsprechende Anreize zu verstärken.



Persönlicher Anteil

Das persönliche Element konzentriert sich auf **Ergebnisse** und **Verhalten**. Die persönliche Leistung wird auf Grundlage dieser zwei wichtigen Dimensionen gemessen:

- **Ergebnisse** betreffen verschiedene Aspekte, hinsichtlich derer der CEO zum Erfolg des Unternehmens beitragen kann – spezifische geschäftliche Resultate, zu deren Erreichung er beiträgt, Projekte, die er vorantreibt, und Prozesse, an deren Verbesserung er beteiligt ist. Die persönlichen Ziele des CEO sind übergreifend und erstrecken sich auf die auch für alle anderen Mitarbeiter gültigen Konzernziele.
- **Verhalten** bezieht sich auf die Art und Weise, in der Ergebnisse erzielt worden sind, was für den langfristigen Unternehmenserfolg ebenfalls von großer Bedeutung ist. Dazu gehört unter anderem die Frage, wie gut der CEO und das Board of Directors als Team zusammenarbeiten, wie der CEO das Group Executive Committee führt, die Qualität der Kommunikation, die Förderung von Innovationen usw. Im Rahmen der Beurteilung des Verhaltens werden spezifisch auch Fragen der Ethik, Compliance und Qualität behandelt.

e) Langzeitvergütungsplan (LTIP)

Der LTIP des CEO der Gesellschaft besteht gegenwärtig nur aus Performance Units. Eine Unit entspricht im Wert einer Aktie der Gesellschaft.

Das Board of Directors kann entscheiden, alle oder einen Teil der künftigen LTIP-Zuteilungen durch Performance Shares oder andere eigenkapitalbasierte Instrumente zu ersetzen, die im Wesentlichen die gleiche Funktion wie die Performance Units haben. Eine solche Umstellung bedarf der Zustimmung der Hauptversammlung. Ebenso wie es für die Performance Units der Fall ist, würde der Wert der LTIP-Zuteilungen des CEO weiterhin auf einen Prozentsatz seines Grundgehalts zum Zeitpunkt der Zuteilung begrenzt sein und vergleichbaren Leistungskriterien unterliegen.

Performance Units

Performance Units sind langfristige, eigenkapitalbasierte Anreize, die gegenwärtig dem CEO gewährt werden. Im Rahmen des LTIP erfolgt eine jährliche Zuteilung. Jede Zuteilung steht unter dem Vorbehalt eines kumulativen dreijährigen Leistungsziels. Am Ende der dreijährigen Frist wird im Rahmen einer Leistungskalkulation errechnet, ob und in welchem Ausmaß die Zuteilung fällig gestellt werden sollte. Vorbehaltlich einer Fortsetzung des Beschäftigungsverhältnisses werden bis 2013 gewährte Zuteilungen in vier Tranchen fällig, die ungefähr 6, 12, 18 und 24 Monate nach dem Kalkulationszeitraum ausgezahlt werden. Vorbehaltlich einer Fortsetzung des Beschäftigungsverhältnisses werden ab 2014 gewährte Zuteilungen in zwei Tranchen fällig, die ungefähr 6 und 18 Monate nach dem Kalkulationszeitraum ausgezahlt werden.

LTIP-Plan



Der CEO muss zum Zeitpunkt der Zuteilung wählen, in welchem Umfang die Zuteilung (vorbehaltlich der Leistungskalkulation) bar ausgezahlt werden soll und wie groß der Anteil ist, der in Aktien umgewandelt werden soll. Mindestens 25 Prozent (und höchstens 75 Prozent) der Zuteilung müssen in Aktien umgewandelt werden, die erst zum letzten Fälligkeitstermin freigegeben werden.

Im Rahmen der Barauszahlung entspricht der Wert einer Performance Unit dem Wert einer Aktie der Gesellschaft zum Zeitpunkt der Fälligkeit. Der Wert der Aktie errechnet sich aus dem durchschnittlichen Eröffnungskurs an der Pariser Börse während der zwanzig Handelstage vor dem betreffenden Fälligkeitstag (einschließlich). Bei der Umwandlung in Aktien entspricht eine Leistungseinheit ebenfalls einer Aktie der Gesellschaft.

Der Wert der Performance Units, die dem CEO zugeteilt werden, ist (zum Zeitpunkt der Zuteilung) auf 100 Prozent des Grundgehalts beschränkt. Es können zwischen 0 und 150 Prozent der zugeteilten Units fällig werden. Der Prozentsatz, der fällig gestellt wird, hängt von den folgenden wirtschaftlichen Schlüsselkennzahlen ab:

- 0-50 Prozent der Zuteilung: Dieser Teil der Performance Units wird fällig, soweit die Gesellschaft nicht ein negatives kumulatives **EBIT*** ausweist. In diesem Fall steht es im Ermessen des Board of Directors, die Fälligkeitstellung dieses Teils der Performance Unit-Zuteilung zu überprüfen.
- 50-150 Prozent der Zuteilung: Die Fälligkeitstellung dieses Teil der Performance Units hängt von einem Leistungskriterium ab: durchschnittlicher **Gewinn je Aktie**. Die Gesellschaft schlägt vor, beginnend mit dem Plan 2013 dieses Element auf zwei Leistungskriterien auszuweiten: durchschnittlicher **Gewinn je Aktie** (75 Prozent) und kumulativer **Free Cash Flow** (25 Prozent).

Für die Fälligkeitstellung der Performance Units gelten die folgenden Obergrenzen:

- Es werden maximal 150 Prozent der zugeteilten Units fällig gestellt.
- Der Wert aufgrund eines Anstiegs des Aktienpreises ist auf 200 Prozent des Referenzkurses zum Zeitpunkt der Zuteilung beschränkt.
- Die Auszahlung ist insgesamt auf 250 Prozent des ursprünglichen Werts zum Zeitpunkt der Zuteilung beschränkt.

f) Richtlinie zum Aktienbesitz

Das Board of Directors hat eine Richtlinie für den Aktienbesitz aufgestellt. Im Rahmen dieser Richtlinie wird die Erwartung ausgesprochen, dass der CEO Aktien der Gesellschaft im Wert von 200 Prozent seines Grundgehalts erwirbt und dieses Aktienpaket für die Dauer seiner Amtszeit hält.

g) Sonderleistungen

Der CEO hat im Rahmen der Sonderleistungen Anspruch auf einen Firmenwagen und eine Unfallversicherung. Die Erstattung der Reisekosten richtet sich nach der Reiserichtlinie des Unternehmens, die für alle Mitarbeiter gilt.

h) Altersvorsorgeleistungen

Der CEO hat Anspruch auf Altersvorsorgeleistungen. Die Pensionsregelungen der Gesellschaft sehen die Zahlung einer Pension in Höhe von 50 Prozent des Grundgehalts ab Eintritt des Rentenalters vor, soweit der CEO fünf Jahre dem Group Executive Committee angehört hat. Die Pension kann für Führungskräfte, die über zehn Jahre im Group Executive Committee gedient haben und außerdem mindestens zwölf Jahre für die Gesellschaft tätig waren, schrittweise auf 60 Prozent des Grundgehalts angehoben werden.

i) Verträge und Abfindung

Bei einer Kündigung seines Arbeitsvertrags hat der CEO Anspruch auf eine Abfindung in anderthalbfacher Höhe des jährlichen Gesamtzielgehalts (die Summe aus Grundgehalt und jährlicher variabler Zielvergütung) gemäß gegebenenfalls anwendbarer örtlicher Rechtsbestimmungen. Dies gilt nicht, wenn das Mandat des CEO aus wichtigem Grund gekündigt wird, bei Entlassung oder Rücktritt oder wenn der CEO das Rentenalter erreicht.

Der Vertrag des CEO enthält eine Wettbewerbsverbotsklausel. Sie gilt für eine Frist von mindestens einem Jahr und kann auf Initiative der Gesellschaft um ein weiteres Jahr verlängert werden. Die Verlängerung des Wettbewerbsverbots steht im Ermessen des Board of Directors. Für die Dauer der Wettbewerbsverbotsklausel wird eine Entschädigung in Höhe von 50 Prozent des letzten Gesamtjahreseinkommens gezahlt (die Summe aus dem Grundgehalt und der jährlichen variablen Vergütung, die zuletzt gezahlt wurden) gemäß gegebenenfalls anwendbarer örtlicher Rechtsbestimmungen.

Erfolgte LTIP-Zuteilungen können aufrecht erhalten werden, etwa bei Antritt des Ruhestandes oder wenn die Gesellschaft ein Mandat nicht verlängert, ohne dass hierfür ein wichtiger Grund vorliegt. Die Fälligkeitserfolgter LTIP-Zuteilungen folgt den Regeln und Vorschriften des LTIP-Plans; das Fälligkeitsdatum der LTIP-Zuteilung wird in keinem Fall vorgezogen. Führungskräfte, die das Unternehmen aus eigenem Antrieb verlassen, verlieren ihre LTIP-Zuteilung vorbehaltlich einer Überprüfung durch das Board of Directors.

j) Rückforderung

Jüngste Änderungen im niederländischen Gesetz ermöglichen es der Gesellschaft, unter bestimmten Umständen die variable Barvergütung des CEO (d. h. die jährliche variable Vergütung) und die aktienbasierte Vergütung (mit Ausnahme des bar ausgezahlten LTIP-Elements) zu kürzen oder zurückzufordern.

Kommt es zu Änderungen, Kürzungen oder Rückforderung bezüglich der Vergütung des CEO, so wird dies im Anhang des betreffenden Jahresberichts angegeben.

k) Kredite

Die Gesellschaft gewährt dem CEO keine Darlehen oder Vorschüsse.

B – Vergütung von Non-Executives – Regelungen für die Vergütung der Non-Executive Mitglieder des Boards

Die Vergütungspolitik der Gesellschaft für Non-Executive Mitglieder des Board of Directors soll eine angemessene Bezahlung gewährleisten und die Unabhängigkeit der Board-Mitglieder wahren.

Honorare und Ansprüche

Non-Executive Mitglieder des Board of Directors haben folgende Ansprüche:

- ein Grundhonorar für die Mitgliedschaft oder den Vorsitz im Board;
- jeweils ein Ausschusshonorar für die Mitgliedschaft oder den Vorsitz in einem Board-Ausschuss;
- ein Honorar für die Teilnahme an Board-Sitzungen.

Die Honorare lauten jeweils auf einen Festbetrag. Non-Executive Mitglieder des Board erhalten keine leistungsbezogene oder aktienbasierte Vergütung und erwerben keine Ansprüche auf Altersvorsorgeleistungen der Gesellschaft im Rahmen ihres Mandats, mit Ausnahme von Leistungen, die sie im Rahmen eines laufenden oder vorherigen Executive-Mandats erhalten würden. Durch diese Bestimmungen soll die Unabhängigkeit der Board-Mitglieder gewährleistet und die Corporate Governance der Gesellschaft insgesamt gestärkt werden.

Die Gesellschaft hält Non-Executive Directors nicht dazu an, Aktien des Unternehmens zu kaufen.

Im Rahmen der aktuell geltenden Regelungen haben Non-Executive Mitglieder des Board of Directors Ansprüche auf die folgenden Honorare:

Festhonorar für die Board-Mitgliedschaft Euro/Jahr:

- Chairman des Board: 180.000
- Mitglied des Board: 80.000

Festhonorar für die Mitgliedschaft in einem Ausschuss Euro/Jahr:

- Chairman eines Ausschusses: 30.000
- Mitglied eines Ausschusses: 20.000

Teilnehnehonorare Euro/Board-Sitzung:

- Chairman: 10.000
- Mitglied: 5.000

Die Honorare für Vorsitz und Mitgliedschaft sind kumulativ, wenn Non-Executive Directors zwei verschiedenen Ausschüssen angehören. Honorare werden zweimal jährlich am Ende jedes Semesters (möglichst zeitnah zu den Board-Meetingterminen) ausbezahlt.

4.3.3 Vorschläge für Änderungen der Vergütungspolitik

Das Board of Directors wird der Hauptversammlung 2015 eine Reihe von Änderungen der Vergütungspolitik der Gesellschaft vorschlagen.

Es werden folgende Änderungen vorgeschlagen:

- der erste Änderungsvorschlag betrifft den Anspruch auf Teilnahme am LTIP-Plan, der nicht automatisch besteht und bei Ausscheiden aus dem Unternehmen nicht gewährt wird;
- der zweite Änderungsvorschlag sieht vor, die Anzahl der LTIP-Fälligkeitstermine im vierten und fünften LTIP-Jahr von derzeit 4 auf 2 zu reduzieren;
- der dritte Änderungsvorschlag soll die Mindestanzahl der zu erwerbenden Aktien auf 5 senken. Dies ermöglicht einen breiteren Zugang und begrenzt die Höhe der aufgestockten Aktien.

4.3.4 Umsetzung der Vergütungspolitik im Jahr 2014: CEO

a) Benchmarking

Der Vergütungsausschuss stellt die Direktvergütung des CEO (Grundgehalt, jährliche variable Vergütung und LTIP) regelmäßig einer umfangreichen Vergleichsgruppe gegenüber.

Diese Analyse wurde zuletzt im Oktober 2014 mit Hilfe eines unabhängigen Beraters durchgeführt: Towers Watson. Die betrachteten Vergleichsgruppen wurden von Towers Watson vorgeschlagen und bestanden aus 31 Unternehmen⁽¹⁾, die in Bezug auf Kennzahlen wie Umsatz, Anzahl der Mitarbeiter und Marktkapitalisierung vergleichbar waren. Finanzinstitute blieben außer Betracht.

Auf Grundlage dieser Analyse hat der Vergütungs- und Nominierungsausschuss auch dieses Jahr festgestellt, dass die Direktvergütung des CEO leicht unter dem Mittelwert der Vergleichsgruppe lag.

b) Grundgehalt

Das Board of Directors setzte das Grundgehalt für 2014 auf 1.400.004 Euro fest (unverändert gegenüber dem im Vorjahr gezahlten Gehalt hochgerechnet auf Jahresbasis). Das Grundgehalt des CEO wurde im Juli 2012 kurz nach seiner Ernennung festgelegt. Das Board of Directors plant, die Höhe des Grundgehalts im Jahr 2015 nicht zu überprüfen. Bei einer Überprüfung des Grundgehalts des CEO wird auch die Gehaltsentwicklung der Mitarbeiter des Gesamtkonzerns berücksichtigt.

c) Jährliche variable Vergütung

Nach den Bestimmungen der Vergütungspolitik der Gesellschaft liegen der Zielwert der jährlichen variablen Vergütung des CEO bei 100 Prozent des Grundgehalts und die Obergrenze bei 200 Prozent. Die variable Vergütung hängt von der Erreichung kollektiver und persönlicher Leistungsziele ab.

Für 2014 belief sich die jährliche variable Vergütung auf insgesamt 1.939.000 Euro, wobei 959.000 Euro auf den Kollektivanteil und 980.000 Euro auf den persönlichen Anteil entfielen.

Der **Kollektivanteil** ergibt sich aus einem Zielerreichungsgrad von 137 Prozent in Bezug auf EBIT*, Free Cash Flow und RoCE.

Hauptgrund für dieses Ergebnis ist ein deutliches Plus beim **Free Cash Flow**, das signifikant über dem Zielwert und dem gegenüber den Anlegern kommunizierten Ausblick lag; wichtigste Erfolgsfaktoren waren hier die höher als erwarteten Anzahlungen bei Airbus und das verbesserte Management des Umlaufvermögens bei Airbus Helicopters.

Das **EBIT*** fiel gegenüber dem Zielwert und Ausblick insgesamt gesehen gut aus, wurde jedoch durch ungeplante Rückstellungen im A400M-Programm belastet.

RoCE hatte nur begrenzte Auswirkungen.

Die **Normalisierungsbuchungen** bei EBIT* und Free Cash Flow waren begründet durch Wechselkursdifferenzen gegenüber der Kursprognose und durch ungünstige Phaseneffekte. Bei der Ermittlung des Zielerreichungsgrades wurden die außerordentlichen Einnahmen aus dem Verkauf der Dassault-Anteile aus EBIT* und Free Cash Flow herausgerechnet. Andererseits wurden die Rückstellungen für das A400M-Programm zu gleichen Teilen der Gesamt-Konzernleistung, Airbus und Airbus Defence and Space zugerechnet, um den resultierenden Negativeffekt auf alle verantwortlichen Parteien zu verteilen.

In Bezug auf den **persönlichen Anteil** hat der Vergütungs- und Nominierungsausschuss mit Zustimmung des Boards die Leistungen und das Verhalten des CEO mit einem Zielerreichungsgrad von insgesamt 140 Prozent bewertet. Diese Bewertung orientiert sich primär an den acht Konzernzielen, die Anfang des Jahres vereinbart wurden (siehe Kapitel 2 – Die wichtigsten Ereignisse 2014). Sämtliche dieser Konzernziele wurden im Hinblick auf Ergebnisse, Führungsleistungen, persönliche Leistungen und Beiträge analysiert.

(1) Frankreich: Air Liquide, Danone, Michelin, Renault, Sanofi, Schneider Electric, GDF Suez, Vinci.

Deutschland: BASF, Bayer, BMW, Daimler, Lufthansa, Deutsche Post World Net, Deutsche Telekom, E.ON, Henkel, RWE, SAP, Siemens, ThyssenKrupp.

Großbritannien: Anglo American, BP, GlaxoSmithKline, Glencore, Imperial Tobacco, Rio Tinto, Rolls-Royce, Royal Dutch Shell, Unilever.

USA: AT&T, Boeing, Caterpillar, Cisco Systems, Coca-Cola, General Electric, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Microsoft, Pfizer, Procter & Gamble, United Technologies, Verizon.

Die **wichtigsten Gründe** für die hohe Bewertung waren: Die erzielten Ergebnisse bei der Realisierung kurzfristiger und nachhaltiger Leistungsverbesserungen, einschließlich der Umstrukturierung von Airbus Defence and Space, und gute Fortschritte einer Initiative zur Verschlankeung und Optimierung der Konzernzentrale (Corporate Function Reshaping). Bei der Festlegung und Umsetzung der Konzernstrategie: die umfassende Prüfung des Produktportfolios von Airbus Defence and Space sowie die nachfolgende Veräußerung von nicht zum Kerngeschäft gehörenden Aktivitäten und die Initiative zur Zukunftssicherung des Trägerraketengeschäfts in geänderter Eigentümerstruktur und industrieller Aufstellung; Maßnahmen zur Sicherung von Aktualität und Wettbewerbsfähigkeit der Produktlinien von Airbus (A330neo) und Airbus Helicopters; zahlreiche Treffen mit wichtigen Stakeholdern in zentralen Märkten. Im Bereich Innovation: konzernweite Projekte (wie E-Fan) und die Entwicklung eines einheitlichen Forschungs- und Technologiefahrplans mit besonderem Schwerpunkt auf effizienter Fertigungstechnik, Hybrid- und Elektroantriebskonzepten, modernster Bord-Energieversorgung und autonomen Systemen. Im Personalbereich: Maßnahmen zur Minderung sozialer Risiken im Rahmen der Restrukturierung, detaillierte Nachfolgeplanung und Identifizierung von Führungskräften mit besonders hohem Potenzial. Im Bereich Qualität: Verbesserung der Kundenzufriedenheit, Einführung flächendeckender Qualitätsrichtlinien und Fortschritte beim Schutz des Unternehmens vor digitalen Angriffen. Der Vergütungs- und Nominierungsausschuss und das Board kamen zu der Einschätzung, dass der CEO entscheidend zu den genannten Erfolgen beigetragen hat.

Dagegen wurden **bestimmte Bereiche** als entwicklungsfähig eingestuft und **gingen negativ in die Leistungsbeurteilung ein**. Hierzu zählen die operativen Rückschläge, die zu unvorhergesehenen Kosten im A400M-Programm führten. Außerdem wurden einige aktuelle Ziele erneut in die Liste der Prioritäten für 2015 übernommen; dies betrifft unter anderem das fortgesetzte, konsequente Engagement der Unternehmensführung für die Anpassung von Geschäftsprozessen an Ethik- und Compliance-Standards, die endgültige Formulierung einer Konzernvision zu Verantwortlichkeit und Ökoeffizienz sowie die Einführung einer aktualisierten konzernweiten Umweltpolitik und die Umsetzung des „Alles unter einem Dach“-Prinzips in Schlüsselländern. Der Vergütungs- und Nominierungsausschuss und das Board stellten zudem fest, dass die Leistungsbeurteilung des CEO in Einklang mit der durchschnittlichen Bewertung der Mitglieder des Executive Committee steht.

VERGLEICH LEISTUNG UND ZIELVORGABEN 2014



d) Langzeitvergütungsplan (LTIP)

Laut der Vergütungspolitik der Gesellschaft hat der CEO Anspruch auf die Zuteilung von Performance Units im Rahmen des Langzeitvergütungsplans (LTIP) des Unternehmens. Der Wert der Performance-Unit-Zuteilung ist auf maximal 100 Prozent des Grundgehalts zum Zeitpunkt der Zuteilung begrenzt. 2014 wurden dem CEO 29.500 Performance Units zugeteilt.

Die nachstehende Tabelle enthält einen Überblick über die dem Chief Executive Officer 2014 gemäß LTIP zugeteilten Performance Units*:

Unit Plan: Zahl der Performance Units		
Zuteilung 2014	Fälligkeit	
Thomas Enders	29.500	Fälligkeit in zwei Tranchen über zwei Jahre: (i) 50 % erwartet für Juni 2018; (ii) 50 % erwartet für Juni 2019.

* Nach dem niederländischen Gesetz zur Finanzaufsicht besteht keine Meldepflicht für die im Rahmen des Langzeitvergütungsplans (LTIP) erhaltenen Cash Units gegenüber der niederländischen Börsenaufsicht Autoriteit Financiële Markten (AFM). Deshalb werden die Cash Units des CEO nicht länger im AFM-Register geführt.

Im Rahmen der Fälligkeitstellung von LTIP-Zuteilungen aus den Jahren 2009 und 2010 erhielt der CEO 2014 sowohl (frei verfügbare) Aktien als auch Barzahlungen:

- **Barzahlungen:** Es wurden insgesamt 2.374.997 Euro bar an den CEO ausgezahlt.
- **Aktien:** Im Zusammenhang mit der LTIP-Zuteilung 2009 hat sich der CEO entschieden, 25 Prozent der LTIP-Zuteilung in Aktien umzuwandeln. Mit der LTIP-Zuteilung 2009 (19. November 2014) erhielt der CEO 14.145 frei verfügbare Aktien am vierten Fälligkeitstermin.

Im Zusammenhang mit der LTIP-Zuteilung 2010 hat sich der CEO entschieden, 25 Prozent der LTIP-Zuteilung in Aktien umzuwandeln. Dadurch verschob sich der Fälligkeitstermin für 9.248 Performance Units, die nun in der Form von Aktien im Jahr 2015 am vierten Fälligkeitstermin von LTIP 2010 ausgezahlt werden.

Im Zusammenhang mit der LTIP-Zuteilung 2011 hat sich der CEO entschieden, 25 Prozent der LTIP-Zuteilung in Aktien umzuwandeln. Dadurch verschiebt sich der Fälligkeitstermin für 16.448 Performance Units, die nun in der Form von Aktien im Jahr 2016 am vierten Fälligkeitstermin von LTIP 2011 ausgezahlt werden.

Zuteilungsdatum	Anzahl	Aktienpreis zum Zuteilungsdatum	Wert zum Zuteilungsdatum	(un)abhängig von Kriterien	Zielerreichung	Units mit Zielerreichung	Fälligkeitstermine	Aktienwert 2014 zu den Fälligkeitsterminen
2009	46.000	14,50 €	667.000 €	Abhängig	123%	56.580	4 Fälligkeitstermine 2013 - 2014	3. Fälligkeit – 28. Mai 2014: 50,37 € 4. Fälligkeit – 19. November 2014: 46,72 €
2010	54.400	18,40 €	1.000.960 €	Abhängig	136%	73.984	4 Fälligkeitstermine 2014 - 2015	1. Fälligkeit – 16. Mai 2014: 50,24 € 2. Fälligkeit – 19. November 2014: 46,72 €
2011*	51.400	21,41 €	1.100.474 €	Abhängig	128%*	65.792	4 Fälligkeitstermine 2015 - 2016	Noch nicht bekannt
2012	50.300	27,83 €	1.399.849 €	Abhängig	Noch nicht bekannt	Noch nicht bekannt	4 Fälligkeitstermine 2016 - 2017	Noch nicht bekannt
2013	30.300	46,17 €	1.398.951 €	Abhängig	Noch nicht bekannt	Noch nicht bekannt	4 Fälligkeitstermine 2017 - 2018	Noch nicht bekannt
2014	29.500	47,45 €	1.399.775 €	Abhängig	Noch nicht bekannt	Noch nicht bekannt	2 Fälligkeitstermine 2018 - 2019	Noch nicht Bekannt

Im Rahmen von Berechnungen wird gegebenenfalls auf ganze Einheiten auf- oder abgerundet.

* 2011 lag der LTIP-Zielerreichungsgrad bei 128 Prozent. Das Ergebnis je Aktie im Dreijahresdurchschnitt, bereinigt um Einflüsse der Rechnungslegung nach IAS 11 und Wechselkurseffekte, lag bei 2,10 Euro und damit um mehr als 35 Prozent über dem zum Zeitpunkt der ursprünglichen Zuteilung festgelegten Zielwert.

e) Aktienoptionen

Der Stock Option Plan des Unternehmens wurde eingestellt. Seit 2006 wurden im Rahmen des Plans keine Aktienoptionen mehr gewährt.

Das Board of Directors hat auf eine Empfehlung des Vergütungs- und Nominierungsausschusses hin und im Einklang mit den einschlägigen Empfehlungen der AMF die Einrichtung eines sogenannten „Blind Trust“ vorgeschlagen, für den sich nach der Hauptversammlung des Konzerns Ende Mai 2013 einige Führungskräfte angemeldet haben. Durch die Unabhängigkeit des Blind Trust wird die Einhaltung aller einschlägigen börsenrechtlichen Bestimmungen gewährleistet und die Integrität der betroffenen Führungskräfte geschützt.

Der CEO hat dem Trust die Verantwortung für die Ausübung der Aktienoptionen übertragen, die ihm zwischen 2003 und 2006 gewährt wurden, und somit die Kontrolle über Handelsentscheidungen vollständig abgegeben. Der Trust stellt im Rahmen dieses Arrangements die Kriterien für Handelsentscheidungen im Voraus auf. Die zuständige Bank setzt die Kriterien dann nach einer angemessenen Wartefrist um (ca. drei Monate), ohne dass der Teilnehmer am Trust hiervon vorher Kenntnis erhalten oder darauf Einfluss ausüben könnte.

Sämtliche Ausübungen oder Verkäufe, die im Jahr 2014 stattfanden, erfolgten im Rahmen des Blind Trust und bezogen sich auf die vorstehend erwähnte Zuteilung von Aktienoptionen. Alle derartigen Transaktionen sind zusammen mit den ausstehenden Aktienoptionen des CEO im „Anhang zum Einzelabschluss – Anmerkung 11: Vergütung“ aufgeführt.

f) Sonderleistungen

Laut der Vergütungspolitik der Gesellschaft hat der CEO Anspruch auf einen Firmenwagen und eine Unfallversicherung als Sonderleistungen. Der Wert dieser Sonderleistungen belief sich für das Jahr 2014 auf 68.415 Euro.

g) Altersvorsorgeleistungen

Der aktuelle Wert der Pensionsleistungszusage für den CEO belief sich zum 31. Dezember 2014 auf 18.584.426 Euro (31. Dezember 2013: 12.921.270 Euro). Die Vorsorgeleistungen bleiben zwar unverändert, der aktuelle Wert der Leistungszusage wurde jedoch 2013 mit einem Abzinsungssatz von 3,6 Prozent und 2014 mit einem Abzinsungssatz von 1,9 Prozent errechnet. Dies ist der Hauptgrund für den veränderten Wert. Für das Geschäftsjahr 2014 wurde ein laufender Dienstzeit- und Zinsaufwand für diese Pensionszusage in Höhe von 1.043.679 Euro verbucht. Für diese Verpflichtung wurden im Konzernabschluss Rückstellungen gebildet.

Die Leistungszusage für die Betriebspension des CEO ergibt sich aus den oben beschriebenen Pensionsregelungen des Unternehmens und berücksichtigt (1) die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit des CEO und seine Dienstzeit im Group Executive Committee und (2) die erheblich niedrigeren staatlichen Rentenansprüche im Rahmen des deutschen Sozialversicherungssystems im Vergleich zu einer staatlichen Rente bei einer Teilnahme am staatlichen Rentensystem in Frankreich.

h) Rückforderung

Das Board hat 2014 keine Rückforderungsansprüche erhoben.

4.3.5 Anwendung der Vergütungspolitik im Jahr 2014: Honorare für Non-Executives

Das Board of Directors und der Vergütungs- und Nominierungsausschuss haben sich 2014 gegen eine Erhöhung der Honorare für Non-Executives entschieden. Die Honorare bleiben damit unverändert auf dem Stand vom Oktober 2007. Der CEO ist das einzige Mitglied des Board of Directors, der keinen Anspruch auf ein Honorar für seine Board-Mitgliedschaft hat.

Übersichtstabelle für die Honorare aller (ehemaligen und gegenwärtigen) Non-Executive Mitglieder des Boards in den Jahren 2014 und 2013.

	Vergütung der Directors für 2014*			Vergütung der Directors für 2013*		
	Fixum (in Euro)	Teilnahme- honorare (in Euro)	Gesamt (in Euro)	Fixum (in Euro)	Teilnahme- honorare (in Euro)	Gesamt (in Euro)
Gegenwärtige Non-Executive Board-Mitglieder*						
Denis Ranque ⁽¹⁾	180.000	70.000	250.000	135.000	60.000	195.000
Manfred Bischoff ⁽²⁾	80.000	25.000	105.000	60.000	45.000	105.000
Ralph D. Crosby Jr. ⁽³⁾	80.000	35.000	115.000	60.000	45.000	105.000
Hans-Peter Keitel ⁽⁴⁾	100.000	30.000	130.000	75.000	45.000	120.000
Hermann-Josef Lamberti ⁽⁵⁾	110.000	35.000	145.000	115.000	60.000	175.000
Anne Lauvergeon ⁽⁶⁾	100.000	30.000	130.000	75.000	45.000	120.000
Lakshmi N. Mittal ⁽⁷⁾	100.000	30.000	130.000	95.000	35.000	130.000
Sir John Parker ⁽⁸⁾	110.000	35.000	145.000	115.000	50.000	165.000
Michel Pébereau ⁽⁹⁾	100.000	30.000	130.000	95.000	55.000	150.000
Josep Piqué i Camps ⁽¹⁰⁾	100.000	15.000	115.000	95.000	50.000	145.000
Jean-Claude Trichet ⁽¹¹⁾	100.000	35.000	135.000	95.000	60.000	155.000
Ehemalige Non-Executive Board-Mitglieder*						
Dominique D'Hinnin ⁽¹²⁾	Keine Angaben	Keine Angaben	Keine Angaben	30.000	10.000	40.000
Arnaud Lagardère ⁽¹³⁾	Keine Angaben	Keine Angaben	Keine Angaben	45.000	20.000	65.000
Wilfried Porth ⁽¹⁴⁾	Keine Angaben	Keine Angaben	Keine Angaben	25.000	10.000	35.000
Bodo Uebber ⁽¹⁵⁾	Keine Angaben	Keine Angaben	Keine Angaben	25.000	5.000	30.000
Gesamt	1.160.000	370.000	1.530.000	1.140.000	595.000	1.735.000

* Das Fixum für 2013 wurde 2014 ausbezahlt; das Fixum für 2014 wird 2015 ausbezahlt. .

(1) Neuer Chairman des Board of Directors der Gesellschaft ab dem 01.04.2013 (nur Teilnahmehonorare bis 01.09.2013, anteiliges Festhonorar ab 01.09.2013).

(2) Neues Mitglied des Board of Directors der Gesellschaft ab dem 01.04.2013.

(3) Neues Mitglied des Board of Directors der Gesellschaft ab dem 01.04.2013.

(4) Neues Mitglied des Board of Directors und des Vergütungs- und Nominierungsausschusses der Gesellschaft ab dem 01.04.2013.

(5) Mitglied des Board of Directors und Chairman des Audit Committee der Gesellschaft für das Gesamtjahr 2013, Mitglied im Vergütungs- und Nominierungsausschuss bis 31.03.2013.

(6) Neues Mitglied des Board of Directors und des Audit Committee der Gesellschaft ab dem 01.04.2013.

(7) Mitglied des Board of Directors der Gesellschaft für das Gesamtjahr 2013, neues Mitglied im Vergütungs- und Nominierungsausschuss ab dem 01.04.2013.

(8) Mitglied des Board of Directors und Chairman des Vergütungs- und Nominierungsausschusses der Gesellschaft für das Gesamtjahr 2013, Mitglied im Audit Committee bis 31.03.2013.

(9) Mitglied des Board of Directors der Gesellschaft für das Gesamtjahr 2013, neues Mitglied im Audit Committee ab dem 01.04.2013.

(10) Mitglied des Board of Directors der Gesellschaft für das Gesamtjahr 2013, neues Mitglied im Audit Committee ab dem 01.04.2013.

(11) Mitglied des Board of Directors der Gesellschaft für das Gesamtjahr 2013, neues Mitglied im Vergütungs- und Nominierungsausschuss ab dem 01.04.2013.

(12) Mitglied des Board of Directors, des Audit Committee und des Vergütungs- und Nominierungsausschusses der Gesellschaft bis zum 31.03.2013.

(13) Chairman des Board of Directors der Gesellschaft bis zum 31.03.2013.

(14) Mitglied des Board of Directors und des Vergütungs- und Nominierungsausschusses der Gesellschaft bis zum 31.03.2013.

(15) Mitglied des Board of Directors und des Audit Committee der Gesellschaft bis zum 31.03.2013.

4.3.6 Mitarbeiteraktienplan (ESOP)

Die Airbus Group unterstützt eine starke Shareholder-Kultur der Mitarbeiter. Seit ihrer Gründung bietet die Gesellschaft Mitarbeitern, die die entsprechenden Voraussetzungen erfüllen, über Employee Share Ownership Plans (ESOPs) regelmäßig die Möglichkeit zum Erwerb von Aktien der Gesellschaft zu günstigen Bedingungen oder über einen Bonusaktienplan.

Aufgrund der Volatilität des Aktienkurses und der finanziellen Situation entschied das Board of Directors im Juli 2014, den Mitarbeiteraktienplan (ESOP) für 2014 abzusagen.

Zukünftiger Mitarbeiteraktienplan (ESOP)

Die Gesellschaft beabsichtigt, auch 2015 einen überarbeiteten Mitarbeiteraktienplan (ESOP) anzubieten. Dieser wird dem Board of Directors zur Genehmigung vorgelegt. Für 2015 ist ein ESOP vorgesehen, bei dem das Unternehmen für eine bestimmte Anzahl direkt erworbener Aktien eine gewisse Anzahl Bonusaktien ausgibt. Das Gesamtangebot von bis zu rund 2,0 Millionen Aktien der Gesellschaft, das heißt von bis zu 0,45 Prozent des ausgegebenen Grundkapitals, wäre allen entsprechend berechtigten Mitarbeiter (einschließlich des CEO) zugänglich. Im Rahmen des ESOP 2015 würde im März 2015 zudem ein Steuersparmodell für Großbritannien (Share Incentive Plan – „SIP“) umgesetzt werden.

Non-Executive Mitglieder des Board of Directors sind nicht zur Teilnahme am Mitarbeiteraktienplan berechtigt.

4.3.7 Sonstige Vereinbarungen

Gewährung von Darlehen und Bürgschaften

Allgemein gilt, dass den Mitgliedern des Board of Directors der Gesellschaft 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. Die Gesellschaft hat eine Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung für die Betroffenen („Directors & Officers Liability Insurance – D&O“) abgeschlossen.

4.4 Ethik- und Compliance-Organisation

CEO Tom Enders fasste die Bedeutung des Konzernengagements für Ethik und Compliance („E&C“) mit folgenden Worten zusammen: „In der Airbus Group zählen nicht nur Ergebnisse – es zählt auch die Art und Weise, wie wir sie erreichen.“ Das Ethik- und Compliance-Programm der Airbus Group („Airbus Group E&C-Programm“) soll sicherstellen, dass der Konzern bei seinen Geschäftstätigkeiten geltenden Gesetzen, Vorschriften und ethischen Prinzipien genügt. Dies schafft eine Kultur der Integrität, die nach Überzeugung der Gesellschaft dazu beiträgt, die globale Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns zu sichern.

Zwei Dokumente bilden die Basis des Airbus Group E&C-Programms: die 2013 überarbeiteten „Standards of Business Conduct“ (Unternehmensgrundsätze) und die Broschüre „Our Integrity Principles“ (Unsere Integritätsgrundsätze), die sechs grundlegende Ethik- und Compliance-Verpflichtungen enthält und 2013 an alle Mitarbeiter verteilt wurde.

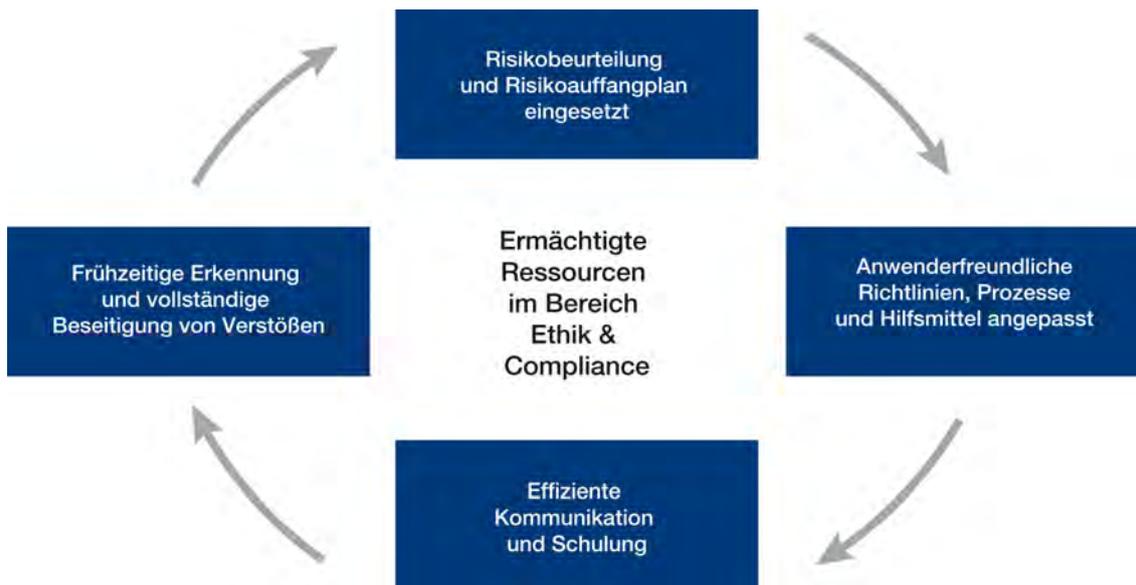
Der vom Board of Directors bestellte Ethics & Compliance Officer („ECO“) berichtet sowohl an den Chief Executive Officer der Airbus Group als auch an das Audit Committee des Board of Directors der Gesellschaft. Ebenso berichten die E&C-Officer der Divisionen sowohl an den CEO der Division als auch an den ECO des Konzerns. Jeder E&C-Officer führt eine divisionseigene E&C-Organisation, die durch ein Netzwerk von E&C-Repräsentanten in die geschäftlichen Abläufe eingebunden ist. Durch den Ausbau dieses Netzwerks im Jahr 2014 sind E&C-Repräsentanten nun in allen Funktionen und an allen Standorten vertreten. Als Stimme und Gesicht des E&C-Programms helfen sie uns, eine E&C-Kultur aufzubauen. 2014 wurde der Umfang des E&C-Programms durch Ernennung eines E&C-Managers für die Standorte der Airbus Group in China ausgeweitet. Damit ergänzte der Konzern das bestehende Netzwerk aus vier E&C-Managern für Brasilien, Russland, Indien und den Nahen Osten. Diese Country-E&C-Manager berichten an den ECO.

Auf Konzernebene sind eigene Compliance Risk Officer dafür zuständig, konzernweit geltende Standards einzuführen, auf ihre Wirksamkeit zu testen und ihre Einhaltung zu überwachen. Schwerpunkte der Tätigkeit des Group International Compliance Officers sind Korruptions- und Bestechungsrisiken, während der Export Compliance Officer sicherstellt, dass die Aktivitäten des Konzerns allen einschlägigen Ausfuhrkontrollregelungen sowie der konzerninternen Richtlinie zu „sensiblen Ländern“ entsprechen. Der Group Procurement Compliance Officer überwacht die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften in der Lieferkette; der Group Data Protection Compliance Officer ist für den Schutz von personenbezogenen Daten verantwortlich.

Insgesamt führen diese Compliance Risk Officer ein Netzwerk aus mehr als 100 Risikospezialisten, die in die geschäftlichen Strukturen der jeweiligen Division eingebunden sind.

Ähnlich wie in den vorhergehenden Jahren besaß E&C für den Konzern auch 2014 hohe Priorität (siehe Kapitel 2 – „Die wichtigsten Ereignisse 2014“), was in spezifischen Zielsetzungen – sowohl für die E&C-Organisation als auch für das Konzernmanagement – resultierte.

Der E&C-Zyklus des Unternehmens beinhaltet folgende Schritte, die durch spezielle E&C-Ressourcen in Gang gesetzt werden:



Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Zwischenhändler sind aufgefordert, mögliche E&C-Probleme gegenüber dem Management oder E&C-Funktionen offen anzusprechen. Trotz des bereits geltenden Informantenschutzes hat das Unternehmen die Zweckmäßigkeit eines vertraulichen Reportingsystems erkannt. Dieses Warnsystem läuft unter dem Namen OpenLine und steht, vorbehaltlich gesetzlicher Einschränkungen, Mitarbeitern der Konzerngesellschaften in Frankreich, Deutschland, Spanien, Großbritannien und seit 2008 in den USA zur Verfügung. 2014 wurde OpenLine regional erweitert und kann nun auch von den Mitarbeitern in Mexiko, Brasilien, China, Saudi-Arabien, Australien und Kanada genutzt werden. Über OpenLine können Mitarbeiter der Airbus Group auf mögliche Probleme im Zusammenhang mit Korruption und Bestechung, Buchhaltung, Finanzen, wettbewerbswidrigen Praktiken, Belästigung, Interessenkonflikten, Qualität oder Produktsicherheit hinweisen.

Der ECO der Airbus Group informiert das Audit Committee zweimal jährlich über mutmaßliche Compliance-Verstöße. Der Report, der aus Gründen der Transparenz und im Sinne eines allgemeinen Lernprozesses auch dem Top-Management zugänglich gemacht wird, enthält Detailinformationen zu maßgeblichen gemeldeten Compliance-Verstößen innerhalb der Airbus Group. (Siehe „Anhang zum Konzernabschluss (IFRS) – Anmerkung 32: Rechtsstreitigkeiten und Schadensersatzansprüche“.)

2014 wurde das Compliance-System zur Korruptionsbekämpfung der Airbus Group von der unabhängigen Prüfgesellschaft ETHIC Intelligence zertifiziert.

Außerdem schloss sich das Unternehmen dem „Call to Action“ zum 10. Prinzip des UN Global Compact an, mit dem der private Sektor Regierungen aufruft, Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung zu ergreifen und Prinzipien guter Staatsführung auf politischem Wege durchzusetzen. Die Airbus Group ist auch Mitglied des „International Forum for Business Ethical Conduct“, einem Branchenverband, der globale E&C-Standards für die Luftfahrt-, Raumfahrt- und Verteidigungsindustrie entwickelt und seit 2013 unter dem Vorsitz des Unternehmens steht.

4.5 Enterprise Risk Management System

Die komplexen, über wechselhafte Marktzyklen durchgeführten Programme der Luftfahrt-, Raumfahrt- und Verteidigungsindustrie vergrößern Risiken und Chancen. Aufgrund der langen Entwicklungs- und Produktionszyklen ist Enterprise Risk Management („ERM“) für die Airbus Group ein essentielles Mittel zur Minimierung von Risiken und Erkennung künftiger Möglichkeiten.

ERM trägt als zentraler Managementprozess entscheidend dazu bei, wesentliche Risiken zu begrenzen und Chancen effizient zu nutzen. Konzernweit, in allen Tochtergesellschaften und bei wichtigen Lieferanten wird durch ERM auf ein gemeinsames Verständnis, einheitliche Methoden und Praktiken sowie eine gemeinschaftliche Sprache hingearbeitet. Durch Analyse aller wesentlichen Risiken und Planung von Maßnahmen zur Risikominderung und Chancennutzung soll ERM folgende Ergebnisse sicherstellen:

- Strategie: Festlegung übergeordneter strategischer Ziele, die mit dem gewünschten Maß an Risikobereitschaft vereinbar sind;
- Operatives Geschäft: Wirksamkeit und Effizienz von Management, Betrieb und Ressourceneinsatz unter Einhaltung von Leistungs- und Finanzzielen;
- Reporting: Zuverlässigkeit des Berichtswesens, insbesondere des Finanzberichtswesens; und
- Compliance: Einhaltung aller geltenden Gesetze und Vorschriften.

ERM ist ein kontinuierlicher Top-down- und Bottom-up-Prozess, der in den Divisionen der Airbus Group auf allen Organisationsebenen wirksam ist und Risiken und Chancen unter geschäftlich relevanten Aspekten identifiziert. Aufgrund der Bedeutung von Programmen und operativen Tätigkeiten für das Unternehmen liegt besonderes Gewicht auf dem operativen Geschäft.

Tätigkeitsschwerpunkte im Risiko- und Chancen-Management sind:

- Früherkennung künftiger Ereignisse und Bedingungen;
- transparente Kommunikation;
- frühzeitige Warnung;
- frühzeitige Risikobegrenzung;
- Nutzung und Erschließung von Möglichkeiten.

Enterprise Risk Management ist ein operativer Prozess, der in das Tagesgeschäft (Programme, operative Tätigkeiten und Funktionen) eingebettet ist. Die Ergebnisse werden in vierteljährlichen und jährlichen Berichten zusammengefasst. Ziele im ERM-Prozess sind:

- Erkennung, Bewertung, Steuerung und Minderung von Risiken sowie Nutzung und Erschließung von Möglichkeiten;
- Überwachung des ERM-Prozesses und Bekanntgabe von Status und Ergebnissen;
- Vorbereitung risikoadäquater Entscheidungen und Managementprozesse (z. B. Planung, Entscheidungsfindung);
- Optimierung von Entscheidungen und Maßnahmen zur Risikobegrenzung oder Chancennutzung;
- Abstimmung von Risikotoleranz und Strategieplanung sowie Entscheidungsfindung und Betriebs- und Programmtätigkeiten;
- Erkennung und Steuerung unternehmensübergreifender Chancen und Risiken durch Kenntnis zusammenhängender Wirkfaktoren.

Durch ERM sichert das Airbus Group Management:

- die Realisierung eines angemessenen internen Risikomanagements mit internen Kontrollsystemen;
- die Steuerung des Risikoprofils im Einklang mit der Konzernstrategie;
- die Steuerung der Risiken aller Geschäftstätigkeiten;
- die ERM-Berichterstattung an das Board of Directors und das Audit Committee;
- den Dialog über das interne Risikomanagement und die internen Kontrollsysteme mit dem Board of Directors und dem Audit Committee.

Das Airbus Group Board of Directors überwacht:

- die Konzernstrategie und die Risiken aller geschäftlichen Tätigkeiten;
- die Gestaltung und Wirksamkeit des internen Risikomanagements und der internen Kontrollsysteme.

ERM-Prozess

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

Das ERM-System 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 und das Risikomanagement 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 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 die Gesellschaft kurz-, mittel- oder langfristig betreffen könnten. Er umfasst außerdem alle Geschäfte, Tätigkeiten und Abteilungen der Gesellschaft. 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 ERM-Richtlinie der Gesellschaft gelten jedoch in jedem Fall.

Die wichtigsten Risiken für den Konzern 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 Geschäftsaktivitäten der Gesellschaft 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 des Konzerns 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 Chief Financial Officer des Konzerns, der den Head of Risk and Opportunity Management Airbus & Airbus Group 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 Head of Risk and Opportunity Management Airbus & Airbus Group. 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. Die als divisionsübergreifendes Kompetenzzentrum ausgelegte Risikomanagementorganisation ist eng vernetzt mit den Risikoverantwortlichen auf verschiedenen Organisationsebenen und forciert eine proaktive Risikomanagementkultur; und
- das Executive Management ist für die Anwendung und Überwachung des ERM-Systems in seinem jeweiligen Zuständigkeitsbereich verantwortlich. Das Executive Management verantwortet die Transparenz und Wirksamkeit des ERM-Systems sowie die Einhaltung der Zielvorgaben. Es ergreift 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 ERM-Systems der Gesellschaft ist unverzichtbar. Die Gesellschaft 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 Wirksamkeit des ERM-Systems wird ermittelt durch:

- Corporate Audit – auf Basis interner Prüfberichte;
- ERM-Kompetenzzentrum – auf Basis von ERM-Berichten, Bestätigungsschreiben, Vor-Ort-Maßnahmen (Risikoprüfungen usw.), Teilnahme an wichtigen Kontrollmaßnahmen (z. B. Programme Maturity Gate Reviews).

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:

Organisation	ERM-Kontrollmaßnahmen mit Erklärungen
Board of Directors/Audit Committee	Regelmäßige Überwachung Das Board of Directors und das Audit Committee prüfen, überwachen und beaufsichtigen das ERM-System.
Top Management	ERM als Teil der regelmäßigen Business Reviews auf Divisionsebene Diese Kontrollmaßnahme ist ein wichtiger Schritt innerhalb des ERM-Prozesses „Compliance“. Alle Ergebnisse aus den operativen Verfahren „Risk Management“, „Self Assessment“ und „Confirmation“ werden von den Divisionen oder den Geschäftsbereichen dem Top-Management vorgelegt und auf Ebene des CEO/CFO diskutiert und kritisch hinterfragt.
Management	ERM-Bestätigungsvermerk 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	ERM-Effektivitätsmessung Die Effektivität des ERM-Systems wird durch operatives Risikomanagement für den ERM-Prozess, Benchmarks usw. ermittelt.
Corporate Audit	ERM-Audits Lieferten dem Audit Committee unabhängige Aussagen zur Wirksamkeit des ERM-Systems.
Ethik und Compliance	Warnsystem Liefert Nachweise für Schwachstellen des ERM-Systems.

Entwicklung im Jahr 2014 und Ausblick

Die ERM-Funktion spielt eine wichtige Rolle bei der Stabilisierung des Geschäfts, der Unterstützung operativer Entscheidungen, der Verbesserung der Leistung, der Margensicherung und der Verminderung der Risikoanfälligkeit.

Ein divisionsübergreifendes ERM-Kompetenzzentrum, in dem drei ERM-Teams in einer Matrixstruktur zusammenarbeiten, entwickelt neue Möglichkeiten zur Minimierung operativer Risiken und der Nutzung von Synergien. Das ERM-Kompetenzzentrum unterstützt und hinterfragt Programme und Organisationen, fördert frühzeitige Risikominimierung und Chancennutzung und setzt sich, unter anderem durch divisionsübergreifende Risikoprüfungen, für eine verbesserte Risiko- und Chancenkultur innerhalb des Unternehmens ein.

2014 konnten folgende Ziele durch das ERM-Kompetenzzentrum erreicht oder verbessert werden:

- Nachhaltigkeit des Compliance-Programms;
- Nähe zum Tagesgeschäft und höherer Stellenwert operativer Aspekte, Vereinfachung von ERM-Prozessen und -Reports, Umsetzung eines Lean-Konzepts und Bündelung von Aktivitäten;
- Förderung des Teamgeistes im Kompetenzzentrum und des Bewusstseins für kritische Bereiche, in denen die Unterstützung und Erfahrung anderer Kompetenzzentrum-Teams gefordert sind;
- Aufbau eines starken, konzernweiten Netzwerks zur gemeinsamen Nutzung von Best Practices;
- Förderung des Dialogs und Ideenaustauschs zwischen Divisionen.

Erklärung des Board of Directors

Das Board of Directors ist nach bestem Wissen und Gewissen davon überzeugt, dass das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem bezüglich der Finanzberichterstattung 2014 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 ERM-System der Gesellschaft und seine Verfahren durchgehend wirksam sind oder bleiben.

4.6 Risikofaktoren

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

4.6.1 Finanzmarktrisiken

Risiken durch Weltwirtschaftsklima und Staatsschuldenkrise

Das operative Geschäft und die Leistung der Gesellschaft als internationales Unternehmen sind in hohem Maße abhängig von der Markt- und Konjunkturlage in Europa, den USA, Asien und im Rest der Welt. Eine Reihe von Faktoren könnte schnell zu Marktstörungen und deutlichen Konjunkturrückgängen führen. 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, der Ukraine, Afrika und anderen Regionen). Alle solchen derartigen Marktstörungen und Konjunkturrückgänge könnten die Aktivitäten der Gesellschaft über kurze oder längere Zeiträume beeinträchtigen und sich negativ auf die künftige Ertrags- und Finanzlage der Gesellschaft auswirken.

Die Sorge, dass einige Staaten der Eurozone nicht zum Abbau ihrer Haushaltsdefizite und zur Refinanzierung oder zum Ausgleich ihrer Schulden in der Lage sein könnten, hat die europäischen Finanzmärkte in den vergangenen Jahren wiederholt nachhaltig erschüttert. Der Europäischen Zentralbank und politischen Entscheidungsträgern der Eurozone ist es bislang gelungen, die Eurozone und die europäischen Banken zu stabilisieren. Zur Bekämpfung des erhöhten Deflationsrisikos hat die Europäische Zentralbank nun eine expansive Geldpolitik mit negativen Zinssätzen und einem sehr umfangreichen unbefristeten Programm zur quantitativen Lockerung („Quantitative Easing“) aufgelegt, das zur Abschwächung des Euro gegenüber dem US-Dollar und weiteren Währungen geführt hat.

Sollte sich die konjunkturelle Lage verschlechtern oder sollten ausgeprägtere Marktstörungen auftreten, könnte es zu einer erneuten oder schrittweisen Verschärfung der Kreditkrise, niedriger Liquidität und extremer Volatilität auf den Kredit, Währungs-, Rohstoff- und Aktienmärkten kommen. Dies könnte eine Reihe von Auswirkungen auf das geschäftliche Umfeld der Gesellschaft haben, wie zum Beispiel:

- Anfragen von Kunden nach einer Verschiebung oder Stornierung bestehender Luftfahrzeugbestellungen (einschließlich Hubschrauber), oder Entscheidungen von Kunden zur Überprüfung ihrer Strategie bezüglich Auftragseingang, unter anderem aufgrund mangelnder Kreditmöglichkeiten für Flugzeugfinanzierungen, veränderter Betriebskosten sowie aufgrund der insgesamt nachlassenden Nachfrage im Passagierflug- und Frachtverkehr;

- einen Anstieg des Volumens der Absatzfinanzierung, mit deren Hilfe die Gesellschaft Flugzeugkäufe ihrer 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;
- finanzielle Instabilität, fehlender Kreditspielraum oder Insolvenz wichtiger Lieferanten oder Unterauftragnehmer, die die Gesellschaft in ihrer Fähigkeit, ihre Verpflichtungen gegenüber ihren Kunden zufriedenstellend und pünktlich zu erfüllen, beeinträchtigen könnte;
- einen fortgesetzten Abbau der Fremdkapitalquote sowie Fusionen, Herabstufungen der Kreditwürdigkeit 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 die Gesellschaft für ihre Geschäftsaktivitäten benötigt, senken und die Möglichkeiten der Gesellschaft zum Abschluss gewünschter Fremdwährungssicherungsgeschäfte einschränken;
- Leistungsausfälle von Vertragspartnern bei Investitionen oder derivativen Finanzgeschäften sowie von sonstigen Finanzinstituten, mit den entsprechenden negativen Folgen für die Finanzgeschäfte und Cash-Bestände der Gesellschaft, und
- rückläufige Entwicklung der Geldanlagen des Konzerns durch niedrige und teilweise negative Zinsen.

Negative Auswirkungen auf das Geschäftsergebnis der Gesellschaft 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 der Gesellschaft in Zukunft maßgeblich von den aktuell ermittelten Zeitwerten abweichen.

Fremdwährungsrisiko

Ein beträchtlicher Teil der Umsätze der Gesellschaft 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 der Gesellschaft in dem Ausmaß, in dem die Gesellschaft es unterlässt, dieses Ungleichgewicht zwischen Fremdwährungen durch Finanzinstrumente abzusichern, von den Schwankungen des Wechselkurses zwischen dem US-Dollar und diesen Währungen abhängig. Die Sicherungsstrategie der Gesellschaft 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 der Gesellschaft auswirken könnte. Zudem sind die auf US-Dollar lautenden Umsätze, die nicht durch die Sicherungsstrategie der Gesellschaft geschützt sind, Wechselkursschwankungen ausgesetzt, die möglicherweise signifikant sind.

Bei wirksamer Absicherung erfasst der Konzern Änderungen des beizulegenden Zeitwerts des derivativen Finanzinstrumentportfolios bis zur Fälligkeit der Instrumente im Eigenkapital. Im Falle einer Aufwertung des US-Dollar gegenüber dem Euro im Vergleich zum Kurs, mit dem die Gesellschaft ihre künftigen in Dollar fakturierten Umsätze abgesichert hat, kommt es zu einer negativen Neubewertung des Derivatportfolios auf der Grundlage des aktuellen Marktkurses. Dies führt zu einer entsprechenden Reduzierung des Eigenkapitals der Gesellschaft, was in der Folge Einschränkungen des sonst für die Ausschüttung von Dividenden oder Aktienrückkäufen zur Verfügung stehenden Eigenkapitals führen könnte.

Absatzfinanzierungsvereinbarungen

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

Kredite von Geschäftspartnern

Neben dem oben genannten Absatzfinanzierungsrisiko ist die Gesellschaft auch im Falle einer Nichterfüllung ihrer Vertragsparteien bei Finanzinstrumenten einem Kreditrisiko ausgesetzt, etwa hinsichtlich Sicherungsinstrumenten und Finanzinvestitionen. Im Falle einer systemischen Marktstörung kann nicht gewährleistet werden, dass die Gesellschaft 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 der Gesellschaft auswirken könnte.

Kapitalbeteiligungsportfolio

Die Gesellschaft hält verschiedene Kapitalbeteiligungen aus geschäftlichen oder strategischen Gründen, wobei sich die zu Grunde liegenden geschäftlichen Erwägungen über den Anlagezeitraum verändern können. Die Gesellschaft ist dem Risiko unerwarteter wesentlicher Verschlechterungen im beizulegenden Zeitwert von Dassault Aviation und anderen assoziierten Beteiligungen ausgesetzt. Nachdem die Gesellschaft 810.072 Anteile im Jahr 2014 an Dassault Aviation veräußert hatte, belief sich der Buchwert von Dassault Aviation zum 31. Dezember 2014 auf 2,4 Milliarden Euro.

Pensionsverpflichtungen

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

Weitere Informationen zu Finanzmarktrisiken und den Methoden, mit denen die Gesellschaft versucht, diese Risiken zu managen, sind im „Anhang zum Konzernabschluss (IFRS), Anmerkung 34A: Finanzielles Risikomanagement“ enthalten.

Steuerfragen

Als multinationaler Konzern, der in zahlreichen Ländern operativ tätig ist und Umsätze in aller Welt erwirtschaftet, unterliegt die Gesellschaft unterschiedlichen Steuergesetzgebungen. Die Einhaltung der Steuervorschriften und steuerrechtlichen Bestimmungen der jeweiligen Länder zählt zu den zentralen Prioritäten der Gesellschaft. Ziel der Unternehmensführung ist es, die Synergien und wirtschaftlichen Kapazitäten der verschiedenen Konzerneinheiten wertschöpfend zu nutzen und seine Operationen und Transaktionen daher möglichst steuereffizient zu strukturieren. Organisations- und Transaktionsstrukturen beruhen auf der konzernseitigen Auslegung der jeweils geltenden steuerrechtlichen Bestimmungen und stützen sich in der Regel auf Stellungnahmen interner oder unabhängiger Steuerberater und, soweit erforderlich, auf Entscheidungen oder spezifische Empfehlungen der zuständigen Steuerbehörden. Anfechtungen derartiger Auslegungen durch die Steuerbehörden und daraus resultierende Steuerforderungen an die Gesellschaft oder ihre Tochtergesellschaften können nicht ausgeschlossen werden. Darüber hinaus können steuerrechtliche Vorschriften, die auf die Geschäftstätigkeit der Gesellschaft anwendbar sind, von den zuständigen Behörden – beispielsweise aufgrund veränderter fiskalischer Gegebenheiten oder Prioritäten – geändert werden und die generelle Steuereffizienz der Gesellschaft beeinflussen.

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 werden. 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) die Entwicklung des Treibstoffpreises, (vii) Deregulierungsmaßnahmen und (viii) Umweltauflagen, die sich auf die Flugzeugindustrie auswirken. Der Markt für Verkehrsflugzeuge könnte sich weiterhin zyklisch entwickeln; allgemein rückläufige Wirtschaftsentwicklungen könnten negative Auswirkungen auf die künftige Ertrags- und Finanzlage des Konzerns haben.

Auch der Zivilhubschraubermarkt könnte von einigen der oben genannten Faktoren beeinflusst werden.

Terrorismus, Pandemien und andere Katastrophen

Wie die Terroranschläge der Vergangenheit 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 Flugzeugunfälle sich negativ auf die Wahrnehmung der Sicherheit bestimmter Flugzeugklassen, -typen, Fluggesellschaften und des Flugverkehrs in der Öffentlichkeit und bei Aufsichtsbehörden auswirken. Terrorismus, geopolitische Instabilität, Pandemien und andere Katastrophen können zu einem plötzlichen Nachfragerückgang führen und einzelne Fluggesellschaften zwingen, kostenintensive Sicherheitsmaßnahmen zu ergreifen. Aufgrund solcher Ereignisse und dem daraus resultierenden negativen Einfluss auf die Luftfahrtindustrie insgesamt oder auf bestimmte Fluggesellschaften könnte die Gesellschaft unter einer rückläufigen Nachfrage nach allen oder bestimmten Flugzeugtypen und anderen Produkten zu leiden haben und die Kunden der Gesellschaft könnten die Auslieferung neuer Flugzeuge verschieben oder Aufträge stornieren.

Von diesen Risiken abgesehen, könnten Katastrophen auch interne Abläufe bei der Gesellschaft oder die Fähigkeit der Gesellschaft, Produkte und Leistungen an ihre Kunden zu liefern, beeinträchtigen. Die Szenarien reichen dabei von der Gefährdung der physischen Sicherheit von Personen oder Infrastrukturen über Systemausfälle und Cyber-Angriffe auf Informationstechnologien bis hin zu Unwettern, Naturereignissen und anderen Krisen. Größere Produktionsverzögerungen oder die Zerstörung, Manipulation, Entwendung oder unautorisierte Verwendung konzernerneigener Daten, Informationssysteme und Netzwerke könnten die Ertrags- und Finanzlage der Gesellschaft sowie den Ruf des Konzerns in erheblichem Maße schädigen.

Abhängigkeit von wichtigen Lieferanten und Unterauftragnehmern

Die Gesellschaft ist beim Bezug der Rohstoffe, Bauteile und Baugruppen, die der Konzern zur Herstellung seiner Produkte benötigt, von zahlreichen wichtigen Lieferanten und Unterauftragnehmern abhängig.

Die Gesellschaft baut darauf, dass ihre Lieferanten und Unterauftragnehmer ihre vertraglichen Verpflichtungen in vollem Umfang erfüllen. Die Lieferantenleistung wird laufend überwacht und analysiert, damit bei Unterschreitung von Leistungsstandards umgehend Lieferantenentwicklungsprogramme gestartet werden können. Allerdings bieten auch diese Maßnahmen keinen vollständigen Schutz gegen Leistungsausfälle von Lieferanten, die Produktionsstörungen und gegebenenfalls negative Auswirkungen auf die künftige Ertrags- und Finanzlage der Gesellschaft zur Folge haben können.

Änderungen der Produktions- oder Entwicklungspläne der Gesellschaft können dazu führen, dass betroffene Lieferanten im Rahmen ihrer Verträge Schadensersatzforderungen stellen. Diese Risiken sind jedoch durch die robuste und langfristige Ausrichtung der Verträge und einen strukturierten Prozess zum Umgang mit derartigen Forderungen begrenzt. Negative Auswirkungen auf die künftige Ertrags- und Finanzlage der Gesellschaft lassen sich allerdings auch durch diese risikomindernden Maßnahmen nicht ausschließen.

Durch die zunehmend global ausgerichtete Beschaffung der Gesellschaft kann es vorkommen, dass Lieferanten (oder deren Lieferanten) über Produktionsstandorte in Ländern verfügen, die sozialen oder politischen Unruhen ausgesetzt sind oder in denen Naturkatastrophen zu einer Unterbrechung des Lieferverkehrs führen. Zur Eindämmung dieser Risiken führt die Gesellschaft länderspezifische Risikoanalysen durch und stellt sicher, dass für Lieferungen aus risikobehafteten Regionen geeignete Schadensbegrenzungs- oder Notfallpläne vorhanden sind. Trotz dieser Maßnahmen bestehen für die Gesellschaft weiterhin Risiken durch Lieferunterbrechungen aus den genannten Gründen, die sich negativ auf die künftige Ertrags- und Finanzlage auswirken könnten.

Auch finanzielle Schwierigkeiten von Lieferanten (oder deren Lieferanten) können zur Unterbrechung von Material- und Teillieferungen an die Gesellschaft führen, wenn der Lieferant gezwungen ist, Gläubigerschutz zu beantragen. Allerdings wird die Finanzlage von Lieferanten im Auswahlprozess gründlich geprüft, um derartige Risiken zu minimieren, und während der Vertragslaufzeit regelmäßig geprüft, damit rechtzeitig Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können. In Ausnahmefällen kann es erforderlich sein, dass die Gesellschaft einen Lieferanten finanziell unterstützt und damit ein begrenztes Kreditausfallrisiko eingeht. Kommt es zur Insolvenz eines Lieferanten, arbeitet die Gesellschaft eng mit den bestellten Insolvenzverwaltern zusammen, um die Erfüllung der vertraglichen Pflichten des Lieferanten sicherzustellen. Trotz dieser Maßnahmen kann sich die Insolvenz eines wichtigen Lieferanten gegebenenfalls negativ auf die künftige Ertrags- und Finanzlage der Gesellschaft auswirken.

Produktionshochlauf

Aufgrund der hohen Zahl von Neubestellungen in den vergangenen Jahren plant die Gesellschaft, die Fertigungskapazitäten zu erhöhen, um die vereinbarten Liefertermine für diese Flugzeuge und Hubschrauber einhalten zu können. Die Fähigkeit der Gesellschaft zu einer weiteren Steigerung der Produktionsraten hängt von verschiedenen Faktoren ab. Diese reichen von der Umsetzung interner Leistungspläne und – angesichts der hohen Nachfrage seitens der Gesellschaft und der Wettbewerber – der Verfügbarkeit von Fachkräften sowie Rohstoffen und Teilen (z. B. Aluminium, Titan und Verbundwerkstoffe) 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 Luftfahrzeugprogrammen in allen drei Divisionen 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. 2014 wurden gute Fortschritte erzielt, und die Zulieferkette ist allgemein stabiler. Spezielle Risikobereiche bei Lieferanten von Kabinenausrüstungen werden weiterhin sorgfältig kontrolliert.

Technologisch fortschrittliche Produkte und Dienstleistungen

Die Gesellschaft bietet ihren 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 der Gesellschaft müssen zudem unter anspruchsvollen Betriebsbedingungen gehandhabt werden. Auch wenn die Gesellschaft der Auffassung ist, dass sie hoch entwickelte Verfahren für die Entwicklung, Herstellung und Erprobung einsetzt, kann keine Garantie dafür übernommen werden, dass ihre Produkte oder Dienstleistungen erfolgreich entwickelt, produziert oder eingesetzt werden oder dass sie in der beabsichtigten Weise angewandt werden.

Bestimmte von der Gesellschaft abgeschlossene Verträge sehen vor, dass die Gesellschaft 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 die Gesellschaft Liefertermine oder sonstige vertragliche Leistungsanforderungen nicht einhält – insbesondere bei neu entwickelten Programmen wie A350 XWB, A400M, EC175 oder X4 sowie bei Modernisierungsprogrammen wie A320neo und A330neo, (siehe unten „Programmspezifische Risiken“).

Neben dem Risiko von Vertragskündigungen können der Gesellschaft auch durch Maßnahmen zur Beseitigung von Mängeln bei Produkten oder Dienstleistungen erhebliche Kosten oder Umsatzeinbußen entstehen. Jedes größere Problem in der Entwicklung, Herstellung, Verwendung oder Leistungserfüllung von Produkten und Dienstleistungen der Gesellschaft könnte sich in erheblicher Weise negativ auf die künftige Ertrags- und Finanzlage der Gesellschaft sowie auf den Ruf der Gesellschaft und ihrer Produkte und Dienstleistungen auswirken.

Abhängigkeit von Ausgaben der öffentlichen Hand und auf 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. Aufgrund des gesamtwirtschaftlichen Umfeldes und konkurrierender Haushaltsprioritäten haben einige Länder ihre öffentlichen Ausgaben gesenkt. Dies gilt insbesondere für die Verteidigungs- und Sicherheitsetats, für die bestimmte Länder bereits deutliche Kürzungen vorgenommen haben. Jede Beendigung oder Reduzierung der Finanzierung künftiger Projekte beziehungsweise Kündigung oder Verschiebung laufender Verträge kann sich negativ auf die künftige Ertrags- und Finanzlage der Gesellschaft auswirken. In Fällen, in denen mehrere Länder gemeinsam in einen Verteidigungs- oder anderen Beschaffungsvertrag eintreten, können wirtschaftliche, politische oder haushaltsbedingte Schwierigkeiten in jedem dieser Länder die Fähigkeit der Gesellschaft zur Auftragsnahme oder -erfüllung beeinträchtigen.

Des Weiteren ist ein beträchtlicher Anteil des Auftragsbestands der Gesellschaft auf bestimmte Regionen oder Länder konzentriert, einschließlich der USA und Asien. Ungünstige wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen wie auch allgemein rückläufige Wirtschaftsentwicklungen in diesen Ländern oder Regionen können sich negativ auf die künftige Ertrags- und Finanzlage der Gesellschaft auswirken.

Verfügbarkeit staatlicher und anderer Zuschüsse

In früheren Jahren haben die Gesellschaft und ihre 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 ist abhängig von einer Reihe von Faktoren wie Marktbedingungen, allgemeiner Kreditverfügbarkeit, der Bonität der Gesellschaft sowie der Möglichkeit, dass Kreditgeber und Investoren zu einer negativen Wahrnehmung der lang- oder kurzfristigen finanziellen Perspektiven der Gesellschaft kommen könnten, wenn sie erhebliche Verluste macht oder ihre Geschäftstätigkeit aufgrund eines Konjunkturabschwungs zurückgeht. Die Gesellschaft könnte somit außerstande sein, auf zusätzliche externe Finanzierungsmöglichkeiten zu günstigen Bedingungen oder überhaupt zurückzugreifen, wodurch die zukünftigen Möglichkeiten der Gesellschaft zu Investitionen, zur vollen Durchführung ihrer Forschungs- und Entwicklungsvorhaben sowie zur Finanzierung ihrer Geschäftstätigkeit begrenzt werden könnten.

Wettbewerb und Marktzugang

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

Wichtige Forschungs- und Entwicklungsprogramme

Das geschäftliche Umfeld in vielen der Hauptgeschäftsfelder der Gesellschaft 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 Amortisationsdauer 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 die Gesellschaft und ihre Divisionen in den vergangenen Jahren mehrere Restrukturierungs-, Transformations- und Kostensenkungsprogramme gestartet. Dazu zählen konzernweite wie auch divisionsspezifische oder unternehmenspolitische Programme wie der Restrukturierungsplan von Airbus Defence and Space.

Die aus diesen Programmen erwarteten Kosteneinsparungen basieren jedoch auf Schätzungen, die erheblich von den tatsächlich erzielten Einsparungen abweichen können. Insbesondere die von der Gesellschaft ergriffenen Kostensenkungsmaßnahmen beruhen auf aktuellen Rahmenbedingungen; ein künftiger Kostenanstieg, der sich aus Änderungen des industriellen oder operativen Umfelds ergeben könnte – etwa durch neue Geschäftsentwicklungen, Lohn- und Kostenerhöhungen sowie weitere Faktoren – ist nicht berücksichtigt. Wenn es der Gesellschaft 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.

Akquisitionen, Joint Ventures und strategische Allianzen

Die Geschäftsstrategie der Gesellschaft 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 der Gesellschaft 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 der Gesellschaft in Zusammenhang mit derartigen Transaktionen erhebliche Akquisitions-, Administrations- und andere Kosten entstehen, wozu auch Kosten für die Integration der übernommenen Unternehmen gehören. Auch wenn die Gesellschaft 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 die Gesellschaft 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. Die Gesellschaft 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 die Gesellschaft 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, und wesentliche Auswirkungen auf die Ergebnisse und die Vermögenslage des Konzerns haben könnten):

- **A350-XWB-Programm.** In Zusammenhang mit dem A350-XWB-Programm steht die Gesellschaft nach erfolgreicher Zertifizierungskampagne der A350 XWB-900 und Erstauslieferung an Qatar Airways folgenden zentralen Herausforderungen gegenüber: Sicherstellen der Zufriedenheit der Erstkäufer und hochwertige Unterstützung des Betriebs, Aufrechterhalten der Leistungsfähigkeit der Lieferkette, Produktionshochlauf, Management der Zusatzkosten für die ersten Flugzeuge und der laufenden Kosten nach der Einführungsphase, Herstellung einer größeren Zahl kundenspezifischer und Head-of-Version-Maschinen (Erstflugzeuge) sowie Einhaltung des Entwicklungsplans für die A350 XWB-1000, damit die Indienstellung zum geplanten Termin erfolgen kann;
- **A380-Programm.** Im Zusammenhang mit dem A380-Programm steht die Gesellschaft folgenden zentralen Herausforderungen gegenüber: Management des Drucks auf die Lieferkette in Folge des steilen Produktionsanstiegs in den kommenden Jahren, anhaltender Verbesserungsbedarf zur Senkung der nötigen Ressourcen und Kosten im Zusammenhang mit der Entwicklung maßgeschneiderter Erstflugzeuge für neue Kunden, mit dem Ziel, eine größere Zahl von Head-of-Version-Maschinen pro Jahr fertigzustellen, und Ausreifung des Dienstleistungsangebots;
- **A400M-Programm.** Im Zusammenhang mit dem A400M-Programm steht die Gesellschaft folgenden zentralen Herausforderungen gegenüber: Abschluss der Entwicklungs- und Testphase und Fertigstellung der dazugehörigen Dokumentation als Voraussetzung für die Bereitstellung laufend verbesserter Flugzeugfähigkeiten durch Standard Operational Clearance (SOC 1 bis 3), Abschluss der Entwicklung eines umfassenden Portfolios an Produkten und Dienstleistungen für den In-Service Support und Gewährleistung hoher Servicequalität im integrierten Logistiksupport, um den erfolgreichen Einsatz bei den Kunden sicherzustellen, Fortsetzung der Entwicklungsarbeit (Fallschirmspringersysteme, Fracht- und Güterabwurfsysteme, militärische Verteidigungs- und Selbstschutzsysteme und Luftbetankung), Fortsetzung des Produktionshochlaufs, Durchführung der vertraglich festgelegten Nachrüstarbeiten, Gewinnung weiterer Exportaufträge sowie Einhaltung des vertraglich festgelegten Zeitplans für die nächsten Programm-Meilensteine. Ein vertragliches Kündigungsrecht konnte ab dem 1. November 2014 ausgeübt werden. Das Management hält es jedoch für sehr unwahrscheinlich, dass von diesem Recht Gebrauch gemacht wird;
- **A320neo-Programm.** Im Zusammenhang mit dem A320neo-Programm steht die Gesellschaft folgenden zentralen Herausforderungen gegenüber: Management des Drucks auf die Lieferkette infolge des industriellen Hochlaufs, Erreichen des vorgesehenen Status einschließlich der Leistungsziele und Einhaltung des Zeitplans bei der Triebwerksentwicklung sowie Zusage hochqualifizierter Mitarbeiter für das Programm. Das Programm schreitet wie geplant fort; 2014 kam es zu keinen neuen Herausforderungen. Im Brennpunkt stehen der von 2015 bis 2018 vorgesehene Übergang von der A320ceo (current engine option) zur A320neo (new engine option) sowie der weitere Produktionshochlauf;
- **A330-Programm.** Im Langstreckenprogramm wird das Management des Auftragsbestands nach 2016 aufgrund der Konkurrenz durch die A350 XWB und die Boeing 787 erschwert. Aufbauend auf der Erfahrung mit der A320neo hat die Gesellschaft für die A330neo einen straffen Entwicklungszeitplan aufgestellt;
- **NH90- und Tiger-Programm.** Herausforderungen im NH90- und Tiger-Programm sind Vertragsnachverhandlungen mit Regierungskunden bezüglich der Forderung nach einer Reduzierung der vertraglich vereinbarten Bestellungen und die Sicherstellung des Kundendienstes für die zahlreichen in Dienst gehenden Flotten;
- **EC175-Programm.** Bezüglich des mit Kooperationspartner Avic produzierten EC175-Programms steht die Gesellschaft folgenden zentralen Herausforderungen gegenüber: Erhalt der EASA-Zertifizierung und Auslieferung der ersten drei EC175 für Öl- und Gaskunden, Vorantreiben des industriellen Hochlaufs, Umsetzung des Plans zur Flugzeugausreifung und weitere im Jahr 2015 vorgesehene Zertifizierungen;
- **Lead Systems Integration (LSI).** Im Zusammenhang mit den LSI-Projekten (insbesondere dem Grenzsicherungsprojekt für das Königreich Saudi-Arabien und dem Qatar National Security Shield) steht die Gesellschaft folgenden zentralen Herausforderungen gegenüber: Einhaltung des Zeitplans und der Kostenziele trotz Einrichtung einer größeren Anzahl von Anlagen mit komplexer lokaler Infrastruktur und Schnittstellenintegration handelsüblicher Produkte (Radare, Kameras, Sensoren) in das System; Sicherstellen eines effizienten Hochlaufs des Projekts und des Stellenbesetzungsprozesses; Management des Rollout-Prozesses einschließlich Zulieferer sowie Schulung und organisatorische Anpassung beim Kunden; wiederholte Veränderung der Projektorganisation des Kunden; Probleme bei Entscheidungsfindung und Verzögerungen bei der Beschaffung von Beistellungen (Customer Furnished Items). Hinsichtlich des Auftrags über ein Führungssystem für die Vereinigten Arabischen Emirate, das bei Emiraje Systems LLC (an dem die Gesellschaft einen Anteil von 49 Prozent hält) bereits in Entwicklung stand, hat der Kunde seine Bereitschaft erklärt, den Vertrag einvernehmlich zu beenden. Derzeit werden Schlichtungsverhandlungen geführt; die Arbeit an dem System wurde beendet.

4.6.3 Rechtliche Risiken

Abhängigkeit von Gemeinschaftsunternehmen und Minderheitsbeteiligungen

Die Gesellschaft erzielt einen wesentlichen Anteil ihrer Umsatzerlöse über verschiedene Konsortien, Gemeinschaftsunternehmen und Kapitalbeteiligungen. Zwar strebt die Gesellschaft ausschließlich Beteiligungen an Unternehmen an, bei denen die Interessen der Gesellschaft mit denen ihrer 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 der Gesellschaft sein, weshalb ihre Interessen von denen der Gesellschaft abweichen können.

Produkthaftung und Garantiefälle

Die Gesellschaft 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 die Gesellschaft dem entsprechenden Produkthaftungs- und Gewährleistungsrisiko. Wenngleich die Gesellschaft 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

Die Gesellschaft 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 ihrem Geschäftsbetrieb eingesetzten Technologien und Produkte zu schützen. Ungeachtet dieser Anstrengungen zum Schutz der Rechte am geistigen Eigentum könnte jedes der Eigentumsrechte der Gesellschaft entweder direkt oder indirekt in Frage gestellt, außer Kraft gesetzt oder umgangen werden. Zudem wurden gegen die Gesellschaft bereits Forderungen wegen Verletzung der Rechte am geistigen Eigentum Dritter geltend gemacht, obwohl die Gesellschaft davon ausgeht, den entsprechenden rechtlichen Bestimmungen zum Schutz dieser Rechte entsprochen zu haben. Dies könnte in Zukunft erneut geschehen. Solche Forderungen können dem Ruf der Gesellschaft schaden, Kosten verursachen und verhindern, dass die Gesellschaft bestimmte Produkte und Dienstleistungen anbieten kann. Alle Forderungen oder Rechtsstreitigkeiten in diesem Bereich könnten unabhängig davon, ob die Gesellschaft daraus letztendlich als obsiegende oder unterliegende Partei hervorgeht, zeitaufwändig und kostspielig sein, die Reputation der Gesellschaft beschädigen oder sie zwingen, Lizenzverträge abzuschließen. Es besteht die Möglichkeit, dass die Gesellschaft 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 die Gesellschaft erlassen werden, die weiteren Schaden verursachen würde.

Exportkontrollen und sonstige Gesetze und Vorschriften

Der Exportmarkt ist für die Gesellschaft von erheblicher Bedeutung. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass (i) die Exportkontrollen, denen die Gesellschaft unterliegt, weiter verschärft werden, dass (ii) neue Generationen von Produkten der Gesellschaft 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 der Gesellschaft zur Erfüllung bereits unterzeichneter Verträge beschränken werden.

Als weltweit tätiges Unternehmen unterliegt die Gesellschaft einer Vielzahl von unterschiedlichen nationalen und regionalen Sanktionsgesetzen und -richtlinien, insbesondere in der Europäischen Union und den USA. Abhängig von geopolitischen Erwägungen, etwa bezüglich nationaler Sicherheitsinteressen und außenpolitischer Ziele, können neue Sanktionsprogramme aufgelegt oder bestehende Programme ausgeweitet werden, die sich unmittelbar auf die Aktivitäten der Gesellschaft auswirken. Die Gesellschaft unterliegt ferner einer Vielzahl anderer Gesetze und Vorschriften, unter anderem Vorschriften zu Handelsbeziehungen und zum Einsatz der Produkte der Gesellschaft sowie Antikorruptionsbestimmungen. Obwohl die Gesellschaft 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 der Gesellschaft von Regierungsgeschäften oder der Aussetzung der Exportprivilegien der Gesellschaft.

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

Juristische und behördliche Verfahren

Gegen die Gesellschaft sind derzeit mehrere juristische und behördliche Verfahren anhängig. Siehe „Anhang zum Konzernabschluss (IFRS) – Anmerkung 32: Rechtsstreitigkeiten und Schadensersatzansprüche“. Die Gesellschaft 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 die Gesellschaft 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 der Gesellschaft beeinträchtigen könnten. Ein Ausgang zu Ungunsten der Gesellschaft könnte sich negativ auf den Aktienkurs und die Reputation der Gesellschaft auswirken.

4.6.4 Industrie- und Umweltrisiken

In Anbetracht des Umfangs ihrer Geschäftstätigkeit und des Spektrums an Branchen, in denen die Gesellschaft tätig ist, unterliegt die Gesellschaft strengen Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften in einer Reihe von Rechtsordnungen weltweit. Daher wendet die Gesellschaft 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 und Gesundheitsschutz einzuhalten. Außerdem müssen die vielfältigen Produkte, die die Gesellschaft herstellt und vertreibt, den maßgeblichen Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften in den Rechtsordnungen der Länder entsprechen, in denen die Gesellschaft tätig ist. Im Falle eines Unfalls oder eines anderen ernsthaften Zwischenfalls könnte die Gesellschaft aufgefordert werden, Ermittlungen durchzuführen und Korrekturmaßnahmen einzuleiten. Auch die Mitarbeiter und Kunden der Gesellschaft 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 der Gesellschaft und damit auf die Produkte und Dienstleistungen der Gesellschaft auswirken.

5. Finanzielle Leistungen und sonstige Konzernaktivitäten

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

5.1 Konzernabschluss der Gesellschaft („IFRS“)

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

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

(in Mio. €)	2014	2013*
Umsatzerlöse	60.713	57.567
Umsatzkosten	(51.776)	(49.613)
Bruttoergebnis vom Umsatz	8.937	7.954
Vertriebskosten	(1.063)	(1.140)
Allgemeine Verwaltungskosten	(1.538)	(1.622)
Forschungs- und Entwicklungskosten	(3.391)	(3.118)
Sonstige betriebliche Erträge	330	272
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(179)	(259)
Anteile am Ergebnis von nach der Equity-Methode bilanzierten Investitionen	840	434
Sonstiges Beteiligungsergebnis	55	49
Ergebnis vor Finanzierungsaufwendungen und Ertragssteuern	3.991	2.570
Finanzierungsaufwendungen	(778)	(610)
Ertragsteuern	(863)	(477)
Konzernergebnis im Berichtszeitraum	2.350	1.483
<i>Davon entfallen auf:</i>		
Aktionäre der Muttergesellschaft (Konzernergebnis)	2.343	1.473
Anteile in Fremdbesitz	7	10

* Vorjahreszahlen wurden angepasst, um die Rechnungslegung nach IFRS10 und IFRS11 darzustellen.

5.1.2 Umsatz

Der Umsatz des Konzerns stieg um 5 Prozent auf einen Rekordwert von 60,7 Milliarden Euro (2013, bereinigt: 57,6 Milliarden Euro). Der Umsatz bei Zivillflugzeugen stieg um 7 Prozent. Er profitierte von einem allgemeinen Anstieg der Auslieferungen auf einen Rekordwert von 629 Flugzeugen (2013: 626 Flugzeuge) und einem vorteilhafteren Auslieferungsmix, der 30 A380 enthielt (2013: 25 A380). Im vierten Quartal wurde die erste A350 XWB planmäßig an Qatar Airways ausgeliefert. Für eine begrenzte Zahl von Erstkundenverträgen wurde eine Rechnungslegung nach IAS 11 angewendet. Airbus Helicopters steigerte den Umsatz um 4 Prozent dank aktueller Regierungsprogramme und des Hochlaufs der NH90-Aktivitäten. Insgesamt wurden 471 Hubschrauber (2013: 497 Hubschrauber) ausgeliefert: 2014 ging dabei im vierten Quartal die EC175 erfolgreich in Dienst, nachdem bereits zuvor die Modelle EC145 T2 und EC135 T3 ihren Dienst aufgenommen hatten. Defence and Space verbuchte weitgehend stabile Umsätze. Insgesamt wurden im Laufe des Jahres acht A400M an vier Nationen ausgeliefert und sechs Ariane-5-Trägerraketen gestartet.

5.1.3 EBIT und Finanzergebnis

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

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

(in Mio. €)	2014	2013
Ergebnis vor Finanzierungsaufwendungen und Ertragsteuern*	3.991	2.570
Abgang und Wertminderung von Geschäfts- oder Firmenwert	6	15
Außerordentliche Abschreibung und Abgänge	43	39
EBIT* vor Goodwill-Wertminderungen und außerordentlichen Posten*	4.040	2.624

* Vorjahreszahlen wurden angepasst, um die Rechnungslegung nach IFRS10 und IFRS11 darzustellen.

Das berichtete EBIT* stieg um 54 Prozent auf 4.040 Millionen Euro (2013, bereinigt: 2.624 Millionen Euro) wobei sich die Netto-Einmaleffekte auf einen niedrigen Betrag von insgesamt -26 Millionen Euro beschränkten. Dieser setzt sich zusammen aus:

- einer Nettoaufwendung im vierten Quartal in Höhe von 551 Millionen Euro für die bereits in den Neunmonatsergebnissen 2014 skizzierten Verzögerungen im A400M-Programm. Derzeit werden mit den Kunden die Reihenfolge des schrittweisen Ausbaus der militärischen Fähigkeiten und entsprechende Auslieferungen verhandelt, um die revidierte Programm-Baseline sowie den neuen Auslieferungsplan zu berücksichtigen. Im letzten Quartal 2014 hat das Management die Programmentwicklung geprüft, insbesondere mit Blick auf die Herausforderungen beim Ausbau der militärischen Funktionalitäten und des Produktionshochlaufs, sowie damit verbundene Abhilfemaßnahmen. Auf Management-ebene wurden Maßnahmen eingeleitet, um künftige Auslieferungen sicherzustellen. Das Programm wird weiterhin genau überwacht;
- einem positiven Beitrag von 142 Millionen Euro aufgrund der Differenz von Dollar-Zu- und -Abflüssen zu unterschiedlichen Zeitpunkten und aufgrund bilanzieller Neubewertungen;
- Kapitalgewinnen von insgesamt 383 Millionen Euro aus dem Verkauf von 8 Prozent der Anteile an Dassault Aviation und dem Verkauf des Anteils an Patria.

Das Konzern-EBIT* vor Einmaleffekten – die Kennzahl zur Erfassung der operativen Gewinnspanne ohne Berücksichtigung von Einmaleffekten aus Rückstellungsveränderungen für Programme und Restrukturierungen oder Währungsschwankungen – stieg auf 4.066 Millionen Euro (2013, bereinigt: 3.537 Millionen Euro). Das EBIT* vor Einmaleffekten bei Zivilflugzeugen wuchs auf 2.529 Millionen Euro (2013, bereinigt: 2.214 Millionen Euro) und spiegelt solide operative Ergebnisse wider. Das EBIT* vor Einmaleffekten bei Airbus Helicopters stieg leicht auf 413 Millionen Euro (2013: 397 Millionen Euro), trotz höherer Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (F&E) und eines weniger günstigen Umsatzmix. Das EBIT* vor Einmaleffekten bei Defence and Space blieb mit 920 Millionen Euro nahezu unverändert (2013, bereinigt: 911 Millionen Euro).

Die Umsatzrendite des Konzerns auf Basis des EBIT* vor Einmaleffekten verbesserte sich auf 6,7 Prozent (2013, bereinigt: 6,1 Prozent).

Das Konzernergebnis stieg auf 2.343 Millionen Euro (2013, bereinigt: 1.473 Millionen Euro), der Gewinn je Aktie erhöhte sich auf 2,99 Euro (2013, bereinigt: 1,86 Euro). Konzernergebnis und Gewinn je Aktie wuchsen deutlich, trotz des Finanzergebnisses von -778 Millionen Euro (2013, bereinigt: -610 Millionen Euro), das eine Belastung in Höhe von 341 Millionen Euro infolge wechselkursbedingter Neubewertungen aufgrund der Abschwächung des Euro im vierten Quartal enthielt.

Tabelle 3 – EBIT* und Umsatz nach Divisionen

Divisionen	EBIT*			Umsatz		
	2014	2013 ⁽¹⁾	Veränd.	2014	2013 ⁽¹⁾	Veränd.
(Beträge in Mio. €)						
Commercial Aircraft	2.671	1.593	+68 %	42.280	39.494	+7 %
Helicopters	413	397	+4 %	6.524	6.297	+4 %
Defence and Space	409	659	-38 %	13.025	13.121	-1 %
Zentrale / Eliminierungen / Übrige	547	(25)	-	(1.116)	(1.345)	-
Gesamt	4.040	2.624	+54 %	60.713	57.567	+5 %

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

(1) Vorjahreszahlen wurden angepasst, um die Rechnungslegung nach IFRS10 und IFRS11 darzustellen. Die Kennzahlen der Divisionen wurden ebenfalls angepasst, um der seit 1. Januar 2014 bestehenden neuen Konzernstruktur Rechnung zu tragen.

5.1.4 Konzernbilanzen („IFRS“)

Tabelle 4 – Konzernbilanzen („IFRS“)

(in Mio. €)	31. Dezember 2014	31. Dezember 2013*	Veränderung
Immaterielle Vermögenswerte	12.758	12.500	258
Sachanlagen	16.388	15.654	734
Beteiligungen an nach der Equity-Methode bilanzierten assoziierten Unternehmen	3.391	3.858	-467
Sonstige Beteiligungen und übrige langfristige Finanzanlagen	1.769	1.756	13
Sonstige langfristige Vermögenswerte	2.408	3.727	-1.319
Aktive latente Steuern	5.717	3.733	1.984
Langfristige Wertpapiere	5.989	4.298	1.691
Langfristige Vermögenswerte	48.420	45.526	2.894
Vorräte	25.355	24.023	1.332
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	6.798	6.628	170
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	4.325	4.311	14
Kurzfristige Wertpapiere	3.183	2.585	598
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	7.271	7.201	70
Kurzfristige Vermögenswerte	46.932	44.748	2.184
Vermögenswerte von zur Veräußerung gehaltenen Veräußerungsgruppen	750	0	750
Summe Aktiva	96.102	90.274	5.828
Eigenkapital der Aktionäre der Muttergesellschaft	7.061	10.864	-3.803
Nicht-beherrschende Anteile	18	42	-24
Summe Eigenkapital	7.079	10.906	-3.827
Langfristige Rückstellungen	10.400	9.604	796
Langfristige Finanzierungsverbindlichkeiten	6.278	3.804	2.474
Passive latente Steuern	1.130	1.454	-324
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	23.038	18.155	4.883
Langfristige Verbindlichkeiten	40.846	33.017	7.829
Kurzfristige Rückstellungen	5.712	5.222	490
Kurzfristige Finanzierungsverbindlichkeiten	1.073	1.826	-753
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	10.183	9.668	515
Kurzfristige Steuerverbindlichkeiten	738	616	122
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	29.791	29.019	772
Kurzfristige Verbindlichkeiten	47.497	46.351	1.146
Verbindlichkeiten, die den zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten direkt zuzuordnen sind	680	0	680
Summe Passiva	96.102	90.274	5.828

* Vorjahreszahlen wurden angepasst, um die Rechnungslegung nach IFRS10 und IFRS11 darzustellen.

Langfristige Vermögenswerte

Immaterielle Vermögenswerte stiegen um +258 Millionen Euro auf 12.758 Millionen Euro (Jahresende 2013, bereinigt: 12.500 Millionen Euro). Dies ist in erster Linie Airbus (8.660 Millionen Euro), Airbus Defence and Space (3.376 Millionen Euro) und Airbus Helicopters (704 Millionen Euro) zuzurechnen. Die langfristigen Vermögenswerte umfassen Geschäfts- und Firmenwert in Höhe von 9.979 Millionen Euro (Jahresende 2013, bereinigt: 9.872 Millionen Euro). Im Geschäfts- und Firmenwert ist auch ein zusätzlicher Betrag von +55 Millionen Euro aus der Übernahme von Alestis enthalten.

Die jährlichen Wertminderungstests im vierten Quartal ergaben keine Wertminderung. Die Aktivierung der Entwicklungskosten für das A350-XWB-Programm begann im zweiten Quartal 2012. 2014 wurden Kosten in Höhe von 58 Millionen Euro aktiviert, woraus sich ein Gesamtbetrag von 777 Millionen Euro ergibt.

Die Sachanlagen nahmen um +734 Millionen Euro auf 16.388 Millionen Euro zu (Jahresende 2013, bereinigt: 15.654 Millionen Euro); darin enthalten sind vermietete Gegenstände in Höhe von 213 Millionen Euro (Jahresende 2013, bereinigt: 351 Millionen Euro). Der Anstieg ist in erster Linie auf das A350-XWB-Programm zurückzuführen. Die Sachanlagen umfassen auch „als Finanzinvestition gehaltene Immobilien“ im Wert von 67 Millionen Euro (Jahresende 2013: 69 Millionen Euro).

Die Beteiligungen an nach der Equity-Methode bilanzierten Unternehmen in Höhe von 3.391 Millionen Euro (Jahresende 2013, bereinigt: 3.858 Millionen Euro) umfassen insbesondere die Equity-Beteiligung an Dassault Aviation in Höhe von 2.429 Millionen Euro (2013: 2.747 Millionen Euro), Atlas Group und MBDA. Die Equity-Beteiligung an Dassault Aviation beinhaltet eine nachträgliche IFRS-Anpassung für das Ergebnis und sonstige Gesamtergebnis aus der vorangegangenen Rechnungsperiode und den Eigenkapitaleffekt aus der teilweisen Veräußerung von Anteilen an Dassault Aviation.

Die sonstigen Beteiligungen und übrigen langfristigen Finanzanlagen in Höhe von 1.769 Millionen Euro (Jahresende 2013, bereinigt: 1.756 Millionen Euro) entfallen im Umfang von 790 Millionen Euro (Jahresende 2013, bereinigt: 702 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 -1.319 Millionen Euro auf 2.408 Millionen Euro (Jahresende 2013, bereinigt: 3.727 Millionen Euro) war auf die negative Veränderung des beizulegenden Zeitwerts des langfristigen Anteils derivativer Finanzinstrumente (-1.491 Millionen Euro) zurückzuführen.

Aktive latente Steuern stiegen um +1.984 Millionen Euro auf 5.717 Millionen Euro (Jahresende 2013, bereinigt: 3.733 Millionen Euro), insbesondere durch Veränderung des beizulegenden Zeitwerts von derivativen Finanzinstrumenten.

Die beizulegenden Zeitwerte der derivativen Finanzinstrumente werden im Rahmen der sonstigen langfristigen Vermögenswerte (502 Millionen Euro, Jahresende 2013: 1.993 Millionen Euro), der sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte (208 Millionen Euro, Jahresende 2013, bereinigt: 716 Millionen Euro), der sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten (-3.271 Millionen Euro, Jahresende 2013: -671 Millionen Euro) und der sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten (-2.232 Millionen Euro, Jahresende 2013, bereinigt: -302 Millionen Euro) ausgewiesen; dies entspricht einem beizulegenden Nettozeitwert von insgesamt -4.793 Millionen Euro (Jahresende 2013: +1.736 Millionen Euro). Das Volumen der US-Dollar-Sicherungsgeschäfte steigt von 76 Milliarden US-Dollar zum 31. Dezember 2013 auf 88 Milliarden US-Dollar zum 31. Dezember 2014. Der US-Dollar-Kassakurs lag zum 31. Dezember 2014 bei einem US-Dollar/Euro-Kassakurs von 1,21 gegenüber 1,38 US-Dollar/Euro zum 31. Dezember 2013. Der durchschnittliche US-Dollar-Sicherungskurs für das Fremdwährungs-Sicherungsportfolio des Konzerns blieb mit 1,33 US-Dollar/Euro zum 31. Dezember 2014 nahezu stabil gegenüber 1,34 US-Dollar/Euro zum 31. Dezember 2013.

Der Wert der langfristigen Wertpapiere mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr stieg um +1.691 Millionen Euro auf 5.989 Millionen Euro (Jahresende 2013, bereinigt: 4.298 Millionen Euro). Diese Bewegung ist auf die Cash-Management-Politik des Konzerns zurückzuführen.

Kurzfristige Vermögenswerte

Die Vorräte in Höhe von 25.355 Millionen Euro (Jahresende 2013, bereinigt: 24.023 Millionen Euro) stiegen um +1.332 Millionen Euro, insbesondere bei Airbus (+1.804 Millionen Euro), wurden jedoch durch den Rückgang bei Airbus Defence and Space (-370 Millionen Euro) und Airbus Helicopters (-167 Millionen Euro) teilweise aufgezehrt. Der Anstieg bei Airbus erklärt sich im Wesentlichen durch die verstärkte Aktivität im A350-XWB-Programm.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stiegen um +170 Millionen Euro auf 6.798 Millionen Euro (Jahresende 2013, bereinigt: 6.628 Millionen Euro), vor allem bei Airbus Helicopters, und wurden durch den Rückgang bei Airbus Defence and Space teilweise ausgeglichen. Ursache dieses Rückgangs war die Neuordnung zu den als „zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte“ klassifizierten Veräußerungsgruppen.

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte beinhalten die „übrigen langfristigen Finanzanlagen, kurzfristig fällig“, die „kurzfristigen sonstigen finanziellen Vermögenswerte“, die „kurzfristigen sonstigen Vermögenswerte“ und die „kurzfristigen Steuererstattungsansprüche“. Die Zunahme um +14 Millionen Euro auf 4.325 Millionen Euro (Jahresende 2013, bereinigt: 4.311 Millionen Euro) enthält eine negative Veränderung des beizulegenden Zeitwerts des kurzfristigen Anteils derivativer Finanzwerte (-508 Millionen Euro). Diese wurde mehr als ausgeglichen durch einen Anstieg der Umsatzsteuerforderungen (+289 Millionen Euro), der Forderungen an nicht konsolidierte verbundene Unternehmen (+109 Millionen Euro), der sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte (+82 Millionen Euro), und der Rechnungsabgrenzungsposten (+58 Millionen Euro).

Die kurzfristigen Wertpapiere mit einer verbleibenden Laufzeit von einem Jahr und weniger stiegen um +598 Millionen Euro auf 3.183 Millionen Euro (Jahresende 2013, bereinigt: 2.585 Millionen Euro).

Die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente stiegen von 7.201 Millionen Euro (Jahresende 2013, bereinigt) auf 7.271 Millionen Euro.

Summe Eigenkapital

Das Eigenkapital der Aktionäre der Gesellschaft (einschließlich erworbener eigener Anteile) belief sich auf 7.061 Millionen Euro (Jahresende 2013, bereinigt: 10.864 Millionen Euro), was einem Rückgang von -3.803 Millionen Euro entspricht. Ursache des Rückgangs war eine Dividendenausschüttung von -587 Millionen Euro (0,75 Euro je Aktie) und die Minderung des sonstigen Ergebnisses um -5,705 Millionen Euro, insbesondere durch Neubewertungen des Sicherungsportfolios auf der Grundlage des aktuellen Marktkurses sowie durch Veränderungen der versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste aufgrund einer Aktualisierung der Zinssätze für Pensionsverpflichtungen. Dies wurde zum Teil kompensiert durch ein Konzernergebnis von +2.343 Millionen Euro und den Verkauf von eigenen Anteilen in Höhe von +102 Millionen Euro.

Die nicht beherrschenden Anteile gingen auf 18 Millionen Euro zurück (Jahresende 2013, bereinigt: 42 Millionen Euro), in erster Linie durch die Übernahme von Alestis und den darauf folgenden Ausweis der Anteile der Minderheitsaktionäre (-25 Millionen Euro) im Eigenkapital.

Langfristige Verbindlichkeiten

Die langfristigen Rückstellungen in Höhe von 10.400 Millionen Euro (Jahresende 2013, bereinigt: 9.604 Millionen Euro) umfassen den langfristigen Teil der Pensionsrückstellungen mit einer Zunahme um +1.998 Millionen Euro auf 7.864 Millionen Euro (Jahresende 2013, bereinigt: 5.866 Millionen Euro). Aufgrund wesentlicher Minderungen der Abzinsungssätze für die verschiedenen Pensionspläne des Konzerns erhöhten sich die Pensionsrückstellungen um 1.998 Millionen Euro.

Weitere zu den langfristigen Rückstellungen zählende Rückstellungen fielen um -1.202 Millionen Euro auf 2.536 Millionen Euro (Jahresende 2013, bereinigt: 3.738 Millionen Euro). Dieser Rückgang steht hauptsächlich im Zusammenhang mit der Umgliederung zu den kurzfristigen Drohverlustrückstellungen und der Nettodarstellung für das A350-XWB-Programm, für das Vorräte abzüglich des entsprechenden Anteils für die Drohverlustrückstellung aufgeführt sind.

Zu den langfristigen (und kurzfristigen) Rückstellungen zählen auch Kosten im A380-Programm für im Betrieb festgestellte technische Probleme, für die bereits Lösungen definiert wurden. Die Rückstellungen berücksichtigen die aktuellsten Fakten und Umstände. Airbus ist vertraglich verpflichtet, fehlerhafte Teile zu reparieren oder auszutauschen. Das Unternehmen haftet aber nicht für irgendwelche sonstige Schäden, seien sie direkt, indirekt, zufällig oder in Form von Folgeschäden (einschließlich entgangener Gewinne, Einkünfte oder Nutzung). Mit Blick auf allgemeine Geschäftsbeziehungen sind jedoch Vertragsanpassungen möglich und könnten auf Einzelfallbasis berücksichtigt werden.

Die langfristigen Finanzierungsverbindlichkeiten, die in erster Linie Anleihen und Verbindlichkeiten gegenüber Finanzinstituten umfassen, stiegen um +2.474 Millionen Euro auf 6.278 Millionen Euro (Jahresende 2013, bereinigt: 3.804 Millionen Euro). Im April 2014 wurde eine zehnjährige Anleihe in Höhe von einer Milliarde Euro mit einem Kupon von 2,375 Prozent begeben. Im Oktober wurde eine weitere, fünfzehnjährige Anleihe in Höhe von 0,5 Milliarden Euro mit einem Kupon von 2,125 Prozent begeben. Im Dezember 2014 schloss der Konzern mit der Europäischen Investitionsbank (EIB) ein Kreditabkommen in Höhe von 627 Millionen US-Dollar mit zehnjähriger Laufzeit und einem Festzinssatz von 2,52 Prozent.

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten umfassen die „langfristigen sonstigen Finanzverbindlichkeiten“, die „langfristigen sonstigen Verbindlichkeiten“ und die „langfristigen passiven Rechnungsabgrenzungsposten“. Sie sind um insgesamt +4.883 Millionen Euro auf 23.038 Millionen Euro gestiegen (Jahresende 2013, bereinigt: 18.155 Millionen Euro). Die Kundenanzahlungen stiegen um +2.028 Millionen Euro und die negativen beizulegenden Zeitwerte für Finanzinstrumente um +2.600 Millionen Euro.

Kurzfristige Verbindlichkeiten

Die kurzfristigen Rückstellungen erhöhten sich um +490 Millionen Euro auf 5.712 Millionen Euro (Jahresende 2013, bereinigt: 5.222 Millionen Euro); sie umfassen den kurzfristigen Teil der Pensionsrückstellungen (386 Millionen Euro) und der sonstigen Rückstellungen (5.326 Millionen Euro). Der Anstieg ist insbesondere auf die Umgliederung der bisher als langfristige Drohverlustrückstellungen gebuchten Rückstellungen für die A350 XWB zurückzuführen. Er wurde zum Teil ausgeglichen durch einen Rückgang im Zusammenhang mit dem A400M-Programm, für das Vorräte abzüglich des entsprechenden Anteils für die Drohverlustrückstellung aufgeführt sind.

Die kurzfristigen Finanzierungsverbindlichkeiten fielen um -753 Millionen Euro auf 1.073 Millionen Euro (Jahresende 2013, bereinigt: 1.826 Millionen Euro). Dies ist insbesondere zurückzuführen auf die Rückzahlung der Rückkaufvereinbarungen des Konzerns und das EIB-Darlehen.

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen stiegen um +515 Millionen Euro auf 10.183 Millionen Euro (Jahresende 2013, bereinigt: 9.668 Millionen Euro). Dieser Anstieg erfolgte hauptsächlich bei Airbus Defence and Space.

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten, welche die „kurzfristigen sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten“, die „kurzfristigen sonstigen Verbindlichkeiten“ und die „kurzfristigen passiven Rechnungsabgrenzungsposten“ umfassen, erhöhten sich um +772 Millionen Euro auf 29.791 Millionen Euro (Jahresende 2013, bereinigt: 29.019 Millionen Euro). Die Zunahme ist vor allem zurückzuführen auf den Anstieg der negativen beizulegenden Zeitwerte derivativer Finanzinstrumente (+1.930 Millionen Euro), höhere Rechnungsabgrenzungsposten (+105 Millionen Euro) und höhere Umsatzsteuerforderungen (+75 Millionen Euro), die zum Teil durch den Rückgang der Kundenanzahlungen (-1.549 Millionen Euro) ausgeglichen wurden.

5.1.5 Nettoliquidität

Die Nettoliquidität lag Ende 2014 bei 9,1 Milliarden Euro (Jahresende 2013, bereinigt: 8,5 Milliarden Euro). Die Dividendenzahlung für das Jahr 2013 belief sich auf 587 Millionen Euro. 2014 wurde ein Beitrag von 462 Millionen Euro zum Pensionsplanvermögen zugeführt. Die Bruttoliquidität lag zum 31. Dezember 2014 bei 16,4 Milliarden Euro.

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 Cash Flow vor Fusionen und Übernahmen verbesserte sich deutlich auf 1.109 Millionen Euro (2013, bereinigt: -811 Millionen Euro) und spiegelt die starke Entwicklung im vierten Quartal sowie verstärkte Anstrengungen zur konzernweiten Verbesserung des Cash Flows während des gesamten Jahres wider. Erlöse aus Desinvestitionen trugen zu einer weiteren Steigerung des Free Cash Flow auf 2.002 Millionen Euro (2013, bereinigt: -827 Millionen Euro) bei.

2014 hat die Airbus Group Investitionen in Höhe von rund 2,5 Milliarden Euro zur Unterstützung ihrer Entwicklungsprogramme getätigt. Darin enthalten sind rund 200 Millionen Euro konzernweit aktivierte F&E-Kosten.

5.1.6 Auftragseingang und Auftragsbestand

Der Auftragseingang der Airbus Group belief sich 2014 auf 166,4 Milliarden Euro (2013, bereinigt: 216,4 Milliarden Euro), der Auftragsbestand lag zum Jahresende bei einem Rekordwert von 857,5 Milliarden Euro (Jahresende 2013, bereinigt: 680,6 Milliarden Euro). Airbus verbuchte 1.456 Nettobestellungen für Zivilflugzeuge (2013: 1.503 Nettobestellungen) mit einem Netto-Book-to-Bill-Verhältnis über 2 und einem Auftragsbestand von 6.386 Flugzeugen zum Jahresende. Der Netto-Auftragseingang bei Airbus Helicopters betrug 369 Hubschrauber (2013: 422 Hubschrauber). Dies beinhaltet eine Anpassung des Auftragsbestands um 33 NH90-Hubschrauber. Der Auftragseingang bei Airbus Defence and Space stieg wertmäßig um 4 Prozent, getragen von einer anhaltenden Wachstumsdynamik im Raumfahrtgeschäft und einer guten Auftragslage bei leichten und mittelschweren Militärflugzeugen.

Tabelle 5 – Auftragseingang und Auftragsbestand nach Divisionen

Divisionen (Beträge in Mio. €)	Auftragseingang ⁽²⁾			Auftragsbestand ⁽²⁾		
	2014	2013 ⁽¹⁾	Veränd.	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013 ⁽¹⁾	Veränd.
Commercial Aircraft	150.085	199.261	-25 %	803.633	625.595	+28 %
Helicopters	5.469	5.775	-5 %	12.227	12.420	-2 %
Defence and Space	12.225	11.808	+4 %	43.075	43.208	0 %
Zentrale / Eliminierungen / Übrige	(1.349)	(426)	-	(1.416)	(663)	-
Gesamt	166.430	216.418	-23 %	857.519	680.560	+26 %

(1) Vorjahreszahlen wurden angepasst, um die Rechnungslegung nach IFRS10 und IFRS11 darzustellen. Die Kennzahlen der Divisionen wurden ebenfalls angepasst, um der seit 1. Januar 2014 bestehenden neuen Konzernstruktur Rechnung zu tragen.

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

5.2 Airbus Group N.V. Einzelabschluss

Tabelle 6 – Airbus Group N.V. Bilanz

(in Mio. €)	2014	2013
Geschäfts- oder Firmenwert	4.354	4.354
Finanzanlagen ⁽²⁾	9.587	13.960
Langfristige Wertpapiere	5.809	4.179
Anlagevermögen⁽²⁾	19.750	22.493
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	9.526	10.073
Kurzfristige Wertpapiere	3.077	2.430
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	6.200	6.126
Kurzfristige Vermögenswerte	18.803	18.629
Summe Aktiva⁽²⁾	38.553	41.122
Eigenkapital⁽¹⁾⁽²⁾	7.061	10.864
Langfristige Finanzierungsverbindlichkeiten	5.551	3.514
Langfristige Verbindlichkeiten	5.551	3.514
Kurzfristige Finanzierungsverbindlichkeiten	0	914
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	25.941	25.830
Kurzfristige Verbindlichkeiten	25.941	26.744
Summe Passiva⁽²⁾	38.553	41.122

(1) Die Bilanz ist vor Ergebnisverwendung erstellt.

(2) Vorjahreszahlen wurden angepasst, um die Rechnungslegung nach IFRS10 und IFRS11 darzustellen.

Tabelle 7 – Airbus Group N.V. Gewinn- und Verlustrechnung

(in Mio. €)	2014	2013
Beteiligungsergebnis ⁽¹⁾	2.412	1.474
Sonstige Aufwendungen/Erträge	(69)	(1)
Jahresergebnis⁽¹⁾	2.343	1.473

(1) Vorjahreszahlen wurden angepasst, um die Rechnungslegung nach IFRS10 und IFRS11 darzustellen.

5.3 Information zu den Wirtschaftsprüfern

	Datum der erstmaligen Bestellung	Ende der gegenwärtigen Vertragslaufzeit*
KPMG Accountants N.V. Laan van Langerhuize 1 – 1186 DS Amstelveen — Niederlande vertreten durch R.J. Aalberts	10. Mai 2000	Am Tag der ordentlichen Hauptversammlung 2015 der Airbus Group N.V.
* Der ordentlichen Hauptversammlung 2015 wird eine Beschlussfassung vorgelegt, mit dem Ziel, KPMG Accountants N.V. als Wirtschaftsprüfer der Gesellschaft für das Geschäftsjahr 2015 zu ernennen.		

KPMG Accountants N.V. und ihr Repräsentant sind bei der NBA (Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants) eingetragen.

5.4 Personal

5.4.1 Informationen zur Belegschaft

2014 traten weltweit 5.211 neue Mitarbeiter (davon 2.243 in den Kerndivisionen Airbus, Airbus Defence and Space, Airbus Helicopters und Airbus Group Corporate Functions) in den Konzern ein (2013: 8.823). 4.478 Mitarbeiter verließen das Unternehmen oder gingen in Altersteilzeit. Ende 2014 belief sich die Mitarbeiterzahl des Konzerns somit auf 138.622. (Diese Statistiken berücksichtigen Konsolidierungseffekte und Änderungen im Konsolidierungskreis zum Jahresende 2013: 138.404, angepasst im Februar 2014 gemäß Rechnungslegung nach IFRS 10 und 11.)

38,0 Prozent der Konzernmitarbeiter stammen aus Frankreich, 33,9 Prozent aus Deutschland, 9,5 Prozent aus Großbritannien und 8,8 Prozent aus Spanien. 1,6 Prozent sind US-amerikanische Staatsbürger. Die verbleibenden 8,4 Prozent stammen aus 135 weiteren Ländern.

5.4.2 Organisation des Personalmanagements

Die generelle Aufgabe des Personalbereichs (Human Resources – HR) ist es, sicherzustellen, dass die Gesellschaft 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 Unternehmenskultur bei. Mit ihrer Personalstrategie möchte sich die Gesellschaft weltweit als Arbeitgeber erster Wahl positionieren, der allen Mitarbeitern eine innovative, integrative und motivierende Arbeitsumgebung bietet. HR unterstützt Führungskräfte bei ihren Führungs- und Personalmanagementaufgaben und steht Mitarbeitern beratend zur Seite.

Seit Juli 2013 stehen die HR-Bereiche des Konzerns gemeinsam unter der Leitung des Chief Human Resources Officer Airbus Group und Airbus. Damit wurde ein kollaboratives Plattform-Modell geschaffen, das die Weiterentwicklung des Konzerns unterstützt und den hohen Qualitätsstandard der HR sichert.

Das Führungsteam der Airbus Group Corporate HR besteht aus den Leitern der Kompetenzzentren, dem Head of International HR, dem Head of Business Services and Operations und den HR-Leitern der Divisionen. Von den HR-Leitern der Divisionen besteht eine doppelte operative Berichtslinie zum Group Head of HR und zum Divisionsleiter.

Zentrale Funktionsprinzipien sind dabei:

- eine bewegliche und effiziente Organisation mit schlanker Konzern-HR als strategieverantwortliche Organisationseinheit;
- bessere Ergebnisse durch Zusammenarbeit im Rahmen einer für alle Management-Ebenen geltenden Matrix-Organisation (Reporting an Kompetenzzentren, Kundennähe/geschäftliche Ausrichtung der HR), Verzicht auf Ad-hoc-Ausschüsse, Optimierung vertraglich festgelegter SLAs;
- erweiterte Kompetenzen mit durch einfache Berichtslinie integrierten, bereichsübergreifenden Kompetenzzentren;
- größere Kundennähe des HR-Managements (Business Partner) gewährleistet die Erfüllung operativer Anforderungen.

Die Konzern-HR konzentriert sich vor allem auf die Entwicklung innovativer, langfristig ausgerichteter HR-Strategien und ihren Beitrag zur allgemeinen Konzernstrategie. Spezifische Konzernrichtlinien und die dazugehörigen Abläufe liegen im Zuständigkeitsbereich bereichsübergreifender Kompetenzzentren, die außerdem das Management und die HR-Funktionen der Divisionen in ihrem jeweiligen Fachgebiet beraten (z. B. Talent & Executive Management, Compensation & Benefits sowie Social Policy & Industrial Relations).

Im Bereich Business Support und Operations erbringt HR weiterhin umfassende Serviceleistungen und operative Tätigkeiten für alle Mitarbeiter (z. B. Gehaltsabrechnung, Personalbeschaffung und Personalentwicklung) und erhöht die Effizienz durch Einsatz eines globalen HR-Informationssystems.

Kundennähe und geschäftliche Ausrichtung von HR wurden weiter verbessert und bleiben wichtige Schwerpunkte für die jeweiligen Konzernbereiche. Als solche spielen sie auch eine aktive Rolle in der laufenden Transformation der Gesellschaft. Diese klare und vollständig mit der neuen Konzernstrategie abgestimmte Differenzierung von Rollen und Verantwortlichkeiten ermöglicht HR, als service- und leistungsorientierter Business Player aufzutreten.

Die gesamte HR-Funktion sieht es als ihre Aufgabe an, die Umstrukturierung des Konzerns zu unterstützen und Änderungsprozesse zu vereinfachen.

5.4.3 Wichtige Ergebnisse 2014

Seit 2009 läuft eine konzernweite Initiative zur Mitarbeiterbindung. Aus den regelmäßig durchgeführten Umfragen geht hervor, welches die zentralen Faktoren für Mitarbeiterbindung sind und wo es noch Raum für Verbesserungen gibt. Seit Anlauf der Initiative wurde ein umfassender Aktionsplan implementiert. Zu den Schwerpunkten zählen Wertschätzung der Mitarbeiter, Stärkung von Führungsfähigkeiten, teaminterne und teamübergreifende Kommunikation sowie enger Kontakt von Führungskräften und HR-Support zur Belegschaft. Im Rahmen dieses Engagements zur Förderung einer motivierenden Arbeitsumgebung hat der Konzern Ende 2014 in einer Umfrage zur emotionalen Mitarbeiterbindung alle Mitarbeiter um ihre Meinung gebeten. Mithilfe der Ergebnisse der anonymen Umfrage wird die Airbus Group eine noch stärker motivierende Arbeitsumgebung schaffen können.

Mobilität innerhalb und zwischen Divisionen bleibt eine wichtige Priorität, von der sowohl die Mitarbeiter der Airbus Group als auch der Konzern selbst profitieren. 2014 wechselten rund 9.800 Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz; für 2015 hält die Gesellschaft die ehrgeizige Zehn-Prozent-Marke aufrecht.

758 geförderte Talente, davon 24 Prozent Frauen, wurden in herausfordernde neue Positionen versetzt. Die Entwicklung neuer Kompetenzen und Ideen wird ebenso wie die intensive Nutzung professioneller Netzwerke als entscheidend für eine erfolgreiche berufliche Laufbahn angesehen. Aus diesem Grund unternimmt der Konzern große Anstrengungen, die im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen zu erfassen und auszubauen, mit gezielten Entwicklungsmaßnahmen Lücken zu schließen und durchdachte, auf individuelle Anforderungen abgestimmte Schulungspläne zu erarbeiten.

Die Airbus Group engagiert sich für die Mitarbeiterförderung und bot 2014 rund drei Millionen Schulungsstunden an. Für seine 17.000 Führungskräfte aller Ebenen hat der Konzern eine Leadership University eingerichtet. Diese soll den Führungsansatz des Konzerns stärken, Leadership-Aktivitäten über Divisionen und Tochtergesellschaften hinweg harmonisieren und damit allen Führungskräften im gesamten Konzern dieselben Chancen bieten, ihre Entwicklung voranzutreiben.

Im Rahmen der Integration der Airbus Group werden nun sämtliche Tools, Plattformen und Kampagnen unter einer einzigen Arbeitgebermarke betrieben und sechs bestehende Karrierewebsseiten zu einer einzigen zusammengeführt. Dies führt zu Kosten- und Ressourceneinsparungen. 2014 rief der Konzern zudem ein University Partner Programme ins Leben. Ziel ist die Ausbildung von Absolventen, die Fähigkeiten besitzen, die der Konzern künftig benötigt. Das Programm wird durch Abkommen mit 20 Universitäten in mehr als zehn Ländern weltweit unterstützt.

Und nicht zuletzt hat die HR-Organisation die Transformation der Division Airbus Defence and Space und der Konzernzentrale der Airbus Group maßgeblich unterstützt. Begleitet durch einen konstruktiven Dialog mit Arbeitnehmervertretern verläuft die Umstrukturierung des Geschäfts plangemäß.

5.5 Umweltfragen

Die Airbus Group entwickelt sich in einer Welt, die geprägt ist von immer dichter Besiedlung, zunehmender Urbanisierung und Ressourcenknappheit, steigendem Druck auf Ökosysteme und Klimawandel. Im Bewusstsein, dass die Umweltdiskussion ständig neue Themen hervorbringt, bereitet sich die Airbus Group zudem auf lang- und kurzfristige Veränderungen vor, indem sie mögliche Probleme antizipiert und ihr ERM-System zur Beurteilung von Umweltrisiken einsetzt. Umweltverträglichkeit trägt zur Verwirklichung der Konzernziele im Hinblick auf unternehmerische Verantwortung und Nachhaltigkeit bei: „Die Sorge um das Wohl unserer Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten, Investitionen in Innovation, Einhaltung der Governance und Verantwortung für die Umwelt sind wesentliche Voraussetzungen für langfristige Leistungen und erfolgreiches Risikomanagement. Sie kennzeichnen uns zudem als vertrauensvollen Partner gegenüber allen Stakeholdern in unseren Heimatländern und weltweit“ – so Pierre de Bausset, Corporate Secretary der Airbus Group. (Weitere Einzelheiten zum Thema unternehmerische Verantwortung und Nachhaltigkeit entnehmen Sie bitte dem CR&S-Bericht der Airbus Group.)

5.5.1 Organisationsprinzipien zur Unterstützung einer Ökoeffizienz-Strategie

Die Airbus Group engagiert sich aktiv für die Verbesserung der Ökoeffizienz. In den Divisionen und ihren Produktionsanlagen wurden bereits konkrete Fortschritte erzielt, die für eine maximale Wertschöpfung bei minimaler Umweltbelastung sorgen.

Die Airbus Group verfolgt einen strukturierten Ansatz zur Verankerung der Ökoeffizienz auf allen Unternehmensebenen. Die Umweltpolitik des Konzerns gibt, unterstützt durch die Organisation Corporate Environmental Affairs, die strategische Richtung vor.

Das Umweltnetzwerk: Zusammenarbeit steht im Mittelpunkt

Das Umweltnetzwerk bildet das Rückgrat dieser Organisation und vereint Fertigkeiten sowie Know-how aus dem gesamten Konzern zur Lösung von Umweltfragen. Es organisiert Gespräche und fördert den Austausch bewährter Verfahren, um effiziente und innovative Lösungen für Umweltprobleme zu finden.

So spielt beispielsweise die „Chemical Regulations“-Arbeitsgruppe eine wichtige Rolle in der Vermittlung eines Verständnisses für Verordnungen zu in Produkten und im Betrieb verwendeten chemischen Substanzen. Sie schafft interne Synergien und organisiert den Dialog im industriellen und institutionellen Bereich, was dem Konzern echten zusätzlichen Nutzen bringt. 2015 wird das Umweltnetzwerk auch mehrere Optionen für einen effizienten konzernweiten Ansatz bezüglich des Emissionshandelssystems der EU untersuchen, das sowohl Standorte als auch Produkte betrifft.

Die Airbus Group unterstützt gemeinsame Initiativen der gesamten Industrie, um die Umweltleistung der Luftfahrt-, Raumfahrt- und Verteidigungsindustrie insgesamt so effektiv und konsequent wie möglich zu verbessern. Die Gesellschaft unterstützte die Gründung der IAEG (International Aerospace Environmental Group), in der die meisten Hersteller und Lieferanten der Luft- und Raumfahrt- sowie der Verteidigungsindustrie vertreten sind. Ihr Ziel ist es, die Reaktionen der Industrie auf bestehende und künftige Umweltvorschriften

abzustimmen und Umweltstandards in der Luft- und Raumfahrt zu harmonisieren. Auf internationaler Ebene ist Airbus zudem in der internationalen Zivilluftfahrtorganisation ICAO an der Entwicklung einer globalen Rahmenkonvention für das Management von CO₂-Emissionen beteiligt, die Umweltstandards mit fairen und einheitlichen Marktbedingungen verbindet.

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

ISO 14001 als Basis für Umweltmanagement bei der Airbus Group

Die Airbus Group fördert die Entwicklung und Wartung eines robusten, nach ISO 14001 zertifizierten Umweltmanagementsystems, das nicht nur die betrieblichen Tätigkeiten abdeckt, sondern den gesamten Lebenszyklus der Produkte und Services des Konzerns.

2006 erhielt Airbus als erster Luftfahrtshersteller die Zertifizierung für sämtliche Standorte, Produkte und Services. Mit der immer noch gültigen ISO-14001-Zertifizierung hat Airbus seine Fähigkeit unter Beweis gestellt, seine Umwelleistung kontinuierlich zu verbessern. Airbus Helicopters hat ebenfalls die ISO-14001-Zertifizierung in Frankreich, Deutschland, Spanien, Großbritannien, und kürzlich auch in Singapur, Kanada und den USA erhalten. Airbus Defence and Space betreibt ein voll integriertes Business Management System und ist ebenfalls nach ISO 14001 zertifiziert.

2013 arbeiteten 83 Prozent unserer Mitarbeiter gemäß ISO 14001.

Umwelt als anerkannte Kompetenz bei der Airbus Group

Kompetenzmanagement ist für die kontinuierliche Verbesserung der Umwelleistung von zentraler Bedeutung. Die Umwelt-Fakultät der Corporate Governance Academy entwickelt daher einen verbesserten Kompetenz- und Stellenkatalog, der einen Referenzindex für Umweltkompetenzen erhält und je nach Position des Mitarbeiters im Unternehmen entsprechende Kompetenzanforderungen vorsieht.

5.5.2 Förderung von Innovation zur Sicherstellung des Wachstums in einer sich verändernden Umwelt

Mit 3.391 Millionen Euro waren die Ausgaben der Airbus Group für Forschung und Entwicklung (F&E) im Jahr 2014 unvermindert hoch. Ein Großteil dieser Investitionen fließt in die Verbesserung von Produkten und führt zu unmittelbaren Umweltvorteilen. Ökoeffiziente Einrichtungen und schlankere Prozesse stellen ebenfalls einen wichtigen Investitionsschwerpunkt dar und haben die Airbus Group zu einem Vorreiter auf dem Gebiet der energieeffizienten Betriebsführung gemacht.

Die Airbus Group und ihre Business Units wenden im Bereich F&E den Grundsatz der umweltgerechten Gestaltung an und berücksichtigen die Umweltbilanz von Produkten während ihrer gesamten Lebensdauer, um eine maximale Ökoeffizienz zu erzielen. So erweitert Airbus beispielsweise seine Technologie-Reifegrad-Gateways um Umweltkriterien, während Airbus Helicopters eine Bewertungsmethodik etabliert, die zur Auswahl des ökoeffizientesten Herstellungsprozesses Lean-Prinzipien und Umweltkriterien kombiniert.

3D-Druck: Das Additive Layer Manufacturing („ALM“), auch als 3D-Druckverfahren bekannt, revolutioniert die Fertigung durch eine drastische Reduktion des Abfallaufkommens im Herstellungsprozess von 95 Prozent bei herkömmlichen Verfahren auf lediglich 5 Prozent mit der ALM-Technologie, was zu enormen Zeit- und Kosteneinsparungen führt. Seit 2007 setzt Airbus Defence and Space die ALM-Technologie für Satelliten und Trägerraketen ein. Airbus implementiert ALM schrittweise, derzeit wird die Technik in den Bereichen Prototypen und Werkzeuge sowie für die Herstellung fliegender Teile genutzt. Airbus will die ALM-Technologie künftig für Bauteile von Verkehrsflugzeugen einsetzen. Der Konzern erforscht weiterhin neue Anwendungen für diese vielversprechende Technologie.

Neue Antriebssysteme: Im April 2014 absolvierte der E-Fan erfolgreich seinen Erstflug und wurde im selben Jahr auf der AirVenture Oshkosh Airshow mit dem renommierten Preis der Personal Aircraft Design Academy ausgezeichnet. Das Flugzeug soll nun zum Schulungsflugzeug weiterentwickelt werden und als Entwicklungsplattform für neue elektrische Antriebe genutzt werden. Neben dem E-Fan erforscht die Airbus Group Hybridantriebssysteme im Rahmen von Programmen wie E-Thrust (in Kooperation mit Rolls-Royce), das zum Ziel hat, den Treibstoffverbrauch, Emissionen und Lärmbelastung über einen verteilten Antrieb zu senken. Airbus Helicopters arbeitet im Rahmen des Bluecopter®-Technologieprogramms ebenfalls kontinuierlich an treibstoffeffizienten, emissions- und lärmarmen Antriebssystemen. Im Rahmen des im Juli angelaufenen europäischen Programms Clean Sky 2 übernimmt Airbus Helicopters die Leitung für die Entwicklung von LifeRCraft (Low Impact, Fast & Efficient RotorCraft), einem Flugschrauber, der die Geschwindigkeit und Effizienz eines Flugzeugs mit den Schwebefähigkeiten eines Hubschraubers verbindet, wie mit dem X3 nachgewiesen wurde.

Überwachung der Erdatmosphäre: Die Satelliten von Airbus Defence and Space unterstützen Behörden und Unternehmen durch die Bereitstellung von Beobachtungsdiensten bei der Bewältigung von Umwelt Herausforderungen und -problemen. Diese Dienste ermöglichen die Quantifizierung der Auswirkungen des Klimawandels und liefern hochwertige Geoinformationen in Bereichen wie Landwirtschaft, Abholzung oder Umweltbeobachtung. Airbus Defence and Space wird Hauptauftragnehmer der europäischen Weltraumorganisation („ESA“) für die Entwicklung und den Bau des hochpräzisen Sentinel-5-Instruments. Es wird die Zusammensetzung der Atmosphäre beobachten, insbesondere durch die Messung von Spurengasen und Aerosolen, die das Klima und die Luftqualität beeinflussen.

Suche nach sichereren Alternativen zu gefährlichen Chemikalien: Die Business Units sind in die Entwicklung, Industrialisierung und Qualifizierung von sichereren Alternativen zu gefährlichen Chemikalien wie etwa Cadmium und Chromat eingebunden. Das Projekt „Green Industrial Processes“ der Airbus Group bietet ihnen technisches Know-how und ermöglicht Synergien zur gemeinsamen Durchführung von F&E. Das Projekt trägt zur Kostensenkung und Risikominimierung bei und unterstützt die Entscheidungsfindung durch Warnmeldungen und Empfehlungen.

5.5.3 Kontinuierliche Verbesserung der Umweltleistung unserer Standorte, Produkte und Services

Die Airbus Group betrachtet die kontinuierliche Verbesserung ihrer Umweltleistung durch Ökoeffizienz als Teil ihrer Verantwortung für die Umwelt.

Verbesserung der Standort-Umweltleistung: Zusätzlich zu speziellen Energiesparprojekten wie Holzkesselanlagen in Frankreich und Blockheizkraftwerken in Deutschland konzentriert sich das Energiemanagement-Netz der Airbus Group verstärkt auf die konzernweite Abstimmung der Prozesse. Durch einen Mitte 2012 gestarteten einheitlichen Beschaffungsprozess für Neubauten und Sanierungen sollen an den vier größten Unternehmensstandorten mehr als acht Millionen Kilowattstunden pro Jahr eingespart werden. Dies entspricht dem jährlichen Energieverbrauch von 2.500 Haushalten. Ziel einer „Green IT“-Initiative ist es, bestehende Datenzentren zu optimieren. Zudem werden energierelevante Daten über die Messanlagen (z. B. für Gas, Wasser, Strom) aller Standorte erfasst und verwaltet.

Das aktuelle Airbus-Programm Blue5 unterstützt die Umsetzung von Projekten zur Senkung des Energieverbrauchs, der CO₂-Emissionen, des Wasserverbrauchs, der Abfallmenge und des Ausstoßes flüchtiger organischer Verbindungen. Im Ergebnis sanken der Energieverbrauch um 35 Prozent, CO₂-Emissionen um 40,3 Prozent, der Wasserverbrauch um 49 Prozent, die Abfallmenge um 37,8 Prozent und der Ausstoß von flüchtigen organischen Verbindungen um 50,7 Prozent (umsatzbasierte Zahlen, Vergleichsjahr 2006).

Die zukünftige Zentrale der Airbus Group wird in puncto Nachhaltigkeit Maßstäbe setzen und die modernsten Umweltschutzanforderungen erfüllen, die im weltweit anerkannten Bewertungsstandard für nachhaltiges Bauen (Building Research Establishment Environmental Assessment Method) festgelegt sind. Die Gebäude werden außerdem mit Erdwärme geheizt und klimatisiert.

Zur Überwachung der Fortschritte und Einhaltung der Berichterstattungspflichten wurde ein unternehmensweites Umweltberichtssystem mit klaren Richtlinien, einem Datenerfassungstool und einem strukturierten Netzwerk eingeführt, das sich bereits bewährt hat. Das Berichterstattungsverfahren und die konsolidierten Daten werden seit 2010 extern geprüft. 2014 wurden 13 Umweltkennzahlen in Bereichen wie Energieverbrauch, CO₂-Emissionen, Abfallerzeugung und Wasserverbrauch überprüft. Zudem fließt diese Umweltberichterstattung in den Fortschrittsbericht des Gesamtkonzerns im Rahmen des UN Global Compact und des „Carbon Disclosure Project“-Pakts ein. Die Prüfergebnisse des vergangenen Jahres belegen die Bedeutung, Reife und Zuverlässigkeit der unternehmensweiten Umweltberichterstattung.

Verbesserung der Umweltleistung von Produkten: Der gesamte Lebenszyklus der A350 XWB ist auf Ökoeffizienz ausgelegt. Mit einem um 25 Prozent geringeren Treibstoffverbrauch als die gegenwärtige Flugzeuggeneration setzt die A350 XWB neue Maßstäbe für die Umweltleistung im Langstreckenverkehr. Das Flugzeug erfüllt höchste Lärmstandards, seine Emissionen liegen weit unter den gültigen Grenzwerten für Kohlenwasserstoff (99 Prozent unter Grenzwert), Kohlenmonoxid (86 Prozent unter Grenzwert), Ruß (60 Prozent unter Grenzwert) und Stickoxid (35 Prozent unter Grenzwert). Für die A320-Familie wurde eine neue Triebwerksoption (New Engine Option) entwickelt, die zusammen mit großen, aerodynamischen Vorrichtungen an den Flügelspitzen („Sharklets“) den Treibstoffverbrauch im Vergleich zu Flugzeugen der Vorgängergeneration um 15 Prozent senkt. Inzwischen haben die 152 weltweit eingesetzten A380 gezeigt, dass sie 20 Prozent treibstoffeffizienter und emissionsärmer fliegen als die Konkurrenz.

Bei der weiterentwickelten EC145 T2 von Airbus Helicopters sorgt nun ein Fenestron®-Heckrotor für deutlich reduzierte Lärmemissionen (8,5 dB unter ICAO-Schwellenwert). Die Lärmschutz-Zertifizierungsdaten belegen zudem, dass diese Weiterentwicklung die kumulativen Lärmzertifizierungswerte um 5 dB senkt.

Airbus Defence and Space entwickelt elektrische Antriebe für die Bahnanhebung von Satelliten im Orbit, die konventionelle chemische Antriebe ersetzen sollen. Im Rahmen des Neosat-Projekts der ESA werden Satelliten entwickelt, die nach Abtrennung von der Trägerrakete einen Elektroantrieb nutzen, um ihre endgültige Einsatzbahn zu erreichen und ihre Orbitposition zu halten.

Entwicklung nachhaltiger Treibstoffe verbessert Umweltleistung unserer Produkte: Im Mai 2014 absolvierte eine A330-200 der KLM Royal Dutch Airlines (Flug KL767) den längsten, je mit einem Airbus-Flugzeug durchgeführten kommerziellen Flug mit nachhaltigem Flugtreibstoff. Das Flugzeug wurde für seinen zehnstündigen Flug vom Flughafen Amsterdam-Schipol zur niederländischen Karibikinsel Aruba in 20-prozentiger Beimischung mit einem nachhaltigen Treibstoff aus recyceltem Speiseöl betankt. Dies war der erste Flug einer geplanten Serie von rund 20 kommerziellen Langstreckenflügen im Rahmen der europäischen ITAKA-Initiative (Initiative Towards Sustainable Kerosene for Aviation), die die Kommerzialisierung von Biotreibstoffen für die Luftfahrt in Europa beschleunigen soll.

End-of-Life-Lösungen: In den kommenden 20 Jahren werden mehr als 12.000 Flugzeuge außer Dienst gestellt. Airbus engagiert sich proaktiv für die nachhaltige Verwertung der Flugzeuge am Ende ihrer Nutzungszeit. Mit den Recyclinganlagen von TARMAC AEROSAVE haben Airbus und seine Partnerunternehmen in Frankreich und Spanien zwei Zentren eingerichtet, in denen Flugzeuge unter sicheren und umweltverträglichen Bedingungen stillgelegt, demontiert und recycelt werden.

Zur Erhöhung der Wiederverwertungsrate von Werkstoffen am Ende des Lebenszyklus leitet Airbus ein Forschungsprojekt zur Wiederverwertung von Materialien. An diesem Projekt sind auch Unternehmen beteiligt, die auf das Recycling von Kohlefasern spezialisiert sind.

Airbus Defence and Space leistet zahlreiche Beiträge zur Eindämmung und Vermeidung von Weltraumschrott. Dazu gehören die kontrollierte Entsorgung von Trägerraketen und Satelliten nach deren Einsatz, Instrumente und Schulungen zur Unterstützung von Kollisionsausweichmanövern, Studien für das ESA-Programm zur Weltraumlageerfassung (Space Situational Awareness – SSA) sowie diverse Konzepte zur Entfernung von Weltraumschrott.

Das Joint Venture MBDA, an dem die Airbus Group mit 37,5 Prozent beteiligt ist, bietet Demontage-Fähigkeiten und Know-how zur sicheren und umweltgerechten Handhabung von pyrotechnischen Produkten am Ende ihres Lebenszyklus sowie unterstützende Verkaufskampagnen und geht auf den steigenden Kundenbedarf an Lösungen für das End-of-Life-Management ein.

5.6 Forschung und Technologie, Qualität und Systems Engineering

Auch 2014 unterstützte das Corporate Technical Office („CTO“) die Forschungs- und Technologieaktivitäten der Airbus Group in direkter Zusammenarbeit mit den einzelnen Business Units und durch Bereitstellung zusätzlicher Ressourcen für die konzerneigene Forschungs- und Entwicklungseinrichtung Innovation Works, die in „Airbus Group Innovations“ umbenannt wurde.

Informationssicherheit und Datenschutz gewinnen zunehmend an Bedeutung. Entsprechend konzentrierte sich das CTO – über sein Cyber Security Program Directorate – insbesondere darauf, die Produkte, Fertigungssysteme und IT-Infrastrukturen der Airbus Group vor Cyberangriffen zu schützen. Dazu ging das CTO auch weltweite Kooperationen mit führenden Unternehmen ein, um Angriffssignaturen abzugleichen und Schutzkonzepte auszutauschen. Künftig sollen weitere Initiativen zum Schutz der Schnittstellen mit Kunden, Partnern und Lieferanten gestartet werden.

Zudem setzte das CTO die konzernweite Einführung des Systems Engineering fort, das als interdisziplinärer Ansatz die Beherrschung großer und komplexer Systeme unter Berücksichtigung geschäftlicher und technischer Anforderungen ermöglichen soll. Open Source ist ein wichtiges Compliance-Thema. Nach einer dreijährigen Laufzeit hat diese Initiative mit der Beschaffung des Tools für den gesamten Konzern einen wichtigen Schritt erreicht.

In diesem Jahr hat das CTO in wichtigen Programmen diverse Fortschritte gemacht, etwa bei dem vollelektrisch angetriebenen experimentellen Demonstrationsflugzeug E-Fan, das seinen Erstflug 2014 absolvierte und auch auf den internationalen Luft- und Raumfahrtausstellungen in Berlin und Farnborough (England) vorgeführt wurde.

Ein großer Teil der Fortschritte wurde in den Innovationsforschungslabors der Airbus Group erzielt. Besonderes Highlight und Gewinner des Airbus-Preises „Customer Added Value“ ist das von einem Systementwicklungsteam konzipierte, wartungsarme Line-Tool-System zur zerstörungsfreien Prüfung der Verbundwerkstoff-Rumpfstruktur der A350 XWB. Qatar Airways ist Erstkunde des Line-Tool-Systems.

Im Forschungsbereich morphende Systeme hat Airbus Group Innovations im Jahr 2014 das Projekt „Active winglet and adaptive droop nose mechanism“ (Aktives Winglet und Mechanismus zur Konturverformung der Flügelvorderkante) umgesetzt und zwei wichtige Demonstratoren für das SARISTU-Projekt „Advanced Wing“ von Airbus Helicopters entwickelt und ausgeliefert.

Durch eine Reihe von Kooperationsvereinbarungen mit Unternehmen – etwa zwischen dem US-Flugzeughersteller Aerion und Airbus DS über den Bau eines Überschall-Geschäftsreisejets – wurde der Grundstein für Aktivitäten der kommenden Jahre gelegt. In Großbritannien vertiefte Airbus seine Kooperation mit der Universität Cranfield im Bereich „Additive Layer Manufacturing“ und durch das AIRC-Forschungszentrum, während Airbus DS seine Partnerschaft mit der Universität Surrey im Bereich Raumfahrt ausbaute. Für das malaysische Luftfahrtinnovationszentrum AMIC wurde mit Rolls-Royce eine neue Absichtserklärung zur Entwicklung der Luftfahrtlieferkette unterzeichnet.

Das konzerninterne Inkubationszentrum „Innovation Nursery and Start-Ups“ hat 2014 außerdem die Aktivitäten von zwei bereits etablierten Startup-Unternehmen vorangetrieben: Das auf fortschrittliche Fertigungstechniken spezialisierte Unternehmen APWORKS erweiterte seine 3D-Druckfähigkeiten und für die Wachstumspläne von SPEECT, das sich der schnellen Erkennung von Bakterien im Wasser widmet, wird nun ein externer Investor gesucht.

Bei der Technologie-Lizenzierung, die vom CTO koordiniert und von der Technology-Licensing-Initiative der Airbus Group („ATL“) gemanagt wird, wurden wichtige Meilensteine erreicht, darunter erfolgreiche Technologietransfers in der Luft- und Raumfahrt und in Sektoren wie Automobilbau, erneuerbare Energien, Heimatschutz, Sicherheit und industrielle Fertigung. Im Jahr 2014 unterzeichnete ATL mehrere Verträge mit unterschiedlichsten Unternehmen wie Maserati, Mazak und Nexeya.

Datadvance – ein Joint Venture der Airbus Group mit der Russischen Akademie der Wissenschaften – nahm zudem mit seiner Simulations- und Optimierungssoftware MACROS weiter an Fahrt auf. Die von Airbus Group Innovations validierte MACROS-Software ist in den zivilen Sparten von Airbus weithin eingeführt und wird auch außerhalb des Konzerns verkauft.

Das in allen Konzerndivisionen gestartete Qualitätsverbesserungsprogramm Quest soll die Zufriedenheit und Loyalität der Kunden steigern. Es wird gemäß den Geschäftsanforderungen und Prioritäten der entsprechenden Bereiche eingeführt. Quest unterstützt die Integration des Unternehmens durch die Anwendung festgelegter verbindlicher Standards (z. B. eine einheitliche konzernweite Qualitätsrichtlinie), Reduzierung der wichtigsten Tools von 200 auf acht überall einsetzbare Standard-Tools sowie durch eine obligatorische, durchgängige Qualitätsmethodik für neue Entwicklungen.

Konzernweite Schwerpunkte des Quest-Programms sind eine stärkere Kundenorientierung und verbesserte Feedback-Schleifen in den operativen Bereichen. Es garantiert eine solide, praxisorientierte Problemlösung und stellt den Teams Mittel zur Verfügung, um alles richtig zu machen – und zwar immer und von Anfang an. Im Rahmen von Quest wurden zusätzlich zum regulären Qualitätstrainingsprogramm weitere Maßnahmen zur Schulung, Weiterbildung und zur Förderung des Qualitätsbewusstseins angestoßen. Daran haben bereits mehr als 600 Mitarbeiter teilgenommen.

Das CTO war auch an der vollständigen Umsetzung des Product Lifecycle Management („PLM“) beteiligt. Dieser Ansatz ist ein wichtiger industrieller Wegbereiter für neue Produkte der Airbus Group, wie etwa die Hubschrauber X4 und X6, die Ariane-6-Trägerrakete und E-Fan, aber auch für inkrementelle Innovationsentwicklungen, wie etwa die Ausstattung von Airbus-Verkehrsflugzeugen mit neuen Triebwerken („New Engine Option“). Weitere Erfolge des CTO im Jahr 2014 waren die Vereinfachung und Straffung der gesamten PLM-Governance, der Release eines wichtigen internationalen Interoperabilitätsstandards (STEP AP242) und Beiträge zum erfolgreichen Hochlauf des EC175-Hubschrauberprogramms von Airbus Helicopters durch Unterstützung der termintreuen Auslieferung einer fortschrittlichen PLM-Lösung.

Auch der 2012 auf dem Gelände der Airbus Group in Ottobrunn gegründete Ludwig Bölkow Campus setzte seine Entwicklung fort. Die ersten, 2013 ins Leben gerufenen Forschungsprojekte schreiten gut voran. Zudem wurde die Finanzierung weiterer Vorhaben gesichert, an denen eine wachsende Zahl von Forschungseinrichtungen und -unternehmen, darunter mehrere kleine und mittelständischen Unternehmen, beteiligt sind. Zudem wurde mit dem Bau der ersten beiden Betriebsgebäude auf dem Campus begonnen, die voraussichtlich 2015 in Betrieb genommen werden.

6. Finanzielle Ziele für 2015

Der Ausblick der Airbus Group für das Geschäftsjahr 2015 basiert auf der Erwartung, dass Weltwirtschaft und Luftverkehr gemäß den vorherrschenden unabhängigen Prognosen wachsen und dass es zu keinen größeren Turbulenzen kommt.

Die Auslieferungen von Airbus-Flugzeugen dürften geringfügig höher ausfallen als 2014, ein weiterer Anstieg des Auftragsbestands für Zivilflugzeuge ist zu erwarten.

Vor Fusionen und Übernahmen rechnet die Airbus Group für 2015 mit einer Umsatzsteigerung und einem leichten Anstieg des EBIT vor Einmaleffekten.

Nach heutigem Stand des Produktionshochlaufs erwartet die Airbus Group für 2015 einen ausgeglichenen Free Cash Flow vor Fusionen und Übernahmen.

Gewinn und Dividenden je Aktie dürften 2015 weiter steigen.

7. Strategie der Airbus Group

7.1 Marktposition, Optimierung von Verteidigung & Raumfahrt und Wertschöpfung

Die neue Strategie 2.0 ist keine Revolution, sondern vielmehr eine natürliche Evolution der Vision 2020. Die Airbus Group strebt die Marktführerschaft im zivilen und militärischen Flugzeuggeschäft sowie in der Raumfahrttechnik an. Zu diesem Zweck treibt das Unternehmen Innovation, Globalisierung, den Ausbau des Servicegeschäfts und die Optimierung der Lieferkette als Maßnahmen zur Verbesserung von Rentabilität und Performance voran.

Intern muss sich der Konzern konsolidieren und seine Arbeitsweise verändern. Die aktuellen Haushaltskürzungen in unseren Heimatmärkten machen es zwingend erforderlich, die Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit unseres Verteidigungs- und Raumfahrtgeschäfts durch Optimierung der Kostenbasis und Erschließung neuer Märkte zu sichern. Die Bündelung der verstreuten Verteidigungsaktivitäten des Konzerns in der neuen Division Airbus Defence and Space und die Optimierung des Portfolios war daher notwendige Schritte, ebenso wie das bei Airbus Helicopters gestartete Transformationsprogramm.

Weitere bedeutende Maßnahmen waren die Umbenennung aller zentralen Konzerngesellschaften und der gemeinsame Auftritt unter der Marke Airbus, die das Marktprofil des Konzerns schärfen, seinen Marktwert steigern und den internen Integrationsprozess vorantreiben.

Die sieben strategischen Ziele der Strategie der Airbus Group lauten:

1. Stärkung von Marktposition und Rentabilität bei Fortsetzung des Erfolgskurses im zivilen Flugzeuggeschäft

Die Airbus Group muss künftig weitgehend unabhängig operieren können, statt die Sicherheit eines ausgewogenen Konzernportfolios zu suchen. Angesichts des enormen Auftragsbestands, der abzuarbeiten ist, hat die termin-, kosten- und qualitätsgerechte Auslieferung absolute Priorität. Daher muss das bewährte Management der Zyklen und Schocks fortgesetzt und gleichzeitig durch Fokussierung auf Innovation, Services und einen globaleren Ansatz in noch stärkerem Maße versucht werden, Zyklen- und Schockeffekte abzumildern.

2. Sicherung der Führungsposition auf den europäischen Märkten für Verteidigung, Raumfahrt und sonstiges Regierungsgeschäft durch Fokussierung auf Militärflyzeuge, Lenkflugkörper, Raumfahrttechnik und dazugehörige Services

Auch wenn Verteidigung nicht länger als Werkzeug zur Bewältigung von Konjunkturzyklen dienen kann, wollen wir in diesem Bereich stark bleiben und unser Verteidigungs-, Raumfahrt- und Regierungsgeschäft aktiv gestalten. Der Fokus liegt dabei auf (i) der Entwicklung ertragsstarker Low-Equity-Segmente wie Lenkflugkörper, Trägerraketen, Kampf- und Transportflugzeuge, in denen wir bei staatlicher Mitfinanzierung in neue Wachstumsbereiche vorstoßen können, und (ii) Produktivitätssteigerungen, sowohl mit internen Mitteln als auch in einem gesamteuropäischen Kontext, die Effizienzgewinne möglich machen und dem Konzern eine bessere Position auf Exportmärkten verschaffen. In der Raumfahrttechnik entwickelt sich der Markt weiter. Hier schafft Airbus durch das Joint Venture mit Safran einen „One-Stop Shop“ für die künftige Ariane-6-Trägerrakete. Die vertikale Integration von Hauptauftragnehmer und Antriebslieferant zielt darauf ab, mehr Kostenkontrolle zu gewinnen und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.

Einige Geschäftsfelder wurden als Veräußerungskandidaten ermittelt, da sie nicht den strategischen Zielen entsprechen. Zudem geht das Unternehmen davon aus, dass eine andere Marktaufstellung diesen Bereichen ein größeres Entwicklungspotenzial bietet. Dies betrifft vor allem das kommerzielle und halbstaatliche Telekommunikationsgeschäft (einschließlich Professional Mobile Radio und Satellitenkommunikationsdienst-Tätigkeiten für kommerzielle Kunden), die in anderen Eigentümerstrukturen bessere Wachstums- und Marktchancen haben werden. Die Airbus Group beabsichtigt darüber hinaus die Veräußerung einiger Tochtergesellschaften und Beteiligungen von Airbus Defence and Space. Dazu gehören Fairchild Controls, Rostock System-Technik, AvDef, ESG und Atlas Elektronik. Für die Sicherheits- und Verteidigungselektronikgeschäfte der Division werden weitere Optionen für deren bestmögliche Entwicklung und Aufstellung mit Blick auf künftiges Wachstum und Wertschöpfung geprüft. Bei der Dassault-Beteiligung liegt der Schwerpunkt auf einem geordneten Ausstieg zur maximalen Wertschöpfung. Trotz der Erfolgsbilanz und günstigen Perspektive des Unternehmens hat diese Minderheitsbeteiligung für die Airbus Group keine strategische Bedeutung.

3. Erschließung von inkrementellem Innovationspotenzial in laufenden Programmen, Vorbereitung auf neue Produktgenerationen und Entwicklung künftig benötigter Fähigkeiten und Kompetenzen

Innovation gehört für die Airbus Group zum Tagesgeschäft. Durch Verbesserung von Produkteigenschaften, Schaffung weiterer Kundenvorteile und Kostenreduktion werden laufend neue Wettbewerbsvorteile generiert. Unsere Spitzentechnologien und wissenschaftlichen Schlüsselkompetenzen unterstützen den allgemeinen Fortschritt und liefern die passenden Antworten auf die gesellschaftlichen Fragen in Bezug auf Umweltschutz, Mobilität und Sicherheit.

Nach der Entwicklung zahlreicher neuer Produkte in den vergangenen Jahren erzielt der Konzern derzeit die größten Erträge in Segmenten mit konkurrenzfähigen, ausgereiften Produkten, die das Ende ihres Lebenszyklus noch lange nicht erreicht haben. Unsere Innovationstätigkeit konzentriert sich daher darauf, die Wettbewerbsfähigkeit aktueller Produkte zu erhalten, auszubauen und konsequent zu nutzen. Im Zentrum steht die inkrementelle Einführung von Innovationen zur Differenzierung des aktuellen Angebots, die Entwicklung bahnbrechender neuer Produkte, die als „Game Changer“ die Zukunft des Marktes und des Unternehmens bestimmen, und die konzernweite Angleichung von F&E-Fahrplänen, um unsere Führungsposition langfristig zu sichern. Wesentliche Anstrengungen werden unternommen, um an der Spitze neuer, potenziell bahnbrechender Entwicklungen in unserer Branche zu stehen. 2015 wird der Konzern seine Position in Innovationsschmieden wie dem Silicon Valley stärken, wo ein Innovation-to-Business-Zentrum und eine eigene Risikokapitalgesellschaft entstehen sollen.

In den vergangenen Jahren hat die Digitalisierung der Industrie in einem Maße zugenommen, dass Geschäftsmodelle, Innovation und künftige Möglichkeiten neu gedacht werden. Die Integration digitaler Technologien in Unternehmens- und Kundenprozesse soll Mehrwert schaffen und Umsatz generieren. Dieser Trend zur Digitalisierung breitet sich in alle Branchen aus und zeigt Wirkung in Form flächendeckender Breitband-Konnektivität, Mensch-Maschine- und Maschine-Maschine-Kommunikation, Miniaturisierung von Speicher- und Verarbeitungsfunktionen und im Einstieg der Generation Y auf dem Arbeitsmarkt. Die Airbus Group wird daher ein umfassendes Transformationsprojekt auf den Weg bringen, das eine digitale Strategie mit konkreten Zielvorgaben für den gesamten Konzern festlegen und umsetzen soll und einen grundsätzlichen Kulturwandel für das Unternehmen darstellt.

4. Fokus auf Rentabilität, Wertschöpfung und Marktposition statt Wachstum um jeden Preis. Aktives Portfolio-Management

Der Konzern profitiert von ausreichendem organischem Portfolio-Wachstum, hat aber ein Rentabilitätsproblem. Bei den finanziellen Ergebnissen muss Parität mit dem Wettbewerb hergestellt werden, damit der Konzern Investoren gewinnen, in künftige Produkte und Wachstum investieren, seine unternehmerische Unabhängigkeit erhalten und Arbeitsplätze sichern kann. Unser Augenmerk wird darauf liegen, Probleme zu lösen, die in schlechter Performance resultieren oder die Durchführung erschweren, und gleichzeitig Geschäftsfelder mit hoher Performance im Portfolio zu stützen und auszubauen. Grundsätzlich muss jedoch niemand „die Zeche bezahlen“, wenn ein Geschäftsfeld die Erwartungen nicht vollständig erfüllt.

5. Anpassung an eine zunehmend globalisierte Welt und globale Mitarbeitergewinnung

Die Airbus Group ist zwar in Europa „geboren“, hat sich aber zum internationalsten Luft-, Raumfahrt- und Verteidigungskonzern der Welt entwickelt. Diesen Wettbewerbsvorteil werden wir nutzen und ausbauen. Sowohl bei unserem Auftragsbestand (80 Prozent gegenüber 20 Prozent) als auch bei unserem Umsatz (60 Prozent gegenüber 40 Prozent) überwiegt der Anteil der außereuropäischen Kunden bei Weitem. Diese globale Präsenz spiegelt sich nun auch in der Vielfalt unserer Mitarbeiter und Kompetenzen wider; die Zahl der Beschäftigten außerhalb Europas hat sich in den letzten fünf Jahren mehr als verdoppelt. Die meisten Produkte, die heute und in absehbarer Zukunft angeboten werden, sind Einzelprodukte für globale Märkte, die mit lokalen Märkten konkurrieren. Sie müssen unter Umständen lokal angepasst werden und erfordern in jedem Fall lokalen Service, doch deutet derzeit nichts darauf hin, dass die Industrie ihre „Globale Produkte für lokale Märkte“-Dynamik in Frage stellen müsste. Der Konzern wird sich auf eine bestimmte Anzahl Länder konzentrieren und für diese Schlüsselländer jeweils ein Mitglied des Group Executive Committee als federführenden Koordinator ernennen. Neugründungskonzepte haben sich für einen kontrollierten Markteintritt und zur Positionierung als einheimisches Unternehmen bewährt und werden gegebenenfalls durch Partnerschaften und Akquisitionen ergänzt. Zur Schärfung des Konzernprofils konsolidiert die Airbus Group ihre internationale Präsenz unter anderem in Indien durch eine „Alles unter einem Dach“-Politik unter dem Namen Airbus.

6. Positionierung des Servicegeschäfts

Unsere Strategie wird künftig sein, Services gezielt dort anzubieten, wo der Konzern nach der Devise „Niemand kennt unsere Produkte besser als wir“ Differenzierungsmerkmale und Mehrwert für seine Kunden schaffen kann. Ziel ist die Entwicklung langfristiger Kundenbeziehungen und die Generierung von Wettbewerbsvorteilen für den Kunden. Da Serviceleistungen lokal erbracht werden, wird das Portfolio an die zunehmend globalisierte Kundenbasis angepasst. Zwischen 2008 und 2013 konnte der Konzern den Anteil des Servicegeschäfts am Gesamtumsatz auf 15 Prozent steigern. Künftig lässt die Zusammenarbeit mit militärischen Kunden ein beträchtliches Wachstum erwarten, durch Wartungs- und Unterstützungsleistungen für mehrere hundert Militärhubschrauber und -flugzeuge, darunter mehr als 140 Eurofighter, mehr als 160 A400M-Transporter und knapp 100 Tiger-Hubschrauber, die die Airbus Group in den kommenden Jahren liefern wird. Im Zivillflugzeuggeschäft mit Produktionsraten deutlich über 600 Maschinen besteht aufgrund des rasch wachsenden Bestandes großes Interesse an neuen, innovativen Serviceleistungen.

7. Stärkung der Wertschöpfungskette

Kernkompetenzen des Konzerns sind Programm-Management, Architektur und Integration. Mit diesen Fähigkeiten können wir umfangreiche Luft- und Raumfahrtplattformen, integrierte Systeme und dazugehörige Services entwickeln, produzieren und vermarkten. Durch die zentrale Bedeutung starker Plattformen für den Konzern erhalten das Management der Lieferantenbasis und die Kontrolle des geschaffenen Mehrwerts bei der Auslieferung an den Endkunden besonderes Gewicht. Unser Ziel ist die Stärkung und Optimierung ausgewählter strategischer Abschnitte der Wertschöpfungskette, um geistiges Eigentum zu schützen, Risiken einzudämmen, Gewinne zu erhöhen, das Servicegeschäft auszubauen und unser Portfolio zu differenzieren. Der Wert unserer Produkte hängt zu einem wesentlichen Teil von unseren Lieferanten ab. Eine tragfähige Supply Chain Governance mit Prozessen und Werkzeugen, die partnerschaftliche Zusammenarbeit, Risikominimierung und Entwicklung der Lieferantenleistung fördern, ist daher unverzichtbar. Dies bedingt ein pragmatisches und flexibles Konzept, das in den kommenden Jahren ebenso zu Investitionen in vertikale Integration wie zu Desinvestitionen führen kann.

7.2 Zentrale Prioritäten der Divisionen 2015

Airbus

- Vorbereitung der reibungslosen Indienststellung der A350 XWB bei den Erstkunden und Hochfahren der Produktion auf das Planziel von zehn Maschinen pro Monat in vier Jahren.
- Erstausslieferung der A320neo im vierten Quartal 2015.
- Entwurfsvalidierung und Vorantreiben des Produktionsprozesses für die A330neo.
- Sicherung des nahtlosen Produktionsübergangs von A330ceo- auf A330neo-Versionen.
- Auslieferung der 242-Tonnen-Variante der A330 mit größerer Reichweite an Erstkunden.

Airbus Helicopters

- Wichtige militärische Vertriebskampagnen finden in Polen (Mehrzweckhubschrauber EC725), Südkorea (mittelschwere zweimotorige Zivil- und Militärhubschrauber der EC155-Kategorie), Kuwait (EC725) und Katar (NH90) statt.
- Aufbauend auf den 2014 erzielten Fortschritten im Service- und Supportgeschäft – unterstrichen durch die gestiegene Flottenverfügbarkeit bei Kunden und Betreibern – liegt der Fokus erneut auf Zuverlässigkeit, pünktlicher Ersatzteillieferung und Einsatzreife neuer Hubschrauber bei Indienststellung.
- Eine Verlängerung der Hubschraubergewährleistung ab 1. Januar 2015 wird mit dem divisionsweiten Transformationsplan abgestimmt und verdeutlicht den hohen Stellenwert der Kundenzufriedenheit.

Airbus Defence and Space

- Sicheres, profitables Wachstum durch Akquisition weiterer allgemeiner und strategischer Aufträge, einschließlich Eurofighter-Exporte, MALE2020-Entwicklung, weitere Exportaufträge für die A330 MRTT, Satelliten- und Ariane-6-Aufträge sowie Exportaufträge für see- und bodengestützte Radarsysteme in neuen Märkten.
- Umsetzung des neuen Geschäftsmodells für Airbus Defence and Space durch Realisierung der Portfolioentscheidungen, Vollzug des industriellen Zusammenschlusses von Airbus Safran Launchers und Investition in das Kerngeschäft zur Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit und Führungsposition. Dies beinhaltet auch die Suche nach passenden Partnern und Investoren für die zum Verkauf bestimmten Bereiche, um den Unternehmen eine nachhaltige Zukunft und unseren Kunden zuverlässige Partner zu sichern.
- Steigerung der Business Excellence durch Einhaltung industrieller und finanzieller Zusagen, Restabilisierung kritischer Programme (einschließlich A400M) und Förderung von Innovation und neuen Geschäftsansätzen.

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 des Unternehmens, wird auf die Website www.airbusgroup.com verwiesen.

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

- die Jahresabschlüsse zum 31. Dezember 2014 ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild von Vermögen und Schulden, der Finanzlage und der Gewinne oder Verluste der Gesellschaft 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 2014 der Gesellschaft und den konsolidierten Unternehmen insgesamt gibt und die wichtigsten Risiken für die Gesellschaft darin dargestellt wurden.

Das Board of Directors

Denis Ranque, Chairman

Tom Enders, Chief Executive Officer

Manfred Bischoff, Director

Ralph Dozier Crosby Jr., Director

Hans-Peter Keitel, Director

Hermann-Josef Lamberti, Director

Anne Lauvergeon, Director

Lakshmi N. Mittal, Director

Sir John Parker, Director

Michel Pébereau, Director

Josep Piqué i Camps, Director

Jean-Claude Trichet, Director

Leiden, den 26. Februar 2015

www.airbus-group.com



Airbus Group N.V.

Société anonyme (naamloze vennootschap)

Mendelweg 30, 2333 CS, Leyde, Pays-Bas

Chambre de commerce de La Haye, numéro 24288945