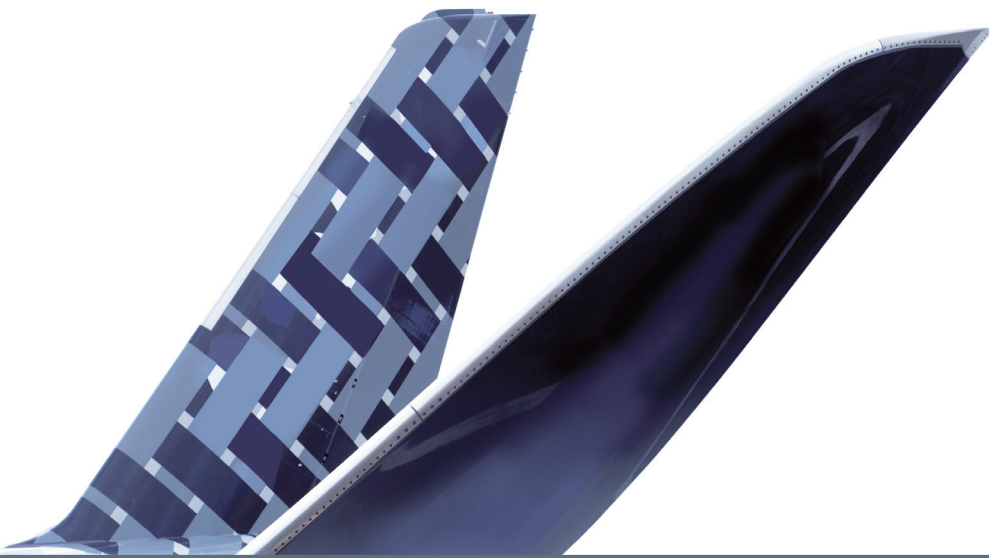


BERICHT DES **BOARD** **OF DIRECTOR**

(25. Februar 2014)



AIRBUS
GROUP

1.	ALLGEMEINER ÜBERBLICK	2
2.	DIE WICHTIGSTEN EREIGNISSE 2013	2
3.	ÄNDERUNGEN DER KAPITALVERHÄLTNISSE UND ENTWICKLUNG DES AKTIENKURSES	4
	3.1 Aktionärsstruktur und Stimmrechte	4
	3.2 Beziehungen zwischen den Hauptaktionären	12
	3.3 Zukünftige Mitarbeiteraktien- (ESOPs) und Langzeitvergütungspläne (LTIPs)	16
	3.4 Entwicklung des Aktienkurses im Jahr 2013	17
	3.5 Dividendenpolitik	18
	3.6 Aktionärsbezogene Kommunikationspolitik	18
4.	CORPORATE GOVERNANCE	19
	4.1 Unternehmensführung und Kontrolle	19
	4.2 Niederländischer Corporate-Governance-Kodex	29
	4.3 Vergütungsbericht	31
	4.4 Ethik- und Compliance-Organisation	44
	4.5 Enterprise Risk Management System	45
	4.6 Risikofaktoren	49
5.	FINANZIELLE LEISTUNGEN UND SONSTIGE KONZERNAKTIVITÄTEN	59
	5.1 Konzernabschluss der Gesellschaft („IFRS“)	59
	5.2 EADS N.V. Einzelabschluss	66
	5.3 Information zu den Wirtschaftsprüfern	67
	5.4 Personal	67
	5.5 Umweltfragen	69
	5.6 Forschung und Technologie, Qualität und Systems Engineering	73
6.	FINANZIELLE ZIELE FÜR 2014	1
7.	STRATEGIE DER AIRBUS GROUP 2.0	1
	7.1 Marktposition, Optimierung von Verteidigung & Raumfahrt und Wertschöpfung	1
	7.2 Ausblick der Divisionen	3

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

der vorliegende Bericht des Board of Directors („**Board-Bericht**“) gibt Auskunft über die Aktivitäten der European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V. (im Folgenden auch: die „**Gesellschaft**“ und zusammen mit ihren Tochtergesellschaften der „**Konzern**“) im Geschäftsjahr 2013 und wurde nach den in den Niederlanden geltenden Bestimmungen erstellt. Wie in der Pressemitteilung vom 2. Januar 2014 bekannt gegeben, wurde der Konzern zu diesem Datum Datum in Airbus Group umbenannt.

Die rechtliche Umfirmierung der Gesellschaft in Airbus Group N.V. durch eine Satzungsänderung wird der für Ende Mai 2014 geplanten ordentlichen Hauptversammlung zur Beschlussfassung vorgelegt. Die Tochtergesellschaften können im Zuge des Rebranding des Konzerns umbenannt werden.

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

1. Allgemeiner Überblick

Mit einem Umsatz von 59,256 Milliarden Euro im Geschäftsjahr 2013 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 2013 entfielen rund 80 Prozent des Konzernumsatzes auf den zivilen und 20 Prozent auf den militärischen Bereich. Zum 31. Dezember 2013 beschäftigte der Konzern 144.061 Mitarbeiter.

Bis zu diesem Datum war die Geschäftstätigkeit der Gesellschaft in vier Divisionen gegliedert: (i) Airbus (einschließlich Airbus Commercial und Airbus Military), (ii) Eurocopter, (iii) Astrium, und (iv) Cassidian.

2. Die wichtigsten Ereignisse 2013

2013 war für den Konzern ein wichtiges und ereignisreiches Jahr, nicht zuletzt wegen der weitreichenden Neuausrichtung seiner Unternehmensführung, der Aktionärsstruktur und der Strategie. Die Gesellschaft hat in ihrem Geschäft Umsatz und Gewinn erneut gesteigert und konnte Rekordzahlen bei den Flugzeugauslieferungen, den Erstflug der A350 XWB und die ersten A400M-Auslieferungen vermelden.

Zu Beginn des Jahres 2013 hatte sich die Gesellschaft die „Konzernziele 2013“ gesetzt, über die alle Mitarbeiter informiert wurden:

1. Den Kunden im Blick behalten und Marktposition ausbauen
2. EADS 2.0 auf den Weg bringen
3. Finanzergebnis verbessern
4. Mitarbeiterbindung fördern
5. Ethik und Compliance weiter stärken
6. Qualität und Lean Improvement vorantreiben
7. Gesundheit und Sicherheit gewährleisten
8. Innovatives und unternehmerisches Denken fördern

Der Auftragseingang des Konzerns stieg 2013 deutlich auf 218,7 Milliarden Euro (2012: 102,5 Milliarden Euro), getragen von einer starken Wachstumsdynamik im Zivilgeschäft von Airbus und größeren Auftragseingängen im Raumfahrtgeschäft. Gleichzeitig stieg der Umsatz um 5 Prozent auf 59,3 Milliarden Euro (2012: 56,5 Milliarden Euro). Dies ist insbesondere auf den Anstieg der Zivillflugzeugauslieferungen und den A400M-Hochlauf zurückzuführen. Das Verteidigungsgeschäft verzeichnete einen stabilen Umsatz und spiegelt den Portfolio-Mix von Entwicklungs- und langfristigen Verteidigungsaufträgen wider. Am 31. Dezember 2013 lag der Auftragsbestand bei 686,7 Milliarden Euro (Jahresende 2012: 566,5 Milliarden Euro). Der Auftragsbestand im Verteidigungsgeschäft belief sich auf 47,3 Milliarden Euro (Jahresende 2012: 49,6 Milliarden Euro).

Seit dem 1. Januar 2014 tritt die Gesellschaft unter dem Namen Airbus Group auf und hat ihre Geschäfte in drei Divisionen gegliedert:

- **Airbus**, verantwortlich für das gesamte Zivillflugzeuggeschäft;
- **Airbus Defence and Space**, vereint sämtliche Verteidigungs- und Raumfahrtaktivitäten des Konzerns, einschließlich des Bereichs militärische Transportflugzeuge;
- **Airbus Helicopters**, zuständig für das gesamte zivile und militärische Hubschraubergeschäft.

Mit der Zusammenlegung der Verteidigungs- und Raumfahrtsparten Airbus Military, Astrium und Cassidian reagiert der Konzern auf das veränderte Marktumfeld, das von stagnierenden oder sogar schrumpfenden Budgets in einigen Schlüsselmärkten geprägt ist. Die strukturelle Veränderung ermöglicht einen optimierten Marktzugang, ermöglicht Kosten- und Marktsynergien und stärkt die allgemeine Wettbewerbsfähigkeit. Zugleich gewinnt das europaweit führende Raumfahrt- und Verteidigungsunternehmen damit an Profil.

Die schrittweise Umsetzung ist zum 1. Januar 2014 angelaufen und soll in der zweiten Jahreshälfte 2014 abgeschlossen werden. Die neue Struktur soll den konzernweiten sogenannten „Flightpath 2015“ zur Verbesserung der Rendite für die Aktionäre unterstützen.

Tom Enders, Chief Executive Officer („CEO“) der Gesellschaft, erklärte am Tag der Bekanntgabe: „Was wir heute präsentieren, ist eine Evolution, keine Revolution. Es ist der nächste logische Schritt in der Entwicklung unseres Unternehmens. Wir bekräftigen damit die Bedeutung unseres zivilen Flugzeuggeschäfts innerhalb unserer Gruppe. Unsere Verteidigungs- und Raumfahrtaktivitäten reorganisieren und fokussieren wir, um Kosten zu reduzieren, die Rentabilität zu steigern und unsere Marktposition zu verbessern. Die Umbenennung führt schlichtweg das gesamte Unternehmen unter der besten Marke zusammen, die wir haben – eine Marke, die für Internationalisierung, Innovation und Integration steht sowie für rund zwei Drittel unseres Umsatzes. Damit verstärken wir unsere Botschaft: ‚We make things fly‘.“

3. Änderungen der Kapitalverhältnisse und Entwicklung des Aktienkurses

3.1 Aktionärsstruktur und Stimmrechte

Ausgegebenes Grundkapital

Zum 31. Dezember 2013 betrug das ausgegebene Grundkapital der Gesellschaft 783.157.635 Euro, aufgeteilt in 783.157.635 Aktien zum Nennwert von je einem Euro. Das emittierte Aktienkapital der Gesellschaft zu diesem Datum entspricht 26,11 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 29. Mai 2013 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, vorausgesetzt, dass sich diese Ermächtigung auf höchstens 0,15 Prozent des genehmigten Aktienkapitals der Gesellschaft beschränkt. Die Ermächtigung wurde für den mit der ordentlichen Hauptversammlung am 27. Mai 2014 endenden Zeitraum erteilt.

Die Aktionärsversammlung wird aufgefordert, das Board of Directors durch die ordentliche Hauptversammlung zu ermächtigen, Aktien auszugeben und Bezugsrechte für Anteile des Aktienkapitals der Gesellschaft einzuräumen für die Durchführung von Mitarbeiteraktienplänen und auf Aktien basierenden, leistungsorientierten Langzeitvergütungsplänen (wie Stock Option Plans, Performance Units und Restricted Units), vorausgesetzt dass eine solche Ermächtigung fallweise auf einen Wert beschränkt ist, der 0,2 Prozent des genehmigten Kapitals der Gesellschaft entspricht. Darüber hinaus wird das Board ermächtigt, bevorrechtigte Bezugsrechte zu begrenzen und auszuschließen.

Zusätzlich zu dieser Ermächtigung wird die Aktionärsversammlung aufgefordert, das Board of Directors zu ermächtigen, Aktien auszugeben und Bezugsrechte für Aktien bis zu einer Gesamtsumme von 0,3 Prozent des genehmigten Kapitals der Gesellschaft für die Finanzierung des Konzerns einzuräumen, und bevorrechtigte Bezugsrechte einzuschränken oder auszuschließen.

Im Zusammenhang mit den beiden oben genannten Ermächtigungen wird die Aktionärsversammlung aufgefordert zuzustimmen, (i) dass diese Ermächtigungen sich nicht auf Ausgabe von Aktien oder die Einräumung von Bezugsrechten für Aktien erstrecken, wenn kein bevorrechtigtes Bezugsrecht besteht und die Ausgabe einen Gesamtausgabepreis von 500.000.000 Euro pro Ausgabe überschreitet und (ii) diese Ermächtigung für den mit der ordentlichen Hauptversammlung 2015 endenden Zeitraum erteilt wird.

Auf der ordentlichen Hauptversammlung vom 29. Mai 2013 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 am 27. Mai 2014 abzuhaltenden ordentlichen Hauptversammlung zu erneuern (unbeschadet der unten erwähnten zusätzlichen Rückkaufermächtigung).

Die zusätzliche Ermächtigung zum Aktienrückkauf wurde von der außerordentlichen Hauptversammlung beschlossen. Gemäß dieser Beschlussvorlage wird das Board of Directors ermächtigt, für einen Zeitraum von 18 Monaten nach dem Tag dieser außerordentlichen Hauptversammlung bis zu 15 Prozent des ausgegebenen Aktienkapitals der Gesellschaft (mit Stand zum Zeitpunkt der außerordentlichen Hauptversammlung) zurückzukaufen. Der Rückkauf kann in beliebiger Form, einschließlich derivativer Finanzinstrumente, an allen Börsen, per Privatkauf, über ein öffentliches Kaufangebot oder auf andere Weise erfolgen – zu einem Preis, der den Nennwert nicht unterschreitet und maximal 50 Euro pro Aktie beträgt. Diese Ermächtigung gilt zusätzlich zu und unbeschadet der Entscheidungen der ordentlichen Hauptversammlung vom 29. Mai 2013 und der am 27. Mai 2014 abzuhaltenden ordentlichen Hauptversammlung. Weitere Informationen bezüglich dieser zusätzlichen Ermächtigung zum Aktienrückkauf können Sie dem Bericht des Board of Directors zur außerordentlichen Hauptversammlung vom 27. März 2013 und dem entsprechenden Nachtrag entnehmen.

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 2013 ausgegeben wurden, eintreten würde:

	Ausgegebene Aktien	Verwässerungsprozentsatz des Kapitals	Anzahl der Stimmrechte	Verwässerungsprozentsatz der Stimmrechte*
Gesamtzahl der Aktien der Gesellschaft, die zum 31. Dezember 2013 ausgegeben wurden	783.157.635	99,452%	780.322.514	99,450%
Gesamtzahl der Aktien der Gesellschaft, die nach Ausübung von Aktienoptionen ausgegeben werden könnten	4.314.115	0,548%	4.314.115	0,550%
Potenzielles Grundkapital der Gesellschaft insgesamt	787.471.750	100%	784.636.629	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 2013

2013 übten die Mitarbeiter des Konzerns insgesamt 6.873.677 Aktienoptionen aus, die die Gesellschaft ihnen im Rahmen der Stock Option Plans (SOPs) eingeräumt hatte. Infolgedessen wurden im Jahr 2013 entsprechend 6.873.677 neue Aktien emittiert. Weiterhin gab die Gesellschaft 2013 im Rahmen des Mitarbeiteraktienplans 2.113.245 neue Aktien aus.

Entsprechend dem Beschluss der außerordentlichen Hauptversammlung vom 27. März 2013 wurden 50.748.348 eigene Anteile eingezogen. Entsprechend dem Beschluss der ordentlichen Hauptversammlung vom 29. Mai 2013 wurden 2.448.884 eigene Anteile eingezogen.

Rückkauf von Aktien im Jahr 2013

2013 kaufte die Gesellschaft insgesamt 52.280.691 eigene Anteile zurück.

Änderungen an der Aktionärsstruktur

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 „Participation Agreement“), das zwischen den früheren Hauptaktionären der Gesellschaft bestand und ab dem 31. Dezember 2012 auch KfW umfasste (gemeinsam als „ehemalige Konsortiumsmitglieder“ bezeichnet), eine Personengesellschaft nach niederländischem Recht zwischen DASA und Sogeadé, die von EADS Participations B.V. verwaltet wurde („Contractual Partnership“), und die diesbezüglichen Vereinbarungen (insgesamt als das „ehemalige Konsortium“ bezeichnet) wurden aufgehoben und in Teilen durch einen weniger umfassenden Aktionärsvertrag (der „Aktionärsvertrag“) ersetzt, an dem nur die Gesellschaft zur Beteiligungsverwaltung GZBV mbH & Co. KG, eine Tochtergesellschaft von KfW („GZBV“), Sogepa and SEPI beteiligt waren.

Die KfW übernahm am 2. Januar 2013 über eine hundertprozentige Tochtergesellschaft insgesamt 65 Prozent der Aktien an einem Konsortium aus privaten und öffentlichen Investoren („Dedalus“) und baute damit ihre Beteiligung an diesem Konsortium auf 78 Prozent aus. Die verbleibenden 22 Prozent werden von öffentlichen deutschen Körperschaften gehalten. Zum Zeitpunkt dieser Akquisition hielt das Dedalus-Konsortium eine Finanzbeteiligung von 7,44 Prozent an der Gesellschaft. Nach diesen beiden Transaktionen hielt die KfW 2,76 Prozent der Stimmrechtsanteile der Gesellschaft und eine Finanzbeteiligung an der Gesellschaft in Höhe von 8,56 Prozent – 2,76 Prozent direkt und 5,80 Prozent über Dedalus. Die anderen am Dedalus-Konsortium beteiligten deutschen öffentlichen Körperschaften hielten über Dedalus eine Finanzbeteiligung von 1,64 Prozent an der Gesellschaft. Die KfW und die anderen deutschen öffentlichen Körperschaften hielten daher im unmittelbaren Anschluss an diese Transaktionen gemeinsam eine Finanzbeteiligung von 10,2 Prozent an der Gesellschaft. Am 4. April 2013 verkaufte SEPI 9.560.000 Anteile an der Gesellschaft (etwa 1,15 Prozent der ausstehenden Aktien der Gesellschaft). Am 9. April 2013 verkaufte Lagardère 61.000.000 Anteile an der Gesellschaft (etwa 7,4 Prozent der ausstehenden Aktien). Am 17. April 2013 veräußerte die République Française (der „französische Staat“) über Sogepa 12.977.088 Aktien der Gesellschaft (etwa 1,56 Prozent der ausstehenden Aktien der Gesellschaft) und Daimler verkaufte seine verbleibenden 61.100.000 Aktien (etwa 7,5 Prozent der ausstehenden Aktien). Am 26. April 2013 verkaufte der französische Staat weitere 17.451.000 Anteile an der Gesellschaft (etwa 2,1 Prozent der ausstehenden Aktien). Am 31. Juli 2013 verkaufte SEPI weitere 2.802.450 Anteile an der Gesellschaft (etwa 0,36 Prozent der ausstehenden Aktien). Am 30. Dezember 2013 kaufte GZBV 1.872.072 Anteile an der Gesellschaft (etwa 0,24 Prozent der ausstehenden Aktien). In Folge dieser Transaktionen hielt der französische Staat über Sogepa zum 31. Dezember 2013 11,99 Prozent der ausstehenden Anteile der Gesellschaft, der deutsche Staat hielt 10,94 Prozent über GZBV und der spanische Staat hielt 4,13 Prozent über SEPI.

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 2013 halten, befinden sich im „Anhang zum Einzelabschluss – Anmerkung 11: Vergütung“.

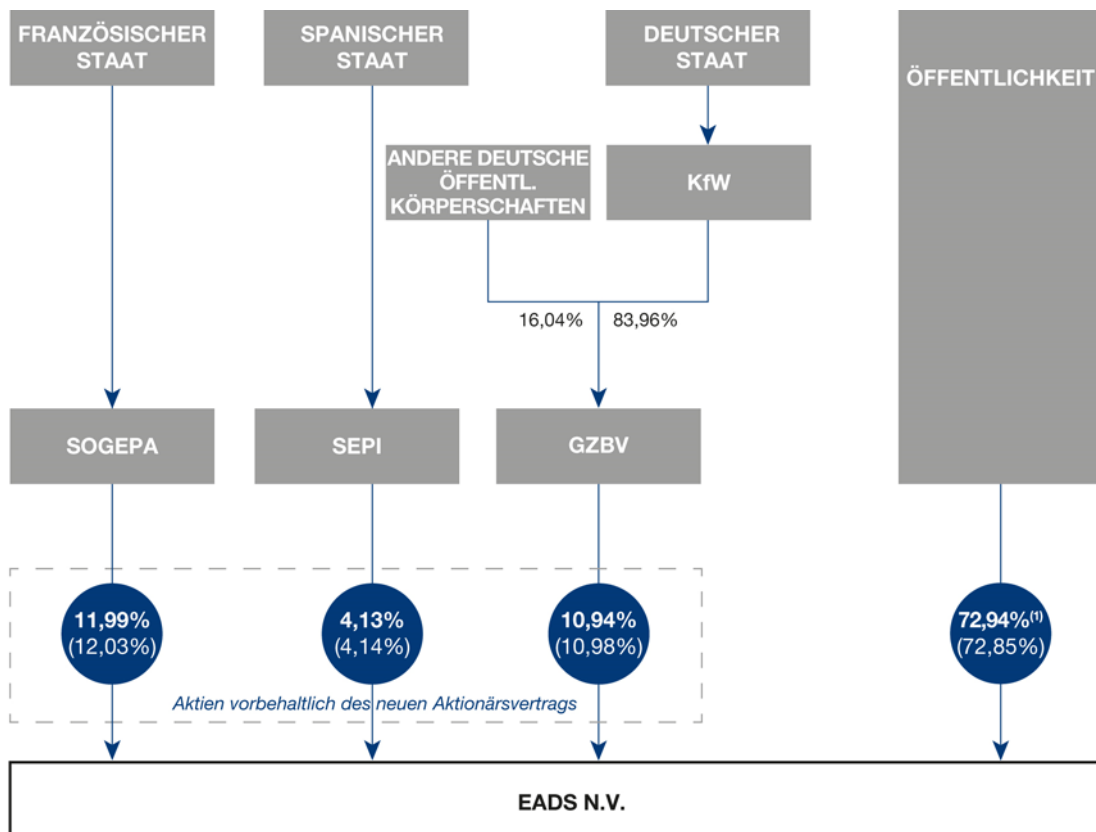
Aktionärsstruktur Ende 2013

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. Die Niederlande haben die Schwelle für die Meldepflicht von 5 Prozent auf 3 Prozent gesenkt. Das neue Gesetz trat am 1. Juli 2013 in Kraft.

Zum 31. Dezember 2013 hielt der französische Staat über Sogepa 11,99 Prozent der ausstehenden Aktien der Gesellschaft, der deutsche Staat hielt 10,94 Prozent über GZBV und der spanische Staat hielt 4,13 Prozent über SEPI. Die Öffentlichkeit (einschließlich der Mitarbeiter des Konzerns) und die Gesellschaft hielten 72,51 Prozent beziehungsweise 0,36 Prozent des Grundkapitals der Gesellschaft.

Das nachstehende Diagramm veranschaulicht die Eigentümerstruktur der Gesellschaft zum 31. Dezember 2013 (Prozent des Kapitals/der Stimmrechte – in Klammern – vor Ausübung ausstehender Aktienoptionen, die für die Zeichnung von Aktien der Gesellschaft gewährt wurden).



(1) Einschließlich etwaiger eingelagerter Überschussaktien der Parteien des neuen Aktionärsvertrags.

Zum 31. Dezember 2013 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. (4,58 Prozent Kapitalbeteiligung und 4,98 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 (und der neuen 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 Aktionärsgemeinschaft 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 anderweitigen 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 Grundkapitals der Gesellschaft darstellen, der gleich dem Prozentsatz ist, um den die vorstehende Beteiligung 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

Am 5. Dezember 2012 haben das Board of Directors und die ehemaligen Konsortiumsmitglieder eine Mehrparteienvereinbarung geschlossen, die diverse Veränderungen der Führungs- und Aktionärsstruktur der Gesellschaft vorsieht. Im Zuge der Vollendung wurden das Participation Agreement zwischen den ehemaligen Konsortiumsmitgliedern, der Contractual-Partnership-Vertrag und die diesbezüglichen Vereinbarungen beendet und teilweise durch einen weniger umfassenden Aktionärsvertrag („**neuer Aktionärsvertrag**“) ersetzt, der nur von den Vertragspartnern Sogepa, GZBV und SEPI geschlossen wurde. (Diese haben sich damit einverstanden erklärt, gemeinsam weniger als 30 Prozent der Stimmrechtsanteile der Gesellschaft zu halten). 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 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 solch 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. Bindende Empfehlung 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, jedoch sind die Gerichte der Niederlande allein zuständig, sofern es zulässig ist, Gerichte anzurufen, um Rechtsstreitigkeiten, Meinungsverschiedenheiten oder Ansprüche zu lösen.

Ende des früheren Konsortiums und Aktionärsvertrag

Mit der Vollendung endete das frühere Konsortium, und Sogepa, GZBV und SEPI schlossen den Aktionärsvertrag, dessen Umfang gegenüber dem früheren Konsortium stark eingeschränkt ist. Nachfolgend finden Sie eine weitere Beschreibung des Aktionärsvertrags, der ausschließlich auf einer schriftlichen Zusammenfassung der wesentlichen Bestimmungen des Aktionärsvertrags beruht, die der Gesellschaft von Sogepa, GZBV und SEPI (alle Parteien zusammen gemäß der Mehrparteienvereinbarung „die Aktionäre“) zur Verfügung gestellt wurde.

Führungsstruktur der Gesellschaft

Ernennung der Mitglieder des Boards 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 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 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. 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 (ii) dürfen sie 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-Director, 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 eigene 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.

Börsennotierungen

Die Gesellschaft sichert den Parteien des Aktionärsvertrags zu, dass Aktien der Gesellschaft während der Laufzeit des 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 Mitarbeiteraktien- (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.

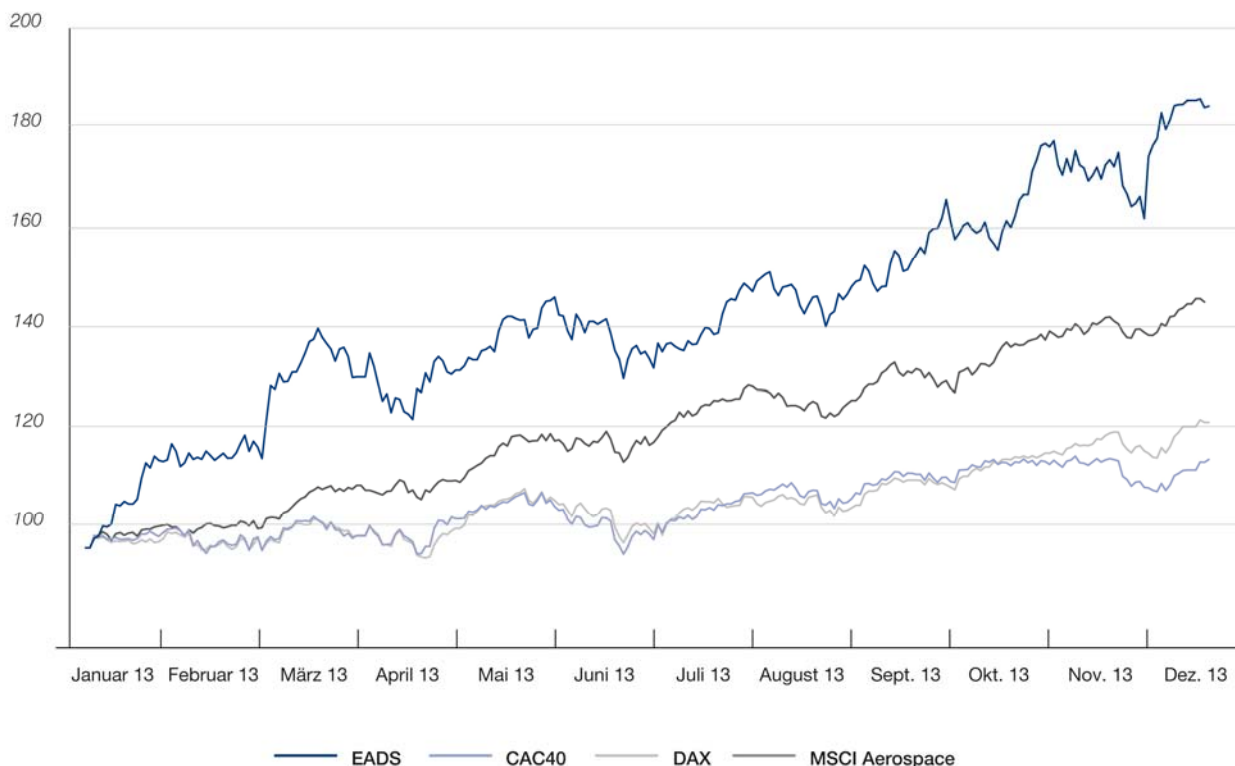
Bei ESOPs und LTIPs liegt es im Ermessen des Board of Directors, nach seiner alleinigen Entscheidung, den als entsprechend berechtigt eingestuften Mitarbeitern Aktien anzubieten, Performance Units und/oder Restricted Units zuzuteilen sowie solche Zuwendungen gegebenenfalls von der Erfüllung bestimmter Leistungskriterien abhängig zu machen. Jede zugeteilte Unit gewährt einen Anspruch auf 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 2013



Nach einem Anstieg von 22 Prozent im Jahr 2012 legte die Aktie der Gesellschaft im Jahresverlauf 2013 insgesamt

89 Prozent zu. Der CAC 40 verbesserte sich im selben Zeitraum um 18 Prozent, der DAX um 25 Prozent und der MDAX um 36 Prozent. Der MSCI-Index für den Luft- und Raumfahrtsektor gewann 50 Prozent.

Mitte März 2013 erreichte die Aktie einen vorläufigen Höchststand von 42,59 Euro infolge verbesserter Jahresergebnisse und den Aufstieg der Gesellschaft in den Leitindex EuroStoxx50. In den folgenden Wochen durchliefen die Aktie der Gesellschaft wie auch der europäische Markt aufgrund von Bedenken hinsichtlich der Konjunktur in der Eurozone eine Baisse. Nach Abschluss einer Reihe von Aktienverkäufen durch die großen Altaktionäre des Konzerns und aufgrund des laufenden Aktienrückkaufprogramms der Gesellschaft legte die Aktie am 2. April 2013 auf 41,12 Euro zu. Erneute Sorgen um die Wirtschaft der Eurozone ließen den Aktienkurs Mitte April auf einen Tiefstand von 37,50 Euro sinken.

Nach der Veröffentlichung starker Geschäftszahlen für das erste Quartal und Halbjahr am 14. Mai bzw. 31. Juli 2013 stieg der Aktienkurs zunächst wieder an, bevor er aus Sorge um eine mögliche Kreditverknappung in China und geringere monetäre Impulse aus den USA auf 42 Euro zurückging.

Zu Beginn des Global Investor Forum am 11. Dezember 2013 gab der Konzern eine neue Dividendenpolitik bekannt, mit einer Ausschüttungsquote von 30 bis 40 Prozent des bereinigten Konzernergebnisses und bestätigte sein Umsatzrenditeziel von 7 bis 8 Prozent für das Jahr 2015 (unter Berücksichtigung der Verwässerung durch das A350-XWB-Programm bei einem Euro-/Dollar-Wechselkurs von 1,35). Diese Bekanntgabe sorgte für einen starken Anstieg des Aktienkurses, der mit 56,20 Euro einen neuen historischen Höchststand erreichte. Am 31. Dezember 2013 schloss die Aktie bei einem Kurs von 55,80 Euro.

3.5 Dividendenpolitik

Im Dezember 2013 schrieb EADS 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 1,85 Euro schlägt das Board of Directors der Gesellschaft der Hauptversammlung die Ausschüttung einer Dividende von 0,75 Euro je Aktie (2012: 0,60 Euro je Aktie) vor. Diese soll am 3. Juni 2014 ausgezahlt werden. Stichtag für die Dividendenberechtigung ist der 2. Juni 2014. Die vorgeschlagene Dividende bedeutet eine Ausschüttungsquote von 40 Prozent und einen Anstieg der Dividende pro Aktie um 25 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 Gesellschaft veröffentlicht ihre Geschäftsergebnisse vierteljährlich. Finanzberichte, Präsentationen und Telefonkonferenzen mit Analysten und Anlegern sind auf der Website der Gesellschaft für alle Interessenten uneingeschränkt zugänglich.

Zusätzlich zu den vierteljährlichen Finanzberichten sucht die Gesellschaft regelmäßigen Kontakt mit Investoren oder Analysten über Roadshows, Gruppen- oder Einzelmeetings, Standortbesuche, Broker-Konferenzen und andere Events, wie beispielsweise 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

Im Rahmen der Mehrparteienvereinbarung wurden grundlegende Veränderungen an der Führungsstruktur der Gesellschaft vorgenommen, darunter auch Änderungen in der Zusammensetzung des Board of Directors und der Geschäftsordnung. 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. Nachfolgend finden Sie eine zusammenfassende Beschreibung dieser Änderungen. Die Gesellschaft hat sich zur Aufgabe gemacht, Best Practices für Corporate Governance zu erreichen und den Ende 2008 angepassten niederländischen Corporate-Governance-Kodex („**Niederländischer Kodex**“ – NCGK) anzuwenden.

4.1.1 Zusammensetzung, Befugnis und Geschäftsordnung

Gemäß der Satzung besteht das Board of Directors aus höchstens zwölf (12) Directors, die jeweils für drei Jahre ernannt werden. 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 ernennt 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 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 anderem 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 steht im Einklang mit der in der Geschäftsordnung festgelegten Anforderung.

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 vorschlagen, benennen oder ernennen; jedoch ausschließlich im Rahmen des allgemeinen niederländischen Gesellschaftsrechts für Aktionäre.

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 Directors durch neue Kandidaten zu vermeiden und stattdessen die Kontinuität unternehmensspezifischer Expertise und Erfahrung im Board of Directors zu gewährleisten, und dabei die Einführung neuer Kandidaten für mindestens ein Drittel der Board-Positionen zu unterstützen.

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 anderen 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 das Executive Committee und die Funktion 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 Ansiedelung 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. Wann das Board beschlussfähig ist, 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 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 in seiner Gesamtheit wie vom CEO vorgeschlagen.

Rolle von CEO und Executive Committee

Der CEO ist, unterstützt von einem Geschäftsführungsausschuss (dem „**Executive Committee**“), für das Tagesgeschäft der Gesellschaft zuständig. Das Executive Committee, dessen Vorsitzender der CEO ist, umfasst auch die Heads der wichtigsten Funktionen und der Divisionen des Konzerns. 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 BIS ZUR AUßERORDENTLICHEN HAUPTVERSAMMLUNG AM 27. MÄRZ 2013

Name	Alter	Beginn der Amtszeit (als Mitglied des Board of Directors)	Ende der Amtszeit	Hauptfunktion	Status
Arnaud Lagardère	51	2003 (2005, 2007 und 2012 wiedergewählt)	2017	Chairman des Board of Directors von EADS N.V.	Non-Executive
Thomas Enders	54	2005 (2012 wiedergewählt)	2017	Chief Executive Officer von EADS N.V.	Executive
Dominique D'Hinnin	53	2007 (2012 wiedergewählt)	2017	Co-Managing Partner der Lagardère SCA	Von Sogea ernannt
Hermann-Josef Lamberti	57	2007 (2012 wiedergewählt)	2017	Früheres Vorstandsmitglied der Deutschen Bank AG	Unabhängig
Lakshmi N. Mittal	62	2007 (2012 wiedergewählt)	2017	Chairman und Chief Executive Officer von ArcelorMittal SA	Unabhängig
Sir John Parker	70	2007 (2012 wiedergewählt)	2017	Chairman von Anglo American PLC	Unabhängig
Michel Pébereau	71	2007 (2012 wiedergewählt)	2017	Ehrenpräsident von BNP Paribas SA	Unabhängig
Josep Piqué i Camps	58	2012	2017	Chairman von Pangea XXI, Consultora Internacional	Von SEPI ernannt
Wilfried Porth	54	2009 (2012 wiedergewählt)	2017	Vorstandsmitglied der Daimler AG	Von Daimler ernannt
Jean-Claude Trichet	70	2012	2017	Präsident von SOGEP, Ehregouverneur der Banque de France	Von Sogea ernannt
Bodo Uebber	53	2007 (2012 wiedergewählt)	2017	Vorstandsmitglied der Daimler AG	Von Daimler ernannt

Hinweis: Stand vom 1. März 2013. Die Geschäftsadresse der Board-Mitglieder für alle EADS-Angelegenheiten ist Mendelweg 30, 2333 CS Leiden, Niederlande.

ZUSAMMENSETZUNG DES BOARD OF DIRECTORS NACH DER AUßERORDENTLICHEN HAUPTVERSAMMLUNG AM 27. MÄRZ 2013

Name	Alter	Beginn der Amtszeit (als Mitglied des Board of Directors)	Ende der Amtszeit	Hauptfunktion	Status
Denis Ranque	62	2013	2016	Chairman des Board of Directors von EADS N.V.	Non-Executive
Thomas Enders	55	2005 (2013 wiedergewählt)	2016	Chief Executive Officer von EADS N.V.	Executive
Manfred Bischoff	71	2013	2016	Vorsitzender des Aufsichtsrats der Daimler AG	Non-Executive
Ralph D. Crosby Jr.	66	2013	2016	Ehemaliges Mitglied des Executive Committee von EADS N.V. und der Northrop Grumman Corporation	Non-Executive
Hans-Peter Keitel	66	2013	2016	Vizepräsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI)	Non-Executive
Hermann-Josef Lamberti	58	2007 (2013 wiedergewählt)	2016	Früheres Vorstandsmitglied der Deutschen Bank AG	Non-Executive
Anne Lauvergeon	54	2013	2016	Partner von Efficiency Capital, Chairman und CEO von A.L.P S.A.	Non-Executive
Lakshmi N. Mittal	63	2007 (2013 wiedergewählt)	2016	Chairman und Chief Executive Officer von ArcelorMittal SA	Non-Executive
Sir John Parker	71	2007 (2013 wiedergewählt)	2016	Chairman von Anglo American PLC	Non-Executive
Michel Pébereau	72	2007 (2013 wiedergewählt)	2016	Ehrenpräsident von BNP Paribas SA	Non-Executive
Josep Piqué i Camps	59	2012 (2013 wiedergewählt)	2016	Vice-Chairman und CEO von Obrascón Huarte Lain (OHL)	Non-Executive
Jean-Claude Trichet	71	2012 (2013 wiedergewählt)	2016	Ehregouverneur der Banque de France und ehemaliger Präsident der europäischen Zentralbank	Non-Executive

Hinweis: Stand vom 1. März 2014. Die Geschäftsadresse der Board-Mitglieder für alle EADS-Angelegenheiten 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.airbus-group.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 seiner allgemeinen Strategie zu unterstützen. Ferner benötigt jedes Mitglied des Board of Directors spezifisches Know-how für die Erfüllung seiner Aufgaben in einem der Ausschüsse des Board of Directors. Das Board of Directors ist der Überzeugung, dass eine große Vielfalt in seiner Zusammensetzung – Verhältnis zwischen Männern und Frauen, Erfahrung, Nationalität usw. – zur Qualität und Effizienz seiner Arbeit beitragen.

4.1.2 Die Arbeit des Board of Directors im Jahr 2013

Sitzungen des Board of Directors

2013 trat das Board of Directors zwölfmal zusammen und wurde durch die Geschäftsberichte des Chief Executive Officer regelmäßig über Entwicklungen sowie über strategische und operative Pläne informiert. Bei drei dieser zwölf Sitzungen trat das frühere Board mit einer durchschnittlichen Teilnahmequote von 78 Prozent zusammen. Die restlichen neun Sitzungen betrafen das aktuelle Board, hier lag die durchschnittliche Teilnahmequote bei 93 Prozent. Die niedrigere Teilnahmequote des früheren Board erklärt sich dadurch, dass einige Mitglieder aufgrund möglicher Interessenkonflikte im Zusammenhang mit dem Ausstieg bestimmter Hauptaktionäre und der Erörterung des Aktienrückkaufprogramms entschuldigt waren.

Das Board of Directors überprüfte im gesamten Jahresverlauf 2013 den technischen und wirtschaftlichen Fortschritt wichtiger Programme wie A400M, A380 und NH90. Es war Zeuge des erfolgreichen Erstflugs der A350 XWB im Juni und wurde laufend über die vielversprechende Entwicklung des Programms informiert. Darüber hinaus überwachte das Board die Nachrüstarbeiten an der EC225, diskutierte Verbesserungen des Vertragsmanagements, leitete Maßnahmen zur Erhöhung der Cyber-Sicherheit ein und überprüfte Fortschritte in den Bereichen gesellschaftliche Verantwortung, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz des Konzerns.

Das Board of Directors befasste sich außerdem mit den Geschäftsergebnissen und -prognosen, der Vermögensverwaltung, 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 („ERM“), Exportkontrollbestimmungen, Investor Relations, Compliance-Programme, Finanzkommunikation und Dividendenpolitik sowie Rechtsstreitigkeiten und rechtliche Risiken. Das Board genehmigte einen Gratisaktienplan für alle Mitarbeiter, der sich an einem ähnlichen Plan zum zehnjährigen Bestehen des Unternehmens orientiert.

Nach der Aufarbeitung des aufgegebenen Zusammenschlusses mit BAE Systems unterstützte das Board of Directors das Top-Management dabei, die Aufgabe der Kontrollrechte der Hauptaktionäre auszuhandeln und die Einführung einer neuen Führungsstruktur auszuarbeiten, die am 27. März von der außerordentlichen Hauptversammlung genehmigt wurde. Für die Prüfung einer möglichen Fusion und die Diskussion der Führungsstruktur richtete das Board of Directors im Sinne der Integrität spezielle Arbeitsgruppen und Unterausschüsse ein und reglementierte den Informationsaustausch, um Interessenkonflikte zu vermeiden und bestimmte Directors vor Konflikten durch Insiderkenntnisse zu schützen. Während dieser Phase bildeten die unabhängigen Directors einen Nominierungsausschuss und spielten eine maßgebliche Rolle bei der Empfehlung der am besten geeigneten Kandidaten für die Besetzung des neuen Board of Directors. Die Mitglieder des eigens zu diesem Zweck einberufenen Ausschusses verzichteten auf eine Vergütung für den hierfür erbrachten Arbeits- und Zeitaufwand.

Im Einklang mit dem Konzernziel, EADS 2.0 auf den Weg zu bringen, befasste sich das Board of Directors wiederholt mit der Konzernstrategie, der Unterstützung des Managements bei der Zusammenführung von Airbus Military, Astrium und Cassidian in die neue Division Airbus Defence and Space und der Förderung von Integration und Zusammenhalt durch Umbenennung des Konzerns und der Divisionen auf Basis der weltweit bekannten Marke Airbus. Das Board betrachtet diese Entwicklung als nächsten logischen Schritt in der Evolution des Unternehmens – ein Schritt, mit dem der Bedeutung des zivilen Flugzeuggeschäfts im Konzern ebenso Rechnung getragen wird wie der Notwendigkeit einer Neuausrichtung und Fokussierung der Verteidigungs- und Raumfahrtaktivitäten, um Kosten zu senken, die Rentabilität zu steigern und die Marktposition zu verbessern.

Bewertung des Board of Directors 2013

Die Bewertung des Board of Directors fand bereits nach zehnmonatiger Amtszeit statt und konzentrierte sich, basierend auf Einzelgesprächen der Directors mit dem Corporate Secretary, auf die Nutzung von Verbesserungspotenzialen. In den Gesprächen ging es um die Zusammensetzung des Board, Sitzungsthemen, Diskussionskultur, Offenheit und Zusammenarbeit, Vorsitz, Interaktion mit dem Management, Beziehungen zu Interessengruppen, Ausschussarbeit, treuhänderische Pflichten, Anwesenheit, Häufigkeit und Dauer der Sitzungen und Dokumentation. Die anschließende Diskussion des gesamten Board über den Bericht war maßnahmenorientiert. Für die Erstellung des nächsten Berichts wird ein externer Berater beauftragt.

Die individuelle und kollektive Anwesenheit hat sich seit Einführung des aktuellen Board im Vergleich zu Ende 2012 und Anfang 2013 deutlich erhöht und wird als zufriedenstellend bewertet (Einzelheiten unter 4.1.2 „Sitzungen des Board of Directors“ und 4.1.3 „Audit Committee“ und „Vergütungs- und Nominierungsausschuss“).

Das Board hält es zwar noch für zu früh, seine wesentlichen Stärken und Schwächen als Gremium zu bewerten, seine Zusammensetzung bietet jedoch die Voraussetzungen für einen hohen Mitwirkungsgrad: Es besteht aus hochkarätigen Persönlichkeiten mit „nachgewiesener Erfolgsbilanz“ und einem Spektrum an Fähigkeiten und Erfahrungen, das die für den Konzern nötige Perspektivenvielfalt gewährleistet. Die Directors stellten fest, dass die Geschlechterverteilung in der Belegschaft unausgewogen ist und die internationale Diversität als besondere Stärke des Konzerns weiterentwickelt werden sollte. Obwohl das neue Board ein umfangreiches Einführungsprogramm absolvierte, wird mehr Zeit nötig sein, um die Luft- und Raumfahrt- sowie Verteidigungsindustrie in ihren Einzelheiten kennen zu lernen. Daher sind Informationsveranstaltungen und Standortbesuche willkommen, auch außerhalb von Board-Sitzungen.

Das Gesprächsklima im Board ist sehr offen und zwanglos; trotz des unterschiedlichen kulturellen Hintergrunds „stimmt die Chemie“ zwischen den Mitgliedern. Im Zuge der Beratungen wird immer häufiger die richtige Balance zwischen Disziplin und Spontaneität gefunden; kürzere, thematisch fokussierte Präsentationen lassen mehr Zeit für zielführende Diskussionen und eingehende Beschäftigung mit entscheidenden Fragen.

Der Chairman schafft Vertrauen und wird für seine Kompetenz und engagierte Arbeit geschätzt; er hat zu jedem Director eine persönliche Beziehung aufgebaut, was positiv aufgenommen wird und weiter kultiviert werden sollte. Auch das Engagement und die Professionalität der Ausschussvorsitzenden werden durchgehend gelobt.

Das Board sieht sich gut gerüstet für die Erfüllung seiner treuhänderischen Pflichten im Interesse des Unternehmens und „wittert seine Unabhängigkeit“, wie es einer der Directors mit Bezug auf die neue Führungsstruktur formuliert. Die Rollenverteilung zwischen Board und Management funktioniert zufriedenstellend.

Es herrscht Einigkeit darüber, dass die Sitzungszeit knapp bemessen ist und sinnvoll genutzt werden muss. Abhilfe schaffen kurze zusätzliche Meetings, mit denen flexibel auf ungeplant auftauchende wichtige Fragen reagiert werden kann.

Neben Pflichtthemen, für die ausreichend Zeit in der Sitzungs- und Themenplanung vorgehalten werden muss, besteht bei den Directors ein starkes Interesse an langfristigen strategischen Fragen sowie an strategischen Detailkonzepten (Segment, Produkt, Region, Wertschöpfungskette), die der Gestaltung des künftigen Portfolios dienen. Bevorzugt wird ein wirtschaftlich fundierter Themenkatalog mit Schwerpunkt auf Risiken. Als vorrangige Themen für 2014 und darüber hinaus wurden genannt: Strategie, Geschäftsführung, Ziel- und Performance-Management und organisatorische Fragen.

Für die Sitzungsvorbereitung – und damit auch für die Effizienz der Sitzungen – ist der pünktliche Erhalt begleitender Dokumentation entscheidend. Die Dokumentation ist zielgerichtet, zum Teil allerdings umfangreich; das Format ist angemessen. Beschlussvorlagen sollten im Interesse der Vorbereitung und Diskussion gegenüber reinen Informationen besser gekennzeichnet sein. Einige Kritikpunkte in Zusammenhang mit Vorlagen wurden festgehalten und werden korrigiert. Die Protokolle geben nach Meinung der Directors den offenen Austausch und die Auseinandersetzung innerhalb des Board und die Bandbreite der diskutierten Themen korrekt wieder.

Zwischen den Sitzungen werden aktuelle Informationen, ausgewählte kommentierte Presseauschnitte zu laufenden Vorhaben, Management Scorecards und Präsentationen von Analysten gewünscht.

Die Mitglieder des Executive Committee und die Spitzenvertreter der nächsten Führungsebene könnten häufiger im Board zu Gast sein, sowohl mit Präsentationen als auch bei gemeinsamen Abendessen oder Standortbesuchen.

4.1.3 Ausschüsse des Board of Directors

ÜBERSICHT DER MITGLIEDSCHAFTEN BIS ZUR AUßERORDENTLICHEN HAUPTVERSAMMLUNG AM 27. MÄRZ 2013

Directors	Audit Committee	Vergütungs- und Nominierungsausschuss
Arnaud Lagardère (Chairman)		
Thomas Enders (CEO)		
Dominique D'Hinnin	X	X
Hermann-Josef Lamberti	Vorsitzender	X
Lakshmi N. Mittal		
Sir John Parker	X	Vorsitzender
Michel Pébereau		
Josep Piqué i Camps		
Wilfried Porth		X
Jean-Claude Trichet		
Bodo Uebber	X	
Anzahl der Sitzungen 2013	2	1
Durchschnittliche Teilnahmequote 2013	75%	50%

Hinweis: Stand vom 1. März 2013.

Zusätzlich zu den beiden ständigen Ausschüssen haben die unabhängigen Directors, Hermann-Josef Lamberti, Lakshmi N. Mittal, Sir John Parker und Michel Pébereau einen Nominierungsausschuss gebildet, der die am besten geeigneten Kandidaten für die Besetzung des neuen Board of Directors vorschlagen soll. Die Mitglieder des eigens zu diesem Zweck einberufenen Ausschusses verzichteten auf eine Vergütung für den hierfür erbrachten Arbeits- und Zeitaufwand.

ÜBERSICHT DER MITGLIEDSCHAFTEN NACH DER AUßERORDENTLICHEN HAUPTVERSAMMLUNG AM 27. MÄRZ 2013

Directors	Audit Committee	Vergütungs- und Nominierungsausschuss
Denis Ranque (Chairman)		
Thomas Enders (CEO)		
Herr 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 Pébereau	X	
Josep Piqué i Camps	X	
Jean-Claude Trichet		X
Anzahl der Sitzungen 2013	4	3
Durchschnittliche Teilnahmequote 2013	94%	92%

Hinweis: Stand vom 1. März 2014

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 der externen Abschlussprüfer und die Festlegung ihrer Vergütung. Das Audit Committee ist zudem dafür verantwortlich, dass die internen und externen Prüfungsverfahren ordnungsgemäß geleitet werden und den Prüfungsangelegenheiten in Sitzungen des Board of Directors ausreichend Beachtung geschenkt wird. Es bespricht den Prüfungsplan sowie die Prüfergebnisse der Abschlüsse mit den Abschlussprüfern und überwacht die Ordnungsmäßigkeit der internen Kontrollen, der Bilanzierungsgrundsätze und der Finanzberichterstattung des Konzerns. Außerdem überwacht es die Funktionsweise des ERM-Systems (Enterprise Risk Management) und die Compliance-Organisation des Konzerns.

Die Vorschriften und Verantwortungsbereiche des Audit Committee sind in der „Audit Committee Charter“ detaillierter niedergelegt.

Der Chairman des Board of Directors und der Chief Executive Officer sind ständige Gäste des Ausschusses. Der Chief Financial Officer und der Head of Controlling and 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. Im Jahr 2013 kam der Ausschuss allen oben genannten Pflichten nach und tagte sechsmal. Die beiden Meetings des ehemaligen Audit Committee verzeichneten dabei eine durchschnittliche Teilnahmequote von 75 Prozent, die vier Meetings des aktuellen Audit Committees eine Teilnahmequote von 94 Prozent. Die niedrigere Teilnahmequote des ehemaligen Audit Committee erklärt sich dadurch, dass einige Mitglieder aufgrund möglicher Interessenkonflikte im Zusammenhang mit dem Ausstieg bestimmter Hauptaktionäre und der Erörterung des Aktienrückkaufprogramms entschuldigt waren.

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 Divisionen 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“ detaillierter 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 Gesellschaft wird zu den Zusammenkünften eingeladen, um Vorschläge des Managements zu präsentieren und Fragen zu beantworten.

Neben Empfehlungen zu wichtigen Stellenbesetzungen innerhalb des Konzerns stand die Prüfung von Top-Talenten zur Debatte, ebenso wie Maßnahmen zur Verbesserung der emotionalen Mitarbeiterbindung und der Vielfalt im Unternehmen. Zudem überprüfte der Ausschuss die Gehälter der Mitglieder des Group Executive Committee für 2013, den Langzeitvergütungsplan (LTIP) und die Prämienzahlungen für 2012. Außerdem schlug es die Modalitäten für den Mitarbeiteraktienplan (ESOP) 2014 vor.

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. Der vorige Ausschuss trat 2013 einmal zusammen. An dieser Sitzung nahmen 50 Prozent der Mitglieder teil. Der aktuelle Ausschuss tagte dreimal. Die durchschnittliche Teilnahmequote betrug dabei 92 Prozent. Die niedrigere Teilnahmequote des ehemaligen Ausschusses erklärt sich dadurch, dass einige Mitglieder aufgrund möglicher Interessenkonflikte im Zusammenhang mit dem Ausstieg bestimmter Hauptaktionäre und der Erörterung des Aktienrückkaufprogramms entschuldigt waren.

Zusätzlich zum ständigen Vergütungs- und Nominierungsausschuss hat das Board of Directors im Dezember 2012 einen speziellen Nominierungsausschuss eingerichtet. Dieser Ausschuss hatte die Aufgabe, Kandidaten für das neue Board vorzuschlagen, die im Februar 2013 der außerordentlichen Hauptversammlung vorgelegt werden sollten. Der eigens zu diesem Zweck einberufene Ausschuss bestand aus den unabhängigen Board-Mitgliedern Sir John Parker, Hermann-Josef Lamberti, Michel Pébereau und Lakshmi N. Mittal und trat viermal zusammen. Die Ausschussmitglieder verzichteten auf eine Vergütung für den hierfür erbrachten Arbeits- und Zeitaufwand.

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.airbus-group.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. Die Beratungen und Entscheidungen, durch die 2013 die auf der außerordentlichen Hauptversammlung beschlossenen Änderungen an der Führungsstruktur und die späteren Aktienrückkäufe sowie die Veränderungen in der Aktionärsstruktur herbeigeführt wurden, fanden im Einklang mit den Grundsätzen der Gesellschaft für den Umgang mit Interessenkonflikten statt. Die einschlägigen Empfehlungen aus Klausel III.6.1-4 des NCGK wurden ebenfalls beachtet. Die Anwendung dieser Regelungen führte unter anderem dazu, dass alle Directors, die potenziell einem Interessenkonflikt ausgesetzt waren, von einer Teilnahme an den betreffenden Beratungen und Entscheidungsprozessen Abstand nahmen. Außer in Bezug auf die oben aufgeführten Transaktionen wurden 2013 keine weiteren 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 spezifische Voraussetzungen stellen und 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.airbus-group.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 untenstehenden Erläuterungen darlegen.

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

Für das Finanzjahr 2013 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 Gesellschaft

NCGK-Klausel III.7.2 empfiehlt, dass Non-Executive Directors etwaige Investitionen in Wertpapiere der Gesellschaft als langfristige Anlagen behandeln. Die Klausel sieht für Non-Executive Directors keine Verpflichtung vor, Aktien zu halten.

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 jedoch 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 Abschnitt 3.1. „Aktionärsstruktur und Stimmrechte“ unter „Recht zur Teilnahme an Aktionärsversammlungen“.

Informationen zur Zusammensetzung und Arbeit des Board of Directors und den jeweiligen Ausschüssen finden Sie in Abschnitt 4.1.1. „Zusammensetzung, Befugnis und Geschäftsordnung“, Abschnitt 4.1.2. „Die Arbeit des Board of Directors im Jahr 2013“ und Abschnitt 4.1.3. „Ausschüsse des Board of Directors“.

Informationen über (i) größere direkte und indirekte Beteiligungen, (ii) Besitzer von Aktien mit besonderen Kontrollrechten, (iii) die Regelungen zur Ernennung und Abberufung von Mitgliedern des Board of Directors, (iv) Änderungen der Satzung der Gesellschaft und (v) die Ermächtigung des Board of Directors, Aktien auszugeben oder zurückzukaufen, finden Sie in Abschnitt 3.1. „Aktionärsstruktur und Stimmrechte“ unter „Aktionärsstruktur und -entwicklung im Jahr 2013“, Abschnitt 3.2. „Beziehungen zwischen den Hauptaktionären“, Abschnitt 4.1.1. „Zusammensetzung, Befugnis und Geschäftsordnung“, Abschnitt 3.1. „Aktionärsstruktur und Stimmrechte“ unter „Änderungen der Satzung der Gesellschaft“ und Abschnitt 3.1. „Aktionärsstruktur und Stimmrechte“ unter „Änderungen des Grundkapitals oder der mit den Aktien verbundenen Rechte“.

4.3 Vergütungsbericht

4.3.1 Einleitung

Der Vergütungs- und Nominierungsausschuss freut sich, den Vergütungsbericht 2013 vorstellen zu können.

Der Bericht gliedert sich in folgende Abschnitte:

- **4.3.2** stellt die Vergütungspolitik der Gesellschaft vor (einschließlich bestimmter Änderungen, die gesondert in Abschnitt **4.3.3** aufgeführt werden und auf der Hauptversammlung 2014 beschlossen werden sollen).
- **4.3.3** enthält die Änderungen der Vergütungspolitik, die der Hauptversammlung 2014 zur Entscheidung vorgelegt werden sollen.
- **4.3.4** erläutert, wie die Vergütungspolitik 2013 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.)
- **4.3.5** erläutert, wie die Vergütungspolitik 2013 in Bezug auf die Non-Executive-Mitglieder des Board of Directors angewendet wurde.
- **4.3.6** beschreibt den Mitarbeiteraktienplan („**ESOP**“).
- **4.3.7** 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 langfristig 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 Marktmittel. Der Benchmark wird regelmäßig vom Vergütungs- und Nominierungsausschuss überprüft. Er basiert auf einer umfangreichen Vergleichsgruppe, die sich wie folgt zusammensetzt:

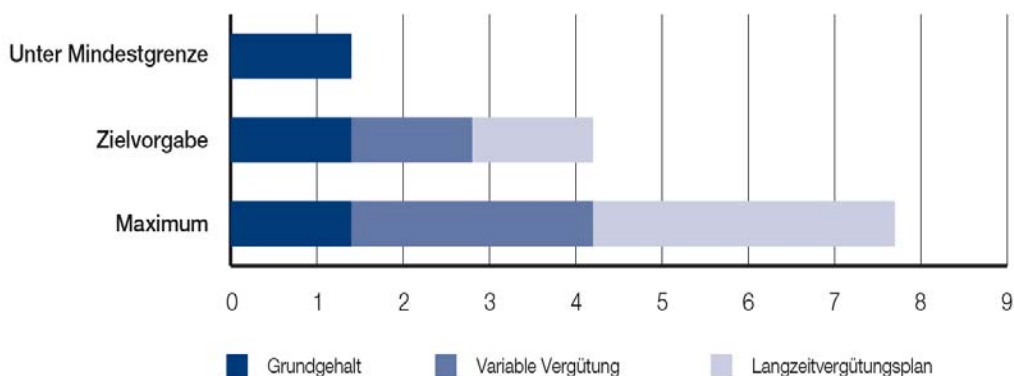
- Internationale Unternehmen aus den Hauptmärkten der Airbus Group (Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Spanien und USA) ; sowie
- Unternehmen, die weltweit in den gleichen Branchen wie die Airbus Group tätig sind.

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.	<p>Kollektiver Anteil (50% der variabl. Vergütung): basiert auf EBIT* (45%), FCF (45%) und RoCE (10%).</p> <p>Persönlicher Anteil (50% der variabl. Vergütung): basiert auf der Erreichung persönlicher Jahresziele, die in die Kategorien Ergebnisse und Verhalten aufgeteilt sind.</p>	<p>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.</p> <p>Die variable Vergütung ist auf maximal 200% des Grundgehalts begrenzt.</p>
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%).	<p>Ursprüngliche Zuteilung an den CEO auf maximal 100% des Grundgehalts zum Zeitpunkt der Zuteilung begrenzt.</p> <p>Auszahlung insgesamt auf maximal 250% des ursprünglichen Werts zum Zeitpunkt der Zuteilung beschränkt.</p> <p>Wert aufgrund eines Anstiegs des Aktienpreises ist auf 200% des Referenzkurses zum Zeitpunkt der Zuteilung beschränkt.</p>

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

SCENARIEN CEO-VERGÜTUNGSSTRUKTUR



Angaben in Mio. €

„**Unter Mindestgrenze**“ umfasst jährliches Grundgehalt, jährliche variable Vergütung bei 0%; keine LTIP-Fälligkeit

„**Ziel**“ umfasst Grundgehalt, jährliche variable Zielvergütung und LTIP-Zuteilung zum Nominalwert

„**Maximum**“ umfasst Grundgehalt, maximale jährliche variable Vergütung (100%) und LTIP hochgerechnet auf Fälligkeitsdatum (250%)

c) Grundgehalt

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

d) Jährliche variable Vergütung

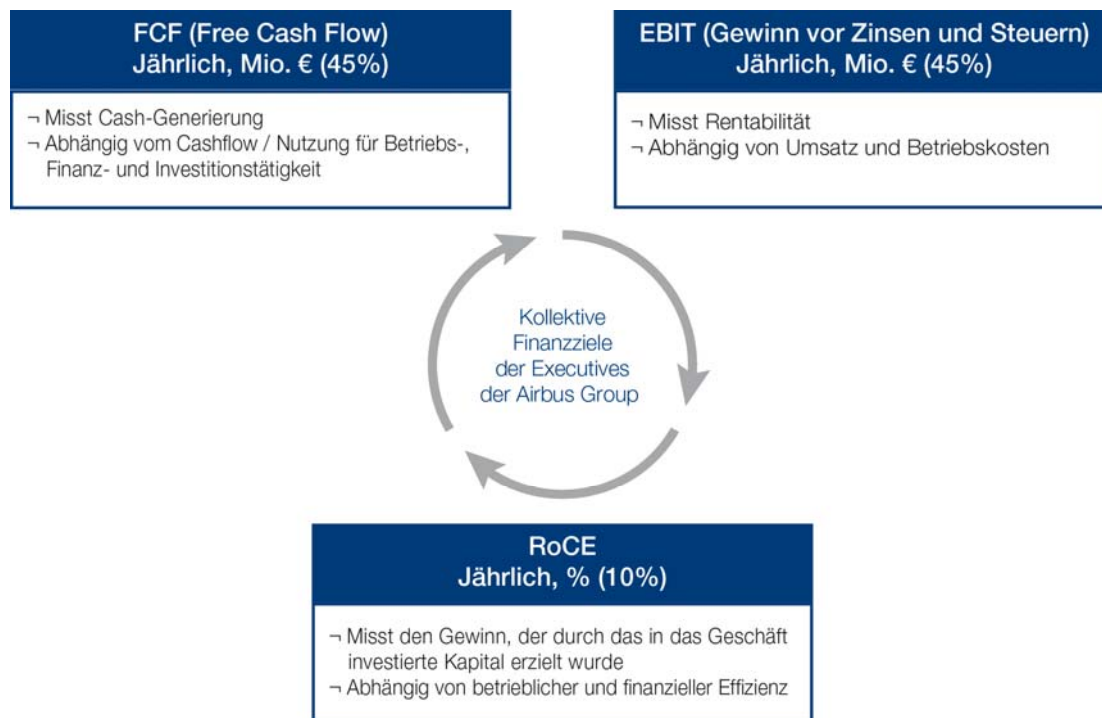
Die variable Vergütung richtet sich nach der Erreichung spezifischer und anspruchsvoller Leistungsziele und wird jährlich bar ausbezahlt. Der Zielwert der variablen Vergütung für den CEO liegt bei 100 Prozent des Grundgehalts und ist auf maximal 200 Prozent des Grundgehalts begrenzt. Die variable Vergütung 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.

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 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 2014.
- **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, 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.

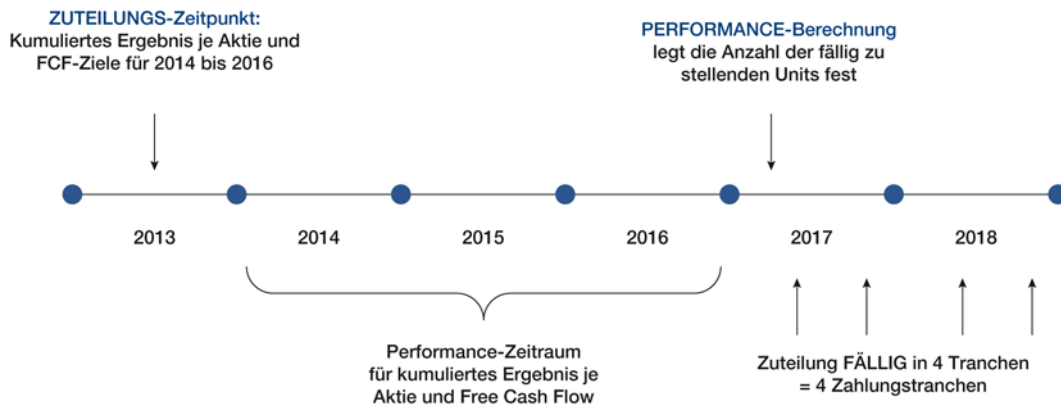
e) Langzeitvergütungsplan (LTIP)

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 2014. 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 die Zuteilungen in vier Tranchen fällig, die ungefähr 6, 12, 18 und 24 Monate nach der Leistungskalkulation ausgezahlt werden.



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 (vierten) 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 absolutes 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: kumulativer **Gewinn je Aktie**. Die Gesellschaft schlägt vor, beginnend mit dem Plan 2013 dieses Element auf zwei Leistungskriterien auszuweiten: kumulativer **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). Dies gilt nicht, wenn das Mandat des CEO aus wichtigem Grund gekündigt wird oder 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 bleiben bestehen, wenn der Ausscheidende die Beendigung des Arbeitsverhältnisses nicht zu vertreten hat, wie etwa bei Antritt des Ruhestandes oder wenn die Gesellschaft sein Mandat nicht verlängert, ohne dass hierfür ein wichtiger Grund vorliegt. Das Fälligkeitsdatum der LTIP-Zuteilung wird nicht vorgezogen. Ein CEO, der das Unternehmen aus eigenem Antrieb verlässt, verliert seine 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

Teilnahmehonorare 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.

4.3.3 Vorschläge für Änderungen der Vergütungspolitik

Das Board of Directors wird der Hauptversammlung 2014 eine Reihe von Änderungen der Vergütungspolitik der Gesellschaft vorschlagen.

Es werden folgende Änderungen vorgeschlagen:

- Im Rahmen der aktuellen Vergütungspolitik ist der Prozentsatz der LTIP-Zuteilungen, die fällig gestellt werden, allein von der Entwicklung des Gewinns je Aktie abhängig. Nach dem Änderungsvorschlag des Board wäre die Fälligkeit abhängig von der Entwicklung des Gewinns je Aktie (75 Prozent) und des Free Cash Flow (25 Prozent).
- Im Rahmen der aktuellen Vergütungspolitik wird bei der Berechnung der variablen Vergütung (45 Prozent) der Free Cash Flow als jährliches Leistungsziel zugrunde gelegt. Das Board schlägt vor, zusätzlich zum jährlichen Ziel für den Free Cash Flow auch vierteljährliche Ziele vorzusehen.
- Der LTIP des CEO wird derzeit ausschließlich in Form von Performance Units gewährt. Es wird vorgeschlagen, es in das Ermessen des Board of Directors zu stellen, 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. Ebenso wie es für die Performance Units der Fall ist, würden die LTIP-Zuteilungen des CEO weiterhin auf einen Prozentsatz seines Grundgehalts zum Zeitpunkt der Zuteilung begrenzt sein und vergleichbaren Leistungskriterien unterliegen.

Aufgrund gesetzlicher Änderungen in den Niederlanden werden außerdem Rückforderungsmechanismen in die Vergütungspolitik aufgenommen.

4.3.4 Umsetzung der Vergütungspolitik im Jahr 2013: 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 2013 mit Hilfe von zwei unabhängigen Beratern durchgeführt, Hay Group und Towers Watson. Als Vergleichsgruppen wurde das Marktmittel für alle Organisation aus dem Hay Group Top Executive-Report und eine aus 124 Unternehmen⁽¹⁾ bestehende Gruppe entsprechend eines Vorschlags von Towers Watson zugrunde gelegt, die in Bezug auf Kennzahlen wie Umsatz, Anzahl der Mitarbeiter und Marktkapitalisierung vergleichbar waren. Finanzinstitute blieben außer Betracht.

Der Vergütungs- und Nominierungsausschuss hat auf Grundlage dieser Analyse festgestellt, dass die Direktvergütung des CEO leicht unter dem Mittelwert der Vergleichsgruppe lag. Der Vergütungs- und Nominierungsausschuss war mit diesem Ergebnis zufrieden, da es zu einem inflationären Anstieg der Vergütung im Führungsbereich kommen könnte, wenn alle Unternehmen über dem Mittelwert liegen.

b) Grundgehalt

Das Board of Directors setzte das Grundgehalt für 2013 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 erst im Jahr 2015 erneut 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 2013 belief sich die jährliche variable Vergütung auf insgesamt 1.470.000 Euro, wobei 595.000 Euro auf den Kollektivanteil und 875.000 Euro auf den persönlichen Anteil entfielen.

Der **Kollektivanteil** ergibt sich aus einem Zielerreichungsgrad von 85 Prozent in Bezug auf EBIT*, Free Cash Flow und RoCE.

- Hauptgrund für dieses Ergebnis ist ein deutliches Defizit beim **Free Cash Flow** im Vergleich zum Zielwert, der auch gegenüber den Kapitalmärkten kommuniziert worden war;
- Das **EBIT*** lag aufgrund ungeplanter Belastungen für Restrukturierungen und Rückstellungen für Programme trotz Bereinigung um bestimmte vorab vereinbarte Faktoren unter dem Zielwert (obwohl das EBIT vor Einmaleffekten leicht über dem Ausblick lag).

(1) Frankreich: Accor, Air Liquide, Alcatel, Alstom, Areva, Danone Essilor International, Faurecia, Lafarge, Michelin, Orange, Pernod Ricard, Peugeot, Renault, Saint-Gobain, Sanofi, Schneider Electric, Solvay, Suez, **Environnement**, Technicolor, Thales, Valeo, Vivendi, Sanofi, **Total, PSA, GDF Suez, Schneider, Renault, Alstom, Saint-Gobain, Bouygues und Michelin**.

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

Spanien: Abengoa, Acciona, ACS, **Endesa**, Ferrovial, Gas Natural, SDG, Iberdrola, Indra Sistemas, Obrascón Huarte Lain, Repsol, YPF, Telefónica.

Großbritannien: Anglo American, AstraZeneca, BAE Systems, BG Group, BP, British American Tobacco, BT, Centrica, Diageo, GlaxoSmithKline, Imperial Tobacco, National Grid, Reckitt Benckiser, Rio Tinto, Rolls-Royce, SABMiller, Shell, SSE, Unilever, Vodafone, Weir, Wolseley, WPP Group, Xstrata.

USA: 3M, Abbott Laboratories, Alcoa, Altria Group, AT&T, Best Buy, Boeing, Bristol-Myers Squibb, Cardinal Health, Caterpillar, Coca-Cola, Dell, Dow Chemical, Emerson, Express Scripts Holding, Ford, General Dynamics, General Electric, Goodyear Tire & Rubber, Hess, Hewlett-Packard, Honeywell, IBM, Intel, International Paper, ITT Corp, J.C. Penney Company, Johnson & Johnson, Johnson Controls, Lockheed Martin, Microsoft, Northrop Grumman, Raytheon, Sprint, Nextel, Target, Textron, United Parcel Service, United Technologies, Valero Energy, Verizon, Walt Disney.

→ **RoCE** hatte nur begrenzte Auswirkungen.

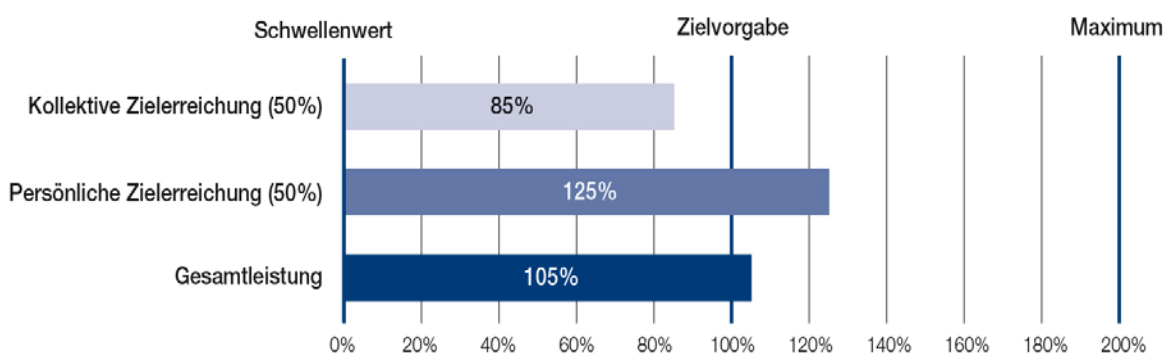
→ Die **Normalisierungsbuchungen** bei EBIT* und Free Cash Flow waren hauptsächlich **begründet durch Wechselkurseffekte vor dem Hintergrund einer günstigeren Kursprognose und durch ungünstige Phaseneffekte**.

In Bezug auf den **persönlichen Anteil** haben der Vergütungs- und Nominierungsausschuss sowie das Board die Leistungen und das Verhalten des CEO mit einem Zielerreichungsgrad von insgesamt 125 Prozent bewertet. Im Rahmen der Bewertung wurde primär auf die acht Konzernziele abgestellt, die Anfang des Jahres vereinbart wurden (siehe „Kapitel 2 – Die wichtigsten Ereignisse 2013“). Sämtliche dieser Konzernziele wurden im Hinblick auf Ergebnisse, Führungsleistungen und Beiträge analysiert.

Die wichtigsten **positiven Faktoren** waren: die erfolgreiche und schnelle Umsetzung der neuen Führungsstruktur, des Aktienrückkaufprogramms und der Überarbeitung der Aktionärsstruktur; die strategische Neuausrichtung, die Identifizierung des künftigen Wachstumsmotors des Unternehmens und die Schaffung der Rahmenbedingungen für eine Verbesserung der Widerstandskraft und Rentabilität der Gesellschaft; der Beginn der Umstrukturierung der Geschäftsbereiche für Raumfahrt und Verteidigung trotz schwieriger Bedingungen im Hinblick auf Heimatmarkt und Wettbewerbsfähigkeit; der außergewöhnliche Auftragseingang, den mehr als eine Division verzeichnen konnte; das Anlaufen einer Qualitätsinitiative und eines Programms zur Harmonisierung von Prozessen sowie die Vermittlung von Ethik- und Compliance-Standards in der gesamten Organisation. Das Board und der Vergütungs- und Nominierungsausschuss erkannten an, dass der CEO durch spezifische Impulse entscheidend zu diesen Erfolgen beigetragen hat.

Dagegen wirkten sich **operative Defizite**, die unter anderem zu den Belastungen durch das A350-Programm führten, negativ auf den Zielerreichungsgrad aus. Weitere Abzüge gab es aufgrund der Tatsache, dass bestimmte Herausforderungen im Hubschrauberbereich anfänglich unterschätzt wurden. Zudem wurden bestimmte Ziele für das Jahr 2013 nicht vollständig erreicht und daher als Prioritäten für das Jahr 2014 übernommen. Diese Ziele beziehen sich unter anderem auf die Internationalisierung und die Sicherheit des Unternehmens. Als letzten Punkt berücksichtigen das Board und der Vergütungs- und Nominierungsausschuss die durchschnittliche Bewertung, die Mitglieder des Executive Committee im Rahmen einer Beurteilung der Leistung des CEO vergeben hatten.

VERLEICH LEISTUNG UND ZIELVORGABEN 2013



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. 2013 wurden dem CEO 30.300 Performance Units zugeteilt.

Die nachstehende Tabelle enthält einen Überblick über die dem Chief Executive Officer 2013 gemäß LTIP zugeteilten Performance Units.

		Unit Plan: Zahl der Performance Units	
		Zuteilung 2013	Fälligkeit
Thomas Enders	30.300	Fälligkeit in vier Tranchen über zwei Jahre: (i) 25% erwartet für Mai 2017; (ii) 25% erwartet für November 2017; (iii) 25% erwartet für Mai 2018; (iv) 25% erwartet für November 2018.	

Im Rahmen der Fälligkeitstellung von LTIP-Zuteilungen aus den Jahren 2008 und 2009 erhielt der CEO 2013 sowohl (frei verfügbare) Aktien als auch Barzahlungen:

Barzahlungen: Es wurden insgesamt 2.008.338 Euro bar an den CEO ausgezahlt.

Aktien: Der CEO erhielt im Zusammenhang mit der LTIP-Zuteilung 2008 insgesamt 5.440 frei verfügbare Aktien (entspricht 20 Prozent der fälligen Zuteilung). Der CEO hat sich außerdem dafür entschieden, 25 Prozent der LTIP-Zuteilung 2009 in Aktien umzuwandeln. Dadurch verschob sich der Fälligkeitstermin für 7.072 Performance Units, die nun in der Form von Aktien im Jahr 2014 am vierten Fälligkeitstermin von LTIP 2009 ausgezahlt werden.

Zuteilungsdatum	Anzahl	Aktienpreis zum Zuteilungsdatum	Wert zum Zuteilungsdatum	(un)abhängig von Kriterien	Zielerreichung	Units mit Zielerreichung	Fälligkeitstermine	Aktienwert 2013 zu den Fälligkeitsterminen
2008	40.000	13,50 €	540.000 €	abhängig	136%	54.400	4 Fälligkeitstermine 2012 - 2013	3. Fälligkeit – 30. Mai 2013: 42,29 €
								4. Fälligkeit – 19. November 2013: 51,17 €
2009	46.000	14,50 €	667.000 €	abhängig	123%	56.580	4 Fälligkeitstermine 2013 - 2014	1. Fälligkeit – 30. Mai 2013: 42,29 €
								2. Fälligkeit – 19. November 2013: 51,17 €
2010	54.400	18,40 €	1.000.960 €	abhängig	noch nicht bekannt	noch nicht bekannt	4 Fälligkeits-termin e 2014 - 2015	noch nicht bekannt
2011	51.400	21,41 €	1.100.474 €	abhängig	noch nicht bekannt	noch nicht bekannt	4 Fälligkeits- termine 2015 - 2016	noch nicht bekannt
2012	50.300	27,83 €	1.399.849 €	abhängig	noch nicht bekannt	noch nicht bekannt	4 Fälligkeits- termine 2016 - 2017	noch nicht bekannt
2013	30.300	46,17 €	1.398.951 €	abhängig	noch nicht bekannt	noch nicht bekannt	4 Fälligkeits- termine 2017 - 2018	noch nicht bekannt

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

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 Nominierungsausschuss 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 Wartezeit 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 2013 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 2013 auf 73.687 Euro.

g) Altersvorsorgeleistungen

Der Barwert der Pensionsleistungszusage für den CEO belief sich zum 31. Dezember 2013 auf 12.921.270 Euro. Für das Geschäftsjahr 2013 wurde ein laufender Dienstzeit- und Zinsaufwand für diese Pensionszusage in Höhe von 544.736 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 2013 keine Rückforderungsansprüche erhoben.

4.3.5 Anwendung der Vergütungspolitik im Jahr 2013: Honorare für Non-Executives

Das Board of Directors und der Vergütungs- und Nominierungsausschuss haben sich 2013 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 2013 und 2012.

<i>Gegenwärtige Non-Executive Board-Mitglieder*</i>	Vergütung der Directors für 2013*			Vergütung der Directors für 2012*		
	Fixum (in Euro)	Teil- nahme- honorare (in Euro)	Gesamt (in Euro)	Fixum (in Euro)	Teil- nahme- honorare (in Euro)	Gesamt (in Euro)
Denis Ranque ⁽¹⁾	135.000	60.000	195.000	-	-	
Manfred Bischoff ⁽²⁾	60.000	45.000	105.000	-	-	
Ralph D. Crosby Jr. ⁽³⁾	60.000	45.000	105.000	-	-	
Hans-Peter Keitel ⁽⁴⁾	75.000	45.000	120.000	-	-	
Hermann-Josef Lamberti ⁽⁵⁾	115.000	60.000	175.000	130.000	50.000	180.000
Anne Lauvergeon ⁽⁶⁾	75.000	45.000	120.000	-	-	
Lakshmi N. Mittal ⁽⁷⁾	95.000	35.000	130.000	80.000	40.000	120.000
Sir John Parker ⁽⁸⁾	115.000	50.000	165.000	130.000	50.000	180.000
Michel Pébereau ⁽⁹⁾	95.000	55.000	150.000	100.000	40.000	140.000
Josep Piqué i Camps ⁽¹⁰⁾	95.000	50.000	145.000	46.667	35.000	81.667
Jean-Claude Trichet ⁽¹¹⁾	95.000	60.000	155.000	46.667	40.000	86.667
Ehemalige Non-Executive Board-Mitglieder*						
Dominique D'Hinnin ⁽¹²⁾	30.000	10.000	40.000	120.000	55.000	175.000
Arnaud Lagardère ⁽¹³⁾	45.000	20.000	65.000	164.167	80.000	244.167
Wilfried Porth ⁽¹⁴⁾	25.000	10.000	35.000	108.334	35.000	143.334
Bodo Uebber ⁽¹⁵⁾	25.000	5.000	30.000	157.500	55.000	212.500
Ehemalige Non-Executive Board-Mitglieder im Jahr 2012						
Rolf Bartke	Nicht zutreffend	Nicht zutreffend	Nicht zutreffend	41.667	15.000	56.667
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay	Nicht zutreffend	Nicht zutreffend	Nicht zutreffend	33.333	15.000	48.333
GESAMT	1.140.000	595.000	1.735.000	1.158.335	510.000	1.668.335

* Das Fixum für 2012 wurde 2013 ausbezahlt; das Fixum für 2013 wird 2014 ausbezahlt.

(1) Neuer Chairman des Board of Directors der Gesellschaft ab dem 01.04.2013 (nur Teilnehmehonorare 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 Gesellschaft unterstützt den Erwerb von Mitarbeiteraktien. Seit ihrer Gründung bietet die Gesellschaft Mitarbeitern, die die entsprechenden Voraussetzungen erfüllen, über Employee Share Ownership Plans (ESOP) regelmäßig die Möglichkeit zum Erwerb von Aktien der Gesellschaft zu günstigen Bedingungen.

Im Juni 2013 konnten die Mitarbeiter im Rahmen einer Initiative der Gesellschaft für eine bestimmte Anzahl direkt erworbener Aktien eine gewisse Anzahl Gratisaktien seitens des Konzerns beziehen. Je nach Anzahl der zum regulären Marktpreis erworbenen Aktien schwankte das Verhältnis zwischen einem Rabatt von 50 Prozent beim Erwerb von zehn Aktien und 21 Prozent bei 400 Aktien. Die Höchstzahl der von einem Mitarbeiter zu erwerbenden Aktien lag auf Beschluss des Board of Directors bei 400 Stück beziehungsweise bei 507 Aktien inklusive der Gratisaktien. Der Rabatt entspricht der Preisreduktion für die einzelne Aktie, die sich aus dem Verhältnis der Gesamtaktienzahl zur ursprünglichen Investition ergibt.

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

Nach der Hauptversammlung vom 29. Mai 2013 erhielten alle bezugsberechtigten Mitarbeiter des Konzerns mit Wirkung zum 15. November 2013 zehn Gratisaktien, um ihren engagierten Einsatz für den Konzern zu honorieren.

Mitglieder des Executive Committee, Non-Executive Mitglieder des Board of Directors und **alle Executives** des Konzerns hatten keinen Anspruch auf diese zehn Gratisaktien.

Zukünftiger Mitarbeiteraktienplan (ESOP)

Die Gesellschaft beabsichtigt, auch 2014 einen Mitarbeiteraktienplan (ESOP) anzubieten. Dieser wird dem Board of Directors zur Genehmigung vorgelegt. Für 2014 ist ein ESOP vorgesehen, bei dem das Unternehmen für eine bestimmte Anzahl direkt erworbener Aktien eine gewisse Anzahl Gratisaktien ausgibt. Das Gesamtangebot von bis zu rund 3,2 Millionen Aktien der Gesellschaft, das heißt von bis zu 0,45 Prozent des ausgegebenen Grundkapitals, wäre für alle entsprechend berechtigten Mitarbeiter (einschließlich des CEO) verfügbar. Im Rahmen des ESOP 2014 wurde im Dezember 2013 ein Steuersparmodell für Großbritannien (Share Incentive Plan – SIP) vorgestellt, über welches das Board of Directors im Mai 2014 entscheiden wird.

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

4.3.7 Sonstige Regelungen

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

Der 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.

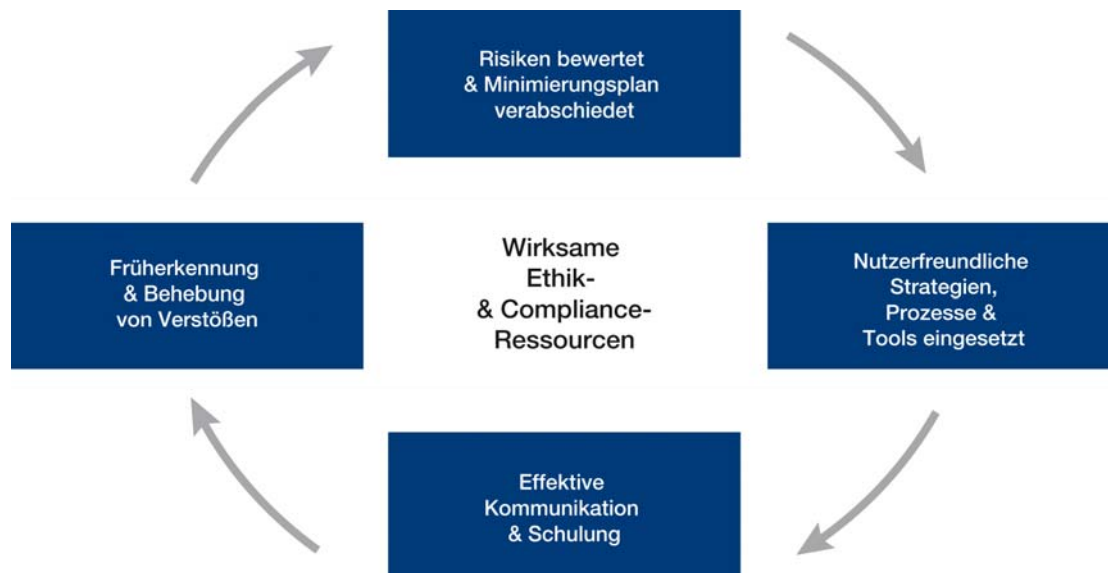
Die E&C-Organisation der Airbus Group stellt die notwendige Balance zwischen Nähe zum Tagesgeschäft und Unabhängigkeit her. Der vom Board of Directors bestellte Ethics & Compliance Officer („ECO“) berichtet daher sowohl an den Chief Executive Officer der Airbus Group als auch an das Audit Committee des 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 2013 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. Auch der Umfang des E&C-Programms der Airbus Group wurde 2013 durch die Ernennung von E&C-Managern in den vier Schlüsselländern Brasilien, Russland, Indien und Saudi-Arabien vergrößert. Für 2014 ist die Einstellung eines E&C-Managers für China geplant. Alle 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 2013 hohe Priorität, 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 stand zunächst, vorbehaltlich gesetzlicher Einschränkungen, Mitarbeitern der Konzerngesellschaften in Frankreich, Deutschland, Spanien und Großbritannien zur Verfügung. 2013 kamen Australien, Brasilien und Kanada hinzu. Für 2014 ist die Einführung in China, Mexiko und Saudi-Arabien geplant. In den USA ist das System seit 2008 verfügbar.

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) – Anm. 32: Rechtsstreitigkeiten und Schadensersatzansprüche“.

2013 wurde das Korruptionsbekämpfungsprogramm der Airbus Group von der externen Agentur ETHIC Intelligence geprüft und zertifiziert.

Ähnlich wie in den vorhergehenden Jahren beteiligte sich die Gesellschaft an verschiedenen gemeinschaftlichen Aktionen zu E&C und Korruptionsbekämpfung in Foren wie „Global Compact 10th Principle“ und „International Forum for Business Ethical Conduct“. Letzteres ist ein Branchenverband, der globale E&C-Standards für die Luftfahrt-, Raumfahrt- und Verteidigungsindustrie entwickelt und 2013 unter dem Vorsitz des Unternehmens stand.

4.5 Enterprise Risk Management System

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

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

Das Board of Directors und das Top-Management der Gesellschaft betrachten das ERM als ein zentrales Instrument der Unternehmensführung und der wirksamen Kontrolle von Risiken und Chancen auf Managementebene. Die zukunftsweisenden ERM-Kompetenzen und die entsprechende Organisation, die die Gesellschaft schrittweise einführt, können einen Wettbewerbsvorteil darstellen, indem sie die Erreichung folgender Ziele gewährleisten:

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

ERM-Prozess

Die vom Board of Directors befürworteten Ziele, Leitlinien und Verfahren für das ERM-System sind in der 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 (IC) und das Risikomanagement (RM) ab und soll die Einhaltung geltender Gesetze und Vorschriften in beiden Bereichen sicherstellen.

Der ERM-Prozess besteht aus vier Elementen: dem Betriebs-Prozess, der aus acht konsistenten und standardisierten Komponenten zur Verbesserung des Chancen- und Risikomanagements im operativen Bereich besteht; dem Reporting-Prozess zur Berichterstattung über den Status des ERM-Systems und der Risiko- und Chancenlage; dem Compliance-Prozess zur Untermauerung der Wirksamkeitseinschätzung; und dem Support-Prozess mit Verfahren zur Steigerung der Qualität und zum weiteren Nachweis der Qualität des ERM-Systems.

Der ERM-Prozess gilt für alle Arten von Risiken und Chancen, seien es interne oder externe, quantifizierbare oder nicht quantifizierbare, die 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, der den Chief Risk Officer sowie die Gestaltung des ERM-Systems und die Implementierung der Prozesse überwacht;
- die Hauptverantwortung für die Strategie, die Prioritäten und die Gestaltung des ERM-Systems, die Entwicklung einer Risikomanagementkultur sowie das ERM-Reporting-Tool liegt beim Chief Risk Officer des Konzerns. Er überwacht die Funktionsweise des ERM-Systems. Dabei steht ihm auf Divisions- und Konzernebene eine spezielle Risikomanagementorganisation zur Seite, die aktiv an der Senkung der Gesamtrisikokritikalität arbeitet. Diese Risikomanagementorganisation ist eng vernetzt mit den Risikoverantwortlichen auf verschiedenen Organisationsebenen und forciert eine proaktive Risikomanagementkultur; und
- das Executive Management der Divisionen und Geschäftsbereiche sowie die Bereiche der Konzernzentrale sind für die Anwendung und Überwachung des ERM-Systems in ihrem jeweiligen Zuständigkeitsbereich verantwortlich. Sie verantworten die Transparenz und Wirksamkeit des ERM-Systems sowie die Einhaltung der Zielvorgaben. Sie ergreifen angemessene Maßnahmen zur Reduzierung der Wahrscheinlichkeit und der Auswirkungen von Risiken, umgekehrt aber auch angemessene Maßnahmen zur Erhöhung der Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen vorhandener Chancen.

Wirksamkeit des ERM-Systems

Die Wirksamkeit des 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 Gewährleistung der Wirksamkeit des ERM-Systems umfasst folgende Aspekte:

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

Um alle Aktivitäten abzudecken, hat die Gesellschaft 20 Geschäftsprozesse mit besonders hoher Priorität definiert. Um die Wirksamkeit des ERM-Systems zu gewährleisten, muss der ERM-Prozess als übergeordneter Prozess ein integraler Bestandteil der Geschäftsprozesse sein. Die Wirksamkeit ist gegeben, wenn die Umsetzung der ERM-Prozessziele durch angemessene ERM-Kontrollmaßnahmen gesichert ist, die konzernweit greifen und die jeweils festgelegten Risikobereitschaftsgrenzen einhalten.

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

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

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.
Compliance	Warnsystem Liefert Nachweise für Schwachstellen des ERM-Systems.

Entwicklung im Jahr 2013 und Ausblick

Unternehmen bewegen sich in einer Risikoumgebung, die noch nie so schwer kalkulierbar war wie heute. Ein ausgereiftes Risikomanagement ist daher strategisch wichtiger und wertvoller als je zuvor. Die Gesellschaft strebt eine wirksame Implementierung des ERM-Systems im gesamten Konzern an, um Risiken zu mindern und Wettbewerbsvorteile zu schaffen, und tätigt dafür entsprechende Investitionen. Das ERM-System des Konzerns hat sich inzwischen zu einem homogenen, leistungsorientierten und in geschäftliche Abläufe integrierten Managementinstrument entwickelt. 2013 wurden folgende wichtige Meilensteine erreicht:

- Regelmäßige Überwachung durch das Board of Directors/Audit Committee: Board of Directors – vierteljährliche Kontrolle der wichtigsten Risiken/Chancen; Audit Committee – jeden Januar Kontrolle des ERM-Systems.
- Stärkung der ERM-Basis durch fortschreitende Akzeptanz von ERM-Prozessen und Entwicklung einer echten Risikomanagementkultur;
- fortgesetzte Einführung eines eigenen, konzernweiten ERM-IT-Tools;
- substantielle Beiträge des Risikomanagements zu konzernweiten Verbesserungsinitiativen; und
- erfolgreicher Abschluss des ERM-Compliance-Verfahrens zum Jahresende – Eingang von ERM-Bestätigungsvermerken aller relevanten Risikoeigner in Divisionen, Geschäftsbereichen und Geschäftsfunktionen.

Die Gesellschaft bemüht sich generell um eine laufende Evaluierung und Verbesserung der operativen Wirksamkeit des ERM-Systems. Die Gesellschaft wird die Empfehlungen der internen Audit-Abteilung, die das Risikomanagement ausgewählter Abteilungen und Geschäftsprozesse regelmäßig prüft, in die weitere Entwicklung des ERM-Systems einfließen lassen.

Erklärung des Board of Directors – Einschränkungen

Das Board of Directors ist nach bestem Wissen und Gewissen davon überzeugt, dass das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem bezüglich der Finanzberichterstattung 2013 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 auch auf der Website der Gesellschaft (www.airbus-group.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, Nordafrika 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 wiederholt nachhaltig erschüttert. Der Europäischen Zentralbank und politischen Entscheidungsträgern der Eurozone ist es bislang gelungen, die Eurozone und die europäischen Banken zu stabilisieren und die Volatilität des Euro gegenüber anderen wichtigen Währungen zu reduzieren – dank Verbesserungen der Governance des Bankensystems der Eurozone. Dennoch stellt die Vermögenswertqualität der europäischen Banken auch künftig ein Risiko für das Finanzsystem dar, und trotz Anzeichen einer langsamen Erholung beeinträchtigt die EU-Staatsschuldenkrise die kurzfristigen wirtschaftlichen Perspektiven weiterhin.

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- 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 von Flugzeugbestellungen, unter anderem aufgrund mangelnder Kreditmöglichkeiten für Flugzeugfinanzierungen sowie aufgrund der insgesamt nachlassenden Nachfrage im Passagierflug- und Frachtverkehr;
- einen Anstieg des Volumens der Absatzfinanzierung, mit deren Hilfe 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; und
- 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.

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 diejenigen auf US-Dollar lautende Umsätze, die nicht durch die Sicherungsstrategie der Gesellschaft geschützt sind, Wechselkursschwankungen ausgesetzt, die möglicherweise signifikant sind.

Absatzfinanzierungsvereinbarungen

Zur Unterstützung der Verkaufsaktivitäten kann sich die Gesellschaft an der Finanzierung ausgewählter Kunden beteiligen oder den Marktwert bestimmter Maschinen für einen bestimmten Zeitraum nach der Lieferung an den Kunden teilweise garantieren. Als Folge hält die Gesellschaft ein bedeutendes 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.

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. 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 wird. Darüber hinaus gibt es weitere Faktoren, die den Markt für Verkehrsflugzeuge in erheblicher Weise beeinflussen, beispielsweise (i) das Durchschnittsalter und die technische Überalterung der Flotten im Verhältnis zu neuen Flugzeugmodellen, (ii) die Anzahl und Eigenschaften von Flugzeugen, die aus dem Verkehr gezogen wurden, um eventuell später wieder eingesetzt zu werden, (iii) der Auslastungsgrad im Passagier- und Frachtverkehr, (iv) die Preispolitik der Fluggesellschaften, (v) die finanzielle Stabilität der Fluggesellschaften und die Verfügbarkeit externer Finanzierungsmöglichkeiten für Flugzeugkäufe, (vi) Deregulierungsmaßnahmen und (vii) Umweltauflagen, die sich auf die Flugzeugindustrie auswirken. Derzeit geht die Gesellschaft davon aus, dass sich der Markt für Verkehrsflugzeuge weiterhin zyklisch entwickeln wird und dass Abschwünge

auf breiter wirtschaftlicher Front negative Auswirkungen auf die künftige Ertrags- und Finanzlage der Gesellschaft haben können.

Terrorismus, Pandemien und andere Katastrophen

Wie die Terroranschläge der Vergangenheit (z. B. in New York und Madrid) und die Verbreitung von Pandemien (z. B. H1N1-Virus) gezeigt haben, können Terrorismus und Pandemien die Wahrnehmung von Flugsicherheit und -komfort durch die Öffentlichkeit negativ beeinflussen, was in der Folge die Nachfrage nach Flugreisen und Verkehrsflugzeugen verringern kann. Der Ausbruch von Kriegen, Aufständen oder politischen Unruhen in bestimmten Regionen der Erde könnte die öffentliche Nachfrage nach Flugreisen zurückgehen lassen. Zudem könnten größere 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 konzerneigener 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 das Unternehmen 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 Teilelieferungen 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. Da die Produktionskapazität der Gesellschaft nahezu ausgeschöpft ist, hängt eine weitere Steigerung der Produktionsraten von verschiedenen Faktoren ab: Diese reichen von der Umsetzung interner Leistungspläne und – angesichts der hohen Nachfrage seitens 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 Flugzeugprogramme, besonders bei Airbus, und den daraus resultierenden Ressourcenbedarf zusätzlich erschwert. Bei Nichterfüllung einer oder aller Kriterien kann es daher zu Lieferverzögerungen und, je nach Länge der Verzögerung, zu zusätzlichen Kosten und zur Änderung beziehungsweise Stornierung des Kundenauftrags kommen. 2013 wurden gute Fortschritte erzielt, und die Zulieferkette ist allgemein stabiler. Spezielle Risikobereiche bei Lieferanten von Kabinenausrüstungen bedürfen eines umsichtigen Managements.

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 Neuentwicklungen wie in den Programmen A350 XWB oder A400M. (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 Umfelds und konkurrierender Haushaltsprioritäten streben einige Länder eine Senkung der öffentlichen Ausgaben an. Dies gilt insbesondere für die Verteidigungs- und Sicherheitsetats, für die bestimmte Länder bereits deutliche Kürzungen angekündigt beziehungsweise 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 Auftragnehmung oder -erfüllung beeinträchtigen.

Des Weiteren ist ein beträchtlicher Anteil des Auftragsbestands der Gesellschaft auf bestimmte Regionen oder Länder konzentriert, einschließlich der USA, China, Indien und der Vereinigten Arabischen Emirate. Ungünstige wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen wie auch allgemein rückläufige Wirtschaftsentwicklungen in diesen Ländern oder Regionen können sich negativ auf die 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 Amortisierungsdauer vor und setzen für diesen Zeitraum eine gewisse Rentabilität voraus, um die ursprüngliche Investition zu rechtfertigen. Es kann nicht zugesichert werden, dass die diesen Geschäftsplänen zu Grunde liegenden wirtschaftlichen, technischen und marktbezogenen Annahmen erfüllt werden und daher die Amortisierung im angestrebten Zeitraum oder die angestrebten Renditen tatsächlich erzielt werden.

Restrukturierungs-, Transformations- und Kosteneinsparungsprogramme

Um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen, steigende Beschaffungskosten zu kompensieren und Ertragsziele zu erreichen, haben die Gesellschaft und ihre Divisionen in den vergangenen Jahren mehrere Restrukturierungs-, Transformations- und Kostensenkungsprogramme gestartet. Dazu zählen konzernweite und divisionspezifische 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 Kostensenkungen erfolgreich umzusetzen oder diese Anstrengungen möglicherweise nicht das erwartete Kosteneinsparungsniveau erbringen, dann könnte dies negative Auswirkungen auf die künftige Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft 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 Vertragsabschlüssen auf Basis von Modellen, die als Public-Private Partnerships (PPPs) oder 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):

- **A350-XWB-Programm.** In Zusammenhang mit dem A350-XWB-Programm steht das Unternehmen nach erfolgreicher Testflugkampagne folgenden zentralen Herausforderungen gegenüber: Sicherstellen der Flugzeugleistung und Abschluss der Flugerprobung, Zulassung und erste Auslieferungen vor Ende 2014, 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 A350-1000, damit die Indienststellung zum geplanten Termin erfolgen kann.
- **A380-Programm.** Im Zusammenhang mit dem A380-Programm steht das Unternehmen 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. Die Ursachen der Probleme bei den Verbindungsklammern sind mittlerweile bekannt und beseitigt. Die Auswirkungen werden in Kooperation mit den Kunden in den kommenden zwei Jahren sorgfältig beobachtet. Bei einem derart großen und komplexen Flugzeug besteht jedoch auch künftig das Risiko neuer technischer Probleme.
- **A400M-Programm.** Im Zusammenhang mit dem A400M-Programm steht das Unternehmen folgenden zentralen Herausforderungen gegenüber: Abschluss der Entwicklungs- und Testphase und Fertigstellung der dazugehörigen Dokumentation als Voraussetzung für die Bereitstellung laufend verbesserter Flugzeugfähigkeiten (verbesserte IOC und 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 Programmkunden sicherzustellen, Fortsetzung der Entwicklungsarbeit an Triebwerk, Fracht- und militärischen Systemen, Fortsetzung des Produktionshochlaufs, Durchführung der vertraglich festgelegten Nachrüstarbeiten, Gewinnung weiterer Exportaufträge sowie Einhaltung des vertraglich festgelegten Zeitplans für die nächsten Programm-Meilensteine.

- **A320neo-Programm.** Im Zusammenhang mit dem A320neo-Programm steht das Unternehmen 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 Zusicherung hochqualifizierter Mitarbeiter für das Programm. Das Programm schreitet wie geplant fort; 2013 kam es zu keinen neuen Herausforderungen. Im Brennpunkt steht der für 2017/2018 vorgesehene Übergang von der A320ceo zur A320neo.
- **A330-Programm.** Das Langstreckenprogramm stellt keine neuen Herausforderungen. Das Management des Auftragsbestands wird jedoch nach 2016 aufgrund der Konkurrenz durch die A350 XWB und die Boeing 787 erschwert.
- **NH90- und Tiger-Programm.** Im Zusammenhang mit dem NH90- und Tiger-Programm steht das Unternehmen folgenden zentralen Herausforderungen gegenüber: Vorantreiben des industriellen Hochlaufs des NH90-Programms einschließlich Nachrüstungen, Vertragsnachverhandlungen mit Regierungskunden und Reaktion auf die Forderung nach einer Reduzierung der vertraglich vereinbarten Bestellungen sowie Sicherstellung des Kundendienstes für die zahlreichen in Dienst gehenden Flotten.
- **EC225-Programm.** Im Zusammenhang mit dem EC225-Programm steht das Unternehmen folgenden zentralen Herausforderungen gegenüber: Nach der Genehmigung von Sicherheitsmaßnahmen durch die EASA als Voraussetzung für die erneute Indienststellung der EC225-Flotte schließt das Unternehmen derzeit die Entwicklung und Zulassung der überarbeiteten **Haupttriebwerke** ab. Die Nachrüstung der gesamten EC225-Flotte wird Mitte 2014 beginnen und bis Ende 2015 laufen.
- **Lead Systems Integration (LSI).** Im Zusammenhang mit den LSI-Projekten (insbesondere dem Grenzsicherungsprojekt für Saudi-Arabien und dem National Security Shield Qatar) steht die Gesellschaft folgenden zentralen Herausforderungen gegenüber: Einhaltung des Zeitplans und der Kostenziele bei der Einrichtung einer großen Zahl von Anlagen mit komplexer lokaler Infrastruktur und Schnittstellenintegration standardisierter (Commercial Off-the-Shelf) Produkte (Radare, Kameras, Sensoren) in das System, Sicherstellen eines effizienten Hochlaufs des Projekts und des Stellenbesetzungsprozesses und Management des Rollout-Prozesses einschließlich Zulieferer sowie Schulung und organisatorische Anpassung des Kunden. Hinsichtlich des Auftrags über ein Führungssystem für die Vereinigten Arabischen Emirate, das bei Emiraje Systems LLC (an dem das Unternehmen 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. 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) – Anm. 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. €)	2013	2012
Umsatzerlöse	59.256	56.480
Umsatzkosten*	(50.895)	(48.582)
Bruttoergebnis vom Umsatz*	8.361	7.898
Vertriebskosten	(1.217)	(1.192)
Allgemeine Verwaltungskosten*	(1.696)	(1.677)
Forschungs- und Entwicklungskosten	(3.160)	(3.142)
Sonstige betriebliche Erträge	236	184
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(263)	(229)
bilanzierten assoziierten Unternehmen	295	241
Sonstiges Beteiligungsergebnis	51	6
Ergebnis vor Finanzierungsaufwendungen und Ertragsteuern*	2.607	2.089
Finanzierungsaufwendungen	(630)	(453)
Ertragsteuern*	(502)	(438)
Konzernergebnis im Berichtszeitraum*	1.475	1.198
Davon entfallen auf:		
Aktionäre der Muttergesellschaft (Konzernergebnis)*	1.465	1.197
Anteile in Fremdbesitz	10	1

* Vorjahreszahlen wurden aufgrund der revidierten IAS 19 angepasst.

5.1.2 Umsatz

2013 stieg der Umsatz um 5 Prozent auf 59,3 Milliarden Euro (2012: 56,5 Milliarden Euro). Dies ist insbesondere auf den Anstieg der Zivilflugzeugauslieferungen und den A400M-Hochlauf zurückzuführen. Das Verteidigungsgeschäft verzeichnete einen stabilen Umsatz und spiegelt den Portfolio-Mix von Entwicklungs- und langfristigen Verteidigungsaufträgen wider.

5.1.3 EBIT* UND ERGEBNIS

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

TABELLE 2 – ÜBERLEITUNG DES ERGEBNISSES VOR FINANZERGEBNIS UND STEUERN ZUM EBIT* („IFRS“)

<i>(in Mio. €)</i>	2013	2012
Ergebnis vor Finanzierungsaufwendungen und Ertragsteuern*	2.607	2.089
Abgang und Wertminderung von Geschäfts- oder Firmenwert	15	17
Außerordentliche Abschreibungen und Abgänge	39	38
EBIT vor Goodwill-Wertminderungen und außerordentlichen Posten*	2.661	2.144

* Vorjahreszahlen wurden aufgrund der revidierten IAS 19 angepasst.

Das berichtete EBIT* stieg auf 2.661 Millionen Euro (2012, bereinigt: 2.144 Millionen Euro) trotz einmaliger Aufwendungen von insgesamt rund 913 Millionen Euro im Jahr 2013. Im vierten Quartal 2013 verzeichnete der Konzern Netto-Aufwendungen in Höhe von 434 Millionen Euro für die höheren Kosten für das A350-XWB-Programm sowie Rückstellungen in Höhe von 292 Millionen Euro für die Restrukturierungsmaßnahmen der Division Airbus Defence and Space und der Konzernzentrale.

Das EBIT* vor Einmaleffekten – die Kennzahl zur Erfassung des operativen Gewinns ohne Berücksichtigung von wesentlichen Einmaleffekten aus Rückstellungen für Programme und Restrukturierungen oder Währungsschwankungen – stieg auf 3,6 Milliarden Euro (2012: 3,0 Milliarden Euro) für den Konzern sowie auf 2,3 Milliarden Euro für die Division Airbus (2012: 1,8 Milliarden Euro).

Maßgeblich für die Verbesserung war die gute Margenentwicklung bei Airbus trotz der gestiegenen Aufwendungen für das A350-XWB-Programm. Zudem haben die Transformationsinitiativen bei den ehemaligen Divisionen Cassidian und Astrium erste Ergebnisse gezeigt. Die EBIT*-Marge des Konzerns vor Einmaleffekten verbesserte sich auf 6,0 Prozent.

Das Finanzergebnis lag bei -630 Millionen Euro (2012: -453 Millionen Euro), das Konzernergebnis stieg auf 1.465 Millionen Euro (2012, bereinigt: 1.197 Millionen Euro). Dies entspricht einem Gewinn je Aktie von 1,85 Euro (2012, bereinigt: 1,46 Euro). Die Aufwendungen für eigenfinanzierte Forschung & Entwicklung (F&E) blieben mit 3.160 Millionen Euro (2012: 3.142 Millionen Euro) stabil.

TABELLE 3 – EBIT* UND UMSATZ NACH DIVISIONEN

Divisionen	EBIT*			Umsatz		
	2013	2012	Veränd.	2013	2012	Veränd.
<i>(Beträge in Mio. €)</i>						
Airbus-Division ⁽¹⁾	1.710	1.252 ^{(2),(3)}	+37%	42.012	39.273 ⁽³⁾	+7%
<i>Airbus Commercial</i>	1.595	1.147 ^{(2),(3)}	+39%	39.889	37.624 ⁽³⁾	+6%
<i>Airbus Military</i>	166	93	+78%	2.893	2.131	+36%
Eurocopter	397	309 ⁽²⁾	+28%	6.297	6.264	+1%
Astrium	347	311 ⁽²⁾	+12%	5.784	5.817	-1%
Cassidian	432	128 ⁽²⁾	+238%	5.976	5.740	+4%
Zentrale/Konsolidierung	-218	142	-	-1.222	-1.200 ⁽³⁾	-
Übrige Aktivitäten	-7	2 ⁽³⁾	-	409	586 ⁽³⁾	-30%
Gesamt	2.661	2.144⁽²⁾	+24%	59.256	56.480	+5%

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

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

(2) Vorjahreszahlen wurden aufgrund der revidierten IAS 19 angepasst.

(3) Vorjahreszahlen wurden aufgrund der Einbeziehung der ATR-Gruppe und der Sogerma-Gruppe (vormals unter Übrige Aktivitäten) in Airbus Commercial angepasst.

5.1.4 Konzernbilanzen („IFRS“)

TABELLE 4 – KONZERNBILANZEN („IFRS“)

<i>(in Mio. €)</i>	31.Dezember 2013	31.Dezember 2012	Veränderung
Immaterielle Vermögenswerte*	13.653	13.429	224
Sachanlagen	15.925	15.268	657
Beteiligungen an nach der Equity-Methode bilanzierten assoziierten Unternehmen	2.902	2.662	240
Die sonstigen Beteiligungen und übrigen langfristigen			
Finanzanlagen	1.864	2.115	-251
Sonstige langfristige Vermögenswerte	3.729	2.801	928
Aktive latente Steuern ⁽¹⁾	3.840	4.532	-692
Langfristige Wertpapiere	4.300	5.987	-1.687
Langfristige Vermögenswerte	46.213	46.794	-581
Vorräte	25.060	23.216	1.844
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ⁽¹⁾	7.239	6.788	451
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	4.444	4.239	205
Kurzfristige Wertpapiere	2.590	2.328	262
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	7.765	8.756	-991
Kurzfristige Vermögenswerte	47.098	45.327	1.771
Summe Aktiva	93.311	92.121	1.190
Eigenkapital der Aktionäre der Muttergesellschaft⁽¹⁾	11.011	10.403	608
Nicht-beherrschende Anteile ⁽¹⁾	43	17	26
Summe Eigenkapital	11.054	10.420	634
Langfristige Rückstellungen ⁽¹⁾	10.046	9.850	196
Langfristige Finanzierungsverbindlichkeiten	3.956	3.506	450
Passive latente Steuern ⁽¹⁾	1.487	1.502	-15
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	18.187	18.194	-7
Langfristige Verbindlichkeiten	33.676	33.052	624
Kurzfristige Rückstellungen ⁽¹⁾	5.323	6.039	-716
Kurzfristige Finanzierungsverbindlichkeiten	1.645	1.273	372
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen ⁽¹⁾	10.372	9.921	451
Kurzfristige Steuerverbindlichkeiten	616	458	158
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten ⁽¹⁾	30.625	30.958	-333
Current liabilities	48.581	48.649	-68
Summe Passiva	93.311	92.121	1.190

(1) Die Vorjahreszahlen wurden aufgrund des geänderten IAS 19 sowie der Anpassungen der Kaufpreisallokation von Akquisitionen des Vorjahres (siehe Anmerkung 2.a)) angepasst.

Langfristige Vermögenswerte

Die immateriellen Vermögenswerte von 13.653 Millionen Euro (Jahresende 2012, bereinigt: 13.429 Millionen Euro) umfassen Geschäfts- und Firmenwert in Höhe von 10.962 Millionen Euro (Jahresende 2012, bereinigt: 11.017 Millionen Euro), der in erster Linie Airbus Commercial (6.680 Millionen Euro), Cassidian (2.720 Millionen Euro), Astrium (1.235 Millionen Euro) und Eurocopter (302 Millionen Euro) zuzurechnen ist. Die jährlichen Wertminderungstests im vierten Quartal ergaben eine Wertminderung in Höhe von 15 Millionen Euro im Bereich „Übrige Aktivitäten“. Die Aktivierung von Entwicklungskosten des A350-XWB-Programms begann im zweiten Quartal 2012. 2013 wurden Kosten in Höhe von 354 Millionen Euro aktiviert, woraus sich ein Gesamtbetrag von 720 Millionen Euro ergibt.

Die Sachanlagen nehmen um +657 Millionen Euro auf 15.925 Millionen Euro zu (Jahresende 2012: 15.268 Millionen Euro); darin enthalten sind vermietete Gegenstände in Höhe von 422 Millionen Euro (Jahresende 2012: 576 Millionen Euro). Der Anstieg war im Wesentlichen vom A350-Programm getragen. Die Sachanlagen umfassten auch „als Finanzinvestition gehaltene Immobilien“ im Wert von 69 Millionen Euro (Jahresende 2012: 72 Millionen Euro).

Die Beteiligungen an nach der Equity-Methode bilanzierten assoziierten Unternehmen in Höhe von 2.902 Millionen Euro (Jahresende 2012: 2.667 Millionen Euro) umfassen insbesondere die Equity-Beteiligung an Dassault Aviation. Diese beinhaltet eine nachträgliche IFRS-Anpassung für das Ergebnis und sonstige Gesamtergebnis aus der vorangegangenen

Rechnungsperiode. Der Schätzung der konsolidierten Eigenkapitalposition von Dassault Aviation für das Jahresende 2013 liegen die vom 30. Juni 2013 datierenden Eigenkapitalbestandteile zugrunde.

Die sonstigen Beteiligungen und übrigen langfristigen Finanzanlagen in Höhe von 1.864 Millionen Euro (Jahresende 2012: 2.115 Millionen Euro) entfallen im Umfang von 1.083 Millionen Euro (Jahresende 2012: 1.288 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 Anstieg um +928 Millionen Euro auf 3.729 Millionen Euro (Jahresende 2012: 2.801 Millionen Euro) war hauptsächlich auf die positive Veränderung des langfristigen Anteils derivativer Finanzinstrumente (+796 Millionen Euro) und höhere aktive Rechnungsabgrenzungsposten (+257 Millionen Euro) zurückzuführen.

Aktive latente Steuern fielen um -692 Millionen Euro auf 3.840 Millionen Euro (Jahresende 2012, bereinigt: 4.532 Millionen Euro), insbesondere durch Veränderung des beizulegenden Zeitwerts von Finanzinstrumenten, die als sonstiges Gesamtergebnis („other comprehensive income“ – OCI) erfasst werden.

Die beizulegenden Zeitwerte der derivativen Finanzinstrumente werden im Rahmen der sonstigen langfristigen Vermögenswerte (1.993 Millionen Euro, Jahresende 2012: 1.197 Millionen Euro), der sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte (717 Millionen Euro, Jahresende 2012: 321 Millionen Euro), der sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten (671 Millionen Euro, Jahresende 2012: 1.159 Millionen Euro) und der sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten (303 Millionen Euro, Jahresende 2012: 852 Millionen Euro) ausgewiesen; dies entspricht einem beizulegenden Zeitwert von insgesamt +1.736 Millionen Euro (Jahresende 2012: -493 Millionen Euro). Das Volumen der US-Dollar-Sicherungsgeschäfte fiel von 83,6 Milliarden US-Dollar zum 31. Dezember 2012 auf 75,9 Milliarden US-Dollar zum 31. Dezember 2013. Der US-Dollar-Kassakurs lag zum 31. Dezember 2013 bei einem US-Dollar/Euro-Kassakurs von 1,38 gegenüber 1,32 US-Dollar/Euro zum 31. Dezember 2012. Der durchschnittliche US-Dollar-Sicherungskurs für das Fremdwährungs-Sicherungsportfolio des Konzerns verbesserte sich von 1,35 US-Dollar/Euro zum 31. Dezember 2012 auf 1,34 US-Dollar/Euro zum 31. Dezember 2013.

Der Wert der langfristigen Wertpapiere mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr fiel um -1.687 Millionen Euro auf 4.300 Millionen Euro (Jahresende 2012: 5.987 Millionen Euro). Diese Bewegung ist auf die Cash-Management-Politik des Konzerns zurückzuführen.

Kurzfristige Vermögenswerte

Die Vorräte in Höhe von 25.060 Millionen Euro (Jahresende 2012: 23.216 Millionen Euro) stiegen um +1.844 Millionen Euro. Das ist im Wesentlichen durch den höheren Bestand an unfertigen Erzeugnissen und Leistungen bei den Programmen von Airbus (+1.148 Millionen Euro, bereinigt um den diesbezüglichen Anteil an den Rückstellungen, vor allem für A400M und A350) und Eurocopter (+154 Millionen Euro), höhere Kundenanzahlungen bei Airbus (+262 Millionen Euro) sowie höhere Rohmaterialbestände bei Airbus (+158 Millionen Euro) und Eurocopter (+74 Millionen Euro) bedingt.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wuchsen um +451 Millionen Euro auf 7.239 Millionen Euro (Jahresende 2012, bereinigt: 6.788 Millionen Euro), vor allem bedingt durch die Zunahme bei Airbus (+479 Millionen Euro), die durch den Rückgang bei Cassidian (-50 Millionen Euro) teilweise aufgezehrt wurde.

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 +205 Millionen Euro auf 4.444 Millionen Euro (Jahresende 2012: 4.239 Millionen Euro) enthält unter anderem eine positive Veränderung des beizulegenden Zeitwerts des kurzfristigen Anteils derivativer Finanzwerte (+396 Millionen Euro) und einen Anstieg der Umsatzsteuerforderungen (+150 Millionen Euro), die zum Großteil durch den Rückgang der Forderungen an verbundene Unternehmen (-199 Millionen Euro) und der Rechnungsabgrenzungsposten (-144 Millionen Euro) ausgeglichen wurden.

Die kurzfristigen Wertpapiere mit einer verbleibenden Laufzeit von einem Jahr und weniger beliefen sich auf 2.590 Millionen Euro (Jahresende 2012: 2.328 Millionen Euro); das entspricht einer Zunahme um +262 Millionen Euro. (Siehe „langfristige Wertpapiere“).

Die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente gingen von 8.756 Millionen Euro auf 7.765 Millionen Euro zurück.

Summe Eigenkapital

Das Eigenkapital der Aktionäre der Gesellschaft (einschließlich erworbener eigener Anteile) belief sich auf 11.011 Millionen Euro (Jahresende 2012, bereinigt: 10.403 Millionen Euro). Der Anstieg ist vorwiegend auf ein Konzernergebnis von +1.465 Millionen Euro und ein sonstiges Ergebnis von +1.416 Millionen Euro zurückzuführen, das teilweise durch den Erwerb eigener Anteile in Höhe von -1.915 Millionen Euro im Rahmen des angekündigten Aktienrückkaufprogramms sowie eine Barausschüttung in Höhe von -467 Millionen Euro (0,60 Euro je Aktie) an die Aktionäre kompensiert wurde.

Die nicht beherrschenden Anteile stiegen auf 43 Millionen Euro (Jahresende 2012, bereinigt: 17 Millionen Euro), was vor allem durch die EFW-Transaktion bedingt war.

Langfristige Verbindlichkeiten

Die langfristigen Rückstellungen in Höhe von 10.046 Millionen Euro (Jahresende 2012, bereinigt: 9.850 Millionen Euro) umfassen den langfristigen Teil der Pensionsrückstellungen mit einer Zunahme um +50 Millionen Euro auf 6.209 Millionen Euro (Jahresende 2012, bereinigt: 6.159 Millionen Euro).

Weitere zu den langfristigen Rückstellungen zählende Rückstellungen stiegen um +146 Millionen Euro auf 3.837 Millionen Euro (Jahresende 2012, bereinigt: 3.691 Millionen Euro). Dazu gehörten auch zusätzliche Rückstellungen für die Umstrukturierungsmaßnahmen in den Konzernbereichen Verteidigung und Raumfahrt, mit denen durch Kostensenkungen, die Nutzung von Synergien in Aktivitäten und Produktportfolio und eine gezieltere Ausrichtung der Forschungs- und Entwicklungstätigkeit die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt werden soll. In diesem Sinne wurden die Mitarbeiter des Konzerns und der Europäische Betriebsrat im Dezember 2013 über einen Plan unterrichtet, der die Kündigung befristeter Verträge, den Verzicht auf die Neubesetzung durch Fluktuation frei gewordener Stellen, Versetzungen, Teil- und Frühverrentungen sowie ein freiwilliges Ausscheiden von Mitarbeitern in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Spanien vorsieht. Daher hat der Konzern die kurz- und langfristigen Rückstellungen für Umstrukturierungsmaßnahmen auf insgesamt 292 Millionen Euro erhöht.

Die Drohverlustrückstellungen als Teil der sonstigen Rückstellungen beziehen sich vor allem auf die Programme A400M bei Airbus Military und A350 bei Airbus Commercial. Die Aufzehrung der Rückstellungen im Jahr 2013 war vor allem auf die Fortschritte beim Anlauf des A400M zurückzuführen, während der Anstieg größtenteils durch die erkannte zusätzliche Nettobelastung von 434 Millionen Euro im A350-Programm durch höhere laufende Kosten bedingt ist. Nach zwei Auslieferungen im Jahr 2013 tritt das A400M-Programm in eine Phase des zunehmenden Ausbaus der militärischen Befähigung ein, wobei diese Sequenz mit den Kunden abzustimmen und zu vereinbaren ist. Die Risiken bezüglich Kostenrahmen und militärischen Funktionen werden aufmerksam überwacht.

Die langfristigen Finanzierungsverbindlichkeiten, die in erster Linie Anleihen und Verbindlichkeiten gegenüber Finanzinstituten umfassen, stiegen um +450 Millionen Euro auf 3.956 Millionen Euro (Jahresende 2012: 3.506 Millionen Euro). Dieser Anstieg ist vor allem auf die erstmalige Auflegung einer Anleihe mit einem Volumen von einer Milliarde US-Dollar und zehnjähriger Laufzeit zurückzuführen, die am 9. April 2013 auf dem institutionellen Markt in den USA platziert wurde. Die Anleihe ist mit einem Fixkupon von 2,7 Prozent ausgestattet. Teilweise ausgeglichen wurde dieser Anstieg durch die geringeren Verbindlichkeiten bei Finanzinstituten (-165 Millionen Euro).

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten umfassen die „langfristigen sonstigen Finanzverbindlichkeiten“, die „langfristigen sonstigen Verbindlichkeiten“ und die „langfristigen passiven Rechnungsabgrenzungsposten“. Sie gingen um insgesamt -7 Millionen Euro auf 18.187 Millionen Euro zurück (Jahresende 2012: 18.194 Millionen Euro). **Die beizulegenden Zeitwerte für Finanzinstrumente veränderten sich negativ (-488 Millionen Euro)**, während bei den Kundenanzahlungen ein Anstieg um +344 Millionen Euro und bei den rückzahlbaren staatlichen Zuschüssen ein Anstieg um +157 Millionen Euro zu verzeichnen war, insbesondere bei Airbus (+114 Millionen Euro) und Eurocopter (+43 Millionen Euro).

Kurzfristige Verbindlichkeiten

Die kurzfristigen Rückstellungen fielen um -716 Millionen Euro auf 5.323 Millionen Euro (Jahresende 2012, bereinigt: 6.039 Millionen Euro); sie umfassen den kurzfristigen Teil der Pensionsrückstellungen (406 Millionen Euro) und der sonstigen Rückstellungen (4.917 Millionen Euro) einschließlich einer Restrukturierungsrückstellung in Höhe von 85 Millionen Euro (siehe oben). Der Rückgang steht hauptsächlich im Zusammenhang mit dem A400M-Programm, für das Vorräte abzüglich dem entsprechenden Anteil für die Drohverlustrückstellung aufgeführt sind.

Die kurzfristigen Finanzierungsverbindlichkeiten stiegen um +372 Millionen Euro auf 1.645 Millionen Euro (Jahresende 2012: 1.273 Millionen Euro). Dies ist insbesondere zurückzuführen auf Transaktionen im Zusammenhang mit Repo-Geschäften (kurzfristige Liquiditätsbeschaffung) und finanziellen Institutionen, die nur teilweise durch geringere Verbindlichkeiten aus dem Commercial Paper Programm ausgeglichen wurden.

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen stiegen um +451 Millionen Euro auf 10.372 Millionen Euro (Jahresende 2012, bereinigt: 9.921 Millionen Euro), in erster Linie im Zusammenhang mit Airbus (+476 Millionen Euro).

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten, welche die „kurzfristigen sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten“, die „kurzfristigen sonstigen Verbindlichkeiten“ und die „kurzfristigen passiven Rechnungsabgrenzungsposten“ umfassen, fielen um -333 Millionen Euro auf 30.625 Millionen Euro (Jahresende 2012, bereinigt: 30.958 Millionen Euro). Dies war hauptsächlich auf den Rückgang des kurzfristigen Anteils negativer Marktwerte von Finanzinstrumenten (-549 Millionen Euro) zurückzuführen.

5.1.5 Nettoliquidität

Die Nettoliquidität belief sich Ende 2013 auf 9,1 Milliarden Euro (Jahresende 2012: 12,3 Milliarden Euro) – unter Berücksichtigung von 1,9 Milliarden Euro zur Finanzierung des Aktienrückkaufprogramms sowie der Dividendenzahlung in Höhe von 469 Millionen Euro. Der Brutto-Zahlungsmittelbestand belief sich Ende 2013 auf 14,7 Milliarden Euro und gewährleistet finanzielle Flexibilität und Sicherheit.

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 Übernahmen belief sich auf -188 Millionen Euro (2012: 1.449 Millionen Euro) und spiegelt die gestiegenen Investitionen wider, die zur Unterstützung von Programmen in der Entwicklungs- und Produktionsphase erforderlich sind. Im vierten Quartal 2013 profitierte der Konzern von einer sehr starken Cash-Entwicklung.

Die Investitionen lagen bei 2,9 Milliarden Euro und entfielen insbesondere auf Fortschritte bei den A350-XWB-Testflugzeugen und auf gemäß IAS 38 aktivierte A350-XWB-Entwicklungskosten in Höhe von 354 Millionen Euro.

5.1.6 Auftragseingang und Auftragsbestand

Der Auftragseingang der Airbus Group stieg 2013 deutlich auf 218,7 Milliarden Euro (2012: 102,5 Milliarden Euro), getragen von einer starken Wachstumsdynamik im Zivilgeschäft von Airbus und größeren Auftragseingängen im Raumfahrtgeschäft. Am 31. Dezember 2013 lag der Auftragsbestand bei 686,7 Milliarden Euro (Jahresende 2012: 566,5 Milliarden Euro). Der Auftragsbestand im Verteidigungsgeschäft belief sich auf 47,3 Milliarden Euro (Jahresende 2012: 49,6 Milliarden Euro).

TABELLE 5 – AUFTRAGSEINGANG UND AUFTRAGSBESTAND NACH DIVISIONEN

Divisionen	Auftragseingang ⁽²⁾			Auftragsbestand ⁽²⁾			
	(Beträge in Mio. €)	2013	2012	Veränd.	31. Dez. 2013	31. Dez. 2012	Veränd.
Airbus-Division ⁽¹⁾		202.260	88.909 ⁽³⁾	+127%	647.410	525.482 ⁽³⁾	+23%
<i>Airbus Commercial</i>		199.867	87.283 ⁽³⁾	+129%	627.113	505.333 ⁽³⁾	+24%
<i>Airbus Military</i>		2.592	1.901	+36%	20.814	21.139	-2%
Eurocopter		5.775	5.392	+7%	12.420	12.942	-4%
Astrium		6.169	3.761	+64%	13.077	12.734	+3%
Cassidian		4.974	5.040	-1%	14.296	15.611	-8%
Zentrale/Konsolidierung		-785	-1.103 ⁽³⁾	-	-823	-770 ⁽³⁾	-
Übrige Aktivitäten		288	472 ⁽³⁾	-39%	354	494 ⁽³⁾	-28%
Gesamt		218.681	102.471	+113%	686.734	566.493	+21%

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

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

(3) Vorjahreszahlen wurden aufgrund der Einbeziehung der ATR-Gruppe und der Sogerma-Gruppe (vormals unter Übrige Aktivitäten) in Airbus Commercial angepasst.

5.1.7 EADS-Divisionen

2013 verzeichnete **Airbus** mit 1.619 Bruttobestellungen für Verkehrsflugzeuge einen neuen Branchenrekord (2012: 914 Bruttobestellungen), die Nettobestellungen beliefen sich auf 1.503 Flugzeuge (2012: 833 Nettobestellungen). Nicht eingerechnet sind die ATR-Bestellungen. Die Bruttobestellungen umfassten 1.253 Maschinen der A320-Familie, 77 A330, 239 A350 XWB sowie 50 A380. Die Bestellungen im vierten Quartal beinhalten den Auftrag von Emirates Airline über 50 A380 und die Bestellung von Etihad Airways über 50 A350 XWB, 36 A320neo sowie eine A330-200F. **Airbus Military (jetzt Teil von Airbus Defence and Space)** nahm 17 Nettobestellungen entgegen (2012: 32 Nettobestellungen).

Der Netto-Auftragseingang von Airbus erhöhte sich deutlich auf 202,3 Milliarden Euro (2012 bereinigt: 88,9 Milliarden Euro). Ende 2013 verzeichnete Airbus einen konsolidierten Auftragsbestand in Höhe von 647,4 Milliarden Euro (Jahresende 2012 bereinigt: 525,5 Milliarden Euro). Der Auftragsbestand bei Airbus Commercial lag bei 627,1 Milliarden Euro (Jahresende 2012, bereinigt: 505,3 Milliarden Euro), bzw. 5.559 Flugzeugen (Jahresende 2012: 4.682 Flugzeuge). Dies ist eine rechnerische Produktionsauslastung von über acht Jahren. Der Auftragsbestand von Airbus Military belief sich auf 20,8 Milliarden Euro (Jahresende 2012: 21,1 Milliarden Euro). Die Zahl der ausgelieferten Airbus-Serienflugzeuge kletterte auf 626 (2012: 588 Flugzeuge, darunter drei A330 ohne Umsatzrealisierung). Airbus Military lieferte 31 Flugzeuge aus (2012: 29 Flugzeuge).

Aufgrund der anhaltenden starken Marktnachfrage nach der A320ceo (current engine option) und der langfristigen Nachfrage nach der A320neo (new engine option) hat Airbus beschlossen, die „Single-Aisle“-Produktion im Jahr 2016 auf 46 Flugzeuge pro Monat zu erhöhen.

Das A350-XWB-Programm steht nach über 1.000 absolvierten Flugstunden vor der Zulassung. Der „Ultimate Load Test“ zur Ermittlung der extremen Grenzbelastung des Flügels ist jetzt abgeschlossen, und das Programm ist auf Kurs für die geplante Indienststellung bis Ende 2014. Airbus ist in die kritischste Phase des A350-Programms eingetreten. Die im vierten Quartal verzeichnete Aufwendung in Höhe von 434 Millionen Euro spiegelt eine Neubewertung der veranschlagten und tatsächlichen Stückkosten wider. Zur Erreichung der Kostenziele wurden Verbesserungsmaßnahmen gestartet. Der Produktionshochlauf wird vorbereitet. Die damit verbundenen Risiken im Hinblick auf Zeitplan, Leistung des Flugzeugs und Kostenrahmen werden weiterhin genau überwacht, gemäß den Verpflichtungen gegenüber den A350-Kunden.

2013 erfolgte die Auslieferung der ersten beiden A400M an die französische Luftwaffe; im Auslieferungszentrum steht ein drittes, für die Türkei bestimmtes Flugzeug zur Zulassung bereit. Auch der industrielle Hochlauf schreitet gut voran. Im weiteren Verlauf werden die militärischen Fähigkeiten der A400M – in Abstimmung mit den Kunden – schrittweise ausgebaut.

Der konsolidierte Umsatz von Airbus erhöhte sich um 7 Prozent auf 42.012 Millionen Euro (2012, bereinigt: 39.273 Millionen Euro), was auf einen Anstieg bei den Auslieferungen von Zivil- und Militärflugzeugen zurückzuführen ist. Das konsolidierte EBIT* der Division stieg auf 1.710 Millionen Euro (2012, bereinigt: 1.252 Mio. Euro). Der Umsatz von Airbus Commercial stieg auf 39.889 Millionen Euro (2012, bereinigt: 37.624 Millionen Euro). Das berichtete EBIT* von Airbus Commercial belief sich auf 1.595 Millionen Euro (2012, bereinigt: 1.147 Millionen Euro), das EBIT* vor Einmaleffekten auf 2.216 Millionen Euro (2012, bereinigt: 1.669 Millionen Euro). Das EBIT* vor Einmaleffekten von Airbus Commercial profitierte dabei von der verbesserten operativen Performance mit günstigen Volumen-Effekten, einigen Preissteigerungen und geringeren Verlusten bei der A380. Es enthält auch höhere Kosten für die Unterstützung des A350-XWB-Programms. Der Umsatz von Airbus Military stieg auf 2.893 Millionen Euro (2012: 2.131 Millionen Euro), was auf den A400M-Hochlauf und gesteigerte Auslieferungen bei leichten und mittleren Transport- und Tankflugzeugen zurückzuführen ist. Das EBIT* von Airbus Military belief sich auf 166 Millionen Euro (2012: 93 Millionen Euro).

Der Auftragseingang von **Eurocopter (jetzt Airbus Helicopters)** stieg um 7 Prozent auf 5.775 Millionen Euro (2012: 5.392 Millionen Euro). Die Anzahl der Nettobestellungen sank auf 422 (2012: 469 Nettobestellungen). Der Auftragsbestand der Division belief sich zum 31. Dezember 2013 auf 12,4 Milliarden Euro (Jahresende 2012: 12,9 Milliarden Euro); dies entspricht 995 Hubschraubern (Jahresende 2012: 1.070 Hubschrauber).

Die Zahl der Auslieferungen stieg 2013 auf 497 Hubschrauber (2012: 475 Hubschrauber). Der Flugbetrieb der EC225-Flotte wurde bei allen Betreibern weltweit wieder aufgenommen. Die technische Zertifizierung des neuen Modells EC175 durch die europäische Flugsicherheitsbehörde EASA im Januar ermöglicht eine Indienststellung im Laufe des Jahres.

Der Umsatz der Division lag mit 6.297 Millionen Euro (2012: 6.264 Millionen Euro) stabil auf Vorjahresniveau, das EBIT* stieg auf 397 Millionen Euro (2012: 309 Millionen Euro). Das Vorjahres-EBIT* beinhaltet eine Aufwendung in Höhe von 100

Millionen Euro für Nachverhandlungen über Regierungsprogramme. Das EBIT* vor Einmaleffekten blieb weitgehend stabil. Zur Verbesserung von Wettbewerbsfähigkeit, Rentabilität, Kundenzufriedenheit, Produktivität, Qualität und Sicherheit wurde ein Transformationsprogramm aufgelegt.

Der Auftragseingang von **Astrium (jetzt Teil von Airbus Defence and Space)** stieg im Jahr 2013 deutlich auf 6,2 Milliarden Euro (2012: 3,8 Milliarden Euro), zum 31. Dezember 2013 belief sich der Auftragsbestand auf 13,1 Milliarden Euro (Jahresende 2012: 12,7 Milliarden Euro). Das „Book to Bill“-Verhältnis lag über 1. Im letzten Quartal 2013 erhielt Astrium von Arianespace einen Rahmenauftrag für die Produktion von 18 weiteren Schwerlast-Trägerraketen vom Typ Ariane 5 ECA; die Europäische Raumfahrtbehörde ESA erteilte einen Auftrag für den Betrieb und die Instandhaltung der Internationalen Raumstation ISS. 2013 wurden vier Ariane-5-Trägerraketen ins All gebracht; die Zahl der erfolgreichen Starts in Folge stieg damit auf 57. Im Jahresverlauf wurden sechs von Astrium gebaute Satelliten ausgeliefert. Im vierten Quartal starteten unter anderem das Weltraumteleskop Gaia und die Swarm-Satellitenkonstellation ins All. Der vierte unbemannte Raumtransporter ATV beendete seine Versorgungsmission zur ISS erfolgreich.

Astrium verbuchte 2013 einen Umsatz von 5.784 Millionen Euro (2012: 5.817 Millionen Euro) bei einem EBIT* von 347 Millionen Euro (2012: 311 Millionen Euro) und erzielte zum ersten Mal eine Umsatzrendite von 6 Prozent. Die EBIT*-Zunahme spiegelt Volumen- und Produktivitätssteigerungen im Trägerraketen-, Verteidigungs- und Satellitengeschäft sowie eine Margenverbesserung wider, die durch die frühe Umsetzung des Transformationsprogramms AGILE erzielt wurde. Diese positiven Effekte glichen die geringere Aktivität im Services-Geschäft aus.

Der Netto-Auftragseingang bei **Cassidian (jetzt Teil von Airbus Defence and Space)** blieb mit 5,0 Milliarden Euro stabil (2012: 5,0 Milliarden Euro), der Auftragsbestand belief sich Ende Dezember 2013 auf 14,3 Milliarden Euro (Jahresende 2012: 15,6 Milliarden Euro). Im vierten Quartal wurde der 400. Eurofighter ausgeliefert und der deutschen Luftwaffe übergeben, Österreich bestellte sechs Tracker-Minidrohensysteme. MBDA erhielt einen Großauftrag aus Frankreich für eine neue Panzerabwehrlenkwaffe und sicherte sich weitere Verträge im Nahen Osten. Der Umsatz erhöhte sich auf 5.976 Millionen Euro (2012: 5.740 Millionen Euro) bei einem EBIT* von 432 Millionen Euro (2012, bereinigt: 128 Millionen Euro), was einer Umsatzrendite von über 7 Prozent entspricht. Die operative Entwicklung bei Cassidian spiegelt den starken Anstieg der zugrundeliegenden Rentabilität wider, der durch Volumen- und Produktivitätsverbesserungen und die im Dezember 2012 begonnenen Transformationsmaßnahmen erzielt wurde. 2012 enthielt das EBIT* Aufwendungen in Höhe von 198 Millionen Euro für Restrukturierung und für die Reduzierung von Risiken im Portfolio.

5.2 EADS N.V. Einzelabschluss

TABELLE 6 – EADS N.V. BILANZ

(in Mio. €)	2013	2012
Geschäfts- oder Firmenwert	4.354	4.354
Finanzanlagen ⁽²⁾	14.107	11.331
Langfristige Wertpapiere	4.179	5.786
Anlagevermögen⁽²⁾	22.640	21.471
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	10.073	8.654
Kurzfristige Wertpapiere	2.430	2.228
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	6.126	6.962
Umlaufvermögen	18.629	17.844
Summe Aktiva⁽²⁾	41.269	39.315
Eigenkapital^{(1), (2)}	11.011	10.403
Langfristige Finanzierungsverbindlichkeiten	3.514	3.078
Langfristige Verbindlichkeiten	3.514	3.078
Kurzfristige Finanzierungsverbindlichkeiten	914	0
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	25.830	25.834
Kurzfristige Verbindlichkeiten	26.744	25.834
Summe Passiva⁽²⁾	41.269	39.315

(1) Die Bilanz ist vor Ergebnisverwendung erstellt.

(2) Vorjahreszahlen wurden aufgrund der revidierten IAS 19 und Kaufpreisallokationen (PPA) der Zukäufe des Vorjahres angepasst.

TABELLE 7 – EADS N.V. GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

(in Mio. €)	2013	2012
Beteiligungsergebnis ⁽¹⁾	1.466	1.137
Sonstige Aufwendungen/Erträge	(1)	60
Jahresergebnis	1.465	1.197

(1) Vorjahreszahlen wurden aufgrund der revidierten IAS 19 und Kaufpreisallokationen (PPA) der Zukäufe des Vorjahres angepasst.

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 A.A. van Eimeren	10. Mai 2000	27. Mai 2014
Ernst & Young Accountants LLP Antonio Vivaldistraat 150, 1083 HP Amsterdam — Niederlande vertreten durch C.T. Reckers	24. Juli 2002	27. Mai 2014

* Der für den 27. Mai 2014 einberufenen ordentlichen Hauptversammlung wird eine Beschlussfassung vorgelegt, mit dem Ziel, KPMG Accountants N.V. als die Wirtschaftsprüfer der Gesellschaft für das Geschäftsjahr 2014 zu ernennen.

KPMG Accountants N.V., Ernst & Young Accountants LLP und ihre entsprechenden Repräsentanten sind bei der NBA (Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants; ehemals Royal NIVRA) eingetragen.

5.4 Personal

5.4.1 Informationen zur Belegschaft

2013 traten weltweit 8.823 neue Mitarbeiter (davon 4.881 in den Kerndivisionen Airbus, Airbus Defence and Space und Airbus Helicopters) in den Konzern ein (2012: 11.080). 4.160 Mitarbeiter verließen das Unternehmen oder gingen in Altersteilzeit. Zum Jahresende belief sich die Mitarbeiterzahl somit auf 144.061 (Ende 2012: 140.405). Diese Zunahme der aktiven Belegschaft erklärt sich vor allem durch die verstärkte Geschäftstätigkeit des Konzerns. 37,1 Prozent der Konzernmitarbeiter stammen aus Frankreich, 33,4 Prozent aus Deutschland, 9,2 Prozent aus Großbritannien und 8,4 Prozent aus Spanien. 1,7 Prozent sind US-amerikanische Staatsbürger. Die verbleibenden 10,1 Prozent stammen aus 131 weiteren Ländern.

Durch den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und die anhaltend starke Nachfrage nach Passagierflugzeugen, die zu Produktions- und Auslieferungssteigerungen führte, bestand auch 2013 in allen Konzernbereichen ein großer Bedarf an hoch qualifizierten Mitarbeitern. Die Fähigkeit des Konzerns, geeignete Fachkräfte zu gewinnen und im Unternehmen zu halten, ist heute und in Zukunft ein wesentlicher Aktivposten.

Zur Sicherung des Erfolgs wurde 2013 eine langfristige Group Employment Marketing Strategy erarbeitet, die fünf zentrale Ziele für die kommenden fünf bis zehn Jahre definiert und das Unternehmen sowie technische Berufe im Allgemeinen noch attraktiver machen soll. Ein wichtiger Teil der Strategie ist die gezieltere Zusammenarbeit mit akademischen Einrichtungen in aller Welt und die Entwicklung von Partnerschaften mit Universitäten. Hier soll die Gründung des Airbus Group University Board weitere Impulse setzen. Die neue Initiative ermöglicht eine gezielte und systematische Zusammenarbeit mit dem

Hochschulsektor zur Entwicklung längerfristig benötigter Kompetenzen, dem frühzeitigen Kontakt mit geeigneten Absolventen und der Trendbeobachtung.

2013 wurden die Gesellschaft und ihre Divisionen erneut in mehreren unabhängigen Studien als besonders attraktiver Arbeitgeber in den europäischen Kernländern eingestuft. In den Rankings von Universum und Trendence für Unternehmen, die von angehenden Ingenieuren bevorzugt werden, belegte der Konzern die Plätze 1 (Frankreich), 6 (Europa) und 8 (Deutschland). Airbus kletterte in der vom Magazin „Focus“ ermittelten Liste der Top-Arbeitgeber in Deutschland auf Platz 5 und rangierte in Großbritannien in den Times Top 100. **Randstad** setzte den Konzern in Spanien auf Platz 1 und in Deutschland auf Platz 3; im französischen Ranking belegte Eurocopter den zweiten Platz. Auch in mehreren spezialisierten Rankings konnte der Konzern Spitzenplätze verbuchen. Die Gesellschaft wird das Ziel, einer der weltweit attraktivsten Arbeitgeber zu werden, konsequent weiterverfolgen.

Im Dezember 2013 beschloss das Board of Directors den Zusammenschluss von Cassidian, Astrium und Airbus Military zu Airbus Defence and Space. Die daraus resultierende Umbildung von Divisions- und Konzernfunktionen wird zu einem Abbau von rund 5.800 Stellen (einschließlich befristeter Stellen) und zur Zusammenlegung von Standorten führen. Für die betroffenen Bereiche werden Sozialmaßnahmen erarbeitet, mit denen die Auswirkungen der Umstrukturierung auf die Beschäftigungszahlen gemildert werden sollen. Der Maßnahmenkatalog beinhaltet interne Stellenangebote bei Airbus und Airbus Helicopters, den Verzicht auf die Neubesetzung durch Fluktuation frei gewordener Stellen, Einstellungsstopps, freiwilliges Ausscheiden und Vorruhestandsregelungen. Mit den Sozialpartnern werden konstruktive Gespräche über die genaue Umsetzung dieser Pläne geführt.

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 seiner 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 Juni 2012 stehen die HR-Bereiche des Konzerns und der Division Airbus gemeinsam unter der Leitung des Chief Human Resources Officer Airbus & Airbus Group. Als Grundlage für die Umsetzung der neuen Konzernstrategie 2.0 und die Anpassung an die neue Divisionsstruktur (Gründung von Airbus Defence and Space) wurden in der HR-Organisation bereits 2013 Vorarbeiten für das Modell einer kollaborativen Plattform geleistet, mit der die Weiterentwicklung des Konzerns unterstützt und der hohe Qualitätsstandard der HR gesichert werden kann. Das Führungsteam der Airbus Group Corporate HR besteht aus den HR-Leitern der Divisionen und des Gesamtkonzerns mit doppelter operativer Berichtslinie von den Divisionen zum Group Head of HR. Diese Struktur gewährleistet die vollständige Geschlossenheit und Abstimmung in der operativen Führung der Konzern-HR. Zentrale Funktionsprinzipien sind dabei:

- eine bewegliche und effiziente Organisation mit schlanker Konzern-HR als strategieverantwortlicher 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 wird sich vor allem auf die Entwicklung innovativer, langfristig ausgerichteter HR-Strategien und ihren Beitrag zur allgemeinen Konzernstrategie konzentrieren. 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 Development, 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 werden 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, sich als service- und leistungsorientierter Business Player zu positionieren.

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 2013

Die ESOP-Kampagne (Mitarbeiteraktienplan) 2013 war ein großer Erfolg. 32.260 Mitarbeiter (22,4 Prozent) investierten in das Unternehmen; dies entspricht einem Anstieg von 11 Prozent gegenüber 2012.

Bei der Geschlechtervielfalt lag der Schwerpunkt weiterhin beim Talentmanagement und dem Aufbau eines internen Pools von Mitarbeiterinnen mit besonderem Potenzial, unterstützt durch ein spezielles Entwicklungsprogramm namens „GROW“ für Frauen auf Hierarchieebene 5 (Führungskräfte).

2013 waren 22 Prozent der neu eingestellten Mitarbeiter Frauen (2012: 21,4 Prozent); der Frauenanteil an der aktiven Belegschaft betrug 17,2 Prozent (2012: 17,3 Prozent). Die Gesellschaft strebt an, den Frauenanteil an der Gesamtbelegschaft auf 25 Prozent und auf Führungs- und Vorstandsebene auf 20 Prozent zu erhöhen.

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. Die nächste Mitarbeiterumfrage ist für das vierte Quartal 2014 geplant.

Mobilität innerhalb und zwischen Divisionen bleibt eine wichtige Priorität, von der sowohl die Mitarbeiter der Airbus Group als auch der Konzern selbst profitieren. 2013 wechselten rund 10.000 Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz; für 2014 hält die Gesellschaft die ehrgeizige Zehn-Prozent-Marke aufrecht.

842 geförderte Talente, davon 28 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.

5.5 Umweltfragen

Die führende Rolle der Gesellschaft in der Luft- und Raumfahrt macht das Unternehmen zum zentralen Akteur bei der Förderung nachhaltiger Mobilität und, allgemeiner gefasst, der Entwicklung hin zu einer „Green Economy“. Nach Einrichtung des Umweltnetzwerks der Gesellschaft wurde 2008 die Umweltpolitik des Konzerns erstmals veröffentlicht. 2011 gründete die Gesellschaft die Abteilung Corporate Environmental Affairs für die Umweltangelegenheiten des Konzerns. Sie soll die Divisionen unterstützen, Trends zu erkennen und vorwegzunehmen, eine Konzernstrategie zu definieren und gemeinsame Positionen zu koordinieren. Auch 2013 widmete sich die Gesellschaft dem Thema Ökoeffizienz mit neuen, vielversprechenden Initiativen und innovativen Entwicklungen.

5.5.1 Management der Umweltauswirkungen von Aktivitäten und Produkten über deren gesamten Lebenszyklus

Umweltmanagementsystem

Die Norm ISO 14001 legt international anerkannte Anforderungen an die Leistung von Umweltmanagementsystemen in Unternehmen und Organisationen fest. Die Gesellschaft unterstützt nicht nur die Umweltzertifizierung der betrieblichen Tätigkeit, sondern auch die Entwicklung eines Ansatzes, der Umweltauswirkungen von Produkten und Dienstleistungen über den gesamten Lebenszyklus betrachtet, weil dies nach wie vor die kosteneffizienteste und praktischste Methode ist, die Umweltbilanz wirksam zu verbessern. Die Standards des zertifizierten Umweltmanagementsystems werden an den Produktionsstandorten der Gesellschaft schrittweise eingeführt; mittlerweile ist die Tätigkeit von mehr als 90 Prozent der Beschäftigten der Gesellschaft gemäß ISO 14001 zertifiziert. Durch die standort- und produktlebenszyklusbezogene Ausrichtung des Umweltmanagementsystems sollen Umweltkosten und -belastungen in allen Phasen des Produktlebenszyklus reduziert werden und so zur Wertschöpfung beitragen. 2013 schloss die Division Airbus den ISO-14001-Rezertifizierungsprozess erfolgreich ab und erhielt damit als erster Luftfahrt-Hersteller die Zertifizierung für alle Standorte, Produkte und Services. Später im Jahr hat Eurocopter die renommierte Zertifizierung für Deutschland und Spanien, und kürzlich auch für Standorte in Singapur, Kanada und den USA erhalten.

Forschung und Entwicklung

Die Gesellschaft hat sich zur Aufgabe gemacht, den gesamten Luftfahrtsektor dabei zu unterstützen, die ehrgeizigen Zielvorgaben der Reduzierung von Lärm- und Schadstoffemissionen bis 2020 beziehungsweise 2050 zu erreichen. Airbus hat sich die Erfüllung der Vorgaben von „Flightpath 2050“ zum Ziel gesetzt, der bis 2050 eine Reduzierung der CO₂-Emissionen pro Passagier und Kilometer um 75 Prozent und der NO_x-Emissionen um 90 Prozent sowie eine Lärminderung um 65 Prozent vorsieht.

Fünf der sieben Forschungs- und Technologiegruppen des Konzern-Forschungsnetzwerks beschäftigen sich mit Fragen der Ökoeffizienz.

Im Rahmen des 2013 gestarteten Projekts „E-aircraft“ entwickelt und baut der Konzern mit dem Partnerunternehmen Aero Composites Saintonge (ACS) das elektrisch angetriebene Trainingsflugzeug „E-Fan“ für die Allgemeine Luftfahrt. Zusätzlich wird im Rahmen dieses Projekts zusammen mit Diamond Aircraft und Siemens ein Motorsegler mit modernisiertem Hybridelektroantrieb produziert, die DA36 E-Star 2. Außerdem arbeitet der Konzern zusammen mit Rolls-Royce an einem intelligenteren Zukunftskonzept für einen verteilten Antrieb.

2010 rief die Gesellschaft die Arbeitsgruppe „Design for Environment“ ins Leben. Sie soll durch gezielte Nutzung von Synergien und Best Practices innerhalb der Divisionen die Einführung konsequenter Lebenszyklusanalysen und Ökodesign-Ansätze unterstützen.

Erweitertes Konzernumfeld

Die Gesellschaft strebt an, die Umweltauswirkungen der gesamten Lieferkette zu kontrollieren, und unterstützt ihre Zulieferer auf diesem Gebiet, insbesondere bei der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften (beziehungsweise neu entstehender Richtlinien, etwa zu „Konfliktmineralien“) bezüglich der Verwendung bestimmter Substanzen in Produkten. Um gravierende Risiken für das Unternehmen zu vermeiden, läuft derzeit eine großangelegte Kampagne, um die Zulieferer der Lieferkette der Gesellschaft mit Blick auf die komplexen Vorschriften zu Substanzen (z. B. REACH-Verordnung) zu unterstützen. Die Gesellschaft arbeitet zudem mit ihren Zulieferern und Dienstleistern an der Verbesserung ihrer Gesamt-Umweltbilanz. 2013 haben Eurocopter und sein Transportdienstleister SDV ein Abkommen zur Senkung des CO₂-Ausstoßes unterzeichnet, mit dem die Charta des gemeinsamen „Save“-Programms auf die Produktions- und Verwaltungseinrichtungen der französischen Eurocopter-Standorte Marignane und La Courneuve ausgeweitet wird. Diese Initiative baut auf einem bestehenden Abkommen aus dem Jahr 2011 auf, das am deutschen Eurocopter-Standort Donauwörth eine freiwillige Senkung der CO₂-Emissionen um 20 Prozent binnen drei Jahren vorsah.

Die Gesellschaft setzt sich für die Entwicklung gemeinsamer Initiativen der gesamten Industrie ein, insbesondere um die Umwelleistung der Luftfahrt-, Raumfahrt- und Verteidigungsindustrie insgesamt so effektiv, konsequent und kosteneffizient wie möglich zu verbessern. Die Gesellschaft unterstützte die Gründung der IAEG (International Aerospace Environmental Group), deren Ziel es ist, die Reaktionen der Industrie auf bestehende und künftige Umweltvorschriften abzustimmen, die Umweltstandards für die Luft- und Raumfahrt anzugleichen sowie Vorgehen und Erwartungen im Hinblick auf die Lieferkette zu vereinheitlichen.

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

Fertigung

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

2013 wurden auf Divisions- und Standortebene zahlreiche Initiativen zur Verbesserung der Umweltbilanz des Konzerns bis 2020 eingeleitet. Ein Beispiel ist der neue „Energy Award“-Wettbewerb für Projekte, die zur Senkung des Energieverbrauchs um 30 Prozent und des CO₂-Ausstoßes um 50 Prozent – beides Konzernziele bis 2020 – beitragen. Die Preisverleihung fand im Oktober 2013 im Rahmen des 2. Energy Network Event in Toulouse statt, wo die besten Projekte in folgenden Kategorien ausgezeichnet wurden: Kohlenstoffarme Energiegewinnung, Innovation, Mitarbeitersensibilisierung, Energieeffizienz im Gebäude- und Anlagenmanagement und Energieeffizienz in Produktion und IT:

- In der Kategorie „Kohlenstoffarme Energiegewinnung“ gewannen Airbus Toulouse und Astrium Les Mureaux mit den an beiden Standorten installierten Holzheizkesselanlagen. In Toulouse deckt eine 12-Megawatt-Anlage 60 Prozent des Heizbedarfs im Bezirk Clément Ader; gleichzeitig werden dank der CO₂-neutralen, PEFC-zertifizierten Hackschnitzel jedes Jahr 12.000 Tonnen CO₂ eingespart;
- In der Kategorie „Innovation“ gewann Airbus Toulouse mit einem solarbetriebenen Kühlsystem, das Wasser mittels einer Solarwärmepumpe für die Kühlung von Hydraulikmotoren am Hauptprüfstand der A350 XWB abkühlt und im Frühjahr und Herbst die von außen einströmende Luft für ein Werksgebäude erwärmt;
- Preisträger in der Kategorie „Mitarbeitersensibilisierung“ wurde Eurocopter Marignane, wo Mitarbeiter und Leiter von Fertigungs- oder Montageeinheiten über Möglichkeiten zur Reduzierung des Energieverbrauchs vor allem an arbeitsfreien Tagen informiert wurden. Nicht benutzte Anlagen werden, soweit möglich, abgeschaltet, um den Stromverbrauch auf Grundlastmenge zu verringern;
- In der Kategorie „Energieeffizienz im Gebäude- und Anlagenmanagement“ wurde Cassidian Ulm für seine ISO-50001-Zertifizierung und die damit einhergehende systematische Verbrauchsanalyse und -optimierung ausgezeichnet. Dank insgesamt 60 energiesparender Maßnahmen konnten in den vergangenen zwei Jahren der Energieverbrauch um 20 Prozent und die jährlichen Energiekosten um 700.000 Euro netto gesenkt werden;
- In der Kategorie „Energieeffizienz in Produktion und IT“ ging die Auszeichnung an Astrium Toulouse und Eurocopter Marignane für die Steigerung der Energieeffizienz ihrer Datenzentren;
- In Ergänzung der zahlreichen Verbesserungen im Gebäude- und Anlagenmanagement strebt die Gesellschaft eine nachhaltige Verankerung der Ökoeffizienz in ihrer industriellen Strategie an. Unter anderem wurden Workshops zur Ermittlung von Best Practices und Benchmarks mit anderen Unternehmen und Sektoren durchgeführt. Besonders umweltfreundliche Methoden und Prozesse werden gesammelt und schrittweise als konzernweite Standards und Referenzen implementiert.

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. 2013 wurden 14 Umweltkennzahlen in Bereichen wie Energieverbrauch, CO₂-Emissionen, Abfallerzeugung und Wasserverbrauch überprüft. Die Prüfergebnisse des vergangenen Jahres belegen die Bedeutung, Reife und Zuverlässigkeit der unternehmensweiten Umweltberichterstattung.

Luftfahrzeugbetrieb

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

Die A380 ist dank ihrer treibstoffsparenden Technologien für Fluggesellschaften äußerst attraktiv und mit weniger als drei Litern Treibstoffverbrauch pro Passagier auf 100 Kilometern (im Gegensatz zu fünf Litern im weltweiten Flottendurchschnitt) in ihrer Klasse ungeschlagen. Zudem liegt die Lärmentwicklung der A380 beim Start um den Faktor zwei und bei der Landung um den Faktor drei bis vier unter der des direkten Wettbewerbers. Ende 2013 war die weltweite A380-Flotte auf 122 Maschinen gewachsen.

Im Einklang mit den ehrgeizigen ACARE-Zielen wurden anspruchsvolle Entwurfsforderungen (Top Level Aircraft Requirements) für die Umwelleistung der A320neo festgelegt, die 2015 erstmals ausgeliefert werden soll. So ergibt sich aus der Zielvorgabe beim Treibstoffverbrauch (15 Prozent weniger Verbrauch im Vergleich zur aktuellen A320-Familie), basierend auf realistischen Annahmen zum Flugbetrieb, eine Reduzierung des CO₂-Ausstoßes um rund 3.600 Tonnen pro Jahr.

Treibstoffeffizienz ist mit Sicherheit der zentrale Faktor für die Umwelleistung der A350 XWB, die voraussichtlich im vierten Quartal 2014 in Dienst gestellt wird und 25 Prozent weniger Treibstoff verbraucht als das Konkurrenzmodell der Vorgängergeneration. Bei der Entwicklung der A350 XWB lautete der Grundsatz „Ökoeffizienz von Gate zu Gate“, das heißt weniger Lärm- und Abgasentwicklung sowie höhere Treibstoffeffizienz auf allen Etappen der Reise. Darüber hinaus wurden fortschrittliche Materialien bevorzugt, unter anderem vollständig recyclingfähiges Titan und modernste Aluminiumlegierungen, und sämtliche Teile nach Umweltverträglichkeitskriterien optimiert.

In eine ähnliche Richtung gehen Entwicklungsprojekte im Bereich alternative Antriebstechnik. 2013 erhielt das Unternehmen für seine Forschungsarbeit zur Verwendung von Brennstoffzellen den angesehenen „GreenTec Award“ in der Kategorie Luftfahrt. Brennstoffzellen erzeugen Strom durch eine Wasserstoff-Sauerstoff-Reaktion und ermöglichen den emissionsfreien und wesentlich leiseren Betrieb von Flugzeugen am Boden sowie Effizienzvorteile im Flugbetrieb. Durch die Integration und Nutzung von Nebenprodukten der Brennstoffzelle wie Wasser, Inertgas und Abwärme lässt sich das Gesamtgewicht verringern und die Energieeffizienz weiter erhöhen.

Neben der Entwicklung von Luftfahrzeugen übernimmt die Gesellschaft auch eine führende Rolle bei der Entwicklung integrierter Lösungen zur Verbesserung der Umwelleistung. Dazu zählen unter anderem die Modernisierung des Flugverkehrsmanagements (Air Traffic Management – „ATM“) und die Entwicklung nachhaltiger Treibstoffe. Die Gesellschaft zählt zu den Vorreitern bei der Entwicklung nachhaltiger Treibstoffe aus pflanzlicher Biomasse, die über den gesamten Lebenszyklus hinweg weniger CO₂ produzieren als herkömmliche fossile Treibstoffe, und arbeitet gemeinsam mit Universitäten, Landwirten, Fluggesellschaften, Raffinerien und Normungsorganisationen an der Entwicklung sogenannter „Drop in“-Biotreibstoffe, für deren Verwendung keine Modifizierung aktueller Flugzeugsysteme erforderlich ist. Airbus verfolgt Projekte im Rahmen von Entwicklungspartnerschaften in Rumänien, Spanien, Qatar, Brasilien, Australien und China. In Ländern wie Kanada und Russland ist Airbus zudem an Allianzen beteiligt, die sich mit der Entwicklung und Vermarktung nachhaltiger Flugtreibstoffe befassen. Darüber hinaus unterstützt Airbus Fluggesellschaften beim Einsatz nachhaltiger Treibstoffe im kommerziellen Betrieb und leitet gemeinsam mit der Europäischen Union ein Schlüsselprojekt zur Erstellung einer Machbarkeitsstudie und des dazugehörigen Fahrplans, um bis 2020 die Verfügbarkeit von zwei Millionen Tonnen nachhaltigem Treibstoff für die Luftfahrt in der Europäischen Union zu gewährleisten.

Durch die Beteiligung von Airbus sind 50/50-Treibstoffgemische (Fischer-Tropsch- und HEFA-Verfahren) mittlerweile für den kommerziellen Flugbetrieb zugelassen. Weltweit wurden bereits über 1.500 Passagierflüge mit derartigen Treibstoffen durchgeführt. Strategisch versteht sich Airbus dabei als Katalysator, der die Suche nach kostengünstigen, in ausreichender Menge verfügbaren alternativen Treibstoffen beschleunigt.

Ein weiterer Schwerpunkt des Unternehmens ist die Entwicklung und Unterstützung der Modernisierung des Flugverkehrsmanagements, um ein nachhaltiges Wachstum des Flugverkehrs zu ermöglichen. Dazu beteiligt sich die Gesellschaft an ATM-Programmen wie „Single European Sky ATM Research“ (SESAR) in Europa und NextGen in den USA. Die Konzerntochter Airbus ProSky, die Lösungen zur Verbesserung des Flugverkehrsmanagements entwickelt, erhielt einen Auftrag zur Untersuchung kostengünstiger Verfahren zur Senkung des Treibstoffverbrauchs in der Region Asien-Pazifik.

End-of-Life-Verfahren und Flugzeug-Recycling

Auch diese Phase verdient Berücksichtigung: In den nächsten 20 Jahren werden mehr als 14.000 Verkehrsflugzeuge außer Dienst gestellt und durch treibstoff- und CO₂-effizientere Maschinen ersetzt. Airbus hat unter Beachtung bestehender Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften nachhaltige Demontage- und Recyclingverfahren entwickelt. Dieses Know-how fließt in zunehmendem Maße bereits in die Flugzeugentwicklung ein.

5.5.2 Technologieanbieter im Dienste der Umwelt

Das ständig wachsende Spektrum an Technologien, die aus der Forschungstätigkeit des Unternehmens im Luftfahrt-, Raumfahrt- und Verteidigungsbereich hervorgehen, findet innerhalb und außerhalb des Kerngeschäfts Anwendung und trägt auch in anderen Sektoren zur ökologischen Innovation bei.

So sind die Beobachtungs-, Navigations- und Telekommunikationssatelliten von Airbus Defence and Space, der aus Cassidian, Astrium und Airbus Military hervorgegangenen neuen Division, mit den dazugehörigen Services zentraler Bestandteil von Lösungen zur Bewältigung der globalen ökologischen Herausforderungen in den drei Bereichen Überwachung (durch Bereitstellung zuverlässiger Daten für politische Entscheidungsträger), Minimierung (der negativen Auswirkungen menschlicher Aktivitäten) und Anpassung (an Umweltveränderungen). Airbus Defence and Space ist Hauptauftragnehmer in vier der sechs Earth-Explorer-Missionen der Europäischen Weltraumorganisation ESA: Cryosat 2, Swarm, Aeolus und EarthCARE. Die Swarm-Satelliten wurden 2013 in die Umlaufbahn gebracht und beobachten von dort das Magnetfeld der Erde. Im November 2013 gehörte ein von Astrium entwickelter Dienst zur Messung von Treibhausgasen zu den im Caring for Climate Business Forum in Warschau vorgestellten Geschäftsinitiativen. Der neue Überwachungsdienst ermöglicht Regierungen, Städten und lokalen Behörden eine direkte Messung der Wirksamkeit ihrer Emissionssenkungsmaßnahmen. In Paris und Rotterdam wurde bereits mit der Emissionskartierung begonnen.

5.6 Forschung und Technologie, Qualität und Systems Engineering

Auch 2013 unterstützte das Corporate Technical Office („CTO“) die Forschungs- und Technologieaktivitäten des Konzerns in direkter Zusammenarbeit mit den Divisionen und durch Bereitstellung zusätzlicher Ressourcen für die konzerninterne Forschungs- und Entwicklungseinrichtung Innovation Works („IW“). Darüber hinaus stärkte das CTO seine Verantwortlichkeit für die Cyber-Security-Entwicklung der Gesellschaft durch Implementierung des Cyber Security Improvement Plans in drei Bereichen: Information Communication Technology, Product Security und Industrial Control System Security. Das Gesamtbudget hierfür liegt bei 416 Millionen Euro. Die Cyber-Initiative startete erfolgreich mit über 150 Projekten, die sowohl das Bewusstsein für Cyber-Sicherheit als auch das Sicherheitsniveau des gesamten Konzerns erhöht haben. Sie ergänzt die bereits in der Verantwortung des CTO stehenden Informationstechnologie- und Qualitätsinitiativen. Außerdem steuerte das CTO die konzernweite Implementierung des Systems Engineering, das als interdisziplinärer Ansatz die Beherrschung großer und komplexer Systeme unter Berücksichtigung geschäftlicher und technischer Anforderungen ermöglichen soll.

Zu den Entwicklungen, die das CTO 2013 auf den Weg brachte, gehört eine vollelektrische Flugtechnologieplattform namens E-Fan. Die IW-Einheiten des Konzerns und der Division Airbus entwickelten gemeinsam eine neue „Stealth“-Technologie für Flughafengebäude. Diese lassen sich nunmehr näher an Start- und Landebahnen errichten, ohne die Funktionsweise der Landesysteme zu stören. Der 2012 an die internationale Raumstation ISS gelieferte elektronische Biosensor „E-Nose“ lieferte im Mai 2013 erfolgreich Daten und Proben an das IW-Forschungslabor.

In Zusammenhang mit der Electrical Aircraft Roadmap wurden mehrere Kooperationsvereinbarungen mit Unternehmen wie Siemens und Rolls-Royce geschlossen. Die verstärkte Zusammenarbeit in internationalen Märkten führte in Russland zu einer Technology Licensing Initiative und zu einer Kooperationsvereinbarung mit TsAGI, einem der führenden russischen Forschungsinstitute.

Die CTO Innovation Nursery unterstützt als konzerninternes Inkubationszentrum vielversprechende neue Konzepte und wertschöpfende Innovationen durch Finanzierung und Weiterentwicklung ausgewählter Geschäftsmodelle. 2013 gründete sie zwei Startup-Unternehmen: SPEETECT, das ein System für die schnelle Erkennung von Bakterien entwickeln und vermarkten soll, und APWORKS, das die Kommerzialisierung neuer Fertigungstechniken und -werkzeuge wie 3D-Metalldruck oder die Reibrührschweißtechnik DeltaN in anderen Industriezweigen vorantreibt. Zu den weiteren Projekten der Innovation Nursery gehören ein Indoor-Ortungssystem, ein am Boden und an Bord von Flugzeugen installierbares System zur Abwehr von Vögeln und die Augmented-Reality-Technologie MIRA, mit der die Qualitätskontrolle bei der Teileintegration verbessert und beschleunigt werden kann.

Datadvance, ein Joint Venture der Gesellschaft mit russischen Investoren, nahm mit seiner Simulations- und Optimierungssoftware MACROS weiter an Fahrt auf. Entwickelt vom russischen International Research Institute of Advanced Systems in Zusammenarbeit mit dem Institute for Information Transmission Problems und validiert von IW, wird MACROS derzeit in allen Konzerndivisionen eingeführt, aber auch an andere Unternehmen verkauft. Kürzlich hat Datadvance mit der Verbesserung der Modellierung der Airbus-Verkehrsflugzeugfamilien eine herausfordernde und vielschichtige Aufgabe gemeistert.

Unter Beteiligung des CTO entsteht derzeit auf einem Industriegelände am Standort Ottobrunn ein neuer Forschungscampus, an dem Universitäten, Forschungsinstitute und Industrieunternehmen beteiligt sind. Die Grundsteinlegung für den „Ludwig Bölkow Campus“ – ein Gemeinschaftsprojekt des Konzerns mit sechs Gründungspartnern – fand im Juli 2013 statt. Das von der bayerischen Staatsregierung geförderte Projekt ruht auf drei Säulen: Forschungsvorhaben, wissenschaftliche Ausrüstung sowie Lehr- und Studienprogramme.

Ebenfalls in der Verantwortung des CTO liegt die konzernweite Vereinheitlichung der IT-Infrastruktur, die unter dem Projektnamen Lean EGIMS (EADS Global Information Management Services) läuft. 2013 übertraf Lean EGIMS das vorgegebene Kostensenkungsziel durch die Einführung einheitlicher Infrastrukturen für Computer, Netzwerke und Telefone sowie die Bereitstellung übergreifender Supportdienstleistungen.

6. Finanzielle Ziele für 2014

Der Ausblick der Airbus Group für das Geschäftsjahr 2014 basiert auf der Erwartung, dass Weltwirtschaft und Luftverkehr gemäß den vorherrschenden unabhängigen Prognosen wachsen und dass es zu keinen größeren Turbulenzen kommt.

2014 dürften die Auslieferungen bei Airbus – einschließlich der ersten A350 XWB – in etwa auf Vorjahresniveau liegen. Die Zahl der Bruttobestellungen für Zivilflugzeuge dürfte die der Auslieferungen übersteigen.

Bei einem Wechselkurs von € 1 = \$ 1,35 rechnet die Airbus Group mit stabilen Umsätzen im Vergleich zu 2013.

Auf Basis des EBIT⁽¹⁾ vor Einmaleffekten erwartet die Airbus Group für 2014 eine moderate Steigerung der Umsatzrendite und bestätigt ihr Umsatzrenditeziel von 7 bis 8 Prozent⁽²⁾ für das Jahr 2015. Die Entwicklung des EBIT* sowie des Gewinns je Aktie* der Airbus Group wird von der Fähigkeit abhängen, Belastungen durch Einmaleffekte gering zu halten.

Einmaleffekte sollten sich nach derzeitigem Stand auf folgende potenzielle Belastungen beschränken: auf das A350-XWB-Programm, auf Währungseffekte aufgrund der Differenz von Dollar-Zu- und -Abflüssen zu unterschiedlichen Zeitpunkten sowie auf bilanzielle Neubewertungen.

Das A350-XWB-Programm birgt weiterhin Herausforderungen. Jede Änderung des Zeitplans und der Kostenannahmen könnte zunehmend höhere Rückstellungen zur Folge haben.

Die Airbus Group strebt für 2014 einen ausgeglichenen Free Cash Flow vor Übernahmen an.

7. Strategie der Airbus Group 2.0

7.1 Marktposition, Optimierung von Verteidigung & Raumfahrt und Wertschöpfung

Seit Ende 2007 orientierte sich die Strategie der Gesellschaft an der Vision 2020. Nun, mehr als fünf Jahre später, muss diese Strategie an eine geänderte Umgebung angepasst werden. Während der zivile Flugzeugmarkt sein Wachstumspotenzial noch lange nicht ausgeschöpft hat, wird das Verteidigungs- und Raumfahrtgeschäft in den Kernmärkten des Konzerns im besten Fall stagnieren. Die neue Strategie 2.0 ist keine Revolution, sondern vielmehr eine natürliche Evolution der Vision 2020. Hauptziel dabei ist, unser Unternehmensportfolio aktiv auf Rentabilität und Wertschöpfung auszurichten.

Intern muss sich der Konzern konsolidieren und seine Arbeitsweise verändern. Die aktuellen Haushaltskürzungen 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 und die Zusammenführung der Raumfahrt- und Verteidigungskompetenz bei Cassidian, Astrium und Airbus Military in der neuen Division Airbus Defence and Space war daher ein notwendiger Schritt.

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

(2) Umsatzrendite auf Basis des EBIT* vor Einmaleffekten einschließlich Berücksichtigung der Verwässerung durch A350 XWB bei einem Euro-/Dollar-Wechselkurs von 1,35.

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 Airbus Group Strategie 2.0 lauten:

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

Airbus 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 Verteidigungs-, Raumfahrt- und Regierungsmärkten

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 und Kampfflugzeuge, 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.

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

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.

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. Spezifische Portfolio-Maßnahmen werden zu gegebener Zeit eingeleitet und mit dem Board diskutiert.

5. Anpassung an eine zunehmend globalisierte Welt und globale Mitarbeitergewinnung

Airbus Group ist das kulturell vielfältigste Unternehmen seiner Branche. Diesen Wettbewerbsvorteil werden wir nutzen und ausbauen. 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 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.

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.

7. Stärkung der Wertschöpfungskette

Kernkompetenzen des Konzerns sind das 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. Dies bedingt ein pragmatisches und flexibles Konzept, das in den kommenden Jahren ebenso zu Investitionen in vertikale Integration wie zu Desinvestitionen führen kann.

Die Airbus Group Strategie 2.0 wird über interne Prozesse umgesetzt und daher weniger öffentlichkeitswirksam sein als die EADS Vision 2020. Die dazugehörigen Leistungskennzahlen sind dezentraler und pragmatischer und passen nicht in Einheitskategorien. Die Kommunikation strategischer Zielsetzungen wird selektiver, zielgerichteter und interner stattfinden. Externe Stakeholder werden an größeren Entwicklungen wie Restrukturierung und Branding oder künftigen Akquisitionen beteiligt. Dagegen werden inkrementelle Innovationen, unser Serviceverständnis, die weitere Globalisierung des Unternehmens und Änderungen im Wertschöpfungsmanagement von innen heraus und mit wenig externer Kommunikation, jedoch mit regelmäßiger Information des Board of Directors umgesetzt. Dadurch wird sichergestellt, dass der Konzern sein Schicksal auch künftig selbst in die Hand nehmen kann.

7.2 Ausblick der Divisionen

Airbus

Mit Beginn des Jahres 2014 ist Airbus Military in die neue Division Airbus Defence and Space integriert, während Airbus sich vollständig auf das zivile Flugzeuggeschäft konzentriert. Für 2014 rechnet Airbus mit einem ähnlich hohen Auslieferungsniveau bei Verkehrsflugzeugen wie 2013. Die Rentabilität (EBIT vor Einmaleffekten) dürfte sich erneut deutlich verbessern.

Im anspruchsvollen A350-XWB-Programm richtet das Management seine volle Aufmerksamkeit weiterhin auf die Erteilung der Zulassung, die Vorbereitungen für einen reibungslosen Produktionshochlauf und die geplanten Erstauslieferungen im vierten Quartal 2014.

Die Zahl der 2014 eingehenden Bruttobestellungen für Verkehrsflugzeuge wird die der Auslieferungen voraussichtlich übertreffen.

Airbus Helicopters

Eine der wichtigsten Prioritäten für 2014 ist die erfolgreiche Indienststellung der neuen Hubschrauber EC175 und EC145 T2. Im Februar 2014 befanden sich 15 EC175 in Produktion, die im Jahresverlauf an die drei Erstkunden ausgeliefert werden sollen. Für 2014 wird mit einem Aufschwung bei den Neubestellungen für dieses Modell gerechnet.

Die Produktionsraten der Militärhubschrauber NH90, Tiger und EC725 werden 2014 erhöht.

Im Rahmen der Divisionsstrategie werden Verbesserungsinitiativen zur Umsetzung des Transformationsplans gestartet, der Kundenzufriedenheit und Qualität als zentrale operative Zielsetzungen verankern, die industrielle Wettbewerbsfähigkeit verbessern und maximale Flugsicherheit gewährleisten soll. Außerdem wurden Pläne zur Kostensenkung, Cash-Optimierung und Wertschöpfung implementiert.

Airbus Defence and Space

Airbus Defence and Space rechnet mit einem Umsatz von 13 Milliarden Euro; die A400M-Auslieferungen sind hier mitberücksichtigt. Aufgrund einer Änderung in den Rechnungslegungsvorschriften wird die MBDA-Beteiligung nach der Equity-Methode bilanziert.

Mit Unterstützung durch das Restrukturierungsprogramm strebt Airbus Defence and Space für das Jahr 2015 eine Rendite von acht Prozent an, die im weiteren zeitlichen Verlauf auf zehn Prozent gesteigert werden soll.

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.airbus-group.com verwiesen.

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

- die Jahresabschlüsse zum 31. Dezember 2013 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 2013 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 25. Februar 2014