



Improvement

Das Geschäft optimieren

Als weltweit präsenten Luftfahrt-, Raumfahrt- und Verteidigungsunternehmen stehen unsere Kunden und Aktionäre für uns stets an erster Stelle. Denn die Kunden erwarten die versprochene Leistung, die Aktionäre die bestmögliche Investitionsrendite. Und diese Erwartungen sind nur mit kontinuierlicher Verbesserung – „Improvement“ – zu erfüllen.

Die EADS zieht stetig den größtmöglichen Nutzen aus den neuesten Technologien und entwickelt auf dieser Grundlage Produkte, die ihren Kunden echte Wettbewerbsvorteile bringen. Doch die ehrgeizigen Programme stellen den Konzern und seine Zulieferer vor operative Herausforderungen, was die Produktentwicklung und die dazugehörigen Herstellungsprozesse betrifft.

2005 haben die CEOs die operative Verbesserung zu einem Kernbestandteil ihrer langfristigen Strategie erhoben. Dazu stießen sie eine konzernweite Analyse potenzieller Verbesserungen der Betriebsabläufe an. Die Ziele lauteten: sicherstellen, dass die Termin-, Spezifikations-, Kosten- und Qualitätstreue der Programme optimal kontrolliert werden kann, und ermitteln, wie sich der konzernweite Austausch bewährter Best Practices fördern lässt.

In einer Zeit, da die Produktentwicklung zunehmend durch Innovationen beschleunigt wird und die Internationalisierung künftiges Wachstum fördert, sind optimierte betriebliche Prozesse wichtiger denn je. Als Technologieführer in Luftfahrt, Raumfahrt und Verteidigung mit Produktionspartnern in allen Erdteilen braucht die EADS Betriebsabläufe auf Weltniveau.

Die langfristige Verbesserungsinitiative der EADS wird sich auf jene Schlüsselprozesse konzentrieren, die Konstruktion, Produktion und Beschaffung abdecken, insbesondere auf die Lieferkette und die Markteinführung neuer Produkte. Dabei wird sie an bestehende Programme anknüpfen und Kräfte auf Konzernebene bündeln, um die Mitarbeiter mit den nötigen Fähigkeiten für tatsächliche Verbesserungen ausstatten sowie modernste Verfahren und IT-Tools umsetzen zu können.

Erfolgreich mit bewährten Lösungen

Bei den Prozessen im Vorfeld von Produkteinführungen orientiert sich die EADS an Lösungen, die sich in anderen hoch technisierten Branchen durchgesetzt haben. Die Herausforderungen wachsen in dem Maße, wie die EADS bei der Produktentwicklung zunehmend auf ihre Hauptzulieferer angewiesen ist. Dabei genießt der Wandel unserer Unternehmenskultur Vorrang. Das bedeutet: Da die EADS immer öfter die Systemarchitektur und -integration verantwortet, arbeitet sie im Geiste echter Partnerschaft mit ihren Zulieferern zusammen. Hierzu ein paar Einzelheiten:

Die EADS ist in der Lage, modernste Verfahren und entsprechende IT-Lösungen an den Bedarf ihrer Lieferkette anzupassen. Diese auf ein weltweit führendes Leistungsniveau zu bringen bedeutet, dass neueste IT-Tools die in den Geschäftseinheiten bereits genutzten Werkzeuge ergänzen müssen. Erste Projekte, wie z.B. erweiterte Kundenumfragen oder das Programm „Black Belt“ zur Ausbildung interner Experten, fanden 2005 großen Anklang in den Geschäftsbereichen, und seitdem besteht rege Nachfrage nach operativer Unterstützung.

„Improvement“ – eine strategische Priorität

Bessere operative Leistungen als Folge kosten-, qualitäts- und termintreuer Auslieferungen werden sicherstellen, dass die EADS von ihrem riesigen Auftragsbestand uneingeschränkt profitiert.

Route06

Bei Airbus lief im Rahmen des Kostensenkungsprogramms Route06 bereits eine ähnliche Optimierungsinitiative. Route06 zielte primär auf Kostensenkungen ab und führte gleichzeitig zu einer beträchtlichen Verschlankung und Optimierung der Organisationsstruktur und somit zu erheblich kürzeren Lieferzeiten. Zwischen 2003 und 2005 wurde die Zeitspanne von der Bestellung einer Single-Aisle-Maschine einschließlich aller Entscheidungen zu Triebwerken und Kabinenaufbau bis zur Auslieferung von neun auf sieben Monate verkürzt. Von den mit Route06 gesammelten positiven Erfahrungen können nun auch Optimierungsinitiativen anderer Konzernbereiche profitieren.

Ein weiteres Beispiel ist der Geschäftsbereich Verteidigungs- und Sicherheitssysteme: Er hatte 2004 eine umfangreiche Initiative zum Thema Programm- und Risikomanagement (PRM) angestoßen, die darauf abzielt, diese Kernkompetenzen und die damit verbundenen Verfahren dauerhaft zu verbessern. Auch bei diesem Programm wird die konzernweite Umsetzung erwogen.



Hubschrauber
von Typ AS350

Internationalisation



Das Geschäft globalisieren
Internationalisierung verschafft uns Zugang zu den
attraktivsten Märkten und besten Ressourcen weltweit.
Sie ist ein Motor unseres Wachstums.



In ausgewählten Ländern will die EADS ihre industrielle Präsenz deutlich stärken. Dies betrifft die gesamte Wertschöpfungskette – von der Entwicklung über die Produktion bis zur Vermarktung.

2005 erklärten die CEOs den weltweiten Ausbau der industriellen Präsenz der EADS zu einem Schlüsselement der langfristigen Konzernstrategie und beauftragten ein eigenes Team mit der Umsetzung. Das Ziel lautet: Wir wollen uns auf Wachstumsmärkten als feste Größe etablieren und weltweit Spitzenressourcen nutzen, um unser künftiges Wachstum zu sichern. Für jeden unserer Märkte entwerfen wir eine passende Produktionsstrategie. So wollen wir dort am Wachstum ausgewählter Segmente teilhaben und gleichzeitig unsere industrielle Basis in den vier Stammländern der EADS ausbauen.

Luftfahrt, Raumfahrt und Verteidigung sind globale Branchen. Deshalb werden die weltweiten Kapazitäten für Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion und Kundendienst immer mehr zu Erfolgsfaktoren unseres Unternehmens. Ihre Präsenz in zentralen Luftfahrt-, Raumfahrt- und Hightech-Nationen verschafft der EADS Zugang zu Spitzentechnologie und Spitzen-Know-how. Auf dieser Grundlage kann sie bessere Produkte anbieten, die sich von denen der Konkurrenz abheben. Zudem halten wir mit der Ausweitung der Produktion auf Länder außerhalb der Euro-Zone das Währungsrisiko im Griff.

In unserem Geschäft gibt es eine Besonderheit zu beachten: Regierungen üben oft einen steuernden Einfluss auf die Märkte aus. Beispielsweise ziehen sie bei der Auftragsvergabe inländische Anbieter vor – oder erwarten zumindest, dass die Auftragnehmer einen großen Teil des Auftragswertes an Zulieferer im Inland weiterreichen. Aus diesem Grund halten wir es für unverzichtbar, uns auf unseren Zielmärkten als nationales Unternehmen mit guten nachbarschaftlichen Beziehungen und hohem gesellschaftlichen Engagement zu etablieren.

Konzentration auf die attraktivsten Märkte

Die EADS konzentriert sich vor allem auf die USA als größten nationalen Markt, auf den asiatisch-pazifischen Raum als Region mit dem größten Wachstumspotenzial und auf Russland, dessen Luft- und Raumfahrtindustrie allmählich zu früherer Stärke zurückfindet. In Asien sind China, Indien und Südkorea von vorrangigem Interesse.

Diese Länder sind sehr nachfragestark, und die in ihnen beheimateten Unternehmen empfehlen sich aufgrund industrieller Fähigkeiten und ihrer genauen Kenntnis der lokalen Märkte als hochwertige Partner. Weltweit verzeichnen der nordamerikanische Verteidigungsmarkt sowie die zivilen und militärischen Märkte Asiens die höchsten Wachstumsraten. Zusätzlich wird die EADS auch an allen anderen Schlüsselmärkten ihre erfolgreiche Strategie des Ankaufs von Unternehmen fortsetzen und mit lokalen Partnern zusammenarbeiten. Beispiele hierfür sind die Beteiligung an der finnischen Patria und die Integration von Australian Aerospace Industries, die der EADS Wachstumspotenziale und den Zugang zu den jeweiligen Märkten erschlossen haben.

Weltweite industrielle Expansion – eine Langzeitstrategie

Internationalisierung vereint die Stärken der EADS und jener Länder mit großen oder wachsenden Luftfahrt-, Raumfahrt- und Verteidigungsmärkten, die über entsprechende Kapazitäten und Strukturen verfügen.

Errungenschaften im Jahr 2005

Zu den besten Ergebnissen hat diese Strategie in China geführt: Airbus und Chinas nationale Entwicklungs- und Reformkommission NDRC vereinbarten im Dezember 2005 den Ausbau der industriellen Zusammenarbeit. Zugleich unterzeichnete die China Aviation Supplies Import and Export Group (CASGC) einen Auftrag über 150 Flugzeuge der A320-Familie – Chinas bislang größte Flugzeugbestellung.

Ebenfalls im Dezember besiegelten Chinas Luftfahrtkonzern AVIC II und Eurocopter die gemeinsame Entwicklung der EC175, eines Transporthubschraubers der Gewichtsklasse von sechs bis sieben Tonnen für den zivilen und öffentlichen Einsatz. Eine ähnliche Übereinkunft zur Entwicklung eines militärischen Transporthubschraubers der Acht-Tonnen-Klasse wurde mit Korea Aerospace Industries in Südkorea getroffen.

Große Fortschritte wurden auch aus den USA gemeldet: Gemeinsam mit großen US-Hauptauftragnehmern bewirbt sich die EADS dort um Großaufträge, beispielsweise zur Erneuerung der US-Tankflugzeugflotte, kauft kleinere Unternehmen und baut ihre industrielle Präsenz im Süden der USA aus.

Unsere Stärken sichern

Parallel zur Untermauerung unserer internationalen Position wird die EADS ihre Präsenz in den vier Heimatländern weiter ausbauen, um von der starken industriellen und technologischen Stellung Europas zu profitieren. Vor jedem Projekt wird deshalb sorgsam geprüft, welche Auswirkungen es auf Technologietransfer, Patentrechtsfragen und unser europäisches Geschäft hat – eine wesentliche Frage vor Entscheidungen jeder Art.

Globalisierung ist für die EADS ein strategisches Gebot zur Sicherung ihres rentablen Wachstums. Die EADS, seit ihrer Gründung ein multinationaler Konzern, besitzt ideale Voraussetzungen, um weltweit erfolgreich zu sein.



Äußere Landeklappen
einer A380-Tragfläche



Das Geschäft ankurbeln

Innovation verschafft unseren Kunden Wettbewerbsvorteile, gestaltet unsere Prozesse günstiger, schneller und sicherer und lässt hochwertige Arbeitsplätze in den Ländern entstehen, in denen die EADS vertreten ist oder Leistungen bezieht.

Innovation

Neue Produkte, Dienstleistungen und Prozesse entwickeln, die dem Kunden Wettbewerbsvorteile bringen – das steht im Zentrum unserer Unternehmensstrategie. Beispiele sind das Airbus-Familienkonzept, der verstärkte Einsatz von Verbundwerkstoffen in Flugzeugen und Hubschraubern, die ersten Helikopter mit elektronischer Flugsteuerung („Fly-by-wire“) sowie der erste PFI-Vertrag für militärische Kommunikationsdienste.

Die EADS gibt wesentlich mehr für Innovationsprojekte aus als ihre Wettbewerber. 2005 investierte der Konzern zusätzlich zur staatlich und institutionell geförderten Forschung und Entwicklung (F&E) weitere €2,1 Milliarden, also mehr als 6 Prozent des Umsatzes, in eigenfinanzierte F&E. Zudem flossen über €600 Millionen in Forschung und Technologie zur Entwicklung der Technik für künftige Produkte, Dienstleistungen und Prozesse.

Gezielte Technologieforschung, schnellere Produktentwicklung

Um Tempo und Tragkraft der Innovationstätigkeit zu erhöhen, treibt das Management die Technologieforschung und Produktentwicklung voran – mit dem erklärten Ziel, neue Technologien wesentlich schneller zur Marktreife zu bringen. Die Innovationstätigkeit der EADS wird fortlaufend bewertet, um sicherzustellen, dass der Konzern stets an der Spitze der Entwicklung bleibt und sich auf neuartige Technologien einstellen kann.

Indem wir unsere Tools für Entwicklungs- und Konstruktion harmonisieren, werden wir unsere Kompetenzen und Werkzeuge im Bereich Systemarchitektur und Engineering weiter verbessern. Mit der Halbierung der Entwicklungszeiten in den großen Plattform-Programmen hat sich der Konzern bereits ehrgeizige Ziele gesetzt. Es wird künftig weniger verschiedene Werkzeuge geben, die jedoch konzernweit und auch bei den Zulieferern und Partnern eingesetzt werden – und das erhöht insgesamt die Homogenität.

Die Einführung neuer Technologien spart uns Kosten und Zeit. Eines Tages werden virtuelle Prototypen die Aufgaben heutiger realer Testprogramme in der Luft und am Boden übernehmen, und digitale Simulationen werden den Windkanal ersetzen. Entwicklungsprogramme werden künftig den gesamten Konzern sowie dessen Zulieferer und Partner weltweit einbinden und damit von Zeitzonen und Unternehmensstrukturen unabhängige Fortschritte ermöglichen.

Mit Blick auf diese ehrgeizigen und breit gefächerten Ziele wird sich die EADS stärker nach außen öffnen. Konkret heißt das: Die Zahl der internationalen Technologiekoperationen mit universitären oder industriellen Partnern wird sich bis 2010 mindestens verdoppeln.

Innovation als Schlüssel zum Erfolg

Neue Produkte, Dienstleistungen und Prozesse fördern die Wertschöpfung für die Kunden – und damit für die Aktionäre.

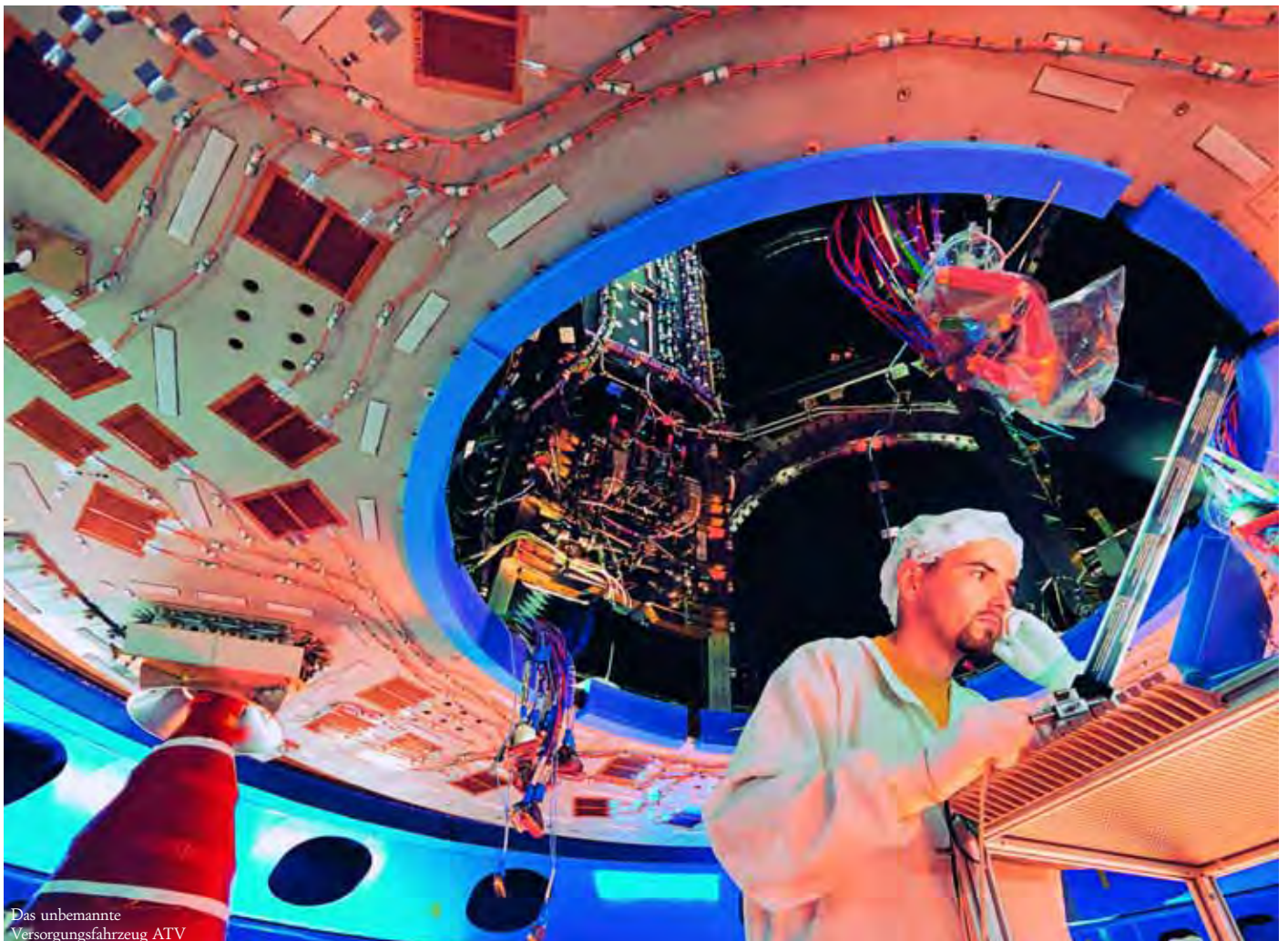
Zu den Kernthemen unserer Innovationsforschung gehören zum Beispiel moderne Sensorsysteme, Werkstoffe und Strukturen, alternative Energiekonzepte und ergonomische Plattformen.

Leitprinzipien

Innovation

Für unsere Innovationsstärke möchten wir zwei Beispiele anführen: Im September 2005 fand der Erstflug eines Hubschraubers mit adaptiven Rotorblättern statt, die Lärm und Vibrationen erheblich reduzieren. Der Technologie-Demonstrator verfügt über Rotorklappen-Stellantriebe aus „intelligenten Werkstoffen“ und soll nach erfolgreicher Flugerprobung zur Serienreife gebracht werden. Das zweite Beispiel ist die Einführung des Planungsinformationssystems „Airbus Visual Line“ (AVL) an den Endmontagestationen in Toulouse. Dort wird der Arbeitsfortschritt nicht mehr auf Papierdiagrammen, sondern auf elektronischen Großbildschirmen dargestellt – komplett mit Detailinformationen zu auftretenden Problemen und deren Lösung.

Für die Zukunft haben wir uns Folgendes vorgenommen: Die EADS wird bis an die Grenzen des Machbaren gehen, um bahnbrechende Produkte und ausgereifte Technologien so früh wie möglich fertigzustellen. Indem wir diese lohnende Herausforderung annehmen, schaffen wir weitere Wettbewerbsvorteile, fördern das Wachstum, sichern Arbeitsplätze und erzielen langfristig einen überragenden Shareholder Value.



Das unbemannte
Versorgungsfahrzeug ATV