

2

CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY

2.1	Geschäftsethik	62
2.1.1	Ordnungsgemäße Geschäftspraktiken	62
2.1.2	Einhaltung der Exportkontrollverfahren	64
2.1.3	Einhaltung der Gesetze in allen Tätigkeitsbereichen der EADS	66
2.1.4	Corporate Governance Standards	67
2.2	Nachhaltiges Wachstum	68
2.2.1	Produktqualität und Kundenzufriedenheit	68
2.2.2	Förderung und Schutz von Innovationen	70
2.2.3	Lieferantenmanagement: Förderung von beiderseits gewinnbringenden Beziehungen mit EADS-Lieferanten	75
2.3	Umweltschutz	79
2.3.1	Richtlinien	79
2.3.2	Organisation	79
2.3.3	Durchführung und Best Practices	80
2.4	Human Resources: Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern	83
2.4.1	Information der Arbeitskräfte und Organisation der Arbeit	83
2.4.2	Organisation des Personalwesens	84
2.4.3	Richtlinien des Personalwesens und Durchführung	85
2.5	Gesellschaftliches Engagement	93
2.5.1	Aufrechterhaltung eines offenen Dialogs mit allen Geschäftsinteressenten der EADS	93
2.5.2	Berücksichtigung von Interessen der Allgemeinheit in der globalen Strategie der EADS	94

EADS wurde auf den gemeinsamen Werten von Integrität sowie sozialer und ethischer Verantwortung aufgebaut. Obwohl das Jahr 2006 für EADS nicht einfach war, nachdem Vorkommnisse im Unternehmen Anteilseigner dazu brachten, Management und Organisation zu hinterfragen, dürfen die Stärken und Erfolge der Gruppe nicht unterschätzt werden. Die Managementstruktur der EADS ist entschlossen ihrer Verpflichtung zur Schaffung einer nachhaltigen und ausgewogenen Beziehung zu allen Geschäftspartnern der EADS nachzukommen. Die Sicherstellung der Kundenzufriedenheit sowie der Entwicklung der Beziehungen zu den Mitarbeitern sowie den Lieferanten bleibt weiterhin die Grundlage des Erfolgs der EADS, ihrer Tätigkeiten und ihrer Unternehmenskultur. Der gesamte Konzern fühlt sich weiterhin den Grundsätzen und Werten im Verhaltenskodex sowie in den Richtlinien der Corporate Social Responsibility („CSR“), die 2004 festgelegt wurden, verpflichtet.

Der CSR-Ansatz der EADS berücksichtigt die Besonderheiten der Gruppe:

- er bildet einen Rahmen durch Richtlinien für die Geschäftseinheiten, die für das tägliche Geschäft verantwortlich sind und somit einen Dialog mit ihren direkten Geschäftspartnern sicherstellen;
- er befasst sich mit wichtigen Herausforderungen der Corporate Social Responsibility von EADS wie der Einhaltung der Exportkontrollrichtlinien: Als Verteidigungsunternehmen ist sich die EADS-Gruppe ihrer Verantwortung bewusst, die aus dem Verkauf von Verteidigungsprodukten und der Erbringung von Dienstleistungen erwächst, die in Friedenszeiten zur Sicherheit der Länder beitragen, an die sie verkauft werden. Die EADS liefert Produkte und integrierte Lösungen entsprechend der von den Kunden vorgegebenen Spezifikationen. Diese Produkte müssen allen geltenden Vorschriften und Gesetzen, die von den verantwortlichen Regierungen in Kraft gesetzt werden, entsprechen (Waffenexportgesetze, Embargoregelungen, das Ottawa-Abkommen und Anti-Korruptionsrichtlinien);
- er berücksichtigt den spezifischen Charakter der Produkte der Gruppe, wie den durchschnittlichen Lebenszyklus von mehr als 30 Jahren, der einen kontinuierlichen, langfristigen Ansatz erfordert.

Im vorliegenden Kapitel soll aufgezeigt werden, dass die CSR-Vorschriften der EADS in zunehmendem Maße in das Tagesgeschäft integriert werden, indem die innerhalb der gesamten Gruppe identifizierten Best Practice mit den Erfolgsindikatoren in Zusammenhang gebracht werden. Auf der Grundlage der Global Reporting Initiative, der Global Compact Prinzipien und der französischen Nouvelles Régulations Economiques wurden eine Reihe von quantitativen und qualitativen Key Performance Indikatoren („KPI“) erstmals für 2004 festgelegt, in denen sich einige der bisher erzielten Erfolge der CSR der EADS zeigen.

EADS Verhaltenskodex

Zum Zeitpunkt der Gründung von EADS wurde der Verhaltenskodex erstellt und allen Mitarbeitern der Gruppe übermittelt. Dieser Verhaltenskodex betonte vor allem die Werte, die für eine effiziente Integration unterschiedlicher Unternehmen in einen einzigen Konzern eine wichtige Rolle spielen. 2005, mehr als vier Jahre nach der Gründung von EADS und im Hinblick auf ihre Stellung als Marktführer in vielen ihrer Geschäftsbereiche sowie die sich stets weiterentwickelnden rechtlichen Rahmenbedingungen in Bezug auf Geschäftsethik, hat EADS den Verhaltenskodex aktualisiert, damit dieser die von den unterschiedlichen Kodices und Gesetzen empfohlenen Vorgehensweisen berücksichtigt und die in der Praxis anerkannten Verfahrensweisen enthält.

Der erweiterte EADS Verhaltenskodex legt in einem einzigen umfassenden Dokument die EADS-Konzernrichtlinien in Bezug auf die ethischen Normen fest, die die gesamte Gruppe als Leitmotiv befolgt.

Der Verhaltenskodex dient als Kernrichtlinie für die Geschäfte von EADS innerhalb eines Gebildes von Dokumenten, auf die der Kodex verweist, wie den bereits vorhandenen und detailliert ausgearbeiteten Grundsätzen im EADS-Unternehmenshandbuch sowie besondere Richtlinien und Verfahrensweisen in den Geschäftsbereichen oder -einheiten. Der Verhaltenskodex beruht auf den Grundwerten der EADS und steht gänzlich im Einklang mit international anerkannten Standards, die in Chartas, Erklärungen und Richtlinien wie z.B. der Allgemeinen Erklärung über die Menschenrechte, der Erklärung der International Labour Organization und dem OECD-Abkommen festgelegt sind. Als Unterzeichnerin des United Nations Global Compact fühlt sich EADS verpflichtet, in ihrem Wirkungsbereich die Beachtung fundamentaler Werte in den Bereichen Menschenrechte, Arbeit, Umwelt und Korruptionsbekämpfung zu fördern. Die EADS ist bereit, über den Fortschritt des Konzerns bei der Umsetzung dieser nachhaltigen Entwicklungsstrategie laufend zu berichten.

Seit April 2006 ist der Verhaltenskodex in den vier offiziellen Sprachen der EADS auf dem Intranet der Gruppe verfügbar und kann von der EADS Website www.eads.com heruntergeladen werden.

Der Verhaltenskodex deckt alle CSR-Grundsätze von EADS ab und unterstreicht in seinen fünf Kapiteln die Grundlinien ethischen Verhaltens:

- „Schaffen einer positiven Arbeitsumgebung“ beschreibt die Prinzipien von EADS im Sinne von z.B. Dialog und Vertretung, Politik der Chancengleichheit und Management der HR-Entwicklung;
- „Ethisches Geschäftsverhalten“ wendet sich Themen zu wie Interessenskonflikte, Exportkontrolle und Vertragsunterzeichnungen mit Regierungen sowie der Anwerbung von Regierungsmitarbeitern;

- „Förderung des nachhaltigen Wachstums“ befasst sich mit dem angemessenen Umgang mit Informationen und geistigem Eigentum sowie mit der Beziehung zu Lieferanten;
- „Schutz der Umwelt“ ist ein Kapitel, das die Entwicklung von umweltträglicher Geräusentwicklung und entsprechenden Produkten zum Gegenstand hat;
- „Leben in unseren Gemeinschaften“ beschreibt die Art und Weise, wie EADS zum Leben und zur Entwicklung von Gemeinschaften beiträgt, die Mittelpunkt der unternehmerischen Aktivitäten sind.

Der Verhaltenskodex wird so allen Mitarbeitern als Leitfaden für ein angemessenes Verhalten in ihrem jeweiligen beruflichen Umfeld dienen.

Die EADS verpflichtet sich, die im Verhaltenskodex beschriebenen Prinzipien umzusetzen, insbesondere durch den Ethikausschuss von EADS, dem die Verantwortung in Fragen der Einhaltung ethnischer Grundsätze übertragen wurde.

Der Verhaltenskodex beschreibt die Aufgaben des Ethikausschusses, der vom Board of Directors von EADS ernannt wurde. Der Ethikausschuss berät insbesondere die Chairmen von EADS, das Board of Directors und seine Ausschüsse, die CEOs, COOs und das Executive Committee sowie das Management in allen Fragen der Ethik. Der Ausschuss legt dem Board of Directors von EADS mindestens einmal im Jahr einen Bericht über seine jährlichen Aktivitäten vor. Es sorgt außerdem für eine reibungslose Zusammenarbeit mit dem Compliance-Bereich von EADS und seinen Geschäftsbereichen.

Im Jahr 2006 initiierte EADS eine Überprüfung ihrer Aktivitäten und Prozesse im Bereich Compliance. Daraus ging hervor, dass EADS über eine genügend solide Basis an Compliance-Praktiken

und -Prozessen für jeden der für das Geschäft relevanten CSR-Bereiche verfügt. Innerhalb der Raumfahrt- und Verteidigungsindustrie wird das Gesamtniveau der Einhaltung der Compliance in den CSR-Bereichen von Rating-Agenturen weltweit als durchschnittlich oder über dem Durchschnitt bewertet. Je nach Thema variieren die erzielten Werte dieser Agenturen von EADS, in Abhängigkeit des jeweils von der Gruppe bereits erreichten Compliance-Niveaus, z.B. wird das internationale Compliance-Programm (siehe infra 2.1.1) von den Anteilseignern der EADS aufgrund ihrer klaren Regeln, einer strukturierten Compliance-Organisation und der Einführung von Compliance-Prozessen, die durch KPIs gesichert werden, positiv wahrgenommen. Trotzdem erwägt die Gruppe eine weitere Entwicklung ihres Compliance-Ansatzes und prüft deshalb die mögliche Einführung einer umfassenden, gruppenweiten Compliance-Organisation, um sich der gesamten Compliance auf strukturierte Art und Weise anzunehmen. Diese Organisation würde sich auch mit der weiteren Entwicklung des Bewusstseins über die Grundsätze, die im Verhaltenskodex festgelegt sind sowie mit der Sicherstellung, dass individuelle Verhaltensweisen mit den Verpflichtungen und Richtlinien der Gruppe übereinstimmen, befassen. Die vorgesehene Organisation soll ein Ethik-Alarmsystem aufbauen.

Die CSR-Richtlinien der EADS

Die von EADS aufgestellten Richtlinien fördern die Umsetzung der langfristigen Vision und Strategie der EADS in Bezug auf CSR und werden von einem internen Kontrollsystem in Bereichen wie Erfüllung der OECD-Richtlinien, Exportbeschränkungen, IP-Schutz, Forschung und Entwicklung etc. gestützt (siehe „Teil1/2.1.5 Interne Kontroll- und Risikomanagementsysteme“). Sie dienen als Leitfaden im täglichen Geschäft und entsprechen den der EADS zugrundeliegenden Werten.

CSR-RICHTLINIEN FÜR DIE BEREICHE, DIE ALS FÜR EADS WESENTLICH IDENTIFIZIERT WERDEN

CSR-Bereiche	Spezifische Grundsätze
Geschäftsethik	Ordnungsgemäße Geschäftspraktiken Einhaltung der Exportkontrollverfahren Einhaltung der Gesetze in allen Tätigkeitsbereichen der EADS
	Corporate Governance Standards
Nachhaltiges Wachstum	Produktqualität und Kundenzufriedenheit Förderung und Schutz von Innovationen Förderung von beiderseits gewinnbringenden Beziehungen mit EADS-Lieferanten
Umweltschutz	Minimierung der Umwelteinflüsse der EADS-Tätigkeiten Berücksichtigung der Umweltauswirkungen, der EADS-Produkte im gesamten Lebenszyklus
Beziehung zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgeber	Gewährleistung einer sicheren Arbeitsumgebung für EADS-Mitarbeiter und -Subunternehmer
	Berücksichtigung von Arbeitnehmern und Know-how
	Sicherstellung der Chancengleichheit für alle EADS-Mitarbeiter
Corporate Citizenship	Sicherstellung eines effizienten Managements von Fähigkeiten und Know-how
	Förderung eines proaktiven Dialogs mit EADS-Mitarbeitern
	Aufrechterhaltung eines offenen Dialogs mit allen Anteilseignern von EADS
	Berücksichtigung von Interessen der Allgemeinheit in der globalen Strategie von EADS

Die Richtlinien und zugehörige Verfahren sind nachstehend im Einzelnen dargestellt:

2.1 Geschäftsethik

2.1.1 Ordnungsgemäße Geschäftspraktiken

Das internationale Geschäft erfordert ganz besondere Aufmerksamkeit, wenn es darum geht, dass alle Unternehmen, die zur EADS-Gruppe gehören, zu jeder Zeit alle anwendbaren Gesetze und Bestimmungen im Zusammenhang mit weltweiten Verkäufen einhalten und die hohen ethischen sowie unternehmerischen Grundsätze befolgen sollen. Es ist das Anliegen von EADS, Standards zu etablieren, mit denen die Einhaltung ihrer ethischen und unternehmerischen Grundsätze, die oftmals über die anwendbaren Gesetze und Bestimmungen hinausgehen, gewährleistet wird.

Um dieses Ziel zu erreichen, arbeitet EADS International seit dem Jahr 2000 an einem umfangreichen Regel- und Verfahrenswerk, das die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen, der ethischen Grundsätze und Integritätsstandards im Geschäftsleben sicherstellt.

2.1.1.1 Richtlinien

- *„Die EADS ist in Sektoren tätig, die strengen nationalen und internationalen Vorschriften unterworfen sind. Die EADS verpflichtet sich, die geltenden Vorschriften uneingeschränkt zu befolgen, wo auch immer ihre Unternehmen tätig sind.“*
- *Die Bekämpfung der Korruption und Wirtschaftskriminalität im Außenhandel wurde eine große Herausforderung für alle internationalen Unternehmen. Um diese Herausforderung zu meistern, verpflichtet sich EADS, alle anwendbaren nationalen und internationalen Gesetze und Vorschriften (einschließlich des OECD-Abkommens vom November 1997, das von 35 Ländern in nationales Recht umgesetzt worden ist) uneingeschränkt zu befolgen. Das International Compliance Program (auch bekannt als „Außenhandelsregeln“) von EADS ist eine Richtlinie des Unternehmens, die bei allen internationalen Aktivitäten der EADS und ihrer verbundenen Unternehmen Anwendung findet und dazu dienen soll, Bestechungen und unfaire Geschäftspraktiken zu erkennen und zu verhindern.“*
- *Die EADS bat wegen der Art ihrer Produkte und Dienstleistungen oft mit Anträgen und Angebotsvorbereitungen für Regierungsbehörden zu tun, oder führt Vertragsverhandlungen mit diesen. Bei allen Geschäftssituationen gilt für die Gruppe eine Politik des fairen und legalen Wettbewerbs. Bei Verhandlungen und der Ausführung von Verträgen, bei denen die EADS den Zuschlag erhalten hat, gehört dazu die Einhaltung aller zu beachtenden Anforderungen, Spezifikationen und vertraglichen Verpflichtungen.“*

2.1.1.2 Organisation

Die Außenhandelsregelungen

Die EADS hat mit ihren *Außenhandelsregeln* detaillierte Unternehmensrichtlinien für alle internationalen Transaktionen der Konzernunternehmen implementiert, die dazu dienen sollen, mit dem Auslandsvertrieb einhergehende Bestechungsrisiken festzustellen und zu verhindern. Diese Richtlinien wurden im Unternehmenshandbuch von EADS veröffentlicht, das allen Mitarbeitern im Intranet des Unternehmens zur Verfügung steht.

Die Richtlinie führt zu wirksamer Kontrolle bei internationalen Geschäften durch angemessene Due-Diligence-Prüfungen der Geschäftspartner, Systeme zur regelmäßigen Kontrolle und Berichterstattung sowie Schulungsprogramme in allen Geschäftseinheiten. Die Richtlinien enthalten auch Vorschriften über die Annahme von Geschenken und Bewirtung.

Die Grundpfeiler der Außenhandelsregelungen sind:

- **Transparenz bei der Auswahl aller Geschäftspartner:** Alle Geschäftspartner, die mit einem EADS-Unternehmen zusammenarbeiten, haben ein strenges Auswahlverfahren durchlaufen, welches auf folgenden Bestandteilen basiert: (i) einer Due-Diligence Prüfung, um sicher zu stellen, dass der künftige Geschäftspartner seriös und kompetent genug für die Zusammenarbeit mit EADS ist; (ii) international anerkannten Standards (Firmensitz, Empfehlungen, ethische Erfolgsbilanz, etc.); (iii) einer Verpflichtung der künftigen Geschäftspartner zur Einhaltung der Konzernrichtlinien, die Korruption und die Zahlung von Bestechungsgeldern verbieten;
- **„Angemessene Bezahlung für ordnungsgemäß erbrachte Leistung“.** Die EADS legt großen Wert darauf sicherzustellen, dass alle an einen Geschäftspartner zu zahlenden Beträge durch ordnungsgemäß erbrachte Leistungen gerechtfertigt sind und dass die Preise die für den Markt üblichen Beträge nicht überschreiten; und
- **Überwachung der vertraglichen Beziehungen mit diesen Geschäftspartnern** (inklusive aller damit verbundenen Zahlungen) bis zur Erfüllung aller vertraglich vereinbarten Pflichten.

Diese Grundsätze und Verfahren gelten grundsätzlich für alle Geschäfte, die sich direkt oder indirekt auf den Außenhandel beziehen.

Die Geschäftspartner der Gruppe müssen diese Grundsätze und Verfahren respektieren und jedes Versäumnis kann zur Beendigung von bestehenden Verträgen führen.

Darüber hinaus führt EADS regelmäßig Prüfungen aller Verträge innerhalb der Geschäftseinheiten durch, um sicherzustellen, dass die Richtlinien und Verfahrensweisen ordnungsgemäß umgesetzt werden. Die Geschäftseinheiten müssen jedes Jahr einen Bericht über die Umsetzung dieser Richtlinien und Verfahrensweisen erstellen. Dies ist besonders dann wichtig, wenn es um Zahlungen an Geschäftspartner geht, die jederzeit nachvollziehbar sein müssen.

Seit Oktober 2002 hat EADS ein Netzwerk von internationalen Compliance-Officers („**ICOs**“) eingerichtet, die je eine Geschäftseinheit vertreten. Die ICOs sind dafür verantwortlich, dass die Richtlinien und Verfahrensweisen innerhalb der Gruppe ordnungsgemäß angewendet werden. Sie sind ebenso für die Ernennung geeigneter („**ICO**“)-Ansprechpartner in ausländischen Tochtergesellschaften verantwortlich, um die Einhaltung aller Verpflichtungen in Ländern, in denen EADS Geschäfte abwickelt, sicherzustellen.

Partnerschaften und Initiativen

Die EADS hat darüber hinaus regelmäßige Kontakte zu internationalen Körperschaften, wie der OECD, der Internationalen Handelskammer („**ICC**“) und der Europäischen Union („**GRECO**“) und zu größeren gleichartigen Unternehmen geknüpft, um die Umsetzung ethischer Unternehmensgrundsätze auf dem Sektor der Raumfahrt und Verteidigung zu fördern. In diesem Zusammenhang sucht EADS den Geschäftsdialo g mit dem Europäischen Verband der Luftfahrt-, Raumfahrt- und Verteidigungsindustrie („**ASD**“) und seinen Mitgliedern (wie CIDEF und GIFAS in Frankreich, BDLI in Deutschland, AFARMADE in Spanien oder SBAC in Großbritannien) sowie größeren europäischen Unternehmen der Raumfahrt- und Verteidigungsindustrie, um eine Plattform von Prinzipien zu schaffen, ausgerichtet auf die Festlegung hoher Standards, den Austausch von Best Practice, die Förderung von Training und Compliance-Programmen und – auf allgemeiner Ebene – eine Möglichkeit zur gemeinsamen Stellungnahme der europäischen Industrie zu ethischen Normen und Anti-Korruptionsmaßnahmen.

Diese Plattform steht allen internationalen Unternehmen und Vereinigungen der Luft- und Raumfahrt und Verteidigung, ganz besonders aber jenen offen, die aus OECD-Ländern (wie bspw. die USA) kommen aber in weiterer Folge auch für solche aus Nicht-OECD-Ländern. Tatsache ist, dass EADS eine solche internationale Initiative als optimale Gelegenheit sieht, den Aktionsradius, auf den sich die OECD-Konvention und später

die UN-Konvention in Merida im Dezember 2003 festgelegt haben, zu vergrößern.

EADS unterhält ebenso Beziehungen zur Internationalen Handelskammer (ICC Antikorruptions-Kommission) und zum französischen French Corruption Monitoring Council (*Service Central de Prévention de la Corruption*), der 2003 mit EADS eine Konvention unterzeichnet hat.

Gemäß einer von Novethic und dem SCPC (Service Central de Prévention de la Corruption) 2006 durchgeführten Umfrage werden nur sieben der zum französischen CAC 40 zählenden Gesellschaften als transparent und die internationalen Standards einhaltend ausgewiesen. Eine dieser Gesellschaften ist die EADS.

2.1.1.3 Durchführung und Best Practices

Im Dezember 2005 hat die EADS die **Außenhandelsregeln** insbesondere aufgrund der Vorschläge namhafter internationaler Experten auf dem Gebiet der Geschäftsethik und Antikorruptionsgesetze und -praktiken ergänzt. Das Hauptziel dieser Änderungen war es, die Außenhandelsregeln an die Entwicklungen der Gruppe anzupassen und die als Best Practices anerkannten Regeln über die gesamte Gruppe zu verbreiten.

EADS führt regelmäßig **Bewertungen und Prüfungen** durch, um die als „Best Practices“ erachteten Regeln der internationalen Geschäftsethik zu identifizieren und innerhalb der Gruppe umzusetzen.

Zusätzlich hat die Gruppe ein umfangreiches **Trainingsprogramm** in Bezug auf diese Grundsätze entwickelt, um das Bewusstsein hierfür in allen Geschäftseinheiten zu schärfen. Alle Mitarbeiter, die im internationalen Geschäft tätig sind, nehmen an diesem Training teil. Um allen Betroffenen die Werte und Richtlinien des Unternehmens zu vermitteln, haben innerhalb von EADS rund 76 Schulungsveranstaltungen stattgefunden, zeitweise im Beisein von Dritten (Staatsanwälten, Vertretern internationalen Organisationen, Rechtsanwälten, etc.). Im Vergleich zu 2005 bedeutet dies erneut einen erheblichen Anstieg, der demonstriert, dass die Verbreitung einer Compliance-Kultur ein Schlüsselement des Managementsystems von EADS darstellt.

Die Gruppe hat im Januar 2004 eine Broschüre mit dem Titel „*EADS-Ethikerichtlinien für Beratungsverträge für Internationale Geschäfte: Transparenz & Begründung*“ herausgegeben, die allen international tätigen Vertriebsberatern überreicht wurde. Diese Broschüre fasst die Richtlinien und Verfahrensweisen zur Auswahl internationaler Geschäftspartner zusammen. Die internationalen Geschäftspartner werden ebenfalls zu einem speziellen Training eingeladen, soweit dies angemessen erscheint.

Die ICOs der Gruppe treffen sich regelmäßig, um diverse Anliegen und Best Practices zu besprechen. Seit 2003 findet

jährlich eine ICO-Konferenz mit mehr als 100 Teilnehmern aus dem Außenhandelsgeschäft und den Betriebsstätten statt. Der letzte „Internationale Workshop für Compliance Officer“, der im Juni 2006 in Paris stattfand, konzentrierte sich auf:

- Die Aktualisierung der im Dezember 2005 veröffentlichten EADS-Richtlinien, die deren Anwendung auf jedes internationale Geschäft, das direkt oder indirekt mit einer kommerziellen Kampagne zusammenhängt, ausweitet;
- Die erzielten Erfolge hinsichtlich der Einführung der Richtlinien in Zusammenhang mit dem Außenhandel innerhalb der Geschäftseinheiten, einschließlich der EADS-Richtlinie über die „Annahme von Geschenken und Bewirtung“.

Informationen zum Strafrecht und ihre Konsequenzen für Unternehmen und Mitarbeiter.

Von EADS werden regelmäßig innerhalb der Gruppe interne Bulletins, die so genannten „**ICO Information Letters**“ veröffentlicht. Im Mittelpunkt dieser Bulletins steht die Entwicklung eines Regelwerks für den Außenhandel und Berichte der internationalen Medien über den Kampf gegen (weltweite) Korruption und Wirtschaftskriminalität. Diese Mitteilungen sollen die Informationen, die EADS-Mitarbeiter

im Verlauf der Schulungen erhalten, ergänzen und auf den neuesten Stand bringen.

Im Zusammenhang mit ihren internationalen Geschäften, arbeitet EADS mit externen Beratern und internationalen Geschäftspartnern zusammen, um den Geschäftseinheiten ausreichend Hilfe und fachlichen Rat bei laufenden oder zukünftigen Geschäften zu bieten und/oder die EADS-Produkte oder Leistungen in verschiedenen Ländern bekannt zu machen. Die vertraglichen Vereinbarungen für diese Leistungen richten sich nach internen Bestimmungen und Grundsätzen, die den gesamten Prozess der Vertragsgestaltung, von der Wahl des Partners bis zur Implementierung und Ausführung der vereinbarten Leistungen, steuern. Um zu gewährleisten, dass das Regelwerk verstanden und strikt angewendet wird, werden die Verträge und Vereinbarungen mit Beratern und Dienstleistern einer Prüfung unterzogen. Der Zweck dieser Prüfungen ist der Nachweis, dass die vertraglich vereinbarten Leistungen, die von der externen Partei entgeltlich geleistet werden, begründet sind. Die unten aufgeführte Tabelle zeigt den Prozentsatz der Berater, die in jedem der letzten drei Jahre geprüft wurden. Keiner der Prüfberichte enthielt Auslassungen oder wesentliche Mängel.

	2006	2005	2004
Geprüfte Akten von Beratern einiger weiterer Geschäftspartner(*)	91,9 %	92,3 %	89,50 %
Anzahl der ausgegebenen ICO Information Letter	3	3	3
Anzahl der von ICO durchgeführten Trainingseinheiten	76	52	20

Anwendungsbereich: EADS

(*) Gesamtzahl geprüfter Akten/Gesamtzahl aktiver Akten von Beratern und anderen internationalen Geschäftspartnern (die Zahlen 2005 und 2004 wurden entsprechend neu berechnet)

Mit der Verbesserung des Einführungsprozesses der Richtlinien innerhalb bestehender und neuer von EADS kontrollierter Einheiten, ist die Zahl der von EADS IO erhaltenen Akten externer Berater und weiterer Geschäftspartnern angestiegen.

2.1.2 Einhaltung der Exportkontrollverfahren

2.1.2.1 Richtlinien

- „Die EADS ist verpflichtet, alle Import- und Exportbestimmungen, in denen die Ein- und Ausfuhr von Waren und technischen Daten geregelt ist, zu befolgen.“
- Vor der eigentlichen Ausfuhr von Produkten und Technologien, die der Kontrolle nationaler Regierungen unterliegen, beantragt die EADS Ausfuhrgenehmigungen und andere Genehmigungen, die dazu behördlicherseits erforderlich sind.“

Entsprechend dem besonderen Charakter der Geschäftsfelder, in denen die Gesellschaft aktiv ist, konzentriert sich EADS besonders auf die vollständige Einhaltung der Exportkontrollgesetze und Bestimmungen. Da besonders bei Produkten zur Landesverteidigung und mit alternativer

Verwendbarkeit die Regierungen wichtige Kunden sind, hat EADS ein kaskadierendes System von Exportkontrollverfahren und -richtlinien geschaffen, die zudem berücksichtigen, dass die Exportpolitik ein wichtiges Element der Außenpolitik der Regierungen in den Herkunftsländern von EADS ist.

2.1.2.2 Organisation

In den westlichen Ländern weisen die Exportgesetzgebungen einen hohen Grad an Übereinstimmung auf, und die Exportkontrollrichtlinien werden durch verschiedene internationale Exportkontrollregelwerke der Regierungen harmonisiert. Deshalb liegt die abschließende Entscheidung für Exporte immer in der Hand der jeweiligen Regierungen, und

EADS exportiert kein Produkt ohne eine entsprechende Ausfuhrgenehmigung.

Innerhalb der EADS gibt es in jedem Land **nationale Exportkontrollorganisationen**, die die Einhaltung der jeweiligen nationalen Gesetze und Vorschriften sicherstellen. Sie stehen bei allen Exportaktivitäten (Akquisition, Verhandlung, Angebote, Vorschläge, Lizenzierung, Verschiffung...) mit Rat und Tat zum frühest möglichen Zeitpunkt zur Verfügung. Diese Organisationen sind auch für eine angemessene Schulung und Ausbildung aller Verantwortlichen für die Exportkontrolle sowie für die Kommunikation der aktuellen Gesetze und Vorschriften verantwortlich. Darüber hinaus stellen sie harmonisierte Lizenzierungsverfahren, entsprechend den jeweiligen nationalen Vorschriften, sicher. Es werden regelmäßig Sitzungen zwischen den nationalen Exportkontrollorganisationen durchgeführt.

In jedem **Geschäftsbereich** existiert zudem eine **länderübergreifende Exportkontrollorganisation**, die sich sowohl mit geschäftsspezifischen Fragen als auch dem Tagesgeschäft auseinandersetzt, sowie mit der Einhaltung der Lizenzierung in der abschließenden Lieferphase der Güter, Technologien oder Dienstleistungen.

In jedem Herkunftsland ist EADS als zuverlässiger Exporteur bekannt. Mit dem Ziel die Verbreitung heikler Güter und Technologien an nicht zuverlässige Länder oder Personen zu verhindern, arbeitet das Unternehmen eng mit den Regierungen zusammen. Bei jeder Auslieferung prüft EADS die Zuverlässigkeit der abschließenden Verwendung und der Endbenutzer anhand mehrerer Kriterien.

Unter Anerkennung der Seriosität und Zuverlässigkeit von EADS ist die Gruppe für die Regierungen in ihren Herkunftsländern ein privilegierter Partner, und verfügt über globale Projektlizenzen und vereinfachte Abnahme- und Exportverfahren.

Obwohl die Verantwortung und Haftung für Exporte bei den Geschäftseinheiten liegt, behalten sich die CEOs durch eine besondere Richtlinie und spezielle Verfahren persönlich die abschließende Entscheidung für sämtliche **Exporte in heikle Länder** vor. Dieses Verfahren beruht auf einer fallweisen Überprüfung, in der EADS International dem Top-Management von EADS Informationen zu rechtlichen Belangen und Input zu geopolitischen Fragen zur Verfügung stellt.

Stellt ein geplanter Export für eines der Herkunftsländer der EADS ein Problem dar, wird die Situation im politischen Umfeld, in enger Zusammenarbeit mit den Regierungsbehörden überprüft.

2.1.2.3 Durchführung und Best Practices

Exportkontrollausschuss

Der Exportkontrollausschuss setzt sich aus den nationalen Heads of Export Control zusammen und trifft sich

vierteljährlich für den Austausch von Informationen und die Erstellung spezifischer länderübergreifender Empfehlungen, die auf das operative Geschäft (Raumfahrt, Verteidigung und Luftfahrt) ausgerichtet sind.

Der Exportkontrollausschuss hat eine EADS Compliance-Richtlinie ausgearbeitet und aktualisiert ständig die Informationen über sensible Länder. Die nationalen Heads of Export Control sind zudem verantwortlich für die Herausgabe von Compliance-Handbüchern für die Exportkontrolle auf Landesebene, die auf den gemeinsamen Richtlinien und Grundsätzen der EADS basieren.

Schulung und Ausbildung

Die Verantwortlichen für die Exportkontrolle organisieren Schulungs- und Ausbildungsveranstaltungen für Mitarbeiter und Führungskräfte aller operativen Einheiten, die mit der Exportkontrolle zu tun haben (z.B. Beschaffung, Verkauf und Projektmanagement). Die Ausbildung im Bereich der Exportkontrolle ist ebenfalls Teil der Managemententwicklungsprogramme von EADS.

Beschaffungsrichtlinie

Aufgrund der exterritorialen Anwendung der Export- und Wiederausfuhr-Regulierungen in einigen Ländern (z.B. die USA) ist EADS gezwungen und gewillt diese Gesetze und Vorschriften einzuhalten. Damit diese eingehalten werden können und für die Kontrolle der wirtschaftlichen Risiken, hat EADS eine Beschaffungsrichtlinie erlassen. Diese Richtlinie schreibt vor, dass die Exportklassifizierung ausländischer Produkte bereits in der Beschaffungsphase erstellt wird, um während der ganzen Lieferkette im Einklang mit den Vorschriften zu handeln und das wirtschaftliche Risiko von Compliance-Kosten für spätere Phasen zu minimieren.

Prüfungen

Das Compliance-System für Exporte der EADS wird regelmäßig von Regierungsbehörden überprüft und bewilligt. Es werden auch externe Nachkontrollen der Einhaltung der Gesetze und Bestimmungen durchgeführt.

2005 wurde ein umfassendes internes Audit der Exportkontrollsysteme in jedem Land und in jedem Geschäftsbereich durchgeführt. Weder bei den externen noch bei den internen Audits wurden wesentliche Feststellungen hinsichtlich der Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen gemacht. Das interne Revisionsteam des Konzerns verlangte und empfahl aber Verbesserungen hinsichtlich kommerzieller und geschäftlicher Risiken.

Im Laufe des Jahres 2006 wurden alle geforderten sowie die Mehrheit der empfohlenen Maßnahmen umgesetzt.

2.1.3 Einhaltung der Gesetze in allen Tätigkeitsbereichen der EADS

Erfüllung und Nachweis der Erfüllung aller Gesetze und Bestimmungen der Länder, in denen die EADS-Gruppe Geschäfte abwickelt, ist ein Muss bei EADS. Schnelle Veränderungen in der Industrie und dem gesamten globalen Umfeld präsentieren ständig neue Gesetze, Bestimmungen und ethische Normen, die strenge interne Kontrollen hinsichtlich ihrer Befolgung notwendig machen. Dies hatte außerdem zur Aufnahme in 2000 der Insiderhandelsbestimmungen der EADS geführt.

2.1.3.1 Richtlinien

- „Die EADS verpflichtet sich zur Einhaltung des Kartellrechts, des Wettbewerbsrechts und des humanitären Rechts, soweit diese Rechtsvorschriften anwendbar sind, und zwar konzernweit und in allen Tätigkeitsbereichen.“
- EADS prüft neue Kunden und Lieferanten, um sicherzustellen, dass keine verbotenen Geschäfte getätigt werden.“

Strikte Einhaltung aller gesetzlichen Auflagen: Aus den verschiedenen Rechtsgebieten, die einer ständigen Prüfung bedürfen, werden einige Beispiele herausgegriffen, die von besonderer Bedeutung für EADS sind, in denen sich jedoch keinesfalls die Liste erschöpft. Beispiele für einen ständigen Überwachungsprozess sind: Einhaltung von Gesetzen und Bestimmungen in Bezug auf Wettbewerb, Umweltschutz, Vergaberecht sowie Abrechnung und Vorlage von Jahresabschlüssen.

Einhaltung der Corporate Governance Standards ist ein weiterer Schwerpunkt. Die Governance Practices werden entwickelt und unterliegen ständiger Überwachung, um aus Verantwortung des Boards gegenüber den Kunden, Aktionären und Mitarbeitern, die Arbeit des Managements bei der Wahrnehmung der Geschäfte zu überwachen und die langfristigen Interessen der Beteiligten wahren zu können.

Insiderhandelsbestimmungen: Die niederländische AFM sowie weitere Börsenaufsichtsbehörden (die französische AMF, die deutsche BaFin und die spanische CNMV), die die Märkte kontrollieren an denen Wertpapiere der EADS notiert sind, verpflichten EADS, bestimmte Richtlinien einzuhalten und diese intern durchzusetzen. Folglich hat EADS im Jahr 2000 ihre Insiderhandelsbestimmungen erlassen. Die Insiderhandelsbestimmungen der EADS sind Teil der Best-Practice-Prozesse. Sie gelten für alle Mitarbeiter von EADS, selbst während eines bestimmten Zeitraums nachdem sie das Unternehmen verlassen haben oder wenn sie in den Ruhestand getreten sind. Bestimmend dabei ist der Grundsatz, dass die Mitarbeiter alle EADS-Wertpapiere frei handeln sollten, unter der Voraussetzung, dass dies in Übereinstimmung mit den entsprechenden Richtlinien der EADS-Gruppe geschieht, welche in den Insiderhandelsbestimmungen der EADS festgelegt sind. Entsprechend den Bestimmungen bestehen für

mehr als 2.500 Manager während des Jahres Sperrfristen, während denen der Handel untersagt ist. Mitarbeiter in höheren und Top-Management-Funktionen haben nach der Veröffentlichung der Quartalsergebnisse nur sehr limitierte Handlungsfenster. Darüber hinaus müssen die Betroffenen auch den ITR-Compliance Officer informieren, damit sie die Transaktion fortsetzen können. Alle Sperrfristen werden in den jeweiligen Bereichen auf breiter Basis bekannt gemacht und die Mitarbeiter werden persönlich schriftlich informiert, wenn sie solchen Handelsbeschränkungen unterliegen.

2.1.3.2 Organisation

Vom Standpunkt der Unternehmensorganisation aus ist die Abteilung **Legal Affairs** von EADS in Zusammenarbeit mit den Rechtsabteilungen der Geschäftsbereiche und der Geschäftseinheiten verantwortlich für die Planung, Implementierung und die Überwachung der Grundsätze und Prozesse, mit denen sichergestellt werden soll, dass bei allen EADS-Aktivitäten die anwendbaren Gesetze und Bestimmungen eingehalten werden. Die Teamarbeit zwischen allen Rechtssachverständigen zielt darauf ab, konsistente und umfassende rechtliche Prozesse mit den nationalen Anforderungen in Einklang zu bringen. Die Abteilung Corporate Legal Affairs ist zudem für alle Rechtsstreitigkeiten der Gruppe zuständig, auch die rechtliche Abwicklung der Vermögensgegenstände der Gruppe und der Schutz des geistigen Eigentums fallen in den Zuständigkeitsbereich dieser Abteilung.

Weitreichende Netzwerke von Experten (z.B. Schutz des geistigen Eigentums...) die nah am operativen Geschäft angesiedelt sind, treiben die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen voran. Diese Experten sind in der Lage, die Anforderungen, die sich aus den verschiedenen für EADS maßgeblichen Jurisdiktionen ergeben, nicht nur in den „Heimatländern“ sondern auch außerhalb zu ermitteln und transparent zu machen.

Der Chief Operating Officer Finance ist der **ITR-Compliance Officer der EADS**.

Der **Corporate Secretary** spielt, unterstützt durch die Unterabteilungen von Legal Affairs eine wichtige Rolle bei der Gestaltung und der Administration der Corporate Governance Verfahren der EADS und der juristischen Dokumentation der Delegation von Befugnissen und Zuständigkeiten.

Letztendlich prüft die **Abteilung für interne Audits**, die aus einem Team engagierter Fachleute besteht, die mit allen Aufgaben und Herausforderungen des internationalen Unternehmensgeschäfts vertraut sind, all diese Aktivitäten.

2.1.3.3 Durchführung und Best Practices

Unabhängig von der jeweiligen Gesetzgebung der sie unterliegen, achten die Geschäftseinheiten besonders auf die Überwachung der gesetzlichen Risiken. Sie gewährleisten ständig, dass die Bestimmungen angewandt werden und decken Risiken der Rechtsverletzung auf, um diese zu vermeiden. Dies stützt sich auf grundlegende Prozesse:

- **Training und Bewusstsein:** Ein vorbeugender Ansatz basiert auf dem Zusammenspiel von Unternehmensrichtlinien und kulturellen Werten unterstützt durch eine solide Infrastruktur für die Einhaltung rechtlicher Vorgaben, Trainingseinheiten und Mitarbeiterschulungen;
- **Identifizieren und Eindämmen rechtlicher Risiken:** Was auch immer der Grund für Compliance-Risiken in rechtlicher Sicht sein mag, EADS erklärt sich verantwortlich, alle Fakten zu ermitteln und anwendbare Gesetze zu analysieren; dann werden Maßnahmen getroffen, um die Situation in proaktiver Weise zu klären.

Der Austausch von Informationen, insbesondere innerhalb des CSR-Netzwerks und der Belegschaft aller Rechtssachverständigen, trägt dazu bei, dass das Unternehmen aus Fehlern, sofern solche vorkommen, lernt, indem es seine Erfahrung nutzt, um die Anforderungen an den Compliance-Prozess in zunehmendem Maße noch besser zu erfüllen.

Die **Insiderhandelsbestimmungen der EADS** werden regelmäßig aktualisiert, um die neuesten Änderungen der entsprechenden europäischen Vorschriften zu berücksichtigen und die Einhaltung von „Best-in-Class“-Corporate Governance Standards zu gewährleisten. Die Insiderhandelsbestimmungen der EADS werden den zuständigen Finanzmarktaufsichtsbehörden für die Überprüfung und Bestätigung zur Verfügung gestellt.

	2006	2005	2004
Gerichtsentscheidungen in Bezug auf kartellrechtliche Verfahren oder Monopolbestimmungen	Keine	Keine	Keine
Beschreibung der Grundsätze, Verfahrensweisen/Managementsysteme und Erfüllungsmechanismen zur Vermeidung von wettbewerbsfeindlichem Verhalten	i) Verhaltenskodex von EADS, der sich (jedoch nicht ausschließlich) auf alle wichtigen Bestimmungen des Verhaltenskodex bei der Einhaltung von Wettbewerbsrechten bezieht und ii) normale rechtliche Risikoanalyse bei allen auftretenden Fällen.	i) Verhaltenskodex von EADS, der sich (jedoch nicht ausschließlich) auf alle wichtigen Bestimmungen des Verhaltenskodex bei der Einhaltung von Wettbewerbsrechten bezieht und ii) normale rechtliche Risikoanalyse bei allen auftretenden Fällen.	i) Verhaltenskodex von EADS, der sich (jedoch nicht ausschließlich) auf alle wichtigen Bestimmungen des Verhaltenskodex bei der Einhaltung von Wettbewerbsrechten bezieht und ii) normale rechtliche Risikoanalyse bei allen auftretenden Fällen.

Anwendungsbereich: EADS.

2.1.4 Corporate Governance Standards

Die Einhaltung der Corporate Governance Standards ist ein weiterer Schwerpunkt von EADS.

Neben der Tatsache, eine in den Niederlanden eingetragene Gesellschaft zu sein, ist die EADS in mehreren Ländern börsennotiert. Für die EADS ergibt sich daraus die Notwendigkeit verschiedenen Vorschriften zu genügen.

Folglich werden die Gesetze und Bestimmungen sowie die aktuelle Marktpraxis in den Ländern, in denen sie ansässig ist, laufend von der Gruppe überwacht, um sicherzustellen, dass sie mit der Entwicklung der Corporate Governance grundsätzlich übereinstimmen. Die Governance Practices wurden entwickelt und unterliegen ständiger Überwachung aus Verantwortung des Boards gegenüber ihren Kunden,

Aktionären und Mitarbeitern, die Arbeit des Managements bei der Wahrnehmung der Geschäfte unterstützen und die langfristigen Interessen der Beteiligten wahren zu können.

In ihrem laufenden Bestreben den höchsten Standards zu genügen wendet die EADS die Bestimmungen des niederländischen Corporate Governance Code an („**Niederländischer Code**“), der eine Reihe nicht vorgeschriebener Empfehlungen enthält, und erläutert gegebenenfalls die Gründe für die Nichtanwendung solcher Empfehlungen in Übereinstimmung mit dem Prinzip „Comply or explain“ nach dem niederländischen Code. Die wenigen Fälle einer Nichtanwendung der Empfehlungen des niederländischen Code, sind meist auf die Ausrichtung auf allgemeine Marktpraxis in den Ländern zurückzuführen, in denen die

Gesellschaft börsennotiert ist, und auf ihre besondere, in der Satzung festgelegten Governance Struktur.

Im Jahr 2006 hat das Board of Directors der EADS auch weiterhin die Leitprinzipien verfolgt, eine Wertsteigerung für die Anteilseigner zu erzielen und die geltenden Gesetze und Corporate Governance Prinzipien in den für die Gesellschaft relevanten Ländern einzuhalten, während gleichzeitig Corporate Governance Best Practices besondere Aufmerksamkeit geschenkt wurde.

2.1.4.1 Richtlinien

- *„Die EADS ist entschlossen, im Bereich Corporate Governance einen sehr hohen Standard zu setzen. Wir verpflichten uns die sozialen und rechtlichen Anforderungen nicht nur einzuhalten, sondern zu übertreffen, um die Transparenz von Management und Rechnungslegung zu gewährleisten.“*

- *Die EADS verpflichtet sich, bei allen Entscheidungen und Geschäftsbeziehungen, sowohl intern als auch extern, die genauesten und verlässlichsten Informationen und Unterlagen zu liefern. Um den höchsten Standard der Verlässlichkeit zu erreichen, verbessert die EADS kontinuierlich ihre Verfahrensweisen für Interne Kontrolle und Risikomanagement.“*

2.1.4.2 Organisation

Siehe „Teil 1/Kapitel 2 Corporate Governance“.

2.2 Nachhaltiges Wachstum

EADS liefert Technologien in den Bereichen Verteidigung und Luft- und Raumfahrt, die zu den fortschrittlichsten Technologien der Gegenwart zählen. Die EADS bemüht sich, die Anforderungen der Kunden im Hinblick auf wettbewerbsfähige, kosteneffiziente und innovative

Technologien zu erfüllen. Die Entwicklung der Gruppe beruht auf der Fähigkeit, leistungsstarke Produkte und Dienstleistungen zu liefern. Eine nachhaltige Entwicklung erfordert die Konzentration auf Produktqualität, fortwährende Innovation und ein perfektes Lieferantenmanagement.

2.2.1 Produktqualität und Kundenzufriedenheit

Als Marktführer in den Sektoren Luft- und Raumfahrt und Verteidigung bemüht sich die EADS ständig darum, auf ihrer soliden Reputation im Hinblick auf ihre hervorragenden Produkte, Verfahrensweisen und Mitarbeiter aufzubauen. Im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung und immer darauf bedacht, die Kundenzufriedenheit durch die Verbesserung von On-Time und On-Quality-Lieferungen („OTOQD“) auszubauen, treibt die EADS jeden Bereich ihres Unternehmens dazu an, den bereits jetzt herausragenden Qualitäts- und Leistungsstandard sowohl intern als auch in der gesamten Lieferkette immer wieder in Frage zu stellen und zu verbessern.

2.2.1.1 Richtlinien

- *„Die EADS ist fest entschlossen, das höchste Niveau der Kundenzufriedenheit zu erreichen, indem sie kontinuierlich an der Verbesserung der Qualität ihrer Produkte, Verfahren und Mitarbeiter arbeitet und die anspruchsvollsten Qualitätsmanagement-Systeme einsetzt.“*
- *Durch ein konzernweit eingesetztes Bewertungsverfahren für Kunden bemüht sich die EADS aktiv um das Feedback ihrer wichtigsten Kunden.“*

2.2.1.2 Organisation

Der Chief Quality Officer („CQO“) ist für die Förderung, das Training und die Unterstützung der Geschäftseinheiten bei der kontinuierlichen Verbesserung des OTOQD-Leistungsniveaus und bei der Sicherung und Verbesserung des Kundenvertrauens in die EADS zuständig.

Das bedeutet insbesondere, dass er den Vorsitz über einen EADS-Qualitätsausschuss mit leitenden Vertretern aus allen Geschäftsbereichen führt, um Handlungen und Prioritäten zu genehmigen und den Einsatz von OTOQD in allen Geschäftseinheiten zu fördern und zu unterstützen.

Der CQO fördert, unterstützt und fordert ein Netzwerk zwischen Spezialisten auf der Ebene der Geschäftseinheiten um sicher zu stellen, dass das EADS Improvement Programme („EIP“) direkt am Bedarf, an Dringlichkeiten und Terminen der einzelnen Geschäftseinheiten ausgerichtet werden.

Zudem vertritt er EADS in relevanten Institutionen für Qualitätssicherung und Standards sowie Genehmigungsbehörden auf nationaler und internationaler Ebene, entsprechend dem Status von EADS als einem globalen Unternehmen für Luft- und Raumfahrt und Verteidigung.

2.2.1.3 Durchführung und Best Practices

Es wurde eine umfangreiche Initiative für ein verbessertes Kundenvertrauen und eine gesteigerte Kundenzufriedenheit gestartet. Diese Initiative sieht die Umsetzung von betrieblichen Verbesserungen in allen Fertigungsverfahren vor, die zur OTOQ-Lieferung der Produkte und Dienstleistungen an Endkunden beitragen. 2006 wurde das EADS Improvement Programme in allen Geschäftseinheiten der EADS umgesetzt.

Das EIP-Programm wirkt verbessernd in vier Schlüsselbereichen:

Kundenvertrauen

Anfang 2005 wurde eine Methodik entwickelt mit dem Ziel eines konsequenten Einsatzes dieses Programms innerhalb der Gruppe. Die Methodik – Customer review process – („CRp“) basiert auf einer strukturierten Reihe von Befragungen der Entscheidungsträger der strategischen Kunden von EADS. Diese Interviews werden vom Top-Management der Geschäftseinheiten durchgeführt.

Das Ziel ist, den Grad des Kundenvertrauens zu ermitteln, welcher bei der Bestimmung der Kundentreue wichtiger ist als die Zufriedenheit. Die EADS hat sich zum Ziel gesetzt, die Beziehung zwischen der Gruppe und jedem ihrer Kunden zu messen (und stetig zu verbessern). Aufgrund dieser Interviews können Verbesserungspläne erarbeitet werden. Aus diesen Befragungen resultieren Verbesserungspläne, der Interviewer

ist dafür verantwortlich, dem Befragten über den Fortschritt dieser Pläne zu berichten.

2006 waren insgesamt dreizehn CRps seit Beginn des Programms gestartet worden. Drei hatten die letzte Phase „Aktionsplan“ vollständig abgeschlossen und planen für 2007 eine zweite Runde. Bei sechs CRps wurde die Berichts- und Analysephase abgeschlossen und sie sind in die „Aktionsplan“-Phase eingetreten.

Für Kunden auf dem Verteidigungssektor werden komplexere CRps durchgeführt. Sie werden auf nationaler anstatt auf der Ebene der Geschäftseinheiten durchgeführt, da staatliche Beschaffungsaktivitäten von Natur aus Geschäftseinheiten übergreifend sind. In jedem der vier Herkunftsländer der EADS wurde eine CRp für das Verteidigungsgeschäft lanciert.

Programm und Risikomanagement

Um die OTOQ-Lieferung anzugehen und zu verbessern, startete die EADS im Jahr 2006 ein gruppenweites Projekt, um die Leistung des „Programm und Risikomanagement“ („P&RM“) zu verbessern.

Ein funktions- und geschäftsbereichsübergreifendes Team erarbeitet einen gemeinsamen „P&RM“-Rahmen, um die Kontrolle der Schlüsselprozesse und -instrumente bei komplexen Projekten und Programmen zu standardisieren und zu modernisieren, eine gemeinsame P&RM-Sprache und Terminologie zu erstellen, maßgeschneiderte KPI's, Berichte und Programm-Reviews zur Verfügung zu stellen und den Identifikationsansatz sowie das Training und die Entwicklung der Programmmanager der EADS zu aktualisieren.

Zu den behandelten Schlüsselprozessen zählen:

- Risk & Opportunity Management, für eine einfachere proaktive Identifizierung, Kontrolle und Vermeidung von Risiken, und in der Folge Identifizierung und Nutzung von Chancen für die Verbesserung der Programmleistung;
- Unabhängige Prüfphasen, um den Fortschritt eines Programms in zuvor definierten Phasen zu überprüfen, bevor sie in die nächste Phase gelangen;
- Integrierte Echtzeit Multi-Programm-Planung und Ausführung für die Planung und Optimierung der Effizienz der Ressourcen (Mitarbeiter, Bauteile, Materialien, usw.) quer durch alle Programme;
- Beurteilung des technischen und technologischen Bereitschaftsgrads für einen unabhängigen vertieften Experteneinblick in ausgewählte Programme, um den Zustand des Programms sowie die Einhaltung der Planung, basierend auf dem technischen Reifegrad des Produkts oder der Technologie, zu bewerten;

- Vereinfachung der Audits, Bewertungen und Prüfungen, denen Programme unterzogen werden, Wiederverwendung von Daten, um zu vermeiden, dass dieselben Fragen immer wieder für verschiedene Prüfungen gestellt werden;
- Berufliche Entwicklung und Strategien für die Nachwuchsplanung für das Programmmanagement, damit Mitarbeiter mit der richtigen Zusammensetzung an übergreifenden Disziplinen, Funktionen und internationaler Erfahrung, Ausbildung und Fähigkeiten gefördert werden;
- Foren, für den Austausch und die Verbreitung gewonnener Erfahrungen und Best Practices und Förderung der kontinuierlichen Verbesserung der „P&RM“-Praxis und -Prozesse.

Lean Operation

Lean Operation bei EADS führt zu laufenden Verbesserungen durch:

- Die Eliminierung von Aktivitäten, die keinen Mehrwert generieren;
- Das Schmieden engerer Verbindungen entlang der gesamten Lieferkette;
- Das Sicherstellen stabiler Prozesse in allen betrieblichen Arbeitsabläufen.

Alle Geschäftsbereiche der EADS haben während mehrerer Jahre aktiv an „lean“-basierten Leistungsverbesserungen in den Herstellungsbereichen gearbeitet. EADS konzentriert sich jetzt auf die Ausbreitung dieser einzelnen Verbesserungsmaßnahmen durch aktive Verbreitung der Best Practices, um die Ausweitung in der ganzen Gruppe zu beschleunigen, Best Practices aktiv zu verbreiten und darauf, den Bereich für die Entwicklung von Verbesserungen bei schlanken Lieferketten auszuweiten.

Um das effizient voranzutreiben, hat die EADS einen Lean Operations Council geschaffen, der sich aus Führungspersonen jedes Geschäftsbereichs zusammensetzt, die über die Expertise und Autorität verfügen, auf schlanker Fertigung basierende Verbesserungen innerhalb ihres jeweiligen Geschäftsbereichs durchzusetzen.

DRIVER und EADS-Black Belt

EADS ist nun dazu übergegangen, ihre Manager mit einem „Improvement Methodology and Toolkit“ auszustatten. Dies ist das Ziel der „DRIVER“-Methode, die 2005 zusammen mit umfangreichen Trainingseinheiten (mehr als 10 Trainingsmodule und 30 Tools) definiert wurde. DRIVER ist die EADS-spezifische Verbesserungsmethode. Das entsprechende Training kann entweder in Form von „EADS Silver Belt“ (2 ½ Tage), „EADS Green Belt“ (eine Woche) oder „EADS Black Belt“ (vier Wochen) durchlaufen werden. Um als Qualified Improver anerkannt zu werden, muss der Teilnehmer von EADS Black Belt zusätzlich zum Training ein Verbesserungsprojekt abschließen, mit dem sich messbare Vorteile in Bezug auf jederzeit verfügbare Qualität, Kosteneinsparung, Kundenzufriedenheit oder eine Kombination dieser drei Faktoren nachweisen lassen.

Ein Learning Management System („LMS“) unterstützt und überwacht die Umsetzung des Programms, und bietet den Kandidaten somit die Möglichkeit Best Practices auszutauschen und über die Geschäftseinheiten hinausgehende Netzwerke für die gegenseitige Unterstützung zu verwenden.

Bis Ende 2006 sind mehr als 200 Mitarbeiter im Rahmen der innerhalb der Geschäftsbereiche und -einheiten von EADS durchgeführten Sitzungen zu EADS Black Belts ausgebildet worden. Mehr als 50 EADS Black Belts haben ihre Zulassung erhalten.

2.2.2 Förderung und Schutz von Innovationen

2.2.2.1 Entwicklungsstrategie

Innovation ist einer der Schlüsselbereiche auf den sich EADS als Motor für zukünftiges Wachstum konzentriert. Mit der Ernennung eines Chief Technical Officer („CTO“), der auch ein Mitglied des Executive Committee von EADS ist, hat die Gesellschaft den Innovationsprozess gestärkt.

Mit der Entwicklung eines Technologie-Portfolios, das sich vollumfänglich an der Geschäftsstrategie der Gesellschaft orientiert, implementiert der CTO eine neue Technologiestrategie.

Die EADS fördert weiterhin die Durchführung von Kooperationsprogrammen mit Universitäten und wissenschaftlichen Organisationen in ihren Heimländern und anderen Nationen, um Kooperationen zu entwickeln und von Kompetenzen, unabhängig von deren Standort, profitieren zu können.

Richtlinien

„Unsere Entwicklungsstrategie zielt durch die Verbesserung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen sowie der Effizienz der Verfahrensweisen auf eine steigende Konkurrenzfähigkeit ab.“

Organisation

Nach der Ernennung des CTO der EADS im April 2006 hat sich der Stellenwert der Innovation, insbesondere die Technologienerneuerung, erhöht, wobei ein besonderer Fokus auf die Ausrichtung der Aktivitäten der Gruppe im Bereich Forschung & Technologie („R&T“) auf die Geschäftsstrategie der Gesellschaft gelegt wird.

Der neuen Position des CTO wurde durch einen neuen Sitz im Executive Committee der EADS Autorität verliehen, er ist jetzt für das gesamte R&T-Budget in allen Geschäftsbereichen verantwortlich. Das Budget wird zunehmend auf die Unterstützung des strategischen Wachstums der Gruppe ausgerichtet.

Die Rolle des CTO ist sehr weitreichend. Neben dem Bereich R&T ist er für die technischen Prozesse innerhalb der gesamten EADS sowie für allgemeine Instrumente für das Management des Produktlebenszyklus verantwortlich. Zudem nimmt er spezifische technische Bewertungen im Auftrag der CEOs und des Executive Committee vor. Die Verantwortung für das Informationsmanagement (IM) des Unternehmens wechselte vom Bereich Finanzen zum Bereich des CTO (ab Februar 2007 berichtet der CQO auch an den CTO).

Der CTO möchte unter den Mitarbeitern der EADS eine Innovationskultur etablieren. Deshalb erarbeiten der CTO und das Personalwesen die „**Experteninitiative EADS**“, um technische Experten zu identifizieren und ihnen Karriere-Chancen zu bieten, die denjenigen der Manager ähnlich sind, während sie weiter auf ihrem technisch orientierten Karrierepfad bleiben können. In weiteren Initiativen wird eine „Innovation Hall of Fame“ der EADS geschaffen. In dieser werden die Verantwortlichen für die meisten Patente („The Great Inventors“), diejenigen, welche Erfindungen am effektivsten in die Geschäftswelt umsetzen („The Great Innovators“) und Mitarbeiter mit einzigartigen Fähigkeiten („The Great Craftsmen“) vorgestellt und geehrt.

Das **Executive Technical Council** der EADS („ETC“), der sich aus den technischen Directors der Geschäftsbereiche zusammensetzt und dessen Vorsitz der CTO hat, ist für die Ausrichtung an der Technologiestrategie der Gruppe und deren Implementierung durch die R&T Road-Map der Gruppe verantwortlich. Das ETC sorgt für das Gleichgewicht zwischen dem Top-Down-Strategieansatz und der bottom-up einfließenden Expertise, Kreativität und Verantwortung. Es trifft sich regelmäßig, um über zukunftsgerichtete Strategien zu diskutieren und zu entscheiden und identifiziert Synergien.

EADS Innovation Works (zuvor Corporate Research Centre) ist verantwortlich für die Forschungslabors des Unternehmens, die das technische Innovationspotenzial der Gruppe, mit Fokus auf den längerfristigen Horizont, sicherstellen. Angetrieben durch die R&T-Strategie der EADS identifizieren sie neue Technologien, die Mehrwert und Wettbewerbsvorteile schaffen. EADS Innovation Works besteht an zwei großen Standorten in

Paris und München und beschäftigt ca. 600 Mitarbeiter, darunter Doktoranden und Mitarbeiter der Universität.

Im März 2006 haben EADS – vertreten durch EADS CASA, der spanische Minister für Industrie, Tourismus und Handel und der Präsident der Regionalregierung Madrids einen Zusammenarbeitsvertrag in Madrid abgeschlossen, um die Fundación para la *Investigación, Desarrollo y Aplicación de Materiales Compuestos* (Stiftung für Forschung, Entwicklung und Anwendung von Verbundwerkstoffen – „**FIDAMC**“) zu gründen. Die Stiftung will ein Leistungszentrum für die Forschung, Entwicklung und Anwendung von Verbundstoffen, besonders von Kohlefaserstoffen, sein. Die FIDAMC versteht sich als Zentrum mit Ausrichtung auf mehrere Branchen, deren Hauptsitz sich in der Nähe des Werks von EADS CASA in Getafe bei Madrid befindet. Die Stiftung wird ungefähr 40 Ingenieure, Wissenschaftler und Labormitarbeiter beschäftigen, mittelfristig besteht die Möglichkeit zur Beschäftigung von 75 hoch qualifizierten Technikern. Das wird deutlich zur Wiedererstarkung des Raumfahrtsektors in Madrid beitragen. In diesem Zentrum werden Projekte mit hoch technologischem Inhalt entwickelt, von denen Unternehmen aus verschiedenen Branchen, gemäß einem „Open Perimeter“-Ansatz, wie die Raumfahrt-, Automobil- und Robotikindustrie, profitieren können.

Lokale Forschungszentren bestehen in Toulouse, Nantes (Eröffnung 2005) und Hamburg, um den Wissenstransfer zu den Geschäftseinheiten an diesen Standorten zu unterstützen. Ein Verbindungsbüro befindet sich in Moskau, das für den Austausch mit wissenschaftlichen Instituten in Russland zuständig ist. EADS eröffnete ein Forschungszentrum in Singapur und lancierte ein weiteres Zentrum in Spanien.

Das **Netzwerk R&T** koordiniert die anteiligen R&T-Aktivitäten, in die verschiedene Geschäftseinheiten und die CRC einbezogen werden. Das Netzwerk ist entlang von insgesamt 18 technologischen Spezialgebieten, so genannten Research and Technology Groups („RTG“), strukturiert, die von gemeinsamem Interesse sind, darunter Themen wie Werkstoffe und Konstruktionen, Elektronik, Navigation, Steuerung und Bildverarbeitung. Das Netzwerk erstellt ein gemeinsames R&T-Programm und vereinfacht den Informationsfluss und den Austausch von Forschungsergebnissen.

Das bestehende R&T-Netzwerk der EADS unterhält ein Cluster von fünf **Global Innovation Networks** („GIN“). Die RTGs des Netzwerks werden über das entsprechende GIN betrieben (so werden beispielsweise die RTG Metallische Materialien, Nichtmetallische Verbundstoffe, Strukturen und Fortschrittliche Herstellung von der GIN „Optimierte Plattform-Strukturen“ betrieben).

Alle R&T-Aktivitäten des Unternehmens und der Geschäftsbereiche werden in einem einzigen, umfassenden R&T-Gruppenplan der EADS zusammengefasst. Das Portfolio des R&T-Plans der EADS Gruppe wird auf die R&T-Strategie der EADS ausgerichtet, die sich an der Strategie der Gruppe orientiert.

Unter der Verantwortung des Deputy and Chief Operating Officer Innovation des CTO werden die Executives der Globalen Innovationsnetzwerke (GIN) eine wichtige Rolle bei der Festigung der Beziehungen zwischen der Unternehmens-R&T und den Geschäftsbereichen spielen. Zusammen mit den R&T der Gruppe des R&T-Netzwerks der EADS stellen die GIN einen R&T-Plan in ihrem speziellen Technologiebereich auf, der auf die Technologiestrategie der EADS ausgerichtet ist. Die GIN sind für die Ergebnisse verantwortlich und konzentrieren sich auf die Sicherstellung der Ablieferung ausgewählter Schlüsselprojekte.

Eine wichtige Rolle im zukünftigen R&T-Plan der Gruppe werden Vorführmodelle spielen, die einzelne Technologien in Lösungen integrieren. Mit ihnen lässt sich die notwendige Zeit für die Einführung neuer Technologien innerhalb eines Produktes oder Prozesses verkürzen.

Mitglieder im Support und in den R&T-Fördergruppen der Organisation des CTO stellen sicher, dass R&T ein integraler Bestandteil des Geschäfts ist, indem sie starke Beziehungen mit der Abteilung Geschäftsentwicklung, Personalwesen, Finanzen, Geistiges Eigentum, Standardisierung und Kommunikation pflegen.

Die Gemeinschaft von EADS Innovation Works und EADS-R&T in den Geschäftseinheiten sorgt für eine Intensivierung und Expandierung der akademischen Zusammenarbeit mit führenden Universitäten und Technischen Hochschulen, indem sie Diplomanden, Postgraduates und Doktoranden die Möglichkeit zu einem In-House-Praktikum gibt, sowie durch die Vergabe von speziellen Forschungsprojekten.

Siehe auch „Teil 1/1.1 Erläuterungen und Analyse der Vermögens- und Ertragslage“.

Durchführung und Best Practices

In Zukunft wird die kontinuierliche Innovation noch wichtiger werden. Die Innovationszyklen werden kürzer und in allen Geschäftsfeldern von EADS tauchen neue Mitbewerber auf. Um sich in Zukunft eine marktführende Stellung zu sichern, muss EADS den anderen zu jeder Zeit mit innovativen Lösungen voraus sein.

Innovative Technologieprogramme werden in Zusammenarbeit mit dem EADS R&T-Netzwerk und EADS Innovation Works sowie durch ein starkes Netzwerk von Top-Spezialisten aus den Geschäftseinheiten geleitet. Die EADS ist darauf bedacht, die vorhandenen Ressourcen durch Kooperationen mit externen Organisationen für Forschung und angewandte Wissenschaft zu optimieren. Diese Kooperationen verhelfen EADS dazu, die vorhandenen Ressourcen dieser Organisationen zu nutzen, die ihrerseits vom Wissen der EADS-Systeme profitieren.

Siehe „Teil 1/1.1.3.4 Forschungs- und Entwicklungskosten.“

Advanced Technology Initiative

Aktivitäten der Advanced Technology Initiative („ATI“) wurden 2004 gestartet und wurden 2006 als unternehmensübergreifende Initiative weitergeführt, um die Effizienz der Bereiche Entwicklung und R&T zu erhöhen. ATI schließt Leistungsvergleiche und die Vorhersage technischer Entwicklungen ein und gibt Antworten auf die Fragen: Welchen Stellenwert nimmt die Technologie innerhalb von EADS ein? Wie gut ist EADS in diesen Technologien im Vergleich zu Mitbewerbern? Welches sind die Schlüsseltechnologien der Zukunft? Dabei wird auch auf externe Erfahrungen und Expertisen zurückgegriffen, um andere Perspektiven und neue Sichtweisen einzubringen. Auf der Grundlage der Ergebnisse werden Aktionspläne entwickelt, um die globale Technologiestrategie zu verbessern, indem Mängel beseitigt und die Zuweisungen von Ressourcen optimiert werden. ATI hat bereits jetzt zu Empfehlungen und Umsetzungen für das Management technologischer Risiken und zur Sicherung der technologischen Marktführerschaft geführt.

EADS-Unternehmensstiftung für Forschung

Die EADS-Unternehmensstiftung für Forschung (Fondation d'entreprise EADS) wurde im September 2004 in Frankreich gegründet, um multidisziplinäre Forschung in Luft- und Raumfahrttechnologien und den Austausch zwischen Forschern in staatlichen Einrichtungen, der Privatindustrie und Instituten an technischen Hochschulen zu fördern.

Mit einer Gesamtausstattung von Mio. € 24 über 5 Jahre operiert die Stiftung jetzt in ihrem dritten Jahr und ist gut etabliert. Sie hat Beihilfen für 37 Doktorarbeiten und 19 postdoktorale Stipendien gestellt sowie 18 Forschungsprojekte finanziert.

Eines der Ziele der Stiftung ist der Aufbau von engen Beziehungen zwischen der öffentlichen Forschungsgemeinschaft und der Industrie und Ausbildung. Dafür vergibt sie jedes Jahr drei Preise im Bereich der industriellen Forschungszusammenarbeit, welche großartige Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die sich durch herausragende Leistungsstandards in ihrer Forschungsarbeit, in Zusammenarbeit mit dem Industriesektor, hervorragen, auszeichnen. Jedes Jahr werden zudem sechs Preise für die „Beste Thesis“ in verschiedenen Bereichen der Mathematik, Physik und Informatik vergeben. Um die interdisziplinären Studien zu fördern, bekleiden Vertreter aus allen Geschäftsbereichen der EADS einen Sitz im Verwaltungsrat und ein Drittel der Mitglieder setzt sich aus Vertretern der externen Forschungsgemeinschaft Frankreichs zusammen, wie dem nationalen Raumfahrtforschungszentrum ONERA, der Forschungseinrichtung CNRS, der Atomenergie-Kommission CEA und den größten Universitäten.

Die EADS-Unternehmensstiftung für Forschung unterstützt auch andere Organisationen, mit denen sie gemeinsame Ziele verfolgt, namentlich das Institut für Höhere Wissenschaftliche

Studien (IHES), das sich der Spitzenforschung in der Mathematik und der theoretischen Physik widmet, die französische Stiftung für Luftfahrt- und Raumfahrtforschung, und die C. Génial Stiftung, welche die Verbreitung wissenschaftlicher und technischer Beiträge, besonders unter jungen Leuten, fördert. In diesem Zusammenhang unterstützt die Stiftung auch die Initiative „Wissenschaft in Schulen“. Diese zielt auf ein neues Image des Unterrichts wissenschaftlicher Fächer in Mittelschulen, höheren Schulung und Kursen der Stiftung ab.

Als Partner des Irène Joliot-Curie-Preises fördert die Stiftung darüber hinaus die Gleichbehandlung von Mann und Frau. Dieser Preis ist Frauen in Anerkennung hervorragender Leistung in der öffentlichen oder privaten Forschung gewidmet und soll mehr junge Frauen dazu bewegen Wissenschaft und Technologie zu studieren und die Position der Frau innerhalb der französischen Forschungsgemeinschaft stärken. Daneben unterstützt die Stiftung Projekte des öffentlichen Gesundheitswesens, in dem häufig Technologien zum Einsatz gelangen, die ihren Ursprung im Raumfahrtsektor haben. Im Dezember 2006 wurde der dritte „Envol Recherche-Tag“ durchgeführt. Verschiedene Protagonisten der Stiftung versammelten sich zu „Round-Table“-Gesprächen zu wissenschaftlichen Fragen in der Luftfahrt-, Verteidigungs- und Raumfahrtindustrie und für die Verleihung der Preise.

Andere Initiativen, einschließlich Stiftungen, für die Verbesserung der Zusammenarbeit mit öffentlichen Forschungsinstituten und Universitäten sind in Deutschland, Spanien, Großbritannien und den USA vorgesehen.

Bauhaus Luftfahrt (eine „Denkfabrik“ der Luftfahrtforschung)

EADS und die Regierung des Landes Bayern vereinbarten die Zusammenarbeit von drei deutschen Luftfahrtunternehmen mit dem Ziel, die Bauhaus Luftfahrt zu gründen, eine Denkfabrik für kreative und interdisziplinäre Forschungsaktivitäten auf dem Gebiet der Luftfahrt. Mit der Bauhaus Luftfahrt wird es der EADS möglich sein, neue bahnbrechende Aktionspläne auf dem Gebiet der Luftfahrt, durch die Übernahme eines innovativen Ansatzes für zukunftsorientierte, visionäre Lösungen, umzusetzen. Rechtzeitig zum einjährigen Bestehen im November 2006 haben sich insgesamt 20 Ingenieure und Wissenschaftler der Bauhaus Luftfahrt angeschlossen.

Akademische Partnerschaften

EADS betrachtet ihre Verbindung zur akademischen Welt als ein vorrangiges Ziel und entwickelt diese Beziehungen mit allem Nachdruck durch Verstärkung der Kooperation mit universitären Forschungslaboratorien, mittels einer intensiveren und zielgerichteten Zusammenarbeit durch das Herstellen einer

allgemeinen Struktur mit mehreren akademischen Partnern auf höchster Ebene.

INNO’CAMPUS wird zusammen mit der berühmten École Normale Supérieure (ENS) de Cachan, in der Nähe von Paris, betrieben. Dabei arbeiten EADS-Forscher in den Forschungslaboratorien von ENS, die Studenten haben die Möglichkeit die EADS Innovation Works-Einrichtungen zu nutzen und es werden gemeinsame Seminare und Workshops über Konstruktionssimulation und -verhalten durchgeführt. Zusätzlich wurde eine Professur für Advanced Computational Structural Mechanics bei der ENS eingerichtet, die mit Mitteln aus der EADS-Unternehmensstiftung für Forschung finanziert wird.

Der TECHNO’CAMPUS wurde zusammen mit Airbus und vier Technischen Hochschulen in Nantes gegründet: der École Centrale, École des Mines, Polytech & ICAM. Aufgrund des hohen wissenschaftlichen Niveaus der öffentlichen Forschung in der Nähe der beiden Airbus-Produktionsstätten wurde dieser Standort gewählt. TECHNO’CAMPUS wird durch den französischen Staat, die Region der Loire sowie die Stadt Nantes aktiv unterstützt. Auf dem TECHNO’CAMPUS kommen Studenten, Forscher und Ingenieure von Schulen, Innovation Works und Airbus zusammen, um an Gemeinschaftsprojekten bei der Erforschung der thermoplastischen Verbundstofftechnologie zu arbeiten und spezielle zerstörungsfreie Prüfmethode zu entwickeln.

EADS Innovation Works und die École Polytechnique, ein vom Staat gefördertes Hochschul- und Forschungsinstitut und die renommierteste technische Grande École in Frankreich, sind, zusammen mit dem französischen Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS), mit der Unterzeichnung einer Rahmenvereinbarung für die wissenschaftliche Forschung im Bereich Luftfahrt, Raumfahrt und Verteidigung, im November 2006 eine neue Partnerschaft eingegangen. Diese Vereinbarung trägt mit Verweis auf diese Forschungsbereiche den Namen „AIRIX“ und erhöht den wissenschaftlichen und technischen Austausch zwischen Forschern der öffentlichen Einrichtungen und den Forschern im industriellen Umfeld, in Bereichen wie Modellierung, Physik und verwandte mathematische Analyse. Diese Vereinbarung funktioniert als Motor für den Wissenstransfer und den Austausch von Ergebnissen zwischen der akademischen Welt und der Industrie.

2.2.2.2 Förderung und Schutz von Innovationen: Geistiges Eigentum

Geistiges Eigentum (Intellectual Property, „IP“), wie Patente, Marken und Know-how, spielen bei der Herstellung und dem Schutz der EADS-Technologien und Produkte eine wichtige Rolle. Durch den Schutz dieser Rechte an geistigem Eigentum ist die EADS in der Lage, ihre Wettbewerbsposition im Markt

aufrechtzuerhalten und ihre Produkte ungehindert herzustellen und zu verkaufen.

Richtlinien

- „Einer der bedeutendsten Vermögenswerte von EADS ist ihr geistiges Eigentum, einschließlich der Patente, Marken und des Know-hows, der Urheberrechte und der anderen urheberrechtlich oder anderweitig geschützten Informationen. Die EADS verfolgt eine Politik, durch die sie ihr kommerziell wichtiges geistiges Eigentum etablieren, schützen, erhalten und verteidigen kann. Die Rechte an diesem geistigen Eigentum werden auf angemessene Weise genutzt.“
- Die EADS respektiert die gültigen Urheberrechte anderer. Sie vervielfältigt und nutzt die Software oder andere lizenzierte Technologien anderer Lieferanten nur in dem durch den jeweiligen Lizenzvertrag oder durch gesetzliche Bestimmungen festgelegten Ausmaß.“

Organisation

Das Management des geistigen Eigentums bei EADS obliegt einem IP-Council, welches vom EADS Group IP-Head, der an den COO-Innovation berichtet, geleitet wird, und fachlicher Zusammenarbeit mit der Abteilung Corporate Legal Affairs. Führungskräfte, die für IP bei den Hauptniederlassungen verantwortlich sind, sitzen in diesem Ausschuss.

Auf der jedes Jahr stattfindenden Versammlung des Netzwerks der für IP bei den Gesellschaften der Gruppe Verantwortlichen, werden die EADS-IP-Strategie und -Richtlinien erörtert. Die IP-Policy und -Richtlinien werden in Übereinstimmung mit der globalen Strategie Innovation von diesem Council festgelegt, der sich ungefähr alle zwei Monate trifft.

Die EADS unterstützt ebenso das Training für IP-Angelegenheiten. Beim eintägigen Training an der Corporate Business Academy („CBA“) ist zum Beispiel ein ganzer Tag für IP-Belange vorgesehen.

Jede der Tochtergesellschaften der EADS-Gruppe verfügt über geschäftsspezifische IP die durch diese Tochtergesellschaft entwickelt wurde. Dort wo IP von allgemeinem Interesse

innerhalb der Gruppe ist, kann die Tochtergesellschaft, die diese IP entwickelt hat, eine Lizenz vergeben, durch die eine anderweitige Verwendung anderenorts genehmigt wird (dabei sind, falls erforderlich, die Interessen der übrigen Aktionäre zu berücksichtigen). Die EADS selbst verfügt ebenfalls über geistiges Eigentum oder hat entsprechende Lizenzverträge mit ihren Tochtergesellschaften abgeschlossen. Die EADS zentralisiert und koordiniert das IP-Portfolio der EADS-Gruppe, verwaltet das IP zusammen mit ihren Tochtergesellschaften und fördert die Lizenzvergabe von gemeinsamem IP unter den Tochtergesellschaften. Die EADS kontrolliert den Schutz von IP, das in den strategischen Ländern erstellt wurde.

Des Weiteren stellt EADS sicher, dass die zum Schutz der Vertraulichkeit des IP der EADS-Gruppe erforderlichen Verfahren angewendet werden, die auch vertraglich gewährleisten, dass die Rechte Dritter geschützt werden (im Fall von Joint Ventures). Die Vertragsbedingungen für Lieferanten werden gegenwärtig verschärft und jeweils angepasst, soweit es um Geschäfte mit Ländern geht, in denen es weniger strenge IP-Gesetze gibt. Die Beschaffungsstrategie umfasst zudem, Verträge in einzelne Teile zu segmentieren, um das Risiko der Industriespionage und Fälschung zu reduzieren.

Durchführung und Best Practices

Um den Marktwert der Gruppe zu steigern, fördert das Team des EADS Chief Technology Officers die gemeinsame Nutzung von Wissen der einzelnen Geschäftseinheiten und aller Ressourcen, Kenntnisse und Forschungsmittel sowie der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel innerhalb der Gruppe, jedoch unter Wahrung bestehender vertraglicher und rechtlicher Regelwerke.

So müssen beispielsweise alle zwischen den Geschäftseinheiten der Gruppe geschlossenen Verträge, die Beteiligungen an R&T betreffen, Bestimmungen enthalten, die die Weitergabe von Wissen erlauben (EADS R&T-Netzwerkregeln).

Im Jahr 2006 bestand das EADS-IP-Portfolio aus etwa 5.400 Erfindungen (ca. 4.900 im Jahr 2005), die durch mehr als 18.400 Patente in der ganzen Welt geschützt werden.

	2006	2005	2004
Neue Erfindungen eingereicht (einige davon sind durch verschiedene Patente geschützt)	792	586	521
EADS Patent-Portfolio (zum Jahresende)	18.366	15.036	13.515

Anwendungsbereich: EADS.

2.2.3 Lieferantenmanagement: Förderung von beiderseits gewinnbringenden Beziehungen mit EADS-Lieferanten

Die Vision der EADS auf dem Gebiet der Beschaffung sieht die Schaffung eines Wettbewerbsvorteils durch die Gewinnung und Integration der weltbesten Lieferanten vor, zu denen gute Geschäftsbeziehungen entwickelt werden sollen. Die Beschaffungsstrategie soll der Umsetzung dieser Vision dienen.

2.2.3.1 Richtlinien

In den Beschaffungsrichtlinien der EADS-Geschäftseinheiten finden sich die folgenden Aussagen:

- *„Lieferanten haben einen großen Einfluss auf den Wert der EADS-Produkte und spielen eine wichtige Rolle für die Kundenzufriedenheit. Deshalb strebt die EADS eine vollständige Integration der Lieferanten in ihre geschäftsethischen Aktivitäten an.“*
- *Die Beschaffungsprinzipien der EADS fördern beiderseits gewinnbringende Beziehungen zu den Lieferanten; gleichzeitig verpflichten diese Beschaffungsprinzipien der EADS alle Lieferanten dazu, verantwortungsvoll zu handeln und die Standards und Anforderungen der EADS auf allen Ebenen der Lieferkette zu implementieren.*
- *Die EADS verpflichtet sich zu langfristigen Beziehungen und Partnerschaften mit ihren Lieferanten, insbesondere bei der Entwicklung von technischem Know-how.“*

2.2.3.2 Organisation

Beschaffungsstrategie

EADS Corporate Sourcing ist der strategische Architekt der Beschaffungsfunktionen und gibt konzernweit die allgemeine Marschrichtung für alle Beschaffungsmaßnahmen vor, vor allem in Bezug auf die grundlegenden Bestandteile der Beschaffungsstrategie, d. h. Beschaffungsmarketing, Gemeinsame Beschaffung, Lieferantenbewertung sowie die Verteilung von Chancen und Risiken:

- **Beschaffungsmarketing und globale Beschaffung** dienen der Identifizierung der besten potenziellen Lieferanten weltweit und deren Einstufung in Bezug auf ihre Fähigkeiten und Zertifizierungen. Beschaffungsmarketing gewinnt immer mehr an Bedeutung, da die EADS für die Unterstützung der globalen Produktionsstrategie der EADS neue globale Liefermärkte ins Auge fasst;
- **Gemeinsame Beschaffungsmaßnahmen** ermöglichen die konzernweite Steigerung der Kaufkraft. Eine Gruppe von

Chefeinkäufern bündelt die Beschaffungsvolumina bestimmter Materialgruppen, um so über größere Volumina verhandeln zu können. Die gemeinsame Beschaffung ermöglicht den Geschäftseinheiten von EADS, einen normalen EADS-Vertrag pro Lieferanten zu verwenden. Für eine bessere Integration der internen Kunden in den Beschaffungsprozess und für den Ausbaus der Hebelkraft bei der Beschaffung der EADS Gruppe wurde die Gruppe der Haupteinkäufer 2006 verstärkt: die Liste der Beschaffungswaren wurde neu organisiert und es wurden „Zusätzliche Haupteinkäufer“ nominiert;

- Das EADS-Verfahren zur **Lieferantenbewertung und dessen Weiterentwicklung** gewährleistet, dass die Leistungen der Lieferanten regelmäßig bewertet werden. Lieferanten können erwarten, dass der gleiche Prozess und die gleichen Kriterien von allen Geschäftseinheiten angewandt werden: Kundendienste für kaufmännische, logistische, technische sowie qualitätsrelevante Angelegenheiten. Die Lieferanten haben Einblick in diese Bewertungen, die als Grundlage für Gespräche über weitere Verbesserungen und die erforderlichen oder geplanten Entwicklungen dienen. Da die EADS für ihre Produkte Beschaffungen in großem Umfang tätigt und die angeschafften Systeme, Ausrüstungen und Strukturen zudem sehr komplex sind, zieht die EADS langfristige, zuverlässige, stabile und beiderseits gewinnbringende Beziehungen mit wichtigen Lieferanten vor. Partnerschaften bleiben denjenigen Lieferanten vorbehalten, die dauerhaft hervorragende Leistungen erbringen und ein langfristiges und glaubwürdiges Interesse an den Geschäftsinteressen der EADS demonstrieren und diese Interessen mit ihren eigenen Entwicklungen und Investitionen unterstützen können. Prinzipiell gilt für diese Partnerschaften der EADS, dass Lieferanten in den Anfangsphasen der Produktentwicklung involviert und einbezogen werden;
- Sowohl die **Geschäftsrisiken** wie auch die **sich bietenden Möglichkeiten** sollten auf angemessene Weise mit dem Lieferanten geteilt werden. Die Beschaffungsrichtlinien der EADS-Geschäftseinheiten befassen sich mit allen typischen Risikoarten, einschließlich Risiken in Zusammenhang mit CSR, und machen Vorschläge, wie diese in Verträgen der EADS gehandhabt werden sollen. Die Beschaffungsrichtlinien legen auch Prinzipien und Richtlinien für Geschäfte mit aktuellen und künftigen Lieferanten fest. Diese Richtlinien geben vor, wie Partnerschafts-Beziehungen im Interesse aller Beteiligten fair gehandhabt werden müssen und wie Streitigkeiten professionell beigelegt werden, und zwar so schnell wie möglich und gemäß den Partnerschaftsverträgen.

Beschaffungsnetzwerk

Jeder Geschäftsbereich und jede Geschäftseinheit von EADS verfügt über eigene Bezugsquellen und Beschaffungsfunktionen.

Die fünf Chief Procurement Officers der Geschäftsbereiche von EADS bilden den **Chief Procurement Officers Council („CPOC“)** unter dem Vorsitz des Chief Procurement Officer von EADS. Dieser Ausschuss ist verantwortlich für die Implementierung der Beschaffungsstrategie von EADS innerhalb jedes Geschäftsbereichs.

Die Chief Procurement Officers haben Sourcing-Netzwerke ins Leben gerufen, um die strategischen Themen über sämtliche Geschäftsbereiche der EADS hinweg zu koordinieren. Zu diesen strategischen Themen gehört, dass CSR von einem eigens dafür vorgesehenen CSR Beschaffungsnetzwerk gemanagt wird.

Das **CSR-Netzwerk Beschaffung** verfolgt das Ziel, die Managementprozesse und die damit einhergehende Dokumente für das CSR Sourcing der EADS, in Übereinstimmung mit dem Ethikkodex sowie den Werten und Richtlinien der EADS zu formalisieren. Dieses Netzwerk setzt sich aus Schwerpunkten in den Beschaffungsorganisationen jedes Geschäftsbereichs zusammen und wird von Corporate Sourcing der EADS koordiniert.

2.2.3.3 Durchführung und Best Practices

Beschaffungskontext 2006

Da drei Viertel der Erträge der EADS von externen Lieferanten abhängig sind, ist ein effektives und effizientes Relationship Management im Hinblick auf die Lieferanten ein wichtiger Faktor für den Erfolg der EADS. Hierbei konzentriert sich die EADS auf ihre Hauptlieferanten. Die 50 wichtigsten Lieferanten decken bereits 43% des Beschaffungsvolumens und die wichtigsten 250 Lieferanten decken 74% des Geschäfts.

Komplexe Systeme und Ausrüstungen stellen 39% des Beschaffungsumfangs der EADS dar. Strukturen-, material- und produktbezogene Dienstleistungen machen 38% aus, die nicht produktbezogene Materialbeschaffung beläuft sich auf 23%.

Obwohl die EADS bei ihren Lieferanten gerne den Status eines wichtigen Kunden für sich beansprucht, will sie, dass diese Lieferanten unabhängig und in Sachen technologischer Entwicklungen immer auf dem neusten Stand bleiben. Im Durchschnitt erzielen die Lieferanten der EADS maximal 10% ihrer Gesamterträge aus dem Geschäft mit der EADS.

Der Großteil des Beschaffungsvolumens der EADS wird von Großunternehmen abgedeckt. Das verbleibende Beschaffungsvolumen (15%) verteilt sich auf eine große Zahl von kleinen und mittleren Unternehmen (gemäß der Definition der Europäischen Kommission also Unternehmen, die weniger als 250 Angestellte haben und weniger als Mio. € 50 Umsatz erwirtschaften).

Die Beschaffungsmaßnahmen konzentrieren sich auf die EADS-Herkunftsstaaten Frankreich, Deutschland, Großbritannien und Spanien sowie die USA. Die Beschaffung außerhalb der EU und Nordamerika hält sich noch in Grenzen. Die EADS plant jedoch ihre globalen Beschaffungsmaßnahmen zu erweitern, um die weltweiten Ressourcen besser zu nutzen und so auch den Vertrieb zu stärken.

Die meisten EADS-Lieferanten befinden sich derzeit in der EU (ca. 77%) und Nordamerika (21%), in Regionen, in denen die Anwendung sozialer, wirtschaftlicher und umweltrelevanter Maßnahmen durch entsprechende Normen und Gesetze geregelt ist. Die Vertragsbedingungen des EADS-Beschaffungswesens sehen vor, dass der Lieferant jederzeit alle Gesetze und Bestimmungen im Hinblick auf wirtschaftliche, umweltrelevante und soziale Vorgaben erfüllt und bevorstehende Änderungen dieser Vorgaben vorausahnt oder sich darum zumindest bemüht.

Um die Einhaltung der Anforderungen von EADS-CSR innerhalb der Lieferkette zu unterstützen, haben sich die EADS-Lieferanten der ersten Ebene vertraglich verpflichtet, diese Anforderungen an die Lieferanten der zweiten Ebene weiterzugeben.

Die Beschaffungsmaßnahmen reflektieren zudem die Prinzipien des UN Global Compact Abkommens. Als Mitglied des UN Global Compact hat die EADS dafür Verantwortung übernommen, diese Prinzipien in ihrer Lieferkette anzuwenden und setzt bei ihren Lieferanten voraus, dass sie die allgemeingültigen Standards in den -Bereichen der Menschenrechte, der Umwelt und des Beschäftigungswesens respektieren.

Einfluss der globalen Beschaffung

Da es die Absicht von EADS ist, das globale Beschaffungsvolumen in den Ländern zu steigern, in denen die bestehenden Gesetze und Bestimmungen keine Entsprechungen zu den der EADS-CSR-Anforderungen enthalten, müssen Lieferantenverträge in diesen Ländern umfangreicher ausgestaltet werden. Daher ist EADS einerseits bemüht, CSR-Anforderungen zusätzlich in Lieferantenverträge zu integrieren, andererseits veranstaltet EADS CSR-Leistungsmessungen für Lieferanten.

CSR-Aktivitäten

2006 CSR-Projekt

2006 hat das CSR-Netzwerk Sourcing den Ethikkodex der EADS in verschiedene Instrumente wie einen CSR Lieferantencode, einen CSR Fragebogen für die Evaluierung von Lieferanten, eine CSR-Vertragsklausel und verschiedene Messgrößen für eine Einhaltung der CSR-Richtlinien durch die Lieferanten einfließen lassen. Diese Instrumente wurden von den Chief Procurement Officers bestätigt und ihre Einführung erfolgt, sobald sie von jeder Geschäftseinheit genehmigt und auf die eigenen Beschaffungsprozesse angepasst sind.

Aufgrund der im Rahmen der Kosteneinsparungsprogramme der EADS getroffenen Entscheidungen dürfte sich die Zahl der Kernlieferanten in den nächsten Jahren stark reduzieren. Mit der Umstrukturierung der Zuliefererbasis auf eine reduzierte Anzahl der Kernlieferanten, ändert sich auch der Inhalt der Beschaffungsverträge. Sobald sie beginnt, sollte diese Überarbeitung der Vertragsklauseln EADS eine gute Möglichkeit bieten die Instrumente für das CSR Sourcing im gleichen zeitlichen Rahmen umzusetzen.

Konditionen in Beschaffungsverträgen in Verbindung mit CSR

Die Entscheidung, die CSR-Anforderungen weiter zu entwickeln, wurde eindeutig getroffen und EADS hat einige CSR-Schlüsselemente voll in die Beschaffungsverträge eingebracht.

Die verschiedenen CSR-Aspekte wurden bereits durch das EADS-Sourcing Risk and Opportunities Management („ROM“), das eine Empfehlung für entsprechende Vertragsrichtlinien in Schlüsselkapiteln ausspricht, ins Auge gefasst. Diese Richtlinien wurden im EADS-Sourcing-Informationstool veröffentlicht, in dem die Prinzipien für das Erstellen von Verträgen und die typischen Verzichtserklärungsklauseln in Verträgen erklärt und praktische Hinweise für Einkäufer gegeben werden. Die Anforderungen sind je nach Bereich vertraglich bis auf die Ebene von Unterlieferanten abgestuft.

In Bezug auf die Umweltverantwortung geht aus den Vertragsrichtlinien z.B. hervor, dass: „im Kaufvertrag vorgesehen sein soll, dass der Lieferant alle anwendbaren Gesetze, Bestimmungen etc. sowie alle Anforderungen, die von EADS erfüllt werden müssen (z. B. Global Compact Initiative) und Endkunden-Anforderungen, zu erfüllen hat, insbesondere: (1) wird von Lieferanten erwartet, dass im Hinblick auf den Umweltschutz besondere Vorsichtsmaßnahmen getroffen werden; (2) dass das Bewusstsein für Belange der Umwelt geschärft wird; und (3) dass umweltfreundliche Technologien entwickelt und eingesetzt werden.“ Die Empfehlungen an Einkäufer verweisen ebenfalls darauf, dass EADS die

Lieferanten anhält ein Umweltmanagementsystem einzuführen, dass die internationalen Normen wie ISO 14000 oder EMAS (Eco-Management und Audit-Schema) erfüllt.

Insbesondere wird in Bezug auf die Einhaltung der ethischen Normen empfohlen, dass der Vertrag die für EADS wesentlichen Verpflichtung wie die Unterstützung, die Beachtung und der Schutz internationalen Menschenrechts innerhalb der Einflussosphäre des Lieferanten, die Beachtung der Versammlungsfreiheit und die Anerkennung von Tariflöhnen; die Ausrottung aller Arten von Zwangsarbeit; die Arbeitsplatzqualität wie beispielsweise, aber nicht ausschließlich, angemessene Bezahlung, Gesundheitsschutz und Arbeitsplatzsicherheit, enthalten soll.

Best Practices der Geschäftseinheiten

Neben dem oben beschriebenen Top-Down-Ansatz, erzielte das CSR im Bereich Sourcing gute Fortschritte, wie sich anhand der nachstehenden Beispiele zeigt:

Airbus

Airbus befasst sich jetzt mit den umwelttechnischen Eigenschaften der Produkte während ihres gesamten Lebenszyklus. 2006 wurde die Umweltzertifizierung ISO 14001 für die Werke und Produkte von Airbus erreicht. Die Lieferkette spielt eine strategische Rolle bei der Einhaltung dieser Zielsetzung, deshalb erhielt das Umweltprojekt von Airbus die volle Unterstützung von Airbus Procurement. 2006 wurden die folgenden wichtigen Meilensteine erreicht:

- a) Im Februar 2006 versandte der Leiter von Airbus Procurement an das gesamte Beschaffungspersonal eine Absichtserklärung hinsichtlich der Umweltschutzpolitik des Beschaffungsbereichs;
- b) Ein Bereich der Intranet-Seiten von Airbus wurde den Umweltschutzrichtlinien von Airbus Procurement gewidmet. Mitarbeiter von Airbus Procurement wurden im letzten Jahr zur Absolvierung von E-Learning-Modulen eingeladen, um zu lernen, wie die Anforderungen von Airbus im Bereich Umweltschutz in vertragliche Vereinbarungen einzubringen sind;
- c) Später in Jahr 2006 wurde an alle Mitarbeiter im Beschaffungsbereich von Airbus ein „Taschenführer Airbus Umweltschutz“ ausgegeben. Darin präsentiert der CEO von Airbus die sich aus der Umweltproblematik ergebenden Herausforderungen für Airbus und der Head of Procurement erläutert die Verpflichtung und Ziele für das Procurement unter dem Aspekt des Umweltschutzes sowie die „goldenen“ Regeln für einen Beitrag zum Umweltschutz. Im Führer sind auch die für das Umwelt-Management verantwortlichen Personen innerhalb der Beschaffung aufgeführt;

- d) In einem spezifischen Kapitel des „Airbus Supplier Portal“ im Internet erhielten die Lieferanten Online-Zugriff auf die Anforderungen von Airbus im Bereich Umweltschutz;
- e) Um das Bewusstsein für Umweltfragen innerhalb der Lieferkette zu erhöhen, wurden mehrere externe Kommunikationsveranstaltungen durchgeführt.

- Einhaltung des EADS-Ethikkodex und der CSR-Richtlinien;
- Bewusstsein für und Aufzeigen der Einhaltung der anwendbaren gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen: WEEE-, RoHS- und CE-Kennzeichnung (die für bestimmte Produkte eine vorgeschriebene europäische Kennzeichnung sind, um anzugeben, dass diese Produkte den anwendbaren europäischen Standards entsprechen) usw.

EADS Astrium

Die CSR-Anforderungen werden jetzt bereits beim Vorauswahlverfahren für Lieferanten, im Rahmen der grundlegenden Anforderungen an einen Lieferanten berücksichtigt; damit sollen insbesondere die folgenden Punkte sichergestellt werden:

Die umweltbedingten Anforderungen von EADS Astrium im Bereich Gesundheit und Sicherheit finden sich auf einer speziell für die Beschaffungsteams von EADS Atrium gestalteten Intranet-Seite.

Schlüsselindikatoren für Performance

Alle unten angegebenen Zahlen wurden mit Hilfe der neuen Euro- und US-Dollar-Wechselkurse berechnet. Zahlen aus vorhergehenden Jahren wurden erneut berechnet (2006: 1,2556; 2005: 1,2441; und 2004: 1,2438).

Bedeutung der Beschaffung außerhalb von EADS In Prozent der Erlöse	2006	2005	2004
	74%	70%	63%

Der wertmäßige Anstieg der Beschaffung wird hauptsächlich durch den Hochlauf der Fertigung der A380 beeinflusst, mit der vor den A380-Lieferungen begonnen wurde, wodurch zeitweise die Beschaffungskosten im Vergleich zu den Verkaufserlösen stiegen.

Beschaffungsvolumen: Kostenübersicht pro Land für die 10 größten Länder In Prozent der Erlöse	2006	2005	2004
Frankreich	32%	31%	31%
Deutschland	21%	22%	23%
USA	20%	22%	21%
Großbritannien	14%	12%	12%
Spanien	4%	4%	4%
Italien	2%	1%	2%
Netherlands	1%	1%	1%
Belgien	1%	1%	1%
Kanada	1%	1%	1%
Schweiz	1%	1%	1%

Die geographische Verteilung des Beschaffungswesens ist stabil und konzentriert sich auf westliche Länder.

Geografische Verteilung der Einkäufe In Prozent der Gesamteinkäufe	2006	2005	2004
Europa	77%	75%	77%
Nordamerika	21%	23%	21%
Übrige Welt	2%	2%	2%

Anwendungsbereich: EADS.
(* Inklusive <1% in Ländern, die keine Mitglieder der OECD sind.)

2.3 Umweltschutz

Die Umweltschutzrichtlinien der EADS befassen sich mit allen Phasen des Lebenszyklus des Produkts, vom Design über die Herstellung bis hin zu den Umwelteinwirkungen der EADS-Standorte, dem Betrieb und der Wartung bis zum Ende seines Lebenszyklus. Durch sie soll sichergestellt werden, dass jede ihrer Geschäftseinheiten die Gesetze und Verordnungen der Länder, in denen diese tätig sind, einhält. EADS unterliegt zahlreichen internationalen, europäischen, nationalen und

lokalen Umweltgesetzen und -vorschriften, welche Emissionen in die Umwelt betreffen, insbesondere Abwasser in Oberflächengewässer und in das Grundwasser sowie die Entsorgung und Behandlung von Abfallstoffen, den Verbrauch natürlicher Ressourcen, Böden, Lärm und weitere Beeinträchtigungen, Landschaften usw. sowie in Bezug auf Genehmigungen für den Betrieb.

2.3.1 Richtlinien

„Reduzierung der Umwelteinflüsse der EADS-Tätigkeiten

- Die EADS ist sich der Auswirkungen vollkommen bewusst, die ihre Aktivitäten auf die Umwelt haben, und ist daher der Auffassung, dass die Überwachung und Reduzierung dieser Auswirkungen für ihre Aktivitäten in Bezug auf ihre Verantwortung in der Gesellschaft (CSR) von grundlegender Bedeutung sind.
- Die EADS verpflichtet sich zur kontinuierlichen Verringerung der Umweltbelastungen, und zwar über ihre bloße rechtlichen Verpflichtungen hinaus. Es ist die Aufgabe der Tochtergesellschaften und Standorte der EADS, sicherzustellen, dass alle Gesetze und Vorschriften der Länder, in denen sie tätig sind, eingehalten werden. Die EADS-Gruppe fördert die Umweltzertifizierung ihrer Herstellungsverfahren.

Berücksichtigung der Auswirkungen, welche die EADS-Produkte innerhalb ihres Lebenszyklus auf die Umwelt haben

- Die Verbesserung der umwelttechnischen Eigenschaften von Produkten im Verlauf ihres Lebenszyklus ist für die EADS und ihre Kunden von großer Bedeutung.
- Zur Verbesserung der umwelttechnischen Eigenschaften ihrer Produkte fördert die EADS die aktive Berücksichtigung von Umweltkriterien durch einen Öko-Design-Ansatz in allen Phasen des Lebenszyklus ihrer Produkte.“

2.3.2 Organisation

Die Beschränkung der Auswirkungen auf die Umwelt durch den Betrieb hängt sehr stark vom Geschäft ab. Die Berücksichtigung von Umweltaspekten im Rahmen der Konzerntätigkeit fällt in den Verantwortungsbereich der Geschäftseinheiten und Standorte. Zudem wird jede Geschäftstätigkeit der EADS von den Behörden streng kontrolliert und geprüft, sowohl hinsichtlich des Herstellungsprozesses als auch der Produktzertifikation. In zunehmendem Maße verlangen die Kunden, aus dem zivilen Bereich sowie Regierungen, die Berücksichtigung von Umweltkriterien in ihren Spezifikationen.

Viele Geschäftsbereiche und -einheiten der EADS haben Umweltmanagementsysteme erfolgreich eingeführt und arbeiten an der laufenden Verbesserung der Umweltperformance ihrer jeweiligen Produkte.

Zudem erfolgte eine Koordination auf Unternehmensebene, um die periodische Überprüfung von Leistungen der Gruppe im Umweltschutz zu implementieren und eine gegenseitige Befruchtung der Best Practice zu fördern und um neue relevante regulatorische Rahmenbedingungen, die für die Gruppe zur Anwendung kommen könnten, vorwegzunehmen.

Gegenwärtig liegt die Umweltberichterstattung auf Gruppenebene in der Verantwortung des CCO. Die Informationen basieren auf Netzwerken, die bereits in den Gründungsunternehmen der EADS bestehen. Um die Effizienz der Umweltpolitik zu steigern, Richtlinien und entsprechende Aktionspläne zu definieren sowie einen Ausblick zu ermöglichen, entschied sich die EADS für eine weitere Entwicklung eines Umweltnetzwerks, das von Gruppenunternehmen, die im Management von Umweltfragen führend sind, koordiniert wird. So sind insbesondere die meisten Standorte der EADS in Europa jetzt ISO14001-zertifiziert, was eine solide Grundlage für die Entwicklung eines erweiterten Umweltansatzes der Gruppe bildet.

Innerhalb der Branche beteiligt sich die EADS bereits an Umweltschutzgruppen von Industrieorganisationen wie GIFAS in Frankreich, BDLI in Deutschland und der SBAC in Großbritannien. So hat zum Beispiel ein Airbus-Vertreter den Vorsitz im Umweltausschuss der GIFAS. Die EADS und

Eurocopter sind ebenfalls in diesem Ausschuss vertreten. Im Jahr 2005 hat der Ausschuss ein rechtlich-regulatives Beobachtungssystem zum Wohle der Branche definiert und implementiert. Mit der Absicht die Kommunikation innerhalb der Branche zu verbessern, hat der Ausschuss 2006 eine Bestandsaufnahme von Best Practice der Branche veranlasst, um diese zu fördern.

Auf europäischer Ebene hat Airbus den Vorsitz des Umweltausschusses der ASD inne.

Auf weltweiter Ebene ist die ASD das europäische Mitglied der ICCAIA (International Coordination Council for Aerospace Industries Association). Der stellvertretende Vorsitzende des Umweltausschusses (Aircraft Noise & Engine Emissions) der ICCAIA ist ein Vertreter von Airbus, der gemäß den Verordnungen der ICCAIA 2010 automatisch Vorsitzender wird.

2.3.3 Durchführung und Best Practices

Umweltmanagement ISO14001/EMAS

Die EADS strebt für seine Industriestandorte eine Umweltzertifizierung an. Zum 31. Dezember 2006 waren 52 Standorte (29 zum 31. Dezember 2005) entweder ISO-14001-zertifiziert oder durch EMAS registriert, was einem Anteil von mehr als 70% der gesamten EADS-Belegschaft entspricht. Bei Airbus, aber auch bei Military Aircraft Systems von EADS sowie innerhalb des Geschäftsbereichs Astrium wurden neue Zertifizierungsprozesse abgeschlossen. Dank dieser wichtigen Zunahme der zertifizierten Standorte ist die EADS-Gruppe in der Lage ihren Ansatz für das Umweltmanagement auszubauen.

Im Jahr 2006 hat Astrium Space Transportation ihre Ziele für die ISO-14001-Zertifizierung erreicht. Die Erst-Zertifizierung der französischen Standorte wurde im November 2006 erreicht, sie erfolgte einige Monate nach der erfolgreichen Neu-Zertifizierung der deutschen Standorte. Dies markiert den Beginn eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, dem sich das Management der Astrium ST verschrieben hat.

Nach der Zertifizierung der Werke in Hamburg und Toulouse im April 2006, wurde Airbus zum ersten und bisher einzigen Luftfahrtunternehmen weltweit, das eine ISO14001-Umweltzertifizierung erhielt, welche die 16 Produktionsstandorte von Airbus umfasst, einschließlich des Hauptsitzes von Airbus, sowie sämtliche Produkte während ihres gesamten Lebenszyklus. Die ISO14001-

Unternehmenszertifizierung erkennt an, dass Airbus ein stabiles Umweltmanagementsystem verwendet, um die Auswirkungen der Herstellungsprozesse und der Produkte von Airbus während ihres gesamten Lebenszyklus laufend zu überwachen und zu minimieren. Zu den umweltschonenden Innovationen im Herstellungsprozess gehört die erstmalige Verwendung eines „grünere“, chemikalienfreien Mahlprozesses für Rumpflatten; umweltfreundlichere Lackierprozesse sowie Schritte zur Senkung des Energie- und Wasserverbrauchs während der Herstellungsphase. Das Umweltmanagementsystem von Airbus unterstützt einen neuen Ansatz zur Senkung der Auswirkungen auf die Umwelt durch Produkte und Prozesse während des Lebenszyklus des Flugzeugs. Der Lebenszyklus umfasst Design, Beschaffung, Herstellung, Transport sowie Serviceleistungen während des Betriebs, einschließlich Wartung, Außerbetriebnahme des Flugzeugs und Recycling.

Während die klassische ISO 14001 nur eine standortabhängige Zertifizierung darstellt, hat sich Airbus mit mehreren anderen Organisationen (Handelskammer, nationale Wirtschaftsverbände, EADS Deutschland,...) zusammengeschlossen, um die Richtlinien für eine innovative Umweltzertifizierung sowohl für die STANDORTE als auch für PRODUKTE während der Lebenszyklusphase (Produktionsstandorte sind nur ein Aspekt dieses Lebenszyklus) zu erstellen. Dieser integrierte Ansatz mit der Bezeichnung **SPOEMS** (Site and Product Oriented Environmental

Management System) wird Airbus neben anderen Organisationen helfen, die von seinen Produkten während ihrer gesamten Lebensdauer ausgehende Umweltbeeinflussung systematisch zu bewerten und angemessene Verbesserungen, insbesondere auf der frühesten Entwicklungsstufe vorzusehen. SPOEMS wurde von der Europäischen Union für ihr „LIFE“-Programm ausgewählt.

Abfallrecycling

Angetrieben durch die ISO-14001-Zertifizierungen wurden von den Geschäftseinheiten viele lokale Initiativen zum Abfallrecycling aufgegriffen, die über die regulatorischen Anforderungen hinausgehen (Erkennung, Trennung, Entsorgung). Ein Beispiel ist Astrium, Großbritannien: Einführung von zwei Abfallrecycling-Linien: eine für Glas und eine für Papier.

Klimawandel

Die Geschäftseinheiten der EADS unterlagen dem ersten von der EU verabschiedeten Emissionshandelsystem, die von EADS ausgeübten Tätigkeiten wirken sich aber nur sehr gering auf die Treibhausgasemissionen aus. Der Energieverbrauch bei EADS entsteht hauptsächlich durch Heizen und Beleuchtung (Büros, Verwaltungsgebäude, Produktionsstätten etc.) sowie aus Prozessen.

Ein potenzielles Risiko durch den Klimawandel ist für EADS-Geschäfte der ständig steigende Druck auf die Energiekosten. Sowohl von einem Kosten- als auch von einem betrieblichen Leistungsstandpunkt aus gesehen, erkennt die Gruppe jedoch an, dass auch sie verantwortlich ist für mögliche Einsparungen beim Energieverbrauch. Die EADS sieht dies als Gelegenheit, um kontinuierliche Verbesserungen in diesem Bereich vorzunehmen, im Besonderen bei den Umweltmanagementsystemen, die derzeit in der ganzen Gruppe eingerichtet werden.

Im Juli 2006 unterzeichneten Airbus und Eurocopter, zusammen mit fünf anderen europäischen Flugzeugherstellern eine Absichtserklärung für eine Gemeinsame Technologieinitiative (Joint Technology Initiative, „JTI“), mit der eine innovative „Clear Sky“ Policy vorbereitet wird. Diese Initiative ist das größte jemals gemeinsam mit der Europäischen Kommission verabschiedete Forschungsprojekt und dürfte über sieben Jahre laufen, mit einem geschätzten Gesamtbudget von rund Mrd. € 1,7. Es handelt sich um ein innovatives, großes technologisches Forschungsprogramm, mit dem sich die Auswirkungen der Lufttransporte auf die Umwelt radikal verbessern werden und aus dem innovative Technologien und Lösungen entstehen, die schrittweise Reduktionen der Lärm-

und Schadstoffentwicklung sowie beim Verbrauch der Flugzeuge der nächsten Generation und damit verbundenen Komponenten und beim Betrieb erlauben. Mit dem Projekt soll der technologische Durchbruch demonstriert und bestätigt werden, der notwendig ist, um die vom Rat für Luft- und Raumfahrtforschung in Europa („ACARE“) festgelegten Umweltziele zu erreichen. Zu den vom ACARE verabschiedeten Zielen, die bis 2020 erreicht werden sollen, gehört eine 50%ige Reduktion der CO₂-Emissionen, durch eine drastische Senkung des Treibstoffverbrauchs, ein 80%ige Reduktion der Stickoxid-Emissionen und eine Reduktion des wahrgenommenen Lärms um 50%. Vorgesehen ist auch das Design eines „grünen“ Produktlebenszyklus, einschließlich Herstellung, Wartung und Entsorgung.

Richtlinie zur Einschränkung der Verwendung gefährlicher Stoffe (RoHS)

Durch die europäische RoHS-Richtlinie wird die Verwendung von sechs gefährlichen Stoffen (Blei, Chrom VI, Quecksilber, Kadmium, PBB und PBDE) in Elektro- und Elektronikgeräten eingeschränkt. Die Europäische Kommission hat bestätigt, dass „Ausrüstungen, die die genannten Stoffe enthalten und die speziell für den Einbau in Flugzeugen, Schiffen oder anderen Transportmitteln entwickelt wurden, außerhalb des Anwendungsbereichs der RoHS-Richtlinie liegen“. Auch die Produkte für Verteidigung liegen außerhalb des Anwendungsbereichs der RoHS-Richtlinie. Es wird aber erwartet, dass sich die Industrie progressiv neuen umweltfreundlichen Alternativen bei Elektro- und Elektronikgeräten zuwenden wird. Diese Substitutionen bleiben für den Einsatz in der Luftfahrt aufgrund der Dauer des Produktlebenszyklus und der strengen Sicherheitsbestimmungen äußerst schwierig; die Einführung von Ersatzstoffen hat zusätzliche Tests und Zertifizierungen erforderlich gemacht.

Im Jahr 2004 hat EADS ein spezielles Netzwerk im Hinblick auf RoHS/Elektrische Abfallprodukte und Elektronische Ausrüstungen („WEEE“) installiert, das von CQO geleitet wird. Ein früherer Schwerpunkt der EADS war der Ersatz von Blei. Ein Positionspapier wurde im Juli 2005 erstellt, das an die Lieferkette und die Ingenieure weitergegeben wurde. Es werden derzeit Normen vorbereitet, um Richtlinien für die globale Luftfahrtindustrie beim Übergang zu sicherheits- und zuverlässigkeitsgeprüften Lösungen zu etablieren.

EADS und viele ihrer Geschäftseinheiten (Airbus, MBDA, Defence Electronics, Space Transportation) sind am LEAP-Konsortium (bleifreie Elektronik in Luftfahrtprojekten) beteiligt, das diese Normen vorbereitet. Darüber hinaus haben EADS und Boeing entschieden, in Teamarbeit die Schwierigkeiten bei diesem Übergang durch gemeinsame

technische Lösungen zu überwinden und bei den Validierungstestprotokollen und den Regeln des Konfigurationsmanagements, die in der gesamten Luft- und Raumfahrtindustrie und ihrer Lieferkette in den kommenden Jahren umgesetzt werden, zusammenzuarbeiten.

Entsprechende IT-Tools werden eingesetzt, um gefährliche Stoffe, wie Blei, von der Lieferung bis zur Entsorgung nachzuverfolgen und zu kontrollieren.

Außerdem wurde eine Projekt-Partnerschaft zwischen Airbus, EADS DCS, den EADS Innovation Works, TechCI, einem Leiterplatten-Hersteller und ACTIA, einer Firma für den Zusammenbau von Leiterplatten, gebildet. Diese Partner gewannen eine Finanzierung von der EU (durch das LIFE-Programm) für die Entwicklung von Technologien für den Ersatz von Blei, mit der Bezeichnung Green Electronics in Aeronautical and Military Communication Systems (GEAMCOS). Mit dem Projekt soll es den Geschäftseinheiten der EADS möglich sein, zuverlässig 100% bleifrei zu löten und mittelfristig 100% bleifreie Elektronik-Platinen zu erhalten.

Flugzeug-Demontage und -Recycling

Die Lebensdauer eines Flugzeugs beträgt ca. 30 Jahre. Das bedeutet, dass die ersten Airbus-Flugzeugmodelle jetzt dabei sind das Ende ihres Lebenszyklus zu erreichen. Man geht davon aus, dass ungefähr 200 Flugzeuge pro Jahr in den nächsten zwanzig Jahren vom weltweiten Markt genommen werden.

Bis jetzt wurden alte Flugzeuge in Hangars gelagert oder in nicht umweltverträglicher Form demontiert. Um das Management der Außerdienststellung der Flugzeuge am Ende des Lebenszyklus zu verbessern, hat Airbus ein Konsortium mit EADS Innovation Works (ehemals CRC), Sogerma, Sita (einem Entsorgungsunternehmen) sowie der Préfecture des Hautes-Pyrénées geschaffen. Dieses Mio. € 2,4 teure Projekt **PAMELA** (Process for Advanced Management of End of Life Aircraft) wurde 2005 genehmigt. Am Flughafen von Tarbes ist ein speziell dafür eingerichtetes Zentrum entstanden, wo die Abläufe zur Außerdienststellung und zum Recycling der Flugzeuge unter sicheren und umweltfreundlichen Bedingungen getestet werden. Mit diesem Projekt soll demonstriert werden, dass 85–95% der Flugzeugkomponenten recycelt, wiederverwendet und rückgewonnen werden können. Es gibt EADS auch die Möglichkeit, weitere umweltrelevante europäische Bestimmungen zum Abfallrecycling vorwegzunehmen. Das erste Flugzeug, das zurzeit demontiert wird (seit März 2006) ist eine Airbus A300. Die aus diesem Projekt und aus weiteren Demontagen gewonnenen Erfahrungen werden in das Design neuer Flugzeuge einfließen, damit das Recycling zukünftiger Flugzeuge noch einfacher wird.

Weitere Berichte: Airbus veröffentlicht alle zwei Jahre einen Umweltbericht, der über die Webseite www.airbus.com abgerufen werden kann. Der vierte Umweltbericht von Airbus wurde 2006 veröffentlicht.

	2006
ISO14001-Zertifizierung/EMAS-Registrierung – Liste der Standorte, die über eine Zertifizierung verfügen	52
Anzahl der Standorte, die über die EU-ETS-Zertifizierung verfügen	12
CO ₂ -Emissionen insgesamt (in Tonnen)	330.000
CO ₂ -Emissionen insgesamt, gemäß Erklärung nach EU ETS (in Tonnen)	170.000
Direkter Energieverbrauch, segmentiert nach Primärquelle (in MWh)	2.910.000
Emissionen von leichtflüchtigen organischen Komponenten (in Tonnen)	3.900
Wasserverbrauch insgesamt (in m ³)	5.520.000
Menge des Wasserabflusses insgesamt (in m ³)	3.050.000
Produktion gefährlicher Abfallstoffe insgesamt (in Tonnen)	41.300
Produktion nicht gefährlicher Abfallstoffe insgesamt (in Tonnen)	83.000

Anwendungsbereich: Umfasst rund 90% des EADS-Personals, Daten für 2006 zusammengestellt aus verfügbarem Datenmaterial, Definitionen müssen auf die verschiedenen Länder abgestimmt werden, in denen EADS geschäftlich tätig ist. Bis auf die Angabe der Standorte sind alle Zahlen gerundet.

2.4 Human Resources: Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern

Das Personalwesen gewährleistet, dass die EADS Gruppe Weltklasse-Mitarbeiter anzieht, entwickelt und halten kann.

Neben dieser permanenten Rolle als Geschäftspartner unterstützt das Personalwesen auch die geschäftlichen Herausforderungen durch Erleichterung der kontinuierlichen Integration und Internationalisierung der Gruppe und arbeitet in allen Strukturen und Geschäftsbereichen der Organisation am Aufbau eines Gemeinschaftsgefühls.

Im Bereich der industriellen Beziehungen koordiniert das Personalwesen der Gruppe den sozialen Dialog auf Ebene der Gruppe und der Geschäftsbereiche.

Die Aufrechterhaltung höchster Standards im Bereich Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz ist auch eines der ersten Anliegen der EADS-Gruppe.

Im Jahr 2006 wurden mehrere Initiativen ergriffen, um diese Missionen mit Leben zu füllen, wie das Umgestalten der HR-Organisation für eine bessere Integration ihrer Funktion angesichts des Integrationsziels der Gruppe. Mit der Entwicklung des Projekts „e-HR“ wurde ein echter Veränderungsprozess eingeführt.

Im Zusammenhang mit der Vorbereitung der Umstrukturierung von Airbus und der Entwicklung der Organisation der EADS wurde der soziale Dialog verstärkt und gemeinsam mit den Mitarbeitervertretern wurden weitere Informations- und Konsultationsverfahren festgelegt.

2.4.1 Information der Arbeitskräfte und Organisation der Arbeit

Zum 31. Dezember 2006 betrug die Anzahl der bei EADS Beschäftigten 116.805. Sie wuchs weltweit um 3,2% im Vergleich zu 2005, wobei ein höherer Anstieg bei Airbus, Astrium und Eurocopter zu verzeichnen ist.

2006 waren 98,1% der Belegschaft festangestellte Mitarbeiter. Je nach Land und Unternehmenshierarchie liegt die durchschnittliche Arbeitszeit bei 35 bis 40 Stunden pro Woche.

Arbeitskräfte nach Geschäftsbereich und Geografie

Die folgenden Tabellen zeigen die Zahlen der Beschäftigten der EADS nach Geschäftsfeldern und geografischen Regionen. Mitarbeiter von Gesellschaften, die nach der Verhältnismethode bilanziert werden (wie z.B. ATR, MBDA, LFK), sind auf derselben proportionalen Grundlage in den Tabellen enthalten.

Im Jahr 2006 gab es bei der EADS weltweit 8.283 (2005: 7.843) Neueinstellungen, davon 3.929 bei Airbus. Gleichzeitig haben 6.261 Beschäftigte die EADS verlassen (2005: 5.471).

Insgesamt arbeiten 97,5% aller EADS-Beschäftigten in Europa an mehr als 80 Standorten.

Die Zahlen für 2004 wurden angeglichen, um die neue Organisationsstruktur, die 2005 implementiert wurde, aufzuzeigen. „Übrige Aktivitäten“ beinhalten ATR, Elbflugzeugwerke GmbH, EADS Sogerma und EADS Socata.

EADS-Angestellte nach Geschäftsbereich	31. Dezember 2006	31. Dezember 2005	31. Dezember 2004
Airbus	56.966	54.721	51.959
Verteidigung und Sicherheit	23.268	23.237	24.268
Eurocopter	13.422	12.755	11.850
Militärische Transportflugzeuge	4.212	3.976	3.856
Astrium	11.927	10.985	11.053
Zentrale, Innovation Works und übrige Aktivitäten	7.010	7.536	7.676
SUMME EADS	116.805	113.210	110.662

EADS-Mitarbeiter nach geografischer Region	31. Dezember 2006		31. Dezember 2005		31. Dezember 2004	
	Betrag	In Prozent	Betrag	In Prozent	Betrag	In Prozent
Frankreich	44.536	38,1	43.286	38,2	42.807	38,7
Deutschland	42.920	36,7	41.438	36,6	40.325	36,4
Spanien	8.991	7,7	8.710	7,7	8.435	7,6
Großbritannien	14.309	12,3	14.297	12,6	14.045	12,7
Italien	701	0,6	729	0,7	734	0,7
USA	1.932	1,7	1.877**	1,7	2.166	2,0
Andere Länder*	3.416	2,9	2.873	2,5	2.150	1,9%
SUMME EADS	116.805	100	113.210	100	110.662	100,0

(*) Die Zahlen aus „Andere Länder“ beinhalten Beschäftigte aus 13 Ländern.

(**) Dieser Rückgang ist hauptsächlich auf die Veräußerung von EADS Telecom und EADS Aereoframe Services zurückzuführen.

Zeitverträge	2006 In Prozent	2005 In Prozent	2004 In Prozent
Frankreich	4,1	4	3,7
Deutschland	3,3	3,2	3,2
Spanien	0,0	0,0	0,02
Großbritannien	1,6	1,4	0,82
USA	NA	0,1	0,0
Sonstige Länder	NA	NA	1,3
SUMME EADS	3,2	3,2	2,87

2.4.2 Organisation des Personalwesens

2006 wurde die HR-Organisation derart umstrukturiert, dass diese Funktion, entsprechend den geschäftlichen Anforderungen der Gruppe, besser integriert ist. Ein neues HR-Board und funktionale Unterstellungen der Geschäftsbereiche unter den Leiter des Personalwesens der Gruppe wurden festgelegt, um eine koordinierte Konzernpolitik zu fördern.

Das Corporate HR-Team ist weltweit strategischer Führer für HR-Angelegenheiten und arbeitet eng mit den Geschäftsbereichen und -einheiten zusammen, die die operationale HR-Verantwortung für die meisten Beschäftigten tragen außer für das Top-Management der Geschäftseinheiten, das in der operationalen Verantwortung von Corporate HR liegt.

Die Personalbereiche arbeiten eng zusammen; auf der Arbeitsebene koordinieren sie sich und tauschen sich zu Best Practices aus. Auf europäischer und nationaler Ebene finden regelmäßige Treffen der Leiter der Personalabteilungen statt. Eine globale HR-Datenbank ist jetzt verfügbar und wird kontinuierlich weiterentwickelt, um die Anforderungen der EADS-Integration zu erfüllen.

Auf der Ebene der Gesellschaft bilden sechs Abteilungen das globale EADS-Personalmanagement: HR Improvement and Operations; Social Policy and Industrial Relations; Compensation and Benefits; Leadership Development and Learning; Talent and Executive Management; sowie Security.

Sie sind unter anderem verantwortlich für:

- das Management der Personalentwicklung der 200 wichtigsten Positionen;

- die Gestaltung von Richtlinien, Anleitungen und Hilfsmitteln für alle konzernübergreifenden Personalmaßnahmen, wie z.B. Ernennungen, innerbetrieblicher Arbeitsplatzwechsel, Auslandseinsätze, Gehälter und Sonderleistungen, e-Personalprojekte, Sicherheitsrichtlinien für Daten und Informationssysteme usw.;
- die Organisation und Durchführung von Schulungen für alle leitenden Angestellten sowie für potenzielle, künftige Führungskräfte mithilfe der CBA und Koordination der Schulungsmaßnahmen für alle Angestellten innerhalb der Gruppe; und
- die Verbesserung des Austauschs der Best Practices im EADS-Personalwesen.

2.4.3 Richtlinien des Personalwesens und Durchführung

2.4.3.1 Gesundheit und Sicherheit: Bereitstellung eines sicheren Arbeitsplatzes für EADS-Mitarbeiter und Subunternehmer

Richtlinien

- „Die EADS ist der Ansicht, dass der Schutz der Gesundheit und Sicherheit ihrer Angestellten an ihrem Arbeitsplatz für die Gruppe ein extrem wichtiges und vorrangiges Thema ist.“
- Die EADS verpflichtet sich dazu, ihren Angestellten sichere und gesunde Arbeitsbedingungen zu bieten. Es ist die Aufgabe der EADS-Geschäftseinheiten und der Tochtergesellschaften, die Gesundheits- und Sicherheitsrichtlinien umzusetzen. Dabei sind die Bewertung und frühzeitige Erkennung von Problemen sowie das Risikomanagement und die Berücksichtigung aller speziellen Belange sowie die Bedürfnisse der Menschen von Bedeutung.“

Organisation und Durchführung

Das Gesundheits- und Sicherheits-Management wird im Wesentlichen auf Werksebene organisiert. Entsprechend ist es möglich, dass Vorsorge- und Schutzmaßnahmen für

Mitarbeiter, Auftragnehmer und Partner speziell definiert und umgesetzt werden können, um den spezifischen Anforderungen jedes Arbeitsplatzes zu genügen.

Das Meldewesen zu Gesundheits- und Sicherheitsfragen unterliegt den nationalen Vorschriften an den Werksstandorten.

Es wurden jedoch einige Gesundheits- und Sicherheitsindikatoren auf der Ebene von Geschäftsbereichen aufgestellt, die hauptsächlich Aussagen über betriebliche Unfälle machen.

Als Beispiel für die Durchführung der Gruppe kann das Auftreten und der Schweregrad von berichteten Unfällen (betriebliche Unfälle mit Krankheitstagen und Abwesenheit von mehr als 3 Tagen) gelten, die bei Airbus registriert wurden und zwischen 2004 und 2006 deutlich gesunken sind, während die Flugzeuglieferungen im gleichen Zeitraum anstiegen.

Airbus	2006	2005	2004
Auftreten von Unfällen (‰)	10,6	12,61	13,18
Schweregrad ⁽¹⁾	0,133	0,184	0,236

(1) Verlorene Tage (Ausfalltage), verursacht durch gemeldete Unfälle/Mitarbeiter.

2.4.3.2 Schutz der EADS-Mitarbeiter und des EADS-Know-how

Richtlinien

„Angesichts der besonderen Art der Einrichtungen in der EADS-Gruppe, die für viele Aktivitäten in den Bereichen der nationalen Verteidigung und sensibler ziviler Märkte verwendet werden, werden die Zugangsbedingungen und die Bedingungen für Bewegungen innerhalb der Anlagen und Einrichtungen von amtlichen Verordnungen geregelt und richten sich nach zwei Prinzipien:

- *der Zutritt zu den Anlagen muss zuvor von der Gesellschaft genehmigt werden; und*
- *der Zutritt zu Bereichen, die entweder nicht uneingeschränkt betreten werden dürfen oder als sensible Bereiche gelten, richtet sich nach den nationalen Vorschriften und den Richtlinien der Gesellschaft.“*

Organisation und Durchführung

Die EADS hat Sicherheitsrichtlinien zur Verbesserung der Sicherheit ihrer Angestellten und zum Schutz des Fachwissens der EADS aufgestellt. Es wurde ein Sicherheitsausschuss eingerichtet, der sich aus den führenden Sicherheitsbeauftragten jedes Landes und Geschäftsbereichs zusammensetzt, die die lokalen Sicherheitsbeauftragten auf der Ebene der Geschäftseinheit und auf Werksebene überwacht und in Verbindung mit nationalen Sicherheitsbehörden und europäischen Sicherheitsbehörden steht.

Das Netzwerk der Sicherheitsmanager hat den Zweck, den Austausch von Informationen und Best Practices sicher zu stellen. Arbeitsgruppen wurden gebildet, um die ständige Anpassung der Sicherheitsmaßnahmen an aktuelle Bedrohungen zu erleichtern. Das Betreten von EADS-Einrichtungen bedarf der vorherigen Genehmigung. Der Zutritt zu Bereichen, die entweder nicht uneingeschränkt betreten werden dürfen oder als sensible Bereiche gelten, richtet sich nach den nationalen Vorschriften und den Richtlinien der Gesellschaft. Das Bewusstsein der Mitarbeiter der EADS wird als ein wichtiger Erfolgsfaktor angesprochen.

Mit der zunehmenden Entwicklung des Geschäfts der EADS außerhalb Europas ergibt sich die Notwendigkeit, die Sicherheit der Mitarbeiter in risikobehafteten Ländern zu erhöhen und die Sicherheit der Büros von EADS im Ausland zu verbessern.

In Anbetracht der IT-Sicherheit wurden geeignete Maßnahmen getroffen, um die Prozesse zu überprüfen und ein größeres Bewusstsein bei den EADS-Mitarbeitern für die Sicherheit der Informationssysteme zu schaffen. Unter Berücksichtigung der Sensibilität der Konzerngeschäfte müssen die Mitarbeiter in der Lage sein die Geschäftsanforderungen einzuhalten, um immer in Übereinstimmung mit den Sicherheitsrichtlinien der Gruppe zu arbeiten. Deswegen implementiert die Gruppe beispielsweise gesicherte nomadische IT-Lösungen, welche die Mobilität und die Reaktionszeit bei vertraulichen Geschäften verbessern.

2006 richtete sich der Fokus besonders auf das Risikomanagement, wobei alle Sicherheitsaspekte und Bedürfnisse im Bereich der geschäftlichen Sicherheit ausgeleuchtet wurden. So wurden insbesondere neue Verfahren festgelegt und die Implementierung spezifischer Anwendungen (z.B e-HR) wurde in die Wege geleitet.

2.4.3.3 Vielfalt: Verpflichtung zur Chancengleichheit für alle EADS-Mitarbeiter

Richtlinien

- *„Die EADS verpflichtet sich dazu, all ihren Mitarbeitern Chancengleichheit zu bieten und die Mitarbeiter in keiner Weise aufgrund ihres Geschlechts, ihrer Rasse, ihrer Religion, ihrer Nationalität, politischen Meinung, sexuellen Orientierung, ihres sozialen Ursprungs, ihres Alters oder ihrer Behinderungen zu diskriminieren.*
- *Die EADS verpflichtet sich dazu, Frauen zu allen ihren Tätigkeitsbereichen Zugang zu verschaffen und gewährleistet die faire berufliche Entwicklung sowie eine gleiche Bezahlung von männlichen und weiblichen Angestellten bei gleicher Qualifikation und gleichwertiger Arbeit.“*

Durchführung und Best Practices

Die EADS hat durch die grenzüberschreitende Zusammenarbeit schon von je her die Vielfalt gefördert.

Die EADS-Prinzipien, die sich auf Achtung und Förderung der Vielfalt beziehen, sind im Ethikkodex der Gruppe und in der „Internationalen Rahmenvereinbarung“, die mit dem Europäischen Betriebsrat unterzeichnet wurde, verzeichnet.

Die folgenden Beispiele illustrieren die Implementierung dieser Prinzipien:

Nationalitäten

Zu den Mitarbeitern von EADS zählen 40 unterschiedliche Nationalitäten (wobei jedes Land mindestens durch 10 Mitarbeiter vertreten ist).

Weibliche/männliche Mitarbeiter/innen

Der Anteil an weiblichen Mitarbeiterinnen in der Gruppe betrug im Jahr 2006 etwa 15,2%. Diese Zahl hat sich seit 2004 stetig erhöht, als die Gruppe ihre Politik in diesem Bereich verstärkt hatte. Der Anstieg im prozentualen Frauenanteil wurde in allen Geschäftsbereichen festgestellt.

Entsprechend einem gruppenweiten internen Bewertungssystem wurden zum 31. Dezember 2006 rund 5% der Executive-Positionen (höchste Management-Ebenen bei der EADS) sowie 8% der Senior-Manager-Positionen von Frauen wahrgenommen.

Frauen bei EADS	31. Dezember 2006 In Prozent	31. Dezember 2005 In Prozent	31. Dezember 2004 In Prozent
Airbus	13,2	12,7	12,4
Verteidigung und Sicherheit	18,9	18,7	18,9
Eurocopter	13,1	12,6	12,3
Militärische Transportflugzeuge	13	12,6	12,1
Astrium	19,6	19,2	19,4
Zentrale, Innovation Works und andere Geschäfte	17,6	15,7	15,4
SUMME EADS	15,2	15	14,8

Die EADS hat sich zu einem langfristigen Plan zur Förderung von Frauen in der Luftfahrt verpflichtet und dabei zwei Anliegen an vorderste Stelle gesetzt: mindestens 20% der jährlich eingestellten Mitarbeiter/innen werden Frauen sein und es wird eine aktive Kommunikation mit Universitäten und Schulen geben, um weibliche Studenten durch lebende Vorbilder und konkrete Beispiele davon zu überzeugen, dass die Luftfahrtindustrie, und speziell EADS, ein attraktiver Arbeitgeber für Frauen ist.

Seit dem 1. Januar 2004 wurden die Geschäftseinheiten jedes Quartal aufgefordert, einen Bericht über ihren Erfolg im Hinblick auf die Neueinstellung von Frauen abzuliefern.

Die EADS CBA fördert die Gleichberechtigung in allen Entwicklungsprogrammen.

2006 ist der Prozentsatz der Frauen in diesen Programmen gestiegen, um mit dem Rekrutierungsziel der Gruppe überein zu stimmen.

Die Neueinstellung von Frauen betrug im Jahr 2006 22,6% aller Personaleinstellungen (20,5% in 2005), wodurch das Ziel der Gruppe übertroffen wurde. Die Geschäftsbereiche Verteidigung und Sicherheit und Astrium sowie EADS Innovation Works sind auf diesem Gebiet wegweisend.

Seit 2004 hat sich EADS an einer Partnerschaft mit dem **FEMTEC** universitäres Berufskarriere-Zentrum für Frauen Berlin GmbH, in Deutschland beteiligt.

In Zusammenarbeit mit bekannten Unternehmen ist das Ziel dieser Kooperation zwischen FEMTEC und Industrieunternehmen, technische Studien für junge Mädchen und Frauen zu fördern und hochqualifizierten und spezialisierten weiblichen Studentinnen beim Eintritt in die Raumfahrtindustrie zu helfen. Die EADS übernimmt eine aktive Rolle bei Karriereberatungs-Workshops für FEMTEC-Studentinnen.

In Frankreich sponsert EADS im Jahr 2006 zum dritten Mal den **Irène Joliot-Curie-Preis** (siehe „2.2.2 Förderung und Schutz von Innovationen – Kapitel Innovation“).

Darüber hinaus ist EADS ein aktives Mitglied der **WIST** (Women Initiative in Science and technology), einem Programm, das von der Europäischen Kommission finanziert wurde, um die Möglichkeit von Partnerschaften zwischen privater und öffentlicher Forschung und Verbindungen zwischen Vielfalt und Unternehmensleistung.

Airbus hat ebenfalls einer Partnerschaft mit der Akademie von Toulouse zugestimmt, um Kontakte zwischen weiblichen Fachleuten und Studentinnen zu ermöglichen, Studenten, Lehrkräften und Berufsberatern Informationen über technologische Fortschritte und neue Erkenntnisse zu bieten und an wichtigen Veranstaltungen teilzunehmen.

Zu anderen Initiativen gehört:

- in Deutschland die Organisation eines „**Girls' Day**“, eines Tags der offenen Tür für Mädchen an den deutschen EADS-Standorten, bei dem diese mehr über den Beruf des Ingenieurs erfahren können;
- in Frankreich nimmt EADS an der Initiative „*Sie bewegen sich*“ („*Elles bougent*“) teil. Unter der Leitung wichtiger französischer Universitäten für Ingenieurwesen (ENSAM, ESTACA) zusammen mit Schlüsselunternehmen aus der Transportindustrie (EADS, PSA, Dassault, SNCF...) zielt dieses Projekt darauf ab, das Bewusstsein junger Frauen für technische Studien zu erhöhen und bei ihnen durch Werksbesichtigungen, Konferenzen sowie durch regelmäßige Kontakte mit Ingenieurinnen, die derzeit in Mitgliedsunternehmen arbeiten u.ä. für komplexe Technologien Interesse zu wecken.

Schließlich fand bei der Verfolgung dieser Gesamtstrategie im Juli 2006 ein Treffen mit Teilnehmerinnen des **IWE** (International Institute for Women in Engineering) in der EADS-Zentrale in Paris, dem Astrium ST-Werk in les Mureaux und bei Eurocopter in la Courneuve statt. 80 junge Frauen nahmen an den Workshops über Vielfalt und wissenschaftliche Berufung teil.

Die EADS war ebenfalls ein Geschäftspartner anlässlich des zweiten „**Women's Forum for the Economy and Society**“. Dieses Forum, das im Oktober 2006 stattfand, wurde

geschaffen, um die Vision, den Einfluss und die Auswirkungen von Frauen auf alle größeren wirtschaftlichen und sozialen Belange zu fördern. Es gibt Frauen die Gelegenheit, ihre Ansichten, Ideen und Lösungen zum Ausdruck zu bringen. Es zielt darauf ab, die Richtung für den Fortschritt in der Welt von Morgen zu definieren.

Die Implementierung des mit Gewerkschaften unterzeichneten Abkommens aus dem Jahr 2004 in Frankreich („*Accord sur l'égalité et la mixité professionnelle*“) wird von allen EADS-Unternehmen und ebenso auf Gruppenebene, unter Verwendung bestimmter herkömmlicher Indikatoren, mit denen die Ergebnisse und Fortschritte anhand eines Aktionsplans für den Zeitraum 2004/2006 evaluiert werden,

überwacht. Dieser Aktionsplan wird alle drei Jahre neu ausgehandelt.

Altersvielfalt

Eine Gruppenvereinbarung, die sich auf die EADS-Unternehmen in Frankreich bezieht und mit Gewerkschaftsorganisationen in 2005 unterzeichnet wurde, zielt darauf ab, alle Kriterien aus der Karriereentwicklung zu verbannen, die sich auf das Alter beziehen.

Hinsichtlich der Verlängerung der Lebensarbeitszeit arbeiten andere europäische Unternehmen der EADS-Gruppe ebenfalls an diesem Thema der Entwicklung der zweiten Karrierhälfte.

Anzahl der Mitarbeiter nach Altersgruppen	31. Dezember 2006	31. Dezember 2005	31. Dezember 2004
18-25	7.578	7.179	6.812
26-35	29.621	27.303	26.081
36-45	37.026	37.127	37.544
46-55	36.545	35.358	34.565
56-65	12.227	11.229	10.984
SUMME EADS	122.997	118.196	115.986

Konzernunternehmen werden zu 100% berücksichtigt.

Durchschnittsalter der Mitarbeiter	31. Dezember 2006	31. Dezember 2005	31. Dezember 2004
Frankreich	41,3	41,4	41,6
Deutschland	42,0	42,2	42,1
Spanien	42,8	42,4	42,9
Großbritannien	42,3	41,9	41,7
USA	44,2	43,9	42,4
Sonstige Länder	n/a	40,8	39,5
SUMME EADS	41,8	41,9	41,9

Durchschnittliche Beschäftigungszeit	2006 In Jahren	2005 In Jahren	2004 In Jahren
Airbus	13,4	13,4	13,6
Militärische Transportflugzeuge	20,1	20,8	21,5
Eurocopter	13,4	14,2	15,1
Verteidigungs- und Sicherheitssysteme	16,3	16,7	16,5
Astrium	15	15	14,9
Zentrale, Innovation Works und andere Geschäfte	12,5	13,3	13
SUMME EADS	14,3	14,6	14,7

2.4.3.4 Berufliche Entwicklung: Effizientes Management von Fähigkeiten und Know-how

Richtlinien

- „Die EADS gewährleistet, dass Arbeitszeiten (einschließlich Überstunden) so geregelt werden, dass ein gesundes Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben der Mitarbeiter gefördert wird.
- Die EADS strebt die Entwicklung der Fähigkeiten und des Know-hows ihrer Mitarbeiter an, und zwar sowohl zu deren eigenem Nutzen als auch zugunsten des gemeinsamen Erfolgs. Die Personalentwicklungsrichtlinie der EADS zielt darauf ab:
 - Schulungen zu unterstützen, um die Leistung und Qualität der Arbeit zu fördern;
 - grenz- und funktionsübergreifende Teamarbeit im Rahmen von konzerninterner Mobilität zu stärken;
 - die individuellen technischen Fähigkeiten mithilfe eines globalen und konzernweit entwickelten Systems zu beurteilen und anzuerkennen; und
 - das Personal an den Leistungen und dem Erfolg der Gruppe und ihrer Tochtergesellschaften durch ein Gewinnbeteiligungssystem teilhaben zu lassen.“

Durchführung und Best Practices

Einstellung und Halten von Talenten

Die EADS ist der festen Meinung, dass die Entwicklung enger Kontakte mit Zieluniversitäten und deren Studenten zu einem Wachstum der Studentenzahlen beiträgt und die Gruppe bei möglichen zukünftigen Mitarbeitern wirksam bekannt macht.

Die EADS zeigt ihre Verpflichtung auf sehr verschiedene Weise: durch Teilnahme an Gremien, Beratung beim - Unterrichtsinhalt, Vorbereitung von Fallstudien, Halten von technischen Vorlesungen oder Campus-Konferenzen, Vereinbarung von Werksbesichtigungen, Präsenz auf Berufsmessen oder durch Verstärkung der Kooperation in herkömmlichen Forschungsbereichen.

Zum Beispiel: die EADS besucht mehr als **40 Rekrutierungsveranstaltungen** pro Jahr, wie die Bonding Studententagen in Deutschland, die Polytechnique-, Centrale- und Supaero-Karriere-Messen in Frankreich, die MIT oder Berkeley-Messen in den USA, um nur einige zu nennen. Auch entsprechende Marken- und Rekrutierungsveranstaltungen werden während der Luftschauen, wie ILA oder Paris Air Show, abgehalten, die das Bild von EADS als Arbeitgeber unter den wirklichen Luftfahrtfans positiv beeinflussen und talentierte Kandidaten anziehen.

Im Rahmen der Global Industrial Development-Politik der EADS und entsprechend der Präsenz von HR am Asian Aerospace in Singapur im Februar 2006, entschied sich HR Marketing auf dem asiatischen Markt einen Schritt weiter zu gehen. Mit dem Ziel der Entwicklung einer EADS Mitarbeiter-Marke auf gruppenweiter Ebene in China, war das HR-Team im Jahr 2006 Teil des Personals von EADS an der Flugschau in Zhuhai.

Die EADS Gruppe startete ihre eigenen Roadshows in ganz Europa an wichtigen Universitäten innerhalb des Pegasus-Netzwerks (Partnerschaft einer europäischen Gruppe von Luft- und Raumfahrtuniversitäten). Zusammen mit allen Geschäftsbereichen ist EADS auf dem Campus anwesend, um neue Kontakte zu führenden „Luft- und Raumfahrt“-Universitäten in Europa herzustellen und um ein starkes Image von EADS als wünschenswerter Arbeitgeber aufzubauen. Außerdem konnten im Rahmen von Gesprächen mit Fakultätsmitgliedern, Professoren und EADS-Ingenieuren, erste Schritte für die zukünftige Ausbildung und die Fähigkeiten der Studenten entwickelt werden, die für eine erfolgreiche Karriere innerhalb der Raumfahrtindustrie notwendig sind.

Diese Partnerschaften unterstreichen auch die langfristige Verpflichtung von EADS, eine dauerhafte Beziehung mit allen wichtigen Universitäten oder Netzwerken herzustellen.

Zusätzlich zum Anstieg der Besucherzahlen durch Studenten bei der Vor-Ort-Präsenz an Universitäten organisiert EADS mehr als **60 Werksbesichtigungen** in den meisten ihrer Geschäftsbereiche und -einheiten.

Nach mehr als einem Jahr intensiver Projektarbeit konnte EADS den offiziellen Rollout der neuen konzernweiten eRecruiting@EADS Plattform bekannt geben. Diese neue Plattform entspricht den zukünftigen Personalanforderungen des Unternehmens und bringt Transparenz in den konzernweiten Arbeitsmarkt.

Mit dieser neuen, im November 2006 eingeführten Rekrutierungsplattform wird sichergestellt, dass EADS zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort über die richtigen Mitarbeiter verfügt. Bei der Gestaltung der Zukunft von EADS fällt der eRecruiting@EADS Plattform eine wichtige Rolle zu.

Mit mehr als 5.000 **Praktika**, die jedes Jahr in Europa angeboten werden, bietet EADS den Studenten sowohl wertvolle technische und persönliche Erfahrung als auch die einzigartige Möglichkeit, einen Einblick in die Welt der Technik zu erhalten. Die meisten der von EADS angebotenen Praktika richten sich an Studenten der Luft- und Raumfahrttechnologie, Elektronik, Informationstechnologie, Finanzen oder des Managements.

Um die persönlichen Kenntnisse und Fähigkeiten ihrer früheren Trainees zu fördern, hat EADS das **Juniors Programm** entwickelt, um mit allen EADS-Praktikanten in Kontakt zu bleiben, so dass EADS hochmotivierte Praktikanten behalten und anwerben kann.

Eine Vielzahl anderer Gelegenheiten (je nach nationalen Bestimmungen und Grundsätzen), die berufliche Weiterbildungs- und Scholarship-Programme einschließen, stehen Studenten ebenfalls zur Verfügung.

Um die Integrationsanstrengungen zu steigern, wurden unternehmensintern spezielle Rekrutierungs- und

Entwicklungsprogramme geschaffen, die zur kontinuierlichen Entwicklung der EADS-Belegschaft beitragen sollen. Ein Programm mit der Bezeichnung PROGRESS, das – neben Mobilität innerhalb der EADS-Gruppe – aus ersten herausfordernden Arbeitseinsätzen für talentierte rekrutierte Mitarbeiter besteht, wurde entwickelt und wird 2007 umgesetzt. Darüber hinaus haben die EADS Entwicklungsprogramme (Financial Management Development Programme and Advanced Marketing and Sales Programme), die jungen Berufstätigen, die an Schlüsselbereichen wie Verkauf und Finanzen interessiert sind, offen stehen, sich jetzt als effizient erwiesen.

Gliederung der Mitarbeiter nach Qualifizierung	2006 In Prozent	2005 In Prozent	2004 In Prozent
Universität (4 Jahre und mehr)	24,4	24	23,9
Universität (bis zu 3 Jahren)	19,3	18,9	19,1
Höhere Berufsschule	9,9	11,3	9,5
Berufsschule	40,9	41,5	41,4
Allgemeine Schulbildung	5,5	4,3	6,1

Entwicklung und Training

Für die EADS-Mitarbeiter ist Entwicklung vorrangig. Da EADS das **technische Fachwissen** als ihren größten Aktivposten versteht, hat sie spezielle Richtlinien für Ingenieure entwickelt, die entscheidend sind für die Beibehaltung des Wettbewerbsvorteils von EADS durch R&T-Entwicklungen.

Bei dem Ziel, attraktive Karrierewege für Ingenieure zu entwerfen, sehen die Unternehmensgrundsätze ebenso Entwicklungsprogramme vor, die auf spezielle Anforderungen der Ingenieure zugeschnitten sind.

Personalentwicklung beinhaltet auch **Schulung**. Die Schulungskosten der EADS belaufen sich pro Jahr auf etwa 4% der Lohnkosten (über € 150 Millionen). Die EADS schult jedes Jahr mehr als 70.000 Angestellte in 2,5 Millionen Unterrichtsstunden.

Um die Effizienz dieser bedeutenden Investition zu verbessern, hat EADS ein Learning Directorate geschaffen, mit dem Ziel bessere Ausbildungsprogramme zu gestalten, für den Austausch interner Ressourcen, sowie für ein proaktiveres Verhalten in diesem Bereich und die Schaffung von Mehrwert für das Geschäft. Das Learning Directorate wird vom Leiter Leadership Development and Learning der EADS kontrolliert.

- Eine der Entscheidungen dieses Directorates war Gründung eines „*Shared College*“, das der Ort sein wird, an dem alle Geschäftsbereiche gemeinsame Ausbildungsprogramme besuchen und dieselben Ressourcen, einschließlich interne Ausbilder, nutzen werden. Das 2006 gegründete „*Shared College*“ wird seine ersten Programme 2007 anbieten und wird rasch ausgebaut werden, um den Bedürfnissen der EADS gerecht zu werden. Die ersten vorgesehenen Programme am College widmen sich dem Thema Qualität, dem System-Engineering und dem Programm-Management.
- Der gleichen Richtung folgend hat sich die EADS entschieden, ein Leadership Modell zu schaffen, das auf 6 Grundsätzen basiert, die den erfolgreichen Weg der Führung und des Managements innerhalb der EADS aufzeigen. Das Modell wird mit Instrumenten wie einem spezifischen 360°-Feed-Back-Prozess oder Entwicklungszentren verwendet.
- Die im Jahr 2000 als EADS-Unternehmensuniversität gegründete CBA für die Förderung der derzeitigen Führungskräfte und die Vorbereitung der nächsten Generation an Führungskräften hat einige ihrer Programme auf die Vorbereitung von Führungskräften der EADS auf die Internationalisierung, Verbesserung und Innovation konzentriert.

Im Jahr 2006 hat das Centre for Executive Education von EADS (am Standort Villepreux) in der Nähe von Bordeaux mehr als 1.000 Gäste im ersten Jahr empfangen. Dieses Zentrum steht der ganzen Gruppe bei Versammlungen des Top-Managements, Bildungsveranstaltungen und Seminaren für Führungskräfte zur Verfügung.

Mobilität

Den Angestellten der EADS wird auch eine große Auswahl an Mobilitätsmöglichkeiten geboten. Mobilität bei EADS bedeutet Mobilität bei Funktionen, Geschäftseinheiten und -bereichen in ihren vier Herkunftsländern Frankreich, Deutschland, Spanien und Großbritannien, sowie auch Beschäftigung in Regionen wie den USA oder Asien.

Zum 31. Dezember 2006 beschäftigte EADS 2.000 im Ausland lebende Mitarbeiter⁽²⁾, davon arbeiteten 75% in einem der europäischen Länder.

Vergütung

Die gesamte Lohnsumme belief sich 2006 auf Mrd. € 8,73 (Siehe „Teil 1/1.2. Jahresabschlüsse“ – Anmerkung 7).

Gewinnbeteiligungsverfahren

Die Vergütungspolitik von EADS ist eng an das Erreichen von individuellen- und Gesellschaftszielen sowohl für die einzelnen Geschäftsbereiche als auch den Gesamtkonzern gebunden. 2006 wurde ein Aktienoptionsplan und ein „Performance und Restricted Share Programm“ für den Führungsstab der Gruppe (siehe „Teil 1/2.3.3 Langfristige Leistungspläne“) eingerichtet. 2006 wurden keine Mitarbeiterangebote gemacht. Das ursprünglich für Juni 2006 geplante Mitarbeiterangebot wurde auf März 2007 verschoben (siehe „Teil 1/2.3.2 2 „Mitarbeiterbeteiligungspläne“).

Seit 2005 folgen die Gewinnbeteiligungsprogramme, die jetzt bei EADS in Frankreich, Deutschland, Spanien und Großbritannien eingeführt werden, gemeinsamen Richtlinien der Gruppe, um eine übereinstimmende Anwendung in diesen vier Ländern sicherzustellen.

2.4.3.5 Beziehung zu Arbeitnehmern: Ein proaktiver Dialog

Richtlinien

- *„Die EADS unterstreicht ihre Auffassung, dass ein anhaltender und qualitativ hochwertiger Austausch mit Mitarbeitern für die Gruppe von größter Bedeutung ist. Vor allem der Europäische Betriebsrat („EWC“) ermöglicht den proaktiven und flüssigen Dialog mit Arbeitnehmervertretern.“*
- *Die EADS gewährleistet, dass die Angestellten in allen Geschäftseinheiten auf konstruktive Weise eingebunden werden. Dadurch bleibt ein angemessener Ausgleich zwischen den Interessen der Angestellten und den wirtschaftlichen Zielen der Gruppe erhalten.“*

(2) Anwendungsbereich: rund 90% EADS.

Durchführung und Best Practices

Europäischer Betriebsrat

Am 23. Oktober 2000, in einer frühen Phase der Gründung der EADS, haben Management- und Arbeitnehmervertreter der Gewerkschaften und des Betriebsrats der EADS in Frankreich, Deutschland, Spanien und Großbritannien einen Vertrag zur Gründung eines Europäischen Betriebsrats (EWC) unterzeichnet.

- Der EWC trifft sich zweimal pro Jahr zum Austausch von Informationen und zur Beratung über die geschäftlichen Entwicklungen und die Aussichten des Konzerns.
- Der EWC umfasst auch einen Wirtschaftsausschuss, der sich viermal pro Jahr versammelt und sich auf wirtschaftliche Angelegenheiten konzentriert.
- In den verschiedenen Geschäftsbereichen wie Airbus, Eurocopter, EADS Astrium und EADS DS wurden auch europäische Unterausschüsse gegründet, die das Modell des EADS EWC nachahmen.

Nationale Ausschüsse ermöglichen in Frankreich, Deutschland und Spanien nach dem Subsidiaritätsprinzip den Dialog in Bezug auf nationale Angelegenheiten.

Im Zusammenhang mit der Vorbereitung des Umstrukturierungsprogramms von Airbus und der Entwicklung der Organisation der EADS wurde neben dem rechtlichen Verfahren ein informeller Dialogprozess zwischen dem Personal und Gewerkschaftsvertretern vereinbart. Dies führt zu einer höheren Anzahl der ursprünglich geplanten Sitzungen und beim Aufbau der geschäftsbereichsübergreifenden Koordination und der notwendigen Information für die Vorbereitung und die Implementierungsphasen.

Internationale Rahmenvereinbarung

Im Kontext der Globalisierung der Aktivitäten von EADS und als Illustration des Prinzips eines kontinuierlichen Dialogs, schlossen die EADS-Gruppe und der europäische Betriebsrat der Gruppe im Juni 2005 eine internationale Rahmenvereinbarung ab. Mit dieser Vereinbarung haben die Unterzeichner ihre Zustimmung zu gemeinsamen Prinzipien und sozialen Standards zum Ausdruck gebracht, die sie als grundlegend ansehen, und die sie in den Ländern, in denen die Aktivitäten von EADS implementiert sind, weltweit fördern möchten. Damit haben die EADS und der Europäische Betriebsrat der Gruppe ihren starken Glauben zum Ausdruck gebracht, dass die soziale Verantwortung des Unternehmens ein Schlüssel für den langfristigen Erfolg ist.

Der Europäische (EMF) und der internationale Metallarbeiterverband (IMF) identifizieren sich mit diesen Grundsätzen und sind dementsprechend Mitunterzeichner der Vereinbarung.

Die Grundsätze der internationalen Rahmenvereinbarung sind auf die allgemeinen Richtlinien der IAO-Abkommen, die OECD-Richtlinien für Multinationale Unternehmen und die Global Compact-Prinzipien der UNO, die von der EADS im Oktober 2003 unterzeichnet wurde, abgestimmt und sie stimmen mit dem Ethikkodex überein.

Sie umfassen die Bereiche Chancengleichheit und Nicht-Diskriminierung hinsichtlich Beschäftigung, Arbeitsbedingungen und Umweltschutz, verurteilen Kinderarbeit, anerkennen das Prinzip der Versammlungsfreiheit und den Schutz von Gewerkschaftsrechten.

Die EADS erwartet, dass alle ihre Lieferanten diese Rahmenvereinbarung akzeptieren und anwenden.

Überblick über die seit 2000 mit den Gewerkschaften/ Betriebsräten unterzeichneten Kollektivverträge/ Arbeitsvereinbarungen

EADS-Gruppen-Verträge wurden zu folgenden Themengebieten abgeschlossen:

- Einrichtung eines Europäischen Betriebsrats⁽³⁾;
- Anbindung des Personals an den geschäftlichen Erfolg des Konzerns⁽⁴⁾;
- Internationale Rahmenvereinbarung;

- In Deutschland wurden Tarifverträge abgeschlossen für Angelegenheiten wie Feiertagszuschläge, Weihnachtsgeld, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall und Vorruhestand sowie Verträge mit dem Betriebsrat über Gewinnbeteiligung, Versicherungspakete, Betriebsrente, nachträgliche Vergütung für Frührentner, betriebliches Vorschlagswesen, Ausgleich von Familie und Arbeit, Behinderte und Zeiteinsparungssystem;
- In Frankreich wurden Gruppen-Verträge abgeschlossen für Angelegenheiten wie Beschäftigungsprobleme, Gewerkschaftsrechte und Gesellschaftsdialog, Vorruhestand, Ende der Berufslaufbahn, Kosten für Krankenversicherung, Koordinatoren für den französischen Betriebsausschuss und die Gewerkschaften, gleiche Berufschancen, kulturelle Vielfalt, Arbeitszeit, Ausbildung während der gesamten Karriere, neuer Rahmen für die Gesundheitsversicherung;
- In Spanien befasst sich ein Tarifvertrag mit verschiedenen Themen wie Arbeitszeit und Organisation der Arbeit. Er umfasst auch Sozialleistungen wie: Zuschüsse für die Kinder der Mitarbeiter, öffentliche Verkehrsmittel, Ruhestand, Lebensversicherung, Darlehen, Ruhestandsankennung, Kantinen, Zuschüsse für die Arbeitnehmervertretung.

Es gilt festzuhalten, dass Kollektivverträge für Angelegenheiten, die in direktem Zusammenhang mit ihren spezifischen Sozialbereichen stehen, auf Ebene der Geschäftseinheit abgeschlossen werden können.

(3) Vereinbarung über die Einrichtung eines Europäischen Betriebsrats und seiner Unterausschüsse zur Information und Beratung der Belegschaft zwischen EADS N.V. und ihren Arbeitnehmervertretern vom 23. Oktober 2000.

(4) Konzernvereinbarung über die Implementierung eines Plans für die leistungsabhängige Vergütung innerhalb der EADS-N.V.-Gruppe zwischen den Personalleitern von EADS N.V. und dem Europäischen Betriebsrat vom 29. Juli 2004.

2.5 Gesellschaftliches Engagement

2.5.1 Aufrechterhaltung eines offenen Dialogs mit allen Geschäftsinteressenten der EADS

2.5.1.1 Richtlinien

„Als eines der größten europäischen Unternehmen ist sich EADS ihrer Verantwortung bewusst und bereit, in den Ländern, in denen EADS tätig ist, ihren Beitrag in Sachen Kultur, Ausbildung und Soziales zu leisten. Die EADS beabsichtigt, vor allem die Projekt-Partnerschaften mit Hochschulen und Forschungszentren z.B. durch die EADS-Forschungsstiftung zu erweitern.

Die EADS tut alles, um einen offenen Dialog mit allen Geschäftsinteressenten der EADS aufrechtzuerhalten und liefert im Rahmen ihrer Verpflichtungen klare Antworten, wenn sie nach Erklärungen gefragt wird.“

2.5.1.2 Organisation

Die EADS leistet Beiträge verschiedener Art; dazu gehören Sponsoring, Spenden oder Partnerschaften. Die EADS leistet an allen Standorten Beiträge zu Aktivitäten, Konferenzen oder Institutionen, die sich um Angelegenheiten der Bereiche Sozialwesen, Bildung, Kultur und Sport bemühen. In den meisten Fällen werden solche Aktivitäten von EADS-Einheiten vor Ort ins Leben gerufen, die in regelmäßigem Kontakt zu relevanten Geschäftsinteressenten stehen.

Die EADS hat Richtlinien für Spenden (Verantwortungsbereich des EADS Corporate Secretary) und Sponsoring (Verantwortungsbereich von EADS Corporate Communications) implementiert, in denen Kriterien für die Gewährung von Sponsoring für Projekte festgelegt werden.

Den Geschäftseinheiten verbleibt dennoch ein gewisser Handlungsspielraum. Die Richtlinien enthalten auch Schwellenbeträge, jenseits derer solche Aktivitäten dem Corporate Secretary bzw. Corporate Communications mitgeteilt und von den CEOs genehmigt werden müssen.

2.5.1.3 Durchführung und Best Practices

Sponsoring und Spenden

Im Jahr 2006 hat die EADS zu sozialen, kulturellen, sportlichen oder bildungstechnischen Projekten Beiträge in Höhe von über Mio. € 2 geleistet. Ein spezieller Fokus wird auf

branchenbezogene Initiativen und wissenschaftsorientierte Projekte gerichtet. Jedoch sind in dieser Zahl die Beiträge an die Unternehmensstiftung für Forschung (Fondation d'entreprise EADS) in Frankreich oder die FIDAMC in Spanien nicht enthalten.

Die EADS trägt ebenfalls zu humanitären Maßnahmen bei, indem sie Ausrüstungen spendet bzw. schenkt oder auch – sofern erforderlich – Lufttransporte zur Verfügung stellt. Unter anderem hat die EADS mit „Aviation sans Frontières“ („ASF“), eine Non-Profit-Organisation in Frankreich, Deutschland und Spanien, einer humanitären Organisation, die Lufttransporte insbesondere für schwer kranke Kinder organisiert, eine langfristige Partnerschaft abgeschlossen. 2006 hat ASF Frankreich das zehntausendste Kind zur medizinischen Behandlung Frankreich begleitet.

Die EADS ermutigt auch solche Mitarbeiter, die selbst aktiv und eigenverantwortlich an lokalen Initiativen teilnehmen, die zur gesamten Entwicklung der lokalen Gemeinschaften beitragen.

Dialog mit den Geschäftsinteressenten

Die EADS steht kritischen Stimmen stets offen gegenüber und begrüßt konstruktive Beiträge. Die Gruppe setzt alles daran einen offenen Dialog mit allen Geschäftsinteressenten zu führen, die zusätzliche Informationen zum Geschäft der EADS, dem Betrieb oder den CSR-Aktivitäten wünschen.

Damit die Geschäftsinteressenten und die Aktionäre die aktuellsten Informationen erhalten, kommuniziert die Gruppe für die proaktiv mit den Nachhaltigkeits-Rating-Agenturen. Die EADS strebt eine kontinuierliche Verbesserung der Integration der CSR im Tagesgeschäft an. Um dieses Ziel zu erreichen trägt die Analyse der Agenturen zu den Anstrengungen des Konzerns bei, die Stärken und Schwächen zu beurteilen und mögliche Lücken in der CSR-Berichterstattung aufzuzeigen. Sie liefern auch einen Hinweis auf die Benchmark-Positionierung der EADS innerhalb der Luft-, Raumfahrt- und Verteidigungsindustrie, die, bezogen auf das CSR-Reporting, derzeit hinter anderen Branchen zurückliegt.

2.5.2 Berücksichtigung von Interessen der Allgemeinheit in der globalen Strategie der EADS

2.5.2.1 Richtlinien

- „Die EADS ist stolz, dank des in ihre globale Reputation gesetzten Vertrauens seitens ihrer internationalen Kunden ihre Produkte und Dienstleistungen in einer wachsenden Zahl von Ländern zu verkaufen.“
- Die EADS ist sich als weltweit tätiges Unternehmen ihrer Verantwortung hinsichtlich der Verbreitung von ordnungsgemäßen Geschäftspraktiken bewusst, die die Ausweitung einer ausgewogenen und fairen Globalisierung fördern, von der alle Länder profitieren.
- Die EADS unterstützt überall dort, wo sich die Gelegenheit bietet, die Zusammenarbeit mit ortsansässigen Industrien zur Förderung der Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen.
- Die EADS unterstützt lokale Initiativen, die Projekte von Unternehmen in Bezug auf die Verantwortung in der Gesellschaft fördern.“

2.5.2.2 Organisation

Eine Einrichtung mit der Bezeichnung Global Industrial Development („GID“) ist für den Entwurf und die Implementierung der globalen Strategie des EADS-Konzern verantwortlich. Zu dieser, Ende 2005 geschaffenen, Einrichtung gehören ein Unternehmensteam und ein Geschäftsbereichsnetzwerk.

Die Gesamtorganisation der EADS ist bestrebt, die Globalisierung vollumfänglich in die Politik der EADS zu implementieren. Hauptziel ist, wenn immer möglich, langfristige Industrie-Partnerschaften mit ausgeglichenen Leistungen zwischen der EADS und den lokalen Partnern einzugehen.

2.5.2.3 Durchführung und Best Practices

2006 vollzog die EADS entscheidende Schritte zur Globalisierung. Unter anderem legte die EADS die Grundlage für eine erhebliche Ausweitung der Industrie-Präsenz in Indien und China.

Das Technologiezentrum der EADS in Indien soll 2008 in Bangalore eröffnet werden. Es dient der Aufnahme von Tochtergesellschaften der EADS sowie von Lieferanten, die Ingenieurarbeiten, Software-Entwicklungen und technische Publikationen unternehmen. Damit werden in den nächsten 10 Jahren insgesamt bis zu 2.000 Arbeitsplätze geschaffen.

Eurocopter hat zusammen mit einem chinesischen Partner mit der gemeinsamen Entwicklung des EC175, einem neuen Mehrzweckhubschrauber begonnen. Gleichzeitig bereitet Airbus die Einrichtung eines Endmontagewerks für die A320 in der Provinz Tianjin vor, die 2008 ihre Produktion aufnehmen sollte.

Mit diesen Meilensteinen in Indien und China wird das Commitment der EADS-Gruppe zur Globalisierung ihrer Industrie-Präsenz in strategischen Ländern, durch eine Win-Win-Verbindung mit den lokalen Partnern, bestätigt. Während EADS davon ausgeht von einem nachhaltigen Marktzugang und sehr gut geschulten Ressourcen in spezifischen Arbeitsbereichen profitieren zu können, profitiert das Land von der Entwicklung ihrer lokalen Luftfahrtindustrie mit der Schaffung von hunderten Arbeitsstellen in Kernaktivitäten, wie Ingenieurwesen und Endmontage des Flugzeugs.