

# Das Unternehmen im Jahr 2007

## 2 MANAGEMENT & VERANTWORTUNG

- 2 Brief des Chairman des Board of Directors | 4 Das Board of Directors
- 6 Corporate Governance | 8 Der CEO zieht Bilanz
- 10 Das Executive Committee | 12 Strategie

## 14 GEMEINSAM. HARTE PRÜFUNGEN. STARKE LEISTUNGEN.



## 30 DAS GESCHÄFTSJAHR 2007

- 32 Märkte und Perspektiven | 36 Airbus
- 40 Militärische Transportflugzeuge | 42 Eurocopter
- 44 Astrium | 46 Verteidigung und Sicherheit

## 48 IM FOKUS

- 50 Forschung und Technologie | 52 Einkauf | 54 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- 56 Verantwortung in der Gesellschaft

## 62 GUT ZU WISSEN

- 64 Glossar | 66 Adressen | 68 Finanzkalender

## Brief des Chairman des Board of Directors



Rüdiger Grube

„Meine Aufgabe besteht darin, gemeinsam mit dem Board of Directors sicherzustellen, dass die EADS die Herausforderungen in Zukunft weiterhin mit so viel Dynamik angeht und meistert wie heute.“

# SEHR GEEHRTE AKTIONÄRE DER EADS,

das Berichtsjahr 2007 war für Ihr Unternehmen ein Jahr der Orientierung und der Erneuerung. Im Juli erhielt die Unternehmensführung eine neue Struktur – ein Schritt in Richtung Good Practices auf einem Gebiet, auf dem die EADS bislang nicht unumstritten war. Im Interesse der langfristigen Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit des Konzerns brachten die Hauptaktionäre wichtige Fragen zu den Entscheidungsbefugnissen und Hoheitsverhältnissen im Hause EADS auf den Tisch.

Die technischen und industriellen Schwierigkeiten, mit denen wir in den vergangenen zwei Jahren in unseren Schlüsselprogrammen kämpfen mussten, haben die Finanzergebnisse für das Gesamtjahr 2007 stark belastet. Es liegt auf der Hand, dass Versäumnisse in der Programmleitung nicht nur zu Verzögerungen führen, die das Kundenvertrauen bedrohen, sondern auch die Rentabilität erheblich unter Druck setzen. Mit solchen Leistungen kann niemand zufrieden sein – weder das Board of Directors noch das Management. Das Gleiche gilt mit Blick auf die unzureichenden Geschäftserträge, die die mittelfristige Unternehmensplanung in Aussicht stellt. Ihre Kalkulation beruht auf einem Kurs von US\$ 1,45 je Euro. Ich bin der Überzeugung, dass der Kursverlauf der EADS-Aktie ein ähnliches Urteil des Markts widerspiegelt.

Dennoch sind wir zuversichtlich, dass die Vereinfachung der Zuständigkeiten und der Weisungsbefugnisse von Board einerseits und Management andererseits den künftigen Erfolg des Unternehmens – und seiner Aktionäre – entscheidend fördern wird.

## Mehr unabhängige Board-Mitglieder

In den Anfangsjahren der EADS war die europäische Zusammenarbeit der Motor des Unternehmenserfolgs. Heute müssen wir mit Marktpräsenz und Mehrwert eine größere, stärker globalisierte Welt für uns gewinnen. Aus diesem Grund haben die Hauptaktionäre auf Sitze im Board of Directors verzichtet und die Anzahl unabhängiger Mitglieder erhöht. Die neu ernannten Mitglieder bringen nicht nur Erfahrung und Kompetenz in das Gremium ein, sondern stützen auch dessen unternehmerische Ausrichtung und globale Perspektive. Innerhalb des Board of Directors stehen nun die konzernweite Rentabilitätssteigerung und Risikominimierung im Vordergrund; dies macht die Arbeit der Topmanager anregender, aber auch anspruchsvoller.

Den Anforderungen an eine gute Unternehmensführung entsprechend werden künftig das Audit Committee und das Remuneration and Nomination Committee von unabhängigen Mitgliedern des Board of Directors geführt. Das neu geschaffene und unter meiner Leitung stehende Strategic Committee soll die strategischen Entscheidungen des Board vorbereiten. Seine Hauptaufgabe besteht darin, die Gesamtstrategie des Unternehmens, die Zusammensetzung des Geschäftsportfolios sowie bedeutende Investitionen, Produktangebote und Übernahmeprojekte zu analysieren.

Nach Ablauf des ersten Arbeitsjahres unter Anwendung der neuen Regeln wird das erneuerte Board seine internen Abläufe neu bewerten, um auf dieser Grundlage die Prozesse zu optimieren sowie angemessene Verfahrens- und Vorgehensweisen sicherzustellen.

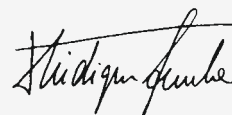
## EADS braucht Stabilität

Im Rahmen unserer industriellen Entscheidungen werden wir nicht nur ein nachhaltiges und rentables Wachstum unterstützen, unser Angebotsportfolio wieder ins Gleichgewicht bringen und die Kosten optimieren; wir werden auch die Interessen der EADS auf lange Sicht wahren. Was der Konzern braucht, ist Stabilität – Stabilität in unserer Rolle als Partner von Regierungen und der Gesellschaft und als Lieferant von Lösungen, die einen Beitrag zur Souveränität und zur strategischen Unabhängigkeit unserer Kunden leisten.

Die EADS-Führung hat selbst wiederholt zum Ausdruck gebracht, dass der im Jahr 2007 eingeleitete Veränderungsprozess fortgesetzt werden muss. Die von Louis Gallois in seiner neuen Funktion ins Leben gerufene „Vision 2020“, die Umsetzung des Restrukturierungsplans Power8 bei Airbus, die Notwendigkeit weiterer Maßnahmen zum Ausgleich des stetig fallenden Dollarkurses sowie die Optimierungen des Programmmanagements: All dies bestätigt uns in unserer Entschlossenheit, den EADS-Konzern zu erneuern. Meine Aufgabe besteht darin, gemeinsam mit dem Board of Directors sicherzustellen, dass die EADS die Herausforderungen in Zukunft weiterhin mit so viel Dynamik angeht und meistert wie heute.

Das Board of Directors schlägt der Ordentlichen Hauptversammlung der EADS die Ausschüttung einer Dividende von € 0,12 je Aktie vor. Mit diesem Schritt drücken wir unsere Anerkennung für die Loyalität der Aktionäre sowie unsere Zuversicht aus, die EADS auf einen Kurs zurückbringen zu können, der zu langfristiger Rentabilität führt.

Um erfolgreich zu sein, müssen wir Vertrauen zeigen, unseren Worten Taten folgen lassen, einander respektieren und Transparenz beweisen. Die Arbeit des Board of Directors wie auch sein Verhältnis zur Unternehmensführung sind von diesen Werten geprägt. Am Beispiel der hervorragenden persönlichen und unternehmerischen Beziehungen zwischen Louis Gallois und mir zeigt sich, dass diese Werte gelebt werden, wenn wir gemeinsam an der Zukunft der EADS arbeiten. Doch zum Erfolg brauchen wir auch motivierte Mitarbeiter und engagierte Manager. Daher danke ich allen, die im Jahr 2007 so Großes geleistet haben, und freue mich auf ihre wertvollen Beiträge im kommenden Geschäftsjahr.



Rüdiger Grube  
Chairman des Board of Directors

## Das Board of Directors

**RÜDIGER GRUBE (56)**  
**Chairman der EADS und Vorsitzender  
des EADS Strategic Committee,  
Vorstandsmitglied der Daimler AG**

„ Ich werde die ganze Erfahrung aus meiner Arbeit für die Luft- und Raumfahrtbranche und die weltweite Automobilindustrie einbringen, um an den Herausforderungen zu arbeiten, mit denen sich die EADS konfrontiert sieht. Mit all meiner Kraft und Leidenschaft will ich den Konzern auf einen zukunftsreichen Weg bringen – so wie Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre es erwarten. “

**ROLF BARTKE (61)**  
**Chairman der Kuka AG**

„ Meine Stärke ist die Verknüpfung optimierter Betriebsstrukturen mit Produkten, die veränderten Kundenbedürfnissen entsprechen. Ich freue mich, diese Erfahrung in den Dienst des Konzerns stellen zu können in einer Zeit, in der die EADS ihre Wertschöpfungskette umstrukturiert. “

**JUAN MANUEL EGUIAGARAY UCELAY (62)**  
**Director of Studies der Fundación Alternativas**

„ Ich werde die EADS dabei unterstützen, ihre ureigensten Stärken – die große Vielfalt ihrer Ressourcen wie auch das breite Spektrum ihrer Technologien und Märkte – mit maximalem Gewinn einzusetzen. “



**LOUIS GALLOIS (64)**  
**Chief Executive Officer der EADS**

„ Ich will den Mitarbeitern bewusst machen, wie einig und zukunftsicher dieser Konzern ist. Dazu müssen wir tief greifende Veränderungen der Unternehmenskultur und Geschäftsgewohnheiten herbeiführen. Wie gut uns dies gelingt, werden wir jedes Jahr konkret überprüfen. “

**DOMINIQUE D'HINNIN (48)**  
**Chief Financial Officer von  
Lagardère SCA**

„ Ich messe die Leistungen der EADS am Mehrwert, den sie erwirtschaftet, und ich werde Entwicklungsoptionen fördern, die den Konzern für seine Aktionäre strategisch wertvoller machen. “

**ARNAUD LAGARDÈRE (47)**  
General Partner und CEO der  
Lagardère-Gruppe

„ Die EADS hat bereits zwei schwierige Jahre hinter sich. Ich werde den Konzern bei der Bewältigung seiner weiteren industriellen und wirtschaftlichen Herausforderungen mit allen Mitteln unterstützen, um ihn zu einem dauerhaft rentablen Leistungsniveau zurückzuführen, ohne dass er seine europäische Identität preisgibt. “

**LAKSHMI N. MITTAL (57)**  
President und Chief Executive Officer  
von ArcelorMittal

„ Ich stelle der EADS meine Erfahrungen im Aufbau und Betrieb eines weltweit erfolgreichen Anbieters in einem heftig umkämpften Industriesektor zur Verfügung. “

**MICHEL PÉBEREAU (66)**  
Chairman von BNP Paribas

„ Mein besonderes Augenmerk gilt einer tadellosen Unternehmensführung, die stärker auf die Interessen der Anteilseigner im Ganzen ausgerichtet ist. Ich stelle mein unabhängiges Urteil in den Dienst der künftigen Entwicklung der EADS. “



**HERMANN-JOSEF LAMBERTI (52)**  
Vorsitzender des EADS Audit Committee,  
Vorstandsmitglied der Deutsche Bank AG

„ Ich werde fortwährend darauf achten, dass unser Risikomanagement höchsten Anforderungen genügt. Als Vorsitzender des Audit Committee bin ich der Hüter unserer Finanzkraft. “

**SIR JOHN PARKER (65)**  
Vorsitzender des EADS Remuneration  
and Nomination Committee,  
Chairman von National Grid

„ Ich verfüge über detaillierte Kenntnisse der Marktdynamik in Großbritannien und kann bei der Erfüllung meiner Aufgaben als Vorsitzender des Remuneration and Nomination Committee auf weitreichende Erfahrungen in der Praxis der Unternehmensführung zurückgreifen. “

**BODO UEPPER (48)**  
Vorstandsmitglied der Daimler AG

„ Ein so komplexer Konzern wie die EADS kann von streng geregelten Prozessen und hoher Kontrollqualität nur profitieren. Ich biete dem Konzern meine Erfahrungen auf diesen Feldern an. “



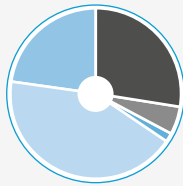
Detaillierte Lebensläufe der Board-Mitglieder und Einzelheiten zu ihrer Vergütung finden Sie auf der EADS-Website [www.eads.com](http://www.eads.com) oder in

**BUCH 2**  
FINANZBERICHT UND  
CORPORATE GOVERNANCE 2007  
Teil 1 des Registrierungsdokuments

## Corporate Governance

Wir haben die Managementstruktur vereinfacht und vier unabhängige Mitglieder in das Board of Directors berufen. Das hat die Konzernführung gestrafft und gestärkt.

## AKTIONÄRSSTRUKTUR ZUM 31. DEZEMBER 2007



- 22,52 % **Daimler<sup>1)</sup>**
- 27,53 % **Sogea<sup>2)</sup>**: Lagardère und die französische Staatsholding Sogepa
- 5,49 % **SEPI** (spanische Staatsholding)
- 0,52 % **Zurückgekaufte eigene Aktien** (Aktien ohne Stimmrecht und Dividendenanspruch)
- 43,94 % **Anteile von Institutionen, Privatanlegern und Mitarbeitern** sowie Anteile, die außerhalb der Vertragspartnerschaft direkt vom französischen Staat gehalten werden

<sup>1)</sup> Am 9. Februar 2007 hat DaimlerChrysler eine Vereinbarung mit einem Konsortium aus privaten und öffentlichen Investoren getroffen, derzufolge DaimlerChrysler seinen Anteil am EADS-Kapital um 7,5 Prozent verringern wird.

<sup>2)</sup> Lagardère SCA hat am 4. April 2006 Mandatory Exchangeable Bonds ausgegeben. Die Anzahl der bei Fälligkeit der Bonds frei werdenden EADS-Aktien entspricht bis zu 7,5 Prozent des EADS-Kapitals. Im Juni 2007 hat Lagardère bereits 2,5 Prozent seiner Aktien ausgegeben.

Die Hauptaktionäre und das Management der EADS haben beschlossen, die Leitungsstruktur des Unternehmens und die Zusammensetzung des Board of Directors zu ändern, um das Management zu vereinfachen und die Konzernführung zu optimieren.

Im Rahmen einer Außerordentlichen Hauptversammlung am 22. Oktober 2007 haben die EADS-Aktionäre der neuen Managementstruktur mit Rüdiger Grube als alleinigem Chairman und Louis Gallois als alleinigem Chief Executive Officer zugestimmt. Damit haben sie die bis dahin bestehende duale Managementstruktur mit zwei Chairmen und zwei Chief Executive Officers außer Kraft gesetzt.

Die Anzahl der unabhängigen Mitglieder im Board of Directors wurde von zwei auf vier Personen erhöht, wobei der Chief Executive Officer nach wie vor alleiniger Executive Director ist. Ferner wurden die Abstimmungsmodalitäten des Board so ergänzt, dass Entscheidungen zu den meisten Fragestellungen nunmehr durch einfachen Mehrheitsbeschluss herbeigeführt werden können.

Die vier neu ernannten unabhängigen Mitglieder des Board of Directors sind:

- Hermann-Josef Lamberti, Vorstandsmitglied und Chief Operating Officer der Deutsche Bank AG;
- Lakshmi N. Mittal, President und Chief Executive Officer von ArcelorMittal;
- Sir John Parker, Chairman von National Grid;
- Michel Pébereau, Chairman von BNP Paribas.

## Ausschüsse unter unabhängigem Vorsitz

Im Anschluss an die Außerordentliche Hauptversammlung vom Oktober 2007 folgte die Ernennung von zwei unabhängigen Board-Mitgliedern zu Vorsitzenden zweier entscheidender Ausschüsse des Board of Directors: des Audit Committee (Bilanzausschuss) sowie des Remuneration and Nomination Committee (Vergütungs- und Besetzungsausschuss).

Hermann-Josef Lamberti wurde als Vorsitzender des Audit Committee eingesetzt. Dieser Ausschuss spricht gegenüber dem Board Empfehlungen zur Beauftragung und Vergütung von Wirtschaftsprüfern sowie zur Verabschiedung des jährlichen Finanzberichts und der Zwischenberichte aus. Ebenso bespricht das Audit Committee mit den Prüfern das Audit-Programm sowie die Ergebnisse der Buchprüfung und überwacht die Angemessenheit der konzern-internen Kontrollen, Rechnungslegungsgrundsätze und Finanzberichterstattung.

Sir John Parker wurde zum Vorsitzenden des Remuneration and Nomination Committee ernannt. Der Ausschuss gibt dem Board Empfehlungen zur Berufung der Mitglieder des Airbus-Aktionärsausschusses und der Aufsichtsräte (oder vergleichbarer Gremien) in anderen wichtigen Konzerngesellschaften und Geschäftseinheiten sowie des Corporate Secretary der EADS. Ferner empfiehlt der Ausschuss Vergütungsstrategien und langfristige Vergütungspläne und entscheidet über die Leistungsvereinbarungen sowie über sonstige Vertragsangelegenheiten in Verbindung mit den Mitgliedern des Board of Directors und des Executive Committee. Zudem prüft es die Vorschläge des Chief Executive Officer zur Ernennung der Mitglieder des Executive Committee sowie zur Ernennung des Chief Executive Officer von Airbus.

## Neues Strategic Committee

Als Chairman des Board of Directors der EADS ist Rüdiger Grube auch Vorsitzender des neu gegründeten Strategic Committee. Dieses Gremium wurde im Oktober 2007 gebildet, um das Board durch die Vorbereitung von Entscheidungen zu strategischen Themen zu unterstützen. Das Strategic Committee tagte erstmals im Februar 2008 und prüfte unter anderem die EADS-weite „Vision 2020“.



Weitere Einzelheiten entnehmen Sie bitte der Rubrik „Corporate Governance“ unter [www.eads.com](http://www.eads.com) oder

## BUCH 2

FINANZBERICHT UND  
CORPORATE GOVERNANCE 2007  
Teil 1 des Registrierungsdocuments

### STRATEGIC COMMITTEE

---

#### RÜDIGER GRUBE

LOUIS GALLOIS  
ARNAUD LAGARDÈRE  
MICHEL PÉBEREAU  
BODO UEBBER

### AUDIT COMMITTEE

---

#### HERMANN-JOSEF LAMBERTI

DOMINIQUE D'HINNIN  
SIR JOHN PARKER  
BODO UEBBER

### REMUNERATION AND NOMINATION COMMITTEE

---

#### SIR JOHN PARKER

ROLF BARTKE  
DOMINIQUE D'HINNIN  
HERMANN-JOSEF LAMBERTI

## Der Chief Executive Officer zieht Bilanz

# SEHR GEEHRTE AKTIONÄRE, MITARBEITER, KUNDEN UND LIEFERANTEN,

es ist mir eine Freude, mich als CEO der EADS an Sie zu wenden. Ich fühle mich geehrt, ein so großartiges Unternehmen zu führen – zumal in einer Zeit von solcher Tragweite für seine Zukunft.

2007 war ein Jahr der Kontraste. Die EADS erzielte überragende Vertriebsfolge: Das Unternehmen verdoppelte seinen Auftragszugang auf den Rekordwert von € 137 Milliarden, der den Wert des Auftragsbestandes auf einen neuen historischen Höchststand von € 340 Milliarden steigen ließ. Die sehr robuste Marktnachfrage trug Airbus in eine neue Dimension des Erfolgs, und auch die Geschäftsbereiche Verteidigung und Sicherheit sowie Eurocopter verzeichneten eine bemerkenswerte Zunahme ihres Auftragszugangs.



Louis Gallois

Astrium demonstrierte mit einer beeindruckenden Sequenz von 22 erfolgreichen Ariane-5-Starts erneut die herausragende Zuverlässigkeit seiner Technologie. Auf die industriellen Leistungen des vergangenen Jahres dürfen wir stolz sein: Gestützt auf das Können und den Einsatz all unserer Mitarbeiter ist es uns gelungen, die Auslieferungen in unseren klassischen Programmen reibungslos auf ein neues Rekordniveau hochzufahren. Dass bislang drei A380 in den kommerziellen Flugbetrieb übernommen wurden, ist wohl der klarste Beweis dafür, dass unser Unternehmen seine komplexesten Betriebsvorgänge wieder in den Griff bekommt.

### Starke operative Leistungen

Im operativen Geschäft hat unser Unternehmen beim Umsatz wie beim Gewinn gute Leistungen gezeigt und einen zweifellos außergewöhnlichen Free Cashflow in Höhe von € 3,5 Milliarden erwirtschaftet. Dennoch sind die Finanzergebnisse des vergangenen Jahres mit einem dürftigen EBIT von € 52 Millionen und einem Nettoverlust von € 446 Millionen höchst enttäuschend. Ursachen dieses Leistungseinbruchs waren Mehrkosten im Zusammenhang mit den Programmen A380 und A350 XWB, den Verzögerungen bei der Entwicklung der A400M sowie den Rückstellungen für Restrukturierungsmaßnahmen im Programm Power8. Die ungebremste Talfahrt des Dollarkurses wirkte sich ebenfalls negativ auf unser Finanzergebnis aus und bleibt auch künftig als eine Bedrohung bestehen, die nach entschlossenen Maßnahmen verlangt.

Aus diesem Grund wurden voriges Jahr grundlegende Entscheidungen zur Restrukturierung von Airbus getroffen, die der Umgestaltung des Unternehmens und seiner Konzentration auf wesentliche Kernkompetenzen den Weg ebnet. Sinn und Zweck des anstehenden Verkaufs von Werksstandorten ist es, die Kapitalintensität zu verringern. Die Sparmaßnahmen von Power8 zeigten im Jahr 2007 mehr Wirkung, als erwartet worden war.

Wie wir in unserer EBIT-Prognose andeuten, werden die Ergebnisse 2008 dank eines optimierten Programmmanagements, operativer Verbesserungen sowie hochwertiger Forschungs- und Entwicklungsarbeit wieder erheblich besser ausfallen. Auch gegen das Dollarrisiko müssen wir uns absichern: Bereits sehr bald werden ergänzend zum Programm Power8 zusätzliche Sparmaßnahmen in die Wege geleitet werden. Auf lange Sicht müssen wir im Zuge unserer Strategie, den globalen Horizont des Konzerns zu erweitern, unsere industrielle Präsenz in der Dollarzone ausbauen und unsere betriebswirtschaftlichen Ansprüche in Sachen Umsatz- und Kapitalrendite steigern.

2008 warten noch zahlreiche Herausforderungen auf uns. Sorgen über ein mögliches Abflauen der amerikanischen Konjunktur haben die Marktaussichten getrübt, und manche Beobachter haben auch die Stabilität des Flugzeugmarkts in Frage gestellt. Dennoch haben wir gute Gründe, zuversichtlich und optimistisch zu bleiben: Die Nachfrage aus aufstrebenden Schwellenländern, seitens einiger Niedrigpreis-Airlines und aus dem Kreis der Leasingkunden dürfte unser Zivilflugzeuggeschäft beständig mittragen. Auf dem Verteidigungssektor hat die US Army das von Northrop Grumman angebotene, auf der Airbus-A330-Plattform basierende Tankflugzeug KC-45C ausgewählt – ein bedeutender strategischer Durchbruch, der dem Konzern neue Perspektiven erschließt. Nur zwei Wochen später bestellte auch das britische Verteidigungsministerium die zum Tankflugzeug umgebaute A330 als Bestandteil von Großbritanniens neuer Flotte.

### Geschlossen in die Zukunft

Auf den folgenden Seiten werden Sie erkennen, dass Ihr Unternehmen immer besser für die Zukunft gerüstet ist. Im Jahr 2007 hat unsere Corporate Governance eine neue Gestalt angenommen. Unser neues Board of Directors unter dem Vorsitz von Rüdiger Grube stellt das Management vor anspruchsvollere und stärker fordernde Aufgaben. Unter der Führung eines einzigen CEO arbeitet auch das Executive Committee nun geschlossener. Diese vereinfachte Struktur sorgt für mehr Effizienz, schafft Klarheit in Berichtswesen und Verantwortungsstruktur und ermöglicht schnellere und bessere Entscheidungen. Eine der wichtigsten davon betraf die Erstellung der „Vision 2020“, die allen Mitarbeitern des Konzerns eindeutig die Richtung für die kommenden Jahre vorgibt. So können wir alle EADS-Einheiten hinter einer ehrgeizigen Strategie sammeln – einer Strategie, die in konkrete Ziele für sämtliche Abteilungen und Funktionsbereiche des Konzerns umgesetzt wird.

Das Vertrauen kehrt zurück. Willkommen in der neu erstarkten EADS.



Louis Gallois  
Chief Executive Officer

## Das Executive Committee

### FRANÇOIS AUQUE

#### Leiter des Geschäftsbereichs Astrium

François Auque leitet den Geschäftsbereich Astrium seit dem Jahr 2000. Zuvor war er Chief Financial Officer (CFO) sowie Geschäftsführer der Satellitensparte von Aerospatiale. Seine Laufbahn hatte er im Suez-Konzern begonnen, bevor er an den französischen Rechnungshof wechselte. François Auque ist Absolvent der École des Hautes Études Commerciales und des Institut d'Études Politiques sowie Alumnus der École Nationale d'Administration.

### HANS PETER RING

#### Chief Financial Officer (CFO)

Hans Peter Ring wurde 2002 zum CFO der EADS ernannt, 2005 zum Chief Operating Officer (COO) des Konzerns und 2007 zusätzlich zum CFO von Airbus. 1996 wurde er Senior Vice President Controlling bei der Dasa AG; er übernahm diese Position auch bei der EADS. 1992 war er zum CFO und Mitglied der Geschäftsführung von Dornier Luftfahrt berufen worden. Hans Peter Ring erwarb seinen Abschluss der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Erlangen-Nürnberg.

### MARWAN LAHOUD

#### Chief Strategy & Marketing Officer

Marwan Lahoud ist seit Juni 2007 Chief Strategy & Marketing Officer der EADS. Bis zu diesem Zeitpunkt war er CEO von MBDA. Zuvor hatte er bei Aerospatiale an der Firmenfusion mit Matra und an der Gründung der EADS mitgewirkt, für die er daraufhin als Senior Vice President Mergers & Acquisitions tätig war. Marwan Lahoud ist Absolvent der École Polytechnique sowie der École Nationale Supérieure de l'Aéronautique et de l'Espace.



### LOUIS GALLOIS

#### Chief Executive Officer (CEO)

Im August 2007 wurde Louis Gallois, zu diesem Zeitpunkt seit einem Jahr Co-CEO der EADS und CEO von Airbus, als alleiniger EADS-CEO eingesetzt. Zuvor hatte er fast 20 Jahre für verschiedene französische Ministerien gearbeitet, bevor er nacheinander Chairman und CEO der SNECMA, Chairman und CEO von Aerospatiale sowie Chairman des französischen Eisenbahnunternehmens SNCF wurde. Louis Gallois ist Absolvent der École des Hautes Études Commerciales und der École Nationale d'Administration.

### LUTZ BERTLING

#### Leiter des Geschäftsbereichs Eurocopter

Seit 2006 leitet Dr. Lutz Bertling den Geschäftsbereich Eurocopter, dessen Deutschland-Geschäft er bis dahin geführt hat. 2003 war er vom Geschäftsbereich Verteidigung und Sicherheit, wo er für Regierungsprogramme verantwortlich war, zu Eurocopter gewechselt. Zuvor war er in verschiedenen Positionen bei DaimlerChrysler Rail Systems und an der Universität Braunschweig tätig gewesen. Dort promovierte Dr. Lutz Bertling im Fach Maschinenbau.

### FABRICE BRÉGIER

#### Chief Operating Officer (COO) von Airbus und Operational Performance der EADS

Fabrice Brégier ist seit 2006 COO von Airbus und zusätzlich für die operative Performance des EADS-Konzerns verantwortlich. Ab 2003 war er Präsident und Chief Executive Officer (CEO) von Eurocopter; zuvor war er CEO von MBDA gewesen. 1993 war er als Vorsitzender der wirtschaftlichen Interessenvereinigungen (GIEs) Apache MAW und Eurodrone zu Matra Défense gekommen. Fabrice Brégier studierte an der École Polytechnique und der École des Mines.

**TOM ENDERS****Leiter des Geschäftsbereichs Airbus**

Dr. Thomas Enders leitet den Geschäftsbereich Airbus seit August 2007. Zuvor war er ab 2005 Co-CEO der EADS. Seit der Gründung der EADS im Jahr 2000, als er Leiter des Geschäftsbereichs Verteidigungs- und Sicherheitssysteme wurde, ist er dem Konzern verbunden. Zuvor hat er den Bereich Konzernstrategie und Technologie der Dasa verantwortet. Dr. Thomas Enders promovierte an der Universität Bonn.

**JEAN BOTTI****Chief Technical Officer (CTO)**

Jean Botti wurde 2006 zum CTO der EADS ernannt. Er kam von General Motors, wo er als Chefingenieur und Leiter des Geschäftsbereichs Antriebe bei Delphi tätig war. Seine Laufbahn hatte er 1978 als Produktioningenieur bei Renault begonnen. Jean Botti verfügt über ein Diplom der INSA Toulouse und einen MBA der Central Michigan University und promovierte am Conservatoire des Arts et Métiers.

**STEFAN ZOLLER****Leiter des Geschäftsbereichs Verteidigung und Sicherheit**

Dr. Stefan Zoller, seit 2005 Leiter des Geschäftsbereichs Verteidigung und Sicherheit, übt bereits seit dem Jahr 2000 höchste Führungsfunktionen im Verteidigungsgeschäft der EADS aus. Zuvor hatte er Positionen im Management bei der Dasa, Daimler, Dornier und Senstar/Canada inne. Dr. Stefan Zoller studierte an der Universität Tübingen.

**CARLOS D. SUÁREZ****Leiter des Geschäftsbereichs Militärische Transportflugzeuge**

Carlos D. Suárez leitet seit Juli 2007 den Geschäftsbereich Militärische Transportflugzeuge. Zuvor verantwortete er die Verteidigungsprogramme auf Basis von Airbus-Plattformen, nachdem er zuvor für die Unternehmen Accenture and Aernova tätig gewesen war. Carlos D. Suárez hat einen Abschluss als Luftfahrtingenieur der Universidad Politécnica de Madrid sowie einen MBA der IESE Business School.

**RALPH D. CROSBY JR.****Leiter der EADS North America**

Ralph D. Crosby Jr. ist seit 2002 Chairman und Chief Executive Officer der EADS North America. Bevor er diese Position einnahm, war er für den Bereich Integrated Systems der Northrop Grumman Corporation verantwortlich. Ralph D. Crosby Jr. verfügt über Abschlüsse der US-Militärakademie, des Graduate Institute of International Studies in Genf und der Harvard-Universität.

**JUSSI ITÄVUORI****Leiter Human Resources**

Jussi Itävuori kam 2001 zur EADS. Zuvor war er ab 1982 bei der KONE Corporation tätig gewesen, wo er zum Personalchef und Mitglied des Executive Committee aufgestiegen war. Jussi Itävuori ist Absolvent der Vaasa School of Economics und diente in den finnischen Luftstreitkräften als Pilot.

## Strategie

Mit der „Vision 2020“ ist der Weg in die Zukunft der EADS klar definiert. Diese neue Strategie gibt die unmittelbaren operativen Unternehmensziele direkt vor.

### Fahrplan in Richtung Zukunft

Auf Initiative ihres CEO Louis Gallois hat die EADS eine strategische Vision formuliert, die dem Board of Directors vorgelegt wurde. Die „Vision 2020“ beschreibt, wie die EADS im Laufe der nächsten Jahre wachsen, rentabler werden und ihre Gestalt verändern soll. Sie schafft einen Entscheidungsrahmen für die Jahre bis 2020 und steckt eine Reihe mittelfristiger Ziele ab, an denen sich von nun an konkrete Maßnahmen ausrichten werden.

Bei der Ausformulierung der Vision wurden die Ansichten und Standpunkte von Managern des gesamten EADS-Konzerns berücksichtigt. Folglich repräsentiert sie nicht nur die Perspektive des Executive Committee, sondern auch die der Unternehmensleitungen und der obersten Führungskräfte der Geschäftsbereiche.

Mit dem Ziel, die Vision Wirklichkeit werden zu lassen, hat CEO Louis Gallois die 200 Topmanager der EADS beauftragt, konkrete Durchführungspläne zu erstellen. Diese sollen die Definition von Bausteinen für ein konzernweites Maßnahmenprogramm untermauern, dessen Umsetzung unsere Marketing- und Strategieorganisation genau überwachen wird.

### Der strategische Horizont 2020

Im Zentrum der „Vision 2020“ steht die **EADS im Gleichgewicht**. Der Weg zu diesem Ziel führt uns über ...

... **ein Gleichgewicht zwischen Airbus und den übrigen Geschäftsaktivitäten**. Wir bei der EADS sind sehr stolz auf Airbus und seine Position als Weltmarktführer der Branche. Da Verkehrsflugzeuge aber ein konjunkturabhängiges und äußerst kapitalintensives Geschäft sind, müssen wir den Anteil der übrigen EADS-Geschäftsbereiche am Konzernumsatz erhöhen, um auf mehr Stabilität bauen zu können und von der Kursentwicklung des US-Dollars unabhängig zu werden. Das Geschäft mit Verkehrsflugzeugen sichert derzeit 65 Prozent des Konzernumsatzes. Das Ziel lautet, über organisches Wachstum, Partnerschaften und Firmenübernahmen ein Verhältnis von 50:50 herzustellen.

... **ein Gleichgewicht zwischen Plattformen und Dienstleistungen**. Die EADS definierte sich viele Jahre vor allem als Anbieter fortschrittlicher Plattformen und Systeme. Nun bietet sich auch im Dienstleistungsgeschäft ein gewaltiges Wachstumspotenzial. Gestützt auf unseren breiten Kundenstamm befinden wir uns in einer guten Position, äußerst mehrwertträchtige Dienstleistungen zu entwickeln. Dieses Feld empfiehlt sich durch seine hohe Rentabilität und aufgrund seiner antizyklischen Konjunkturen. Angestrebt wird hierbei, den Anteil der Dienstleistungen am Konzernumsatz von derzeit 10 Prozent bis 2020 auf 25 Prozent beziehungsweise € 20 Milliarden zu steigern.

... ein Gleichgewicht zwischen dem europäischen Stammgeschäft und der weltweiten Konzernpräsenz. Das Betätigungsfeld der EADS ist Europa und auch die ganze Welt. Um neue Märkte und technologische Ressourcen sowie im Einkauf kostengünstige, in Dollar fakturierende Quellen zu erschließen, müssen wir unsere Präsenz und unser Partnernetz weltweit ausdehnen, besonders in den Vereinigten Staaten und Asien. Wir zielen darauf ab, außerhalb Europas 20 Prozent unserer Mitarbeiter zu beschäftigen und 40 Prozent unserer Einkäufe zu tätigen.

Darüber hinaus steht die EADS vor zwei großen Herausforderungen:

- **Rückgewinnung der Rentabilität.** Dieses Ziel hat für den Konzern nach wie vor höchste Priorität. Durch ein beispielloses Maß an betrieblicher und finanzieller Effizienz wollen wir einen erheblichen Teil unserer Gewinnspanne wiederherstellen. Auch der Leistungsfähigkeit des eingesetzten Kapitals und der Konzentration auf das Kerngeschäft wird die EADS große Aufmerksamkeit widmen und so ihre Bilanz entlasten.
- **Steigerung der unternehmerischen Umwelteffizienz.** Das Thema Umwelt wird die nachhaltige Entwicklung aller Geschäftsbereiche vorantreiben. Wir sind fest entschlossen, uns als verantwortungsbewusster Anbieter zu profilieren und Umwelteffizienz als Wettbewerbsvorteil zu nutzen.

### Zielgerechte Ressourcenplanung

Zusätzlich zu Finanzmitteln sind auch erhebliche technische und organisatorische Ressourcen nötig, um die Ziele der „Vision 2020“ zu verwirklichen.

Die EADS wird weiterhin beste europäische Technologie liefern, um die Bedürfnisse unserer Kunden in Sachen Mobilität und Sicherheit zu bedienen. Bereits heute fördert sie **konzernweite technologische Synergieeffekte**. Die EADS wird ihre Forschungsmaßnahmen, etwa zum Thema Umwelteffizienz, weiterführen und gegebenenfalls ausweiten, zugleich aber auch versuchen, ihre Forschung stärker öffentlich und privat fördern zu lassen.

Das **Personal- und Kompetenzmanagement** wird auf die neuen Prioritäten der EADS zugeschnitten. Die Managementplanung wird sich darauf konzentrieren, für jede Aufgabe die richtige Person zu finden, Mobilitätsmaßnahmen zu fördern sowie die internationale Vielfalt und Integration zu stärken. Auch Erhalt und Ausbau strategischer Kompetenzen zählen zu den vorrangigen Aufgaben des Konzerns.

## 2008: Das Wichtigste zuerst

Die Maßnahmen zur Umsetzung der „Vision 2020“ beginnen im Jahr 2008 und werden sich auf alle Konzernbereiche auswirken.

Im Rahmen der Anstrengungen zur Steigerung unserer Arbeitseffizienz werden wir das Programmmanagement stärken, um unsere operativen Ziele zu erreichen. Im Einzelnen betrifft dies die Stabilisierung des A400M-Programms, die Marineversion des NH90 innerhalb der terminlichen und finanziellen Vorgaben, den Hochlauf der A380-Auslieferungen sowie die Realisierung der angestrebten Ziele im Entwicklungsprogramm für die A350 XWB.

Auch der Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts wird vorangetrieben; im Zentrum stehen bereichsübergreifend mehrwertintensive Dienste im Zusammenhang mit Plattformen und Systemen. Die Konzernebene wird die Geschäftsbereiche beim Ausbau ihres Dienstleistungsgeschäfts unterstützen.

Um unsere globale Präsenz zu erweitern und das Gleichgewicht der Umsatzquellen zu fördern, sollen dem Board of Directors Übernahmeprojekte auf dem Verteidigungs- und Sicherheitsmarkt beziehungsweise im Dienstleistungsgeschäft vorgeschlagen werden.

Airbus wird die Umsetzung von Power8 fortsetzen und beschleunigen. Ferner gilt es, die Kursschwäche des US-Dollars auszugleichen und mittelfristig auch mit einem starken Euro im Wert von US\$ 1,45 bis zu US\$ 1,50 konkurrenzfähig zu bleiben.

Der Geschäftsbereich Militärische Transportflugzeuge wird sein Hauptaugenmerk auf die Steuerung des Programms A400M und auf die Tankflugzeugprogramme richten.

Eurocopter wird gemeinsam mit AgustaWestland und seinen weiteren Partnern die technischen Herausforderungen bezüglich der Marineversion des NH90 bewältigen.

Astrium wird Europas Ambitionen im Weltraum anlässlich der Ministerkonferenz der Europäischen Weltraumorganisation ESA verstärken, seine Zuständigkeit als Hauptauftragnehmer für das Weltraumsegment des Galileo-Systems sicherstellen und die entscheidende Aufgabe meistern, die Produktion der Ariane 5 hochzufahren.

Im Verteidigungsgeschäft liegen unsere Prioritäten auf der Absicherung der dritten Eurofighter-Tranche und der fortschrittlichen Unmanned Aerial Vehicles (UAV) sowie in der Erfüllung der Aufträge zur Integration komplexer Systemlösungen.