

## 1.3 Konzernstrategie und -steuerung

### Strategie – „Mobilität für morgen“

Die Schaeffler Gruppe ist ein global tätiger Automobil- und Industrielieferer. Höchste Qualität, herausragende Technologie und ausgeprägte Innovationskraft sind die Basis für den anhaltenden Erfolg der Schaeffler Gruppe. Mit Präzisionskomponenten und Systemen in Motor, Getriebe und Fahrwerk sowie Wälz- und Gleitlagerlösungen für eine Vielzahl von Industrieanwendungen leistet die Schaeffler Gruppe bereits heute einen entscheidenden Beitrag für die „Mobilität für morgen“.

Am 09. November 2016 hat die Schaeffler AG die im Laufe des Jahres 2016 ausgearbeitete und von Vorstand und Aufsichtsrat verabschiedete Strategie „Mobilität für morgen“ der Öffentlichkeit vorgestellt.

### Vision und Mission

Die Schaeffler Gruppe formuliert in ihrer Mission den Auftrag, dem sie sich verpflichtet fühlt. Dabei stehen drei zentrale Grundgedanken im Mittelpunkt: partnerschaftliche Zusammenarbeit mit allen Kunden und Geschäftspartnern, höchste Fertigungskompetenz und ausgeprägtes Systemverständnis. Die Vision der Schaeffler Gruppe formuliert in wechselseitiger Verstärkung und Ergänzung der Mission den Anspruch, an dem sich die Aktivitäten zukünftig ausrichten werden.

#### Mission und Vision der Schaeffler Gruppe

Nr. 019

##### Mission

„Wir leben auf der Wertebasis eines globalen Familienunternehmens Kundennähe durch partnerschaftliche Zusammenarbeit und überzeugen als Automobil- und Industrielieferer mit Fertigungskompetenz und Systemverständnis. Wir leisten so einen Beitrag zum Erfolg unserer Kunden, zur Förderung unserer Mitarbeiter und zum Wohl unserer Gesellschaft.“

##### Vision

„Wir gestalten als Technologieführer mit Erfindergeist und höchstem Anspruch an Qualität die Mobilität von morgen – für eine Welt, die sauberer, sicherer und intelligenter sein wird.“



### 4 Fokusfelder

Im Rahmen der Entwicklung der Strategie hat das Unternehmen vier Megatrends identifiziert, die das Geschäft der Schaeffler Gruppe in Zukunft maßgeblich bestimmen werden: Klima-

wandel, Urbanisierung, Globalisierung und Digitalisierung. Als global aufgestellter Automobil- und Industrielieferer, der mit seinem Know-how und seinen Technologien maßgeblich in der Lage ist, Reibung zu reduzieren und so Energie zu sparen, fühlt sich Schaeffler der Herausforderung, den weltweiten Klimawandel beherrschbar zu machen, in besonderem Maße verbunden.

Das gilt ebenso für die zunehmende Urbanisierung, die neue Formen der Mobilität erfordert. Daher sieht Schaeffler den Klimawandel und die Urbanisierung als zwei für das Unternehmen und dessen Geschäft besonders wichtige Zukunftstrends an. Im wirtschaftlichen Umfeld sind zudem die Globalisierung und im technologischen Kontext die Digitalisierung von besonderer Relevanz für die Schaeffler Gruppe. Die zunehmende Digitalisierung sieht das Unternehmen dabei – wie im Rahmen der strategischen Eckpfeiler erläutert – als eine wichtige Zukunftschance für die weitere Optimierung seines Geschäftsmodells.

Kommend von den vier Megatrends hat Schaeffler bereits im Jahre 2014 vier Handlungsfelder definiert, auf die sich das Unternehmen als global aufgestellter Automobil- und Industrielieferer zukünftig fokussieren will. Das ist angesichts der Breite des Produkt- und Leistungsangebots und der Vielzahl von Branchen, die das Unternehmen beliefert, nicht nur ein logischer Schritt, sondern unerlässlich, wenn Schaeffler als Zulieferer die „Mobilität von morgen“ aktiv mitgestalten will. Die 4 Fokusfelder lauten: „Umweltfreundliche Antriebe“, „Urbane Mobilität“, „Interurbane Mobilität“ und „Energiekette“. Sie sind die Grundlage für die strategische Ausrichtung der Schaeffler Gruppe. Sie zeigen zugleich den Willen und die Bereitschaft, Know-how und Kompetenz spartenübergreifend zu nutzen und zu teilen.

#### (1) Umweltfreundliche Antriebe

Eines der Hauptziele der Schaeffler Gruppe ist die Entwicklung von energieeffizienten, emissionsarmen oder -freien Antrieben. Im Automobilbereich bedeutet das einerseits die weitere Optimierung herkömmlicher Verbrennungsmotoren, andererseits die Entwicklung von Antriebskonzepten im Bereich der E-Mobilität, sei es für Fahrzeuge mit hybriden Antriebssträngen oder für rein elektrisch angetriebene Autos. Schlüsselkomponenten wie variable Ventilsteuerungssysteme, das Thermomanagement-Modul, nasse und trockene Doppelkupplungen sowie elektronische Steuermodule helfen dabei, die CO<sub>2</sub>-Emissionen herkömmlicher Verbrennungsantriebe zu senken. Darüber hinaus spielen innovative Produkte für das Feld der Elektromobilität, wie Hybridmodule, der elektrische Achsantrieb oder der Radnabenantrieb „E-Wheel Drive“ für die Automotive-Kunden von Schaeffler eine zunehmend wichtige Rolle, um ihre Ziele zur Senkung von CO<sub>2</sub>-Emissionen zu erreichen. Die gleiche Logik lässt sich auf moderne Industrieantriebe übertragen. Dabei profitiert die Schaeffler Gruppe vom großen Know-how im Automobilbereich.

## Mobilität für morgen

Nr. 020

**(2) Urbane Mobilität**

Nirgends macht sich der Mobilitätswandel so sehr bemerkbar wie in den Megastädten dieser Welt. Zugleich ist er auch nirgends so sehr vonnöten. Städte wie Moskau, Tokio oder Shanghai erleben täglich ein enormes Verkehrsaufkommen, das schnelle und flexible Fortbewegung nahezu unmöglich macht. Zugleich verbannen Städte zunehmend Autos aus den Zentren. Dieser Trend erfordert neue Mobilitätskonzepte, sei es im Bereich der Mikromobilität oder durch effiziente Nahverkehrstechnik. Als Konsequenz baut die Schaeffler Gruppe ihr Produktportfolio in den Bereichen Hybrid- und elektrische Mobilität weiter aus. So hat sich Schaeffler beispielsweise mit seinen Drehmomentsensortretlagern als innovativer Zulieferer im wachsenden Markt für E-Bikes positioniert und auch das Mikromobil „Bio-Hybrid“ sowie das Nanomobil „Torque Stick Board“ zeugen von ausgeprägter Innovationskraft auf diesem Gebiet.

**(3) Interurbane Mobilität**

Interurbane Mobilität meint die Vernetzung globaler Zentren. In den nächsten Jahren wird das weltweite Verkehrsaufkommen, gerade im Bahnverkehr aber auch in der Luftfahrt, aufgrund der fortschreitenden Globalisierung erheblich zunehmen und zugleich ein hohes Maß an Flexibilität erfordern. In beiden Branchen stellt daher die Bereitstellung moderner und leistungsfähiger Mobilitätslösungen eine zentrale Herausforderung dar. Das gilt auch für die Agrar- und Landmaschinenteknik, die ebenfalls außerhalb der Städte eingesetzt wird. In diesen Bereichen ist die Schaeffler Gruppe mit ihren innovativen Wälzlagerlösungen und einem ausgeprägten Systemverständnis führend positioniert.

**(4) Energiekette**

Alle zuvor genannten Fokusfelder verbindet der kontinuierliche Bedarf an möglichst sauberer Energie. Vor dem Hintergrund schwindender Ressourcen und großer Klimaherausforderungen wächst der weltweite Bedarf an sauberer Energie. Als Partner der Energiewirtschaft unterstützt Schaeffler den Ausbau der regenerativen Energiegewinnung und fokussiert sich auf die Windkraft, aber auch die Wasserkraft und die Solarenergie. Zudem bestehen im Bereich der konventionellen Energiegewinnung Möglichkeiten für Schaeffler, das Leistungsangebot auszubauen. Denn letztlich müssen alle Felder der Energiekette – von der Gewinnung über den Transport und die Umwandlung bis zur Energienutzung – weiter optimiert werden. So bietet Schaeffler neben der konventionellen Energieerzeugung ein umfassendes Produktportfolio im Bereich erneuerbarer Energien an – von Lagerlösungen für Windkraftturbinen bis hin zu Lösungen für den Solar- und Wasserkraftbereich.

Um die getroffenen Überlegungen in einen konkreten Orientierungsrahmen für Kunden und Geschäftspartner, Mitarbeiter und Führungskräfte sowie Familiengesellschafter und Aktionäre zu überführen, hat die Schaeffler Gruppe ausgehend von den 4 wesentlichen Megatrends und den daraus abgeleiteten 4 Fokusfeldern die weiteren Elemente der Strategie „Mobilität für morgen“ festgelegt. Diese umfassen 8 Strategische Eckpfeiler, die den strategischen Handlungsrahmen für die nächsten Jahre bestimmen, ein Exzellenzprogramm mit 16 Strategischen Initiativen zur Umsetzung der Strategie sowie die Finanziellen Ambitionen 2020.

## 8 Strategische Eckpfeiler

Nr. 021



## 8 Strategische Eckpfeiler

Die Strategie „Mobilität für morgen“ definiert den zukünftigen Handlungsrahmen für die Schaeffler Gruppe als Grundlage für die kontinuierliche Weiterentwicklung des Unternehmens. Um diesen Handlungsrahmen konkret und klar verständlich darzulegen, wurden 8 Strategische Eckpfeiler formuliert. Diese beinhalten Aussagen darüber, was Schaeffler zukünftig erreichen oder noch besser machen möchte.

**(1) Wir wollen der bevorzugte Technologiepartner unserer Kunden sein.**

Das umfassende Systemverständnis, die zukunftsweisende Produkt- und Technologiekompetenz sowie konsequente Kundenorientierung machen Schaeffler seit Jahren zu einem gefragten Entwicklungspartner für seine Kunden in den Bereichen Automotive und Industrie. Auf dieser Basis wird die Schaeffler Gruppe auch zukünftig gemeinsam mit ihren Kunden die Mobilität der Zukunft gestalten.

**(2) Wir sind ein Automobil- und Industrielieferer.**

Die Schaeffler Gruppe ist ein Automobilzulieferer und ein Industrielieferer. Beide Sparten verbinden die weltweite Fertigungskompetenz und eine global ausgerichtete Produktionsplattform in Kombination mit Skaleneffekten im Einkauf von Material und Rohstoffen. Darüber hinaus ermöglicht das globale Forschungsnetzwerk übergreifende Technologie-Innovationen. Auch in Zukunft wird die Diversifikation über beide Sparten Synergien und Know-how-Transfer ermöglichen.

**(3) Wir sind global aufgestellt und weltweit vor Ort.**

Mit über 170 Standorten weltweit, 75 Werken und 17 Forschungs- und Entwicklungszentren sowie einem engen Vertriebs- und Servicenetz stellt das Unternehmen Kundennähe sicher. Denn nur wer die Herausforderungen seiner Kunden erkennt und versteht, kann maßgeschneiderte Lösungen entwickeln. Und nur wer vor Ort ist, kann schnell reagieren.

**(4) Wir können Komponenten und Systeme.**

Schaeffler liefert Komponenten für Produkte, die Mobilität ermöglichen und fördern. Gleichzeitig versteht und liefert das Unternehmen komplexe Module und komplette Systemlösungen. Beide Geschäfte stehen für Schaeffler gleichwertig nebeneinander. Denn: Wer die Komponente nicht beherrscht, wird mit dem System nicht klarkommen.

**(5) Wir sehen E-Mobilität, Industrie 4.0 und Digitalisierung als zentrale Zukunftschancen.**

Als führender Technologiepartner hat die Schaeffler Gruppe bereits vor Jahren begonnen, sich mit den Themen E-Mobilität, Industrie 4.0 und Digitalisierung auseinanderzusetzen und in diesen Gebieten einen klaren Fokus gesetzt. Das Unternehmen will als Zulieferer diese Entwicklung für seine Kunden aktiv mitgestalten und sieht deren Gestaltung als zentrale Zukunftschancen.

**(6) Wir streben nach höchster Qualität, Effizienz und Liefertreue.**

Qualität ist für Schaeffler von übergeordneter Bedeutung. Seit jeher ist das Ziel, höchste Qualitäts- und Produktsicherheit konsequent und durchgängig über alle Anwendungsfelder hinweg sicherzustellen. Darüber hinaus gilt für Schaeffler auch die Maßgabe, seine Kunden mit höchster Effizienz und Liefertreue zu bedienen.

**(7) Wir wollen ein attraktiver Arbeitgeber sein.**

Die Mitarbeiter sind der zentrale Garant für den Erfolg der Schaeffler Gruppe. Die Besten zu identifizieren, zu fördern und langfristig an die Schaeffler Gruppe zu binden ist wesentlich für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie des Unternehmens. Dabei will Schaeffler nicht nur für seine neuen Mitarbeiter, sondern für alle ein attraktiver Arbeitgeber sein.

**(8) Wir leben die Werte eines globalen Familienunternehmens.**

Die Schaeffler Gruppe ist ein börsennotiertes Familienunternehmen. Ein Unternehmen mit einer starken Wertebasis, geprägt durch ihre Gründer. Schaeffler fühlt sich insbesondere den Unternehmenswerten „Nachhaltig“, „Innovativ“, „Exzellent“ und „Leidenschaftlich“ verbunden. Diese Werte bilden die Basis für den anhaltenden Erfolg der Schaeffler Gruppe im Interesse und zum Wohle ihrer Kunden und Geschäftspartner, Mitarbeiter und Führungskräfte sowie Aktionäre und Familiengesellschafter.

**Vier Unternehmenswerte**

Nr. 022

**Nachhaltig**

Mit Weitblick und Kontinuität entwickeln wir die Schaeffler Gruppe weiter und ermöglichen so eine lebenswerte Zukunft.

**Innovativ**

Für (fast) jedes Problem gibt es eine Lösung. Wenn nicht, (er)finden wir eine!

**SCHAEFFLER**

**Exzellent**

Auf Basis unserer umfassenden Expertise entwickeln wir Antworten, die von höchster Qualität sind.

**Leidenschaftlich**

Unser größter Antrieb sind unsere Leidenschaft für innovative Technologien und der gemeinsame Erfolg mit unseren Kunden.

**16 Strategische Initiativen**

Jede Strategie ist immer nur so gut wie ihre Umsetzung. Bei der Ausarbeitung der Strategie hat sich das Unternehmen daher besonders intensiv mit der Frage befasst, wie es seine Strategie möglichst effizient und konsequent implementieren kann. Ausgehend von den positiven Erfahrungen, die die Schaeffler Gruppe mit ihrem ersten Transformationsprogramm „One Schaeffler“ gemacht hat, das nach dem Managementwechsel im Oktober 2013 aufgesetzt und bis Ende des Jahres 2015 erfolgreich umgesetzt wurde, hat das Unternehmen ein maßgeschneidertes Exzellenzprogramm entwickelt, das die wichtigsten strategischen Initiativen in 5 Kategorien zusammenfasst. Die Schaeffler Gruppe nennt ihr Exzellenzprogramm daher „Agenda 4 plus One“.

Die „Agenda 4 plus One“ umfasst die folgenden 5 Kategorien: Kundenfokus, Operative Exzellenz, Finanzielle Flexibilität, Führung und Talente sowie – als „plus One“ – die Sicherung langfristiger Wettbewerbsfähigkeit und Wertsteigerung. Die „Agenda 4 plus One“ umfasst dabei 16 Strategische Initiativen, die weltweit von Bedeutung sind und aus einer Vielzahl von Initiativen ausgewählt wurden.

**Kategorien der „Agenda 4 plus One“**

Nr. 023



Jede Initiative wird dabei von einem Mitglied des Vorstands als Sponsor verantwortet und von einem Projektleiter geführt. Erklärtes Ziel ist es, alle Initiativen bis Ende des Jahres 2020 erfolgreich umzusetzen.

Die Umsetzung der „Agenda 4 plus One“ erfolgt dabei nach dem für das Programm „One Schaeffler“ entwickelten und erfolgreich etablierten Projektmanagementansatz. Dieser Ansatz sieht vor, dass die Konzeption, Umsetzung und Steuerung der Initiativen nach einheitlichen Regeln und Kriterien erfolgt und von einer eigenständigen Programm-Organisation, die im Zuständigkeitsbereich des Vorstandsvorsitzenden angesiedelt ist, unterstützt und begleitet wird.

**16 Strategische Initiativen**

Nr. 024



## Finanzielle Ambitionen 2020

Bis 2020 hat sich die Schaeffler Gruppe viel vorgenommen. Das Unternehmen will seinen Umsatz – bereinigt um Währungseinflüsse und ohne externes Wachstum – in den nächsten 4 Jahren durchschnittlich um 4 bis 6 % p. a. steigern und eine EBIT-Marge vor Sondereffekten von 12 bis 13 % erzielen. Auf dieser Basis soll der Free Cash Flow ohne externes Wachstum im Jahr 2020 rund 900 Mio. EUR betragen. Gleichzeitig will Schaeffler im Jahr 2020 ein Ergebnis je Aktie ohne externes Wachstum von rund 2,00 EUR je Aktie erreichen. Neben diesen operativen Größen kommt es für den Erfolg der Schaeffler Gruppe entscheidend darauf an, dass die finanzielle Flexibilität und die Qualität der Bilanz weiter verbessert werden. Dazu hat sich das Unternehmen vorgenommen, bis 2020 das Verhältnis von Nettoverschuldung und Eigenkapital so zu gestalten, dass der Quotient der beiden Größen – oder anders gesagt: das sog. Gearing Ratio – kleiner als 75 % ist. Ferner plant die Schaeffler Gruppe eine Dividende in Höhe von 30–40 % des bereinigten Konzernergebnisses an ihre Aktionäre auszuschütten. Die Finanziellen Ambitionen 2020 finden ihre Abrundung in der Vorgabe, als Basis für die weiteren Wachstumsstrategien das 2016 erhaltene Investment Grade-Rating langfristig zu halten und abzusichern.

### Finanzielle Ambitionen 2020

Nr. 025

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| Umsatzwachstum <sup>1)</sup>    | Ø 4–6 % p. a.<br>vor Währungseinflüssen |
| EBIT-Marge                      | 12–13 % p. a.<br>vor Sondereffekten     |
| Free Cash Flow <sup>1)</sup>    | ~900 Mio. EUR im Jahr 2020              |
| Ergebnis je Aktie <sup>1)</sup> | ~2,00 EUR pro Aktie im Jahr 2020        |
| Gearing Ratio <sup>2)</sup>     | <75 % im Jahr 2020                      |
| Dividende <sup>3)</sup>         | 30–40 % vom Konzernergebnis             |

<sup>1)</sup> Ohne externes Wachstum.

<sup>2)</sup> Verhältnis Nettoverschuldung zu Eigenkapital (ohne Pensionsverpflichtungen).

<sup>3)</sup> Ausschüttungsquote bezogen auf das Konzernergebnis.

Unsere finanziellen Ambitionen beruhen auf folgenden Marktannahmen:

Automotive: globales Wachstum der PKW-Produktion um 2 %

Industrie: niedriges einstelliges Wachstum der globalen industriellen Produktion

Alle diese Kennzahlen lassen sich letztlich auf ein Ziel zusammenführen: Schaeffler will weiter profitabel wachsen und nachhaltig Wert schaffen.

## M&A-Strategie

Nach der erfolgreichen Neuausrichtung ihrer Kapitalstruktur und der mit der erfolgten Entschuldung wiedergewonnenen finanziellen Flexibilität setzt die Schaeffler Gruppe nicht mehr nur auf rein organisches Wachstum. Grundsätzliche Fokusfelder sind dabei Investitionen im Zusammenhang mit den Zukunftsfeldern E-Mobilität, Industrie 4.0 und Digitalisierung. Im Rahmen kleinerer Akquisitionen sollen so Kompetenzen ausgebaut und verstärkt werden.

Um die Risiken einer solchen Akquisitionsstrategie beherrschbar zu halten und langfristig ein aktives Portfoliomanagement zu ermöglichen, wird die Schaeffler Gruppe ihre Konzernstruktur weiter optimieren und einen professionellen M&A-Prozess etablieren.

In diesem Sinne wurde zum Jahresende 2016 im Hinblick auf die Verstärkung der Kompetenzen für den Ausbau der E-Mobilität der Elektromotorenhersteller Compact Dynamics GmbH von der SEMIKRON International GmbH erworben. Gleichzeitig haben Schaeffler und SEMIKRON eine Kooperationsvereinbarung auf dem Gebiet der Leistungselektronik abgeschlossen. Auf der anderen Seite hat Schaeffler sein Produktionsportfolio mit der Veräußerung der Feinschneide-Aktivitäten in der Schweiz sowie dem Verkauf der Schaeffler Motorenelemente AG & Co. KG mit Sitz in Magdeburg aktiv bereinigt.

## Strategiekommunikation

Ausgehend von den Ergebnissen des Strategie-Dialogs Mitte Juli 2016 wurden im Rahmen von 8 sog. „Global Challenge and Feedback Meetings“ die Anregungen und Vorschläge von rund 300 internationalen Führungskräften zu den Strategieüberlegungen eingeholt. Mit der Sitzung des Aufsichtsrats im Oktober 2016 wurde die Strategie „Mobilität für morgen“ und das Exzellenzprogramm „Agenda 4 plus One“ verabschiedet.

Anschließend wurde die Strategie „Mobilität für morgen“ am 09. November 2016 erstmals der Öffentlichkeit vorgestellt. Im Rahmen von internationalen Townhall-Meetings wurde die Strategie nochmals den Führungskräften und Mitarbeitern durch den Vorstand persönlich erläutert. Dies wurde durch umfangreiche weitere Kommunikationsmittel, insbesondere eine Strategiebrochure und diverse Schwerpunkte bei der Online- und Print-Kommunikation, unterstützt. Auf dieser Basis werden die Strategie und die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens nun auch individuell an Kunden und Geschäftspartner kommuniziert.

Für die weitere Vermittlung der Strategie an alle Mitarbeiter wurde für 2017 ein umfangreicher Roll-out Plan erstellt, um die zentralen Elemente der Strategie – 4 Fokusfelder, 8 Strategische Eckpfeiler, 16 Strategische Initiativen sowie die Unternehmenswerte und die Führungsprinzipien – weltweit einheitlich und nachhaltig im Unternehmen zu verankern.

## Strategie- und Planungsprozess

Die Schaeffler Gruppe durchläuft seit dem Geschäftsjahr 2015 jährlich einen neu entwickelten Strategie- und Planungsprozess, der aus den drei Kernelementen (1) Technologie-Dialog, (2) Strategie-Dialog und (3) Planungsdialog besteht, die sukzessive aufeinander aufbauen. Im Rahmen dieses Prozesses wurde im Jahr 2016 auch die Strategie „Mobilität für morgen“ weiterentwickelt und im intensiven Dialog mit den Führungskräften der Gruppe und dem Aufsichtsrat der Schaeffler AG ausgearbeitet.

Der Technologie-Dialog findet jeweils im Februar des laufenden Jahres statt und beschäftigt sich im Wesentlichen mit den Megatrends und den daraus resultierenden Auswirkungen auf Technologie und Innovation. Der zeitliche Horizont beträgt dabei 5 bis 10 Jahre in der Zukunft. Auf Basis der erarbeiteten Informationen wird ein sog. „Innovationsradar“ verabschiedet, der jene Initiativen beinhaltet und priorisiert, die im Zeitraum 5 bis 10 Jahre das profitable Wachstum der Schaeffler Gruppe absichern sollen. Dafür müssen jedoch bereits frühzeitig erste Investitionen getätigt und Forschungs- & Entwicklungstätigkeiten aufgenommen werden. Die verabschiedeten Initiativen aus dem Technologie-Dialog werden im Rahmen der Vorbereitungen des Strategie-Dialogs weiter ausgearbeitet.

Der Strategie-Dialog findet jeweils Mitte des Jahres statt. Er fokussiert sich auf die Geschäftsstrategie (inkl. indikativer Business Plan) der kommenden 5 Jahre für die Schaeffler Gruppe, die Teilstrategien der Sparten mit ihren strategischen Geschäftseinheiten, der Regionen sowie der Funktionen. Ausgangspunkt ist jeweils eine detaillierte Marktanalyse sowie eine Analyse der internen Ausgangslage. Darauf aufbauend werden strategische

Initiativen entwickelt, aus denen sich ein indikativer Geschäftsplan ableiten lässt. Die einzelnen Teilstrategien werden im Rahmen des Prozesses aufeinander abgestimmt, priorisiert und falls notwendig ergänzt.

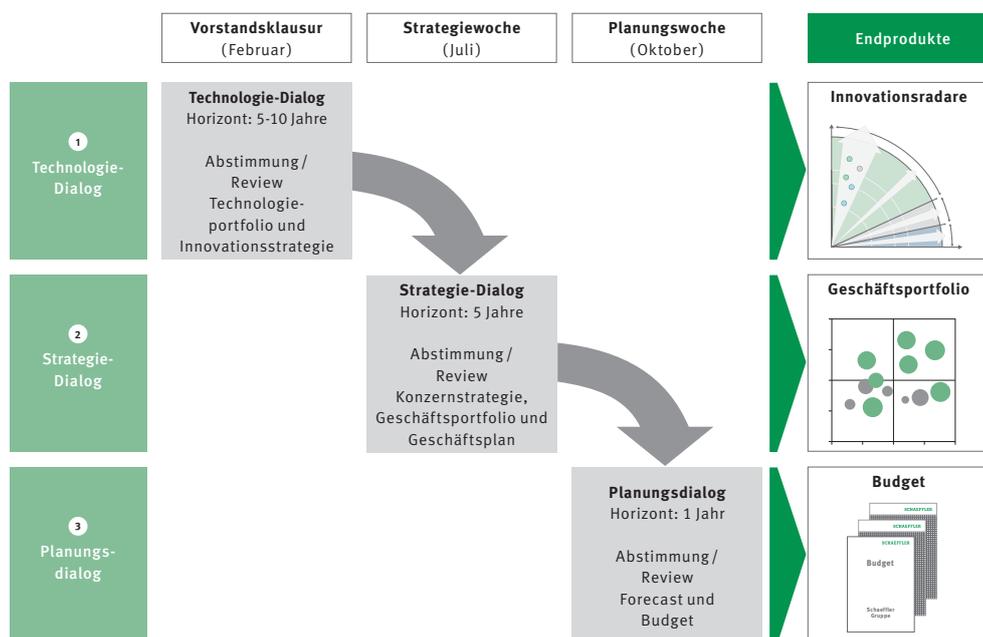
Im Rahmen des Strategie-Dialogs 2016 wurden rund 400 verschiedene Initiativen der Sparten, Regionen und Funktionen identifiziert, die anschließend bewertet und kategorisiert wurden. Jene Initiativen, die eine übergeordnete Bedeutung für die Schaeffler Gruppe haben, wurden im Exzellenzprogramm „Agenda 4 plus One“ zusammengefasst. Die übrigen Initiativen werden auf Ebene der Divisionen, Regionen und Funktionen implementiert und nachverfolgt. Generell wird hierzu das Format der „Agenda 4 plus One“ genutzt, sodass das gruppenweite Programm auf Ebene der einzelnen organisatorischen Einheiten ganz oder teilweise gespiegelt und mit jeweils individuellen Initiativen belegt wird.

Ausgehend von den Ergebnissen des Strategie-Dialogs werden die Top-Down Ziele für das kommende Planjahr abgeleitet. Im anschließenden Bottom-up Prozess werden die Ziele detailliert heruntergebrochen, Bottom-up validiert und ggf. der Gesamtplan adjustiert. Im Planungsdialog im Oktober verabschiedet das Executive Board das detaillierte Budget für das erste Planjahr.

Die Ergebnisse des Strategie- und Planungsprozesses werden in der anschließenden Sitzung des Aufsichtsrats der Schaeffler AG vorgestellt und verabschiedet. Die Planungsergebnisse sind Ausgangspunkt für die im Prognosebericht dargestellten bedeutsamsten finanziellen Leistungsindikatoren und gehen jeweils in die Zielvereinbarungen des Vorstands und des Managements ein.

### Strategie- und Planungsprozess

Nr. 026



## Konzernsteuerung

Die Schaeffler Gruppe wird vom Vorstand der Schaeffler AG geführt, der das Unternehmen in eigener Verantwortung leitet, die Ziele und die strategische Ausrichtung festlegt sowie die Umsetzung der Wachstumsstrategie steuert. Bestellt, überwacht und beraten wird der Vorstand vom Aufsichtsrat der Schaeffler AG.

Das Management der Schaeffler Gruppe steuert die Geschäftsentwicklung im Geschäftsjahr 2016 im Rahmen einer dreidimensionalen Matrixorganisation – bestehend aus zwei Sparten, fünf Funktionen und vier Regionen. Das Geschäft der Schaeffler Gruppe wird dabei primär nach den Sparten Automotive und Industrie gesteuert. Die Sparte Automotive unterteilt ihr Geschäft in die vier als Profit Center gesteuerten Unternehmensbereiche Motorsysteme, Getriebesysteme und Fahrwerksysteme sowie Automotive Aftermarket. In der Sparte Industrie erfolgt die Steuerung primär regional. Auf dieser Basis verantworten die Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik als Profit Center das Industriegeschäft in ihren Märkten.

Das unternehmensinterne Steuerungssystem der Schaeffler Gruppe besteht aus der auf Basis der vom Vorstand vorgegebenen strategischen Rahmenvorgaben entwickelten operativen Jahresplanung, der unterjährigen Kontrolle und Steuerung der finanziellen Kennzahlen, den regelmäßig stattfindenden Management-Meetings und Vorstandssitzungen sowie den Berichterstattungen an den Aufsichtsrat der Schaeffler AG. Die unterjährige Kontrolle und Steuerung des Unternehmens wird anhand eines umfassenden Systems standardisierter Berichte zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage durchgeführt. In den Management-Meetings und Vorstandssitzungen werden die Geschäftsentwicklung einschließlich Zielerreichung sowie der Ausblick auf das Gesamtjahr und eventuell zu ergreifende Maßnahmen erörtert.

## Wertorientierte Steuerung

Die Steuerung des Geschäftsportfolios der Schaeffler Gruppe erfolgt wertorientiert. Als wesentliche Maßgrößen dafür dienen die strategischen Steuerungskennzahlen ROCE (Return on Capital Employed)<sup>1</sup> und Schaeffler Value Added (SVA)<sup>2</sup>. Der ROCE entspricht der Relation von EBIT zum durchschnittlich gebundenen Kapital (Capital Employed) und bewertet das erzielte Ergebnis in Relation zum eingesetzten Kapital. Die Kennzahl ROCE dient der langfristigen Erfolgsmessung und wird daher nicht zur operativen Steuerung der Schaeffler Gruppe herangezogen. Der mit dem ROCE eng verknüpfte Schaeffler Value Added entspricht dem EBIT abzüglich Kapitalkosten. Er dient zugleich als wesentliches Erfolgskriterium im Rahmen der kurzfristigen variablen Vorstandsvergütung und der Vergütung auf den nächsten Führungsebenen.

 Mehr Informationen siehe Kapitel „Wertmanagement“.

## Steuerungskennzahlen der Schaeffler Gruppe

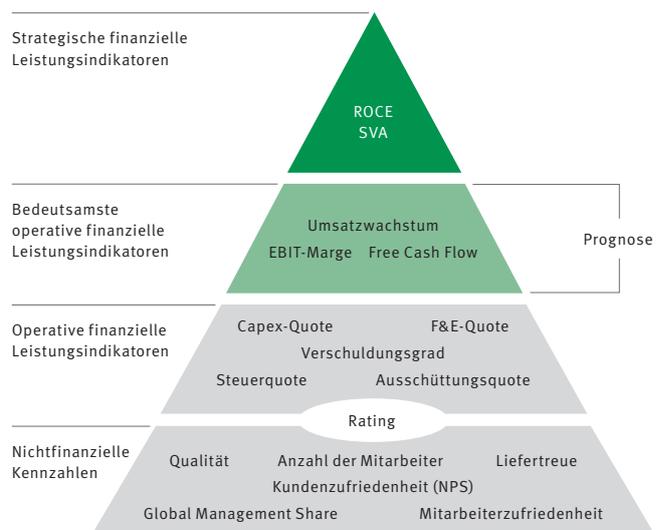
Der Geschäftserfolg der Schaeffler Gruppe basiert auf einer langfristigen Wachstumsstrategie. Im Rahmen der Konzernsteuerung wird sichergestellt, dass die Schaeffler Gruppe profitabel und kapitaleffizient wächst. Deshalb wird den Steuerungsgrößen Umsatzwachstum und EBIT-Marge hohe Bedeutung beigegeben. Traditionell wird das Wachstum der Schaeffler Gruppe aus ihrer Innenfinanzierungskraft dargestellt. Als Steuerungsgröße steht dazu der Free Cash Flow im Vordergrund.

Die Schaeffler Gruppe legt dabei den Fokus auf die kontinuierliche Überwachung und Optimierung der folgenden drei bedeutendsten operativen finanziellen Leistungsindikatoren, um den wirtschaftlichen Erfolg ihrer Geschäftsaktivitäten zu messen:

- Umsatzwachstum
- EBIT-Marge
- Free Cash Flow

### Key Performance Indicators

Nr. 027



Die Basis für operative Entscheidungen bilden diese drei bedeutendsten operativen finanziellen Leistungsindikatoren, die zugleich die Grundlage für die Prognose bilden. Darüber hinaus existieren weitere operative finanzielle Leistungsindikatoren, die vom Vorstand laufend überwacht werden. Darunter fallen u. a. die Kennzahlen Capex-Quote, F&E-Quote, Verschuldungsgrad, Steuerquote und Ausschüttungsquote.

Alle finanziellen Kennzahlen werden anhand standardisierter Berichte zur Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage monatlich ermittelt. Diese beinhalten sowohl einen Plan-Ist- als auch einen Vorjahresvergleich. Grundlage für den Plan-Ist-Vergleich ist der

<sup>1</sup> Verhältnis von EBIT zu durchschnittlich gebundenem Kapital (Sachanlagevermögen + Immaterielle Vermögenswerte + Working Capital).

<sup>2</sup> EBIT abzüglich Kapitalkosten (durchschnittlich gebundenes Kapital x Kapitalkostensatz vor Steuern).

Jahresplan aus der integrierten operativen Planung, der in eine längerfristige, vom Vorstand erarbeitete, strategische Unternehmensplanung eingebettet ist.

Das Managementvergütungssystem berücksichtigt diese finanziellen Steuerungskennzahlen bei der Bemessung der kurz- und langfristigen variablen Vergütung.

Neben den finanziellen Leistungsindikatoren überwacht das Management weitere wesentliche nichtfinanzielle Kennzahlen. Im Rahmen von standardisierten Berichten werden in diesem Zusammenhang unterjährig u. a. folgende Kennzahlen ermittelt: Qualität, Anzahl der Mitarbeiter, Liefertreue, Kundenzufriedenheit (Net Promoter Score, NPS), Global Management Share, Mitarbeiterzufriedenheit und Rating.

### Vergütungsmodell

Die Schaeffler Gruppe zielt darauf, ihre Unternehmenswerte, Strategien und Strukturen, das Steuerungsmodell sowie den Markenauftritt schlüssig aufeinander abzustimmen und die gesamte Organisation auf gemeinsame Ziele auszurichten. Einem durchgängigen, leistungsorientierten Vergütungssystem kommt dabei besondere Bedeutung zu.

Mit Erstnotierung der Vorzugsaktien der Schaeffler AG im Oktober 2015 wurde das Vorstandsvergütungssystem rückwirkend zum 01. Januar 2015 angepasst und konsequent auf die Zielgrößen Schaeffler Value Added/Steigerung des Unternehmenswertes und Free Cash Flow ausgerichtet. In einem nächsten Schritt wurde das Vergütungssystem für die Top-Führungskräfte angepasst. Dabei wurden die gleichen Grundüberlegungen wie bei der Vorstandsvergütung zur Anwendung gebracht. Das neue Vergütungssystem wurde rückwirkend zum 01. Januar 2016 eingeführt.

Die Zielgrößen entsprechen im Wesentlichen den strategischen und bedeutsamsten operativen finanziellen Leistungsindikatoren, wobei die zuletzt genannten Größen wiederum die zentralen Leistungsindikatoren der jährlichen Prognosen darstellen. Damit sind für die operativen Größen die Prognose und das Zielsystem kongruent ausgerichtet. Die Interessen der Aktionäre werden im Vergütungssystem durch die Ausrichtung am Schaeffler Value Added (Erfolgskriterium in der kurzfristigen variablen Vergütung) und die Steigerung des Aktienkurses (wichtige Komponente der langfristigen variablen Vergütung) berücksichtigt.

Ziel der Neuausrichtung ist es, ein modernes, attraktives und zugleich motivierendes Vergütungssystem zu schaffen, das zu den Werten eines globalen Familienunternehmens passt und bei dem die Performance des laufenden Geschäftsjahrs, als auch die langfristige und nachhaltige Wertschaffung bedeutende Erfolgsmaßstäbe sind.

## 1.4 Mitarbeiter

Die Mitarbeiter sind eine der wichtigsten Säulen des Erfolgs der Schaeffler Gruppe. Ihr Fachwissen, ihre Fähigkeiten und ihr Engagement sichern die kontinuierliche Weiterentwicklung des Unternehmens und tragen maßgeblich zum heutigen und zukünftigen Erfolg der Schaeffler Gruppe bei. Ziel der Personalarbeit des Unternehmens ist es, die besten Mitarbeiter zu identifizieren, zu fördern und langfristig an Schaeffler zu binden, um so die Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten.

### HR Strategie

Im Jahr 2016 wurden die strategischen Felder im Personalbereich (Human Resources, HR) neu bewertet sowie die HR Roadmap 2020 mit strategisch aufeinander abgestimmten Initiativen erstellt. Es wurde eine übergeordnete HR Vision und Mission erarbeitet, die als Grundlage für die tägliche Arbeit dem HR Bereich eine einheitliche Identität verleiht. Digitalisierung, Demographie und Diversity sind starke Treiber für die Innovationskraft des HR Bereichs und in der Personalstrategie verankert.

Hauptbestandteil der HR Strategie sind fünf Säulen, mit denen der Personalbereich die Geschäftsbereiche direkt unterstützt:

- Strategische Personalplanung
- Employer Branding & Recruiting
- Talent Management
- Leadership und Corporate Values
- Training & Learning

### Strategische Personalplanung

Mit der Strategischen Personalplanung erfolgt die Einbindung der Strategischen Personalarbeit in den Strategie- und Technologie-Dialog der Schaeffler Gruppe.

Sie bietet eine solide Grundlage für die Ermittlung der quantitativen und qualitativen Personalbedarfe für einen mittel- bis langfristigen Planungshorizont. Insbesondere im Hinblick auf starke Veränderungen, z. B. in den Wachstumsfeldern E-Mobilität, Digitalisierung und die fortschreitende Globalisierung, ist es erforderlich, schnell und effizient langfristige Personalbedarfe auf globaler Ebene zu ermitteln.

Im Rahmen eines Pilotprojekts für die Geschäftsbereiche Hybridantriebe und Kupplungssysteme dienen die Ergebnisse der Strategischen Personalplanung als Entscheidungsgrundlage für erforderliche Maßnahmen wie z. B. internem und externem Recruiting, Qualifizierungsprogrammen oder In- bzw. Outsourcing-Strategien. Mit diesen Maßnahmen können Risiken hinsichtlich der Personalüber- bzw. -unterdeckung rechtzeitig aufgezeigt und proaktiv minimiert werden.