

von 1,3 Mrd. EUR sowie weitere bilaterale Kreditlinien einzelner Tochterunternehmen zur Verfügung.

Die im Regelfall langfristigen Kredit- und Anleiheverträge enthalten Auflagen, zu denen die Einhaltung bestimmter Finanzkennzahlen (Financial Covenants) zählt. Den Kreditgebern steht bei Vorliegen bestimmter Bedingungen, u. a. im Fall der Nichteinhaltung von Financial Covenants, ein außerordentliches Kündigungsrecht zu, das prinzipiell zur sofortigen Fälligkeit der Kredite berechtigen würde. Die Einhaltung von Financial Covenants wird laufend überwacht und regelmäßig an die Kreditgeber berichtet. Die Financial Covenants wurden bisher entsprechend den kreditvertraglichen Regelungen durchgängig eingehalten. Die Schaeffler Gruppe geht davon aus, dass die Financial Covenants auch zukünftig eingehalten werden.

Jegliche Verletzung der Auflagen aus den Kreditverträgen sowie ein nicht über die bestehenden Kreditlinien abdeckbarer Liquiditätsbedarf kann eine mittlere Wirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler Gruppe haben, deren tatsächlicher Eintritt als unwahrscheinlich eingeschätzt wird.

Risikobewertung	Schadens- ausmaß in EUR	Eintrittswahr- scheinlichkeit in %	Wirkung	Verände- rung ggü. Vorjahr
Nr. 065				
<b>Strategische Risiken</b>				
• Elektromobilität	hoch	unwahrscheinlich	mittel	neu
• Digitalisierung	mittel	möglich	mittel	neu
• Strategische Markttrisiken	mittel	möglich	mittel	→
<b>Operative Risiken</b>				
• Marktentwicklung	hoch	unwahrscheinlich	mittel	neu
• Verlust von Marktanteilen	hoch	unwahrscheinlich	mittel	↗
• Abhängigkeit von Kunden	gering	sehr wahrscheinlich	mittel	neu
• Produktionsrisiko	hoch	unwahrscheinlich	mittel	→
• Gewährleistungs- und Haftungsrisiken	hoch	unwahrscheinlich	mittel	→
• Risiken aus Produktpiraterie	gering	wahrscheinlich	mittel	→
<b>Rechtliche Risiken</b>				
• Kartellverfahren	gering	wahrscheinlich	mittel	→
• Rechtsstreitigkeiten	mittel	möglich	mittel	↗
• Compliance-Risiken	hoch	unwahrscheinlich	mittel	neu
<b>Finanzielle Risiken</b>				
• Steuerrisiken	hoch	sehr wahrscheinlich	hoch	→
• Risiken aus Pensionszusagen	hoch	möglich	mittel	→
• Währungsrisiken	mittel	möglich	mittel	↘
• Liquiditätsrisiken	hoch	unwahrscheinlich	mittel	→

## 4.4 Chancen

Die Identifikation und Wahrnehmung von Chancen obliegt dem operativen Management. Diese werden im regelmäßig stattfindenden Strategie-Dialog mit dem Vorstand diskutiert und darauf basierend Strategien für die zukünftige Ausrichtung der Schaeffler Gruppe abgeleitet.

Eine aggregierte Sicht der im Strategie-Dialog ermittelten Chancen ist Bestandteil der regelmäßigen Berichterstattung an den Vorstand und den Aufsichtsrat der Schaeffler AG. Die Dokumentation erfolgt ebenfalls über das Risikomanagement-Tool.

Die größten Potenziale der Schaeffler Gruppe liegen in strategischen Trends und in Änderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen, die eine erhöhte Nachfrage nach Schaeffler-Produkten bedingen können.

### Chancen im strategischen Bereich

Die Schaeffler Gruppe ist mit ihrem Produkt- und Leistungsangebot und ihrer weltweiten Präsenz gut positioniert, um an den erwarteten Megatrends der Zukunft zu partizipieren.

Die strategischen und operativen Chancen der Schaeffler Gruppe resultieren insbesondere aus den folgenden Faktoren:

#### Globalisierung

Durch die Verlagerung von Aktivitäten in lokale Märkte könnten Kostensenkungspotenziale realisiert und die Nähe zum Kunden verbessert werden. Darüber hinaus werden weltweit weitere Potenziale identifiziert und umgesetzt. Dies stärkt die Wettbewerbsposition auch gegenüber Wettbewerbern aus Niedriglohnländern.

#### Potenzial der Schwellenländer

Mit dem zunehmenden Wohlstand in den Schwellenländern bildet sich in diesen Ländern eine immer größer werdende Mittelschicht heraus. Die neu entstehende Käuferschicht kann die Nachfrage nach Automobilen und Industriegütern steigern. Die Schaeffler Gruppe liefert an alle namhaften Hersteller und Zulieferer, sodass grundsätzlich die Chance besteht, an der gestiegenen Nachfrage zu partizipieren. Zusätzlich wurden signifikante Ressourcen aufgebaut, um die lokale Präsenz in den Schwellenländern zu steigern. Diese Wachstumsstrategie soll auch weiterhin verfolgt werden.

#### Elektromobilität

Steigende Anforderungen an die Automobilhersteller zur Reduzierung von Kraftstoffverbrauch und Emissionen sowie an die Sicherheit bieten der Schaeffler Gruppe die Chance, den Umsatz pro Fahrzeug zu steigern. Damit verbunden ist eine zunehmende Komplexität der Systeme, die es ermöglicht, eine Funktions-

erweiterung zu erfahren. Neben der Emissionsreduktion durch technologische Optimierung herkömmlicher Verbrennungsmotoren bieten auch die aktuell in Entwicklung befindlichen Plug-in Hybride, bestehend aus einem möglichst effizienten Verbrennungsmotor und einem elektrischen Antrieb zusätzliche Potenziale für Schaeffler. Bei hybridisierten Fahrzeugen ist das Know-how aus den klassischen Bereichen Motor/Getriebe als auch neuer Produktbereiche wie Hybridmodule und Elektrische Achsen gefragt. Das Systemhaus Elektromobilität koordiniert die vielfältigen Aktivitäten im Bereich alternativer Antriebsarten und die Schaeffler Gruppe profitiert dadurch von einem ganzheitlichen Systemverständnis.

### Öffentliche Mobilität

Die zunehmende Einwohnerzahl in den Mega-Cities führt dazu, dass der öffentliche Personenverkehr in den Städten mit Metros, S-Bahnen und Straßenbahnen sowie zwischen den Städten, z. B. mit Hochgeschwindigkeitszügen, zunehmend an Attraktivität und Bedeutung gewinnt. Gerade die Schienenfahrzeuge stellen einen äußerst interessanten, wachsenden Markt für die Schaeffler Gruppe dar. Zuverlässige und innovative Wälzlager-Lösungen vom Fahrgestell bis zum Antriebsstrang sind einer der Schlüssel für moderne Schienenfahrzeuge – und zudem eines der Wachstumsfelder für mechatronische Produkte im Zeitalter der Digitalisierung in der Mobilität. Durch die hohe Beanspruchung und den damit verbundenen Verschleiß sowie die Sicherheitsbestimmungen ist dieser Markt im Übrigen nicht nur ein Zukunftsmarkt in der Erstausrüstung, sondern auch im Aftermarket-Geschäft.

### Globale Mobilität

Die zunehmende Globalisierung ist untrennbar mit einem steigenden Luftverkehrsaufkommen verbunden. Dementsprechend wird ein stetiges Wachstum der Luft- und Raumfahrt prognostiziert. Für diesen Bereich gewinnen Themen wie CO<sub>2</sub>-Reduzierung, Gewichtsreduzierung sowie die Optimierung des Treibstoffverbrauchs zunehmend an Bedeutung. In diesen Entwicklungsfeldern ist die Schaeffler Gruppe bereits aktiv.

### Urbanisierung

Die Menschen ziehen vermehrt in größere Städte und Metropolen, sei es wegen des Arbeitsplatzes, der Kultur oder des Konsums. In diesen Zentren wird es in der Zukunft folglich einen weiter steigenden Energie- und Wasserverbrauch geben. Zudem wird durch die zunehmende Elektrifizierung von Automobilen der Bedarf an elektrischer Energie wachsen. Der steigende Energiebedarf, sowie die eingeläutete Energiewende, führen zu einem unumgänglichen Bedarf an Energie aus erneuerbaren Quellen. Insbesondere im Windgeschäft ist die Schaeffler Gruppe heute aktiv forschend aber auch bereits erfolgreich am Markt. Der kontinuierliche Ausbau der vorhandenen Kompetenzen auf diesen Geschäftsfeldern bietet weitere Wachstumschancen für die Zukunft.

### OEM-Trends

In den letzten Jahren haben die OEMs zunehmend globale Plattformen mit dem Ziel der Vereinheitlichung von Komponenten und Fahrzeugsystemen geschaffen, um durch eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit Kosten zu sparen. Folglich suchen die OEMs Zulieferer, die weltweit standardisierte Komponenten zur Verfügung stellen können. Im Gegenzug wird die Anzahl der Lieferanten reduziert und auf wenige globale Lieferanten konzentriert. Von diesem Trend profitieren Zulieferer wie die Schaeffler Gruppe mit ihrer weltweiten Präsenz und der Fähigkeit, weltweit unter Einhaltung derselben Technologie- und Qualitätsstandards zu liefern.

### Chancen im operativen Bereich

#### Entwicklung des Fahrzeugbestands

Der absolute Fahrzeugbestand ist der Wachstumstreiber für den Automotive Aftermarket. Das Wachstum hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie dem Bedarf (bestimmt durch die gefahrenen Kilometer und die Zusammensetzung des Fahrzeugbestands), den angebotenen Leistungen sowie den angebotenen Produkten. Neben dem Fahrzeugbestand ergeben sich zudem Chancen durch die Erhöhung des Produktanteils pro Fahrzeug (Content pro Fahrzeug).

#### Industrie 4.0

Mit dem Einzug des Internets der Dinge in die Fabrik wird eine vierte industrielle Revolution eingeläutet. Die in der Praxis unter dem Begriff Industrie 4.0 diskutierten Zukunftsszenarien sind gekennzeichnet durch eine starke Individualisierung der Produkte unter den Bedingungen einer hoch flexibilisierten Produktion. Die Unternehmen werden zukünftig ihre Maschinen, Lagersysteme und Betriebsmittel weltweit vernetzen. Die einhergehende Digitalisierung der Welt schreitet in jeglichen Bereichen mit enormer Geschwindigkeit voran. Hierfür sind u. a. Komponenten erforderlich, die in der Lage sind, Zustandsinformationen zu sensieren und weiterzugeben. Wälzlager spielen eine entscheidende Rolle, da sie Führungs- und Positionieraufgaben übernehmen sowie alle Prozesskräfte und Bewegungen übertragen. Dies erfolgt durch eine Erweiterung von Wälzlagern um Sensoren, Aktoren, Steuerungs- und Softwarekomponenten. Ziel ist eine kontinuierliche Zustandsüberwachung bis hin zur autonomen Lösungssuche bei Fehlermeldungen oder eine aktive Steuerung von Prozessen aufgrund von im Lager erhobenen Daten. Die Schaeffler Gruppe sieht ihre Chancen bei den mit Sensoren ausgestatteten Lagern an dieser Entwicklung zu partizipieren.

#### Digitalisierung

Beide Sparten verbindet das Thema „Digitalisierung“. Sie wird die gesamte Wirtschaft und deren traditionelle Abläufe signifikant verändern. Das Zusammenwachsen von realer und digitaler Welt

wird neue Geschäftsmodelle und eine nachhaltige Steigerung der Wertschöpfung ermöglichen. Die „Digitale Agenda“ der Schaeffler Gruppe hat vier Schwerpunkte: Produkte & Services, Maschinen & Prozesse, Analysen & Simulation und Nutzererlebnis & Kundenwert. Mit der „Digitalen Agenda“ konzentriert sich die Schaeffler Gruppe sowohl auf die internen Abläufe als auch auf Produkte und Lösungen für ihre Kunden. Es gilt nicht nur intern die Effizienz der Prozesse zu erhöhen, vorhandene Daten intensiver zu nutzen und Produktionsstandorte, Maschinen und Gebäude besser miteinander zu vernetzen. Es geht auch darum, bestehende Geschäftsmodelle der Kunden zu erweitern und mitzuhelfen, neue zu entwickeln.

### Chancen im rechtlichen Bereich

Die rechtlichen Chancen der Schaeffler Gruppe resultieren insbesondere aus den folgenden Faktoren:

#### Emissionsnormen

Stetig steigende Anforderungen an die zu erfüllenden Abgasnormen (Euro-Norm, CAFE-Standard) verschärfen den Druck auf die OEMs, energieeffiziente Lösungen für den Fahrzeugantrieb – bestehend aus Verbrennungsmotor und Getriebe – zu nutzen. Als Entwicklungspartner kann die Schaeffler Gruppe mit ihrer Innovationskraft die Suche nach Lösungen unterstützen und damit Innovationen schaffen, die sich von den Herstellern in Markt Vorteile umwandeln lassen.

#### Durchschnittlicher Flottenverbrauch

Neben den Emissionsnormen nimmt der staatliche Druck auf die OEMs im Hinblick auf die von ihnen produzierten Fahrzeuge zu, indem über den Fahrzeugmix ein bestimmter Flottenverbrauch vorgegeben wird. Dies unterstützt die notwendigen Entwicklungen zur Emissionsreduzierung ebenfalls, wovon vor allem technologieorientierte Zulieferer wie die Schaeffler Gruppe profitieren. Die Anforderungen vom Markt und von der Gesetzgebung erfordern eine starke Entwicklungspartnerschaft zwischen Fahrzeughersteller und Lieferant.

### Chancen im finanziellen Bereich

Die finanziellen Chancen der Schaeffler Gruppe resultieren insbesondere aus den folgenden Faktoren:

#### Rating

Die Ratingagenturen Standard & Poor's und Moody's vergeben seit Januar 2012 ein Unternehmensrating für Schaeffler sowie Instrumentenratings für die ausstehenden Anleihen. Eine Verbesserung der von Standard & Poor's und Moody's vergebenen Ratings kann für die Schaeffler Gruppe grundsätzlich zu günstigeren Finanzierungskonditionen führen bzw. neue Finanzierungsmöglichkeiten eröffnen. Im Geschäftsjahr 2016 hat

die Ratingagentur Moody's das Unternehmensrating der Schaeffler AG auf Baa3 (Investment Grade) mit stabilem Ausblick angehoben. Die Ratingagentur Standard & Poor's hob das Unternehmensrating der Schaeffler AG auf BB+ (Sub Investment Grade) mit stabilem Ausblick an. Das Instrumentenrating für besicherte Anleihen wurde auf Baa3 (Moody's) bzw. BB+ (Standard & Poor's) angehoben. Als Folge der vollständigen Rückzahlung der unbesicherten Anleihe am 13. Oktober 2016 wurde das Instrumentenrating der unbesicherten Anleihe zurückgezogen.

#### Finanzmärkte

Günstige Zins- und Wechselkursentwicklungen können sich positiv auf das Finanzergebnis und die Ertragslage der Schaeffler Gruppe auswirken. Die Finanzmärkte werden laufend überwacht, um mögliche Auswirkungen auf die Schaeffler Gruppe frühzeitig zu erfassen und etwaigen Handlungsbedarf zu identifizieren.

## 4.5 Gesamtbeurteilung der Chancen- und Risikosituation der Schaeffler Gruppe

Die von der Schaeffler Gruppe ausgegebene Prognose ist auch unter Berücksichtigung der gegebenen Risikopotenziale nicht gefährdet. Zusätzlich zu den im Lagebericht beschriebenen spezifischen Risiken kann es allerdings jederzeit zu unvorhersehbaren Ereignissen kommen, die den Produktionsprozess, die Kundenbeziehung oder die Reputation des Unternehmens erheblich schädigen.

Die Risikosituation der Schaeffler Gruppe hat sich im Vergleich zum Vorjahr leicht verschlechtert. Dies ist auf die Aufnahme neuer Risiken und eine teilweise geänderte Einschätzung der Schadenswirkung mittlerer Risiken zurückzuführen.

Die Gesamtbeurteilung der wesentlichen Chancen und Risiken lässt keine Risiken erkennen, die alleine oder in Kombination mit anderen Risiken den Bestand des Unternehmens gefährden können.