

SCHAEFFLER



Unsere strategische Ausrichtung

Strategie „Mobilität für morgen“



*Sehr geehrte Damen und Herren,
 liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,*

die Welt ist in Bewegung. Und das scheinbar mit immer größerer Geschwindigkeit. Der fortschreitende Klimawandel, die zunehmende Urbanisierung und Globalisierung sowie die Digitalisierung werden unser Leben und Arbeiten nachhaltig beeinflussen und verändern. Das gilt besonders für den Bereich der Mobilität. Damit meinen wir nicht nur das Automobil, sondern auch andere Formen der Fortbewegung, sei es im urbanen oder interurbanen Bereich.

Als Vorstand der Schaeffler AG haben wir uns vorgenommen, diese Veränderungen aktiv mitzugestalten. Dabei sind wir nicht nur gefordert, unser Geschäftsmodell erfolgreich auf die Zukunft auszurichten. Wir wollen zugleich unseren Kunden und Geschäftspartnern, unseren Mitarbeitern und Führungskräften sowie unseren Familiengesellschaften und Aktionären Orientierung geben, welchen Weg wir in den nächsten Jahren einschlagen werden.

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, haben wir das Jahr 2016 genutzt, um unser Strategiekonzept mit seinen 4 Fokusfeldern weiter auszuarbeiten. Dabei haben wir uns von folgendem Grundgedanken leiten lassen: Wir sind dann nachhaltig erfolgreich, wenn wir langfristiges Denken und unsere seit Jahren bewährten Erfolgsfaktoren – Qualität, Technologie und Innovation – mit einer konsequenten Zukunftsorientierung verbinden.

Dazu haben wir die Strategie „Mobilität für morgen“ entwickelt. 8 strategische Eckpfeiler definieren ihren Handlungsrahmen. Zur Umsetzung dient das Exzellenzprogramm „Agenda 4 plus One“, das 16 strategische Initiativen umfasst. Unsere finanziellen Ambitionen für 2020 zeigen, dass wir uns viel vorgenommen haben. Wir wollen weiter profitabel wachsen und nachhaltig Wert schaffen.

Das geht nur gemeinsam. So wie wir unsere Strategie im intensiven Austausch mit unseren Führungskräften und dem Aufsichtsrat der Schaeffler AG erarbeitet haben. Getreu unserem Motto: Transparenz, Vertrauen und Teamarbeit. Überzeugen Sie sich selbst. Steigen Sie ein. Lassen Sie uns gemeinsam die „Mobilität für morgen“ gestalten.

Mit besten Grüßen

Klaus Reschpold

Vorsitzender des Vorstands
 Schaeffler AG

Rechtlicher Hinweis:

Diese Broschüre enthält eine vereinfachte und nicht in allen Details vollständige Darstellung der Strategie der Schaeffler Gruppe. Insbesondere können aus dieser Broschüre keinerlei Rechte abgeleitet werden. Änderungen bleiben vorbehalten.

Zur Vereinfachung des Textflusses haben wir stets die männliche Form gewählt. Es ist selbstverständlich, dass die verwendeten Begriffe für die weibliche Form gleichermaßen gelten.

Inhalt

| | | |
|---|---------------------------------------|----|
| 1 | Überblick | 6 |
| 2 | Ausgangslage | 10 |
| 3 | Strategie „Mobilität für morgen“ | 16 |
| 4 | Exzellenzprogramm „Agenda 4 plus One“ | 34 |
| 5 | Ausblick | 38 |

1 ÜBERBLICK

Wo wir herkommen

Die Schaeffler Gruppe kann auf eine lange, bewegte und erfolgreiche Geschichte zurückblicken. Seit ihrer Gründung durch die Brüder Dr. Wilhelm und Dr.-Ing. E. h. Georg Schaeffler im Jahr 1946 hat sich das Unternehmen zu einem global aufgestellten Automobil- und



Brüder Dr. Wilhelm Schaeffler und Dr.-Ing. E. h. Georg Schaeffler

Industriezulieferer entwickelt. Der Aufstieg des Unternehmens begann, als Dr. Georg Schaeffler 1949 das käfiggeführte Nadellager erfand, das schon bald in großen Mengen von INA für die deutsche Automobilindustrie hergestellt wurde. Geprägt von höchstem Anspruch an Qualität, Technologie und Innovation meisterte das Unternehmen in den Folgejahren weltweit einen nachhaltigen organischen Wachstumskurs, der durch die Akquisitionen der LUK Lamellen- und Kupplungsbau in 1998

und der FAG Kugelfischer in 2001 strategisch geschickt ergänzt wurde. Heute werden unter diesen drei Produktmarken Komponenten und Systeme für verschiedene Kundengruppen und Anwendungsbereiche produziert – sowohl für die Automobilindustrie als auch für eine Vielzahl von industriellen Sektoren.

Ein weiterer Meilenstein in der Unternehmensgeschichte war die Übernahme der Anteile an der Continental AG im Jahre 2008, die – ausgelöst durch die Finanz- und Wirtschaftskrise – eine Neuausrichtung der Unternehmens- und Kapitalstruktur der Schaeffler Gruppe erforderlich machte. Diese Phase konnte mit der Etablierung des sog. „Zweisäulenmodells“ Ende des Jahres 2014, das die Separierung der Conti-Beteiligung von der Schaeffler AG unter dem Dach einer Familienholding vorsah, und dem Börsengang der Schaeffler AG im Jahr 2015 erfolgreich abgeschlossen werden. Zugleich gelang es in diesen Jahren – dank des starken und kontinuierlich verbesserten operativen Geschäftes der Schaeffler Gruppe –, den organischen Wachstumskurs erfolgreich fortzusetzen, die Organisations- und Führungsstruktur neu zu ordnen und die Verschuldung systematisch abzubauen, was im Laufe des Jahres 2016 zum Erhalt eines Investment-Grade-Ratings führte.



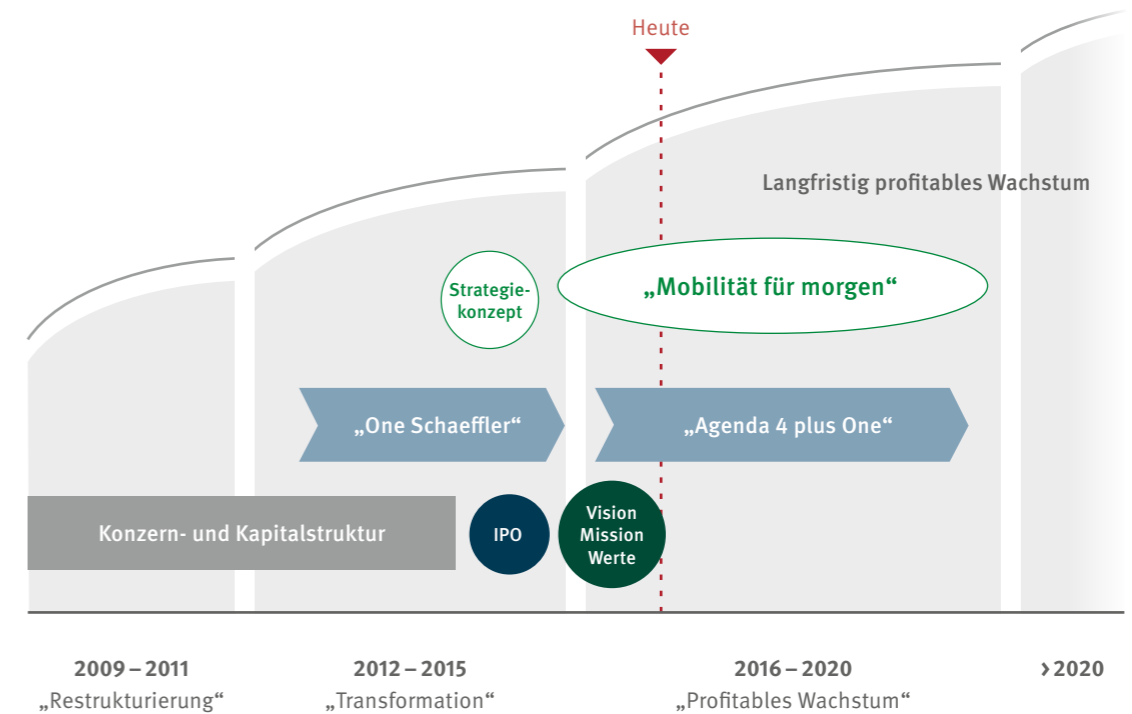
Börsengang der Schaeffler AG im Oktober 2015

Wo wir hinwollen

Auf dieser Basis kann die Schaeffler AG heute von einer soliden Ausgangsposition in die Zukunft blicken. Die Transformation ist erfolgreich abgeschlossen. Das Team an der Spitze steht. Die Voraussetzungen für weiteres profitables Wachstum sind geschaffen. Für die nächsten Jahre haben wir uns viel vorgenommen. Wir wollen nicht nur weiter profitabel wachsen, investieren und Arbeitsplätze schaffen. Wir wollen auch die Weichen für die Zukunft der Schaeffler Gruppe richtig stellen.

Dazu haben wir im Laufe des Jahres 2016 – ausgehend von dem bereits im Jahr 2014 gemeinsam entwickelten Strategiekonzept – unsere strategischen Überlegungen weiter ausgearbeitet und in dieser Broschüre zusammengefasst. Ausgangspunkt für unsere Strategie sind 4 zentrale Megatrends: Klimawandel, Urbanisierung, Globalisierung und Digitalisierung. Aus diesen Trends leiten sich vier Fokusfelder ab, auf denen wir als global aufgestellter Automobil- und Industriezulieferer aktiv die Mobilität für morgen mitgestalten wollen: „Umweltfreundliche Antriebe“, „Urbane Mobilität“, „Interurbane Mobilität“ und die Optimierung der „Energiekette“.

Auf dieser Basis folgt unsere Strategie dem Anspruch, als Automobil- und Industriezulieferer gemeinsam mit unseren Kunden aktiv die Mobilität der Zukunft zu gestalten. Daher nennen wir unsere Strategie „Mobilität für morgen“. Sie wurde vom Vorstand der Schaeffler AG in engem Austausch mit unseren Führungskräften weltweit erarbeitet und beruht auf acht strategischen Eckpfeilern, die den Handlungsrahmen für die nächsten Jahre definieren und auf den folgenden Seiten näher erläutert werden. Die Umsetzung der Strategie wird durch das Exzellenzprogramm „Agenda 4 plus One“ sichergestellt, das 16 strategische Initiativen umfasst.



Chronologie Schaeffler Gruppe 2009 – 2016

Die Schaeffler Gruppe im Überblick

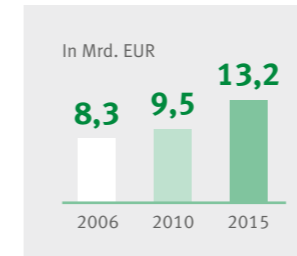
Die Schaeffler Gruppe ist ein global tätiger Automobil- und Industrielieferer. Höchste Qualität, herausragende Technologie und ausgeprägte Innovationskraft sind die Basis für den anhaltenden Erfolg der Schaeffler Gruppe. Mit Präzisionskomponenten und Systemen in Motor, Getriebe und Fahrwerk sowie Wälz-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



Unternehmenszentrale in Herzogenaurach

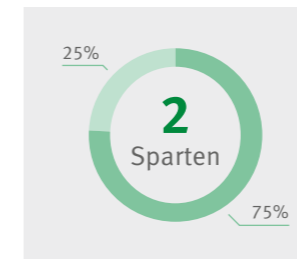
Im Jahr 2015 erwirtschaftete das Technologieunternehmen einen Umsatz von rund 13,2 Mrd. Euro. Mit rund 85.000 Mitarbeitern ist Schaeffler eines der weltweit größten Familienunternehmen und verfügt mit über 170 Standorten in über 50 Ländern über ein weltweites Netz aus Produktionsstandorten, Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen und Vertriebsgesellschaften. Als globaler Entwicklungspartner und Zulieferer pflegt Schaeffler stabile und auf Dauer angelegte Beziehungen zu Kunden und Lieferanten.

Die wichtigsten Kennzahlen



Umsatz

Seit 2006 hat die Schaeffler AG ihren Umsatz von 8,3 Mrd. Euro auf mehr als 13 Mrd. Euro im Jahr 2015 gesteigert. Das entspricht einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von rund 5%.



Sparten

Die Schaeffler AG unterteilt ihr Geschäft in die beiden Sparten Automotive und Industrie. Die Sparte Automotive trug 2015 rund 75% und die Sparte Industrie rund 25% zum Gesamtumsatz bei. Dabei wird jeweils in das Erstausrüstungs- und das Aftermarket-/Handelsgeschäft unterschieden.



Mitarbeiter

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schaeffler Gruppe sind die wichtigsten Säulen ihres Erfolgs. Weltweit beschäftigt das Unternehmen mehr als 85.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit mehr als 100 Nationalitäten.



Globale Präsenz

Mit über 170 Standorten in über 50 Ländern verfügt die Schaeffler Gruppe über ein weltweites Netz aus Produktionsstandorten, Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen und Vertriebsgesellschaften.



Patente

Allein 2015 hat die Schaeffler AG mehr als 2.300 Patente beim Deutschen Patent- und Markenamt angemeldet. Damit belegte sie Platz zwei auf der Rangliste der innovativsten Unternehmen in Deutschland.

2 AUSGANGSLAGE

Vier Megatrends

Im Rahmen der Entwicklung unseres Strategiekonzepts haben wir vier große Megatrends identifiziert, die das Geschäft der Schaeffler Gruppe in Zukunft maßgeblich bestimmen werden: Klimawandel, 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, fühlen wir uns 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 sehen wir den Klimawandel und die Urbanisierung als zwei für uns und unser 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 sehen wir dabei – wie im Rahmen der strategischen Eckpfeiler erläutert – als eine wichtige Zukunftschance für die weitere Optimierung unseres Geschäftsmodells.



Klimawandel

Die stetige Emission von Treibhausgasen fördert die globale Erwärmung. So stellen wir heute die höchste CO₂-Konzentration und einen kontinuierlichen Temperaturanstieg seit Beginn der Aufzeichnungen fest. Die Verringerung des CO₂-Ausstoßes ist ein Mittel zur Begrenzung zukünftiger Klimaveränderungen.



Globalisierung

Die Welt erfährt in den letzten Jahren immer dichtere internationale Verflechtungen zwischen Individuen, Unternehmen, Institutionen und Staaten. Das treibt den Anstieg des weltweiten Handelsvolumens und immer stärker global ausgerichtete Wertschöpfungsketten. Dabei ist Mobilität ein wichtiger Wohstandstreiber. Das gilt insbesondere dann, wenn Mobilität – auch über Ländergrenzen hinweg – bezahlbar bleibt.



Urbanisierung

Immer mehr Menschen leben in Städten und Metropolen. Die Anzahl der sogenannten „Megacities“, damit meinen wir Städte mit mehr als 10 Mio. Einwohnern, soll bis zum Jahr 2030 auf über 35 wachsen. Bis 2030 werden voraussichtlich rund 5 Mrd. Menschen, das sind rund 60% der Weltbevölkerung, in Städten leben. Die Entwicklung tragfähiger Infrastrukturen und neuer Mobilitätslösungen, um den Verkehr in immer größer werdenden Städten zu bewältigen, wird damit zu einer der wichtigsten Zukunftsaufgaben.



Digitalisierung

Unsere Welt wird zunehmend vernetzt – von persönlichen Geräten bis hin zu komplexen Systemen im industriellen Umfeld. Das Zusammenwachsen von realer und digitaler Welt bringt neue Herausforderungen, aber auch neue Geschäftsfelder, sich verändernde Wertschöpfungsketten und große Chancen. Das gilt insbesondere für Unternehmen, denen es gelingt, nicht nur ihre Produktion und andere Kernprozesse, sondern ihre gesamte Denk- und Handlungsweise auf die Digitalisierung auszurichten.

Vier Fokusfelder

Kommend von den vier Megatrends haben wir bereits im Jahre 2014 vier Handlungsfelder definiert, auf die wir uns als global aufgestellter Automobil- und Industrielieferer zukünftig fokussieren wollen. Das ist angesichts der Breite unseres Produkt- und Leistungsangebotes und der Vielzahl von Branchen, die wir beliefern, nicht nur ein logischer Schritt, sondern unerlässlich, wenn wir als Zulieferer die „Mobilität von morgen“ aktiv mitgestalten wollen. Unsere 4 Fokusfelder lauten: „Umweltfreundliche Antriebe“, „Urbane Mobilität“, „Interurbane Mobilität“ und „Energiekette“. Sie sind die Grundlage für unsere strategische Ausrichtung. Sie zeigen zugleich unseren Willen und unsere Bereitschaft, Know-how und Kompetenz spartenübergreifend zu nutzen und zu teilen.

Neben den Megatrends der Zukunft und den Fokusfeldern, auf die wir uns konzentrieren wollen, haben wir uns im Rahmen der Strategieentwicklung intensiv mit der voraussichtlichen Entwicklung der Märkte beschäftigt, die für unsere beiden Sparten – Automotive und Industrie – von Bedeutung sind:

„Mobilität für morgen“



Umweltfreundliche Antriebe

Eines unserer Hauptziele ist die Entwicklung von energieeffizienten, emissionsarmen oder -freien Antrieben. Im Automobilbereich geht es dabei zum einen um die weitere Optimierung des verbrennungsmotorischen Antriebsstrangs, zum anderen um die Entwicklung von Antriebskonzepten im Bereich der E-Mobilität, sei es für Fahrzeuge mit hybriden Antriebssträngen oder für rein elektrisch angetriebene Autos. Die gleiche Logik lässt sich auf moderne Industrieantriebe übertragen. Dabei profitieren wir von unserem großen Know-how im Automobilbereich.

- Optimierter Verbrennungsmotor
- Elektrofahrzeuge
- Industrieantriebe



Interurbane Mobilität

Neben dem zunehmenden Verkehr innerhalb von Städten ist in den nächsten Jahren von einer zunehmenden Vernetzung globaler Zentren auszugehen. Gerade im Bahnverkehr, aber auch im Bereich der Luftfahrt wird das Verkehrsaufkommen erheblich zunehmen. In beiden Branchen stellt die Bereitstellung moderner und leistungsfähiger Mobilitätslösungen eine zentrale Herausforderung dar. Das gilt aber 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.

- Schienenfahrzeuge
- Flugzeuge
- Off-Highway



Urbane Mobilität

Der Mobilitätswandel macht sich nirgends so sehr bemerkbar wie in den Megastädten dieser Welt. Städte wie Tokio oder Shanghai erleben täglich ein gewaltiges Verkehrsaufkommen – eine schnelle, effiziente und flexible Fortbewegung ist nahezu unmöglich. Zugleich verbannen immer mehr Städte Autos aus den Zentren. Dieser Trend erfordert neue Mobilitätskonzepte – sei es im Bereich der Mikromobilität oder durch den Bau effizienterer Autos und Nahverkehrstechnik. Alles Bereiche, in denen wir mit unserem Leistungsangebot erfolgreich sein wollen.

- Zweiräder
- Innerstädtische Bahnen
- Mikromobile



Energiekette

Alle zuvor genannten Fokusfelder verbindet der kontinuierliche Bedarf an möglichst sauberer Energie. Als Partner der Energiewirtschaft unterstützen wir den Ausbau der regenerativen Energiegewinnung und fokussieren uns auf die Windkraft, aber auch die Wasserkraft und die Solarenergie. Auch im Bereich der konventionellen Energiegewinnung sehen wir Möglichkeiten, unser Leistungsangebot auszubauen. Denn letztlich müssen alle Felder der Energiekette – von der Gewinnung über den Transport und die Umwandlung bis zur Energienutzung – weiter optimiert werden.

- Windenergie
- Solarenergie
- Konventionelle Energieerzeugung

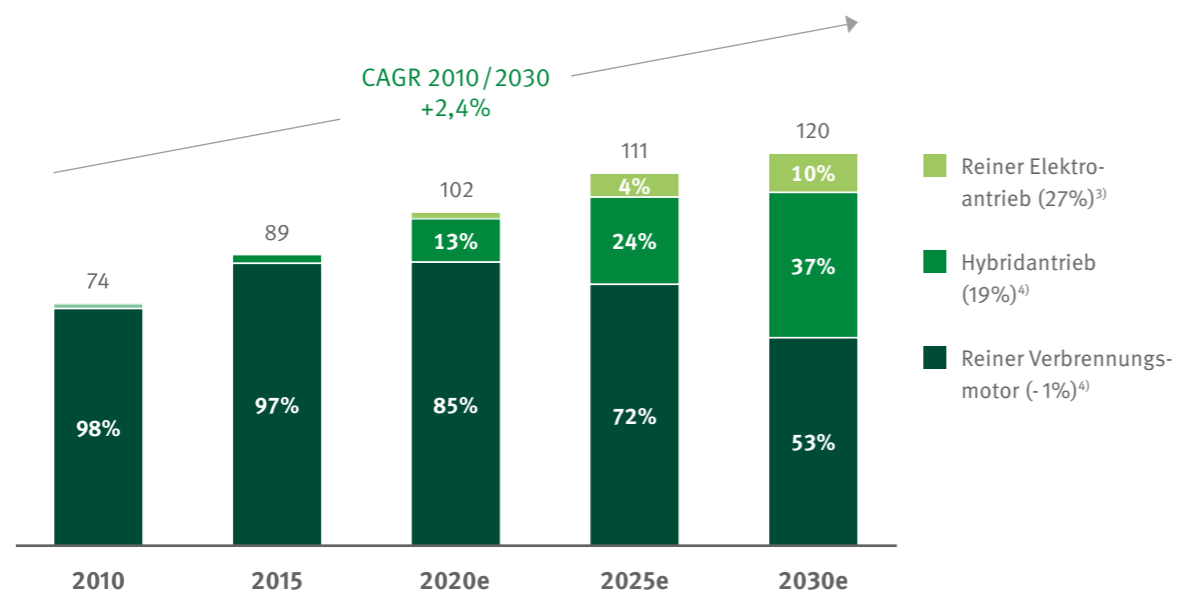
Marktentwicklung Automotive

Die Marktentwicklung für die Sparte Automotive wird von den globalen Produktionsvolumina von PKWs und kleineren Nutzfahrzeugen bestimmt. Darüber hinaus spielt für unser Automotive Aftermarket-Geschäft das Wachstum des globalen Fahrzeugbestands eine entscheidende Rolle.

Für die nächsten Jahre erwarten wir aus heutiger Sicht ein durchschnittliches Wachstum der globalen Produktionsvolumina von rd. 2% p. a. Das bedeutet, dass im Jahre 2030 etwa 120 Mio. Fahrzeuge produziert werden. Mindestens ebenso wichtig ist die Frage, wie sich das globale Wachstum auf die unterschiedlichen Antriebskonzepte verteilen wird. In unserem Basisszenario rechnen wir damit, dass 2030 rd. 47% aller neu produzierten Autos mit einem Hybrid- oder einem batterieelektrischen Antrieb ausgestattet sein werden. Das entspräche rund 56 Mio. Fahrzeugen.

Globales Produktionsvolumen¹⁾

In Stück, Basisszenario²⁾



Quelle: IHS, LMC Automotive, Annahmen Schaeffler Gruppe

1) Jährlich erwartetes globales Produktionsvolumen, PKW/kleine Nutzfahrzeuge in Mio. Stück

2) Schaeffler Annahmen

3) CAGR 2015/2030

4) CAGR 2010/2030

Ausgehend von den aktuellen Ankündigungen der großen Automobilhersteller, ist es denkbar, dass sich die oben genannten Antriebskonzepte nicht nur früher, sondern auch stärker durchsetzen werden. Diese Marktentwicklung richtig einzuschätzen, ist eine der großen Herausforderungen für jeden Automobilzulieferer. Sie ist zugleich der Grund, warum wir als Teil unserer Strategie „Mobilität für morgen“ unser Engagement im Bereich der E-Mobilität ausbauen und verstärken werden.

Marktentwicklung Industrie

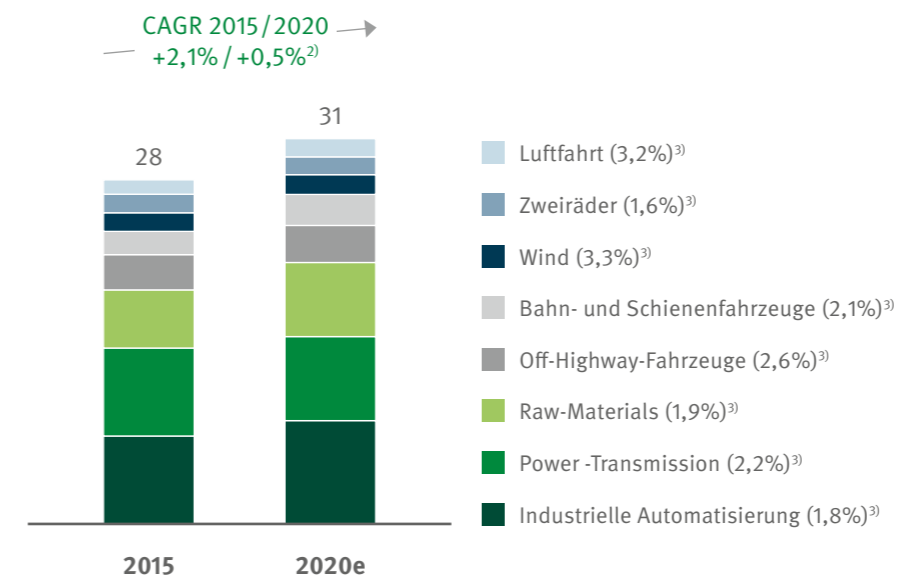
Für unsere Sparte Industrie gelten andere Wachstumserwartungen. Das liegt zum einen an der größeren Zahl an Branchen, die wir dort bedienen, zum anderen an der Heterogenität der unterschiedlichen Sektoren.

Zentraler Indikator für die Entwicklung des relevanten Marktes für unsere Sparte Industrie ist das globale Marktvolumen für Wälz- und Gleitlager, für Lineartechnik sowie Serviceprodukte in diesen Bereichen. Wir gehen für die Sparte Industrie davon aus, dass sich das Marktvolumen bei konstanten Preisen in den nächsten 5 Jahren um rund 2% erhöhen wird. Berücksichtigt man einen kontinuierlichen Preisrückgang und den Trend zu kostengünstigeren Produkten, gehen wir in den nächsten Jahren von einer nahezu flachen Marktentwicklung aus.

Diese Marktentwicklung, die mit einer zunehmenden Wettbewerbsintensität einhergeht, erfordert ein grundsätzlich anderes strategisches Vorgehen als im Automobilbereich.

Globales Marktvolumen¹⁾

In Mrd. EUR



1) Globaler Markt für Gleit- und Wälzlager, Lineartechnik und Serviceprodukte

2) CAGR 2015/2020 bereinigt; 1. Wert: konstante Preise; 2. Wert: Preisverfall berücksichtigt

3) CAGR 2015/2020 – Wachstumsraten basierend auf externen Prognosen und eigenen Schätzungen

(Basis: Oxford Economics Industrial Products Classification)

Sowohl für die Sparte Automotive als auch für die Sparte Industrie sehen wir die Elektrifizierung von Antriebssträngen und das Thema Energieeffizienz als einen zentralen Wachstumstreiber der Zukunft. In der Sparte Automotive spielen daneben vor allem die weitere Vernetzung und der Trend zum autonomen Fahren eine wichtige Rolle. In der Sparte Industrie setzen wir zudem auf das Thema Industrie 4.0 und den Ausbau des Servicegeschäfts.

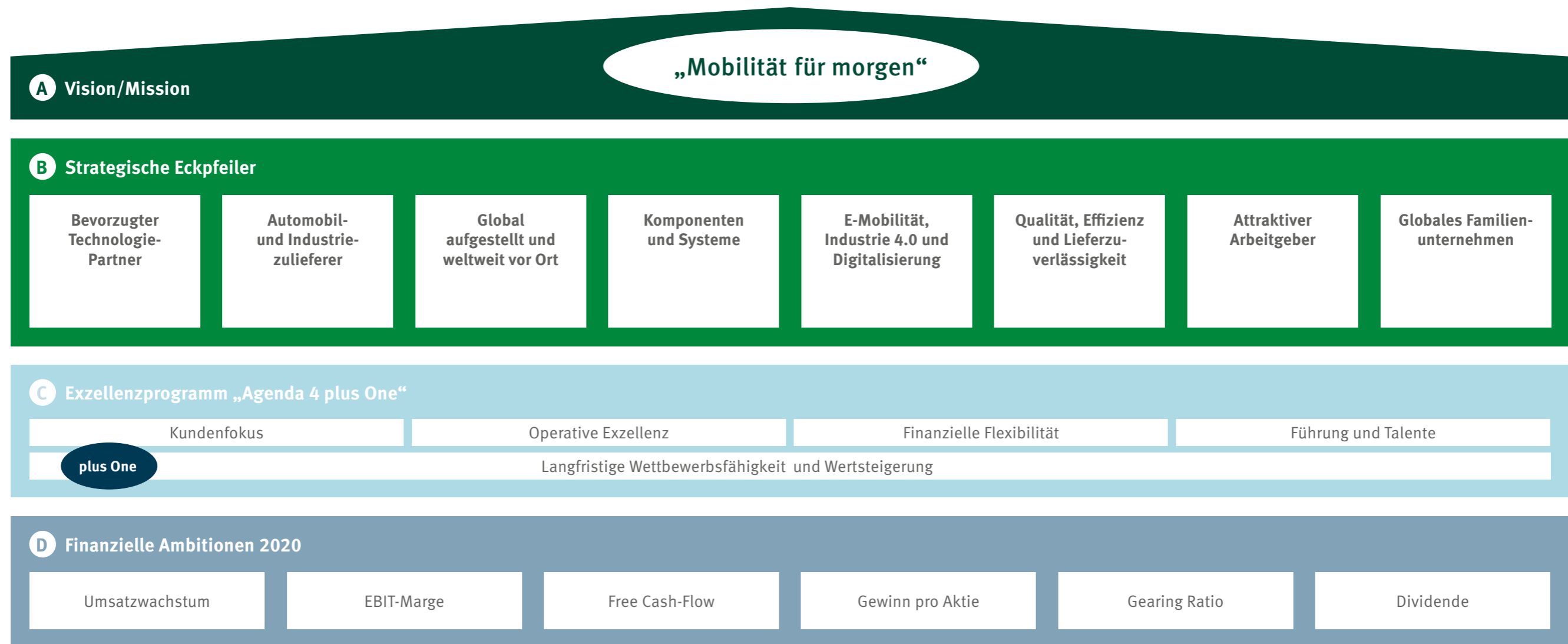
3 STRATEGIE „MOBILITÄT FÜR MORGEN“

Unser Strategiekonzept

Ausgehend von den Megatrends, den Fokusfeldern und den von uns erwarteten Marktentwicklungen umfasst unser Strategiekonzept – wie die nachfolgende Grafik verdeutlicht – 4 wesentliche Elemente: unsere Vision und Mission, 8 strategische Eckpfeiler, die den strategischen Handlungsrahmen für die nächsten Jahre bestimmen, unser Exzellenzprogramm „Agenda 4 plus One“ mit 16 strategischen Initiativen, mit dem wir unsere Strategie umsetzen wollen, und unsere „Finanziellen Ambitionen 2020“.

„Strategie ‚Mobilität für morgen‘ bedeutet für uns: 4 Fokusfelder, 8 Eckpfeiler und 16 strategische Initiativen.“

Klaus Rosenfeld, Vorsitzender des Vorstands der Schaeffler AG



Strategiehaus der Schaeffler Gruppe

Vision und Mission

Eine gute Strategie beginnt mit einer Vision. Mit der Vision definieren wir das Leitbild, an dem wir uns orientieren, den Anspruch, den wir uns setzen, und den Beitrag, den wir leisten wollen.

Zur Vision gehört eine Mission. Die Mission beschreibt den Auftrag, dem wir uns verpflichtet fühlen. Im Mittelpunkt unserer Mission stehen drei zentrale Grundgedanken: partnerschaftliche Zusammenarbeit mit all unseren Kunden und Geschäftspartnern, höchste Fertigungskompetenz und ausgeprägtes Systemverständnis. Auf dieser Basis lautet unsere Mission:

Mission der Schaeffler Gruppe

„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.“

Mission und Vision geben Orientierung und entwickeln Anziehungskraft, wenn sie sich gegenseitig ergänzen und verstärken. So gehören für uns Anspruch und Auftrag zusammen. Auf dieser Basis lautet die Vision, an der wir uns und unsere Aktivitäten zukünftig ausrichten wollen:

Vision der Schaeffler Gruppe

„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.“



8 strategische Eckpfeiler

Eine Strategie wird dann verständlich, wenn sie den zukünftigen Handlungsrahmen eindeutig abgrenzt und beschreibt. Das sollte in klar und einfach verständlicher Sprache erfolgen. Auf dieser Basis haben wir uns auf 8 strategische Eckpfeiler verständigt, die die Grundlage für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Schaeffler Gruppe darstellen und zugleich beschreiben, was wir zukünftig erreichen oder noch besser machen wollen.

Die Eckpfeiler unserer Strategie, die wir „Mobilität für morgen“ nennen, lauten:

Jeder dieser Eckpfeiler hat seine eigene Berechtigung und Begründung. Zugleich sind wir davon überzeugt, dass alle 8 Eckpfeiler zusammen ein starkes Fundament bilden, um die Schaeffler Gruppe erfolgreich in die Zukunft zu führen.

1

Wir wollen der bevorzugte Technologiepartner unserer Kunden sein.

2

Wir sind ein Automobil- und Industrielieferer.

3

Wir sind global aufgestellt und weltweit vor Ort.

4

Wir können Komponenten und Systeme.

5

Wir sehen E-Mobilität, Industrie 4.0 und Digitalisierung als zentrale Zukunftschancen.

6

Wir streben nach höchster Qualität, Effizienz und Liefertreue.

7

Wir wollen ein attraktiver Arbeitgeber sein.

8

Wir leben die Werte eines globalen Familienunternehmens.

1

Wir wollen der bevorzugte Technologiepartner unserer Kunden sein

Nur wer die Anforderungen seiner Kunden exakt versteht, kann maßgeschneiderte Lösungen anbieten. Das umfassende Systemverständnis, die zukunftsweisende Produkt- und Technologiekompetenz sowie konsequente Kundenorientierung machen uns seit Jahren zu einem gefragten Entwicklungspartner für unsere Kunden in den Bereichen Automotive und Industrie. Warum ist das so? Weil wir unsere Kunden und ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt unserer Bemühungen stellen.

Als Technologiekonzern haben wir uns entschieden, zukünftig einen noch stärkeren Fokus auf die Bedürfnisse unserer Kunden zu legen und gemeinsam die „Mobilität für morgen“ zu gestalten.



Messestand IAA

„Für uns bei Schaeffler steht der Kunde im Mittelpunkt. Wir wollen einen nachhaltigen Beitrag leisten, um unsere Kunden noch erfolgreicher zu machen.“

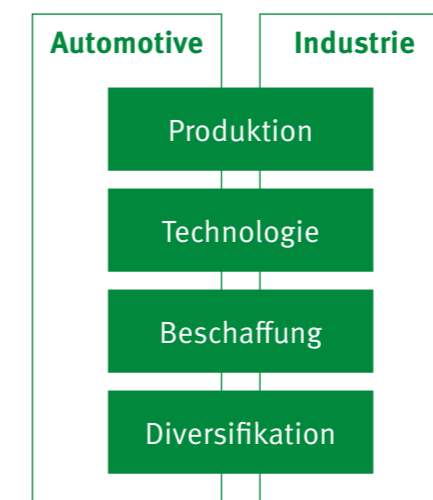
Prof. Dr. Peter Pleus, Vorstand Automotive der Schaeffler AG

2

Wir sind ein Automobil- und Industrielieferer

Die Schaeffler Gruppe wird immer wieder als reiner Automobilzulieferer verstanden. Das ist nicht richtig. Wir sind ein Automobilzulieferer und ein Industrielieferer. Bei uns gehören beide Sparten zusammen. Weil sie gemeinsam eine global ausgerichtete Produktions- und Werkeplattform nutzen. Weil sie unsere weltweite Fertigungsexzellenz und die erstklassige Kompetenz bei der Verarbeitung von Stahl verbinden. Dabei macht es keinen Unterschied, ob wir Wälzlager herstellen oder Motorenelemente.

Zugleich helfen uns die zentrale Koordination aller Forschungs- und Entwicklungs-Aktivitäten, die ausgeprägte Grundlagen-Kompetenz, z. B. im Bereich der Oberflächentechnik, und unser globales Forschungsnetzwerk dabei, unsere Innovationskraft zu stärken und spartenübergreifende Produkt- und Technologie-Innovationen zu fördern. Im Industriebereich gewonnenes Know-how, z. B. zu Spezialstählen und Keramik-Wälzkörpern, nutzen wir auch für das Automotive-Geschäft.



Zusammenarbeit der Sparten

Ein weiteres Beispiel für die Zusammenarbeit zwischen den beiden Sparten ist der Bereich „Bearing & Components Technologies“, in dem wir unser Wälzlager-Know-how gebündelt haben. Der Bereich, der als interner Zulieferer von unserem Vorstand Produktion, Logistik und Einkauf geführt wird, liefert Wälzlager an beide Sparten, Automotive und Industrie. So schaffen wir nicht nur einheitliche Standards, sondern realisieren Synergien, sichern unsere Wertschöpfung und sorgen für eine flexiblere Werksauslastung. Das gilt natürlich auch für den gemeinsamen Einkauf von Material- und Rohstoffen, wo wir bewusst Skaleneffekte nutzen.

In Zukunft wollen wir zudem, stärker als bisher, den Personalaustausch zwischen beiden Sparten stärken. Der Erfolg der Schaeffler Gruppe ist so immer ein gemeinsamer Erfolg beider Sparten.

„Wir setzen ganz bewusst auf spartenübergreifende Zusammenarbeit. Das gilt insbesondere für das Wälzlagergeschäft. So schaffen wir nicht nur Synergien, sondern auch wertvollen Know-how-Transfer.“

Dr. Stefan Spindler, Vorstand Industrie der Schaeffler AG

3

Wir sind global aufgestellt und weltweit vor Ort

Als Partner versuchen wir überall dort zu sein, wo unsere Kunden sind. Mit über 170 Standorten weltweit, 75 Werken und 17 Forschungs- und Entwicklungszentren sowie mit einem engen Vertriebs- und Servicenetz stellen wir Kundennähe sicher – gemäß unserem Leitsatz „Wir sind global aufgestellt und weltweit vor Ort.“ Denn nur wer die Herausforderungen seiner Kunden erkennt und versteht, kann maßgeschneiderte Lösungen entwickeln. Und nur wer vor Ort ist, kann schnell reagieren.

Grundsätzlich unterteilen wir unser Geschäft dabei in vier Regionen – Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik. Die Regionen werden jeweils durch regionale CEOs geführt, die im Executive Board der Schaeffler Gruppe vertreten sind. Diese Organisation ermöglicht uns eine bessere und flexiblere Steuerung der Regionen und erleichtert uns die Zusammenarbeit mit regional ansässigen Kunden.



>170 Standorte weltweit

75 Werke weltweit

17 F&E-Zentren weltweit

Die 4 Regionen der Schaeffler Gruppe

Die proaktive Lokalisierung von Aktivitäten in Zukunftsmärkten stellt vor diesem Hintergrund eine der zentralen Herausforderungen bei der Umsetzung unserer Strategie „Mobilität für morgen“ dar. Dazu gehört auch, dass wir zukünftig noch stärker in globalen Zusammenhängen denken und Verantwortung aus der Zentrale heraus delegieren.

„Eine unserer größten Stärken ist unsere globale Ausrichtung. Gleichzeitig setzen wir auf lokale Expertise. So sind wir nicht nur global, sondern weltweit vor Ort.“

Dr. Ulrich Hauck, Vorstand Finanzen der Schaeffler AG

4

Wir können Komponenten und Systeme

Schon immer haben unsere Produkte Mobilität ermöglicht und gefördert: Sie haben zur Entwicklung und Optimierung des Antriebsstrangs im Automobil und in anderen Fortbewegungsmitteln beigetragen. Wir liefern Komponenten für Fahrräder, Eisenbahnen oder Flugzeuge. Wir sind überall dort, wo sich etwas bewegt oder dreht.

Gleichzeitig sind wir ein Zulieferer, der komplexe Module und komplette Systemlösungen versteht und liefern kann. Heute verschmelzen Mechanik und Elektronik immer häufiger zu einem mechatronischen Gesamtsystem, für dessen Steuerung umfangreiche Software benötigt wird. Diese Kompetenz wollen wir in Zukunft weiter ausbauen, ohne aber unser Komponentengeschäft zu vernachlässigen. Beide Geschäfte stehen für uns gleichwertig nebeneinander. Denn: Wer die Komponente nicht beherrscht, wird mit dem System nicht klarkommen.

Komponenten**Mechanische Systeme****Mechatronische Systeme****Service**

Neben unseren Komponenten und Systemen wollen wir unser Servicegeschäft weiter ausbauen. Das gilt sowohl für den Automotive-Aftermarket als auch für das Industriegeschäft.

„Wer Systeme liefern will, muss Komponenten verstehen. Wir können beides: Komponenten und Systeme.“

Norbert Indlekofer, Vorstand Automotive der Schaeffler AG

5

Wir sehen E-Mobilität, Industrie 4.0 und Digitalisierung als zentrale Zukunftschancen

Den zentralen inhaltlichen Schwerpunkt unserer Strategie „Mobilität für morgen“ bilden drei Themen, die wir als zentrale Zukunftschancen betrachten: E-Mobilität, Industrie 4.0 und die Digitalisierung.



48 Volt Auto

E-Mobilität

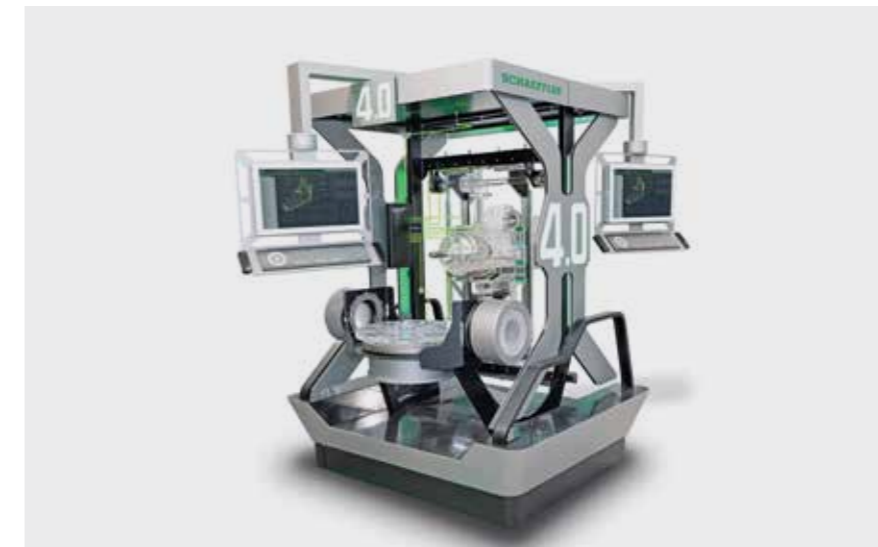
Als führender Technologiepartner hat die Schaeffler Gruppe bereits vor Jahren begonnen, sich mit dem Thema E-Mobilität auseinanderzusetzen. Dazu haben wir vor einigen Jahren das Systemhaus eMobilität geschaffen, in dem wir unsere vielfältigen Aktivitäten im Bereich alternativer Antriebsarten über alle Unternehmens- und Ländergrenzen hinweg bündeln. Wir verfolgen damit einen ganzheitlichen Ansatz, der die Sparten Automotive und Industrie integriert. An Forschungsinstituten wie dem „Schaeffler Hub for Automotive Research in E-Mobility“ am Karlsruher Institut für Technologie arbeiten darüber hinaus Ingenieure am Technologietransfer zwischen Hochschule und Unternehmen und beschäftigen sich intensiv mit der Erforschung von Lösungen, die die Mobilität der Zukunft werden.

Wir fokussieren bei unseren Lösungen für die Elektrifizierung des Fahrzeugantriebes sowohl auf Produkte für Hybridfahrzeuge, als auch rein elektrisch betriebene Fahrzeuge. Unser im Aufbau befindliches Produktportfolio deckt Baukastenlösungen für sogenannte P2-Hybriden (E-Motor ist zwischen Verbrennungsmotor und Getriebe angeordnet), als auch für elektrische Antriebsachsen auf Basis von 48 V sowie Hochvoltlösungen bis 800 V ab. Bis hin zu unserer Forschung an integrierten innovativen elektrischen Radnaben-Antrieben für autonom fahrende Stadt-Taxis. Die Mehrzahl dieser Lösungen erproben wir bereits in Konzeptfahrzeugen und Prototypen in verschiedenen Märkten. Als besonderes Highlight haben wir exklusiv den elektrischen Antriebsstrang des Formel E Rennwagens vom einzigen deutschen Team, dem Team „Abt Schaeffler Audi Motorsport“ entwickelt.

Als Teil unserer Strategie „Mobilität für morgen“ wollen wir den Bereich „E-Mobilität“ deutlich ausbauen. Dazu zählen wir sowohl Automobile mit einem hybriden Antriebsstrang als auch rein elektrisch getriebene Fahrzeuge. Dabei kommt uns unser ganzheitliches Systemverständnis zugute.

Industrie 4.0

Gegenstück zur E-Mobilität in der Sparte Automotive ist das Thema „Industrie 4.0“ in der Sparte Industrie. Heute befinden wir uns mitten in der sogenannten vierten industriellen Revolution, die gerade die Zukunft von Produktionsunternehmen massiv beeinflusst. „Industrie 4.0“ steht für die intelligente Vernetzung von Produktentwicklung, Produktion, Logistik sowie Kunden und Lieferanten. Technische Grundlage hierfür sind intelligente, digital vernetzte Systeme, mit deren Hilfe eine weitestgehend selbstorganisierte Produktion und ein optimierter Anlagenbetrieb möglich wird: Menschen, Maschinen, Anlagen, Logistik und Produkte kommunizieren und kooperieren direkt miteinander.

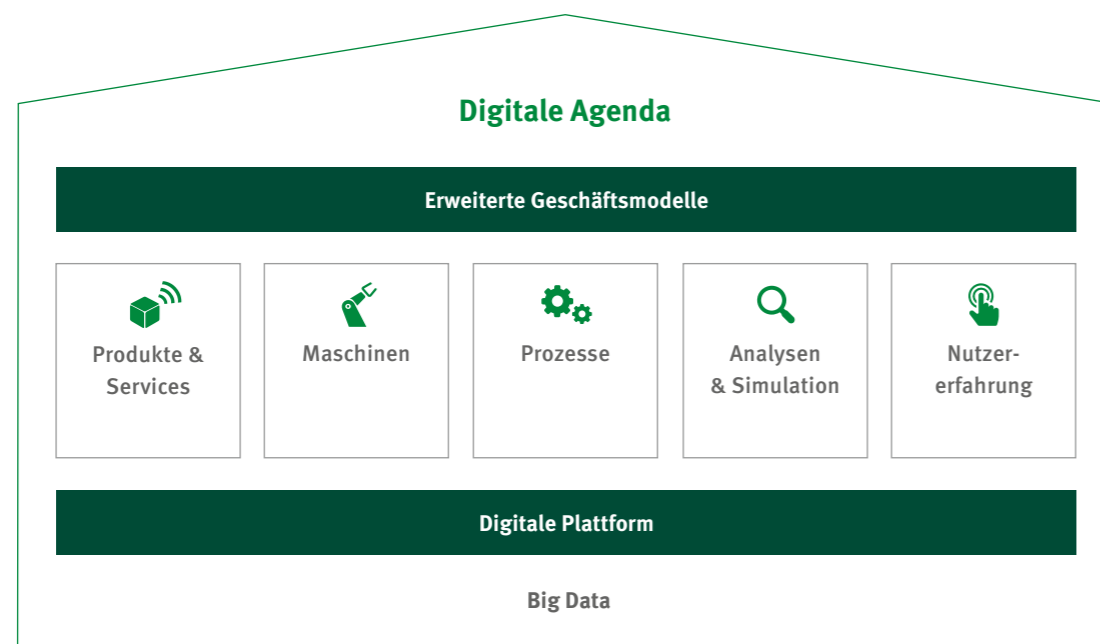


Werkzeugmaschine 4.0

Wir wollen als Zulieferer diese Entwicklung für unsere Kunden aktiv mitgestalten. Denn wir sind überall dort, wo sich etwas dreht und wo Primärdaten gewonnen werden können. Ein Beispiel hierfür ist unsere „Werkzeugmaschine 4.0“. Bestückt mit mehreren Dutzend Sensoren sammelt das Dreh- und Fräszentrum eine Vielzahl von Daten. Wir erleben dadurch in der Praxis, welche Produktivitätsfortschritte mit der stärkeren Vernetzung unserer Maschinen und Anlagen möglich sind. Auch deshalb, weil wir derartige Maschinen in unserer eigenen Produktion einsetzen. Der nächste Schritt ist die Konstruktion einer Industrie-4.0-Serienmaschine. Neben der Produktionstechnik beinhaltet das Thema Industrie 4.0 die digitale Vernetzung von Komponenten und Systemen im Einsatz bei unseren Kunden. So können z.B. Wälzlager in Windkraftanlagen oder in Hochgeschwindigkeitszügen kontinuierlich überwacht und der Betrieb auf dieser Basis optimiert werden.

Digitalisierung

Beide Sparten verbindet das dritte Thema, die „Digitalisierung“. Wie bereits im Rahmen der Trendanalyse erläutert, gehen wir davon aus, dass die Digitalisierung die gesamte Wirtschaft und deren traditionelle Abläufe signifikant verändern wird. Das Zusammenwachsen von realer und digitaler Welt wird neue Geschäftsmodelle und eine nachhaltige Steigerung der Wertschöpfung ermöglichen. Diese Chance wollen wir nutzen. Wir haben dazu eine „Digitale Agenda“ entwickelt, die 5 Schwerpunkte umfasst und die elementarer Bestandteil unseres Exzellenzprogramms „Agenda 4 plus One“ ist. Zu diesen Schwerpunkten gehören: Produkte & Services, Maschinen, Prozesse, Analysen & Simulation und Nutzererfahrung.



Digitale Agenda

Mit unserer Digitalen Agenda konzentrieren wir uns sowohl auf die internen Abläufe als auch auf Produkte und Lösungen für unsere Kunden. Wir wollen dabei nicht nur intern die Effizienz unserer Prozesse erhöhen, vorhandene Daten intensiver nutzen und Produktionsstandorte, Maschinen und Gebäude besser miteinander vernetzen. Es geht auch darum, bestehende Geschäftsmodelle unserer Kunden zu erweitern und mitzuhelfen, neue zu entwickeln.

Um die Digitalisierung innerhalb der Schaeffler Gruppe voranzutreiben, haben wir einen neuen Bereich – die Koordinationsstelle Digitalisierung – geschaffen. Dabei sind wir uns bewusst, dass wir bei der Gestaltung der Zukunftsthemen mit anderen Partnern zusammenarbeiten müssen. Ein gutes Beispiel ist dafür die im Laufe des Jahres 2016 etablierte Partnerschaft mit IBM. Wer das digitale Zeitalter aktiv mitgestalten will, muss dabei offen sein für Neues. Das gilt auch für weitere Kooperationen und Partnerschaften.

„Unsere Strategie ist bewusst langfristig ausgerichtet. Wir wollen die Zukunft der Mobilität aktiv mitgestalten. Dabei setzen wir vor allem auf die Zukunftsfelder E-Mobilität, Industrie 4.0 und Digitalisierung.“

Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer, Vorstand Technologie der Schaeffler AG



Digitalisierung bei der Schaeffler Gruppe

6

Wir streben nach höchster Qualität, Effizienz und Lieferzuverlässigkeit

Einer der Erfolgsgaranten der Schaeffler Gruppe ist ihr einzigartiger Werkeverbund mit aktuell 75 Werken weltweit. Qualität ist für uns von übergeordneter Bedeutung. Seit jeher ist unser Ziel, höchste Qualitäts- und Produktsicherheit konsequent und durchgängig über alle Anwendungsfelder hinweg sicherzustellen. Ein weltweit einheitliches Qualitätsmanagement garantiert die Einhaltung hoher Standards und sorgt dafür, dass unsere Werke überall den gleichen hohen Ansprüchen genügen.



Qualitätssicherung im Werk

Das Thema Qualität haben wir um zwei Aspekte erweitert: Effizienz und Lieferzuverlässigkeit. Durch den Einsatz modernster Technologien gelingt es uns, kontinuierliche Kosten- und Effizienzverbesserungen zu erreichen. Zugleich bemühen wir uns um eine noch bessere, synchronisierte Steuerung und Auslastung der Kapazitäten und die Optimierung der Logistik. Unser Ziel: unsere Kunden zu jedem Zeitpunkt mit hoher Zuverlässigkeit zu bedienen – sowohl im Erstausrüstungsgeschäft als auch im Ersatzteil- und Handelsgeschäft.

Das Grundprinzip „Qualität, Kosten und Lieferfähigkeit“ – im Englischen abgekürzt als „QCD“ – ist bereits heute fest in allen unseren Werken weltweit verankert. Dabei hilft uns unsere MOVE-Organisation, mit deren Hilfe wir den „Lean“-Gedanken im Unternehmen verwirklichen. Diese Ansätze wollen wir auch in unseren indirekten Bereichen stärker nutzen.

„In den Werken verfolgen wir weltweit durchgängig eine Erfolgsformel, die sich seit Jahren bewährt hat: Qualität, Effizienz und Lieferzuverlässigkeit. Damit der Kunde zurückkommt und nicht das Produkt.“

Oliver Jung, Vorstand Produktion, Logistik und Einkauf der Schaeffler AG

7

Wir wollen ein attraktiver Arbeitgeber sein

Unsere 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 unserer Strategie. Bereits heute sind wir ein beliebter Arbeitgeber, wie verschiedene Auszeichnungen verdeutlichen. Im bedeutendsten Arbeitgeber ranking in Deutschland, trendence, gehören wir zu den beliebtesten Arbeitgebern bei Studierenden der Ingenieurs- und der Wirtschaftswissenschaften. Zentrale Elemente unserer Unternehmenskultur, wie Innovationskraft und kollegialer Umgang, werden von den Studierenden als Stärken der Schaeffler Gruppe geschätzt.

Auch international ist die Schaeffler Gruppe als Arbeitgeber gut aufgestellt. So wurden wir in den USA als „National Business of the Year 2014“ für herausragende Leistungen, die sowohl die Belegschaft, die Branche als auch die Gesellschaft positiv beeinflussen, ausgezeichnet. In China erhielten wir die Auszeichnungen als „China’s Best 100 HRM“ (Human Resources Management) sowie „Top 100 Best Employer China“ – unter anderem aufgrund der deutschen dualen Ausbildung, die die Schaeffler Gruppe vor fast zehn Jahren in China eingeführt hat.



Auszubildenden-Treffen

Die Arbeitswelt der Zukunft wird sich durch die eingangs beschriebenen Megatrends grundlegend verändern. Globalisierung, Individualisierung und demografischer Wandel stellen uns vor große Herausforderungen, bieten aber auch vielfältige Chancen. Wir müssen schon jetzt geeignete Maßnahmen ergreifen, um unsere Attraktivität als Arbeitgeber zu gewährleisten und zu stärken. Ein kritischer Erfolgsfaktor im Wettbewerb um

Talente ist die Flexibilisierung von Rahmenbedingungen und Arbeitsmethoden, um die Erwartungshaltung der kommenden Generationen zu erfüllen.

Dabei geht es uns nicht nur um neue Mitarbeiter. Wir wollen ein attraktiver Arbeitgeber für alle unsere Mitarbeiter sein. Für die jüngeren und für die älteren, für diejenigen, die in Deutschland oder in anderen Ländern für und mit uns arbeiten. Ganz bewusst haben wir daher das Thema Qualifizierung und Weiterbildung im Rahmen des Exzellenzprogramms „Agenda 4 plus One“ zu einer unserer strategischen Initiativen gemacht. Denn: Nur, wenn wir ständig dazulernen, mit- und voneinander, werden wir uns als führendes Technologieunternehmen behaupten.

„Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter sind die wichtigste Säule für den langfristigen Erfolg der Schaeffler Gruppe.“

Corinna Schittenhelm, Vorstand Personal und Arbeitsdirektorin der Schaeffler AG

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. Zur Unternehmenskultur der Schaeffler Gruppe gehört neben dem unabdingbaren Willen zum Erfolg ebenso die Bereitschaft und die Fähigkeit, sich neuen Herausforderungen zu stellen und stetig etwas Neues auszuprobieren, wie ein ausgeprägt langfristiges Denken. Dazu kommt das Streben nach höchster Qualität und erstklassiger Technologie. Diese Aspekte haben wir in 4 zentralen Werten zusammengefasst: Nachhaltig, innovativ, exzellent und leidenschaftlich.



Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann und Georg F. W. Schaeffler

„Die Schaeffler Gruppe ist ein globales Familienunternehmen mit mehr als 85.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Weltweit verbinden uns vier zentrale Werte: Nachhaltig, innovativ, exzellent und leidenschaftlich.“

Klaus Rosenfeld, Vorsitzender des Vorstands der Schaeffler AG

Diese Werte, die wir im Rahmen unseres Exzellenzprogramms „Agenda 4 plus One“ global einheitlich verbreiten wollen, bilden die Basis für den anhaltenden Erfolg der Schaeffler Gruppe. Mit diesen Werten wollen wir Vertrauen schaffen, Menschen weltweit verbinden und wie eine globale Familie zusammenarbeiten. Im Interesse und zum Wohle unserer Kunden und Geschäftspartner, unserer Mitarbeiter und Führungskräfte sowie unserer Aktionäre und Familiengesellschafter.

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.

Vier Unternehmenswerte

4 EXZELLENZPROGRAMM „AGENDA 4 PLUS ONE“

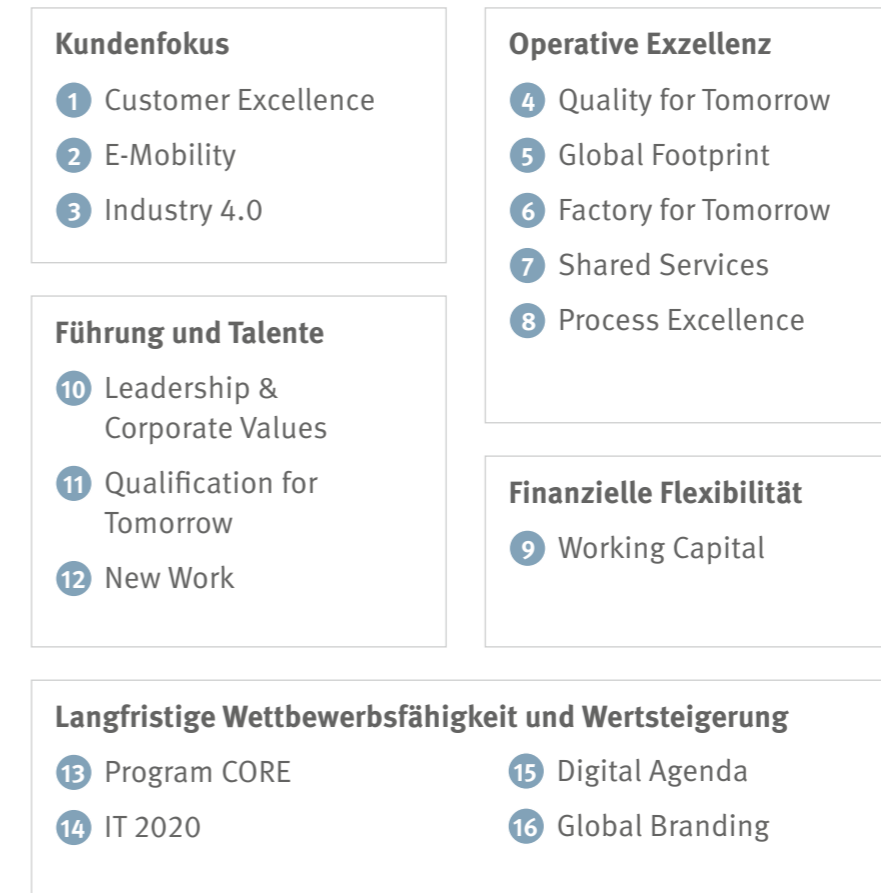
Agenda „4 plus One“

Jede Strategie ist immer nur so gut wie ihre Umsetzung. Bei der Ausarbeitung unseres Strategiekonzepts haben wir uns daher besonders intensiv mit der Frage befasst, wie wir unsere Strategie möglichst effizient und konsequent implementieren können. Ausgehend von den positiven Erfahrungen, die wir mit unserem ersten Transformationsprogramm „One Schaeffler“ gemacht haben, das nach dem Managementwechsel im Oktober 2013 aufgesetzt und bis Ende des Jahres 2015 erfolgreich umgesetzt wurde, haben wir ein maßgeschneidertes Exzellenzprogramm entwickelt, das unsere wichtigsten strategischen Initiativen in 5 Kategorien zusammenfasst. Wir nennen unser Exzellenzprogramm daher „Agenda 4 plus One“.



Unsere „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.

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.



16 strategische Initiativen

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.

„Jede Strategie ist nur so gut wie ihre Umsetzung.“

Klaus Rosenfeld, Vorsitzender des Vorstands der Schaeffler AG

Finanzielle Ambitionen 2020

Bis 2020 haben wir uns viel vorgenommen. Wir wollen unseren Umsatz - bereinigt um Währungseinflüsse – in den nächsten 4 Jahren durchschnittlich um 4 – 6 % p. a. steigern und eine EBIT-Marge von 12 – 13 % erzielen. Auf dieser Basis soll der Free Cash-Flow im Jahr 2020 rund 900 Mio. Euro betragen. Gleichzeitig wollen wir im Jahr 2020 einen Gewinn pro Aktie von rund 2,00 EUR pro Aktie erreichen.

Neben diesen operativen Größen kommt es für den Erfolg der Schaeffler Gruppe entscheidend darauf an, dass wir unsere finanzielle Flexibilität und die Qualität unserer Bilanz weiter verbessern. Dazu haben wir uns vorgenommen, bis 2020 das Verhältnis von Nettoverschuldung und Eigenkapital so zu gestalten, dass der Quotient der beiden Größen – oder anders gesagt: die sogenannte Gearing Ratio – kleiner als 75 % ist. Ferner planen wir eine Dividende in Höhe von 30 – 40 % des Konzerngewinns an unsere 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.

| | |
|--------------------------------------|--|
| Umsatzwachstum¹⁾ | Ø 4 – 6% p. a. FX-bereinigt |
| EBIT-Marge | 12 – 13 % p. a. vor Sondereffekten |
| Free Cash-Flow¹⁾ | ~ 900 Mio. EUR im Jahr 2020 |
| Gewinn pro Aktie¹⁾ | ~ 2,00 EUR pro Aktie im Jahr 2020 |
| Gearing Ratio²⁾ | < 75% im Jahr 2020 |
| Dividende³⁾ | 30 – 40 % vom Konzernergebnis |

¹⁾ Ohne externes Wachstum

²⁾ Verhältnis Nettoverschuldung zu Eigenkapital (ohne Pensionsverpflichtungen)

³⁾ Ausschüttungsquote bezogen auf das Konzernergebnis

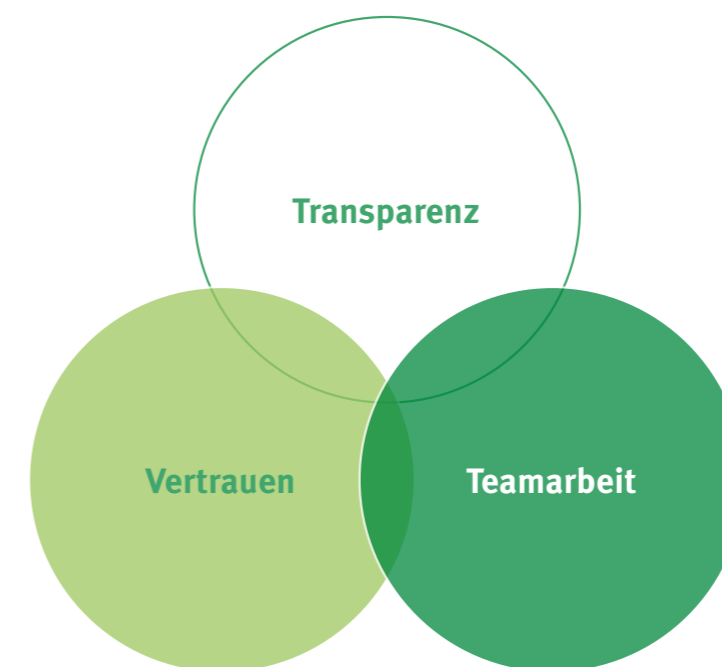
Unsere finanziellen Ambitionen beruhen auf folgenden Marktannahmen:
Automotive: globales Wachstum der PKW-Produktion um 2%
Industrie: niedriges einstelliges Wachstum der globalen industriellen Produktion

Alle diese Kennzahlen lassen sich letztlich auf ein Ziel zusammenführen: Wir wollen weiter profitabel wachsen und nachhaltig Wert schaffen. Nach der erfolgreichen Neuausrichtung unserer Kapitalstruktur und der mit der erfolgten Entschuldung wiedergewonnenen finanziellen Flexibilität setzen wir dabei nicht mehr nur auf rein organisches Wachstum. Als Teil unserer Strategie wollen wir auch selektiv kleinere Akquisitionen in den Bereichen in Betracht ziehen, in denen wir unsere Kompetenzen ausbauen und verstärken wollen. Um die Risiken einer solchen Akquisitionsstrategie beherrschbar zu halten und langfristig ein aktives Portfoliomanagement zu ermöglichen, werden wir unsere Konzernstruktur weiter optimieren und einen professionellen M&A-Prozess etablieren.

Transparenz, Vertrauen und Teamarbeit

Noch wichtiger als die zahlenmäßige Unterlegung und die finanziellen Ziele, die mit einer Strategie verfolgt werden, sind die Menschen, die sie umsetzen sollen, und ihr Umgang miteinander. Oder anders gesagt: Zu unserem Exzellenzprogramm gehört auch, dass wir exzellent und respektvoll miteinander umgehen. Egal wo, egal wann und egal mit wem. Dazu wollen wir uns weiter an dem Motto orientieren, das wir Ende des Jahres 2013 im Zuge der Neuausrichtung unseres Organisations- und Führungsmodells eingeführt haben: Transparenz, Vertrauen und Teamarbeit.

Dieses Motto beruht auf der Überzeugung, dass dort, wo wir transparent und offen miteinander umgehen, Vertrauen wächst, und dort, wo Vertrauen herrscht, gute und effiziente Teamarbeit möglich wird.



Diesen Leitgedanken wollen wir auch bei der Umsetzung unserer Strategie weltweit Geltung verschaffen. Sie sind zugleich elementarer Bestandteil unserer Führungskultur, die wir in den nächsten Jahren weiter verbessern wollen. Dazu dient unser neues Organisations- und Führungsmodell, das wir Ende 2013 eingeführt haben. Auf der Grundlage dieses Modells wollen wir zukünftig mehr Verantwortung delegieren und mehr Freiräume für unternehmerisches Handeln schaffen.

5 AUSBLICK

Die Welt ist in Bewegung. Und scheinbar mit immer größerer Geschwindigkeit und immer neuen Veränderungen. Wer diesen Wandel mitgestalten möchte, muss bereits jetzt an morgen denken. Als Vorstand der Schaeffler AG haben wir uns vorgenommen, die „Mobilität für morgen“ aktiv mitzugestalten und so als Automobil- und Industrielieferer unseren Beitrag zu leisten, um die Welt ein Stück sauberer, sicherer und intelligenter zu machen. Das ist die Vision, von der wir uns leiten lassen.

Mit unserer Strategie „Mobilität für morgen“, die wir im Dialog mit unseren Führungskräften weltweit und in Abstimmung mit dem Aufsichtsrat der Schaeffler AG erarbeitet haben, und dem Exzellenzprogramm „Agenda 4 plus One“ wollen wir die Voraussetzungen dafür schaffen, um weiter profitabel zu wachsen und die Schaeffler Gruppe erfolgreich in die Zukunft zu führen. Wir sind zuversichtlich, dass wir so nicht nur gemeinsam unsere anspruchsvollen Ziele erreichen, sondern nachhaltig unsere Wettbewerbsfähigkeit steigern und Wert schaffen. Unsere vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind dabei unser wertvollstes Gut. Sie tragen maßgeblich zur Umsetzung unserer Strategie bei. Jeder auf seine Weise. Davon profitieren alle Beteiligten – unsere Kunden und Geschäftspartner, unsere Führungskräfte und Mitarbeiter, unsere Aktionäre und unsere Familiengesellschafter, denen wir zu besonderem Dank verpflichtet sind.

Klaus Rosenfeld
Klaus Rosenfeld

Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer
Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer

Dr. Ulrich Hauck
Dr. Ulrich Hauck

Norbert Indlekofer
Norbert Indlekofer

Oliver Jung
Oliver Jung

Prof. Dr. Peter Pleus
Prof. Dr. Peter Pleus

Corinna Schittenhelm
Corinna Schittenhelm

Dr. Stefan Spindler
Dr. Stefan Spindler

Dietmar Heinrich
Dietmar Heinrich

Andreas Schick
Andreas Schick

Bruce Warmbold
Bruce Warmbold

Dr. Yilin Zhang
Dr. Yilin Zhang

WEIL WIR GESTERN SCHON
AN MORGEN DACHTEN.



Schaeffler AG

Industriestr. 1–3
91074 Herzogenaurach
Deutschland

www.schaeffler.com

SCHAEFFLER