

SCHAEFFLER

Jahresabschluss 2015
Schaeffler AG

Mobilität für morgen

**Technologiekompetenz und
Systemverständnis**

Jahresabschluss und zusammengefasster Lagebericht

1. Zusammengefasster Lagebericht
2. Corporate Governance
3. Jahresabschluss

1. Grundlagen des Konzerns	2
1.1 Schaeffler Gruppe im Überblick	2
1.2 Geschäftstätigkeit	6
1.3 Konzernstrategie und -steuerung	25
1.4 Mitarbeiter	34
1.5 Unternehmerische Verantwortung	42
2. Wirtschaftsbericht	48
2.1 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	48
2.2 Geschäftsverlauf	53
2.3 Ertragslage	58
2.4 Finanzlage und Finanzmanagement	70
2.5 Vermögenslage und Kapitalstruktur	78
2.6 Wertmanagement	83
2.7 Gesamtbewertung des Geschäftsjahres 2015	84
2.8 Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler AG	86
3. Nachtragsbericht	92
4. Chancen- und Risikobericht	93
4.1 Risikomanagement-System	93
4.2 Internes Kontrollsystem	98
4.3 Risiken	100
4.4 Chancen	107
5. Prognosebericht	111
5.1 Erwartete Entwicklung Konjunktur und Absatzmärkte	111
5.2 Ausblick Schaeffler Gruppe	112

Vorbehalt bei zukunftsgerichteten Aussagen

Dieser Lagebericht enthält zukunftsgerichtete Aussagen, die auf aktuellen Einschätzungen des Vorstands zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Lageberichts beruhen. Solche Aussagen beziehen sich auf Zeiträume in der Zukunft oder sind durch Begriffe wie „erwarten“, „vorhersagen“, „beabsichtigen“, „prognostizieren“, „planen“, „schätzen“ oder „rechnen mit“ gekennzeichnet. Zukunftsgerichtete Aussagen sind mit Risiken und Unsicherheiten verbunden. Eine Vielzahl dieser Risiken und Unsicherheiten wird von Faktoren bestimmt, die nicht dem Einfluss der Schaeffler Gruppe unterliegen. Die tatsächlichen Ergebnisse können daher erheblich von den beschriebenen abweichen.

Währungsumrechnungseffekte

Währungsbereinigte Umsatz- und Ergebniszahlen werden berechnet, indem Umsatz und Ergebnis der aktuellen Berichtsperiode sowie der Vorjahres- bzw. Vergleichsperiode mit einem einheitlichen Wechselkurs umgerechnet werden.

1. Grundlagen des Konzerns

1.1 Schaeffler Gruppe im Überblick

Die Schaeffler Gruppe (im Folgenden auch als „Schaeffler“ bezeichnet) ist ein global tätiger, integrierter Automobil- und Industrielieferer. Höchste Qualität, herausragende Technologie und ausgeprägte Innovationskraft sind die Basis für den anhaltenden Erfolg der Schaeffler Gruppe. Dabei identifiziert die Schaeffler Gruppe frühzeitig Schlüsselrends, investiert in Forschung und Entwicklung neuer zukunftsorientierter Produkte und definiert neue Technologie-Standards. Durch ihr anwendungsorientiertes Systemverständnis bietet die Schaeffler Gruppe auf die jeweiligen Kunden- und Marktanforderungen maßgeschneiderte und ganzheitliche Lösungen. Mit intelligenten Präzisionskomponenten, Modulen und Systemen in Motor, Getriebe und Fahrwerk sowie Wälz- und Gleitlagerlösungen für eine Vielzahl von Industrieanwendungen leistet die Schaeffler Gruppe einen entscheidenden Beitrag für die „Mobilität für morgen“. Bereits heute bietet das Unternehmen innovative Produkte für Hybrid- und Elektrofahrzeuge an.

Mit rund 84.000 Mitarbeitern gehört die Schaeffler Gruppe zu den weltweit führenden Technologieunternehmen und verfügt mit rund 170 Standorten in über 50 Ländern über ein weltweites Netz aus Produktionsstandorten, Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen und Vertriebsgesellschaften. Die operative Basis der Gruppe bilden 74 Werke. Als globaler Entwicklungspartner und Zulieferer pflegt Schaeffler stabile und auf Dauer angelegte Beziehungen zu Kunden und Lieferanten. Zur Schaeffler Gruppe gehörten zum 31. Dezember 2015 neben der als Führungsgesellschaft fungierenden Schaeffler AG – eine börsennotierte Aktiengesellschaft deutschen Rechts mit Sitz in Herzogenaurach – 153 Tochterunternehmen im In- und Ausland.

Seit Jahren verfolgt die Schaeffler Gruppe eine Wachstumsstrategie mit dem Ziel, profitabel über dem Markt zu wachsen. Höchste Ansprüche an Qualität, Technologie und Innovation sowohl im Kundengeschäft als auch bei den internen Prozessen bilden den Kern dieser Wachstumsstrategie. Ausgehend von den großen Megatrends, die das Geschäft von Schaeffler bestimmen, hat die Schaeffler Gruppe Ende 2013 das Strategiekonzept „Mobilität für morgen“ entwickelt. Im Rahmen dieses Konzepts konzentriert sich die Schaeffler Gruppe auf die vier Fokusfelder „Umweltfreundliche Antriebe“, „Urbane Mobilität“, „Interurbane Mobilität“ sowie „Energiekette“. Die Schaeffler Gruppe gestaltet diese Fokusfelder durch eigene Forschung und Entwicklung aktiv mit und stellt für ihre Kunden und Geschäftspartner als kompetenter Innovations- und Technologieführer ein attraktives Produktangebot zur Verfügung. Die Schaeffler Gruppe verbindet dabei Technologiekompetenzen sowohl in der Forschung und Entwicklung als auch in der Produktion.

Die Organisations- und Führungsstruktur der Schaeffler Gruppe basiert auf einer mehrdimensionalen Matrixorganisation – mit zwei Sparten, fünf Funktionen und vier Regionen. Die Schaeffler Gruppe wird durch den Vorstand der Schaeffler AG geführt. Dem Vorstand gehören neben dem Vorsitzenden die Vorstände der Sparten und der Funktionen an. Der Vorstand bildet gemeinsam mit den Regionalen CEOs das Executive Board der Schaeffler Gruppe. Die Führungsstruktur spiegelt somit die Organisationsstruktur der Schaeffler Gruppe wider.

Seit dem 09. Oktober 2015 ist die Schaeffler AG mit Vorzugsaktien an der Frankfurter Wertpapierbörse notiert. Mit dem Börsengang hat das Unternehmen die Voraussetzungen geschaffen, den profitablen Wachstumskurs der Schaeffler Gruppe auch in den nächsten Jahren erfolgreich fortzusetzen. Der Börsengang war dabei ein wichtiger Baustein der Neuausrichtung der Kapital- und Unternehmensstruktur mit dem Ziel, die Verschuldung weiter zu reduzieren und die Kapitalstruktur nachhaltig zu verbessern. Gemessen am gesamten Grundkapital von Stamm- und Vorzugsaktien der Schaeffler AG beträgt der Free Float aktuell rund 10,8 %.

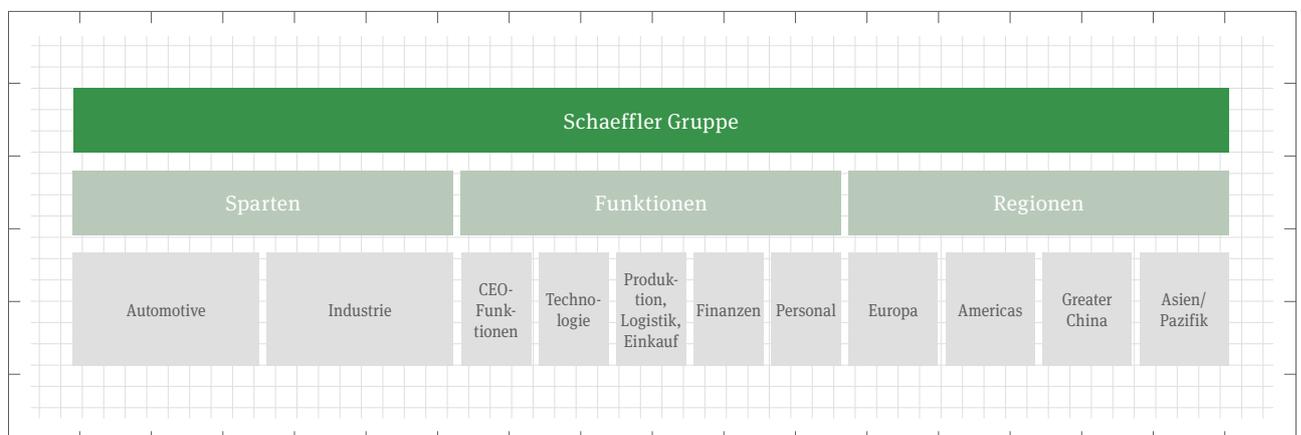
Organisationsstruktur

Das Geschäft der Schaeffler Gruppe wird primär nach den Sparten Automotive und Industrie gesteuert, die sich im Geschäftsjahr 2015 jeweils in mehrere Unternehmens- und Geschäftsbereiche gliedern. Die Sparten umfassen sowohl das Erstausrüstungsgeschäft (OEM-Geschäft) als auch das Aftermarket-Geschäft. Die Sparte Automotive unterteilt ihr Geschäft in die vier Unternehmensbereiche Motorsysteme, Getriebesysteme und Fahrwerksysteme sowie Automotive Aftermarket. Das Industriezulieferergeschäft wurde bis zum 31. Dezember 2015 nach globalen Unternehmens- und Geschäftsbereichen gesteuert. Seit dem 01. Januar 2016 erfolgt die Steuerung primär regional. Auf dieser Basis verantworten die Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik das Industriegeschäft in ihren Märkten. Mit dem Programm „CORE“ wurde die organisatorische Neuausrichtung der Sparte Industrie im August 2015 aufgesetzt. Grundlage für die Neuausrichtung der Sparte Industrie ist das dreidimensionale Organisations- und Führungsmodell der Schaeffler Gruppe, das zwischen divisionalen, funktionalen und regionalen Einheiten unterscheidet.

Zum Organisationsmodell der Schaeffler Gruppe gehören neben den beiden Sparten fünf Funktionen: (1) CEO-Funktionen, (2) Technologie, (3) Produktion, Logistik und Einkauf, (4) Finanzen sowie (5) Personal. Der Vertrieb ist jeweils direkt den Sparten Automotive und Industrie zugeordnet. Die dritte Dimension bilden die vier Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik, die jeweils von einem Regionalen CEO geführt werden.

Organisationsstruktur der Schaeffler Gruppe

Nr. 001



Führungsstruktur

Die Schaeffler Gruppe wird durch den Vorstand der Schaeffler AG geführt. Dem Vorstand gehören neben dem Vorsitzenden des Vorstands (CEO) die Vorstände der Sparten Automotive (CEOs Automotive) und Industrie (CEO Industrial) sowie die Vorstände der Funktionen (Chief Technology Officer, Chief Operating Officer, Chief Financial Officer und Chief Human Resources Officer) an. Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung, legt die Ziele und die strategische Ausrichtung fest, steuert die Umsetzung der Wachstumsstrategie und berücksichtigt dabei die Belange der Aktionäre, der Arbeitnehmer und der sonstigen dem Unternehmen verbundenen Interessengruppen (Stakeholder) mit dem Ziel einer nachhaltigen Wertschöpfung. Der CEO koordiniert die Geschäftsführung in der Gesellschaft und der Schaeffler Gruppe.

Neben den Sparten und Funktionen umfasst die Matrixorganisation die Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik, die jeweils durch einen Regionalen CEO geführt werden. Die Regionalen CEOs berichten direkt an den CEO. Der Vorstand bildet gemeinsam mit den Regionalen CEOs das Executive Board der Schaeffler Gruppe. Die Führungsstruktur spiegelt somit die Organisationsstruktur der Schaeffler Gruppe wider.

Der Aufsichtsrat der Schaeffler AG bestellt, berät und überwacht den Vorstand und ist in Entscheidungen, die von grundlegender Bedeutung sind, eingebunden. Der Aufsichtsratsvorsitzende koordiniert die Arbeit im Aufsichtsrat.

Vorstand und Aufsichtsrat berücksichtigen bei ihrem Handeln die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex und haben die Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG im Dezember 2015 abgegeben. Der Corporate Governance-Bericht mit der Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289a HGB inklusive der Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG ist auf der Internetseite unter www.schaeffler.com/de/ir öffentlich zugänglich gemacht (vgl. Abschnitt Corporate Governance auf Seiten 114 ff.).

Führungsstruktur der Schaeffler Gruppe

Nr. 002



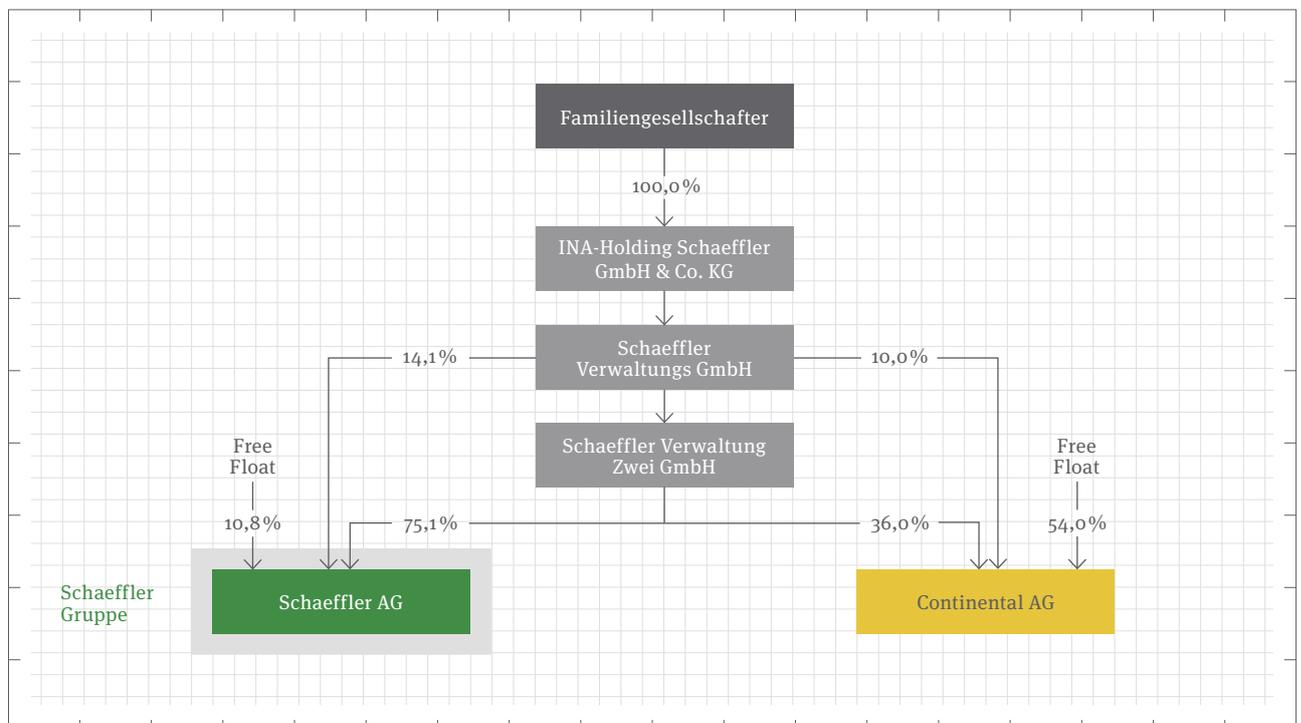
Rechtliche Konzernstruktur

Zur Schaeffler Gruppe gehören zum 31. Dezember 2015 neben der als Führungsgesellschaft fungierenden Schaeffler AG, eine Aktiengesellschaft deutschen Rechts mit Sitz in Herzogenaurach, 153 (Vj.: 155) Tochterunternehmen im In- und Ausland. Davon haben 51 (Vj.: 53) Unternehmen ihren Sitz in Deutschland und 102 (Vj.: 102) im Ausland. Die Schaeffler AG ist seit dem 09. Oktober 2015 mit Vorzugsaktien an der Frankfurter Wertpapierbörse notiert (vgl. Kapitel Vermögenslage und Kapitalstruktur auf Seiten 78 ff.).

Das Grundkapital der Schaeffler AG zum 31. Dezember 2015 ist eingeteilt in 500 Millionen auf den Inhaber lautende Stammaktien sowie in 166 Millionen auf den Inhaber lautende stimmrechtslose Vorzugsaktien. Jede Stammaktie und jede Vorzugsaktie hat einen rechnerischen Anteil am gesamten Grundkapital in Höhe von je 1,00 EUR. Anteilseigner sind die Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH mit 75,1 % (500 Millionen Stammaktien) und die Schaeffler Verwaltungs GmbH mit 14,1 % (rund 94 Millionen Vorzugsaktien). Der Free Float betrug zum 31. Dezember 2015 rund 10,8 % (rund 72 Millionen Vorzugsaktien). Sowohl die Schaeffler Verwaltungs GmbH als auch die Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH sind 100 %-ige Tochterunternehmen der INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG, welche sich vollständig in Familienbesitz befindet. Die INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG hält somit mittelbar insgesamt 89,2 % der Anteile an der Schaeffler AG sowie eine mittelbare Beteiligung an der Continental AG in Höhe von 46,0 %.

Vereinfachte Darstellung der Anteilsverhältnisse zum 31. Dezember 2015

Nr. 003



1.2 Geschäftstätigkeit

Seit der Neuausrichtung der Organisations- und Führungsstruktur im November 2013 basiert das Organisationsmodell auf einer durchgängigen Matrixorganisation mit drei Dimensionen – Sparten, Funktionen und Regionen. Das Geschäft wird primär nach den beiden Sparten Automotive und Industrie gesteuert. Im Folgenden werden diese drei Dimensionen näher erläutert.

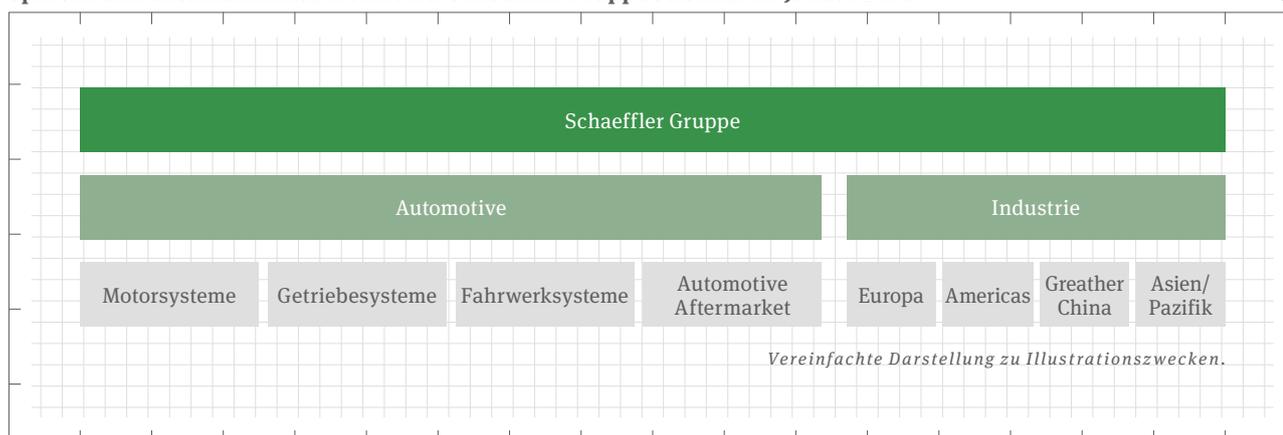
Sparten

Die Schaeffler Gruppe unterteilt ihr Geschäft in die beiden Sparten Automotive und Industrie. Die Sparte Automotive gliedert sich in vier Unternehmensbereiche (Motorsysteme, Getriebesysteme und Fahrwerksysteme sowie Automotive Aftermarket), die wiederum diverse Geschäftsbereiche umfassen. Die Sparte Industrie untergliederte sich bis zum 31. Dezember 2015 in zwei Unternehmensbereiche (Industrieanwendungen sowie Industrial Aftermarket) und Geschäftsbereiche.

Seit dem 01. Januar 2016 erfolgt die Steuerung der Sparte Industrie primär nach den Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik. Die Neuausrichtung des Steuerungsmodells ist Bestandteil des Programms „CORE“, das im Geschäftsjahr 2015 vom Vorstand initiiert wurde (siehe Erläuterungen zur Sparte Industrie auf Seite 8 f.). Damit werden die Voraussetzungen geschaffen, die Profitabilität der Sparte Industrie nachhaltig zu steigern und die Sparte auf Wachstumskurs zurückzuführen.

Sparten und Unternehmensbereiche der Schaeffler Gruppe seit dem 01. Januar 2016

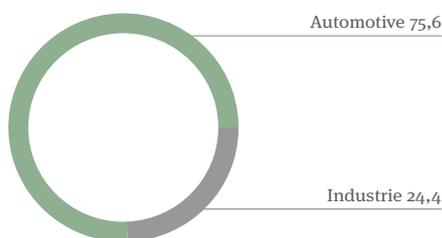
Nr. 004



Auf die Sparte Automotive entfallen rund 76 % (Vj.: 74 %) der Umsatzerlöse. Die Sparte Industrie trägt mit rund 24 % (Vj.: 26 %) zum Gesamtumsatz bei. Dabei wurden im Geschäftsjahr 2015 im Erstausrüstungsgeschäft (OEM-Geschäft) rund 78 % (Vj.: 78 %) des Gesamtumsatzes der Gruppe in den beiden Sparten erzielt. Das Handels-, Ersatzteil- und Service-Geschäft (Aftermarket-Geschäft) der Sparte Automotive und der Sparte Industrie betrug 2015 insgesamt rund 22 % (Vj.: 22 %) des Gesamtumsatzes.

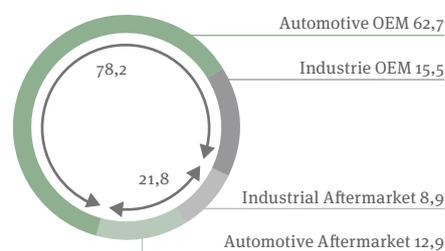
Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe Nr. 005 nach Sparten

in Prozent



Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe Nr. 006 nach OEM/Aftermarket

in Prozent



Automotive

Die Sparte Automotive beliefert alle namhaften Automobilhersteller weltweit sowie rund 8.000 Automobilzulieferer (Tier 1) und Automotive Aftermarket Kunden. Als Partner der Automobilindustrie ist Schaeffler führend in der Entwicklung und Produktion zukunftsweisender Komponenten und Systeme für Motor, Getriebe und Fahrwerk. Dabei erstreckt sich die operative Exzellenz des Konzerns auf Komponenten und Systemlösungen nicht nur für Fahrzeuge mit verbrennungsmotorischem Antriebsstrang, sondern auch für Hybrid- und Elektrofahrzeuge. Die Sparte Automotive organisiert ihr Geschäft anhand der Unternehmensbereiche (UB) Motorsysteme, Getriebesysteme und Fahrwerksysteme sowie Automotive Aftermarket. Die Sparte Automotive verfolgt das Ziel, dauerhaft ein Wachstum oberhalb des Anstiegs der weltweiten Automobilproduktion zu erzielen.

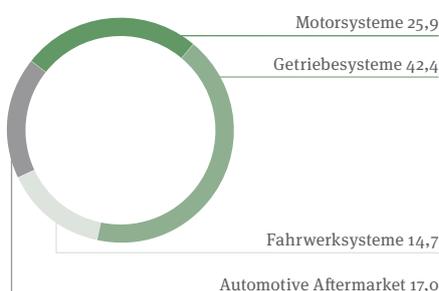
Kupplungssysteme, Getriebekomponenten, Torsionsdämpfer, Ventiltriebssysteme, Nockenwellenversteller, Elektroantriebe und Lagerlösungen im Getriebe und Fahrwerk zählen zu den wesentlichen Produkten der Sparte Automotive. Die Schaeffler-Präzisionsprodukte und -systeme tragen entscheidend dazu bei, dass Motoren weniger Kraftstoff verbrauchen und immer strengere Emissionsvorgaben eingehalten werden. Gleichzeitig erhöhen sie Fahrkomfort und -dynamik und verlängern die Lebensdauer von Motoren und Getrieben. Als einer der führenden Automobilzulieferer weltweit bietet Schaeffler Automotive eine ausgeprägte Fachkompetenz für den kompletten Antriebsstrang.

Die Sparte Automotive vervollständigt ihr Geschäft mit einem umfassenden Aftermarket-Angebot. Das Aftermarket-Geschäft verantwortet das weltweite Ersatzteilgeschäft. Die Produktpalette deckt die Einsatzbereiche Kupplungs- und Ausrücksysteme, Motoren- und Getriebeanwendungen sowie Fahrwerkanwendungen ab. Darüber hinaus bietet Schaeffler Automotive Aftermarket umfassende Serviceleistungen an. So enthält das Angebot unter-

schiedliche Ansätze wie z. B. die Durchführung von praxisorientierten Trainings, die Beratung durch die Schaeffler-Reparatur-Hotline oder über das Online-Werkstattportal sowie die Entwicklung von Spezialwerkzeugen.

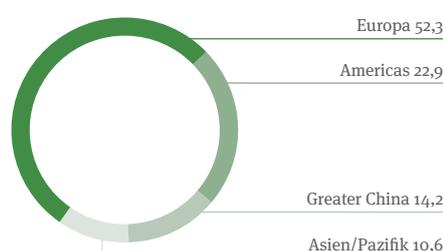
Umsatzerlöse der Sparte Automotive Nr. 007 nach Unternehmensbereichen

in Prozent



Umsatzerlöse der Sparte Automotive Nr. 008 nach Regionen

in Prozent nach Marktsicht



Industrie

Die Sparte Industrie liefert Präzisionsprodukte an ca. 14.000 Kunden aus unterschiedlichen Industriebranchen. Die Sparte Industrie teilte ihr Geschäft bis zum 31. Dezember 2015 in zwei Unternehmensbereiche (UB): den UB Industrienanwendungen, der das Erstausrüstungsgeschäft im Industriebereich umfasste, und den UB Industrial Aftermarket, der das Ersatzteil- und Servicegeschäft beinhaltete. Seit dem 01. Januar 2016 wird die Sparte Industrie aufgrund der breit aufgestellten Kunden- und Geschäftsstruktur primär regional gesteuert. Auf dieser Basis verantworten die Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik als Profit Center das Industriegeschäft in ihren Märkten.

Das Produktportfolio der Sparte Industrie umfasst z. B. Wälz- und Gleitlager, Lineartechnik, Instandhaltungsprodukte, Monitoringsysteme und Direktantriebstechnik. Die Sparte Industrie bietet ein breites Spektrum an Lagerlösungen, von Hochdrehzahl- und Hochpräzisionslagern mit geringen Durchmessern bis hin zu Großlagern mit einem Durchmesser von über drei Metern.

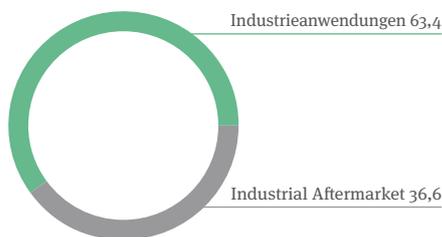
Die von dieser Sparte hergestellten Lager und damit verwandten Produkte kommen u. a. im Bereich Antriebstechnik, in Produktionsmaschinen und Windkraftanlagen sowie in der Schwerindustrie zum Einsatz. Im Bereich Luft- und Raumfahrt ist die Schaeffler Gruppe ein führender Hersteller von Hochpräzisionslagern für Triebwerke von Flugzeugen und Hubschraubern sowie für Raumfahrtanwendungen. Smarte Produkte und die Vernetzung der Komponenten treten dabei immer stärker in den Vordergrund. Ein Beispiel hierfür ist die sog. „Werkzeugmaschine 4.0“, deren sensorisierte Komponenten Schwingungen, Kräfte und Temperaturen von allen relevanten Lagerstellen messen und melden.

Der Industrial Aftermarket der Schaeffler Gruppe verantwortet das Ersatzteil- und Servicegeschäft mit Endkunden und Vertriebspartnern in allen wichtigen Industriesektoren. Im Fokus steht die Sicherstellung der Versorgung der Kunden mit qualitativ hochwertigen Produkten,

Anwendungslösungen und Serviceleistungen. Schaeffler bietet darüber hinaus Systeme zur Zustandsüberwachung von Anlagen und übernimmt für die Kunden die Fernüberwachung, was die Anlagenverfügbarkeit beim Kunden erhöht.

Umsatzerlöse der Sparte Industrie nach Unternehmensbereichen Nr. 009

in Prozent



Umsatzerlöse der Sparte Industrie nach Regionen Nr. 010

in Prozent nach Marktsicht



Programm „CORE“

Der Vorstand der Schaeffler AG hat am 10. August 2015 beschlossen, das Geschäft der Sparte Industrie auf Basis des Programms „CORE“ neu auszurichten. Das Programm soll die Sparte Industrie wieder zu nachhaltigem Wachstum und einer erhöhten Profitabilität mit einer Ziel-EBIT-Marge von 13 % in 2018 zurückführen. Die wesentlichen Elemente des Programms „CORE“ sind (1) ein stärkeres Umsatzwachstum durch Hochvolumengeschäft und ein optimiertes Produkt- und Serviceportfolio, (2) die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit durch erhöhte Lieferfähigkeit und Servicequalität, (3) die kundenorientierte Stärkung der regionalen Vertriebsorganisationen, ergänzt um einen globalen Key Account Ansatz sowie (4) Kosteneinsparungen und Effizienzverbesserungen durch z. B. Straffung der Führungsstrukturen.

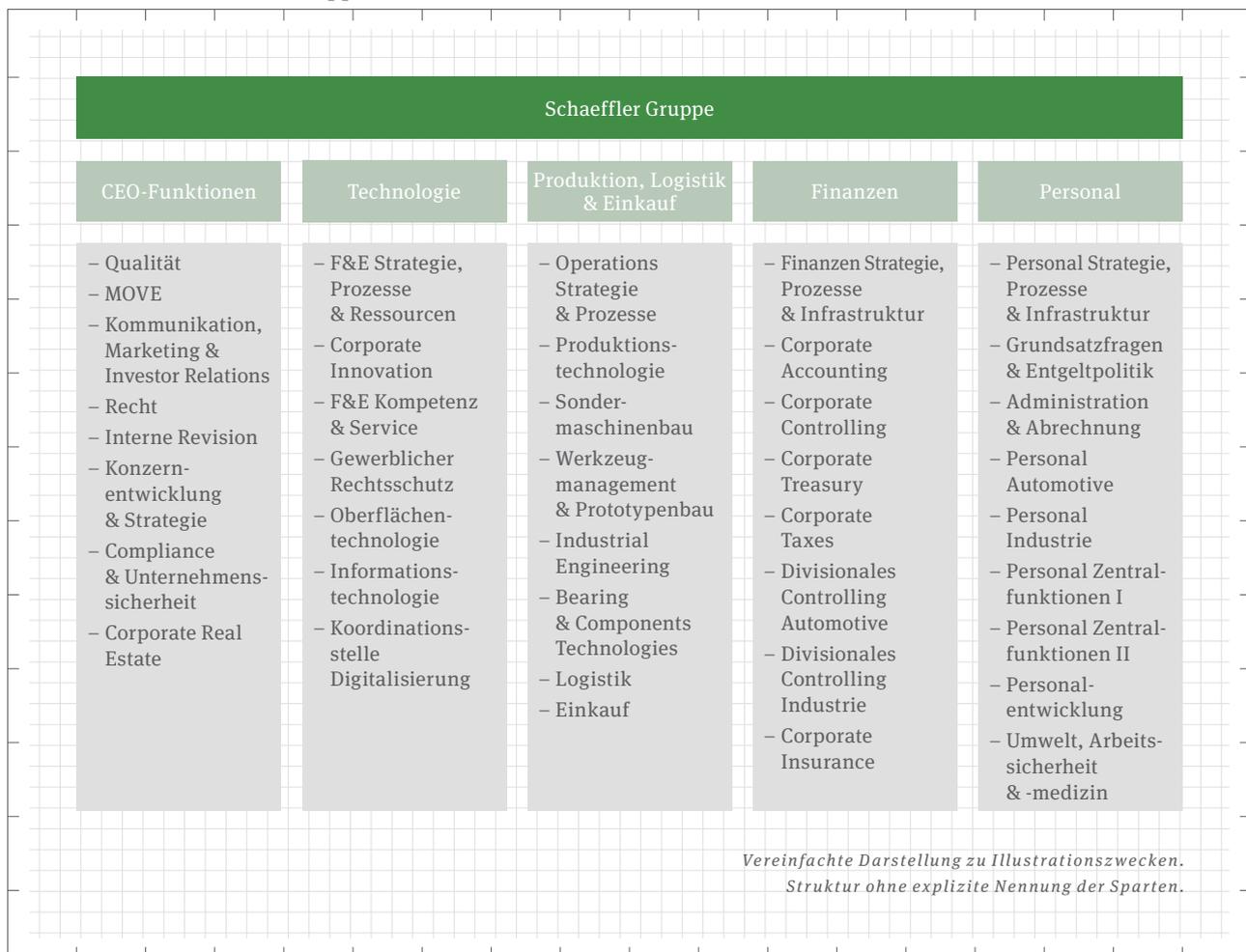
Diese organisatorische Neuausrichtung ist die Basis, um Arbeitsabläufe und Prozesse effizienter und schlanker zu gestalten. Im Rahmen der Neuausrichtung wird das Industriezulieferergeschäft der Schaeffler Gruppe aufgrund der breit aufgestellten Kunden- und Geschäftsstruktur primär regional und nicht – wie bis zum 31. Dezember 2015 – nach globalen Unternehmens- und Geschäftsbereichen als Profit Center gesteuert. Auf dieser Basis verantworten die Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik als Profit Center das Industriegeschäft in ihren Märkten. Die Verantwortung wird innerhalb der Region auf die Subregionen verteilt. Jede Region unterteilt ihr Geschäft dabei weiter nach den bisher üblichen Sektoren. Zudem wird weiterhin eine Unterscheidung zwischen dem Erstausrüstungsgeschäft und dem Handels-, Ersatzteil- und Service-Geschäft vorgenommen. Im Zuge dieser Neuausrichtung wird das Zusammenspiel der funktionalen Einheiten – sowohl innerhalb der Sparte Industrie als auch an den Schnittstellen zu den funktionalen Einheiten außerhalb der Sparte Industrie – effizienter gestaltet. Dabei ist zu berücksichtigen, dass – anders als in der Sparte Automotive – ein nur relativ geringer Anteil an Produkten in der Sparte Industrie entwickelt und in direkt von der Sparte Industrie gesteuerten Werken hergestellt wird. Der überwiegende Teil der Produkte wird von dem funktional koordinierten Bereich „Bearing & Components Technologies“ als integrierter interner Zulieferer bezogen. Das Zusammenspiel der funktionalen Einheiten soll im Zuge der Neuausrichtung effizienter gestaltet werden – insbesondere im Hinblick auf die Schnittstellen zwischen dem Vertrieb, der Produkt- und Anwendungsentwicklung und dem Bereich Produktion, Einkauf und Logistik. Als Teil des Programms sollen insbesondere in Deutschland und Europa bis zu 500 Arbeitsplätze im Industriebereich sozialverträglich abgebaut werden.

Funktionen

Die mehrdimensionale Struktur der Schaeffler Gruppe beinhaltet die funktionale Steuerungsebene mit den fünf Funktionen: (1) CEO-Funktionen, (2) Technologie, (3) Produktion, Logistik und Einkauf, (4) Finanzen und (5) Personal.

Funktionen der Schaeffler Gruppe

Nr. 011



Die Funktionen tragen maßgeblich zur Sicherstellung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft der Schaeffler Gruppe bei. Gemäß dem Anspruch an höchste Qualität, herausragende Technologie und ausgeprägte Innovationskraft werden die beiden Funktionen Technologie (insbesondere die Forschung und Entwicklung) und Produktion, Logistik und Einkauf sowie der Bereich Qualität im Folgenden näher erläutert.

Qualität

Der Maßstab der Schaeffler Gruppe ist es, höchste Qualitäts- und Produktsicherheit konsequent und durchgängig über alle Anwendungsfelder hinweg zu gewährleisten, um die „Mobilität für morgen“ zu ermöglichen – in den Städten wie im Fernverkehr, emissionsarm und energieeffizient.

Das umfassende Qualitätsmanagement-System basiert auf einem zentralen Managementhandbuch, das gruppenweit gültige Regularien und vorgeschriebene Abläufe beinhaltet. Durch diese Vorgaben, deren Einhaltung und Überwachung durch Audits und Reviews gewährleistet sind, kann ein global einheitlicher Qualitätsmaßstab sichergestellt werden. Um darüber hinaus die Wirksamkeit sowie die kontinuierliche Verbesserung des Qualitätsmanagement-Systems in den Werken und Standorten zu gewährleisten, verfügt jede Einheit über Qualitätsleiter oder Qualitätsverantwortliche, die eng mit der jeweiligen Leitung zusammenarbeiten.

Über die Produktkompetenz und das ganzheitliche Qualitätsmanagement sichert Schaeffler durchgängig eine sehr hohe Qualität. Vor diesem Hintergrund wurde das Zusammenspiel von fehlervermeidenden und fehlerentdeckenden Maßnahmen über viele Jahre weiterentwickelt und gefestigt. Der Maßstab ist das an allen Standorten der Schaeffler Gruppe geltende „Null-Fehler-Prinzip“, das für die Stabilisierung der Prozesse und die ständige Verbesserung steht. Es dient dazu, Schwachstellen frühzeitig zu erkennen und zu beheben. Die sorgfältige Umsetzung des „Null-Fehler-Prinzips“ gewährleistet höchste Prozesssicherheit und Produktqualität über alle Phasen hinweg – von der Konstruktion über die Fertigung bis hin zum Service.

Zahlreiche Auszeichnungen von Kunden und Zertifikate nach international gültigen Normen belegen den hohen Qualitätsstandard bei der Schaeffler Gruppe. Alle Produktionsstandorte der Schaeffler Gruppe verfügen über gültige Zertifikate gemäß weltweit anerkannter Qualitätsnormen und Standards, wie bspw. ISO 9001:2008 oder ISO TS 16949:2009. Nicht zuletzt deswegen erhielt die Schaeffler Gruppe im Geschäftsjahr 2015 bisher 24 Qualitätsauszeichnungen, z. B. den „Volvo Car Quality Excellence Award“ oder den „Global Quality Award“ von Nissan.

Bereits vor mehreren Jahren wurde das Programm „Fit for Quality“ initiiert. „Fit for Quality“ gewährleistet ein systematisches Vorgehen zur Erreichung höchster Qualität mit dem Ziel „Null Fehler“. Das Programm definiert Grundsätze und Verhaltensregeln für die tägliche Arbeit aller Mitarbeiter der Schaeffler Gruppe. Es dient der Anleitung und Orientierung, wie Fehler von Anfang an vermieden oder nachhaltig abgestellt werden können. Im Geschäftsjahr 2015 wurde das Programm weiterentwickelt. Ziel ist es, das Programm „Fit for Quality“ tief in die Kultur des Unternehmens zu verwurzeln.

Im Bewusstsein ihrer Verantwortung gegenüber Kunden, Verbrauchern und Mitarbeitern hat die Produktsicherheit für die Schaeffler Gruppe oberste Priorität. Dabei ist es von großer Bedeutung, die Anforderungen der Märkte und die Bedürfnisse der Verbraucher hinsichtlich sicherer Produkte zu verstehen und in den Prozessen zu berücksichtigen. Mit dem „Netzwerk Produktsicherheit“ hat die Schaeffler Gruppe eine Kommunikationsplattform initiiert, die eine Vielzahl von Unternehmen umfasst und von den Fachverbänden VDA, VDMA und ZVEI unterstützt wird. Das „Netzwerk Produktsicherheit“ läuft unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi). Mitglieder sind Unternehmen mit einem breiten Portfolio von technischen und elektromechanischen Produkten. Ziel ist eine kontinuierliche Verbesserung der gemeinsamen Arbeit im Themenbereich Produktsicherheit im Interesse der Verbraucher. Dabei stehen insbesondere die Bereiche des Personentransports und des Maschinen- und Anlagenbaus im Fokus. Ein periodisch ausgerichteter Produktsicherheitstag soll dem Austausch des Netzwerks dienen. Im Januar 2015 richtete Schaeffler den ersten Produktsicherheitstag aus.

Technologie

Die Technologie-Funktion hat es sich zum Ziel gesetzt, die Technologieführerschaft der Schaeffler Gruppe zu sichern und weiter auszubauen sowie die Kunden weltweit durch die Bereitstellung von innovativen anwendungs- und kundenorientierten Systemlösungen aus einer Hand und einer ganzheitlichen Entwicklungskompetenz nachhaltig zu begeistern. Dabei erfolgt die Ausrichtung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten auf Basis des Strategiekonzepts „Mobilität für morgen“ bzw. den darin beschriebenen vier Fokusfeldern „Umweltfreundliche Antriebe“, „Urbane Mobilität“, „Interurbane Mobilität“ sowie „Energiekette“.

Neben den Bereichen F&E Strategie, Prozesse & Ressourcen, Corporate Innovation, F&E Kompetenz & Services, dem Gewerblichen Rechtsschutz sowie der Oberflächen- und Informationstechnologie umfasst die Technologie-Funktion auch den Bereich Koordinationsstelle Digitalisierung, der nach den Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten des Konzerns sowie den Sparten näher beschrieben wird.

Forschung und Entwicklung der Schaeffler Gruppe

Mit 6.650 F&E-Mitarbeitern (Vj.: 6.387) in 17 F&E-Zentren (Vj.: 16) und an weiteren F&E Standorten in neunzehn Ländern gestaltet die Schaeffler Gruppe den technologischen Fortschritt für die „Mobilität für morgen“ aktiv mit. Mit 2.518 Patentanmeldungen beim Deutschen Patent- und Markenamt belegte die Schaeffler Gruppe 2014 den zweiten Platz auf der Rangliste der innovativsten Unternehmen. Die Innovationskraft des Unternehmens lässt sich auch anhand der Anzahl der 2.643 internen Erfindungsmeldungen im Jahr 2015 (Vj.: 2.772) belegen. Die Schaeffler Gruppe erwartet auf dieser Basis auch für 2015 wiederholt eine gute Positionierung unter den innovativsten Unternehmen Deutschlands.

Erfindungsmeldungen 2015

2.643

Die Schaeffler Gruppe profitiert bei ihren Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten von ihrer langjährigen Erfahrung und Expertise in der Produkt- und Systementwicklung. So ist der Konzern z. B. auf dem Gebiet innovativer Oberflächen- und Beschichtungstechnik seit Jahren führend und bietet für jeden Bedarfsfall Bauteile oder Systeme mit einer optimalen Beschichtung. Ein weiteres Beispiel ist das Schaeffler Akustik-Netzwerk. Gerade im Bereich der Antriebstechnologie, wie bei Lagern in Elektromotoren oder bei Geräten in Haushalt und Büro, bietet Schaeffler Optimierung für jegliche Art von Geräusch- und Schwingungsuntersuchung. Das daraus gewonnene Wissen und die Erfahrungen aus allen Bereichen der Automobiltechnik und aus der industriellen Entwicklung werden in einem Kompetenz-Netzwerk weitergegeben. Ein solcher kontinuierlicher Wissensaustausch im Rahmen eines internen und externen F&E-Netzwerks bildet die Grundlage für die weltweite Technologieführerschaft der Schaeffler Gruppe.

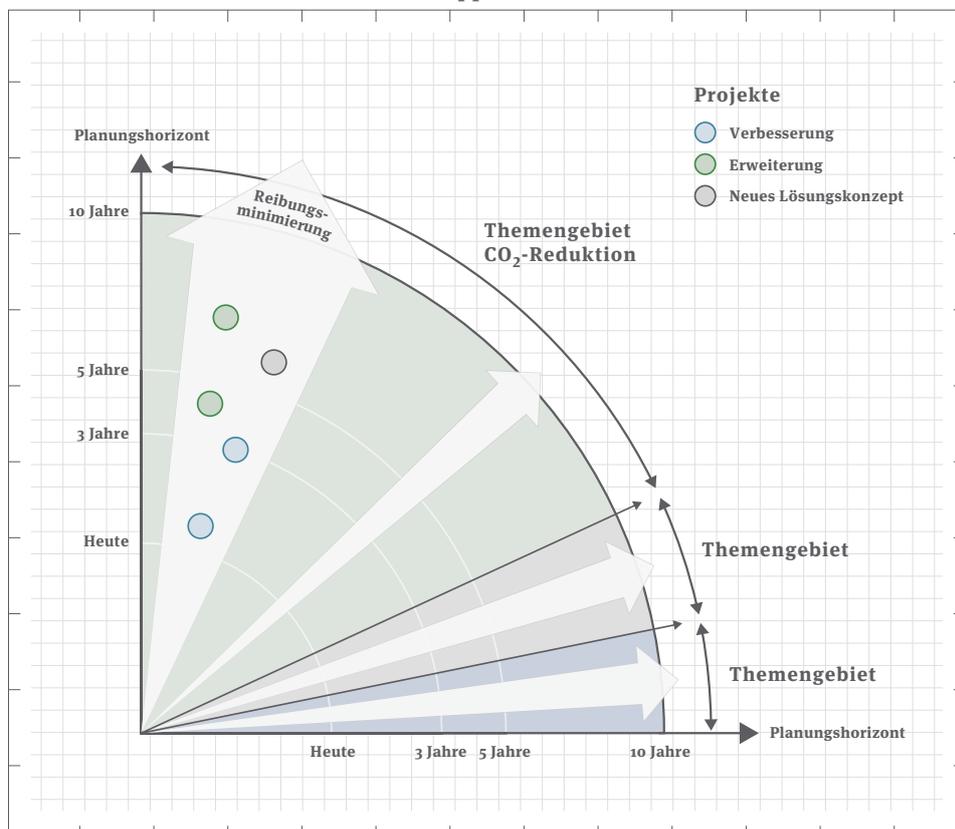
Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die zunehmende spartenübergreifende Kooperation bei Schaeffler. Der konsequente Wissenstransfer zwischen den Sparten Automotive und Industrie schafft signifikante Synergieeffekte und in der Folge Wettbewerbsvorteile. Entwicklungen der Sparte Industrie können gleichermaßen transferiert werden. Ein Beispiel dafür ist der Planetenwältzgewindtrieb (PWG). Durch die sehr hohe Anzahl an Wälzkontakten erreicht der PWG im Vergleich zu anderen Gewindtriebvarianten die höchste Tragfähigkeit und Steifigkeit. Mögliche Einsatzgebiete sind die Solartechnik, die Windenergie oder der Maschinenbau. Bereits in Serie ist der PWG bei Kupplungsaktoren in der Automobilindustrie.

Der systematische Innovationsprozess ist die Grundvoraussetzung für das effektive und effiziente Vorantreiben der Innovationsvorhaben der Schaeffler Gruppe. Die Basis bildet der jährlich durchgeführte Technologie-Dialog, der die grundsätzliche Ausrichtung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten der Schaeffler Gruppe in den kommenden fünf bis zehn Jahren festlegt. Der Technologie-Dialog besteht aus drei Phasen: In der ersten Phase werden unterschiedliche Perspektiven wie Kompetenzen, Produktportfolio, Trends und Kundenanforderungen sowie Strategievorgaben analysiert. In der zweiten Phase werden für die identifizierten und aussichtsreichsten Themengebiete Lösungskonzepte erarbeitet. Dies geschieht in sparten-, regionen- und fachbereichsübergreifenden Workshops. Schließlich werden in der dritten Phase für die Lösungskonzepte Analysen erstellt, die Markt- und Techniksicht integrieren. Diese stellen u. a. Realisierungsaufwand und Nutzenaspekte gegenüber. Die Lösungskonzepte werden priorisiert und zur Weiterverfolgung in einem Entwicklungsprojekt freigegeben. Die angestrebten Entwicklungsprojekte sowie deren zeitliche Realisierung werden im Schaeffler-Innovationsradar dokumentiert. Die Projekte werden hierbei in (1) Verbesserungen, (2) Erweiterungen und (3) neue Lösungskonzepte unterteilt. Diese Projekte bilden die Basis für den darauffolgenden konzernweiten Planungsprozess.

Als Zentralfunktion unterstützt das Schaeffler-Innovationsmanagement alle Geschäftsbereiche weltweit bei der Identifikation neuer Innovationspotenziale. Die Innovationsmanager fungieren als Methodenexperten im Rahmen von interdisziplinären Workshops und sorgen für Entscheidungstransparenz in Bezug auf die Attraktivität von potenziellen Innovationen.

F&E-Innovationsradar der Schaeffler Gruppe

Nr. 012



Forschung und Entwicklung in der Sparte Automotive

Globalisierung, Urbanisierung, Digitalisierung, Ressourcenknappheit und der wachsende Bedarf nach erschwinglicher Mobilität sind für die Schaeffler Gruppe Herausforderung und Chance zugleich. Schaeffler entwickelt als kompetenter Innovations- und Technologieführer effiziente Systeme und Komponenten, um genau diesen Anforderungen gerecht zu werden. Als Entwicklungspartner mit umfassendem Systemverständnis bietet die Schaeffler Gruppe schon heute innovative Produkte für Hybrid- und Elektrofahrzeuge an. Gleichzeitig arbeitet Schaeffler daran, konventionelle automobiler Motor- und Getriebeleistungen energieeffizienter zu machen.

Die Schaeffler Gruppe ist weltweit führend in der Entwicklung von Komponenten und Systemen für den Antriebsstrang. Die Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten in der Sparte Automotive führen zu einer stetigen Verbesserung und Diversifizierung des Portfolios und sichern damit die herausragende Wettbewerbsposition des Konzerns im Bereich Antriebsstrang.

Das im April 2015 vorgestellte Schaeffler Future Mobility China Concept Car ist ein Beispiel für die Innovationskraft des Konzerns. Es bietet eine Antwort auf die zukünftigen Herausforderungen bei Mobilität und Kraftstoffverbrauch in einer für die Schaeffler Gruppe strategisch wichtigen Region. Das Konzeptfahrzeug vereint das Know-how der Schaeffler Gruppe im Hinblick auf Antriebsstrang, Hybridisierung sowie die Fähigkeiten zur Systementwicklung.

Schaeffler China Concept Car

Nr. 013



Das Konzeptfahrzeug basiert auf einer sog. P2-Lösung. Hierbei befindet sich der Elektromotor zwischen Motor und Getriebe und der Verbrennungsmotor wird im Elektrobetrieb durch eine spezielle Hybridkupplung abgekoppelt. Darüber hinaus wurde eine effiziente Doppelkupplung von Schaeffler implementiert. Als Verbrennungsmotor wird ein 3-Zylinder-Turbomotor mit einem Hubraum von 1,0 Liter verwendet. Im Ergebnis lassen sich erhebliche Einsparungen beim Kraftstoffverbrauch erreichen. Dank des modularen Designs kann das P2-Hybridmodul von Schaeffler in vorhandene Plattformen mit herkömmlichem Antriebsstrang integriert werden, was Entwicklungszeit und -kosten reduziert. Mit dem Konzeptfahrzeug erhält Schaeffler die Möglichkeit, innovative, effiziente und wirtschaftliche Antriebsstranglösungen für die Mobilität von morgen zu testen.

Ein wichtiges Ergebnis aus der umfangreichen Forschung und Entwicklung zur Elektrifizierung von Fahrwerk- und Chassiskomponenten stellte die Schaeffler Gruppe auf der Internationalen Automobilausstellung IAA 2015 mit dem elektromechanischen Wankstabilisator vor. Er trägt nicht nur zur Fahrzeugstabilität und Fahrsicherheit, sondern auch zur Reduzierung der CO₂-Emissionen bei. Das System minimiert die Wankbewegung des Fahrzeugaufbaus bei Kurvenfahrten und verringert so gegenüber hydraulischen Systemen den Kraftstoffbedarf eines Fahrzeugs deutlich um bis zu 0,3 Liter/100 km.

Im September 2015 präsentierte Schaeffler ein gläsernes Auto mit rund 40 ausgewählten Produkten und Technologien und stellte damit seine hohe Systemkompetenz in Antriebstrang und Fahrwerk unter Beweis. Des Weiteren stellt die Schaeffler Gruppe ihre Kompetenzen in über zehn Demofahrzeugen dar. Die dort erzielten Einsparungen beim Verbrauch betragen über 25 % bei Hybridfahrzeugen und je nach Batteriegröße über 50 % bei Plug-In-Hybridfahrzeugen.

Eine weitere wichtige Entwicklung der Schaeffler Gruppe ist das „E-Clutch“ System. Dieses ermöglicht eine Automatisierung der bisher rein mechanisch oder hydraulisch betätigten Kupplung. Je nach Ausbaustufe übernimmt das System das Kuppeln nur in bestimmten Fahrsituationen oder führt alle Kupplungsvorgänge vollautomatisiert aus. Damit können kraftstoffsenkende Fahrstrategien – vom sog. „Segeln“, bei dem der Motor bei konstanter Fahrt vom Getriebe getrennt und entweder ganz abgeschaltet oder im Leerlauf weiterbetrieben wird, bis hin zum elektrisch unterstützten Fahren – auch bei Fahrzeugen mit manuellem Schaltgetriebe eingesetzt werden.

Forschung und Entwicklung in der Sparte Industrie

Die weltweite Produktion steht an der Schwelle zur vierten industriellen Revolution. Die in der Praxis unter dem Begriff „Industrie 4.0“ diskutierten Zukunftsszenarien sind gekennzeichnet durch starke Individualisierung der Produkte unter den Bedingungen einer hoch flexibilisierten Produktion.

Die Schaeffler Gruppe gestaltet diese industrielle Revolution aktiv mit. Ein Beispiel hierfür ist die sog. „Werkzeugmaschine 4.0“. Die Schaeffler Gruppe nahm im Geschäftsjahr 2015 eine gemeinsam mit DMG MORI, dem Weltmarktführer für spanende Bearbeitung, entwickelte Werkzeugmaschine in Betrieb, mit der Industrie 4.0 in die Praxis umgesetzt wird. Bestückt mit mehreren Dutzend neuer und zusätzlicher Sensoren, sammelt die entwickelte Fräsmaschine eine Vielzahl an Daten, die in der Cloud ausgewertet werden und entweder über das Bedienterminal an der Maschine oder über ein internetfähiges Gerät – z. B. ein Tablet – Informationen zum Zustand einzelner Komponenten liefert. Die Sensoren der Maschine liefern Messwerte für Drücke, Schwingungen oder Kräfte an mehreren Dutzend Stellen.

Auswertungen „Werkzeugmaschine 4.0“

Nr. 014



Eingesetzt wird die Werkzeugmaschine 4.0 in der laufenden Serienfertigung sog. Genauigkeitslager am Produktionsstandort Höchststadt. Die Schaeffler Gruppe generiert damit nicht nur Wissen für die eigene Produktion. Sie positioniert sich auch gegenüber den Herstellern von Werkzeugmaschinen als Lösungsanbieter für die Industrie 4.0.

Die Schaeffler Gruppe führte im Geschäftsjahr 2015 ihre X-life-Kampagne mit der Einführung neuer Produkte und der weiteren Umstellung auf den X-life-Standard konsequent fort. X-life ist das Gütesiegel für besonders leistungsfähige Produkte der Schaeffler Gruppe. Sie zeichnen sich durch eine höhere Lebens- und Gebrauchsdauer aus, die aus höheren dynamischen Tragzahlen gegenüber dem bisherigen Standard resultieren.

Außerdem resultierten aus den Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten u. a. innovative Lösungen zur Vermeidung von Lagerschäden durch White Etching Cracks (durchgehärtete, mit Durotect B beschichtete Wälzlager, z. B. Zylinderrollenlager) und Systemlösungen in der Lineartechnik (Plug-and-play-fertige Linearsysteme).

IT und Digitalisierung

Die Digitalisierung verändert die gesamte Wirtschaft und deren traditionelle Abläufe. Die digitale Unterstützung ist heute im Einkauf, in der Fertigung, in der Logistik, in der Forschung und Entwicklung und im Vertrieb sowie in den Funktionen Personal und Finanzen ein Kernbestandteil der Wertschöpfung.

Als zentrales Ziel gilt es, die physische Welt mit der digitalen Welt zu verknüpfen und so die Wertschöpfung zu erhöhen. Der Fokus liegt dabei auf der digitalen internen und externen Ausrichtung. Intern werden u. a. Produktionsstandorte, Maschinen, Gebäude und Logistik miteinander vernetzt. Bei der externen Ausrichtung werden die bestehenden Geschäftsmodelle erweitert und neue Geschäftsmodelle entwickelt. Die Sammlung und die intelligente Auswertung von Daten aus dem realen Einsatz werden dabei zu einem Differenzierungsfaktor, den die Schaeffler Gruppe konsequent weiter ausbauen wird. Um diesen digitalen Wandel zu vollziehen wird die Schaeffler Gruppe ein flexibles „Eco-System“ aus internen und externen Partnern etablieren.

Diese überall entstehenden digitalen Welten mit ihren Informationen und Daten zu optimieren, zu synchronisieren und zusammenzuführen, ist die Aufgabe der Koordinationsstelle Digitalisierung. Im Geschäftsjahr 2015 hat das Unternehmen eigens dafür einen neuen Bereich implementiert um die Digitalisierung innerhalb der Schaeffler Gruppe voranzutreiben, und unterstreicht damit die Relevanz der Digitalisierung für die Schaeffler Gruppe. Mit einer eigenen „Digitalen Agenda“ wird der Technologiekonzern Zukunftsthemen wie Industrie 4.0, Internet of Things, Apps, Big Data, Cloud, Analytics und neue Geschäftsmodelle offensiv angehen und mitgestalten. Um das Unternehmen ganzheitlich auf das digitale Zeitalter vorzubereiten und die richtigen Prioritäten zu setzen, wird für die Umsetzung der „Digitalen Agenda“ ein zentrales Projektmanagement etabliert. Die „Digitale Agenda“ umfasst rund 70 interdisziplinär erarbeitete Digitalisierungs-Szenarien. Im Rahmen des eigens hierfür implementierten „Digitalen Programm Office“ werden die erarbeiteten Szenarien gebündelt und weiter vorangetrieben. Die „Digitale Agenda“ soll im Rahmen der „Roadmap 2020“ als ein Kernelement der Strategie weiter ausgestaltet werden.

Darüber hinaus wurden im Geschäftsjahr 2015 die Vorarbeiten für die Erarbeitung der neuen IT-Strategie weitestgehend abgeschlossen. Diese sog. „IT Strategie 2020“ konzentriert sich dabei einerseits auf die Schaffung der IT-Voraussetzungen für die Digitalisierungsinitiativen und andererseits auf die notwendige Erneuerung und Modernisierung der IT-Systemlandschaft.

Produktion, Logistik und Einkauf

Produktion

Die Schaeffler Gruppe verfügt als global tätiger, integriert aufgestellter Automobil- und Industrielieferer aktuell über 74 Werke weltweit. In den Werken arbeiten rund 60.000 Mitarbeiter. Die Werke bilden das „Rückgrat“ der Schaeffler Gruppe. Sie werden nach einheitlichen Prinzipien gesteuert. Der globale Werkeverbund, die in den Werken verwendeten Fertigungstechnologien und die hohe Wertschöpfungstiefe sind zugleich entscheidende Faktoren für den weltweiten Erfolg der Schaeffler Gruppe.

Das Produktionsnetzwerk der Schaeffler Gruppe konnte im Geschäftsjahr 2015 das Produktionsvolumen um 4,9 % steigern. Der Anspruch der Schaeffler Gruppe ist es, den Kunden stets höchstmögliche Qualität unter Wahrung von Kosteneffizienz und Liefertreue zu bieten. Das Produktionssystem unterliegt dabei einer stetigen Optimierung unter konsequenter Beachtung des „Null-Fehler-Prinzips“ an allen Standorten. Ein modernes Qualitätsmanagement und eine durchgängige Planung über die komplette Supply Chain gewährleisten die Erfüllung all dieser Anforderungen. Auch im Geschäftsjahr 2015 konnten Qualitäts- und Effizienzfortschritte realisiert werden. Dies belegen u. a. die gesunkene Anzahl von Kundenreklamationen und verminderte Produktionsbestände. Aufgrund des Programms „Durchgängige Planung“ konnte die Liefertreue zum Kunden im Geschäftsjahr 2015 weiter verbessert werden.

Effizienzgewinne resultieren auch aus der immer stärkeren Vernetzung von Anlagen und Maschinen. Die unter dem Begriff „Industrie 4.0“ subsumierte und seit Jahren zu beobachtende zunehmende Vernetzung von Prozessen entlang der Wertschöpfungskette macht die Produktion immer digitaler. Durch den verstärkten Einsatz von Sensorik und Aktuatorik und deren internetbasierte Vernetzung können Maschinen autonomer gemacht werden. Dies ermöglicht z. B. eine vorbeugende Instandhaltung, was die Anzahl ungeplanter Ausfälle von Maschinen minimieren kann. Die sich aus dem Themenkomplex „Industrie 4.0“ ergebenden Potenziale werden auch im Rahmen der eigenen Fertigung in den Schaeffler-Werkzeugmaschinen eingesetzt und getestet.

In der Region Europa ist die Schaeffler Gruppe mit insgesamt 48 Werken vertreten. Der Konzern unterhält neben Fertigungsstätten in Deutschland, Frankreich, Italien und Spanien weitere Produktionsstandorte in Mittel- und Osteuropa. Die Produktionskapazitäten an mittel- und osteuropäischen Produktionsstandorten werden kontinuierlich ausgebaut. Zu den bedeutendsten Werken in der Region zählen die deutschen Werke in Bühl, Herzogenaurach und Schweinfurt.

Sie trugen im Geschäftsjahr 2015 mit rund 12,1 %, 8,0 % bzw. 10,0 % zum Produktionsvolumen der Region Europa bei. Der Standort Bühl feierte im Geschäftsjahr 2015 sein 50-jähriges Jubiläum. Die Schaeffler Gruppe beschäftigt am Standort Bühl rund 2.600 Produktionsmitarbeiter. In Herzogenaurach und Schweinfurt arbeiten rund 3.500 bzw. 2.600 Mitarbeiter in der Produktion. Bei einer Typenvielfalt von rund 5.000 bzw. 12.000 Teilen verfügen diese beiden Standorte über eine Fertigungskapazität von rund 840 bzw. 720 Millionen verkaufsfähiger Produkte im Jahr. Zu den größten Werken der Region außerhalb Deutschlands zählen die Werke in Brasov, Rumänien, sowie Skalica und Kysuce, Slowakei, mit rund 3.300, 4.400 bzw. 3.900 Produktionsmitarbeitern. Deren Beitrag zum Produktionsvolumen der Region Europa betrug im Geschäftsjahr 2015 5,0 %, 6,4 % bzw. 7,0 %. Im Berichtsjahr gelang der im Vorjahr eingeweihten Produktionsstätte in Uljanowsk, Russland, die Erstzertifizierung nach ISO TS 16949 und ISO 9001 und damit die Bestätigung eines funktionsfähigen Qualitätsmanagements im Werk. Im Geschäftsjahr 2015 erfolgte darüber hinaus die Grundsteinlegung für das neue Werk in Svitavy, Tschechien.

Die Schaeffler Gruppe betreibt insgesamt 14 Werke in der Region Americas – davon 8 Werke in den USA (South Carolina (5), Ohio, Connecticut und Missouri) und jeweils 2 weitere Standorte in Kanada, Mexiko und Brasilien. In Puebla, Mexiko, betreibt die Schaeffler Gruppe 1 Werk mit rund 1.200 Produktionsmitarbeitern. Das Werk wurde im Berichtsjahr mit dem „Quality Origin Award“ von Nissan Mexicana ausgezeichnet. Im Geschäftsjahr 2015 erfolgte ein weiterer Ausbau des Produktionsstandorts.

In der Region Greater China betreibt der Konzern 7 Werke. Taicang, China, ist mit über 6.000 Produktionsmitarbeitern nicht nur der größte Produktionsstandort in der Region Greater China, sondern auch der größte der Schaeffler Gruppe weltweit. Aufgrund der hohen Nachfrage nach Schaeffler-Produkten in China werden die Produktionskapazitäten vor Ort fortlaufend ausgebaut. Dabei verlief der Ausbau der Produktionsstätte in Taicang planmäßig. Aufgrund des Erreichens der Ausbaugrenzen in Taicang und in Nanjing befindet sich bereits ein weiterer Standort im Westen bzw. Süd-Westen Chinas in der Vorauswahl.

In der Region Asien/Pazifik verfügt die Schaeffler Gruppe über 5 Werke. Mit der Grundsteinlegung für das neue Werk in Rayong, Thailand, baut der Konzern seine Präsenz in der Region Asien/Pazifik weiter aus. Die neue Produktionsstätte entsteht auf einem 55.000 Quadratmeter großen Gelände in unmittelbarer Nähe einiger großer Automobilwerke.

Logistik

Der Bereich Logistik ist für die Gestaltung, den Betrieb und die kontinuierliche Verbesserung der gesamten Logistikkette der Schaeffler Gruppe verantwortlich. Primäres Ziel ist hierbei – auch zur Sicherstellung einer anhaltend hohen Kundenzufriedenheit – die fristgerechte, fehlerfreie und effiziente Versorgung aller Kunden und der Werke weltweit.

Die Logistikfunktionen Corporate Logistics und Regional Logistics bestehen seit Anfang 2014. Die Kernaufgaben sind die Zusammenführung aller logistischen Aktivitäten der Schaeffler Gruppe sowie die effiziente Durchführung logistischer Aktivitäten entlang der Logistikkette. Während die zentrale Logistik (Corporate Logistics) Governance- und Guidance-Funktionen übernimmt, erfolgt die operative Steuerung logistischer Aktivitäten auf Basis der in den Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik eingeführten Logistik-Referenzorganisation (Regional Logistics). Die im Geschäftsjahr 2014 implementierte Referenzorganisation ist die Basis für eine zielgerichtete, globale Zusammenarbeit und für eine hohe Transparenz in der Wertschöpfungskette der Schaeffler Gruppe.

Innerhalb der Schaeffler Gruppe sind Corporate und Regional Logistics verantwortlich für die Steuerung von ca. 250 Lagerstandorten mit einer Stellfläche von über 350.000 Quadratmetern und die Bewegung von rund 260.000 Tonnen Fracht zwischen den wichtigsten Destinationen im Geschäftsjahr 2015. Im Vergleich zum Vorjahr ist die Gesamtleistung logistischer Aktivitäten gemessen am Frachtvolumen um rund 2 % gestiegen. Dabei konzentrierten sich die Logistikaktivitäten mit 62 % auf die Region Europa. Auf die Regionen Americas, Greater China und Asien/Pazifik entfielen 20 %, 12 % bzw. 6 % aller Logistikaktivitäten.

Wesentlicher Bestandteil der strategischen Ausrichtung der Logistik in der Schaeffler Gruppe ist das Projekt „Europäisches Distributionszentrum (EDZ)“. Für die Sparte Industrie entsteht ein leistungsfähiges logistisches Netzwerk mit dem Ziel, die Marktversorgung und Lieferperformance nachhaltig zu verbessern. Das Europäische Distributionszentrum leistet hiermit einen wichtigen Beitrag zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit. Im Geschäftsjahr 2015 wurden im Rahmen des Projekts die neuen Lagerstandorte „EDZ Nord“ (Arlandastad, Schweden) sowie das „EDZ Süd“ (Carisio, Italien) in Betrieb genommen. Auf einer Gesamtfläche von rund 39.000 Quadratmetern werden an diesen Standorten künftig die Lieferungen für die Kunden in Nord- bzw. Südeuropa gebündelt und abgewickelt. Zudem wurde 2015 mit den Ausführungsplanungen für das zentrale Distributionszentrum „EDZ Mitte“ begonnen, das am Standort Kitzingen realisiert wird.

Einkauf

Der Einkauf der Schaeffler Gruppe gewährleistet eine optimale Versorgung der Werke mit Gütern und Dienstleistungen unter Berücksichtigung von Qualität, Kosten und Liefertreue. Er stellt die externe Versorgung bereits vor dem Produktionsstart sicher, u. a. durch die Einbindung der Lieferanten in den Produktentstehungsprozess. Durch die Bündelung von Einkaufsvolumina trägt der Einkauf zu einer laufenden Optimierung des Lieferantennetzwerks der Schaeffler Gruppe bei. Die Verbesserung der Zulieferqualität durch intensive Zusammenarbeit mit den Lieferanten, die Sicherstellung wettbewerbsfähiger Beschaffungskosten und die Optimierung der Supply Chain zur Erhöhung der Versorgungssicherheit durch verbesserte logistische Anbindungen sind unverändert die wesentlichen Ziele des Einkaufs.

Der Einkauf ist untergliedert in den Zentraleinkauf für Produktions- und Nichtproduktionsmaterial und den Projekteinkauf der Sparten Automotive und Industrie. Darüber hinaus ist der Einkauf in die Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik unterteilt, denen der Einkauf der jeweiligen Werke angegliedert ist.

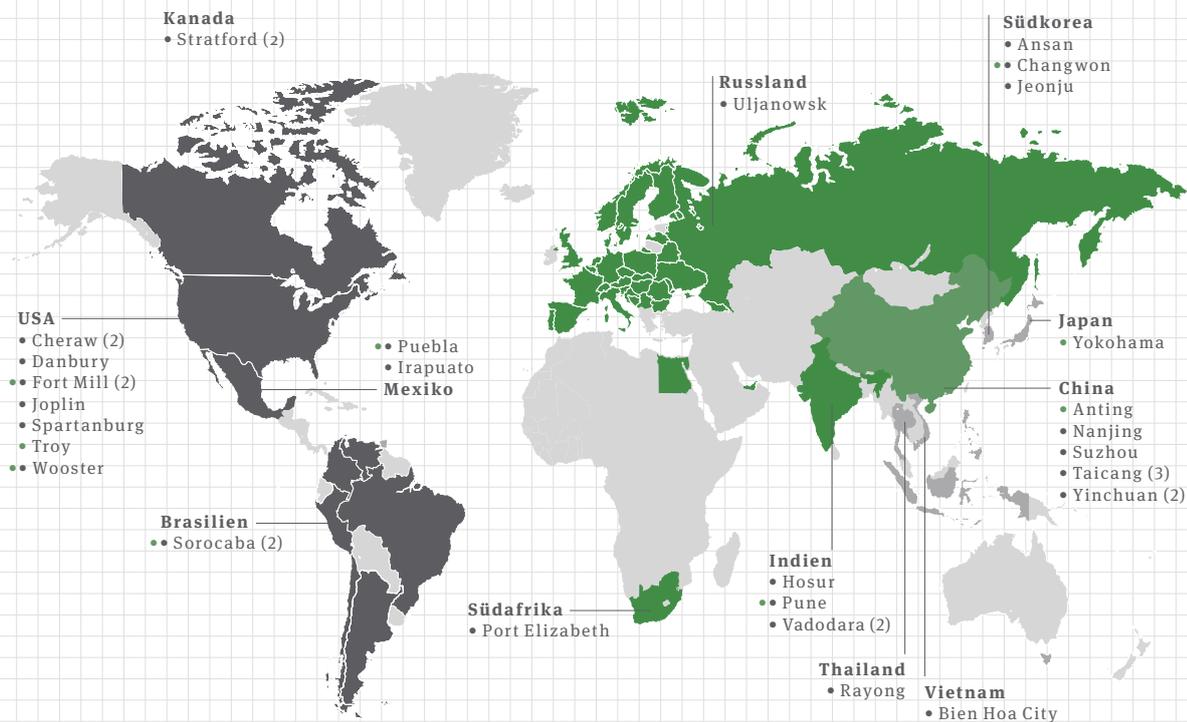
Im Geschäftsjahr 2015 war ein operativer Anstieg des Gesamteinkaufsvolumens um 3,6 % im Vergleich zum Vorjahr zu verzeichnen. Das darin enthaltene Produktionsmaterialeinkaufsvolumen (Rohmaterial und Komponenten) stieg um 0,8 %. Das Einkaufsvolumen im Allgemeinen Einkauf (im Wesentlichen Investitionen, Werkzeuge, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Dienstleistungen) erhöhte sich um 7,1 %. Die weltweite Versorgung der Werke der Schaeffler Gruppe war 2015 stets sichergestellt.

Die Schaeffler Gruppe bezog im Geschäftsjahr 2015 Waren und Dienstleistungen von etwa 33.000 Lieferanten aus rund 80 Ländern. Das Einkaufsvolumen konzentrierte sich dabei im Wesentlichen auf die Regionen Europa (65,8 %) und Americas (17,9 %). Auf die Regionen Greater China und Asien/Pazifik entfielen 9,4 % bzw. 6,9 %.

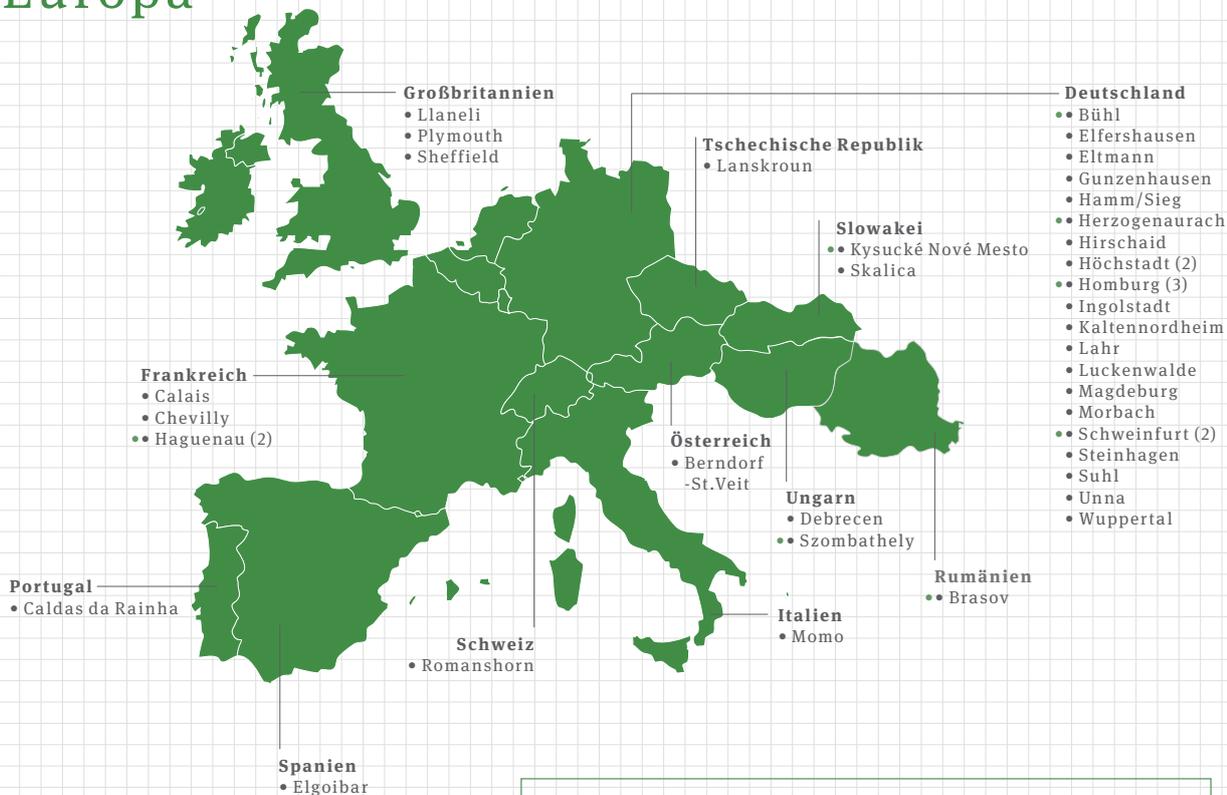
Für die Herstellung ihrer Produkte verwendet die Schaeffler Gruppe verschiedene Rohmaterialien wie Stahl (Flach- oder Stabstahl), Eisen- und Aluminiumguss sowie Nichteisen-Metalle (NE-Metalle). Direkt oder indirekt sind die bei Schaeffler verwendeten Produktionsmaterialien im Wesentlichen abhängig von der Preisentwicklung bei Stahlschrott, Kokskohle und Eisenerz sowie von NE-Metallen. In der Regel werden Preisveränderungen indirekt über Kostenveränderungen bei den Zulieferbetrieben zeitversetzt weitergegeben bzw. im Rahmen von Vertragsverhandlungen neu festgelegt.

Seit sechs Jahren bilden Continental und Schaeffler eine Einkaufskooperation. Beide Unternehmen profitieren von besseren Kostenstrukturen infolge einer Bündelung von Einkaufsvolumina. Durch die Nutzung der Synergien, die aus zahlreichen regionenübergreifenden Projekten und Programmen resultieren, konnte die Schaeffler Gruppe die Materialkosten 2015 weiter leicht optimieren.

Werke und F&E-Zentren der Schaeffler Gruppe



Europa



	Europa	Americas	Greater China	Asien/Pazifik
• F&E-Zentren	• 9	• 5	• 1	• 2
• Werke	• 48	• 14	• 7	• 5

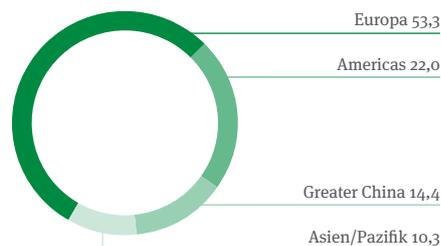
Regionen

Die dreidimensionale Matrixorganisation der Schaeffler Gruppe sieht – neben der Unterteilung des Geschäfts nach Sparten und Funktionen – eine weitere Untergliederung nach den vier Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik vor. Die vier Regionen der Schaeffler Gruppe werden jeweils durch Regionale CEOs geführt.

Die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg der Schaeffler Gruppe liegt in ihrer Nähe zum Kunden. Entsprechend ihrem Leitbild „In der Region – Für die Region“ hat die Schaeffler Gruppe einen weltweit integrierten Entwicklungs- und Produktionsverbund mit einer starken regionalen Verankerung etabliert. Auf Basis einer bereichs- und länderübergreifenden Zusammenarbeit entsteht ein hohes Maß an Flexibilität für die Lösung neuer Kundenanforderungen und die Chance, entstehende Trends frühzeitig antizipieren zu können. Neben einer höheren Akzeptanz durch Zusammenarbeit mit regional ansässigen Kunden und Zulieferunternehmen führt die zunehmende Lokalisierung zu Effizienzen in den Bereichen Einkauf und Logistik sowie zu diversen Vorteilen in Bezug auf Nachhaltigkeits- und Umweltaspekte. Die damit einhergehende wachsende regionale Präsenz spiegelt sich u. a. in einem hohen Lokalisierungsgrad wider. Der Lokalisierungsgrad beschreibt dabei die Relation von Gesamtumsatz der Region zum regional produzierten Umsatzvolumen.

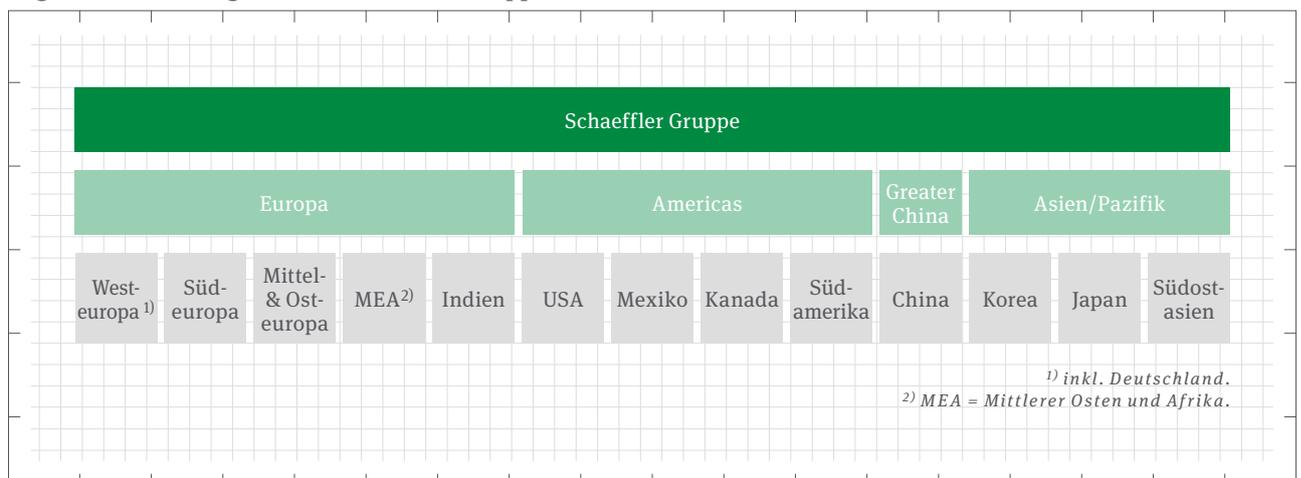
Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe Nr. 016 nach Regionen

in Prozent nach Marktsicht



Regionen und Subregionen der Schaeffler Gruppe

Nr. 017



In der Region Europa werden die Sub-Regionen West-, Süd- sowie Mittel- und Osteuropa, der Mittlere Osten und Afrika sowie Indien zusammengefasst. Deutschland – als Teil der Subregion Westeuropa – ist hierbei der wichtigste Absatzmarkt der Schaeffler Gruppe. Der Anteil dieser Region am Konzernumsatz lag im Geschäftsjahr 2015 bei rund 53 %. Der Lokalisierungsgrad betrug im Berichtsjahr rund 96 %. In der Region Europa waren 2015 insgesamt 58.600 Mitarbeiter beschäftigt, 69,6 % der Gesamtbelegschaft des Unternehmens. Diese Zahl beinhaltet die Mitarbeiter der globalen Konzernzentrale in Herzogenaurach, Deutschland. Die Region verfügt über 48 Werke und 9 F&E-Zentren. Der regionale Hauptstandort ist Schweinfurt, Deutschland. Das im Vorjahr errichtete Werk in Uljanowsk, Russland, wurde planmäßig in Betrieb genommen. Darüber hinaus erfolgte die Grundsteinlegung für ein neues Werk in Svitavy, Tschechien.

Die Länder Nord- und Südamerikas werden in der Region Americas zusammengefasst. Der Umsatzbeitrag dieser Region betrug im Geschäftsjahr rund 22 %. In der Region Americas erreichte die Schaeffler Gruppe im Geschäftsjahr 2015 einen Lokalisierungsgrad von rund 71 %. In 14 Werken und 5 F&E-Zentren sowie an Vertriebsstandorten in Nord- und Südamerika waren insgesamt 12.625 Mitarbeiter beschäftigt. Der regionale Hauptsitz der Region Americas ist Fort Mill, South Carolina, USA. Die Schaeffler Gruppe produziert in dieser Region seit 1953.

China ist ein strategisch bedeutsamer Absatzmarkt für die Schaeffler Gruppe. Deshalb werden insbesondere China, Taiwan und Hongkong als eigenständige Region Greater China geführt. Die Region erzielte im Geschäftsjahr 2015 rund 14 % des Konzernumsatzes; der Lokalisierungsgrad betrug rund 68 %. In Greater China waren insgesamt 10.216 Mitarbeiter beschäftigt. In der Region sind 7 Werke und 1 F&E-Zentrum angesiedelt. Der regionale Hauptsitz ist Anting, im Großraum von Shanghai, China. Das erste Tochterunternehmen von Schaeffler wurde in der Region 1995 in Taicang, China, gegründet.

In der Region Asien/Pazifik werden Korea, Japan und die Länder Südostasiens zusammengefasst. Die Schaeffler Gruppe ist seit 1953 in dieser Region vertreten. Im Geschäftsjahr 2015 entfielen rund 10 % des Konzernumsatzes auf diese Region. Der Lokalisierungsgrad betrug im Geschäftsjahr 2015 rund 41 %. In der Region Asien/Pazifik waren 2.757 Mitarbeiter beschäftigt. Der regionale Hauptsitz ist Singapur. Insgesamt betreibt die Schaeffler Gruppe in dieser Region 5 Werke und 2 F&E-Zentren. Die Präsenz der Schaeffler Gruppe in dieser Region wird kontinuierlich erweitert. Beispiel hierfür ist das sich im Bau befindliche Werk in Rayong, Thailand.

1.3 Konzernstrategie und -steuerung

Konzernstrategie

Die Schaeffler Gruppe ist ein integrierter Automobil- und Industrielieferer. Sie verfolgt eine Wachstumsstrategie mit dem Ziel profitabel über dem Markt zu wachsen. Kern dieser Wachstumsstrategie sind höchste Qualität, herausragende Technologie und ausgeprägte Innovationskraft sowohl im Kundengeschäft als auch bei den internen Prozessen.

Strategiekonzept „Mobilität für morgen“

Ausgehend von den großen Megatrends, die das Geschäft von Schaeffler bestimmen, hat das Unternehmen sein Strategiekonzept „Mobilität für morgen“ entwickelt. Unter diesem Konzept fokussiert sich die Schaeffler Gruppe sparten- und regionenübergreifend auf die vier Fokusfelder „Umweltfreundliche Antriebe“, „Urbane Mobilität“, „Interurbane Mobilität“ sowie „Energiekette“. Das Unternehmen gestaltet diese Fokusfelder durch eigene Forschung und Entwicklung aktiv mit und stellt für seine Kunden und Geschäftspartner als kompetenter Innovations- und Technologieführer ein attraktives Produktangebot zur Verfügung.

Die Schaeffler Gruppe leistet einen entscheidenden Beitrag zu allen Formen der Mobilität der Zukunft. Als internationaler Zulieferer für Kunden aus Automotive und Industrie bietet das Unternehmen schon heute innovative Produkte für Hybrid- und Elektrofahrzeuge an. Gleichzeitig arbeitet Schaeffler daran, konventionelle automobiler Motor- und Getriebeleistungen sowie den Bereich der Lagertechnik bei Industrieanwendungen energieeffizienter zu machen. Egal ob für umweltfreundliche Antriebe, urbane Mobilität, den Bereich der interurbanen Mobilität oder die gesamte Energiekette – in all diesen Feldern gestaltet Schaeffler für seine Kunden „Mobilität für morgen“.

Strategiekonzept „Mobilität für morgen“

Nr. 018



(1) Umweltfreundliche Antriebe

Eines der Hauptziele der Automobilindustrie ist die Entwicklung von energieeffizienten, emissionsarmen oder -freien, also umweltfreundlichen und nachhaltigen Antrieben. Mit dem breiten Produktportfolio bedient Schaeffler dabei in einer Fächerstrategie alle Bereiche von der Optimierung herkömmlicher Verbrennungsmotoren, über die Hybridisierung bis hin zur e-Mobilität. Schlüsselkomponenten wie variable Ventilsteuerungssysteme, das Thermomanagement-Modul, nasse und trockene Doppelkupplungen sowie elektronische Steuermodule helfen dabei, die CO₂-Emissionen herkömmlicher Verbrennungsantriebe zu senken. Darüber hinaus spielen innovative Produkte für den Bereich Elektromobilität, wie der elektrische Achsantrieb, der Radnabenantrieb „E-Wheel Drive“ oder Hybridmodule für die Automotive-Kunden von Schaeffler eine zunehmend wichtige Rolle, um ihre Ziele zur Senkung von CO₂-Emissionen zu erreichen.

(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. Denn Städte wie Moskau, Tokio oder Shanghai werden täglich von einem Verkehrsinfarkt befallen, der schnelle und flexible Fortbewegung unmöglich macht. Der Trend geht deshalb hin zur Mikromobilität und bietet große Chancen für kleine Vehikel. Als Konsequenz baut Schaeffler 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.

(3) Interurbane Mobilität

Interurbane Mobilität beschreibt die Vernetzung globaler Zentren. In den kommenden Jahrzehnten wird das weltweite Verkehrsaufkommen erheblich zunehmen. Denn die Globalisierung setzt sich fort – und zugleich wird ein hohes Maß an Flexibilität gefordert. Für Bahn- und Luftfahrtunternehmen stellt die Bereitstellung modernster Mobilitätslösungen eine zentrale Herausforderung dar. Ein nachhaltiges Verkehrskonzept beinhaltet dabei vor allem eine ökologische Komponente. Vor dem Hintergrund des fortschreitenden Klimawandels steht die Verringerung des CO₂-Ausstoßes im Vordergrund. Das heißt, dass der Transport von Personen und Waren so umweltverträglich wie möglich gestaltet werden muss. Eine technologische Antwort auf diese Anforderungen stellen beispielsweise ökoeffiziente Flugzeuge und Hochgeschwindigkeitszüge dar. Schaeffler ist mit seinen innovativen Wälzlagerlösungen für Kunden sowohl im Schienen- als auch im Luftverkehr präsent. Die Produkte finden sich in modernen Hochgeschwindigkeitszügen und Flugzeugen.

(4) Energiekette

Als Entwicklungspartner der Energiewirtschaft unterstützt Schaeffler den Ausbau der regenerativen Energien. Vor dem Hintergrund schwindender Ressourcen und großer Klimaherausforderungen wächst der weltweite Bedarf an sauberer Energie. Alle Felder der Energiekette – von der Gewinnung über den Transport und die Umwandlung bis zur Nutzung der Energie – müssen optimiert werden. Den regenerativen Energiequellen kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu. Auch für Schaeffler stellen Wasser-, Wind- und Solarenergie zukunftssträchtige Wachstumsfelder dar, denn alle werden maßgeblich zur Energieversorgung von morgen beitragen. Die Schaeffler-Sparte Industrie bietet ein umfassendes Produktportfolio im Bereich erneuerbarer Energie an – das Spektrum reicht dabei von Lagerlösungen für Windkraftturbinen bis zu Lösungen für den Solar- und Wasserkraftbereich.

Strategische Ziele

Das Strategiekonzept „Mobilität für morgen“ mit den vier Fokusfeldern und die Sub-Strategien der Geschäftsfelder, Regionen und Funktionen sollen dazu beitragen, dass die strategischen Ziele der Schaeffler Gruppe erreicht werden. Die strategischen Ziele bestehen sowohl aus quantitativen als auch aus qualitativen Elementen.

Die strategischen Leitplanken sind eine Wachstumsstrategie mit dem Fokus auf Qualität, Technologie und Innovation, ein nachhaltiges profitables Wachstum mit hoher Cash-Flow-Orientierung, ein balanciertes Geschäftsportfolio, der weitere Ausbau der Lokalisierung gemäß dem Grundsatz „In der Region – Für die Region“ sowie die Sicherstellung einer ausreichenden finanziellen Flexibilität.

Ziel ist es, den Kunden ein umfassendes „best-in-class“ Produkt-/Systemportfolio samt Beratung und Service anzubieten. Neue Produkte und Märkte werden vor dem Hintergrund der hohen Profitabilitätsziele von Schaeffler ausführlich evaluiert. Der Fokus liegt grundsätzlich auf den Premium-Segmenten, die höchste Qualitätsstandards verlangen. Dazu bindet das Unternehmen seine Kunden in jeder Phase der Produktentwicklung eng ein, um ihre Anforderungen bestmöglich zu erfüllen.

Dabei ist es der Anspruch der Schaeffler Gruppe, höchstmögliche Qualität für ihre Kunden zu liefern. Zu diesem Zweck investiert das Unternehmen in hochstandardisierte und voll-automatisierte Produktionsanlagen, um auch weiterhin die höchsten Qualitätsstandards der Industrie zu setzen. Gleichzeitig realisiert Schaeffler konsequent Produktivitätsgewinne in den Herstellungsprozessen, um die Kostenbasis zu verbessern und weiterhin eine attraktive Kosten-/Leistungsbalance sicherzustellen.

Die Schaeffler Gruppe konzentriert sich auf die Entwicklung und Herstellung hochwertiger Komponenten, Module und Systemlösungen, welche die globalen Megatrends in den Bereichen Automobil und Industrie adressieren. Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um gesellschaftliche Trends wie Urbanisierung und Bevölkerungswachstum, technologische Trends wie steigende Komplexität und Digitalisierung, Umwelttrends wie erneuerbare Energien und Ressourcenknappheit sowie ökonomische Trends wie Globalisierung. Der Anspruch von Schaeffler ist es, mit Blick auf diese Trends neue Standards im modernen Engineering zu setzen. Die Schaeffler Gruppe ist überzeugt, dass der Fokus auf die globalen Megatrends es dem Unternehmen ermöglicht, auch in Zukunft über dem Markt zu wachsen.

Die Schaeffler Gruppe leistet zu allen Formen der Mobilität der Zukunft einen entscheidenden Beitrag. Bereits heute bietet das Unternehmen innovative Produkte für Hybrid- und Elektrofahrzeuge an. Gleichzeitig arbeitet Schaeffler fortwährend daran, konventionelle automobiler Motor- und Getriebelösungen sowie den Bereich der Lagertechnik bei Industrieanwendungen energieeffizienter zu machen.

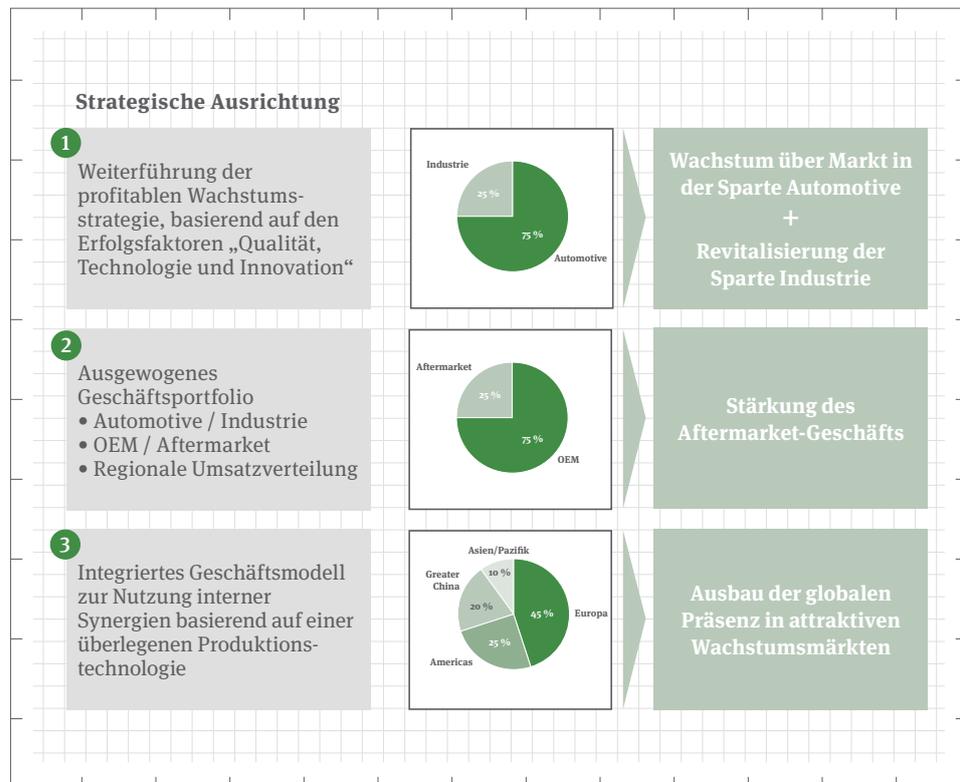
Die Schaeffler Gruppe verfolgt als ein weiteres strategisches Ziel ein ausgewogenes Geschäftsportfolio: Mittelfristig soll das Umsatzverhältnis der Sparten Automotive/Industrie rund 75:25 betragen. Hierzu ist es besonders wichtig, dass die Neuausrichtung des Industriegeschäfts erfolgreich ist.

Des Weiteren soll bis 2020 der Anteil des Aftermarketgeschäfts wieder rund 25 % des gesamten Umsatzes der Schaeffler Gruppe betragen. Dies kann nur erreicht werden, wenn die sich bietenden Wachstumschancen innerhalb Europas, jedoch insbesondere in den Wachstumsregionen konsequent genutzt werden.

Mit Blick auf ein ausgewogenes Geschäftsportfolio ist ein weiteres strategisches Ziel, bis 2020 eine Umsatzverteilung auf die einzelnen Regionen von Europa rund 45 %, Americas rund 25 %, Greater China rund 20 % und Asien/Pazifik rund 10 % zu erreichen. Dies erfordert auch weiterhin den gezielten Ausbau der globalen Präsenz der Schaeffler Gruppe in attraktiven Wachstumsmärkten, insbesondere in den Regionen Greater China und Asien/Pazifik. Rund ein Drittel der gesamten Investitionsauszahlungen (Capex) in den letzten zwölf Monaten betrafen die Regionen Greater China und Asien/Pazifik.

Strategische Ziele

Nr. 019



Getreu dem Leitbild „In der Region – Für die Region“ werden lokale Werke ausgebaut bzw. neu eröffnet. Das Werk in Rayong, Thailand, befindet sich aktuell im Bau. Das Werk in Uljanowsk, Russland, wurde neu in Betrieb genommen. In Svitavy, Tschechien, erfolgte darüber hinaus die Grundsteinlegung für ein neues Werk.

Im Zuge der globalen Wachstumsstrategie weitet das Unternehmen auch sein Produktportfolio weltweit sukzessive aus und kann somit seinen Kunden eine noch größere Vielfalt an Lösungen anbieten. Die Schaeffler Gruppe beabsichtigt die Produktdiversifizierung über verschiedene Märkte hinweg auszubauen, um Abhängigkeiten von einzelnen Märkten zu minimieren. Dabei wird auch die Kompetenz als Anbieter von Systemlösungen und Services erweitert. Anspruch ist es, weiterhin zu den Top 3 Wettbewerbern in den relevanten bestehenden und neuen Märkten zu gehören.

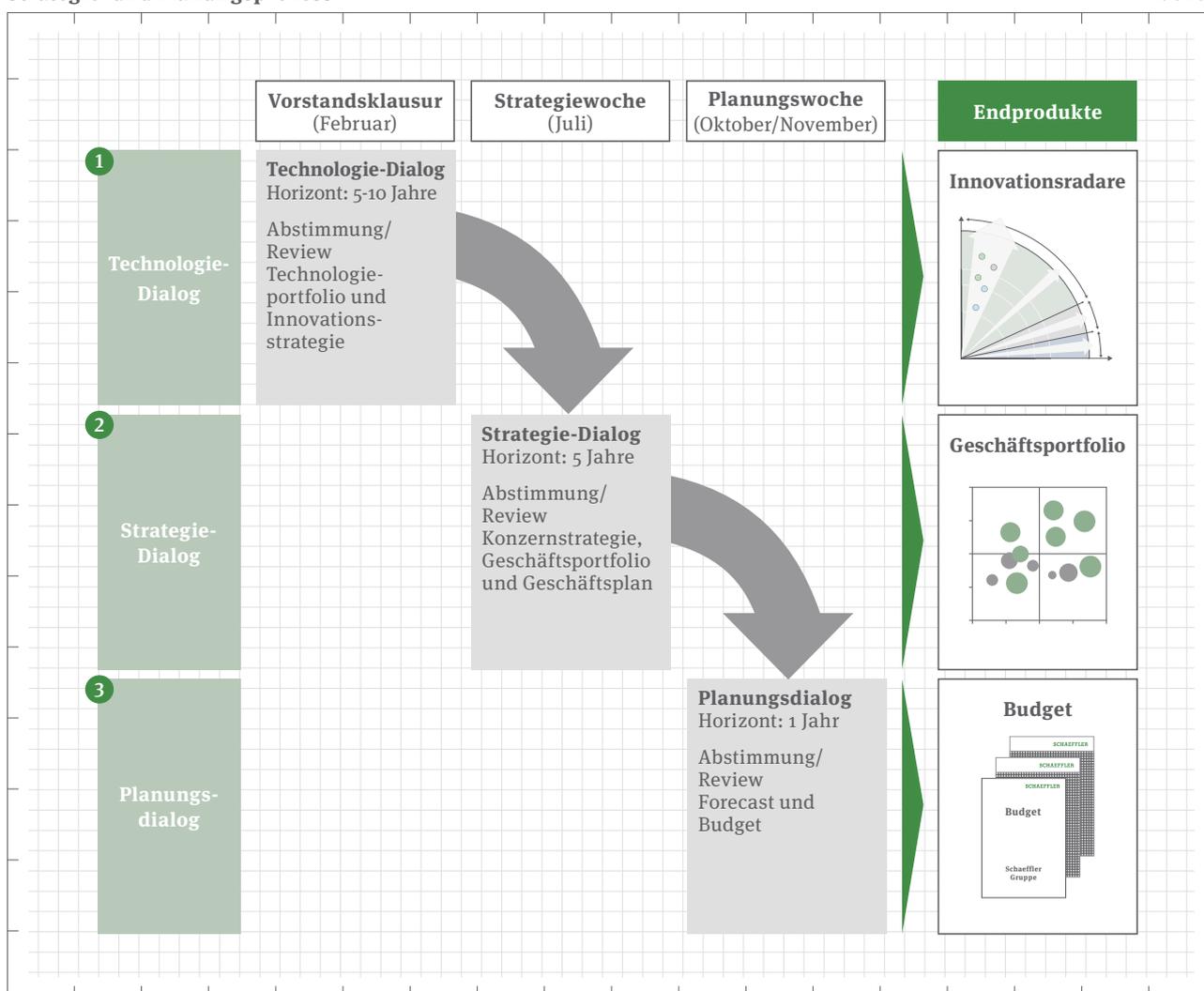
Grundlage der Wachstumsstrategie sind zielgerichtete Investitionen in Forschung und Entwicklung sowie in das Produktionssystem der Schaeffler Gruppe. Die finanzielle Flexibilität hierfür wird durch einen adäquaten Verschuldungsgrad und die Erwirtschaftung eines angemessenen positiven Cash Flow ermöglicht. Entscheidungen in der Schaeffler Gruppe werden deshalb immer auch mit einem starken Fokus auf den Cash Flow getroffen.

Strategie- und Planungsprozess

Die Operationalisierung des Strategiekonzepts „Mobilität für morgen“ erfolgt im Rahmen des jährlichen Strategie- und Planungsprozesses. Die Schaeffler Gruppe hat im Geschäftsjahr 2015 einen neuen Strategie- und Planungsprozess implementiert, der die drei Kernelemente (1) Technologie-Dialog, (2) Strategie-Dialog und (3) Planungsdialog umfasst, die sukzessive aufeinander aufbauen.

Strategie- und Planungsprozess

Nr. 020



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 5-10 Jahre in der Zukunft. Auf Basis der erarbeiteten Informationen wird ein sog. „Innovationsradar“ verabschiedet, der jene Initiativen beinhaltet und priorisiert, die im Zeitraum 5-10 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. Business Plan) der kommenden fünf 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, soweit notwendig ergänzt und zu einer integrierten Strategie für die Schaeffler Gruppe weiterentwickelt. In der sog. „Roadmap 2020“ wird diese Strategie entsprechend dokumentiert. Um sicherzustellen, dass die vereinbarten strategischen Initiativen adäquat implementiert und evtl. entstehende Hindernisse frühzeitig beseitigt werden können, werden die wichtigsten Initiativen im Rahmen der Agenda „4 plus One“ gebündelt und ein entsprechendes Monitoring im Vorstand aufgesetzt.

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 ggfs. der Gesamtplan adjustiert. Im Planungsdialog im Oktober verabschiedet der Gesamtvorstand 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 Leistungsindikatoren und gehen jeweils in die Zielvereinbarungen des Vorstands und des Managements ein.

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 steuerte die Geschäftsentwicklung im Geschäftsjahr 2015 im Rahmen der dreidimensionalen Matrixorganisation primär nach Sparten und Unternehmensbereichen, die als Profit Center fungieren und weltweite Geschäfts- und Ergebnisverantwortung haben. Die Funktionen werden als Cost Center geführt. Neben den Sparten und Funktionen teilt die Schaeffler Gruppe das Geschäft in Regionen auf, denen jeweils ein Regionaler CEO vorsteht. Die Regionen der Schaeffler Gruppe werden als Profit Center geführt und in Subregionen und Länder unterteilt.

Seit dem 01. Januar 2016 wird die Steuerung der Sparte Industrie primär nach den Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik erfolgen. Der Vorstand der Schaeffler AG hat am 10. August 2015 beschlossen, das Geschäft der Sparte Industrie neu auszurichten. Das Industriegeschäft wird primär nach Regionen und nicht wie bisher, nach Unternehmens- und Geschäftsbereichen gesteuert werden. Neben der primär regionalen Steuerung wird die Ausrichtung nach Geschäftsbereichen grundsätzlich beibehalten.

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)¹ und Schaeffler Value Added². Der ROCE entspricht der Relation von EBIT zum durchschnittlich betrieblich 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 (vgl. Abschnitt Wertmanagement auf Seite 83).

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

² EBIT abzüglich Kapitalkosten (durchschnittlich gebundenes Kapital × Kapitalkostensatz vor Steuern).

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 beigemessen. 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 bedeutsamsten operativen finanziellen Leistungsindikatoren, um den wirtschaftlichen Erfolg ihrer Geschäftsaktivitäten zu messen:

- Umsatzwachstum
- EBIT-Marge
- Free Cash Flow

Die Investitionsauszahlungsquote (Capex-Quote) gehört nicht zu den bedeutsamsten operativen finanziellen Leistungsindikatoren. Die Kennzahl dient primär der Überwachung der Geschäftstätigkeit und wird nicht zur Steuerung der Geschäftsprozesse der Schaeffler Gruppe herangezogen.

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 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.

Der Vorstand steuerte die Geschäftsprozesse der Schaeffler Gruppe im Berichtsjahr 2015 über finanzielle Leistungsindikatoren. Darüber hinaus existieren wesentliche nichtfinanzielle Kennzahlen in Bezug auf die Werke, die Qualität oder das Personal der Schaeffler Gruppe, die ebenfalls im Rahmen standardisierter Berichte unterjährig ermittelt und vom Management überwacht werden.

1.4 Mitarbeiter

Die Arbeitswelt der Zukunft wird sich durch Megatrends grundlegend verändern. Globalisierung, Individualisierung sowie der demographische Wandel stellen Arbeitgeber vor hohe Herausforderungen. Die Schaeffler Gruppe muss schon jetzt geeignete Maßnahmen ergreifen, um auch zukünftig ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu gewährleisten. Bereits heute kommt es darauf an, die Personalinstrumente für morgen zu entwickeln. Zukünftig verschmelzen mehr und mehr die Grenzen zwischen beruflicher und privater Welt. Die Rahmenbedingungen und Arbeitsmethoden müssen flexibilisiert und an die Erwartungshaltung der kommenden Generationen angepasst werden. Dies stellt einen kritischen Erfolgsfaktor im Wettbewerb dar.

Weiterhin eröffnen Industrie 4.0, Digitalisierung und Big Data neue Dimensionen von vernetzten Dateninformationen, Kommunikationsformen und Wissenstransfer. Dies erfordert neue Modelle der sozialen und betrieblichen Vernetzung, Kommunikation und Zusammenarbeit. Die Funktion Personal mit den entsprechenden Bereichen ist dabei ein zentraler Faktor für die Menschen in der digitalisierten und prozessorientierten Arbeitswelt von morgen.

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.

Personalstrategie

Die Personalstrategie der Schaeffler Gruppe ist als Teil eines unternehmensweiten Strategie-Dialogs entwickelt und definiert worden. Hierbei fließen die Anforderungen aller Business- und Funktionsbereiche in die Personalstrategie ein. Als Teil der Personalstrategie definierte das Unternehmen die sog. HR Roadmap 2020. Basierend auf einem Projektportfolio wurden Human Resources (HR) Initiativen abgeleitet. Die wesentlichen Initiativen werden im Folgenden vorgestellt.

In der HR Initiative „Talent Management und Führungskompetenz“ hat das Unternehmen in 2015 mit hoher Priorität das Talent Management weiterentwickelt, um Talente zu fördern und den Mitarbeitern auf allen Ebenen attraktive Karrierewege und Perspektiven zu ermöglichen. Zukünftig liegt das Augenmerk deutlich stärker auf der Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter in der Produktion.

In der HR Initiative „Neue Arbeitswelt und flexible/mobile Arbeitsbedingungen“ stehen die bisherigen Arbeitsmodelle auf dem Prüfstand. Ziel ist es, flexiblere Arbeitsmodelle zu entwickeln und bessere Rahmenbedingungen für mobile Arbeitsplätze zu gestalten.

Ein besonderer Fokus im Rahmen der HR Initiative „Demographie und betriebliches Gesundheitsmanagement“ liegt auf der Entwicklung von Rahmenbedingungen für eine altersgerechte Beschäftigung. Besonders hervorzuheben sind hier die Gesundheitsprävention und die vielfältigen, gesundheitsfördernden Angebote für die Mitarbeiter der Schaeffler Gruppe.

Bezüglich der Mitarbeitergewinnung hat die Schaeffler Gruppe die HR Initiative „Employer Branding“ gestartet. Mit dieser Initiative sollen die Wahrnehmung und Bedeutung der Arbeitgebermarke Schaeffler gestärkt werden.

In der HR Initiative „Employer of Choice“ werden marktgerechte und attraktive Vergütungsmodelle entwickelt und verbessert. 2015 wurde ein globales Job Grading Projekt durchgeführt.

Um die von der Personalstrategie abgeleiteten HR Initiativen und Maßnahmen erfolgreich zu realisieren, benötigt die Schaeffler Gruppe engagierte und hoch qualifizierte Mitarbeiter. Die Grundlage hierfür bilden:

- die Personalgewinnung,
- die Mitarbeiterentwicklung sowie
- das Gesundheitsmanagement und der Arbeitsschutz.

Personalgewinnung

Die Schaeffler Gruppe will sich im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter weltweit als attraktiver Arbeitgeber positionieren und qualifizierte Talente gewinnen. Bereits heute zählt die Schaeffler Gruppe zu den 50 attraktivsten Arbeitgebern für angehende Ingenieure in Deutschland.

Bei der Ansprache von potenziellen Bewerbern legt die Schaeffler Gruppe einen Fokus auf die Online-Kanäle. 2015 hat das Unternehmen die erste globale Karriere-Webseite, in Ergänzung zu den Länder-Webseiten, auf den Weg gebracht und auf dieser auch die Stellenangebote aller Regionen eingebunden. Dies zeigte auch die erstmalige Auszeichnung mit dem Potentialpark Award 2015. Potentialpark, ein weltweit tätiges Marktforschungsunternehmen, untersucht jährlich die karriererelevanten Online-Aktivitäten ausgesuchter Unternehmen. In der deutschlandweiten Gesamtwertung der Online-Talent-Kommunikationsstudie belegte die Schaeffler Gruppe den 23. Platz – eine Verbesserung von 15 Plätzen im Vergleich zum Vorjahr. In der Kategorie Online-Bewerbung schaffte es das Unternehmen mit seinem Online-Bewerbungsverfahren sogar auf Platz 15.

Ein weiterer Rekrutierungsschwerpunkt der Schaeffler Gruppe liegt in Asien. Ein Beispiel hierfür war der Schaeffler Talent Open Day im April 2015. Das HR-Team von Schaeffler Greater China besuchte zunächst die Chinese Talent Days in Köln, um dort chinesische Studierende für einen Einstieg bei Schaeffler China zu interessieren und Talente zu identifizieren. An dem darauf folgenden Schaeffler Talent Open Day am Standort Herzogenaurach fanden Vorstellungsrunden, Gruppenarbeiten und Einzelinterviews statt. 16 Absolventen unterzeichneten im Ergebnis einen Arbeitsvertrag bei Schaeffler China Co. Ltd. Die Tatsache, dass sich Schaeffler in China im Wettbewerb um sehr gute Kandidaten hervorragend entwickelt hat und ein attraktiver Arbeitgeber ist, wird u. a. durch die Verleihung der Auszeichnung „Top Employer China 2016“ des „Top Employers Institute“ im Dezember 2015 belegt.

Darüber hinaus arbeitet die Schaeffler Gruppe weltweit mit Hochschulen zusammen, um qualifizierte Studierende für das Unternehmen zu gewinnen. Einen besonderen Stellenwert hat dabei die Formula Student, eine studentische Rennserie, bei der Hochschulteams einen Rennwagen selbst konstruieren und bauen, um dann in internationalen Wettbewerben gegeneinander anzutreten. Die Formula Student bietet eine Plattform, um das erworbene Ingenieurwissen in der Praxis und im Wettbewerb zu erproben und gleichzeitig ein umfassendes Verständnis auf vielen Ebenen zu entwickeln. Die Schaeffler Gruppe unterstützt Teams in der ganzen Welt und ist zudem Hauptsponsor der Events in Deutschland, Brasilien, Italien und Spanien.

Fachmessen wie die Hannover Messe (HMI) oder die Internationale Automobilausstellung in Frankfurt (IAA) nutzt die Schaeffler Gruppe, neben Auftritten auf Firmenkontaktmessen, seit Jahren intensiv zur Positionierung der Arbeitgebermarke und zur Personalgewinnung.

Mitarbeiterentwicklung

Talent Management in der Schaeffler Gruppe

Die persönliche Entwicklung eines jeden Mitarbeiters innerhalb des Unternehmens ist eine der wesentlichen Aufgaben des Talent Managements. Unter Talent Management versteht die Schaeffler Gruppe einen systematischen Ansatz, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Angestelltenbereichen gezielt Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten, Potenzialträger zu identifizieren und Schlüsselpositionen abzusichern.

Im Zuge der HR Initiative Global Talent Management wurde der Talent Management Prozess in den Jahren 2014 und 2015 weltweit einheitlich gestaltet und in drei ineinandergreifende Phasen gegliedert: das Mitarbeiter-Entwicklungs-Gespräch, die Vorgesetztenkonferenz und die Realisation. Der Talent Management Kreislauf bildet dabei die Grundlage für einen Personalentwicklungsprozess, der ganzjährig im Fokus steht.

Das Mitarbeiter-Entwicklungs-Gespräch ist Feedback- und Führungsinstrument und bildet die Grundlage für die Vorgesetztenkonferenzen. Im 4-Augen-Gespräch tauschen sich Führungskraft und Mitarbeiter zu Verhalten, Performance, Potenzial und fachlichen Kompetenzen aus. Ein individueller Entwicklungsplan ist optionaler Bestandteil und unterstützt bei der Konkretisierung und Planung der persönlichen Entwicklung. Die Ergebnisse dieses 4-Augen-Gesprächs bilden in der Vorgesetztenkonferenz die Diskussionsgrundlage. Die Konferenzen finden auf divisionaler, regionaler und funktionaler Ebene statt und spiegeln so die Aufbauorganisation der Schaeffler Gruppe wider. Die Konferenzen dienen dem intensiven und abteilungsübergreifenden Austausch mit dem Ziel, Potenzialträger zu identifizieren und zu bestätigen, die individuellen Entwicklungen anzustoßen sowie die Nachfolgeplanung durchzuführen. Im Rahmen der Realisationsphase erfolgt die Freigabe und beginnt die Umsetzung vereinbarter individueller Maßnahmen.

Führungskräfte als Talent Manager

Das Unternehmen versteht Führungskräfte als Talent Manager der eigenen Mitarbeiter. Offenes und konstruktives Feedback sind dabei die Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und für eine individuelle Entwicklung der Mitarbeiter sowie der Führungskräfte selbst.

Eine 2015 neu entwickelte Talent Management Toolbox beinhaltet Feedback- und Führungsinstrumente und bietet Werkzeuge, um die individuelle Entwicklung voranzutreiben sowie Potenzialträger zu identifizieren und spezifisch zu entwickeln. Um die Führungskräfte im Umgang mit den Tools zu schulen sowie die wesentlichen Änderungen und Neuerungen im Talent Management zu vermitteln, wurden spezielle Workshops entwickelt, in denen der Umgang mit diesen neuen Talent Management Tools geübt wird.

Experten- und Projektlaufbahnen

Die Schaeffler Gruppe braucht als global tätiges Unternehmen neben Führungskräften insbesondere auch hochmotivierte und -qualifizierte Experten sowie Vollzeit-Projektleiter, die über hohes Fachwissen und Schlüssel-Know-how sowie hervorragende Projektmanagement-Fähigkeiten verfügen.

Dafür hat das Unternehmen transparente und globale Laufbahnprogramme entwickelt, bestehend aus den folgenden Kernelementen: global einheitliche Karrierestufen mit festgelegten Aufgaben und Verantwortlichkeiten, Anforderungsprofilen und Entwicklungsperspektiven.

Im Anschluss an den Talent Management Prozess werden die nominierten Mitarbeiter in (halb-)jährlich stattfindenden Laufbahngremien für die Laufbahn bzw. auf eine höhere Karrierestufe innerhalb der Laufbahn freigegeben.

Seit Einführung der globalen Projektlaufbahn (2012) und der globalen Fachlaufbahn (2013) wurden allein in Deutschland 34 Projektleiter und 247 Experten in die Laufbahnen aufgenommen. Im Geschäftsjahr 2015 bedeutete dies einen Anstieg um insgesamt 32 % gegenüber dem Vorjahr.

Mitarbeiterqualifikation und Weiterbildung

Die strategische Personalplanung muss sich frühzeitig an neuen Anforderungen und Kompetenzen orientieren. Zentral ist für die Schaeffler Gruppe deshalb die Qualifizierung und Förderung der Mitarbeiter.

Im Jahr 2015 fanden in Deutschland 3.931 Präsenztrainings (Vj.: 3.709) mit 36.485 Teilnahmen (Vj.: 31.661) statt.

Darüber hinaus standen den Mitarbeitern 63 unterschiedliche E-Learning Kurse zur Verfügung, an denen 18.068 Mitarbeiter teilgenommen haben (Vj.: 39 E-Learning Kurse im Angebot; 24.753 Teilnahmen). Die Schaeffler Gruppe folgt mit dem Ausbau des Online-Trainingsangebots dem Trend, ihren Mitarbeitern Weiterbildungen zeit- und ortsunabhängig zu ermöglichen.

Mitarbeiterqualifikation und Weiterbildung

Nr. 021

Anzahl in Deutschland	31.12.2015	31.12.2014	Veränderung in %
Präsenztrainings	3.931	3.709	6,0
Teilnahmen an Präsenztrainings	36.485	31.661	15,2
E-Learning Angebote	63	39	61,5
Teilnahmen an E-Learning Angeboten	18.068	24.753	-27,0

Das Weiterbildungsangebot bei Schaeffler wird weltweit unter dem Dach der Schaeffler Academy gebündelt. Deutschland, Brasilien, Rumänien, Frankreich und die USA nutzen inzwischen gemeinsame IT-Standards, wodurch das Weiterbildungsangebot für alle Mitarbeiter transparent dargestellt werden kann. Die Schaeffler Academy bietet neben Standardqualifikationen auch maßgeschneiderte, spezifische und themenübergreifende Qualifizierungen an.

Besonders zu erwähnen sind hierbei die beiden Management Programme CMP (Central Management Program) und IMP (International Management Program), die im Jahr 2015 von der International Federation of Training & Development Organisations (IFTDO) in der Kategorie „Best of HRD Practice“ mit dem „Certificate of Merit“ ausgezeichnet wurden. Die beiden Programme mit jeweils globaler Ausrichtung vermitteln Schaeffler-spezifische Führungskompetenzen auf interkultureller Ebene sowie auf das Unternehmen abgestimmte Kenntnisse zur Strategieentwicklung und sind somit ein elementarer Baustein zur Umsetzung von mittel- bis langfristigen Geschäftszielen.

Nachwuchsförderung

Um den Erfolg von Schaeffler langfristig sicherzustellen, ist es wichtig, Nachwuchskräfte in allen Bereichen zu gewinnen und auszubilden. Am Ende des Geschäftsjahres 2015 standen in der Schaeffler Gruppe weltweit 2.897 Auszubildende (entspricht 3,4 % der Belegschaft) in einem Ausbildungsverhältnis (Vj.: 2.735 oder 3,3 % der Belegschaft). Die Anzahl der Auszubildenden hat sich somit um 5,9 % im Vergleich zum Vorjahr erhöht. Die zukünftigen Fachkräfte werden in insgesamt 21 spezifischen Ausbildungsberufen an den Standorten der Schaeffler Gruppe ausgebildet. Neben der fachlichen Qualifikation und dem spezifischen Schaeffler-Know-how liegt eine besondere Wertschätzung auf Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen. Dabei sollen den Nachwuchskräften selbständiges Denken und Handeln sowie Kreativität und ein gestärktes Umwelt- und Verantwortungsbewusstsein vermittelt werden.

Eine weitere wichtige Rolle bei der Nachwuchsgewinnung in Deutschland spielt das „Duale Studium“. Hier bietet Schaeffler verschiedene Studienmöglichkeiten an, so z. B. ein „Duales Studium“ in Kooperation mit Dualen Hochschulen oder ein „Two-in-One“-Studium mit Technischen Hochschulen in Deutschland. Im Geschäftsjahr 2015 strebten insgesamt 150 „Duale Hochschulstudenten“ und 196 „Two-in-One“-Studenten ihren Bachelorabschluss an. Als weiterführenden Abschluss bietet das Unternehmen zusätzlich ein Masterstudienprogramm an.

Darüber hinaus bietet die Schaeffler Gruppe spezielle Trainee-Programme an, in deren Rahmen überdurchschnittlich erfolgreiche Hochschulabsolventen die Möglichkeit haben, sich innerhalb von 12 bis 24 Monaten einen intensiven Überblick über den Konzern und die Funktionsbereiche zu verschaffen. Durch begleitende persönlichkeitsfördernde Qualifizierungen werden die Trainees optimal auf verantwortungsvolle Positionen innerhalb der Schaeffler Gruppe vorbereitet. In Deutschland z. B. nahmen zum 31. Dezember 2015 46 Nachwuchskräfte (Vj.: 52) am Trainee-Programm teil. Ähnliche Programme werden in vielen Ländern weltweit, so z. B. auch in den USA, durchgeführt.

Gesundheitsmanagement und Arbeitsschutz

Der demographische Wandel hat zur Folge, dass das Unternehmen für die älter werdende Belegschaft wirksame Programme zur Gesundheitsprävention entwickeln muss. Das bereits praktizierte betriebliche Gesundheitsmanagement ist ein wichtiges Element der HR Initiativen.

Auch mit der Unterzeichnung der „Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union“, trägt die Schaeffler Gruppe der unternehmerischen Verantwortung bezüglich gesundheitlicher Prävention und Arbeitsschutz Rechnung.

Arbeits- und Gesundheitsschutz dienen der Vorsorge und Erhaltung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Sie sind daher wichtige Anliegen, für die das Unternehmen und seine Mitarbeiter gleichermaßen verantwortlich sind. Um die Gesundheit der Mitarbeiter zu schützen und zu fördern, werden die Arbeitsbedingungen und die Einhaltung der Vorschriften zur Arbeitssicherheit im Rahmen des EnEHS Managementsystems (Energy Environment Health and Safety) kontinuierlich überprüft und weiterentwickelt.

Außerdem fördert die Schaeffler Gruppe durch den kontinuierlichen Aufbau eines strukturierten Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) die Kompetenz und das Bewusstsein der Mitarbeiter für ein gesundes Arbeiten und den langfristigen Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit in allen Bereichen des Unternehmens.

Im Berichtszeitraum startete die Schaeffler Gruppe mit dem Gesundheitsprogramm „Boxenstopp“ ein Konzept zur Prävention der Hauptursachen von betrieblichen Fehlzeiten. Für alle Mitarbeiter gibt es die Boxenstopp-Basis „15 Minuten für die Gesundheit“, bei der den Mitarbeitern mit Hilfe eines kurzen Check-Up ein umfassender Überblick über ihren Gesundheitszustand gegeben wird und in einem persönlichen Gespräch alle eventuell notwendigen medizinischen Maßnahmen oder Veränderungen des Lebensstils geplant werden.

Mit ihrem Betrieblichen Gesundheitsmanagement verfolgt die Schaeffler Gruppe außerdem das Ziel, ihren Mitarbeitern mit bereits bestehenden Erkrankungen, ergänzend zu den Angeboten des öffentlichen Gesundheitswesens, gezielte Maßnahmen zur langfristigen Sicherung der Gesundheit z. B. bei Muskel-Skelett-Erkrankungen auf freiwilliger Basis anzubieten. Wie sehr

das Programm auf Langfristigkeit angelegt ist, zeigt das Angebot Boxenstopp Auszubildende, das im Berichtsjahr am Standort Schweinfurt begonnen hat. Hier werden Auszubildende ab dem ersten Ausbildungsjahr mit Schulungen und aktiven Maßnahmen zu den Themen Ernährung, Bewegung und Leben mit Schichtarbeit betreut. Zudem legt Schaeffler mit der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung die Basis für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Auch 2015 nahm das Unternehmen mit seinem umfangreichen Gesundheitsmanagement am Standort Schweinfurt erneut am Corporate Health Award teil. Damit unterstreicht die Schaeffler Gruppe die hohe Bedeutung des Gesundheitsmanagements.

Mitarbeiterzahl und Strukturdaten

Im Geschäftsjahr 2015 beschäftigte die Schaeffler Gruppe im Durchschnitt 83.930 Mitarbeiter (Vj.: 80.768). Die Mitarbeiterzahl zum Stichtag 31. Dezember 2015 lag bei 84.198 und damit um 2,3 % über dem Vorjahreswert. Neueinstellungen erfolgten gegenüber dem 31. Dezember 2014 insbesondere in der Fertigung und den fertigungsnahen Bereichen, vor allem in den Regionen Greater China und Europa, hier speziell in Mittel- und Osteuropa. In der Region Americas stand einem Rückgang der Mitarbeiterzahl in Südamerika ein deutlicher Anstieg in Nordamerika, insbesondere in den USA, gegenüber.

Anzahl der Mitarbeiter – Stichtag			Nr. 022
	31.12.2015	31.12.2014	Veränderung in %
Europa ¹⁾	58.600	57.607	1,7
Americas	12.625	12.229	3,2
Greater China	10.216	9.741	4,9
Asien/Pazifik	2.757	2.717	1,5
Schaeffler Gruppe	84.198	82.294	2,3

¹⁾ Inklusive Mitarbeitern der Konzernzentrale.

Die folgende Tabelle zeigt die Strukturdaten der Schaeffler Gruppe weltweit:

Strukturdaten der Mitarbeiter				Nr. 023
	31.12.2015	31.12.2014	Veränderung	
Durchschnittsalter (Jahre)	39,7	39,4	0,8	%
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit (Jahre)	11,1	10,9	1,8	%
Frauenanteil bezogen auf die Belegschaft (%)	21,0	21,0	0,0	%-Pkt.
Frauenanteil bezogen auf Führungskräfte (%) ¹⁾	11,4	11,2	0,2	%-Pkt.
Krankenstand (%) ²⁾	3,6	3,3	0,3	%-Pkt.

¹⁾ Führungskräfte sind als Mitarbeiter mit disziplinarischer Leitungsfunktion definiert.

²⁾ Anzahl der Krankentage bezogen auf die Sollarbeitstage.

Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Belegschaft innerhalb der Schaeffler Gruppe lag 2015 bei 11,1 Jahren (Vj.: 10,9). Das Durchschnittsalter der Belegschaft der Schaeffler Gruppe betrug 39,7 Jahre (Vj.: 39,4).

Für die Schaeffler Gruppe stehen Vielfalt und Unternehmenserfolg in einem engen Verhältnis zueinander, da insbesondere internationale, alters- und geschlechtsheterogene Teams erfolgreich agieren. Der Frauenanteil bezogen auf die Belegschaft lag im Berichtsjahr unverändert bei 21,0 %. Bezogen auf die Führungskräfte liegt die Frauenquote des Unternehmens bei 11,4 % (Vj.: 11,2 %).

Der Vorstand hat am 20. September 2015 Zielgrößen für den Frauenanteil gemäß § 76 Abs. 4 AktG auf den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands festgelegt. Die Zielgröße für die erste Führungsebene beträgt 5 % und für die zweite Führungsebene 12 %. Beide Zielgrößen sind bis zum 30. Juni 2017 zu erreichen.

1.5 Unternehmerische Verantwortung

Eine integre Unternehmensführung und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung haben höchste Bedeutsamkeit innerhalb der Unternehmenskultur bei Schaeffler. Das nachhaltige, unternehmerische Handeln innerhalb der Schaeffler Gruppe beruht auf Fairness, gegenseitigem Respekt und Integrität. Die Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Kriterien entlang der gesamten Wertschöpfungskette und die Schonung von Ressourcen sind fest in den Unternehmensleitlinien der Schaeffler Gruppe verankert.

Das Unternehmen legt großen Wert darauf, wirtschaftlichen Erfolg mit nachhaltigem, verantwortlichem Handeln gegenüber Kunden und Lieferanten als auch der Umwelt und den Mitarbeitern zu verbinden. Im Fokus stehen dabei Qualität, Technologie und Innovation. Mit hochwertigen Produkten und nachhaltigen Systemlösungen hilft die Schaeffler Gruppe ihren Kunden die Erwartungen sich verändernder Märkte zu erfüllen und gleichzeitig Verantwortung im Umweltschutz zu übernehmen.

Nachhaltige Werte schafft die Schaeffler Gruppe darüber hinaus durch eine kontinuierliche Verbesserung der eigenen betrieblichen Prozesse sowie durch Engagement für die Mitarbeiter und das gesellschaftliche Umfeld. Das Unternehmen festigt so das Vertrauen der Menschen in das Unternehmen und seine Technologien und stärkt somit das Ansehen und die Position der Schaeffler Gruppe nicht zuletzt auch an den Finanzmärkten.

Das Verständnis für die Bedürfnisse der Menschen und gegenseitiges Vertrauen sind die Basis für den langfristigen Erfolg der Schaeffler Gruppe. Das Vertrauen gilt den Mitarbeitern, den Geschäftspartnern sowie allen weiteren Stakeholdern. Mit der im Konzern verankerten Orientierung auf unternehmerische Verantwortung wird die Zukunftsfähigkeit der Schaeffler Gruppe gestärkt.

Nachhaltiges Wirtschaften in der Schaeffler Gruppe

Der Vorstand der Schaeffler AG ist sich der Bedeutung der Nachhaltigkeit für den Erfolg und die Zukunft des Unternehmens bewusst und will die Schaeffler Gruppe künftig noch nachhaltiger machen. Das Unternehmen bekennt sich daher in vollem Umfang zu den zehn Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen und setzt sich für deren Umsetzung im Unternehmen und in dessen Einflussphäre ein. Hierfür wurden wirksame Managementinstrumente eingerichtet und neue Verantwortlichkeiten geschaffen:

Im Jahr 2015 wurde der Unternehmenskodex (Code of Conduct) der Schaeffler Gruppe grundlegend überarbeitet. Dieser fordert alle Beschäftigten des Unternehmens auf, ökologische und soziale Kriterien entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu berücksichtigen und Ressourcen zu schonen.

Darüber hinaus wurde 2015 ein Wesentlichkeitsprozess installiert. In diesem Rahmen wird, gemeinsam mit zentralen Stakeholdern, jährlich eine Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt, um die für die Schaeffler Gruppe zentralen Nachhaltigkeitsthemen zu identifizieren und

zu gewichten und in die Entscheidungsprozesse zu integrieren. Das Engagement und die Managementinstrumente der Schaeffler Gruppe zu diesen Themen werden für das Jahr 2015 erstmalig in einem Nachhaltigkeitsbericht gemäß dem G4-Leitfaden der Global Reporting Initiative (GRI) veröffentlicht.

Neu ist auch die Schaeffler-Nachhaltigkeits-Organisation mit dem für die Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie verantwortlichen Nachhaltigkeits-Board, dem operativ tätigen Nachhaltigkeits Office und dem Fachbereich Nachhaltigkeit in beratender und koordinierender Funktion. Die Nachhaltigkeits-Organisation berichtet direkt an den Vorstand der Schaeffler Gruppe und nimmt damit innerhalb der Gesamtorganisation einen hohen Stellenwert ein.

Kunden & Produkte

Produkt- & Technologieentwicklung

Nachhaltigkeit bedeutet für die Schaeffler Gruppe auch, neuen Technologien zum Durchbruch zu verhelfen – insbesondere solchen Technologien, die einen Beitrag zu einer kostengünstigen, verlässlichen und umweltschonenden Energiebilanz leisten und den Kunden helfen, ihren wachsenden Herausforderungen, wie die Reduzierung der CO₂-Emissionen oder steigenden Kraftstoffkosten, zu begegnen.

Dafür geht Schaeffler mit der Erschließung neuer Produkttechnologien für die „Mobilität für morgen“ in Vorleistung: Das Unternehmen investiert umfangreich in Forschung und Entwicklung etwa zur Elektrifizierung von Antrieben, Fahrwerk- und Chassiskomponenten oder zur kosten- und ressourceneffizienten Wiederaufbereitung gebrauchter Lager. Hierbei verfolgt Schaeffler einen übergreifenden und ganzheitlichen Produktlebenszyklus-Management-Ansatz:

Kontinuierlich werden alle Lebenszyklusphasen von der Produktauslegung, -validierung und -herstellung bis hin zur Produktnutzung und -entsorgung bzw. -aufbereitung betrachtet und auf Verbesserungspotenziale hinsichtlich Ressourcen- und Energieverbrauch überprüft. Der hierbei federführende Bereich Forschung und Entwicklung hat seine Organisationsstruktur in den vergangenen zwei Jahren an diese Aufgabenstellung angepasst und seine Systemkompetenz weiter ausgebaut. Für eine detaillierte Erläuterung wird hier auf das Kapitel Forschung und Entwicklung auf den Seiten 12 ff. verwiesen.

Eine langfristige vertrauensvolle, von Transparenz und Kooperationswillen geprägte Kundenbeziehung ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Die Kunden der Schaeffler Gruppe erwarten Lösungen für mehr Energie- und CO₂-Effizienz, Sicherheit, Einhaltung von behördlichen Auflagen, Kostensenkung, nachhaltige Materialien, Wiederverwertbarkeit und vieles mehr. Herausforderungen wie diese lassen sich nur in einer gemeinsamen Anstrengung mit dem Kunden bewältigen. Darum liegt dem Unternehmen viel an einer offenen und lösungsorientierten Zusammenarbeit mit dem Kunden. Offenheit und Transparenz, helfen die Kooperation weiter zu verbessern und die Prozesse zu beschleunigen.

Verantwortung entlang der Wertschöpfungskette

Zu einem nachhaltigeren Produktportfolio können auch die Lieferanten der Schaeffler Gruppe maßgeblich beitragen. Das Unternehmen motiviert und unterstützt diese hierbei und wirkt im Rahmen des Lieferantenmanagements auf eine nachhaltigere Gestaltung der Wertschöpfungsketten hin. Hierbei wurden im Berichtsjahr 2015 folgende Schwerpunkte gesetzt:

- Entwicklung eines Supplier Code of Conduct
- Integration von weiteren Anforderungen bezüglich Umwelt- und Arbeitssicherheit (EHS) in die zur Lieferantenauswahl und -freigabe genutzten Gruppenprozeduren „Commodity-spezifische Anforderungen“ und „Potentialanalyse“
- Entwicklung von ausgewählten Lieferanten in Umwelt- und Arbeitssicherheitsbelangen
- Anpassung der Prozesse zur Erfüllung der Sorgfaltspflicht (Compliance Due Diligence) im Umgang mit Geschäftspartnern und Lieferanten an Nachhaltigkeitsstandards
- Einhaltung von gesetzlichen Beschränkungen sowie kundenspezifischen Anforderungen im Einkauf bei unerwünschten Chemikalien und sog. Konfliktmineralien

Umwelt & Energie

Weitere Säulen im Nachhaltigkeits-Engagement der Schaeffler Gruppe bilden der Umweltschutz und die Steigerung der Energieeffizienz bzw. die mit ihr erreichbare Reduktion der Treibhausgasemissionen. Als zentrale Instrumente für den Umwelt- und Klimaschutz nutzt das Unternehmen Umweltmanagementsysteme nach der europäischen EMAS („Eco-Management and Audit Scheme“) Verordnung bzw. dem global führenden ISO 14001 Standard. Als Basis für eine energie- und kosteneffizientere Gestaltung der betrieblichen Prozesse betreibt das Unternehmen an zahlreichen Standorten außerdem Energiemanagementsysteme auf Basis des ISO 50001 Standards.

Nahezu alle Produktionsstandorte werden weltweit nach EMAS und ISO 14001 validiert bzw. zertifiziert. Die durch unabhängige Gutachter erreichten Validierungen nach EMAS außerhalb Europas genießen im internationalen Vergleich einen sehr hohen Stellenwert. Diese erfolgreich bestandenen Überprüfungen bescheinigen den Standorten der Schaeffler Gruppe einen einheitlichen Standard im Umwelt- und Arbeitsschutz auf höchstem Niveau. Nach dem Werk in Yinchuan, das als erster chinesischer Standort überhaupt die europäische EMAS-Validierung für sein Umweltmanagement erhielt, wurden bis Jahresende 2015 vier weitere chinesische Werke, sowie die drei Werke in Korea und der Standort in Südafrika validiert und in das Standortregister der Europäischen Gemeinschaft eingetragen. Mitte November 2015 haben darüber hinaus die beiden kanadischen Standorte die Validierung nach EMAS erfolgreich bestanden. Die Eintragung in das Standortregister ist Ende Januar 2016 erfolgt. Auch in diesen Ländern ist die Schaeffler Gruppe Vorreiter in der konsequenten Umsetzung von EMAS. Geplant ist bis Ende 2017 alle Produktionsstandorte der Schaeffler Gruppe weltweit nach EMAS zu validieren und im Standortregister eintragen zu lassen.

Die globale Nachfrage nach Rohstoffen – insbesondere Energie – steigt kontinuierlich. Aufgrund des stetigen Wachstums verzeichnet auch die Schaeffler Gruppe einen zunehmenden Bedarf an Energie. Um diesem Trend entgegenzuwirken, implementiert das Unternehmen seit dem Jahr 2012 an seinen Standorten schrittweise ein Energiemanagementsystem nach dem weltweit gültigen Standard ISO 50001. Der eingeschlagene Weg wurde im Berichtsjahr mit der Zertifizierung von 27 zusätzlichen Standorten der Schaeffler Gruppe weiterverfolgt. Im Geschäftsjahr 2015 betrug ihre Zahl weltweit 48.

Grundlage des Energiemanagementsystems ist die Energiepolitik der Schaeffler Gruppe. Darin ist u. a. die Selbstverpflichtung des Vorstands und aller Mitarbeiter hinsichtlich Energieeffizienz und Ressourcenschonung, nachhaltigem Handeln und stetiger Verbesserung des Systems dokumentiert. Die folgenden drei strategischen Energieziele wurden hieraus für die Schaeffler Gruppe abgeleitet:

- Steigerung der Energieeffizienz
- Optimierung der Energiekosten
- Sicherstellung der Versorgungssicherheit mit Energie und Medien

Diese strategischen Energieziele bilden die Grundlage für die operativen Energieziele, die jährlich an die produzierenden Standorte der Schaeffler Gruppe ausgegeben werden. Um die Energieeffizienz in den Werken kontinuierlich zu steigern, führt der Bereich Energiemanagement regelmäßig Energieeffizienz-Workshops durch. Dabei werden energierelevante Anlagen, Maschinen und Prozesse auf Optimierungspotenziale untersucht und hierfür wirtschaftliche und nachhaltige Verbesserungsmaßnahmen entwickelt.

Ein weiterer elementarer Aspekt des Energiemanagements der Schaeffler Gruppe ist das standardisierte Energiedatenmanagementsystem (EDMS), das weltweit eingeführt wurde und einige wesentliche Vorteile mit sich bringt:

- Energieverbräuche von Anlagen und Maschinen transparent machen
- Energieverbräuche überwachen und Einsparpotenziale aufdecken
- Wirksamkeit von Energieeffizienzmaßnahmen nachweisen
- Zukünftige Energieverbräuche prognostizieren
- Energiebilanzen für Standorte und Regionen aufstellen

Mitarbeiter

Zufriedene, motivierte und leistungsorientierte Mitarbeiter stellen eine wesentliche Säule für den weltweiten Erfolg der Schaeffler Gruppe dar. Die Personalstrategie der Schaeffler Gruppe verfolgt daher den zentralen Anspruch, die Beschäftigung im Unternehmen attraktiv und zukunftsfähig zu machen – für junge Talente genauso wie für langjährige Mitarbeiter. Neben der Personalgewinnung, Mitarbeiterentwicklung, dem Gesundheitsmanagement und Arbeitsschutz (vgl. Kapitel Mitarbeiter auf Seiten 34 ff.) stehen deshalb auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Vergütung und Altersvorsorge im Zentrum der als Teil der Personalstrategie entwickelten Initiativen der HR-Roadmap 2020.

Die Schaeffler Gruppe führte im Berichtszeitraum ein für die Branche einzigartiges Teamleiterkonzept in der Produktion ein. Die neue Führungsebene ermöglicht der Schaeffler Gruppe, das Wissen und die Kreativität ihrer Mitarbeiter stärker zu nutzen und gleichzeitig neue Mitgestaltungsmöglichkeiten und Karriereperspektiven zu schaffen, die der Mitarbeiterzufriedenheit dienen.

Für das Unternehmen stellt auch eine familienbewusste Personalpolitik einen hohen Stellenwert dar. So ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein zentraler Bestandteil des 2015 neu aufgelegten Unternehmenskodexes der Schaeffler Gruppe. Auch im Rahmen der HR Roadmap 2020 wird das Thema über die HR Initiative „Neue Arbeitswelt und flexible/mobile Arbeitsbedingungen“ gezielt vorangetrieben.

Schon heute bietet die Schaeffler Gruppe verschiedene Arbeitszeitmodelle wie Teilzeit, Altersteilzeit oder gegenläufige Schichtmodelle von gemeinsam beschäftigten Ehepartnern in der Produktion an. Ende 2015 wurde außerdem eine deutschlandweite Betriebsvereinbarung zur Regelung der Arbeit im Home Office abgeschlossen, die den Mitarbeitern eine flexiblere Gestaltung ihrer Tagesabläufe ermöglicht. Darüber hinaus unterstützt die Schaeffler Gruppe an verschiedenen deutschen Standorten Eltern bei der Betreuung ihrer Kinder durch Kita-Plätze, ein Eltern-Kind-Büro sowie spezielle Angebote zur Kinderbetreuung in den Ferien.

Die Schaeffler Gruppe unterstützt ihre Mitarbeiter auch bei der Altersvorsorge. Um etwaigen Versorgungslücken im Alter entgegenzuwirken, bietet das Unternehmen seinen Mitarbeitern attraktive arbeitgeber- und arbeitnehmerfinanzierte Vorsorgekonzepte an. Das im April 2015 neu eingerichtete Altersvorsorgeportal bietet den Mitarbeitern über persönliche Accounts mit gesicherten Zugängen die Möglichkeit, sich umfangreich über verschiedene Vorsorgekonzepte zu informieren und basierend auf aktuellen Daten und variablen Simulationsparametern, einen Blick in die Zukunft zu werfen, welche Einnahmen aus den jeweiligen Vorsorgemodellen voraussichtlich zur Verfügung stehen werden.

Gesellschaftliches Engagement

Gesellschaftliches Engagement ist für die Schaeffler Gruppe Bestandteil des unternehmerischen Selbstverständnisses. Die globale Präsenz bietet Schaeffler die Chance, weltweit an den Unternehmensstandorten das gesellschaftliche Umfeld mitzugestalten und den Dialog zwischen den Kulturen zu fördern. Weltweit engagiert sich Schaeffler auf vielfältige Weise in den Kernbereichen Bildung und Wissenschaft, Gesundheit und Soziales sowie Sport und Kultur. Die Schaeffler Gruppe versucht sowohl regional als auch global einen sozialen Mehrwert durch verschiedene Initiativen, Kooperationen, Spenden und Stipendien zu schaffen und gemeinsam mit den Mitarbeitern, gesellschaftliche Herausforderungen zu meistern. Auch im Geschäftsjahr 2015 wurden zahlreiche soziale Projekte unterstützt.

Für ihr gesellschaftliches Engagement in Brasilien wurde die Schaeffler Gruppe mehrfach ausgezeichnet. Gewürdigt wurden zahlreiche Aktivitäten zu den Themen Umwelt, Gesundheit und Sicherheit und insbesondere die Leistungen der Formare Schaeffler School. Diese Einrichtung bietet jungen Menschen in der Industriestadt Sorocaba Bildungs- und Berufseinstiegsmöglichkeiten an. Außerdem leistet sie Unterstützung bei der Aufgabe, Menschen mit Behinderung in das Unternehmen einzugliedern.

In Finnland unterstützt die Schaeffler Gruppe das Projekt „Life Education“, mit dem Ziel, die Gesundheitserziehung für Kinder im Alter zwischen 3 und 13 Jahren zu verbessern. Jährlich nehmen mehr als 20.000 Kinder an den ganzheitlich konzipierten Programmen teil, die u. a. auch über die Gefahren des Drogenkonsums aufklären.

Konsequent setzt die Schaeffler Gruppe außerdem ihr Bildungsengagement in China fort: Seit 2001 kooperiert Schaeffler Holding (China) Co., Ltd., im Rahmen des „Schaeffler Engineering Scholarship Cooperative Agreement“ mit der Southwest Jiaotong University (SWJTU), einer der bedeutendsten Universitäten für den Bereich „Railway Engineering“. Bislang wurden knapp 100 Studenten über das Programm gefördert. Zusätzlich wurde im Rahmen der Kooperation mit der SWJTU ein „Railway bearing“ Kurs für Masterstudenten ins Leben gerufen, um Erfahrungen und Expertenwissen zu verbreiten.

Darüber hinaus unterstützt die Schaeffler Gruppe in China die „BAOBEI Foundation“. Diese Kooperation wurde zusammen mit dem Schaeffler International Management Programm (IMP) initiiert. Das IMP ist ein Programm zur Weiterentwicklung von Führungskräften in unterschiedlichen Funktionen, Bereichen und Regionen. Die Teilnehmer nutzen dabei eigene Fähigkeiten und Netzwerke, um ein regionales Projekt finanziell zu unterstützen. Die BAOBEI Foundation veranlasst Operationen und postoperative Rehabilitation für Waisenkinder. Der Name BAOBEI reflektiert den Glauben den die Stiftung hat: Jedes Kind ist wertvoll und kann einen einzigartigen Beitrag in der Welt leisten.

In Deutschland gehört die Schaeffler Gruppe seit 2015 zu den Förderern der Wissensfabrik: Diese Initiative unterstützt Bildung und Unternehmertum in Deutschland, indem sie sich als Vermittler zwischen Wirtschaft, Bildungseinrichtungen und der Wissenschaft engagiert und Bildungspartnerschaften vermittelt.

2. Wirtschaftsbericht

2.1 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen

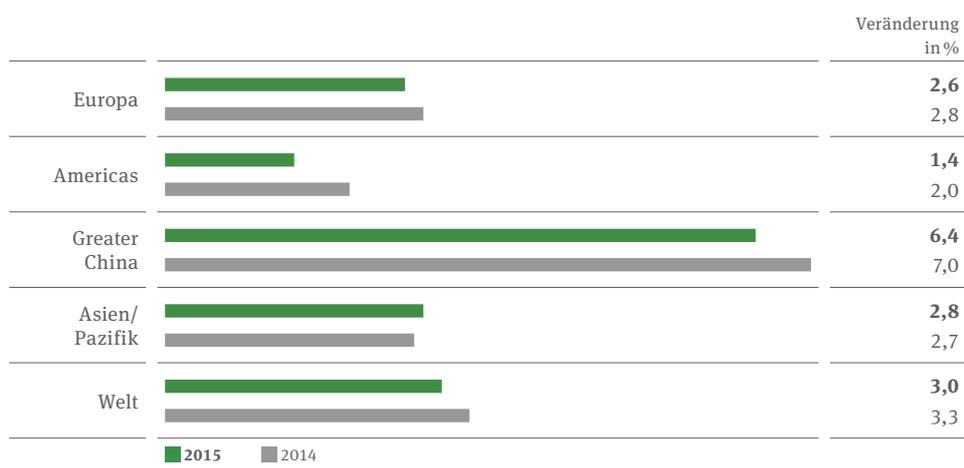
Die Entwicklung der Weltwirtschaft verlief im Berichtsjahr mit einer geringeren Dynamik als erwartet. Das globale Bruttoinlandsprodukt wuchs 2015 um 3,0 % (Oxford Economics, Januar 2016).

Das nur moderate Expansionstempo ist vor allem auf die weitere Verlangsamung der wirtschaftlichen Aktivität in bedeutenden Schwellen- und Entwicklungsländern zurückzuführen. Ein wesentlicher Grund für die wirtschaftliche Schwäche zahlreicher aufstrebender Volkswirtschaften war die Verlangsamung des Wachstums in China im Zuge des dortigen Strukturwandels. Aufgrund enger wirtschaftlicher Verflechtung belastete der Wachstumsrückgang in China spürbar die Entwicklung in anderen Schwellenländern, beispielsweise über eine geringere chinesische Importnachfrage. Der zu beobachtende globale Verfall der Rohstoffpreise, zu dem auch die Entwicklung in China beitrug, traf darüber hinaus Schwellen- und Entwicklungsländer, die von Rohstoffexporten abhängig sind, wie beispielsweise Russland und Brasilien.

Deutlich positiver als die Schwellen- und Entwicklungsländer entwickelten sich die großen westlichen Volkswirtschaften. In den USA zeigte sich eine Fortsetzung des konjunkturellen Aufschwungs, unterstützt durch robusten Konsum und dynamische Investitionen außerhalb der Ölbranche. Im Euro-Raum konnte eine Belebung der Wirtschaft beobachtet werden. Eine gestärkte Inlandsnachfrage und anziehende Exporte trugen zu einer leichten Beschleunigung des Wachstums bei.

Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts

Nr. 024



Quelle: Oxford Economics (Januar 2016).
 Reales Bruttoinlandsprodukt berechnet auf Basis von Kaufkraftparitäten.
 Die Regionen bilden die regionale Struktur der Schaeffler Gruppe ab.

In der Region Europa der Schaeffler Gruppe wuchs die Wirtschaft im Berichtsjahr um 2,6 %. Die Entwicklung war allerdings von starken regionalen Unterschieden geprägt. Im Euro-Raum legte das Bruttoinlandsprodukt insgesamt moderat zu. In Deutschland hielt die Belebung der Konjunktur weiter an, in Spanien zeigte sich eine Festigung der Wirtschaft. In Frankreich und Italien expandierte das Bruttoinlandsprodukt trotz einer graduellen Erholung jeweils vergleichsweise schwach. Russland befindet sich vor allem infolge des Rückgangs der Ölpreise sowie der Sanktionen und der Unsicherheit im Zuge des Ukraine-Konflikts in einer ökonomischen Krise. Indien, ebenfalls Teil der Region Europa, konnte sein Wachstum fortsetzen.

Auch in der Region Americas der Schaeffler Gruppe, die insgesamt um 1,4 % wuchs, verlief die Entwicklung der Wirtschaft regional uneinheitlich. Während das Bruttoinlandsprodukt der USA trotz eines schwachen ersten Quartals im Berichtsjahr 2015 insgesamt moderat wuchs, schrumpfte die Wirtschaft in Lateinamerika im Zuge fallender Rohstoffpreise und negativer Ausstrahlungseffekte der tiefen Rezession Brasiliens.

In der Region Greater China der Schaeffler Gruppe setzte sich die Abschwächung der Dynamik weiter fort, das Wachstum der Wirtschaft lag bei 6,4 % und erreichte damit nicht mehr das Niveau der jüngeren Vergangenheit. In China fiel der Zuwachs des Bruttoinlandsprodukts knapp unter die Schwelle von 7 %. In Taiwan verlor die Konjunktur deutlich an Fahrt, das Wachstum der Wirtschaft stagnierte.

Die Wirtschaft in der Region Asien/Pazifik der Schaeffler Gruppe wuchs um 2,8 %. Das japanische Bruttoinlandsprodukt entwickelte sich schwach, die konjunkturelle Erholung ist nach wie vor fragil. In Südkorea verlor die Konjunktur weiter an Fahrt, in Indonesien legte die Wirtschaft trotz einer leichten Abschwächung der Dynamik noch deutlich zu.

An den Devisenmärkten konnten im Berichtsjahr zum Teil wesentlich veränderte Wechselkursrelationen beobachtet werden. Die bereits 2014 zu beobachtende Abschwächung des Euro gegenüber dem US-Dollar, dem chinesischen Renminbi und dem südkoreanischen Won setzte sich zu Beginn des Jahres 2015 weiter fort. Im weiteren Jahresverlauf stabilisierte sich die europäische Gemeinschaftswährung gegenüber dem US-Dollar; gegenüber dem Renminbi und dem Won gewann sie wieder leicht an Wert. Dennoch lag der Euro im Jahresmittel 2015 jeweils deutlich unter dem Durchschnittsniveau des Vorjahres. Gegenüber dem ungarischen Forint und dem rumänischen Leu blieb der Wert des Euro weitestgehend stabil.

Entwicklung Devisenmärkte

Nr. 025

EUR gegenüber ausgewählten Währungen (Index: 01. Januar 2014 = 100)



Branchenbezogene Rahmenbedingungen

Automobilproduktion

Das weltweite Geschäft mit den Herstellern von Pkw und Nutzfahrzeugen stellt das wichtigste Marktsegment für den Konzern dar. Die weltweite Automobilproduktion, gemessen an der Stückzahl produzierter Fahrzeuge, wuchs im Berichtsjahr mit 1,0 % nur gering auf rund 88,3 Millionen Pkw und leichte Nutzfahrzeuge (IHS, Januar 2016).

Die Region Europa legte deutlich zu (4,7 %), getragen von hohen Wachstumsraten in Italien, Spanien und der Türkei. Nach einer Stagnation im Vorjahr verzeichnete die Region Americas im Berichtsjahr 2015 einen Rückgang um 1,4 %, bedingt vor allem durch einen massiven Einbruch in Brasilien. In der Region Greater China lag das Wachstum bei 2,0 % und damit signifikant unter den zuletzt beobachteten Zuwachsraten. Die Automobilproduktion in der Region Asien/Pazifik sank im Berichtszeitraum 2015 um 2,7 %, in Japan ging sie sogar um 5,0 % zurück.

Entwicklung der Automobilproduktion

Nr. 026

		Veränderung in %	Mio. Stück
Europa		4,7	26,5
		3,9	25,3
Americas		-1,4	20,4
		0,8	20,7
Greater China		2,0	23,6
		7,8	23,1
Asien/ Pazifik		-2,7	17,9
		-0,7	18,3
Welt		1,0	88,3
		3,1	87,4

■ 2015 ■ 2014

Quelle: IHS (Januar 2016).
Die Regionen bilden die regionale Struktur der Schaeffler Gruppe ab.

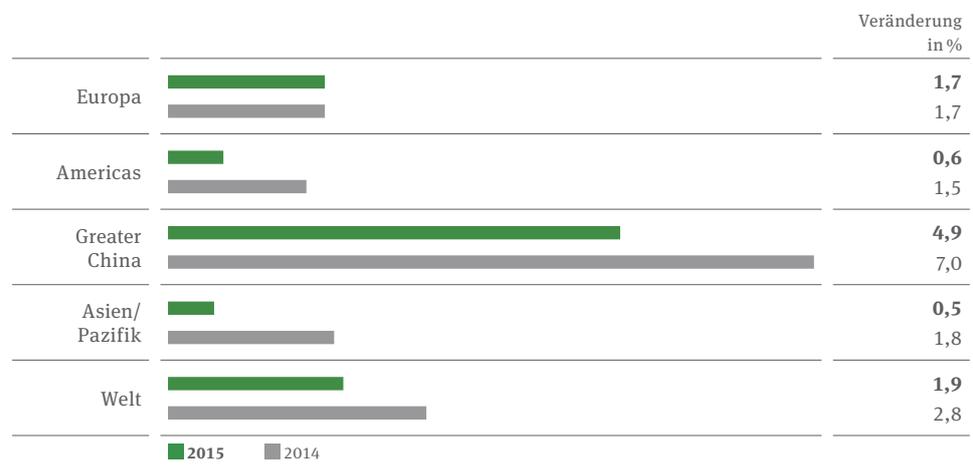
Industrieproduktion

Die weltweite Industrieproduktion, gemessen an der Bruttowertschöpfung auf Basis konstanter Preise und Wechselkurse, wuchs im Berichtsjahr nach vorläufigen Zahlen um 1,9 % und damit geringer als im Vorjahr (Oxford Economics, Dezember 2015).

In der Region Europa lag das Wachstum der Industrieproduktion bei 1,7 %, wobei einem Rückgang in Russland ein überdurchschnittlicher Zuwachs in Indien gegenüberstand. In den Regionen Americas (0,6 %) und Asien/Pazifik (0,5 %) stagnierte die Entwicklung im Zuge negativer Wachstumsraten in Lateinamerika bzw. Japan. Die Region Greater China wuchs zwar um 4,9 %, erreichte damit aber nicht mehr die Zuwachsraten der Vorjahre.

Entwicklung der Industrieproduktion

Nr. 027



Quelle: Oxford Economics (Dezember 2015).

Reale Bruttowertschöpfung in den Abteilungen 05 bis 39 der NACE Rev. 2-Systematik.
Die Regionen bilden die regionale Struktur der Schaeffler Gruppe ab.

2.2 Geschäftsverlauf

Geschäftsentwicklung 2015 im Überblick

Im Jahr 2015 war das wirtschaftliche Umfeld herausfordernd. Dennoch konnte die Schaeffler Gruppe mit einer guten Entwicklung an das erfolgreiche Vorjahr anknüpfen.

Die Geschäftsentwicklung der Schaeffler Gruppe war dabei geprägt durch volatile wirtschaftliche Rahmenbedingungen. Dabei belastete eine schwächere Marktentwicklung in den Sommermonaten, insbesondere im Automotive-Geschäft in China sowie im weltweiten Industriegeschäft, das Umsatzwachstum der Schaeffler Gruppe. Dagegen wirkte sich die Abschwächung des Euro gegenüber wichtigen Währungen, insbesondere dem US-Dollar und dem chinesischen Renminbi, grundsätzlich positiv auf den Umsatz aus.

Die Schaeffler Gruppe steigerte die **Umsatzerlöse** 2015 auf 13.226 Mio. EUR (Vj.: 12.124 Mio. EUR). Dies entspricht einem Wachstum von 9,1 % gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Positive Währungsumrechnungseffekte aus der Abschwächung des Euro wirkten sich vorteilhaft auf die Umsatzentwicklung des Unternehmens aus. Bereinigt um diese Währungsumrechnungseffekte beläuft sich der Umsatzanstieg auf 3,5 %. Alle vier Regionen der Schaeffler Gruppe verzeichneten währungsbereinigt ein Umsatz-Plus.

Umsatzerlöse

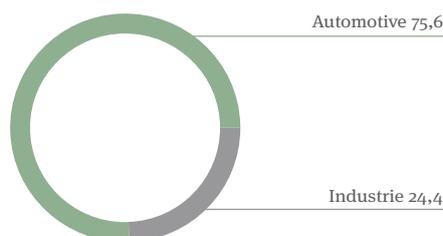
13,2 Mrd. EUR

Die Umsatzerlöse der Sparte Automotive stiegen im Berichtsjahr 2015 um 11,2 % auf 9.993 Mio. EUR (Vj.: 8.986 Mio. EUR). Währungsbereinigt lag das Umsatzwachstum bei 5,8 %. Die Sparte ist hiermit erneut deutlich stärker gewachsen als die weltweiten Produktionsstückzahlen für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge in Höhe von 1,0 %. Besonders profitierte das Erstausrüstungsgeschäft von der hohen Nachfrage nach Produkten der Schaeffler Gruppe in den USA und dem starken Wachstum in China in der ersten Jahreshälfte 2015. Darüber hinaus verzeichnete die Nachfrage in der Region Asien/Pazifik eine spürbar steigende Dynamik im zweiten Halbjahr. Zusätzlich profitierte die Sparte von einem deutlichen Umsatz-Plus des Aftermarket-Geschäfts, das im Vergleich zum Erstausrüstungsgeschäft ein überproportional starkes währungsbereinigtes Umsatzwachstum erzielen konnte.

In der Sparte Industrie erhöhten sich die Umsatzerlöse 2015 um 3,0 % auf 3.233 Mio. EUR (Vj.: 3.138 Mio. EUR). Währungsbereinigt sanken die Umsatzerlöse hingegen um 3,2 %. Mit Ausnahme der Region Greater China, in der vor allem durch das anziehende Geschäft in der Branche Windkraft die Nachfrage anstieg, war der Umsatz auf währungsbereinigter Basis in allen Regionen rückläufig. Ausschlaggebend hierfür war u. a. die anhaltende Nachfrageschwäche in der Öl-, Gas-, und Bergbauindustrie sowie im Aftermarket-Geschäft, die sich in der zweiten Jahreshälfte 2015 verschärfte.

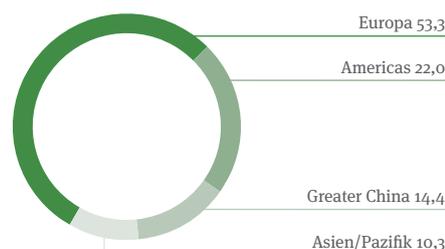
Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe Nr. 028 nach Sparten

in Prozent



Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe Nr. 029 nach Regionen

in Prozent nach Marktsicht



EBIT-Marge vor
Sondereffekten

12,7 %

Das **EBIT** der Schaeffler Gruppe sank im Berichtsjahr 2015 um 121 Mio. EUR bzw. 7,9 % auf 1.402 Mio. EUR (Vj.: 1.523 Mio. EUR). Die EBIT-Marge lag bei 10,6 % (Vj.: 12,6 %). Das EBIT 2015 wurde durch eine Vorsorge für Rechtsrisiken in Höhe von 238 Mio. EUR für mögliche Ansprüche Dritter im Zusammenhang mit dem im März 2014 abgeschlossenen EU-Kartellverfahren belastet. Darüber hinaus wurden im Berichtsjahr Aufwendungen in Höhe von 36 Mio. EUR im Zusammenhang mit der Neuausrichtung der Sparte Industrie (Programm „CORE“) erfasst. Demgegenüber stand im Vorjahr eine Ergebnisbelastung im Zusammenhang mit Rechtsfällen in Höhe von 38 Mio. EUR. Ohne Berücksichtigung dieser Sondereffekte beläuft sich das EBIT auf 1.676 Mio. EUR (Vj.: 1.561 Mio. EUR; +7,4 %) bzw. die EBIT-Marge auf 12,7 % (Vj.: 12,9 %).

Das Konzernergebnis sank um 8,6 % von 662 Mio. EUR auf 605 Mio. EUR. Nach Abzug des den nicht beherrschenden Anteilen zurechenbaren Konzernergebnis in Höhe von 14 Mio. EUR (Vj.: 8 Mio. EUR) lag das den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbare Konzernergebnis bei 591 Mio. EUR, 9,6 % unter dem Vorjahreswert (Vj.: 654 Mio. EUR). Das Ergebnis je Aktie betrug für Stammaktien 0,88 EUR (Vj.: 1,29 EUR) und für Vorzugsaktien 1,28 EUR (Vj.: 1,29 EUR)³.

Free Cash Flow

370 Mio. EUR

Die Schaeffler Gruppe erzielte im Berichtsjahr 2015 einen **Free Cash Flow** in Höhe von 370 Mio. EUR und lag damit um 322 Mio. EUR über dem Vorjahreswert von 48 Mio. EUR. Dies ist im Wesentlichen auf den operativen Cash Flow zurückzuführen, der trotz der im Rahmen der Refinanzierung geleisteten Vorfälligkeitsentschädigung in Höhe von 173 Mio. EUR (Vj.: 114 Mio. EUR) von 900 Mio. EUR auf 1.372 Mio. EUR gestiegen ist. Der Vorjahreswert war allerdings durch die Zahlung der EU-Kartellstrafe in Höhe von 371 Mio. EUR belastet. Die Investitionsauszahlungen (Capex) stiegen im Geschäftsjahr 2015 von 857 Mio. EUR auf 1.025 Mio. EUR (+19,6 %). Dies entspricht 7,7 % vom Umsatz (Vj.: 7,1 %).

Die Verzinsung des eingesetzten Kapitals, der sog. Return on Capital Employed (ROCE), betrug 18,8 % (Vj.: 22,5 %). Der ROCE vor Sondereffekten lag mit 22,5 % (Vj.: 23,1 %) leicht unter dem Vorjahreswert. Während das gebundene Kapital um 10,4 % anstieg, erhöhte sich das EBIT vor Sondereffekten lediglich um 7,4 %. Die Erhöhung der Kapitalbindung ist insbesondere auf gestiegene produktionsbezogene Sachanlagen zurückzuführen.

³ Das Ergebnis je Aktie wurde nach den Regelungen des IAS 33 ermittelt: Die jungen Vorzugsaktien fließen nur zeitanteilig in die Berechnung des Ergebnisses pro Aktie ein, obwohl diese für das Gesamtjahr gewinnberechtig sind. Bezüglich der Berechnung der Ergebnisse je Stammaktie bzw. Vorzugsaktie wird auf den Abschnitt 3.7 im Konzernanhang verwiesen.

Wesentliche Ereignisse 2015

Börsengang der Schaeffler AG

Die Schaeffler AG ist seit dem 09. Oktober 2015 mit Vorzugsaktien an der Frankfurter Wertpapierbörse notiert. Es wurden insgesamt 166 Millionen Stück auf den Inhaber lautende stimmrechtslose Vorzugsaktien zum Handel zugelassen. Hiervon stammten 66 Millionen Vorzugsaktien aus einer Kapitalerhöhung der Schaeffler AG und 100 Millionen Vorzugsaktien aus dem Bestand der Schaeffler Verwaltungs GmbH. Zum 31. Dezember 2015 sind rund 72 Millionen Stück im Streubesitz bei nationalen und internationalen Investoren. Die verbleibenden rund 94 Millionen Stück befinden sich im Bestand der Schaeffler Verwaltungs GmbH. Der Streubesitz unter den Vorzugsaktien liegt derzeit bei rund 43,1 %. Der Platzierungspreis der Vorzugsaktie wurde am 08. Oktober 2015 bei 12,50 EUR je Aktie festgelegt. Die Bruttoerlöse der Schaeffler AG aus der Kapitalerhöhung lagen bei rund 825 Mio. EUR und wurden weitestgehend zur Schuldenreduzierung verwendet. Das Grundkapital der Schaeffler AG besteht zusätzlich zu den 166 Millionen Stück stimmrechtslosen Vorzugsaktien aus weiteren 500 Millionen Stammaktien, die im Besitz der Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH sind und keine Börsenzulassung aufweisen. Gemessen am gesamten Grundkapital von Stamm- und Vorzugsaktien der Schaeffler AG beträgt der Free Float aktuell rund 10,8 %. Der Börsengang stellte einen wichtigen Baustein der Neuausrichtung der Kapital- und Unternehmensstruktur dar. Damit hat die Schaeffler Gruppe die Voraussetzung geschaffen, um den profitablen Wachstumskurs fortzusetzen. Am 03. Dezember 2015 hatte die Deutsche Börse nach der regulären Überprüfung ihres Small-Cap-Index entschieden, die Schaeffler AG mit Wirkung zum 21. Dezember 2015 in den Auswahlindex SDAX aufzunehmen. Die Schaeffler Aktie erfüllt damit neben den hohen Transparenzanforderungen des Prime Standard auch die für die Aufnahme in den Index relevanten Größenkriterien bezüglich Marktkapitalisierung und Liquidität (vgl. Kapitalstruktur Seite 79).

Neuausrichtung des Industriegeschäfts durch Programm „CORE“

Am 10. August 2015 beschloss der Vorstand der Schaeffler AG die Neuausrichtung der Industriesparte des Unternehmens. Ziel ist es, die Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit im Industriegeschäft nachhaltig zu verbessern und damit die Voraussetzung für profitables Wachstum zu schaffen. Das Programm zur Weiterentwicklung der Sparte trägt den Namen „CORE“. Kernelemente des Programms sind verstärktes Umsatzwachstum, bessere Marktversorgung und Servicequalität, stärkere Kundenorientierung sowie Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen. Die Neuausrichtung umfasst Maßnahmen zur Optimierung des Produktportfolios und zur Verbesserung der Lieferfähigkeit, die die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen und Potenziale für weiteres Wachstum erschließen werden (vgl. Sparte Industrie Seiten 8 f.).

Programm „ONE Schaeffler“

Der Gesamtvorstand der Schaeffler Gruppe hat sich im November 2013 auf ein Portfolio von 20 Initiativen (später erweitert um eine 21. Initiative) verständigt, um Strukturen und Prozesse zu optimieren, übergeordnete geschäftliche Themen voranzutreiben und die ressortübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der Schaeffler Gruppe zu stärken. Die Initiativen wurden zu einem Programm „ONE Schaeffler“ zusammengefasst. Im Rahmen des Programms erfolgte die Konzeption, Umsetzung und Steuerung nach einheitlichen Regeln und Kriterien. Bis Ende Dezember 2015 wurden die 21 Initiativen größtenteils abgeschlossen. Am 07. Dezember 2015 hat das Executive Board der Schaeffler Gruppe beschlossen, das Programm „ONE Schaeffler“ planmäßig zum 31. Dezember 2015 zu beenden und einzelne Initiativen in die Agenda „4 plus One“ zu überführen.

Refinanzierung

Am 26. März 2015 gab die Schaeffler Gruppe eine Refinanzierungstransaktion über insgesamt rund 1,5 Mrd. EUR bekannt, die am 27. April 2015 abgeschlossen wurde. Insgesamt wurden drei neue Anleihen emittiert. Platziert wurden zwei besicherte EUR- und eine besicherte USD-Anleihe. Eine EUR-Anleihe mit einem Volumen von 400 Mio. EUR und einer Laufzeit von 5 Jahren wird mit 2,50 % verzinst. Die andere EUR-Anleihe mit einem Volumen von 600 Mio. EUR und einer Laufzeit von 10 Jahren wird mit 3,25 % verzinst. Die USD-Anleihe mit einem Volumen von 600 Mio. USD weist eine Laufzeit von 8 Jahren und einen Kupon von 4,75 % auf. Die Mittel aus den neuen Anleihen wurden im Wesentlichen für die vorzeitige Rückzahlung von zwei bestehenden Anleihen verwendet. Zurückgezahlt wurden eine EUR-Anleihe mit einem Volumen von 800 Mio. EUR und eine USD-Anleihe mit einem Volumen von 600 Mio. USD, die beide einen Kupon von 7,75 % sowie eine Laufzeit bis Februar 2017 aufwiesen. Darüber hinaus wurden die Mittel aus der Transaktion zur Finanzierung der Transaktionskosten, insbesondere für die Vorfälligkeitsentschädigung, verwendet (vgl. Kapitalstruktur Seite 79).

Personalia

Im Jahr 2015 hat die Gesellschaft folgende personelle Veränderungen im Vorstand vorgenommen. So hat der Aufsichtsrat der Schaeffler AG in der Sitzung vom 12. Dezember 2014 Dr. Ulrich Hauck zum Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG bestellt. Dr. Hauck hat am 01. April 2015 die Position des Finanzvorstands übernommen. Er übernahm diese Funktion von Klaus Rosenfeld, der seit dem 04. Oktober 2013 sowohl den Vorstandsvorsitz innehatte als auch das Finanzressort der Schaeffler AG führte. Ferner hat der Aufsichtsrat der Schaeffler AG in der Sitzung vom 27. April 2015 Dr. Stefan Spindler mit Wirkung zum 01. Mai 2015 zum Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG bestellt. Dr. Spindler übernahm das Ressort Industrie von Robert Schullan, der zum 30. April 2015 auf eigenen Wunsch ausgeschieden war. Darüber hinaus bestellte der Aufsichtsrat der Schaeffler AG am 05. Oktober 2015 Corinna Schittenhelm mit Wirkung zum 01. Januar 2016 zum Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG. Frau Schittenhelm übernahm das Ressort Personal von Kurt Mirlach, der zum 31. Dezember 2015 nach Auslaufen seines Vertrags aus dem Unternehmen ausgeschieden ist. Am 19. November 2015 wurden als Vertreter der Arbeitnehmer mit Yvonne Münch und Barbara Resch zwei neue Mitglieder in den Aufsichtsrat bestellt. Sie ersetzen Jürgen Bänsch und Thomas Mölkner (vgl. Corporate Governance, Organe der Gesellschaft Seiten 140 ff.).

Geschäftsentwicklung im Vergleich zum Ausblick 2015

Im Rahmen der Berichterstattung 2014 hat die Schaeffler Gruppe für das Berichtsjahr 2015 ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum von 5 bis 7 % prognostiziert. Aufgrund einer in den Sommermonaten 2015 schwächer als erwarteten Marktentwicklung, vor allem im Automotive-Geschäft in China sowie im Industrie-Geschäft weltweit, hat der Vorstand der Schaeffler AG den Ausblick für das währungsbereinigte Umsatzwachstum im September 2015 auf 4 bis 5 % zurückgenommen. Die Prognosekennzahlen für die operative Ergebnis-Marge (EBIT-Marge), die Investitionsauszahlungsquote (Capex-Quote) sowie den Free Cash Flow blieben im Jahresverlauf unverändert.

Vergleich zum Ausblick 2015

Nr. 030

	IST 2014	Ausblick 2015	IST 2015
Umsatzwachstum in % ggü. Vorjahr (vor Währungseinflüssen)	9,0 %	4 bis 5 % ¹⁾	3,5 %
EBIT-Marge (vor Sondereffekten)	12,9 %	12 bis 13 %	12,7 %
Investitionsauszahlungsquote (Capex-Quote) vom Umsatz	7,1 %	6 bis 8 %	7,7 %
Free Cash Flow	48 Mio. EUR	Positiver, im Vergleich zum Geschäftsjahr 2014 verbesserter Free Cash Flow	370 Mio. EUR

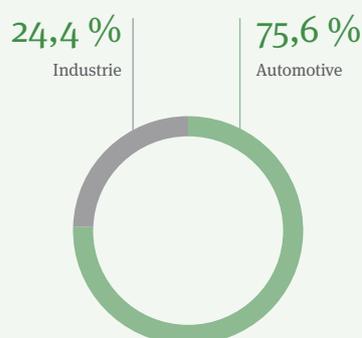
¹⁾ Angepasst am 21. September 2015 auf 4 bis 5 % (ursprünglicher Ausblick 5 bis 7 %).

Schaeffler hat die finanziellen Ziele im Geschäftsjahr 2015 im Wesentlichen erreicht. Die EBIT-Marge vor Sondereffekten lag mit 12,7 % weiterhin auf hohem Niveau. Der Free Cash Flow von 370 Mio. EUR übertraf den Vorjahreswert deutlich, wobei dieser im Vorjahr durch die Zahlung der EU-Kartellstrafe in Höhe von 371 Mio. EUR belastet war. Die Forschungs- und Entwicklungs- und die Investitionsauszahlungsquote (Capex-Quote) beliefen sich auf 5,4 % bzw. 7,7 % und entsprachen damit der Prognose. Lediglich das um Währungseffekte bereinigte Umsatzwachstum von 3,5 % lag unterhalb des, am 21. September 2015 auf 4 bis 5 % zurückgenommenen, Zielkorridors von 5 bis 7 %. Dies beruhte im Wesentlichen darauf, dass das Wachstum im vierten Quartal des Geschäftsjahres 2015 in den für die Schaeffler Gruppe relevanten Industriebranchen unter den Erwartungen lag.

2.3 Ertragslage

Ertragslage Schaeffler Gruppe

Umsatzerlöse 13.226 Mio. EUR EBIT vor Sondereffekten 1.676 Mio. EUR



Positive Umsatzentwicklung auf Konzernebene fortgesetzt: Umsatzerlöse 13.226 Mio. EUR; Wachstum 9,1 % (währungsbereinigt: 3,5 %) // Umsatzwachstum maßgeblich von höheren Volumina bei Automotive getrieben // Verstärkte F&E Aktivitäten zur Sicherung neuer Technologien und Innovationen // EBIT durch Sondereffekte belastet

Ertragslage der Schaeffler Gruppe

Nr. 031

in Mio. EUR	2015	2014	Veränderung in %
Umsatzerlöse	13.226	12.124	9,1
• währungsbereinigt			3,5
Umsatzkosten	-9.448	-8.708	8,5
Bruttoergebnis vom Umsatz	3.778	3.416	10,6
Kosten der Funktionsbereiche ¹⁾	-2.047	-1.853	10,5
Ergebnis vor Finanzergebnis und Ertragsteuern (EBIT)	1.402	1.523	-7,9
• in % vom Umsatz	10,6	12,6	-
EBIT vor Sondereffekten ²⁾	1.676	1.561	7,4
• in % vom Umsatz	12,7	12,9	-
Finanzergebnis	-547	-619	-11,6
Ertragsteuern	-250	-242	3,3
Konzernergebnis ³⁾	591	654	-9,6
Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert/verwässert, in EUR)	1,28	1,29	-0,8

¹⁾ Forschung und Entwicklung, Vertrieb sowie Verwaltung.

²⁾ EBIT vor Sondereffekten für Rechtsfälle und Restrukturierungen.

³⁾ Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnen.

Die Schaeffler Gruppe steigerte die Umsatzerlöse im Berichtsjahr um 9,1 % auf 13.226 Mio. EUR (Vj.: 12.124 Mio. EUR). Bereinigt um Währungsumrechnungseffekte stieg der Umsatz um 3,5 %. Die Sparte Automotive trug hierzu mit einem währungsbereinigten Umsatz-Plus von 5,8 % bei und übertraf damit erneut deutlich das weltweite Produktionswachstum für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge in Höhe von 1,0 %. Dagegen verzeichnete die Sparte Industrie 2015 währungsbereinigt einen Umsatzrückgang von 3,2 %.

Alle vier Regionen der Schaeffler Gruppe erzielten 2015 ein Umsatzwachstum, wobei Währungsumrechnungseffekte deutlich positiv auf den Umsatz wirkten. In Europa erzielte die Schaeffler Gruppe ein Umsatz-Plus von 2,1 % (währungsbereinigt: 1,0 %). Besonders legten die Umsatzerlöse in den Regionen Americas mit 17,5 % (währungsbereinigt: 8,2 %) und Greater China mit 23,5 % (währungsbereinigt: 6,0 %) zu. Die Region Asien/Pazifik erzielte ein Umsatzwachstum von 13,5 % (währungsbereinigt: 5,0 %).

Die Umsatzkosten stiegen 2015 um 8,5 % auf 9.448 Mio. EUR (Vj.: 8.708 Mio. EUR). Das Bruttoergebnis erhöhte sich um 10,6 % auf 3.778 Mio. EUR (Vj.: 3.416 Mio. EUR). Die Bruttomarge erreichte 28,6 % und lag damit leicht über dem Niveau des Vorjahres (28,2 %). Hierzu haben die Sparten Automotive und Industrie beigetragen.

Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung stiegen im Berichtsjahr um 15,8 % auf 720 Mio. EUR (Vj.: 622 Mio. EUR). Dies entspricht 5,4 % (Vj.: 5,1 %) vom Umsatz. Dieser Anstieg betrifft vor allem Aufwendungen für zukünftige Mobilitätskonzepte in der Sparte Automotive sowie für Mechatronik, Sensorik und Digitalisierung in der Sparte Industrie.

Aufwendungen für Forschung und Entwicklung

Nr. 032

	2011	2012	2013	2014	2015
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in Mio. EUR)	495	593	611	622	720
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in % der Umsatzerlöse)	5,2 %	5,5 %	5,5 %	5,1 %	5,4 %
Anzahl der Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung ¹⁾	5.465	6.098	6.039	6.387	6.650

¹⁾ Durchschnittszahlen.

Die Vertriebs- und Verwaltungskosten wuchsen um 7,8 % auf 1.327 Mio. EUR (Vj.: 1.231 Mio. EUR). Neben den inflationsbedingt höheren Kosten beruht der Anstieg vor allem auf einer gezielten Stärkung der Vertriebsfunktionen sowie auf volumenbedingt höheren Frachtkosten. Insgesamt erhöhten sich die Kosten der Funktionsbereiche um 10,5 % auf 2.047 Mio. EUR (Vj.: 1.853 Mio. EUR). In Relation zum Umsatz entspricht dies einem Anstieg auf 15,5 % (Vj.: 15,3 %).

Das EBIT sank 2015 um 121 Mio. EUR bzw. 7,9 % auf 1.402 Mio. EUR (Vj.: 1.523 Mio. EUR). Die EBIT-Marge der Schaeffler Gruppe lag mit 10,6 % unter dem Vorjahreswert von 12,6 %. Das EBIT wurde durch eine Vorsorge für Rechtsrisiken in Höhe von 238 Mio. EUR belastet, die für mögliche Ansprüche Dritter im Zusammenhang mit dem im März 2014 abgeschlossenen EU-Kartellverfahren getroffen wurde. Zusätzlich sind im Berichtsjahr Aufwendungen in Höhe von 36 Mio. EUR im Zusammenhang mit der Neuausrichtung der Sparte Industrie (Programm „CORE“) erfasst worden. Demgegenüber stand im Vorjahr eine Ergebnisbelastung aus einer

Vorsorge für Rechtsrisiken in Höhe von 38 Mio. EUR. Ohne Berücksichtigung dieser Sondereffekte belief sich das EBIT im Berichtsjahr auf 1.676 Mio. EUR (Vj.: 1.561 Mio. EUR) bzw. die EBIT-Marge auf 12,7 % (Vj.: 12,9 %). Der leichte Rückgang der EBIT-Marge vor Sondereffekten beruht insbesondere auf höheren Investitionen in Forschung und Entwicklung sowie auf höheren Kosten des Vertriebs.

Das Finanzergebnis der Schaeffler Gruppe hat sich im Jahr 2015 um 72 Mio. EUR auf -547 Mio. EUR (Vj.: -619 Mio. EUR) verbessert.

Finanzergebnis der Schaeffler Gruppe

Nr. 033

in Mio. EUR	2015		
	Finanz- aufwendungen	Finanz- erträge	Finanzergebnis
Zinsaufwendungen für Finanzschulden	-513	0	-513
Zinserträge aus Darlehen an Gesellschafter	0	72	72
Effekte aus Fremdwährungsumrechnung	-224	0	-224
Bewertungsänderungen und Ausgleichszahlungen von Derivaten	6	228	234
Bewertungsänderungen von eingebetteten Derivaten	-96	17	-79
Zinseffekte Pensionen und Altersteilzeitverpflichtungen	-42	0	-42
Sonstige Effekte	-5	10	5
Summe	-874	327	-547

in Mio. EUR	2014		
	Finanz- aufwendungen	Finanz- erträge	Finanzergebnis
Zinsaufwendungen für Finanzschulden	-488	0	-488
Zinserträge aus Darlehen an Gesellschafter	0	4	4
Effekte aus Fremdwährungsumrechnung	-244	0	-244
Bewertungsänderungen und Ausgleichszahlungen von Derivaten	-5	231	226
Bewertungsänderungen von eingebetteten Derivaten	-66	11	-55
Zinseffekte Pensionen und Altersteilzeitverpflichtungen	-51	0	-51
Sonstige Effekte	-21	10	-11
Summe	-875	256	-619

Die Zinsaufwendungen für Finanzschulden betragen 2015 513 Mio. EUR (Vj.: 488 Mio. EUR). Darin enthalten sind Zinszahlungen und Zinsabgrenzungen im Zusammenhang mit der externen Konzernfinanzierung in Höhe von 296 Mio. EUR (Vj.: 320 Mio. EUR) sowie Vorfälligkeitsentschädigungen für die vorzeitige Ablösung von Anleihen von 173 Mio. EUR (Vj.: 114 Mio. EUR). Darüber hinaus sind hierin Aufwendungen aus der Amortisation von Transaktionskosten, u. a. im Zusammenhang mit den durchgeführten Refinanzierungstransaktionen, in Höhe von 44 Mio. EUR (Vj.: 44 Mio. EUR) erfasst.

Die Zinserträge aus Darlehen an Gesellschafter in Höhe von 72 Mio. EUR (Vj.: 4 Mio. EUR) resultierten aus den Darlehensvergaben im Dezember 2014 und bestanden im Geschäftsjahr insbesondere gegenüber der Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH.

Aus der Fremdwährungsumrechnung von finanziellen Vermögenswerten und Schulden ergaben sich Aufwendungen in Höhe von 224 Mio. EUR (Vj.: 244 Mio. EUR). Die Aufwendungen resultierten im Wesentlichen aus der Umrechnung der in US-Dollar denominierten Finanzierungsinstrumente in Euro (vgl. Konzernanhang Tz. 1.3). Durch die Absicherung dieser Instrumente mit Zinswährungsderivaten entstehen gegenläufige Effekte in Höhe von 234 Mio. EUR (Vj.: 226 Mio. EUR), die unter „Bewertungsänderungen und Ausgleichszahlungen von Derivaten“ ausgewiesen werden.

Aus der Bewertung von eingebetteten Derivaten, insbesondere Kündigungsoptionen für Instrumente der Fremdfinanzierung, ergaben sich Aufwendungen in Höhe von netto 79 Mio. EUR (Vj.: 55 Mio. EUR).

Aus Pensionen und Altersteilzeitverpflichtungen ergaben sich Nettozinsaufwendungen in Höhe von 42 Mio. EUR (Vj.: 51 Mio. EUR). Ergänzende Erläuterungen zu den Pensionen sind im Konzernanhang unter Tz. 4.10 zu finden.

In 2015 lag der Ertragsteueraufwand bei 250 Mio. EUR (Vj.: 242 Mio. EUR). Hieraus ergab sich eine effektive Steuerquote von 29,2 % (Vj.: 26,8 %). Die Steuerquote des Vorjahres war durch Einmaleffekte begünstigt.

Das den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbare Konzernergebnis betrug im Berichtsjahr 591 Mio. EUR (Vj.: 654 Mio. EUR).

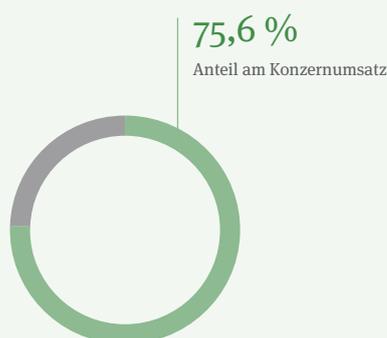
Das Ergebnis je Stammaktie (unverwässert/verwässert) reduzierte sich im Geschäftsjahr 2015 auf 0,88 EUR (Vj.: 1,29 EUR). Das Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert/verwässert) lag bei 1,28 EUR (Vj.: 1,29 EUR). Für die Ermittlung des Ergebnisses je Stammaktie wurde eine Aktienanzahl von 500 Millionen (Vj.: 421 Millionen) und für die Ermittlung des Ergebnisses je Vorzugsaktie eine Aktienanzahl von 116 Millionen (Vj.: 84 Millionen) herangezogen⁴.

⁴ Das Ergebnis je Aktie wurde nach den Regelungen des IAS 33 ermittelt.

Sparte Automotive

Umsatzerlöse 9.993 Mio. EUR

EBIT vor Sondereffekten 1.362 Mio. EUR



Umsatzanstieg übertraf das weltweite Wachstum der Produktionsstückzahl für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge // Starkes währungsbereinigtes Umsatz-Plus im Aftermarket-Geschäft // Gleichbleibend hohe Bruttomarge spiegelt profitables Wachstum wider // Verstärkte F&E Aktivitäten zur Sicherung von neuen Technologien und Innovationen

Ertragslage Sparte Automotive

Nr. 034

in Mio. EUR	2015	2014	Veränderung in %
Umsatzerlöse	9.993	8.986	11,2
• währungsbereinigt			5,8
Umsatzerlöse nach Unternehmensbereichen			
UB Motorsysteme	2.585	2.266	14,1
• Umsatzanteil in %	25,9	25,2	
UB Getriebesysteme	4.240	3.826	10,8
• Umsatzanteil in %	42,4	42,6	
UB Fahrwerksysteme	1.468	1.360	7,9
• Umsatzanteil in %	14,7	15,1	
UB Automotive Aftermarket	1.700	1.534	10,8
• Umsatzanteil in %	17,0	17,1	
Umsatzerlöse nach Regionen ¹⁾			
Europa	5.227	5.079	2,9
• Umsatzanteil in %	52,3	56,5	
Americas	2.288	1.874	22,1
• Umsatzanteil in %	22,9	20,9	
Greater China	1.422	1.149	23,8
• Umsatzanteil in %	14,2	12,8	
Asien/Pazifik	1.056	884	19,5
• Umsatzanteil in %	10,6	9,8	
Umsatzkosten	-7.189	-6.501	10,6
Bruttoergebnis	2.804	2.485	12,8
EBIT	1.124	1.238	-9,2
• in % vom Umsatz	11,2	13,8	-
EBIT vor Sondereffekten ²⁾	1.362	1.260	8,1
• in % vom Umsatz	13,6	14,0	-

Vorjahreswerte gemäß der 2015 angepassten Kundenstruktur ausgewiesen.

¹⁾ Nach Marktsicht (Kundenstandorte).

²⁾ EBIT vor Sondereffekten für Rechtsfälle.

Die Umsatzerlöse der Sparte Automotive stiegen 2015 um 11,2 % auf 9.993 Mio. EUR (Vj.: 8.986 Mio. EUR). Bereinigt um Währungsumrechnungseffekte betrug das Wachstum 5,8 %. Somit wuchs das Geschäft erneut deutlich stärker als die weltweiten Produktionsstückzahlen für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge, die 2015 um 1,0 % zulegen. Das Wachstum oberhalb des Anstiegs der weltweiten Automobilproduktion war auf einen steigenden Wert der pro Fahrzeug verbauten Schaeffler Produkte zurückzuführen. Aus regionaler Sicht trug vor allem die hohe Nachfrage in den USA zum Umsatz-Plus bei. Sehr erfolgreich entwickelte sich zudem das Aftermarket-Geschäft.

Insgesamt verlief die Umsatzentwicklung in den Marktregionen im Berichtsjahr sehr unterschiedlich. Die Region Europa verzeichnete ein Umsatz-Plus von 2,9 % (währungsbereinigt: 2,1 %) und lag damit unter dem durchschnittlichen Wachstum der regionalen Produktionsstückzahlen (+4,7 %). Die wesentlichen Ursachen lagen hier in dem Auslaufen von Projekten, die durch Neuanläufe nicht vollständig kompensiert werden konnten. Das größte Wachstum verzeichnete im Berichtsjahr die Sparte Automotive in der Region Americas. Hier stiegen die Umsatzerlöse um 22,1 % (währungsbereinigt: 13,2 %), obwohl die Automobilproduktion um 1,4 % zurückging. In der Region Greater China baute die Sparte die Umsatzerlöse ebenfalls deutlich aus und erzielte ein Umsatz-Plus von 23,8 % (währungsbereinigt: 6,6 %), während die regionale Fahrzeugproduktion um lediglich 2,0 % angestiegen ist. Die Region Asien/Pazifik verzeichnete bei einer um 2,7 % gesunkenen Fahrzeugproduktion ein Umsatzwachstum von 19,5 % (währungsbereinigt: 10,8 %).

Die Sparte Automotive organisiert ihr Geschäft nach den Unternehmensbereichen (UB) Motorsysteme, Getriebesysteme und Fahrwerksysteme sowie Automotive Aftermarket, die jeweils ihre Umsatzerlöse 2015 steigern konnten.

Der **UB Motorsysteme** erzielte im Berichtsjahr eine Umsatzsteigerung von 14,1 % (währungsbereinigt: +6,1 %). Hierzu trugen vor allem die Produktgruppen vollvariable Ventiltriebssysteme und Aggregattrieb bei. Ein deutliches Umsatz-Plus konnte durch Neuanläufe, z. B. beim innovativen Thermomanagement-Modul, erreicht werden, das zu einer Verringerung von Kraftstoffverbrauch und CO₂-Emissionen beiträgt.

Die Umsätze im **UB Getriebesysteme** stiegen um 10,8 % (währungsbereinigt: +4,9 %). Das Wachstum wurde dabei primär durch die große Nachfrage nach Komponenten für automatisierte Getriebe, wie z. B. Drehmomentwandler, getrieben. Darüber hinaus konnte die Sparte Automotive den Absatz mit Kupplungen und Schaltungskomponenten, die bei manuellen Schaltgetrieben Anwendung finden, steigern. Die Volumina in der Produktgruppe Zweimassenschwungräder wuchsen ebenfalls signifikant.

Das Umsatzwachstum im **UB Fahrwerkssysteme** belief sich auf 7,9 % (währungsbereinigt: +3,3 %). Hierzu trug insbesondere die gute Entwicklung bei der neuesten Generation von Radlagern bei, die als eine hochintegrierte Einheit mit Befestigungslaschen für Bremsscheibe, Felge und Radträger höchste Laufgenauigkeit garantiert.

Der **UB Automotive Aftermarket** steigerte den Umsatz 2015 um 10,8 % (währungsbereinigt: +9,9 %). Der Anstieg resultierte vor allem aus einem erhöhten Absatz in den Regionen Americas und Europa. In Americas ist das Umsatz-Plus u. a. auf den Bedarfsanstieg von Fahrzeugherstellern (OES-Kunden) zurückzuführen. In Europa konnte neben dem starken Wachstum in Süd- und Westeuropa auch in Mittel- und Osteuropa der Umsatz deutlich ausgeweitet werden. Das Umsatz-Plus war vor allem auf die erhöhte Marktabdeckung durch die Erweiterung des Kundenstamms zurückzuführen.

Die Umsatzkosten stiegen im Berichtsjahr um 10,6 % auf 7.189 Mio. EUR (Vj.: 6.501 Mio. EUR) und entwickelten sich damit leicht unterproportional zum Umsatz. Insgesamt verbesserte die Sparte Automotive das Bruttoergebnis um 319 Mio. EUR bzw. 12,8 % auf 2.804 Mio. EUR (Vj.: 2.485 Mio. EUR). Die Bruttomarge lag mit 28,1 % leicht über dem Niveau des Vorjahres (Vj.: 27,7 %). Damit setzte die Sparte Automotive das profitable Wachstum der Vorjahre weiter fort. Hierbei konnten Kostenerhöhungen, insbesondere aufgrund tariflicher Lohn- und Gehaltssteigerungen, durch konsequente Kostenoptimierungen, durch eine zunehmende Lokalisierung der Wertschöpfung in den Wachstumsmärkten und durch einen ertragsstärkeren Umsatzmix kompensiert werden.

Die Kosten der Funktionsbereiche erhöhten sich um 13,9 % auf 1.394 Mio. EUR (Vj.: 1.224 Mio. EUR). Dies entspricht einem leichten Anstieg der Funktionskosten auf 13,9 % des Umsatzes (Vj.: 13,6 %). Hierzu trugen insbesondere um 17,6 % auf 587 Mio. EUR (Vj.: 499 Mio. EUR) gestiegene Aufwendungen für Forschung und Entwicklung bei. Bezogen auf den Umsatz entspricht dies einem Anstieg auf 5,9 % (Vj.: 5,6 %). Dies spiegelt die verstärkten Aktivitäten wider, Lösungen für zukünftige Mobilitätskonzepte für Kraftfahrzeuge zu bieten. Diese schließen Fahrwerksinnovationen und Optimierungen des klassischen Antriebsstrangs mit Verbrennungsmotor und des Getriebes bis zu Hybridlösungen und Anwendungen aus der Elektromobilität ein.

Weiterhin stiegen die Vertriebs- und Verwaltungskosten um 11,3 % auf 807 Mio. EUR (Vj.: 725 Mio. EUR). Neben den inflationsbedingt höheren Kosten ist der Anstieg vor allem auf eine gezielte Stärkung der Vertriebsfunktion sowie auf volumenbedingt höhere Frachtkosten zurückzuführen.

Das EBIT der Sparte Automotive ging im Berichtsjahr um 9,2 % auf 1.124 Mio. EUR (Vj.: 1.238 Mio. EUR) zurück. Die EBIT-Marge sank auf 11,2 % (Vj.: 13,8 %). Hierin sind bilanzielle Vorsorgen für Rechtsrisiken in Höhe von 238 Mio. EUR enthalten, die für mögliche Ansprüche Dritter im Zusammenhang mit dem im März 2014 abgeschlossenen EU-Kartellverfahren getroffen wurden. Im Vorjahr wurden Aufwendungen für Rechtsfälle von 22 Mio. EUR erfasst. Ohne die Berücksichtigung dieser Sondereffekte stieg das EBIT um 8,1 % auf 1.362 Mio. EUR (Vj.: 1.260 Mio. EUR). Die EBIT-Marge vor Sondereffekte sank hingegen leicht auf 13,6 % (Vj.: 14,0 %). Zu diesem Margenrückgang trugen insbesondere höhere Investitionen in Forschung und Entwicklung sowie sonstige betriebliche Aufwendungen, z. B. für Personalanpassungen, bei. Gegenläufig wirkte eine leicht verbesserte Bruttomarge.

Sparte Industrie

Umsatzerlöse 3.233 Mio. EUR

EBIT vor Sondereffekten 314 Mio. EUR



Währungsbereinigter Umsatzrückgang in beiden Unternehmensbereichen // Bruttomarge leicht verbessert // Verstärkte F&E Aktivitäten in den Bereichen Mechatronik, Sensorik und Digitalisierung // EBIT durch Aufwendungen für Restrukturierung im Rahmen des Programms „CORE“ belastet

Ertragslage Sparte Industrie

Nr. 035

in Mio. EUR	2015	2014	Veränderung in %
Umsatzerlöse	3.233	3.138	3,0
• währungsbereinigt			-3,2
Umsatzerlöse nach Regionen ¹⁾			
Europa	1.827	1.829	-0,1
• Umsatzanteil in %	56,5	58,3	
Americas	617	599	3,0
• Umsatzanteil in %	19,1	19,1	
Greater China	480	391	22,8
• Umsatzanteil in %	14,8	12,4	
Asien/Pazifik	309	319	-3,1
• Umsatzanteil in %	9,6	10,2	
Umsatzerlöse nach Unternehmensbereichen			
UB Industrieanwendungen	2.051	1.977	3,7
• Umsatzanteil in %	63,4	63,0	
UB Industrial Aftermarket	1.182	1.161	1,8
• Umsatzanteil in %	36,6	37,0	
Umsatzkosten	-2.259	-2.207	2,4
Bruttoergebnis	974	931	4,6
EBIT	278	285	-2,5
• in % vom Umsatz	8,6	9,1	-
EBIT vor Sondereffekten ²⁾	314	301	4,3
• in % vom Umsatz	9,7	9,6	-

Vorjahreswerte gemäß der 2015 angepassten Kundenstruktur ausgewiesen.

¹⁾ Nach Marktsicht (Kundenstandorte).

²⁾ EBIT vor Sondereffekten für Rechtsfälle und Restrukturierungen.

Die Umsatzerlöse der Sparte Industrie stiegen 2015 um 3,0 % auf 3.233 Mio. EUR (Vj.: 3.138 Mio. EUR). Bereinigt um Währungsumrechnungseffekte verzeichnete die Sparte einen Umsatzrückgang von 3,2 %.

Die Sparte Industrie steuerte ihr Geschäft bis zum 31. Dezember 2015 primär nach zwei globalen Unternehmensbereichen (UB) und deren Geschäftsbereichen als Profit Center: den UB Industrieanwendungen, der das Erstausrüstungsgeschäft im Industriebereich umfasste, und den UB Industrial Aftermarket, der das Handels-, Ersatzteil- und Service-Geschäft beinhaltete. Ab dem 01. Januar 2016 wird das Industriegeschäft aufgrund der breit aufgestellten Kunden- und Geschäftsstruktur primär durch die Regionen gesteuert. Auf dieser Basis verantworten die Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik als Profit Center das Industriegeschäft in ihren Märkten.

Der **UB Industrieanwendungen** erzielte im Berichtsjahr einen Umsatz von 2.051 Mio. EUR (Vj.: 1.977 Mio. EUR). Dies entspricht einem Umsatz-Plus von 3,7 % (währungsbereinigt: -2,7 %). Die Umsatzentwicklung in den Bereichen Mobilität, Energie und Rohstoffe, Produktionsmaschinen sowie Luft- und Raumfahrt verlief unterschiedlich.

Der Bereich Mobilität verzeichnete einen Umsatzanstieg. Währungsbereinigt waren die Umsätze hingegen rückläufig, was vor allem auf die Branchen Industriegetriebe und Landtechnik zurückzuführen war. Dagegen verzeichnete die Branche Motorräder währungsbereinigt ein Umsatz-Plus.

Die Umsätze des Bereichs Energie und Rohstoffe lagen deutlich über dem Vorjahr, währungsbereinigt war ebenfalls ein leichter Anstieg zu verzeichnen. Hierzu trug das Geschäft in der Branche Windkraft in den Regionen Greater China und Europa bei. In der Bergbaubranche sowie in der Branche Bohr- und Förderanlagen hingegen lagen die währungsbereinigten Umsätze deutlich unter Vorjahr, was u. a. auf die rückläufige Nachfrage an den Öl-, Gas- und Bergbaumärkten zurückzuführen ist.

Der Umsatz des Bereichs Produktionsmaschinen stieg gegenüber dem Vorjahr leicht an. Bereinigt um Währungseffekte ergab sich hingegen ein Umsatzrückgang. Die wichtigste Branche Werkzeugmaschinen sowie die Branchen Textil- und Druckereimaschinen zeigten währungsbereinigt einen leichten Umsatzrückgang. Dagegen war in der Branche Nahrungsmittel und Verpackung währungsbereinigt ein leichter Umsatzanstieg zu verzeichnen.

Der Bereich Luft- und Raumfahrt verzeichnete ein Umsatz-Plus. Die währungsbereinigten Umsatzerlöse hingegen gingen leicht zurück, wobei die Region Americas nicht ganz die Umsatzschwäche der Region Europa ausgleichen konnte.

Der Umsatz im **UB Industrial Aftermarket** stieg im Berichtszeitraum um 1,8 % auf 1.182 Mio. EUR (Vj.: 1.161 Mio. EUR). Währungsbereinigt ergab sich hingegen ein Umsatzrückgang von 4,0 %.

In den Regionen der Sparte Industrie verlief die Umsatzentwicklung 2015 sehr heterogen. Die Umsatzerlöse in Europa lagen in etwa auf dem Niveau des Vorjahres (währungsbereinigt: -2,0 %). Die Region Americas verzeichnete ein Umsatz-Plus von 3,0 % (währungsbereinigt: -7,3 %). Die Umsätze in der Region Greater China lagen mit 22,8 % deutlich über dem Vorjahr (währungsbereinigt: 4,1 %). In der Region Asien/Pazifik hingegen sanken die Umsatzerlöse um 3,1 % gegenüber dem Vorjahreszeitraum (währungsbereinigt: -11,5 %).

Die Umsatzkosten der Sparte Industrie stiegen 2015 um 2,4 % auf 2.259 Mio. EUR (Vj.: 2.207 Mio. EUR). Das Bruttoergebnis erhöhte sich um 4,6 % auf 974 Mio. EUR (Vj.: 931 Mio. EUR). Die Bruttomarge stieg leicht um 0,4 %-Punkte auf 30,1 % (Vj.: 29,7 %). Die Preise für Rohmaterialien lagen im Berichtszeitraum 2015 leicht unter Vorjahr.

Die Kosten der Funktionsbereiche erhöhten sich um 3,8 % auf 653 Mio. EUR (Vj.: 629 Mio. EUR). Im Verhältnis zum Umsatz lagen die Kosten der Funktionsbereiche mit 20,2 % (Vj.: 20,0 %) leicht über dem Niveau des Vorjahres. Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung stiegen im Berichtszeitraum um 8,1 % auf 133 Mio. EUR (Vj.: 123 Mio. EUR), vor allem aufgrund höherer Ausgaben für Mechatronik, Sensorik und Digitalisierung. Die Vertriebs- und Verwaltungskosten stiegen insbesondere inflationsbedingt um 2,8 % auf 520 Mio. EUR (Vj.: 506 Mio. EUR).

Das EBIT der Sparte Industrie verringerte sich in 2015 um 2,5 % auf 278 Mio. EUR (Vj.: 285 Mio. EUR). Die EBIT-Marge sank auf 8,6 % (Vj.: 9,1 %). Das EBIT ist durch Aufwendungen für Rückstellungen im Rahmen des Programms „CORE“ mit 36 Mio. EUR belastet. Im Vorjahr wurden Aufwendungen für Rechtsfälle von 16 Mio. EUR erfasst. Ohne Berücksichtigung dieser Sondereffekte belief sich das EBIT 2015 auf 314 Mio. EUR (Vj.: 301 Mio. EUR) und die EBIT-Marge auf 9,7 % (Vj.: 9,6 %). Der leichte Anstieg der EBIT-Marge beruhte insbesondere auf einer Verbesserung der Bruttomarge. Gegenläufig wirkten u. a. höhere Investitionen in Forschung und Entwicklung.

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Sondereffekte

EBIT, EBITDA, Verschuldungsgrad, ROCE und Schaeffler Value Added sowie deren jeweilige Größen vor Sondereffekten sind Kennzahlen, die nicht Bestandteil der internationalen Rechnungslegungsvorschriften nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) sind. Die Kennzahlen sind daher als ergänzende Informationen anzusehen.

Die wesentliche Kennzahl zur Beurteilung der operativen Geschäftstätigkeit ist das EBIT sowie die EBIT-Marge. Neben dem EBIT wird das sog. EBITDA berechnet, das dem EBIT vor Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagevermögen entspricht. Das EBITDA wird vorallem zur Berechnung des Verschuldungsgrades herangezogen. Der Verschuldungsgrad dient der Beurteilung der Finanzierungsstruktur und entspricht dem Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu EBITDA, wobei die Netto-Finanzschulden als Summe aus den lang- und kurzfristigen Finanzschulden abzüglich der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente definiert sind. Die zentrale wertorientierte Steuerungsgröße in der Schaeffler Gruppe ist der Return on Capital Employed (ROCE) sowie der mit dieser Größe eng verknüpfte Schaeffler Value Added. Der ROCE entspricht der Relation von EBIT zum durchschnittlich gebundenen Kapital. Das durchschnittlich gebundene Kapital errechnet sich aus der Summe aus Sachanlagevermögen, immateriellen Vermögenswerten und Working Capital, das sich wiederum aus den beiden Posten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte – abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen – ergibt. Der Jahresdurchschnitt wird dabei als arithmetisches Mittel der vier Stichtagswerte zum Quartalsende ermittelt. Der Schaeffler Value Added entspricht dem EBIT abzüglich Kapitalkosten. Die Kapitalkosten ergeben sich, indem die von Vorstand und Aufsichtsrat vorgegebene Mindestverzinsung in Höhe von 10 % p. a. (vor Steuern) auf das durchschnittlich gebundene Kapital des Geschäftsjahres angewendet wird.

Um eine möglichst transparente Beurteilung der Geschäftsentwicklung zu ermöglichen, werden die oben genannten Kennzahlen vor Sondereffekten dargestellt. Die Sondereffekte betreffen solche Einflüsse, die aufgrund ihrer Art, ihrer Häufigkeit und/oder ihres Umfangs geeignet sind, die Aussagekraft der finanziellen Kennzahlen über die Nachhaltigkeit der Ertragskraft der Schaeffler Gruppe zu beeinträchtigen. Neben der Darstellung vor Sondereffekten werden

für eine möglichst transparente Beurteilung der Geschäftsentwicklung die Umsatzzahlen währungsbereinigt dargestellt. Die währungsbereinigten Umsatzzahlen werden berechnet, indem der Umsatz in funktionaler Währung der aktuellen Berichtsperiode sowie der Vorjahres- bzw. Vergleichsperiode mit einem einheitlichen Wechselkurs umgerechnet werden.

Die Sondereffekte betreffen im Geschäftsjahr 2015 wesentliche Sachverhalte in den Kategorien Rechtsfälle und Restrukturierungen.

Überleitungsrechnung

Nr. 036

	Gesamt		Automotive		Industrie	
in Mio. EUR	2015	2014	2015	2014	2015	2014
EBIT	1.402	1.523	1.124	1.238	278	285
• in % vom Umsatz	10,6	12,6	11,2	13,8	8,6	9,1
Sondereffekte						
Rechtsfälle	238	38	238	22	0	16
Restrukturierungen	36	0	0	0	36	0
EBIT vor Sondereffekten	1.676	1.561	1.362	1.260	314	301
• in % vom Umsatz	12,7	12,9	13,6	14,0	9,7	9,6
EBITDA	2.096	2.172				
• in % vom Umsatz	15,8	17,9				
Sondereffekte						
Rechtsfälle	238	38				
Restrukturierungen	36	0				
EBITDA vor Sondereffekten	2.370	2.210				
• in % vom Umsatz	17,9	18,2				
Netto-Finanzschulden	4.889	5.778				
/ EBITDA	2.096	2.172				
Verschuldungsgrad	2,3	2,7				
Netto-Finanzschulden	4.889	5.778				
/ EBITDA vor Sondereffekten	2.370	2.210				
Verschuldungsgrad vor Sondereffekten	2,1	2,6				
EBIT	1.402	1.523				
/ Durchschnittlich gebundenes Kapital	7.455	6.756				
ROCE (in %)	18,8	22,5				
EBIT vor Sondereffekten	1.676	1.561				
/ Durchschnittlich gebundenes Kapital	7.455	6.756				
ROCE vor Sondereffekten (in %)	22,5	23,1				
EBIT	1.402	1.523				
• Kapitalkosten	745	676				
Schaeffler Value Added	657	847				
EBIT vor Sondereffekten	1.676	1.561				
• Kapitalkosten	745	676				
Schaeffler Value Added vor Sondereffekten	931	885				

2.4 Finanzlage und Finanzmanagement

Cash Flow und Liquidität

Die Schaeffler Gruppe erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2015 einen Free Cash Flow in Höhe von 370 Mio. EUR (Vj.: 48 Mio. EUR).

Cash Flow			Nr. 037
in Mio. EUR	2015	2014	Veränderung in %
Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit	1.372	900	52,4
Cash Flow aus Investitionstätigkeit	-1.002	-852	17,6
Free Cash Flow	370	48	> 100
Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit	-212	271	-
Nettozunahme/-abnahme des Bestands an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten	158	319	-50,5
Wechselkursbedingte Veränderung des Bestands an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten	5	17	-70,6
Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten am Periodenbeginn	636	300	> 100
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	799	636	25,6

Der Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit stieg gegenüber dem Vorjahreswert um 472 Mio. EUR auf 1.372 Mio. EUR (Vj.: 900 Mio. EUR). Dieser Anstieg resultierte insbesondere aus der verbesserten operativen Geschäftstätigkeit im abgelaufenen Geschäftsjahr. Darüber hinaus war der Vorjahreswert durch die Auszahlung der EU-Kartellstrafe in Höhe von 371 Mio. EUR belastet. Die Zinszahlungen, in denen die im Rahmen der Refinanzierung geleistete Vorfälligkeitsentschädigung in Höhe von 173 Mio. EUR (Vj.: 114 Mio. EUR) enthalten ist, verringerten sich im Vergleich zum Vorjahr um 12 Mio. EUR. Im laufenden Geschäftsjahr stiegen die Auszahlungen für Ertragsteuern um 81 Mio. EUR auf 358 Mio. EUR (Vj.: 277 Mio. EUR). Die Auszahlungen im Zusammenhang mit dem Aufbau von Working Capital lagen mit 116 Mio. EUR (Vj.: 121 Mio. EUR) etwa auf dem Niveau des Vorjahres.

Aufgrund höherer Auszahlungen für Sachanlagen stieg der Mittelabfluss beim Cash Flow aus Investitionstätigkeit im Geschäftsjahr 2015 (vgl. „Investitionen“) auf 1.002 Mio. EUR und lag damit deutlich über dem Vorjahreswert von 852 Mio. EUR. Im Geschäftsjahr 2015 betrug die Auszahlungen für Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte 1.025 Mio. EUR (Vj.: 857 Mio. EUR). Dem standen Einzahlungen im Zusammenhang mit der Veräußerung von Vermögenswerten und erstatteten Entwicklungskosten von 26 Mio. EUR (Vj.: 8 Mio. EUR) gegenüber. Die Investitionsauszahlungsquote (Capex-Quote) für immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagevermögen lag 2015 bei 7,7 % (Vj.: 7,1 %) vom Umsatz. Die verstärkte Investitionstätigkeit dient der Unterstützung des zukünftigen Wachstums.

Auf dieser Basis ergab sich für das Geschäftsjahr 2015 ein Free Cash Flow in Höhe von 370 Mio. EUR (Vj.: 48 Mio. EUR).

Im Berichtsjahr sind aus Finanzierungstätigkeit Mittel in Höhe von 212 Mio. EUR abgeflossen (Vj.: Mittelzufluss in Höhe von 271 Mio. EUR).

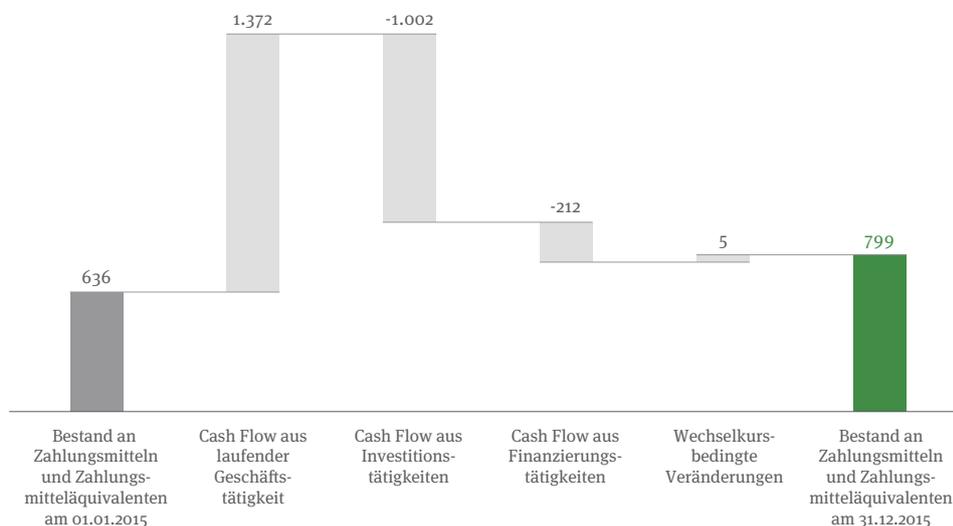
Im Rahmen der Refinanzierung der Anleihen sind Mittel in Höhe von 204 Mio. EUR zugeflossen, die zur Finanzierung von Transaktionskosten und Vorfälligkeitsentschädigungen verwendet wurden. Die Auszahlungen von Vorfälligkeitsentschädigung und Transaktionskosten wurden im Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit berücksichtigt. Die Auszahlung für Dividenden in Höhe von 251 Mio. EUR betraf mit 250 Mio. EUR die Dividende an die Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH. Darüber hinaus sind unter den sonstigen Einzahlungen aus der Finanzierungstätigkeit Teiltilgungszahlungen von 197 Mio. EUR durch die Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH auf eine Darlehensforderung der Schaeffler AG enthalten.

Im Zuge des Börsengangs sind – nach Abzug der Transaktionskosten – Mittel in Höhe von 810 Mio. EUR zugeflossen, die zur Teiltilgung der institutionellen Kredittranchen verwendet wurden. Insgesamt beliefen sich die Auszahlungen für Teiltilgungen im Geschäftsjahr 2015 auf netto 1.175 Mio. EUR.

Die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente erhöhten sich zum 31. Dezember 2015 um 163 Mio. EUR auf 799 Mio. EUR.

Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente Nr. 038

in Mio. EUR



Zum 31. Dezember 2015 belief sich der Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten auf 799 Mio. EUR (Vj.: 636 Mio. EUR) und umfasste im Wesentlichen Bankguthaben. Davon entfielen 198 Mio. EUR (Vj.: 172 Mio. EUR) auf Länder mit Devisenverkehrsbeschränkungen und anderen gesetzlichen Einschränkungen. Ferner verfügt die Schaeffler Gruppe über eine revolvingende Betriebsmittellinie in Höhe von 1,0 Mrd. EUR (Vj.: 1,0 Mrd. EUR), von der zum 31. Dezember 2015 24 Mio. EUR (Vj.: 34 Mio. EUR) hauptsächlich durch Avalkredite ausgenutzt waren.

Investitionsauszahlungen

Die Wachstumsstrategie der Schaeffler Gruppe basiert u. a. auf Investitionen in neue Produkte und Technologien und in die Erweiterung des globalen Produktionsnetzwerks. Investitionen stellen einen wesentlichen Wachstumstreiber für die Schaeffler Gruppe dar.

Die Schaeffler Gruppe steigerte die Investitionsauszahlungen für Sachanlagevermögen und immaterielle Vermögenswerte (Capex) im Geschäftsjahr 2015 um 19,6 % auf 1.025 Mio. EUR (Vj.: 857 Mio. EUR). Die Investitionsauszahlungsquote (Capex-Quote) lag 2015 bei 7,7 % (Vj.: 7,1 %) vom Konzernumsatz.

Investitionen nach Regionen (Capex)

Nr. 039

		Mio. EUR	Veränderung in %
Europa		556	13,2
		491	
Americas		170	14,9
		148	
Greater China		250	37,4
		182	
Asien/ Pazifik		49	36,1
		36	
Schaeffler Gruppe		1.025	19,6
		857	



Die Regionen bilden die regionale Struktur der Schaeffler Gruppe ab.

Von den gesamten Investitionsauszahlungen in Höhe von 1.025 Mio. EUR entfielen auf die Region Europa 556 Mio. EUR. Zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit wurde vor allem in Kapazitäts- und Funktionserweiterungen investiert. Auf die Regionen Americas, Greater China und Asien/Pazifik entfielen von den gesamten Investitionsauszahlungen 170 Mio. EUR, 250 Mio. EUR bzw. 49 Mio. EUR.

Gemessen an den Zugängen bei den immateriellen Vermögenswerten und dem Sachanlagevermögen betreffen die Investitionen neben den Kapazitäts- und Funktionserweiterungen im Wesentlichen Produktanläufe und den notwendigen Ersatz von Anlagevermögen. Ein wesentliches Ziel der Investitionsstrategie ist die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kapazitätserweiterungen an Produktionsstandorten in den Wachstumsregionen der Schaeffler Gruppe. Der Anteil der Investitionen für Kapazitätserweiterungen betrug rund 38 % des gesamten Investitionsvolumens. In die Realisierung neuer Produktanläufe investierte Schaeffler rund 31 % des gesamten Investitionsvolumens. Darüber hinaus betrafen die Investitionen im Wesentlichen die Implementierung von Ersatzanlagen (rund 14 %), Funktionserweiterungen

(rund 11 %) und Rationalisierungsmaßnahmen (rund 4 %). Diese Investitionen sind die Basis für die kontinuierliche Verbesserung der Lieferqualität und Liefertreue der Schaeffler Gruppe. Sie dienen darüber hinaus der Steigerung der Produktivität in den Schaeffler-Werken, indem technisch überholte Maschinenkonzepte durch innovative und effizientere Anlagen abgelöst werden. Die Investitionen des Geschäftsjahres 2015 betrafen neben der Errichtung neuer Produktionsstandorte wie z. B. in Rayong, Thailand, auch Investitionen im Rahmen des Projekts Europäisches Distributionszentrum (EDZ). Im Berichtsjahr wurde die Errichtung der Standorte EDZ Mitte (Kitzingen, Deutschland) und EDZ Süd (Carisio, Italien) weiter vorangetrieben.

Die Schaeffler Gruppe erhöhte vor allem in der Sparte Automotive das Investitionsvolumen (Bilanzzugänge) um 21,3 % gegenüber dem Vorjahreszeitraum. In der Sparte Industrie stiegen die Zugänge bei den immateriellen Vermögenswerten und beim Sachanlagevermögen um 7,4 %. Die Investitionsquote (Bilanzzugänge) – gemessen am Konzernumsatz – betrug 8,5 % (Vj.: 7,8 %). Die Abschreibungsquote belief sich im Geschäftsjahr 2015 auf 5,2 % (Vj.: 5,4 %). Zum 31. Dezember 2015 hatte die Schaeffler Gruppe offene Verpflichtungen aus abgeschlossenen Verträgen für den Kauf von Sachanlagen in Höhe von 352 Mio. EUR (Vj.: 262 Mio. EUR).

Finanzschulden

Die Netto-Finanzschulden reduzierten sich im Geschäftsjahr 2015 um 889 Mio. EUR auf 4.889 Mio. EUR (Vj.: 5.778 Mio. EUR). Der Rückgang war im Wesentlichen auf die im Rahmen des Börsengangs zugeflossenen Mittel sowie den deutlich verbesserten Free Cash Flow zurückzuführen.

Der Verschuldungsgrad, definiert als Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu Ergebnis vor Finanzergebnis, Ertragsteuern und Abschreibungen (EBITDA), lag zum 31. Dezember 2015 bei 2,3 (Vj.: 2,7). Ohne die Berücksichtigung der Sondereffekte im Ergebnis im Zusammenhang mit Rechtsvorsorgen und Restrukturierungsaufwendungen für das Programm „CORE“ ergibt sich ein Verschuldungsgrad von 2,1 (Vj.: 2,6).

Nettofinanzverschuldung

Nr. 040

in Mio. EUR	31.12.2015	31.12.2014	Veränderung in %
Anleihen	5.048	4.634	8,9
Kredittranchen Facilities Agreement	632	1.774	-64,4
Sonstige Finanzschulden	8	6	33,3
Finanzschulden	5.688	6.414	-11,3
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	799	636	25,6
Netto-Finanzschulden	4.889	5.778	-15,4

Am 26. März 2015 hat die Schaeffler Gruppe eine Refinanzierungstransaktion über insgesamt rund 1,5 Mrd. EUR bekannt gegeben, die am 27. April 2015 abgeschlossen wurde.

Insgesamt wurden drei neue Anleihen emittiert. Platziert wurden zwei besicherte EUR- und eine besicherte USD-Anleihe. Die erste EUR-Anleihe mit einem Volumen von 400 Mio. EUR und einer Laufzeit von 5 Jahren wird mit 2,50 % verzinst. Die zweite EUR-Anleihe mit einem Volumen von 600 Mio. EUR und einer Laufzeit von 10 Jahren wird mit 3,25 % verzinst. Die USD-Anleihe mit einem Volumen von 600 Mio. USD weist eine Laufzeit von 8 Jahren und einen Kupon von 4,75 % auf.

Die neuen Anleihen wurden von der Schaeffler Finance B.V. emittiert, notieren im Euro MTF Marktsegment der Börse in Luxemburg und wurden zum Zeitpunkt der Begebung von der Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH und einzelnen Tochterunternehmen garantiert. Die beiden Ratingagenturen Standard & Poor's und Moody's bewerteten die Anleihen zum Zeitpunkt der Begebung mit BB- und Ba2.

Die Mittel aus den neuen Anleihen wurden im Wesentlichen für die vorzeitige Rückzahlung von zwei bestehenden Anleihen verwendet. Zurückgezahlt wurden die EUR-Anleihe mit einem Volumen von 800 Mio. EUR und die USD-Anleihe mit einem Volumen von 600 Mio. USD, die beide einen Kupon von 7,75 % sowie eine Laufzeit bis Februar 2017 aufwiesen. Darüber hinaus wurden die Mittel aus der Transaktion zur Finanzierung der Transaktionskosten, insbesondere für die Vorfälligkeitsentschädigung für die abgelösten Anleihen, verwendet.

Seit dem 09. Oktober 2015 ist die Schaeffler AG an der Börse notiert. Der Börsengang wird im Abschnitt „Eigenkapital“ näher beschrieben. Die Garantien der Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH und der Schaeffler Beteiligungsholding GmbH & Co. KG zugunsten der Gläubiger der Schaeffler Gruppe wurden am 09. Oktober 2015 freigegeben.

Ebenfalls am 09. Oktober 2015 hat die Ratingagentur Moody's das Unternehmensrating für die Schaeffler AG von Ba3 auf Ba2 angehoben. Gleichzeitig bestätigte Moody's die Emissionsratings der Schaeffler AG und der Schaeffler Finance B.V. von Ba2 für die besicherten Verbindlichkeiten und von B1 für die unbesicherten Anleihen. Der Ausblick aller Ratings ist stabil.

Die Schaeffler AG hat im Laufe des Jahres 2015 freiwillige Teiltilgungen ihrer institutionellen Kredittranchen in Höhe von insgesamt rund 1.267 Mio. EUR⁵ vorgenommen. Die Mittel für die Teiltilgungen stammten aus den Platzierungserlösen des Börsengangs der Schaeffler AG im Oktober 2015 (Tilgung 821 Mio. EUR) sowie aus verfügbarer Liquidität im Juni 2015 (210 Mio. EUR) und im November 2015 (236 Mio. Euro). Auf den Senior Term Loan B EUR entfielen dabei insgesamt 500 Mio. EUR und auf den Senior Term Loan B USD insgesamt 860 Mio. USD.

⁵ Die im Kapitel Cash Flow und Liquidität gezeigten Auszahlungen für Teiltilgungen in Höhe von netto 1.175 Mio. EUR enthalten Mittelzuflüsse aus Sicherungsgeschäften in Höhe von 92 Mio. EUR. Diese Mittelzuflüsse aus Sicherungsgeschäften wurden wie die Mittelabflüsse aus dem Grundgeschäft den Auszahlungen für Tilgungen zugeordnet.

Die einzelnen Kredittranchen des Facilities Agreement setzten sich zum 31. Dezember 2015 wie folgt zusammen:

Kredittranchen Facilities Agreement

Nr. 041

Tranche	Wäh- rung	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2014	Zinssatz		Fälligkeit
		Nominalwert in Mio.		Buchwert in Mio. EUR				
Senior Term Loan B	EUR	250	750	251	757	Euribor + 3,50 % ¹⁾	Euribor + 3,50 % ¹⁾	15.05.2020
Senior Term Loan B	USD	440	1.300	392	1.031	Libor + 3,50 % ²⁾	Libor + 3,50 % ²⁾	15.05.2020
Revolving Credit Facility ³⁾	EUR	1.000	1.000	-11	-14	Euribor + 2,6875 % ⁴⁾	Euribor + 2,875 %	27.10.2019
Summe				632	1.774			

¹⁾ Euribor Floor in Höhe von 0,75 %.

²⁾ Libor Floor in Höhe von 0,75 %.

³⁾ Zum 31. Dezember 2015 waren davon 24 Mio. EUR (31. Dezember 2014: 34 Mio. EUR) im Wesentlichen durch Avalkredite ausgenutzt.

⁴⁾ Seit 16. Oktober 2015.

Die über die Schaeffler Finance B.V., Barneveld, Niederlande, begebenen Anleihen setzten sich zum 31. Dezember 2015 wie folgt zusammen:

Anleihen der Schaeffler Gruppe

Nr. 042

ISIN	Wäh- rung	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2014	Kupon	Fälligkeit
		Nominalwert in Mio.		Buchwert in Mio. EUR			
XS0923613060	EUR	600	600	597	596	4,25 %	15.05.2018
XS1067864881 ¹⁾	EUR	500	500	497	496	3,25 %	15.05.2019
XS1067862919	EUR	500	500	497	496	2,75 %	15.05.2019
XS1212469966	EUR	400	0	396	0	2,50 %	15.05.2020
US806261AJ29	USD	700	700	637	571	4,25 %	15.05.2021
US806261AE32	USD	850	850	777	696	4,75 %	15.05.2021
XS1067864022	EUR	500	500	499	499	3,50 %	15.05.2022
US806261AM57	USD	600	0	553	0	4,75 %	15.05.2023
XS1212470972	EUR	600	0	595	0	3,25 %	15.05.2025
XS0741938624 ²⁾	EUR	0	800	0	791	7,75 %	15.02.2017
US806261AC75 ²⁾	USD	0	600	0	489	7,75 %	15.02.2017
Summe				5.048	4.634		

¹⁾ Anleihe ist unbesichert.

²⁾ Anleihe wurde am 27. April 2015 vorzeitig zurückgezahlt.

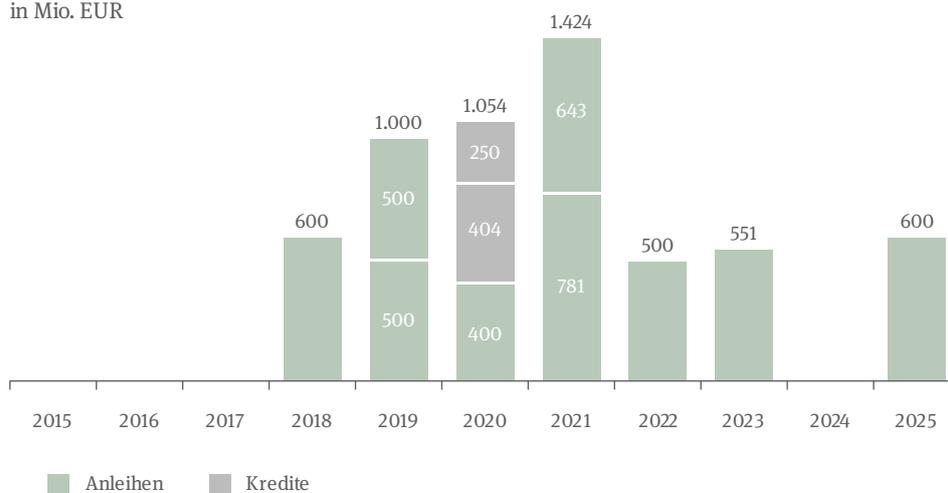
Die Schaeffler-Anleihen werden im Euro MTF Segment der Luxemburger Wertpapierbörse geführt.

Das Fälligkeitsprofil, bestehend aus den beiden institutionellen Kredittranchen sowie den durch die Schaeffler Finance B.V. Barneveld, Niederlande, begebenen, Anleihen setzte sich zum 31. Dezember 2015 wie folgt zusammen:

Fälligkeitsprofil (Nominalwerte zum 31. Dezember 2015)

Nr. 043

in Mio. EUR



Die Einhaltung bestimmter Finanzkennzahlen (Financial Covenants) ist Teil der in den bestehenden Kreditverträgen enthaltenen Auflagen. Bei diesen Finanzkennzahlen handelt es sich um einen Senior Debt Leverage Cover und einen Senior Interest Cover. Die Einhaltung der Financial Covenants wird laufend überwacht und regelmäßig an die Kreditgeber berichtet. Im Geschäftsjahr 2015 wurden die Financial Covenants entsprechend den kreditvertraglichen Regelungen durchgängig eingehalten.

Finanzmanagement

Das Ziel des Finanzmanagements der Schaeffler Gruppe ist es, eine ausreichende Liquidität des Konzerns sowie der in- und ausländischen Tochterunternehmen zu jeder Zeit sicherzustellen. Das Finanzmanagement umfasst dabei insbesondere das Kapital- sowie das Liquiditätsmanagement.

Durch ein aktives Kapitalmanagement werden die benötigten finanziellen Ressourcen bereitgestellt, die Liquiditätsversorgung gewährleistet und die Kreditwürdigkeit der Schaeffler Gruppe gesichert. Darüber hinaus dient das Kapitalmanagement der Verwaltung und kontinuierlichen Optimierung der bestehenden Finanzverbindlichkeiten in Form der externen Konzernfinanzierung. Die Schaeffler Gruppe hat hierzu alle erforderlichen Voraussetzungen geschaffen, um Fremd- und Eigenkapitalmittel über den Kapitalmarkt zu beschaffen. Auch zukünftig legt das Management der Schaeffler Gruppe seinen Fokus auf die Fähigkeit, Finanzinstrumente bei einer breiten Investorenbasis zu platzieren und die Konditionen weiter zu verbessern.

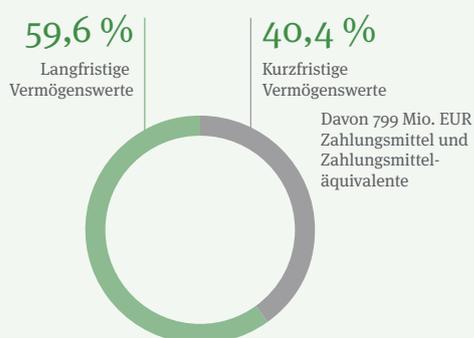
Die externe Konzernfinanzierung wird in erster Linie durch Kapitalmarktinstrumente sowie syndizierte und bilaterale Kreditlinien internationaler Banken und institutioneller Investoren gewährleistet. In diesem Zusammenhang ist insbesondere auch eine revolvingende Kreditlinie (Revolving Credit Facility) in Höhe von 1.000 Mio. EUR vereinbart, die zum Management des kurz- bis mittelfristigen Liquiditätsbedarfs zur Verfügung steht. Detaillierte Informationen zu den einzelnen Instrumenten der externen Konzernfinanzierung sind unter 2.4 Finanzlage – Finanzschulden dargelegt.

Für die Finanzierung der in- und ausländischen Tochterunternehmen gilt der Grundsatz der internen Finanzierung. Zu diesem Zweck wird der Finanzierungsbedarf von Tochterunternehmen, soweit möglich und kommerziell vertretbar, über interne Darlehensbeziehungen abgedeckt. Entsprechend erfolgte die Finanzierung der Tochterunternehmen primär über Darlehen der Schaeffler AG sowie eines weiteren Tochterunternehmens. Zwischen den Konzerngesellschaften erfolgt ein Liquiditätsausgleich durch sog. Cash Pools oder Konzerndarlehen. Daneben vereinbart der Bereich Corporate Treasury vereinzelt auch Kreditlinien für Tochterunternehmen mit lokalen Banken, um rechtlichen, steuerlichen oder sonstigen Gegebenheiten Rechnung zu tragen. Lokale Finanzierungen werden vor allem zum Management des Working Capitals eingesetzt.

Ein zentrales Finanzmanagement durch den Bereich Corporate Treasury gewährleistet zudem ein einheitliches Auftreten an den Kapitalmärkten sowie gegenüber Ratingagenturen, beseitigt strukturelle Unterschiede zwischen den einzelnen Gläubigergruppen und stärkt die Verhandlungsposition gegenüber Kreditinstituten und anderen Marktteilnehmern. Darüber hinaus ermöglicht das zentrale Finanzmanagement eine zentrale Allokation von Liquidität und ein konzernweites Management von finanziellen Risiken (Währungen und Zinsen) auf Basis von Nettopositionen.

2.5 Vermögenslage und Kapitalstruktur

Aktiva



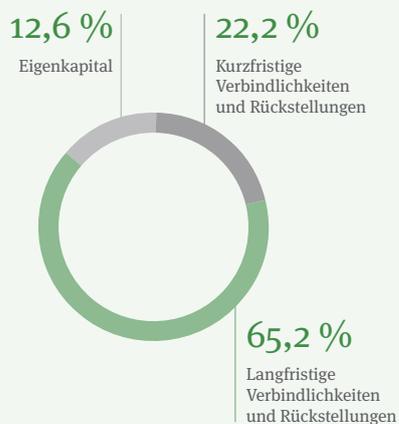
Bilanzsumme um 7,4 % erhöht //
Anstieg Sachanlagen durch gesteigerte
Investitionstätigkeit // Positives Geschäfts-
wachstum führt zu höheren Vorräten
und Forderungen aus Lieferungen und
Leistungen

Vermögenslage

Nr. 044

in Mio. EUR	31.12.2015	31.12.2014	Veränderung in %
Immaterielle Vermögenswerte	589	555	6,1
Sachanlagen	4.180	3.748	11,5
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	2.123	1.978	7,3
Sonstige Vermögenswerte	57	58	-1,7
Ertragsteuerforderungen	4	8	-50,0
Aktive latente Steuern	485	455	6,6
Langfristige Vermögenswerte	7.438	6.802	9,4
Vorräte	1.812	1.713	5,8
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2.023	1.900	6,5
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	123	343	-64,1
Sonstige Vermögenswerte	211	181	16,6
Ertragsteuerforderungen	74	42	76,2
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	799	636	25,6
Kurzfristige Vermögenswerte	5.042	4.815	4,7
Bilanzsumme	12.480	11.617	7,4

Passiva



Eigenkapital maßgeblich durch Börsengang und positives Konzernergebnis verbessert // 238 Mio. EUR Vorsorge für Rechtsrisiken // 36 Mio. EUR Rückstellungen für Restrukturierungen im Zusammenhang mit CORE // Finanzschulden um 11,3 % reduziert

Kapitalstruktur

Nr. 045

in Mio. EUR	31.12.2015	31.12.2014	Veränderung in %
Eigenkapital	1.568	258	> 100
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	1.942	1.984	-2,1
Rückstellungen	182	70	> 100
Finanzschulden	5.685	6.413	-11,4
Ertragsteuerverbindlichkeiten	210	237	-11,4
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	12	21	-42,9
Sonstige Verbindlichkeiten	6	8	-25,0
Passive latente Steuern	107	106	0,9
Langfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	8.144	8.839	-7,9
Rückstellungen	431	232	85,8
Finanzschulden	3	1	> 100
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.405	1.261	11,4
Ertragsteuerverbindlichkeiten	112	155	-27,7
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	512	558	-8,2
Sonstige Verbindlichkeiten	305	313	-2,6
Kurzfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	2.768	2.520	9,8
Bilanzsumme	12.480	11.617	7,4

Aktiva

Die Bilanzsumme der Schaeffler Gruppe erhöhte sich im Geschäftsjahr 2015 um 863 Mio. EUR bzw. 7,4 % auf 12.480 Mio. EUR (Vj.: 11.617 Mio. EUR).

Die Sachanlagen verzeichneten einen Anstieg um 432 Mio. EUR auf 4.180 Mio. EUR (Vj.: 3.748 Mio. EUR). Der Zuwachs resultierte im Wesentlichen aus einer gesteigerten Investitionstätigkeit. Hierbei standen Anlagezugänge von 1.048 Mio. EUR Abschreibungen von 663 Mio. EUR gegenüber.

Die langfristigen sonstigen finanziellen Vermögenswerte stiegen zum Bilanzstichtag um 145 Mio. EUR auf 2.123 Mio. EUR (Vj.: 1.978 Mio. EUR) an. Diese enthalten Darlehensforderungen gegenüber der Gesellschafterin Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH in Höhe von 1.773 Mio. EUR. Hierin enthalten ist eine aus der Übernahme der Cash Pool Funktion stammende Darlehensforderung an die Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH in Höhe von 270 Mio. EUR, die im Geschäftsjahr 2015 von einer kurzfristigen Finanzforderung in eine langfristige Darlehensforderung umgewandelt wurde. Gegenläufig wirkten sich freiwillige Teiltilgungen in Höhe von insgesamt 197 Mio. EUR seitens der Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH reduzierend auf die Darlehensforderungen aus. Des Weiteren führten vor allem positive Marktwertänderungen der langfristigen Derivate zur Absicherung der in US-Dollar denominierten Anleihen zu einer Erhöhung der sonstigen finanziellen Vermögenswerte.

Der Anstieg der Vorräte um 99 Mio. EUR und der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 123 Mio. EUR resultierte vor allem aus dem 2015 erzielten Geschäftswachstum und Währungsumrechnungseffekten.

Die kurzfristigen sonstigen finanziellen Vermögenswerte reduzierten sich um 220 Mio. EUR auf 123 Mio. EUR (Vj.: 343 Mio. EUR). Der Rückgang war insbesondere auf die zuvor genannten Effekte aus der Umwandlung der Darlehensforderung zurückzuführen. Dem standen positive Marktwertänderungen von Derivaten zur Absicherung operativer Währungsrisiken gegenüber.

Die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente erhöhten sich zum 31. Dezember 2015 um 163 Mio. EUR auf 799 Mio. EUR (Vj.: 636 Mio. EUR) (vgl. Cash Flow, Seite 70).

Passiva

Die Schaeffler Gruppe konnte im Geschäftsjahr 2015 ihre Kapitalstruktur deutlich stärken. Das Eigenkapital (inkl. der nicht beherrschenden Anteile) erhöhte sich zum 31. Dezember 2015 um 1.310 Mio. EUR auf 1.568 Mio. EUR (Vj.: 258 Mio. EUR). Neben dem positiven Konzernergebnis in Höhe von 605 Mio. EUR trug vor allem der im Berichtsjahr durchgeführte Börsengang am 09. Oktober 2015 zur Stärkung des Eigenkapitals bei. Im Geschäftsjahr 2015 kam eine Dividende in Höhe von 250 Mio. EUR an die Gesellschafterin Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH zur Auszahlung. Die ergebnisneutralen Veränderungen im Eigenkapital zum 31. Dezember 2015 betragen insgesamt 142 Mio. EUR (Vj.: -238 Mio. EUR) und enthielten im Wesentlichen Effekte aus der Umrechnung des Reinvermögens ausländischer Konzerngesellschaften (34 Mio. EUR), Effekte aus der Anpassung von Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen (63 Mio. EUR) und aus der Absicherung von Zahlungsströmen (46 Mio. EUR). Die Eigenkapitalquote betrug zum 31. Dezember 2015 12,6 % (Vj.: 2,2 %).

Der Anstieg der langfristigen Rückstellungen um 112 Mio. EUR auf 182 Mio. EUR (Vj.: 70 Mio. EUR) war maßgeblich durch die Bildung einer Vorsorge für Rechtsrisiken begründet, die für mögliche Ansprüche Dritter im Zusammenhang mit dem im März 2014 abgeschlossenen EU-Kartellverfahren getroffen wurde. Hierfür wurden 95 Mio. EUR unter den langfristigen Rückstellungen ausgewiesen. Des Weiteren wurden insbesondere im Zusammenhang mit dem Programm CORE Rückstellungen für Restrukturierungen gebildet. Davon entfielen 28 Mio. EUR auf die langfristigen Rückstellungen.

Die langfristigen Finanzschulden verminderten sich um 728 Mio. EUR auf 5.685 Mio. EUR (Vj.: 6.413 Mio. EUR), insbesondere aufgrund von freiwilligen Teiltilgungen institutioneller Kredittranchen. Dem Rückgang standen Währungsumrechnungseffekte der in US-Dollar denominierten Finanzschulden in Euro entgegen (vgl. Finanzschulden, Seiten 73 ff.).

Der Anstieg der kurzfristigen Rückstellungen um 199 Mio. EUR auf 431 Mio. EUR (Vj.: 232 Mio. EUR) betrifft im Wesentlichen die vorstehend genannten Vorsorgen für Rechtsrisiken (143 Mio. EUR) und Restrukturierungen (14 Mio. EUR).

Der Anstieg der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 144 Mio. EUR resultierte vor allem aus dem Geschäftswachstum, der gestiegenen Investitionstätigkeit sowie Währungsumrechnungseffekten.

Zu den wesentlichen außerbilanziellen Verpflichtungen der Schaeffler Gruppe gehören Verpflichtungen aus operativen Miet-, Pacht- und Leasingverhältnissen und Eventualschulden. Die Verpflichtungen der Schaeffler Gruppe aus unkündbaren operativen Miet-, Pacht- und Leasingverhältnissen betragen zum 31. Dezember 2015 126 Mio. EUR (Vj.: 120 Mio. EUR). Die Verpflichtungen aus Finanzierungs-Leasingverhältnissen waren nicht wesentlich.

Börsengang

Seit dem 09. Oktober 2015 ist die Schaeffler AG an der Frankfurter Wertpapierbörse notiert.

In Vorbereitung des Börsengangs hat die außerordentliche Hauptversammlung der Schaeffler AG am 08. September 2015 die folgenden Satzungsänderungen hinsichtlich des Grundkapitals beschlossen, die mit Eintragung in das Handelsregister am 05. Oktober 2015 rechtlich wirksam wurden:

(1) Aktiensplit:

Das Grundkapital der Schaeffler AG in Höhe von 600 Mio. EUR, bisher eingeteilt in 60 Millionen auf den Namen lautende Stückaktien, wurde neu eingeteilt. An die Stelle einer jeden Stückaktie mit einem anteiligen Betrag am Grundkapital von 10,00 EUR sind jeweils 10 Stückaktien mit einem anteiligen Betrag am Grundkapital von jeweils 1,00 EUR (Aktiensplit 1:10) getreten. Das Grundkapital wurde damit neu eingeteilt in 600 Millionen auf den Namen lautende Stückaktien, wovon 500 Millionen Stückaktien auf die Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH und 100 Millionen Stückaktien auf die Schaeffler Verwaltungs GmbH entfallen. Anschließend wurden sämtliche Aktien der Gesellschaft in Inhaberaktien umgewandelt.

(2) Umwandlung in Vorzugsaktien der Schaeffler Verwaltungs GmbH:

Die von der Schaeffler Verwaltungs GmbH auf den Inhaber lautenden Stammaktien (100 Millionen) wurden in auf den Inhaber lautende Vorzugsaktien ohne Stimmrecht (Stückaktien) umgewandelt. Die stimmrechtlosen Vorzugsaktien sind mit einer Vorzugsdividende von 0,01 EUR pro Vorzugsaktie ausgestattet.

(3) Erhöhung Grundkapital:

Das Grundkapital der Schaeffler AG wurde durch die Ausgabe von 66 Millionen neuen auf den Inhaber lautende Vorzugsaktien ohne Stimmrecht (Stückaktien) auf 666 Mio. EUR erhöht. Die stimmrechtlosen Vorzugsaktien sind ab dem 01. Januar 2015 dividendenberechtigt und ebenfalls mit in einer Vorzugsdividende von 0,01 EUR pro Vorzugsaktie ausgestattet.

Am 21. September 2015 hat die Schaeffler AG gemeinsam mit der Schaeffler Verwaltungs GmbH bekanntgegeben, bis zu 166 Millionen Stück neue und bereits bestehende stimmrechtlose Vorzugsaktien bei institutionellen Investoren im In- und Ausland zu platzieren und die Aktien der Schaeffler AG am Regulierten Markt (Prime Standard) der Frankfurter Wertpapierbörse notieren zu lassen.

Am 05. Oktober 2015 wurden die 66 Millionen Aktien aus der Kapitalerhöhung der Schaeffler AG sowie 9 Millionen Aktien aus dem Bestand der Schaeffler Verwaltungs GmbH angeboten. Der Platzierungspreis wurde am 08. Oktober 2015 auf 12,50 EUR je Aktie festgelegt. Am 09. Oktober 2015 erfolgte der erste Handel mit stimmrechtslosen Schaeffler-Vorzugsaktien. Die Bruttoerlöse der Schaeffler AG aus der Platzierung lagen bei 825 Mio. EUR.

Im Anschluss an den Börsengang erwarb eine der beauftragten Emissionsbanken insgesamt rund 3,4 Millionen Aktien der Schaeffler AG zum Zwecke der Kursstabilisierung. Unter Inanspruchnahme einer von der Schaeffler Verwaltungs GmbH gewährten Option diente die Emissionsbank diese Aktien der genannten Gesellschaft am 09. November 2015 zum Erwerb an. Der Free Float der Schaeffler AG beträgt nach Ausübung der Option rund 10,8 %.

2.6 Wertmanagement

Um sicherzustellen, dass die Schaeffler Gruppe weiterhin ihre übergeordnete Zielsetzung, nachhaltig profitabel zu wachsen, erreicht, ist eine wertorientierte Steuerung des Geschäftsportfolios erforderlich. Die zentrale wertorientierte Steuerungsgröße in der Schaeffler Gruppe ist der Return on Capital Employed (ROCE) sowie der mit dieser Größe eng verknüpfte Schaeffler Value Added. Beide Kenngrößen dienen nicht unmittelbar der operativen Steuerung der Schaeffler Gruppe. Der Schaeffler Value Added ist dabei ein wesentliches Erfolgskriterium im Rahmen der kurzfristigen variablen Vorstandsvergütung und der Vergütung auf den nächsten Führungsebenen (vgl. Abschnitt Wertorientierte Steuerung auf Seite 32).

Ein positiver Schaeffler Value Added bedeutet, dass das EBIT der Schaeffler Gruppe die Kapitalkosten derselben Periode übertroffen und in dieser Höhe einen entsprechenden Wertbeitrag geleistet hat. Die Kapitalkosten ergeben sich, indem die von Vorstand und Aufsichtsrat vorgegebene Mindestverzinsung in Höhe von 10 % p. a. (vor Steuern) auf das durchschnittlich gebundene Kapital des Geschäftsjahres angewendet wird.

Das durchschnittlich gebundene Kapital, das sog. Capital Employed, ergibt sich aus Addition der operativ gesteuerten Bilanzposten Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagevermögen sowie des Working Capital, das sich wiederum aus den beiden Posten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte – abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen – ergibt. Der Jahresdurchschnitt wird dabei als arithmetisches Mittel der vier Stichtagswerte zum Quartalsende ermittelt.

Während der Schaeffler Value Added eine absolute Größe für den durch das Unternehmen geschaffenen Wertbeitrag darstellt, misst der Return on Capital Employed – als Verhältnis von EBIT zu Capital Employed – die entsprechende Kapitalrendite der Schaeffler Gruppe.

ROCE und Schaeffler Value Added

Nr. 046

in Mio. EUR	31.12.2015	31.12.2014
EBIT (in Mio. EUR)	1.402	1.523
EBIT vor Sondereffekten (in Mio. EUR)	1.676	1.561
Kapitalkosten (in Mio. EUR)	745	676
Kapitalkostensatz (in %)	10,0	10,0
Durchschnittlich gebundenes Kapital (in Mio. EUR)	7.455	6.756
ROCE (in %)	18,8	22,5
ROCE vor Sondereffekten (in %)	22,5	23,1
Schaeffler Value Added (in Mio. EUR)	657	847
Schaeffler Value Added vor Sondereffekten (in Mio. EUR)	931	885

2.7 Gesamtbewertung des Geschäftsjahres 2015

Aus Sicht des Vorstands verlief das Geschäftsjahr 2015 insgesamt zufriedenstellend. In einem herausfordernden wirtschaftlichen Umfeld konnte die Schaeffler Gruppe mit einer guten Entwicklung an das erfolgreiche Vorjahr anknüpfen. Die zum 31. Dezember 2014 im Konzernlagebericht der Schaeffler AG für die finanziellen Steuerungskennzahlen getroffenen Prognosen konnten im Wesentlichen erreicht werden. Die im September 2015 von 5 bis 7 % auf 4 bis 5 % zurückgenommene Prognose für das währungsbereinigte Umsatzwachstum wurde aufgrund der unerwartet schwachen Entwicklung im vierten Quartal in den für die Schaeffler Gruppe relevanten Industriebranchen knapp verfehlt.

Das Wachstum der weltweiten Automobil- und Industrieproduktion verlief insgesamt enttäuschend. So lag insbesondere die Entwicklung der weltweiten Produktionsstückzahlen für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge unterhalb der Erwartung zu Beginn des Geschäftsjahres 2015, was auf niedrigere Zuwachsraten in Americas – im Wesentlichen Brasilien – und Greater China zurückgeführt werden kann. Auch die Entwicklung der weltweiten Industrieproduktion verlief schwächer als erwartet.

Der Konzern verzeichnete vor diesem Hintergrund ein **Umsatzwachstum** in Höhe von 9,1 % auf 13.226 Mio. EUR. Ohne Berücksichtigung positiver Effekte aus der Währungsumrechnung betrug das Umsatzwachstum 3,5 %. Die Sparte Automotive erzielte im Berichtsjahr ein Umsatzwachstum von 11,2 % auf 9.993 Mio. EUR (Vj.: 8.986 Mio. EUR). Währungsbereinigt lag das Wachstum der Umsatzerlöse bei 5,8 %. Die Sparte ist somit erneut stärker gewachsen als die weltweiten Produktionsstückzahlen für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge. In der Sparte Industrie erhöhten sich die Umsatzerlöse 2015 währungsbedingt um 3,0 % auf 3.233 Mio. EUR (Vj.: 3.138 Mio. EUR). Bereinigt um positive Effekte aus der Währungsumrechnung sanken die Umsatzerlöse hingegen um 3,2 %. Ausschlaggebend für diesen Rückgang war insbesondere die anhaltende Nachfrageschwäche vor allem in der Öl-, Gas-, und Bergbauindustrie sowie im Aftermarket-Geschäft, die sich in der zweiten Jahreshälfte 2015 verschärfte.

Der Vorstand bewertet unter Berücksichtigung der verhaltenen Entwicklung der Produktionsstückzahlen für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge das Wachstum der Umsatzerlöse in der Sparte Automotive insgesamt positiv. Das gesetzte Ziel, ein über dem Marktdurchschnitt liegendes Umsatzwachstum zu erzielen, wurde in der Sparte Automotive erreicht. Die Umsatzentwicklung in der Sparte Industrie verlief hingegen enttäuschend.

Die **EBIT-Marge** der Schaeffler Gruppe lag im Geschäftsjahr 2015 bei 10,6 % (Vj.: 12,6 %). Das Ergebnis wurde durch Aufwendungen aus der Vorsorge für Rechtsrisiken in Höhe von 238 Mio. EUR und Aufwendungen im Zusammenhang mit Rückstellungen für Restrukturierungen für die organisatorische Neuausrichtung der Sparte Industrie (Programm „CORE“) in Höhe von 36 Mio. EUR belastet. Die bilanzielle Vorsorge wurde für mögliche Ansprüche Dritter im Zusammenhang mit dem im März 2014 abgeschlossenen EU-Kartellverfahren gebildet. Demgegenüber stand im Vorjahr eine Ergebnisbelastung im Zusammenhang mit Rechtsfällen in Höhe von 38 Mio. EUR. Ohne Berücksichtigung dieser Effekte betrug die EBIT-Marge 12,7 % und lag damit annähernd auf dem Niveau des Vorjahres (Vj.: 12,9 %). Angesichts der im Berichtsjahr deutlich gestiegenen Investitionen in Forschung und Entwicklung hat sich die Ertragskraft positiv entwickelt.

Der Vorstand blickt auf eine positive Entwicklung des **Free Cash Flow** zurück. Die Schaeffler Gruppe wies im Berichtsjahr 2015 einen positiven Free Cash Flow in Höhe von 370 Mio. EUR aus und lag damit um 322 Mio. EUR über dem Vorjahreswert von 48 Mio. EUR. Der Vorjahreswert war durch die Zahlung der EU-Kartellstrafe in Höhe von 371 Mio. EUR belastet. Der Anstieg des operativen Cash Flow, der hauptsächlich aus der verbesserten operativen Geschäftstätigkeit resultierte, hat die gestiegenen Investitionsauszahlungen (Capex) mehr als kompensiert. Insgesamt konnte die Innenfinanzierungskraft der Schaeffler Gruppe im Geschäftsjahr 2015 damit deutlich verstärkt werden. Der Vorstand ist mit der Entwicklung des Cash Flow zufrieden.

2.8 Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler AG

Die Schaeffler AG ist eine in Deutschland ansässige Kapitalgesellschaft mit Sitz in der Industriestraße 1-3, 91074 Herzogenaurach. Sie ist als Management-Holding für die einheitliche Leitung und die wirtschaftliche Steuerung der Schaeffler Gruppe verantwortlich.

Die wesentlichen Leitungsfunktionen der Schaeffler Gruppe liegen in der Verantwortung des Vorstands der Schaeffler AG. Die Lage der Schaeffler AG wird im Wesentlichen durch den geschäftlichen Erfolg der Schaeffler Gruppe bestimmt.

Seit dem 09. Oktober 2015 ist die Schaeffler AG mit Vorzugsaktien an der Frankfurter Wertpapierbörse notiert. Mit dem Börsengang hat das Unternehmen die Voraussetzungen geschaffen, den profitablen Wachstumskurs der Schaeffler Gruppe auch in den nächsten Jahren erfolgreich fortzusetzen. Auf diesem Wege reduziert das Unternehmen die Zinsbelastung, stärkt den operativen Cash Flow und damit die Kapitalkraft. Die Emissionserlöse haben dazu beigetragen, die Eigenkapitalquote zu verbessern und den Verschuldungsgrad zu verringern.

Seit dem 01. Januar 2016 beschäftigt die Schaeffler AG sämtliche Mitarbeiter der Konzernzentrale der Schaeffler Gruppe.

Ertragslage der Schaeffler AG

Ertragslage der Schaeffler AG

Nr. 047

in Mio. EUR	2015	2014	Veränderung in %
Erträge aus Beteiligungen	1.119	1.116	0,3
Zinsergebnis	-359	-404	-11,1
Kosten der allgemeinen Verwaltung	-97	-28	> 100
Sonstiges betriebliches Ergebnis	34	-290	-
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	697	394	76,9
Außerordentliche Erträge	0	54	- 100
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-122	-58	> 100
Jahresüberschuss	575	390	47,4
Gewinnvortrag	3.096	2.956	4,7
Bilanzgewinn	3.671	3.346	9,7

Die Erträge aus Beteiligungen beinhalten ausschließlich den vereinnahmten Jahresüberschuss der Schaeffler Technologies AG & Co. KG.

Das Zinsergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

Zinsergebnis der Schaeffler AG

Nr. 048

2015			
in Mio. EUR	Finanz- aufwendungen	Finanz- erträge	Finanz- ergebnis
Zinsaufwendungen für Finanzschulden ¹⁾	-543	0	-543
Bewertungsänderungen und Ausgleichszahlungen von Derivaten	-14	0	-14
Zinseffekte Pensionen und Altersteilzeitverpflichtungen	-5	0	-5
Sonstige Effekte	0	203	203
Summe	-562	203	-359
2014			
in Mio. EUR	Finanz- aufwendungen	Finanz- erträge	Finanz- ergebnis
Zinsaufwendungen für Finanzschulden ¹⁾	-562	0	-562
Bewertungsänderungen und Ausgleichszahlungen von Derivaten	-101	0	-101
Zinseffekte Pensionen und Altersteilzeitverpflichtungen	-2	0	-2
Sonstige Effekte	-30	291	261
Summe	-695	291	-404

¹⁾ Inkl. Transaktionskosten.

Die Zinsaufwendungen für Finanzschulden betragen im Geschäftsjahr 543 Mio. EUR (Vj.: 562 Mio. EUR). Darin enthalten sind Zinszahlungen und Zinsabgrenzungen im Zusammenhang mit institutionellen Krediten in Höhe von 79 Mio. EUR (Vj.: 90 Mio. EUR). Die von der Schaeffler Finance B.V. an die Schaeffler AG über Konzerndarlehen weitergereichten Zahlungsmittelzuflüsse aus der Anleiheemission führten zu Zinszahlungen und Zinsabgrenzungen in Höhe von 216 Mio. EUR (Vj.: 235 Mio. EUR). Zudem wurde die im Rahmen der vorzeitigen Rückführung bestimmter Anleihen fällige Vorfälligkeitsentschädigung in Höhe von 177 Mio. EUR ebenfalls an die Schaeffler AG weitergereicht. Neben Transaktionskosten in Höhe von 15 Mio. EUR (Vj.: 53 Mio. EUR) sind weitere Zinszahlungen in Höhe von 56 Mio. EUR (Vj.: 70 Mio. EUR) enthalten.

Aus Bewertungsänderungen und Ausgleichszahlungen von Derivaten ergaben sich Aufwendungen in Höhe von 14 Mio. EUR (Vj.: 101 Mio. EUR), die vollumfänglich auf Marktwertänderungen der in den Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten eingebetteten Derivate zurückzuführen sind.

Das sonstige betriebliche Ergebnis beinhaltete überwiegend realisierte und unrealisierte Aufwendungen und Erträge aus Währungseffekten. Daneben sind auch Vergütungen an Tochterunternehmen in Höhe von 49 Mio. EUR (Vj.: 66 Mio. EUR) für die Bereitstellung von Sicherheiten für die von der Schaeffler AG gehaltene Konzernfinanzierung unter diesem Posten erfasst.

Die Steuern vom Einkommen und Ertrag erhöhten sich im Berichtsjahr um 64 Mio. EUR auf 122 Mio. EUR (Vj.: 58 Mio. EUR). Dieser Anstieg gegenüber dem Vorjahr setzt sich aus einem Aufwand aus laufenden Ertragsteuern in Höhe von 58 Mio. EUR (Vj.: 141 Mio. EUR) sowie einem Aufwand aus latenten Steuern in Höhe von 64 Mio. EUR (Vj.: Ertrag in Höhe von 83 Mio. EUR) zusammen. Der Anstieg des latenten Steueraufwands gegenüber dem Vorjahr resultiert überwiegend aus der Reduktion aktiver latenter Steuern, die innerhalb des ertragsteuerlichen Organkreises der Schaeffler AG auf Beteiligungen an Personengesellschaften gebildet worden waren.

Die Schaeffler AG plant künftig eine Dividende in Höhe von 25 bis 35 % des Konzernjahresüberschusses an die Aktionäre auszuschütten. Dividendenberechtigt sind sowohl Stamm- als auch Vorzugsaktien. Die Vorzugsaktien sind mit einem Gewinnvorzug in Höhe von 0,01 EUR Vorzugsdividende pro Aktie ausgestattet.

Für das Geschäftsjahr 2015 schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung eine Dividende in Höhe von 0,34 EUR je Stammaktie und 0,35 EUR je Vorzugsaktie vor. Dies entspricht einer Ausschüttung von 28,9 % bezogen auf das den Anteilseignern zurechenbare Konzernergebnis vor Sondereffekten für Rechtsfälle und Restrukturierungen. Zusätzlich soll von der im Rahmen des Börsengangs festgelegten Möglichkeit der Ausschüttung einer Sonderdividende Gebrauch gemacht werden. Die Sonderdividende soll 0,15 EUR je Stammaktie sowie je Vorzugsaktie betragen.

Finanz- und Vermögenslage der Schaeffler AG

Finanz- und Vermögenslage der Schaeffler AG

Nr. 049

in Mio. EUR	31.12.2015	31.12.2014	Veränderung in %
AKTIVA			
A. Anlagevermögen			
I. Finanzanlagen			
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	14.109	14.109	0,0
2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen	1.798	1.724	4,3
	15.907	15.833	0,5
B. Umlaufvermögen			
I. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände			
1. Forderungen gegen verbundene Unternehmen	11.100	10.745	3,3
2. Sonstige Vermögensgegenstände	178	123	44,7
II. Guthaben bei Kreditinstituten	449	297	51,2
	11.727	11.165	5,0
C. Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung	6	7	-14,3
Bilanzsumme	27.640	27.005	2,4
PASSIVA			
A. Eigenkapital			
I. Gezeichnetes Kapital	666	600	11,0
II. Kapitalrücklage	2.359	1.600	47,4
III. Bilanzgewinn	3.671	3.346	9,7
	6.696	5.546	20,7
B. Sonderposten	10	13	-23,1
C. Rückstellungen			
1. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	23	17	35,3
2. Steuerrückstellungen	79	125	-36,8
3. Sonstige Rückstellungen	142	176	-19,3
	244	318	-23,3
D. Verbindlichkeiten			
1. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	654	1.822	-64,1
2. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	19.604	18.805	4,2
3. Sonstige Verbindlichkeiten	52	30	73,3
	20.310	20.657	-1,7
E. Rechnungsabgrenzungsposten	67	222	-69,8
F. Passive latente Steuern	313	249	25,7
Bilanzsumme	27.640	27.005	2,4

Die Anteile an verbundenen Unternehmen beinhalten im Wesentlichen die Anteile an der Schaeffler Technologies AG & Co. KG.

Die Ausleihungen an verbundene Unternehmen in Höhe von 1.798 Mio. EUR (Vj.: 1.724 Mio. EUR) betreffen im Wesentlichen Forderungen gegenüber der Gesellschafterin Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH.

Die Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände setzten sich wie folgt zusammen:

Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände der Schaeffler AG

Nr. 050

in Mio. EUR	31.12.2015			31.12.2014		
	Restlaufzeit bis 1 Jahr	Restlaufzeit zwischen 1 und 5 Jahren	Restlaufzeit über 5 Jahre	Restlaufzeit bis 1 Jahr	Restlaufzeit zwischen 1 und 5 Jahren	Restlaufzeit über 5 Jahre
Forderungen gegen verbundene Unternehmen	11.100	0	0	10.745	0	0
• kurzfristige Ausleihungen	7.699	0	0	8.292	0	0
• sonstige Finanzforderungen	377	0	0	530	0	0
• sonstige Forderungen	3.024	0	0	1.923	0	0
Sonstige Vermögensgegenstände	79	36	63	14	109	0

Die kurzfristigen Ausleihungen und sonstigen Finanzforderungen resultierten aus der Cash Pool Funktion und der internen Konzernfinanzierung der Schaeffler Gruppe. Die sonstigen Forderungen beinhalten im Wesentlichen die Gewinnanteile der Schaeffler Technologies AG & Co. KG in Höhe von 3.000 Mio. EUR (Vj.: 1.881 Mio. EUR).

Die Schaeffler AG führt seit dem 01. Oktober 2014 den Cash Pool der Schaeffler Gruppe und verfügt zum Bilanzstichtag über Guthaben bei Kreditinstituten in Höhe von 449 Mio. EUR (Vj.: 297 Mio. EUR).

Am 08. September 2015 beschloss die außerordentliche Hauptversammlung der Schaeffler AG eine Erhöhung des gezeichneten Kapitals um nominell 66 Mio. EUR, durch Ausgabe von 66 Millionen Stück auf den Inhaber lautenden Vorzugsaktien ohne Stimmrecht. Der Platzierungspreis der im Rahmen des Börsengangs angebotenen Aktien wurde auf 12,50 EUR je Aktie festgelegt. Die Bruttoerlöse aus der Kapitalerhöhung der Schaeffler AG betrugen 825 Mio. EUR.

Die Rückstellungen verringerten sich um 74 Mio. EUR auf 244 Mio. EUR (Vj.: 318 Mio. EUR). Der Rückgang resultierte im Wesentlichen aus geringeren Steuerrückstellungen für erwartete Ertragsteuerausgaben sowie reduzierten Drohverlustrückstellungen für derivative Finanzinstrumente zur Absicherung von Währungseffekten der Schaeffler Gruppe.

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten reduzierten sich um 1.168 Mio. EUR auf 654 Mio. EUR (Vj.: 1.822 Mio. EUR). Dies ist insbesondere auf die Erlöse aus der Platzierung der Vorzugsaktien, sowie freiwillige Teiltilgungen zurückzuführen (siehe Abschnitt Finanzschulden Seiten 73 ff.).

Verbindlichkeiten der Schaeffler AG

Nr. 051

in Mio. EUR	31.12.2015			31.12.2014		
	Restlaufzeit bis 1 Jahr	Restlaufzeit zwischen 1 und 5 Jahren	Restlaufzeit über 5 Jahre	Restlaufzeit bis 1 Jahr	Restlaufzeit zwischen 1 und 5 Jahren	Restlaufzeit über 5 Jahre
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	0	654	0	0	0	1.822
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	14.558	2.043	3.003	14.194	2.826	1.785
• Darlehen	13.927	2.043	3.003	13.553	2.826	1.785
• sonstige Finanzverbindlichkeiten	574	0	0	566	0	0
• sonstige Verbindlichkeiten	57	0	0	75	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten	52	0	0	30	0	0

Der Anstieg der kurzfristigen Darlehen gegenüber verbundenen Unternehmen resultierte aus der laufenden Cash Pool Funktion und der internen Konzernfinanzierung der Schaeffler Gruppe. Die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen beinhalteten Verbindlichkeiten gegenüber der Schaeffler Finance B.V. in Höhe von 5.052 Mio. EUR (Vj.: 4.673 Mio. EUR), die im Wesentlichen aus der Weiterreichung des Zahlungsmittelzuflusses aus den Anleiheemissionen der Schaeffler Finance B.V. stammen.

Schlussfolgerung zum Abhängigkeitsbericht

Schlussfolgerung zum Bericht des Vorstands über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen gemäß § 312 AktG.

Die Schaeffler AG ist seit dem 24. Oktober 2014 ein von der Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH, Herzogenaurach, abhängiges Unternehmen i. S. d. § 312 AktG. Der Vorstand der Schaeffler AG hat deshalb gemäß § 312 Abs. 1 AktG einen Bericht des Vorstands über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen aufgestellt, der die folgende Schlussfolgerung enthält:

„Unsere Gesellschaft hat bei den im Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen aufgeführten Rechtsgeschäften und Maßnahmen nach den Umständen, die uns in dem Zeitpunkt bekannt waren, in dem die Rechtsgeschäfte vorgenommen oder die Maßnahmen getroffen oder unterlassen wurden, bei jedem Rechtsgeschäft eine angemessene Gegenleistung erhalten und ist dadurch, dass Maßnahmen getroffen oder unterlassen wurden, nicht benachteiligt worden.“

3. Nachtragsbericht

Nach dem 31. Dezember 2015 sind keine Vorgänge von besonderer Bedeutung eingetreten, von denen wesentliche Einflüsse auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler Gruppe erwartet werden.

4. Chancen- und Risikobericht

Das Risikomanagement-System der Schaeffler Gruppe ist ein integraler Bestandteil der Governance-Struktur und umfasst neben den Risiken auch die Chancen. Die Schaeffler Gruppe ist einer Vielzahl von potenziellen Risiken ausgesetzt, die das Geschäft negativ beeinflussen können. Das Risikomanagement-System des Unternehmens dient der frühzeitigen Erkennung insbesondere von bestands- und entwicklungsgefährdenden Risiken, um diesen durch geeignete Maßnahmen zu begegnen.

Risiken sind definiert als mögliche künftige Entwicklungen oder Ereignisse, die zu einer negativen Planabweichung führen können, während Chancen künftige Entwicklungen oder Ereignisse sind, die in einer positiven Planabweichung resultieren können.

4.1 Risikomanagement-System

Zur Erreichung der Unternehmensziele geht die Schaeffler Gruppe bewusst Risiken ein. Ziel des Risikomanagement-Systems ist es, diese frühzeitig zu erkennen und entsprechend der Risikoneigung zu steuern. Dies gilt insbesondere für bestands- und entwicklungsgefährdende Risiken, denen mit geeigneten Maßnahmen begegnet wird. Die bewusste Auseinandersetzung mit den erkannten Risiken sowie die regelmäßige Beobachtung der risikotreibenden Faktoren sollen das Risikobewusstsein schärfen und einen laufenden Verbesserungsprozess gewährleisten.

Das konzernweite Risikomanagement-System basiert auf dem managementorientierten Enterprise-Risk-Management (ERM) Ansatz, der sich an dem weltweit anerkannten Rahmenkonzept des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) orientiert. Daraus abgeleitet sind die Prozesse im Risikomanagement-System mit der Finanzberichterstattung und dem internen Kontrollsystem verknüpft. Im nachfolgend beschriebenen Risikomanagement-Prozess der Schaeffler Gruppe finden sich die einzelnen Komponenten des COSO Rahmenkonzeptes wieder.

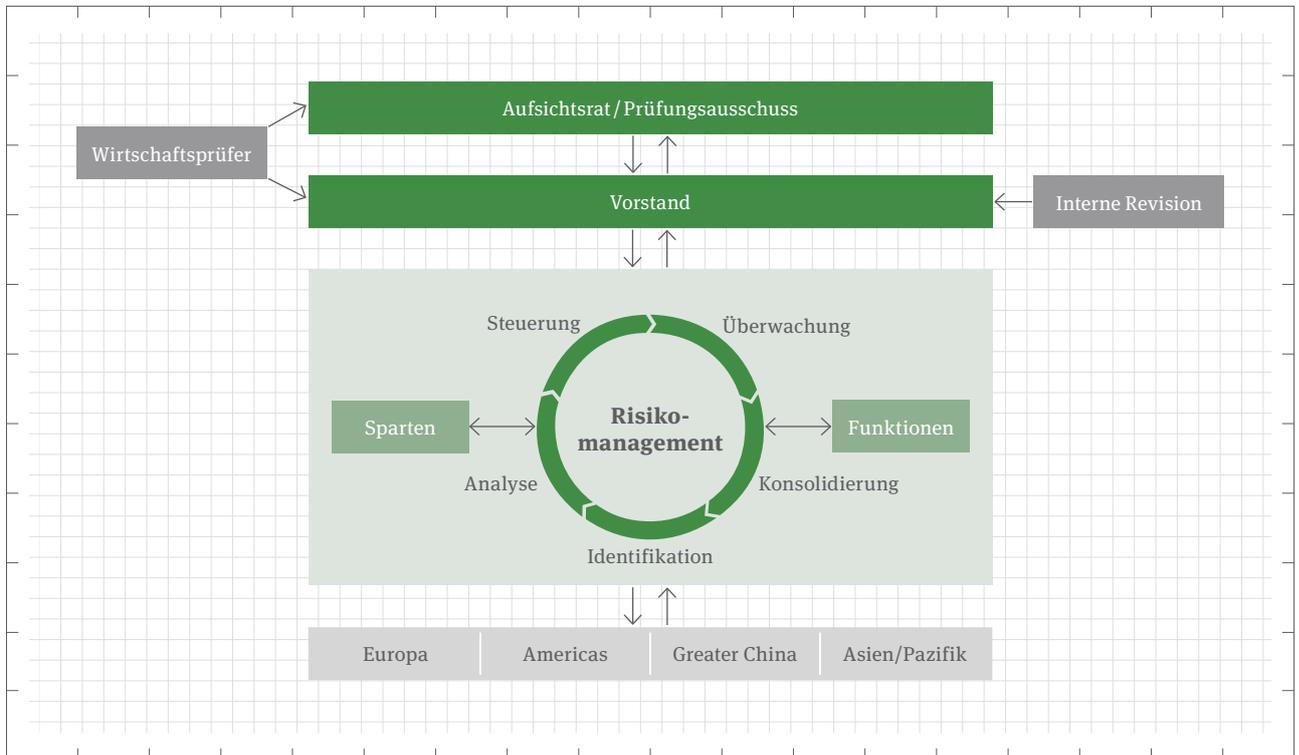
Die Verantwortung für das Risikomanagement-System liegt beim Vorstand der Schaeffler AG. Der Vorstand informiert regelmäßig den Prüfungsausschuss der Schaeffler AG und sorgt dafür, dass notwendige Maßnahmen zur Risikosteuerung verabschiedet werden. Die Details des Risikomanagement-Systems sind in der vom Vorstand erlassenen Risikomanagement-Richtlinie geregelt. Diese wurde innerhalb der Schaeffler Gruppe veröffentlicht und ist somit allen Mitarbeitern zugänglich. Darin enthalten sind die Prozessbeschreibung, die Zuordnung der Verantwortlichkeiten und die Struktur des Risikomanagement-Systems. Der Vorstand hat die Abteilung Risikomanagement mit der laufenden Überprüfung und Anpassung des Risikomanagement-Systems sowie der Umsetzung und Einhaltung der vorgegebenen konzerneinheitlichen Standards beauftragt. Die einzelnen Risikoverantwortlichen sind an die fachlichen Weisungen der Abteilung Risikomanagement gebunden.

Als weiterer Bestandteil ist konzernweit ein Katalog von Risikokategorien definiert, um sicherzustellen, dass alle Risiken entlang der Wertschöpfungskette beobachtet werden. Die identifizierten Risiken sind vorgegebenen Risikokategorien zuzuordnen. Dieser Katalog ist durch alle Risikoverantwortlichen vollständig zu prüfen, um eine einheitliche und systematische Risikoerfassung zu gewährleisten. Für eine vergleichbare Risikobewertung sind Bewertungsansätze für alle Risikokategorien vorgegeben.

Das Risikomanagement-System besteht aus einem mehrstufigen Prozess über verschiedene Ebenen und Organisationseinheiten, um der Matrixstruktur der Schaeffler Gruppe gerecht zu werden. In einem Bottom-up-Prozess erfolgt auf Ebene der Tochterunternehmen die Risikoidentifikation und -analyse. Darauf aufbauend folgt eine Top-down-Betrachtung durch die weltweit zuständigen Verantwortlichen in den Zentralbereichen und Sparten. Diese beurteilen die in den Tochterunternehmen identifizierten Risiken unter Berücksichtigung aller Interdependenzen innerhalb der Schaeffler Gruppe. Die beschriebene Vorgehensweise stellt sicher, dass alle Dimensionen der Matrixstruktur der Schaeffler Gruppe innerhalb des Risikomanagement-Systems berücksichtigt werden. Die Risikoidentifikation findet halbjährlich in allen, unter Wesentlichkeitsgesichtspunkten ausgewählten, Tochterunternehmen der Schaeffler AG statt. Die Verantwortung für die Identifikation der Risiken liegt beim operativ verantwortlichen Management. Der maßgebliche Betrachtungszeitraum für die Risikoidentifikation liegt bei drei Jahren und übersteigt den Prognosezeitraum. Die Auswahl der einbezogenen Tochterunternehmen erfolgt anhand eines definierten Auswahlprozesses, der sich an Umsatz- und Ergebnisgrößen sowie geschäftsspezifischen Risikofaktoren orientiert. In Abhängigkeit des Geschäftsmodells der einzelnen Tochterunternehmen kommen unterschiedliche Erfolgsgrößen zum Tragen. Dieser Auswahlprozess stellt sicher, dass alle unter Wesentlichkeitsgesichtspunkten relevanten Gesellschaften der Schaeffler Gruppe in das Risikomanagement einbezogen werden. Im Berichtsjahr 2015 wurden 61 von 154 Gesellschaften der Schaeffler Gruppe einbezogen. Diese decken 97 % der Umsatzerlöse und 92 % des EBIT der Schaeffler Gruppe ab.

Ausgestaltung Risikomanagement-System

Nr. 052

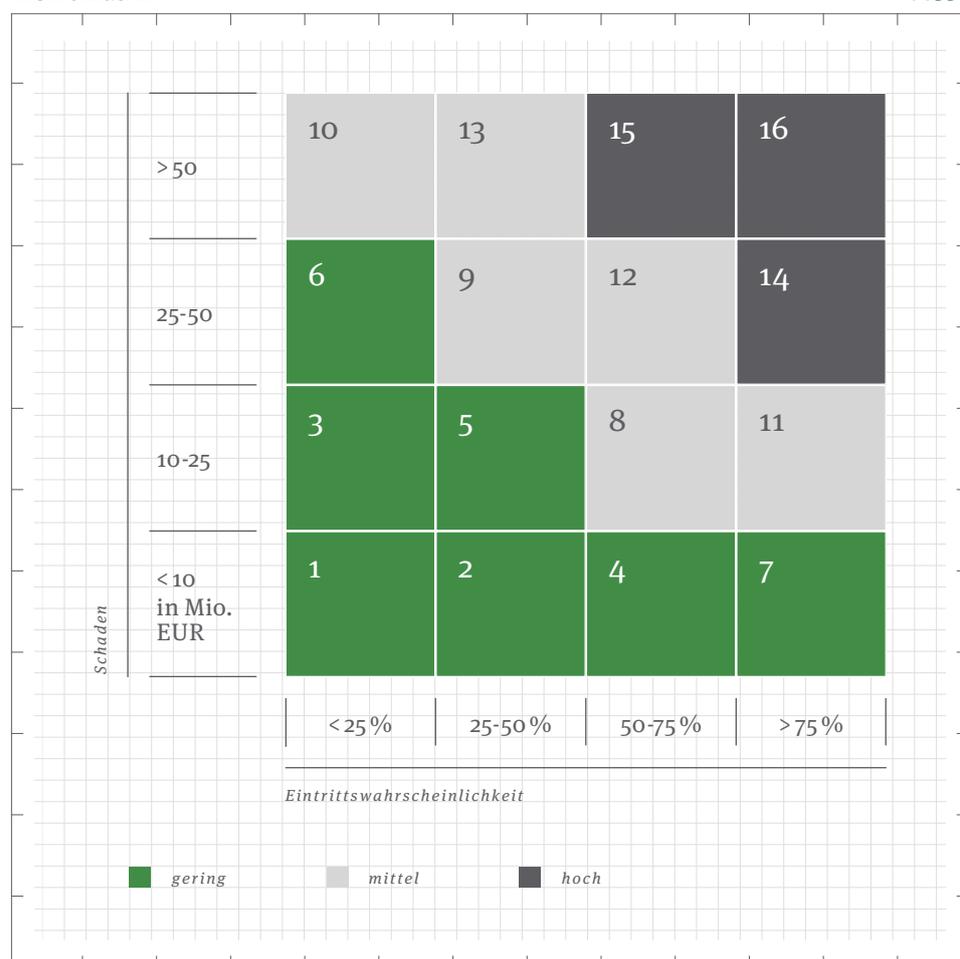


Im Rahmen des Risikomanagements werden ausschließlich Risiken der Schaeffler Gruppe oder wesentlicher in den Konzern einbezogener Tochterunternehmen betrachtet, die einen Schwellenwert von einer Million Euro überschreiten. Die Risiken sind dabei nach ihren monetären Auswirkungen auf das Unternehmensergebnis und der Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens zu bewerten. Bei der Risikobewertung wird zwischen Brutto- und Nettobewertung unterschieden, bereits eingeführte Maßnahmen können das Bruttoisiko sowohl in Bezug auf die monetären Auswirkungen als auch in Bezug auf den möglichen Eintritt des Risikos mindern. Das Nettoisiko stellt dann die Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit nach Berücksichtigung dieser bis zum Berichtsstichtag bereits eingeleiteten schadensmindernden Maßnahmen dar.

In Abhängigkeit von seiner Wirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler Gruppe wird das Risiko monetär und mit seiner möglichen Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet. Die Kombination aus monetärer Bewertung und Eintrittswahrscheinlichkeit definiert die Risikoklasse. Die definierten 16 Risikoklassen werden abhängig von ihrer Wirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage als gering (Risikoklasse 1 bis 7), mittel (Risikoklasse 8 bis 13) und hoch (Risikoklasse 14 bis 16) eingestuft. Die grafische Darstellung der Risikoklassen erfolgt anhand einer Risikomatrix.

Risikomatrix

Nr. 053



Die identifizierten Risiken sind aktiv zu managen, um die vom Unternehmen angestrebte Risikominderung zu erreichen. Die Risikoverantwortlichen sind aufgefordert, Maßnahmen einzuleiten, um die Risiken zu vermeiden, zu reduzieren oder sich gegen diese abzusichern. Alle Risiken, bei denen keine geeigneten Gegenmaßnahmen ergriffen werden können, sind als Geschäftsrisiken einzustufen. Die Steuerung von Risiken, die einen geringen Einfluss auf die Schaeffler Gruppe haben, obliegt dem operativ verantwortlichen Management. Risiken mit mittlerer oder hoher Schadenswirkung hingegen werden zentral durch den Vorstand der Schaeffler AG gesteuert. Im Rahmen seines jeweiligen Verantwortungsbereichs beschließt der Vorstand die erforderlichen Maßnahmen und sorgt für deren kontinuierliche Umsetzung. Der aktuelle Stand wird regelmäßig an den Vorstand und die Aufsichtsgremien berichtet.

Das zentrale Risikomanagement berichtet halbjährlich die Risikosituation an den Vorstand und stellt so eine kontinuierliche Informationsversorgung über die aktuelle Risikosituation der Schaeffler Gruppe und deren Entwicklung im Zeitablauf sicher. Die Berichterstattung an den Vorstand umfasst alle Nettorisiken mit einer mittleren und hohen Schadenswirkung. Eine aggregierte Aufstellung der erfassten Chancen ist ebenfalls Bestandteil dieser Berichterstattung. Außerhalb der regelmäßigen Berichtstermine werden auftretende Risiken nach einem definierten Ad hoc Prozess berichtet. Dies gewährleistet die zeitnahe Kommunikation auftretender Risiken an den Vorstand.

Der Vorstand der Schaeffler Gruppe hat, um sich von der Wirksamkeit des Risikomanagement-Systems zu überzeugen, die Interne Revision mit einer regelmäßigen Prüfung beauftragt. Darüber hinaus gibt die Interne Revision jedes Jahr eine Aussage zur Effektivität des Risikomanagement-Systems ab. Die Prüfung erfolgt in einem zweistufigen Verfahren, das sowohl die konzeptionelle Basis als auch die operative Umsetzung beurteilt. Insbesondere die Zielfestlegung, Risikoidentifikation, -beurteilung und -steuerung werden geprüft.

Im ersten Schritt prüfte die Interne Revision die Konzeption, Eignung und Angemessenheit der Risikomanagement-Richtlinie als Fundament des Risikomanagement-Systems der Schaeffler Gruppe. Im zweiten Schritt folgt die Prüfung der operativen Umsetzung in ausgewählten Tochterunternehmen der Schaeffler Gruppe. Die Anmerkungen der Internen Revision fließen in den laufenden Verbesserungsprozess des Risikomanagement-Systems ein.

Um der steigenden Komplexität des Risikomanagement-Systems zu begegnen und die Datensicherheit zu gewährleisten, erfolgte die Risikoerfassung in einem eigens hierfür entwickelten Risikomanagement-Tool.

4.2 Internes Kontrollsystem

Parallel zum Risikomanagement-System verfügt die Schaeffler Gruppe über ein rechnungslegungsbezogenes Internes Kontrollsystem (IKS), mit dem die Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung und der damit verbundenen Finanzberichterstattung sichergestellt wird.

Konzeptioneller Rahmen für das IKS innerhalb der Schaeffler Gruppe ist – wie auch für das Risikomanagement-System – das „COSO Framework“. Die dort definierten Komponenten kommen auf allen Ebenen des Konzerns zur Anwendung, insbesondere auch in Bezug auf die Erstellung des Jahres- und Konzernabschlusses der Schaeffler AG.

Die Datengrundlage für die Erstellung des Jahres- und Konzernabschlusses bilden die von der Schaeffler AG und ihren Tochterunternehmen über einen konzernweit einheitlichen Positionsplan berichteten Abschlussinformationen. Eine Vielzahl von Tochterunternehmen wird dabei durch die interne Shared Service Organisation unterstützt. Bei einigen komplexen Themen, die weitgehende Spezialkenntnisse (wie bspw. zur Bewertung von Pensionsverpflichtungen) erfordern, nutzt Schaeffler die Unterstützung externer Spezialisten.

Konzeptionelle und terminliche Vorgaben sowie Plausibilisierungen auf der Konzernebene sollen sicherstellen, dass der Jahres- und Konzernabschluss der Schaeffler AG sachgerecht und innerhalb der festgelegten Fristen aufgestellt und offengelegt wird.

Zur Flankierung des Prozesses sind im Kontrollumfeld folgende wesentliche Maßnahmen des rechnungslegungsbezogenen Kontrollsystems in der Schaeffler Gruppe implementiert:

- Eine Konzernbilanzierungsrichtlinie regelt die konzerneinheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden unter Berücksichtigung neu anzuwendender Bilanzierungsstandards.
- Quartalsweise herausgegebene Abschluss-Instruktionen informieren die Tochterunternehmen der Schaeffler AG über alle relevanten Themen bezüglich der Inhalte sowie der Prozesse und Fristen der Abschlusserstellung.
- Die Aufgaben bei der Erstellung des Jahres- und Konzernabschlusses sind klar zugeordnet.
- Ein enger Austausch erfolgt zwischen den operativen Einheiten und den unterschiedlichen Prozessbeteiligten zu Themen der Rechnungslegung.

Der Prozess der Erstellung des Jahres- und Konzernabschlusses selbst wird unter Berücksichtigung von Wesentlichkeitsgesichtspunkten durch zahlreiche Kontrollaktivitäten abgesichert. Dazu gehören insbesondere umfangreiche systemgestützte Plausibilitätskontrollen, laufende inhaltliche Kontrollen (Vier-Augen-Prinzip) sowie Plausibilisierungen der konsolidierten Quartals- und Jahresabschlussberichte auf Konzernebene.

Das Management beurteilt jeweils zum Geschäftsjahresende die Angemessenheit und Wirksamkeit des eingerichteten IKS. Hierzu verfügt die Schaeffler Gruppe über ein standardisiertes Verfahren, nach dem die IKS-relevanten Konzerngesellschaften und Prozesse identifiziert, die notwendigen Kontrollen definiert und nach einheitlichen Vorgaben dokumentiert werden. Die anschließende Prüfung auf Wirksamkeit der definierten Kontrollen erfolgt risikoorientiert durch die berichtende Einheit selbst, die Interne Revision oder im Rahmen der Konzernabschlussprüfung.

Mit diesen Maßnahmen sowie mit der laufenden Fortentwicklung soll das IKS in Bezug auf Erstellung des Jahres- und Konzernabschlusses mit hinreichender Sicherheit verhindern, dass wesentliche Falschaussagen auftreten.

Für das Geschäftsjahr 2015 wird das Interne Kontrollsystem in Bezug auf die Erstellung des Jahres- und Konzernabschlusses der Schaeffler AG durch den Vorstand als wirksam eingeschätzt.

4.3 Risiken

Nachfolgend genannte Risiken können eine mittlere oder auch hohe Schadenswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage im Planungszeitraum der Schaeffler Gruppe haben. In der Prognose für das Geschäftsjahr 2016 sind die erwarteten Auswirkungen dieser Risiken berücksichtigt. Risiken werden unterteilt in strategische, operative, rechtliche und finanzielle Risiken. Diese werden nach der Wesentlichkeit ihrer Wirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage in abnehmender Reihenfolge beschrieben. Sofern die Verteilung der Risiken auf die Sparten nicht explizit beschrieben ist, beziehen sich die Angaben zu den Risiken auf beide Sparten der Schaeffler Gruppe.

Strategische Risiken

Zu den strategischen Risiken der Schaeffler Gruppe gehören insbesondere technologische Risiken.

Technologische Risiken

Die Märkte für von Schaeffler angebotene Produkte unterliegen einem starken technologischen Wandel, sich kontinuierlich entwickelnden technologischen Standards, einem Wechsel der Kundenpräferenz und dem ständigen Auftauchen innovativer neuer Produkte. Die Entwicklung und Vermarktung neuer Technologien und die Einführung neuer Produkte können bestehende Technologien und Produkte vollständig ersetzen. So zeichnet sich die Schaeffler Gruppe durch eine sehr gute Wettbewerbsposition im verbrennungsmotorischen Antriebsstrang aus. Diese herausragende Stellung kann zum einen durch die fortschreitende Elektrifizierung und zum anderen durch das Auslaufen entscheidender Patente gefährdet werden. Mit der Gründung des Geschäftsfeldes Elektromobilität und dem damit angestrebten Aufbau eines entsprechenden Produktportfolios soll ein potenzieller zukünftiger Umsatzverlust beim konventionellen Antriebsstrang kompensiert werden. Grundsätzlich hängt die Wettbewerbsfähigkeit der Schaeffler Gruppe von der Fähigkeit ab mit den technologischen Entwicklungen Schritt zu halten, dabei die technologische Führerschaft zu behalten sowie weiterhin innovative Produkte kostengünstig zu produzieren. Kann dies nicht erreicht werden, besteht über den Planungszeitraum hinaus ein mittleres Risiko für die Ertragslage der Schaeffler Gruppe.

Operative Risiken

Die nachfolgend aufgeführten Risiken gehören zu den wesentlichen operativen Risiken der Schaeffler Gruppe.

Verlust von Marktanteilen

Schaeffler ist in einem wettbewerbsintensiven und technologisch schnelllebigen Umfeld tätig. Dabei ist das Unternehmen dem Risiko ausgesetzt, von bestehenden oder neuen Wettbewerbern verdrängt zu werden, eine Substitution der angebotenen Produkte durch Produktinnovationen zu erfahren oder durch neue technologische Funktionen ersetzt zu werden. Insbesondere die Automobilzulieferindustrie ist durch hohe Investitionen, einen schnellen technologischen Wandel und ständig fortschreitender Produktionstechnologie sowie einem hohen Preisdruck durch die Automobilhersteller gekennzeichnet. Zu den Schlüsselkunden der Schaeffler Gruppe zählen insbesondere namhafte Automobilhersteller und Zulieferer, die ihrerseits einem starken Innovations- und Kostenwettbewerb unterliegen und deshalb laufende Preisreduzierungen sowohl im Angebotsprozess als auch während der Vertragslaufzeit suchen. Damit die laufenden Preisanpassungen nicht in einem Margenrückgang münden, ist die Schaeffler Gruppe gezwungen, den Produktionsprozess laufend zu verbessern und die Ausgaben zu reduzieren. Die Schaeffler Gruppe steht im Wettbewerb mit anderen internationalen Zulieferern und zu einem geringen Anteil auch mit regionalen Zulieferern. Mit diesen tritt die Schaeffler Gruppe hauptsächlich in Wettbewerb um Preise, Qualität, Liefertreue und Design, ebenso wie um die Fähigkeit weltweit technische Unterstützung und weltweiten Service zu bieten. Sollte das Unternehmen in einem dieser Punkte nicht mehr wettbewerbsfähig sein, können die Kunden entscheiden und Produkte sowie Serviceleistung über den Wettbewerb beziehen. Die starke Wettbewerbssituation führt dazu, dass das Risiko Marktanteile zu verlieren durch die Sparte Automotive deutlich höher eingeschätzt wird. In der Sparte Industrie und im Bereich Aftermarket ist neben dem Preis noch die Lieferfähigkeit entscheidend. Diese wird durch eine systematische Verbesserung der Produktions- und Absatzlogistik laufend gesteigert.

Die Schlüsselkunden der Schaeffler Gruppe haben einen nennenswerten Anteil an den Umsatzerlösen der Schaeffler Gruppe. Dennoch ist die Abhängigkeit von einzelnen Herstellern oder Zulieferern begrenzt, da die Schaeffler Gruppe mit unterschiedlichsten Produkten in verschiedenen Regionen und Anwendungsbereichen vertreten ist. In der Konsequenz können zwar einzelne Schaeffler-Produkte ausgetauscht werden, die Wahrscheinlichkeit einer vollständigen Beendigung der Geschäftsbeziehungen durch den Kunden ist jedoch gering und nur durch einen langwierigen Prozess möglich.

Der Verlust von Marktanteilen kann zu einer mittleren Auswirkung auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage führen. Die enge Zusammenarbeit mit den Schlüsselkunden der Schaeffler Gruppe in der Produktentwicklung sowie strikte Qualitätssicherungsmaßnahmen bei den Produkten reduzieren die Wahrscheinlichkeit der Substitution und sichern zugleich das Preisniveau.

Gewährleistungs- und Haftungsrisiken

Einen wesentlichen Faktor für den Kunden beim Kauf der von Schaeffler angebotenen Produkte stellt die hohe Qualität dar. Um diese Qualität nachhaltig sicherzustellen, ist ein zertifiziertes Qualitätsmanagement-System im Einsatz, begleitet von weiteren qualitätsverbessernden Prozessen. Dennoch besteht das Risiko, dass Produkte mangelnder Qualität ausgeliefert werden und ein Produkthaftungsrisiko verursachen. Der Einsatz fehlerhafter Produkte kann beim Kunden zu Schäden, außerplanmäßigen Reparaturmaßnahmen oder Rückrufaktionen führen, die Haftungsansprüche oder Reputationsschäden auslösen können. Darüber hinaus kann eine sich verschlechternde Produktqualität zu vermehrten Gewährleistungs- und Haftungsrisiken gegenüber den Kunden führen. Auf derartige Risiken reagiert die Schaeffler Gruppe mit strengen Qualitätssicherungsmaßnahmen und kontinuierlichen Prozessverbesserungen in der Produktion, um die Wahrscheinlichkeit des Eintretens von Gewährleistungs- und Haftungsrisiken gering zu halten. Das Eintreten einzelner Risiken kann eine mittlere Wirkung auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage der Schaeffler Gruppe haben. Grundsätzlich sind Produkthaftungsrisiken versichert. Inwieweit die Versicherungen Leistungen zu erbringen haben, ist immer im Einzelfall zu prüfen.

Absatzrisiko

Als weltweiter Zulieferer im Automobil- und Industriesektor wird die Nachfrage nach Schaeffler-Produkten maßgeblich durch die globalen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bestimmt. Insbesondere die Nachfrage nach Produkten der Sparte Automotive hängt zu einem nennenswerten Anteil von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung ab. Dies gilt auch für den Maschinenbau und die industriellen Wachstumsmärkte, wie z. B. Erneuerbare Energien. Darüber hinaus ist die Nachfrage zyklischen Schwankungen unterworfen. Insbesondere in der Sparte Automotive unterliegt die Nachfrage neben den globalen wirtschaftlichen Bedingungen noch weiteren Faktoren, wie Änderungen im Konsumverhalten, Spritpreisen, Zinsniveau und anderen. Diese Vielzahl ökonomischer Einflussfaktoren, die weltweit die Automobilnachfrage beeinflussen, führt dazu, dass die Automobilproduktion einer hohen Fluktuation unterworfen ist, die eine genaue Vorhersage des Absatzes deutlich erschwert. Die Nachfrage nach Industrieprodukten wird, bedingt durch die Vielzahl unterschiedlichster Geschäftsfelder, in denen die Schaeffler Gruppe tätig ist, von verschiedensten Faktoren beeinflusst. Erneuerbare Energien sind in starkem Umfang von der staatlichen Förderung abhängig. Der Absatz von Produktionsmaschinen ist wiederum abhängig von neuen Entwicklungen und der sich daraus ergebenden Notwendigkeit zu investieren. Der Bereich Luft- und Raumfahrt profitiert von verschiedenen neuen technischen Entwicklungen. Für jede Branche können eigene Treiber identifiziert werden.

Ein Rückgang der Nachfrage kann einen mittleren Einfluss auf die Ertragslage des Unternehmens haben. Die Verteilung des Umsatzes auf die beiden Sparten sowie die hohe Diversifizierung innerhalb der Sparten ermöglichen es, die Wahrscheinlichkeit eines absatzbedingten Ertragsrückgangs für die gesamte Schaeffler Gruppe zu reduzieren.

Produktionsrisiko

Die Produktion der Schaeffler Gruppe ist sehr anlagenintensiv und deshalb mit hohen Fixkosten verbunden. Um eine optimale Auslastung zu gewährleisten, ist es erforderlich an verschiedenen Produktionsstandorten Maschinen nur einmal vorzuhalten. Der Ausfall einer solchen Engpassmaschine kann zu Versorgungsengpässen bei internen und externen Kunden führen. Entscheidend ist die Zeitspanne zwischen Ausfall einer Engpassmaschine und Aufbau einer Alternativproduktion. Diese kann ein Werk der Schaeffler Gruppe mit vergleichbarer Produktionslinie aufbauen oder ein Alternativlieferant gewährleisten. Um die Eintrittswahrscheinlichkeit möglichst gering zu halten, wird dem Risiko durch eine intensive Instandhaltung begegnet. Sollte es dennoch zum Ausfall einer Engpassmaschine kommen, stellt dies ein mittleres Risiko für die Ertragslage dar. Um den Schaden im Eintrittsfall zu minimieren, erfolgt die Suche nach Alternativlieferanten oder dem Aufbau von Sicherheitsbeständen.

Risiken aus Produktpiraterie

Mit den Schaeffler-Marken INA, LuK und FAG ist ein hoher Qualitätsanspruch verbunden, weshalb diese zunehmend in den Fokus der Produktpiraterie geraten. Diese Produkte werden in der Regel zu deutlich reduzierten Preisen verkauft, im Gegenzug kann der Preisdruck auf die Schaeffler Gruppe wachsen. Die Bekämpfung der Produktpiraterie hat in der Schaeffler Gruppe einen hohen Stellenwert. Der Schutz des geistigen Eigentums erfolgt nicht nur über weltweite Patente und Schutzrechte, sondern auch durch aktive Maßnahmen gegen image- und umsatzschädigende Produktfälschungen. Aufgrund der Vielzahl der sichergestellten Plagiate ist von einer mittleren Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage aus gefälschten Produkten auszugehen.

Rechtliche Risiken

Aus der Geschäftstätigkeit der Schaeffler Gruppe entstehen rechtliche Risiken, die z. B. aus der Nichtbeachtung von für die Geschäftstätigkeit relevanten Vorschriften resultieren können.

Kartellverfahren

Laufende und künftige Untersuchungen hinsichtlich Kartellverstößen könnten negative Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage und auf die Reputation der Schaeffler Gruppe haben. Es könnte zu Mittelabflüssen aufgrund möglicher Leistungspflichten im Zusammenhang mit diesen Untersuchungen und Verfahren kommen. Nach wie vor läuft gegen ein Unternehmen der Schaeffler Gruppe eine Kartelluntersuchung in Brasilien. In Indien gab es eine Anfrage der Kartellbehörden. Die Schaeffler Gruppe kooperiert mit den zuständigen Behörden. Bußgelder sind nicht ausgeschlossen. Daneben läuft auch in Korea ein Verfahren gegen ein lokales Tochterunternehmen. Die Schaeffler Gruppe hat eine angemessene bilanzielle Vorsorge getroffen. In Spanien und Korea wurden gegen Bußgeldentscheidungen Rechtsmittel eingelegt.

Außerdem wurden Schadenersatzforderungen aufgrund von Kartellverfahren gegen Unternehmen der Schaeffler Gruppe geltend gemacht. Die Schaeffler Gruppe hat in diesem Zusammenhang angemessene bilanzielle Vorsorge getroffen.

Rechtsstreitigkeiten

Einzelne Gesellschaften der Schaeffler Gruppe sind in diverse Rechtsstreitigkeiten involviert oder könnten in weitere Rechtsstreitigkeiten involviert werden. Diese oder potenzielle Rechtsstreitigkeiten können Schadenersatzforderungen oder andere Zahlungen nach sich ziehen. Die eigenen oder gegnerischen Gerichtskosten können ebenfalls signifikant sein. Es handelt sich dabei im Wesentlichen um geschäftsbedingte Rechtsstreitigkeiten. Aus Rechtsstreitigkeiten wird mit einer mittleren Wirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler Gruppe gerechnet.

Compliance-Risiken

Laufende und künftige Untersuchungen hinsichtlich Compliance-Verstößen könnten sich negativ auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage und auf die Reputation der Schaeffler Gruppe auswirken. Es könnte zu Mittelabflüssen aufgrund möglicher Leistungspflichten im Zusammenhang mit diesen Untersuchungen und Verfahren kommen.

Finanzielle Risiken

Zu den finanziellen Risiken gehören neben den Steuerrisiken auch Risiken aus Pensionszusagen sowie Risiken aus Wechselkursveränderungen und Liquiditätsrisiken.

Steuerrisiken

Die Schaeffler Gruppe unterliegt weltweit Betriebsprüfungen. In laufenden oder zukünftigen Betriebsprüfungen könnten die Steuergesetze oder relevante Fakten durch die Steuerbehörden anders interpretiert werden als durch die Schaeffler Gruppe. Folglich könnte es zu einer Anpassung der Steuerbemessungsgrundlagen kommen und sich die Steuerschuld erhöhen. Eine Anpassung der Steuerbemessungsgrundlage kann insbesondere auf die Finanzlage der Schaeffler Gruppe eine hohe Wirkung haben.

Risiken aus Pensionszusagen

Vor allem in Deutschland, den USA und Großbritannien hat die Schaeffler Gruppe einen hohen Bestand an Pensionsverpflichtungen. In den angelsächsischen Ländern sind diese über Pensionsfonds finanziert. Die Ermittlung der Höhe der Pensionsverpflichtungen erfolgt anhand von versicherungsmathematischen Bewertungen, die auf Annahmen zu möglichen künftigen Ereignissen basieren, wie z. B. Abzinsungsfaktor, Anstieg von Gehältern und Pensionen oder die statistisch ermittelten Lebenserwartungen. Das Planvermögen kann in unterschiedliche Anlageklassen wie z. B. Aktien, festverzinsliche Wertpapiere oder Immobilien investiert werden, die entsprechenden Wertschwankungen ausgesetzt sind. Eine Veränderung der genannten Parameter kann insbesondere in Deutschland und Großbritannien auf die Vermögenslage der Schaeffler Gruppe eine mittlere Wirkung haben.

Währungsrisiken

Die Schaeffler Gruppe ist aufgrund ihrer Internationalität vielfältigen Währungsrisiken ausgesetzt. Potenzielle Kursschwankungen können einerseits einen mittleren Einfluss auf die Umsatzentwicklung, zum anderen auf die Entwicklung der Beschaffungskosten nehmen. Die größten operativen Währungsrisiken resultieren dabei aus Kursänderungen des US-Dollar und des Chinesischen Renminbi.

Währungsrisiken aus Finanzierungstätigkeiten resultieren aus Wechselkursänderungen des US-Dollar aufgrund einer in US-Dollar denominierten Kredittranche sowie in US-Dollar begebenen Anleihen.

Währungsrisiken im operativen sowie im finanziellen Bereich werden kontinuierlich überwacht und berichtet. Das Management der Währungsrisiken erfolgt zentral. Die konzernweiten Währungsrisiken werden aggregiert und durch den Abschluss von Sicherungsgeschäften abgesichert. Als Sicherungsinstrumente werden grundsätzlich Devisentermingeschäfte und Zinswährungs-swaps verwendet. Das Währungsrisiko, die Marktwerte der Währungsderivate sowie die Entwicklung an den Devisenmärkten werden im Rahmen des Risikomanagements kontinuierlich überwacht und gesteuert.

Die Wettbewerbsposition der Schaeffler Gruppe kann von Wechselkursentwicklungen negativ beeinflusst werden, sofern Wettbewerber aus anderen Währungsräumen aufgrund der Wechselkursentwicklung günstigere Preise anbieten können. Die weltweite Verteilung der Produktionsstandorte ermöglicht es der Schaeffler Gruppe, wechselkursbedingte Auswirkungen auf die Wettbewerbsposition zu reduzieren. Dennoch kann eine negative Wechselkursentwicklung mittlere Auswirkungen auf die Vermögens-, Ertrags- oder Finanzlage haben.

Liquiditätsrisiken

Das Risiko, dass die Schaeffler Gruppe ihre Zahlungsverpflichtungen bei Fälligkeit nicht erfüllen kann, wird als Liquiditätsrisiko bezeichnet. Dabei wird in der Schaeffler Gruppe zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Liquiditätsrisiken differenziert.

Liquiditätsrisiken können entstehen, wenn ein sich ergebender Finanzierungsbedarf nicht durch bestehende Eigen-/Fremdfinanzierung gedeckt werden kann. Der Finanzierungsbedarf der Schaeffler Gruppe war im Geschäftsjahr 2015 und im Berichtszeitraum durch die bestehenden Finanzierungsinstrumente sowie die durchgeführten Refinanzierungen durchgehend gedeckt.

Um einen unvorhergesehenen kurzfristigen oder auch mittelfristigen Liquiditätsbedarf möglichst zu vermeiden, erfolgt das Monitoring und die Steuerung des kurz- und mittelfristigen Liquiditätsrisikos anhand einer rollierenden Liquiditätsplanung mit einem Planungshorizont von bis zu zwölf Monaten. In diesem Zusammenhang werden kurzfristige Schwankungen des Cash Flow tagesgenau beobachtet und können über Kreditlinien ausgeglichen werden. Hierfür stehen der Schaeffler Gruppe eine revolvingende Kreditlinie (Revolving Credit Facility) in Höhe von einer 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 der Financial Covenants, ein außerordentliches Kündigungsrecht zu, das prinzipiell zur sofortigen Fälligkeit der Kredite berechtigen würde. Die Einhaltung der 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 gering eingeschätzt wird.

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 auf dem Strategie-Dialog ermittelten Chancen ist Bestandteil der regelmäßigen Berichterstattung an den Vorstand und 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:

Globale Präsenz

Durch die Verlagerung von Aktivitäten in lokale Märkte können mögliche 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.

Globale Trends

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 Funktionserweiterung zu erfahren.

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.

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.

Urbanisierung

Die Menschen ziehen vermehrt in größere Städte sowie Metropolen, aufgrund 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.

Globalisierung

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 CO₂-Reduzierung, Gewichtsreduzierung sowie die Optimierung des Treibstoffverbrauchs zunehmend an Bedeutung. In diesen Entwicklungsfeldern ist die Schaeffler Gruppe bereits aktiv.

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).

Digitalisierung

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 Positionierungsaufgaben 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.

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 Marktvorteile 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 Anleihen und institutionellen Kredite. Eine Verbesserung der von Standard & Poor's und Moody's vergebenen Ratings kann für die Schaeffler Gruppe zu günstigeren Finanzierungsbedingungen führen und neue Finanzierungsmöglichkeiten eröffnen. Im Geschäftsjahr 2015 blieb das Unternehmensrating von Standard & Poor's bei „BB-“ mit stabilem Ausblick. Das Unternehmensrating von Moody's wurde im Oktober 2015 um eine Stufe auf „Ba2“ mit stabilem Ausblick angehoben. Das Instrumentenrating für besicherte Anleihen und Kredite liegt unverändert bei „BB-“ (Standard & Poor's) bzw. „Ba2“ (Moody's). Das Instrumentenrating der unbesicherten Anleihen ist ebenfalls unverändert bei „B“ (Standard & Poor's) und „B1“ (Moody's) angesiedelt.

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

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 nicht wesentlich verändert. Die Einschätzung der Schadenswirkung einzelner mittlerer Risiken hat sich teilweise verändert, diese Änderungen haben keinen Einfluss auf die Gesamtbeurteilung der Risikosituation.

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.

5. Prognosebericht

5.1 Erwartete Entwicklung Konjunktur und Absatzmärkte

Wirtschaftsexperten rechnen damit, dass die Weltwirtschaft im Jahr 2016 um 3,1 % und somit nur etwa auf dem Niveau des Berichtsjahres wachsen wird (Oxford Economics, Februar 2016). Auf dieser Basis geht die Schaeffler Gruppe für das Jahr 2016 von einem Wachstum der Weltwirtschaft in Höhe von etwa 3 % aus.

Der Ausblick der Weltwirtschaft ist mit einer Reihe von Unsicherheiten behaftet. Sollten die jüngsten Finanzmarkturbulenzen anhalten oder zunehmen, könnte dies zu einem Verlust des Verbrauchervertrauens und weiter verschärften Finanzierungsbedingungen führen. Eine stärker als erwartete Verlangsamung des Wachstums in China hätte über den Außenhandelskanal signifikante internationale Ausstrahlungseffekte und würde zudem den Verfall der globalen Rohstoffpreise weiter verstärken. Eine „harte Landung“ Chinas ist nach allgemeiner Einschätzung zwar unwahrscheinlich, dennoch bestehen u. a. durch Überkapazitäten im Immobiliensektor und eine hohe gesamtwirtschaftliche Verschuldung Risiken für die weitere Entwicklung. Im Zuge der Straffung der US-Zinspolitik besteht für eine Reihe von Schwellen- und Entwicklungsländern das Risiko von Kapitalabflüssen. Eine weitere Aufwertung des US-Dollar könnte zudem Druck auf die Währungen dieser Länder ausüben und im Falle einer hohen Auslandsverschuldung Kreditkrisen nach sich ziehen. Die Zunahme der bestehenden geopolitischen Spannungen in zahlreichen Regionen der Welt birgt darüber hinaus Gefahren für den Welthandel und den Kapitalverkehr.

Aufbauend auf den Prognosen des Analyseinstituts IHS erwartet die Schaeffler Gruppe für das Geschäftsjahr 2016 eine Steigerung der weltweiten Automobilproduktion von rund 2 %, gemessen an der Stückzahl von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen. Für die Automobilproduktion in der Region Europa rechnet die Schaeffler Gruppe mit einem Wachstum in gleicher Größenordnung; für die Region Americas wird von einer Steigerung von rund 1 % ausgegangen. In der Region Asien/Pazifik sollte die Automobilproduktion um insgesamt rund 1 % zulegen. Für Greater China erwartet die Schaeffler Gruppe eine Steigerung von rund 5 %.

Die Schaeffler Gruppe erwartet für das Geschäftsjahr 2016 ein geringfügiges Wachstum der weltweiten Industrieproduktion. Diese Annahme basiert auf eigenen Schätzungen, unter Berücksichtigung der Vielzahl der Märkte, in denen die Kunden der Sparte Industrie vertreten sind.

5.2 Ausblick Schaeffler Gruppe

Ausblick 2016

Nr. 054

	Ausblick 2016	IST 2015
Umsatzwachstum in % ggü. Vorjahr (vor Währungseinflüssen)	3 bis 5 %	3,5 %
EBIT-Marge (vor Sondereffekten)	12 bis 13 %	12,7 %
Free Cash Flow	rund 600 Mio. EUR	370 Mio. EUR

Die Schaeffler Gruppe rechnet für das Geschäftsjahr 2016 mit einem währungsbereinigten Umsatzwachstum von 3 bis 5 %. Diese Prognose basiert insbesondere auf der Annahme eines weltweiten Wachstums der Automobilproduktion in Höhe von rund 2 % sowie einer geringfügigen Zunahme der weltweiten Industrieproduktion.

Der Konzern erwartet, dass die Sparte Automotive auch 2016 stärker wachsen wird als die weltweite Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen. Die bestehenden Serienliefervereinbarungen mit den OEM-Kunden bestätigen diese Einschätzung. Das Aftermarket-Geschäft dürfte – auf der Grundlage eines weltweit wachsenden Pkw-Bestands – ebenfalls weiter wachsen.

In der Sparte Industrie weisen die verhaltene Entwicklung der Auftragseingänge im vierten Quartal 2015 sowie die weiterhin angespannten konjunkturellen Rahmenbedingungen in einzelnen Sektoren auf stagnierende bis leicht rückläufige Umsätze im Jahr 2016 hin.

Auf dieser Basis geht das Unternehmen im Geschäftsjahr 2016 davon aus, eine EBIT-Marge vor Sondereffekten⁶ in Höhe von 12 bis 13 % zu erzielen.

Für das Jahr 2016 erwartet die Schaeffler Gruppe einen Free Cash Flow von rund 600 Mio. EUR.

Herzogenaurach, 22. Februar 2016

Der Vorstand

⁶ Zu Erläuterungen der Sondereffekte wird auf die Seiten 68 f. verwiesen.

Corporate Governance

1. Governance Struktur ⁷	116
2. Vergütungsbericht ⁷	123
3. Organe der Gesellschaft ⁷	140

⁷ Teil des Lageberichts.

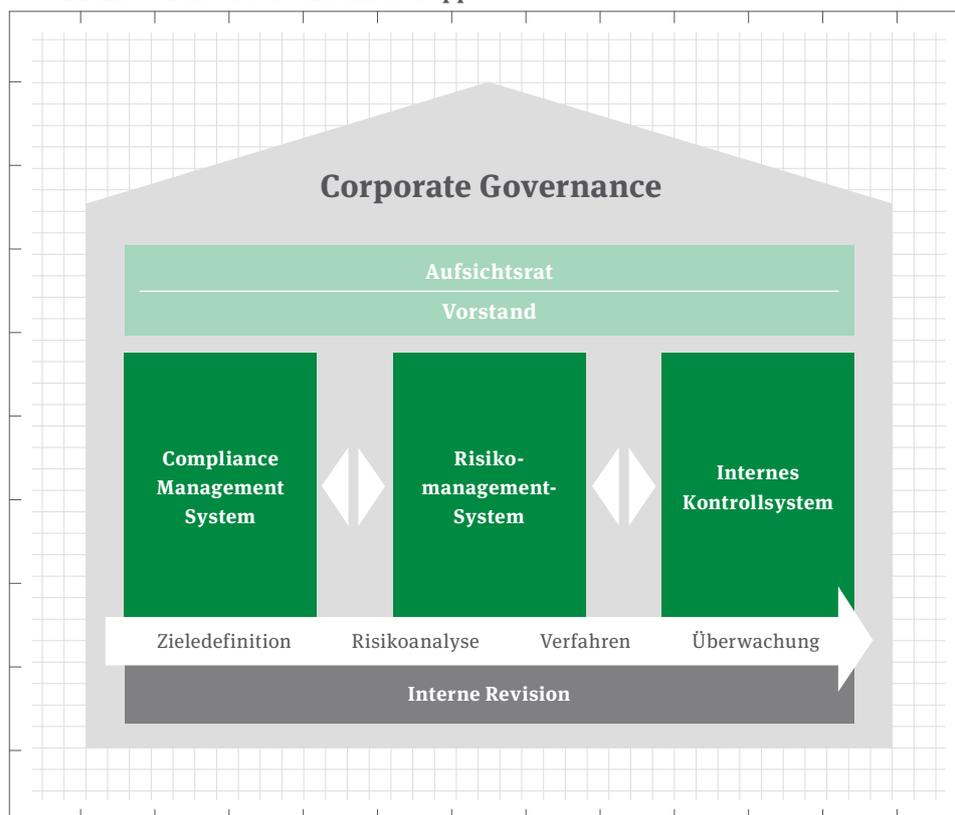
1. Governance Struktur

Mit ihrer Governance Struktur zielt die Schaeffler Gruppe auf ein koordiniertes Zusammenwirken ihrer dem Aufsichtsrat und Vorstand untergeordneten Governance-Teilsysteme ab:

- Compliance Management System
- Risikomanagement-System
- Internes Kontrollsystem und
- Interne Revision.

Governance Struktur der Schaeffler Gruppe

Nr. 055



Ein koordiniertes Zusammenwirken der Teilsysteme fördert das frühzeitige Erkennen, Bewerten, Überwachen und Steuern von bestands- und entwicklungsgefährdenden Risiken für die Schaeffler Gruppe.

Zu diesem Zweck hat die Schaeffler Gruppe im ersten Quartal 2015 das Group Compliance & Risk Committee (GCRC) etabliert. Dieses setzt sich aus den Leitern der Teilsysteme und den Leitern weiterer Risiko- und Zentralfunktionen zusammen. Die Aufgabe des GCRC ist es, den Vorstand in seinen Organisationspflichten hinsichtlich Compliance und Risikomanagement zu unterstützen. Wesentliche Ziele des GCRC sind, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen zu definieren, abzugrenzen und hierbei Redundanzen zu vermeiden. Darüber hinaus soll ein durchgängiges und vollständiges Bild zur Risikosituation in den Sparten, Funktionen und Regionen auf Basis einer einheitlichen Bewertungs- und Priorisierungsmethodik geschaffen werden. Ein weiteres Ziel ist die Entwicklung und Überwachung von Maßnahmen zur Risikoreduzierung. Operativ unterstützt wird das GCRC durch die Compliance & Risk Working Group. Diese setzt sich aus Vertretern der Arbeitsebene der im GCRC vertretenen Funktionen zusammen.

Dem Zusammenwirken der Teilsysteme innerhalb der Governance Struktur liegt das international anerkannte Modell der drei Abwehrlinien (Three Lines of Defense Modell) zugrunde. Es weist klare Verantwortlichkeiten für die Handhabung der bestands- und entwicklungsgefährdenden Risiken zu und basiert auf dem Grundsatz, dass die Verantwortlichkeit für ein Risiko primär bei dessen Verursacher liegt.

Modell der drei Abwehrlinien (Three Lines of Defense)

- Auf der **ersten**, operativen **Ebene** (First Line of Defense) sind die operativen Geschäftseinheiten dafür verantwortlich, Kontrollen zur Vermeidung von Risiken zu entwickeln und auszuführen. Ist eine Vermeidung nicht möglich, müssen die Risiken erfasst und auf ein angemessenes Maß reduziert werden.
- Die **zweite Ebene** (Second Line of Defense) definiert globale Standards und Kontrollen, überprüft regelmäßig deren Einhaltung und berichtet über ihre Wirksamkeit. Der zweiten Ebene sind die klassischen Risikofunktionen wie beispielsweise Controlling, Risikomanagement, Compliance und Recht zugeordnet.
- Die **dritte Ebene** (Third Line of Defense) stellt die Prüfung durch die Interne Revision dar. Durch die unabhängige Prüfung sollen die Wirksamkeit der Kontrollen evaluiert und Verbesserungen identifiziert werden.

Realisiert sich ein Risiko, hat hierfür die erste Ebene (First Line of Defense) einzustehen. Sollte die erste Ebene jedoch nachweisen können, dass sie alle relevanten Kontrollen vollständig und nach Maßgabe der von der zweiten Ebene (Second Line of Defense) gesetzten Standards und Kontrollvorgaben durchgeführt hat, trifft die Verantwortung die zweite Ebene.

1.1 Compliance Management System

Integrität ist eine der tragenden Säulen für das unternehmerische Handeln in der Schaeffler Gruppe. Die Geschäftsleitung und alle Mitarbeiter sind nach dem Unternehmenskodex dazu angehalten, alle geltenden lokalen, nationalen und internationalen Gesetze und Vorschriften, wo auch immer die Schaeffler Gruppe geschäftlich tätig ist, einzuhalten. Eine die gesamte Schaeffler Gruppe umfassende Compliance-Organisation unterstützt sie hierbei.

Das zugrunde liegende Compliance Management System (CMS) der Schaeffler Gruppe und die Notwendigkeit einer durchgängigen Einhaltung von gesetzlichen Anforderungen und konzerninternen Regeln wird vom Vorstand der Schaeffler Gruppe nachdrücklich unterstützt.

Das CMS basiert auf den drei Säulen „Prävention“, „Detektion“ und „Reaktion“ und ist Teil der „Second Line of Defense“ in der Governance Struktur der Schaeffler Gruppe. Es ist in seiner heutigen Form das Ergebnis einer vom Vorstand im Jahr 2013 initiierten grundlegenden Überarbeitung im Rahmen des Programms „Compliance Fit & Proper“ als Teil des Programms „ONE Schaeffler“. Nachdem das zugrunde liegende Konzept in 2014 von einer externen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft nach Maßgabe des Standards zur Prüfung von Compliance Management Systemen IDW PS 980 erfolgreich einer Konzeptprüfung unterzogen wurde, ist für Ende 2016 eine Implementierungsprüfung durch die externe Wirtschaftsprüfungsgesellschaft vorgesehen.

Das CMS umfasst insbesondere die Steuerung und Überwachung der erforderlichen Aktivitäten zur Vermeidung bzw. Früherkennung von Rechtsverstößen auf dem Gebiet der Korruption, der Geldwäsche, des Wettbewerbs- und Kartellrechts sowie der wirtschaftskriminellen Handlungen. Darüber hinaus dient es der aktiven Risikosteuerung und hat eine Schutzfunktion sowohl für das Unternehmen als auch für seine Mitarbeiter. Das CMS beinhaltet sieben Kernelemente: Compliance Kultur, Compliance Ziele, Gefährdungsanalyse, Compliance Programm, Compliance-Organisation, Kommunikation sowie Überwachung und Verbesserung.

Die Compliance-Organisation leitet ihre Vorkehrungen gegen Kartell- und Wettbewerbsrechtsverstöße, Korruption, Wirtschaftskriminalität und Geldwäsche auf Basis eines risikobasierten Ansatzes aus einer regelmäßigen gruppenweiten Gefährdungsanalyse ab. Die Gefährdungsanalyse gibt Auskunft über die mit der Geschäftstätigkeit verbundene aktuelle Gefährdungslage und die Wirksamkeit der vorhandenen Vorkehrungen. Die Analyse basiert in erster Linie auf Interviews mit Management und Mitarbeitern in allen Sparten und Regionen mit dem Ziel, möglichst geschäftsprozessnahe Einschätzungen der Gesprächspartner zu Eintrittswahrscheinlichkeit und möglichem Schadensausmaß einschlägiger Risikoszenarien zu generieren. Ergänzt werden diese Einschätzungen durch Branchen- und Expertenwissen, Erfahrungswissen aus konkreten Compliance-Verstößen, Kontroll- und Prüfungsergebnissen sowie mit Hilfe geschäftstätigkeits-, markt- und länderspezifischer Risikokriterien, angefangen mit öffentlich verfügbaren Risikoindikatoren, wie z. B. dem Corruption Perception Index von Transparency International, bis hin zu Fragen der standortspezifischen Ausgestaltung des Vertriebs.

Die Leitung der Compliance-Organisation unterliegt dem Group Chief Compliance Officer der Schaeffler Gruppe, der direkt an den Vorsitzenden des Vorstands berichtet. Darüber hinaus unterhält der Group Chief Compliance Officer eine Berichtslinie zum Vorsitzenden des Aufsichtsrats und berichtet regelmäßig an den Vorsitzenden des Prüfungsausschusses. Mit der Compliance-Abteilung steht dem Group Chief Compliance Officer ein flächendeckendes

Netz erfahrener Compliance-Spezialisten in den Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik zur Seite. Zur Definition und Überwachung angemessener gruppenweiter Compliance-Standards und Maßnahmen greift er auf ein im Berichtsjahr 2015 weiter ausgebaut zentrales Kompetenzteam am Stammsitz in Herzogenaurach zurück.

Zu den Maßnahmen zur Prävention von Compliance-Verstößen zählen u. a. der Unternehmenskodex der Schaeffler Gruppe, Richtlinien zu kartell- und wettbewerbsrechtskonformem Verhalten, zur Korruptionsbekämpfung sowie zum Schutz vertraulicher Informationen, webbasierte und Präsenzs Schulungen sowie ein Compliance-Helpdesk für die Beratung zu konkreten Compliance-Sachverhalten. Daneben bestehen Maßnahmen zur Aufdeckung etwaiger Compliance-Verstöße, wie z. B. Prüfungen und Kontrollen sowie ein weltweites Hinweisgebersystem, das auch das anonyme Melden mutmaßlicher Verstöße ermöglicht.

Für die unabhängige Aufklärung mutmaßlicher Verstöße und das Nachhalten erforderlicher Konsequenzen hat Schaeffler im Berichtsjahr 2015 ein in der Compliance-Abteilung angesiedeltes gesondertes Spezialisten-Team aufgebaut. Die Ursachen für Fehlverhalten werden analysiert, Vorschläge für Gegenmaßnahmen abgeleitet und deren Umsetzung nachgehalten. Verstöße gegen Gesetze und Vorschriften sowie gegen interne Regeln zu deren Einhaltung werden nicht toleriert und ziehen disziplinarische Maßnahmen nach sich.

Die Schaeffler Gruppe hat ihre Vorkehrungen und Maßnahmen zur Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und internen Regeln im Geschäftsjahr 2015 weiter verstärkt. Unter anderem wurde der personelle Ausbau in der Compliance-Organisation abgeschlossen, das Group Compliance & Risk Committee etabliert sowie der Unternehmenskodex erweitert. Darüber hinaus wurde für die Region Europa eine vertiefte szenariobasierte Gefährdungsanalyse durchgeführt, die in den übrigen Regionen ebenfalls gestartet wurde. Die Implementierung eines Registers über Wettbewerberkontakte wurde ebenso initiiert wie ein gruppenweiter Geschäftspartner Due Diligence Prozesse. Das unterstreicht den Anspruch, den die Schaeffler Gruppe an ihre Geschäftspartner im Hinblick auf ein integriertes und regelkonformes Verhalten stellt.

Das Programm „Compliance Fit & Proper“ konnte im Berichtszeitraum 2015 damit weitestgehend abgeschlossen werden. Die Umsetzung einzelner Schritte wird sich auf das Geschäftsjahr 2016 erstrecken.

In Vorbereitung zum Börsengang der Schaeffler AG am 09. Oktober 2015 hat die Schaeffler Gruppe ihre Vorkehrungen zur Einhaltung der kapitalmarktrechtlichen Vorschriften ebenfalls weiter ausgebaut. Ergänzend zur Fortführung des gruppenweiten Insiderverzeichnisses wurden die Vorstandsmitglieder, Aufsichtsratsmitglieder und Mitarbeiter über ihre kapitalmarktrechtlichen Pflichten und die Auswirkungen der Börsenzulassung aufgeklärt und ein Insider Committee etabliert, das unter anderem das Insiderverzeichnis führt, über den Umgang mit möglichen Insiderinformationen entscheidet und über die Einhaltung der kapitalmarktrechtlichen Vorschriften wacht.

Wesentliche Compliance-bezogene Risiken sind im Chancen- und Risikobericht (vgl. Seiten 93 ff.) dargelegt.

1.2 Risikomanagement-System

Ebenso wie das Compliance Management System ist auch das Risikomanagement-System Teil der „Second Line of Defense“ in der Governance Struktur der Schaeffler Gruppe. Es umfasst alle Maßnahmen, die der Risikoerkennung, -bewertung, -vermeidung und -bewältigung dienen. Unter einem Risiko versteht man die Gefahr, dass Ereignisse oder Handlungen ein Unternehmen daran hindern, seinen Plan zu erreichen bzw. seine Strategien erfolgreich umzusetzen. Alle identifizierten Risiken werden kontinuierlich bezüglich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und möglichen Auswirkungen auf die Zielerreichung erfasst, bewertet, geeignete Maßnahmen eingeleitet und verfolgt. Für eine detaillierte Darstellung des Risikomanagement-Systems wird auf die Ausführungen im „Chancen- und Risikobericht“ auf den Seiten 93 ff. verwiesen.

1.3 Internes Kontrollsystem

Die „Second Line of Defense“ wird ergänzt durch das Interne Kontrollsystem der Schaeffler Gruppe. Das Interne Kontrollsystem (IKS) besteht aus systematisch gestalteten technischen und organisatorischen Maßnahmen und Kontrollen zur Einhaltung von Richtlinien und zur Abwehr von Schäden, die durch das eigene Personal oder Dritte verursacht werden können. Die Kontrollen können sowohl prozessunabhängig, als auch prozessabhängig durchgeführt werden. Das IKS bei Schaeffler orientiert sich am COSO-Modell und hat folgende Bestandteile: Kontrollumfeld, Risikobeurteilung, Kontrollaktivitäten, Informationen und Kommunikation sowie Überwachung. Es ist fokussiert auf die Finanzberichterstattung und bildet die Maßnahmen und Kontrollen ab, die sicherstellen, dass die Aufstellung des Konzernabschlusses im Einklang mit den Rechnungslegungsstandards steht und die Ordnungsmäßigkeit der externen Finanzberichterstattung sicherstellt. Für eine detaillierte Darstellung des Internen Kontrollsystems wird auf die Ausführungen im „Chancen- und Risikobericht“ auf den Seiten 93 ff. verwiesen.

1.4 Interne Revision

In der Governance Struktur der Schaeffler Gruppe bildet die Interne Revision die „Third Line of Defense“. Die Interne Revision erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Mit ihrer Funktion trägt die Interne Revision zur Erreichung der kommunizierten Unternehmensziele der Schaeffler Gruppe bei, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Risikomanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese zu verbessern hilft. Die Verantwortung für die Einrichtung und die Funktionsfähigkeit der Internen Revision liegt beim Vorstand und kann nicht delegiert werden. Entsprechend ist die Interne Revision gegenüber allen Mitgliedern des Vorstands berichtspflichtig. Organisatorisch ist die Interne Revision dem Vorsitzenden des Vorstands der Schaeffler AG unterstellt.

Um die Unabhängigkeit und Objektivität der Internen Revision sicherzustellen, bestehen bei der Schaeffler Gruppe folgende Vorkehrungen:

- Organisatorische Direktanbindung an den Vorsitzenden des Vorstands zur Vermeidung prüfungsfreier Räume;
- Keine Übernahme operativer Verantwortungen durch Revisionsleiter oder Revisoren;
- Jährliche Berichterstattung möglicher Beeinträchtigungen der Unabhängigkeit an den CEO/Gesamtvorstand/Prüfungsausschuss;
- Die Prüfungsplanung und wesentliche Anpassungen dieser sind von der Geschäftsleitung zu genehmigen und ausreichend zu dokumentieren.

Die Interne Revision umfasst die Funktionen „Methoden, Reporting und Qualität“, „Corporate Audits“ und die Einheit „IT und Special Audits“. Sie verfügt über Standorte in allen vier Regionen, wobei jede Region einen eigenen Leiter der Internen Revision hat.

Die Interne Revision dient der Sicherung der betrieblichen Vorgänge und Vermögenswerte und prüft gezielt, ob im betrieblichen Ablauf die Grundsätze von Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit, Sicherheit und Ordnungsmäßigkeit beachtet werden. Ihre Aufgaben umfassen insbesondere folgende Aktivitäten, sind jedoch nicht auf diese beschränkt:

- Prüfung und Beurteilung der Angemessenheit, Wirtschaftlichkeit und Effektivität des Internen Kontrollsystems;
- Prüfung und Beurteilung der Angemessenheit, Wirtschaftlichkeit und Effektivität der Führungs- und Überwachungsprozesse;
- Prüfung und Beurteilung des Finanz- und Rechnungswesens, des Informationssystems und des Berichtswesens;
- Prüfung und Beurteilung der Wirksamkeit des Risikomanagements;
- Prüfung und Beurteilung der Wirksamkeit der Maßnahmen zur Verhinderung und Aufdeckung doloser Handlungen;
- Prüfung von Vorkehrungen zum Schutz der Vermögenswerte;
- Prüfungen und Beurteilung der Umsetzung und Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben und unternehmensinternen Regelungen (Ordnungsmäßigkeit);
- Durchführung von Sonderuntersuchungen hinsichtlich Betrug oder anderer doloser Handlungen (Fraud), Interessenkonflikten und anderer Unregelmäßigkeiten.

Die Interne Revision führt System- und Funktionsprüfungen durch. Bei den Systemprüfungen werden entweder bei Tochterunternehmen einzelne Bereiche (z. B. Beschaffung) geprüft oder bei (Vertriebs-)Gesellschaften im Ausland die Ist-Prozesse aufgenommen und analysiert. Die im Rahmen solcher Systemprüfungen dokumentierten Feststellungen werden einem der drei Bewertungsbereiche (Ordnungsmäßigkeit, Internes Überwachungssystem, Geschäftsprozesse) zugeordnet. Bei den Funktionsprüfungen wird die Wirksamkeit des Risikomanagementsystems oder des Internen Kontrollsystems bei einzelnen Tochterunternehmen geprüft. Compliance-Risiken werden innerhalb des Bewertungsbereichs Ordnungsmäßigkeit abgedeckt.

Im Vorfeld zu Prüfungsaufträgen erfolgt im Rahmen einer Vorstudie ein Austausch mit anderen Abteilungen (z. B. Compliance, Controlling, Recht, Qualität, Risikomanagement).

Um zum Erreichen der Prüfungsziele ausreichende, zuverlässige, relevante und konstruktive Informationen zu erhalten, führt die Interne Revision ihre Prüfungsaufträge grundsätzlich vor Ort bei den Bereichen/Tochterunternehmen durch.

In Revisionsberichten kommuniziert die Interne Revision Feststellungen, risikomitigierende Empfehlungen und Umsetzungsverantwortliche, mit denen sie verbindliche Umsetzungs-terminen vereinbart. Die Umsetzung der abgeleiteten Empfehlungen zur Beseitigung der festgestellten Mängel überwacht sie anhand eines Monitoring- und Follow-Up Prozesses.

Der Leiter der Internen Revision pflegt gemäß den internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision 2013 des „Institute of Internal Auditors“ (IIA) ein Programm zur Qualitätssicherung und Verbesserung, das alle Aufgabengebiete der Internen Revision umfasst.

2. Vergütungsbericht

Dieser Vergütungsbericht stellt die Grundzüge des Vorstandsvergütungssystems in Bezug auf die Vergütungsstruktur und -höhe dar. Der Vergütungsbericht enthält zudem Angaben zu Leistungen, die den Vorstandsmitgliedern für den Fall der Beendigung ihrer Tätigkeit zugesagt worden sind sowie Angaben zur Vergütung des Aufsichtsrats.

2.1 Grundzüge des Vergütungssystems des Vorstands ab Erstnotierung

Der Aufsichtsrat setzt, wie in § 87 AktG und im Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) gefordert, die Gesamtvergütung fest und überprüft die Vergütungssystematik regelmäßig. Hierbei wird die Angemessenheit der Vorstandsvergütung durch den Aufsichtsrat jährlich geprüft. Zur Sicherung einer angemessenen Gesamtvergütung wird die Üblichkeit der Vergütungshöhe unter Berücksichtigung des horizontalen Vergleichsumfeldes (Branchen-, Größen- und Landesüblichkeit) sowie des vertikalen Vergütungsgefüges innerhalb des Unternehmens (Verhältnis der Vorstandsvergütung zur Belegschaft) berücksichtigt.

Im Rahmen der Vorbereitung auf den Börsengang der Schaeffler AG beschloss der Aufsichtsrat am 08. September 2015 eine Weiterentwicklung des Vorstandsvergütungssystems. Dieses Vergütungssystem, welches grundsätzlich für alle Vorstandsmitglieder mit einer Amtszeit, die über den 31. Dezember 2015 hinaus besteht, gilt, wurde mit dem Börsengang am 09. Oktober 2015 rückwirkend zum 01. Januar 2015 wirksam.

Die Gesamtvergütung des Vorstandsgremiums ist leistungs- und erfolgsorientiert und unterstützt gleichzeitig die operativen und strategischen Zielsetzungen der Schaeffler Gruppe in einem dynamischen und internationalen Umfeld. Die Vergütung eines jeden Vorstandsmitgliedes setzt sich aus einer Festvergütung sowie aus kurz- und langfristigen variablen Vergütungsbestandteilen zusammen. Die variable Vergütung ist mehrheitlich langfristig ausgestaltet. Zusätzlich erhalten die Mitglieder des Vorstands marktübliche Nebenleistungen, Pensionszusagen, die Bereitstellung eines Dienstwagens und Versicherungsleistungen.

Struktur und Systematik der Vorstandsvergütung

Nr. 056

Bestandteile	Leistungsbemessung	Vergütungsspanne	Voraussetzung für die Auszahlung	Auszahlungszyklus
Erfolgsunabhängige Komponenten				
Festvergütung	Funktion und Verantwortung	Keine	Vertragliche Regelungen	Monatlich
Sach- und Nebenleistungen	Funktion und Verantwortung	Keine	Vertragliche Regelungen	Keine Auszahlung
Erfolgsabhängige Komponenten				
Short-Term Bonus	Free Cash Flow (FCF) und Schaeffler Value Added (SVA) der Schaeffler Gruppe (zu gleichen Anteilen) ¹⁾	0 % –150 % (individueller Zielwert=100 %)	Erreichen der jährlich festgelegten Zielwerte	Jährlich
Long-Term Bonus	Aktienkursentwicklung der gewährten Performance Share Units (PSUs) sowie Zielerreichung bestehend aus:	Maximalanzahl entspricht der Anzahl der PSUs bei Gewährung, Minimalanzahl ist Null		
Performance Share Unit Plan (PSUP)	50 % mit Dienstbedingung sowie 25 % mit relativem Total Shareholder Return (TSR)-Erfolgsziel und 25 % mit akkumulierten FCF-Erfolgsziel	Maximales Kurspotential: Verdoppelung des Aktienkurses bei Gewährung	Erfüllung der Dienstbedingung bzw. Erreichung der Erfolgsziele	4 Jahre nach Gewährung
Altersversorgung			Pensionierung oder Versorgungsfall	In der Regel monatlich

¹⁾ Ab dem Geschäftsjahr 2016 richtet sich die Leistungsbemessung für die Vorstände mit Spartenverantwortung zusätzlich auch nach dem SVA der Sparte sowie dem Working Capital auf Spartenebene.

Erfolgsunabhängige Komponenten

Festvergütung

Jedes ordentliche Vorstandsmitglied erhält eine der Höhe nach identische Festvergütung, der Vorstandsvorsitzende erhält den doppelten Betrag⁸. Die Festvergütung wird in zwölf gleichen Raten ausbezahlt.

Sach- und Nebenleistungen

Die Sach- und Nebenleistungen beinhalten neben der Bereitstellung eines Dienstwagens, welcher auch privat genutzt werden kann, und übliche Versicherungsleistungen auch eine Vermögenshaftpflichtversicherung (D&O-Versicherung). Diese D&O-Versicherung beinhaltet eine Selbstbehaltsklausel, die in ihrer Ausgestaltung in Einklang mit dem § 93 Abs. 2 Satz 3 AktG steht. Geldwerte Vorteile aus den gewährten Sach- und Nebenleistungen sind von jedem Vorstandsmitglied individuell zu versteuern. Im Geschäftsjahr 2015 wurden den Vorstandsmitgliedern keinerlei Kredite gewährt.

⁸ Dies gilt für alle Vorstandsmitglieder, deren Amtszeit über den 31. Dezember 2015 hinaus andauert.

Erfolgsabhängige Komponenten

Kurzfristig variable Vergütung – Short-Term Bonus

Mit dem Inkrafttreten der Änderungsverträge zu den jeweiligen Vorstandsdienstverträgen erhalten die Vorstandsmitglieder, deren Amtszeit über den 31. Dezember 2015 hinaus andauert, bei entsprechender Zielerreichung einen jährlichen Short-Term Bonus. In den Änderungsverträgen ist der individuelle Zielbonus bei Erreichung von 100 % der Erfolgsziele festgelegt.

Der Aufsichtsrat setzt die Zielstaffel für die Erfolgsziele jährlich fest. Die vergütungsrelevanten Zielgrößen bilden die strategische Ausrichtung der Schaeffler Gruppe ab. Der zur Auszahlung gelangende Short-Term Bonus wird gemäß dem Grad der Zielerreichung der gleichgewichteten Erfolgsziele Free Cash Flow (FCF) der Schaeffler Gruppe und Schaeffler Value Added (SVA) der Schaeffler Gruppe bestimmt.⁹

Grundlage für die Ermittlung des FCF sind grundsätzlich die Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit sowie aus Investitionstätigkeit der Schaeffler Gruppe für das jeweilige Geschäftsjahr. Der SVA basiert prinzipiell auf dem EBIT der Schaeffler Gruppe nach Abzug von Kapitalkosten.¹⁰

Ergänzend zu den FCF- und SVA-Erfolgszielen kann der Aufsichtsrat zu Beginn eines jeden Geschäftsjahres zusätzliche strategische Zielsetzungen festlegen. Wenn die Mindestzielwerte nicht erreicht werden, kann der Short-Term Bonus vollständig entfallen. In jedem Fall ist die Auszahlung aus dem Short-Term Bonus auf 150 % des individuellen Zielbonus begrenzt. Dies gilt unabhängig davon, ob ein ergänzendes strategisches Ziel beschlossen wird. Der in einem Geschäftsjahr erreichte Short-Term Bonus wird im Anschluss an die Feststellung der Zielerreichung und den Beschluss durch den Aufsichtsrat in Form einer Einmalzahlung ausbezahlt.

Langfristig variable Vergütung – Long-Term Bonus (Performance Share Unit Plan, PSUP)

Am 08. September 2015 hat der Aufsichtsrat beschlossen, für die Mitglieder des Vorstands, deren Amtszeit über den 31. Dezember 2015 hinaus andauert, einen PSUP als aktienbasiertes Vergütungsinstrument zu implementieren, um die Interessen des Vorstands und der Aktionäre zusammenzuführen und die nachhaltige Unternehmensentwicklung der Schaeffler Gruppe zu fördern.

Eine Performance Share Unit (PSU) gewährt das Recht auf eine Auszahlung in bar in der Höhe eines Durchschnittsaktienkurses an den letzten 60 Handelstagen der Performanceperiode, wenn die zuvor festgelegten Erfolgsziele erreicht wurden. Der PSUP wird in jährlichen Tranchen gewährt. Jede Tranche hat eine Performanceperiode von 4 Jahren, die grundsätzlich am 01. Januar des Jahres beginnt. Die Höhe des Zielbetrags pro Tranche ist in den Änderungsverträgen zu den jeweiligen Vorstandsdienstverträgen festgelegt, insbesondere unter Berücksichtigung einer resultierenden Vergütungsstruktur, die mehrheitlich langfristig ausgerichtet ist. Der Aufsichtsrat setzt die Zielstaffel für die Erfolgsziele jährlich fest. Der Zielbetrag der langfristig variablen Vergütung ist größer als der Zielbonus der kurzfristig variablen Vergütung. Weiterhin orientiert sich die individuelle Gewährungshöhe am Aufgaben- und Verantwortungsbereich des jeweiligen Vorstandsmitglieds. Die Anzahl der PSUs kann sich nicht erhöhen.

⁹ Ab dem Geschäftsjahr 2016 richtet sich die Leistungsbeurteilung für die Vorstände mit Spartenverantwortung zusätzlich auch nach dem Wertbeitrag der Sparte sowie dem Working Capital auf Spartenebene.

¹⁰ Vgl. Abschnitt Wertmanagement Seite 83.

Die Erdienung der gewährten PSUs ist von den folgenden drei Bedingungen abhängig:

- 50 % der gewährten PSUs (Basisanzahl) haben eine Dienstbedingung (Service Condition). Eine Auszahlung der Basisanzahl erfolgt grundsätzlich nur dann, wenn das Vorstandsmitglied am Ende der Performanceperiode in einem ungekündigten Arbeitsverhältnis als Organmitglied der Schaeffler AG steht.¹¹
- 25 % der gewährten PSUs haben ein langfristiges FCF-Erfolgsziel. Hierbei wird der über die Performanceperiode akkumulierte FCF dem Ziel-FCF gegenübergestellt.
- 25 % der gewährten PSUs haben ein relatives Total Shareholder Return (TSR)-Erfolgsziel (Kursentwicklung unter Berücksichtigung der Dividenden). Für die Erdienung wird der TSR der Schaeffler AG Vorzugsaktie mit dem TSR der Unternehmen der Referenzgruppe (MDAX) über die Performanceperiode verglichen.

Die Erdienung der FCF- und TSR-Erfolgszielen unterliegenden PSUs erfolgt für die Tranche 2015 entsprechend der nachfolgenden Zielstaffeln.

Erfolgsziele im PSUP (1)

Nr. 057

Akkumulierter FCF über die Performanceperiode	Anzahl der erdienten FCF PSUs in %
Akkumulierter FCF im Vergleich zum Ziel-FCF > 6,01 %	100 %
2,01 % < Akkumulierter FCF im Vergleich zum Ziel-FCF < 6,00 %	75 %
-2,00 % < Akkumulierter FCF im Vergleich zum Ziel-FCF < 2,00 %	50 %
-6,00 % < Akkumulierter FCF im Vergleich zum Ziel-FCF < -2,01 %	25 %
Akkumulierter FCF im Vergleich zum Ziel-FCF < -6,01 %	0 %

Erfolgsziele im PSUP (2)

Nr. 058

TSR Outperformance über die Performanceperiode	Anzahl der erdienten TSR PSUs in %
> 25 %	100 %
5 % < TSR Outperformance ≤ 25 %	75 %
-5 % < TSR Outperformance ≤ 5 %	50 %
-25 % < TSR Outperformance ≤ -5 %	25 %
≤ -25 %	0 %

¹¹ Unter Beachtung der maßgeblichen Leaver-Regelungen.

Die Zielwerte für das FCF-Erfolgsziel werden aus der Mittelfristplanung der Schaeffler Gruppe abgeleitet und vor der Gewährung jeder Tranche vom Aufsichtsrat überprüft und festgelegt. Die maximale Auszahlung aus einer PSU beträgt das Doppelte des zugrundeliegenden Aktienkurses bei Gewährung. Der zugrundeliegende Aktienkurs für die Tranche 2015 beträgt 13,15 EUR. Die individuell gewährten PSUs sowie die beizulegenden Zeitwerte im Geschäftsjahr 2015 stellen sich wie folgt dar:

PSUP Gewährung im Geschäftsjahr 2015¹⁾

Nr. 059

	Zielwert	Am 09. Oktober 2015 gewährte PSUs ²⁾	Beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung	Beizulegender Zeitwert bei Gewährung
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	1.300 Tsd. EUR			
Basisanzahl PSUs		49.429 Stk.	11,58 EUR	572 Tsd. EUR
FCF PSUs		24.715 Stk.	11,58 EUR	286 Tsd. EUR
TSR PSUs		24.715 Stk.	6,96 EUR	172 Tsd. EUR
Norbert Indlekofer	950 Tsd. EUR			
Basisanzahl PSUs		36.121 Stk.	11,58 EUR	418 Tsd. EUR
FCF PSUs		18.061 Stk.	11,58 EUR	209 Tsd. EUR
TSR PSUs		18.061 Stk.	6,96 EUR	126 Tsd. EUR
Prof. Dr. Peter Pleus	950 Tsd. EUR			
Basisanzahl PSUs		36.121 Stk.	11,58 EUR	418 Tsd. EUR
FCF PSUs		18.061 Stk.	11,58 EUR	209 Tsd. EUR
TSR PSUs		18.061 Stk.	6,96 EUR	126 Tsd. EUR
Dr. Stefan Spindler	533 Tsd. EUR			
Basisanzahl PSUs		20.278 Stk.	11,58 EUR	235 Tsd. EUR
FCF PSUs		10.140 Stk.	11,58 EUR	117 Tsd. EUR
TSR PSUs		10.140 Stk.	6,96 EUR	71 Tsd. EUR
Prof. Dr. Peter Gutzmer	950 Tsd. EUR			
Basisanzahl PSUs		36.121 Stk.	11,58 EUR	418 Tsd. EUR
FCF PSUs		18.061 Stk.	11,58 EUR	209 Tsd. EUR
TSR PSUs		18.061 Stk.	6,96 EUR	126 Tsd. EUR
Dr. Ulrich Hauck	600 Tsd. EUR			
Basisanzahl PSUs		22.813 Stk.	11,58 EUR	264 Tsd. EUR
FCF PSUs		11.407 Stk.	11,58 EUR	132 Tsd. EUR
TSR PSUs		11.407 Stk.	6,96 EUR	79 Tsd. EUR
Oliver Jung	950 Tsd. EUR			
Basisanzahl PSUs		36.121 Stk.	11,58 EUR	418 Tsd. EUR
FCF PSUs		18.061 Stk.	11,58 EUR	209 Tsd. EUR
TSR PSUs		18.061 Stk.	6,96 EUR	126 Tsd. EUR
Summe	6.233 Tsd. EUR	474.016 Stk.	-	4.940 Tsd. EUR

¹⁾ Kurt Mirlach und Robert Schullan sind zum 31. Dezember bzw. 30. April 2015 aus dem Vorstand der Schaeffler AG ausgeschieden. Für das Geschäftsjahr 2015 wurden ihnen keine PSUs gewährt.

²⁾ Entspricht den am 31. Dezember 2015 ausstehenden PSUs.

Die gewährten PSUs werden als anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich klassifiziert und bewertet. Der beizulegende Zeitwert wurde für die dem TSR-Erfolgsziel unterliegenden PSUs mittels eines Binomialmodells ermittelt. Der beizulegende Zeitwert für die Basisanzahl und die dem FCF-Erfolgsziel unterliegenden PSUs wurde auf Basis des Kurses der Vorzugsaktie der Gesellschaft zum jeweiligen Bewertungsstichtag ermittelt. Das Bewertungsmodell berücksichtigt jeweils die Vertragsbedingungen, zu denen die PSUs gewährt wurden (u. a. minimale und maximale Auszahlungswerte, Zielstaffeln, die erwarteten Dividendenzahlungen sowie die erwartete Volatilität der Vorzugsaktie der Gesellschaft und des Vergleichsindex).

Der Bewertung zum Tag der Gewährung wurden folgende Parameter zugrunde gelegt:

- Risikoloser Zinssatz für die restliche Performanceperiode in Höhe von 0,2 %;
- Erwartete Dividendenrendite der Vorzugsaktie der Schaeffler AG in Höhe von 2,66 % über die Performanceperiode;
- Erwartete Volatilität der Vorzugsaktie der Schaeffler AG in Höhe von 33,34 %;
- Erwartete Volatilität des Vergleichsindex in Höhe von 18,97 %;
- Erwarteter Korrelationskoeffizient zwischen dem Vergleichsindex und der Vorzugsaktie der Schaeffler AG in Höhe von 0,34.

Altersversorgung

Jedes amtierende Vorstandsmitglied hat Anspruch auf eine Altersversorgung. Das Ruhegehalt, welches sich aus den individuellen Zusagen auf Altersversorgung ableitet, errechnet sich in der Regel in Abhängigkeit von der Dauer der Vorstandstätigkeit als Prozentsatz des versorgungsfähigen Arbeitsverdienstes. Hierbei variieren die individuellen Prozentsätze zwischen 1,5 % und 3,0 % pro Jahr der Vorstandstätigkeit. Die Versorgungszusagen sind für die Vorstandsmitglieder individuell ausgestaltet. Ein Vorstandsmitglied erhält ein Ruhegehalt in Abhängigkeit seines letzten versorgungsfähigen Arbeitsverdienstes vor Renteneintritt. Die individuellen maximalen Ruhegehälter rangieren zwischen 40 % und 60 % des versorgungsfähigen Arbeitsverdienstes.

Die Ruhegehaltszahlungen beginnen als Altersleistung, wenn das Dienstverhältnis mit oder nach Vollendung des 65. Lebensjahres endet, oder als Invaliditätsleistung, wenn das Dienstverhältnis aufgrund von Invalidität endet. Ein vorzeitiger Abruf des Ruhegehalts als Altersruhegehalt ist frühestens ab dem 60. Lebensjahr und mit Abschlägen möglich. Bei Ableben eines Vorstandsmitglieds stehen dem Ehepartner zwischen 50 % und 60 % des Ruhegehalts als Hinterbliebenenrente zu. Den unterhaltsberechtigten Kindern stehen 10 % bzw. 20 % des Ruhegehalts als Halb- bzw. Vollwaisenrente zu.

Das Ruhegehalt wird ab Rentenbeginn jährlich um 1,0 % erhöht. Bei einem Vorstandsmitglied erhöht sich das Ruhegehalt jährlich im gleichen Verhältnis wie der Verbraucherpreisindex in Deutschland. Dies gilt analog für Invaliden-, Witwen- und Waisenrentenansprüche.

Unter Berücksichtigung des jeweiligen Lebensalters und der Dienstjahre ergeben sich die in der nachfolgenden Tabelle dargestellten Dienstzeitaufwendungen und Anwartschaftsbarwerte gem. IAS 19 der bis einschließlich 31. Dezember 2015 erworbenen Versorgungsansprüche.

Dienstzeitaufwendungen für das Geschäftsjahr 2015 und Anwartschaftsbarwerte zum 31. Dezember 2015 gem. IAS 19

Nr. 060

in Tsd. EUR	Jahr	Dienstzeit- aufwand	Anwartschafts- barwerte
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	2015	1.240	7.875
Norbert Indlekofer	2015	205	5.300
Prof. Dr. Peter Pleus	2015	380	5.282
Dr. Stefan Spindler	2015	164	168
Prof. Dr. Peter Gutzmer	2015	273	4.178
Dr. Ulrich Hauck	2015	337	345
Oliver Jung	2015	288	2.166
Ehemalige Vorstandsmitglieder			
Kurt Mirlach ¹⁾	2015	266	4.391
Robert Schullan ²⁾	2015	130	3.824
Summe		3.283	33.529

¹⁾ Kurt Mirlach ist zum 31. Dezember 2015 aus dem Vorstand der Schaeffler AG ausgeschieden.

²⁾ Robert Schullan ist zum 30. April 2015 aus dem Vorstand der Schaeffler AG ausgeschieden unter Fortsetzung seines Dienstvertrags bis zum 31. Dezember 2015.

Vergütungsumstellung

Mit Wirksamwerden des neuen Vorstandsvergütungssystems wurden den Vorstandsmitgliedern einmalig Ansprüche auf Zahlungen (Sign-On Bonus) gewährt, um die durch die Umstellung bedingte Liquiditätsbelastung auszugleichen. Der Sign-On Bonus wurde nur Vorstandsmitgliedern gewährt, deren Amtszeit über den 31. Dezember 2015 hinaus geht. Die Auszahlung der Sign-On Boni erfolgte bzw. erfolgt zu gleichen Teilen im Oktober 2015 bzw. im Oktober 2016.

Daneben haben einzelne Vorstandsmitglieder im Zuge der Umstellung des Vergütungssystems bzw. Anpassung der Festvergütung einen unverzinslichen Vorschuss auf ihre kurzfristige variable Vergütung erhalten. Die im Geschäftsjahr 2015 gewährten Vorschüsse betragen 525 Tsd. EUR.

Zusagen im Zusammenhang mit der Beendigung der Tätigkeit im Vorstand

Die bei vorzeitiger Beendigung seines Dienstvertrags ohne wichtigen Grund an ein Vorstandsmitglied geleisteten Zahlungen sind auf den Wert von zwei Jahresvergütungen begrenzt (Abfindungs-Cap) und gelten lediglich die Restlaufzeit des Dienstvertrags ab. Das Abfindungs-Cap wird grundsätzlich auf der Grundlage der Gesamtvergütung des abgelaufenen Geschäftsjahres und gegebenenfalls auch der voraussichtlichen Gesamtvergütung für das laufende Geschäftsjahr berechnet.

Im Rahmen der Beendigung des Dienstverhältnisses besteht grundsätzlich ein nachträgliches Wettbewerbsverbot für einen Zeitraum von 2 Jahren nach Beendigung des Dienstvertrages. Hierbei wird eine Karenzentschädigung in Höhe von 50 % der vertraglichen Vergütung, die dem jeweiligen Vorstandsmitglied im Durchschnitt der letzten 12 Monate vor Ausscheiden gewährt worden ist, fällig. Die vertragliche Vergütung umfasst sowohl erfolgsunabhängige als auch erfolgsabhängige Vergütungselemente. Bezüge aus einer anderweitigen Beschäftigung werden nach Maßgabe von § 74c HGB auf die Karenzentschädigung angerechnet. Den im Geschäftsjahr 2015 bestellten Vorständen Herrn Dr. Ulrich Hauck und Herrn Dr. Stefan Spindler wurden im Rahmen ihrer Dienstverträge entsprechende Karenzentschädigungen zugesagt.

Herr Robert Schullan ist zum 30. April 2015 auf eigenen Wunsch vorzeitig aus dem Vorstand der Schaeffler AG ausgeschieden. Seine erfolgsunabhängigen Vergütungsansprüche inkl. aller Nebenleistungen bestanden noch bis zum 31. Dezember 2015 und beliefen sich auf insgesamt 301 Tsd. EUR.

Nebentätigkeiten der Vorstandsmitglieder

Die Vorstandsmitglieder haben sich verpflichtet, dem Unternehmen ihre volle Arbeitskraft zur Verfügung zu stellen. Nebentätigkeiten, seien sie entgeltlich oder unentgeltlich, bedürfen jeweils der vorherigen Zustimmung des Präsidialausschusses des Aufsichtsrats. So ist sichergestellt, dass weder der zeitliche Aufwand noch die dafür gewährte Vergütung zu einem Konflikt mit den Aufgaben für die Schaeffler AG führt. Soweit es sich bei den Nebentätigkeiten um Mandate in gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten oder in vergleichbaren Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen handelt, sind diese im Abschnitt 5 „Organe der Gesellschaft“ aufgeführt. Für die Wahrnehmung von Mandaten in Konzerngesellschaften besteht grundsätzlich kein Anspruch auf eine gesonderte Vergütung.

Angemessenheit der Vorstandsvergütung

Der Aufsichtsrat der Schaeffler AG stellt in Einklang mit § 87 AktG sicher, dass die individuellen Vorstandsbezüge in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben und Leistungen eines jeden Vorstandsmitglieds sowie zur Lage der Gesellschaft stehen. Bei der Überprüfung der Angemessenheit der Vorstandsvergütung wurde der Aufsichtsrat von einem unabhängigen Vergütungsexperten unterstützt.

2.2 Grundzüge und Vergütungshöhen des Vergütungssystems des Vorstands vor Erstnotierung

Das Vergütungssystem vor Erstnotierung bestand aus fixen sowie variablen Gehaltsbestandteilen. Die individuelle Gesamtvergütung jedes Vorstandsmitglieds ist begrenzt („Hard Cap“). Die Höhe der Festvergütung orientierte sich am Aufgaben- und Verantwortungsbereich des jeweiligen Vorstandsmitglieds. Zusätzlich zu der Festvergütung erhielt jedes Vorstandsmitglied eine erfolgsabhängige Tantieme, die sich auf der Grundlage der folgenden Grundlagen bemessen hat:

- Betriebsergebnis im Vergleich zur Umsatzmindestrendite,
- Working Capital-Plan im Vergleich zu Working Capital-Ist, und
- individueller Leistungsfaktor.

Für das Geschäftsjahr 2014 lagen die Gesamtbezüge im Vergütungssystem vor Erstnotierung für das Gesamtgremium bei insgesamt 2 Mio. EUR. Hiervon entfielen 1 Mio. EUR auf die Festvergütung und 0 Mio. EUR auf die variable, leistungsbezogene Tantieme. Aufgrund der erstmaligen Bestellung des Vorstands der Schaeffler AG am 24. Oktober 2014 sind die Vorjahreszahlen nur eingeschränkt mit den Zahlen des Geschäftsjahres 2015 vergleichbar. Zusätzlich erhielten die Mitglieder des Vorstands Nebenleistungen, die neben der Bereitstellung eines Dienstwagens zu privaten Zwecken, Versicherungsleistungen, D&O-Versicherung und Altersversorgungsleistungen beinhalteten.

Das bisherige Vergütungssystem basierte auf einzelvertraglichen Regelungen, die vor einer Erstnotierung am Kapitalmarkt getroffen wurden. Mit Erstnotierung ist das neue Vorstandsvergütungssystem rückwirkend zum 01. Januar 2015 in Kraft getreten, das die Anforderungen an die Vergütungssysteme von börsennotierten Unternehmen berücksichtigt. Daher wird auf einen individualisierten Einzelausweis der bisherigen Vergütung für das Geschäftsjahr 2014 verzichtet werden. Eine individualisierte Offenlegung erfolgt für das gesamte Geschäftsjahr 2015 auf Basis des Vergütungssystems ab Erstnotierung.

Das oben beschriebene Vergütungssystem vor Erstnotierung galt in 2015 weiterhin unverändert für die beiden ausgeschiedenen Vorstände Kurt Mirlach (ausgeschieden zum 31. Dezember 2015) und Robert Schullan (ausgeschieden zum 30. April 2015).

2.3 Vergütungshöhen des Vorstandsgremiums

Nachfolgend werden die fixen und variablen Vergütungsbestandteile offen gelegt. In den nachfolgenden Tabellen sind für die Mitglieder des Vorstands die gewährten Zuwendungen sowie die Zuflüsse für das Geschäftsjahr 2015 dargestellt.

Für das Geschäftsjahr 2015 gewährte Zuwendungen und Zuflüsse Klaus Rosenfeld (Vorsitzender des Vorstands seit 24. Oktober 2014)

Nr. 061

in Tsd. EUR	Gewährte Zuwendungen			
	2015	2015 (Min)	2015 (Max)	Zufluss 2015
Festvergütung	1.200	1.200	1.200	1.200
Sign-On Bonus	1.200	1.200	1.200	600 ¹⁾
Nebenleistungen	27	27	27	27
Summe	2.427	2.427	2.427	1.827
Einjährige variable Vergütung – Short-Term Bonus	1.200	0	1.800	953
Mehrjährige variable Vergütung – Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre)	1.031 ²⁾	0	2.600	0
Summe	4.658	2.427	6.827	2.780
Versorgungsaufwand	1.240	1.240	1.240	1.240
Gesamtvergütung	5.898	3.667	8.067	4.020

¹⁾ Entspricht der Auszahlung im Oktober 2015. Der verbleibende Sign-On Bonus wird im Oktober 2016 ausgezahlt.

²⁾ Beizulegender Zeitwert zum Zeitpunkt der Gewährung gemäß IFRS 2.

Norbert Indlekofer (Mitglied des Vorstands seit 24. Oktober 2014)

in Tsd. EUR	Gewährte Zuwendungen			
	2015	2015 (Min)	2015 (Max)	Zufluss 2015
Festvergütung	600	600	600	600
Sign-On Bonus	600	600	600	300 ¹⁾
Nebenleistungen	27	27	27	27
Summe	1.227	1.227	1.227	927
Einjährige variable Vergütung – Short-Term Bonus	900	0	1.350	715
Mehrjährige variable Vergütung – Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre)	753 ²⁾	0	1.900	0
Summe	2.880	1.227	4.477	1.642
Versorgungsaufwand	205	205	205	205
Gesamtvergütung	3.085	1.432	4.682	1.847

¹⁾ Entspricht der Auszahlung im Oktober 2015. Der verbleibende Sign-On Bonus wird im Oktober 2016 ausgezahlt.

²⁾ Beizulegender Zeitwert zum Zeitpunkt der Gewährung gemäß IFRS 2.

Prof. Dr. Peter Pleus (Mitglied des Vorstands seit 24. Oktober 2014)

in Tsd. EUR	Gewährte Zuwendungen			
	2015	2015 (Min)	2015 (Max)	Zufluss 2015
Festvergütung	600	600	600	600
Sign-On Bonus	600	600	600	300 ¹⁾
Nebenleistungen	41	41	41	41
Summe	1.241	1.241	1.241	941
Einjährige variable Vergütung – Short-Term Bonus	900	0	1.350	715
Mehrjährige variable Vergütung – Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre)	753 ²⁾	0	1.900	0
Summe	2.894	1.241	4.491	1.656
Versorgungsaufwand	380	380	380	380
Gesamtvergütung	3.274	1.621	4.871	2.036

¹⁾ Entspricht der Auszahlung im Oktober 2015. Der verbleibende Sign-On Bonus wird im Oktober 2016 ausgezahlt.

²⁾ Beizulegender Zeitwert zum Zeitpunkt der Gewährung gemäß IFRS 2.

Dr. Stefan Spindler (Mitglied des Vorstands seit 01. Mai 2015)

in Tsd. EUR	Gewährte Zuwendungen			
	2015	2015 (Min)	2015 (Max)	Zufluss 2015
Festvergütung	400	400	400	400
Sign-On Bonus	600	600	600	300 ¹⁾
Nebenleistungen	13	13	13	13
Summe	1.013	1.013	1.013	713
Einjährige variable Vergütung – Short-Term Bonus	500	0	750	397
Mehrjährige variable Vergütung – Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre)	423 ²⁾	0	1.066	0
Summe	1.936	1.013	2.829	1.110
Versorgungsaufwand	164	164	164	164
Gesamtvergütung	2.100	1.177	2.993	1.274

¹⁾ Entspricht der Auszahlung im Oktober 2015. Der verbleibende Sign-On Bonus wird im Oktober 2016 ausgezahlt.
²⁾ Beizulegender Zeitwert zum Zeitpunkt der Gewährung gemäß IFRS 2.

Prof. Dr. Peter Gutzmer (Mitglied des Vorstands seit 24. Oktober 2014)

in Tsd. EUR	Gewährte Zuwendungen			
	2015	2015 (Min)	2015 (Max)	Zufluss 2015
Festvergütung	600	600	600	600
Sign-On Bonus	600	600	600	300 ¹⁾
Nebenleistungen	28	28	28	28
Summe	1.228	1.228	1.228	928
Einjährige variable Vergütung – Short-Term Bonus	900	0	1.350	715
Mehrjährige variable Vergütung – Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre)	753 ²⁾	0	1.900	0
Summe	2.881	1.228	4.478	1.643
Versorgungsaufwand	273	273	273	273
Gesamtvergütung	3.154	1.501	4.751	1.916

¹⁾ Entspricht der Auszahlung im Oktober 2015. Der verbleibende Sign-On Bonus wird im Oktober 2016 ausgezahlt.
²⁾ Beizulegender Zeitwert zum Zeitpunkt der Gewährung gemäß IFRS 2.

Dr. Ulrich Hauck (Mitglied des Vorstands seit 01. April 2015)

in Tsd. EUR	Gewährte Zuwendungen			
	2015	2015 (Min)	2015 (Max)	Zufluss 2015
Festvergütung	450	450	450	450
Sign-On Bonus	600	600	600	300 ¹⁾
Nebenleistungen	20	20	20	20
Summe	1.070	1.070	1.070	770
Einjährige variable Vergütung – Short-Term Bonus	563	0	845	447
Mehrjährige variable Vergütung – Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre)	476 ²⁾	0	1.200	0
Summe	2.109	1.070	3.115	1.217
Versorgungsaufwand	337	337	337	337
Gesamtvergütung	2.446	1.407	3.452	1.554

¹⁾ Entspricht der Auszahlung im Oktober 2015. Der verbleibende Sign-On Bonus wird im Oktober 2016 ausgezahlt.

²⁾ Beizulegender Zeitwert zum Zeitpunkt der Gewährung gemäß IFRS 2.

Oliver Jung (Mitglied des Vorstands seit 24. Oktober 2014)

in Tsd. EUR	Gewährte Zuwendungen			
	2015	2015 (Min)	2015 (Max)	Zufluss 2015
Festvergütung	600	600	600	600
Sign-On Bonus	600	600	600	300 ¹⁾
Nebenleistungen	28	28	28	28
Summe	1.228	1.228	1.228	928
Einjährige variable Vergütung – Short-Term Bonus	900	0	1.350	715
Mehrjährige variable Vergütung – Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre)	753 ²⁾	0	1.900	0
Summe	2.881	1.228	4.478	1.643
Versorgungsaufwand	288	288	288	288
Gesamtvergütung	3.169	1.516	4.766	1.931

¹⁾ Entspricht der Auszahlung im Oktober 2015. Der verbleibende Sign-On Bonus wird im Oktober 2016 ausgezahlt.

²⁾ Beizulegender Zeitwert zum Zeitpunkt der Gewährung gemäß IFRS 2.

Kurt Mirlach
(Mitglied des Vorstands vom 24. Oktober 2014 bis 31. Dezember 2015)

in Tsd. EUR	Gewährte Zuwendungen			
	2015	2015 (Min)	2015 (Max)	Zufluss 2015
Festvergütung	450	450	450	450
Sign-On Bonus	-	-	-	-
Nebenleistungen	22	22	22	22
Summe	472	472	472	472
Einjährige variable Vergütung – Short-Term Bonus	960	0	1.550	1.003
Mehrjährige variable Vergütung – Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre)	-	-	-	-
Summe	1.432	472	2.022	1.475
Versorgungsaufwand	266	266	266	266
Gesamtvergütung	1.698	738	2.288	1.741

Robert Schullan
(Mitglied des Vorstands vom 24. Oktober 2014 bis 30. April 2015)

in Tsd. EUR	Gewährte Zuwendungen			
	2015	2015 (Min)	2015 (Max)	Zufluss 2015
Festvergütung	142	142	142	142
Sign-On Bonus	-	-	-	-
Nebenleistungen	9	9	9	9
Summe	151	151	151	151
Einjährige variable Vergütung – Short-Term Bonus	572	0	1.557	579
Mehrjährige variable Vergütung – Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre)	-	-	-	-
Summe	723	151	1.708	730
Versorgungsaufwand	130	130	130	130
Gesamtvergütung	853	281	1.838	860

Im Nachfolgenden werden die Gesamtbezüge für das Geschäftsjahr 2015 gem. § 285 Nr. 9a HGB bzw. § 314 Abs. 1 Nr. 6a HGB individualisiert und aufgeteilt auf die einzelnen Vergütungskomponenten dargestellt.

Individualisierte Gesamtbezüge (HGB) für das Geschäftsjahr 2015

Nr. 062

in Tsd. EUR	Vergütungskomponenten			
	Fixe	Variable kurzfristig	Variable, langfristig ¹⁾	Gesamtbezüge
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	2.427	953	1.031	4.411
Norbert Indlekofer	1.227	715	753	2.695
Prof. Dr. Peter Pleus	1.241	715	753	2.709
Dr. Stefan Spindler (seit 01. Mai 2015)	1.013	397	423	1.833
Prof. Dr. Peter Gutzmer	1.228	715	753	2.696
Dr. Ulrich Hauck (seit 01. April 2015)	1.070	447	476	1.993
Oliver Jung	1.228	715	753	2.696
Ehemalige Vorstandsmitglieder				
Kurt Mirlach (bis 31. Dezember 2015)	472	1.003	0	1.475
Robert Schullan (bis 30. April 2015)	151	579	0	730
Summe	10.057	6.239	4.942	21.238

¹⁾ Aktienbasierte Vergütung in Form des PSUP.

Im Nachfolgenden werden die aus dem PSUP resultierenden Aufwendungen für das Geschäftsjahr 2015 gem. § 314 Abs. 1 Nr. 6a S. 8 HGB i.V.m. IFRS 2,51a individualisiert dargestellt.

Aufwendungen für den PSUP im Geschäftsjahr 2015

Nr. 063

in Tsd. EUR	Aufwendungen (IFRS)
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	92
Norbert Indlekofer	176
Prof. Dr. Peter Pleus	176
Dr. Stefan Spindler (seit 01. Mai 2015)	38
Prof. Dr. Peter Gutzmer	67
Dr. Ulrich Hauck (seit 01. April 2015)	42
Oliver Jung	67
Ehemalige Vorstandsmitglieder	
Kurt Mirlach (bis 31. Dezember 2015)	-
Robert Schullan (bis 30. April 2015)	-
Summe	658

2.4 Vergütung des Aufsichtsrats

Die Darstellung der Vergütung des Aufsichtsrats enthält die nach deutschem Handelsrecht erforderlichen Angaben und richtet sich nach den Empfehlungen des DCGK. Die Vergütung des Aufsichtsrats wurde im Beschluss der Hauptversammlung vom 01. Dezember 2014 festgelegt.

Die Aufsichtsratsmitglieder der Schaeffler AG erhalten eine feste Vergütung von 50.000 EUR pro Geschäftsjahr. Der Aufsichtsratsvorsitzende erhält das 2-fache, seine Stellvertreter das 1,5-fache. Zusätzlich wird die Mitgliedschaft in Ausschüssen wie folgt abgegolten:

- Präsidium; Ausschussvergütung in Höhe von 20.000 EUR für jedes ordentliche Mitglied; das 2-fache für den Vorsitzenden.
- Prüfungsausschuss; Ausschussvergütung für jedes ordentliche Mitglied in Höhe von 20.000 EUR; das 2-fache für den Vorsitzenden.

Bei Vorsitz in mehreren Ausschüssen bzw. bei Doppelfunktionen als Vorsitzender des Aufsichtsrats und eines oder mehrerer Ausschüsse entfällt die Vergütung für den weiteren Vorsitz. Bei Veränderungen im Aufsichtsrat oder in seinen Ausschüssen erfolgt die Vergütung zeitanteilig.

Die Vergütung von Ausschusstätigkeiten für ein Geschäftsjahr setzt voraus, dass der betreffende Ausschuss in diesem Zeitraum zur Erfüllung seiner Aufgaben getagt hat.

Weiterhin erhalten alle Mitglieder des Aufsichtsratsgremiums für jede Aufsichtsrats- und Ausschusssitzung, an der sie persönlich teilnehmen, ein Sitzungsentgelt in Höhe von 1.500 EUR.

Mitgliedern des Aufsichtsrats werden Auslagen, die in Zusammenhang mit der Ausübung des Mandats entstehen, sowie die auf die Vergütung entfallende Umsatzsteuer ersetzt.

Für alle Aufsichtsratsmitglieder besteht (zusammen mit dem Vorstand) eine Vermögenshaftpflichtversicherung (D&O-Versicherung) mit einem Selbstbehalt, der den Vorgaben des Aktiengesetztes und des DCGK entspricht.

Im Jahr 2015 wurden keine Vorschüsse oder Kredite an Aufsichtsratsmitglieder gewährt. Die individuellen Vergütungshöhen der Mitglieder des Aufsichtsrats sind in der nachstehenden Tabelle ausgewiesen.

Vergütung des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2015 ¹⁾

Nr. 064

in Tsd. EUR	Festvergütung	Vergütung für Ausschusstätigkeiten	Sitzungsgelder	Gesamtvergütung
Bänsch, Jürgen (bis 19. November 2015) ²⁾	53	21	16	90
Bullinger, Prof. Dr. Hans-Jörg	60		7	67
Engelmann, Dr. Holger	60		7	67
Gottschalk, Prof. Dr. Bernd	60		7	67
Lenhard, Norbert ²⁾	60	24	16	100
Luther, Dr. Siegfried	60	48	11	119
Mittag, Dr. Reinold ²⁾	60	24	18	102
Mölkner, Thomas (bis 19. November 2015) ²⁾	53		9	62
Münch, Yvonne (ab 19. November 2015) ²⁾	7		2	9
Resch, Barbara (ab 19. November 2015) ²⁾	7	1	4	12
Schaeffler, Georg F. W.	119	48	23	190
Schaeffler-Thumann, Maria-Elisabeth	89	24	12	125
Schmidt, Stefanie ²⁾	60		7	67
Spindler, Dirk	60		9	69
Stalker, Robin	60	24	16	100
Stolz, Jürgen ²⁾	60		9	69
Vicari, Salvatore ²⁾	60	24	18	102
Wechsler, Jürgen ²⁾	89	24	16	129
Wiesheu, Dr. Otto	60		9	69
Wolf, Prof. KR Ing. Siegfried	60	24	9	93
Worrich, Jürgen ²⁾	60	24	18	102
Zhang, Prof. Dr.-Ing. Tong	60		5	65
Summe	1.317	310	248	1.875

¹⁾ Sämtliche Beträge sind inkl. der auf die Vergütung entfallenden Umsatzsteuer ausgewiesen. Die Funktionen der Aufsichtsratsmitglieder sind in Abschnitt 5 „Organe der Gesellschaft“ dargestellt.

²⁾ Diese Arbeitnehmervertreter haben erklärt, dass sie ihre Aufsichtsratsvergütung nach den Richtlinien des Deutschen Gewerkschaftsbundes an die Hans-Böckler-Stiftung abführen.

Die Aufsichtsratsmitglieder haben im Jahr 2015 keine Vergütungen für persönlich erbrachte Leistungen, insbesondere Beratungs- und Vermittlungsleistungen, erhalten.

3. Organe der Gesellschaft

3.1 Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat setzt sich aus zwanzig Mitgliedern zusammen. Davon werden zehn Mitglieder von der Hauptversammlung durch Beschluss bestellt und zehn Mitglieder von den Arbeitnehmern nach den Vorschriften des Mitbestimmungsgesetzes gewählt. Die Amtszeit der Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat endet mit Ablauf der ordentlichen Hauptversammlung 2019. Die Amtszeit der Arbeitnehmervertreter endet mit der ordentlichen Hauptversammlung 2020.

Georg F. W. Schaeffler

Gesellschafter der INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG

Aufsichtsratsvorsitzender der Schaeffler AG

Bestellung am 01. Dezember 2014

Vorsitzender des Vermittlungs-, Präsidial- und Nominierungsausschusses sowie Mitglied des Prüfungsausschusses

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover

Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann

Gesellschafterin der INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG

Stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende der Schaeffler AG

Bestellung am 01. Dezember 2014

Mitglied des Vermittlungs-, Präsidial- und Nominierungsausschusses

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover

Jürgen Wechsler*

Bezirksleiter der IG Metall Bayern

Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Schaeffler AG sowie Mitglied des Vermittlungs- und Präsidialausschusses

Bestellung am 19. November 2015

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der BMW AG, München

Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Siemens Healthcare GmbH, München
(seit 29. Juni 2015)

* Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat

Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger

Senator der Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung angew. Forschung e. V.

Bestellung am 01. Dezember 2014

Externe Mandate:

Aufsichtsratsvorsitzender der ARRI AG, München

Mitglied des Aufsichtsrats der Bauerfeind AG, Zeulenroda-Triebes

Aufsichtsratsvorsitzender der TÜV SÜD AG, München

Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der WILO SE, Dortmund

Dr. Holger Engelmann

Vorsitzender des Vorstands der Webasto SE

Bestellung am 01. Dezember 2014

Mitglied des Nominierungsausschusses

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der Webasto Roof Systems China Ltd., Hongkong, China

Aufsichtsratsvorsitzender der Webasto Thermo & Comfort SE, Gilching

Prof. Dr. Bernd Gottschalk

Geschäftsführender Gesellschafter der AutoValue GmbH

Bestellung am 01. Dezember 2014

Mitglied des Nominierungsausschusses

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der JOST-Werke Deutschland GmbH, Neu-Isenburg

Mitglied des Aufsichtsrats der peiker acoustic GmbH & Co. KG, Friedrichsdorf

Mitglied des Aufsichtsrats der Plastic Omnium SA, Levallois-Perret, Frankreich

Mitglied des Aufsichtsrats der Voith GmbH, Heidenheim (bis 30. September 2015)

Vorsitzender des Beirats der Woco Industrietechnik GmbH, Bad Soden-Salmünster

Norbert Lenhard*

Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der Schaeffler Technologies AG & Co. KG;

Betriebsratsvorsitzender Schweinfurt

Bestellung am 19. November 2015

Mitglied des Vermittlungs- und Präsidialausschusses

Dr. Siegfried Luther

Unternehmensberater

Bestellung am 01. Dezember 2014

Vorsitzender des Prüfungsausschusses

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der Evonik Industries AG, Essen

Mitglied des Verwaltungsrats der Sparkasse Gütersloh, Gütersloh

* Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat

Dr. Reinold Mittag*

Gewerkschaftssekretär bei der IG Metall

Bestellung am 19. November 2015

Mitglied des Prüfungsausschusses

Yvonne Münch*

Leiterin Werkseinkauf und Logistik

Bestellung am 19. November 2015

Barbara Resch*

2. Bevollmächtigte der IG Metall Schweinfurt

Bestellung am 19. November 2015

Mitglied des Präsidialausschusses

Stefanie Schmidt*

Betriebsratsvorsitzende Wuppertal

Bestellung am 19. November 2015

Dirk Spindler*

Leiter Forschung und Entwicklung und Anwendungstechnik der
Schaeffler Technologies AG & Co. KG

Bestellung am 19. November 2015

Robin Stalker

Finanzvorstand der adidas AG, Herzogenaurach

Bestellung am 01. Dezember 2014

Mitglied des Prüfungsausschusses

Jürgen Stolz*

Betriebsratsvorsitzender Bühl

Bestellung am 19. November 2015

Salvatore Vicari*

Betriebsratsvorsitzender Homburg/Saar

Bestellung am 19. November 2015

Mitglied des Prüfungsausschusses

Dr. Otto Wiesheu

Rechtsanwalt

Bestellung am 01. Dezember 2014

* Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat

Prof. KR Ing. Siegfried Wolf

Vorsitzender des Verwaltungsrats der Russian Machines LLC

Bestellung am 01. Dezember 2014

Mitglied des Präsidialausschusses

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der Banque Baring Brothers Sturdza SA, Genf, Schweiz

Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover

Aufsichtsratsvorsitzender der GAZ Group, Nizhny Novgorod, Russland

Aufsichtsratsvorsitzender der Glavstroy OJSC, Moskau, Russland (bis 15. September 2015)

Mitglied des Aufsichtsrats der Miba AG, Laakirchen, Österreich (seit 25. Juni 2015)

Aufsichtsratsvorsitzender der Österreichische Industrieholding AG, Wien, Österreich
(bis 20. März 2015)

Aufsichtsratsvorsitzender der SBERBANK Europe AG, Wien, Österreich

Mitglied des Aufsichtsrats der STRABAG SE, Wien, Österreich (bis 12. Juni 2015)

Mitglied des Aufsichtsrats der Transstroy Corporation, Moskau, Russland (bis 15. September 2015)

Jürgen Worrich*

Vorsitzender des Schaeffler-Euro-Betriebsrats; Mitglied des Betriebsrats Herzogenaurach

Bestellung am 19. November 2015

Mitglied des Prüfungsausschusses

Prof. Dr.-Ing. Tong Zhang

Direktor des Clean Energy Automotive Engineering Center an der Tongji Universität in
Shanghai, China

Bestellung am 01. Dezember 2014

Im Geschäftsjahr 2015 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden:

Jürgen Bänsch*

Gewerkschaftssekretär der IG Metall – Bezirksleitung Bayern

Mitglied des Aufsichtsrats bis 19. November 2015

Thomas Mölkner*

Konzernbetriebsratsvorsitzender Schaeffler Gruppe; Betriebsratsvorsitzender Herzogenaurach

Mitglied des Aufsichtsrats bis 19. November 2015

* Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat

3.2 Ausschüsse des Aufsichtsrats

Vermittlungsausschuss

Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender), Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann,
Norbert Lenhard und Jürgen Wechsler

Präsidialausschuss

Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender), Norbert Lenhard, Barbara Resch,
Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann, Jürgen Wechsler und Prof. KR Ing. Siegfried Wolf

Prüfungsausschuss

Dr. Siegfried Luther (Vorsitzender), Dr. Reinold Mittag, Georg F. W. Schaeffler,
Robin Stalker, Salvatore Vicari und Jürgen Worrich

Nominierungsausschuss

Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender), Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann,
Dr. Holger Engelmann und Prof. Dr. Bernd Gottschalk

3.3 Vorstand

Die Schaeffler Gruppe wird durch den Vorstand der Schaeffler AG geführt. Dem Vorstand gehören gegenwärtig acht Mitglieder an: der Vorsitzende des Vorstands, die Vorstände der beiden Sparten Automotive und Industrie sowie die Vorstände mit Zuständigkeit für die Funktionen (1) Technologie, (2) Produktion, Logistik und Einkauf, (3) Finanzen und (4) Personal. Der Vorstand bildet gemeinsam mit den Regionalen CEOs das Executive Board der Schaeffler Gruppe.

Klaus Rosenfeld

Vorsitzender des Vorstands

Verantwortungsbereich Qualität; MOVE; Kommunikation, Marketing & Investor Relations; Recht; Interne Revision; Konzernentwicklung & Strategie; Compliance & Unternehmenssicherheit; Corporate Real Estate

Vorsitzender des Vorstands seit 24. Oktober 2014; Bestellung bis 30. Juni 2019

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover

Mitglied des Aufsichtsrats der FAG Bearings India Ltd., Mumbai, Indien (seit 11. Februar 2015)

Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer

Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands und Vorstand Technologie

Verantwortungsbereich F&E Strategie, Prozesse & Ressourcen; Corporate Innovation; F&E Kompetenz & Service; Gewerblicher Rechtsschutz; Oberflächentechnologie; Informationstechnologie; Koordinationsstelle Digitalisierung

Vorstandsmitglied seit 24. Oktober 2014; Bestellung bis 31. Dezember 2019

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover

Dr. Ulrich Hauck (ab 01. April 2015)

Vorstand Finanzen

Verantwortungsbereich Finanzen Strategie, Prozesse & Infrastruktur; Corporate Accounting; Corporate Controlling; Divisionales Controlling Sparte Automotive und Industrie; Corporate Treasury; Corporate Taxes; Corporate Insurance

Vorstandsmitglied seit 01. April 2015; Bestellung bis 31. März 2018

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der Bayer Business Services GmbH, Leverkusen (bis 28. Februar 2015)

Mitglied des Aufsichtsrats der Bayer-Pensionskasse VVaG, Leverkusen (bis 28. Februar 2015)

Mitglied des Beirats des Bayer Pension Trust e.V., Leverkusen (bis 28. Februar 2015)

Mitglied des Verwaltungsrats der Euro Services Bayer S.L., Barcelona, Spanien (bis 28. Februar 2015)

Mitglied des Aufsichtsrats der mutares AG, München

Norbert Indlekofer

Vorstand Automotive

Verantwortungsbereich Unternehmensbereiche Getriebesysteme und Automotive Aftermarket;
Forschung & Entwicklung Sparte Automotive

Vorstandsmitglied seit 24. Oktober 2014; Bestellung bis 31. Dezember 2016

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der Gienanth GmbH, Eisenberg

Oliver Jung

Vorstand Produktion, Logistik und Einkauf

Verantwortungsbereich Operations Strategie & Prozesse; Produktionstechnologie;
Sondermaschinenbau; Werkzeugbau & Prototypenbau; Industrial Engineering;

Bearing & Components Technologies; Logistik, Einkauf

Vorstandsmitglied seit 24. Oktober 2014; Bestellung bis 30. September 2018

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der SupplyOn AG, München

Prof. Dr. Peter Pleus

Vorstand Automotive

Verantwortungsbereich Unternehmensbereiche Motorsystem und Fahrwerksysteme;
Global Key Account Management Sparte Automotive; Business Development Automotive

Vorstandsmitglied seit 24. Oktober 2014; Bestellung bis 31. Dezember 2016

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der IAV GmbH, Berlin

Corinna Schittenhelm (ab 01. Januar 2016)

Vorstand Personal und Arbeitsdirektorin

Verantwortungsbereich Personal Strategie, Prozesse & Infrastruktur;
Grundsatzfragen & Entgeltpolitik; Administration & Abrechnung; Personal Automotive;
Personal Industrie; Personal Zentralfunktionen; Personalentwicklung;
Umwelt, Arbeitssicherheit & Arbeitsmedizin

Vorstandsmitglied seit 01. Januar 2016; Bestellung bis 31. Dezember 2018

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der OSRAM Opto Semiconductors GmbH (bis 31. Dezember 2015)

Dr. Stefan Spindler (ab 01. Mai 2015)

Vorstand Industrie

Verantwortungsbereich Strategische Planung Sektoren & Kunden; Globaler Vertrieb Industrie;
Forschung & Entwicklung und Anwendungsentwicklung;
Operations und Supply Chain Management; Programm „CORE“

Vorstandsmitglied seit 01. Mai 2015; Bestellung bis 30. April 2018

Externe Mandate:

Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der Schaeffler Austria GmbH, Berndorf- St. Veit,
Österreich (seit 09. Juni 2015)

Im Geschäftsjahr 2015 aus dem Vorstand ausgeschieden:

Kurt Mirlach (bis 31. Dezember 2015)

Vorstand Personal und Arbeitsdirektor

Verantwortungsbereich Personalstrategie, Prozesse & Infrastruktur;
Grundsatzfragen & Entgeltpolitik; Administration & Abrechnung; Personal Automotive;
Personal Industrie; Personal Zentralfunktionen; Personalentwicklung;
Umwelt, Arbeitssicherheit & Arbeitsmedizin

Vorstandsmitglied seit 24. Oktober 2014 bis 31. Dezember 2015

Robert Schullan (bis 30. April 2015)

Vorstand Industrie

Verantwortungsbereich Geschäftsentwicklung Industrie; Vertrieb Industrie;
Unternehmensbereich Industrial Applications; Unternehmensbereich Industrial Aftermarket;
Bearing Technologies, Forschung & Entwicklung Industrie

Vorstandsmitglied seit 24. Oktober 2014 bis 30. April 2015

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der HAWE Hydraulik SE, München (seit 01. Januar 2015)

SCHAEFFLER

Jahresabschluss 2015
Schaeffler AG

Mobilität für morgen

**Technologiekompetenz und
Systemverständnis**

Jahresabschluss

1. Bilanz
2. Gewinn- und Verlustrechnung
3. Anhang

Bilanz

Bilanz der Schaeffler AG

in €	31.12.2015	31.12.2014
AKTIVA		
Immaterielle Vermögensgegenstände	3.788,00	17.937,00
Sachanlagen	144.711,00	137.906,00
Anteile an verbundenen Unternehmen	14.108.811.259,16	14.108.811.259,16
Ausleihungen an verbundene Unternehmen	1.797.562.175,80	1.723.724.323,79
Finanzanlagen	15.906.373.434,96	15.832.535.582,95
Anlagevermögen	15.906.521.933,96	15.832.691.425,95
Forderungen gegen verbundene Unternehmen	11.099.877.765,37	10.744.397.866,25
Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	8.179,34	0,00
Sonstige Vermögensgegenstände	178.207.423,19	123.155.468,04
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	11.278.093.367,90	10.867.553.334,29
Guthaben bei Kreditinstituten	449.047.348,64	296.897.827,17
Umlaufvermögen	11.727.140.716,54	11.164.451.161,46
Rechnungsabgrenzungsposten	208.362,71	139.249,99
Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung	6.186.680,13	7.002.267,00
Bilanzsumme	27.640.057.693,34	27.004.284.104,40

in €	31.12.2015	31.12.2014
PASSIVA		
Gezeichnetes Kapital	666.000.000,00	600.000.000,00
Kapitalrücklage	2.359.000.000,00	1.600.000.000,00
Bilanzgewinn	3.670.775.184,50	3.345.515.818,71
Eigenkapital	6.695.775.184,50	5.545.515.818,71
Sonderposten	10.499.813,00	12.599.813,00
Rückstellung für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	22.838.769,16	16.824.559,63
Steuerrückstellungen	78.971.913,00	124.943.669,90
Sonstige Rückstellungen	142.121.914,37	176.009.848,66
Rückstellungen	243.932.596,53	317.778.078,19
Verbindlichkeiten ggü. Kreditinstituten	654.151.873,16	1.821.688.415,64
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.271.373,95	451.708,72
Verbindlichkeiten ggü. verbundenen Unternehmen	19.604.157.234,86	18.805.577.139,65
Sonstige Verbindlichkeiten	50.688.711,85	30.275.324,31
-- davon aus Steuern EUR 1.416.347,02 (Vj.: EUR 937.295,78)		
Verbindlichkeiten	20.310.269.193,82	20.657.992.588,32
Rechnungsabgrenzungsposten	66.968.571,63	221.623.644,74
Passive latente Steuern	312.612.333,86	248.774.161,44
Bilanzsumme	27.640.057.693,34	27.004.284.104,40

Gewinn- und Verlustrechnung

Gewinn- und Verlustrechnung der Schaeffler AG

in €	2015	2014
Erträge aus Beteiligungen	1.118.829.976,36	1.115.625.207,00
-- davon aus verbundenen Unternehmen EUR 1.118.829.976,36 (Vj.: EUR 1.115.625.207,00)		
Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	72.601.132,59	3.844.188,71
-- davon aus verbundenen Unternehmen EUR 72.601.132,59 (Vj.: EUR 3.844.188,71)		
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	130.402.584,10	286.825.685,20
-- davon aus verbundenen Unternehmen EUR 43.683.791,04 (Vj.: EUR 17.072.515,28)		
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-562.396.504,66	-695.063.437,39
-- davon an verbundene Unternehmen EUR 449.552.476,54 (Vj.: EUR 426.624.867,13)		
Allgemeine Verwaltungskosten	-97.437.444,84	-27.905.968,07
Sonstige betriebliche Erträge	798.886.898,74	347.134.457,33
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-763.823.139,06	-636.613.064,24
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	697.063.503,23	393.847.068,54
Außerordentlicher Ertrag	0,00	53.900.000,00
Außerordentliches Ergebnis	0,00	53.900.000,00
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-121.628.866,44	-57.811.014,90
-- davon Aufwand aus latenten Steuern EUR 63.838.172,42 (Vj. Ertrag : EUR 83.168.821,04)		
Sonstige Steuern	-175.271,00	-279,00
Jahresüberschuss	575.259.365,79	389.935.774,64
Gewinnvortrag	3.095.515.818,71	2.955.580.044,07
Bilanzgewinn	3.670.775.184,50	3.345.515.818,71

Anhang

1. Allgemeine Angaben zum Jahresabschluss
2. Angaben zu Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden
3. Erläuterungen zur Bilanz
4. Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung
5. Sonstige Angaben

1. Allgemeine Angaben zum Jahresabschluss

Die Schaeffler AG, Herzogenaurach, ist eine in Deutschland ansässige Kapitalgesellschaft mit Sitz in der Industriestraße 1-3, 91074 Herzogenaurach.

Der vorliegende Jahresabschluss wurde gemäß §§ 242 ff. und §§ 264 ff. HGB und den ergänzenden Bestimmungen des deutschen Aktiengesetzes aufgestellt.

Für die Gesellschaft gelten gemäß § 267 Abs. 3 HGB in Verbindung mit § 264 d HGB die Vorschriften für große Kapitalgesellschaften.

Angaben zur Vergleichbarkeit mit dem Vorjahresabschluss:

Die Schaeffler AG führt seit dem 01. Oktober 2014 den Cash Pool der Schaeffler Gruppe.

Am 24. Oktober 2014 (Tag der Eintragung ins Handelsregister) wurde die INA Beteiligungsgesellschaft mit beschränkter Haftung in eine Aktiengesellschaft umgewandelt und firmiert seit diesem Zeitpunkt als Schaeffler AG. Gleichzeitig wurden alle Funktionen (CEO-Funktionen, Technologie, Produktion, Logistik und Einkauf, Finanzen und Personal) von der Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH (bis 22. Oktober 2014 Schaeffler AG) auf die Gesellschaft übertragen.

Am 08. September 2015 beschloss die außerordentliche Hauptversammlung der Schaeffler AG eine Erhöhung des gezeichneten Kapitals um nominell 66 Mio. EUR, durch Ausgabe von 66 Millionen Stück auf den Inhaber lautenden Vorzugsaktien ohne Stimmrecht. Seit dem 09. Oktober 2015 ist die Schaeffler AG mit Vorzugsaktien an der Frankfurter Wertpapierbörse notiert. Der Platzierungspreis der im Rahmen des Börsengangs angebotenen Aktien wurde auf 12,50 EUR je Aktie festgelegt. Die Bruttoerlöse aus der Kapitalerhöhung der Schaeffler AG betragen 825 Mio. EUR, die zur Tilgung der Verbindlichkeit gegenüber Kreditinstituten verwendet wurden. Auf diesem Wege reduziert das Unternehmen die zukünftige Zinsbelastung. Die Emissionserlöse haben dazu beigetragen, die Eigenkapitalquote zu verbessern und den Verschuldungsgrad zu verringern.

2. Angaben zu Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Im Einzelnen erfolgte die Bilanzierung und Bewertung wie folgt:

Die **immateriellen Vermögensgegenstände** sind mit den Anschaffungskosten oder wegen nachhaltiger Wertminderung mit dem niedrigeren beizulegenden Wert angesetzt. Sofern abnutzbar werden sie planmäßig über ihre voraussichtliche Nutzungsdauer abgeschrieben.

Die **Sachanlagen** werden zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten angesetzt und entsprechend ihrer voraussichtlichen Nutzungsdauer planmäßig linear oder degressiv abgeschrieben.

Die planmäßigen Abschreibungen erfolgen unter Zugrundelegung der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauern. Außerplanmäßige Abschreibungen werden vorgenommen, wenn eine durch planmäßige Abschreibungen nicht gedeckte Wertminderung eingetreten und voraussichtlich von Dauer ist.

Wertaufholungen werden vorgenommen, wenn die Gründe, die zu einer außerplanmäßigen Abschreibung geführt hatten, nicht mehr bestehen.

Finanzanlagen sind mit den Anschaffungskosten oder wegen nachhaltiger Wertminderung mit dem niedrigeren beizulegenden Wert angesetzt.

Außerplanmäßige Abschreibungen auf den niedrigeren beizulegenden Wert werden bei voraussichtlich dauernder Wertminderung vorgenommen. Soweit die Gründe für diese Abschreibungen nicht mehr bestehen, werden Wertaufholungen vorgenommen.

Forderungen sind mit ihrem Nominalwert angesetzt.

Sonstige Vermögensgegenstände sind mit ihren Nominal- bzw. Zeitwerten, Zahlungsbeträgen oder Barwerten angesetzt.

Derivative Finanzinstrumente in Form von Zinswährungsswaps und Devisentermingeschäften werden einzeln bewertet. Die Wertobergrenze bilden die Anschaffungskosten. Im Fall negativer Marktwerte werden Drohverlustrückstellungen gebildet. Die beizulegenden Zeitwerte werden auf Basis von Discounted Cash Flow-Bewertungsmodellen und der am Stichtag gültigen Wechselkurse sowie risiko- und laufzeitadäquaten Zinssätzen bewertet. Eingebettete Derivate werden anhand eines Hull-White-Modells bewertet. Die wesentlichen Inputfaktoren sind hierbei Zinssätze, Volatilitäten sowie Credit Default Swaps-Sätze.

Ein Teil der Zinswährungsswaps, die zur Absicherung von Währungsrisiken aus der Finanzierung abgeschlossen wurden, werden mit den zugrundeliegenden Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen als Bewertungseinheit geführt. Die Bilanzierung der Bewertungseinheit erfolgt nach der Einfrierungsmethode. Danach werden die Werte der Einzelbestandteile ab dem Zeitpunkt der Bildung der Bewertungseinheit fixiert. Effektive Wertänderungen in Folgeperioden im Hinblick auf das abgesicherte Risiko werden nicht bilanziert.

Guthaben bei Kreditinstituten sind zum Nennwert bewertet.

Aktive Rechnungsabgrenzungsposten werden mit dem Betrag angesetzt, der der Zeit nach dem Bilanzstichtag wirtschaftlich zuzurechnen ist.

Latente Steuern werden für zeitliche Unterschiede zwischen den handelsrechtlichen und steuerlichen Wertansätzen von Vermögensgegenständen, Schulden und Rechnungsabgrenzungsposten ermittelt. Eine sich insgesamt ergebende Steuerbelastung wird in der Bilanz saldiert als passive latente Steuer angesetzt.

Die **Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen** werden versicherungsmathematisch auf Basis der Heubeck-Richttafeln 2005 G nach dem Anwartschaftsbarwertverfahren (projected unit credit method - PUC) ermittelt. Bei der Bewertung der Pensionsrückstellungen wurden zukünftige jährliche Entgeltanpassungen von 3,25 %, Rentenanpassungen von 1,0 - 1,75 % und eine Fluktuation von 2,1 % berücksichtigt. Der zugrunde gelegte prognostizierte Rechnungszins für die Abzinsung der Pensionsverpflichtungen beläuft sich zum 31. Dezember 2015 auf 3,89 %; es handelt sich hierbei um eine Prognose des von der Deutschen Bundesbank ermittelten und veröffentlichten durchschnittlichen Marktzinssatz für eine angenommene Restlaufzeit von 15 Jahren.

Steuerrückstellungen berücksichtigen alle erkennbaren Risiken und ungewissen Verbindlichkeiten und sind in Höhe des voraussichtlichen Erfüllungsbetrages, der sich nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung ergibt, angesetzt. Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr werden mit dem ihrer Restlaufzeit entsprechenden durchschnittlichen Marktzinssatz der vergangenen sieben Geschäftsjahre abgezinst. Rückstellungen mit einer Laufzeit von weniger als einem Jahr werden nicht abgezinst.

Sonstige Rückstellungen berücksichtigen alle erkennbaren Risiken und ungewissen Verbindlichkeiten. Die Bewertung der Rückstellungen erfolgt in Höhe des Erfüllungsbetrags, der sich nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung ergibt, um die zu erwartenden Ausgaben der ungewissen Verbindlichkeiten zu begleichen. Zukünftige Preis- und Kostensteigerungen werden berücksichtigt, sofern ausreichende objektive Hinweise für deren Eintritt vorliegen. Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr werden unter Anwendung der Bartwertmethode mit dem ihrer Restlaufzeit entsprechenden durchschnittlichen Marktzinssatz der vergangenen sieben Geschäftsjahre abgezinst. Rückstellungen mit einer Laufzeit von weniger als einem Jahr werden nicht abgezinst.

Der Performance Share Unit Plan (PSUP) der Schaeffler AG wird als aktienbasierte Vergütung mit Barausgleich bilanziert. Zum Abschlussstichtag wird eine Rückstellung in Höhe des zeitanteiligen beizulegenden Zeitwerts der Zahlungsverpflichtung gebildet. Vom Zeitpunkt der Gewährung bis zu ihrem Ausgleich werden die Verpflichtungen zu jedem Bilanzstichtag neu bewertet. Die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts einer Performance Share Unit (PSU) erfolgt mit Hilfe von marktüblichen finanzmathematischen Bewertungsmodellen. Der beizulegende Zeitwert wird über den jeweiligen Erdienungszeitraum als Personalaufwand erfasst und unter den Verwaltungskosten ausgewiesen.

Verbindlichkeiten sind mit ihrem Erfüllungsbetrag passiviert.

Passive Rechnungsabgrenzungsposten werden mit dem Betrag angesetzt, der der Zeit nach dem Bilanzstichtag wirtschaftlich zuzurechnen ist.

Grundlagen der Währungsumrechnung

Forderungen und Verbindlichkeiten in Fremdwährungen werden mit dem Währungskurs am Entstehungstag erfasst. Am Bilanzstichtag erfolgt die Umrechnung mit dem Devisenkassamittelkurs. Gewinne werden nur berücksichtigt, soweit sie Forderungen und Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit bis zu einem Jahr betreffen. Kursverluste aus Sicherungsgeschäften werden durch entsprechende Drohverlustrückstellungen erfasst.

Bankguthaben in Fremdwährung werden mit dem Devisenkassamittelkurs am Bilanzstichtag umgerechnet.

3. Erläuterungen zur Bilanz

3.1 Anlagevermögen

Anlagenspiegel und Angaben zum Anteilsbesitz

Bezüglich des Anlagenspiegels und der Angaben zum Anteilsbesitz verweisen wir auf die gesonderte Anlage zum Anhang.

3.2 Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände

	31.12.2015		
in tausend €	Restlaufzeit bis zu einem Jahr	Restlaufzeit zw. 1 und 5 Jahren	Restlaufzeit über 5 Jahre
Forderungen gegen verbundene Unternehmen	11.099.878	0	0
<i>davon kurzfristige Ausleihungen</i>	7.698.542	0	0
<i>davon sonstige Finanzforderungen</i>	376.800	0	0
<i>davon sonstige Forderungen</i>	3.024.536	0	0
Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	8	0	0
Sonstige Vermögensgegenstände	78.847	36.115	63.245

	31.12.2014		
in tausend €	Restlaufzeit bis zu einem Jahr	Restlaufzeit zw. 1 und 5 Jahren	Restlaufzeit über 5 Jahre
Forderungen gegen verbundene Unternehmen	10.744.398	0	0
<i>davon kurzfristige Ausleihungen</i>	8.291.372	0	0
<i>davon sonstige Finanzforderungen</i>	529.850	0	0
<i>davon sonstige Forderungen</i>	1.923.176	0	0
Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	0	0	0
Sonstige Vermögensgegenstände	13.802	109.353	0

Die sonstigen Forderungen beinhalten im Wesentlichen die Gewinnanteile der Schaeffler Technologies AG & Co. KG in Höhe von TEUR 2.999.784 (Vj.: TEUR 1.880.954).

Die Forderungen gegen verbundene Unternehmen enthalten Forderungen gegen Gesellschafter in Höhe von TEUR 1.817 (Vj.: TEUR 270.993).

In den sonstigen Vermögensgegenständen ist ein aus der Absicherung von Währungsrisiken resultierender positiver Anfangsmarktwert von Zinswährungsswaps in Höhe von TEUR 63.245 (Vj.: TEUR 0) enthalten, für den eine Bewertungseinheit nach der Einfrierungsmethode gebildet wurde, weshalb eine Abschreibung auf den niedrigeren beizulegenden Zeitwert nicht erfolgt ist. Der beizulegende Zeitwert für diesen anteiligen Nominalbetrag in Höhe von TEUR 305.460 (Vj.: TEUR 0) beträgt TEUR 61.410 (Vj.: TEUR 0).

Die in den Darlehen gegenüber Kreditinstituten enthaltenen eingebetteten Derivate werden separat bilanziert und in Höhe von TEUR 36.115 (Vj.: TEUR 109.353) als sonstiger Vermögensgegenstand ausgewiesen. Der beizulegenden Zeitwert dafür beträgt TEUR 60.988 (Vj.: TEUR 151.813).

3.3 Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung

Verpflichtungen aus Pensionszusagen und vergleichbare langfristig fällige Verpflichtungen sind durch Vermögensgegenstände gesichert. Die Vermögensgegenstände dienen ausschließlich der Erfüllung der Pensionsverpflichtungen sowie vergleichbarer langfristiger Verpflichtungen und sind dem Zugriff übriger Gläubiger entzogen. Sie wurden gemäß § 246 Abs. 2 S. 2 HGB im Geschäftsjahr mit den zugrundeliegenden Verpflichtungen verrechnet. Es handelt sich im Wesentlichen um Rückdeckungsversicherungen sowie Anteile an Aktien-, Renten- und Geldmarktfonds. Der in der nachstehenden Tabelle genannte beizulegende Zeitwert des Vermögens wurde, soweit es sich um Fondsanteile handelt, aus den Börsenkursen des Fondsvermögens am Abschlussstichtag abgeleitet.

in tausend €	31.12.2015	31.12.2014
Erfüllungsbetrag der Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen	21.147	13.895
Beizulegender Zeitwert der verrechneten Vermögensgegenstände	27.334	20.897
Nettowert der Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen	6.187	7.002
Anschaffungskosten der verrechneten Vermögensgegenstände	23.760	20.852
	2015	2014
Zinserträge aus den verrechneten Vermögensgegenständen	598	178
Zinsaufwand aus Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen	5.876	2.682
Zinsaufwand aus der Verrechnung	-5.278	-2.504

3.4 Eigenkapital

Gezeichnetes Kapital

Das Grundkapital der Schaeffler AG in Höhe von 600 Mio. EUR, bisher eingeteilt in 60 Millionen auf den Namen lautende Stückaktien, wurde neu eingeteilt. An die Stelle einer jeden Stückaktie mit einem anteiligen Betrag am Grundkapital von EUR 10,00 sind jeweils 10 Stückaktien mit einem anteiligen Betrag am Grundkapital von jeweils EUR 1,00 (Aktiensplit 1:10) getreten. Das Grundkapital wurde damit neu eingeteilt in 600 Millionen auf den Namen lautende Stückaktien.

Die 10 Millionen (nach Aktiensplit 100 Millionen) von der Schaeffler Verwaltungs GmbH gehaltenen Stammaktien wurden in auf den Inhaber lautende Vorzugsaktien ohne Stimmrecht (Stückaktien) umgewandelt. Die stimmrechtslosen Vorzugsaktien sind mit einem Gewinnvorzug ausgestattet. Dieser Gewinnvorzug besteht in einer Vorzugsdividende von EUR 0,01 pro stimmrechtsloser Vorzugsaktie.

Mit Beschluss vom 8. September 2015 wurde das Grundkapital der Schaeffler AG von 600 Mio. EUR um 66 Mio. EUR auf 666 Mio. EUR durch Ausgabe von 66 Millionen neuen auf den Inhaber lautenden Vorzugsaktien ohne Stimmrecht (Stückaktien) mit einem anteiligen Betrag am Grundkapital von EUR 1,00 je Aktie gegen Bareinlage erhöht. Die stimmrechtslosen Vorzugsaktien sind ab dem

01. Januar 2015 dividendenberechtigt. Die stimmrechtslosen Vorzugsaktien sind mit einem Gewinnvorzug ausgestattet. Dieser Gewinnvorzug besteht in einer Vorzugsdividende von EUR 0,01 pro stimmrechtsloser Vorzugsaktie. Das Bezugsrecht der Schaeffler Verwaltungs GmbH sowie der Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH wurde ausgeschlossen.

Das Grundkapital zum Stichtag beträgt 666 Mio. EUR und ist eingeteilt in 500 Mio. auf den Namen lautende Stückaktien, sowie 166 Mio. auf den Inhaber lautende Vorzugsaktien ohne Stimmrecht.

Kapitalrücklage

Aus dem Bruttoerlös der Kapitalerhöhung der Schaeffler AG in Höhe von 825 Mio. EUR wurden 759 Mio. EUR der Kapitalrücklage zugeführt.

Bilanzgewinn

Im Geschäftsjahr 2015 wurde aus dem Bilanzgewinn des Vorjahres eine Dividende in Höhe von 250 Mio. EUR an die Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH ausgeschüttet und der verbleibende Betrag in Höhe von 3.096 Mio. EUR auf neue Rechnung vorgetragen. Der Jahresüberschuss des Geschäftsjahres in Höhe von 575 Mio. EUR wird in den Bilanzgewinn eingestellt.

Für das Geschäftsjahr 2015 wird der Hauptversammlung der Schaeffler AG eine Dividende in Höhe von 228 Mio. EUR, sowie eine Sonderdividende in Höhe von 100 Mio. EUR vorgeschlagen.

3.5 Sonderposten

Bei der Übertragung der Vorstandsfunktionen von der Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH (vormals Schaeffler AG) auf die Schaeffler AG am 24. Oktober 2014 wurden von dieser auch die betriebsnotwendigen Vermögensgegenstände und Schulden zu einem vereinbarten Ausgleichswert übernommen. Dabei wurde im vorliegenden Jahresabschluss der Schaeffler AG der Unterschiedsbetrag zwischen dem übernommenen bilanziellen Reinvermögen und dem als Forderung erfassten Ausgleichswert zunächst erfolgsneutral als Sonderposten in Höhe von TEUR 12.600 auf der Passivseite erfasst.

Dieser bilanzielle Ausgleichsposten bezieht sich dem Inhalt nach ausschließlich auf den Unterschiedsbetrag zwischen der von der Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH geleisteten Entschädigung für die Ablösung der Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen in Höhe von insgesamt TEUR 44.286 und den nach handelsrechtlichen Wertansätzen zum Übertragungstichtag bewerteten Bilanzwerten dieser Posten in Höhe von TEUR 31.686. Der Sonderposten wird auf sechs Jahren ratierlich ertragswirksam aufgelöst.

Im Geschäftsjahr 2015 wurde der Sonderposten in Höhe von TEUR 2.100 aufgelöst.

3.6 Sonstige Rückstellungen

in tausend €	31.12.2015	31.12.2014
Drohverlustrückstellungen aus schwebenden Geschäften	122.254	152.064
Rückstellungen für Erfolgsbeteiligungen und Tantiemen	11.232	11.860
Übrige sonstige Rückstellungen	8.636	12.086
Summe Sonstige Rückstellungen	142.122	176.010

Für die Absicherung von Fremdwährungsrisiken aus der operativen Geschäftstätigkeit wurde für negative Marktwerte aus Devisentermingeschäften eine Drohverlustrückstellung in Höhe von TEUR 118.298 (Vj.: TEUR 122.348) ausgewiesen. Dies entspricht einem Nominalvolumen von TEUR 3.780.073 (Vj.: TEUR 1.791.813).

Aus einer Übertragung von Zinswährungsswaps mit negativen Anfangsmarktwerten im Geschäftsjahr 2012 besteht eine Drohverlustrückstellung in Höhe von TEUR 3.955 (Vj.: TEUR 29.716), die ergebniswirksam aufgelöst wird. Der beizulegende Zeitwert für den anteiligen Nominalbetrag von TEUR 114.119 (Vj.: TEUR 883.096) beträgt TEUR 22.895 (Vj.: TEUR 57.270).

3.7 Verbindlichkeiten

in tausend €	31.12.2015		
	Restlaufzeit bis zu einem Jahr	Restlaufzeit zw. 1 und 5 Jahren	Restlaufzeit über 5 Jahre
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	0	654.152	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.271	0	0
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	14.558.554	2.043.001	3.002.602
<i>davon Darlehen</i>	<i>13.927.012</i>	<i>2.043.001</i>	<i>3.002.602</i>
<i>davon sonstige Finanzverbindlichkeiten</i>	<i>573.779</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>davon aus Lieferungen und Leistungen</i>	<i>1.016</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>davon sonstige Verbindlichkeiten</i>	<i>56.747</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Sonstige Verbindlichkeiten	50.689	0	0
<i>davon aus Steuern</i>	<i>1.416</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

in tausend €	31.12.2014		
	Restlaufzeit bis zu einem Jahr	Restlaufzeit zw. 1 und 5 Jahren	Restlaufzeit über 5 Jahre
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	936	0	1.820.752
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	452	0	0
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	14.193.816	2.826.455	1.785.306
<i>davon Darlehen</i>	<i>13.553.261</i>	<i>2.826.455</i>	<i>1.785.306</i>
<i>davon sonstige Finanzverbindlichkeiten</i>	<i>565.953</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>davon aus Lieferungen und Leistungen</i>	<i>6.161</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>davon sonstige Verbindlichkeiten</i>	<i>68.441</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Sonstige Verbindlichkeiten	30.275	0	0
<i>davon aus Steuern</i>	<i>937</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

Die Schaeffler Finance B.V., ein direktes Tochterunternehmen der Schaeffler AG, emittierte die Anleihen der Schaeffler Gruppe. Die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen beinhalten Verbindlichkeiten der Schaeffler Finance B.V. in Höhe von TEUR 5.051.573 (Vj.: TEUR 4.673.229), die im Wesentlichen aus der Weiterreichung des Zahlungsmittelzuflusses aus der Anleihenemission der Schaeffler Finance B.V. stammt. Durch Refinanzierungsmaßnahmen im Berichtsjahr haben sich die Restlaufzeiten der weitergereichten Darlehen gegenüber der Schaeffler Finance B.V. verlängert.

Die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen enthalten im Geschäftsjahr 2015 keine Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern (Vj.: TEUR 6.880).

Aus dem Gesamtbestand an Zinswährungsswaps wird ein anteiliger Nominalbetrag von TEUR 303.304 (Vj.: TEUR 303.304) als sonstige Verbindlichkeit in Höhe von TEUR 28.274 (Vj.: TEUR 28.274) ausgewiesen. Dieser resultiert aus einem negativen Anfangsmarktwert und wird in einer Bewertungseinheit mittels der Einfrierungsmethode abgebildet. Der anteilige beizulegende Zeitwert beträgt TEUR 45.511 (Vj.: TEUR -499).

Der Gesamtbetrag der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten, die durch Pfandrechte oder ähnliche Rechte gesichert sind (im Wesentlichen Finanzanlagen), beläuft sich auf TEUR 654.152 (Vj.: TEUR 1.820.752).

3.8 Bewertungseinheiten

Zur Absicherung des Zahlungsstromänderungsrisikos aus der Änderung von Währungskursen wurden als Sicherungsgeschäfte im Rahmen von Micro-Hedges Zinswährungsswaps mit einem Nominalvolumen in Höhe von TEUR 766.849 (Vj.: TEUR 766.849) designiert. In den Sicherungsgeschäften enthalten sind Zinswährungsswaps mit einem positiven beizulegenden Zeitwert in Höhe von TEUR 117.558 (Vj.: TEUR 14.771) und einem negativen beizulegenden Zeitwert in Höhe von TEUR 0 (Vj.: TEUR 15.494).

Grundgeschäfte sind konzerninterne Verbindlichkeiten in Fremdwährung mit einem Buchwert in Höhe von TEUR 840.464 (Vj.: TEUR 766.849) zum Bilanzstichtag.

Die Sicherung besteht jeweils für die gesamte Laufzeit der Grundgeschäfte (2021 bzw. 2023).

Aufgrund der Übereinstimmung der wesentlichen wertbestimmenden Parameter zwischen Grund- und Sicherungsgeschäften werden die Sicherungsbeziehungen als hochwirksam eingestuft. Die Effektivität wird prospektiv anhand einer Sensitivitätsanalyse sowie retrospektiv durch die Dollar-Offset-Methode sichergestellt.

Zum Bilanzstichtag wurden unter Anwendung der Einfrierungsmethode Wertänderungen aus Grundgeschäften in Höhe von TEUR -117.384 (Vj.: TEUR -98.545) und Sicherungsgeschäften in Höhe von TEUR 130.225 (Vj.: TEUR 93.911) bilanziell nicht erfasst.

3.9 Latente Steuern

Der Bestand an passiven latenten Steuern in Höhe von 313 Mio. EUR beinhaltet eine Vielzahl saldierter aktiver und passiver latenter Steuern des gesamten ertragsteuerlichen Organkreises der Schaeffler AG. Die betragsmäßig wesentlichen latenten Steuern resultieren aus unterschiedlichen Bilanzansätzen bei Beteiligungen an Personengesellschaft (passive latente Steuern), Pensionsrückstellungen (aktive latente Steuern), Drohverlustrückstellungen (aktive latente Steuern) und währungskursbewerteten langfristigen Verbindlichkeiten (aktive latente Steuern). Die Latenzierung erfolgte jeweils mit einem Steuersatz von 28,4 %. Zudem wurden aktive latente Steuern mit einem Steuersatz von 25,2 % auf den Zinsvortrag der Schaeffler AG gebildet.

4. Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

4.1 Angaben bei der Anwendung des Umsatzkostenverfahrens

in tausend €	2015	2014
Löhne und Gehälter	50.758	5.843
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung	6.157	933
Personalaufwand	56.915	6.776

4.2 Erträge und Aufwendungen aus der Ab-/Aufzinsung von Rückstellungen bzw. aus der Währungsumrechnung

In den sonstigen betrieblichen Erträgen sind Währungskursgewinne in Höhe von TEUR 726.487 (Vj.: TEUR 336.176) enthalten. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten Aufwendungen aus Währungskursverlusten in Höhe von TEUR 699.683 (Vj.: TEUR 568.580).

Die sonstigen Zinsen und ähnlichen Erträge enthalten Erträge aus der Abzinsung von Rückstellungen in Höhe von TEUR 675 (Vj.: TEUR 0). Die sonstigen Zinsen und ähnlichen Aufwendungen enthalten Aufwendungen aus der Aufzinsung von Rückstellungen in Höhe von TEUR 5.876 (Vj.: TEUR 2.683). Erträge aus der Abzinsung von Rückstellung infolge einer Verschiebung des voraussichtlichen Erfüllungszeitpunktes werden im Finanzergebnis ausgewiesen.

4.3 Periodenfremde Aufwendungen und Erträge

in tausend €	2015	2014
Steueraufwendungen und -erträge aus Vorjahren	32.400	10.573
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen	3.536	3.612
Periodenfremde Aufwendungen und Erträge	35.936	14.185

5. Sonstige Angaben

5.1 Haftungsverhältnisse

Insbesondere aus der Anleihenemission der Schaeffler Finance B.V. entstehen folgende Haftungsverhältnisse:

in tausend €	31.12.2015	31.12.2014
Aus der Bestellung von Sicherheiten für fremde Verbindlichkeiten	4.614.093	4.226.052
<i>davon durch Pfandrechte gesichert</i>	<i>4.614.093</i>	<i>4.226.052</i>
<i>davon zugunsten verbundener Unternehmen</i>	<i>4.614.093</i>	<i>4.226.052</i>

Zum 31. Dezember 2015 bestanden Bürgschaften und Garantien in Höhe von TEUR 42.901 (Vj.: TEUR 59.150).

Das Risiko der Inanspruchnahme aus der Haftung für fremde Verbindlichkeiten sieht das Unternehmen aufgrund der positiven Entwicklung der Schaeffler Gruppe als gering an.

Die Gesellschaft ist unbeschränkt haftender Gesellschafter der folgenden Unternehmen:

- Schaeffler Technologies AG & Co. KG, Herzogenaurach,
- Schaeffler Immobilien AG & Co. KG, Herzogenaurach.

5.2 Sonstige finanzielle Verpflichtungen

in tausend €	2015	2014
Nicht bilanzierungsfähige Zahlungsverpflichtungen	1.524	1.249
<i>davon insgesamt aus mehrjährigen Leasingverpflichtungen</i>	<i>1.053</i>	<i>943</i>
<i>davon gegenüber verbundenen Unternehmen</i>	<i>471</i>	<i>306</i>

5.3 Durchschnittliche Zahl der Mitarbeiter der während des Geschäftsjahres beschäftigten Arbeitnehmer

in tausend €	2015	2014
Angestellte	341	79
Aushilfen	13	2
Summe	354	81

5.4 Gesellschaftsorgane

Vorstand

Mitglieder des Vorstands der Schaeffler AG, Herzogenaurach sind:

Klaus Rosenfeld

Vorsitzender des Vorstands

Verantwortungsbereich Qualität; MOVE; Kommunikation, Marketing & Investor Relations; Recht; Interne Revision; Konzernentwicklung & Strategie; Compliance & Unternehmenssicherheit; Corporate Real Estate

Vorsitzender des Vorstands seit 24. Oktober 2014; Bestellung bis 30. Juni 2019

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover

Mitglied des Aufsichtsrats der FAG Bearings India Ltd., Mumbai, Indien (seit 11. Februar 2015)

Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer

Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands und Vorstand Technologie

Verantwortungsbereich F&E Strategie, Prozesse & Ressourcen; Corporate Innovation; F&E Kompetenz & Service; Gewerblicher Rechtsschutz; Oberflächentechnologie; Informationstechnologie; Koordinationsstelle Digitalisierung

Vorstandsmitglied seit 24. Oktober 2014; Bestellung bis 31. Dezember 2019

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover

Dr. Ulrich Hauck

Vorstand Finanzen

Verantwortungsbereich Finanzen Strategie, Prozesse & Infrastruktur; Corporate Accounting; Corporate Controlling; Divisionales Controlling Sparte Automotive und Industrie; Corporate Treasury; Corporate Taxes; Corporate Insurance

Vorstandsmitglied seit 01. April 2015; Bestellung bis 31. März 2018

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der Bayer Business Services GmbH, Leverkusen (bis 28. Februar 2015)

Mitglied des Aufsichtsrats der Bayer-Pensionskasse VVaG, Leverkusen (bis 28. Februar 2015)

Mitglied des Beirats der Bayer Pension Trust e.V., Leverkusen (bis 28. Februar 2015)

Mitglied des Verwaltungsrats der Euro Services Bayer S.L., Barcelona, Spanien (bis 28. Februar 2015)

Mitglied des Aufsichtsrats der mutares AG, München

Norbert Indlekofer

Vorstand Automotive

Verantwortungsbereich Unternehmensbereiche Getriebesysteme und Automotive Aftermarket; Forschung & Entwicklung Sparte Automotive

Vorstandsmitglied seit 24. Oktober 2014; Bestellung bis 31. Dezember 2016

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der Gienanth GmbH, Eisenberg

Oliver Jung

Vorstand Produktion, Logistik und Einkauf

Verantwortungsbereich Operations Strategie & Prozesse; Produktionstechnologie; Sondermaschinenbau; Werkzeugbau & Prototypenbau; Industrial Engineering; Bearing & Components Technologies; Logistik, Einkauf

Vorstandsmitglied seit 24. Oktober 2014; Bestellung bis 30. September 2018

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der SupplyOn AG, München

Prof. Dr. Peter Pleus

Vorstand Automotive

Verantwortungsbereich Unternehmensbereiche Motorsystem und Fahrwerksysteme; Global Key Account Management Sparte Automotive; Business Development Automotive

Vorstandsmitglied seit 24. Oktober 2014; Bestellung bis 31. Dezember 2016

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der IAV GmbH, Berlin

Corinna Schittenhelm

Vorstand Personal und Arbeitsdirektorin

Verantwortungsbereich Personal Strategie, Prozesse & Infrastruktur; Grundsatzfragen & Entgeltpolitik; Administration & Abrechnung; Personal Automotive; Personal Industrie; Personal Zentralfunktionen; Personalentwicklung; Umwelt, Arbeitssicherheit & Arbeitsmedizin

Vorstandsmitglied seit 01. Januar 2016; Bestellung bis 31. Dezember 2018

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der OSRAM Opto Semiconductors GmbH (bis 31. Dezember 2015)

Dr. Stefan Spindler

Vorstand Industrie

Verantwortungsbereich Strategische Planung Sektoren & Kunden; Globaler Vertrieb Industrie; Forschung & Entwicklung und Anwendungsentwicklung; Operations und Supply Chain Management; Programm „CORE“

Vorstandsmitglied seit 01. Mai 2015; Bestellung bis 30. April 2018

Externe Mandate:

Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der Schaeffler Austria GmbH, Berndorf- St. Veit, Österreich (seit 09. Juni 2015)

Im Geschäftsjahr 2015 aus dem Vorstand ausgeschieden:**Kurt Mirlach**

Vorstand Personal und Arbeitsdirektor

Verantwortungsbereich Personalstrategie, Prozesse & Infrastruktur; Grundsatzfragen & Entgeltpolitik; Administration & Abrechnung; Personal Automotive; Personal Industrie; Personal Zentralfunktionen; Personalentwicklung; Umwelt, Arbeitssicherheit & Arbeitsmedizin

Vorstandsmitglied seit 24. Oktober 2014 bis 31. Dezember 2015

Robert Schullan

Vorstand Industrie

Verantwortungsbereich Geschäftsentwicklung Industrie; Vertrieb Industrie; Unternehmensbereich Industrial Applications; Unternehmensbereich Industrial Aftermarket; Bearing Technologies, Forschung & Entwicklung Industrie

Vorstandsmitglied seit 24. Oktober 2014 bis 30. April 2015

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der HAWE Hydraulik SE, München (seit 1. Januar 2015)

Aufsichtsrat

Die Gesellschaft hat nach § 11 der Satzung einen Aufsichtsrat aus zwanzig Mitgliedern. Der Aufsichtsrat setzt sich aus folgenden Personen zusammen:

Georg F.W. Schaeffler

Gesellschafter der INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG

Aufsichtsratsvorsitzender der Schaeffler AG

Bestellung am 01. Dezember 2014

Vorsitzender des Vermittlungs-, Präsidial- und Nominierungsausschusses sowie Mitglied des Prüfungsausschusses

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover

Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann

Gesellschafterin der INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG

Stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende der Schaeffler AG

Bestellung am 01. Dezember 2014

Mitglied des Vermittlungs-, Präsidial- und Nominierungsausschusses

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover

Jürgen Wechsler

Bezirksleiter der IG Metall Bayern

Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Schaeffler AG sowie Mitglied des Vermittlungs- und Präsidialausschusses

Bestellung am 19. November 2015

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der BMW AG, München

Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Siemens Healthcare GmbH, München (seit 29. Juni 2015)

Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger

Senator der Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung angew. Forschung e.V.

Bestellung am 01. Dezember 2014

Externe Mandate:

Aufsichtsratsvorsitzender der ARRI AG, München

Mitglied des Aufsichtsrats der Bauerfeind AG, Zeulenroda-Triebes

Aufsichtsratsvorsitzender der TÜV SÜD AG, München

Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der WILO SE, Dortmund

Dr. Holger Engelmann

Vorsitzender des Vorstands der Webasto SE

Bestellung am 01. Dezember 2014

Mitglied des Nominierungsausschusses

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der Webasto Roof Systems China Ltd., Hongkong, China

Aufsichtsratsvorsitzender der Webasto Thermo & Comfort SE, Gilching

Prof. Dr. Bernd Gottschalk

Geschäftsführender Gesellschafter der AutoValue GmbH
Bestellung am 01. Dezember 2014
Mitglied des Nominierungsausschusses

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der JOST-Werke Deutschland GmbH, Neu-Isenburg
Mitglied des Aufsichtsrats der peiker acoustic GmbH & Co. KG, Friedrichsdorf
Mitglied des Aufsichtsrats der Plastic Omnium SA, Levallois-Perret, Frankreich
Mitglied des Aufsichtsrats der Voith GmbH, Heidenheim (bis 30. September 2015)
Vorsitzender des Beirats der Woco Industrietechnik GmbH, Bad Soden-Salmünster

Norbert Lenhard

Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der Schaeffler Technologies AG & Co. KG; Betriebsratsvorsitzen-
der Schweinfurt
Bestellung am 19. November 2015
Mitglied des Vermittlungs-und Präsidialausschusses

Dr. Siegfried Luther

Unternehmensberater
Bestellung am 01. Dezember 2014
Vorsitzender des Prüfungsausschusses

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der Evonik Industries AG, Essen
Mitglied des Verwaltungsrats der Sparkasse Gütersloh, Gütersloh

Dr. Reinold Mittag

Gewerkschaftssekretär bei IG Metall
Bestellung am 19. November 2015
Mitglied des Prüfungsausschusses

Yvonne Münch

Leiterin Werkseinkauf und Logistik
Bestellung am 19. November 2015

Barbara Resch

2. Bevollmächtigte der IG Metall Schweinfurt
Bestellung am 19. November 2015
Mitglied des Präsidialausschusses

Stefanie Schmidt

Betriebsratsvorsitzende Wuppertal
Bestellung am 19. November 2015

Dirk Spindler

Leiter Forschung und Entwicklung und Anwendungstechnik der Schaeffler Technologies AG & Co. KG
Bestellung am 19. November 2015

Robin Stalker

Finanzvorstand der adidas AG, Herzogenaurach
Bestellung am 01. Dezember 2014
Mitglied des Prüfungsausschusses

Jürgen Stolz

Betriebsratsvorsitzender Bühl
Bestellung am 19. November 2015

Salvatore Vicari

Betriebsratsvorsitzender Homburg/Saar
Bestellung am 19. November 2015
Mitglied des Prüfungsausschusses

Dr. Otto Wiesheu

Rechtsanwalt
Bestellung am 01. Dezember 2014

Prof. KR Ing. Siegfried Wolf

Vorsitzender des Verwaltungsrats der Russian Machines LLC
Bestellung am 01. Dezember 2014
Mitglied des Präsidialausschusses

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der Banque Baring Brothers Sturdza SA, Genf, Schweiz
Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover
Aufsichtsratsvorsitzender der GAZ Group, Nizhny Novgorod, Russland
Aufsichtsratsvorsitzender der Glavstroy OJSC, Moskau, Russland (bis 15. September 2015)
Mitglied des Aufsichtsrats der Miba AG, Laakirchen, Österreich (seit 25. Juni 2015)
Aufsichtsratsvorsitzender der Österreichische Industrieholding AG, Wien, Österreich (bis 20. März 2015)
Aufsichtsratsvorsitzender der SBERBANK Europe AG, Wien, Österreich
Mitglied des Aufsichtsrats der STRABAG SE, Wien, Österreich (bis 12. Juni 2015)
Mitglied des Aufsichtsrats der Transtroy Corporation, Moskau, Russland (bis 15. September 2015)

Jürgen Worrich

Vorsitzender des Schaeffler-Euro-Betriebsrats; Mitglied des Betriebsrats Herzogenaurach
Bestellung am 19. November 2015
Mitglied des Prüfungsausschusses

Prof. Dr.-Ing. Tong Zhang

Direktor des Clean Energy Automotive Engineering Center an der Tongji Universität in Shanghai, China
Bestellung am 01. Dezember 2014

Im Geschäftsjahr 2015 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden:**Jürgen Bänsch**

Gewerkschaftssekretär der IG Metall - Bezirksleitung Bayern
Mitglied des Aufsichtsrats bis 19. November 2015

Thomas Mölkner

Konzernbetriebsratsvorsitzender Schaeffler Gruppe; Betriebsratsvorsitzender Herzogenaurach
Mitglied des Aufsichtsrats bis 19. November 2015

5.5 Gesamtbezüge der Gesellschaftsorgane

Die Gesamtbezüge des Vorstands nach § 285 Nr. 9a Satz 1 bis 3 HGB beliefen sich im Geschäftsjahr 2015 auf 21 Mio. EUR (Vj.: 2 Mio. EUR).

Im Rahmen des im Geschäftsjahr 2015 implementierten Performance Share Unit Plan (PSUP) wurden im Berichtsjahr folgende, sonstige aktienbasierte Vergütungen an die Mitglieder des Vorstands gewährt: 237.004 Performance Share Units (PSU) mit einer Dienstbedingung (beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung von 11,58 EUR), 118.506 PSUs mit einem FCF-Erfolgsziel (beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung von 11,58 EUR) und 118.506 PSUs mit einem TSR-Erfolgsziel (beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung von 6,96 EUR). Für eine detaillierte Darstellung des PSUPs wird auf die Erläuterungen im Vergütungsbericht verwiesen.

Einzelne Vorstandsmitglieder haben im Zuge der Umstellung des Vergütungssystems bzw. Anpassung der Festvergütung einen Vorschuss auf ihre kurzfristige variable Vergütung erhalten. Die im Geschäftsjahr 2015 gewährten Vorschüsse betragen TEUR 525.

Die kurzfristig fälligen Leistungen an Mitglieder des ab Anfang Dezember 2014 tätigen Aufsichtsrats der Schaeffler AG betragen 1,9 Mio. EUR (Vj.: 0,2 Mio. EUR).

Die Grundzüge des Vergütungssystems für Vorstand und Aufsichtsrat der Schaeffler AG sind im Vergütungsbericht erläutert. Der Vergütungsbericht umfasst auch Angaben zu individualisierten Vorstandsbezügen sowie weitere Angaben nach § 285 Nr. 9 HGB.

Ehemalige Mitglieder des Vorstands (bzw. deren Hinterbliebene) der Schaeffler AG bzw. ihrer Rechtsvorgänger erhielten im Geschäftsjahr 2015 Bezüge in Höhe von 0,3 Mio. EUR (Vj.: 1 Mio. EUR).

Die Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen gegenüber ehemaligen Mitgliedern des Vorstands (bzw. deren Hinterbliebenen) der Schaeffler AG bzw. ihrer Rechtsvorgänger belaufen sich zum 31. Dezember 2015 vor Saldierung mit dem entsprechenden Planvermögen auf 8 Mio. EUR (Vj.: 1 Mio. EUR).

5.6 Angaben zu ausschüttungsgesperrten Beträgen im Sinne § 268 Abs. 8 HGB

Die ausschüttungsgesperrten Beträge entfallen in Höhe von TEUR 232 (Vj.: TEUR 45) auf die Aktivierung von Vermögensgegenständen zum beizulegenden Zeitwert.

5.7 Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex

Vorstand und Aufsichtsrat der Schaeffler AG haben im Dezember 2015 die nach § 161 AktG vorgeschriebene Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex abgegeben und auf der Internetseite der Schaeffler Gruppe öffentlich zugänglich gemacht (www.schaeffler.com – „Investor Relations“ – „Corporate Governance“).

5.8 Abschlussprüferhonorar

Die Angaben zum Abschlussprüferhonorar gemäß § 285 Nr. 17 HGB werden im Konzernabschluss der Schaeffler AG, Herzogenaurach, gemacht.

5.9 Konzernzugehörigkeit

Die Gesellschaft erstellt einen Konzernabschluss und wird darüber hinaus in den Konzernabschluss der INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG, Herzogenaurach, einbezogen. Diese werden beim Betreiber des elektronischen Bundesanzeigers (Bundesanzeiger Verlagsgesellschaft mbH, Köln) eingereicht und im elektronischen Bundesanzeiger bekannt gemacht.

5.10 Versicherung der gesetzlichen Vertreter

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Jahresabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft vermittelt und im zusammengefassten Lagebericht der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage der Gesellschaft so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung der Gesellschaft beschrieben sind.

Herzogenaurach, den 22. Februar 2016

Schaeffler AG

Klaus Rosenfeld

Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer

Dr. Ulrich Hauck

Norbert Indlekofer

Oliver Jung

Prof. Dr. Peter Pleus

Corinna Schittenhelm

Dr. Stefan Spindler

Anlagen

Anlagenspiegel

Anlagevermögen der Schaeffler AG (HGB)

in tausend €	Anschaffungs-/Herstellungskosten				31.12.2015
	01.01.2015	Zugänge	Umbu- chungen	Abgänge	
Konzessionen	105	3	0	0	108
Immaterielle Ver- mögensgegenstände	105	3	0	0	108
Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	359	79	0	0	438
Sachanlagen	359	79	0	0	438
Anteile an verbundenen Unternehmen	14.108.811	0	0	0	14.108.811
Sonstige Ausleihungen	1.723.724	2.159.160	0	2.085.322	1.797.562
Finanzanlagen	15.832.535	2.159.160	0	2.085.322	15.906.373
	15.832.999	2.159.242	0	2.085.322	15.906.919

Abschreibungen			Buchwerte		
01.01.2015	Zugänge	Abgänge	31.12.2015	31.12.2015	31.12.2014
87	17	0	104	4	18
87	17	0	104	4	18
221	72	0	293	145	138
221	72	0	293	145	138
0	0	0	0	14.108.811	14.108.811
0	0	0	0	1.797.562	1.723.724
0	0	0	0	15.906.373	15.832.535
308	89	0	397	15.906.522	15.832.691

Anteilsbesitzliste Schaeffler AG zum 31.12.2015

Gesellschaft	Sitz der Gesellschaft	Länder- code	Anteil am Kapital in %	Eigenkapital in TEUR	Jahres- ergebnis in TEUR
A. Verbundene Unternehmen					
I. Deutschland					
AS Auslandsholding GmbH (2)	Bühl	DE	100,00	20.369	0
CBF Europe GmbH	Wuppertal	DE	100,00	-4.864	0
CVT Beteiligungsverwaltungs GmbH	Bühl	DE	100,00	44	2
CVT Verwaltungs GmbH & Co. Patentverwertungs KG	Bühl	DE	100,00	1.636	2.018
Dürkopp Maschinenbau GmbH (2)	Schweinfurt	DE	100,00	4.289	0
Egon von Ruville GmbH (2)	Hamburg	DE	100,00	59.835	0
FAG Aerospace GmbH	Schweinfurt	DE	100,00	41	2
FAG Aerospace GmbH & Co. KG	Schweinfurt	DE	100,00	51.109	7.768
FAG Industrial Services GmbH (2)	Herzogenrath	DE	100,00	760	0
FAG Kugelfischer GmbH (2)	Schweinfurt	DE	100,00	726.565	0
Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltschutz mbH - AMUS (2)	Homburg	DE	100,00	792	0
IAB Grundstücksverwaltungsgesellschaft mbH	Bühl	DE	100,00	270	-8
IAB Holding GmbH (2)	Herzogenaurach	DE	100,00	4.567.977	0
IAB Verwaltungs GmbH (2)	Herzogenaurach	DE	100,00	1.322.860	0
IDAM Beteiligungs GmbH	Herzogenaurach	DE	100,00	28	0
INA - Drives & Mechatronics GmbH & Co. KG (ab 19.01.2015 INA - Drives & Mechatronics AG & Co. KG)	Suhl	DE	100,00	1.561	-306
INA Automotive GmbH (2)	Herzogenaurach	DE	100,00	25	0
INA Beteiligungsverwaltungs GmbH (2)	Herzogenaurach	DE	100,00	1.248.248	0
Industrieraufbaugesellschaft Bühl mbH (2)	Bühl	DE	100,00	56.928	0
Industriewerk Schaeffler INA-Ingenieurdienst-, Gesellschaft mit beschränkter Haftung (2)	Herzogenaurach	DE	100,00	558.435	0
KWK Verwaltungs GmbH	Langen	DE	100,00	31	0
LuK ASG GmbH	Bühl	DE	100,00	136	0
LuK Auslandsholding GmbH (2)	Bühl	DE	100,00	59.029	0
LuK Beteiligungsgesellschaft mbH (2)	Bühl	DE	100,00	34.342	0
LuK GmbH & Co. KG	Bühl	DE	100,00	456.549	375.264
LuK Management GmbH	Bühl	DE	100,00	96	0
LuK Truckparts GmbH & Co. KG	Kalttenordheim	DE	100,00	35.559	3.209
LuK Unna GmbH & Co. KG	Unna	DE	100,00	18.973	2.830
LuK Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH (2)	Bühl	DE	100,00	1.809.970	0
MEDUSA Beteiligungsverwaltungs-Gesellschaft Nr. 64 mbH	Bühl	DE	100,00	63.579	11.545
PD Qualifizierung und Beschäftigung GmbH (2)	Schweinfurt	DE	100,00	122	0
Raytech Composites Europe GmbH (2)	Morbach	DE	100,00	15.781	0
Schaeffler Automotive Aftermarket GmbH & Co. KG	Langen	DE	100,00	243.660	181.090
Schaeffler Beteiligungsgesellschaft mbH	Herzogenaurach	DE	100,00	444	-6
Schaeffler Beteiligungsverwaltungs GmbH (2)	Herzogenaurach	DE	100,00	40.841	0
Schaeffler Eifershausen GmbH & Co. KG (ab 22.01.2015 Schaeffler Eifershausen AG & Co. KG)	Herzogenaurach	DE	100,00	42	-950
Schaeffler Engineering GmbH (2)	Werdohl	DE	100,00	5.347	0
Schaeffler Europa Logistik GmbH (2)	Herzogenaurach	DE	100,00	25	0
Schaeffler Friction Products GmbH (2)	Morbach	DE	100,00	5.131	0
Schaeffler Friction Products Hamm GmbH	Hamm/Sieg	DE	100,00	3.521	726
Schaeffler Immobilien GmbH & Co. KG (ab 01.01.2015 Schaeffler Immobilien AG & Co. KG)	Herzogenaurach	DE	100,00	105.208	3.381
Schaeffler Motorenelemente GmbH & Co. KG (ab 15.01.2015 Schaeffler Motorenelemente AG & Co. KG)	Herzogenaurach	DE	100,00	7.974	-3.528

Schaeffler Technologies GmbH & Co. KG (ab 01.01.2015 Schaeffler Technologies AG & Co. KG)	Herzogenaurach	DE	100,00	11.048.320	1.118.830
Schaeffler Versicherungs-Vermittlungs GmbH (2)	Herzogenaurach	DE	100,00	8.282	0
Schaeffler Verwaltungsholding Drei GmbH (2)	Herzogenaurach	DE	100,00	1.893.562	0
Schaeffler Verwaltungsholding Eins GmbH (2)	Herzogenaurach	DE	100,00	5.910.725	0
Schaeffler Verwaltungsholding Vier GmbH	Herzogenaurach	DE	100,00	24	0
Schaeffler Verwaltungsholding Zwei GmbH (2)	Herzogenaurach	DE	100,00	1.748.118	0
Unterstützungskasse der FAG Kugelfischer e. V.	Schweinfurt	DE	100,00	10.410	-1.534
WPB Water Pump Bearing Beteiligungsgesellschaft mbH	Herzogenaurach	DE	100,00	61	2
WPB Water Pump Bearing GmbH & Co. KG	Herzogenaurach	DE	100,00	57.754	4.775

Gesellschaft	Sitz der Gesellschaft	Länder- code	Anteil am Kapital in %	Eigenkapital in TEUR	Jahres- ergebnis in TEUR
II. Ausland					
FAG Aerospace (Singapore) Pte. Ltd.	Singapur	SG	100,00	-381	-439
FAG Aerospace Inc.	Stratford	CA	100,00	125.514	12.255
FAG Bearings India Ltd.	Mumbai	IN	51,33	181.525	27.739
FAG Bearings LLC	Danbury	US	100,00	15.188	-1.410
FAG Holding LLC	Danbury	US	100,00	0	0
FAG Interamericana A.G.	Miami	US	100,00	23.830	285
FAG Magyarorszag Ipari Kft.	Debrecen	HU	100,00	26.451	2.038
FAG Railway Products G.e.i.e.	Mailand	IT	75,00	0	0
Grico Invest GmbH	Chur	CH	100,00	4.043	-19
HYDREL GmbH	Romanshorn	CH	100,00	145.720	2.566
INA Bearing (Pty) Ltd.	Port Elizabeth	ZA	100,00	62.009	3.392
INA Bearings India Private Limited	Pune	IN	100,00	17.963	3.172
INA Invest GmbH	Horn	CH	100,00	7.298	-101
INA Kysuce, spol. s.r.o.	Kysucke Nove Mesto	SK	100,00	166.369	11.885
INA Lanskroun, s.r.o.	Lanskroun	CZ	100,00	9.158	1.170
INA Skalica spol. s.r.o.	Skalica	SK	100,00	107.608	10.850
LMC Bridgeport, Inc.	Danbury	US	100,00	10.773	-817
LuK (UK) Limited	Sheffield	GB	100,00	40.385	2.907
LuK Clutch Systems, LLC	Wooster	US	100,00	127.549	2.077
LuK do Brasil Embreagens Ltda.	Sorocaba	BR	100,00	429	32
LuK India Private Limited	Hosur	IN	100,00	30.234	4.144
LuK Leamington Limited	Leamington Spa.	GB	100,00	22.642	-1.373
LuK Norge AS	Kongsberg	NO	100,00	15.539	16
LuK Puebla, S. de R.L. de C.V.	Puebla	MX	100,00	34.451	7.795
LUK Savaria Kft.	Szombathely	HU	100,00	101.402	45.958
LuK Transmission Systems LLC	Wooster	US	100,00	188.005	22.740
LuK USA LLC	Wooster	US	100,00	125.850	1.168
LuK-Aftermarket Services, LLC	Valley City	US	100,00	-3.462	0
Naco Technologies SIA (1)	Riga	LV	100,00	356	-287
Octon G.m.b.H.	Horn	CH	100,00	30.288	58
Radine B.V.	Barneveld	NL	100,00	1.480	761
Rodamientos FAG S.A. de C.V.	Mexico-City	MX	100,00	914	-184
Roland Corporate Housing LLC	Cheraw	US	100,00	980	65
Schaeffler Romania S.R.L.	Brasov	RO	100,00	162.734	8.175
Schaeffler (China) Co., Ltd.	Taicang	CN	100,00	483.419	102.931
Schaeffler (Nanjing) Co., Ltd.	Nanjing City	CN	100,00	85.579	6.140
Schaeffler (Ningxia) Co., Ltd.	Yinchuan	CN	100,00	42.330	-1.937
Schaeffler (Singapore) Pte. Ltd.	Singapur	SG	100,00	29.530	2.649
Schaeffler (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok	TH	49,00	2.051	851
Schaeffler (UK) Limited	Sutton Coldfield	GB	100,00	63.042	9.847
Schaeffler Aerospace Bearings (Taicang) Co., Ltd.	Taicang	CN	100,00	1.233	-22
Schaeffler Ansan Corporation	Ansan-shi	KR	100,00	59.459	12.765
Schaeffler Argentina S.R.L.	Buenos Aires	AR	100,00	4.596	1.189
Schaeffler Australia Pty Ltd.	Frenchs Forest	AU	100,00	14.540	245
Schaeffler Austria GmbH	Berndorf - St. Veit	AT	100,00	40.422	6.361
Schaeffler Automotive Aftermarket (UK) Limited	Hereford	GB	100,00	90.021	9.254

Schaeffler Automotive Aftermarket Mexico, S. de R.L. de C.V.	Puebla	MX	100.00	15.545	6.076
Schaeffler Bearings (Malaysia) Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur	MY	100,00	8.694	2.230
Schaeffler Bearings Indonesia, PT	Jakarta	ID	100,00	2.695	425
Schaeffler Belgium SPRL	Braine L'Alleud	BE	100,00	43.906	850
Schaeffler Belrus OOO	Minsk	BY	100,00	66	14
Schaeffler Brasil Ltda.	Sorocaba	BR	100,00	150.941	15.361
Schaeffler Bulgaria OOD	Sofia	BG	100,00	2.045	272
Schaeffler Canada Inc.	Oakville	CA	100,00	29.671	16.819
Schaeffler Chain Drive Systems SAS	Calais	FR	100,00	5.124	1.312
Schaeffler Chile Rodamientos Ltda.	Santiago	CL	100,00	2.299	310
Schaeffler Colombia Ltda.	Bogota	CO	100,00	238	34
Schaeffler CZ s.r.o.	Prag	CZ	100,00	6.984	1.039
Schaeffler Danmark ApS	Aarhus	DK	100,00	6.885	295
Schaeffler Finance B.V.	Barneveld	NL	100.00	31.094	16.213
Schaeffler Finland Oy	Espoo	FI	100,00	8.270	431
Schaeffler France SAS	Haguenau	FR	100,00	75.682	9.472
Schaeffler Friction Products (Suzhou) Co., Ltd.	Suzhou	CN	100,00	72.903	9.080
Schaeffler Greece Automotive and Industrial Products and Services	Halandri	GR	100,00	37	7
Schaeffler Group USA, Inc.	Fort Mill	US	100,00	667.454	16.817
Schaeffler Holding (China) Co., Ltd.	Shanghai	CN	100,00	332.083	56.674
Schaeffler Holding (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok	TH	49,00	-196	-28
Schaeffler Hong Kong Company Limited	Hong Kong	HK	100,00	60.370	3.519
Schaeffler Hrvatska d.o.o.	Zagreb	HR	100,00	371	153
Schaeffler Iberia, S.L.U.	Elgoibar	ES	100,00	75.675	7.947
Schaeffler Israel Ltd.	Yokneam Illit	IL	100,00	102	-70
Schaeffler Italia S.r.l.	Momo	IT	100,00	197.110	10.462
Schaeffler Japan Co., Ltd.	Yokohama	JP	100,00	38.051	5.269
Schaeffler Korea Corporation	Seoul	KR	100,00	371.259	80.348
Schaeffler Magyarorszag Ipari Kft.	Budapest	HU	100,00	3.511	424
Schaeffler Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.	Rayong	TH	100,00	-796	198
Schaeffler Manufacturing Rus ooo	Ulyanovsk	RU	100.00	8.543	-6.760
Schaeffler Mexico Holding, S. de R.L. de C.V.	Guanajuato	MX	100,00	64.324	-15
Schaeffler Mexico Servicios, S. de R.L. de C.V.	Guanajuato	MX	100,00	2.713	1.066
Schaeffler Mexico, S. de R.L. de C.V.	Guanajuato	MX	100,00	56.776	-1.128
Schaeffler Middle East FZE	Jebel Ali	AE	100,00	13.430	776
Schaeffler Nederland B.V.	Barneveld	NL	100,00	9.505	1.619
Schaeffler Nederland Holding B.V.	Barneveld	NL	100,00	5.110	2.433
Schaeffler Norge AS	Oslo	NO	100,00	4.625	-25
Schaeffler Peru S.A.C.	Lima	PE	100,00	423	25
Schaeffler Philippines Inc.	Makati City	PH	100,00	3.714	136
Schaeffler Polska Sp. z.o.o.	Warschau	PL	100,00	10.760	5.413
Schaeffler Portugal, Unipessoal, Lda.	Caldas da Rainha	PT	100,00	22.746	2.239
Schaeffler Rulmanlari Ticaret Ltd. Sti.	Istanbul	TR	100,00	7.009	450
Schaeffler Russland GmbH	Moskau	RU	100,00	3.339	1.367
Schaeffler Slovenija d.o.o.	Maribor	SI	100,00	357	110
Schaeffler Slovensko spol s.r.o.	Kysucke Nove Mesto	SK	100,00	2.043	365
Schaeffler South Africa (Pty.) Ltd.	Johannesburg	ZA	100,00	20.187	10.787
Schaeffler Sverige AB	Arlandastad	SE	100,00	7.551	820
Schaeffler Taiwan Co., Ltd.	Taipei	TW	100,00	2.655	485
Schaeffler Trading (Shanghai) Co., Ltd.	Shanghai	CN	100,00	119.747	39.407
Schaeffler Trading (UK) Limited	Sutton Coldfield	GB	100,00	23	23
Schaeffler Ukraine GmbH	Kiew	UA	100,00	625	232
Schaeffler Venezuela, C.A.	Valencia	VE	100,00	224	16
Schaeffler Vietnam Co., Ltd.	Bien Hoa City	VN	100,00	10.186	678
Stocklook Limited	Swansea	GB	100,00	866	-14
The Barden Corporation	Danbury	US	100,00	151.884	8.423
The Barden Corporation (UK) Ltd.	Plymouth	GB	100,00	73.472	6.319

Gesellschaft	Sitz der Gesellschaft	Länder- code	Anteil am Kapital in %	Eigenkapital in TEUR	Jahres- ergebnis in TEUR
B. Beteiligungen					
I. Deutschland					
Contitech-INA Beteiligungsgesellschaft mbH	Hannover	DE	50,00	46	-3
Contitech-INA GmbH & Co. KG	Hannover	DE	50,00	220	-4
PStec Automation and Service GmbH (1)	Niederwerrn	DE	40,00	613	190
IAV GmbH (1)	Berlin	DE	10,00	137.661	16.283
II. Ausland					
Colinx, LLC (1)	Greenville	US	20,00	3.403	212
Eurings Rt. (1)	Debrecen	HU	37,00	4.620	494

(1) Werte aus dem Geschäftsjahr 2014

(2) Es besteht ein Ergebnisabführungsvertrag