

**SCHAEFFLER**

**Bericht des Vorstandsvorsitzenden  
Klaus Rosenfeld**

Es gilt das gesprochene Wort.

**Hauptversammlung der Schaeffler AG  
am 22. April 2016  
in Nürnberg**

## Disclaimer

Diese Präsentation enthält zukunftsgerichtete Aussagen. Begriffe wie „vorwegnehmen“, „annehmen“, „glauben“, „schätzen“, „erwarten“, „beabsichtigen“, „können“, „planen“, „vorhaben“, „sollen“ und ähnliche Ausdrücke dienen dazu, zukunftsgerichtete Aussagen deutlich zu machen. Zukunftsgerichtete Aussagen sind keine feststehenden historischen Fakten; sie beinhalten Aussagen über die Überzeugungen und Erwartungen der Schaeffler Gruppe und die ihnen zugrunde liegenden Annahmen. Diese Aussagen basieren auf Planungen, Schätzungen und Prognosen wie sie dem Management der Schaeffler AG momentan zur Verfügung stehen. Zukunftsgerichtete Aussagen können daher nur für den Zeitpunkt Gültigkeit beanspruchen, zu dem sie gemacht werden; die Schaeffler Gruppe übernimmt keinerlei Verpflichtung, sie angesichts neuer Informationen oder künftiger Ereignisse zu aktualisieren.

Zukunftsgerichtete Aussagen enthalten naturgemäß Risiken und Unsicherheiten. Diese Aussagen beruhen auf den gegenwärtigen Erwartungen des Managements der Schaeffler AG und unterliegen einer Vielzahl von Faktoren und Unsicherheiten, die dazu führen können, dass sich die tatsächlichen Ergebnisse von denjenigen, die in den zukunftsgerichteten Aussagen beschrieben werden, wesentlich unterscheiden. Tatsächliche Ergebnisse können aufgrund einer Vielzahl von Faktoren von denjenigen in zukunftsgerichteten Aussagen abweichen (einschließlich, aber nicht beschränkt auf künftige globale wirtschaftliche Gegebenheiten, veränderte Marktbedingungen mit Einfluss auf die Automobilindustrie, verstärkter Wettbewerb auf den Märkten, auf denen wir aktiv sind, sowie Kosten für die Einhaltung geltender Gesetze, Regulierungen und Standards, diverse politische, rechtliche, wirtschaftliche und andere Rahmenbedingungen, die unsere Märkte beeinflussen, sowie andere Faktoren, die außerhalb unserer Kontrolle liegen).

Diese Präsentation bezweckt einen allgemeinen Überblick über das Geschäft der Schaeffler Gruppe zu geben und erhebt dabei nicht den Anspruch, alle Aspekte und Einzelheiten der Schaeffler Gruppe darzulegen. Folglich übernehmen weder die Schaeffler Gruppe noch ihre Geschäftsführer, leitenden Angestellten, Beschäftigten oder Berater noch jegliche andere Personen irgendwelche Zusicherungen oder Gewährleistungen, weder in ausdrücklicher noch implizierter Form, hinsichtlich der Richtigkeit und Vollständigkeit der in der Präsentation enthaltenen Informationen oder der darin geäußerten oder implizierten Ansichten, auf die somit auch kein Vertrauen zu setzen ist. Weder die Schaeffler Gruppe noch ihre Geschäftsführer, leitenden Angestellten, Beschäftigten oder Berater noch jegliche andere Personen haften für Fehler, Versäumnisse oder Verluste, die entweder in direkter oder indirekter Form aufgrund der Nutzung der Informationen bzw. des Inhalts der Präsentation oder anderweitig im Zusammenhang damit entstehen.

Das in dieser Präsentation enthaltene Material berücksichtigt die gegenwärtige Gesetzgebung sowie das Geschäft und die finanziellen Angelegenheiten der Schaeffler Gruppe, die der Änderung und Prüfung unterliegen.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, sehr geehrte Mitglieder des Aufsichtsrates, sehr geehrte Damen und Herren, liebe Gäste,

im Namen des Vorstands der Schaeffler AG begrüße ich Sie sehr herzlich zur ersten Hauptversammlung der Schaeffler AG hier in der Frankenhalle in Nürnberg. Ein besonderer Willkommensgruß gilt Ihnen, sehr verehrte Frau Schaeffler-Thumann, und Ihnen, sehr geehrter Herr Schaeffler, als unseren Familiengesellschaftern der Schaeffler AG. Ohne Sie und ohne Ihren unternehmerischen Weitblick, Ihren Mut und Ihren großen Einsatz für Ihr Unternehmen und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wären wir alle heute nicht hier. Dafür sind wir Ihnen, sehr verehrte Frau Schaeffler-Thumann, und Ihnen, sehr geehrter Herr Schaeffler, sehr dankbar.

Im Rahmen des Börsengangs haben wir uns vorgenommen, die Vorzüge des Familienunternehmens zu verbinden mit den Vorteilen, die der Zugang zum Kapitalmarkt bietet. Ich darf Ihnen versichern, dass uns dies als Vorstand der Schaeffler AG Auftrag und Ansporn zugleich ist. Familienunternehmen sind in der Regel erfolgreicher als andere Unternehmen. Daran wollen wir auch in Zukunft festhalten.

Der Film, den Sie gerade gesehen haben, hat es eindrucksvoll gezeigt: Die Schaeffler Gruppe ist ein Unternehmen, das in besonderem Maße langfristig denkt – geprägt durch seine Gründer und seinen Charakter als Familienunternehmen. Wir leben von der Qualität und der Vielfalt unserer Produkte und Lösungen, die nicht nur in Automobilen, sondern in zahllosen Industrieanwendungen zum Einsatz kommen. Dabei stützen wir uns auf eine Produktions- und Fertigungstechnologie, die über

Jahrzehnte aufgebaut und weiterentwickelt worden ist und die heute erfolgreich in 74 Werken eingesetzt und beständig weiter perfektioniert wird. Dazu kommen 17 weltweit tätige Forschungs- und Entwicklungszentren, die zusammen mit unseren Werken einen einzigartigen weltweiten Verbund darstellen. Dabei sind es nicht nur Qualität und Technologie, die dieses Unternehmen ausmachen. Es ist zudem die außergewöhnlich hohe, über Jahrzehnte gepflegte Innovationskraft, die die Schaeffler Gruppe zu einem besonders erfolgreichen Unternehmen macht.

Lassen Sie mich die Leistungskraft der Schaeffler Gruppe anhand von ein paar Zahlen verdeutlichen:

### *Folie 1: Schaeffler Gruppe im Überblick*



Schauen Sie sich die **Eckdaten** an. Schaeffler ist ein Unternehmen mit einer stark und gut diversifizierten Kundenbasis. Wir liefern unsere Produkte ebenso an die großen weltweit tätigen Automobilkonzerne wie an Industriekunden, denen wir klassische Wälzlager verkaufen. Unsere Produktpalette erstreckt sich von einfachen Komponenten bis zu komplexen Systemen, die aus mehr als 500 Einzelteilen

zusammengesetzt sind. Wir liefern genauso Großlager für Windkraftanlagen wie Miniaturlager mit einem Durchmesser von wenigen Millimetern. Dazu haben wir im Jahr 2015 mehr als 1,1 Millionen Tonnen Stahl verarbeitet. Das entspricht in etwa 150 Mal der Stahlkonstruktion des Pariser Eiffelturms. In allen Formen, Größen und Sorten. Und mit einer enorm hohen Wertschöpfungstiefe. Es hat – wie der Film gezeigt hat – mit einem Nadellager in Herzogenaurach begonnen. Und heute sind wir ein global tätiges Unternehmen. Mit über 84.000 Mitarbeitern. Mit mehr als 100 Nationalitäten. An mehr als 170 Standorten in über 50 Ländern. Besonders stolz sind wir auf die Zahl der neuen Patente, die wir Jahr für Jahr anmelden. In 2015 waren es 2.334 neue Patente. Damit belegen wir – wie im Vorjahr – Platz 2 in der Deutschen Patentstatistik.

Die Schaeffler Gruppe lebt aber nicht nur von ihrer hervorragenden Fertigungstechnologie, dem Ideenreichtum und dem Erfindergeist ihrer Ingenieure und der Wertigkeit ihrer Produkte, – oder anders gesagt: von ihren 'Kronjuwelen aus Stahl'. Letztlich verdanken wir den Erfolg des Unternehmens den vielen **Mitarbeiterinnen** und **Mitarbeitern**, die dem Unternehmen zum Teil seit Jahrzehnten verbunden sind und die es jeden Tag neu zu einem großartigen Unternehmen machen.

Ich möchte mich daher gleich zu Beginn dieser Veranstaltung sehr herzlich bei unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit für ihre großen Leistungen und ihren tagtäglichen Einsatz für die Schaeffler Gruppe bedanken.

## Folie 2: Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter



Damit komme ich zum eigentlichen Teil meiner Ausführungen, die ich in drei Abschnitte unterteilen möchte: Ich werde Ihnen in Teil 1 zunächst über den Geschäftsverlauf des Jahres 2015 berichten und den Dividendenvorschlag vorstellen. Ich gehe dann in Teil 2 auf die Geschäftsentwicklung in den ersten Monaten des Jahres 2016 und den Ausblick für das Jahr ein. Im dritten Abschnitt möchte ich Ihnen dann drei Themen erläutern, die für uns von übergeordneter Bedeutung sind:

- unser Strategiekonzept 'Mobilität für morgen',
- den Wandel vom Komponenten- zum Systemhersteller und
- den Einfluss der zunehmenden Digitalisierung auf unser Geschäftsmodell.

Damit zum **Teil 1**, zum **Geschäftsverlauf** des Jahres **2015**:

### Folie 3: Eckdaten Geschäftsverlauf Schaeffler Gruppe 2015



Der **Umsatz** der Schaeffler Gruppe stieg im Geschäftsjahr 2015 um 9,1 Prozent auf rund 13,2 Milliarden Euro. Das ist der höchste Jahresumsatz, den die Schaeffler Gruppe jemals erzielt hat. Wir sind organisch gewachsen und haben dabei auch von günstigen Währungsverhältnissen profitiert. Unsere Sparte Automotive, auf die rund 75 Prozent unseres Umsatzes entfällt, ist um 11,2 Prozent auf rund 10 Milliarden Euro gewachsen. In der Sparte Industrie betrug die Wachstumsrate 3,0 Prozent und der Umsatz rund 3,2 Milliarden Euro.

Regional verzeichneten wir das höchste Wachstum in unserer Region Greater China, wo der Umsatz um 23,5 Prozent auf rund 1.900 Millionen Euro zunahm. Gefolgt von der Region Americas mit einem Plus von 17,5 Prozent. In Europa, unserer größten Region, sind wir um rund 2,1 Prozent gewachsen, während wir in der Region Asien/Pazifik – ohne Greater China – ein Plus von 13,5 Prozent verzeichneten.

Operativ erwirtschafteten wir 2015 ein **bereinigtes Ergebnis vor Zinsen und Steuern** in Höhe von 1.676 Millionen Euro. Dies entspricht einer bereinigten Ergebnismarge von 12,7 Prozent. Bei diesen Werten sind einmalige Sondereffekte nicht berücksichtigt. Dazu gehören Restrukturierungsrückstellungen im Zusammenhang mit dem geplanten Mitarbeiterabbau in der Sparte Industrie in Höhe von 36 Millionen Euro. Darüber hinaus haben wir Rückstellungen für mögliche Schadensersatzforderungen unserer Kunden im Zusammenhang mit dem im Juni 2014 abgeschlossenen EU-Kartellverfahren gebildet. Wir bedauern, dass es in der Vergangenheit zu Kartellverstößen gekommen ist. Die Belastungen, die uns daraus insgesamt entstanden sind, belaufen sich mittlerweile auf mehr als 600 Millionen Euro. Ich darf Ihnen versichern, dass wir in den letzten Jahren unsere Compliance-Systeme massiv verstärkt haben, die Vergangenheit kompromisslos aufarbeiten und alles daran setzen, dass derartige Verstöße nicht nochmal vorkommen.

Das **Konzernergebnis** betrug auf dieser Basis im Jahr 2015 591 Millionen Euro nach Steuern. Unsere Steuerquote lag bei rund 29 Prozent. Ohne die Einmalbelastungen hätte das Konzernergebnis 788 Millionen Euro betragen.



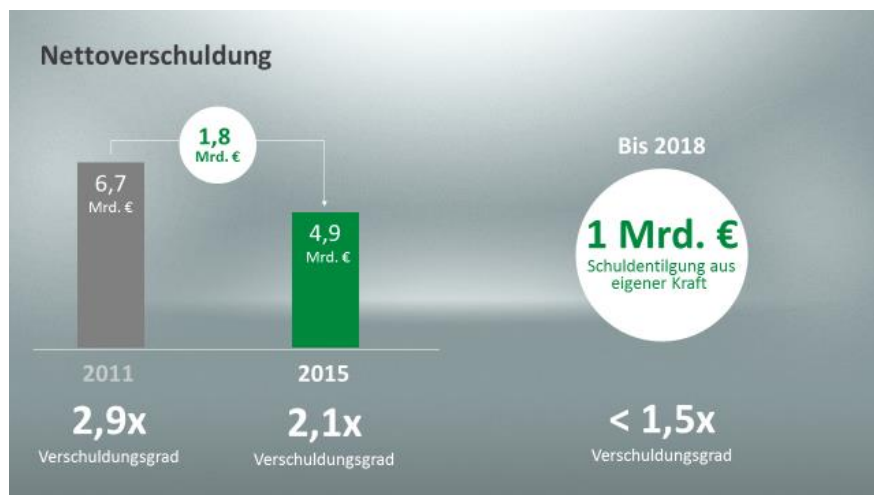
## Folie 4: Investitionen Schaeffler Gruppe



Im Geschäftsjahr 2015 erwirtschafteten wir einen **Free Cash Flow** in Höhe von 370 Millionen Euro. Dabei haben wir erstmals mehr als 1 Milliarde Euro investiert. Das entspricht rund 8 Prozent des Umsatzes. Die Investitionen dienten insbesondere dem Ausbau unseres Geschäftes. Dazu kommen für Forschung und Entwicklung Aufwendungen von mehr als 700 Millionen Euro. Stolz sind wir auch darauf, dass wir insgesamt rund 1.900 neue Arbeitsplätze geschaffen haben. Davon allein 300 hier in Deutschland.

Große Fortschritte haben wir im Jahr 2015 bei der Verbesserung unserer Kapitalstruktur und dem Abbau unserer Schulden gemacht.

## Folie 5: Nettoverschuldung Schaeffler Gruppe



Unsere **Nettoverschuldung** betrug zum 31. Dezember 2015 noch 4,9 Milliarden Euro. Gegenüber dem Stand vom 31. Dezember 2011 entspricht dies einem Rückgang von rund 27 Prozent. Oder anders gesagt: Wir haben unsere Schulden in den letzten vier Jahren um rund 1,8 Milliarden Euro abgebaut. Gleichzeitig hat sich – insbesondere durch den Börsengang im Oktober 2015 – unsere Eigenkapitalsituation deutlich verbessert. Die Eigenkapitalquote lag am 31. Dezember 2015 bei rund 13 Prozent. Im Vorjahr waren es rund 2 Prozent. Natürlich sind 13 Prozent auf Dauer zu wenig. Wir werden die Eigenkapitalquote in den nächsten Jahren schrittweise weiter verbessern. Das gilt auch für den Verschuldungsgrad, also das Verhältnis von Nettoverschuldung zum sogenannten EBITDA, dem Ergebnis vor Abschreibungen, Zinsen und Steuern. Zusätzlich zu den Erlösen aus dem Börsengang haben wir uns vorgenommen, von 2015 bis 2018 eine weitere Milliarde aus eigener Kraft zu tilgen und so den Verschuldungsgrad auf unter 1,5 zu bringen. Damit verschaffen wir uns Spielraum für zusätzliches Wachstum. Die weitere Entschuldung ist zudem gut

für unser Rating. Mittelfristig wollen wir ein Investment Grade Rating erreichen.

Soviel zu den Eckdaten des Konzernabschlusses. Nun zum Einzelabschluss der Schaeffler AG. Wie Ihnen aus dem Jahresabschluss bekannt sein mag, verfügt die Schaeffler AG über kein eigenes operatives Geschäft. Sie fungiert als Management-Holding und vereinnahmt Beteiligungserträge aus den Tochtergesellschaften der Schaeffler AG. Im Geschäftsjahr 2015 waren das rund 1,1 Milliarden Euro. Auf dieser Basis betrug der handelsrechtliche Jahresüberschuss im Einzelabschluss 575 Millionen Euro. Das ist die Grundlage für die Gewinnverwendung und die Dividendenzahlung. Damit komme ich zum **Dividendenvorschlag**:

#### *Folie 6: Dividendenvorschlag Schaeffler AG*



Vorstand und Aufsichtsrat schlagen der Hauptversammlung eine Dividende in Höhe von 35 Cent pro Vorzugsaktie vor. Die Stammaktionäre erhalten 1 Cent weniger, also 34 Cent pro Aktie. Dazu kommt jeweils eine einmalige Sonderdividende in Höhe von 15 Cent pro Aktie. Die Aktionäre erhalten so für das

Geschäftsjahr 2015 eine Dividende von 50 Cent pro Aktie. Dies entspricht – ausgehend von dem um Sondereinflüsse bereinigten Konzernergebnis – einer Ausschüttungsquote von 41,6 Prozent und einer Dividendenrendite von 3,4 Prozent bezogen auf den durchschnittlichen Aktienkurs des Jahres 2015. Damit erreichen wir für 2015 Werte, die im Vergleich zu unseren Hauptwettbewerbern am oberen Ende der Bandbreite liegen. Ohne die einmalige Sonderdividende würde die Dividendenrendite 2,4 Prozent betragen. Die Ausschüttungsquote läge bei rund 29 Prozent. Damit liegen wir in der Mitte der von uns im Rahmen des Börsengangs angekündigten Bandbreite von 25 Prozent bis 35 Prozent. Für die nächsten Jahre haben wir uns vorgenommen, kontinuierlich Dividenden in dieser Größenordnung auszuschütten.

### *Folie 7: Aktienkursentwicklung Schaeffler AG*



Der **Aktienkurs** der Schaeffler AG hat sich nach dem Börsengang – trotz des turbulenten Marktumfeldes – erfreulich entwickelt. Zum Jahresende lag der Börsenkurs der Schaeffler Aktie bei 16,25 Euro. Gestern lag unser Schlusskurs bei 13,57 Euro pro Aktie. Ein Plus von 3,2 Prozent gegenüber dem ersten

Schlusskurs. Damit waren wir nach wie vor trotz des marktbedingten Rückgangs besser als der vergleichbare Index für Automobil- und Automobilzulieferer.

Sehr geehrte Damen und Herren, ich komme nun zum **Teil 2** meiner Ausführungen: der **Geschäftsentwicklung** in den ersten Monaten des Jahres 2016 und dem **Ausblick** für das Geschäftsjahr **2016**.

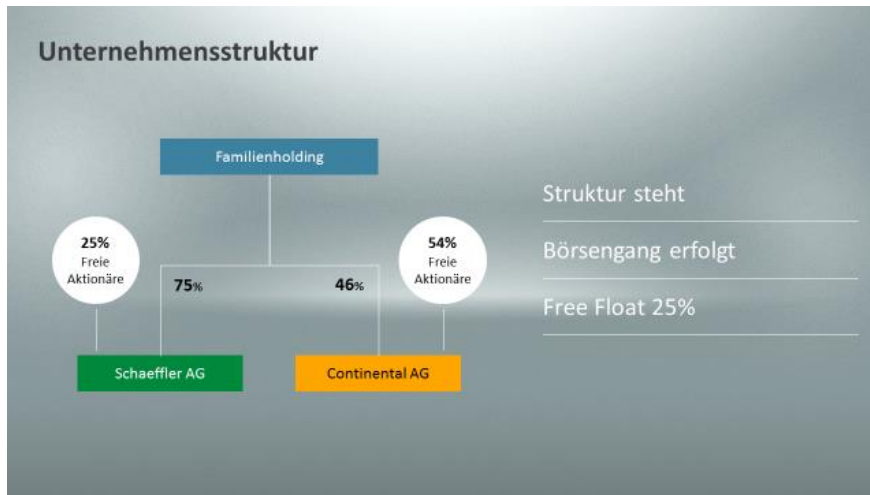
Da wir unsere Zahlen für das **1. Quartal** erst am 12. Mai veröffentlichen, bitte ich um Ihr Verständnis, dass ich mich an dieser Stelle auf einige ausgewählte qualitative Ausführungen beschränken muss. Zum 1. Quartal kann ich sagen: Wir sind trotz eines herausfordernden Umfelds gut in das neue Jahr gestartet. Dabei haben sich die günstigen Währungsverhältnisse im Vergleich zum Vorjahr tendenziell umgekehrt. In unserem Automotive-Geschäft wachsen wir währungsbereinigt weiterhin schneller als der Markt. Darüber hinaus gehen wir davon aus, dass wir unsere EBIT-Marge in der Sparte Automotive auf dem hohen Niveau der Vorjahre halten können. In unserem Industriegeschäft ist das anders. Hier operieren wir weiter in einem schwierigen Umfeld. Die meisten der Branchen, in denen wir agieren, sind momentan rückläufig. Auch wir werden uns von diesem Trend nicht abkoppeln können. Das wird sich dann auch im ersten Quartal in der EBIT-Marge unseres Industriegeschäfts bemerkbar machen.

Es ist vor diesem Hintergrund besonders wichtig, dass wir unser im Sommer letzten Jahres gestartetes **Programm 'CORE'** weiter konsequent und nachhaltig umsetzen. Ziel des Programms ist es, die EBIT-Marge im Industriebereich bis 2018 wieder auf 13 Prozent zu steigern. Das ist in dem aktuellen Umfeld ein

ambitionierter Wert, den wir aber in der Vergangenheit bereits erzielt und sogar übertroffen haben. Im Rahmen des Programms CORE sind dafür eine Reihe von Maßnahmen aufgesetzt, die sicherlich noch etwas Zeit brauchen, bis sie ihre volle Wirkung entfalten. Das Programm ist dabei nicht nur ein reines Kostenoptimierungsprogramm. Wir wollen Marktanteile zurückgewinnen. Wir wollen unsere Lieferfähigkeit steigern. Wir wollen unseren Kunden bessere Produkte und einen besseren Service bieten. Denn: Das Industriegeschäft ist ein wichtiger Eckpfeiler unserer Strategie: Wir wollen auch in Zukunft ein integrierter Automobil- und Industriezulieferer sein und bleiben.

Lassen Sie mich, bevor ich zum **Ausblick** für das Geschäftsjahr **2016** komme, eine weitere wichtige Entwicklung der letzten Wochen kommentieren. Am 5. April 2016 hat die Schaeffler Verwaltungs GmbH, eine Tochtergesellschaft der INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG – oder vereinfacht gesagt: die Familienholding – 94,4 Millionen Stück Vorzugsaktien der Schaeffler AG im Rahmen eines sogenannten beschleunigten Verfahrens am Markt bei internationalen Investoren platziert. Durch die Platzierung wurden rund 1,24 Milliarden Euro Erlöst. Damit ist das, was wir uns im Rahmen des Börsengangs gemeinsam mit unseren Familiengesellschaftern vorgenommen hatten, umgesetzt. Alle Vorzugsaktien sind platziert. Unser Free Float beträgt rund 25 Prozent. Die neue Unternehmens- und Kapitalstruktur steht.

## Folie 8: Unternehmensstruktur Schaeffler Gruppe



Sie sehen es auf diesem Chart: Die neue **Unternehmensstruktur** ist einfach, transparent und klar verständlich. Die Familienholding hält nach der Platzierung rund 75 Prozent an der Schaeffler AG und rund 46 Prozent an der Continental AG. Dabei ist die Schaeffler AG nicht mehr an der Continental AG beteiligt. Das war gut für den Börsengang. Das ist auch gut für die Kooperation mit Conti, die heute – wie unter fremden Dritten – stattfinden kann.

Die Mittelzuflüsse aus der Aktienplatzierung werden von der Familienholding – wie im Rahmen des Börsengangs angekündigt – eingesetzt, um externe Verbindlichkeiten der Familienholding zurückzuzahlen. Das ist auch gut für die Schaeffler AG. Denn bei der Ermittlung unseres Ratings werden die Schulden der Familienholding mitgezählt. Zudem steigt die Liquidität der Schaeffler Aktie. Damit sollte der Aufstieg in den MDAX in greifbare Nähe gerückt sein.

Viel wichtiger ist aber, dass mit diesem Schritt die Struktur- und Refinanzierungsmaßnahmen der letzten Jahre abgeschlossen sind. Wir können uns nunmehr vollständig auf unsere Kunden, unser operatives Geschäft und die Umsetzung und die weitere Ausgestaltung unseres Strategiekonzeptes konzentrieren. Die Transformationsphase ist abgeschlossen. Für die nächsten Jahre setzen wir auf profitables Wachstum.

Bevor ich dazu komme, möchte ich Ihnen noch einen kurzen **Ausblick** für das Geschäftsjahr **2016** geben:

Im Jahr 2016 wollen wir ein Wachstum von 3 - 5 Prozent erzielen. Und zwar vor Währungseffekten und ohne Akquisitionen. Wir wollen unsere EBIT-Marge zwischen 12 und 13 Prozent halten und zugleich einen Free Cash Flow von rund 600 Millionen Euro erwirtschaften. Das sind ambitionierte Ziele. Wir sind als Vorstand der Schaeffler AG zuversichtlich, dass wir diese Ziele erreichen werden. Warum?

- Weil wir gut aufgestellt sind.
- Weil wir eine klar definierte Strategie verfolgen.
- Und weil wir ein Team an der Spitze etabliert haben, das sich gut ergänzt und an einem Strang zieht.



## Folie 9: Ausblick Geschäftsjahr 2016



Ich komme damit, sehr geehrte Damen und Herren, zum **Teil 3** meiner Ausführungen. Ich hatte zu Beginn meiner Rede angekündigt, dass ich in diesem Teil auf folgende **3 Aspekte** eingehen werde:

1. Unser Strategiekonzept,
2. den zunehmenden Wandel von einem Komponenten- zu einem Systemhersteller und
3. den Einfluss der Digitalisierung

Zum 1. Aspekt: Die Schaeffler Gruppe wird immer wieder als Automobilzulieferer bezeichnet. Wir sind aber mehr. Wir sind ein integrierter Automobil- und Industrielieferer. Unser Industriegeschäft, das aktuell rund 25 Prozent zum Umsatz beiträgt, steht nicht nur für unsere Herkunft. Es ist zugleich zentraler Bestandteil unserer Zukunftsstrategie. Was bedeutet in diesem Zusammenhang 'integriert'? Integriert heißt, dass unsere beiden Sparten gemeinsam ein weltweites Produktions- und Forschungsnetzwerk nutzen. Man könnte es auch so sagen: Das verbindende Element zwischen den beiden Sparten ist unsere

Fähigkeit, Stahl – aber auch andere Werkstoffe – mit höchster Präzision und Qualität zu verarbeiten. Dabei legen wir großen Wert auf spartenübergreifende Zusammenarbeit und einen starken regionalen Fokus. Diesen Aspekt nennen wir 'in der Region für die Region'. Das ist ein weiteres prägendes Element unserer Aufstellung.

Wer ein integriertes Geschäftsmodell verfolgt, braucht ein integriertes **Strategiekonzept**. Bei der Entwicklung dieses Strategiekonzeptes haben wir uns an den großen Megatrends orientiert, die aus unserer Sicht die Zukunft bestimmen. Lassen Sie mich exemplarisch 4 dieser **Megatrends** herausstellen:

### *Folie 10: Unsere Zukunftstrends*



Wir leben in einer Welt, in der der Erhaltung unserer natürlichen Ressourcen besonderer Stellenwert zukommt. Klimaschutz ist ein Thema, das uns alle angeht. Das aktuelle Pariser Abkommen hat das eindrucksvoll gezeigt. Für die Schaeffler Gruppe ist dabei die Reduktion und Vermeidung von CO<sub>2</sub>-Ausstoß ein Thema von strategischer Bedeutung.

Parallel müssen wir uns auf einen starken demographischen Wandel einstellen. Zugleich beobachten wir, dass auf der Welt immer mehr Millionenstädte entstehen. Während die Zahl der Städte mit mehr als 10 Millionen Einwohnern 1990 noch bei 10 lag, wird sich diese Zahl in den nächsten Jahren signifikant erhöhen. Für 2025 rechnen wir mit über 37 Städten, die mehr als 10 Millionen Einwohner haben. Das heißt auch, dass 2025 mehr als 58 Prozent der Weltbevölkerung in Städten leben wird. Die Urbanisierung ist daher ein zweiter wichtiger Megatrend für uns.

Ein dritter wesentlicher Trend ist die fortschreitende Globalisierung. Das gilt nicht nur für die Zunahme des weltweiten Handelsvolumens, sondern auch für die Verteilung zwischen Arm und Reich. Hier spielt die Mobilität eine wichtige Rolle. Mobilität ist dann wertvoll, wenn sie bezahlbar bleibt. Das sehen wir als eine weitere wichtige Herausforderung, zu deren Lösung wir beitragen möchten.

Neben diesen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und umweltbezogenen Trends dürfen die technologischen Trends nicht fehlen. Hier betrachten wir die Digitalisierung als einen, wenn nicht den wichtigsten Zukunftstrend. Ich werde darauf gesondert eingehen.

Kommend von diesen Megatrends haben wir **4 Fokusfelder** definiert, auf die wir uns in Zukunft konzentrieren werden. Das erste Fokusfeld nennen wir **'Umweltfreundliche Antriebe'**.

## Folie 11: 'Umweltfreundliche Antriebe'



Hier liegt unser Hauptaugenmerk auf der Entwicklung von Antrieben, die eine verbesserte Effizienz aufweisen und dazu beitragen, CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu reduzieren. Schaeffler bietet dazu bereits heute ein eindrucksvolles Produktportfolio für die Optimierung des Verbrennungsmotors. In Zukunft werden wir uns noch stärker als bisher mit der Hybridisierung und Elektrifizierung von Antrieben beschäftigen. Die 'Elektromobilität' ist für uns ein wichtiges Wachstumsfeld. Denken Sie etwa an Hybridmodule oder E-Achsen, wo wir uns bereits heute einer zunehmenden Zahl von Aufträgen gegenübersehen. Diese Ansätze lassen sich aber auch auf andere Bereiche übertragen. Erwähnen möchte ich zum Beispiel den großen Bereich der Industrieantriebe.

Das zweite Fokusfeld nennen wir **'Urbane Mobilität'**.

*Folie 12: 'Urbane Mobilität'*



Wer heute in den großen Metropolen der Welt unterwegs ist, kennt die Herausforderungen, die der Verkehr in Mega-Städten mit sich bringt. Überfüllte Straßen, Staus, Luftverschmutzung und lange Wartezeiten. Ohne Zweifel massive Belastungen für die Lebensqualität und die Effizienz in unseren Städten. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, braucht es neue und innovative Ansätze. Denken Sie etwa an emissionsfreie Stadtfahrzeuge, mit dem von uns entwickelten Radnabenantrieb, effiziente Nahverkehrstechnik oder den Trend zu Mikromobilen, für den wir einen eigenen Prototypen, den sogenannten Bio-Hybrid, entwickelt haben.

Wenn es in Zukunft immer mehr große Städte gibt, dann braucht es in Zeiten zunehmender Globalisierung Mobilitätskonzepte für den Verkehr zwischen Metropolen, Ländern und Regionen. Dieses dritte Fokusfeld nennen wir daher **'Interurbane Mobilität'**.

## Folie 13: 'Interurbane Mobilität'



Hier spielen unser Bahngeschäft und unser Luftfahrtgeschäft eine große Rolle. Aber auch das Geschäft mit anderen Formen des Überlandverkehrs. Diese Sektoren werden sich insbesondere außerhalb Deutschlands stark entwickeln. Denken Sie etwa an Hochgeschwindigkeitszüge. Bereits heute liegt mehr als 70 Prozent des weltweiten Hochgeschwindigkeitsnetzes in China. Ein wichtiges Wachstumsfeld auch in anderen aufstrebenden Ländern.

Bei allen drei genannten Fokusfeldern geht es letztlich um Energie. Wir nennen daher unser viertes Fokusfeld, das die drei ersten Fokusfelder abrundet, 'Energiekette'.

Hier sehen wir für uns großes Wachstumspotential im Bereich der erneuerbaren Energien. Denken Sie etwa an das Windkraft- aber auch das Solargeschäft. Aber auch andere Formen der Energieerzeugung. An diesem Wachstumspotential wollen wir in Zukunft in besonderem Maße partizipieren.



## Folie 14: 'Energiekette'



Alle 4 Fokusfelder verbindet letztlich ein gemeinsamer Gedanke. Da wo es gelingt, Mobilität zu verbessern, entsteht Wohlstand. Mit unseren Produkten bewegen wir seit Jahrzehnten in unterschiedlichsten Formen und Anwendungen die Welt. Sei es ein Automobil oder eine Windkraftanlage. Sei es ein Zahnarztbohrer oder ein Hochgeschwindigkeitszug. Das wollen wir auch weiter tun. Was liegt daher näher, als unser **Strategiekonzept 'Mobilität für morgen'** zu nennen.

## Folie 15: Strategiekonzept 'Mobilität für morgen'



Lassen Sie mich nun zu meinem **2. Aspekt** kommen: Dem Wandel von einem **Komponenten-** zu einem **Systemhersteller**. Als integrierter Automobil- und Industriezulieferer erleben wir, dass unsere Kunden verstärkt kompetente Partner suchen, die nicht nur über eine hohe Technologiekompetenz, sondern auch über das notwendige Systemverständnis verfügen. Also wissen, wie komplexe Systeme funktionieren und zusammenwirken. Zugleich suchen wir als einer der großen, weltweit aufgestellten Zulieferer aktiv den Kontakt zu unseren Kunden, um ihnen innovative Konzepte und eigene Ideen vorzustellen.

Ein interessantes Beispiel dafür ist der von uns entwickelte elektromechanische Wankstabilisator. Eine Weltneuheit, die wir erstmals auf der Internationalen Automobil-Ausstellung in Frankfurt im letzten Jahr vorgestellt haben.

### *Folie 16: Wankstabilisator*



Ein **Wankstabilisator** gleicht – wie der Name sagt – die Wankbewegung eines Fahrzeugs bei einer Kurvenfahrt aus. Das bedeutet mehr Fahrkomfort. Und zugleich mehr Energieeffizienz. Der Wankstabilisator besteht im Wesentlichen aus drei



Elementen: Präzisionsmechanik, einem Elektromotor und ausgewählter Leistungselektronik. Die Präzisionsmechanik kommt von uns. Den Elektromotor und die Leistungselektronik kaufen wir zu. Wir liefern dann das Gesamtsystem an unsere Kunden. Nach intensiven Vorarbeiten befinden wir uns im Serienanlauf. Das Kundeninteresse ist groß. Stolz sind wir auch darauf, dass unser Wankstabilisator Anfang April mit dem Deutschen Innovationspreis ausgezeichnet wurde.

Der Wandel zum Systemhersteller ist aber nicht nur für unser Automotive-Geschäft relevant. Er betrifft in gleichem Maße unser Industriegeschäft. Lassen Sie mich das am Beispiel der **Werkzeugmaschine 4.0** verdeutlichen.

### *Folie 17: Werkzeugmaschine 4.0*



Moderne Werkzeugmaschinen enthalten jede Menge Lager. Wenn man das System 'Werkzeugmaschine' optimieren will, besteht eine Möglichkeit darin, die Lager mit Sensoren zu kombinieren. Das Lager wird so zu einem Datenlieferanten. Derjenige, der die Maschine bedient oder wartet, kann so wichtige Informationen über die Leistung oder den Zustand der

Maschine erhalten. Damit sind wir unmittelbar beim Thema Digitalisierung der Produktion oder dem, was man als 'Industrie 4.0' bezeichnet. Nach einer aktuellen Studie von PwC, die in der letzten Woche rechtzeitig zur Hannover Messe erschienen ist, wird der Investitionsbedarf im Zusammenhang mit der digitalen Ausrichtung von Fabriken in den nächsten fünf Jahren auf weltweit rund 900 Milliarden Euro geschätzt. Rund 50 Prozent sollen davon in Software, rund 30 Prozent in Hardware und rund in 20 Prozent in Schulung und Ausbildung fließen. Es wird dabei erwartet, dass der Anteil der digitalisierten Produktionsprozesse von aktuell rund 33 Prozent bis 2021 auf rund 70 Prozent ansteigt. Hier sehen wir für unser Industriegeschäft erhebliche Wachstumschancen. Gleichzeitig wollen wir die Digitalisierung auch für unsere eigenen Produktionsprozesse nutzen. Die von uns mitentwickelte Werkzeugmaschine wird daher nicht ohne Grund im Rahmen unserer eigenen Produktion in Höchststadt eingesetzt. Wir freuen uns zudem darüber, dass wir mit unserer 'Werkzeugmaschine 4.0' zu den Finalisten des Innovationspreises der deutschen Wirtschaft gehören. Auch die Werkzeugmaschine haben wir hier für Sie in der Halle ausgestellt.

Lassen Sie mich, bevor ich zum Thema Digitalisierung komme, noch auf folgenden Punkt hinweisen: Dieser Wandel zum Systemhersteller bedeutet nicht, dass wir unser über Jahrzehnte betriebenes Geschäft mit hochklassigen Komponenten und Lagern reduzieren oder gar aufgeben. Das Gegenteil ist der Fall. Die meisten Systeme bestehen letztlich wiederum aus Komponenten. Wenn wir ein System verkaufen, verkaufen wir unsere Komponenten gleich mit. Wir können so unseren Wertanteil pro Fahrzeug oder pro industrieller Anwendung steigern. Das ist gut für uns. Den Aufbau des Systemgeschäftes

können wir uns deshalb leisten, weil wir seit vielen Jahren über ein sehr profitables Komponentengeschäft verfügen. Daran wollen wir auch in Zukunft festhalten. Gleichzeitig ist der Wandel vom Komponenten- zum Systemhersteller mit erheblichen Herausforderungen verbunden. Denken Sie an die gesteigerten Anforderungen an den Einkauf, wo wir deutlich stärker auf Zukaufteile angewiesen sind, das Thema Produktsicherheit, das für uns und für unsere Kunden eine enorm wichtige Rolle spielt, Kompetenz im Software-Bereich oder den wachsenden Bedarf an Talenten, die wir brauchen, um uns im Systemgeschäft Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten. Hier sind wir auf einem guten Weg. Es liegt aber noch eine Menge Arbeit vor uns.

Das gilt auch für meinen **3. Aspekt**: das Thema **Digitalisierung** und deren Bedeutung für die Schaeffler Gruppe.

Das Thema 'Digitalisierung' ist aktuell in aller Munde. Industrie 4.0 kommt. Die digitale Transformation hält Einzug in die Produktionswerke. Das ist für uns – wie das Beispiel 'Werkzeugmaschine 4.0' gezeigt hat – mit großen Chancen, aber auch mit Risiken verbunden. Das gilt sowohl für die Erschließung neuer Geschäftsmöglichkeiten als auch für die Optimierung unserer eigenen Kernprozesse. Um bei der Breite des Themas die notwendige Fokussierung und einen effizienten Ressourceneinsatz sicherzustellen, haben wir im Jahr 2015 im Ressort Technologie eine 'Koordinierungsstelle Digitalisierung' geschaffen und dafür einen erstklassigen Fachmann gewonnen. Aufgabe der Koordinierungsstelle ist es, sämtliche Ansatzpunkte und Überlegungen, die das Thema Digitalisierung betreffen, zu sammeln, zu bewerten und für die Umsetzung zu priorisieren. Um das Thema gesamthaft für die Schaeffler Gruppe zu

erfassen, arbeiten wir an einer **'Digitalen Agenda'**, die wir im Laufe des Jahres finalisieren werden.

### *Folie 18: Digitale Agenda Schaeffler Gruppe*

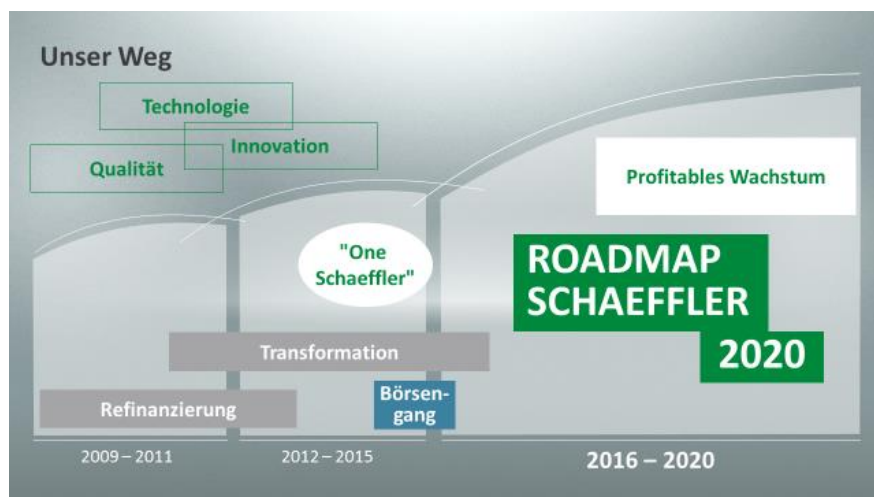


Unsere Digitale Agenda umfasst eine Reihe von unterschiedlichen Elementen. Dazu zählen wir den Aufbau einer digitalen Plattform. Mit dieser können Daten aus Geschäftsprozessen bei uns und bei unseren Kunden verwaltet und ausgewertet werden. Wir arbeiten an intelligenten Produkten, effizienteren Prozessen und innovativen Dienstleistungen. Basis dafür ist die Gewinnung und Auswertung von Primärdaten. Als Schaeffler Gruppe sind wir dafür bestens positioniert. Denn wir sind überall dort, wo sich etwas bewegt. Sei es im Verbrennungsmotor, im Radsatz eines Hochgeschwindigkeitszuges oder im Antrieb einer Werkzeugmaschine. Das Thema Datenanalytik wollen wir dabei nicht nur für unsere Kunden, sondern auch für uns selber stärker als bisher nutzen. Dabei ist uns bewusst, dass die digitale Transformation nur gelingen wird, wenn wir die richtigen digitalen Talente gewinnen und die notwendigen Investitionsmittel bereitstellen. Das gilt natürlich auch für das Thema IT-Sicherheit,

das zunehmend an Bedeutung gewinnt. Bei allen Chancen, die mit dem Thema verbunden sind, seien Sie bitte versichert, dass wir das Thema Digitalisierung mit Augenmaß und als Teil unserer langfristigen Wachstumsstrategie angehen.

Auf dieser Basis ist die Digitale Agenda ein integraler Bestandteil unserer **'Roadmap Schaeffler 2020'**, in der wir alle Aktivitäten und Initiativen zusammenfassen werden, um die Schaeffler Gruppe erfolgreich für die Zukunft weiterzuentwickeln und weiter profitabel zu wachsen.

### *Folie 19: Roadmap Schaeffler 2020*



Die Arbeiten an der Roadmap Schaeffler 2020 laufen. Unser Ziel ist es, die Roadmap im 2. Halbjahr 2016 abzuschließen und dem Aufsichtsrat zur Beratung und Diskussion vorzulegen. Über die wesentlichen Eckpunkte der Roadmap werden wir Ihnen und der Öffentlichkeit zeitnah berichten.

Sehr geehrte Damen und Herren, damit komme ich zum **Schluss** meines Berichtes. Das Jahr 2015 war für die Schaeffler Gruppe ein sehr ereignisreiches und zugleich ein erfolgreiches Jahr. Wir

haben den über mehrere Jahre verfolgten Transformationsprozess beendet. Unsere Struktur steht. Die Refinanzierungen sind abgeschlossen. Mit unserem Strategiekonzept 'Mobilität für morgen' und dem Börsengang im Oktober 2015 sind die Weichen für die Zukunft gestellt. Trotz eines schwierigen Umfelds sind wir gut in das Jahr 2016 gestartet. Wir werden auch in Zukunft alles tun, um weiter profitabel zu wachsen, unsere Ergebnisqualität zu halten und die Verschuldung weiter abzubauen. Dabei setzen wir auf unsere, seit Jahren bewährten Erfolgsfaktoren – Qualität, Technologie und Innovation – und die Kraft der Schaeffler Gruppe, die Zukunft der Mobilität aktiv und nachhaltig zu gestalten, so wie es der Film eindrucksvoll gezeigt hat: 'Weil wir gestern schon an morgen dachten'.

*Folie 20: Weil wir gestern schon an morgen dachten*



... weil wir gestern schon an morgen dachten.

In diesem Sinne gebe ich das Wort zurück an den Aufsichtsratsvorsitzenden der Schaeffler AG, Herrn Georg Schaeffler, der Sie nun weiter durch unsere erste Hauptversammlung führen wird.

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.