

SCHAEFFLER

**Auszug aus der Rede des
Aufsichtsratsvorsitzenden
Georg F. W. Schaeffler**

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 Damen und Herren,

Es wird oft gesagt, dass Familienunternehmen langfristig denken. Dies stimmt auf jeden Fall für das Unternehmen Schaeffler. Und neben dem wirtschaftlichen Erfolg sind für Familienunternehmen Wurzeln und Werte wichtig.

Sie alle sind als Aktionäre nun Teil dieses Familienunternehmens – und damit der Unternehmensfamilie. Daher möchte ich Ihnen – vor meinem Bericht über die Tätigkeit des Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2015 – die Unternehmensgeschichte der Schaeffler AG etwas näherbringen. Getreu dem Motto „Zukunft braucht Herkunft“.

Ein Blick zurück. Es ist 1945. Kurz nach der Stunde Null. Deutschland liegt in Trümmern. Zwei Brüder – Dr. Wilhelm und Dr. Georg Schaeffler – finden sich nach dem langen Krieg nahe der oberpfälzischen Heimat ihres Vaters wieder. Sie treffen sich hier wieder rund 80 Jahre nachdem ihr Vater diese Heimat in Nordbayern verließ und nach Lothringen zog, das damals zum westlichen Teil Deutschlands gehörte. In Lothringen wurden die beiden Brüder und deren Schwestern auch geboren.

Nachdem Lothringen nach dem ersten Weltkrieg wieder zu Frankreich gehörte, siedelte die Familie Schaeffler in das Saarland über, später nach Köln und schließlich nach Schlesien. Und damit in den östlichen Teil des damaligen Deutschlands. Diese Stationen der Familie Schaeffler spiegeln damit die Geschichte Deutschlands zu jener Zeit wider.

Der ältere Bruder, Dr. Wilhelm Schaeffler, leitet im oberschlesischen Katscher eine Textilmanufaktur. Die stellt während des Krieges auch Produkte aus Metall her, darunter vollrollige Lager. Gemeinsam mit Mitarbeitern der „Wilhelm Schaeffler KG“ flieht er im Februar 1945 kurz vor dem Einmarsch der russischen Truppen. Auch die Produktionsmaschinen werden auf amtlichen Befehl hin Richtung Westen verlagert – unter teils sehr glücklichen Umständen. Im Frühjahr 1945 kommen Dr. Wilhelm Schaeffler und seine Mitarbeiter im oberfränkischen Schwarzenhammer an.

Dort – nahe der Heimat ihres Vaters – beginnen mein Onkel und mein Vater mit dem Wiederaufbau.

In einer ehemaligen Porzellanfabrik in Schwarzenhammer beginnen sie im Sommer 1945 mit der Herstellung von Artikeln des täglichen Bedarfs aus Holz wie Knöpfe, Gürtelschnallen,

Leitern, Wäscheklammern und Kochlöffel. Ende 1945 kommen Handwagen dazu, die im Nachkriegsdeutschland dringend gebraucht werden.

Die Brüder haben unternehmerisches Talent und suchen schon bald ein größeres Grundstück mit Gleisanschluss. Sie wollen im Rahmen der langsam wieder zugelassenen Industrieproduktion eine mechanische Großserienfertigung beginnen. Dies führt sie nach Herzogenaurach.

Am 24. Mai 1946 gründen die Brüder Schaeffler mit zwei weiteren Partnern die „Industrie GmbH“. Am 17. Juni 1946 stimmt der Herzogenauracher Stadtrat dem Verkauf eines Grundstückes an die Industrie GmbH zu. Auf diesem Gelände befinden sich noch heute das Stammwerk und die Unternehmensleitung der Schaeffler AG.

Während die Handwagenproduktion in Schwarzenhammer verbleibt, werden nun in Herzogenaurach Knöpfe und Schnallen gefertigt. Ab 1947 kommen dann – in kleinen Mengen – Lagernadeln und Gelenkwellen dazu.

Am Tag nach der Währungsreform im Jahre 1948 wird die Metallverarbeitung auf ein neues Unternehmen übertragen.

Dies ist die „Industriewerk Schaeffler oHG“, die seit 1953 allein im Eigentum der Familie Schaeffler liegt.

Dieses neue Unternehmen profitiert von zwei Entwicklungen. Erstens, das Produktionsverbot für Wälzlager wird endgültig aufgehoben. Zweitens, 1949 erfindet mein Vater Dr. Georg Schaeffler das Nadellager mit Nadelkäfig, in dem die Wälzkörper achsparallel geführt werden.

Die neue Bauart bringt Vorteile bei höheren Drehzahlen gegenüber den vollrolligen Lagern. Diese Vorteile verhelfen dem Nadellager zum industriellen Durchbruch und legen den Grundstein für das rasante Wachstum des Unternehmens in den nächsten Jahrzehnten.

In diese Gründerzeit fällt auch die Einführung der Marke „INA“ – die seit 1951 besteht und für „Industrie Nadellager steht.“ Langjährige Schaeffler-Mitarbeiter werden sich allerdings daran erinnern, dass intern aus den drei Buchstaben I N A auch der Slogan „Immer Neue Aufgaben“ wurde.

Und es gibt immer neue Aufgaben. Das Unternehmen wächst schnell, auch im Ausland. 1955 wird das erste Auslandswerk im walisischen Llanelli gegründet. Werke in Frankreich, Spanien und Italien folgen bald. 1958 wird die erste nicht-

europäische Fertigung in Brasilien errichtet, und in den 1960er Jahren folgen die USA.

Nicht nur neue Standorte kommen dazu, sondern auch neue Produktbereiche. 1965 beteiligen sich die Brüder Schaeffler an der LuK, der Firma Lamellen- und Kupplungsbau GmbH in Bühl. LuK wird 1999 vollständig Teil der Schaeffler-Unternehmensfamilie und ist heute der Kern des Unternehmensbereichs Getriebesysteme.

Während der 1970er Jahre beginnt, wieder unter hohem persönlichem Einsatz von meinem Vater, die Entwicklung von mechanischen und hydraulischen Ventilsteuerungen, aus denen der Unternehmensbereich Motorensysteme entstanden ist. Wie Sie dem Geschäftsbericht entnehmen können, stehen diese beiden Unternehmensbereiche – Getriebesysteme und Motorensysteme – zusammen für etwa die Hälfte des Umsatzes der heutigen Schaeffler AG.

Neben Produkten stehen auch die Fertigungstechnologien im Vordergrund. Allen voran die spanlosen Technologien. Schon früh erkennt man bei Schaeffler, was für ein enormes Potential in der Umformtechnik steckt. Und die Kompetenz darin wird konsequent ausgebaut. Genauso wie die Kompetenz im

eigenen Maschinenbau, der eng mit dem Fokus auf die Fertigungstechnologie verknüpft ist.

Dr. Wilhelm Schaeffler stirbt im Oktober 1981. Im Jahre 1996 erlebt die Unternehmensgruppe dann eine Zäsur. Im Jahr des 50-jährigen Firmenjubiläums stirbt auch mein Vater Dr. Georg Schaeffler. Damit verliert das Unternehmen seine prägende Persönlichkeit. Denn es waren seine technische Genialität, seine Fähigkeit zum Querdenken, sein Arbeitspensum, aber auch seine Fürsorge für die Mitarbeiter, die wesentlich waren für den Erfolg und das Wachstum des Unternehmens.

In dieser für das Unternehmen schwierigen Situation ist es die Leistung meiner Mutter, Frau Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann, die, zusammen mit langjährigen Weggefährten sowie neuen Mitarbeitern, das Unternehmen zuerst stabilisiert und dann eine enorme Phase der Expansion einleitet.

Zuerst erfolgt im Jahre 1999 der bereits erwähnte vollständige Erwerb der Anteile der LuK. 2001 wird dann deutsche Wirtschaftsgeschichte geschrieben mit der Übernahme der FAG in Schweinfurt. Das gilt als die erste sogenannte feindliche Übernahme eines börsennotierten deutschen Unternehmens durch ein nicht-börsennotiertes Unternehmen. Dieser Erwerb ist „transformatorisch“. Das heißt: Er verändert

alles. Schaeffler wird damit zum zweitgrößten Wälzlagerhersteller der Welt. Das Wälzlagerportfolio erweitert sich deutlich.

2008 kommt es dann zu dem bekannten Übernahmeangebot für die Continental AG in Hannover. Wenn man heute die Zulieferindustrie und deren M&A Aktivitäten beobachtet, so zeigt sich, dass die dahinter stehenden Überlegungen richtig waren. Dafür spricht unter anderem der Erwerb von TRW durch ZF oder von Getrag durch Magna. Wir hatten damals vor vielen Anderen die richtige Idee. Aber natürlich war das Timing unglücklich und die Wirtschaftskrise in den Jahren 2008 und 2009 – die tiefste seit der Weltwirtschaftskrise von 1929 – führte zu entsprechenden Problemen. Doch auch diesmal wird eine Krise als Chance genutzt. Mit Hilfe von hoch motivierten und engagierten Mitarbeitern auf allen Hierarchieebenen gelingt es, das Unternehmen zuerst zu stabilisieren und dann zukunftsorientiert neu auszurichten. Ein Quäntchen Glück gehört auch dazu. Aber dies hat bekanntlich nur der Tüchtige. Und bei Schaeffler arbeiten viele tüchtige und hoch engagierte sowie hoch qualifizierte Menschen.

Und damit stehen wir am Anfang eines neuen Kapitels unserer Unternehmensgeschichte, als börsennotiertes Unternehmen und unserer ersten Hauptversammlung. Gemeinsam mit dem

Vorstand und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern freuen wir uns darauf, mit Ihnen die Zukunft der Mobilität mitgestalten zu können. Vielen Dank für Ihr Vertrauen.

Im Hinblick auf die Zeit habe ich natürlich viele interessante Details der Firmengeschichte ausgelassen. Zum Beispiel produziert Schaeffler auch zeitweise wieder Teppiche und sogar Fotoapparate. Ich hoffe aber, dass Sie ein Gespür bekommen haben für die Faktoren, die dieses Unternehmen über die Jahrzehnte geprägt haben:

- Unternehmergeist !
- Fürsorge für die Belegschaft !
- Langfristiges Denken !
- Die Bereitschaft, Neues zu probieren und über den Tellerrand hinaus zu blicken !
- Das Gefühl, dass Stillstand Rückschritt bedeutet !
- Kampfgeist und Gestaltungswille !
- Ein Fokus auf Innovation und technologische Kompetenz bei Produkten und bei Prozessen !
- Und die Bereitschaft Wandel als Chance zu nutzen.

Das ist die DNA von Schaeffler. Das prägt unsere Unternehmenskultur.