

SCHAEFFLER

**Bericht des Vorstandsvorsitzenden
Klaus Rosenfeld**

Es gilt das gesprochene Wort.

**Hauptversammlung der Schaeffler AG
am 26. April 2017
in Nürnberg**

Haftungsausschluss

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 historische 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 verehrte Frau Schaeffler-Thumann,
sehr geehrter Herr Schaeffler,
sehr geehrte Mitglieder des Aufsichtsrates,
sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Gäste,

im Namen des gesamten Vorstands begrüße ich Sie sehr herzlich zur zweiten Hauptversammlung der Schaeffler AG hier in der Frankenhalle in Nürnberg.

Unsere Hauptversammlung wird in diesem Jahr wieder live im Internet übertragen. Ich begrüße daher auch all diejenigen, die die Veranstaltung im Internet verfolgen.

Besonders begrüßen möchte ich alle ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schaeffler Gruppe, die unserer Einladung gefolgt sind. Es ist für uns ein besonderes Zeichen der Verbundenheit, dass Sie heute wieder so zahlreich erschienen sind. Vielen Dank, dass Sie der Schaeffler Gruppe die Treue halten.

Die Schaeffler AG ist seit dem 9. Oktober 2015 an der Börse notiert. Ich kann Ihnen daher heute erstmals über ein volles Geschäftsjahr als börsennotierte Gesellschaft berichten. Das tue ich besonders gerne, weil wir auf ein erfolgreiches Jahr zurückblicken können. Wir sind gewachsen und haben den Erfolgskurs der letzten Jahre fortgesetzt. Unser Börsenkurs hat sich positiv entwickelt. Mittlerweile sind wir im MDAX und im Euro Stoxx 600 gelistet. Wir haben viel bewegt und eine Menge erreicht.

Lassen Sie mich die wesentlichen Erfolge des Geschäftsjahres, wie folgt, zusammenfassen:

Folie 1: Geschäftsjahr 2016 im Überblick

Geschäftsjahr 2016 im Überblick	
Wachstum und Ergebnis	<ul style="list-style-type: none">▶ Umsatz 13,3 Mrd. Euro, plus 3,4%¹⁾▶ Konzernergebnis 859 Mio. Euro, plus 45%
Qualität, Technologie und Innovation	<ul style="list-style-type: none">▶ 2.300 neu angemeldete Patente▶ 45 Qualitätsauszeichnungen
Investitionen und Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none">▶ Rund 1,15 Mrd. Euro investiert▶ Rund 2.500 neue Arbeitsplätze
Finanzielle Flexibilität	<ul style="list-style-type: none">▶ Schuldenabbau um rund 2,3 Mrd. Euro▶ Investment Grade Rating
Strategische Ausrichtung	<ul style="list-style-type: none">▶ Strategie „Mobilität für morgen“▶ 4 Fokusbilder, 8 Eckpfeiler, 16 Initiativen

1) Bereinigt um Währungseffekte

- 2016 sind wir weiter profitabel gewachsen und haben unseren Konzernumsatz auf 13,3 Milliarden Euro gesteigert. Unser Konzernergebnis stieg um 45 Prozent auf 859 Millionen Euro. Das ist das beste Konzernergebnis, das wir in der Geschichte der Schaeffler Gruppe erzielt haben.
- Mit mehr als 2.300 neu angemeldeten Patenten belegten wir erneut Platz 2 in der deutschen Patentstatistik. Stolz sind wir zudem auf die große Anzahl an Qualitätsauszeichnungen. 2016 waren es insgesamt 45 Stück.
- Damit wir auch in Zukunft weiter wachsen, haben wir im vergangenen Jahr weltweit rund 1,15 Milliarden Euro investiert und rund 2.500 neue Arbeitsplätze geschaffen.

Unsere Attraktivität als Arbeitgeber ist weiter gestiegen. Und wir haben rund 700 neue Auszubildende eingestellt.

- Erfolgreich waren wir auch bei der weiteren Reduzierung unserer Schulden. Wir haben 2016 unsere Netto-Finanzverbindlichkeiten um rund 2,3 Milliarden Euro zurückgeführt. Seit September 2016 haben wir ein Investment Grade Rating von Moody's. Seit gestern noch ein zweites von Fitch. Unsere finanzielle Flexibilität hat sich deutlich und nachhaltig verbessert.
- Darüber hinaus haben wir – wie im letzten Jahr an dieser Stelle zugesagt – unsere Strategie „Mobilität für morgen“ final ausgearbeitet, nach Abstimmung mit dem Aufsichtsrat verabschiedet und erstmals veröffentlicht. Unsere Strategie umfasst 4 Fokusbereiche, 8 Eckpfeiler und 16 Initiativen. Damit ist die Basis gelegt, um die Schaeffler Gruppe erfolgreich in die Zukunft zu führen.

Alle diese Punkte haben eines gemeinsam: Wir liefern das, was wir versprechen. Warum ist uns das wichtig? Weil wir ein verlässlicher Partner sein wollen. Nicht nur für unsere Kunden und Geschäftspartner, sondern vor allem auch für Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre.

Dabei ist uns bewusst, dass keiner der genannten Erfolge möglich gewesen wäre ohne den großen Einsatz unserer mehr als 86.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit.

Folie 2: Herzlichen Dank an unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

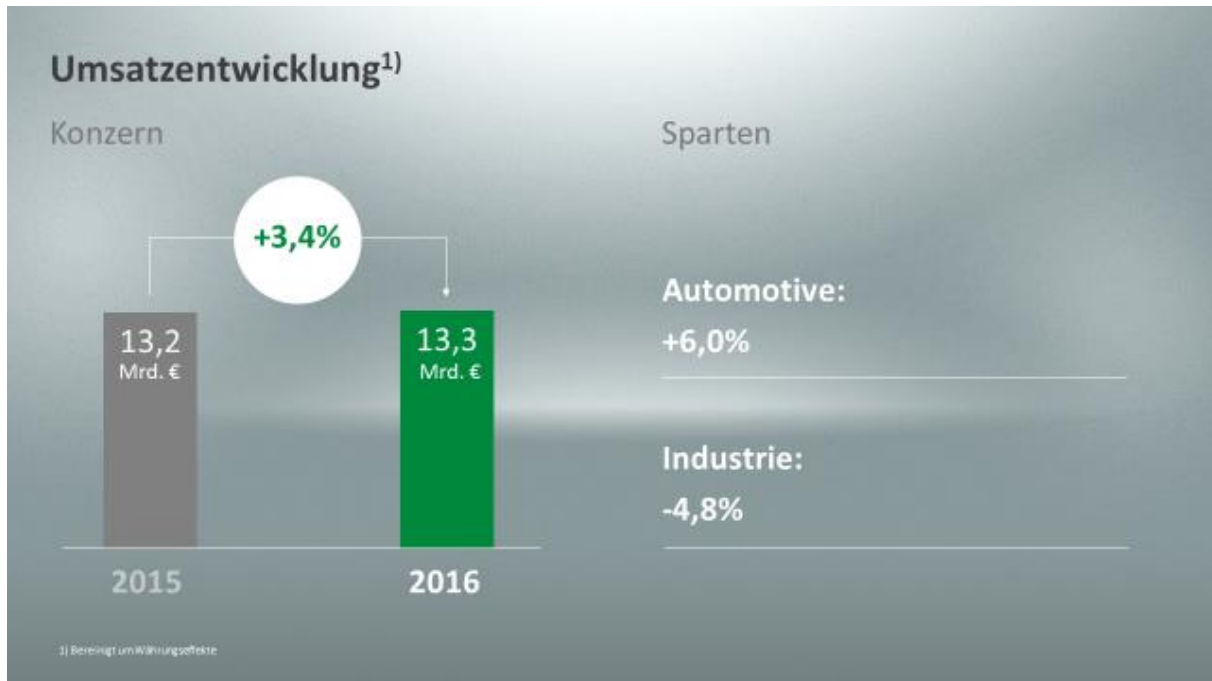


Ich möchte daher gleich zu Beginn dieser Hauptversammlung die Gelegenheit nutzen, mich bei all unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit für ihre Leistung und ihr großes Engagement für die Schaeffler Gruppe zu bedanken. Sie, liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind mit Ihren Ideen, Ihrer Schaffenskraft und Ihrer Loyalität zum Unternehmen und zu unseren Familienaktionären unser wichtigstes Kapital. Dafür gebührt Ihnen unser aller Dank und größter Respekt.

Ich möchte nun meine Ausführungen in drei Abschnitte gliedern. Ich beginne mit den wesentlichen Eckdaten des vergangenen Geschäftsjahres und erläutere Ihnen dann unseren Dividendenvorschlag. Im zweiten Teil werde ich auf den Geschäftsverlauf des Jahres 2017 eingehen und Ihnen unsere aktuelle Prognose für das Jahr 2017 darlegen. Anschließend möchte ich Ihnen die wesentlichen Elemente unserer Strategie „Mobilität für morgen“ erläutern.

Zum **ersten Teil** meiner Ausführungen:

Folie 3: Umsatzentwicklung



Wie bereits erwähnt, ist unser Konzernumsatz im Jahr 2016 währungsbereinigt um 3,4 Prozent auf 13,3 Milliarden Euro gestiegen. Hauptwachstumstreiber war erneut die Sparte Automotive, deren Umsatz währungsbereinigt um 6,0 Prozent zunahm. Die weltweite PKW-Produktion wuchs um 4,8 Prozent. Damit sind wir erneut stärker als der Markt gewachsen. Dazu trug wesentlich die sehr gute Entwicklung in China bei, wo wir die Umsätze mit unseren Automobilkunden um mehr als 24 Prozent steigern konnten. Damit ernten wir die Früchte unseres langjährigen Engagements in der Region Greater China, wo wir mittlerweile mehr als 11.000 Mitarbeiter in acht, bald neun Werken und in einem großen Entwicklungszentrum beschäftigen. Sehr positiv haben sich aber auch unsere Automotive Aftermarket-Aktivitäten entwickelt, deren Umsatz um mehr als 10 Prozent anstieg.

Dagegen mussten wir 2016 in unserer Sparte Industriemarktbedingt einen währungsbereinigten Umsatzrückgang um 4,8 Prozent hinnehmen. Der Rückgang hat sich im Laufe des Jahres abgeflacht. In einigen Sektoren, vor allem in den für uns wichtigen Bereichen Luftfahrt und Wind, konnten wir ein leichtes Wachstum ausweisen. Gleichwohl können wir mit dieser Entwicklung nicht zufrieden sein. Mehr dazu im zweiten Teil meiner Ausführung. Zunächst zum operativen Ergebnis:

Folie 4: Ergebnisentwicklung



Die Schaeffler Gruppe gehört seit vielen Jahren zu den profitabelsten Zulieferern weltweit. Es ist daher für uns jedes Jahr aufs Neue eine Herausforderung, die hohe Ergebnisqualität zu halten. 2016 ist uns das abermals gelungen: Vor Sondereffekten erzielten wir ein operatives Ergebnis von 1,7 Milliarden Euro. Das entspricht – wie im Vorjahr – einer Ergebnismarge von 12,7 Prozent.

Besonders zu erwähnen ist dabei das exzellente Ergebnis unserer Sparte Automotive, die eine bereinigte EBIT-Marge von 14,4 Prozent erzielte. Eine tolle Leistung, für die ich mich bei Ihnen, lieber Herr Prof. Pleus, und Ihnen, lieber Herr Zink, stellvertretend für das gesamte Automotive-Team sehr herzlich bedanken möchte.

Die bereinigte EBIT-Marge der Sparte Industrie betrug dagegen lediglich 7,0 Prozent. Das ist auf Dauer nicht akzeptabel. Wir arbeiten daher mit Hochdruck daran, unser Industrie-Geschäft wieder profitabler zu machen. Das Programm CORE, das wir im August 2015 dafür gestartet haben, wird konsequent umgesetzt. Das geht leider nicht ohne einschneidende Maßnahmen. Dazu gehörten im Jahr 2016 erstmals auch Verhandlungen über die Schließung eines Werkes in Deutschland. Wie Sie sicherlich alle der Presse entnommen haben, handelt es sich um den Standort Elfershausen. Es ist uns gelungen, mit der zuständigen Arbeitnehmervertretung eine faire und sozialverträgliche Vereinbarung zu schließen, die im Laufe des Jahres 2017 umgesetzt wird. Von der Vereinbarung sind insgesamt 265 Arbeitsplätze betroffen. Dafür bieten wir den Mitarbeitern 180 neue Arbeitsplätze im benachbarten Schweinfurt an.

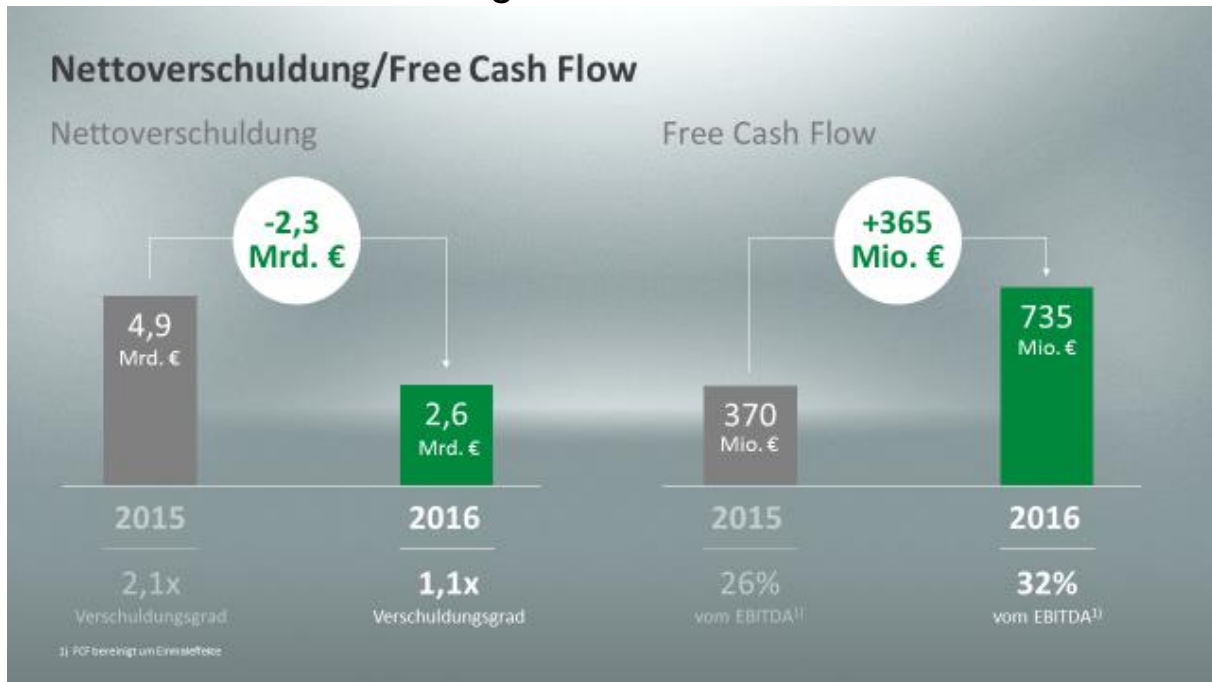
Die Verhandlungen waren hart, intensiv, aber fair und von gegenseitigem Vertrauen geprägt. Das ist bei Verhandlungen das Wichtigste. Und dafür möchte ich mich bei Ihnen, sehr geehrter Herr Wechsler und sehr geehrter Herr Lenhard, stellvertretend für alle involvierten Arbeitnehmervertreter und Betriebsräte bedanken. Wir werden Ihr Vertrauen auch in Zukunft brauchen.

Folie 5: Mitarbeiter und Investitionen



Wie bereits einleitend erwähnt, haben wir im Jahr 2016 kräftig investiert und zugleich neue Arbeitsplätze geschaffen. Mehr als 1,1 Milliarden Euro Investitionen – also 8,6% unseres Umsatzes – und mehr als 2.500 neue Arbeitsplätze. Davon rund 400 in Deutschland. Dabei legen wir großen Wert darauf, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für zukünftige Aufgaben zu qualifizieren. Warum? Weil wir auch in Zukunft weiter wachsen wollen.

Folie 6: Nettoverschuldung/Free Cash Flow

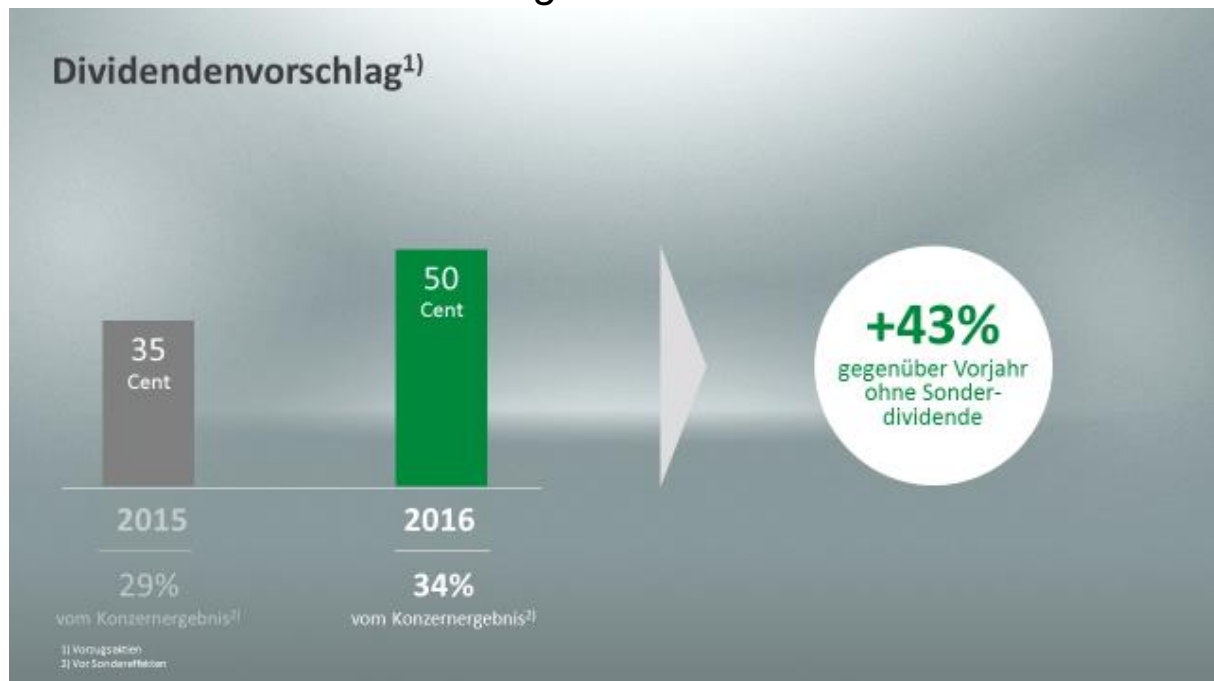


Wachstum setzt entsprechende finanzielle Flexibilität voraus. Im Jahr 2016 ist es gelungen, unsere Netto-Verschuldung um 2,3 Milliarden Euro zu reduzieren. Unser Ziel, bis Ende 2018 den Verschuldungsgrad der Schaeffler Gruppe auf unter 1,5 zu bringen, haben wir damit mehr als zwei Jahre früher erreicht als geplant. Gleichzeitig ist unser Eigenkapital um 400 Millionen Euro auf rund zwei Milliarden Euro gestiegen. Die Eigenkapitalquote betrug auf dieser Basis Ende 2016 rund 17,3 Prozent. Nachdem die Verschuldungsthematik gelöst ist, werden wir nun alles daran setzen, die Bilanzstruktur weiter zu verbessern.

Dabei hilft uns, dass wir nachhaltig positive Free Cash Flows erwirtschaften. 2016 betrug unser Free Cash Flow 735 Millionen Euro. Das entspricht nahezu einer Verdoppelung. Damit haben wir die Voraussetzung geschaffen, externes Wachstum bis zu einer gewissen Grenze auch ohne eine Erhöhung der Brutto-Verschuldung zu finanzieren.

Soviel zu den Eckdaten des Konzernabschlusses. Nun ganz kurz zum Einzelabschluss der Schaeffler AG. Die Schaeffler AG fungiert als Management-Holding. Sie hat kein eigenes operatives Geschäft und vereinnahmt Beteiligungserträge. Im Geschäftsjahr 2016 waren das 600 Millionen Euro. Der handelsrechtliche Jahresüberschuss im Einzelabschluss betrug auf dieser Basis 566 Millionen Euro. Das ist die Grundlage für die Gewinnverwendung und unseren Dividendenvorschlag:

Folie 7: Dividendenvorschlag



Vorstand und Aufsichtsrat schlagen der Hauptversammlung eine Erhöhung der Dividende pro Vorzugsaktie um 15 Cent auf 50 Cent vor. Die Stammaktionäre erhalten wie im Vorjahr einen Cent weniger, also 49 Cent. Dies entspricht – ohne Berücksichtigung der einmaligen Sonderdividende aus dem Vorjahr – einer Steigerung um 43 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Ausgehend von dem um Sondereffekte bereinigten Konzernergebnis errechnet sich eine Ausschüttungsquote von 34 Prozent. Damit liegen wir etwa in der Mitte unserer Ziel-

Bandbreite, die wir 2016 von bisher 25 bis 35 Prozent auf 30 bis 40 Prozent vom Konzernergebnis angehoben haben. Bezogen auf den durchschnittlichen Aktienkurs des Jahres 2016 betrug die Dividendenrendite 3,7 Prozent. Diese Werte können sich – auch im Vergleich zu unseren Hauptwettbewerbern – sehen lassen. Als Unternehmen, das langfristig denkt, wollen wir unsere Dividenden kontinuierlich erhöhen und Sie so am Erfolg des Unternehmens teilhaben lassen.

Neben der Dividende hat sich auch der Aktienkurs der Schaeffler AG positiv entwickelt.

Folie 8: Aktienkursentwicklung



Gestern lag der Börsenkurs der Schaeffler Aktie bei knapp 16 Euro. Gegenüber dem ersten Schlusskurs im Oktober 2015 bedeutet das ein Plus von rund 21 Prozent. Nachdem wir im Gesamtjahr 2016 marktbedingt einen Rückgang hinnehmen mussten, ist unser Kurs seit dem 1. Januar um rund 12 Prozent gestiegen. Damit haben wir uns besser entwickelt als der

vergleichbare Index für Automobilhersteller und -zulieferer. Das zunehmende Interesse an der Schaeffler-Aktie zeigt sich auch an der gestiegenen Zahl von Analysten, die die Schaeffler-Aktie verfolgen. Im letzten Jahr um diese Zeit waren es 7 Analysten. Heute sind es insgesamt 16 Analysten. Davon empfehlen mehr als die Hälfte die Schaeffler Aktie zum Kauf.

Für den Aktienkurs gilt das, was ich bereits zur Dividende gesagt habe: Als börsennotiertes Familienunternehmen denken wir nicht in einzelnen Quartalen, sondern langfristig. Unser Ziel ist es, den Aktienkurs der Schaeffler AG im Interesse aller Aktionäre kontinuierlich zu steigern. Damit Sie, sehr geehrte Damen und Herren, sich nachhaltig über eine positive Wertentwicklung freuen können.

Damit komme ich zum **zweiten Teil** meiner Ausführungen: Der Geschäftsentwicklung in den ersten Monaten des Jahres 2017 und dem Ausblick für das Geschäftsjahr.

Da wir unsere Zahlen für das 1. Quartal 2017 erst am 11. Mai veröffentlichen, bitte ich um Ihr Verständnis, dass ich mich an dieser Stelle auf einige qualitative Ausführungen beschränken muss. Ich kann aber bereits jetzt sagen: Wir sind gut in das Geschäftsjahr gestartet.

Unser Automotive-Geschäft wächst währungsbereinigt weiter schneller als der Markt. In unserem Industriegeschäft sehen wir klare Anzeichen für eine Stabilisierung. Nachdem wir in den letzten drei Jahren Umsatzrückgänge hinnehmen mussten, gehen wir davon heute aus, dass sich dieser Trend im 1. Quartal umkehrt. Dabei beginnen sich die Maßnahmen auszuzahlen, die wir eingeleitet haben.

Das gilt auch für unser Standardgeschäft mit Lagern. Ein gutes Beispiel dafür ist das im Jahr 2016 neu eingeführte GenC-Lager.

Folie 9: Generation C – Lager



The slide features a dark grey background with a light blue gradient. On the left, three bearings are shown: one from the side, one from the front, and one from the back. To the right of the bearings, the text 'Verbesserte Produkteigenschaften' is followed by two horizontal lines, then '50% weniger Geräusch' and another horizontal line, then '35% weniger Reibung' and another horizontal line, and finally 'Weltweite Produktion'.

Generation C – Lager
Rillenkugellager

Verbesserte
Produkteigenschaften

50% weniger Geräusch

35% weniger Reibung

Weltweite Produktion

GenC steht für ein weiterentwickeltes Rillenkugellager mit verbesserten Produkteigenschaften. Das GenC-Lager, das wir mittlerweile an drei Standorten produzieren, gewinnt zunehmendes Kundeninteresse. Es zeigt, dass wir im Standardgeschäft wettbewerbsfähig aufgestellt sind und – trotz der zunehmenden Konkurrenz aus China und Asien – Marktanteile zurückgewinnen können. Wenn Sie sich an den Film vom vergangenen Jahr erinnern, dann ist das GenC Lager ein „kleines Kronjuwel aus Stahl“: höchste Fertigungskunst, bis zu 50 Prozent weniger Geräusch und 35 Prozent weniger Reibung als vergleichbare Lager. Ein kleines Kronjuwel aus Stahl! Lieber Herr Jung, das ist Ihr Erfolg. Einer von vielen! Und der Erfolg Ihrer Mannschaft! Ein Herzliches Dankeschön dafür.

Auch wenn sich die Umsätze im Industriegeschäft zu stabilisieren beginnen, ist es unerlässlich, dass wir das Programm CORE weiter mit aller Konsequenz umsetzen. Wenn wir mit der Konkurrenz mithalten wollen, müssen wir unsere Marge im Industriebereich deutlich verbessern. Angesichts der unerwartet schwierigen Marktentwicklung im Jahr 2016 haben wir unser Ziel für 2018 zurückgenommen. Es lautet nun 10 bis 11 Prozent. Dieses Ziel werden wir dann erreichen, wenn wir die operative Leistungsfähigkeit der Industriesparte weiter verbessern, profitable Wachstumschancen suchen und unsere Kosten optimieren.

Das ist umso wichtiger, weil wir aktuell davon ausgehen müssen, dass sich 2017 die überdurchschnittlich positive Margenentwicklung unseres Automotive-Geschäftes nicht fortsetzen wird. Neben dem herausfordernden Wettbewerbsumfeld sind dafür sowohl die erstmals seit Jahren wieder deutlich steigenden Stahlpreise als auch die zunehmenden Aufwendungen für Forschung und Entwicklung verantwortlich.

Trotzdem haben wir uns für das Gesamtjahr 2017 vorgenommen, auf währungsbereinigter Basis 4 bis 5 Prozent p.a. zu wachsen und vor Sondereffekten eine EBIT-Marge zwischen 12 und 13 Prozent zu erzielen. Zugleich wollen wir einen Free Cash Flow vor externem Wachstum von rund 600 Millionen Euro erwirtschaften.

Wir sind zuversichtlich, dass wir diese Vorgaben erreichen können. Aber natürlich gilt auch für die Schaeffler Gruppe: Performance ist kein Zufall. Wir steuern daher vorausschauend.

Und wenn erforderlich, werden wir zusätzliche Maßnahmen einleiten.

Damit komme ich, meine sehr geehrten Damen und Herren, zum **dritten Teil** meiner Ausführungen und der aus meiner Sicht wichtigsten Errungenschaft des Jahres 2016: Unserer Strategie 'Mobilität für morgen'.

Folie 10: Strategie „Mobilität für morgen“



Diese Strategie, ist das Ergebnis eines mehrmonatigen, intensiven Diskussionsprozesses des Vorstands mit unseren Führungskräften sowie den Mitgliedern des Aufsichtsrats, den wir im November 2016 abgeschlossen haben.

Entstanden ist eine Strategie, die vier wesentliche Elemente umfasst:

Unsere Vision und unsere Mission, 4 Fokusfelder, 8 strategische Eckpfeiler und 16 strategische Initiativen, die wir in dem Programm „Agenda 4 plus One“ zusammengefasst haben.

Folie 11: Vision/Mission



Die **Vision** der Schaeffler Gruppe beschreibt das, was wir erreichen wollen: „Wir wollen als Technologieführer mit Erfindergeist und höchstem Anspruch an Qualität die Mobilität von morgen gestalten – für eine Welt, die sauberer, sicherer und intelligenter sein wird.“ Das ist unser Ziel. Das ist unser Anspruch.

Mit unserer **Mission** formulieren wir den Auftrag an uns selbst. Dabei stehen drei zentrale Gedanken im Mittelpunkt: Kundennähe durch partnerschaftliche Zusammenarbeit, höchste Fertigungskompetenz und ausgeprägtes Systemverständnis. Das sind die drei Faktoren, mit denen wir uns Wettbewerbsvorteile erarbeiten wollen. Denn nur wer besser ist, gewinnt. Damit wir gewinnen, müssen wir uns fokussieren.

Folie 12: 4 Fokusbilder

4 Fokusbilder

Umweltfreundliche Antriebe

- ▶ Optimierter Verbrennungsmotor
- ▶ Elektrofahrzeuge
- ▶ Industrieantriebe

Urbane Mobilität

- ▶ Zweiräder
- ▶ Innerstädtische Bahnen
- ▶ Mikromobile

Interurbane Mobilität

- ▶ Schienenfahrzeuge
- ▶ Flugzeuge
- ▶ Off-Highway

Energiekette

- ▶ Windenergie
- ▶ Solarenergie
- ▶ Konventionelle Energieerzeugung

Mobilität für morgen

Die **4 Fokusbilder**, auf die wir uns konzentrieren, hatte ich Ihnen im Rahmen unserer letzten Hauptversammlung ausführlich erläutert. Sie gelten unverändert. Ich beschränke mich daher darauf, sie hier nochmals zu nennen:

- Umweltfreundliche Antriebe
- Urbane Mobilität
- Interurbane Mobilität und
- Energiekette

Neu sind unsere **8** strategischen **Eckpfeiler**.

Folie 13: 8 Strategische Eckpfeiler



Während die 4 Fokusfelder beschreiben, in welchen Bereichen wir tätig sein wollen, erklären die 8 strategischen Eckpfeiler, wie wir erfolgreich sein wollen. Sie bilden den Kern unserer Strategie. Sie definieren den Handlungsrahmen, in dem wir uns bewegen, und beschreiben unsere strategischen Ambitionen.

Beginnen wir mit dem 1. Eckpfeiler. „Wir wollen der bevorzugte Technologiepartner unserer Kunden sein.“ Damit stellen wir ganz bewusst unsere Kunden in den Mittelpunkt. Dabei wollen wir nicht irgendein Technologiepartner sein. Nein! Wir wollen der bevorzugte Technologiepartner sein.

Der 2. Eckpfeiler betrifft unser Geschäftsportfolio: „Wir sind ein Automobil- und Industrielieferer.“ Die Betonung liegt hier auf dem „und“. Dahinter verbirgt sich eine der zentralen Aussagen unserer Strategie, die bereits Gegenstand meiner Ausführungen

im letzten Jahr war: Unser Industriegeschäft ist Kerngeschäft. Es ist integraler Bestandteil unseres Geschäftsmodells. Es steht nicht zur Disposition. Wir werden stattdessen alles daran setzen, unser Industriegeschäft wieder stark zu machen. Das ist wichtig für unsere Kunden und wichtig für unsere Führungskräfte und Mitarbeiter.

Lassen Sie mich an dieser Stelle Ihnen, lieber Herr Dr. Spindler, und Ihrem Team meinen und sicherlich auch unseren gemeinsamen Dank aussprechen für Ihren Einsatz für unsere Industriesparte. Lieber Herr Dr. Spindler, Sie sind nicht nur ein guter Ausdauersportler, sondern vor allem ein guter Teamplayer. Steigern Sie noch etwas das Tempo und ich bin mir sicher, dass wir die Konkurrenz nicht nur bei der Marge einholen.

Der 3. Eckpfeiler formuliert vordergründig eine Selbstverständlichkeit. „Wir sind global aufgestellt und lokal vor Ort“. Das ist leichter gesagt als getan. Denn hinter diesem Eckpfeiler steht der Grundgedanke, dass wir uns in Zukunft noch globaler aufstellen müssen, wenn wir im Wettbewerb bestehen wollen. Das beginnt bei der Führung und gilt genauso für das operative Tagesgeschäft, das immer stärker global vernetzt ist. Ferner bedeutet „lokal vor Ort“, dass wir unseren Lokalisierungsgrad vor allem in den schnell wachsenden Märkten weiter erhöhen müssen. Denken Sie etwa an China oder Indien.

Damit zum 4. Eckpfeiler. Im letzten Jahr hatte ich an dieser Stelle davon gesprochen, dass sich die Schaeffler Gruppe immer stärker zu einem Systemlieferanten entwickeln wird. Bei der Finalisierung unserer Strategie haben wir diese Aussage leicht modifiziert. Ganz bewusst lautet unser 4. Eckpfeiler nun: „Wir

können Komponenten und Systeme.“ Wir wollen damit zum Ausdruck bringen, dass unser angestammtes Komponentengeschäft genauso wichtig ist, wie das Systemgeschäft. Das gilt umso mehr, als wir uns den Ausbau des Systemgeschäftes nur deswegen leisten können, weil wir über ein starkes und sehr profitables Komponentengeschäft verfügen. Wir sagen damit implizit auch, dass wir sowohl als Tier 1- als auch als Tier 2-Zulieferer auftreten. Die Komponente ist für uns genauso High-Tech wie das komplexe System. Was zählt, ist der richtige Mix und die Profitabilität der einzelnen Produkte, die Tag für Tag in unseren Werken hergestellt werden.

Der 5. Eckpfeiler beschreibt unsere drei zentralen Zukunftschancen. Ich werde darauf noch detaillierter eingehen.

Bei allen Zukunftschancen sind wir uns bewusst, dass wir die Zukunft nur dann erfolgreich gestalten werden, wenn wir uns klarmachen, wo wir herkommen. Wir stehen für Qualität, Technologie und Innovation. Daran halten wir fest. Daher der 6. Eckpfeiler: „Wir streben nach höchster Qualität, Effizienz und Lieferzuverlässigkeit.“ Das ist ein Anspruch, den wir uns jeden Tag neu erarbeiten müssen. Dabei wissen wir, dass wir noch besser werden können.

Um das zu erreichen, benötigen wir hochmotivierte und hochqualifizierte Mitarbeiter. Dazu müssen und wollen wir – so wie es der 7. Eckpfeiler sagt – ein „attraktiver Arbeitgeber“ sein.

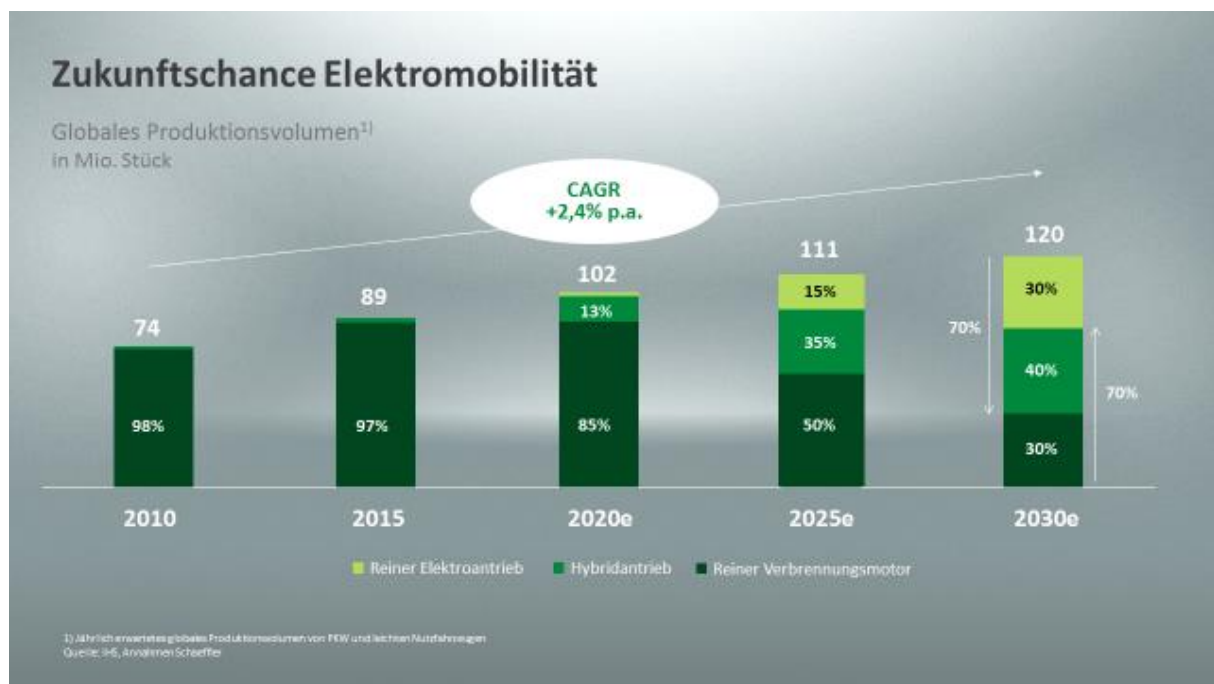
Das alles wird nur dann möglich sein, wenn wir uns jeden Tag unsere Werte bewusst machen. Dafür steht unserer 8. Eckpfeiler: „Wir leben die Werte eines Familienunternehmens.“

Das ist sozusagen das Fundament unseres 8. Eckpfeilers. Mit ihm verbinden wir Vergangenheit und Zukunft.

Heute sind wir börsennotiert. Das ist für uns aber kein Widerspruch. Wir sind und bleiben trotzdem ein Familienunternehmen. Gestatten Sie mir, sehr verehrte Frau Schaeffler-Thumann, sehr geehrter Herr Schaeffler, dass ich Sie an dieser Stelle als Familiengesellschafter anspreche. Und ich tue das im Namen aller Mitglieder des Vorstands. Wir sind stolz und dankbar, dass wir das, was Sie über so viele Jahre erfolgreich aufgebaut haben, für Sie im Interesse aller Aktionäre weiter in die Zukunft führen dürfen. Das ist eine große Verantwortung. Bitte seien Sie versichert, dass wir unser Bestes geben werden, damit dies in Ihrem Sinne und im Sinne der Gründer dieses hervorragenden Unternehmens und natürlich im Interesse aller Aktionärinnen und Aktionäre erfolgreich gelingt. In diesem Sinne bedanke ich mich im Namen aller meiner Vorstandskollegen, aber auch sehr persönlich, für die gute Zusammenarbeit, Ihre Unterstützung und das Vertrauen, das Sie uns Tag für Tag entgegenbringen.

Lassen Sie mich nun auf den fünften Eckpfeiler nochmals näher eingehen: „Wir sehen E-Mobilität, Industrie 4.0 und Digitalisierung als zentrale Zukunftschancen“.

Folie 14: Zukunftschance Elektromobilität



Beginnen wir mit dem Thema **Elektromobilität**, das im vergangenen Jahr massiv an Fahrt aufgenommen hat. Die offene Frage sind: Wie schnell und wo werden sich Elektroautos durchsetzen? Wie entwickelt sich das regulatorische Umfeld? Wird sich ein Massenmarkt für elektrifizierte Fahrzeuge aufbauen? Um diese Frage zu beantworten, haben wir zwei Szenarien entwickelt:

- Wir sind zu Beginn des Jahres 2016 mit einem Basisszenario gestartet. Das Basisszenario geht davon aus, dass im Jahr 2030 von 120 Millionen global produzierten Neufahrzeugen etwa 10 Prozent einen reinen Elektroantrieb haben. Hybridantriebe, die Elektro- und Verbrennungsmotor kombinieren, werden einen Anteil von 37 Prozent erreichen. 53 Prozent aller neu produzierten Fahrzeuge werden mit einem rein verbrennungsmotorischen Antrieb ausgestattet sein.

- Im Laufe des Jahres 2016 wurde deutlich, dass die Elektrifizierung des Antriebsstrangs stark an Fahrt gewinnt. Weil unsere Kunden weltweit sich deutlich stärker auf dieses Thema fokussieren.
- Vor diesem Hintergrund stellen wir uns heute auf ein beschleunigtes Szenario ein. Das beschleunigte Szenario geht davon aus, dass im Jahr 2030 bei gleicher Produktionszahl bereits 30 Prozent aller Autos rein elektrisch angetrieben werden. Nur noch 30 Prozent sind allein mit einem Verbrennungsmotor ausgestattet und 40 Prozent haben einen Hybridantrieb.

Wie bei Szenarios üblich, wird die Realität vermutlich irgendwo dazwischen liegen. Entscheidend ist, dass wir uns rechtzeitig auf die neuen Anforderungen einstellen. Dabei dürfen wir nicht zu kurz springen. Gleichzeitig dürfen wir die Weiterentwicklung von Verbrennungsmotor und Getriebe nicht vernachlässigen. Im beschleunigten Szenario sind 70 Prozent der Autos im Jahr 2030 elektrifiziert. Aber genauso haben 70 Prozent der Autos noch einen Verbrennungsmotor.

Das Thema Elektromobilität ist für uns nicht wirklich neu. Seit über zehn Jahren beschäftigen wir uns mit der Entwicklung neuer Antriebskonzepte in diesem Bereich. Unser Produktportfolio ist mittlerweile breit aufgestellt: von der elektrisch betätigten Kupplung im Bereich der milden Hybridisierung über Hochvolt-Hybridlösungen bis hin zu kompletten elektrischen Antriebsachsen für Hybrid- und Elektro-Fahrzeuge. Insgesamt arbeiten wir aktuell an mehr als 20 Kundenprojekten. Darunter sind allein vier Serienaufträge für E-Achsen. Der erste Serienanlauf soll im 4. Quartal dieses Jahres starten. Übrigens

in China, das sich immer stärker zum Leitmarkt für E-Mobilität entwickelt.

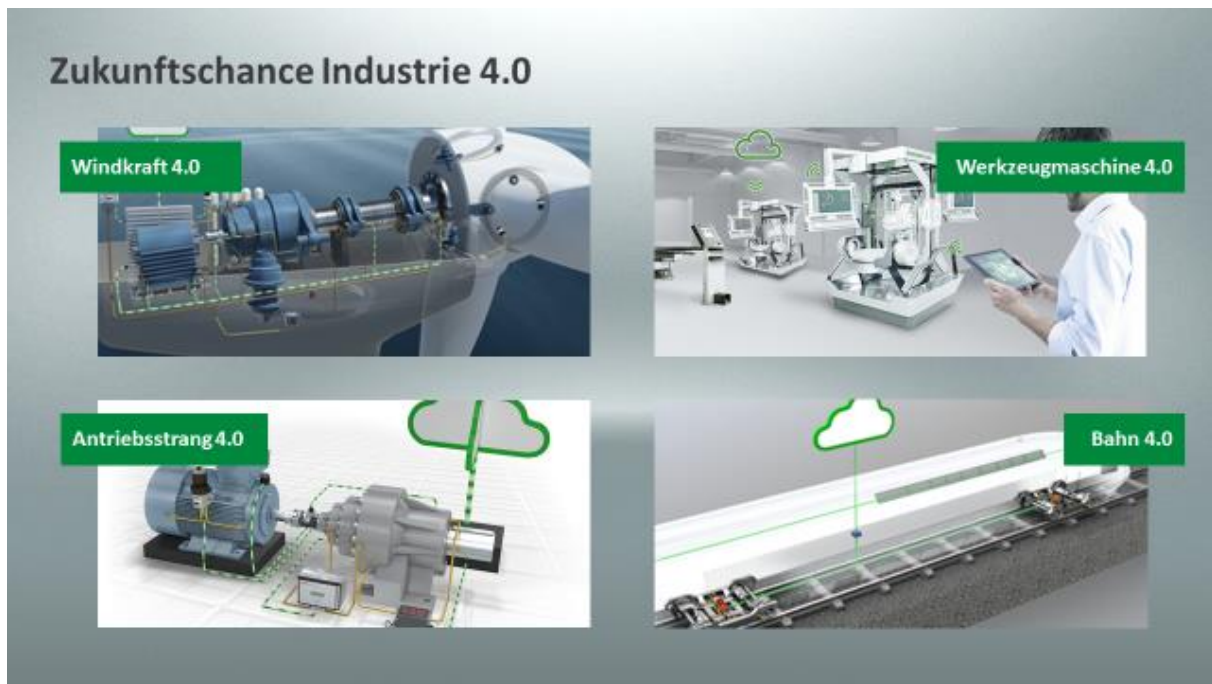
Was macht eine E-Achse?

Einspielung: Kurzvideo elektrische Achsen

Eine E-Achse besteht aus einer Antriebseinheit, bei der alle wesentlichen Komponenten direkt in oder an der Achse verbaut sind. Die Antriebseinheit umfasst dabei –neben einem Elektromotor und der Leistungselektronik – Hochpräzisions-Mechanik-Komponenten. Dazu gehören neben reibungsoptimierten Wälzlagern unter anderem auch das notwendige Reduktionsgetriebe mit ein oder zwei Gängen und das Differential als neue Produktfelder. Je nachdem was der Kunde wünscht, liefern wir die Komponenten oder auch das gesamte System.

Das geht nur mit der notwendigen Kompetenz und ausreichendem Systemverständnis. Das haben wir. Gleichzeitig müssen wir uns verstärken. Dazu haben wir im Dezember 2016 einen strategischen Zukauf getätigt und die Compact Dynamics GmbH, einen Hersteller von Hochleistungselektromotoren, erworben. Darüber hinaus haben wir mit der Firma SEMIKRON aus Nürnberg eine Kooperation im Bereich der Leistungselektronik vereinbart. Mit der Akquisition und der Kooperation ergänzen und erweitern wir unsere Kompetenzen im Bereich E-Motoren und Leistungselektronik. Diese Schritte sind wichtig, um uns als einer der führenden Zulieferer im Bereich der Elektromobilität zu positionieren.

Folie 15: Zukunftschance Industrie 4.0



Was die Elektromobilität für unser Automobilgeschäft bedeutet, stellt **Industrie 4.0** für unsere Sparte Industrie dar: Einen Umbruch und gleichzeitig eine große Chance für neue Ideen. Bereits heute sind wir mit unseren Komponenten überall dort, wo sich etwas bewegt. Wenn wir diese Komponenten, unsere Lager beispielsweise, mit zusätzlicher Sensorik ausrüsten, dann ermöglichen wir unseren Kunden, Daten aus dem laufenden Betrieb ihrer Anlagen zu gewinnen. Parallel entwickeln wir die notwendige Elektronik und Software für eine dezentrale Datenauswertung und -weitergabe und bieten nun branchenspezifische Lösungen für Vernetzung von Windkraftanlagen, Werkzeugmaschinen, Schienenfahrzeugen oder Antrieben jeglicher Art.

Doch wir begnügen uns nicht mit der Hardware, denn unser Know-how reicht weiter: Mit dem Aufbau von sogenannten digitalen Zwillingen in der neu geschaffenen Schaeffler Cloud können wir Betriebs-, Verschleiß-, Überlast- oder

Wartungsszenarien in den Anlagen unserer Kunden deutlich konkreter erfassen und deutlich besser bewerten als bisher möglich. Was bedeutet das in der Praxis? Ein paar Beispiele:

- Die Fernüberwachung von Windkraftanlagen ermöglicht es, drohende Schäden rechtzeitig zu erkennen und so außerplanmäßige, sehr teure Reparaturen zu vermeiden. Im Gegenzug können Auslastungsreserven erkannt und für eine Steigerung der Turbinenleistung genutzt werden.
- Die aus Sicherheitsgründen bislang festen Wartungsintervalle von Schienenfahrzeugen können verlängert oder flexibilisiert werden.
- Werkzeugmaschinen erfassen Kräfte, Temperaturen, Vibrationen und andere Daten während der Produktion. Werden diese Daten später mit den Erkenntnissen aus der Qualitätsüberwachung in Verbindung gebracht, trägt das dazu bei, den Produktionsprozess kontinuierlich zu verbessern.

Mit der Werkzeugmaschine 4.0, die wir in unserem Werk in Höchststadt für die Serienproduktion von Genauigkeitslagern einsetzen, sammeln wir seit Herbst 2015 eigene Erfahrung in Sachen Industrie 4.0. Wir entwickeln unsere eigene Fertigung zunehmend zu einer vernetzten Fertigung und können heute bereits nachhaltige Produktivitätssteigerungen nachweisen. Denn darum geht es letztlich bei allen 4.0-Technologien: Die Anlagenauslastung zu steigern und gleichzeitig die Lebenszykluskosten zu senken. Wenn wir diesen Weg konsequent gehen, entwickeln wir zusätzliche Wachstumschancen für unsere Industriesparte.

Damit zur 3. Zukunftschance: der **Digitalisierung**. Für uns ist Digitalisierung mehr als Industrie 4.0. Sie betrifft nicht nur unser Kundengeschäft, sondern wird auch unsere eigenen Prozesse und Maschinen grundlegend verändern. Die Analyse großer Datenmengen, Big-Data genannt, wird es ermöglichen, neue Effizienzpotenziale zu identifizieren. Dazu kommen neue Geschäftsmodelle, die sich aus der Auswertung und Bereitstellung von Daten ergeben. Das alles ist nur dann sinnvoll, wenn wir nachhaltig Wert für unsere Kunden schaffen.

Auf dieser Basis haben wir eine digitale Agenda entwickelt, die aus vier Bausteinen besteht:

Folie 16: Zukunftschance Digitalisierung



- Produkte und Services: Unser breites Portfolio aus hochpräzisen Maschinenelementen ergänzen wir durch intelligente Komponenten und Systeme, die Sensorik, Elektronik und Aktuatorik umfassen. Auf Basis der Schaeffler Cloud und unseres Systemverständnisses entwickeln wir neue Produkte und Dienstleistungen. Bis

2020 möchten wir rund 10 Prozent unserer Wertschöpfung durch digital erweiterte Produkte und Services generieren.

- Maschinen und Prozesse: Wenn man anderen etwas verkaufen will, gelingt dies am besten, wenn man eine Technologie selbst nutzt. Das tun wir, wie ich gezeigt habe, in unserer eigenen Produktion. Aber wir überführen auch alle unterstützenden Prozesse konsequent in die digitale Welt und erhöhen somit Qualität und Produktivität.
- Analysen und Simulation: Unstrukturierte Daten nutzen wenig. Erst durch neue Verfahren der digitalen Analytik werden aus diesen Massen-Daten wertvolle Informationen. Das geht so weit, dass wir mit diesen Informationen unsere eigene Produktentwicklung in einem geschlossenen Regelkreislauf optimieren. Mit der im Herbst 2016 geschlossenen strategischen Partnerschaft mit IBM konnten wir dafür unsere technologische Basis erweitern und erschließen uns zusätzliche Kompetenzen, beispielsweise auf dem Gebiet der künstlichen Intelligenz.
- Nutzenerlebnis und Kundenwert: Daten in Echtzeit zu erfassen und auszuwerten, schafft neue Werte für unsere Kunden. Die verständliche Darstellung von Analysen und Handlungsoptionen auf mobilen Endgeräten stellt eine neue Herausforderung für Schaeffler dar – eine Herausforderung, der wir uns gerne stellen, da wir dieses Geschäftsmodell der Online-Zustandsüberwachung künftig ausbauen wollen.

Die Digitale Agenda ist eine der 16 strategischen Initiativen, mit denen wir die Strategie in konkretes unternehmerisches Handeln umsetzen. Koordiniert wird die Digitale Agenda seit Anfang 2016 durch einen Chief Digital Officer, der an Sie, lieber Herr Prof. Gutzmer, berichtet. In Sachen Digitalisierung – und auch bei der Gestaltung der Zukunft – sind Sie, lieber Herr Prof. Gutzmer, einer unserer wichtigsten Antreiber. Mit einem Team von digitalen Experten sorgen Sie dafür, dass Schaeffler die Chancen erkennt und nutzt, die sich aus der Digitalisierung ergeben.

Im Jahr 2016 haben wir bereits erste gute Fortschritte gemacht. Aktuell arbeiten bereits mehr als 100 Mitarbeiter an insgesamt mehr als 25 Projekten zur Implementierung der Digitalen Agenda. Knapp die Hälfte davon sind Mitarbeiter, die neu zu Schaeffler gestoßen sind. Wir bringen so digitale Talente mit erfahrenen Schaeffler Experten zusammen und gewinnen gemeinsam.

Geschwindigkeit und Innovationskraft spielen bei der Umsetzung der Digitalisierung eine große Rolle. Aus diesem Grund arbeiten wir bei der Umsetzung der Digitalen Agenda intensiv mit Partnerunternehmen, Forschungsinstituten, Universitäten und Startups zusammen.

Das 4. Element unserer Strategie bilden **16 strategische Initiativen**, die wir in der Agenda „Agenda 4 plus One“ zusammengefasst haben.

Folie 17: 16 Strategische Initiativen



Hinter diesen strategischen Initiativen steht die Überzeugung, dass eine Strategie immer nur so gut ist wie ihre Umsetzung. Dafür braucht es ein Programm. Das haben wir. Wir nennen es „Agenda 4 plus One“. Warum ? Weil es – wie Sie auf der Folie hinter mir sehen – 4 plus eins Bereiche umfasst, denen die 16 Initiativen zugeordnet sind. Und weil wir es in eins plus 4 Jahren umsetzen wollen. Das heißt konkret, dass das Programm bis Ende des Jahres 2020 umgesetzt sein soll.

Es würde in dieser Hauptversammlung zu weit führen, alle 16 Initiativen detailliert zu erläutern. Ich möchte gleichwohl eine der Initiativen herausgreifen, die wie eine Selbstverständlichkeit klingt, die aber aus meiner Sicht für die Zukunftsfähigkeit der Schaeffler Gruppe von erheblicher Bedeutung ist. Damit meine ich die Initiative Nr. 11 „Qualifizierung für morgen“.

Als Familienunternehmen fühlen wir uns seit jeher der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in besonderem Maße verpflichtet. Seit Jahren praktizieren wir mit großem Erfolg duale Aus- und Weiterbildungen. Das wollen wir auch weiter tun. Gleichzeitig erleben wir einen enormen Wandel. Denken Sie an die gerade erläuterten Zukunftsfelder Elektromobilität, Industrie 4.0. oder die Digitalisierung! Das sind alles Themen, die nicht nur die Inhalte, sondern auch die Art und Weise, wie wir zukünftig arbeiten, nachhaltig verändern werden. Es werden neue Aufgaben entstehen, bisherige Aufgaben werden wegfallen oder ersetzt. Wir müssen uns als Unternehmen auf diesen Wandel einstellen. Und wir müssen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Chance geben, sich auf diesen Wandel einzustellen. Das ist nicht nur notwendig, um im Wettbewerb mitzuhalten. Das ist Teil unserer sozialen Verantwortung, die wir als Arbeitgeber tragen.

Das Programm „Agenda 4 plus One“ lebt von seiner Umsetzung. Jede der Initiativen hat einen eigenständigen Projektleiter. Jede Initiative wird von einem Mitglied des Vorstands überwacht und gesteuert. Alle Initiativen haben klar definierte Ziele und werden mit Zahlen unterlegt. Und alle Initiativen haben eines gemeinsam: Sie tragen dazu bei, die Schaeffler Gruppe noch stärker, noch wettbewerbsfähiger und noch fitter für die Zukunft zu machen.

Damit der Umsetzungserfolg auch für Sie messbar und nachvollziehbar wird, haben wir – ausgehend von dem 2016 erstmals entwickelten strategischen Geschäftsplan – die folgenden finanziellen Ambitionen formuliert, die wir bis 2020 erreichen wollen.

Folie 18: Finanzielle Ambitionen 2020



Die finanziellen Ambitionen gliedern sich in 2 Teile: Operativ wollen wir in den nächsten Jahren 4-6 % wachsen, und zwar organisch, eine EBIT-Marge vor Sondereffekten von 12 bis 13 Prozent erzielen und unseren Free Cashflow aus dem laufenden Geschäft auf rund 900 Millionen Euro steigern. Ferner haben wir uns vorgenommen, unsere Bilanzstruktur deutlich zu verbessern und die sog. Gearing Ratio, also das Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu Eigenkapital, auf unter 75 Prozent zu reduzieren, das Ergebnis pro Aktie im Jahr 2020 auf über 2 Euro pro Aktie zu erhöhen und eine Dividende in Höhe von 30 bis 40 Prozent des um Sondereffekte bereinigten Konzernergebnisses zu zahlen.

Das sind jeweils ambitionierte Ziele, die auf ein übergeordnetes Ziel einzahlen: profitables Wachstum und eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes der Schaeffler Gruppe.

Unsere Ziele werden wir dann erreichen, wenn unsere Strategie im Unternehmen und außerhalb des Unternehmens verstanden und mitgetragen wird. Das bedeutet: Kommunikation! Meine Vorstandskollegen und ich haben uns daher in besonderem Maße bemüht, unsere Strategie „Mobilität für morgen“ unseren Geschäftspartnern und unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu vermitteln. Sie wurde nicht nur gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitern entwickelt, sondern mittlerweile in mehr als 120 Workshops an mehr als 60 Standorten weltweit erläutert, diskutiert und geschult. Zur Kommunikation gehören auch diverse Presseveranstaltungen, unser Geschäftsbericht, den Sie vor sich haben, und ein Video zur Strategie, das Sie sich über die HV App, die wir erstmals in diesem Jahr zur Verfügung stellen, herunterladen oder auf unserer Internet-Seite anschauen können.

Wir sind überzeugt, dass wir so eine gute Basis gelegt haben. Es kommt nun darauf an, dass wir umsetzen. Konsequenz, nachhaltig und mit der nötigen Umsicht. Denn wir wollen – wie ich es eingangs sagte – das liefern, was wir versprechen!

Ich komme damit zum **Schluss** meiner Ausführungen:

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, das Jahr 2016 war ein erfolgreiches Jahr. Wir haben große Fortschritte gemacht. Unser Ergebnis kann sich sehen lassen. Die Strategie steht. Wir richten den Blick nach vorn. Dabei ist uns bewusst, dass wir nur dann weiter erfolgreich sein werden, wenn wir langfristiges Denken und unsere seit Jahren bewährten Erfolgsfaktoren mit Innovationskraft und Zukunftsorientierung verbinden. Wir wollen mit und für unsere

Kunden die „Mobilität für morgen“ gestalten. Das ist unser Anspruch.

Gleichzeitig wissen wir, dass wir in sehr bewegten Zeiten leben. In Zeiten, die von großen technologischen Veränderungen und von großer Unsicherheit geprägt sind. Das gilt nicht nur für das makroökonomische Umfeld und die Branchen, in denen wir tätig sind, sondern auch für das geopolitische Geschehen, das aktuell durchaus Anlass zur Sorge gibt. Wie verändert sich unser politisches Umfeld? Wie bewältigen wir die Probleme, die mit der globalen Migration, mit dem Klimawandel, der wachsenden sozialen Ungleichheit oder dem demographischen Wandel verbunden sind? Was bedeuten die rasanten technologischen Veränderungen, die Digitalisierung und die zunehmende Automatisierung für die Zukunft der Arbeit in einem klassischen, produzierenden Unternehmen wie der Schaeffler Gruppe? Das sind relevante Fragen, für die wir heute noch keine finalen Antworten haben.

Trotzdem schauen wir als Vorstand der Schaeffler Gruppe optimistisch in die Zukunft. Wir kommen von einer starken Basis. Wir wollen die Veränderungen in den Märkten und in den Regionen, in denen wir tätig sind, aktiv mitgestalten. Wir wollen die Schaeffler Gruppe noch stärker machen. Wir wollen weiter investieren und neue und vor allem zukunftsfähige Arbeitsplätze schaffen. Wir wollen innovativ sein. Und wir wollen nachhaltig Wert und Werte schaffen. Im Interesse unserer Kunden, unserer Geschäftspartner, unserer vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und natürlich von Ihnen.

Dabei sind wir davon überzeugt, dass es nicht unbedingt die größten Unternehmen sein müssen, die sich am besten auf die vor uns liegenden Veränderungen einstellen. Auch nicht die schnellsten oder die mit den spektakulärsten Aussagen und Ansprüchen. Wir sind davon überzeugt, dass die Unternehmen die notwendigen Anpassungen am besten bewältigen werden, die sich auf das konzentrieren, was sie am besten können, die langfristig denken und die über eine starke Kultur- und Wertebasis verfügen.

Die haben wir. Weil wir ein Familienunternehmen sind und weil wir die Werte eines Familienunternehmens leben:

Folie 19: Unsere Werte



Nachhaltig, innovativ, exzellente und leidenschaftlich. Dafür stehen wir. In Automotive und Industrie. Global und Lokal. Heute und in Zukunft.

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit und gebe nun das Wort zurück an den Aufsichtsratsvorsitzenden der Schaeffler AG, Herrn Georg Schaeffler, der Sie weiter durch die Hauptversammlung führen wird.