

SCHAEFFLER

**Bericht des Vorstandsvorsitzenden
Klaus Rosenfeld**

Es gilt das gesprochene Wort.

**Hauptversammlung der Schaeffler AG
am 20. April 2018**

Disclaimer

Diese Präsentation enthält zukunftsgerichtete Aussagen, insbesondere Aussagen, die sich auf künftige Vorgänge oder Entwicklungen beziehen, oder den künftigen Geschäftsverlauf der Schaeffler Gruppe betreffen. 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 oder auf andere für die Schaeffler Gruppe relevante Industrien, verstärkter Wettbewerb auf den Märkten, auf denen wir aktiv sind, 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 Geschäftsleitung, leitende Angestellte, Beschäftigte 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 absolutes Vertrauen zu setzen ist. Weder die Schaeffler Gruppe noch ihre Geschäftsleitung, leitenden Angestellten, Beschäftigten oder Berater noch jegliche andere Personen haften für Fehler, Versäumnisse oder Schäden, die direkt oder indirekt durch die Nutzung der Informationen oder des Inhalts dieser 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 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 3. Hauptversammlung der Schaeffler AG hier in der Frankenhalle in Nürnberg.

Unsere Hauptversammlung wird auch in diesem Jahr bis zum Beginn der Generaldebatte live im Internet übertragen. Ich begrüße daher auch alle diejenigen Teilnehmer, die die Hauptversammlung online verfolgen.

Ein besonders herzliches Willkommen gilt allen ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Schaeffler Gruppe, die unserer Einladung gefolgt sind.

Es ist für uns ein schönes Zeichen der Verbundenheit, dass Sie heute erneut so zahlreich erschienen sind. Vielen Dank, dass Sie der Schaeffler Gruppe die Treue halten.

Wir blicken heute auf ein Geschäftsjahr 2017 zurück, das für die Schaeffler Gruppe mit besonderen Herausforderungen verbunden war. Das gilt nicht nur für das makroökonomische Umfeld, in dem wir uns bewegen, und die großen Veränderungen in den Branchen, in denen wir tätig sind. Denken Sie etwa an die großen Zukunftsthemen Elektromobilität, Industrie 4.0 oder Digitalisierung.

Es gilt insbesondere für die Fragen:

- Wie wir uns als Unternehmen auf diese Veränderungen einstellen!
- Wie wir unser Geschäft zukünftig steuern!
- Wie wir unsere Kunden und Geschäftspartner von unserem heutigen und unserem zukünftigen Produkt- und Leistungsangebot überzeugen!
- Und wie wir unsere Führungskräfte und unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen und mitnehmen, um gemeinsam mit uns die Zukunft zu gestalten!

Gerade dieser Teil der Herausforderungen hat uns im Laufe des Jahres 2017 besonders beschäftigt. Als Vorstand der Schaeffler AG haben wir uns vorgenommen, so wie ich es bereits im letzten Jahr dargelegt hatte, den Veränderungsprozess, der vor uns liegt, aktiv zu gestalten. Dazu haben wir ein Zukunftsprogramm aufgelegt, das wir „Agenda 4 plus One“ nennen und das ich Ihnen im Rahmen meiner heutigen Ausführungen näher erläutern möchte.

Lassen Sie mich dazu vorab auf ein Ereignis eingehen, das die Aktienkursentwicklung im Laufe des Jahres 2017 negativ beeinträchtigt hat. Im vergangenen Jahr, rund zwei Monate nach der letzten Hauptversammlung, haben wir uns - nach zwei überraschend schwachen Monaten im April und Mai - dazu entschieden, unsere Ergebnisprognose für das Jahr 2017 zurückzunehmen.

Der Markt hat diese Gewinnwarnung negativ aufgenommen. Obwohl der neue Zielkorridor von 11 bis 12 Prozent operativer Ergebnismarge vor Sondereffekten - zu Beginn des Jahres hatten wir 12 bis 13 Prozent versprochen - im Wettbewerbsvergleich nach wie vor einen hervorragenden Wert darstellt, ging der Kurs der Schaeffler Aktie am Tag der Ankündigung um mehr als 12 Prozent zurück.

Das hat Sie als Aktionäre getroffen. Und natürlich auch uns als Vorstand der Schaeffler AG. Wir haben daraus gelernt: Wir werden uns weiter ambitionierte Ziele setzen. Wir werden diese aber so gestalten, dass wir sie auch in Zukunft unter ungünstigen Bedingungen erreichen können.

Gleichzeitig müssen wir Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, und dem Kapitalmarkt besser erklären, was unser

Ergebnis treibt und wie wir zu unseren Prognosen kommen, wo wir bei der Umsetzung unseres Zukunftsprogramms stehen und wie wir in Zukunft nachhaltig Wert schaffen und liefern können. Dabei geht es nicht nur um unsere eigene Einschätzung, sondern letztlich um das, was der Markt als glaubwürdig akzeptiert.

Was also zählt, ist Vertrauen. Das Vertrauen unserer Kunden und Geschäftspartner. Das Vertrauen unser Führungskräfte und unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Vertrauen in unsere eigene Prognosefähigkeit. Und natürlich ganz besonders Ihr Vertrauen, das Vertrauen unserer Aktionäre!

Uns ist bewusst, dass wir nach dem unsteten Ergebnisverlauf im Jahr 2017 - und dazu zähle ich auch das trotz des starken Umsatzanstiegs enttäuschende Ergebnis im 4. Quartal des Jahres 2017 - Vertrauen zurückgewinnen müssen.

Bitte seien Sie versichert, dass wir alles daran setzen werden, dass uns das - trotz des herausfordernden Umfelds und trotz der Unsicherheiten, die der Veränderungsprozess mit sich bringt - auch gelingt. Dabei denken wir als börsennotiertes Familienunternehmen nicht in einzelnen Quartalen, sondern bewusst langfristig. Denn eines ist klar: Wir werden nur dann nachhaltig erfolgreich sein, wenn wir uns die Werte der Schaeffler Gruppe immer wieder neu bewusst machen, das Erbe ihrer Gründer, das Sie, sehr geehrter Herr Schaeffler und ihre verehrte Frau Mutter uns anvertraut haben, bewahren und wir unsere starke Stellung als Technologieführer sichern und weiter ausbauen.

Das geht nur, wenn wir in die Zukunft investieren. Das tun wir! Dafür haben wir unser Zukunftsprogramm „Agenda 4 plus One“ aufgesetzt. Dafür haben wir in 2017 mehr investiert als jemals zuvor. Dafür haben wir - wie Sie den Presseveröffentlichungen der letzten Tage entnehmen konnten - mit unseren Betriebsräten und der IG Metall eine wegweisende Zukunftsvereinbarung geschlossen, die uns helfen wird, den notwendigen Veränderungsprozess gemeinsam und im Interesse aller Beteiligten konstruktiv und erfolgreich zu gestalten.

Soviel vorab. Lassen Sie mich auf dieser Basis nun einen Blick auf die wichtigsten Erfolge des Geschäftsjahres 2017, die sich sehen lassen können. Sie belegen, dass wir auf dem richtigen Weg sind:

Folie 2: Geschäftsjahr 2017 im Überblick

Geschäftsjahr 2017 im Überblick	
Wachstum	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Umsatz um rund 6%¹⁾ auf 14 Mrd. € gesteigert ▶ Alle Sparten und Regionen haben beigetragen
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ergebnismarge²⁾ auf 11,3% zurückgegangen ▶ Konzernergebnis plus 14% auf 980 Mio. € gestiegen
Investitionen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rund 1,3 Mrd. € investiert ▶ Rund 3.500 neue Arbeitsplätze geschaffen
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zukunftsprogramm „Agenda 4 plus One“ auf 20 strategische Initiativen erweitert ▶ Programm zu rund 1/3 umgesetzt
„One Schaeffler“	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ein starker Automobil- und Industrielieferer ▶ Beweglicher, schneller und mutiger

1) Währungsbereinigt
2) Vor Sondereffekten

- Der Umsatz der Schaeffler Gruppe ist 2017 währungsbereinigt um 5,9 Prozent gewachsen. Er hat mit

etwas mehr als 14 Milliarden Euro den höchsten Wert in der Unternehmensgeschichte erreicht. Besonders erfreulich ist dabei, dass alle Sparten und alle vier Regionen dazu beigetragen haben.

- Die operative Ergebnismarge vor Sondereffekten betrug im vergangenen Jahr 11,3 Prozent vom Umsatz. Dieser Wert liegt 1,4%-Punkte unter dem des Vorjahres. Trotzdem ist dies ein guter Wert! Gleichzeitig ist das Konzernergebnis, also der Jahresüberschuss, gegenüber dem Vorjahr um rund 14 Prozent auf 980 Millionen Euro gestiegen. Das ist der höchste Wert in der Geschichte unseres Unternehmens.
- Auch die Investitionen erreichen im Jahr 2017 einen Rekordwert. Wir haben rund 1,3 Milliarden Euro investiert. Mehr als je zuvor. Und gleichzeitig haben wir insgesamt 3.500 neue Arbeitsplätze geschaffen. Davon rund 500 in Deutschland. Diese Werte sprechen für sich.
- Und damit nicht genug. Ausgehend von unserer Strategie „Mobilität für morgen“ haben wir die Umsetzung unseres Zukunftsprogramms „Agenda 4 plus One“ konsequent vorangetrieben und im Januar 2018 von 16 auf 20 Initiativen erweitert. Der Umsetzungsstand des Programms, das wir bis Ende 2020 abschließen wollen, liegt auf dieser Basis zum Jahresende bei rund 35 Prozent.
- Last, but not least, sind wir als Unternehmen, aber auch als Vorstandsteam weiter zusammengewachsen. So wie wir es bereits im letzten Jahr mit dem Slogan „One Schaeffler“ zum Ausdruck gebracht haben. „One Schaeffler“ das heißt:

Wir sind ein Unternehmen. Ein börsennotiertes Familienunternehmen. Und wir wollen - auch wenn eine Reihe unserer Kunden und Wettbewerber andere Wege gehen - auch in Zukunft ein Unternehmen bleiben. Ein starker Automobil- und Industrielieferer. Dabei ist uns bewusst, dass auch wir uns verändern, dass wir beweglicher, schneller und mutiger sein müssen!

Lassen Sie mich daher, bevor ich die Geschäftsentwicklung des Jahres 2017 genauer beleuchte, kurz auf die wichtigsten organisatorischen Veränderungen eingehen, die wir in 2017 vorbereitet und umgesetzt haben.

Seit Anfang 2018 operiert die Schaeffler Gruppe nicht mehr mit 2 Sparten, sondern mit 3 Sparten. Dazu haben wir unser Automotive Aftermarket-Geschäft, also unser Geschäft mit Ersatzteilen für Fahrzeuge, in eine eigenständig agierende Sparte überführt. Zugleich haben wir für die wichtigen Zukunftsthemen „E-Mobilität“ und „Industrie 4.0“ jeweils eigene Bereiche gegründet und so die bereits bestehenden Aktivitäten gebündelt.

Diese Schritte machen uns effizienter und transparenter. Sie helfen uns zudem, unser Geschäft zielgerichteter und dezentraler zu steuern. Das gilt auch für die Zusammensetzung des Vorstands. Die Veränderungen, die der Aufsichtsrat in den letzten Wochen und Monaten verabschiedet hat, hat Ihnen Herr Schaeffler bereits erläutert.

Gleichwohl möchte auch ich die Gelegenheit nutzen, meine neuen Kollegen, Herrn Heinrich, unseren neuen CFO, Herrn Söding, verantwortlich für unser weltweites Automotive

Aftermarket-Geschäft und Herrn Schick, unseren neuen COO, besonders herzlich willkommen zu heißen. Wir alle freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit!

Damit komme ich zum Hauptteil meiner Ausführungen, die ich - wie im letzten Jahr - in 3 Abschnitte unterteilen möchte.

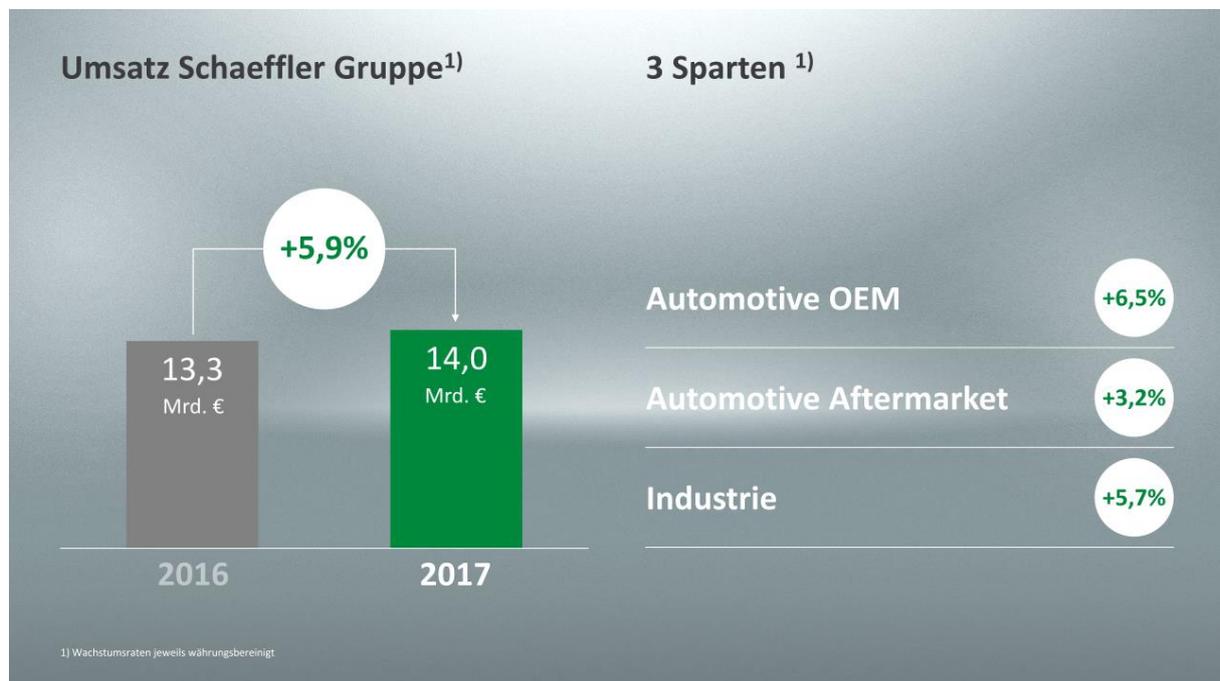
In meinem ersten Teil werde ich noch etwas detaillierter auf das Geschäftsjahr 2017 eingehen und unseren Dividendenvorschlag erläutern. In Teil 2 werde ich kurz auf den bisherigen Geschäftsverlauf des Jahres 2018 und unsere Prognose für das Gesamtjahr 2018 eingehen.

Anschließend möchte ich Ihnen unser Zukunftsprogramm und einige ausgewählte Initiativen des Programms vorstellen.

Damit zum 1. Teil meiner Ausführungen: Dem Geschäftsjahr 2017 und unserem Dividendenvorschlag.

Wie bereits erwähnt, ist die Schaeffler Gruppe währungsbereinigt um 5,9 Prozent gewachsen und hat erstmals einen Umsatz von mehr als 14 Milliarden Euro erreicht. Wichtiger als die Höhe des Umsatzes ist dabei die Qualität des Wachstums. Wir sind nahezu ausschließlich organisch gewachsen. Dazu haben alle Sparten und Regionen beigetragen

Folie 3a: Schaeffler Gruppe und Sparten

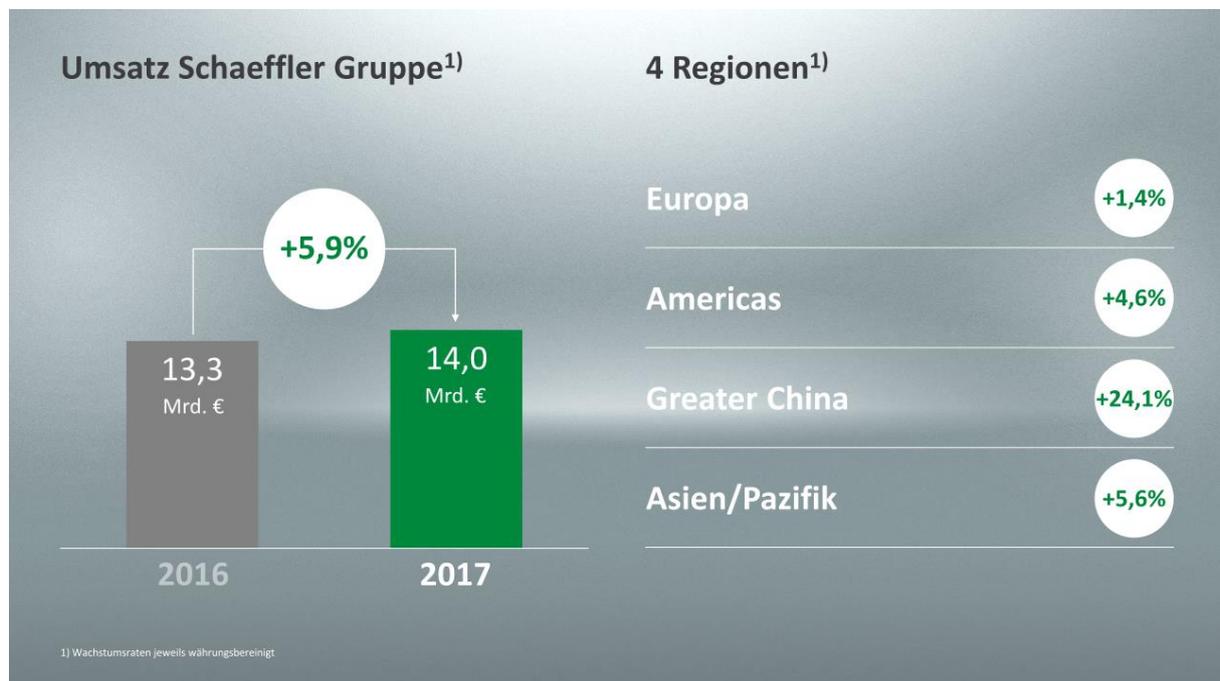


Der Umsatz der Sparte Automotive OEM, also unseres Erstausrüstungsgeschäfts, wuchs im Geschäftsjahr 2017 währungsbereinigt um 6,5 Prozent. Und damit deutlich schneller als die globale Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen. Die stieg nur um 2,1 Prozent. Damit haben wir unser Ziel erreicht, das Marktwachstum um mehr als 4 Prozent zu übertreffen.

Die neue Sparte Automotive Aftermarket, also unser Ersatzteilgeschäft, trug 2017 mit einem währungsbereinigten Umsatzplus von 3,2 Prozent zum Konzernwachstum bei. Und besonders erfreulich entwickelte sich die Sparte Industrie. Nach den Rückgängen der letzten Jahre ein währungsbereinigtes Plus von 5,7 Prozent!

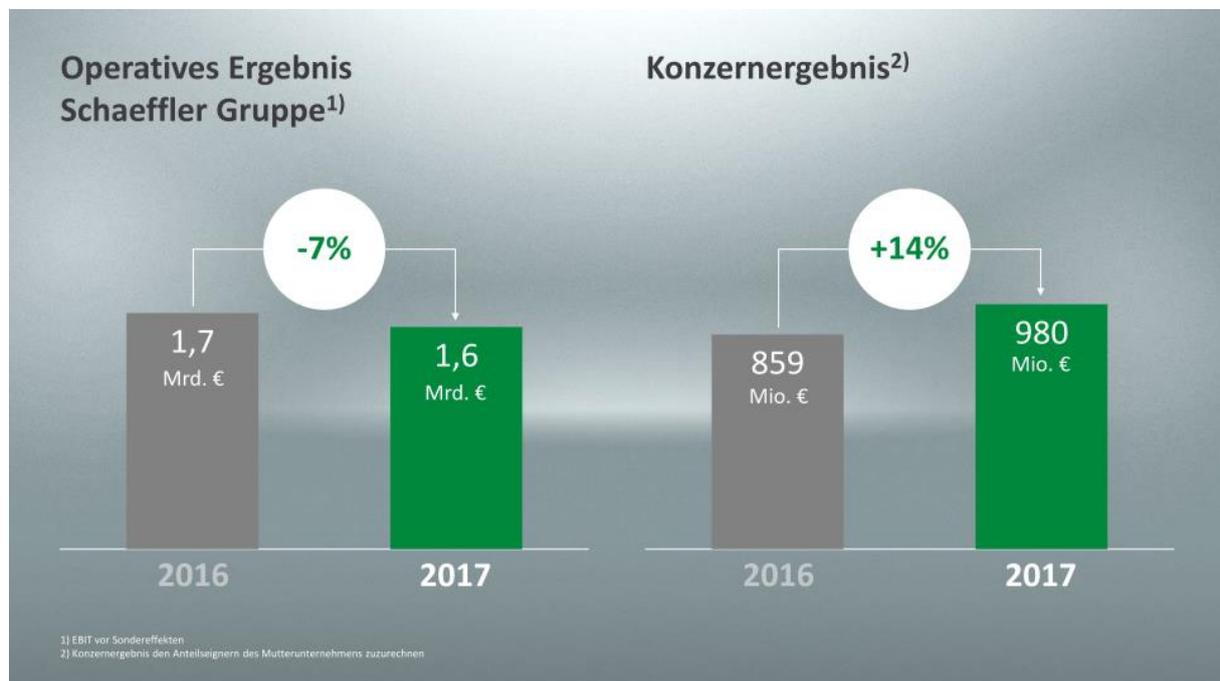
Unsere Sparte Industrie ist damit zurück auf Erfolgskurs! Das ist, lieber Herr Dr. Spindler, vor allem Ihr Verdienst. Herzlichen Dank! Regional stellt sich das Wachstum wie folgt dar

Folie 3b: Schaeffler Gruppe und 4 Regionen



Damit haben alle Regionen der Schaeffler Gruppe zum positiven Umsatzwachstum im Jahr 2017 beigetragen. Den größten währungsbereinigten Zuwachs konnte mit 24,1 Prozent erneut die Region Greater China beisteuern. Das ist ein bemerkenswertes Ergebnis. Es belegt, dass wir in China über eine starke Marktstellung verfügen. Es zeigt aber zugleich auch, wie wichtig es ist, dass wir die Lokalisierung in China weiter vorantreiben. Asien/Pazifik stieg währungsbereinigt um 5,6 Prozent. Der Umsatz in Americas nahm währungsbereinigt um 4,6 Prozent zu. Europa konnte währungsbereinigt um 1,4 Prozent wachsen.

Folie 4: EBIT und Konzernergebnis



Wie die Folie zeigt, ging im Jahr 2017 das operative Ergebnis der Schaeffler Gruppe vor Sondereffekten um rund sieben Prozent auf 1,58 Milliarden Euro zurück.

Dieser Rückgang ist weitestgehend auf die Aufwendungen für unser Zukunftsprogramm „Agenda 4 plus One“ zurück zu führen. Sie betragen 2017 rund 160 Millionen Euro. Oder anders gesagt: Unser operatives Geschäft läuft.

Unser Konzernergebnis wuchs 2017 um rund 14 Prozent auf 980 Millionen Euro. Das ist abermals insbesondere auf ein verbessertes Finanzergebnis zurückzuführen.

Erwähnen möchte ich noch die Ergebnisqualität unserer Sparten. Die Ergebnisqualität der Sparte Automotive – hier noch inklusive der Aftermarket-Aktivitäten – hat mit einer EBIT-Marge vor Sondereffekten von 12,2 Prozent gegenüber dem Vorjahr

leicht nachgelassen. Wesentliche Ursache hierfür waren die gestiegenen Aufwendungen für Forschung und Entwicklung und der Aufbau der für das weitere Wachstum benötigten Mitarbeiter.

Die Industriesparte konnte ihr Ergebnis steigern. So stieg 2017 die EBIT-Marge vor Sondereffekten von 7,3 Prozent auf 8,1 Prozent. Das Programm „CORE“ mit seinen Kosten- und Effizienzmaßnahmen zeigt Wirkung. Das ist gut so. Hier werden wir nicht nachlassen weiter aufzuholen und unser Ziel zu verfolgen, eine Ergebnismarge von 11-13 Prozent in 2020 zu erreichen.

Folie 5: Investitionen und Mitarbeiter



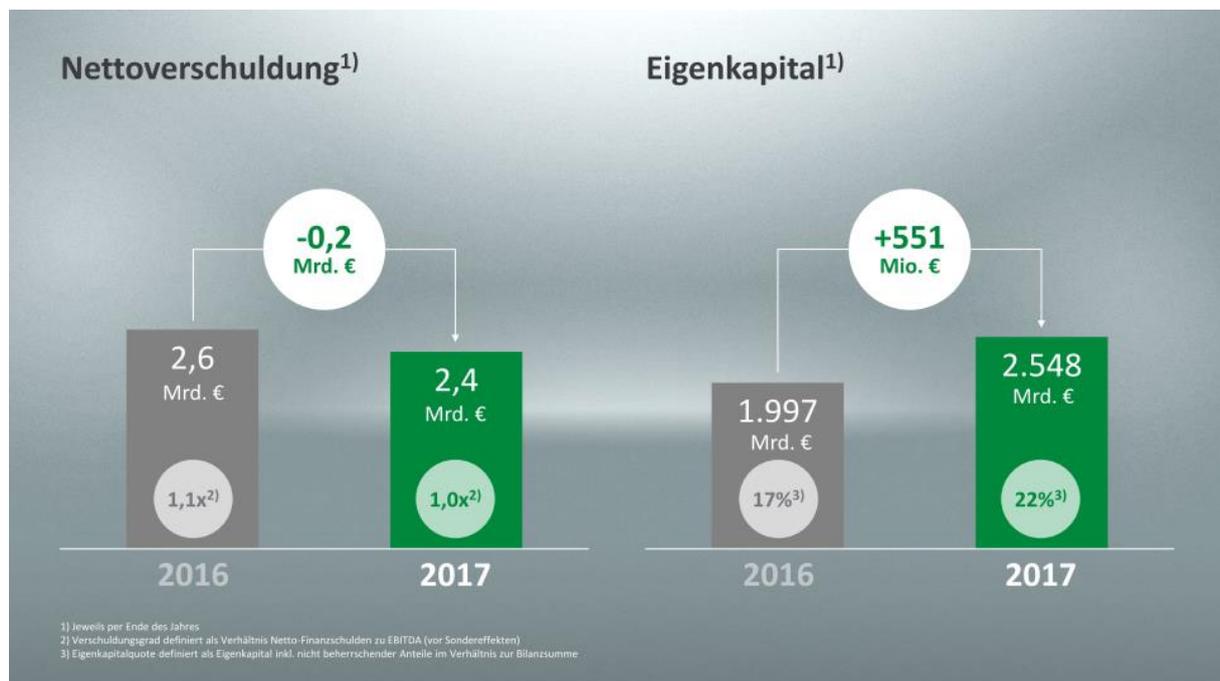
Wer weiter wachsen will, muss investieren. Unsere Investitionsauszahlungen haben wir 2017 um 11 Prozent auf 1,3 Milliarden Euro gesteigert. Das gilt aber auch für die Mitarbeiter: Netto stieg die Zahl der Arbeitsplätze um 3.500. Davon entfallen rund 500 auf Deutschland. Ein klares Bekenntnis zum Standort

Deutschland. Die Bedeutung unserer deutschen Standorte zeigt sich auch bei den Patentanmeldungen!

Im vergangenen Jahr haben wir 2.383 Patentanmeldungen beim Deutschen Marken- und Patentamt getätigt. Damit liegen wir – wie bereits im Vorjahr – auf Platz zwei und gehören damit zu den innovationsstärksten Unternehmen in Deutschland.

Damit ein kurzer Blick auf unsere Konzernbilanz:

Folie 6: Nettoverschuldung und Eigenkapital



Im Geschäftsjahr 2017 ist unsere Nettoverschuldung um rund 200 Millionen auf 2,4 Milliarden Euro zurückgegangen. Sie ist damit in etwa genauso hoch wie das Ergebnis vor Abschreibungen, Zinsen und Steuern, das so genannte EBITDA. Das entspricht einem Verschuldungsgrad von 1,0. Kein Vergleich mit den Werten der vergangenen Jahre.

Gleichzeitig hat sich die Eigenkapitalquote, also der prozentuale Anteil des Eigenkapitals an der Bilanzsumme, von rund 17 Prozent Ende 2016 auf rund 22 Prozent erhöht. Diese Kennziffern belegen, dass sich unsere Bilanzqualität weiter verbessert hat und wir über ausreichend finanziellen Spielraum verfügen, um im Rahmen unserer M&A-Strategie auch über selektive Zukäufe nachzudenken. Das ist wichtig, damit wir unsere Strategie „Mobilität für morgen“ weiter umsetzen und unsere Kompetenz vor allem in Zukunftsfeldern ausbauen können.

Soviel zu den Eckdaten des Konzernabschlusses. Nun noch ganz kurz zum Einzelabschluss der Schaeffler AG. Der handelsrechtliche Jahresüberschuss im Einzelabschluss der Schaeffler AG betrug im Geschäftsjahr 2017 453 Millionen Euro. Er stammt überwiegend aus Beteiligungserträgen und ist die Grundlage für die Gewinnverwendung und unseren Dividendenvorschlag.

Folie 7: Dividendenvorschlag



Bei unserem Dividendenvorschlag haben wir uns an Ausschüttungsquoten orientiert, die wir bereits zum Börsengang im Jahr 2015 kommuniziert hatten: 30 bis 40 Prozent des Konzernergebnisses vor Sondereffekten. Dabei wollen wir als Unternehmen, das langfristig denkt, unsere Dividenden kontinuierlich erhöhen und Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, kontinuierlich am Erfolg des Unternehmens teilhaben lassen.

Für 2017 schlagen wir auf dieser Basis vor, die Dividende auf 55 Cent je Vorzugsaktie zu erhöhen. Das sind fünf Cent mehr als im Vorjahr oder eine Erhöhung um 10 Prozent. Das entspricht damit einer Ausschüttungsquote von etwa 35 Prozent.

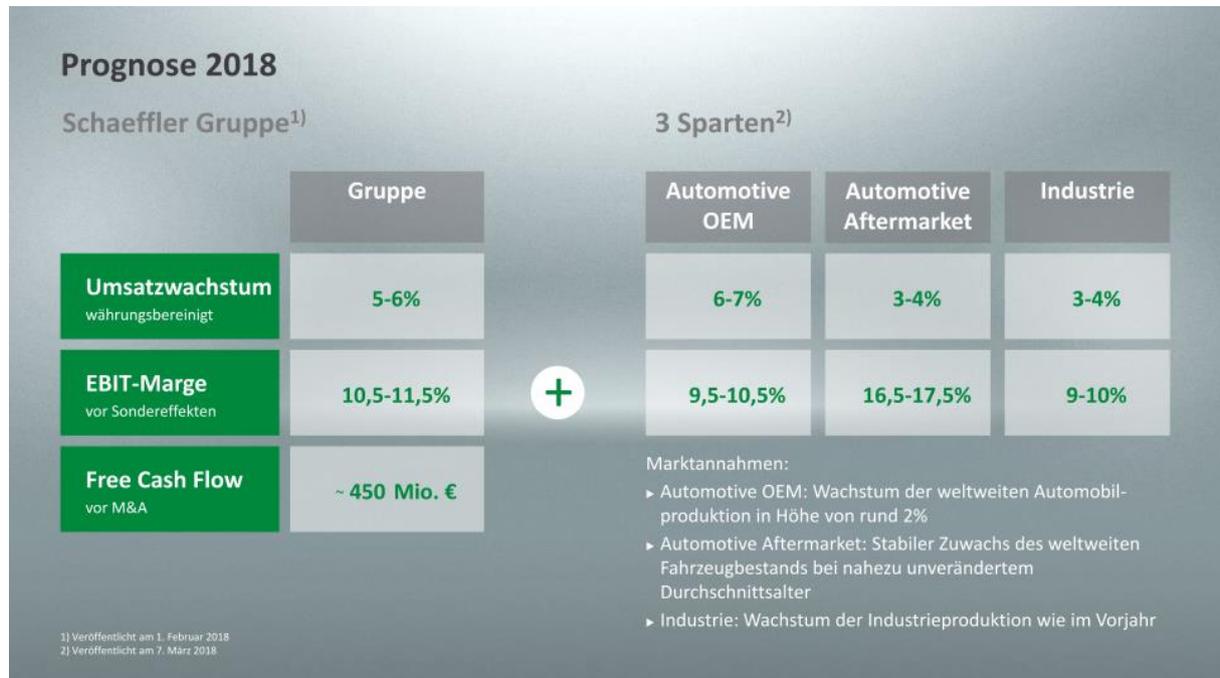
Soviel zum Geschäftsergebnis des Jahres 2017 und zum Dividendenvorschlag. Ich komme damit zum 2. Teil meiner

Ausführungen: Zur Geschäftsentwicklung des laufenden Geschäftsjahres und der Prognose für das Jahr 2018.

Da wir unsere Zahlen für das 1. Quartal 2018 erst am 8. 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 plangemäß in das Jahr 2018 gestartet! Wir erwarten dabei, dass sich das Wachstumstempo im Laufe des Jahres – vor allem in der Sparte Automotive OEM – beschleunigen wird. Warum? Weil wir in 2018 eine sehr hohe Zahl von Neuanläufen zu bewältigen haben.

Zum Thema Prognose für das Jahr 2018 habe ich bereits einleitend Stellung genommen. Für 2018 sind wir nicht nur etwas vorsichtiger an das Thema herangegangen. Wir haben zudem die Struktur unserer Prognose angepasst und stellen, beginnend mit dem Jahr 2018, Prognosen für unsere 3 neuen Sparten zur Verfügung.

Folie 8: Prognose Schaeffler Gruppe und Sparten



Was heißt das konkret? Für die Schaeffler Gruppe haben wir uns vorgenommen, unseren Umsatz währungsbereinigt um fünf bis sechs Prozent zu steigern. Auf dieser Basis wollen wir eine EBIT-Marge vor Sondereffekten von 10,5 bis 11,5 Prozent erzielen. Das schließt die Belastungen aus unserem Zukunftsprogramm „Agenda 4 plus One“ ein. Auch beim Free Cash Flow sind wir etwas konservativer als im Vorjahr und rechnen für das Gesamtjahr 2018 mit einem Betrag von rund 450 Millionen Euro. Dieser Wert beinhaltet keine Zahlungen für etwaige M&A-Transaktionen.

Für die Sparte Automotive OEM rechnen wir mit einem währungsbereinigten Umsatzwachstum in Höhe von 6 bis 7 Prozent bei einer EBIT-Marge vor Sondereffekten zwischen 9,5 und 10,5 Prozent.

Für die Sparte Automotive Aftermarket liegt das erwartete Umsatzwachstum vor Währungseinflüssen bei 3 bis 4 Prozent

und die erwartete EBIT-Marge vor Sondereffekten zwischen 16,5 und 17,5 Prozent.

Und für die Sparte Industrie rechnen wir mit einem währungsbereinigten Umsatzwachstum in Höhe von 3 bis 4 Prozent. Auf dieser Basis wollen wir eine EBIT-Marge vor Sondereffekten zwischen 9 und 10 Prozent erzielen.

Unsere Prognosen gelten für das laufende Jahr 2018. Sie gelten nicht für einzelne Quartale, sondern für das gesamte Jahr. Nach den Erfahrungen des Jahres 2017 werden wir alles daran setzen, dass wir unsere Prognosen für das Gesamtjahr 2018 sicher erreichen.

Das ändert nichts daran, dass wir an unseren Finanziellen Ambitionen für 2020 unverändert festhalten. Dabei sollten wir Finanzielle Ambitionen für einen langfristigen Zeitraum nicht mit kurzfristigen Prognosen verwechseln. Nicht jedes Unternehmen ist bereit, mehrjährige finanzielle Ambitionen zu veröffentlichen. Aber sollten wir uns nur danach richten was andere tun!? Ich bin mit meinen Vorstandskollegen überzeugt, dass ein Ziel, dass unsere finanzielle Ambition erst dann Verbindlichkeit erlangt, wenn wir bereit sind, diese auch mit anderen zu teilen. Das mag angesichts der bekannten Unwägbarkeiten mutig erscheinen, ist aber konsequent.

Damit komme ich zum 3. Teil meiner Ausführungen und einem der Schwerpunkte der Arbeit des Vorstands im Geschäftsjahr 2017: unserem Zukunftsprogramm „Agenda 4 plus One“.



Im vergangenen Jahr habe ich Ihnen an dieser Stelle unsere Strategie „Mobilität für Morgen“ ausführlich erläutert. Unsere Strategie ist unverändert gültig. Wir orientieren uns dabei weiter an unseren 8 strategischen Eckpfeilern. Lassen Sie mich an dieser Stelle 3 Eckpfeiler in Erinnerung rufen: „Automotive und Industrie“, „Komponenten und Systeme“, „global und lokal vor Ort“. Diese Zweiteilung erleben Sie auch an anderer Stelle: Wir setzen genauso auf die Weiterentwicklung des Verbrennungsmotors wie auf die E-Mobilität.

Gleichzeitig erschließen wir uns neue Felder. Ein wunderbares Beispiel ist dafür der Schaeffler Mover. Eine Weltneuheit die wir letzte Woche beim Schaeffler Kolloquium in Baden Baden vorgestellt haben und die Sie heute hier live erleben dürfen.

Der Schaeffler Mover ist ein Fahrzeug, das sich zukünftig autonom bewegen können wird. Es wird von 4

Radnabenmotoren angetrieben. Das von uns entwickelte Konzept ermöglicht dabei maximale Raumeffizienz und verfügt über Steer-by-Wire-Achsmodule mit 90°-Lenkwinkel. Auch hier sehen Sie wieder die Zweiteilung. „Antrieb und Chassis“ verschmelzen zu einer Einheit. Das ist zugleich unsere Antwort zum Thema autonomes Fahren.

Folie 10: „Agenda 4 plus One“ im Überblick



Damit komme ich zu unserer „Agenda 4 plus One“, die wir im Laufe des Jahres 2017 um 4 weitere Initiativen erweitert haben. Es sind damit jetzt 20 Initiativen. Beibehalten haben wir die Struktur des Programms. Es besteht weiter aus 4 plus einer Kategorie, die zugleich die Schwerpunkte des übergreifenden Programms markieren: Kundenfokus, Operative Exzellenz, Finanzielle Flexibilität sowie Führung- und Talent-Management und die 5. übergreifende Kategorie, das „plus One“: Langfristige Wettbewerbsfähigkeit und Wertsteigerung.

Bei der „Agenda 4 plus One“ geht es also um mehr als ein klassisches Ergebnisverbesserungsprogramm. Sie adressiert die Herausforderungen, die wir bewältigen müssen, wenn wir die Schaeffler Gruppe erfolgreich in die Zukunft führen wollen: Vom Technologiewandel und der Erweiterung unseres Produktprogramms bis zum Talent-Management, von der Fabrik der Zukunft bis zur Qualifizierung für morgen bis hin zur Digitalisierung.

Wir sprechen daher von unserem Zukunftsprogramm. Gleichwohl haben wir die finanziellen Effekte des Programms quantifiziert und kommuniziert. Bis zum Jahr 2022 soll eine Verbesserung des operativen Ergebnisses vor Sondereffekten in Höhe von 300 Millionen Euro erreicht werden.

Zugleich ist die Umsetzung des Programms und seiner Initiativen mit Investitionen in den kommenden fünf Jahren in einer Höhe von insgesamt rund einer Milliarde Euro verbunden. Noch eine weitere Zahl: Mittlerweile arbeiten weltweit mehr als 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt bei der Umsetzung mit. Mit großem Engagement, begeistert und als Teil eines Teams. So wie wir Schaeffler in die Zukunft führen wollen.

Lassen Sie mich nun exemplarisch auf sechs der 20 Initiativen etwas genauer eingehen:

Folie 11: Initiative „E-Mobilität“



Zur Initiative „E-Mobilität“: Im ersten Teil meiner Rede hatte ich von den guten Ergebnissen unserer Sparte Automotive OEM berichtet. Sich jetzt darauf auszuruhen, würde bedeuten, unsere Zukunft aufs Spiel zu setzen.

Denn auch wenn der Verbrennungsmotor aus unserer Sicht noch lange einen wichtigen Marktanteil haben wird, so rechnen unsere Kunden damit, dass der Zuwachs im kommenden Jahrzehnt im Wesentlichen auf Hybridfahrzeuge und batterieelektrische Autos entfällt. Unverändert gehen wir bei PKW und leichten Nutzfahrzeugen davon aus, dass im Jahr 2030 weltweit rund 30 Prozent der Neufahrzeuge mit einem rein elektrischen Antrieb zugelassen werden, während 40 Prozent aller produzierten Fahrzeuge einen Hybridantrieb an Bord haben.

Die wichtigste Zielsetzung der strategischen Initiative „E-Mobilität“ besteht daher darin, unser Produktangebot in diesen

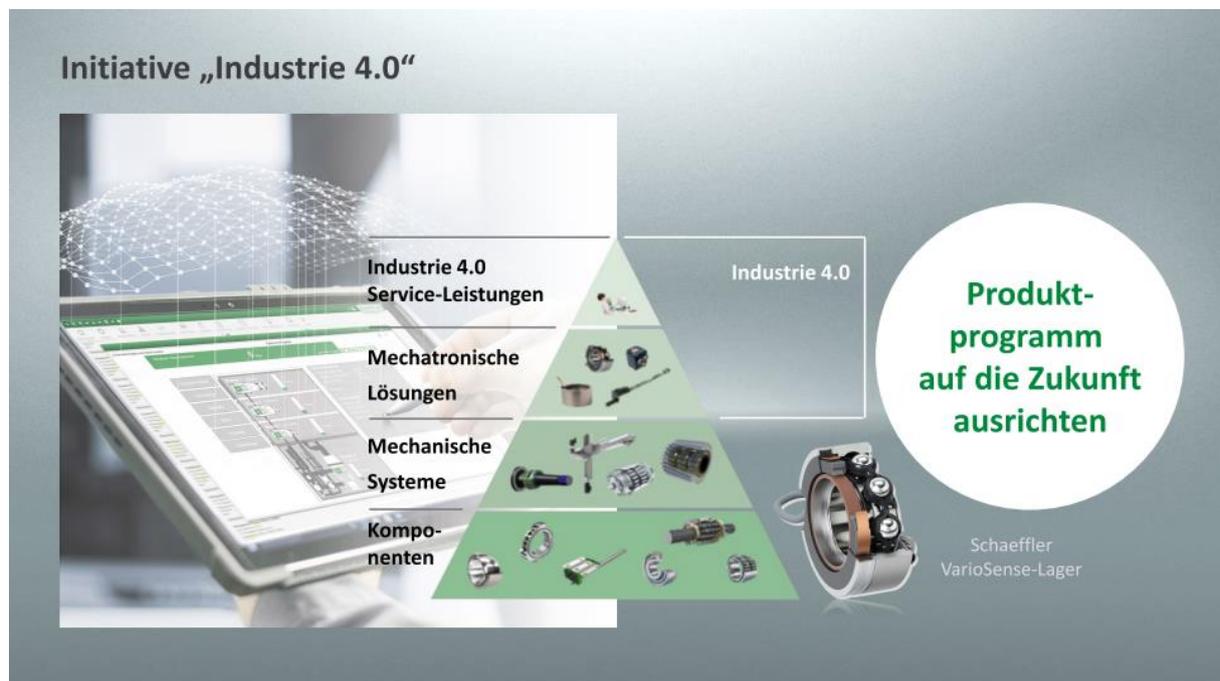
Segmenten auszubauen. Bis 2020 wollen wir einen Umsatzanteil in Höhe von 15 Prozent des OEM-Geschäftes erreichen.

Um diese Herausforderung anzugehen haben wir zum 1. Januar 2018 einen neuen Unternehmensbereich „E-Mobilität“ gegründet, in dem wir neue und bestehende Aktivitäten bündeln. Der neue Unternehmensbereich startet dabei nicht bei null. Es gibt bereits acht Serienaufträge und mehr als 25 Entwicklungsprojekte.

Besonders stolz sind wir auf einen Serienanlauf, der Ende 2017 in Herzogenaurach erfolgt ist: Für einen chinesischen Kunden produzieren wir die Schlüsselkomponenten für einen elektrischen Achsantrieb. Diese Aktivitäten werden wir in den nächsten Jahren konsequent weiter ausbauen und weltweit 3 Kompetenzzentren errichten: Eines in den Vereinigten Staaten, eines in Deutschland und eines in China, dem wohl wichtigsten Markt für die Mobilität der Zukunft.

Was die E-Mobilität für die Sparte Automotive OEM darstellt, ist die Initiative „Industrie 4.0“ für unsere Sparte Industrie.

Folie 12: Initiative „Industrie 4.0“



Die Erweiterung unseres Produktprogramms hin zu kompletten mechatronischen Systemen. Diese Kompetenz ist zugleich die technologische Klammer die beide Sparten verbindet.

Für unsere Sparte Industrie ergeben sich daraus zwei zentrale Chancen:

- Erstens werden bislang rein mechanische Produkte zu mechatronischen Lösungen, die auch die für Big-Data-Analysen benötigten Daten erfassen. Damit steigt die Werthaltigkeit unserer Produkte. Ein gutes Beispiel: Auf der Welt-Leitmesse für Werkzeugmaschinen EMO haben wir im Herbst 2017 Spindellager und Linearführungen mit integrierter Sensorik vorgestellt. Die überwachen sich selbst. Und beugen somit teuren Maschinenausfällen vor.

- Zweitens kann Schaeffler neue Service-Dienstleistungen anbieten, die auf der Analyse der gewonnenen Daten beruhen. Dafür baut unsere Industriesparte ein komplettes „Smart Eco System“ auf. Mit dem können Daten, zum Beispiel aus dem Betrieb von Windkraftanlagen, Schnellzügen oder Produktionsmaschinen, erfasst und direkt vor Ort in speziellen Service-Zentralen ausgewertet werden. Darüber hinaus werden Cloud-basierte Lösungen für weitergehende Services entwickelt.

Auch hier haben wir uns dazu entschlossen, eine eigenständige Einheit zu etablieren, die seit Januar 2018 alle Aktivitäten in diesem Bereich bündelt. Bis zum Jahr 2022 wollen wir so einen Anteil von zehn Prozent an unserem Industrie-Umsatz erreichen.

Wenn Sie sich konkret von unserem Leistungsangebot überzeugen wollen, dann besuchen Sie unseren Stand bei der Hannover Messe, die am Montag beginnt. Wir würden uns freuen, wenn wir Ihnen dort zeigen können, was wir an innovativen Produkten und Lösungen im Bereich Industrie 4.0 bereits zu bieten haben.

Folie 13: Initiative „Factory for Tomorrow“



Damit zum 3. Beispiel, das zur Kategorie „Operative Exzellenz“ zählt: Georg Schaeffler legte vor mehr als 70 Jahren mit dem damals revolutionären Nadellager den Grundstein für unser Unternehmen. Schon damals ging es nicht nur um innovative Produkte. Sondern auch darum, diese in hoher Stückzahl mit höchster Qualität und Produktivität zu fertigen.

Diese Erfolgsformel gilt im Prinzip noch heute. Sie bedeutet auch, dass wir nach wie vor unsere Werke als das Rückgrat der Firma betrachten. Dort geschieht die Wertschöpfung. Dort wird Wert geschaffen. Damit das auch in Zukunft so bleibt, beschäftigt sich die Initiative „Factory for Tomorrow“ damit, wie die Fabrik der Zukunft aussieht.

Heute besteht die wesentliche Herausforderung für unsere Produktionswerke darin, flexibel auf volatile Märkte reagieren zu können. Und gleichzeitig sehr profitabel zu arbeiten. Lösen lässt

sich dieses Spannungsfeld durch einen sehr modularen Aufbau aller Produktionsstrukturen. Und mit einem hohen Maß an digitaler Vernetzung. Mindestens so wichtig für eine hohe Produktivität ist die Interaktion der Mitarbeiter in der Produktion mit den Kollegen in den indirekten Bereichen. Denn nur so können für ein sich stetig wandelndes Produktportfolio ständig neue Lösungen entwickelt werden, in die das Wissen aller Experten einfließt. Das führt dazu, dass in der Fabrik der Zukunft alle unter einem Dach arbeiten.

Diesen Gedanken erproben wir aktuell. In der chinesischen Metropolregion Xiangtan. Dort entsteht ein Werk, das allen Kriterien einer zukunftsorientierten Produktion gerecht wird. Die Grundsteinlegung für das Werk, in das wir 100 Millionen Euro investieren, erfolgte Ende vergangenen Jahres. Im Jahr 2019 soll dort die Produktion anlaufen. Wir sind uns sicher, dass es über Zeit nicht bei dieser einen „Fabrik der Zukunft“ bleiben wird. Weitere werden folgen, wenn wir mit dem Kapital das wir haben sorgsam umgehen.

Damit zum nächsten Beispiel: Unserer „Working Capital“ Initiative aus der Kategorie Finanzielle Flexibilität.

Folie 14: Initiative „Working Capital“



Finanzielle Flexibilität ist eine entscheidende Voraussetzung, um in die Zukunft investieren zu können. Das gilt auch für unser Umlaufvermögen, das sogenannte „Working Capital“.

In einer idealen Welt hieße dies: Zahlungsziele vollständig zu synchronisieren oder auf Lagerbestände völlig zu verzichten. Das ist natürlich nicht möglich. So müssen wir beispielsweise in unserem Automotive Aftermarket-Geschäft innerhalb von vier Stunden nach Bestellung ein Ersatzteil liefern können. Das geht nur mit ausreichenden Beständen. Trotzdem gibt es noch zahllose Möglichkeiten, durch kontinuierliche Innovationen in unseren Prozessen Umlaufvermögen zu reduzieren um so gebundenes Kapital frei setzen zu können. Das gilt auch für die Vereinheitlichung von Zahlungsbedingungen für Kunden und Lieferanten. Hier haben wir in 2017 gute Fortschritte gemacht.

So konnten wir durch ein neues Forderungsverkaufsprogramm die Kapitalbindung im Jahr 2017 um 150 Millionen Euro verringern. Mit diesem Instrumentarium schaffen wir uns nicht nur mehr Flexibilität, sondern zusätzliche Investitionsmöglichkeiten. Ein Unternehmen lebt aber nicht allein von Zahlungsströmen. Viel wichtiger sind die Menschen. Und die, die Menschen führen.

Folie 15: Initiative „Leadership & Corporate Values“

Initiative „Leadership & Corporate Values“

Transparenz

Vertrauen

Teamarbeit

„In die Zukunft führen“

Daher befasst sich eine der zentralen Initiativen unseres Programmes mit dem Thema „Führung“ und „Talentmanagement“.

Bereits im Juni 2014 hatten wir uns im Vorstand auf drei zentrale Führungsprinzipien verständigt. Dieser Dreiklang, mit dem wir den Kulturwandel beim Thema Führung eingeleitet haben, wurde im Jahr 2017 durch sechs Führungsleitlinien ergänzt.

In die Entwicklung der Führungsleitlinien sind in einem mehrstufigen Prozess Führungskräfte und Mitarbeiter aus allen Regionen, Sparten und Funktionen einbezogen worden.

Die sechs Führungsleitlinien lauten:

- Gemeinsam handeln
- Verantwortung übernehmen
- Veränderungen vorantreiben
- Ergebnisorientiert steuern
- Mitarbeiter fördern
- Teams befähigen

Was die sechs Leitlinien im Alltag konkret bedeuten, sehen Sie im vorliegenden Geschäftsbericht. Dort erläutern wir die Leitlinien anhand von sechs konkreten Beispielen aus der Schaeffler Gruppe. Die sechs Führungsleitlinien sind so formuliert, dass sie auf allen Führungsebenen leicht zu verstehen sind. Zudem haben wir 2018 damit begonnen, sie im Rahmen einer Leadership Roadshow weltweit in der Organisation zu verankern. Das wird sicherlich noch etwas dauern. Das Feedback ist aber mehr als positiv. Es bewegt sich etwas. Das ist gut so.

Folie 16: Initiative „Digitale Agenda“

Initiative „Digitalisierung“



Digitale Agenda	
 Produkte & Services	 Maschinen & Prozesse
 Analysen & Simulation	 Nutzererlebnis & Kundenwert

4 Felder

Digitalisierung als zentraler Bestandteil zukünftiger Wertschöpfung

Damit zum letzten Beispiel: Unserer digitalen Agenda. Ohne Zweifel wird der Megatrend Digitalisierung die Welt grundlegend verändern.

Digitale Technologien werden sukzessive in der Forschung und Entwicklung, im Einkauf, in der Fertigung, in der Logistik, im Vertrieb sowie in den Funktionen Personal und Finanzen Kernbestandteil der Wertschöpfung. Diesem Trend müssen wir uns stellen – ob wir wollen oder nicht. Genau hier setzt unsere Initiative „Digitale Agenda“ an. Unser zentrales Ziel ist die Verknüpfung der physischen mit der digitalen Welt, um sie als Chance für Innovation, Effizienzsteigerung und neue datenbasierte Geschäftsmodelle zu nutzen. Bis 2020 sollen rund 10 Prozent der Wertschöpfung durch digital erweiterte Produkte und Services generiert werden.

Das ist ein ambitioniertes Ziel. Auch hier gilt: Wir werden nur dann nachhaltig erfolgreich sein, wenn wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv mitnehmen und sie auf die bevorstehenden und nicht aufzuhaltenden Veränderungen vorbereiten.

Ich komme damit zum Schluss meiner Ausführungen und darf die wesentlichen Punkte nochmals – wie folgt – zusammenfassen:

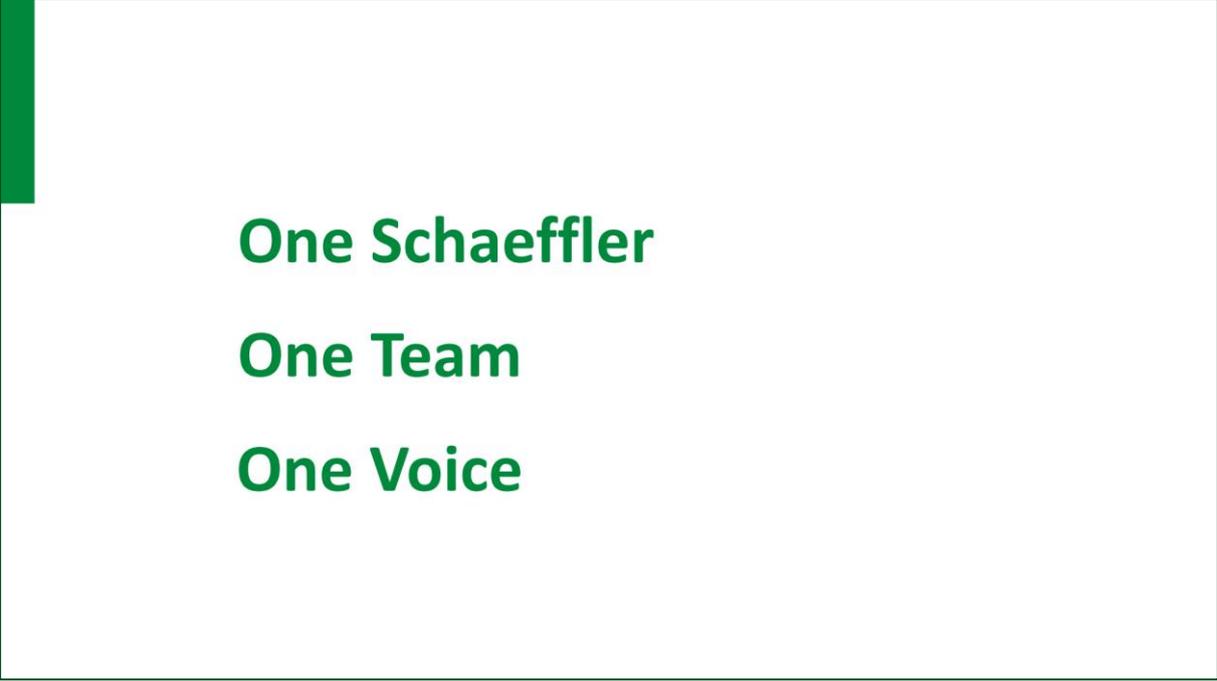
- Das Jahr 2017 war ein erfolgreiches Jahr. Ein Jahr mit Licht und Schatten und mit einer Menge Gegenwind!
- Wir haben trotzdem Kurs gehalten, weiter investiert, neue Arbeitsplätze geschaffen und unsere Strategie konsequent umgesetzt!
- Einen großen Schritt vorangekommen sind wir dabei mit der Umsetzung unseres Zukunftsprogramms „Agenda 4 plus One“. Damit schaffen wir die Voraussetzung, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein.
- Und für 2018 haben wir uns wieder viel vorgenommen. Seien sie versichert, dass wir alles daran setzen werden, unsere Ziele zu erreichen. Im Interesse unseres Unternehmens, seiner Kunden und Geschäftspartner, seinen Mitarbeitern und Führungskräften und natürlich unserer Aktionäre.

Folie 17: Dank an die Mitarbeiter



Meine Ausführungen wären nicht vollständig, ohne denjenigen einen besonderen Dank auszusprechen, die die Erfolge des Jahres 2017 möglich gemacht haben und unseren Erfolg auch in Zukunft möglich machen: Unseren rund 90.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit.

Wir sind ein börsennotiertes Familienunternehmen. Wir leben von ihrer Kreativität, ihrer Tatkraft und ihrer großen Loyalität. Sie sind unser wichtigstes Kapital. Mit Ihrem Einsatzwillen und Ihren Ideen bringen Sie uns jeden Tag weiter voran und machen uns als Schaeffler Gruppe erfolgreich. Das ist für uns Ansporn und Verpflichtung zugleich. Heute und auch in Zukunft. Als eine Schaeffler Gruppe. Als ein Team mit einer Stimme: One Schaeffler, One Team, One Voice.



One Schaeffler

One Team

One Voice

Meine Vorstandskollegen und ich danken Ihnen dafür, dass Sie uns auf dem Weg in die Zukunft begleiten!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!