

**SCHAEFFLER**

Bericht des Vorstandsvorsitzenden  
Klaus Rosenfeld

Es gilt das gesprochene Wort.

Hauptversammlung der Schaeffler AG  
am 24. April 2019

## 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.

# SCHAEFFLER

## Hauptversammlung 2019

Klaus Rosenfeld  
Vorsitzender des Vorstands

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,  
sehr geehrter Herr Schaeffler,  
sehr geehrte Mitglieder des Aufsichtsrats,  
sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Gäste,

im Namen des gesamten Vorstands begrüße ich Sie sehr herzlich zur 4. Hauptversammlung der Schaeffler AG hier in der Frankenhalle in Nürnberg.

Unsere Hauptversammlung wird bis zum Beginn der Generaldebatte selbstverständlich live im Internet übertragen. Ich begrüße daher auch diejenigen Teilnehmer, die unsere 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 wichtiges Zeichen, dass Sie heute so zahlreich gekommen sind. Wir schätzen Ihre Verbundenheit gerade dann, wenn die Zeiten schwieriger sind. Vielen Dank, dass Sie Ihrer Schaeffler Gruppe die Treue halten.

Wir blicken heute auf das Geschäftsjahr 2018 zurück: ein Jahr, das durchaus gut begonnen hat und dann von zunehmendem Gegenwind und immer größer werdenden Herausforderungen geprägt war. Insbesondere im 4. Quartal war es turbulenter und stürmischer als erwartet. Diese Entwicklung hat übrigens nicht nur uns als Schaeffler Gruppe getroffen, sondern andere Unternehmen auch. Sie alle wissen und spüren es: Die Welt und unser Umfeld ist in Bewegung. Vielleicht stärker und nachhaltiger als je zuvor: in der Politik, in der Wirtschaft und in der Gesellschaft. Denken Sie etwa an die großen Veränderungen in der Automobilindustrie, die immer mehr Dynamik entfalten: die Elektromobilität, den Trend zum autonomen Fahren, den unerwartet starken Einbruch im Automobilgeschäft in China als einen unserer wichtigsten Schlüsselmärkte. Oder nehmen Sie den Handelsstreit zwischen China und den USA, das Thema Brexit, Fahrverbote, die Diskussion über den Dieselmotor oder die neuen Zulassungsbedingungen WLTP. Dazu kommt die nachlassende Wachstumsdynamik in der Weltwirtschaft und was dies möglicherweise für unser Industriegeschäft bedeutet.

Die Liste der Themen ist lang. Nicht zu vergessen die Verkehrs- und Mobilitätswende, die Energiewende oder die sonstigen Veränderungen im politischen Umfeld. Alles Herausforderungen, die nicht spurlos an uns vorübergehen und auf die wir uns als Unternehmen einstellen müssen. Und natürlich fragt man sich dabei gelegentlich, ob wir vor lauter ‚Wenden‘, die um uns herum eingeleitet werden, nicht besser aufpassen müssen, dass uns die Konkurrenz in Asien nicht abhängt und wir diejenigen, die wir brauchen, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein, nicht verlieren. Das gilt für die, die in Staat und Gesellschaft Verantwortung tragen genauso wie für uns als Unternehmen.

Was tun wir nun in einer solchen Lage? Ich bin mit meinen Vorstandskollegen davon überzeugt, dass es in einer solchen Situation klug und richtig ist, sich auf das zu konzentrieren, was wir als Unternehmen am besten können: auf unsere Kernkompetenzen. Das heißt auch, als Team zusammenzuhalten, keine zu großen Risiken einzugehen, vorausschauend und ‚auf Sicht‘ zu steuern und vor allem: Kurs zu halten und die Dinge, die wir uns vornehmen, auch umzusetzen. Dafür haben wir uns in den letzten Jahren eine gute Basis erarbeitet. Unsere

Strategie mit ihren 8 Eckpfeilern steht. Sie ist schlüssig und überzeugt. Auch bei Gegenwind. Zur Umsetzung unserer Strategie haben wir – ich hatte bei der Hauptversammlung im letzten Jahr ausführlich darüber berichtet – ein Transformationsprogramm, unsere ‚Agenda 4 plus One‘, erarbeitet, mit dem wir unsere Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig verbessern werden. Die Agenda wird weiter konsequent umgesetzt. Zudem sind wir als Team nicht nur weiter zusammengewachsen, sondern haben zugleich wichtige Weichen für die Zukunft gestellt. Auf diesem Weg ist uns im Laufe des Jahres 2018 einiges gelungen. An anderen Stellen mussten wir auch Rückschläge verkraften. Bevor ich darauf näher eingehe und das Geschäftsjahr mit seinen positiven und negativen Aspekten zusammenfasse, lassen Sie mich diesen einleitenden Teil meiner Ausführungen mit einem sprachlich leicht abgewandelten Zitat des berühmten englischen Staatsmannes Winston Churchill abschließen: ‚Erfolg ist niemals final, Misserfolg ist keine Option. Worauf es ankommt, ist der Mut weiterzumachen!‘

Sehr geehrte Damen und Herren, seien Sie versichert, bei allen Turbulenzen, bei allem Hin und Her, bei aller Bewegung: Wir bei Schaeffler werden Kurs halten. Wir werden unsere Zukunft, die Zukunft der Schaeffler Gruppe, aktiv, beweglich und mutig gestalten. Denn wer könnte besser mit Bewegung umgehen als wir bei Schaeffler. Bewegung effizient und wirksam zu gestalten, das ist schließlich unser Geschäftsmodell: vom ersten Leiterwagen und dem INA-Nadellager, mit dem unsere Erfolgsgeschichte begann, bis zu unserer Strategie ‚Mobilität für morgen‘.

Damit zu meinem ersten Teil: Dem Rückblick und den wichtigsten Aspekten des **Geschäftsjahres 2018**. Wie bereits gesagt, es war ein durchwachsendes Jahr, ein Jahr mit Licht und Schatten.

## Folie 2: Geschäftsjahr 2018 im Überblick

SCHAEFFLER

## Geschäftsjahr 2018 im Überblick

Negativ	Positiv
<div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;"> <span>Schwieriges Markt- und Wettbewerbsumfeld</span> </div> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid #ccc; margin: 5px 0;"/> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;"> <span>Ergebnisqualität verschlechtert</span> </div> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid #ccc; margin: 5px 0;"/> <div style="display: flex; align-items: center;"> <span>Investitionsmittel effizienter einsetzen</span> </div>	<div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;"> <span>Starkes Industriegeschäft</span> </div> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid #ccc; margin: 5px 0;"/> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;"> <span>Exzellenzprogramm "Agenda 4 plus One" wird weiter umgesetzt</span> </div> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid #ccc; margin: 5px 0;"/> <div style="display: flex; align-items: center;"> <span>Zwei zukunftsweisende Akquisitionen getätigt</span> </div>

Lassen Sie mich mit den Dingen anfangen, die nicht so gut gelaufen sind und wo wir besser werden müssen. Ich werde mich dabei auf die 3 wichtigsten Punkte konzentrieren:

- **Erstens:** Das Markt- und Wettbewerbsumfeld hat vor allem unserer Sparte Automotive OEM schwer zu schaffen gemacht. Im Geschäftsjahr 2018 mussten wir bei einem währungsbereinigten Umsatzplus von 2,1 Prozent einen Ergebnisrückgang von mehr als 28,8 Prozent hinnehmen. Unsere EBIT-Marge vor Sondereffekten ist für das Gesamtjahr auf 7,7 Prozent zurückgegangen. Die Gründe dafür sind vielfältig. Und natürlich spielen dabei auch hausgemachte Gründe eine Rolle. Wir haben daher zu Beginn dieses Jahres unter Führung von Herrn Zink, der – nachdem Herr Prof. Pleus in den wohlverdienten Ruhestand gegangen ist – die Sparte alleine führt, das Programm RACE angekündigt. Es wird uns helfen, zu alter Stärke zurückzufinden. Ich werde darauf später nochmals zurückkommen.

- Zweitens: Unsere Overhead-Kosten sind im Jahr 2018 insgesamt schneller gestiegen als der Umsatz. Das heißt nichts anderes, als dass sich unsere Ergebnisqualität verschlechtert hat. Oder anders gesagt: Wir sind in bestimmten Bereichen noch nicht effizient, nicht schlank genug aufgestellt und müssen lernen, mit den verfügbaren Kostenbudgets besser umzugehen. Auch hier werden wir gegensteuern.

- Drittens: Wir haben an bestimmten Stellen zu viel investiert und sind nicht effizient genug mit dem Kapital umgegangen, das uns zur Verfügung steht. Investitionen für unsere Kunden und mit unseren Kunden sind seit jeher ein elementarer Teil unseres Geschäftsmodells. Daran werden wir selbstverständlich festhalten. Das heißt aber nicht um jeden Preis. Jede Investition muss sich letztlich lohnen und auszahlen.

In dieser Hinsicht müssen wir disziplinierter werden und unser Kapital konsequenter dort einsetzen, wo es langfristig am meisten abwirft. Das wird eine – wenn nicht die wichtigste – Aufgabe für die nächsten Jahre.

Damit zu den positiven Aspekten des Geschäftsjahres 2018. Auch hier möchte ich mich auf die drei aus meiner Sicht wichtigsten Punkte fokussieren:

- Erstens: Unsere Sparte Industrie hat sich im Laufe des Geschäftsjahres sehr gut entwickelt. Sie verzeichnete bei einem währungsbereinigten Umsatzwachstum von 10,1 Prozent eine Verbesserung des EBIT um rund 47 Prozent und eine EBIT-Marge vor Sondereffekten von 11,0 Prozent. Dabei hat nicht nur der Rückenwind vom Markt eine Rolle gespielt, sondern vor allem die konsequente Umsetzung des Programms CORE, das wir im Jahre 2015 unter Ihrer Führung, lieber Herr Dr. Spindler, aufgesetzt hatten. Stellvertretend für alle, die bei der Umsetzung des Programms mitgewirkt haben, Ihnen ein großes Dankeschön! Ohne Ihren Einsatz hätten wir unsere Ziele als Schaeffler Gruppe in 2018 nicht erreicht.

- Zweitens: Die guten Fortschritte, die wir bei der Umsetzung unserer ‚Agenda 4 plus One‘ erzielt haben. Von den insgesamt 20 Initiativen sind mittlerweile 2 Initiativen abgeschlossen, 6 weitere werden wir zum Jahresende 2019 abschließen. Mit einer Umsetzungsrate von 55 Prozent liegen wir gut im Plan und machen weiter Fortschritte. Dabei zahlt sich aus, dass wir sehr systematisch und konsequent vorgehen.
- Drittens: Wir haben im 2. Halbjahr 2018 zwei strategisch wichtige Akquisitionen getätigt und damit unsere M&A-Strategie mit ihrem Fokus auf kleinere, technologisch interessante Zielgesellschaften erfolgreich umgesetzt. Sowohl mit dem Erwerb der Technologie von Paravan als auch mit dem Erwerb der Elmotec Statomat verbreitern wir unsere Technologiekompetenz in den wichtigen Zukunftsfeldern ‚Autonomes Fahren‘ und ‚E-Mobilität‘. Wir werden diese Strategie in den nächsten Jahren weiter fortsetzen. Sie gilt selbstverständlich genauso für unser Industriegeschäft.

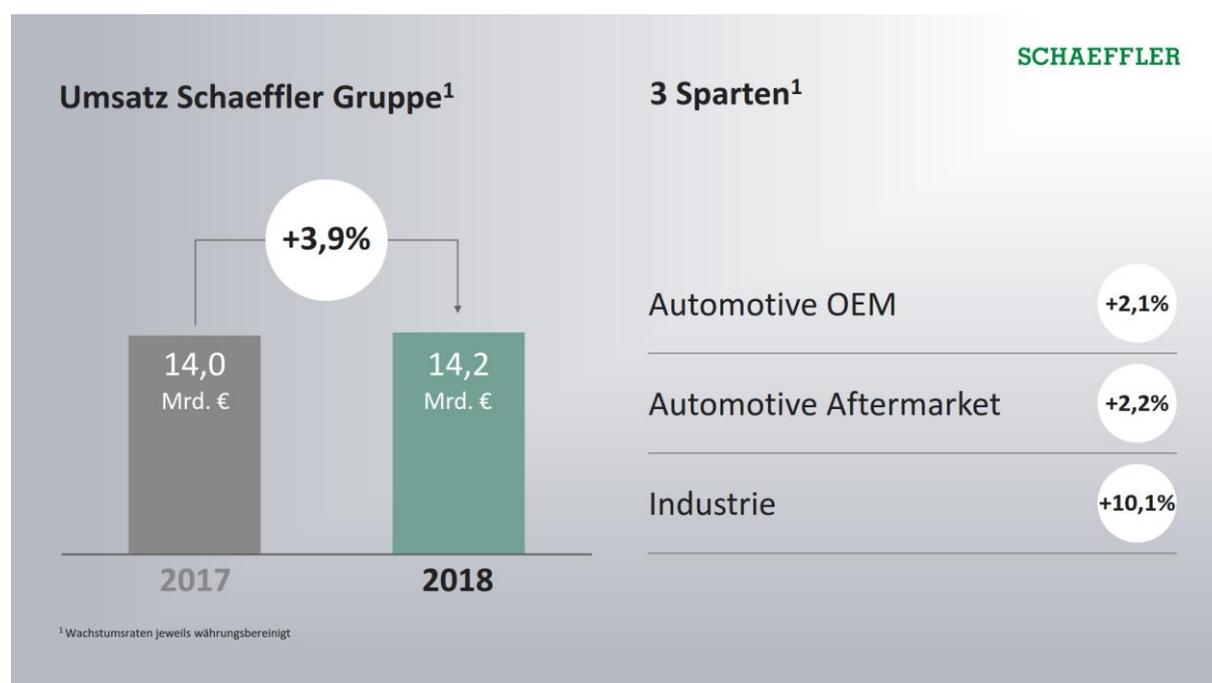
Bevor ich auf die Eckdaten des Geschäftsjahres zu sprechen komme, lassen Sie mich noch kurz auf die wichtigste organisatorische Veränderung eingehen, die wir im Laufe des Jahres 2018 eingeleitet und umgesetzt haben: Die Integration des Bereichs ‚Bearing & Components Technologies‘ in die Sparten Automotive OEM und Industrie.

Mit diesem Schritt haben wir alle unsere Werke konsequent unseren Sparten und Unternehmensbereichen und damit dem Geschäft zugeordnet. Auf diesem Wege wollen wir nicht nur unsere Struktur verschlanken und Komplexität reduzieren, sondern vor allem die unternehmerische Verantwortung unserer Werkleiter und deren Unternehmergeist stärken. Denn eines gilt heute wie morgen: Unsere Werke, deren Werkleiter und die vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in unseren Werken Tag für Tag ihre Arbeit verrichten, sind und bleiben das Rückgrat unseres Unternehmens.

Die Integration von BCT war kein einfacher Schritt. Rund 35.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit waren davon betroffen. Ich möchte es daher an dieser Stelle nicht versäumen, mich vor allem bei unseren Arbeitnehmervertretern – ich spreche dafür stellvertretend Sie, sehr geehrter Herr Wechsler und Sie, sehr geehrter Herr Lenhard an – für die gute Zusammenarbeit im Laufe des Jahres 2018 zu bedanken. Ohne Sie und das gegenseitige Vertrauen, das sich letztlich auch in der Zukunftsvereinbarung, die wir im letzten Jahr mit dem Betriebsrat und der IG Metall geschlossen haben, widerspiegelt, wären wir sicherlich nicht so weit gekommen. Herzlichen Dank!

Damit zu den **Eckdaten** des **Geschäftsjahres 2018**, zuerst zum Umsatz der Schaeffler Gruppe und ihrer 3 Sparten.

Folie 3a. Umsatz Schaeffler Gruppe und Sparten

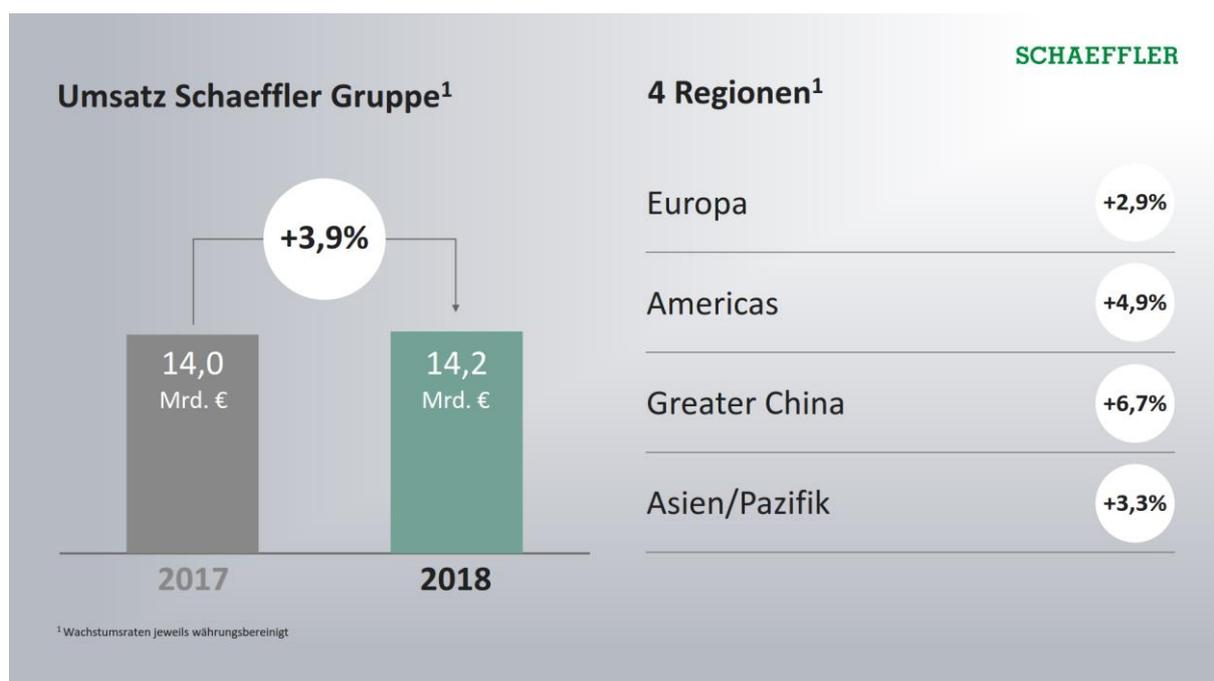


Der Umsatz der Schaeffler Gruppe ist im Jahr 2018 währungsbereinigt um knapp 4 Prozent gestiegen. Das ist zwar weniger Wachstum als im Vorjahr, liegt aber dennoch im Rahmen unserer Erwartungen. Positiv ist dabei zu vermelden, dass alle 3 Sparten zu dem Wachstum beigetragen haben.

Trotz des sehr schwierigen Marktumfelds hat die Sparte Automotive OEM ein währungsbereinigtes Wachstum von 2,1 Prozent erzielt und damit ihren Umsatz auf rund 9 Milliarden Euro gesteigert. Das schwächere Wachstum ist dabei vor allem auf die marktbedingt rückläufige Nachfrage aus Europa und China zurückzuführen. Auch die Sparte Automotive Aftermarket hatte mit dem deutlich abgeschwächten Marktwachstum zu kämpfen. Sie erzielte ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum von 2,2 Prozent und erwirtschaftete Umsätze von rund 1,9 Milliarden Euro. Die Wachstumsrate war dabei maßgeblich von einem deutlichen Rückgang in der Region Americas beeinflusst. Hier erzielten wir 2017 einen außergewöhnlich hohen Umsatz, ausgelöst durch einmalige Zusatzbedarfe eines Kunden.

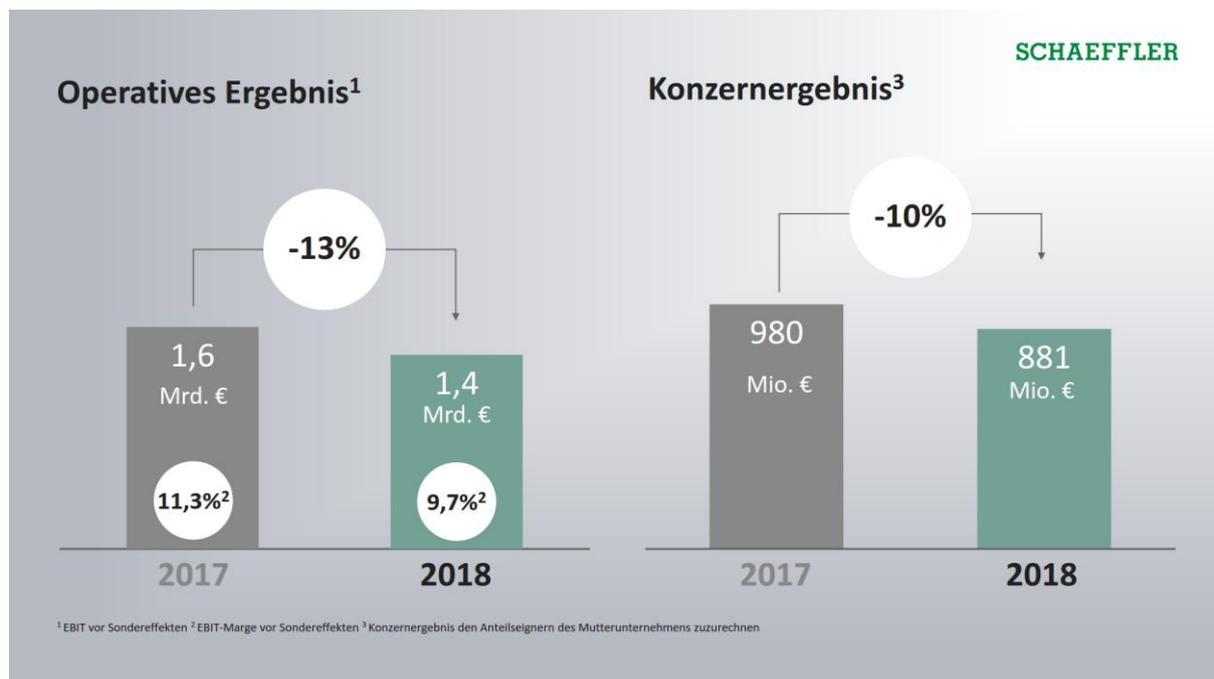
Sehr erfreulich entwickelte sich die Industriesparte. Sie erzielte währungsbereinigt ein Umsatzwachstum von mehr als 10 Prozent auf rund 3,4 Milliarden Euro. Damit setzte sie den positiven Trend aus dem Vorjahr mit erhöhter Dynamik fort. Maßgeblichen Anteil daran hatten dabei unser Industrial Distribution-Geschäft sowie die Sektoren Raw Materials, Railway, Power Transmission und Offroad, die alle währungsbereinigt ein zweistelliges Wachstum erzielten.

Folie 3b: Umsatz Schaeffler Gruppe und Regionen



Damit zu unseren 4 Regionen: Die Umsatzentwicklung in den Regionen verlief unterschiedlich. In Europa legte der Umsatz währungsbereinigt um 2,9 Prozent zu. In der Region Americas ergab sich währungsbereinigt ein Wachstum von 4,9 Prozent. Greater China zeigte erneut die höchste Wachstumsrate. Allerdings blieb die Region mit einem Wachstum von 6,7 Prozent deutlich unter dem Vorjahr. Die Region Asien/Pazifik kam auf ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum von 3,3 Prozent. Auch mit Blick auf die Regionen können wir also feststellen: Alle Regionen haben zum Umsatzwachstum beigetragen. Damit zum Ergebnis.

Folie 4: EBIT und Konzernergebnis



Das operative Ergebnis vor Sondereffekten, das sogenannte EBIT vor Sondereffekten, der Schaeffler Gruppe lag mit 1,38 Milliarden Euro um rund 13 Prozent unter dem Vorjahreswert. Auf dieser Basis ging die EBIT-Marge auf 9,7 Prozent zurück, nachdem sie im Vorjahr noch 11,3 Prozent betragen hatte. Diese negative Entwicklung, die vor allem auf rückläufige Margen und Preisdruck sowie hohe Fixkosten in unserem Automotive-Geschäft zurückzuführen ist, hat sich dann auch in unserem Konzernergebnis niedergeschlagen. Trotz des nochmals

leicht verbesserten Finanzergebnisses ging das Konzernergebnis um rund 10 Prozent auf 881 Millionen Euro zurück. Auch wenn wir mit einer operativen Ergebnismarge von knapp 10 Prozent immer noch besser liegen als andere Unternehmen unserer Branche, kann das so nicht bleiben. Wir werden alles daransetzen, unsere Ergebnisqualität wieder zu verbessern.

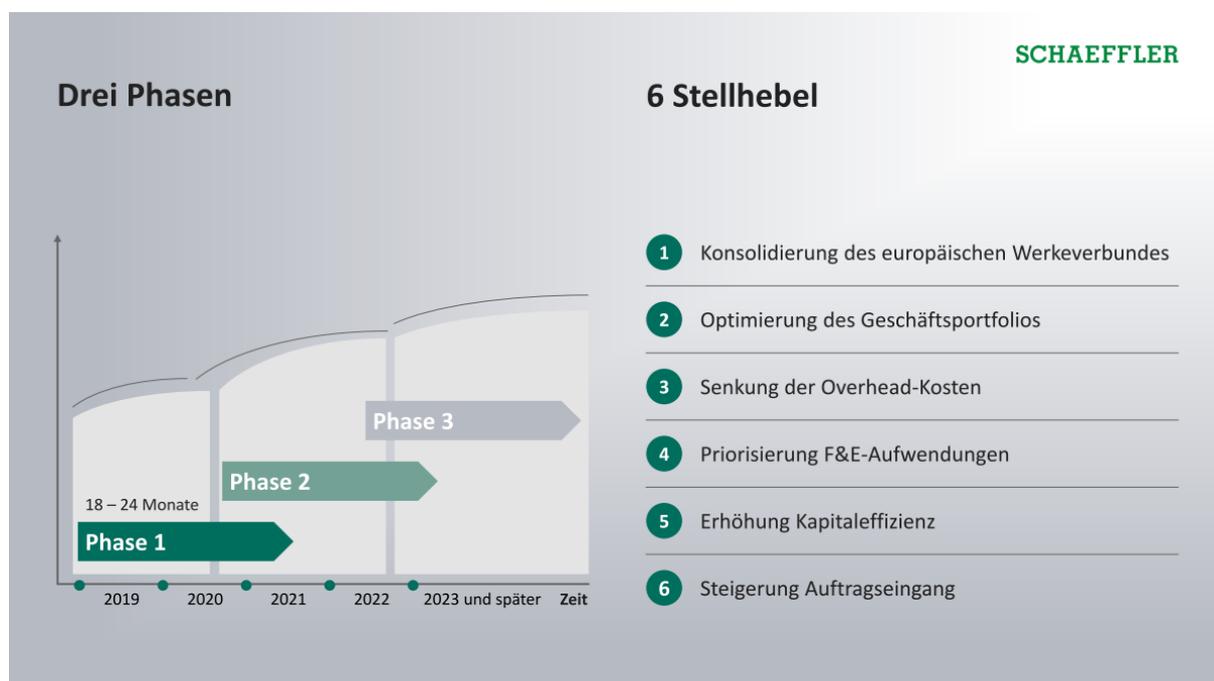
Lassen Sie mich noch kurz etwas zu den Sparten sagen. Automotive OEM erzielte eine EBIT-Marge vor Sondereffekten von 7,7 Prozent und blieb damit klar unter dem Vorjahr. Es versteht sich von selbst, dass wir damit nicht zufrieden sind. Wir haben daher zu Beginn des Jahres das Programm RACE zur Steigerung der Effizienz und Optimierung des Portfolios aufgesetzt. Ich werde darauf noch detaillierter eingehen. Die Sparte Automotive Aftermarket lag mit einer EBIT-Marge vor Sondereffekten in Höhe von 17 Prozent ebenfalls unter Vorjahr. Dabei war das Ergebnis durch einen Einmalsertrag im operativen Bereich positiv beeinflusst, der sich im nächsten Jahr nicht wiederholen wird. Auch hier müssen wir uns mit strukturellen Faktoren auseinandersetzen, die auch in Zukunft das Ergebnisniveau belasten werden. Sehr erfreulich war die Margenentwicklung der Sparte Industrie. Sie verbesserte ihre EBIT-Marge vor Sondereffekten auf 11 Prozent. Das entspricht einer Margenverbesserung um 3 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr, die vor allem auf das Programm CORE zurückzuführen ist.

Wie Sie sich möglicherweise erinnern werden, hatten wir im Laufe des Jahres 2015 unter Führung von Herrn Dr. Spindler das Programm CORE gestartet, um die Ergebnisprobleme der Sparte anzugehen. Es würde den Rahmen meiner Ansprache sprengen, heute nochmals auf nähere Details einzugehen. Was ich aber sagen möchte ist folgendes. Die Umsetzung des Programms CORE ist nicht nur für die Sparte Industrie eine echte Erfolgsgeschichte. Sie zeigt: Wenn wir uns etwas vornehmen, unsere Themen entschlossen anpacken und als Team konsequent umsetzen, dann führt das auch zum Erfolg. Mit dieser Einstellung werden wir jetzt auch die Ergebnisprobleme der Sparte Automotive OEM angehen. Dabei sind wir uns bewusst, dass die Problemlage aufgrund des deutlich breiteren Produktportfolios mit strukturell wachsenden und tendenziell

rückläufigen Geschäften und den grundlegenden Veränderungen, die die Automobilbranche weltweit durchmacht, vielschichtiger und komplexer ist.

RACE ist daher mehr als ein reines Kostensenkungsprogramm. Es ist ein Effizienz- und Portfolio-Programm. Wir werden es in 3 Phasen umsetzen. In der ersten Phase konzentrieren wir uns dabei auf 6 wesentliche Stellhebel:

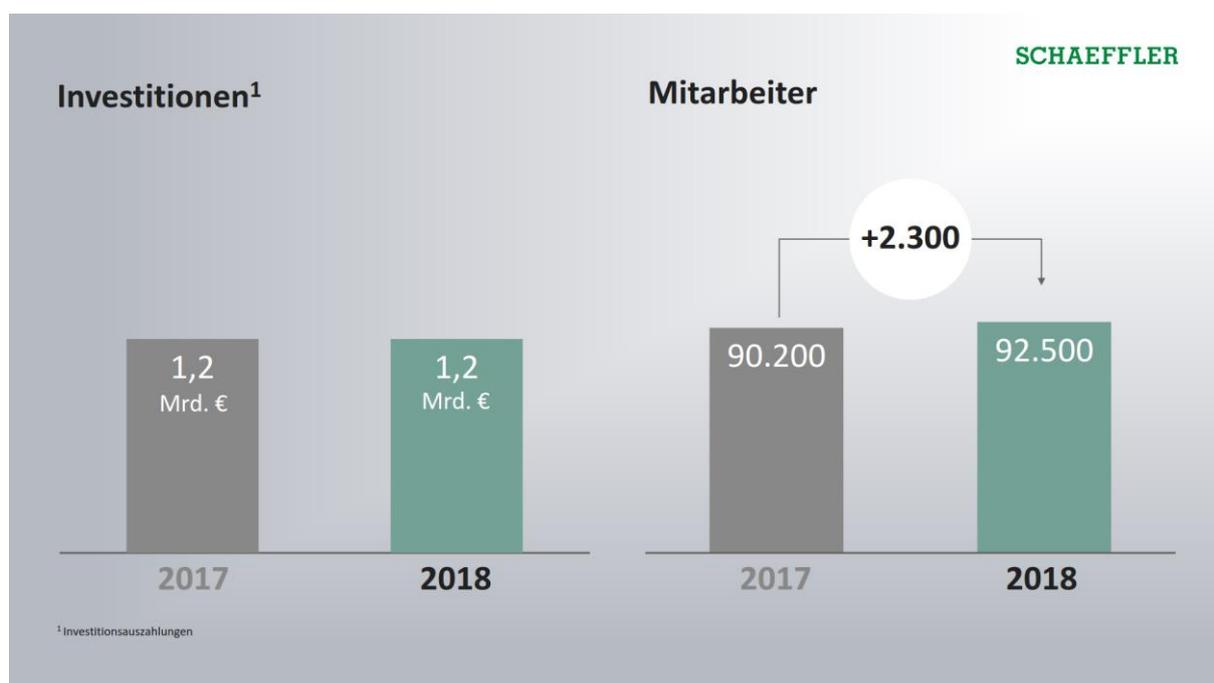
Folie 5: Programm RACE



Zu diesen 6 Stellhebeln gehört auch – wie wir im Rahmen unserer Jahrespressekonferenz im März bekanntgegeben haben – eine weitere Konsolidierung des europäischen Werkeverbundes. Davon sind voraussichtlich fünf unserer Werke und voraussichtlich rund 900 Mitarbeiter, davon 700 in Deutschland, betroffen. Dabei wollen wir bewusst Schließungen soweit wie möglich vermeiden und alternative Lösungen suchen, zum Beispiel Verkäufe, Transfers oder Zusammenlegungen mit anderen Werken. Zugleich sind wir uns mit unseren Arbeitnehmervertretern einig, dass wir betriebsbedingte Kündigungen vermeiden wollen und alle Maßnahmen so sozialverträglich wie möglich umsetzen. Das entspricht dem Geist der Zukunftsvereinbarung, die wir im letzten Jahr mit dem Betriebsrat und der IG Metall geschlossen haben, um

den unausweichlichen Transformationsprozess der Schaeffler Gruppe vertrauensvoll zu begleiten und zu ermöglichen.

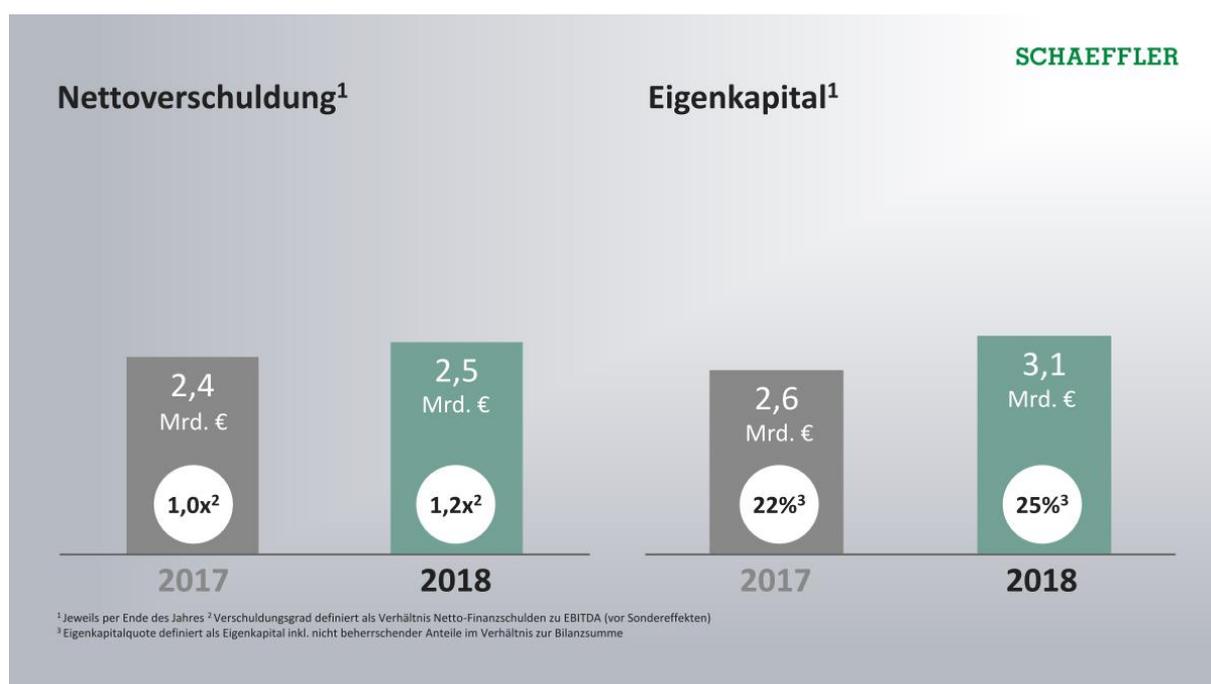
Folie 6: Mitarbeiter und Investitionen



Derartige Schritte sind nicht einfach. Denn wir sind uns bewusst, dass motivierte und qualifizierte Mitarbeiter auch in Zukunft entscheidend sind für unseren Erfolg. 2018 hat sich die Zahl der Arbeitsplätze um rund 2.300 auf rund 92.500 erhöht. Auch in Deutschland haben wir erneut aufgebaut. Von den neuen Arbeitsplätzen entfielen rund 1.000 auf Deutschland. Auch unsere Investitionen lagen im vergangenen Jahr auf dem hohen Niveau von über 1,2 Milliarden Euro. Dies entspricht einer Investitionsquote von 8,7 Prozent vom Umsatz. 64 Prozent der Investitionen entfallen dabei auf neue Produkte und Wachstum. Gleichzeitig haben wir über 200 Millionen Euro für Grundstücke und Gebäude, wie zum Beispiel für unser neues Werk in Xiangtang, China, ausgegeben.

Damit ein kurzer Blick auf unsere Konzernbilanz:

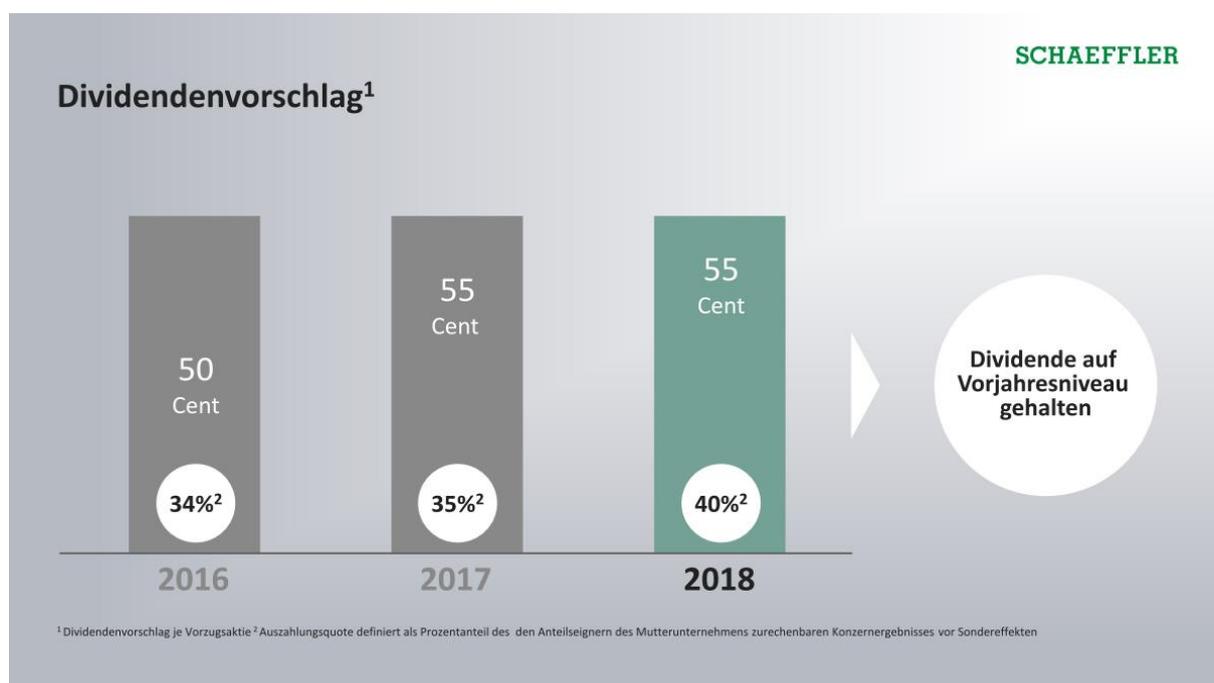
Folie 7: Nettoverschuldung und Eigenkapital



Unsere Bilanzqualität hat sich im Laufe des Jahres 2018 verbessert. Unsere Verschuldung lag am Ende des Geschäftsjahres 2018 bei 2,5 Milliarden Euro. Dies entspricht einem Verschuldungsgrad, also dem Verhältnis von Netto-Verschuldung zum sogenannten EBITDA, dem Ergebnis vor Abschreibungen, Zinsen und Steuern von 1,2. Das ist eine leichte Erhöhung gegenüber dem Vorjahr, die unter anderem auf unsere M&A-Aktivitäten zurückzuführen ist. Die Eigenkapitalquote liegt wieder bei 25 Prozent. Kein Vergleich zu früheren Jahren! Damit haben wir eine Bilanzqualität erreicht, die uns ausreichenden finanziellen Spielraum gibt, um im Rahmen unserer M&A-Strategie über ausgewählte Zukäufe nachzudenken. So, wie wir es im vergangenen Jahr mit den Akquisitionen der Paravan-Technologie ‚Space Drive‘ und von Elmotec Statomat erfolgreich unter Beweis gestellt haben.

So viel zu den Eckdaten des Konzernabschlusses. Nun noch ganz kurz zum Einzelabschluss der Schaeffler AG. Der handelsrechtliche Jahresüberschuss betrug im Geschäftsjahr 2018 499 Millionen Euro. Er stammt – wie in den Vorjahren – überwiegend aus Beteiligungserträgen und ist die Grundlage für die Gewinnverwendung und den **Dividendenvorschlag**.

Folie 8: Dividendenvorschlag



Bei unserem Dividendenvorschlag haben wir uns an den Ausschüttungsquoten orientiert, die wir anlässlich unseres Börsengangs im Jahre 2015 kommuniziert hatten: 30 bis 40 Prozent des um Sondereffekte bereinigten Konzernergebnisses nach Steuern.

Wir schlagen vor, eine unveränderte Dividende in Höhe von 55 Cent je Vorzugsaktie auszuzahlen. Damit liegen wir mit einer Ausschüttungsquote von rund 40 Prozent am oberen Ende der Skala.

Das ist auch ein deutliches Signal an Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre – insbesondere nach einem Jahr, in dem wir mit der Kursentwicklung der Schaeffler-Aktie alle gemeinsam nicht zufrieden sein können. Ohne Zweifel mussten wir – wie andere Unternehmen auch – vor allem im zweiten Halbjahr 2018 deutliche Kursverluste hinnehmen. Das ist mehr als unerfreulich. Bitte seien Sie versichert, dass wir alles daransetzen werden, um unsere Performance wieder zu verbessern.

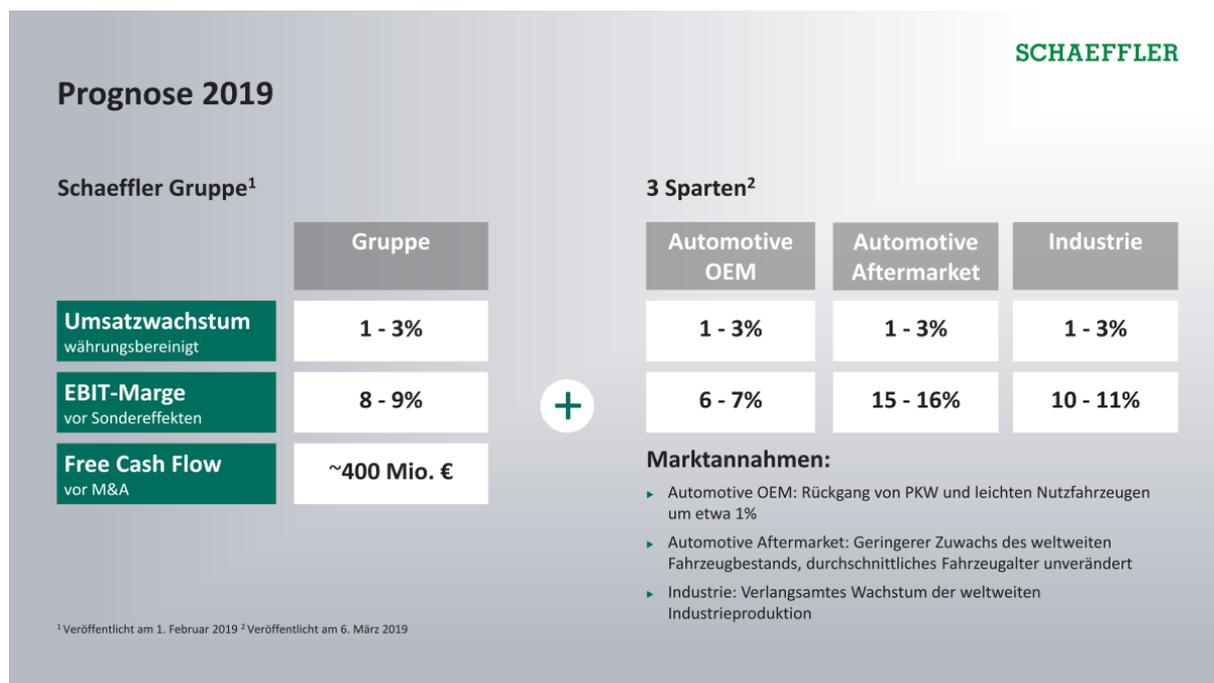
Woher nehmen wir diese Zuversicht? Am Kapitalmarkt geht es um mehr als nur um Aktienkurse. Es geht um Vertrauen. Wir wissen, dass wir Vertrauen zurückgewinnen müssen. Daran arbeiten wir. Zugleich hat uns die sehr erfolgreiche Platzierung von Investment Grade-Anleihen in Milliardenhöhe – unser Angebot war mehr als 8-fach überzeichnet – gezeigt, dass die Schaeffler AG aufgrund ihrer mittlerweile starken Bilanz und Kapitalkraft ein begehrter Kapitalmarktteilnehmer ist. Drei Investment Grade Ratings sprechen für sich. Das ist vor allem Ihr Verdienst, lieber Herr Heinrich! Dafür Ihnen persönlich und Ihren Mitarbeitern ein herzliches Dankeschön.

Soviel zum Geschäftsjahr 2018 und dem Dividendenvorschlag. Ich komme damit zu meinem zweiten Teil: Der bisherigen **Geschäftsentwicklung** des laufenden Jahres und der **Prognose** für das Jahr **2019**.

Zunächst zu der Geschäftsentwicklung in den ersten Monaten des Jahres 2019: Sie wissen, dass wir am 8. Mai den Zwischenbericht für das erste Quartal veröffentlichen. Ich bitte daher um Ihr Verständnis, dass ich mich an dieser Stelle auf einige qualitative Ausführungen beschränken muss. Was ich sagen kann, ist, dass wir grundsätzlich plangemäß in das Geschäftsjahr 2019 gestartet sind. Wir gehen dabei davon aus, dass sich – anders als im vergangenen Jahr – die Wachstumsdynamik erst in der zweiten Jahreshälfte wieder beschleunigen wird, vor allem im Automotive-Geschäft. Das ist dann auch die Basis, damit wir unsere Ziele für 2019 erreichen werden.

Mit Blick auf die vielen Unsicherheiten haben wir für 2019 eine bewusst vorsichtige Prognose abgegeben. Dabei ist die Struktur unserer Prognose unverändert: Eine Prognose für die gesamte Schaeffler Gruppe und jeweils einzelne für die 3 Sparten.

Folie 9: Prognose Schaeffler Gruppe und Sparten



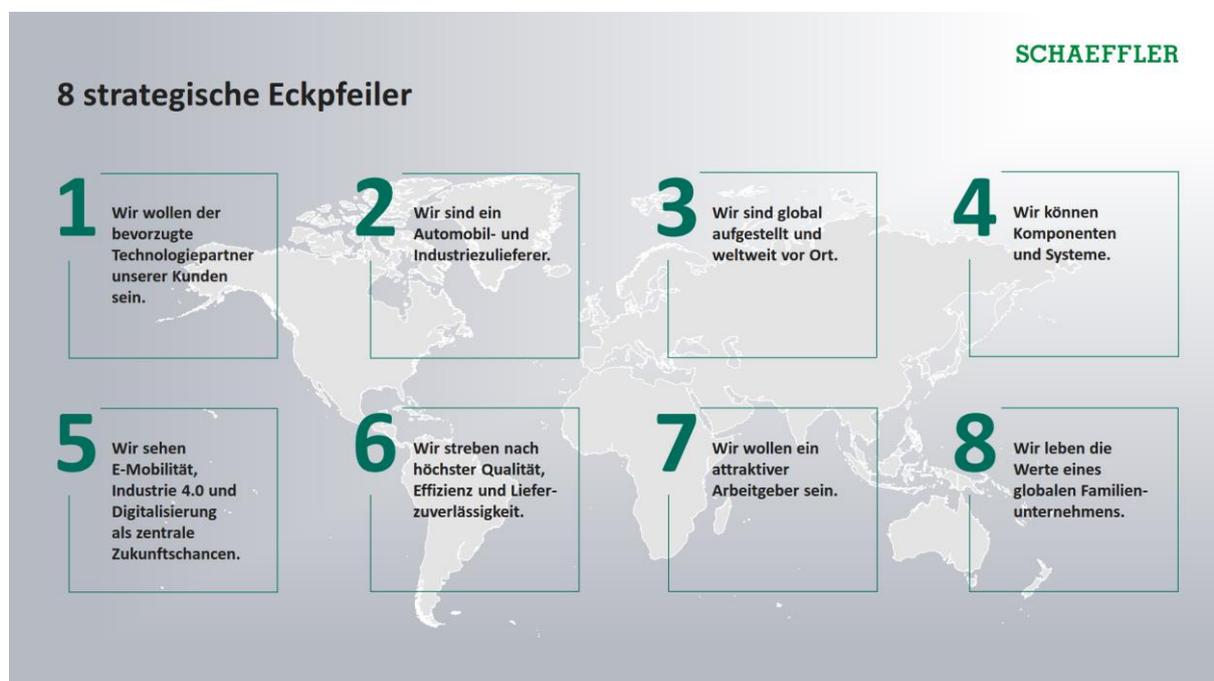
Für die Schaeffler Gruppe und für alle 3 Sparten haben wir uns ein Umsatzwachstum von jeweils 1 bis 3 Prozent vorgenommen. Die EBIT-Marge der Schaeffler Gruppe vor Sondereffekten soll auf der Basis 8 bis 9 Prozent betragen. Für die 3 Sparten prognostizieren wir unterschiedliche Ergebnisniveaus: 6 bis 7 Prozent bei Automotive OEM, 15 bis 16 Prozent bei Automotive Aftermarket und 10 bis 11 Prozent bei Industrie. Auf dieser Basis streben wir für die Schaeffler Gruppe einen Free Cash Flow von rund 400 Millionen Euro an. Dieser Wert beinhaltet wie im Vorjahr keine Zahlungen für etwaige M&A-Transaktionen.

Unsere Prognosen gelten für das laufende Jahr 2019. Sie gelten nicht für einzelne Quartale, sondern immer für das gesamte Jahr. Trotz der erwähnten Unwägbarkeiten und Volatilitäten werden wir alles daransetzen, dass wir unsere Prognosen für das Gesamtjahr erreichen.

Gleichzeitig haben wir – wie im Rahmen unserer Jahrespressekonferenz Anfang März dargelegt – unsere Mittelfristziele für 2020 abgewählt. Nachdem sich das Umfeld stark zu unseren Ungunsten verändert hat, waren die Ziele, die wir uns 2016 unter ganz anderen Annahmen vorgenommen hatten, nicht mehr realistisch erreichbar. Deshalb haben wir zusätzliche Programme wie RACE eingeleitet. Darüber hinaus sind Veränderungen in unserem Führungsteam zu berücksichtigen, auf die ich später detaillierter eingehen werde. Neue Mittelfristziele werden wir dann bekanntgeben, sobald unsere Mittelfristplanung für die nächsten Jahre steht und vom neuen Führungsteam verabschiedet ist.

Damit komme ich zum dritten und letzten Teil meiner Rede: der **Umsetzung** unserer **Strategie**. Sie alle wissen aus der Vergangenheit, dass sich unsere Strategie an 8 strategischen Eckpfeilern orientiert.

Folie 10a: 8 strategische Eckpfeiler



Der Begriff Strategie hat immer etwas Abstraktes. Zugleich bin ich davon überzeugt, dass eine Strategie immer nur so gut ist wie ihre Umsetzung. Ich

möchte Ihnen daher anhand von 4 konkreten Beispielen zeigen, was wir tun, um unsere Strategie mit Leben zu füllen. Ich konzentriere mich dabei auf den 5. strategischen Eckpfeiler, der sich auf die Zukunftsfelder ‚E-Mobilität, Industrie 4.0 und Digitalisierung‘ bezieht: ‚Wir sehen E-Mobilität, Industrie 4.0 und Digitalisierung als wichtige Zukunftschancen‘!

Folie 10b: 8 strategische Eckpfeiler



Beginnen wir mit der **E-Mobilität**. Hier sind wir als Schaeffler Gruppe mit unserer hohen Abhängigkeit vom Verbrennungsmotor in besonderem Maße gefordert, unser Produkt- und Leistungsangebot auf die Antriebsstränge der Zukunft einzustellen. Wir setzen dabei vor allem auf die Hybrid-Technologie. Lassen Sie uns doch mal schauen, wie das in der Praxis aussieht. Nehmen wir das Beispiel USA – ein großer Markt für uns. Aber auch ein Markt, der ganz eigene Spielregeln hat. Beliebt sind hier vor allem große, schwere Fahrzeuge: Pick-ups und große SUV. Aber auch die sollen immer weniger Sprit verbrauchen. Zweifelsohne ist das eine Herausforderung – vor allem vor dem Hintergrund, dass es bisher keine vollelektrifizierten Angebote gab.

Meine Damen und Herren, gleich lernen Sie Patrick Lindemann kennen. Er leitet unser Team ‚Transmission Systems & E-Mobility‘ in Wooster in Ohio. Herr Lindemann, erzählen Sie uns doch mal, wie wir hier die Zukunft gestalten.

*Lindemann: „Gemeinsam mit unseren Kunden arbeiten wir mit großem Engagement daran, hocheffiziente Antriebssysteme zu entwickeln und in Serie zu bringen. Der US-Markt unterscheidet sich von allen anderen: Wir fahren hier längere Strecken, die Fahrzeuge sind größer und schwerer – SUVs und Pick-up-Trucks sind besonders beliebt. Eine Hybridisierung wird jedoch überwiegend für kleinere Fahrzeuge angeboten, von denen immer weniger produziert werden. Manche OEMs haben die Produktion dieser PKWs sogar komplett eingestellt. Mit dem P2-Hybridmodul, das im vergangenen Jahr in Serie gegangen ist, hat Schaeffler ein System entwickelt, das eine Hybridisierung auch für größere Fahrzeuge ermöglicht. Es wird bei einem konventionellen Antriebsstrang eines SUV oder Pick-up-Trucks ganz einfach zwischen Motor und Getriebe eingebaut. So sparen wir Kraftstoff bei deutlich reduziertem CO<sup>2</sup>-Ausstoß und bieten dem Kunden gleichzeitig mehr Fahrspaß durch höhere Leistung.“*

Vielen Dank, Herr Lindemann. Ein erstes tolles Beispiel, wie wir Veränderungen und damit die Mobilität für morgen gestalten.

Neben der E-Mobilität wird vor allem das autonome Fahren die Zukunft der Automobilindustrie maßgeblich beeinflussen. Beim autonomen Fahren denkt man üblicherweise zunächst an Kameras, Radare oder Sensoren. Das wäre zu kurz gesprungen. Auch für Schaeffler ist das **autonome Fahren** von Bedeutung. Denken Sie etwa an unser Fahrwerksgeschäft und die Paravan-Technologie-Akquisition. Wie sind wir als Schaeffler in diesem Bereich aufgestellt?

Das wird uns Herr Dr. Kesselgruber berichten. Er ist Leiter des Unternehmensbereichs Fahrwerkssysteme. Wo also stehen wir im Bereich autonomes Fahren, Herr Kesselgruber?

*Dr. Kesselgruber: „Das autonome Fahren wird ja weitestgehend von drei Technologien bestimmt. Das eine ist die Sensorik für die Umfelderkennung, dann gibt es das Thema künstliche Intelligenz, was den Fahrautomaten darstellt. Was aber viele vergessen, ist, dass das einfache Lenken, Bremsen und Beschleunigen ein Kernelement des autonomen Fahrens ist. Und hier sind wir gerade als Schaeffler sehr gut aufgestellt. Wir haben eine lange Historie im Antriebsstrang, aber auch in den Fahrwerken. Und durch die Übernahme der Technologie der Firma Paravan, des sogenannten ‚Space Drives‘, haben wir jetzt auch noch eine Elektronik akquiriert, die eine Milliarde Kilometer Drive-by-wire-Funktionen im Bereich von Fahrzeugen für behinderte Menschen gesammelt hat. Und gemeinsam mit der Firma haben wir das Joint-Venture Schaeffler-Paravan gegründet, um diese Technologie nach vorne zu treiben und für das autonome Fahren auszubauen.“*

Vielen Dank, Herr Dr. Kesselgruber für diese interessanten Einblicke.

Sie sehen, meine sehr geehrten Damen und Herren, bei uns tut sich was. Den Schaeffler Mover haben Sie letztes Jahr live bei der Hauptversammlung gesehen. Jetzt wird er autonom. Autonomes Fahren ist ein wichtiges Zukunftsthema für uns.

Das waren die ersten beiden Beispiele. Wie Sie alle wissen, sind wir nicht nur ein Automobilzulieferer, sondern ganz bewusst ein Automobil- und Industrielieferer! So wie es unser 2. strategischer Eckpfeiler sagt und so wie Sie es, sehr geehrter Herr Schaeffler, immer wieder einfordern. Lassen Sie uns daher doch mal schauen, was wir in der Sparte Industrie zu bieten haben. Hier ist ‚**Industrie 4.0**‘ – und damit die gesamte industrielle Automation – einer der großen Zukunftstrends, die unser Geschäft maßgeblich bestimmen wird. Das gilt zum Beispiel im Bereich der Robotik und der künstlichen Intelligenz.

Ich möchte Ihnen an dieser Stelle Dr. Tomas Smetana vorstellen. Er leitet unsere Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten in der Region Asien/Pazifik und spricht

zu uns aus Japan. Herr Smetana, was tut Schaeffler im Bereich Robotik und Industrie 4.0 und was heißt das für unsere eigene Produktion?

*Dr. Smetana: „Wir haben im Rahmen unserer Industrie 4.0-Aktivitäten sehr fortschrittliche, völlig autonom arbeitende Robotersysteme in unserer eigenen Produktion untersucht. Für die einwandfreie Funktion von Robotern sind auf der einen Seite natürlich künstliche Intelligenz, 3D-Vision-Systeme oder kabellose Steuerungsgeräte unerlässlich. Andererseits haben wir aber auch festgestellt, dass es bei der heutigen Technik noch Verbesserungsbedarf in Bezug auf die Kinematik und Bewegungsabläufe der Roboterarme gibt. Als Hersteller von Hochpräzisionstechnologie verfügt Schaeffler in der Sparte Automotive über umfassendes Wissen im Bereich Mechatronik, das uns bei der Lösung dieser Probleme helfen wird. Um agiler und schneller auf dem Markt agieren zu können, haben wir zwei F&E-Teams aufgestellt, eines in Yokohama, Japan, und eines in Changchun in Korea.“*

Vielen Dank, Herr Dr. Smetana, für Ihre Ausführungen, sie zeigen, wie wichtig es ist, dass wir ein Automobil- und Industriezulieferer sind.

Jetzt werden Sie sich möglicherweise fragen, inwiefern unsere neue Sparte, der Automotive Aftermarket, bei diesen Überlegungen eine Rolle spielt. Selbstverständlich gilt unsere Strategie auch für das Aftermarket-Geschäft. Eine der Kernfragen ist hier, wie wir unsere Produkte und Leistungen am besten zum Kunden bringen. Und das weltweit. Denken Sie zum Beispiel an China. Hier eröffnet uns die **Digitalisierung** und die Bereitstellung digitaler Services ganz neue Möglichkeiten. Der Aftermarket in China ist besonders stark fragmentiert. Rund 400.000 Händler und eine halbe Million Werkstätten ringen um Marktanteile. In einem Markt, der in den nächsten Jahren stark wachsen wird.

Felix Koo leitet den Automotive Aftermarket in China und wird uns nun einen Einblick in sein Geschäft geben. Herr Koo, wie stellen wir sicher, dass Schaeffler der bevorzugte Technologiepartner im Aftermarket in China wird?

*Koo: In den vergangenen zehn Jahren ist der Automobilmarkt in China enorm gewachsen. Der Fahrzeugbestand hat die 200 Millionen-Grenze überschritten und wird bald bei mehr als 300 Millionen liegen. Für unseren Automotive Aftermarket ergeben sich daraus riesige Chancen. Als führender Hersteller von Komponenten und Systemen in China tun wir alles, um die Nachfrage unserer Kunden in puncto Produktabdeckung, Lieferverfügbarkeit und technischen Service für die unterschiedlichsten Anwendungen auch in Zukunft zu erfüllen.“*

Herr Koo, herzlichen Dank für Ihre Einschätzung. Sie sehen, Schaeffler ist gut aufgestellt, um die Chancen im chinesischen Aftermarket-Geschäft zu nutzen.

Soviel zu den 4 konkreten Beispielen. In unserem Geschäftsbericht haben wir diese nochmals detailliert erläutert. Der Geschäftsbericht für das Jahr 2018 steht unter dem Motto ‚in Bewegung bleiben‘.

Warum? Weil wir uns mitten in einem grundlegenden und vielschichtigen Transformationsprozess befinden.

Ein Transformationsprozess ist für jedes Unternehmen, für jede Mitarbeiterin, jeden Mitarbeiter und auch für jede Führungskraft eine ganz besondere Herausforderung. Veränderung beginnt immer im Kopf. Veränderung braucht Phantasie, Beweglichkeit, Mut und Entschlossenheit. Und Veränderung funktioniert immer nur zusammen: als ein Team, mit einer Stimme, mit einem gemeinsamen Ziel. Wir sind ein starkes Team. Und zugleich wissen wir: Auch starke Teams verändern sich.

## Folie 11: Neue Mitglieder Schaeffler Executive Board

**SCHAEFFLER**

**Führungsteam für die Zukunft aufgestellt**

 <p><b>Uwe Wagner</b> CTO (54)</p>	 <p><b>Marc McGrath</b> Regional CEO Americas (52)</p>	 <p><b>Dharmesh Arora</b> Regional CEO Asien/Pazifik (51)</p>
---	---	--

Zum Ende dieses Jahres wird, wie Sie alle wissen, unser langjähriger Vorstandskollege und mein geschätzter Stellvertreter Prof. Dr. Gutzmer aus dem Vorstand ausscheiden und in den Ruhestand gehen.

Nachfolger von Herrn Prof. Gutzmer wird Herr Uwe Wagner, der heute bei Schaeffler für die Forschung & Entwicklung der Sparte Automotive OEM und der Sparte Industrie verantwortlich ist. Wir sind stolz darauf, dass wir mit Herrn Wagner einen Nachfolger aus den eigenen Reihen gewinnen. Denn auch Kontinuität und eine langfristige Nachfolgeplanung gehört zu einem guten Team.

Das Top-Führungsteam der Schaeffler Gruppe besteht dabei nicht nur aus den 8 Mitgliedern des Vorstands. Zu unserem Top-Führungsteam gehören auch die 4 CEOs unserer 4 Regionen. Mit ihnen gemeinsam bilden wir das Executive Board der Schaeffler Gruppe. Auch hier wird es im Laufe des Jahres Veränderungen geben.

Zum 1. Oktober wird Marc McGrath von Bruce Warmbold, der mehr als 36 Jahre für die Schaeffler Gruppe tätig ist, die Leitung der Region Americas übernehmen. Marc ist derzeit für das Automotive-Geschäft in der Region verantwortlich. Er ist seit seiner Ausbildung im Jahre 1988 bei Schaeffler tätig. Gleichzeitig übernimmt Dharmesh Arora, der heute die Subregion Indien und die dortige Tochtergesellschaft führt, die Leitung der Region Asien/Pazifik. Er löst Helmut Bode ab, der seit 39 Jahren für die Schaeffler Gruppe tätig ist. Ich wünsche unseren neuen Kollegen, Marc McGrath und Dharmesh Arora, einen guten Start und bedanke mich besonders herzlich bei Herrn Warmbold und Herrn Bode für ihren jahrzehntelangen Einsatz für die Schaeffler Gruppe.

Mit den neuen Kollegen in der Führung setzen wir nicht nur auf Kontinuität. Wir werden auch als Führungsteam jünger und internationaler. Das passt zu dem, was ansteht. Ein starkes Team. Ein Team, das in Bewegung bleibt und für viel Bewegung sorgen wird.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich komme damit zum **Ende** meiner Ausführungen. Lassen Sie mich die wesentlichen Punkte nochmals wie folgt zusammenfassen:

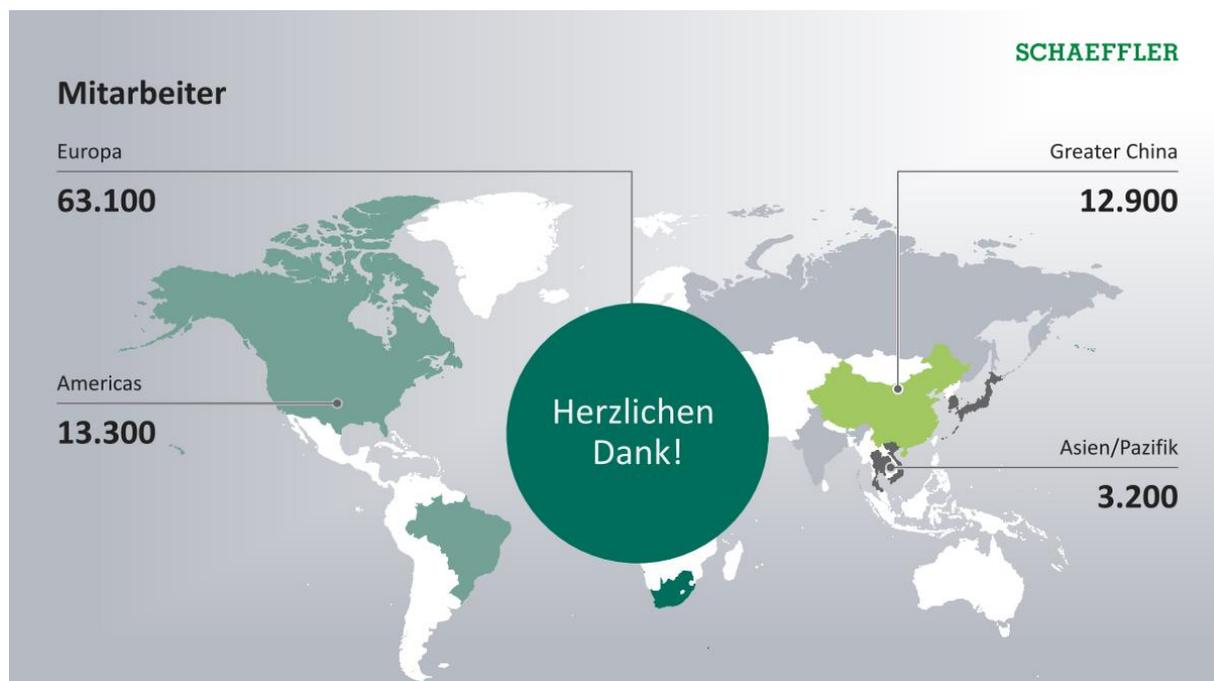
- Das Geschäftsjahr 2018 war ein durchwachsendes Jahr mit Erfolgen, aber auch mit Rückschlägen. Es hat uns gezeigt, dass wir uns nicht auf Erfolgen der Vergangenheit ausruhen dürfen, sondern vorausschauend, beweglich und mutig agieren müssen.
- Unsere Strategie passt. Sie ist richtig. Sie wird konsequent weiter umgesetzt. Auch bei Gegenwind.
- Unser Zukunftsprogramm ‚Agenda 4 plus One‘ gibt uns dafür den richtigen Rahmen vor. Wir werden alles daransetzen, um mit Hilfe des Programms unsere

Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Dazu gehört auch die Flexibilität, das Programm durch neue Initiativen, wie dem Programm RACE, zu ergänzen.

- Wir sind uns bewusst, dass das Umfeld, in dem wir uns bewegen, auch im Laufe des Jahres 2019 weiter herausfordernd bleiben wird. Trotzdem haben wir uns viel vorgenommen. Dabei werden wir uns vor allem darauf konzentrieren, das zu liefern, was wir versprechen und was wir versprochen haben.

Das geht nur, wenn wir uns als Vorstand eines immer wieder neu bewusst machen: Der Erfolg der Schaeffler Gruppe ist letztlich das Resultat der Arbeit und des unermüdlichen Einsatzes unserer rund 92.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit.

Folie 12: Dank an die Mitarbeiter



Ohne ihre Tatkraft, ihre Loyalität, ihr Engagement und ihre Begeisterung wären wir nicht dort, wo wir heute stehen. Ohne sie werden wir auch in Zukunft nicht erfolgreich sein. Sie prägen Schaeffler als börsennotiertes Familienunternehmen.

Das ist für uns Ansporn und Verpflichtung zugleich. Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die beigetragen haben, die Schaeffler Gruppe auch im Jahr 2018 erfolgreich zu machen, ein herzliches Dankeschön.

Meine sehr geehrten Damen und Herren, das Jahr 2018 war nicht einfach. Meine Vorstandskollegen und ich danken Ihnen für Ihre Unterstützung und Ihr Vertrauen. Es liegen weitere spannende Jahre vor uns. Seien Sie gewiss: Wir werden unser Bestes geben. Für unsere Mitarbeiterinnen und unsere Mitarbeiter, für die Familie Schaeffler, der wir alle zu besonderem Dank verpflichtet sind, für Sie als unsere Aktionäre und für unser Unternehmen, die Schaeffler Gruppe. Wir bleiben in Bewegung!

Folie 13: Schaeffler

The logo for Schaeffler, consisting of the word "SCHAEFFLER" in a bold, green, sans-serif font, centered within a white rectangular box with a thin black border.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!