

**SCHAEFFLER**

Jahresabschluss 2018

Schaeffler AG

Mobilität für morgen

**In Bewegung bleiben**



# Inhalt

## Zusammengefasster Lagebericht

Grundlagen des Konzerns	3
Schaeffler Gruppe im Überblick	3
Geschäftstätigkeit	6
Konzernstrategie und -steuerung	26
Mitarbeiter	37
Nachhaltigkeit	43
Wirtschaftsbericht	44
Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	44
Geschäftsverlauf	49
Ertragslage	54
Finanzlage und Finanzmanagement	64
Vermögenslage und Kapitalstruktur	68
Gesamtbewertung des Geschäftsjahrs 2018	70
Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler AG	70
Weitere Bestandteile des Konzernlageberichts	73
Nachtragsbericht	74
Chancen- und Risikobericht	75
Risikomanagement-System	75
Internes Kontrollsystem	77
Risiken	78
Chancen	83
Gesamtbeurteilung der Chancen- und Risikosituation der Schaeffler Gruppe	85
Prognosebericht	86
Erwartete Entwicklung Konjunktur und Absatzmärkte	86
Ausblick Schaeffler Gruppe	87

## Corporate Governance

Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung	89
Governance Struktur	96
Vergütungsbericht	101
Organe der Gesellschaft	114

## Jahresabschluss 2018

Bilanz	119
Gewinn- und Verlustrechnung	120
Anhang	121

## Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers 138

## Versicherung der gesetzlichen Vertreter 143

## Navigationshilfe



Weiterführende  
Informationen im Bericht



Weiterführende  
Informationen im Internet

# Zusammengefasster Lagebericht

<b>1. Grundlagen des Konzerns</b>	<b>3</b>	<b>3. Nachtragsbericht</b>	<b>74</b>
1.1 Schaeffler Gruppe im Überblick	3	<b>4. Chancen- und Risikobericht</b>	<b>75</b>
1.2 Geschäftstätigkeit	6	4.1 Risikomanagement-System	75
1.3 Konzernstrategie und -steuerung	26	4.2 Internes Kontrollsystem	77
1.4 Mitarbeiter	37	4.3 Risiken	78
1.5 Nachhaltigkeit	43	4.4 Chancen	83
<b>2. Wirtschaftsbericht</b>	<b>44</b>	4.5 Gesamtbeurteilung der Chancen- und Risikosituation der Schaeffler Gruppe	85
2.1 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	44	<b>5. Prognosebericht</b>	<b>86</b>
2.2 Geschäftsverlauf	49	5.1 Erwartete Entwicklung Konjunktur und Absatzmärkte	86
2.3 Ertragslage	54	5.2 Ausblick Schaeffler Gruppe	87
2.4 Finanzlage und Finanzmanagement	64		
2.5 Vermögenslage und Kapitalstruktur	68		
2.6 Gesamtbewertung des Geschäftsjahres 2018	70		
2.7 Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler AG	70		
2.8 Weitere Bestandteile des Konzernlageberichts	73		

Zusammengefasster Lagebericht i. S. d. § 315 Abs. 5 HGB (auch als „Konzernlagebericht“ oder „Lagebericht“ bezeichnet). Im nachfolgenden Lagebericht wurde das Wahlrecht genutzt, den Lagebericht der Schaeffler AG in den Konzernlagebericht der Schaeffler Gruppe zu integrieren.

#### Sondereffekte

Um eine transparente Beurteilung der Geschäftsentwicklung zu ermöglichen, werden EBIT, EBITDA, Konzernergebnis, Verschuldungsgrad, Schaeffler Value Added vor Sondereffekten (= bereinigt) und ROCE dargestellt.

#### Währungsumrechnungseffekte

Währungsberichtigte Umsatzzahlen werden berechnet, indem die Umsatzerlöse der aktuellen Berichtsperiode sowie der Vorjahres- beziehungsweise Vergleichsperiode mit einem einheitlichen Wechselkurs umgerechnet werden.

Rundungsdifferenzen sind möglich.

#### Verweise

Inhalte von Internetseiten, auf die im Konzernlagebericht verwiesen wird, sind nicht Teil des Konzernlageberichts, sondern dienen lediglich der weiteren Information. Ausgenommen ist der Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289f HGB und § 315d HGB inklusive der Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG. Darüber hinaus ist der Verweis auf den zusammengefassten gesonderten nichtfinanziellen Bericht gemäß § 289b Abs. 3, § 315b Abs. 3 und § 298 Abs. 2 HGB Bestandteil des Konzernlageberichts.

#### Vorbehalt bei zukunftsgerichteten Aussagen

Dieser Konzernlagebericht enthält zukunftsgerichtete Aussagen, die auf aktuellen Einschätzungen des Vorstands zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Konzernlageberichts beruhen. Solche Aussagen beziehen sich auf Zeiträume in der Zukunft oder sind durch Begriffe wie „erwarten“, „vorhersagen“, „beabsichtigen“, „prognostizieren“, „planen“, „schätzen“ oder „rechnen mit“ gekennzeichnet. Zukunftsgerichtete Aussagen sind mit Risiken und Unsicherheiten verbunden. Eine Vielzahl dieser Risiken und Unsicherheiten wird von Faktoren bestimmt, die nicht dem Einfluss der Schaeffler Gruppe unterliegen. Die tatsächlichen Ergebnisse können daher erheblich von den beschriebenen abweichen.

# 1. Grundlagen des Konzerns

## 1.1 Schaeffler Gruppe im Überblick

Die Schaeffler Gruppe (im Folgenden auch als „Schaeffler“ bezeichnet) ist ein weltweit führender, integrierter Automobil- und Industrielieferer. Höchste Qualität, herausragende Technologie und ausgeprägte Innovationskraft sind die Basis für den anhaltenden Erfolg der Schaeffler Gruppe. Mit über 92.000 Mitarbeitern gehört die Schaeffler Gruppe zu den weltweit führenden Technologieunternehmen. Die Schaeffler Gruppe identifiziert frühzeitig Schlüsseltrends, investiert in Forschung und Entwicklung neuer zukunftsorientierter Produkte und definiert neue Technologie-Standards. Im Zentrum stehen dabei die Zukunftschancen E-Mobilität, Industrie 4.0 und Digitalisierung. Ein umfassendes Systemverständnis ermöglicht es der Schaeffler Gruppe, für die jeweiligen Kunden- und Marktanforderungen maßgeschneiderte und ganzheitliche Lösungen anzubieten. Die Schaeffler Gruppe leistet mit zukunftsweisenden Produkten für die Automobil- und Industriewirtschaft einen entscheidenden Beitrag für die „Mobilität für morgen“. Hierzu gehören Produkte sowohl für Fahrzeuge mit reinem Verbrennungsmotor als auch für Hybrid- und Elektrofahrzeuge, ebenso wie Komponenten und Systeme für rotative und lineare Bewegungen sowie Serviceleistungen, Instandhaltungsprodukte und Monitoringsysteme für eine Vielzahl von Industrieanwendungen. Zudem bietet das weltweite Ersatzteilgeschäft Reparaturlösungen in Erstausrüsterqualität für den automobilen Ersatzteilmarkt.

Die Schaeffler Gruppe konzentriert sich im Rahmen ihrer Strategie „**Mobilität für morgen**“ auf 4 Fokusfelder: Umweltfreundliche Antriebe, Urbane Mobilität, Interurbane Mobilität und Energiekette. Diese 4 Fokusfelder basieren auf vier großen Megatrends, die das Geschäft der Schaeffler Gruppe in Zukunft bestimmen werden: Klimawandel, Urbanisierung, Globalisierung und Digitalisierung. Die auf dieser Basis entwickelten 8 strategischen

Eckpfeiler bestimmen den Handlungsrahmen der Strategie „Mobilität für morgen“ und stellen die Grundlage für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Schaeffler Gruppe dar. Die Umsetzung der Strategie wird durch das Zukunftsprogramm „**Agenda 4 plus One**“ sichergestellt. Von den 20 strategischen Initiativen des Zukunftsprogramms werden zu Beginn des Jahres 2019 zwei erfolgreich abgeschlossen.

Die Schaeffler AG ist mit stimmrechtslosen Vorzugsaktien an der Frankfurter Wertpapierbörse notiert und wird im Auswahlindex MDAX der Deutschen Börse geführt. Hauptaktionär ist die IHO Holding, eine Gruppe von Holding-Gesellschaften, die indirekt der Familie Schaeffler gehören, die alle Stammaktien an der Schaeffler AG hält. Gemessen am gesamten Grundkapital von Stamm- und Vorzugsaktien der Schaeffler AG beträgt der Free Float rund 24,9 %. Die Schaeffler AG plant eine Dividende in Höhe von 30 bis 40 % des Konzernergebnisses vor Sondereffekten an die Aktionäre auszuschütten.

**Organisationsstruktur der Schaeffler Gruppe**  
 seit dem 1. Januar 2019

Nr. 001



Vereinfachte Darstellung zu Illustrationszwecken.  
<sup>1)</sup> Supply Chain Management

## Organisationsstruktur

Die Schaeffler Gruppe ist durch eine dreidimensionale Organisations- und Führungsstruktur geprägt, die zwischen **Sparten**, **Funktionen** und **Regionen** unterscheidet. Das Geschäft der Schaeffler Gruppe wird dabei nach den drei Sparten Automotive OEM, Automotive Aftermarket und Industrie gesteuert, die zugleich die berichtspflichtigen Segmente darstellen. Die Sparte Automotive OEM organisiert ihr Geschäft nach den vier Unternehmensbereichen Motorsysteme, Getriebesysteme, E-Mobilität und Fahrwerksysteme. Die Steuerung der beiden Sparten Automotive Aftermarket und Industrie erfolgt nach den Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik.

Zum Organisationsmodell der Schaeffler Gruppe gehören neben den Sparten fünf Funktionsbereiche: (1) CEO Funktionen, (2) Technologie, (3) Produktion, Supply Chain Management und Einkauf, (4) Finanzen sowie (5) Personal. Der Vertrieb ist jeweils direkt den Sparten zugeordnet. Die dritte Dimension bilden die vier Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik.

## Führungsstruktur

Die Schaeffler Gruppe wird durch den Vorstand der Schaeffler AG geführt. Dem Vorstand gehören neben dem Vorsitzenden des

Vorstands (CEO) die Vorstände der Sparten Automotive OEM (CEO Automotive OEM), Automotive Aftermarket (CEO Automotive Aftermarket) und Industrie (CEO Industrial) sowie die Vorstände der Funktionen (Chief Technology Officer, Chief Operating Officer, Chief Financial Officer und Chief Human Resources Officer) an.

Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung, legt die Ziele und die strategische Ausrichtung fest, steuert die Umsetzung der Wachstumsstrategie und berücksichtigt dabei die Belange der Aktionäre, der Arbeitnehmer und der sonstigen dem Unternehmen verbundenen Interessengruppen (Stakeholder) mit dem Ziel einer nachhaltigen Wertschöpfung. Der CEO koordiniert die Geschäftsführung in der Gesellschaft und der Schaeffler Gruppe. Neben den Sparten und Funktionen umfasst die Matrixorganisation die Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik, die jeweils durch einen Regionalen CEO geführt werden. Die Regionalen CEOs berichten direkt an den Vorstandsvorsitzenden (CEO). Der Vorstand bildet gemeinsam mit den Regionalen CEOs das Executive Board der Schaeffler Gruppe. Die Führungsstruktur spiegelt somit die Organisationsstruktur der Schaeffler Gruppe wider.

Der Aufsichtsrat der Schaeffler AG bestellt, berät und überwacht den Vorstand und ist in Entscheidungen, die von grundlegender Bedeutung sind, eingebunden. Der Aufsichtsratsvorsitzende koordiniert die Arbeit im Aufsichtsrat.

### Führungsstruktur der Schaeffler Gruppe

Nr. 002



Vorstand und Aufsichtsrat berücksichtigen bei ihrem Handeln die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex und haben die Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG im Dezember 2018 abgegeben. Der Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289f HGB und § 315d HGB inklusive der Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG ist auf der Internetseite der Gesellschaft öffentlich zugänglich gemacht.

Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289f HGB und § 315d HGB inklusive der Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG unter: [www.schaeffler.com/de/ir](http://www.schaeffler.com/de/ir)

Sparten und Unternehmensbereiche der Schaeffler Gruppe

Nr. 003



Vereinfachte Darstellung zu Illustrationszwecken.

Standorte und Konsolidierungskreisveränderungen

Die Konzernzentrale der Schaeffler Gruppe befindet sich in Herzogenaurach. Daneben verfügt die Schaeffler Gruppe mit rund 170 Standorten in über 50 Ländern über ein weltweites Netzwerk aus Produktionsstandorten, Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen und Vertriebsgesellschaften. Das Produktionssystem bildet die operative Basis der Schaeffler Gruppe. Im Geschäftsjahr 2018 wurde beschlossen, den zuvor als internen Zulieferer agierenden Bereich „Bearing & Components Technologies“ (BCT) in die Sparten Automotive OEM und Industrie zu integrieren. Im Rahmen dieser Reorganisation wurden die zuvor BCT zugeordneten Werke in die Sparten Automotive OEM und Industrie transferiert. Damit umfasste das Produktionssystem zum 31. Dezember 2018 73 Werke in 22 Ländern. Darüber hinaus gestaltet die Schaeffler Gruppe mit 20 F&E-Zentren und weiteren F&E-Standorten in insgesamt 24 Ländern den technologischen Fortschritt für die „Mobilität für morgen“ aktiv mit. Als globaler Entwicklungspartner und Zulieferer pflegt die Schaeffler Gruppe stabile und auf Dauer angelegte Beziehungen zu Kunden und Lieferanten. Zur Schaeffler Gruppe gehörten zum 31. Dezember 2018 neben der als Führungsgesellschaft fungierenden Schaeffler AG 152 (Vj.: 151) Tochterunternehmen im In- und Ausland. Von diesen Tochtergesellschaften hatten zum 31. Dezember 2018 104 (Vj.: 103) ihren Sitz in der Region Europa, 25 (Vj.: 25) in der Region Americas, 10 (Vj.: 10) in der Region Greater China und 13 (Vj.: 13) in der Region Asien/Pazifik.

Im Berichtsjahr hat die Schaeffler Gruppe eine Grundlagenvereinbarung mit Herrn Roland Arnold, der Arnold Verwaltungs GmbH und der Paravan GmbH zur Gründung eines Joint Ventures unterzeichnet. Das Joint Venture firmiert als Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG und hat am 1. Oktober 2018 den operativen Geschäftsbetrieb aufgenommen. Die Schaeffler Technologies AG & Co. KG hält 90 % der Anteile des neuen Unternehmens, die in der Konzern-Bilanz der Schaeffler Gruppe unter den Anteilen an at-Equity bewerteten Beteiligungen ausgewiesen werden. Der Ergebnisbeitrag des Joint Ventures wird in der Konzern-

zern-Gewinn- und Verlustrechnung im Ergebnis aus at-Equity bewerteten Beteiligungen ausgewiesen. Insgesamt veränderte sich der Konsolidierungskreis im Berichtsjahr nur unwesentlich.

☰ Weitere Details enthält der Konzernanhang ab Seite 130

Rechtliche Konzernstruktur

Die Schaeffler AG ist eine in Deutschland ansässige börsennotierte Kapitalgesellschaft. Das Grundkapital der Schaeffler AG besteht aus insgesamt 666 Millionen Aktien. Diese setzen sich zusammen aus 500 Millionen auf den Inhaber lautende Stammaktien, die keine Börsenzulassung aufweisen, sowie aus 166 Millionen auf den Inhaber lautende stimmrechtslose Vorzugsaktien. Jede Stammaktie und jede Vorzugsaktie hat einen rechnerischen Anteil am gesamten Grundkapital in Höhe von je 1,00 EUR.

Alle 500 Millionen auf den Inhaber lautende Stammaktien befinden sich im Besitz der IHO Verwaltungs GmbH, die zur IHO Holding gehört. Dies entspricht einem Anteil von rund 75,1 % an der Schaeffler AG. Die 166 Millionen auf den Inhaber lautenden stimmrechtslosen Vorzugsaktien der Schaeffler AG befinden sich im Streubesitz. Der Free Float betrug damit zum 31. Dezember 2018 rund 24,9 %. Die IHO Holding hält außerdem rund 46,0 % der Anteile an der Continental AG.

Rechtliche Konzernstruktur

Nr. 004

zum 31. Dezember 2018



## 1.2 Geschäftstätigkeit

### Sparten

Die Schaeffler Gruppe ist ein weltweit führender integrierter Automobil- und Industrielieferer. Das Geschäft der Schaeffler Gruppe wird durch die drei operativen Sparten mit globaler Verantwortung gesteuert. Die operativen Sparten entsprechen zugleich den berichtspflichtigen Segmenten nach IFRS 8.

**Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Sparten** Nr. 005  
in Prozent



Bis zum 31. Dezember 2017 unterteilte die Schaeffler Gruppe ihr Geschäft in die beiden Sparten Automotive und Industrie. Um die Schaeffler Gruppe in einem dynamischen Markt- und Wettbewerbsumfeld noch kundenorientierter aufzustellen, wurde der vorherige Unternehmensbereich Automotive Aftermarket zum 1. Januar 2018 als eigenständiges Vorstandsressort und als dritte Sparte etabliert. Mit der Etablierung des neuen Vorstandsressorts teilt die Schaeffler Gruppe ihr Geschäft seit dem 1. Januar 2018 somit in die drei Sparten **Automotive OEM**, **Automotive Aftermarket** und **Industrie**. Dabei organisiert die Sparte Automotive OEM ihr Geschäft nach den vier **Unternehmensbereichen (UB) Motorsysteme, Getriebesysteme, E-Mobilität und Fahrwerksysteme**. Die Steuerung der Sparten Automotive Aftermarket und Industrie erfolgt regional nach den **Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik**.

Die drei Sparten werden aus den dezentralen Standorten Bühl, Langen und Schweinfurt gesteuert. Der Standort Bühl ist der Hauptsitz der Sparte Automotive OEM, die neue Sparte Automotive Aftermarket wird aus dem Standort Langen geführt, die Sparte Industrie hat ihren Hauptsitz am Standort Schweinfurt. Die Konzernzentrale der Schaeffler Gruppe ist in Herzogenaurach.

Der Vorstand der Schaeffler AG hat mit Zustimmung des Präsidiums des Aufsichtsrats der Schaeffler AG beschlossen, die Organisations- und Führungsstruktur der Schaeffler Gruppe weiter zu optimieren und anzupassen. Nach der Neuausrichtung der Sparte Industrie mit Wirkung zum 1. Januar 2017 (Schritt 1) und der Etablierung des Automotive Aftermarket als dritte Sparte

der Schaeffler Gruppe zum 1. Januar 2018 (Schritt 2) wurde beschlossen, in einem dritten Schritt den zuvor als internen Zulieferer agierenden Bereich „Bearing Components & Technologies“ (BCT) in die Sparten zu integrieren. Im Rahmen dieser Reorganisation wurden die zuvor BCT zugeordneten Werke in die Sparten Automotive OEM und Industrie transferiert. Die Sparte Automotive Aftermarket wird dabei – wie zuvor – größtenteils von den Werken der Sparte Automotive OEM beliefert. Das Ziel dieser Neuausrichtung ist, die Werke näher an das Geschäft heranzuführen und weltweit durchgängige Geschäfts- und Ergebnisverantwortungen zu schaffen, um so die Anforderungen der Kunden noch besser zu erfüllen. Darüber hinaus wurden mit diesem Schritt Arbeitsabläufe und Prozesse vereinfacht, Doppelstrukturen abgebaut und zusätzliche Effizienzpotenziale realisiert. Die zuvor im Bereich BCT geführte technologische Klammer für die Entwicklung, Auslegung und Herstellung von Wälzlagern bleibt als zentrales Element des „One Schaeffler“-Ansatzes erhalten. Sie wurde in die Vorstandsressorts „Technologie“ und „Produktion, Supply Chain Management und Einkauf“ überführt und durch Zusammenführung mit dem dort schon zuvor vorhandenen Know-how gestärkt.

### Sparte Automotive OEM

- Akquisition der Elmotec Statomat erweitert Fertigungskompetenzen im Bereich der Elektromotoren und erschließt weitere Wachstumschancen
- Von Schaeffler gegründetes Joint Venture Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG entwickelt die „Drive-by-Wire“-Technologie Space Drive weiter und vermarktet diese
- 60 Mio. EUR Investition in neue Automotive OEM Unternehmenszentrale in Bühl beschlossen: Stärkung der Aktivitäten rund um die E-Mobilität – voraussichtlich 350 neue Arbeitsplätze

### Kunden und Produkte

Als Partner aller namhaften Automobilhersteller entwickelt und produziert die Sparte Automotive OEM Systemlösungen für die anspruchsvollen Herausforderungen der automobilen Zukunft. Die weltweite Nähe zum Kunden durch ein globales Key Account Management und die gemeinsame Entwicklungsarbeit zeichnen die Sparte Automotive OEM aus. Sie arbeitet an einer Vielzahl von Technologien, mit denen Autos sauberer und sparsamer werden. Mit innovativen Ideen, kreativem Engineering und umfassendem Fertigungs-Know-how erarbeitet sie Lösungen für verbrennungsmotorische, hybride und rein elektrische Antriebsstränge. Diese präsentierte die Sparte 2018 unter anderem vor insgesamt 1.500 Kunden im Rahmen des 11. Schaeffler Kolloquiums, das in Baden-Baden, Detroit, Tokio und Shanghai stattfand.

Sämtliche Produkte und Systemlösungen für hybride und rein elektrische Fahrzeuge werden seit dem 1. Januar 2018 zentral aus dem neuen Unternehmensbereich E-Mobilität gesteuert.

Folglich gliedert sich die Sparte Automotive OEM in die nachfolgend aufgeführten vier Unternehmensbereiche (UB), die wiederum diverse Geschäftsbereiche und Produktlinien umfassen:

- Der **UB Motorsysteme** entwickelt und liefert Komponenten und Systeme für Motoren. Diese Präzisionsprodukte tragen entscheidend dazu bei, dass Motoren weniger Kraftstoff verbrauchen und immer strengere Abgasnormen einhalten. Gleichzeitig erhöhen sie Fahrkomfort und Fahrdynamik und verlängern Wartungsintervalle und Lebensdauer. Zu den Produkten zählen beispielsweise Ventilspielausgleichselemente, variable Ventiltriebssysteme, Systeme zur Nockenwellenverstellung sowie das Thermomanagementmodul.
- Der **UB Getriebesysteme** entwickelt und liefert innovative Komponenten und Systeme für Getriebe. Hierbei treten Automatikgetriebe immer mehr in den Vordergrund und ersetzen den Klassiker „manuelles Schaltgetriebe“. Anwendungen für elektrifizierte Antriebskonzepte runden das Getriebespektrum der Zukunft ab. Über umfangreiches Know-how verfügt der UB auch im Bereich der Torsionsdämpfer im Antriebsstrang.
- Der **UB E-Mobilität** bietet seinen Kunden Lösungen über die gesamte Bandbreite der Elektrifizierungsmöglichkeiten an – vom 48-Volt-Mild-Hybrid über den Plug-in-Hybrid bis hin zum rein elektrischen Fahrzeug. Dieses breite Wissensspektrum macht die Sparte Automotive OEM zum kompetenten Partner für ihre Kunden. Das Produktportfolio umfasst unter anderem Hybridmodule, elektrische Achsantriebe, elektromechanische Aktuatoren sowie zukünftig auch Elektromotoren und E-Lösungen für den gesamten Antriebsstrang.
- Der **UB Fahrwerkssysteme** entwickelt und liefert Komponenten und Systeme für das Fahrwerk. Das breite Produktportfolio reicht vom Radlager bis hin zu mechatronischen Systemen für aktive Fahrwerke und zukünftig auch Lenkungssystemen.

### Absatzmärkte

Die Sparte Automotive OEM agiert als weltweiter Zulieferer im Automobilsektor. Die Nachfrage nach den Produkten der Sparte Automotive OEM unterliegt neben den globalen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen vor allem auch den steigenden Anforderungen an die Automobilindustrie, wie beispielsweise der Reduzierung von Kraftstoffverbrauch und Emissionen. Diese ökonomischen Einflussfaktoren führen dazu, dass die weltweite Automobilproduktion, als zentraler Indikator für die Entwicklung des relevanten Marktes der Sparte Automotive OEM, kurzfristig und regional einer gewissen Volatilität unterworfen ist. Laut dem Analyseinstitut IHS Markit ist langfristig ein jährliches Marktwachstum um 1 bis 2 % zu erwarten. Aus heutiger Sicht entsteht in den kommenden Jahren vor allem in China und in Europa sowie allgemein in urbanen Räumen ein Markt für rein batterieelektrische Fahrzeuge, wobei sich China zunehmend zum globalen Leitmarkt für Elektromobilität entwickelt.

### Wesentliche Wachstumstreiber

Die Automobilindustrie befindet sich im Umbruch. Steigende Anforderungen an die Automobilhersteller zur Reduzierung von

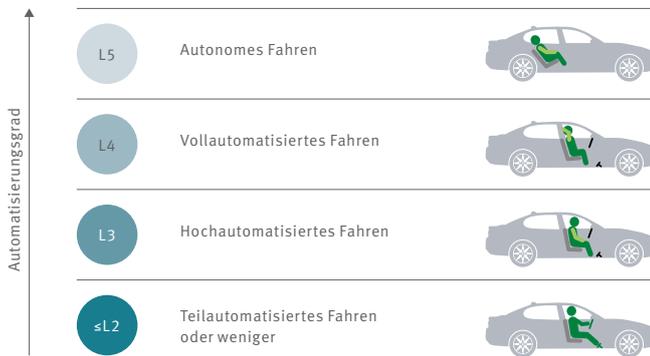
Kraftstoffverbrauch und Emissionen sowie neue Formen der Mobilität erfordern neue Antriebskonzepte und innovative Geschäftsmodelle. In den kommenden Jahren wird sich die Branche stärker verändern als in den 130 Jahren seit der Erfindung des Automobils. Effiziente Verbrennungsmotoren, automatisierte Getriebe, Vielfalt in der E-Mobilität, autonomes Fahren, Vernetzung und neue Mobilitätslösungen werden zukünftig die wesentlichen Wachstumstreiber darstellen. Die Anforderungen, den Schadstoffausstoß zu senken, gehen vor allem auf gesetzliche Regelungen zurück: Zum einen bedeuten realitätsnähere Abgas-Testverfahren wie der seit September 2018 gültige WLTP-Zyklus eine weitere, implizite Verschärfung der CO<sub>2</sub>-Reduktionsvorgaben. Zum anderen plant die Europäische Union, den für 2021 geltenden Flottengrenzwert von 95 Gramm CO<sub>2</sub> pro Kilometer bis 2030 um weitere 37,5 % zu reduzieren. Um den Flottendurchschnitt auf den geforderten CO<sub>2</sub>-Zielwert zu senken, erweitern viele Fahrzeughersteller ihre Produktpalette um Modelle mit Elektroantrieb.

Jedoch ist angesichts der aktuellen Primärenergiestruktur, eingeschränkter Reichweiten gegenwärtiger E-Autos und der limitierten Ladeinfrastruktur auch mittelfristig mit einem hohen Bedarf an Verbrennungsmotoren zu rechnen. Um künftige CO<sub>2</sub>-Ziele zu erreichen, ist daher die Weiterentwicklung des verbrennungsmotorischen Antriebsstranges unerlässlich. Dem klassischen Verbrennungsmotor kommt somit weiterhin eine bedeutende Rolle zu. Basierend auf Marktanalysen wurde mit der „Schaeffler Vision Powertrain“ ein Szenario entwickelt, demzufolge im Jahr 2030 noch in 70 % aller neu zugelassenen Pkw ein Verbrennungsmotor verbaut sein wird. Hiervon entfallen 30 % auf Fahrzeuge, die ausschließlich durch einen Verbrennungsmotor angetrieben werden, 40 % entfallen auf Hybridfahrzeuge mit einer Kombination aus Elektromotor und Verbrennungsaggregat. Weiterhin wird prognostiziert, dass die restlichen 30 % aller Autos rein elektrisch angetrieben werden.

Ein weiterer wichtiger Zukunftsmarkt in der Automobilbranche ist das autonome Fahren, das neben einem gesteigerten Fahrkomfort auch zu einer verbesserten Sicherheit im Straßenverkehr führt. Experten sprechen von den fünf Stufen der Automatisierung des Fahrzeugs: Die Einteilung erfolgt schrittweise: Ausgehend von Level 0 mit „Driver only“ – der Fahrer lenkt und fährt vollkommen ohne Unterstützung durch Fahrerassistenzsysteme – bis hin zu Level 5, bei welchem sich das Fahrzeug fahrerlos, also autonom, fortbewegt. Während die Anwendungen insbesondere der Level 4 „Vollautomatisiertes Fahren“ und Level 5 „Autonomes Fahren“ noch in der Zukunft liegen, dringen die Fahrerassistenzsysteme der Level 1 „Assistiertes Fahren“, 2 „Teilautomatisiertes Fahren“ und auch 3 „Hochautomatisiertes Fahren“ schon heute immer stärker auf den Markt. Mit der „Schaeffler Vision Chassis“ wurde ein Szenario entwickelt, demzufolge 2035 rund 14 % der Pkw und leichten Nutzfahrzeuge hochautomatisiert, 18 % vollautomatisiert und 9 % autonom fahren werden.

**Stufen der Automatisierung**

Nr. 006



**Verbrauchs- und emissionsreduzierte Antriebe sowie**

**Elektrifizierung:** Entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg bei der Entwicklung von Lösungen für die unterschiedlichsten Mobilitätsanforderungen ist die ganzheitliche Betrachtung des Antriebsstranges sowie des Zusammenspiels von E-Maschine, Verbrennungsmotor, Getriebe und der dazugehörigen Infrastruktur. Basierend auf dem Grad der Elektrifizierung – „Mikro-“, „Mild-“, „Plug-in-Hybrid“ oder reine Elektrofahrzeuge – entwickelt die Sparte Automotive OEM in einer sogenannten „Powertrain-Matrix“ neue Lösungen in den Teilsystemen Motor, Getriebe und elektrischer Antrieb. Dazu zählen elektromechanische Aktoren genauso wie 48-Volt-Hybridtechnologien und effiziente Elektroantriebe.

Zum einen gilt es, den Antriebsstrang als Gesamtsystem und dessen Module und Komponenten in Hinblick auf die gesetzlichen Vorgaben effizienter und emissionsärmer zu gestalten. Zum anderen gehört dazu auch die Ergänzung des verbrennungsmotorischen Antriebsstranges mittels der „milden“ 48-Volt-Elektrifizierung. Ein besonders starkes Marktwachstum erwartet die Sparte Automotive OEM für milde Hybridfahrzeuge, die mit einem 48-Volt-Teilbordnetz arbeiten. Im Jahr 2030 wird allein für sogenannte P0-Antriebe, bei denen der Elektromotor über einen Riemen mit der Kurbelwelle des Verbrennungsmotors verbunden ist, mit einem Marktvolumen von rund 20 Millionen Einheiten gerechnet.

Die Weiterentwicklung des Verbrennungsmotors und des zugehörigen Getriebes wird weiterhin einen entscheidenden Einfluss darauf haben, die CO<sub>2</sub>-Ziele zu erreichen. Mit Produkten wie dem schaltbaren Rollenschlepphebel für die Zylinderabschaltung bei Dreizylindermotoren, elektrischen Kupplungssystemen, dem elektrischen Nockenwellenversteller, dem vollvariablen Ventilsteuersystem UniAir sowie dem Thermomanagementmodul der zweiten Generation bietet die Sparte Automotive OEM eine Reihe von serienreifen Produkten an, um den klassischen Antriebsstrang so umweltfreundlich wie möglich zu gestalten.

Doppelkupplungsgetriebe haben sich in den letzten Jahren etabliert, da sie die hohen Anforderungen an Effizienz und Komfort erfüllen und zusätzlichen Fahrspaß bieten. Mit wichtigen Getrie-

bekomponenten wie den nassen und trockenen Doppelkupplungen und einem breiten Angebot an Aktoren hat sich die Sparte Automotive OEM in den vergangenen Jahren an der Marktspitze behauptet. Auch im Zuge der Elektrifizierung bieten Doppelkupplungsgetriebe hohes Potenzial, den Produktanteil pro Fahrzeug deutlich zu steigern.

Für künftige Elektro- und Hybridantriebe erweitert die Sparte Automotive OEM ihr Produktportfolio. Dazu gehören besonders kompakte Hybridmodule mit integrierter Dreifachkupplung genauso wie eine neue Generation elektrischer Achsantriebe, Radnabenantriebe und komplette – speziell für den Hybrideinsatz optimierte – Getriebe. Die elektrischen und elektronischen Komponenten für die unterschiedlichen Antriebsstränge basieren auf einer gemeinsamen Plattform. Darüber hinaus werden beispielsweise allein für die Einbauposition zwischen Motor und Getriebe (P2-Anordnung) Hybridmodule sowohl im Zusammenspiel mit Drehmomentwandler, stufenlosem Getriebe (Continuously Variable Transmission, CVT) als auch mit Doppelkupplung angeboten.

Ein weiterer Schritt zur Umsetzung der E-Mobilitätsstrategie ist die Akquisition der Elmotec Statomat Holding GmbH (fortan „Elmotec Statomat“). Elmotec Statomat ist einer der weltweit führenden Hersteller von Fertigungsmaschinen für den Bau von Elektromotoren in Großserien und verfügt über einzigartige Kompetenz im Bereich der Wickeltechnologie. Durch die Akquisition erweitert die Sparte Automotive OEM vor allem ihre Fertigungskompetenzen und erschließt sich damit weitere Wachstumsmöglichkeiten in der Produktion von Elektromotoren und Anlagen zur Statorenfertigung. Bereits Ende 2016 wurde das Unternehmen Compact Dynamics GmbH erworben, ein Entwicklungsspezialist auf dem Gebiet innovativer elektrischer Antriebskonzepte. Mit der Übernahme von Elmotec Statomat, die am 31. Januar 2019 abgeschlossen wurde, werden diese Kompetenzen um das Know-how zur Großserienfertigung von Statorn für Elektromotoren weiter ergänzt.

**Autonomes Fahren, Shared Mobility und Vernetzung:** Für die Sparte Automotive OEM ist die Entwicklung intelligenter Komponenten und Systeme für Vernetzung und autonomes Fahren ein zentraler Wachstumstreiber. Mit der Gründung des Joint Venture Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG erschließt die Sparte eine Schlüsseltechnologie für den stark wachsenden Zukunftsmarkt „Autonomes Fahren“. Die Schaeffler Technologies AG & Co. KG hält 90 % der Anteile des neuen Unternehmens, das die „Drive-by-Wire“-Technologie Space Drive von der Paravan GmbH erworben hat. Die lizenzierte Nutzung dieser Technologie wird es ermöglichen, den Unternehmensbereich Fahrwerksysteme zu einem „Fahrwerkssystem-Integrator“ zu entwickeln. Space Drive besitzt als einziges System seiner Art weltweite Straßenzulassungen und gleichzeitig das Potenzial, auch in der automobilen Großserie technisch und kommerziell wettbewerbsfähig zu sein.

## Effizienzprogramm „RACE“

Zur Verbesserung des Geschäftsportfolios der Sparte Automotive OEM wurde Ende 2018 das Programm „RACE“ gestartet. Das Programm soll dazu beitragen, die Ergebnisqualität und Effizienz der Sparte zu steigern und langfristig zu sichern.

## Sparte Automotive Aftermarket

- **Automotive Aftermarket als dritte Unternehmenssparte etabliert**
- **Grundsteinlegung des integrierten europäischen Montage- und Verpackungszentrums „AKO“: mehr Flexibilität, Schnelligkeit und Liefertreue gegenüber den Kunden**
- **Kundennähe zu rund 2.200 Kunden durch mehr als 70 Vertriebsbüros und Niederlassungen weltweit**

### Kunden und Produkte

Die Sparte Automotive Aftermarket verantwortet das weltweite Kfz-Ersatzteilgeschäft der Schaeffler Gruppe. Zu den Kunden zählen nahezu alle namhaften internationalen und nationalen Handelsunternehmen, die wiederum weitere Handelsebenen, bis hin zur Werkstatt, mit Produkten der Schaeffler Gruppe versorgen. Die Sparte Automotive Aftermarket wird dabei größtenteils von den Werken der Sparte Automotive OEM beliefert. Darüber hinaus arbeitet die Sparte Automotive Aftermarket weltweit erfolgreich mit allen relevanten Handelskooperationen zusammen, in denen eine Vielzahl ihrer Kunden organisiert sind.

Das Steuerungsmodell der Sparte Automotive Aftermarket basiert auf einem regionalen Ansatz nach den **Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik**. Innerhalb jeder Region erfolgt der Vertrieb über zwei Vertriebskanäle: den Original Equipment Service (OES) und den freien (unabhängigen) Ersatzteilmarkt, auch als Independent Aftermarket (IAM) bezeichnet. Der OES umfasst das Ersatzteilgeschäft der Fahrzeughersteller, also die Versorgung von markengebundenen und damit von Fahrzeugherstellern autorisierten Werkstätten mit Originalersatzteilen. Im Gegensatz zu OES versorgt der IAM die freien, nicht an eine bestimmte Fahrzeugmarke gebundenen Werkstätten über die entsprechenden Handelsstufen hinweg mit Reparaturlösungen und Services. Im IAM werden zwei Arten von Geschäften unterschieden: Neben dem traditionellen Komponentengeschäft mit dem Austausch von Teilen entwickelt und vertreibt die Sparte Automotive Aftermarket individuell zusammengestellte Reparatur-Sets und -Kits, mit denen sich die Fahrzeugreparatur einfach, effizient und professionell durchführen lässt.

Die Sparte Automotive Aftermarket tritt wie die beiden Sparten Automotive OEM und Industrie mit der Unternehmensmarke Schaeffler auf, vertreibt ihre Produkte aber unter den drei Produktmarken LuK, INA und FAG. Sie liefert innovative Reparaturlösungen in Erstausrüsterqualität für Kupplungs- und Ausrücksysteme sowie Motoren-, Getriebe- und Fahrwerkanwendungen.

Alle Komponenten sind optimal aufeinander abgestimmt und ermöglichen einen schnellen und professionellen Teiletausch. Darüber hinaus liegt mit der Servicemarke REPERT ein besonderes Augenmerk auf umfassenden Serviceleistungen für Werkstätten.

Ob Kupplung, Schwingungsdämpfung oder Getriebekomponenten – als Spezialist für den Antriebsstrang hält die Sparte Automotive Aftermarket unter der Marke LuK intelligente Reparaturlösungen für den Ersatzteilmarkt bereit. Diese ermöglichen Werkstätten – dank umfassender Systemkompetenz – eine effiziente Instandsetzung.

Mit den Reparaturlösungen der Marke INA bietet Schaeffler ein beispiellos umfangreiches Spektrum an Produkten für die Schlüsselsysteme des Motors. Ob Ventiltrieb, Steuertrieb, Nebenaggregatetrieb oder Kühlung – INA-Produkte basieren auf dem Know-how aus Entwicklung und Serienfertigung für die Erstausrüstung.

Mit den Produkten der Marke FAG ist die Sparte Automotive Aftermarket rund um Radantrieb, Achs- und Radaufhängung, Stabilisatoren und Lenkung sowie Aggregatelagerung der Spezialist für Fahrwerktechnik im Ersatzteilmarkt. Höchste Material- und Fertigungsqualität gewährleisten exakt auf die Bedürfnisse von Werkstätten abgestimmte und durchdachte Reparaturlösungen.

Angesichts immer komplexerer Fahrzeuganwendungen und einer Vielzahl neuer Fahrzeugmodelle stehen Werkstattmitarbeiter heute fortwährend vor herausfordernden Reparatursituationen. Mit REPERT bietet die Sparte Automotive Aftermarket eine Vielzahl an Serviceleistungen rund um ihre Produkte und Reparaturlösungen an. Durch Servicehotlines, Trainings sowie Einbauanleitungen oder -videos oder auch durch eigens entwickelte Werkzeuge für eine fachgerechte Instandsetzung profitieren Werkstätten von mehr als 40 Jahren Erfahrung der Schaeffler Gruppe im Automotive Aftermarket.

### Absatzmärkte

Das Ersatzteilgeschäft profitiert vom jährlich wachsenden Fahrzeugbestand sowie dem steigenden Durchschnittsalter und der zunehmenden Komplexität der Fahrzeuge. Das Analyseinstitut IHS Markit geht in seiner Prognose davon aus, dass der weltweite Bestand an Pkw und leichten Nutzfahrzeugen von rund 1,4 Mrd. 2018 auf rund 1,6 Mrd. 2023 und das Durchschnittsalter von rund 9,7 Jahren auf rund 10,0 Jahre steigen wird. Der größte Anstieg wird hierbei jeweils in China erwartet, sodass das größte Wachstumspotenzial in der Region Greater China gesehen wird.

Die Sparte Automotive Aftermarket sieht sich heute im Markt sehr gut aufgestellt. Gleichzeitig bereitet sie sich auf zukünftige Herausforderungen vor, insbesondere in Hinblick auf den Wandel zu neuen Antriebstechnologien. Maßgeblich ist hierfür die Vernetzung innerhalb der Schaeffler Gruppe mit der Sparte Automotive OEM.

### Wesentliche Wachstumstreiber

Zu den wesentlichen Wachstumstreibern der Sparte Automotive Aftermarket in den nächsten Jahren zählen Globalisierung, Portfolioausbau sowie Cross-Selling. Als starkes Fundament zur Absicherung der Wachstumschancen dienen die weitere Steigerung der operativen Exzellenz und die Digitalisierung.

Zur weiteren Steigerung der operativen Exzellenz gehört, Kunden weltweit noch schneller und verbindlicher zu beliefern und damit den Grad der Kundenzufriedenheit und -bindung weiter zu steigern. Dazu investiert die Sparte Automotive Aftermarket intensiv in den globalen Ausbau ihrer logistischen Infrastruktur. Mit der Entstehung hochautomatisierter und flexibel skalierbarer Logistikstandorte sollen die Abläufe und der Lieferservice weiter verbessert und ein kontinuierliches Umsatzwachstum abgesichert werden. Der Fokus liegt hierbei auf der effizienten Versorgung der Kunden mit intelligenten Reparaturlösungen. Aktuell läuft die Bauphase des europäischen Aftermarket Kitting Operation (AKO) in Halle (Saale). Das Investitionsvolumen beläuft sich auf rund 180 Mio. EUR. Die Inbetriebnahme ist für das erste Halbjahr 2020 vorgesehen.

Zur Sicherung von Wachstumschancen rückt auch die Digitalisierung in den Fokus. Effizienzgewinne durch die Verbesserung interner Abläufe, die Weiterentwicklung und Verbesserung bestehender sowie die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle stehen hierbei im Vordergrund, um bestehende und neue Kundenbedürfnisse zu erfüllen. So baut die Sparte Automotive Aftermarket auf Instrumente wie eine globale Produkt- und Serviceplattform oder ein Retourenportal. Zudem entwickelt sie ihre eCommerce-Aktivitäten weiter und setzt auf eine enge Verzahnung von Marketing, Vertrieb und Services. Neben den eigenen Serviceleistungen hat die Sparte Automotive Aftermarket gemeinsam mit Branchenpartnern wichtige Servicekonzepte initiiert und trägt damit wesentlich zur digitalen Informationsversorgung von Werkstätten und Handel bei. Hierzu zählt die Gesellschaft TecAlliance mit Lösungen für elektronische Katalogdaten, Warenwirtschaft und Digitalisierung. Durch die Unterstützung der Telematics-Plattform CARUSO engagiert sich der Automotive Aftermarket zudem für das Thema Fahrzeugvernetzung.

**Globalisierung und Portfolioausbau:** Das größte Wachstumspotenzial der Sparte Automotive Aftermarket wird in der Region Greater China gesehen. Aufgrund des erwarteten starken Anstiegs der Zulassungen von Neufahrzeugen wächst voraussichtlich auch der Bestand an Fahrzeugen im chinesischen Markt in den kommenden Jahren enorm: Während Fahrzeuge in China 2018 etwa ein Sechstel des Weltbestands ausmachen, wird sich ihr Anteil im Jahr 2023 voraussichtlich auf ein Fünftel erhöhen. Im Gegensatz zum weitgehend konstanten Fahrzeugdurchschnittsalter in den anderen Regionen, wird darüber hinaus der chinesische Fuhrpark im Jahr 2023 im Durchschnitt voraussichtlich um ca. ein Jahr älter sein als 2018 (2018: 5,4 Jahre alt; 2023: 6,5 Jahre alt).

Unter dem Motto „So regional wie möglich, so zentral wie nötig“ verstärkt die Sparte Automotive Aftermarket daher ihre globale

Präsenz insbesondere in den Wachstumsregionen Greater China und auch Asien/Pazifik. Basierend auf einer global implementierten Infrastruktur werden regionale Strukturen etabliert oder verstärkt, um für ein Plus an Kundennähe zu sorgen. Zu den wesentlichen Aktivitäten gehören der Aufbau lokaler Vertriebsteams, technischer Kundensupport sowie eigene Entwicklungs- und Logistikzentren.

Auch für das umfangreiche Produktportfolio an intelligent zusammengestellten Reparaturlösungen stehen die Zeichen auf globale Expansion. Die Sparte Automotive Aftermarket verfolgt hier konsequent die Strategie eines Vollsortimenters mit einer Produktabdeckung von ca. 95 %. Besonders im Fokus stehen auch hier die Volumenmärkte Greater China und Asien/Pazifik. Das führende Thema ist der Auf- und Ausbau eines Produkt- und Serviceportfolios, das auf die jeweiligen marktspezifischen Bedürfnisse zugeschnitten ist.

**Cross-Selling:** Zusätzliche Potenziale schöpft der Automotive Aftermarket derzeit verstärkt über Cross-Selling-Aktivitäten, bei denen das Produktportfolio bei bestehenden Kunden ausgeweitet wird. Dieser Ansatz basiert auf den starken Partnerschaften mit den größten Handelskunden weltweit. Ein starker Beleg hierfür sind die zahlreichen Auszeichnungen, die die Sparte Automotive Aftermarket regelmäßig von ihren Kunden erhält. Zudem zeigen die alle zwei Jahre stattfindenden Kundenzufriedenheitsumfragen überdurchschnittliche Ergebnisse, unter anderem bei dem sogenannten „Net Promoter Score“ (NPS).

Ein Beispiel für diesen strategischen Ansatz ist der Ausbau des Geschäftes in Nordamerika. Dort resultierte aus einer 2011 gegründeten Partnerschaft zwischen Schaeffler und einer großen Teilehandelskette im Bereich Kupplungen inzwischen ein eigenes Produktprogramm an Radlagern und Dichtungen. Das Portfolio umfasst mehr als 9.000 Einzelpositionen und verspricht weiteres Wachstum mit dieser Produktgruppe in der Region.

### Sparte Industrie

- **Komponenten und Systeme für rotative und lineare Bewegungen sowie Serviceleistungen für OEMs und Betreiber aus acht Sectorclustern weltweit**
- **Erweiterung des Geschäftes durch Industrie 4.0-Lösungen im Aufbau; Ausbau der Mitarbeiter auf rund 300 im Jahr 2018**
- **Programm „CORE“ angesichts der positiven Ergebnisentwicklung zum Ende des Berichtsjahres abgeschlossen; Überführung verbleibender Aufgaben in die Linienfunktionen**

### Kunden und Produkte

Die Sparte Industrie vertreibt Komponenten und Systeme für rotative und lineare Bewegungen sowie Serviceleistungen für die unterschiedlichsten Industriebranchen. Das Angebot reicht von hochvolumigen Standardprodukten bis zu spezialisierten Einzelösungen und von mechanischen Komponenten über mechatronische Systeme bis zu digitalen Dienstleistungen. Der gemeinsame Nenner dieser Produkte und Dienstleistungen sind die Techno-

logiekompetenz und das Verständnis des Gesamtsystems beim Kunden. Das Steuerungsmodell der Sparte Industrie basiert auf einem regionalen Ansatz nach den **Regionen Europa, Americas, Greater China** und **Asien/Pazifik**. Innerhalb der Regionen ist das Direktkundengeschäft in die acht Sectorcluster (1) Wind, (2) Raw Materials, (3) Aerospace, (4) Railway, (5) Offroad, (6) Two-Wheelers, (7) Power Transmission und (8) Industrial Automation gegliedert. Darüber hinaus wird das Geschäft mit Händlern über den Bereich Industrial Distribution gesteuert.

Durch die regionale Geschäftssteuerung kann auf Kundenbedürfnisse vor Ort gezielt eingegangen und die Kundenbindung gestärkt werden. Überregionale Themen wie zum Beispiel die globale Technologie- und Produktstrategie werden durch die intensive Vernetzung der Regionen innerhalb der Sparte vorangetrieben. Ein globales Key Account Management für überregionale Schlüsselkunden stellt sicher, dass deren Bedürfnisse weltweit in gleicher Qualität erfüllt werden. Damit richtet sich das Industriegeschäft konsequent an Kunden- und Markterfordernissen aus und stellt die Weichen für nachhaltiges, profitables Wachstum.

Das Industrie-Produktportfolio umfasst ein breites Spektrum an Komponenten und Systemen für rotative und lineare Bewegungen sowie Serviceleistungen wie Instandhaltungsprodukte und Monitoringsysteme. Smarte Produkte und die Vernetzung von Komponenten steigern die Effizienz von Maschinen und Anlagen und treten immer stärker in den Vordergrund.

Im Bereich Industrie 4.0 hat die Sparte Industrie verschiedene Plattformkonzepte, um Systeme ganzheitlich zu verbessern. Ob im Antriebsstrang, in Werkzeugmaschinen, Predictive Maintenance für die Windkraft oder Condition Monitoring für die Bahn – mit den Lösungspaketen der Sparte Industrie wird Industrie 4.0 ganz konkret. Anhand der Systemintegration über Cloud-to-Cloud-Kommunikation, der autonomen Überwachung und Schmierung von Pumpen oder der Zustandsmeldung von Elektromotoren in die Cloud spannt die Sparte Industrie das breite Feld der Möglichkeiten auf, gemeinsam eine intelligente Instandhaltung zu realisieren. Auf der letztjährigen Hannover Messe konnten diese Lösungen eindrucksvoll präsentiert werden.

#### Absatzmärkte

Zentraler Indikator für die Entwicklung des relevanten Marktes für die Sparte Industrie ist das globale Marktvolumen für Wälz- und Gleitlager, Lineartechnik und Serviceprodukte. Die Sparte Industrie erwartet, dass sich das Marktvolumen bei konstanten Preisen in den nächsten fünf Jahren um rund 3 % erhöhen wird. Durch die wachsende Anzahl der Wettbewerber, besonders aus Asien, wird die Wettbewerbsintensität weiter zunehmen.

#### Wesentliche Wachstumstreiber

Die Basis für den Erfolg der Sparte Industrie ist auch zukünftig das starke Produktportfolio im Rotativ- und Linearbereich. Das Verständnis für den Einsatz der Produkte im System, das über viele Jahre in der Zusammenarbeit mit Kunden aufgebaut wurde,

ermöglicht es zukünftig, über die Wälzlagerung hinaus mit komplexen Mechanik- und Mechatroniksystemen sowie Industrie 4.0-Produkten und -Services zu wachsen. Der Bedarf der Kunden an intelligenten Lösungen und Kostensenkungen über den gesamten Lebenszyklus ihrer Systeme eröffnet der Sparte Industrie neue Wachstumsfelder.

**Komponenten und mechanische Systeme:** Der Grundstein für erfolgreiches Wachstum der Sparte Industrie liegt in der stetigen Weiterentwicklung und Verbesserung der Komponenten. Erfolgreiche Beispiele für Neuentwicklungen sind Lager mit X-life-Qualität – ein Gütesiegel für besonders leistungsfähige Produkte – oder der innovative Werkstoff Vacrodur. Die Breite des Angebots von Standardprodukten mit gutem Preis-Leistungsverhältnis, technischer Beratung und kundenspezifischen Entwicklungen bietet jedem Kunden das Optimum zwischen Kosten und Nutzen. Wettbewerbsfähige Komponenten und das Verständnis ihres Zusammenwirkens sind Voraussetzungen für ein erfolgreiches Systemgeschäft. Die Sparte Industrie konnte diese Voraussetzungen in der jahrelangen Zusammenarbeit mit und Beratung von Kunden schaffen.

**Industrie 4.0:** Zentraler Aufgabenschwerpunkt des Bereiches Industrie 4.0 in der Sparte Industrie ist die Entwicklung von mechatronischen Produkten, digitalen Services, branchenspezifischen Lösungspaketen sowie neuen, datenbasierten Geschäftsmodellen. Beispiele für smarte Komponenten sind die auf der Fachmesse InnoTrans vorgestellten Radsatzgeneratoren für Bahnanwendungen oder die auf der Hannover Messe präsentierten sensorisierten Wälzlager („VarioSense“). Bereits heute ist eine Vielzahl von Industrie 4.0-Produkten und Lösungspaketen in unterschiedlichen Projektstadien bei Kunden im Einsatz. Dazu zählen zum Beispiel die cloudbasierte Überwachung von Nebenaggregaten wie Elektromotoren gemeinsam mit einem Service Provider, eine Komplettlösung zur Überwachung und Schmierung betriebskritischer Aggregate eines Trinkwasserversorgers sowie ein rein digitaler Service zur Vorhersage der Gebrauchsdauer von Wälzlagern in Windkraft-Getrieben. Im nächsten Schritt wird die Sparte diese Erfahrungen nutzen, um das Angebot Plattform-basierter Produkte weiter auszubauen und so flexibel und schnell auf Kundenbedürfnisse reagieren zu können.

Neben „Condition Monitoring Systemen“, die einen Initialschaden frühzeitig erkennen und „Predictive Maintenance Systemen“, die einen wahrscheinlichen Ausfall präzise voraussagen sollen, verfolgt die Sparte weitere Ansätze. Unter anderem setzt die Sparte Industrie auf einen effizienteren Betrieb der Maschinen oder Aggregate durch höhere Produktivität oder Performance sowie längere Laufzeiten. Schlüsselkompetenzen für alle Industrie 4.0-Lösungen sind die mechanische Expertise und das Systemverständnis der Sparte, die in die Modellerstellung und Interpretation von Betriebsdaten einfließen und so den entscheidenden Mehrwert für den Kunden generieren.

Das Ziel ist, bis zum Jahr 2022 10 % des Umsatzes der Sparte Industrie mit Industrie 4.0-Produkten zu erzielen. Alle

**Funktionen der Schaeffler Gruppe**

seit dem 1. Januar 2019

Nr. 007

Schaeffler Gruppe				
CEO Funktionen	Technologie	Produktion, Supply Chain Management & Einkauf	Finanzen	Personal
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualität</li> <li>- Schaeffler Consulting</li> <li>- Kommunikation &amp; Branding</li> <li>- Investor Relations</li> <li>- Recht</li> <li>- Interne Revision</li> <li>- Konzernentwicklung &amp; Strategie</li> <li>- Compliance &amp; Unternehmenssicherheit</li> <li>- Corporate Real Estate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Corporate F&amp;E Management</li> <li>- Innovation &amp; Zentrale Technologie</li> <li>- F&amp;E Prozesse, Methoden &amp; Tools</li> <li>- Gewerblicher Rechtsschutz</li> <li>- F&amp;E Wälzlager</li> <li>- Informationstechnologie</li> <li>- Strategische IT</li> <li>- Koordinationsstelle Digitalisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schaeffler Produktionssystem, Strategie &amp; Prozesse</li> <li>- Digitalisierung &amp; Operations IT</li> <li>- Advanced Production Technology</li> <li>- Produktionstechnologie</li> <li>- Sondermaschinenbau</li> <li>- Supply Chain Management &amp; Logistik</li> <li>- Einkauf &amp; Lieferantenmanagement</li> <li>- Qualität Operations, SCM &amp; Einkauf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finanzen Strategie, Prozesse &amp; Infrastruktur</li> <li>- Corporate Accounting</li> <li>- Corporate Controlling</li> <li>- Corporate Treasury</li> <li>- Corporate Tax &amp; Customs</li> <li>- Corporate Insurance</li> <li>- Shared Services</li> <li>- Divisionales Controlling Automotive OEM</li> <li>- Divisionales Controlling AAM</li> <li>- Divisionales Controlling Industrie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HR Strategie</li> <li>- Grundsatzfragen &amp; Entgeltmanagement</li> <li>- Leadership, Recruiting &amp; Talent Management</li> <li>- Schaeffler Academy</li> <li>- HR Systeme, Prozesse &amp; Reporting</li> <li>- Nachhaltigkeit, Umwelt, Arbeitsmedizin &amp; -sicherheit</li> <li>- Personal Funktionen</li> <li>- Personal Automotive OEM</li> <li>- Personal AAM</li> <li>- Personal Industrie</li> </ul>

Vereinfachte Darstellung zu Illustrationszwecken.

Industrie 4.0-Produkte und -Lösungen werden künftig unter der Marke Schaeffler angeboten. Eine eigene Vertriebsmannschaft stellt den engen Kontakt zu den Kunden sicher.

**Abschluss des Programm „CORE“ und Etablierung „FIT“**  
 Das im Geschäftsjahr 2015 vom Vorstand der Schaeffler AG begonnene Programm „CORE“ zur Revitalisierung der Sparte Industrie verlief planmäßig. Die erste Welle wurde mit Erreichen der vereinbarten Personalabbauziele sowie der Erzielung der vollen Ergebniswirkung im Berichtsjahr erfolgreich abgeschlossen. Im Berichtsjahr wurde ferner mit Hochdruck an der weiteren Umsetzung der zweiten Welle gearbeitet. Angesichts des erzielten Programmfortschritts sowie der positiven Ergebnisentwicklung wurde das Programm „CORE“ zum Ende des Berichtsjahres abgeschlossen. Um die erzielten Ergebnisse des Programm „CORE“ langfristig zu sichern und auch in Zukunft Effizienzpotenziale zu realisieren, wurde Ende 2018 das Programm „FIT“ gestartet.

**Funktionen**

Die mehrdimensionale Struktur der Schaeffler Gruppe beinhaltet die funktionale Steuerungsebene mit den fünf Funktionen: (1) CEO Funktionen, (2) Technologie, (3) Produktion, Supply Chain Management und Einkauf, (4) Finanzen und (5) Personal.

Die Funktionen tragen maßgeblich zur Sicherstellung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft der Schaeffler Gruppe bei. Gemäß dem Anspruch an höchste Qualität, herausragende Technologie und ausgeprägte Innovationskraft werden die beiden Funktionen Technologie (insbesondere die Forschung und Entwicklung, F&E) und Produktion, Supply

Chain Management und Einkauf sowie der Bereich Qualität im Folgenden näher erläutert.

Nach der Neuausrichtung der Sparte Industrie mit Wirkung zum 1. Januar 2017 und der Etablierung der Sparte Automotive Aftermarket als dritte Sparte der Schaeffler Gruppe mit Wirkung zum 1. Januar 2018 wurde im Geschäftsjahr 2018 beschlossen, den zuvor als internen Zulieferer agierenden Bereich „Bearing & Components Technologies“ (BCT) aufzulösen. Im Rahmen dieser Reorganisation wurden die zuvor BCT zugeordneten Werke in die Sparten Automotive OEM und Industrie integriert. In diesem Zuge wurden Doppelstrukturen abgebaut, erhöhte Marktnähe der Werke sowie eine weltweit durchgängige Geschäfts- und Ergebnisverantwortung erreicht. Auf dieser Basis wurde auch vereinbart, große Werke, die heute für beide Sparten produzieren, aufzuteilen und in „Campus-Lokationen“ zu bündeln. Wesentliches Merkmal dieser Campus-Lokationen ist die Existenz mehrerer Werke an einem Standort mit gemeinsam genutzten Support-Funktionen, wie zum Beispiel Personalwesen, Logistik oder Standortplanungsfunktionen.

In einem ersten Umsetzungsschritt wurde die BCT Organisation in eine sogenannte Startorganisation überführt, die seit dem 1. Juli 2018 gültig ist und zum 1. Januar 2019 mit Umsetzung der Zielorganisation abgelöst wurde.

Neben der Integration von BCT in die Sparten hat das Executive Board beschlossen, dass – analog der Vorgehensweise der drei Sparten – in den vier Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik neue Bereiche „Operations & Supply Chain Management“ geschaffen werden, die jeweils von einem Regionalen COO geführt werden. Dazu wurden die heute separat geführten Bereiche „Operations“ und „Logistik“ in den Regionen mit Wirkung zum 1. Juli 2018 zusammengeführt. So wird auf der

obersten Führungsebene des Konzerns eine weitere Harmonisierung und Angleichung der Organisations- und Führungsstruktur erreicht.

## Qualität

Der Maßstab der Schaeffler Gruppe ist, höchste Qualitäts- und Produktsicherheit durchgängig über alle Anwendungsfelder hinweg zu gewährleisten. Der Ansatz leitet sich von der Strategie „Mobilität für morgen“ und einem entsprechend aufgesetzten Maßnahmenpaket, der Initiative „Quality for Tomorrow“ im Rahmen der „Agenda 4 plus One“, ab. Mit Blick auf Fehlerfreiheit sowohl im Produkt als auch in Prozessen wurden dabei drei Schwerpunkte gelegt:

- Die kontinuierliche Verbesserung im Kerngeschäft
- Die stetige Verbesserung im Management-System und den Prozessen
- Die präventiv absichernden Maßnahmen in der Produktentwicklung

Die Initiative soll bis Ende 2020 erfolgreich abgeschlossen und Erkenntnisse aus den Pilotprojekten ausgerollt werden.

Zukunftsweisend ist Schaeffler in Sachen Qualität nicht nur mit der Initiative „Quality for Tomorrow“. Auch im Geschäftsjahr 2018 war Qualität ein Thema des jährlichen Technologiedialoges. Dort wurden Qualitätsaspekte im Rahmen von Leitthemen vorgestellt. Ein Beispiel dafür ist die in der Schaeffler Gruppe immer mehr Einzug haltende additive Fertigung und deren Qualitätslenkung. Für diese moderne Technologie sind entsprechend neuartige Qualitätsabsicherungen in der Entwicklung.

Im Zuge der konsequenten Divisionalisierung wurde die Zielverfolgung von Qualitätsparametern analog der Sparten Automotive OEM und Industrie nun auch im Automotive Aftermarket standardisiert, um hier die üblichen Verbesserungsverfahren ebenso effizient betreiben zu können.

Im Geschäftsjahr 2018 wurde zudem das Qualitätsmanagement weiter verstärkt. Das Global Key Account Management (Automotive OEM) wurde um die Funktion des Qualitätsbeauftragten (GKAM-Q) erweitert. Jeder Großkunde hat somit einen festen Ansprechpartner in Sachen Qualität, der sich nach dem Prinzip „one face to the customer“ um seine Anliegen kümmert.

Die GKAM-Q Organisation (Automotive OEM) wird seit Anfang 2018 zentral vom Global Key Account Manager Quality geleitet. Ein Schwerpunkt ist dabei die spezifische Qualitätsstrategie für jeden einzelnen GKAM. Übergreifende Standards für die Schaeffler-Qualität an der Schnittstelle zu den Kunden werden hierbei ebenfalls definiert. Zur Lenkung dieser Aktivitäten dient ein neu aufgesetzter regelmäßig tagender GKAM-Q Steuerkreis.

Ähnlich dem beschriebenen Vorgehen in der Sparte Automotive OEM wurde im Berichtsjahr in der Sparte Industrie begonnen, spezifische Strukturen und Prozesse im Qualitätswesen zu den

Schlüsselkunden auf beziehungsweise auszubauen. Zudem wurde im Rahmen des Aufbaus des neuen Geschäftsfeldes Industrie 4.0 im Geschäftsjahr 2018 gemäß der strategischen Ausrichtung eine entsprechende Qualitätsorganisation aufgebaut und integriert.

Seit mehreren Jahren im Unternehmen etabliert ist „Fit for Quality“: ein Programm mit dem Ziel, „Null Fehler“ zu erreichen und höchste Qualität an die internen und externen Kunden zu liefern. Der Wandel vom reinen Qualitätsverbesserungsprogramm zur ganzheitlichen Qualitätskultur steht nun im Vordergrund. Die Leitsätze („Fit for Quality“-Axiome) folgen den Ansprüchen qualitätsorientierter Führung, systematischer Planung und Schulung, der konsequenten Nutzung von Methoden und Verfahren, der Entdeckung von Fehlern, der Überprüfung von Prozessen und Maßnahmen sowie der Übertragung von guten Lösungen in andere Bereiche. Die Vermittlung der Axiome erfolgt anhand des Schulungskonzeptes „Fit for Quality Academy“, das für die Werke in allen Regionen verfügbar ist. Die Umsetzung in den Sparten und Regionen ist global in den Standorten etabliert und wurde auch auf die indirekten Bereiche ausgeweitet.

Hervorragende Qualität ist ein zentrales Herausstellungsmerkmal gegenüber Wettbewerbern und bildet die Basis für das zukünftige nachhaltige Wachstum der Schaeffler Gruppe. Ein Beleg für die hohen Qualitätsstandards der Schaeffler Gruppe sind unter anderem die zahlreichen Auszeichnungen von Kunden.

Im Rahmen des diesjährigen GPF (Globales Produktionsforum) konnten Schaeffler-Qualitätsawards in den folgenden Kategorien vergeben werden:

- Herausragende Qualitätsleistung in einer Produktlinie
- Herausragende Qualitätsleistung über viele Jahre
- Herausragende Kundenzufriedenheit

Die Schaeffler Gruppe erhielt im Geschäftsjahr 2018 insgesamt 65 Qualitätsauszeichnungen (Vj.: 58). Folglich zahlten sich die Initiativen der Schaeffler Gruppe in der Region Asien/Pazifik vornehmlich in Japan und Südkorea und mit den Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Programm „Fit for Quality“ aus. Mit den Auszeichnungen des Kunden Honda Motor Co. Ltd. in der Kategorie „Best Quality Award“, dem „Achievement Award“ von Toyota Motor Europe und dem „Trade Performance Excellence Award“ von Mazda Motor Corporation konnte dies im Automotive-Bereich belegt werden. Im Bereich Industrie erzielte das Unternehmen ähnliche Ergebnisse. Mit dem „LG-BIQS Certificate“ wurde Schaeffler als erfolgreicher Qualitätslieferant ausgezeichnet.

Alle Produktionsstandorte der Schaeffler Gruppe verfügen über Zertifikate gemäß weltweit anerkannter Qualitätsnormen, Standards und Regularien. Den Aktivitäten im Geschäftsjahr 2017 folgend hat die Schaeffler Gruppe im Berichtsjahr den Rollout und die Implementierung der Anforderungen der neuen, zertifizierungsrelevanten Normen IATF 16949:2016 (Qualitätsmanage-

mentsystem – Standard der Automobilindustrie), der ISO/TS 22163 (Qualitätsmanagementsystem – Besondere Anforderungen für die Anwendung der ISO 9001:2015 im Eisenbahnssektor) als auch der SAE AS 9100D:2016-09-20 (Quality Management Systems – Requirements for Aviation, Space, and Defense Organizations) weltweit in allen betroffenen Werken der Schaeffler Gruppe erfolgreich abgeschlossen. Die Konformität zu diesen Standards wird planmäßig an den betroffenen Standorten durch interne und externe Audits überprüft und bestätigt.

## Technologie

Globalisierung, Urbanisierung, Digitalisierung sowie ein sich wandelndes Umweltbewusstsein führen zu veränderten Markt- anforderungen. Eine grundsätzliche Herausforderung besteht in der Vereinbarkeit des Wunsches nach individueller Mobilität bei einer rasant steigenden Bevölkerungszahl mit den infrastruktu- rellen Rahmenbedingungen und der Umwelt. Diese Herausforde- rung schafft enorme Potenziale für Unternehmen, die Lösungen im Mobilitätsbereich erarbeiten und anbieten. Neue Eco-Systeme eröffnen an vielen Stellen Wachstumsfelder, erfordern aber gleichzeitig einen ganzheitlichen Kompetenzaufbau von der Energieerzeugung, über die Energiebereitstellung bis hin zur Energienutzung. Die Erschließung von Zukunftspotenzialen bei der gegenwärtig hohen Dynamik im Antriebssektor erfordert eine Denk- und Sichtweise, die den gravierenden und mit hoher Geschwindigkeit ablaufenden Veränderungen Rechnung trägt.

Vor diesem Hintergrund versteht sich die Schaeffler Gruppe als aktiver Gestalter von innovativen und nachhaltigen Technolo- gien. Im Sinne der sogenannten Ambidextrie setzt Schaeffler auf die Weiterentwicklung von Bewährtem und die gleichzeitige Erschließung von Neuem. Diese Sicherung bestehender und die Erschließung neuer Geschäftsfelder zielt auf ein profitables Wachstum in zukunftssträchtigen Bereichen ab. In diesem Zusam- menhang setzt die Schaeffler Gruppe auf innovative urbane Mobilitätskonzepte und Lösungen für umweltfreundliche Antriebssysteme. Gleichzeitig werden verbrennungsmotorische Antriebs- und Getriebe- lösungen sowie smarte und nachhaltige Lösungen für die Lagertechnik konsequent weiterentwickelt.

 Mehr zur Konzernstrategie ab Seite 26

Um die Technologiefunktion auf die aktuellen und künftigen Her- ausforderungen organisatorisch auszurichten, wurde mit Wir- kung zum 1. Januar 2019 der Technologie-Bereich strukturell neu ausgerichtet. In diesem Zusammenhang wurden die Material- technologie sowie die Oberflächentechnologien in den Bereich zentrale Technologie integriert. Darüber hinaus wurde der Bereich F&E Wälzlager in der Technologiefunktion institutionali- siert, um die Grundlagenentwicklung rund um die Wälzlagertechnologie zentral zu bündeln. Damit umfasst die Technologiefunk- tion seit 1. Januar 2019 die Bereiche Corporate F&E Management, Innovation & Zentrale Technologie, F&E Prozesse, Methoden & Tools, Gewerblicher Rechtsschutz, F&E Wälzlager, Informations- technologie, Strategische IT, Koordinationsstelle Digitalisierung sowie Sonderprojekte Motorsport.

## F&E in der Schaeffler Gruppe

Durchschnittlich 7.956 F&E-Mitarbeiter (Vj.: 7.634) in 20 F&E- Zentren (Vj.: 18) und an weiteren F&E-Standorten in insgesamt 24 Ländern bilden die Basis für die nachhaltige Innovationskraft des Unternehmens. Diese wurde durch die Weiterentwicklung der F&E-Standorte Erlangen und Nürnberg zu F&E-Zentren weiter gestärkt. Ein Beleg für die Innovationskraft des Unternehmens sind 2.383 Patentanmeldungen beim Deutschen Patent- und Markenamt, mit denen die Schaeffler Gruppe 2017 zum fünften Mal in Folge den zweiten Platz auf der Rangliste der innova- tivsten Unternehmen belegte. Darüber hinaus wurden 2018 3.452 interne Erfindungsmeldungen (Vj.: 3.294) eingereicht. Die Schaeffler Gruppe setzt auf kontinuierliche Innovation und erwartet auf dieser Basis auch für 2018 erneut eine exzellente Position unter den innovativsten Unternehmen Deutschlands.

### Aufwendungen für Forschung und Entwicklung Nr. 008

	2014	2015	2016	2017	2018 <sup>1)</sup>
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in Mio. EUR)	622	673	751	846	847
F&E-Quote (in %)	5,1 %	5,1 %	5,6 %	6,0 %	5,9 %
Anzahl der Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung <sup>2)</sup>	6.387	6.651	7.121	7.634	7.956

<sup>1)</sup> Die Schaeffler Gruppe wendet seit dem 1. Januar 2018 erstmalig den neuen Standard IFRS 15 an, nach dem unter anderem bestimmte Entwicklungsleistungen im Brutto- ergebnis auszuweisen sind. Für den Übergang auf die neue Vorschrift wurde der modifizierte, retrospektive Ansatz angewendet, nach dem die Vorjahreswerte nicht angepasst werden. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften.

<sup>2)</sup> Durchschnittszahlen.

**Zentrale Forschung und Entwicklung:** Die den Sparten vorgela- gerte zentrale Technologie entwickelt langfristige, nachhaltige kunden- sowie marktspezifische technische Lösungen und för- dert den bereichsübergreifenden Wissenstransfer. Es wird hierbei ein systematischer Prozess verfolgt, der sich am Produkt- lebenszyklus orientiert und eine höhere Entwicklungsgeschwin- digkeit ermöglicht. Das für die Erschließung der Technologien erforderliche fachspezifische Wissen wird in den Kompetenzzen- tren der Schaeffler Gruppe generiert, gesammelt und gebündelt, wodurch eine ausgeprägte fachliche Tiefe der Produktentwick- lung sowie schnelle und valide Entscheidungen gewährleistet werden.

Einen Schwerpunkt der zentralen F&E-Aktivitäten bildet die ganzheitliche Erschließung der Energiekette – von der Energie- erzeugung aus vornehmlich erneuerbaren Energien über die Energiespeicherung bis zur Energienutzung. Der globale Umbau der Energiekette in den kommenden Jahrzehnten wird von der Durchdringung erneuerbarer Energien bei der Energieerzeugung geprägt sein. Deren natürliche Schwankungen sind nur bedingt durch konventionelle Regelung und Ausbaumaßnahmen der

bestehenden Stromnetze kompensierbar. Die Rolle von Stromspeichern wird deshalb an Bedeutung gewinnen. Insbesondere werden skalierbare Energiespeicher benötigt, die finanzierbar und umweltfreundlich sind.

Die Schaeffler Gruppe hat vor diesem Hintergrund im Berichtsjahr eine Entwicklungskooperation mit der CMBlu Projekt AG vereinbart, um organische Redox-Flow-Batterien zur Marktreife zu entwickeln und herzustellen. Diese neue und einzigartige Technologie basiert wesentlich auf nachwachsenden Rohstoffen und ist auf beinahe beliebige Größe skalierbar. Die Technologie hat daher Potenzial, eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung der Ladeinfrastruktur im Bereich der E-Mobilität und beim Aufbau einer nachhaltigen Energieinfrastruktur zu spielen.

Neben der Energiekette bilden urbane Mobilitätskonzepte einen weiteren Fokus der zentralen Entwicklungsaktivitäten. Die zunehmende Urbanisierung und daraus resultierende infrastrukturelle Herausforderungen, wie zum Beispiel Verkehrsstaus und begrenzt verfügbare Parkflächen, sowie veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen bei den Schadstoff- und Abgasemissionen, verändern die Art, wie sich Menschen in der Stadt bewegen und wie sie mit Gütern des täglichen Bedarfs versorgt werden. In diesem Zusammenhang werden künftig autonome und elektrifizierte Mobilitätskonzepte eine zentrale Rolle einnehmen.

Mit dem Schaeffler Mover – als technischer Demonstrator für zukünftig autonom fahrende Fahrzeuge – präsentierte die Schaeffler Gruppe im Berichtsjahr die technische Basis für ein solches urbanes Mobilitätskonzept. Antriebs- und Fahrwerkskomponenten sind in einer kompakten Baueinheit, dem Schaeffler Intelligent Corner Module, integriert. Das System ist in allen vier Rädern verbaut und umfasst neben dem Radnabbenmotor die Radaufhängung (inklusive Federung) sowie den Aktor für die elektromechanische Lenkung. Die Lenkung des Radmoduls ist als sogenanntes elektromechanisches Steer-by-Wire-System ausgeführt, das die Spurführung des Fahrzeugs über elektronische Stellsignale ermöglicht. Da autonom fahrende Fahrzeuge keine mechanische Lenksäule besitzen, stellt dies eine Schlüsseltechnologie für das autonome Fahren dar. Für die Weiterentwicklung der Mover-Konzepte wurde im Berichtsjahr das Joint Venture Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG gegründet, das unter anderem den weiteren Ausbau von Systemkompetenz in diesem sich rasant entwickelnden Marktsegment zum Ziel hat. Zudem wurde im Januar 2019 eine Technologiepartnerschaft mit der TRE Vehicle Dynamics GmbH zur Weiterentwicklung des „Rolling Chassis“ im Schaeffler Mover bekanntgegeben.

## Schaeffler Mover

Nr. 009



Zur Bewältigung des zunehmenden Verkehrsaufkommens in Ballungszentren gewinnt intermodaler Verkehr auf engem Raum mit reibungslosem Wechsel zwischen verschiedenen Verkehrsmitteln zunehmend an Bedeutung. Schaeffler bietet mit dem Konzept des Bio-Hybrids eine innovative Lösung im Bereich der Mikromobilität, die als vierrädriges, überdachtes Pedelec eine Reichweite zwischen einem Pedelec und einem kleinen Elektrofahrzeug bietet und eine nahezu emissionsfreie Fortbewegung ermöglicht. Im Berichtsjahr präsentierte Schaeffler zusätzlich zur Passenger-Variante erstmals eine Cargo-Variante des Bio-Hybrid für den urbanen Lieferverkehr. Für die Industrialisierung des Bio-Hybrids wurden die Aktivitäten als Spin-off in der Bio-Hybrid GmbH konzentriert.

**Kooperationen:** Die zentralen F&E-Aktivitäten werden von einem globalen Innovationsnetzwerk getragen. Das Netzwerk leistet einen wesentlichen Beitrag für die Technologieführerschaft der Schaeffler Gruppe. Kooperationen mit Universitäten im Rahmen der sogenannten „Schaeffler Hub for Advanced Research“ (SHARE) Initiative sichern mit dem einzigartigen „Company on Campus“ Konzept die konsequente Erschließung von Zukunftstechnologien. Das 2013 gegründete SHARE at KIT (Karlsruher Institut für Technologie) konzentriert sich auf die Elektromobilität mit besonderem Fokus auf das automatisierte Fahren. In den öffentlich geförderten Projekten „Omnisteer“ und „SmartLoad“ arbeiten die Forschungsteams an neuartigen Lenkkonzepten für autonome Fahrzeuge und an der Erhöhung der Ausfallsicherheit von Aktuatoren. Das SHARE at FAU (Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg) hat seinen Forschungsschwerpunkt auf die Digitalisierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette gelegt. Das SHARE at NTU (Nanyang Technological University, Singapur) fokussiert sich auf die individuelle urbane Mobilität und das SHARE at SWJTU (Southwest Jiaotong University, Chengdu) auf (Fahrwerks-)Lösungen für Hochgeschwindigkeitszüge. Neben zahlreichen weiteren Universitätskooperationen besteht seit 2017 auch eine strategische Partnerschaft mit der Fraunhofer-Gesellschaft.

Ergänzt wird dieses Innovationsnetzwerk durch die Vernetzung mit Start-up-Unternehmen. Die Innovationsstärke in Verbindung mit der hohen Geschwindigkeit und Flexibilität von Start-ups wird mit der Erfahrung von Schaeffler kombiniert, um Ideen effizient zur Marktreife zu entwickeln. Einen zentralen Baustein des Start-up-Konzepts bildet das jährliche Schaeffler Venture Forum, bei dem ausgewählte Start-ups neue Ideen vorstellen und diskutieren. Einen intensiven Austausch mit Start-ups betreibt Schaeffler auch über sein Büro im Silicon Valley und Kooperationen mit dem Munich Network, Plug and Play sowie dem Start-up Campus Factory Berlin und dem Tech-Incubator ZOLLHOF Nürnberg.

#### F&E in der Sparte Automotive OEM

Nach Einschätzung der Schaeffler Gruppe werden im Jahr 2030 30 % der neu produzierten Pkw mit einem rein elektrischen Antriebsstrang fahren. Gleichzeitig werden weitere 40 % aller Neufahrzeuge mit einem Hybridantrieb sowie weitere 30 % mit einem Verbrennungsmotor ausgestattet sein. Die Varianz der Energiespeicherarten sowie die aktuelle Vielfalt der Antriebsaggregate erfordern ein hohes Maß an Antriebsstrang- und Fahrzeugkompetenz, um technisch und wirtschaftlich effiziente Lösungen zu entwickeln. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, entstehen am Hauptsitz der Sparte Automotive OEM in Buhl voraussichtlich 350 zusätzliche Arbeitsplätze vor allem im Bereich der E-Mobilität.

Um Schaeffler langfristig als Systemlieferant der E-Mobilität zu etablieren, werden die Wertschöpfungstiefe und das Produktportfolio kontinuierlich ausgebaut. Ein besonderer Fokus liegt hierbei auf Elektromotoren. Mit dem Erwerb der Compact Dynamics GmbH wurde Entwicklungskompetenz für hochinnovative elektrische Antriebe integriert. In Kombination mit der Expertise in hochvolumiger Fertigung in höchster Qualität, wird die Entwicklung von Elektromotoren weiter forciert. Der Erwerb des Herstellers von Fertigungsmaschinen für den Bau von Elektromotoren Elmotec Statomat, der am 31. Januar 2019 abgeschlossen wurde, ist ein weiterer konsequenter Schritt in diese Richtung.

Im Bereich der reinen Elektro-Fahrzeuge kann die Schaeffler Gruppe auf das im Rahmen der FIA Formula E-Championship erworbene Know-how zurückgreifen. Der Gewinn des Teamtitels 2018 krönte vier erfolgreiche Jahre in der Formel E und zeugt von der herausragenden Kompetenz im elektrischen Antriebsstrang. Der Technologietransfer vom Rennsport in Antriebskonzepte wurde auch über das Konzeptfahrzeug „Schaeffler 4ePerformance“ forciert. Das rein elektrisch angetriebene Fahrzeug erreicht durch vier integrierte Formel-E-Motoren eine Gesamtleistung von 880 kW (1.200 PS).

#### Schaeffler 4ePerformance

Nr. 010



Die Erfahrungen im Motorsport fließen in aktuelle Entwicklungen ein wie beispielsweise E-Achssysteme, die im Berichtsjahr in Serie gingen. Mit einem flexiblen E-Achskonfigurator kann passend zu kundenspezifischen Anforderungen an Funktion, Höchstgeschwindigkeit und Fahrdynamik ein maßgeschneidertes Paket in puncto Gewicht, Bauraumbedarf und Kosten entwickelt werden. Bei koaxialen Antriebsarchitekturen stellt der knapp bemessene Bauraum hohe Anforderungen an das sogenannte Packaging. Eine Lösung dafür bietet der von Schaeffler entwickelte hoch integrierte, gestufte Planetenradsatz in Kombination mit einem innovativen Stirnraddifferenzial. Das Konzept der Planetenrad-Bauweise kann auch auf achsparallele Antriebe übertragen werden, wodurch Entwicklungsdauer und -kosten sinken. Darüber hinaus präsentierte Schaeffler ein besonders kompaktes und leichtes Ein-Gang-Getriebekonzept in achsparalleler Bauweise. Sowohl der koaxiale als auch der achsparallele Baukasten bieten bei einem hohen Anteil von Gleiteilen die Möglichkeit, unterschiedliche Bauraumanforderungen und Getriebeübersetzungen abzudecken.

Ein Beispiel, wie Getriebeaktoren in Elektrofahrzeugen Anwendung finden, bildet der E-Achs-Aktor (EAA), der im Berichtsjahr in Serie ging. Als Systempartner liefert Schaeffler nicht nur die Hardware, sondern entwickelt auch die Software für eine optimale Leistung im Gesamtsystem. Der integrierte Parksperrenaktor (PLA) von Schaeffler wurde als effizientes Betätigungsmodul für die Parksperrenfunktion in Elektrofahrzeugen entwickelt. Der Aktor ist leicht und benötigt wenig Bauraum, sodass er optimal in E-Achssysteme oder dedizierte Hybridgetriebe integriert werden kann.

Ein Großteil des Fahrzeugbestands wird zukünftig annahmemaß hybrid angetrieben. Ein besonders starkes Marktwachstum erwartet Schaeffler für milde Hybridfahrzeuge, die mit einem 48-Volt-Teilbordnetz arbeiten. Mit sogenannten P0-Antrieben, bei denen der Elektromotor über einen Riemen mit der Kurbelwelle des Verbrennungsmotors verbunden ist, kann ein Großteil der sonst beim Bremsen verlorenen Bewegungsenergie zurückgewonnen werden. Die Anordnung des 48-Volt-Elektro-

motors auf der Kurbelwelle als P1-Hybridmodul ermöglicht eine übersetzungsfreie Kopplung an die Drehzahl des Verbrennungsmotors.

Noch effizienter sind Rekuperation und kraftstoffsparende Fahrstrategien mit einem P2-Hybridmodul auf 48-Volt-Basis, das zwischen Verbrennungsmotor und Getriebe eingebaut wird. Für sogenannte Front-quer-Antriebe, in denen wenig axialer Bau- raum zur Verfügung steht, hat Schaeffler eine achsparallele Variante entwickelt, die über einen Riemen- oder Kettentrieb auf die Getriebe-Eingangswelle wirkt. Das System ermöglicht über die Bremsenergie-Rückgewinnung hinaus elektrisches Fahren bei niedrigen Geschwindigkeiten, etwa im Stau oder beim Einparken und Rangieren. Des Weiteren unterstützt das 48-Volt-Hybridmodul von Schaeffler das Beschleunigen sowie das kraftstoffsparende Segeln, also das Gleiten des Fahrzeugs bei ausgeschaltetem und vom Antriebsstrang entkoppeltem Verbrennungsmotor. Hohen Komfort beim Neustart des Motors bietet eine integrierte, automatisierte Kupplung, die den Motor unmittelbar nach dem Start beim Hochdrehen unterstützt.

Neben elektrifizierten Antrieben arbeitet die Schaeffler Gruppe weiter an der Steigerung der Effizienz von Verbrennungsmotoren, um die Schadstoffemissionen weiter zu reduzieren. So wurden schaltbare Rollenschlepphebel für die Zylinderabschaltung bei Dreizylindermotoren entwickelt, die künftig in Serienfahrzeugen zum Einsatz kommen werden. Außerdem hat Schaeffler einen Versuchsmotor mit einer rollierenden Zylinderabschaltung erprobt. Damit kann der spezifische Kraftstoffverbrauch bei niedrigen Drehzahlen und Motorlasten verringert werden, ohne das Emissionsverhalten negativ zu beeinflussen. Zudem spielen Technologien für mehr Effizienz im Getriebesystem eine wichtige Rolle. Um Torsionsschwingungen im Antriebsstrang beim aktiven Segeln zu verringern, hat Schaeffler ein neues Koppelpendel entwickelt, bei dem sich die Dämpfer über Federn in Umfangsrichtung gegenseitig abstützen. Darüber hinaus wurde die neue, besonders reibungsarme Bauform für Getriebelager „Angular Roller Unit“ (ARU) entwickelt, die besonders niedrige Reibung ermöglicht und damit die Effizienz des klassischen Antriebsstranges weiter verbessert.

#### F&E in der Sparte Automotive Aftermarket

Die F&E-Aktivitäten der Sparte Automotive Aftermarket orientieren sich an den spezifischen Bedürfnissen der Kunden im globalen Ersatzteilgeschäft. Dank der langjährigen Erfahrung und Kompetenz in der Erstausrüstung verfügt die Sparte Automotive Aftermarket über ein umfassendes Systemverständnis. Auf dieser Basis entwickeln Produktspezialisten, bestehend aus Ingenieuren und Kfz-Meistern, intelligente und qualitativ hochwertige Reparaturlösungen, die den Werkstätten professionelle Reparaturen ermöglichen.

Im Berichtsjahr wurde unter anderem das LuK RepSet CVT als ganzheitliche Reparaturlösung für die CVT-Kette vorgestellt. Zugehörige Dämpfer sowie Zweimassenschwungräder komplettieren das neue Sortiment für stufenlose Getriebe. Darüber

hinaus präsentierte die Sparte Automotive Aftermarket auf der Leitmesse Automechanika in Frankfurt das Konzept der „Werkstatt von morgen“. So konnten die Besucher mittels Mixed- und Augmented-Reality-Anwendungen einen Blick in die digitalisierte Zukunft des Automotive Aftermarket werfen. Experten demonstrierten, wie zukünftig beispielsweise der Tausch eines Zweimassenschwungrades und einer Steuerkette mit interaktiver Unterstützung in Echtzeit gelingen kann. Dadurch lassen sich noch effizientere Reparaturprozesse ermöglichen.

#### F&E in der Sparte Industrie

In der Sparte Industrie bildet der Megatrend Digitalisierung einen wesentlichen Entwicklungstreiber. In der Organisations- einheit „Industrie 4.0“ forciert die Sparte eine intelligente Vernetzung von Produktentwicklung, Produktion, Logistik, Kunden und Lieferanten. Die technische Grundlage hierfür bilden smarte, vernetzte Systeme, mit deren Hilfe eine weitestgehend selbstorganisierte Produktion und ein optimierter Anlagenbetrieb künftig möglich werden. Diese Kompetenz wird das Unternehmen in Zukunft über interne Prozesse weiterentwickeln, für diese nutzen und unter Beibehaltung des „klassischen“ Komponentengeschäftes auch seinen Kunden anbieten.

In diesem Zusammenhang bietet die Schaeffler Gruppe spezielle Lösungspakete, mit denen sich die Maschinen- und Anlagen- verfügbarkeit erhöhen und Prozesse verbessern lassen. Die Grundlage für die Integration von smarten Komponenten und Systemen, bewährten Visualisierungs- und Analysetools sowie digitalen Services bildet dabei das Schaeffler Smart EcoSystem. Im Berichtsjahr präsentierte das Unternehmen auf der Hannover Messe mehrere digitale Lösungen für ausgewählte Branchen.

So ermöglicht beispielsweise eine Anbindung an die Schaeffler-Cloud und den digitalen Service „Condition Analyzer“ eine Verbesserung der Anlagenüberwachung. Das langjährige Lager- und schwingungstechnische Know-how der Schaeffler Gruppe fließt hierbei unmittelbar in die zugrundeliegenden Algorithmen ein. Durch die Nutzung der Mustererkennung werden mechanische Ausfälle – zum Beispiel von Elektromotoren – zuverlässig vermieden. Für Service-Provider bedeutet die Umstellung auf den digitalen Service weniger Fahrten zum Kunden, eine frühzeitige Planung von Wartungsarbeiten und damit eine gesteigerte Effizienz und Verfügbarkeit der Anlagen für den Kunden.

Das Condition Monitoring System kommt auch an weiteren Stellen entlang der Energiekette zum Einsatz. Mit einer Komplettlösung zur Überwachung und Schmierung der versorgungsrelevanten Aggregate sorgt Schaeffler beispielsweise in Wasserwerken für einen störungsfreien und zuverlässigen Betrieb. Um dem Ausfall von Pumpsystemen vorzubeugen, nutzt beispielsweise ein Trinkwasserversorger eine Gesamtlösung aus dem Condition Monitoring System SmartQB und dem Schmierstoff- geber Concept8. Der vorkonfigurierte SmartQB erkennt Unregelmäßigkeiten im Schwingungsverhalten der Aggregate, identifiziert mögliche Ursachen und gibt anschließend eine Meldung

aus. Die bedarfsgerechte Schmierung der Pumpenlager übernimmt der Concept8. Mit dieser Komplettlösung ermöglicht Schaeffler eine frühzeitige Planung von Wartungsarbeiten sowie die Verbesserung von Instandhaltungsprozessen.

#### Condition Monitoring Bahn

Nr. 011



Das universell konzipierte Condition Analyzer System kann auch im Railway-Umfeld angewendet werden. So birgt die digitalisierte Überwachung von Lauf- und Triebdrehgestellen auf Basis von Körperschallschwingungen und weiteren Sensoren großes Potenzial für einen noch sichereren und wirtschaftlicheren Betrieb von Personenzügen. Schaeffler kann hier einen besonderen Mehrwert bieten: Das Wissen um das anwendungsspezifische Verhalten des Wälzlagers in Kombination mit dem in verschiedenen Industrien über Jahrzehnte aufgebauten Know-how im Bereich der Schwingungsanalyse. Mit dieser Expertise ist Schaeffler in der Lage, Datenanalysen mit hoher Aussagequalität zu generieren und über verschiedene digitale Schnittstellen auszugeben. Schwingungsspezifische Kenntnisse und manuelle Auswertungen des Betreibers sind dann nicht mehr erforderlich.

Die Systeme werden auch intern genutzt und weiterentwickelt. So realisierte die Schaeffler Gruppe in ihrem „Europäischen Distributionszentrum“ (EDZ) Mitte in Kitzingen eine intelligente Instandhaltung der betriebskritischen Aggregate. Smart-Check-Systeme überwachen permanent die Hub- und Fahrantriebe der Regalbediengeräte, Hebestationen und Spiralförderer. Concept8-Geräte schmieren bedarfsgerecht und autonom die Palettenfördertechnik und die Elektrobodenbahnen. Autonome Teilsysteme reduzieren den Aufwand manueller Instandhaltungsaufgaben und das Risiko von fehlerhaft durchgeführten Instandhaltungsmaßnahmen. Dieses Predictive-Maintenance-Konzept wurde von der Zeitschrift LOGISTRA zu den Gewinnern bei der diesjährigen Wahl „LOGISTRA best practice: Innovationen“ gewählt.

Neben den Aktivitäten rund um den Entwicklungsschwerpunkt Industrie 4.0 stellt die Weiterentwicklung eines leistungsfähigen Komponentenportfolios eine wesentliche Zielsetzung der F&E-Aktivitäten in der Sparte Industrie dar. So wurde im Berichtsjahr das asymmetrische FAG-Pendelrollenlager für Rotor-Hauptlagerungen zu einer kompletten Baureihe nach X-life-Standard weiterentwickelt. Durch eine verbesserte Lastverteilung gemäß dem für Rotorlagerungen typischen Belastungsprofil können die Lager schmäler ausgeführt werden. Damit erlaubt das Lagerdesign dem Anlagenhersteller eine Verkleinerung des Antriebsstranges bei gleicher Leistungsfähigkeit. Weitere Leistungssteigerungen sind durch den Einsatz von Beschichtungssystemen möglich, wie beispielsweise Durotect B für gesteigerte Robustheit oder Triondur für besonderen Verschleißschutz.

Für Werkzeugmaschinen spindeln wurden Lager aus dem Hochleistungswerkstoff Vacrodur entwickelt und zum Serieneinsatz gebracht. Durch die hohe Härte und Zähigkeit des pulvermetallurgisch hergestellten Materials wird die Verschleißfestigkeit um ein Vielfaches gesteigert. Dies ermöglicht es dem Spindelhersteller beziehungsweise Maschinenbetreiber seine Wartungszyklen deutlich zu verlängern und damit die Lebenszykluskosten der Anwendung zu reduzieren. Durch die höhere Ermüdungsfestigkeit des Werkstoffes steigt zusätzlich die Beanspruchbarkeit der Wälzlager. Speziell für die Hochleistungsaluminiumzerspannung, wie sie für Aerospacebauteile erforderlich ist, sind Lager aus diesem Werkstoff ideal geeignet.

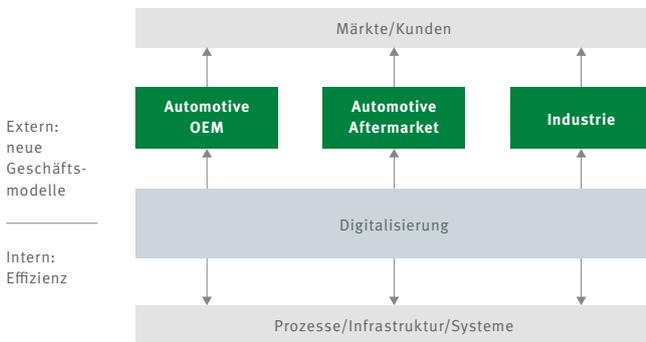
#### Digitalisierung und IT

Der Megatrend Digitalisierung birgt neue Herausforderungen, aber auch enorme Chancen. Die Digitalisierung verändert die bestehenden Prozesse: In der Forschung und Entwicklung, im Einkauf, in der Fertigung, in der Logistik, im Vertrieb sowie in den Funktionen Personal und Finanzen. Die Schaeffler Gruppe hat deshalb die „Digitale Agenda“ als eine der 20 Initiativen des Zukunftsprogramms „Agenda 4 plus One“ implementiert. Die konzernweite und funktionsübergreifende Umsetzung der Digitalisierungsprojekte wird zentral durch die „Koordinationsstelle Digitalisierung“ gesteuert.

Einen konkreten Anwendungsfall bildet die Digitalisierung des Supply Chain Management. Die Digitalisierung der Supply Chain bedeutet für Schaeffler, die Transparenz der Schaeffler Wertschöpfungsketten beständig zu erhöhen. Dabei reicht die Transparenz von der Nachverfolgung von Produkten, über Warnmeldungen bei drohenden Verzögerungen in der Lieferkette bis hin zur datengetriebenen Unterstützung von Entscheidungen. So wurden beispielsweise globale Daten der Wertschöpfungsketten aggregiert und analysiert, um eine globale Sicht auf die Zusammenhänge und Abhängigkeiten der End-to-End Wertströme zu bekommen. Dabei werden die Verweildauer der Produkte, die Kosten und die Zusammenhänge der Warenflüsse basierend auf Big-Data-Analysen transparent. Dieses Vorgehen wurde bereits erfolgreich in einem Pilotprojekt umgesetzt und soll sukzessive entlang der globalen Wertschöpfungskette ausgerollt werden.

**Digitale Agenda der Schaeffler Gruppe**

Nr. 012



Die Digitale Agenda ist am Nutzen der Anwender – sowohl interne Partner als auch externe Kunden – ausgerichtet. Um interne Prozesse zu verbessern und zusätzlichen Nutzen für externe Kunden zu generieren, werden bestehende Geschäftsmodelle erweitert und neue, digitale Geschäftsmodelle entwickelt und umgesetzt. Dazu stattet die Schaeffler Gruppe ihre Komponenten mit Sensoren, Aktuatoren und Steuergeräten inklusive zugehöriger Software aus. So werden zukünftig Daten über den Zustand und das Verhalten von Maschinen oder Anlagen erfasst und verarbeitet. Mit diesen Daten werden in allen Geschäftsbereichen durch Data Analytics und Machine Learning Leistungssteigerungen ermöglicht. So lernen zum Beispiel künstlich intelligente Modelle auf Basis von Sensordaten Muster, aus denen sich der Grad des Verschleißes von Werkzeugen ableiten lässt. Die Modelle erkennen dabei nicht nur bekannte Muster, sondern wenden das Erlernete auch auf neue Verhaltensweisen und Maschinen an. Dadurch sind sie vielfältig einsetzbar.

Technologische Grundlage für die Datenanalyse und Machine-Learning-Verfahren ist die neue cloudbasierte, global nutzbare Schaeffler Data & Analytics Plattform. Sie umfasst zum einen den zentralen Schaeffler Data Lake, der eine effiziente Speicherung und hochparallele Verarbeitung von nahezu unbegrenzten Datenmengen ermöglicht. Zum anderen stellt die Schaeffler Data & Analytics Plattform neueste Werkzeuge nach dem Stand der Technik für die unternehmensweite Datenintegration bereit. Dadurch werden sowohl global verteilte Datensilos innerhalb der Schaeffler Gruppe als auch externe Datenquellen von Geschäftspartnern zu einem einheitlichen, harmonisierten Informationsraum verbunden. Die Schaeffler Big Data & Analytics Plattform liefert damit die Basis für datenintensive Analysen, rechenaufwendige, künstlich intelligente Lösungen und für neue datengetriebene Produkte wie zum Beispiel den Digitalen Zwilling im Umfeld von Industrie 4.0. Im Berichtsjahr wurde die Plattform erfolgreich für erste Pilotanwendungen in Betrieb genommen. Der Produktivbetrieb für Geschäftsanwendungen startet 2019. Die Plattform steht weltweit auch den Schaeffler Regionen zur Verfügung. Soweit aus regulatorischen oder anwendungstechnischen Gründen erforderlich, können regionale Daten- und Analyse-Plattformen nach denselben Architektur- und Technologienkonzepten aufgebaut und in die globale Schaeffler Big Data & Analytics Plattform integriert werden.

Die technologische Basis für solche Anwendungen stellt die IT bei Schaeffler bereit. Die Big Data & Analytics Komponenten sind

Bestandteil einer hybriden Multi-Cloud-Lösung. Auf dieser Basis entstehen moderne und differenzierende IT-Anwendungen, die über ein Schnittstellen-Ökosystem mit weiteren internen und externen Systemen effizient vernetzt werden können und ein besseres Nutzererlebnis bieten. Die Umsetzung der Schaeffler-IT-Strategie erfolgt im Rahmen der Initiative „IT 2020“. Diese hat zum Ziel, die Transformation zum digitalisierten Unternehmen mit entsprechenden IT-Technologien aktiv mitzugestalten. Neben der Weiterentwicklung der Schaeffler-Cloud-Plattform werden dabei bewährte Technologien und IT-Produkte aus dem Markt in die IT-Landschaft bei Schaeffler integriert, angefangen bei Cloud-Lösungen über eigene Rechenzentren bis hin zu Edge Computing nahe an der physischen Welt in den Fabriken und Verteilzentren. Eines der primären Projekte in den nächsten Jahren wird die Einführung von SAP S/4 HANA als zukünftiges ERP-System sein. Dabei wird die IT-seitige Abbildung der Schaeffler-Geschäftsprozesse sukzessive und nachhaltig weiterentwickelt und deren Abwicklung beschleunigt. Ergänzt wird SAP S/4 HANA durch cloudbasierte Anwendungen für bestimmte Prozessbereiche.

Um für den digitalen Wandel aufgestellt zu sein, bedarf es einer Transformation des gesamten Unternehmens, die mit der „Agenda 4 plus One“ umgesetzt wird. Einen Treiber dieser Transformation bildet die Restrukturierung der Prozess- und IT-Landschaft. In diesem Zusammenhang wurde der Einsatz agiler Methoden deutlich ausgebaut und diese Methoden in die zugrundeliegenden IT-Prozesse integriert, die derzeit im Rahmen der Initiative „Process Excellence“ modernisiert und zukunftsgerichtet ausgestaltet werden. Ein wesentlicher Eckpfeiler ist die Etablierung einer agilen IT-Organisation, die in enger Abstimmung mit den Sparten, Funktionen und Regionen die IT von morgen gestaltet, umsetzt und betreibt.

**Produktion, Supply Chain Management und Einkauf****Produktion**

Die Schaeffler Gruppe verfügt als global tätiger Automobil- und Industrielieferer über ein weltweites Produktionssystem mit aktuell 73 Werken in 22 Ländern. Die Werke, in denen rund 67.000 Mitarbeiter arbeiten, bilden das „Rückgrat“ der Schaeffler Gruppe und werden nach einheitlichen Prinzipien gesteuert. Der globale Werkeverbund, die in den Werken verwendeten Fertigungstechnologien und die hohe Wertschöpfungstiefe sind entscheidende Faktoren für den weltweiten Erfolg der Schaeffler Gruppe.

Zur weiteren Stärkung des Produktionssystems wurden im Berichtsjahr alle Werke den Sparten Automotive OEM und Industrie zugeordnet. Diese neue Ausrichtung ermöglicht eine höhere Marktnähe der Werke sowie eine weltweit durchgängige Geschäfts- und Ergebnisverantwortung. Um dies ganzheitlich umzusetzen, wurde der zuvor als interner Zulieferer agierende Bereich „Bearing Components & Technologies“ (BCT) in die Sparten integriert und die zugehörigen Werke jeweils einer Sparte zugeordnet. Damit produzieren 20 Werke für die Sparte Industrie und 53 Werke für die Sparte Automotive OEM. Die Sparte Automotive Aftermarket wird – wie zuvor – von den Werken der Sparte Automotive OEM beliefert.

Neben dieser Neuordnung werden zentrale Funktionen in Werken, die sich an einem Produktionsstandort befinden, auf Campusebene zusammengefasst. Dadurch wird ein hoher Grad an Transparenz und Standardisierung erreicht und Synergien generiert. Insgesamt ermöglicht das globale Produktionssystem eine gleich hohe Qualität und Effizienz über alle Werke der Schaeffler Gruppe hinweg. Als Teil der Konzernstrategie bildet das Schaeffler-Prozessmanagement die Grundlage für stetige Verbesserungen in den Bereichen Qualität, Kosteneffizienz und Liefertreue. Es ermöglicht unter anderem eine sehr schnelle Übertragung von innovativen Methoden und Prozessen innerhalb des gesamten Werkeverbunds. Mittels der Standardisierung werden Produktionsanläufe beschleunigt, sodass schnell und flexibel auf regionale Marktschwankungen reagiert werden kann.

Den Treiber für neue Produktionstechnologien, Weiterentwicklungen und Optimierungen zum Ausbau der Technologieführerschaft sowie für die Erarbeitung von einheitlichen Standards bildet das Schaeffler-Technologienetzwerk. Die Aufgabe des Technologienetzwerkes besteht in der Entwicklung von Serienproduktionstechnologien. Das Technologienetzwerk ermöglicht eine einheitliche Weiterentwicklung der Produktions- und Fertigungstechnologien sowie die Realisierung von Synergien und Standardisierungsvorteilen über die Sparten hinweg.

Darüber hinaus schafft die Digitalisierung wesentliche Chancen für das globale Produktionssystem. Hier wurde ein umfassender Ansatz für die Digitalisierung der Produktion bei Schaeffler entwickelt. Das Ziel ist die über die bisherigen Ansätze hinausgehende Leistungs- und Effizienzsteigerung der durch die sensorisierte, vernetzte, datenbasierte und gegebenenfalls durch die künstliche Intelligenz unterstützte Weiterentwicklung von Prozessen. Zudem soll eine Verringerung und Vereinfachung von manuellen Schnittstellen durch die individuelle Bereitstellung von Informationen für Mitarbeiter entsprechend ihrer jeweiligen Aufgabe erreicht werden. Nach der Entwicklung der erforderlichen Grundlagen und der Implementierung in Form von geeigneten Pilotprojekten ist die Intention, neben der Verbesserung von Einzeltechnologien eine ganzheitliche Weiterentwicklung des Wertstroms – in der Planung und im Betrieb – zu erreichen.

#### **Kollaborativer Montageroboter**

**Nr. 013**



Ein konkretes Beispiel hierfür stellt die verbesserte Nutzung des in Maschinen gebundenen Kapitals dar. Hierfür wurde ein System entwickelt, das zur Vorbereitung von Investitionsentscheidungen einen Überblick über freie Kapazitäten auf allen wesentlichen Anlagen der Schaeffler Gruppe ermöglicht. Als Datenbasis werden maschinenbezogene Plandaten sowie Daten aus dem sogenannten Manufacturing Execution System in Technologieklassen eingeteilt. Alle relevanten Maschinen der Schaeffler Gruppe sind einer solchen Technologiekategorie zugeordnet, die nach Fertigungsverfahren eines jeweiligen Bearbeitungsvorgangs unterscheiden. Damit wird ein verbessertes Bild der Auslastung ermöglicht, auf dessen Basis geeignete Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet werden können. Auf diese Weise wird die Investitionsplanung unterstützt und die Gesamtanlageneffektivität gesteigert.

#### **Additiv gefertigtes Kugellager mit Kühlkanälen**

**Nr. 014**

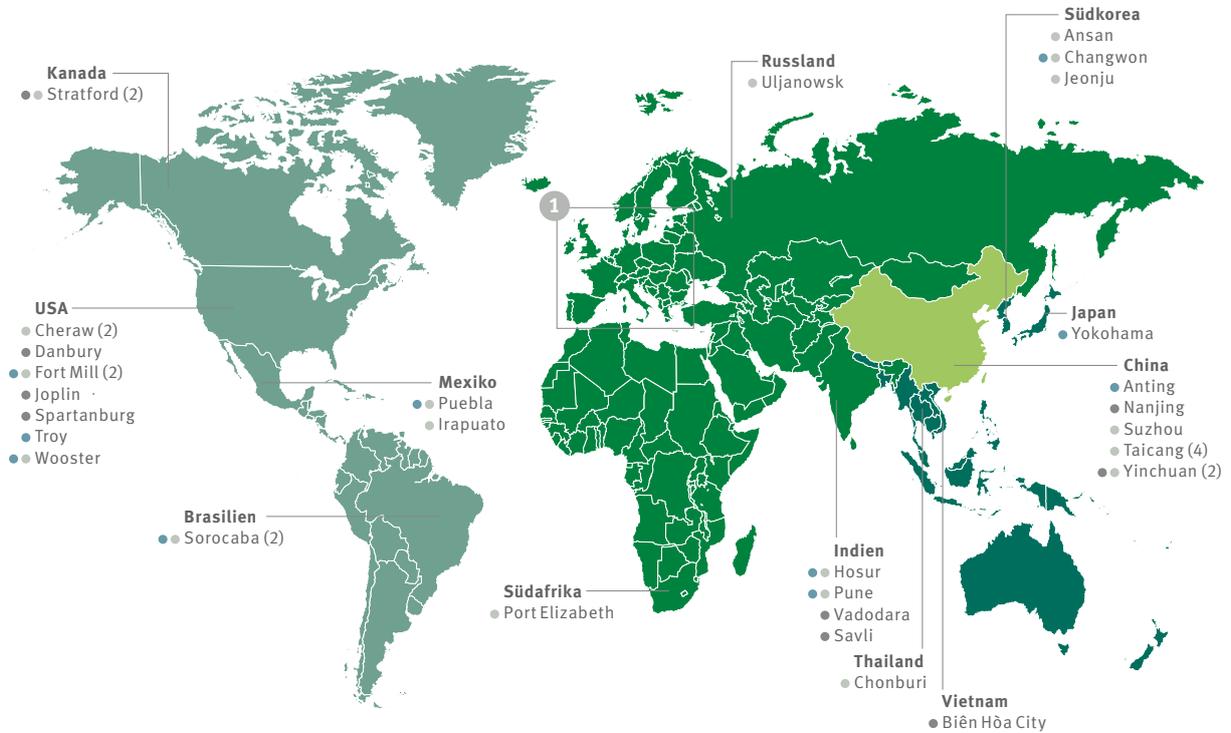


Ein weiteres Beispiel für die Digitalisierung in der Fertigung ist die Additive Fertigung (Additive Manufacturing, AM). Das umgangssprachlich als 3D-Druck bezeichnete Fertigungsverfahren umfasst zahlreiche Technologien, die eine direkte Herstellung von Bauteilen ausgehend vom digitalen 3D-Produktmodell ohne Umwege über Zeichnungen, Fertigungsprogramme oder Werkzeuge ermöglichen. Damit bietet AM die erforderlichen Grundlagen für eine erfolgreiche Umsetzung einer vollständig digitalen Prozesskette vom Produktmodell bis zum fertigen Bauteil. Die Grundlagen zur erfolgreichen Implementierung von AM ins Fertigungssystem wurden in der Schaeffler Gruppe bereits in den vergangenen Jahren geschaffen. In der Zukunft liegt der Fokus auf der Anwendung in der Serienproduktion. Aufgrund der noch gegebenen technischen Beschränkungen der AM-Verfahren wird dies zunächst in der Produktion von Kleinserien erfolgen. Die Integration in bestehende Prozessketten oder die Entwicklung neuer hybrider Prozessketten wird aber bereits hier erfolgen. Daran arbeitet ein internes AM-Kompetenzzentrum fachübergreifend mit zahlreichen Bereichen sowie extern mit einem Netzwerk ausgewählter Partner. Mit diesen Maßnahmen strebt die Schaeffler Gruppe an, ein verlässlicher und flexibler Lieferant für Produkte aus Additiver Fertigung zu werden.

Werke und F&E-Zentren der Schaeffler Gruppe

Nr. 015

# Welt



## 1 Europa

(Teilausschnitt)



Regionen <sup>1)</sup>	Europa	Americas	Greater China	Asien/Pazifik
<b>F&amp;E-Zentren</b> ●	12	5	1	2
<b>Werke</b>	46	14	8	5
Automotive ●	33	10	6	4
Industrie ●	13	4	2	1

Anzahl der Werke in Klammern.

<sup>1)</sup> Die Regionen bilden die regionale Struktur der Schaeffler Gruppe ab.

<sup>\*)</sup> 2 Werke Automotive, 1 Werk Industrie

**Werke in den Regionen:** In der **Region Europa** ist die Schaeffler Gruppe mit insgesamt 46 Werken vertreten. Der Konzern unterhält neben Fertigungsstätten in Deutschland, West- und Südeuropa weitere Produktionsstandorte in Mittel- und Osteuropa. Die Stammwerke der Sparte Automotive OEM in Bühl und der Sparte Industrie in Schweinfurt sowie das Werk am Konzernsitz in Herzogenaurach bilden mit rund 9.100 Produktionsmitarbeitern die Basis des Schaeffler-Produktionsnetzwerkes. Zusammen mit den F&E-Zentren und Corporate Funktionen sind sie der Garant für die Entwicklung und Industrialisierung neuer Systeme im Rahmen der Strategie „Mobilität für morgen“ und für die Weiterentwicklung des Schaeffler-Produktionssystems.

In Bühl und Herzogenaurach sind mehrere Projekte für Elektro- und Hybridfahrzeuge für internationale Automobilhersteller in Serie gegangen und eine Vielzahl weiterer Systeme befinden sich in der Entwicklung. So werden beispielsweise Verzahnungen im Rahmen der E-Mobilität eine wichtige Rolle spielen und eines der verbleibenden mechanischen Kernelemente des Antriebsstranges bilden. Dabei werden besondere Anforderungen an die Geräuschbildung des Getriebes gestellt. Um das Zusammenspiel bei Verzahnungen besser abstimmen zu können und damit direkt Einfluss auf die Laufruhe zu nehmen, wird in Herzogenaurach eine Pilotanlage zur Verzahnungsherstellung aufgebaut. Im Werk in Schweinfurt sind erste mechatronische Systeme für Industriekunden in der Serienfertigung. Parallel dazu sind weitere Flächen für Produktion, Entwicklung, Prototypenbau und Sondermaschinenbau an diesen Standorten bereits generiert wurden oder befinden sich teilweise noch in Planung.

Die Produktionskapazitäten werden aufgrund der steigenden Nachfrage nach Schaeffler-Produkten in der Region Europa kontinuierlich ausgebaut. So wurden im Geschäftsjahr 2018 die Werke in Debrecen, Ungarn, Kysucké Nové Mesto, Slowakei, und Pune, Indien, erweitert. Damit stärkt die Schaeffler Gruppe den ohnehin sehr starken osteuropäischen Werkeverbund weiter und schafft die Kapazitäten für den Wachstumsmarkt Indien. In Debrecen werden Kegelrollen- und Kugellager für Getriebeanwendungen gefertigt. In Kysucké Nové Mesto werden unter anderem Radlager und elektronische Lenk- und Bremssysteme produziert. In Pune werden die Kapazitäten für die Fertigung von Motorelementen und Getriebeanwendungen erweitert.

Die Schaeffler Gruppe betreibt insgesamt 14 Werke in der **Region Americas** – davon 8 Werke in den USA und jeweils 2 weitere Werke in Kanada, Mexiko und Brasilien. In Wooster, USA wurde die Produktion erweitert und erste Projekte für die E-Mobilität sind 2018 angelaufen. In Mexiko betreibt die Schaeffler Gruppe 2 Werke mit insgesamt rund 2.600 Mitarbeitern. Im Geschäftsjahr 2018 wurden diese Werke weiter ausgebaut und damit die Kapazitäten für Kupplungen, Doppelkupplungssysteme und Radlager weiter erhöht. Parallel dazu erfolgte der Aufbau einer Montage für Wärmemanagementmodule für die Region. Auch der Standort in Joplin wird weiter ausgebaut um die Kapazitäten für die Fertigung von Lagern für industrielle Anwendungen zu vergrößern.

In der **Region Greater China** betreibt der Konzern 8 Werke. Die anhaltend hohe Nachfrage nach Schaeffler-Produkten in China erfordert einen stetigen Ausbau der Produktionskapazitäten vor Ort. So wurde im Geschäftsjahr 2018 der Standort in Nanjing, China, erweitert, um der steigenden Nachfrage nach Wälzlager für Industrieanwendungen und nach Motorelementen für den Bereich Engine Systems gerecht zu werden. Ferner erfolgte der Spatenstich am neuen Produktionsstandort in Xiangtan, China, der dem Konzept der „Factory for Tomorrow“ folgt. Auf einer Fläche von rund 200.000 Quadratmetern entsteht ein Werk für Automobilteile und Präzisionslager. Das Konzept der „Factory for Tomorrow“ verfolgt als Initiative des Zukunftsprogramms „Agenda 4 plus One“ insbesondere die Steigerung von Flexibilität, Modularität und Produktivität bei gleichzeitiger Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität und Arbeitsplatzqualität. Im Berichtsjahr wurde mit der Rekrutierung und Ausbildung für den neuen Standort begonnen. Die ersten Maschineninstallationen sind bereits für 2019 vorgesehen.

In der **Region Asien/Pazifik** verfügt die Schaeffler Gruppe über 5 Werke. Durch den Werkneubau in Biên Hòa City, Vietnam, der Ende des Geschäftsjahres 2018 fertig gestellt wurde, hat die Schaeffler Gruppe die Produktionskapazitäten für Wälzlager in der Region deutlich erhöht. In diesem Zusammenhang wird die bestehende Fertigung in Vietnam in die neue, den zukünftigen Anforderungen gerechte Produktionshalle umziehen. In Biên Hòa City werden vor allem Steh- und Nadellager nach internationalem Design mit einer hohen Wertschöpfungstiefe gefertigt.

### Supply Chain Management

Der Bereich Supply Chain Management ist für die Gestaltung, den Betrieb und die kontinuierliche Verbesserung der gesamten Lieferkette der Schaeffler Gruppe verantwortlich. Primäres Ziel des Supply Chain Management ist es, durch eine fristgerechte, fehlerfreie und effiziente Versorgung aller Kunden und Werke weltweit die Kundenzufriedenheit zu steigern.

Mit der strategischen Initiative „Global Supply Chain“ der „Agenda 4 plus One“ hat Schaeffler im Geschäftsjahr 2018 begonnen, seine Logistikprozesse noch stärker an den drei Sparten Automotive OEM, Automotive Aftermarket und Industrie auszurichten. So rücken Kundenzufriedenheit und Effizienz in den Supply Chains der drei Sparten sowie die übergreifende Ausprägung effizienter logistischer Wertschöpfungsketten in den Vordergrund der prozessualen und organisatorischen Ausrichtung. Neben einem Beitrag zur Minderung des Working Capital durch eine bestandsoptimierte Auslegung der Supply Chains wird durch die Initiative eine Plattform zur Integration von Lieferanten und zur effizienten Versorgung von Kunden geschaffen. Das Ziel der Initiative ist eine gesteigerte Liefertreue und Agilität. Die Initiative ist funktions- und spartenübergreifend organisiert.

Innerhalb der Schaeffler Gruppe verantwortete das Supply Chain Management im Geschäftsjahr 2018 die Steuerung von rund 210 Lagerstandorten mit einer Stellfläche von über 400.000 Quadratmetern und der Bewegung von rund 300.000 Tonnen Fracht

zwischen den wichtigsten Destinationen. Die Belieferung der Kunden wird durch über 120 Versandlager sichergestellt. Im Vergleich zum Vorjahr wurden die logistischen Aktivitäten ausgeweitet.

Ein wesentlicher Teil der strategischen Ausrichtung des Supply Chain Management der Schaeffler Gruppe ist das Projekt „Europäisches Distributionszentrum“ (EDZ). Das Projekt umfasst die Etablierung eines leistungsfähigen logistischen Netzwerkes für die Sparte Industrie. Im Berichtsjahr wurde das „EDZ Mitte“ in Kitzingen mit einer Eröffnungsfeier in Betrieb genommen und es erfolgten die ersten Auslieferungen an Kunden. Es ist geplant, bis 2020 alle Werke an das EDZ anzubinden und alle Industriekunden in Europa ausschließlich aus dem EDZ heraus zu beliefern.

### Europäisches Distributionszentrum (EDZ) Mitte

Nr. 016



Für den Automotive Aftermarket wird derzeit ein Montage- und Verpackungszentrum, genannt Aftermarket Kitting Operation (AKO), im Raum Halle (Saale) in Sachsen-Anhalt errichtet. Das AKO als Initiative der „Agenda 4 plus One“ wird künftig den wichtigsten Versorgungspunkt für alle anderen europäischen Regionallager des Automotive Aftermarket darstellen. Parallel werden Kunden in Zentraleuropa direkt über das AKO beliefert. Im Berichtsjahr wurde die Bauphase des AKO – im Rahmen einer Grundsteinlegung – begonnen. Die Inbetriebnahme ist für das erste Halbjahr 2020 vorgesehen.

Die Investitionen in das EDZ Mitte und in das AKO tragen damit unmittelbar zur Verbesserung der Lieferfähigkeit und zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Schaeffler Gruppe bei.

### Einkauf

Die Versorgung der Werke mit Gütern und Dienstleistungen unter Berücksichtigung von Qualität, Kosten und Liefertreue wird durch den Einkauf der Schaeffler Gruppe sichergestellt. Er gewährleistet die externe Versorgung bereits vor dem Produktionsstart, unter anderem durch die Einbindung der Lieferanten in den Produktentstehungsprozess. Durch die Bündelung von Einkaufsvolumina trägt der Einkauf zu einer laufenden Verbesse-

rung des Lieferantennetzwerkes der Schaeffler Gruppe bei. Die wesentlichen Ziele des Einkaufs sind die Verbesserung der Zulieferqualität durch intensive Zusammenarbeit mit den Lieferanten, die Sicherstellung wettbewerbsfähiger Beschaffungskosten sowie die Optimierung der Lieferkette zur Erhöhung der Versorgungssicherheit durch verbesserte logistische Anbindungen.

Der Einkauf ist untergliedert in die Bereiche für Produktions- und Nichtproduktionsmaterial, wobei die Beschaffung von Produktionsmaterial sowohl zentral als auch nach den Sparten gesteuert wird. Zur Stärkung des divisionalen Einkaufs wurde das in den Sparten verantwortete Einkaufsvolumen im Geschäftsjahr 2018 signifikant erhöht, um die Vernetzung zwischen Einkauf und Sparten zu stärken und die Ergebnisverantwortung stärker in den Sparten zu verankern. Darüber hinaus ist der Einkauf in die Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik unterteilt, denen der Einkauf der jeweiligen Werke angegliedert ist.

Im Geschäftsjahr 2018 verzeichnete die Schaeffler Gruppe einen operativen Anstieg des Gesamteinkaufsvolumens im Vergleich zum Vorjahr. Das darin enthaltene Einkaufsvolumen von Produktionsmaterial (Rohmaterial und Komponenten) stieg ebenso wie das Einkaufsvolumen von Nichtproduktionsmaterial (im Wesentlichen Investitionen, Werkzeuge, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Dienstleistungen). Die weltweite Versorgung der Werke der Schaeffler Gruppe war 2018 jederzeit sichergestellt. Das Einkaufsvolumen konzentrierte sich im Wesentlichen auf die Regionen Europa (65 %) und Americas (15 %). Auf die Regionen Greater China und Asien/Pazifik entfielen 13 beziehungsweise 7 % des Einkaufsvolumens.

Für die Herstellung ihrer Produkte verwendet die Schaeffler Gruppe verschiedene Rohmaterialien wie Stahl (Flach- oder Stabstahl), Eisen- und Aluminiumguss sowie Nicht-eisen-Metalle (NE-Metalle). Direkt oder indirekt sind die bei Schaeffler verwendeten Produktionsmaterialien im Wesentlichen abhängig von der Preisentwicklung bei Stahl, Koks- und Eisenerz sowie von NE-Metallen. In der Regel werden Preisveränderungen indirekt über Kostenveränderungen bei den Zulieferbetrieben zeitversetzt weitergegeben beziehungsweise im Rahmen von Vertragsverhandlungen neu festgelegt.

Im Rahmen der Strategie „Mobilität für morgen“ entwickelt der Einkauf insbesondere für die Bereiche E-Mobilität und Industrie 4.0 neue Einkaufsmaterialfelder. Zudem trägt der Einkauf durch die Implementierung einer multifunktionalen Shared Service Center Organisation zur Harmonisierung und Standardisierung von Prozessen bei gleichzeitiger Kostensenkung bei. Im Rahmen der Initiative „Working Capital“, als Teil der „Agenda 4 plus One“, wurde darüber hinaus eine Harmonisierung der Einkaufsbedingungen erreicht.

## Regionen

Die dreidimensionale Matrixorganisation der Schaeffler Gruppe sieht – neben der Unterteilung des Geschäftes nach Sparten und Funktionen – eine weitere Untergliederung nach den vier Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik vor. Die vier Regionen der Schaeffler Gruppe werden jeweils durch Regionale CEOs geführt, die dem Executive Board der Schaeffler Gruppe angehören. Diese Organisation ermöglicht eine flexible Steuerung der Regionen und erleichtert die Zusammenarbeit mit regional ansässigen Kunden.

### Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Regionen

Nr. 017

in Prozent nach Marktsicht



Mit rund 170 Standorten weltweit, 73 Werken und 20 Forschungs- und Entwicklungszentren sowie mit einem engen Vertriebs- und Servicenetz stellt die Schaeffler Gruppe Kundennähe sicher – gemäß dem Leitsatz „Wir sind global aufgestellt und weltweit vor Ort“. Auf Basis einer bereichs- und länderübergreifenden Zusammenarbeit entstehen so ein hohes Maß an Flexibilität für die Lösung neuer Kundenanforderungen und die Chance, entstehende Trends frühzeitig antizipieren zu können.

Schaeffler arbeitet weiterhin daran, seinen weltweiten Außen- auftritt konsequent auf die Unternehmensmarke „Schaeffler“ umzustellen. An vielen Standorten und Werken in den Regionen Europa, Americas und Asien/Pazifik sind die Schriftzüge der Marken LuK, INA oder FAG bereits durch **SCHAEFFLER** ersetzt worden. Das neue Corporate Design ist ein wichtiger Baustein des Projekts „Global Branding“, einer der Initiativen des Zukunftsprogramms „Agenda 4 plus One“, mit der das Unternehmen die Strategie „Mobilität für morgen“ weiter vorantreibt. In diesem Zusammenhang wird der weltweite Marken- und Außenaufttritt – ganz im Sinne von „One Schaeffler. One Team. One Voice.“ – vereinheitlicht. Im September 2018 erfolgte der Startschuss der Initiative für die Region Greater China am Standort in Anting.

Im Rahmen der Initiative „Global Footprint“ als Teil der „Agenda 4 plus One“ arbeitet die Schaeffler Gruppe kontinuierlich an der Weiterentwicklung ihrer globalen Aufstellung. Die Initiative umfasst unter anderem den Auf- und Ausbau regionaler Forschungs- und Entwicklungskompetenzen, die Verbesserung der globalen Werkestruktur und Logistikaktivitäten sowie die Neu-

ausrichtung des Vertriebs. Die vorausschauende Lokalisierung von Aktivitäten in Zukunftsmärkten stellt vor diesem Hintergrund eine der zentralen Herausforderungen bei der Umsetzung der Strategie „Mobilität für morgen“ dar. Dazu gehört auch, zukünftig noch stärker in globalen Zusammenhängen zu denken und Verantwortung aus der Zentrale heraus zu delegieren. Neben der verbesserten Zusammenarbeit mit regional ansässigen Kunden und Zulieferunternehmen führt die zunehmende Lokalisierung zu einer höheren Effizienz in den Bereichen Einkauf und Logistik sowie zu diversen Vorteilen in Bezug auf Nachhaltigkeits- und Umweltaspekte. Die damit einhergehende wachsende regionale Präsenz spiegelt sich unter anderem in einem hohen Lokalisierungsgrad wider. Der Lokalisierungsgrad beschreibt dabei die Relation von Umsatz<sup>1</sup> der Region zum regional produzierten Umsatzvolumen.

In der **Region Europa** werden die Subregionen Deutschland, Westeuropa, Mittel- und Osteuropa & Mittlerer Osten und Afrika (CEEMEA) sowie Indien zusammengefasst. Die Subregion Deutschland ist der größte Absatzmarkt der Schaeffler Gruppe. Der Anteil der Region Europa am Konzernumsatz lag im Geschäftsjahr 2018 bei 51,3 % (Vj.: 51,2 %). Der Lokalisierungsgrad betrug im Berichtsjahr rund 96 % (Vj.: 96 %). In der Region Europa waren 2018 insgesamt 63.165 Mitarbeiter beschäftigt, 68,3 % der Gesamtbelegschaft des Unternehmens. Diese Zahl beinhaltet auch die Mitarbeiter der globalen Konzernzentrale in Herzogenaurach. Die Region verfügt über 46 Werke und 12 F&E-Zentren. Der regionale Hauptstandort ist Schweinfurt.

Im Geschäftsjahr 2018 wurde im Rahmen der Initiative „Focus“ als Teil der „Agenda 4 plus One“ beschlossen, die am Standort Schweinfurt bestehende Mechatronikentwicklung und -fertigung zu einer digitalen Lernfabrik auszubauen. Unter Berücksichtigung von zweckmäßigen Modernisierungen sowie der räumlichen Zusammenlegung mit Industrie 4.0 und der Berufsausbildung sollen der Bau und der Umzug bis Ende 2019 abgeschlossen sein.

Im Rahmen des Zukunftsprogramms „Agenda 4 plus One“ stärkt die Schaeffler Gruppe zudem den Standort Bühl in der Region Europa. Hier entstehen ein hoch modernes Entwicklungsgebäude und die neue Unternehmenszentrale für die Sparte Automotive OEM. Gleichzeitig stärkt das Unternehmen damit seine weltweiten E-Mobilitäts-Aktivitäten. Es werden voraussichtlich 350 Arbeitsplätze, hauptsächlich im Bereich E-Mobilität, in den nächsten Jahren neu entstehen. Insgesamt werden rund 60 Mio. EUR in den Standort investiert.

Im Geschäftsjahr 2018 wurde im Rahmen der voran beschriebenen Initiative eine Neuausrichtung der Geschäftsstruktur in Großbritannien beschlossen. Die Umstrukturierung sieht vor, die Logistikzentren in Sutton Coldfield und Hereford zusammenzulegen und die Produktionsstandorte Plymouth und Llanelli zu schließen. Die dortige Produktion soll an bestehende Standorte in anderen Ländern verlagert werden. Der Standort Sheffield bleibt erhalten. Durch die vorgeschlagenen Maßnahmen sollen Synergien erzeugt und Effizienzsteigerungen erzielt werden.

<sup>1</sup> Umsatz nach Marktsicht.

## Regionen und Subregionen der Schaeffler Gruppe

Nr. 018



<sup>1)</sup> CEEMEA = Mittel- und Osteuropa & Mittlerer Osten und Afrika  
(Central and Eastern Europe & Middle East and Africa).

Nach Abschluss der Verschmelzung der INA Bearings India Private Limited und der LuK India Private Limited auf die börsennotierte Schaeffler India Limited im Berichtsjahr existiert mit der Schaeffler India Limited nun lediglich eine Tochtergesellschaft der Schaeffler Gruppe in Indien. Im Zuge der Transaktion hat sich der durchgerechnete Anteil der Schaeffler AG an der Schaeffler India Limited von rund 51 % auf rund 74 % erhöht. Durch diese Transaktion wurde die vorherige Struktur vereinfacht, Komplexität reduziert und eine starke Schaeffler-Einheit in Indien geschaffen, um das Wachstumspotenzial in Indien noch besser realisieren zu können.

Die **Region Americas** umfasst die beiden Subregionen Nordamerika und Südamerika. Der Umsatzbeitrag dieser Region betrug im Geschäftsjahr 2018 20,2 % (Vj.: 20,8 %). In der Region Americas lag der Lokalisierungsgrad bei rund 70 % (Vj.: 71 %). In 14 Werken und 5 F&E-Zentren sowie an Vertriebsstandorten in Nord- und Südamerika waren insgesamt 13.138 Mitarbeiter beschäftigt. Der regionale Hauptsitz der Region Americas ist Fort Mill, USA. Die Schaeffler Gruppe produziert in dieser Region seit 1953.

In Brasilien ist Schaeffler mittlerweile seit 60 Jahren vertreten. Heute arbeiten mehr als 3.500 Mitarbeiter auf dem knapp 170.000 Quadratmeter großen Werksgelände in Sorocaba. Schaeffler fertigt dort Produkte für Fahrwerk-, Getriebe- und Motorsysteme in Nutzfahrzeugen, Motorrädern, Landmaschinen sowie vielen weitere Industrie- und Automobilanwendungen.

China ist ein strategisch bedeutsamer Absatzmarkt für die Schaeffler Gruppe. Deshalb werden China und unter anderem Taiwan und Hongkong gemeinsam als eigenständige **Region Greater China** geführt. Der regionale Hauptsitz ist Anting im Großraum von Shanghai, China. Das erste Tochterunternehmen von Schaeffler in der Region wurde 1995 in Taicang, China, gegründet. Die Region erzielte im Geschäftsjahr 2018 18,0 % (Vj.: 17,5 %) des Konzernumsatzes. Der Lokalisierungsgrad betrug rund 70 % (Vj.: 73 %). In Greater China waren insgesamt 12.976 Mitarbeiter beschäftigt. In der Region sind 8 Werke und 1 F&E-Zentrum angesiedelt. Aufgrund der besonders dynamischen Entwicklung der letzten Jahre ist es für das Unternehmen

von Bedeutung, zukünftig – neben dem Ausbau der E-Mobilität – die lokale Präsenz weiter auszubauen und den Lokalisierungsgrad konsequent zu erhöhen.

In der **Region Asien/Pazifik** werden die Subregionen Südkorea, Japan und die Länder Südostasiens zusammengefasst. Die Schaeffler Gruppe ist seit 1953 in dieser Region vertreten. Im Geschäftsjahr 2018 entfielen 10,5 % (Vj.: 10,5 %) des Konzernumsatzes auf diese Region. Der Lokalisierungsgrad betrug im Geschäftsjahr 2018 rund 37 % (Vj.: 38 %). In der Region Asien/Pazifik waren 3.199 Mitarbeiter beschäftigt. Der regionale Hauptsitz ist Singapur. Insgesamt betreibt die Schaeffler Gruppe in dieser Region 5 Werke und 2 F&E-Zentren. Im Berichtsjahr hat das Unternehmen in Singapur sein Forschungs- und Entwicklungszentrum für den Megatrend urbane Mobilität des 21. Jahrhunderts geschaffen, um die Bedürfnisse, aber auch die Chancen der Urbanisierung zu identifizieren. Im Rahmen der Initiative „E-Mobility“ als Teil der „Agenda 4 plus One“ eröffnen sich dem Unternehmen ganz neue Möglichkeiten und Geschäftsfelder. Die Schaeffler Gruppe entwickelt für die Menschen in den Megastädten umweltfreundliche Fahrzeugkonzepte und urbane Mobilitätslösungen und denkt über nachhaltige Energiegewinnung und deren Speicherung nach.

## Mission und Vision der Schaeffler Gruppe

Nr. 019

### Mission

„Wir leben auf der Wertebasis eines globalen Familienunternehmens Kundennähe durch partnerschaftliche Zusammenarbeit und überzeugen als Automobil- und Industrielieferer mit Fertigungskompetenz und Systemverständnis. Wir leisten so einen Beitrag zum Erfolg unserer Kunden, zur Förderung unserer Mitarbeiter und zum Wohl unserer Gesellschaft.“

### Vision

„Wir gestalten als Technologieführer mit Erfindergeist und höchstem Anspruch an Qualität die Mobilität von morgen – für eine Welt, die sauberer, sicherer und intelligenter sein wird.“



## 1.3 Konzernstrategie und -steuerung

### Strategie – „Mobilität für morgen“

Die Schaeffler Gruppe ist ein global tätiger Automobil- und Industrielieferer. Höchste Qualität, herausragende Technologie und ausgeprägte Innovationskraft sind die Basis für den anhaltenden Erfolg der Schaeffler Gruppe. Mit Präzisionskomponenten und Systemen in Motor, Getriebe und Fahrwerk sowie Wälz- und Gleitlagerlösungen für eine Vielzahl von Industrieanwendungen leistet die Schaeffler Gruppe bereits heute einen entscheidenden Beitrag für die „Mobilität für morgen“.

Für den Weg in die Zukunft hat die Schaeffler Gruppe Ende 2016 die Strategie „Mobilität für morgen“ ausgearbeitet und der Öffentlichkeit vorgestellt. Das Jahr 2018 stand im Zeichen der Umsetzung dieser Strategie. So wurde beispielsweise innerhalb der Sparte Automotive OEM zum 1. Januar 2018 der Unternehmensbereich „E-Mobilität“ neu gegründet. Dieser bündelt sämtliche Komponenten und Systemlösungen für hybrid- und rein batteriebetriebene Fahrzeuge. Innerhalb der Sparte Industrie wurde das strategische Geschäftsfeld Industrie 4.0 gegründet, welches das gesamte industriespezifische Geschäft mit mechanischen Systemen und digitalen Dienstleistungen zusammenfasst. Das übergreifende Zukunftsprogramm „Agenda 4 plus One“ wurde Anfang 2018 von 16 auf 20 Initiativen erweitert, um auch aktuell in den Fokus gerückten Themen Rechnung zu tragen. Alle 20 Initiativen der „Agenda 4 plus One“ befinden sich in der Umsetzungsphase. Der Umsetzungsstand des Programms, das sogenannte Completion Ratio, liegt aktuell bei 55 %. Dabei sind alle strategischen Aktivitäten, von der Konzeption über die Implementierung bis zur Kommunikation, auf die gleichen grundsätzlichen Inhalte ausgerichtet: Eine gemeinsame Vision und Mission, 4 Fokusfelder, 8 strategische Eckpfeiler und die 20 strategischen Initiativen der „Agenda 4 plus One“.

## Vision und Mission

Die Schaeffler Gruppe formuliert in ihrer Mission den Auftrag, dem sie sich verpflichtet fühlt. Dabei stehen drei zentrale Grundgedanken im Mittelpunkt: partnerschaftliche Zusammenarbeit mit allen Kunden und Geschäftspartnern, höchste Fertigungskompetenz und ausgeprägtes Systemverständnis. Die Vision der Schaeffler Gruppe formuliert in wechselseitiger Verstärkung und Ergänzung der Mission den Anspruch, an dem sich die Aktivitäten zukünftig ausrichten werden.

## 4 Fokusfelder

Die Schaeffler Gruppe hat als Basisannahme über die Zukunft ihrer Märkte vier Megatrends identifiziert, die das Geschäft der Zukunft maßgeblich bestimmen werden: Klimawandel, Urbanisierung, Globalisierung und Digitalisierung. Daraus wurden 4 Fokusfelder abgeleitet, die Grundlage für die strategische Ausrichtung des Unternehmens sind.

### Umweltfreundliche Antriebe

Eines der Hauptziele der Schaeffler Gruppe ist die Entwicklung von energieeffizienten, emissionsarmen oder -freien Antrieben. Im Automobilbereich bedeutet das einerseits die weitere Optimierung herkömmlicher Verbrennungsmotoren, andererseits die Entwicklung von Antriebskonzepten im Bereich der E-Mobilität, sei es für Fahrzeuge mit hybriden Antriebssträngen oder für rein elektrisch angetriebene Autos. Schlüsselkomponenten wie variable Ventiltriebssysteme, das Thermomanagementmodul, nasse und trockene Doppelkupplungen sowie elektronische Steuermodule helfen dabei, die CO<sub>2</sub>-Emissionen konventioneller Verbrennungsantriebe zu senken. Darüber hinaus kommt innovativen Produkten für das Feld der Elektromobilität, wie Hybridmodulen und -getrieben, dem elektrischen Achsantrieb oder dem Radnabenantrieb „E-Wheel Drive“ für die Automotive-Kunden von Schaeffler eine zunehmend wichtige Rolle zu, um die Ziele zum

## Mobilität für morgen – 4 Fokusfelder

Nr. 020



verringerten Ausstoß von CO<sub>2</sub>-Emissionen zu erreichen. Die gleiche Logik lässt sich auf moderne Industrieantriebe übertragen. Dabei profitiert die Schaeffler Gruppe vom großen Know-how im Automobilbereich und kann hierbei Synergien nutzen.

### Urbane Mobilität

Nirgends macht sich der Mobilitätswandel so sehr bemerkbar wie in den Megastädten dieser Welt. Zugleich ist er auch nirgends so sehr vonnöten. Städte wie Moskau, Tokio oder Shanghai erleben täglich ein enormes Verkehrsaufkommen, das schnelle und flexible Fortbewegung nahezu unmöglich macht. Zugleich verbannen Städte zunehmend Autos mit konventionellen Antrieben aus den Zentren. Dieser Trend erfordert neue Mobilitätskonzepte, sei es im Bereich der Mikromobilität oder durch effiziente Nahverkehrstechnik. Um die Bedürfnisse, aber auch die Chancen der urbanen Mobilität des 21. Jahrhunderts zu erkennen, hat Schaeffler sein Forschungs- und Entwicklungszentrum für Urbanisierung in Singapur geschaffen. Der dicht besiedelte Inselstaat gilt als Großlabor für urbane Mobilität. Auch technologisch wurde mit dem Erwerb der Space Drive-Technologie durch das Joint Venture Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG ein wesentlicher Impuls gesetzt, um die Entwicklung innovativer mechatronischer Fahrwerksysteme bis hin zum „Rolling Chassis“ voranzutreiben. Auch das Mikromobil „Bio-Hybrid“ und das Nanomobil „E-Board“ sind Zeichen ausgeprägter Innovationskraft auf diesem Gebiet.

### Interurbane Mobilität

Interurbane Mobilität meint die Vernetzung globaler Zentren. In den nächsten Jahren wird das weltweite Verkehrsaufkommen, gerade im Bahnverkehr, aber auch in der Luftfahrt, aufgrund der fortschreitenden Globalisierung erheblich zunehmen und zugleich ein hohes Maß an Flexibilität erfordern. In beiden Branchen stellt daher die Bereitstellung moderner und leistungsfähiger Mobilitätslösungen eine zentrale Herausforderung dar. Hier entwickelt die Schaeffler Gruppe neuartige Produkt- und Servicekonzepte wie beispielsweise Online-Condition-Monitoring-Lösungen für die Bahnindustrie sowie innovative Geschäftsmodelle für den Einsatz von Wälzlagerlösungen.

### Energiekette

Alle zuvor genannten Fokusfelder verbindet der kontinuierliche Bedarf an möglichst sauberer Energie. Vor dem Hintergrund schwindender Ressourcen und großer Klimaherausforderungen wächst der weltweite Bedarf an sauberer Energie. Als Partner der Energiewirtschaft unterstützt Schaeffler den Ausbau der regenerativen Energiegewinnung und fokussiert sich auf die Windkraft, aber auch die Wasserkraft und die Solarenergie. Zudem bestehen im Bereich der konventionellen Energiegewinnung Möglichkeiten für Schaeffler, das Leistungsangebot auszubauen. Denn letztlich besteht für alle Felder der Energiekette – von der Gewinnung über den Transport und die Umwandlung bis zur Energienutzung – Optimierungspotenzial und -bedarf. So bietet die Schaeffler Gruppe ihren Kunden sowohl ein umfassendes Produktportfolio im Bereich erneuerbarer Energien – von Lagerlösungen für Windkraftturbinen bis hin zu Lösungen für den Solar- und Wasserkraftbereich – als auch Technologie- und Systemkompetenz für unterschiedliche Antriebsformen bis hin zur Brennstoffzelle und synthetischen Kraftstoffen.

## 8 Strategische Eckpfeiler



## 8 Strategische Eckpfeiler

Die Strategie „Mobilität für morgen“ definiert den zukünftigen Handlungsrahmen für die Schaeffler Gruppe als Grundlage für die kontinuierliche Weiterentwicklung des Unternehmens. Um diesen Handlungsrahmen konkret und klar verständlich darzulegen, wurden 8 strategische Eckpfeiler formuliert. Diese beinhalten Aussagen darüber, was Schaeffler zukünftig erreichen oder noch besser machen möchte.

### 1 Wir wollen der bevorzugte Technologiepartner unserer Kunden sein.

Das umfassende Systemverständnis, die zukunftsweisende Produkt- und Technologiekompetenz sowie konsequente Kundenorientierung machen Schaeffler seit Jahren zu einem gefragten Entwicklungspartner für seine Kunden in den Bereichen Automotive und Industrie. Auf dieser Basis wird die Schaeffler Gruppe auch zukünftig gemeinsam mit ihren Kunden die Mobilität der Zukunft gestalten.

### 2 Wir sind ein Automobil- und Industrielieferer.

Die Schaeffler Gruppe ist ein Automobilzulieferer und ein Industrielieferer. Beide Sparten verbinden die weltweite Fertigungskompetenz und eine global ausgerichtete Produktionsplattform in Kombination mit Skaleneffekten im Einkauf von Material und Rohstoffen. Darüber hinaus ermöglicht das globale Forschungsnetzwerk übergreifende Technologie-Innovationen. Auch in Zukunft wird die Diversifikation über beide Sparten Synergien und Know-how-Transfer ermöglichen.

### 3 Wir sind global aufgestellt und weltweit vor Ort.

Mit rund 170 Standorten weltweit, 73 Werken und 20 Forschungs- und Entwicklungszentren sowie einem engen Vertriebs- und Servicenetz stellt das Unternehmen Kundennähe sicher. Denn nur wer die Herausforderungen seiner Kunden erkennt und versteht, kann maßgeschneiderte Lösungen entwickeln. Und nur wer vor Ort ist, kann schnell reagieren.

### 4 Wir können Komponenten und Systeme.

Schaeffler liefert Komponenten für Produkte, die Mobilität ermöglichen und fördern. Gleichzeitig versteht und liefert das Unternehmen komplexe Module und komplette Systemlösungen. Beide Geschäfte stehen für Schaeffler gleichwertig nebeneinander. Denn: Wer die Komponente nicht beherrscht, wird mit dem System nicht klarkommen.

### 5 Wir sehen E-Mobilität, Industrie 4.0 und Digitalisierung als zentrale Zukunftschancen.

Als führender Technologiepartner hat die Schaeffler Gruppe bereits vor Jahren begonnen, sich mit den Themen E-Mobilität, Industrie 4.0 und Digitalisierung auseinanderzusetzen und in diesen Gebieten einen klaren Fokus gesetzt. Das Unternehmen will als Zulieferer diese Entwicklung für seine Kunden aktiv mitgestalten und sieht deren Gestaltung als zentrale Zukunftschancen.

### 6 Wir streben nach höchster Qualität, Effizienz und Liefertreue.

Qualität ist für Schaeffler von übergeordneter Bedeutung. Seit jeher ist das Ziel, höchste Qualitäts- und Produktsicherheit konsequent und durchgängig über alle Anwendungsfelder hinweg sicherzustellen. Darüber hinaus gilt für Schaeffler auch die Maßgabe, seine Kunden mit höchster Effizienz und Liefertreue zu bedienen.

## 7 Wir wollen ein attraktiver Arbeitgeber sein.

Die Mitarbeiter sind der zentrale Garant für den Erfolg der Schaeffler Gruppe. Die Besten zu identifizieren, zu fördern und langfristig an die Schaeffler Gruppe zu binden, ist wesentlich für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie des Unternehmens. Dabei will Schaeffler nicht nur für seine neuen Mitarbeiter, sondern für alle ein attraktiver Arbeitgeber sein.

## 8 Wir leben die Werte eines globalen Familienunternehmens.

Die Schaeffler Gruppe ist ein börsennotiertes Familienunternehmen. Ein Unternehmen mit einer starken Wertebasis, geprägt durch ihre Gründer. Schaeffler fühlt sich insbesondere den Unternehmenswerten „Nachhaltig“, „Innovativ“, „Exzellent“ und „Leidenschaftlich“ verbunden. Diese Werte bilden die Basis für den anhaltenden Erfolg der Schaeffler Gruppe im Interesse und zum Wohle ihrer Kunden und Geschäftspartner, Mitarbeiter und Führungskräfte sowie Aktionäre und Familiengesellschafter.

### Vier Unternehmenswerte

Nr. 022

#### Nachhaltig

Mit Weitblick und Kontinuität entwickeln wir die Schaeffler Gruppe weiter und ermöglichen so eine lebenswerte Zukunft.

#### Innovativ

Für (fast) jedes Problem gibt es eine Lösung. Wenn nicht, (er)finden wir eine!

# SCHAEFFLER

#### Exzellent

Auf Basis unserer umfassenden Expertise entwickeln wir Antworten, die von höchster Qualität sind.

#### Leidenschaftlich

Unser größter Antrieb sind unsere Leidenschaft für innovative Technologien und der gemeinsame Erfolg mit unseren Kunden.

## 20 Strategische Initiativen

Zur Umsetzung der Strategie „Mobilität für morgen“ wurde das Zukunftsprogramm „Agenda 4 plus One“ im Jahr 2016 mit den 16 wichtigsten strategischen Initiativen der Schaeffler Gruppe gestartet. Zum 1. Januar 2018 wurde das Programm um vier weitere Initiativen ergänzt und damit die Zahl der Initiativen auf 20 erhöht. Die strategischen Initiativen gliedern sich in die 4+1 Kategorien: Kundenfokus, Operative Exzellenz, Finanzielle Flexibilität, Führung und Talente sowie – als „plus One“ – die Sicherung langfristiger Wettbewerbsfähigkeit und Wertsteigerung. Alle Initiativen vereinen das Ziel, die Schaeffler Gruppe für die Zukunft aufzustellen und noch besser zu machen.

Das erklärte Ziel ist, alle Initiativen bis Ende des Jahres 2020 erfolgreich umzusetzen sowie die Nachhaltigkeit der erzielten Effekte durch die Überführung in Geschäftsbereiche beziehungsweise Linienfunktionen sicherzustellen. Jede Initiative wird dabei von einem Mitglied des Vorstands als Sponsor verant-

wortet, von einem Projektleiter geführt sowie einer Projekt-Organisation unterstützt. Es wurde ein Programmbüro etabliert, das die Steuerung der strategischen Initiativen koordiniert und damit den Erfolg der „Agenda 4 plus One“ sicherstellen soll.

Alle 20 Initiativen befinden sich inmitten der Umsetzungsphase. Das Programm befindet sich damit im Plan. Ausgewählte Initiativen sind bereits so weit vorangeschritten, dass sie mit Beginn des Jahres 2019 in Linienfunktionen überführt werden. Das gilt zum einen für die Initiative „Program CORE“ und nach aktuellem Planungsstand zum anderen für die Initiative „Working Capital“. Damit wird das Programm „Agenda 4 plus One“ zeitnah auf 18 Initiativen reduziert. Im Laufe des Jahres 2019 folgen voraussichtlich weitere Initiativen, die aufgrund des guten inhaltlichen Fortschritts in die Linienfunktion überführt werden können.

Darüber hinaus konnten in einigen Initiativen besondere Fortschritte erzielt werden:

Allen voran sind die Initiativen E-Mobility und Industry 4.0 zu nennen. Aufgrund der zunehmenden Anzahl an Kundenprojekten sowie der wachsenden Bedeutung der Aktivitäten in diesen beiden Bereichen wurden zum 1. Januar 2018 eigene Geschäftseinheiten aufgebaut. Der Unternehmensbereich E-Mobilität bündelt darin sämtliche Produkte und Systemlösungen für hybrid- und rein batteriebetriebene Fahrzeuge. Aufgrund der Bedeutung des chinesischen Marktes wurde zudem ein zweites Kompetenzzentrum für Elektromobilität in China errichtet.

Der Schwerpunkt des Geschäftsfeldes Industrie 4.0 ist die Entwicklung von mechatronischen Rotativ- und Linear-Produkten, digitalen Services sowie neuen, datenbasierten Geschäftsmodellen. Das Ziel ist, bis zum Jahr 2022 10 % des Umsatzanteils der Sparte Industrie über Industrie 4.0-Produkte zu erreichen. All diese Produkte und Lösungen werden künftig unter der Marke Schaeffler angeboten. Bereits heute ist eine Vielzahl von Produkt- und Lösungspaketen in unterschiedlichen Projektstadien bei Kunden im Einsatz: Dazu zählen zum Beispiel die cloudbasierte Überwachung von Nebenaggregaten wie Elektromotoren gemeinsam mit einem Service Provider, eine Komplettlösung zur Überwachung und Schmierung betriebskritischer Aggregate eines Trinkwasserversorgers sowie ein rein digitaler Service zur Vorhersage der Gebrauchsdauer von Wälzlager in Windkraftgetrieben.

Mit dem Projekt Aftermarket Kitting Operation (AKO) geht die Schaeffler Gruppe in Europa neue Wege in der Logistik. Auf einer Fläche von mehr als 40.000 Quadratmetern werden dort künftig Ersatzteile und Reparaturlösungen für den Automotive Aftermarket zusammengestellt und verpackt. Das Ziel des neuen Montage- und Verpackungszentrums ist, die Abläufe im Automotive Aftermarket weiter zu verbessern und die Lieferqualität nachhaltig zu erhöhen. Das neue Zentrum stellt den wichtigsten Versorgungspunkt für alle weiteren europäischen Regionallager der Sparte dar. In dem neuen Montage- und Verpackungszentrum sollen über 40.000 unterschiedliche Artikel für Pkw, leichte und schwere Nutzfahrzeuge sowie

Traktoren kommissioniert, verpackt und versandt werden. Im Geschäftsjahr 2018 wurde der Grundstein für dieses Vorhaben in der Stadt Halle (Saale) in Sachsen-Anhalt gelegt. Der Beginn der operativen Tätigkeiten ist für 2020 geplant.

Die „Agenda 4 plus One“ beinhaltet auch die Initiative „Global Footprint“, mit der die strategische Zukunftsfähigkeit, die Wirtschaftlichkeit sowie die langfristige Nachhaltigkeit aller Standorte des Unternehmens weltweit untersucht wird. Als ein globales Unternehmen muss die Schaeffler Gruppe die Marktbedingungen regelmäßig analysieren und ihre Präsenz in den verschiedenen Regionen anpassen. Ende 2018 wurde im Rahmen der Initiative beschlossen, die Geschäftsstruktur in Großbritannien neu auszurichten. Es wird auch nach der vorgeschlagenen Umstrukturierung am Standort Großbritannien festgehalten, allerdings in reduzierter Form. Ein Teil der Produktion wird in bestehende Produktionsstätten in anderen Ländern verlagert. Die Implementierung der Umstrukturierungspläne wird bis zu zwei Jahre dauern.

Schaeffler steht seinen Kunden seit vielen Jahren als kompetenter Lösungspartner eng zur Seite, diese Verbindung war stets ein Schlüssel für Innovationen. Die Initiative „Customer Excellence“ schafft eine globale Infrastruktur aus Vertriebsexpertise und Kundennähe, um die Kundenkommunikation und -pflege stetig weiterzuentwickeln. Im Rahmen der Initiative setzt Schaeffler auf eine moderne „Customer Relationship Management“ (CRM)-Software. Zudem evaluiert das Unternehmen die Kundenbeziehung mit Hilfe periodischer Kundenbefragungen. Im Jahr 2018 wurde im Rahmen der Initiative „Customer Excellence“

ein neues Befragungskonzept eingeführt, das alle Sparten und Regionen der Schaeffler Gruppe umfasst.

Eine bedarfsgerechte, kundenorientierte Struktur ist auch für die indirekten Funktionen unerlässlich. Die Initiative „Shared Services“ hat das Ziel, eine leistungsstarke und funktionsübergreifende Shared Services-Organisation aufzubauen. Die vorbereitenden Arbeiten wurden im dritten Quartal 2018 abgeschlossen. Mit der Gründung der Gesellschaft „Schaeffler Global Services Europe Sp. z.o.o.“ im polnischen Wroclaw und dem Einzug der ersten Mitarbeiter in die dortigen Büroräume wurde ein wichtiger Schritt für den Standortaufbau erreicht. Darüber hinaus wurde im vierten Quartal 2018 die Umsetzung erster Pilotprozesse angestoßen. Beispielsweise werden hier für die Finanzfunktion Eingangsrechnungen verarbeitet, für das Supply Chain Management Frachtrechnungsprüfungen ausgeführt und für die IT interne Dienstleistungen erbracht.

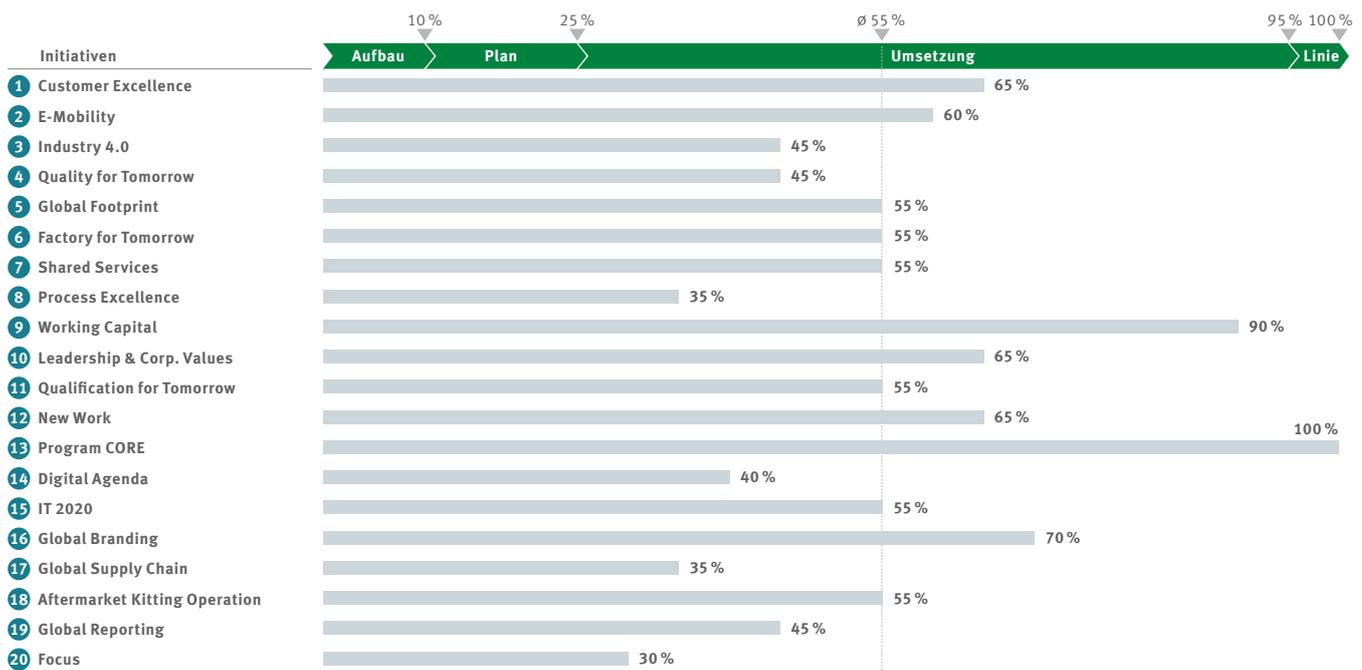
Voraussetzung für den Erfolg in der Shared Services-Organisation ist unter anderem das neue Konzern-Prozessmodell mit klaren Verantwortlichkeiten, das in der Initiative „Process Excellence“ erarbeitet wurde und in einem weiteren Schritt nun die Optimierung der Prozesse ermöglicht.

Die Initiative „Global Reporting“ zielt auf die Optimierung der Konsolidierungs- und Reportingsysteme als auch auf die Verbesserung der Steuerungsinformationen in der Schaeffler Gruppe ab.

Im Fokus der Initiative „Leadership & Corporate Values“ steht der inhaltliche Rahmen für Unternehmenswerte, Führungsprinzi-

**Agenda 4 plus One – Programmfortschritt**

**Nr. 023**



pien und Führungsleitlinien, um die Führungskultur in der Schaeffler Gruppe zu stärken. Nach der globalen Kommunikation der Führungsleitlinien stand im Geschäftsjahr 2018 die Implementierung im Fokus. Zur Verankerung eines gemeinsamen Führungsverständnisses wurden weltweit diverse Maßnahmen aufgesetzt – darunter „Leadership Roadshows“ in allen Regionen, die durch Mitarbeiter des Personalbereiches moderiert und beginnend mit dem Executive Board auf allen Ebenen des Unternehmens durchgeführt wurden. Ein weiterer Schritt zur Implementierung ist die Ausrichtung aller Personalinstrumente an den Führungsleitlinien – auch dies wurde bereits im Geschäftsjahr 2018 weitgehend umgesetzt.

Die Vereinheitlichung des Marken- und Außenauftritts erfolgt im Rahmen der Initiative „Global Branding“. Als global tätiges Unternehmen soll zukünftig die Unternehmensmarke „Schaeffler“ in den Vordergrund gestellt werden. Die einzelnen Produktmarken, wie INA, LuK und FAG, bleiben weiterhin bestehen, werden aber zukünftig nur noch in Zusammenhang mit dem dazugehörigen Produkt und gemeinsam mit der Unternehmensmarke Schaeffler verwendet. 2018 wurde der Außenauftritt weltweit an allen großen Standorten – darunter auch den Hauptsitzen in Herzogenaurach, Schweinfurt und Bühl – umgestellt. 70 % aller Mitarbeiter von Schaeffler arbeiten mittlerweile an Standorten, deren Kennzeichnung umgestellt ist und damit einem weltweit einheitlichen Erscheinungsbild entspricht. Bis Ende des Jahres 2019 sollen weltweit alle Standorte der Schaeffler Gruppe umgestellt sein.

Zu einem einheitlichen Erscheinungsbild wird auch die Initiative „New Work“ beitragen, die ebenfalls deutliche Fortschritte erreicht hat. Mit „New Work“ wird das Büro der Zukunft geschaffen. Es wird innovativer, attraktiver und auch flexibler sein als die herkömmlichen Büros. Das Ziel ist, neben der verbesserten Kommunikation auch die Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen. Zudem steigt die Flächenproduktivität in der neuen Arbeitsumgebung an. Neben Erlangen konnte auch an den weiteren Pilot-Standorten in Nürnberg und Schweinfurt der Einzug in neue Räumlichkeiten starten. Zudem wurde eine umfassende globale Strategie durch das Executive Board verabschiedet. Das ist ein weiterer Schritt, um New Work auch auf globaler Ebene zu standardisieren und so einen systematischen Rollout in den Regionen steuern zu können.

## M&A-Strategie

Die Schaeffler Gruppe verfolgt in erster Linie eine organische Wachstumsstrategie, die auf der bestehenden technologischen Kompetenz und Innovationsführerschaft basiert. Im Einklang damit sind Akquisitionen primär dann vorgesehen, wenn sie einen technologischen Mehrwert bringen beziehungsweise zur Stärkung der bestehenden Marktposition beitragen. Grundsätzliche Fokusfelder sind dabei Investitionen im Zusammenhang mit den Zukunftsfeldern E-Mobilität, Industrie 4.0 und Digitalisierung.

Dazu wurde im Jahr 2017 die M&A-Strategie in wesentlichen Punkten detailliert ausgearbeitet und der M&A-Prozess weiterentwickelt. Kernstück der Vorgehensweise ist ein gruppenweit gültiger M&A-Radar, der auf sieben Suchfeldern die anvisierten Bereiche für den Zukauf von Kompetenzen und anorganisches Wachstum sowohl in einzelnen Sparten als auch in übergreifenden Bereichen definiert. In diesen klar abgegrenzten Bereichen wird gezielt nach Möglichkeiten zur Erweiterung des Kompetenzprofils und des Portfolios gesucht. Der Fokus liegt hierbei auf kleineren, additiven Zielunternehmen im dreistelligen Millionenbereich, mit denen das Technologiespektrum ergänzt und verstärkt und damit langfristig Wert geschaffen werden soll.

Im Rahmen dieser Strategie wurde im Sommer 2018 das Joint Venture Paravan Technologie GmbH & Co. KG gegründet, das die Space Drive-Technologie der Paravan GmbH, eine der führenden „Drive-by-Wire“-Technologien, erworben hat. Diese Technologie ermöglicht die sogenannte „Steer-by-Wire“-Funktion, welche die Spurführung des Fahrzeugs zuverlässig und rein über elektronische Stellsignale ermöglicht. Damit erhält Schaeffler nicht nur Zugang zu einer der Schlüsseltechnologien für das autonome Fahren, sondern ermöglicht auch die Weiterentwicklung des Unternehmensbereichs Fahrwerksysteme zu einem „Fahrwerkssystem-Integrator“, um so die Diversifikation in den Bereichen Antriebsstrang und Fahrwerkssystem weiter voranzutreiben.

Zudem wurden durch die Akquisition der Elmotec Statomat die Fertigungskompetenzen im Bereich der Elektromotoren erweitert und damit weitere Wachstumschancen über die Produktion von Elektromotoren und Anlagen zur Statorenfertigung erschlossen. Elmotec Statomat ist einer der weltweit führenden Hersteller von Fertigungsmaschinen für den Bau von Elektromotoren in Großserien und verfügt über einzigartige Kompetenz im Bereich der Wickeltechnologie. Bereits Ende 2016 wurde das Unternehmen Compact Dynamics GmbH – ein Entwicklungsspezialist auf dem Gebiet innovativer, elektrischer Antriebskonzepte – erworben. Mit der Übernahme von Elmotec Statomat am 31. Januar 2019 wurden diese Kompetenzen um das Know-how zur Großserienfertigung von Statoren für Elektromotoren weiter ergänzt.

## Strategie- und Planungsprozess

Die Schaeffler Gruppe durchläuft jährlich einen Strategie- und Planungsprozess, der aus den drei Kernelementen (1) Technologie-Dialog, (2) Strategie-Dialog und (3) Planungsdialog besteht, die sukzessive aufeinander aufbauen.

Den Startpunkt bildet der Technologie-Dialog, der sich im Wesentlichen mit den Megatrends und den daraus resultierenden Auswirkungen auf Technologie und Innovation beschäftigt. Der zeitliche Horizont beträgt dabei 5 bis 10 Jahre in der Zukunft. Auf Basis der erarbeiteten Informationen wird ein sogenannter „Innovationsradar“ verabschiedet, der jene Initiativen beinhaltet und priorisiert, die im Zeitraum von 5 bis 10 Jahren das profitable Wachstum der Schaeffler Gruppe absichern sollen. Dafür müssen jedoch bereits frühzeitig erste Investitionen getätigt und Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten aufgenommen werden. Die verabschiedeten Initiativen aus dem Technologie-Dialog werden im Rahmen der Vorbereitungen des Strategie-Dialogs weiter ausgearbeitet.

Der Strategie-Dialog findet jeweils Mitte des Jahres statt. Er fokussiert sich auf die Geschäftsstrategie (inklusive indikativer Business Plan) der kommenden 5 Jahre für die Schaeffler Gruppe, die Teilstrategien der Sparten mit ihren strategischen Geschäftseinheiten, der Regionen sowie der Funktionen. Ausgangspunkt ist jeweils eine detaillierte Marktanalyse sowie eine Analyse der internen Ausgangslage. Darauf aufbauend werden strategische Initiativen entwickelt, aus denen sich ein indikativer Geschäfts-

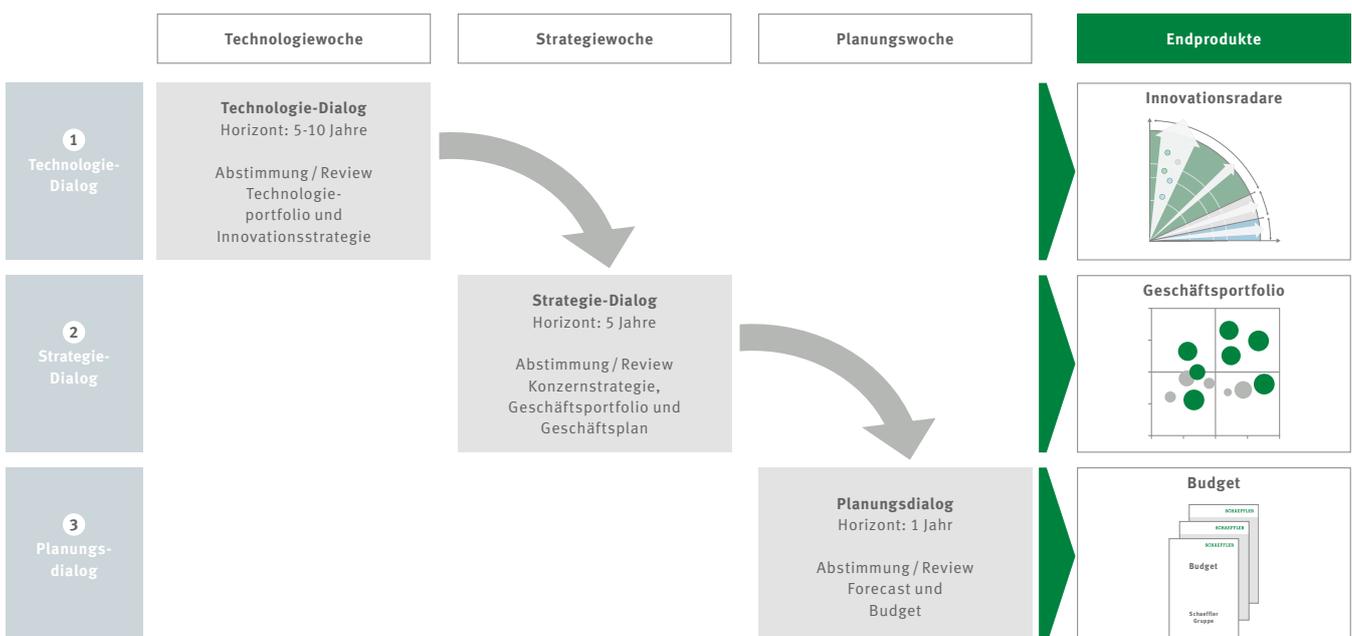
plan ableiten lässt. Die einzelnen Teilstrategien werden im Rahmen des Prozesses aufeinander abgestimmt, priorisiert und falls notwendig ergänzt.

Die Bewertung und Priorisierung von strategischen Initiativen erfolgen dabei einheitlich auf Basis von Business Cases, die die Auswirkungen der Initiativen auf wesentliche Kennzahlen darstellen. Auf diese Weise werden die einzelnen Business Cases konsequent und einheitlich mit den jeweils benötigten Mitteln und Investitionen dargestellt. Dies bildet die Basis für die strategische Kapital- und Ressourcenallokation, die im Mittelpunkt des Strategie-Dialogs steht. Daneben wird auch innerhalb der Sparten, Regionen und Funktionen eine Vielzahl von Initiativen identifiziert, die auch innerhalb der jeweiligen Einheiten implementiert und nachverfolgt werden.

Ausgehend von den Ergebnissen des Strategie-Dialogs werden die Top-Down-Ziele für das kommende Planjahr abgeleitet. Im anschließenden Bottom-up-Prozess werden die Ziele detailliert definiert, Bottom-up validiert und gegebenenfalls der Gesamtplan adjustiert. Im Planungsdialog im Oktober verabschiedet das Executive Board das detaillierte Budget für das erste Planjahr. Die Ergebnisse des Strategie- und Planungsprozesses werden in der anschließenden Sitzung des Aufsichtsrats der Schaeffler AG vorgestellt und verabschiedet. Die Planungsergebnisse sind Ausgangspunkt für die im Prognosebericht dargestellten bedeutsamsten finanziellen Leistungsindikatoren und gehen jeweils in die Zielvereinbarungen des Vorstands und des Managements ein.

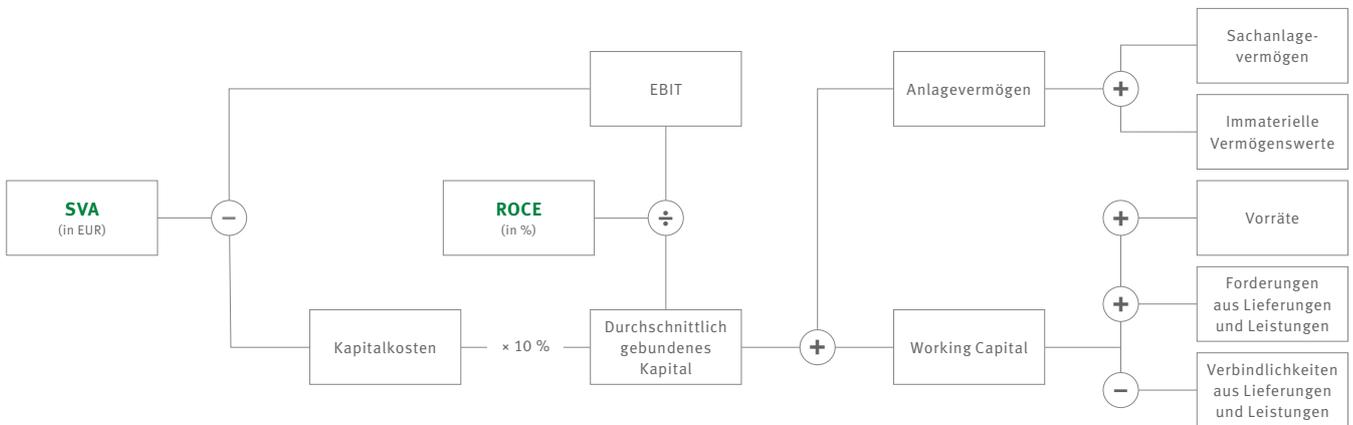
### Strategie- und Planungsprozess

Nr. 024



Strategische finanzielle Leistungsindikatoren

Nr. 025



Konzernsteuerung

Die Schaeffler Gruppe wird vom Vorstand der Schaeffler AG geführt, der das Unternehmen in eigener Verantwortung leitet, die Ziele und die strategische Ausrichtung festlegt sowie die Umsetzung der Wachstumsstrategie steuert. Bestellt, überwacht und beraten wird der Vorstand vom Aufsichtsrat der Schaeffler AG.

Das Management der Schaeffler Gruppe steuerte die Geschäftsentwicklung im Geschäftsjahr 2018 im Rahmen einer dreidimensionalen Matrixorganisation – bestehend aus drei Sparten, fünf Funktionen und vier Regionen. Das unternehmensinterne Steuerungssystem der Schaeffler Gruppe besteht aus der auf Basis der vom Vorstand vorgegebenen strategischen Rahmenvorgaben entwickelten operativen Jahresplanung, der unterjährigen Kontrolle und Steuerung der finanziellen Kennzahlen, den regelmäßig stattfindenden Management-Meetings und Vorstandssitzungen sowie der Berichterstattung an den Aufsichtsrat der Schaeffler AG. Die unterjährige Kontrolle und Steuerung des Unternehmens wird anhand eines umfassenden Systems standardisierter Berichte zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage durchgeführt. In den Management-Meetings und Vorstandssitzungen werden die Geschäftsentwicklung einschließlich Zielerreichung sowie der Ausblick auf das Gesamtjahr und eventuell zu ergreifende Maßnahmen erörtert.

Wertorientierte Steuerung

Das unternehmensinterne Steuerungssystem der Schaeffler Gruppe ist darauf ausgelegt, die Umsetzung der Konzernstrategie zu unterstützen. Um sicherzustellen, dass die Schaeffler Gruppe weiterhin ihre übergeordnete Zielsetzung, profitabel zu wachsen und nachhaltig Wert zu schaffen erreicht, ist eine wertorientierte Steuerung des Geschäftsportfolios erforderlich. Eine wichtige Grundlage wertorientierter Unternehmenssteuerung ist dabei die Berücksichtigung von Interessen und Ansprüchen der Kapitalgeber.

Die wertorientierte Steuerung ist integraler Bestandteil aller Prozesse der Planung, Steuerung und Kontrolle. Auch die erfolgsorientierte Vergütung des Managements ist direkt an die wirtschaftliche Unternehmensentwicklung gekoppelt.

1 Strategische finanzielle Leistungsindikatoren

Um profitabel zu wachsen und nachhaltig Wert zu schaffen, ist das im Unternehmen verfügbare Kapital rentabel einzusetzen. Die grundlegende Basis wird geschaffen, indem das erwirtschaftete Ergebnis die Kosten des zur Verfügung gestellten Eigen- und Fremdkapitals dauerhaft übersteigt.

Das konzerninterne Steuerungssystem der Schaeffler Gruppe ist dabei mehrstufig aufgebaut. Die zentrale wertorientierte Steuerungsgröße in der Schaeffler Gruppe ist der **Schaeffler Value Added (SVA)** sowie der mit dieser Größe eng verknüpfte **Return on Capital Employed (ROCE)**. Der Schaeffler Value Added ist dabei ein wesentliches Erfolgskriterium im Rahmen der kurzfristigen variablen Vorstandsvergütung und der Vergütung auf den nächsten Führungsebenen. Beide Kenngrößen werden vor Sondereffekten ermittelt.

☰ Mehr zu Sondereffekten ab Seite 56

**Schaeffler Value Added (SVA):** Die Wertschöpfung der Schaeffler Gruppe wird durch den Wertbeitrag, den sogenannten Schaeffler Value Added (SVA), bemessen. Ausgangspunkt für die Ermittlung des SVA ist das EBIT (Ergebnis vor Finanzergebnis, at-Equity bewerteten Beteiligungen und Ertragsteuern). Das EBIT muss ausreichend hoch sein, um die Kapitalkosten zu decken. Ein positiver SVA bedeutet, dass das EBIT die Kapitalkosten derselben Periode übertroffen hat und somit die Schaeffler Gruppe einen entsprechenden Wertbeitrag in dieser Höhe geleistet hat. Die Kapitalkosten ergeben sich, indem die von Vorstand und Aufsichtsrat vorgegebene Mindestverzinsung in Höhe von 10 % p. a. (vor Steuern) auf das durchschnittlich gebundene Kapital des Geschäftsjahres angewendet wird.

Das durchschnittlich gebundene Kapital, das sogenannte Capital Employed, ergibt sich aus Addition der operativ gesteuerten Bilanzposten Sachanlagevermögen, immaterielle Vermögenswerte sowie des Working Capital, das sich wiederum aus den beiden Posten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte – abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen – ergibt. Der Jahresdurchschnitt wird dabei als arithmetisches Mittel der vier Stichtagswerte zum Quartalsende ermittelt.

**Return on Capital Employed (ROCE):** Während der Schaeffler Value Added eine absolute Größe für den durch das Unternehmen geschaffenen Wertbeitrag darstellt, wird mit dem ROCE die relative Verzinsung des eingesetzten Kapitals in Prozent ermittelt. Dabei bewertet die Kennzahl ROCE die Kapitalrentabilität und ist definiert als EBIT dividiert durch das durchschnittlich gebundene Kapital. Die Kennzahl verdeutlicht, wie effizient ein Unternehmen seine Ressourcennutzung steuert. Die Gegenüberstellung von ROCE und den Kapitalkosten gibt Auskunft darüber, wieviel Wert geschaffen wurde. Ist der ROCE höher als die Kapitalkosten, schafft das Unternehmen Wert. Somit dient der ROCE als Instrument der wertorientierten Steuerung.

**2 Bedeutsamste operative finanzielle Leistungsindikatoren**

Die beiden Kenngrößen SVA und ROCE dienen als Indikatoren für den im Geschäftsjahr 2018 geleisteten Beitrag zum Unternehmenswert. Aufgrund des sehr hohen Aggregationsniveaus ist eine betriebswirtschaftlich gezielte Steuerung auf Basis dieser Kennzahlen jedoch nur schwer möglich. Daher dienen diese Kennzahlen überwiegend als Berichtsgrößen.

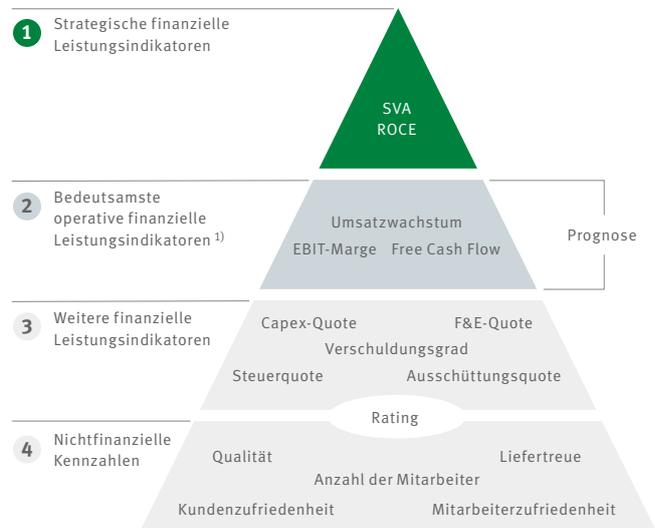
Die Zielsetzung des profitablen Wachstums und der nachhaltigen Wertschaffung wird deshalb auf Konzernebene durch bedeutsamste finanzielle Leistungsindikatoren operationalisiert. Dabei legt die Schaeffler Gruppe den Fokus auf die kontinuierliche Überwachung und Optimierung der folgenden drei bedeutsamsten operativen finanziellen Leistungsindikatoren:

- **Umsatzwachstum (vor Währungseinflüssen)**
- **EBIT-Marge (vor Sondereffekten)**
- **Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten**

Diese drei bedeutsamsten operativen finanziellen Leistungsindikatoren bilden die Basis für operative Entscheidungen und bilden zugleich die Grundlage für die Prognose. Insgesamt führt die Optimierung dieser Kennzahlen durch die dauerhafte Erzielung einer Prämie auf die Kapitalkosten zu einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes.

**Steuerungssystem**

Nr. 026



<sup>1)</sup> Umsatzwachstum (vor Währungseinflüssen), EBIT-Marge (vor Sondereffekten), Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten.

**Umsatzwachstum (vor Währungseinflüssen):** Da der Geschäftserfolg der Schaeffler Gruppe auf einer langfristigen Wachstumsstrategie basiert, wird der Steuerungsgröße Umsatzwachstum eine hohe Bedeutung beigemessen. Das Umsatzwachstum ist eine relative Kennzahl und zeigt die Veränderung des Umsatzes im Vergleich zum Vorjahr. Um eine möglichst transparente Beurteilung der Geschäftsentwicklung sowie eine höhere Vergleichbarkeit im Zeitablauf zu erreichen, wird das Umsatzwachstum vor Währungseinflüssen dargestellt.

**EBIT-Marge (vor Sondereffekten):** Als Indikator für den operativen Erfolg der Schaeffler Gruppe wird die EBIT-Marge herangezogen. Die EBIT-Marge ist eine relative Kennzahl, bei der das EBIT ins Verhältnis zum Umsatz gesetzt wird. Die Kennzahl misst die Profitabilität des Unternehmens und zeigt, wie erfolgreich das operative Geschäft gesteuert wird. So wird im Rahmen der Konzernsteuerung sichergestellt, dass die Schaeffler Gruppe profitabel und kapitaleffizient wächst. Die EBIT-Marge wird dabei vor Sondereffekten ermittelt, um eine transparente Beurteilung und höhere Vergleichbarkeit der operativen Performance im Zeitablauf zu erreichen.

**Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten:** Traditionell wird das Wachstum der Schaeffler Gruppe aus ihrer Innenfinanzierungskraft ermöglicht. Als Steuerungsgröße steht dazu der Free Cash Flow im Vordergrund, definiert als Summe von Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit und Cash Flow aus Investitionstätigkeit. Der Free Cash Flow misst die Fähigkeit, den operativen Erfolg in Mittelzuflüsse umzuwandeln, um so den laufenden Betrieb und die notwendigen Investitionen aus dem eigenen Geschäft heraus zu finanzieren. Die wesentlichen Einflussgrößen auf den Free Cash Flow sind neben der Profitabilität ein wirksames Management des Working Capital sowie die Höhe der

Investitionen. Um eine möglichst transparente Beurteilung sowie eine höhere Vergleichbarkeit im Zeitablauf zu erreichen, wird der bedeutsamste operative finanzielle Leistungsindikator Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten dargestellt.

In der Kapitalflussrechnung werden aufgrund der Anwendung des Rechnungslegungsstandards IFRS 16 ab dem Geschäftsjahr 2019 alle Tilgungszahlungen aus Leasingverbindlichkeiten als Teil des Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit ausgewiesen. Um weiterhin ein Maß für die Fähigkeit der Schaeffler Gruppe darzustellen, den operativen Erfolg in Mittelzuflüsse umzuwandeln, wird der Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten ab dem Geschäftsjahr 2019 unter Abzug aller Tilgungszahlungen aus Leasingverbindlichkeiten ermittelt.

☰ Mehr zur Entwicklung der genannten Kennzahlen im Geschäftsverlauf ab Seite 49 sowie zu Sondereffekten ab Seite 56

### 3 Weitere finanzielle Leistungsindikatoren

Neben den drei bedeutsamsten operativen finanziellen Leistungsindikatoren existieren weitere finanzielle Leistungsindikatoren, die vom Vorstand laufend überwacht werden. Unter die weiteren finanziellen Leistungsindikatoren fallen unter anderem die Kennzahlen Capex-Quote, F&E-Quote, Verschuldungsgrad, Steuerquote und Ausschüttungsquote.

Darüber hinaus werden verschiedene **operative Frühindikatoren** beobachtet, um den Verlauf der vielfältigen Einflussfaktoren auf das Geschäft der Schaeffler Gruppe frühzeitig erkennen und bei der Unternehmenssteuerung berücksichtigen zu können. So werden Prognosen geeigneter Markt-, Konjunktur- und Branchendaten wie beispielsweise zum Bruttoinlandsprodukt, zu Währungskursentwicklungen oder zur Automobil- und Industrieproduktion analysiert, um wichtige Erkenntnisse über künftige Geschäftsaussichten zu gewinnen. Ferner erfolgt eine Beobachtung wichtiger Rohstoffpreise, um die Entwicklung wesentlicher Kostenpositionen einzuschätzen.

Um eine verlässliche Indikation für die zu erwartende Auslastung der Kapazitäten sowie die voraussichtliche Umsatzentwicklung zu erhalten, werden zudem spartenspezifische operative Frühindikatoren überwacht.

- **Automotive OEM:** Die in einer Periode gewonnenen mehrjährigen Rahmenverträge werden laufend mit der Kennzahl „Lifetime-Sales“ bewertet und ins Verhältnis zum Umsatz der aktuellen Berichtsperiode als „Book-to-bill-Ratio“ gesetzt. Daraus lässt sich die mittel- und langfristige Auslastung der Sparte Automotive OEM ableiten. Die kurzfristig erhaltenen Lieferplan-Einteilungen – basierend auf den Rahmenverträgen mit den Kunden – decken valide einen Zeitraum von rund zwei Monaten ab. Die Veränderung dieser Kapazitätsbelegung wird wöchentlich geprüft.

- **Automotive Aftermarket:** Für den Automotive Aftermarket gibt es keinen vergleichbaren Frühindikator, der sich aus gebuchten Auftragseingangs- oder -bestandszahlen ableiten lässt. Als Frühindikator dienen regelmäßige Gespräche mit den Großkunden und Marktbeobachtungen, um die kurzfristige Bedarfslage zu prüfen.
- **Industrie:** Als Frühindikator in der Sparte Industrie dient die Veränderung des Auftragsbestands, der in den nächsten drei Monaten fällig wird. Diese Kennzahl wird monatlich geprüft.

Alle finanziellen Kennzahlen werden anhand standardisierter Berichte zur Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage monatlich ermittelt. Diese beinhalten sowohl einen Plan-Ist- als auch einen Vorjahresvergleich. Grundlage für den Plan-Ist-Vergleich ist der Jahresplan aus der integrierten operativen Planung, der in eine längerfristige, vom Vorstand erarbeitete, strategische Unternehmensplanung eingebettet ist.

### 4 Nichtfinanzielle Kennzahlen

Neben den finanziellen Leistungsindikatoren überwacht das Management weitere wesentliche nichtfinanzielle Kennzahlen. Im Rahmen von standardisierten Berichten werden in diesem Zusammenhang unterjährig unter anderem folgende Kennzahlen ermittelt: Qualität, Anzahl der Mitarbeiter, Liefertreue, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und Rating. Um eine genauere Beurteilung der Arbeitskapazität zu ermöglichen, wird die Anzahl der Mitarbeiter ab dem Geschäftsjahr 2019 in der internen Steuerung als Vollzeitäquivalent (Full Time Equivalent, FTE) ermittelt.

☰ Mehr zum Nachhaltigkeitsmanagement ab Seite 43

Außerdem wurden im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements weitere nichtfinanzielle Indikatoren definiert. Hierfür wurde für jedes Handlungsfeld der Nachhaltigkeitsstrategie ein Kennzahlen-Set aufgebaut, das zur operativen Steuerung nachhaltigkeitsrelevanter Maßnahmen genutzt wird. Ein mittelfristiges Ziel ist es, nichtfinanzielle Leistungsindikatoren zu definieren, die Bestandteil der wertorientierten Unternehmenssteuerung werden.

Im Rahmen der Unternehmenssteuerung legt die Unternehmensleitung zudem größten Wert darauf, dass das Handeln jedes einzelnen Mitarbeiters der Schaeffler Gruppe streng an den rechtlichen Rahmenbedingungen ausgerichtet ist und den Corporate Governance-Standards folgt.

☰ Mehr zu Corporate Governance ab Seite 88

**Darstellung strategische finanzielle und bedeutsamste operative finanzielle Leistungsindikatoren im Konzernlagebericht** Nr. 027

	2018	2017	Geschäfts- verlauf	Ertragslage	Betriebs- wirtschaftliche Kennzahlen	Finanzlage und Finanz- management	Gesamt- bewertung	Prognose- bericht
SVA (vor Sondereffekten, in Mio. EUR)	556	787	✓		✓		✓	
ROCE (vor Sondereffekten, in %)	16,7	19,9	✓		✓		✓	
Umsatzwachstum (vor Währungseinflüssen, in %)	3,9	5,9	✓	✓	✓		✓	✓
EBIT-Marge (vor Sondereffekten, in %)	9,7	11,3	✓	✓	✓		✓	✓
Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten (in Mio. EUR)	384	515	✓			✓	✓	✓

### Vergütungsmodell

Der Erfolg eines Unternehmens basiert maßgeblich auf den Leistungen seiner Mitarbeiter. Um diese Leistung entsprechend zu würdigen und um einen Motivationsansatz zu bieten, wurde ein ganzheitliches Vergütungssystem geschaffen.

Die Schaeffler Gruppe zielt darauf ab, ihre Strategie, ihren Markenauftritt, ihr Steuerungsmodell sowie die vier Unternehmenswerte schlüssig aufeinander abzustimmen und die gesamte Organisation auf gemeinsame Ziele auszurichten. Einem durchgängigen, leistungsorientierten Vergütungssystem kommt dabei besondere Bedeutung zu. Die Harmonisierung der Kennzahlen der variablen Vergütung ist eines der wesentlichen Ziele zur Vereinheitlichung der Vergütungsmodelle der Schaeffler Gruppe.

In einem ersten Schritt wurde mit der Börsennotierung der Schaeffler AG im Oktober 2015 das Vorstandsvergütungssystem angepasst und konsequent auf die Zielgrößen Schaeffler Value Added/Steigerung des Unternehmenswertes und Free Cash Flow ausgerichtet. Eine wesentliche Neuerung dabei war auch die Ergänzung der kurzfristigen variablen Vergütungskomponente, der sogenannte Short-Term Bonus, um eine langfristige variable Vergütungskomponente, der sogenannte Long-Term Bonus. Der Short-Term Bonus bezieht sich hierbei auf eine Ein-Jahres-Periode, während der Long-Term Bonus auf eine Vier-Jahres-Periode ausgelegt ist und dabei auf die Entwicklung des Aktienkurses als ein wesentliches Erfolgskriterium abstellt.

Die Zielgrößen entsprechen im Wesentlichen den strategischen und bedeutsamsten operativen finanziellen Leistungsindikatoren, wobei die zuletzt genannten Größen wiederum die zentralen Leistungsindikatoren der jährlichen Prognosen darstellen. Damit sind für die operativen Größen die Prognose und das Zielsystem kongruent ausgerichtet. Die Interessen der Aktionäre werden im Vergütungssystem durch die Ausrichtung am Schaeffler Value Added bei der kurzfristigen variablen Vergütung und die Steigerung des Aktienkurses bei der langfristigen variablen Vergütung berücksichtigt.

In einem nächsten Schritt wurde 2016 das Vergütungssystem für die Top-Führungskräfte angepasst. Dabei wurden die gleichen Grundüberlegungen wie bei der Vorstandsvergütung zur Anwendung gebracht.

Im Geschäftsjahr 2017 wurden dann die vergütungsrelevanten Steuerungsgrößen der variablen Vergütung über alle Vergütungsmodelle angepasst, sowohl im Management als auch für alle Mitarbeitererebenen unterhalb des Managements, zum Beispiel im Rahmen der Erfolgsbeteiligung in Deutschland.

Das Ziel der Neuausrichtung ist, ein modernes, attraktives und zugleich motivierendes Vergütungssystem zu schaffen, das zu den Werten eines globalen Familienunternehmens passt und bei dem sowohl die Performance des laufenden Geschäftsjahres als auch die langfristige und nachhaltige Wertschaffung bedeutende Erfolgsmaßstäbe sind.

 Mehr im Vergütungsbericht ab Seite 101

## 1.4 Mitarbeiter

Die Mitarbeiter sind eine der wichtigsten Säulen des Erfolgs der Schaeffler Gruppe. Ihr Fachwissen, ihre Fähigkeiten, ihr Engagement und ihr Erfindergeist sichern die kontinuierliche Weiterentwicklung des Unternehmens und tragen maßgeblich zum heutigen und zukünftigen Erfolg der Schaeffler Gruppe bei. Das Ziel der Personalarbeit des Unternehmens ist, die besten Mitarbeiter zu gewinnen, zu fördern und als attraktiver Arbeitgeber langfristig an Schaeffler zu binden, um so die Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten.

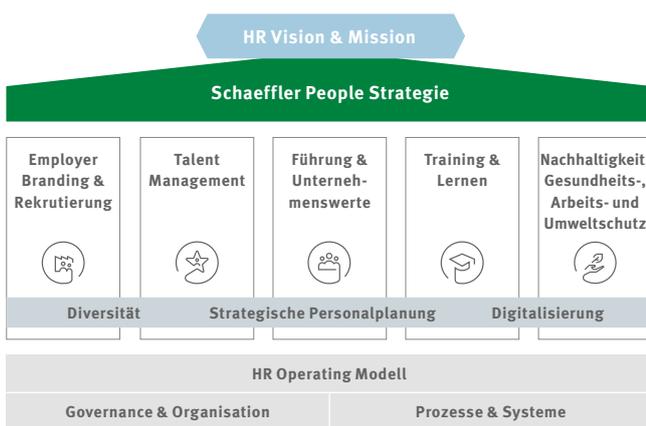
### HR Strategie

Die HR Strategie und die zugehörige Roadmap 2020 mit strategischen Initiativen des Personalbereiches (Human Resources, HR) bilden die Grundlage der strategischen Personalarbeit der Schaeffler Gruppe.

Mit der Entscheidung, den Bereich Nachhaltigkeit in das Ressort Personal zu integrieren, erfolgte im Geschäftsjahr 2018 eine entsprechende Ausrichtung und Priorisierung der HR Strategie. In diesem Zusammenhang bilden nunmehr das Nachhaltigkeitsmanagement mit den Bereichen Umweltschutz, Gesundheitsmanagement und Arbeitsschutz eine der tragenden Säulen der strategischen Personalarbeit. Darin inbegriffen sind auch demographische Aspekte. Die vormalige Säule strategische Personalplanung, die auf alle wesentlichen Handlungsfelder der HR Arbeit Einfluss nimmt, wurde wie die Bereiche Digitalisierung und Diversität als Querschnittsthema definiert.

#### HR Strategiehaus

Nr. 028



Das HR Strategiehaus umfasst ab dem Berichtsjahr die folgenden fünf Säulen, die die zentralen Handlungsfelder des Personalbereichs repräsentieren:

- Employer Branding & Rekrutierung
- Talent Management
- Führung & Unternehmenswerte
- Training & Lernen
- Nachhaltigkeit, Gesundheits-, Arbeits- und Umweltschutz

Zu allen Säulen wurden konkrete Initiativen und Projekte aufgesetzt. In diesen Projekten finden die Erfordernisse von demographischem Wandel, Diversität und Digitalisierung Beachtung, indem deren gegenwärtiger und künftiger Einfluss bewertet und entsprechend berücksichtigt wird. Die Basis der Personalarbeit bildet ein HR Operating Modell. Zu diesem gehören eine starke Governance und Organisationsstruktur im HR Bereich sowie eine solide und effiziente Prozess- und Systemlandschaft.

#### Employer Branding & Rekrutierung

Durch Employer Branding & Recruiting stärkt der HR Bereich die Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber mit dem Ziel, global die besten Talente anzusprechen und als Mitarbeiter zu gewinnen.

Die Personalstrategie verfolgt den Anspruch, die Beschäftigung bei der Schaeffler Gruppe zukunftsfähig zu gestalten – für externe Bewerber genauso wie für langjährige Mitarbeiter. Durch die erfolgreiche Positionierung als attraktiver Arbeitgeber schafft das Unternehmen die Voraussetzungen, um auch künftig im Wettbewerb um die besten Talente bestehen zu können. In renommierten Arbeitgeber-Rankings belegte die Schaeffler Gruppe im Berichtsjahr sehr gute Platzierungen. Laut dem Forschungsinstitut „trendence“ zählte das Unternehmen 2018 zu den fünf beliebtesten Arbeitgebern für Young Professionals in der Automobilzulieferindustrie sowie zu den 30 attraktivsten Arbeitgebern für angehende Ingenieure in Deutschland. Im Universum-Arbeitgeberranking war das Unternehmen 2018 mit Rang 23 erstmals unter den Top 30 Arbeitgebern für Ingenieure in Deutschland platziert. Auch auf internationaler Ebene ließen sich Erfolge verzeichnen. In China wurde die Schaeffler Gruppe vom Top Employers Institute erneut zum „Top Employer China 2018“ gekürt.

Um qualifizierte Studenten und Absolventen zu gewinnen, legte das Unternehmen auch 2018 einen Schwerpunkt auf die partnerschaftliche und nachhaltige Zusammenarbeit mit Hochschulen, Fachschaften, studentischen Vereinen sowie Organisationen wie zum Beispiel der Formula Student Germany. Im Rahmen des Hochschulmarketings wurden im Berichtsjahr allein in Deutschland mehr als 25 Veranstaltungen durchgeführt. Zudem fanden unter Mitwirkung der Fachabteilungen realitätsnahe Case Studies an Lehrstühlen statt und Studierende wurden in diversen praxisnahen Projekten unterstützt.

Mehr zur Zusammenarbeit mit Hochschulen auf Seite 43

Nach der erfolgreichen Etablierung des globalen Bereichs Employer-Branding- und Rekrutierung 2017, wurde im Berichtsjahr mit der Umsetzung von Roadmaps begonnen. Dabei standen Standards, Prozesse und Systeme im Fokus.

Die Aktivitäten zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter waren im Geschäftsjahr 2018 besonders geprägt durch den steigenden Mitarbeiterbedarf und der durch die weitere Spezifizierung von Stellenprofilen, unter anderem in den Bereichen E-Mobilität, Digitalisierung und Technologie.

Auch der interne Bewerbermarkt stellt für das Unternehmen eine maßgebliche Quelle für die Besetzung offener Stellen dar. Im Jahr 2018 konnten in Deutschland Vakanzen zu mehr als 40 % erfolgreich mit internen Talenten besetzt werden. Das Unternehmen legt darüber hinaus besonderen Wert darauf, auch Führungspositionen möglichst intern zu besetzen.

### Talent Management

Unter Talent Management versteht die Schaeffler Gruppe einen global einheitlichen und standardisierten Ansatz, um Talente zu identifizieren, zu fördern und langfristig an das Unternehmen zu binden. Damit werden die Führungskräfte unterstützt, passende Entwicklungsmaßnahmen auszuwählen und die Mitarbeiter individuell zu fördern. Personalentwicklungsmaßnahmen basieren auf dem 70:20:10 Lernmodell: 70 % On-the-Job-Erfahrungen, 20 % Lernen von anderen sowie 10 % Off-the-Job-Training. Im Sinne eines strategischen Nachfolgemanagements werden Potenzialträger identifiziert und ihre Eignung für mögliche Schlüsselpositionen frühzeitig diskutiert. Dies passiert im Rahmen eines weltweit einheitlichen Talent Management Prozesses, der den Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter beinhaltet. Zielsetzung ist es, dem Mitarbeiter Feedback zu Leistung und Verhalten zu geben und mögliche nächste Entwicklungsschritte sowie konkrete Entwicklungsmaßnahmen zu vereinbaren. In der anschließenden Talente-Durchsprache diskutieren Führungskräfte einer Ebene alle Potenzialträger des Bereiches. Für kritische Schlüsselpositionen des Bereiches werden Nachfolgekandidaten identifiziert, für die persönliche Entwicklungsmaßnahmen erarbeitet und anschließend umgesetzt werden.

### Führung & Unternehmenswerte

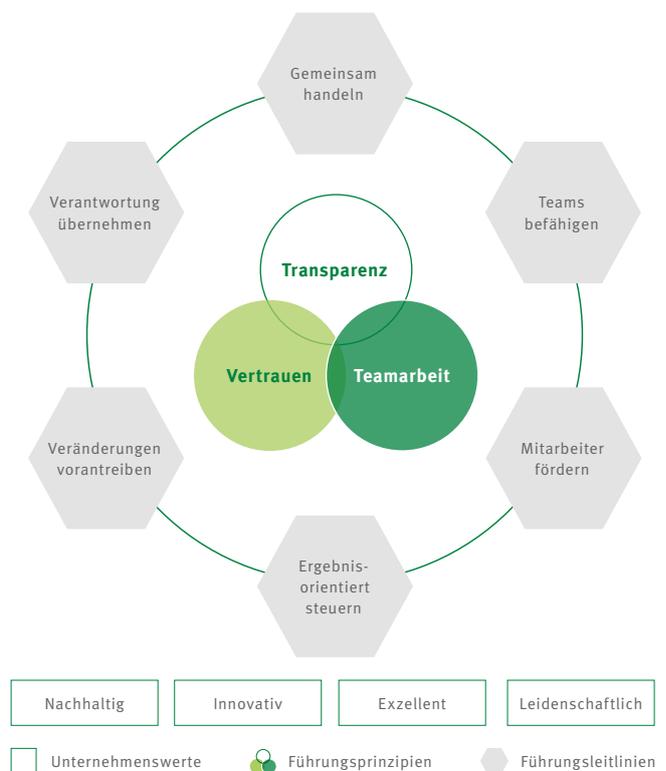
Die Initiative „Leadership & Corporate Values“ beschäftigt sich im Rahmen der „Agenda 4 plus One“ mit der Fragestellung, wie Führung & Unternehmenswerte innerhalb der Schaeffler Gruppe gelebt werden sollen. 2017 hat die Schaeffler Gruppe mit sechs Führungsleitlinien ein neues Führungsmodell implementiert, das die Führungskräfte bei internen und externen Herausforderungen unterstützen und leiten soll. Im Berichtsjahr lag der Fokus auf der breiten und globalen Kommunikation sowie der Integration

dieser Führungsleitlinien in die relevanten Personalinstrumente. Mit Hilfe von kaskadierenden Workshops, die von Vorstands- bis auf Teamleiterenebene global und in allen Funktionen durchgeführt wurden, konnten die Führungskräfte sich mit den Führungsleitlinien erstmalig vertraut machen. In weltweiten „Leadership Roadshows“ mit ausgewählten Führungskräften hatte sich der Vorstand zudem verpflichtet, das neue Führungsverständnis zu erläutern und sich über verschiedene Sichtweisen auszutauschen. Auch im jährlichen Mitarbeiterentwicklungsgespräch sind die sechs Führungsleitlinien mit ihrem darunterliegenden Führungsverhalten seit dem Berichtsjahr Bewertungsgrundlage für alle Führungskräfte. Eine globale, repräsentative Kurzmitarbeiterbefragung bietet zudem die Chance, erstmalig ein Stimmungsbild zum Thema „Führung bei Schaeffler“ zu erhalten.

Ein weiterer Schwerpunkt lag in diesem Geschäftsjahr auf dem Thema Feedback. Im Zuge dessen wurde das sogenannte Aufwärtsfeedback (engl. Upward Feedback) eingeführt. In einem moderierten Feedbackgespräch erhält eine Führungskraft hierbei Rückmeldung über ihr Führungsverhalten von den direkten Mitarbeitern und bekommt somit die Möglichkeit, dieses weiter zu verbessern. Auch dies dient dazu, die Führungsleitlinien im Verhalten der Führungskräfte zu verankern.

### Führungsleitlinien

Nr. 029



## Training & Lernen

Die Schaeffler Academy bündelt weltweit alle Aus- und Weiterbildungsaktivitäten unter einem Dach.

Mit der Initiative „Qualification for Tomorrow“ trägt die Schaeffler Academy zur Erreichung strategischer Ziele bei, fördert die Kultur des lebenslangen Lernens und bereitet die Mitarbeiter auf die Herausforderungen der Zukunft vor. Angesichts steigender Komplexität von Wertschöpfungsketten, immer kürzeren Entwicklungszyklen und zunehmender Informationsdichte gewinnen globale Vernetzung und flexibles Agieren in digitalen Arbeitsumgebungen an Bedeutung. Lebenslanges Lernen ist der Schlüssel zum Erfolg in einer dynamischen Arbeitswelt. Als zuverlässiger und kompetenter Partner schafft die Schaeffler Academy die Grundlagen für modernes Lernen, damit Mitarbeiter ihre persönlichen und beruflichen Ziele erreichen. Zusammen mit unterschiedlichen Bereichen der Schaeffler Gruppe arbeitet die Schaeffler Academy an den zukunftsweisenden Fokusthemen rund um das Thema Lernen.

Die Einführung eines neuen Learning Management-Systems war ein erster wichtiger Meilenstein für eine moderne Lernwelt. Das System ist leicht bedienbar, cloudbasiert und wird sukzessive weltweit ausgerollt. Bereits 2017 wurde es erfolgreich in Deutschland, Frankreich und China implementiert, seit 2018 können Mitarbeiter auch in der Slowakei, den USA sowie in Kanada davon profitieren.

Mit passgenauen Qualifizierungsprogrammen fördert die Schaeffler Academy individuelles kompetenzbasiertes Lernen. Die Lerninhalte orientieren sich dabei an den Bedarfen der Bereiche. Trends wie Digitalisierung und Industrie 4.0 verändern Produkte und Organisationsabläufe und daraus ergeben sich neue Anforderungen für die Mitarbeiterqualifizierung. Dafür erweitert die Schaeffler Academy kontinuierlich ihr Trainingsportfolio um zielgruppenspezifische Programme zu Trendthemen und neuen Methoden wie Agiles Projektmanagement. In modularen Angeboten werden moderne Lernformate und State-of-the-Art-Methoden kombiniert, um einen nachhaltigen Lernerfolg sicherzustellen. Insbesondere digitale Lernangebote, wie Erklärvideos und Online-Trainings mit Gamification-Ansatz sorgen für ein attraktives Lernerlebnis.

Die Herausforderungen der Zukunft verändern auch die Anforderungen an Ausbildungsprogramme. Die inhaltliche und methodische Weiterentwicklung von Curricula sorgt weltweit für ein attraktives Lernangebot, um Auszubildende optimal auf veränderte Berufsbilder vorzubereiten. Gleichzeitig wird die Weiterentwicklung der Ausbilder und Ausbildungsbeauftragten mit einem neuen Qualifizierungsprogramm ganzheitlich gefördert. Neben didaktischen Grundlagen stehen dabei unter anderem die Sensibilisierung für Digitalisierung, Generation Y & Z, Diversität und Migration im Vordergrund. Das Qualifizierungsangebot wurde 2017 aufgesetzt und wird sukzessive ausgerollt.

## Nachhaltigkeit, Gesundheits-, Arbeits- und Umweltschutz

Wirtschaftlicher Erfolg, eine ausgesprochen langfristige Orientierung sowie ein Bewusstsein für die sozialen und ökologischen Belange der Geschäftstätigkeit sind bei Schaeffler traditionell untrennbar miteinander verbunden. Nachhaltigkeit bedeutet für die Schaeffler Gruppe, sich im Interesse all ihrer Anspruchsgruppen mit Weitblick und Kontinuität weiterzuentwickeln und so eine lebenswerte Zukunft zu ermöglichen.

 Für ausführliche Informationen und Hintergründe zum Thema Nachhaltigkeit wird an dieser Stelle auf das Kapitel Nachhaltigkeit auf Seite 43 beziehungsweise den Nachhaltigkeitsbericht der Schaeffler Gruppe verwiesen

Gerade die demographische Entwicklung führt zu einem tiefgreifenden Wandel der Belegschaftsstruktur. Der künftige Unternehmenserfolg hängt von der Qualifikation, Motivation und dauerhaften Gesunderhaltung der Mitarbeiter ab. Das betriebliche Gesundheitsmanagement der Schaeffler Gruppe orientiert sich an den Prinzipien der Luxemburger Deklaration und ist ein entscheidendes Element der HR Initiativen.

Das Konzept zum betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) fokussiert sich auf Maßnahmen zum Erhalt der psychischen und physischen Gesundheit der Mitarbeiter sowie deren Arbeitsfähigkeit und Leistungsbereitschaft. Im Vordergrund stehen Maßnahmen im Bereich Muskel-Skelett-System sowie die Vermittlung individueller Kompetenzen zur Stressbewältigung. Präventiv wird dies durch Maßnahmen der Ergonomie und zur Verminderung der negativen Auswirkung von Schichtarbeit ergänzt.

Gesundheitsfördernde Maßnahmen für einzelne Mitarbeiter bündelt das Unternehmen zielgruppenspezifisch unter dem Programm „Boxenstopp“. Daneben gibt es ein vielfältiges Angebot für Zielgruppen mit vergleichbarer Tätigkeit und ähnlichen gesundheitlichen Risiken. Das Maßnahmenangebot basiert dabei auf einer Bedarfsanalyse am jeweiligen Standort und garantiert damit ein maßgeschneidertes Maßnahmenbündel.

Das betriebliche Gesundheitsmanagement ist Teil des EnEHS (Energy Environment Health and Safety) Managementsystems. Dieses gewährleistet die kontinuierliche Überprüfung von Arbeitsbedingungen sowie die Einhaltung von Vorschriften zur Arbeitssicherheit. Die Zertifizierung erfolgt dabei weltweit nach der europäischen EMAS (Eco-Management and Audit-Scheme)-Verordnung. Es finden weltweit regelmäßig zielgruppenspezifische Informationstage, Schulungen und Weiterbildungen auf allen Ebenen im Bereich Arbeitsschutz statt. Die Nachhaltigkeit des Ansatzes zur Unfallverhütung zeigt sich daran, dass die Unfallhäufigkeit zum zweiten Mal in Folge um mehr als 10 % gesenkt werden konnte. Im Berichtszeitraum sank die Unfallhäufigkeit (AccR) von 7,1 auf 6,2 (Messgröße AccR = Unfälle mit Ausfall pro 1 Mio. geleisteter Arbeitsstunden).

## Diversität

Aufgrund der demographischen, gesellschaftlichen, politischen Entwicklungen sowie der international ausgerichteten Geschäftsbeziehungen der Schaeffler Gruppe ist die Vielfalt der Belegschaft ein Schlüsselfaktor, um die Erfordernisse moderner Märkte zu erkennen und zu bedienen.

Um das Thema sukzessive stärker im Unternehmen zu verankern, wurde das im Jahr 2017 vom Vorstand verabschiedete Diversity Konzept strategischer ausgerichtet. Diversity Management ist in der HR Strategie verankert und bedeutet für Schaeffler die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung unterschiedlicher Sichtweisen, Erfahrungen und Fachkompetenzen über alle Hierarchie- und Organisationseinheiten hinweg. Die Fokusthemen des Diversity Konzeptes sind Gender, Internationalität, Demographie und Menschen mit Behinderung.

Die Vielfalt im Unternehmen wird aktiv gefördert: Bereits im Jahr 2008 hat die Unternehmensgruppe die Charta der Vielfalt unterzeichnet, Vielfalt und Chancengleichheit in ihren Unternehmenskodex integriert und sich damit dazu verpflichtet, diese Grundsätze im Unternehmen voranzutreiben. Dieses Commitment wurde mit dem Eintritt der Schaeffler AG in den Verein Charta der Vielfalt im Jahr 2018 bekräftigt.

Es wird kontinuierlich an Maßnahmen zur Implementierung einer ganzheitlichen Diversity Management-Strategie gearbeitet. Auch in den einzelnen HR Prozessen wie Employer Branding, Recruiting, Onboarding und Talent Management wurde mit der gezielten Platzierung des Themas begonnen. Für die vier Fokusthemen konnten für das Geschäftsjahr 2018 folgende Maßnahmen angestoßen werden:

### Geschlecht

Das Standard Mentoring Konzept wird um die Dimension Gender erweitert. Das Ziel ist, weibliche Potenzialträgerinnen zu identifizieren und gezielt für ein Mentoring vorzuschlagen. Die konkrete Ausarbeitung des Konzepts erfolgt 2019. Innerhalb des Recruitingprozesses wird aktiv auf das Thema Gender angesprochen: So schaffen Personalmitarbeiter in der Auftragsklärung durch gezielte Fragen und die Analyse der aktuellen Abteilungszusammensetzung Sensibilität für Diversity Management. Das Recruiting Team wird hier durch ein themenspezifisches Informationsblatt und ein standardisiertes Auftragsklärungsformular unterstützt. Der Rollout dieser Vorgehensweise und der verbundenen Dokumente wurde im Berichtsjahr gestartet.

### Internationalität

Das 2017 gegründete interkulturelle Netzwerk wurde auch 2018 aktiv unterstützt und wächst kontinuierlich. Ziel des Netzwerkes ist es, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter global zu vernetzen und dabei die Möglichkeiten der Interaktion und Zusammenarbeit von Schaeffler CONNECT, dem Social Collaboration Intranet des Unternehmens, zu nutzen. 2018 wurde ebenfalls ein internatio-

nales Freiwilligenprogramm in Zusammenarbeit mit der Studentenorganisation AIESEC ins Leben gerufen. Die Organisation vermittelt Praktikumsstellen bei Nichtregierungs-Organisationen im Ausland. Die Schaeffler Gruppe übernahm dabei die Vermittlungsgebühren für Werkstudentinnen und -studenten. Ziel ist es, die interkulturelle Kompetenz und den Austausch der Studierenden zu fördern und sich ebenso als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Darüber hinaus fördert Schaeffler den interkulturellen Austausch sowie den fachspezifischen Wissenstransfer zwischen den multinationalen Standorten der Schaeffler Gruppe durch Expats. Expats sind hochqualifizierte Fachkräfte, die zeitweise an ausländische Zweigstellen entsandt werden. 2018 wurden insgesamt 331 Expats innerhalb der Schaeffler Gruppe entsandt.

### Demographie

Im Berichtsjahr fand die Pilotphase für das Reverse Mentoring Programm statt. Dieses Programm dient dem Erfahrungsaustausch zwischen Jung und Alt und soll – gerade im Zuge der Digitalisierung und den aktuellen Debatten – dazu beitragen, den Generationenaustausch zu fördern. Das Konzept wird weiter ausgebaut und soll im Rahmen des Standard Mentoring Programms global ausgerollt werden.

### Menschen mit Behinderung

In Deutschland besteht eine gesetzliche Verpflichtung für Unternehmen mit mehr als 60 Arbeitnehmern, mindestens 5 % der Arbeitsplätze mit Menschen mit Behinderung zu besetzen. Die Schaeffler Gruppe erfüllt diese Anforderung mit 5,5 %. Am Standort Herzogenaurach betrug die Quote 6,4 %. 2018 wurde der Austausch zwischen dem Bereich Diversity Management und der Schwerbehindertenvertretung intensiviert, um die Vernetzung der Bereiche zu stärken und gemeinsame Projekte voranzutreiben.

## Strategische Personalplanung

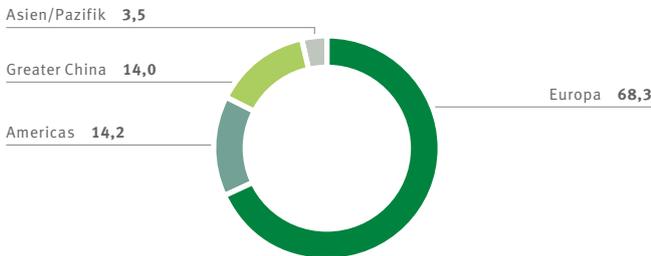
Mit der Strategischen Personalplanung erfolgt die Einbindung der Strategischen Personalarbeit in den Technologie- und Strategie-Dialog der Schaeffler Gruppe.

Sie bietet eine Grundlage für die Ermittlung der quantitativen und qualitativen Personalbedarfe für einen mittel- bis langfristigen Planungshorizont. Insbesondere in Hinblick auf starke Veränderungen, zum Beispiel in den zukünftigen Wachstumsfeldern E-Mobilität, Digitalisierung sowie die fortschreitende Globalisierung, ist es erforderlich, schnell und effizient den langfristigen Personalbedarf auf globaler Ebene zu ermitteln.

**Mitarbeiter der Schaeffler Gruppe nach Regionen**

Nr. 030

in Prozent, zum 31. Dezember 2018



Die Ergebnisse der Strategischen Personalplanung dienen als Entscheidungsgrundlage für erforderliche Maßnahmen wie zum Beispiel internes und externes Recruiting, Qualifizierungsprogramme oder In- beziehungsweise Outsourcing-Strategien. Mit diesen Maßnahmen können Risiken der Personalüber- oder -unterdeckung rechtzeitig aufgezeigt und gesteuert werden. Ende 2017 wurde ein Projekt zur Untersuchung der zukünftigen Bedarfe für gewerblich-technische und kaufmännische Ausbildungsberufe sowie duale Studiengänge in Deutschland aufgesetzt. Die Ergebnisse stehen seit Anfang 2018 zur Verfügung und fließen in die jährliche Bedarfsplanung ein.

**Digitalisierung**

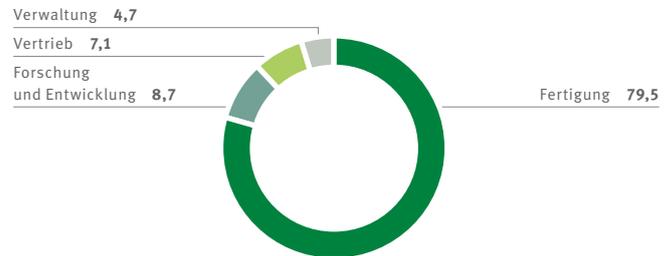
Der Rollout des neuen Social Collaboration Intranet Schaeffler CONNECT wurde 2018 abgeschlossen und das alte Intranet damit abgelöst. Schaeffler CONNECT ist die globale Plattform innerhalb der Schaeffler Gruppe für Information, Kommunikation und Zusammenarbeit. Die Mitarbeiter aus allen Sparten, Regionen und Funktionen können sich hier über das Unternehmen informieren, effektiv zusammenarbeiten, miteinander in Kontakt treten und Wissen austauschen. Das Intranet ist zudem ein zeitgemäßes Medium für die Geschäftsleitung und für Führungskräfte, um an Mitarbeiter zielgerichtet zu kommunizieren und Feedback einzuholen. Transparenz, offener Austausch sowie eine gesunde Feedback-Kultur stehen dabei im Mittelpunkt.

Im Berichtsjahr wurde zudem das HR Dashboard als modernes Reporting-Instrument für die Führungskräfte der Schaeffler Gruppe eingeführt. Mit dem benutzerfreundlichen HR Dashboard wird Personalverantwortlichen und Führungskräften ein digitaler Einblick in wichtige Personalkennzahlen innerhalb des eigenen Verantwortungsbereiches ermöglicht. Weltweit nutzen das neue HR Dashboard 8.000 Endanwender. Ihnen stehen Reportings mit mitarbeiterbezogenen Daten beispielsweise zu Belegschaftsstrukturen und Zeitwirtschaftsdaten als HR Self Service jederzeit zur Verfügung.

**Mitarbeiter der Schaeffler Gruppe nach Funktionsbereichen**

Nr. 031

in Prozent, zum 31. Dezember 2018



**Mitarbeiterstruktur und -entwicklung**

**Strukturdaten der Mitarbeiter**

Nr. 032

	31.12.2018	31.12.2017	Veränderung in	
Durchschnittsalter (Jahre)	39,9	39,7	0,5	%
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit (Jahre)	11,2	11,0	1,8	%
Fluktuationsquote (%) <sup>1)</sup>	4,8	3,9	0,9	%-Pkt.
Frauenanteil bezogen auf die Belegschaft (%)	22,0	21,7	0,3	%-Pkt.
Frauenanteil bezogen auf Führungskräfte (%) <sup>2)</sup>	13,2	12,4	0,8	%-Pkt.

<sup>1)</sup> Arbeitnehmerinitiiert.

<sup>2)</sup> Führungskräfte sind als Mitarbeiter mit disziplinarischer Leitungsfunktion definiert.

Im Geschäftsjahr 2018 beschäftigte die Schaeffler Gruppe im Durchschnitt 92.232 Mitarbeiter (Vj.: 88.697). Die Mitarbeiterzahl zum Stichtag 31. Dezember 2018 lag bei 92.478 (Vj.: 90.151) und damit um 2,6 % über dem Vorjahreswert.

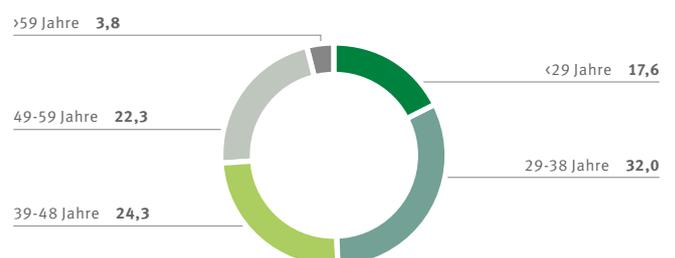
Neueinstellungen erfolgten gegenüber dem 31. Dezember 2017 insbesondere in der Fertigung und den fertigungsnahen Bereichen, vor allem in den Regionen Greater China und Europa, hier speziell in Osteuropa.

Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Belegschaft innerhalb der Schaeffler Gruppe lag 2018 bei 11,2 Jahren (Vj.: 11,0). Das Durchschnittsalter der Belegschaft der Schaeffler Gruppe betrug 39,9 Jahre (Vj.: 39,7).

**Mitarbeiter der Schaeffler Gruppe nach Altersgruppen**

Nr. 033

in Prozent, zum 31. Dezember 2018



## Anzahl der Mitarbeiter

Nr. 034

	2014	Anteil in %	2015	Anteil in %	2016	Anteil in %	2017	Anteil in %	2018	Anteil in %
Europa <sup>1)</sup>	57.607	70,0	58.600	69,6	60.127	69,4	61.554	68,3	63.165	68,3
Americas	12.229	14,9	12.625	15,0	12.480	14,4	13.056	14,5	13.138	14,2
Greater China	9.741	11,8	10.216	12,1	11.255	13,0	12.537	13,9	12.976	14,0
Asien/Pazifik	2.717	3,3	2.757	3,3	2.800	3,2	3.004	3,3	3.199	3,5
<b>Schaeffler Gruppe</b>	<b>82.294</b>	<b>100</b>	<b>84.198</b>	<b>100</b>	<b>86.662</b>	<b>100</b>	<b>90.151</b>	<b>100</b>	<b>92.478</b>	<b>100</b>

Werte jeweils zum Stichtag 31. Dezember.

<sup>1)</sup>Inkl. Mitarbeiter der Konzernzentrale.

Die strategische Personalplanung muss sich frühzeitig an neuen Anforderungen und Kompetenzen orientieren. Ein zentrales Anliegen ist für die Schaeffler Gruppe daher die Qualifizierung und Förderung der Mitarbeiter.

Im Geschäftsjahr 2018 fanden in Deutschland 3.648 Präsenztrainings (Vj.: 3.514) mit 31.874 Teilnahmen (Vj.: 30.646) statt.

## Mitarbeiterqualifikation und Weiterbildung

Nr. 035

Anzahl in Deutschland	2018	2017	Veränderung in %
Präsenztrainings	3.648	3.514	3,8
• Teilnahmen an Präsenztrainings	31.874	30.646	4,0
E-Learning Angebote	95	97	-2,1
• Teilnahmen an E-Learning Angeboten	65.580	15.593	> 100

Darüber hinaus standen den Mitarbeitern 95 unterschiedliche E-Learning Kurse zur Verfügung. Weltweit wurden 65.580 Teilnahmen erfasst (Vj.: 97 E-Learning Kurse im Angebot; 15.593 Teilnahmen). Wie auch im Vorjahr enthielten die E-Learning Kurse verpflichtende E-Learning Kurse zu spezifischen, neuen Themenstellungen.

Die Schaeffler Gruppe folgt mit dem Ausbau des Online-Trainingsangebots dem Trend, ihren Mitarbeitern Weiterbildungen zeit- und ortsunabhängig zu ermöglichen.

Besonders zu erwähnen sind die nationalen und internationalen Management- und Führungsprogramme. Die Programme vermitteln spezifische Führungskompetenzen auf interkultureller Ebene sowie auf das Unternehmen abgestimmte Kenntnisse zur Strategieentwicklung und sind somit ein elementarer Baustein zur Umsetzung von mittel- und langfristigen Geschäftszielen.

Im Jahr 2018 wurde eine neue Trainingslandschaft für Führungskräfte skizziert, um die Veränderungen in der Führungskultur basierend auf den Führungsleitlinien zu unterstützen. Diese Programmlandschaft ist sukzessive aufgebaut und bietet einen globalen Rahmen für alle Regionen. Ein wichtiges Angebot im Jahr 2018 war das Training „Leadership Reflections“, das Führungs-

kräften weltweit die Option anbieten soll, sich mit der Anwendung der Führungsleitlinien im Alltag auseinander zu setzen. Der Rollout läuft derzeit besonders intensiv in den Regionen Europa und Greater China. Als weiterer wichtiger Baustein wurde ein E-Learning-Programm aufgebaut, das ab 2019 global verfügbar sein wird.

## Fach- und Projektlaufbahn

Die Schaeffler Gruppe braucht als global tätiges Unternehmen neben Führungskräften insbesondere auch hochmotivierte und qualifizierte Experten sowie Projektleiter, die über ein hohes Maß an Fachwissen und Schlüssel-Know-how sowie hervorragende Projektmanagementfähigkeiten verfügen.

Die Fach- und Projektlaufbahn mit ihren globalen Standards, Karrierestufen und Vorgaben bieten Experten und Projektleitern innerhalb der Schaeffler Gruppe den Rahmen, sich entsprechend ihrer Stärken und Interessen in der Laufbahn zu etablieren und weiterzuentwickeln.

## Nachwuchsförderung

Um den Erfolg des Unternehmens langfristig sicherzustellen, ist es wichtig, Nachwuchskräfte in allen Bereichen zu gewinnen und auszubilden. Am Ende des Geschäftsjahres 2018 standen in der Schaeffler Gruppe weltweit 3.275 Auszubildende (entspricht 3,5 % der Belegschaft) in einem Ausbildungsverhältnis (Vj.: 3.185 oder 3,5 % der Belegschaft). Die zukünftigen Fachkräfte werden in insgesamt 20 spezifischen Ausbildungsberufen an den Standorten der Schaeffler Gruppe ausgebildet. Neben der fachlichen Qualifikation und dem spezifischen Schaeffler-Know-how liegt eine besondere Wertschätzung auf Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen. Dabei sollen den Nachwuchskräften selbstständiges Denken und Handeln sowie Kreativität und ein gestärktes Umwelt- und Verantwortungsbewusstsein vermittelt werden. Damit die Ausbildung zukünftigen Herausforderungen wie beispielsweise Digitalisierung und Industrie 4.0 gewachsen ist, erfahren alle hauptamtlichen Ausbilder seit Ende 2016 eine intensive Weiterqualifizierung von persönlichen Kompetenzen bis hin zum modernen Medien- und Methodeneinsatz.

Eine weitere wichtige Rolle bei der Nachwuchsgewinnung in Deutschland spielt das „Duale Studium“. Hier bietet die Schaeffler Gruppe verschiedene Studienmöglichkeiten an, so zum Beispiel ein „Duales Studium“ in Kooperation mit Dualen Hochschulen oder ein „Two-in-One“-Studium mit Technischen Hochschulen in Deutschland. Im Geschäftsjahr 2018 strebten insgesamt 182 „Duale Hochschulstudenten“ und 159 „Two-in-One“-Studenten ihren Bachelorabschluss an. Als weiterführenden Abschluss bietet das Unternehmen zusätzlich eine Masterförderung für besondere studentische Leistungsträger an.

Darüber hinaus bietet die Schaeffler Gruppe spezielle Trainee-Programme an, in denen überdurchschnittlich erfolgreiche und engagierte Hochschulabsolventen die Möglichkeit haben, sich durch Rotationen innerhalb von 12 bis 24 Monaten einen intensiven Überblick über den Konzern und die Funktionsbereiche zu verschaffen. Durch begleitende Entwicklungsmaßnahmen und einen Mentor werden die Trainees optimal auf verantwortungsvolle Positionen nach ihrem Programmabschluss vorbereitet. In Deutschland nahmen im Berichtsjahr 51 Nachwuchskräfte an Trainee-Programmen teil.

## 1.5 Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit bedeutet für die Schaeffler Gruppe, sich im Interesse all ihrer Anspruchsgruppen mit Weitblick und Kontinuität weiterzuentwickeln und so eine lebenswerte Zukunft zu ermöglichen. Die Schaeffler Gruppe hat eine starke Wertebasis: „Nachhaltig“ sowie „Innovativ“, „Exzellente“ und „Leidenschaftlich“ – diese vier Unternehmenswerte geben in der Schaeffler Gruppe Orientierung für die Art und Weise, wie mit Kollegen und Mitarbeitern sowie Kunden und Geschäftspartnern zusammengearbeitet wird. Das Unternehmen übernimmt unternehmerische Verantwortung dafür, seine Geschäftstätigkeit so ökologisch und sozial verantwortungsvoll wie möglich zu gestalten – auch über gesetzliche Vorgaben hinaus. Den Rahmen hierfür definiert die Schaeffler Gruppe mit ihrer Nachhaltigkeitsstrategie „Verantwortung für morgen“.

### Nachhaltigkeitsstrategie und -management

Die Nachhaltigkeitsstrategie „Verantwortung für morgen“ basiert auf der Vision und Mission der Schaeffler Gruppe und unterstützt das Ziel einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes. Dabei ergänzt sie die Strategie „Mobilität für morgen“ unter anderem um soziale und ökologische Belange der Geschäftstätigkeit auf Basis einer langfristigen Orientierung.

Als Leitlinien der nachhaltigen Ausrichtung gelten dabei die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs), die die Vereinten Nationen im Rahmen der „Agenda 2030“ verabschiedet haben. Die Sustainable Development Goals berücksichtigen erstmals alle drei Dimensionen der

Nachhaltigkeit: Soziales, Umwelt und Wirtschaft. Damit sind auch die Unternehmen aufgefordert, konkrete Beiträge mit Blick auf ihre Geschäftstätigkeit zu leisten. Dieser Aufgabe stellt sich die Schaeffler Gruppe und trägt durch verantwortungsvolles Unternehmertum zu zehn der 17 SDGs der Vereinten Nationen bei.

Die Aktivitäten zur Erreichung der SDGs werden entlang der vier Handlungsfelder der Nachhaltigkeitsstrategie „Verantwortung für morgen“ umgesetzt:

1. Handlungsfeld: „Nachhaltiges Wirtschaften“
2. Handlungsfeld: „Kunden und Produkte“
3. Handlungsfeld: „Umwelt und Energie“
4. Handlungsfeld: „Mitarbeiter und Gesellschaft“

Das zentrale Element der Nachhaltigkeitsstrategie und Basis für die Auswahl von Berichtsinhalten ist die Wesentlichkeitsanalyse der Schaeffler Gruppe. Sie wurde 2016 gemeinsam mit zentralen Stakeholdern erarbeitet und 2018 aktualisiert. Die Vorgehensweise orientierte sich am GRI (Global Reporting Initiative) G4-Rahmenwerk für nichtfinanzielle Berichterstattung und entspricht damit auch den aktuellen GRI-Standards.

Ein jährlich aktualisiertes „Nachhaltigkeitsprogramm“ beschreibt für die in der Wesentlichkeitsanalyse ermittelten nichtfinanziellen Themen konkrete Ziele und Maßnahmen innerhalb der vier Handlungsfelder, die zur strategischen und operativen Messung und Steuerung der Nachhaltigkeitsleistung von Schaeffler genutzt werden. Das Nachhaltigkeitsprogramm ist dabei das mittelfristig ausgerichtete, dynamische Element der Nachhaltigkeitsstrategie.

Die Schaeffler AG hat gemäß § 315b Abs. 3 HGB einen gesonderten nichtfinanziellen Konzernbericht außerhalb des Konzernlageberichts erstellt, in dem die nichtfinanzielle Berichterstattung für die Gesellschaft und den Konzern gemäß § 289b Abs. 3, § 315b Abs. 3 und § 298 Abs. 2 HGB zusammengefasst wurde. Der zusammengefasste gesonderte nichtfinanzielle Bericht ist auf der Internetseite der Gesellschaft öffentlich zugänglich gemacht.

 Zusammengefasster gesonderter nichtfinanzieller Bericht gemäß § 289b Abs. 3, § 315b Abs. 3 und § 298 Abs. 2 HGB unter: [www.schaeffler.com/nachhaltigkeit/nfe2018](http://www.schaeffler.com/nachhaltigkeit/nfe2018)

Weitere ausführliche Informationen, Kennzahlen und Hintergründe zum Thema Nachhaltigkeit sowie das Nachhaltigkeitsprogramm der Schaeffler Gruppe werden im Nachhaltigkeitsbericht 2018 veröffentlicht.

## 2. Wirtschaftsbericht

### 2.1 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

#### Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen

Im Berichtsjahr blieb das Wachstum der **Weltwirtschaft** trotz der Zunahme internationaler Handelsstreitigkeiten insgesamt weiter robust. Das globale Bruttoinlandsprodukt erhöhte sich nach ersten Schätzungen um 3,7 % gegenüber dem Vorjahreswert (Oxford Economics, Februar 2019). Gegen Ende des Berichtsjahres war allerdings deutlich ein übergreifendes Nachlassen der konjunkturellen Dynamik zu beobachten, welches sich unter anderem in einer spürbaren Verlangsamung des Welthandels widerspiegelte.

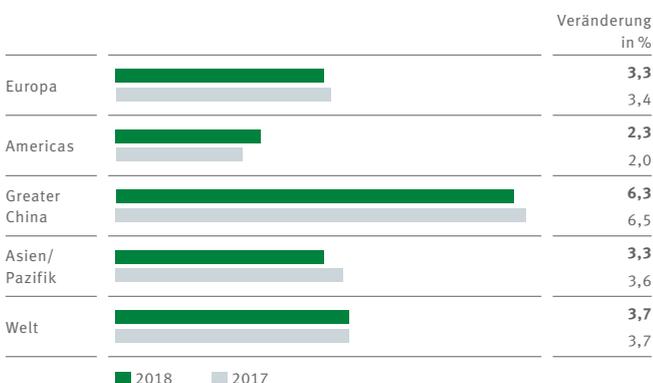
In der Eurozone zeigte sich im Berichtsjahr eine merkliche Abschwächung des Wirtschaftswachstums; insbesondere im zweiten Halbjahr lag die Wirtschaftsleistung deutlich unter den

Erwartungen. Die konjunkturelle Eintrübung war vorrangig durch eine schwache Auslandsnachfrage bedingt. Darüber hinaus belastete auch eine Reihe von temporären Faktoren das Wachstum, unter anderem Produktionsunterbrechungen in der deutschen Automobilbranche im Zuge der Einführung des neuen Abgas-Prüfverfahrens WLTP. Die Europäische Zentralbank hielt im Berichtsjahr den Leitzins bei 0 %, beendete aber im Dezember ihr Anleihekaufprogramm. Die deutsche Wirtschaft verlor im Verlauf des Berichtsjahres an Schwung und wuchs insgesamt merklich schwächer als im Vorjahr. Neben den WLTP-bedingten Produktionsausfällen in der Fahrzeugindustrie dämpfte auch eine Verlangsamung des Exportwachstums die wirtschaftliche Entwicklung. Im Vereinigten Königreich blieb das Wirtschaftswachstum vor dem Hintergrund des Brexit-Prozesses verhalten und fiel erneut geringer aus als in der Eurozone. In den USA setzte sich der konjunkturelle Aufschwung fort, maßgeblich gestützt durch die Steuerreform im Land sowie weitere fiskalpolitische Impulse. Vor dem Hintergrund der positiven konjunkturellen Entwicklung erhöhte die US-Notenbank den Leitzins insgesamt vier weitere Male. In Japan erreichte das BIP-Wachstum nicht mehr das Niveau des Jahres 2017, da eine Reihe von Unwettern und Naturkatastrophen die wirtschaftliche Aktivität beeinträchtigte.

In China war nach einem stärker als erwarteten ersten Quartal im weiteren Verlauf des Berichtsjahres zunehmend eine Abkühlung der wirtschaftlichen Dynamik zu beobachten. Insbesondere aufgrund einer Reihe von staatlichen Stützungsmaßnahmen, die den negativen Folgen des Handelskonflikts mit den USA entgegenwirkten, entsprach der BIP-Zuwachs im Berichtsjahr dennoch dem Wachstumsziel der chinesischen Regierung. In Indien beschleunigte sich das Wirtschaftswachstum im Zuge eines Anstiegs des privaten Konsums und der Investitionen. In Russland setzte sich die wirtschaftliche Erholung insgesamt fort, wozu sowohl die Inlandsnachfrage als auch die Exporte bei-

#### Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts

Nr. 036



Quelle: Oxford Economics (Februar 2019).  
 Die Regionen bilden die regionale Struktur der Schaeffler Gruppe ab.

**Entwicklung Devisenmärkte**

Nr. 037

EUR gegenüber ausgewählten Währungen in Prozent (31.12.2016 = 100)



trugen. In Brasilien blieb die wirtschaftliche Dynamik im Berichtsjahr hingegen verhalten, da die politische Unsicherheit und ein vorübergehender Streik der Lkw-Fahrer die Aktivität dämpften. In einzelnen weiteren Schwellenländern war eine sichtbar eingetrübte wirtschaftliche Lage zu beobachten, insbesondere in Argentinien und der Türkei.

Für die Regionen der Schaeffler Gruppe zeichnete sich vor diesem Hintergrund folgendes Bild im Berichtsjahr ab: In der Region Europa erhöhte sich das Bruttoinlandsprodukt um 3,3 %, wozu Indien – ebenfalls Teil der Region Europa – mit einem Zuwachs um 7,4 % maßgeblich beitrug. In der Region Americas wuchs die Wirtschaftsleistung um 2,3 %, während in der Region Greater China ein Zuwachs in Höhe von 6,3 % zu beobachten war. In der Region Asien/Pazifik erhöhte sich das Bruttoinlandsprodukt um 3,3 %.

Die globalen **Kapitalmärkte** entwickelten sich im Berichtsjahr negativ, nachdem im Jahr 2017 noch deutliche Zuwächse zu verzeichnen waren. So verloren unter anderem der Dow Jones Industrial Average (DIJA), der Deutsche Aktienindex (DAX) sowie der Mid-Cap-Dax (MDAX) an Wert.

An den **Devisenmärkten** wertete der Euro gegenüber dem US-Dollar im Verlauf des Berichtsjahres ab. Auch gegenüber dem chinesischen Renminbi verlor der Euro zunächst an Wert, legte aber im weiteren Zeitverlauf wieder zu und notierte zum Ende des Berichtsjahres höher als zu dessen Beginn. Im Vorjahresvergleich auf Basis von Jahresdurchschnittswerten wertete der Euro gegenüber den für die Schaeffler Gruppe wichtigsten Fremdwährungen jeweils durchgängig auf.

Mehr zur Fremdwährungsumrechnung enthält der Konzernanhang ab Seite 133

**Branchenbezogene Rahmenbedingungen**

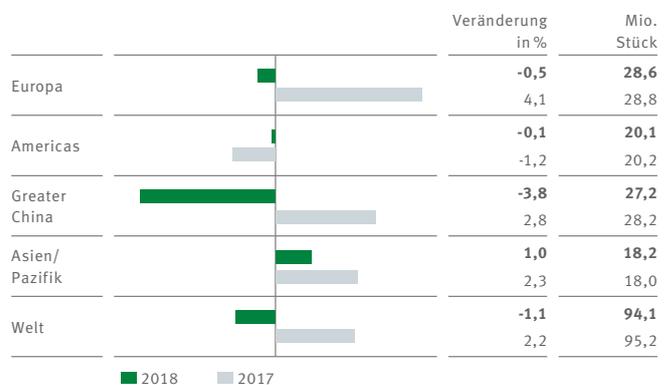
Die Entwicklung der Automobilproduktion und des Fahrzeugbestandes haben einen wesentlichen Einfluss auf die Geschäftsentwicklung des Automotive OEM- und Automotive Aftermarket-Geschäfts der Schaeffler Gruppe. Indikator für die Geschäftsentwicklung der Sparte Industrie ist unter anderem die globale Entwicklung der Industrieproduktion.

**Automobilproduktion**

Die weltweite Automobilproduktion, gemessen an der Anzahl produzierter Pkw und leichter Nutzfahrzeuge, lag nach vorläufigen Schätzungen mit gut 94,1 Mio. Stück um 1,1 % unter dem im Vorjahr erreichten Niveau (IHS Markit, Februar 2019). Während im zweiten Quartal ein spürbarer Zuwachs zu ver-

**Entwicklung der Automobilproduktion**

Nr. 038



zeichnen war, zeigte sich in den restlichen Perioden jeweils ein Rückgang, insbesondere im vierten Quartal.

In der Region Europa lag die Automobilproduktion um 0,5 % unter dem im Vorjahr erreichten Niveau. Einem Zuwachs im ersten Halbjahr stand hierbei ein Rückgang in der zweiten Jahreshälfte gegenüber. Maßgeblichen Anteil an der schwachen Entwicklung in der Region hatte die deutliche Kontraktion in Deutschland. Diese ist wiederum vorrangig auf Produktionsverzögerungen im dritten Quartal infolge der Einführung des neuen Abgas-Prüfverfahrens WLTP zurückzuführen. Mit dem Vereinigten Königreich, der Türkei und Italien war darüber hinaus in weiteren bedeutenden Produktionsländern der Region jeweils ein Rückgang zu beobachten. In Indien und Russland war hingegen jeweils ein deutlicher Zuwachs der Produktion zu verzeichnen. In der Region Americas lag die Automobilproduktion um 0,1 % unter dem im Vorjahr erreichten Niveau, da dem Zuwachs im zweiten Halbjahr eine Kontraktion in der ersten Jahreshälfte vorausging. Die höchste Zuwachsrate in der Region war in Brasilien zu verzeichnen, wenngleich diese spürbar geringer ausfiel als im Vorjahr. In den USA und Mexiko war hingegen nur jeweils ein geringes Wachstum zu beobachten, während in Kanada die Produktion sogar deutlich zurückging. In der Region Greater China lag die Automobilproduktion um 3,8 % unter dem im Vorjahr erreichten Niveau. Einem deutlichen Zuwachs im zweiten Quartal – vorrangig bedingt durch das schwache Vorjahresniveau – stand hierbei ein Rückgang in allen restlichen Quartalen gegenüber, insbesondere in der zweiten Jahreshälfte. Die schwache Entwicklung im Gesamtjahr ist wesentlich auf zwei Faktoren zurückzuführen, die die Inlandsnachfrage dämpften: eine getrübte Verbraucherstimmung angesichts des Handelsstreits mit den USA sowie eine verschärfte Praxis der Kreditvergabe. In der Region Asien/Pazifik wuchs die Automobilproduktion um 1,0 %. Der Rückgang in den ersten drei Quartalen wurde hierbei durch einen starken Zuwachs im vierten Quartal mehr als ausgeglichen. Teilweise im Zuge von temporären Effekten zeigte sich sowohl in Japan (Produktionsstopps infolge von Naturkatastrophen) als auch Südkorea (Streiks) nur jeweils ein geringeres Wachstum. In Thailand stieg die Produktion hingegen deutlich an.

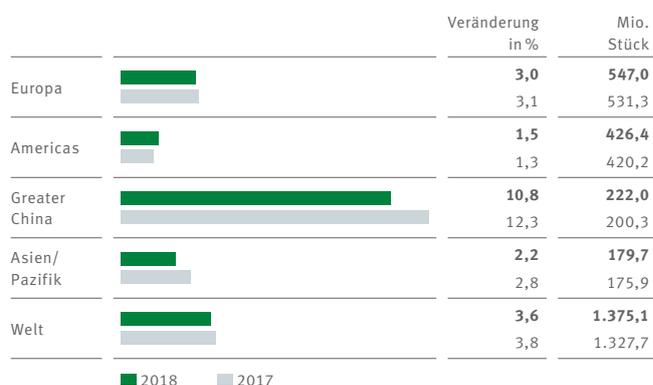
## Fahrzeugbestand und -durchschnittsalter

Der weltweite Fahrzeugbestand, gemessen an der Anzahl von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen mit einem Gesamtgewicht von weniger als 3,5 Tonnen, erhöhte sich im Jahr 2018 nach vorläufigen Erkenntnissen um 3,6 % auf knapp 1,4 Milliarden Stück (IHS Markit, Februar 2019). Das Durchschnittsalter<sup>2</sup> der Fahrzeuge blieb unverändert bei 9,7 Jahren.

In der Region Europa der Schaeffler Gruppe erhöhte sich der Fahrzeugbestand um 3,0 % auf knapp 547 Millionen Stück, das mittlere Alter stieg geringfügig auf 11,6 Jahre. In Indien zeigte sich erneut ein überdurchschnittlich hoher Anstieg des Bestandsniveaus. In der Region Americas wuchs der Fahrzeugbestand um 1,5 % auf gut 426 Millionen Stück, das Durchschnittsalter blieb unverändert bei 10,2 Jahren. In den USA lag die Zuwachsrate des Bestands ebenfalls bei 1,5 % und damit höher als im Vorjahr. In der Region Greater China fiel der Zuwachs geringer aus als im Vorjahr, blieb aber weiterhin hoch. Der Fahrzeugbestand erhöhte sich um 10,8 % auf knapp 222 Millionen Stück, während das Durchschnittsalter auf 5,4 Jahre stieg. In der Region Asien/Pazifik wuchs der Fahrzeugbestand um 2,2 % auf knapp 180 Millionen Stück, erneut maßgeblich getrieben durch die Entwicklung in Südostasien. In Japan lag der Zuwachs des Bestands hingegen erneut unterhalb von 1,0 %. Das mittlere Fahrzeugalter in der Region erhöhte sich geringfügig auf 8,6 Jahre.

### Entwicklung des Fahrzeugbestands

Nr. 039



Quelle: IHS Markit (Februar 2019).  
 Die Regionen bilden die regionale Struktur der Schaeffler Gruppe ab.

<sup>2</sup> Die Berechnung des Durchschnittsalters auf Weltebene bzw. nach Regionen der Schaeffler Gruppe basiert auf ca. 96 % des globalen Fahrzeugbestands (IHS Markit, Februar 2019).

**Preisentwicklung ausgewählter Stahlsorten**

in Prozent (31.12.2016 = 100)

Nr. 040



**Industrieproduktion**

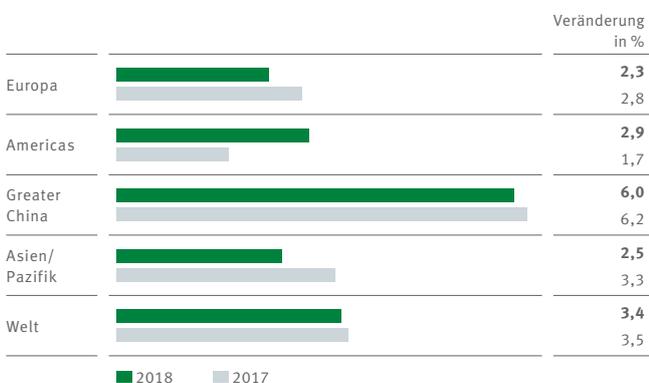
Die weltweite Industrieproduktion, gemessen an der Bruttowertschöpfung auf Basis konstanter Preise und Wechselkurse, erhöhte sich nach vorläufigen Schätzungen im Berichtsjahr um 3,4 % (Oxford Economics, Dezember 2018). Mit Ausnahme von Americas verlangsamte sich hierbei in jeder Region der Schaeffler Gruppe im zweiten Halbjahr das Wachstumstempo.

In der Region Europa betrug das Wachstum der Industrieproduktion 2,3 %. Sehr positiv entwickelte sich hierbei Indien. Die Entwicklung in der Eurozone blieb hingegen hinter den Erwartungen zurück; nach einer erhöhten Dynamik im Jahr 2017 zeigte sich im Berichtsjahr eine spürbare Verringerung der Aktivität. Die Abschwächung der Industrieproduktion in der Eurozone war

unter anderem durch eine gedämpfte Auslandsnachfrage – insbesondere aus Asien – bedingt. Darüber hinaus wirkte sich auch eine Reihe von wirtschaftlichen Einmaleffekten negativ aus, insbesondere die zeitweisen Produktionsverzögerungen in der deutschen Automobilindustrie, die über die Lieferkette auch weitere Industriesektoren beeinträchtigten. In der Region Americas erhöhte sich die Industrieproduktion um 2,9 %. Wesentlicher Treiber war hierbei die Entwicklung in den USA, wo der stärkste Zuwachs der Industrieproduktion seit dem Jahr 2006 zu verzeichnen war. Maßgeblichen Anteil hieran hatte der signifikante Produktionsanstieg in der Ölbranche, der auch auf verbundene Zulieferindustrien positiv ausstrahlte. Darüber hinaus trug die eingeführte Steuerreform zu einem branchenübergreifenden Anstieg der Investitionen im verarbeitenden Gewerbe bei. In Kanada und Brasilien fiel der Zuwachs der Industrieproduktion jeweils geringer aus als im Vorjahr, während in Mexiko eine leichte Erholung nach der vorangegangenen Stagnation zu beobachten war. In der Region Greater China wuchs die Industrieproduktion mit 6,0 % erneut deutlich. Die Aktivität im ersten Halbjahr fiel stärker aus als erwartet; maßgeblichen Anteil hieran hatten massive staatliche Investitionen in Infrastrukturprojekte, von denen auch verbundene Zulieferindustrien profitierten. In der zweiten Hälfte des Berichtsjahres, insbesondere im vierten Quartal, zeigte sich hingegen eine Abnahme der Dynamik. In der Region Asien/Pazifik lag der Zuwachs der Industrieproduktion bei 2,5 %. Während in einigen Ländern in Südostasien das Wachstum der Industrieproduktion höher ausfiel als im Vorjahr, war in Südkorea und insbesondere Japan eine Abschwächung zu verzeichnen. Die im Vergleich zum Vorjahr gedämpfte Dynamik in Japan war insbesondere auf eine Verringerung der Importnachfrage aus China zurückzuführen; darüber hinaus wurde die Entwicklung der Industrieproduktion unter anderem auch durch widrige Wetterbedingungen beeinträchtigt.

**Entwicklung der Industrieproduktion**

Nr. 041



## Preisentwicklung Aluminium und Kupfer

Nr. 042

in Prozent (31.12.2016 = 100)



Quelle: Bloomberg, auf Basis London Metal Exchange (USD/metrische Tonne).

## Beschaffungsmärkte

Für die Herstellung ihrer Produkte verwendet die Schaeffler Gruppe verschiedene Materialien, insbesondere unterschiedliche Sorten Stahl, Aluminium, Kupfer sowie Kunst- und Schmierstoffe. Die Preisentwicklung an den Rohstoffmärkten beeinflusst die Kosten der Schaeffler Gruppe in unterschiedlichem Ausmaß und gegebenenfalls zeitverzögert, jeweils abhängig von der Vertragsgestaltung mit den Lieferanten.

Beim Vorjahresvergleich auf Basis von Jahresdurchschnittswerten zeigte sich bei den wesentlichen Vormaterialien der Schaeffler Gruppe durchgängig ein Preisanstieg. Gleichzeitig war im Verlauf des Berichtsjahres mehrheitlich ein Preisrückgang zu beobachten – im Zuge einer Verbilligung insbesondere während der zweiten Jahreshälfte notierten die Preise einiger Vormaterialien zum Ende des Berichtsjahres niedriger als zu dessen Beginn.

Stahl wird zur Herstellung von Wälzlagern und Automobilkomponenten verwendet. Die jahresdurchschnittlichen Preise für kalt- und warmgewalzte Stähle erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr, abhängig von der Beschaffungsregion, zwischen knapp 1 bis gut 34 %; infolge der Einführung von Strafzöllen auf Stahlimporte fiel der Preisanstieg in den USA hierbei am deutlichsten aus.

Aluminium wird vor allem für Druckgussteile verwendet, Kupfer kommt insbesondere bei Elektromotoren und mechatronischen Bauteilen zum Einsatz. Die Preise für Aluminium und Kupfer erreichten jeweils in den ersten Monaten des Berichtsjahres einen Höchstwert der letzten Jahre, verbilligten sich allerdings im weiteren Zeitverlauf wieder. Die jahresdurchschnittlichen Preise lagen durchgängig über dem Vorjahreswert: Aluminium verteuerte sich um gut 7 %, Kupfer um knapp 6 %.

Kunststoffe werden zum Beispiel als Käfigwerkstoff in Wälzlagern eingesetzt, Schmierstoffe dienen zur Reduzierung von Reibung in Bauteilen oder zur Konservierung. Kunst- und Schmierstoffe werden häufig auf Rohölbasis hergestellt. Der Preis für Rohöl der Sorte Brent erreichte im Oktober 2018 mit über 86 USD pro Barrel den höchsten Wert seit vier Jahren, fiel allerdings bis zum Ende des Berichtsjahres wieder deutlich, da unter anderem eine Reihe von Förderländern die Produktion deutlich erhöhte. Der jahresdurchschnittliche Preis lag um mehr als 30 % über dem Vorjahreswert. Gemessen am ICIS Global Petrochemical Index (IPEX) erhöhte sich der jahresdurchschnittliche Preis verarbeiteter petrochemischer Produkte, zu denen die von der Schaeffler Gruppe eingesetzten Kunststoffe zählen, um mehr als 6 % gegenüber dem Vorjahreswert.

## 2.2 Geschäftsverlauf

### Geschäftsentwicklung 2018 im Überblick

Im Berichtszeitraum stieg der **Umsatz** der Schaeffler Gruppe um 1,6 % auf 14.241 Mio. EUR (Vj.: 14.021 Mio. EUR). Währungskurs-effekte wirkten sich nachteilig auf die Umsatzentwicklung aus. Währungsbereinigt betrug das Umsatz-Plus 3,9 %. Hierbei entwickelten sich die Sparten im Berichtsjahr entsprechend den jeweiligen Marktbedingungen unterschiedlich. Die Sparte Industrie steigerte – auch vor dem Hintergrund einer steigenden globalen Industrieproduktion – ihre Umsatzerlöse währungsberei-nigt um 10,1 %, was maßgeblich auf höhere Volumina in der Region Greater China zurückzuführen war. Damit setzte sie ihren positiven Trend aus dem Vorjahr mit einer erhöhten Dynamik weiter fort. Dagegen agierte die Sparte Automotive OEM im Berichtsjahr in einem weiterhin sehr volatilen Marktumfeld im globalen Automobilgeschäft. Nach einem ersten Halbjahr im Rahmen der Erwartungen gelang es der Sparte Automotive OEM nicht, die eigenen Ziele im zweiten Halbjahr zu erfüllen. Die Sparte hat im Vergleich zum Vorjahreszeitraum im zweiten Halb-jahr einen währungsbereinigten Umsatzrückgang verzeichnet. Ursächlich hierfür war insbesondere die schwache Marktent-wicklung in den Regionen Europa (unter anderem aufgrund des neuen Abgasprüfverfahrens WLTP) und Greater China (unter anderem aufgrund der fortgesetzten Handelskonflikte). Insgesamt verzeichnet die Sparte Automotive OEM im Vergleich zum Vorjahr ein abgeschwächtes währungsbereinigtes Umsatz-wachstum in Höhe von 2,1 %. Damit lag das Wachstum auch in einem widrigen Marktumfeld über dem durchschnittlichen Wachstum der weltweiten Produktion für Pkw und leichte Nutz-fahrzeuge, die im Berichtszeitraum um 1,1 % zurückgegangen ist. Die Sparte Automotive Aftermarket blieb im Berichtsjahr ebenfalls hinter den ursprünglichen Erwartungen zurück. Nach einem insgesamt soliden ersten Halbjahr verzeichnete die Sparte Automotive Aftermarket im zweiten Halbjahr 2018 einen Rückgang

der Umsatzerlöse gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Diese Ent-wicklung war maßgeblich durch die im Jahresvergleich geringere Nachfrage einzelner Großkunden in den Regionen Europa und Americas beeinflusst. Bezogen auf das Geschäftsjahr 2018 betrug das währungsbereinigte Umsatzwachstum 2,2 %.

Die **EBIT-Marge vor Sondereffekten** sank auf 9,7 % (Vj.: 11,3 %). Dabei fiel die Marge in der Sparte Automotive OEM mit 7,7 % deutlich unter das Vorjahresniveau (Vj.: 10,8 %). Ursächlich für diese Entwicklung war einerseits ein abgeschwächtes Wachstum der weltweiten Automobilproduktion mit deutlich sinkenden Pro-duktionszahlen in den Regionen Europa und Greater China, vor allem in der zweiten Jahreshälfte. Andererseits gelang es nicht, diese Volumeneffekte und gestiegenen Preisdruck sowie Kosten im Zusammenhang mit der Neuausrichtung des Geschäfts-portfolios durch ausreichende Kompensationsmaßnahmen und Effizienzsteigerungen auszugleichen. Die Sparte Automotive Aftermarket erreichte mit 17,0 % die Marge aus dem Vorjahr (Vj.: 19,0 %) ebenfalls nicht. Ursächlich hierfür waren insbeson-dere negative Verkaufspreiseinflüsse und gestiegene Kosten der Funktionsbereiche. Dagegen verbesserte die Sparte Industrie ihre EBIT-Marge vor Sondereffekten deutlich um 3,0 %-Punkte auf 11,0 % (Vj.: 8,0 %). Neben dem eindeutigen Volumenanstieg zeigten im Berichtsjahr die fortschreitende Umsetzung der Maß-nahmen der zweiten Welle und das nun volle Potenzial der Maß-nahmen der ersten Welle des Programms „CORE“ Wirkung.

Das **Konzernergebnis** sank um 10,2 % von 997 Mio. EUR auf 895 Mio. EUR. Nach Abzug des den nicht beherrschenden Anteilen zurechenbaren Konzernergebnisses in Höhe von 14 Mio. EUR (Vj.: 17 Mio. EUR) lag das den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbare Konzernergebnis mit 881 Mio. EUR um 10,1 % unter dem Vorjahreswert (Vj.: 980 Mio. EUR). Das Ergebnis je Stammaktie betrug 1,32 EUR (Vj.: 1,47 EUR). Das Ergebnis je Vorzugsaktie betrug 1,33 EUR (Vj.: 1,48 EUR).

#### Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Sparten

in Prozent



Nr. 043

#### Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Regionen

in Prozent nach Marktsicht



Nr. 044

Die Schaeffler Gruppe erzielte im Berichtsjahr einen **Free Cash Flow** vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten in Höhe von 384 Mio. EUR und lag damit um 131 Mio. EUR unter dem Vorjahreswert von 515 Mio. EUR. Dies beruhte auf einem von 1.778 Mio. EUR auf 1.606 Mio. EUR gesunkenen Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit, der im Geschäftsjahr 2018 durch den Ergebnismrückgang belastet war. Demgegenüber wirkte sich die Entwicklung des Working Capital positiv auf die Cash Flow Entwicklung aus. Das Working Capital Ratio verbesserte sich auf 17,9 % (Vj.: 19,0 %). Die Investitionsauszahlungen lagen mit 1.232 Mio. EUR unter dem Vorjahresniveau (Vj.: 1.273 Mio. EUR). Dies entspricht 8,7 % vom Umsatz (Vj.: 9,1 %).

Der **Schaeffler Value Added** vor Sondereffekten (SVA) sank im Berichtszeitraum auf 556 Mio. EUR (Vj.: 787 Mio. EUR); dies entspricht einer Verzinsung des eingesetzten Kapitals (ROCE) vor Sondereffekten von 16,7 % (Vj.: 19,9 %). Der Rückgang beruhte auf der rückläufigen Ergebnisentwicklung in den Sparten Automotive OEM und Automotive Aftermarket bei einem gleichzeitigen Anstieg des durchschnittlich gebundenen Kapitals.

## Wesentliche Ereignisse 2018

### Schaeffler treibt Transformation voran

#### Strategie-Dialog

Der vom 9. bis 11. Juli durchgeführte Strategie Dialog 2018 der Schaeffler Gruppe stand ganz im Zeichen der Umsetzung der mittelfristigen strategischen Ziele der Schaeffler Gruppe für die strategischen Herausforderungen E-Mobilität und Industrie 4.0. Intensiv diskutiert wurden unter anderem die Positionierung der Schaeffler Gruppe im Fahrwerksbereich, die Ausrichtung der IT-Infrastruktur mit Blick auf die Umsetzung der Digitalen Agenda sowie die Umsetzung der Initiative „Global Supply Chain“.

#### Agenda 4 plus One

Das übergreifende Zukunftsprogramm „Agenda 4 plus One“ wurde Anfang 2018 von 16 auf 20 Initiativen erweitert, um auch aktuell in den Fokus gerückten Themen Rechnung zu tragen. Alle 20 Initiativen der „Agenda 4 plus One“ befinden sich in der Umsetzungsphase. Der Umsetzungsstand – das sogenannte Completion Ratio – liegt aktuell bei 55 %.

So wurde beispielsweise am 4. Juni 2018 in Kitzingen das neue Europäische Distributionszentrum (EDZ) eingeweiht. Die Schaeffler Gruppe hat rund 110 Mio. EUR in den Bau des neuen Standortes investiert, von dem aus Produkte der Sparte Industrie für den europäischen Markt versandt werden. Darüber hinaus hat die Sparte Automotive Aftermarket am 15. Juni 2018 die Bauphase des Aftermarket Kitting Operation (AKO) in Halle (Saale) begonnen, das einen weiteren Meilenstein in der Umsetzung der „Agenda 4 plus One“ darstellt. Mit einem Investitionsvolumen von insgesamt rund 180 Mio. EUR repräsentiert die Errichtung des hochmodernen Montage und Verpackungszentrums die bisher größte Einzelinvestition der Schaeffler Sparte Automotive Aftermarket. Die Inbetriebnahme ist für das erste Halbjahr 2020 vorgesehen. Beide Initiativen tragen unmittelbar zur Verbesserung der Lieferfähigkeit und zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Schaeffler Gruppe bei.

Von den 20 strategischen Initiativen des Zukunftsprogramms werden zu Beginn des Jahres 2019 zwei erfolgreich abgeschlossen.

#### Schaeffler AG und IG Metall schließen Zukunftsvereinbarung

Am 16. April 2018 haben der Vorstand der Schaeffler AG, der Betriebsrat und die IG Metall eine Zukunftsvereinbarung unterzeichnet. Ziel dieser Zukunftsvereinbarung ist es, die Weiterentwicklung und die Transformation der Schaeffler Gruppe – insbesondere mit Blick auf die drei großen Zukunftsthemen E-Mobilität, Industrie 4.0 und Digitalisierung – im Interesse des Unternehmens und der Mitarbeiter gemeinsam zu bewältigen und voranzutreiben. Im Rahmen der Zukunftsvereinbarung wird die Schaeffler Gruppe über einen Zeitraum von fünf Jahren einen Innovationsfonds in Höhe von 50 Mio. EUR zur Verfügung stellen. Dieser Fonds dient dazu, Innovationen zu fördern und dabei gezielt den Ideenreichtum von Mitarbeitern einzubinden und nachhaltige Wertschöpfung zu schaffen.

#### Leadership Roadshows

Zur Verankerung eines gemeinsamen Führungsverständnisses wurden 2018 – beginnend mit dem Executive Board – sogenannte „Leadership Roadshows“ in allen Regionen durchgeführt. Beginnend mit dem Executive Board wurden diese durch Mitarbeiter des Personalbereiches moderiert und in allen Ebenen des Unternehmens durchgeführt. Im letzten Drittel des Jahres 2018 lag der Fokus auf den vier Hauptstandorten in Deutschland mit Herzogenaurach, Bühl, Langen und Schweinfurt.

## Schaeffler verschlankt Strukturen

### Schaeffler vereinfacht Strukturen und stärkt Werke

Am 7. Mai 2018 wurde bekannt gegeben, dass der Vorstand der Schaeffler AG mit Zustimmung des Präsidiums des Aufsichtsrats der Schaeffler AG beschlossen hat, den zuvor als internen Zulieferer agierenden Bereich „Bearing & Components Technologies“ (BCT) in die Sparten zu integrieren. Die zuvor BCT zugeordneten Werke wurden im Rahmen dieser Reorganisation in die Sparten Automotive OEM und Industrie transferiert. In diesem Zuge wurden Doppelstrukturen abgebaut, klare Verantwortlichkeiten geschaffen und eine verbesserte Kundennähe erzielt. In einem ersten Umsetzungsschritt wurde die BCT Organisation ab dem 1. Juli 2018 in eine sogenannte Startorganisation überführt, die zum 1. Januar 2019 mit Umsetzung der Zielorganisation abgelöst wurde.

### Schaeffler richtet Geschäftsstruktur in Großbritannien neu aus

Der Vorstand der Schaeffler AG hat am 29. Oktober 2018 im Rahmen der Initiative „Global Footprint“ des Zukunftsprogramms „Agenda 4 plus One“ eine Neuausrichtung der Geschäftsstruktur in Großbritannien beschlossen. Die Umstrukturierung sieht vor, die Logistikzentren in Sutton Coldfield und Hereford zusammenzulegen und die Produktionsstandorte in Plymouth und Llanelli zu schließen. Die dortige Produktion soll an bestehende Standorte in anderen Ländern verlagert werden. Der Standort Sheffield – nach Umsatz und Mitarbeiterzahl größter Standort der Schaeffler Gruppe in Großbritannien – bleibt erhalten. Durch die vorgeschlagenen Maßnahmen sollen Synergien erzeugt und Effizienzsteigerungen erzielt werden. Für die Neuausrichtung der Geschäftsstruktur in Großbritannien wurden entsprechende Restrukturierungsrückstellungen gebildet.

### Zusammenschluss indischer Schaeffler-Gesellschaften erfolgreich abgeschlossen

Am 20. März 2018 haben die Aktionäre und Kapitalgeber der Schaeffler India Limited ihre Zustimmung zur Verschmelzung der beiden nicht an der Börse notierten Unternehmen INA Bearings India Private Limited und LuK India Private Limited auf die börsennotierte Schaeffler India Limited gegeben. Die Verschmelzung wurde am 22. Oktober 2018 wirksam. Seit Abschluss der Verschmelzung existiert mit der börsennotierten Schaeffler India Limited nun lediglich eine Tochtergesellschaft der Schaeffler Gruppe in Indien. Im Zuge der Transaktion hat sich der durchgerechnete Anteil der Schaeffler AG an der Schaeffler India Limited von rund 51 % auf rund 74 % erhöht. Durch diese Transaktion wurde die vorherige Struktur vereinfacht, Komplexität

reduziert und eine starke Schaeffler-Einheit in Indien geschaffen, um das Wachstumspotenzial in Indien noch besser realisieren zu können.

## Schaeffler setzt M&A-Strategie weiter um

Basierend auf dem gruppenweiten M&A-Radar, der sieben Suchfelder für den Zukauf von Kompetenzen sowohl in einzelnen Sparten als auch in übergreifenden Bereichen definiert, hat die Schaeffler Gruppe im Rahmen ihrer M&A Strategie 2018 das Joint Venture Paravan Technologie GmbH & Co. KG gegründet und die Elmotec Statomat Holding GmbH erworben.

### Schaeffler kauft „Drive-by-Wire“-Technologie

Die Schaeffler Gruppe hat am 6. August 2018 eine Grundlagenvereinbarung mit Herrn Roland Arnold, der Arnold Verwaltungs GmbH und der Paravan GmbH zur Gründung eines Joint Ventures unterzeichnet. Der Gegenstand des Joint Ventures, das als Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG firmiert und am 1. Oktober 2018 den operativen Geschäftsbetrieb aufgenommen hat, ist die Weiterentwicklung der „Drive-by-Wire“-Technologie Space Drive sowie die Entwicklung und der Vertrieb von Mobilitätssystemen. Das Joint Venture hat hierzu die Space Drive-Technologie der Paravan GmbH erworben. Die Schaeffler Technologies AG & Co. KG hält 90 % der Anteile des neuen Unternehmens.

### Schaeffler kauft Elmotec Statomat

Die Schaeffler Gruppe hat am 28. November 2018 einen Kaufvertrag über den Erwerb der Elmotec Statomat Holding GmbH (fortan „Elmotec Statomat“) mit Sitz in Karben bei Frankfurt am Main abgeschlossen. Elmotec Statomat ist einer der weltweit führenden Hersteller von Fertigungsmaschinen für den Bau von Elektromotoren in Großserien und verfügt über einzigartige Kompetenz im Bereich der Wickeltechnologie. Mit der Akquisition erweitert die Schaeffler Gruppe ihre Kompetenzen im Bereich Elektromotorenbau und treibt damit die Umsetzung ihrer E-Mobilitätsstrategie weiter voran. Mit der Übernahme von Elmotec Statomat, die am 31. Januar 2019 abgeschlossen wurde, werden diese Kompetenzen um das Know-how zur Großserienfertigung von Statorn für Elektromotoren weiter ergänzt.

## Schaeffler stärkt Team

Der Aufsichtsrat der Schaeffler AG hat am 2. März 2018 Herrn Andreas Schick (vormals Regionaler CEO Asien/Pazifik) mit Wirkung zum 1. April 2018 zum Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG bestellt. Herr Schick übernimmt das Ressort Produktion, Supply Chain Management und Einkauf und wird Nachfolger von Herrn Oliver Jung, der zum 31. März 2018 ausgeschieden ist. Gleichzeitig wurde der Vorstandsvertrag von Frau Corinna Schittenhelm, Arbeitsdirektorin und Personalvorstand der Schaeffler AG, um fünf Jahre bis zum 31. Dezember 2023 verlängert. Die Nachfolge von Herrn Schick als Regionaler CEO Asien/Pazifik übernahm Herr Helmut Bode, der zum 1. April 2018 zum Mitglied des Executive Board ernannt wurde.

In seiner Sitzung am 5. Oktober 2018 hat der Aufsichtsrat der Schaeffler AG beschlossen, den Vertrag mit Herrn Klaus Rosenfeld, dem Vorsitzenden des Vorstands der Schaeffler AG, um weitere fünf Jahre bis zum 30. Juni 2024 zu verlängern.

## Geschäftsentwicklung im Vergleich zum Ausblick 2018

Am 19. Februar 2018 verabschiedete der Vorstand der Schaeffler AG einen Ausblick zur Entwicklung der bedeutendsten operativen finanziellen Leistungsindikatoren für das Geschäftsjahr 2018 für die Schaeffler Gruppe und die Sparten Automotive OEM, Automotive Aftermarket und Industrie. Am 30. Oktober 2018 hat die Schaeffler AG beschlossen, den Ausblick 2018 für die beiden Sparten Automotive OEM und Automotive Aftermarket und daraus resultierend für die Schaeffler Gruppe zu senken. Statt eines währungsbereinigten Umsatzwachstums von 5 bis 6 %, einer EBIT-Marge von 10,5 bis 11,5 % und einem Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten von rund 450 Mio. EUR ging die Schaeffler Gruppe davon aus, ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum um 4 bis 5 %, eine EBIT-Marge von 9,5 bis 10,5 % und einen Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten von rund 300 Mio. EUR zu erzielen. Im Berichtsjahr erzielte die Schaeffler Gruppe ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum um 3,9 %. Die angepasste Umsatzprognose für das Berichtsjahr wurde nur knapp verfehlt. Die EBIT-Marge vor Sondereffekten lag bei 9,7 % und der Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten lag bei 384 Mio. EUR. Somit wurde die angepasste Prognose für diese beiden Leistungsindikatoren erreicht.

## Vergleich zum Ausblick 2018 – Konzern

Nr. 045

	Ist 2017	Ausblick 2018		Ist 2018
		vom 19.02.2018	vom 30.10.2018	
<b>Schaeffler Gruppe</b>				
Umsatzwachstum <sup>1)</sup>	5,9 %	5 – 6 %	4 – 5 %	3,9 %
EBIT-Marge vor Sondereffekten <sup>2)</sup>	11,3 %	10,5 – 11,5 %	9,5 – 10,5 %	9,7 %
Free Cash Flow <sup>3)</sup>	515 Mio. EUR <sup>4)</sup>	~ 450 Mio. EUR	~ 300 Mio. EUR	384 Mio. EUR

<sup>1)</sup> Gegenüber Vorjahr; vor Währungseinflüssen.<sup>2)</sup> Zur Definition der Sondereffekte siehe Seite 56f.<sup>3)</sup> Vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten.<sup>4)</sup> Angepasster Vergleichswert vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten.

Angesichts eines sehr volatilen Marktumfeldes im globalen Automobilgeschäft (WLTP, Handelskonflikte) resultierte die Anpassung des Ausblicks 2018 der Sparte Automotive OEM im Wesentlichen aus den sich verschlechternden Marktbedingungen der Sparte Automotive OEM in China. Statt eines währungsbereinigten Umsatzwachstums von 6 bis 7 % und einer EBIT-Marge von 9,5 bis 10,5 % ging die Sparte Automotive OEM davon aus, bei einem währungsbereinigten Umsatzwachstum um 3,5 bis 4,5 % eine EBIT-Marge vor Sondereffekten von 8 bis 8,5 % zu erzielen. Das währungsbereinigte Umsatzwachstum lag im Berichtsjahr bei 2,1 % und die EBIT-Marge vor Sondereffekten bei 7,7 %. Somit wurde die angepasste Prognose für beide Leistungsindikatoren nicht erreicht.

Darüber hinaus hat eine unerwartet schwache Umsatzentwicklung im dritten Quartal 2018 zu einer Anpassung in der Sparte Automotive Aftermarket geführt. Statt eines währungsbereinigten Umsatzwachstums von 3 bis 4 % und einer EBIT-Marge von 16,5 bis 17,5 % ging die Sparte Automotive Aftermarket

davon aus, bei einem währungsbereinigten Umsatzwachstum um 1,5 bis 2,5 % eine EBIT-Marge vor Sondereffekten von 17 bis 17,5 % zu erzielen. Mit einem währungsbereinigten Umsatzwachstum um 2,2 % und einer EBIT-Marge vor Sondereffekten von 17,0 % wurde die angepasste Prognose für beide Leistungsindikatoren erreicht.

Dagegen hat die Sparte Industrie angesichts der positiven Entwicklung des Industriegeschäftes ihren Ausblick vom 19. Februar 2018 angehoben. Statt eines währungsbereinigten Umsatzwachstums von 3 bis 4 % und einer EBIT-Marge von 9 bis 10 % ging die Sparte davon aus, ein Umsatzwachstum vor Währungseinflüssen von 8 bis 9 % und eine EBIT-Marge vor Sondereffekten von 10,5 bis 11 % zu erzielen. Die Sparte erzielte im Berichtsjahr ein währungsbereinigtes Umsatz-Plus von 10,1 %, sodass der angepasste Ausblick 2018 nochmals übertroffen wurde. Die EBIT-Marge vor Sondereffekten lag bei 11,0 % und somit im oberen Bereich der angepassten Prognose.

## Vergleich zum Ausblick 2018 – Sparten

Nr. 046

	Ist 2017	Ausblick 2018		Ist 2018
		vom 19.02.2018	vom 30.10.2018	
<b>Automotive OEM</b>				
Umsatzwachstum <sup>1)</sup>	6,5 %	6 – 7 %	3,5 – 4,5 %	2,1 %
EBIT-Marge vor Sondereffekten <sup>2)</sup>	10,8 % <sup>3)</sup>	9,5 – 10,5 %	8 – 8,5 %	7,7 %
<b>Automotive Aftermarket</b>				
Umsatzwachstum <sup>1)</sup>	3,2 %	3 – 4 %	1,5 – 2,5 %	2,2 %
EBIT-Marge vor Sondereffekten <sup>2)</sup>	19,0 % <sup>3)</sup>	16,5 – 17,5 %	17 – 17,5 %	17,0 %
<b>Industrie</b>				
Umsatzwachstum <sup>1)</sup>	5,7 %	3 – 4 %	8 – 9 %	10,1 %
EBIT-Marge vor Sondereffekten <sup>2)</sup>	8,0 % <sup>3)</sup>	9 – 10 %	10,5 – 11 %	11,0 %

<sup>1)</sup> Gegenüber Vorjahr; vor Währungseinflüssen.<sup>2)</sup> Zur Definition der Sondereffekte siehe Seite 56f.<sup>3)</sup> Vergleichswert gemäß der Segmentstruktur 2018.

# Schaeffler Gruppe

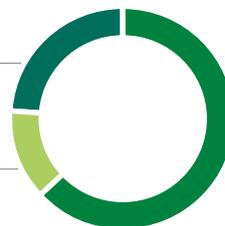
Umsatzerlöse **14.241 Mio. EUR**

EBIT-Marge vor Sondereffekten **9,7 %**

**23,8 %**  
Industrie

**13,0 %**  
Automotive Aftermarket

**63,2 %**  
Automotive OEM



Umsatz in herausforderndem Umfeld währungsbereinigt um 3,9 % gesteigert // EBIT-Marge im Automotive-Geschäft rückläufig, Industrie deutlich verbessert // Ergebnis je Vorzugsaktie bei 1,33 EUR (Vj.: 1,48 EUR) // Angepasstes Ergebnisziel erreicht

## Ertragslage Schaeffler Gruppe

Nr. 047

in Mio. EUR	2018	2017	Veränderung in %
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>14.241</b>	<b>14.021</b>	<b>1,6</b>
• währungsbereinigt			3,9
<b>Umsatzerlöse nach Sparten<sup>1)</sup></b>			
Automotive OEM	8.997	8.991	0,1
• währungsbereinigt			2,1
Automotive Aftermarket	1.859	1.880	-1,1
• währungsbereinigt			2,2
Industrie	3.385	3.150	7,5
• währungsbereinigt			10,1
<b>Umsatzerlöse nach Regionen<sup>2)</sup></b>			
Europa	7.313	7.183	1,8
• währungsbereinigt			2,9
Americas	2.874	2.910	-1,2
• währungsbereinigt			4,9
Greater China	2.561	2.456	4,3
• währungsbereinigt			6,7
Asien/Pazifik	1.493	1.472	1,4
• währungsbereinigt			3,3
Umsatzkosten	-10.558	-10.175	3,8
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>3.683</b>	<b>3.846</b>	<b>-4,2</b>
• in % vom Umsatz	25,9	27,4	-
Kosten der Forschung und Entwicklung	-847	-846	0,1
Kosten des Vertriebs und der allgemeinen Verwaltung	-1.492	-1.413	5,6
<b>Ergebnis vor Finanzergebnis, at-Equity bewerteten Beteiligungen und Ertragsteuern (EBIT)</b>	<b>1.354</b>	<b>1.528</b>	<b>-11,4</b>
• in % vom Umsatz	9,5	10,9	-
Sondereffekte <sup>3)</sup>	27	56	-51,8
<b>EBIT vor Sondereffekten</b>	<b>1.381</b>	<b>1.584</b>	<b>-12,8</b>
• in % vom Umsatz	9,7	11,3	-
Finanzergebnis	-155	-192	-19,3
Ergebnis aus at-Equity bewerteten Beteiligungen	-4	0	-
Ertragsteuern	-300	-339	-11,5
Konzernergebnis <sup>4)</sup>	881	980	-10,1
Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert/verwässert, in EUR)	1,33	1,48	-10,1

<sup>1)</sup> Vorjahreswerte gemäß der 2018 ausgewiesenen Segmentstruktur.

<sup>2)</sup> Nach Marktsicht (Kundenstandorte).

<sup>3)</sup> Zur Definition der Sondereffekte siehe Seite 56f.

<sup>4)</sup> Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnen.

## 2.3 Ertragslage

### Ertragslage Schaeffler Gruppe

Mit Wirkung zum 1. Januar 2018 wurde der bisherige Unternehmensbereich Automotive Aftermarket als eigenständiges Vorstandsressort und als dritte Sparte etabliert. Seitdem teilt die Schaeffler Gruppe ihr Geschäft in die drei Sparten: Automotive OEM, Automotive Aftermarket und Industrie.

Die Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe beliefen sich im Geschäftsjahr 2018 auf 14.241 Mio. EUR (Vj.: 14.021 Mio. EUR), was einem Anstieg von 1,6 % entspricht. Bereinigt um Währungsumrechnungseffekte wuchs der Umsatz um 3,9 %. Während die Sparte Industrie ihre Wachstumsdynamik aus dem Vorjahr verstärkt fortsetzte und ein währungsbereinigtes Umsatz-Plus von 10,1 % erzielte, verzeichneten die Sparten Automotive OEM und Automotive Aftermarket ein abgeschwächtes Umsatzwachstum im Vergleich zum Vorjahr. In der Sparte Automotive OEM war dies insbesondere auf die schwache Marktentwicklung in den Regionen Europa und Greater China in der zweiten Jahreshälfte 2018 zurückzuführen. Nach der positiven Umsatzentwicklung im ersten Halbjahr führte dies im restliche Jahresverlauf zu einem währungsbereinigten Umsatzrückgang gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Insgesamt steigerte die Sparte Automotive OEM im Berichtsjahr ihre währungsbereinigten Umsatzerlöse um 2,1 %. Die Sparte Automotive Aftermarket verzeichnet nach einem insgesamt soliden ersten Halbjahr im dritten Quartal eine unerwartet schwache Umsatzentwicklung, sodass der ursprüngliche Ausblick für das Berichtsjahr nicht erreicht wurde. Ursächlich hierfür waren insbesondere Bedarfsrückgänge in den Regionen Europa und Americas. Bezogen auf den Berichtszeitraum lag das währungsbereinigte Umsatz-Plus der Sparte Automotive Aftermarket bei 2,2 %.

Der Umsatzanstieg in der Region Europa lag bei 1,8 % (währungsbereinigt: +2,9 %). In der Region Americas sanken die Umsatzerlöse währungsbedingt um 1,2 % (währungsbereinigt: +4,9 %). Die Region Greater China wies mit einem Umsatz-Plus von 4,3 % wiederum das stärkste Wachstum auf (währungsbereinigt: +6,7 %). In der Region Asien/Pazifik stiegen die Umsatzerlöse aufgrund negativer Währungseffekte nur leicht um 1,4 %. Währungsbereinigt wuchs der Umsatz um 3,3 %.

Die Umsatzkosten stiegen im Berichtsjahr insbesondere volumenbedingt um 383 Mio. EUR beziehungsweise 3,8 % auf 10.558 Mio. EUR (Vj.: 10.175 Mio. EUR). Das Bruttoergebnis verringerte sich um 163 Mio. EUR beziehungsweise 4,2 % auf 3.683 Mio. EUR (Vj.: 3.846 Mio. EUR). Die Bruttomarge sank entsprechend um 1,5 %-Punkte auf 25,9 % (Vj.: 27,4 %). Der Rückgang war maßgeblich durch das rückläufige Ergebnis der beiden Automotive-Sparten bedingt. Die Bruttomarge der Sparte Automotive OEM sank auf 22,5 % (Vj.: 25,4 %). Ursächlich hierfür war unter anderem das gegenüber dem Plan niedrigere Umsatzvolumen und eine hiermit einhergehende geringere Auslastung der aufgebauten Produktionskapazitäten bei für den kurzfristigen Absatzeinbruch bisher nicht ausreichend hohen Kompensationsmaßnahmen. Die Marge der Sparte Automotive Aftermarket ging auf 34,5 % (Vj.: 35,9 %) zurück, maßgeblich bedingt durch negative Verkaufspreis- und Währungskursinflüsse. Die Sparte Industrie hingegen steigerte ihre Bruttomarge im Berichtsjahr auf 30,1 % (Vj.: 28,3 %), was insbesondere auf positive Volumeneffekte zurückzuführen war. Darüber hinaus führte die erstmalige Anwendung des neuen Rechnungslegungs-Standards

IFRS 15 im Berichtszeitraum unter anderem zu einer Ausweisänderung von bestimmten Entwicklungsleistungen, die unter dem neuen Standard im Bruttoergebnis auszuweisen sind (vgl. Konzernanhang Tz. 1.5). Dies wirkte sich negativ auf die Entwicklung der Bruttomarge gegenüber dem Vorjahr aus. Im Gegenzug entlastet die Ausweisänderung die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung.

Die Kosten der Funktionsbereiche erhöhten sich um 80 Mio. EUR beziehungsweise 3,5 % auf 2.339 Mio. EUR (Vj.: 2.259 Mio. EUR). In Relation zum Umsatz entspricht dies einem Anstieg auf 16,4 % (Vj.: 16,1 %). Hierbei lagen die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung mit 847 Mio. EUR auf Vorjahresniveau (Vj.: 846 Mio. EUR), was einer F&E-Quote von 5,9 % (Vj.: 6,0 %) vom Umsatz entspricht. Dagegen erhöhten sich die Vertriebs- und Verwaltungskosten um 79 Mio. EUR beziehungsweise 5,6 % auf 1.492 Mio. EUR (Vj.: 1.413 Mio. EUR), unter anderem bedingt durch höhere Logistikkosten und gestiegene Verwaltungskosten im Rahmen des Zukunftsprogramms „Agenda 4 plus One“.

Das EBIT sank im Berichtszeitraum um 174 Mio. EUR beziehungsweise 11,4 % auf 1.354 Mio. EUR (Vj.: 1.528 Mio. EUR). Die EBIT-Marge der Schaeffler Gruppe lag bei 9,5 % (Vj.: 10,9 %). Das EBIT war im Berichtsjahr mit Sondereffekten in Höhe von 27 Mio. EUR belastet (Vj.: 56 Mio. EUR). Hierin enthalten waren Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 48 Mio. EUR im Zusammenhang mit der Integration des internen Zulieferers „Bearing & Components Technologies“ und der Neuausrichtung der Geschäftsstruktur in Großbritannien. Gegenläufig wurde das EBIT durch eine ertragswirksame Auflösung einer bilanziellen Vorsorge in Höhe von 21 Mio. EUR entlastet, nachdem die Untersuchung zu einem Compliance-Fall durch die zuständige Behörde abgeschlossen wurde. Das Vorjahr enthielt Sondereffekte für Rechtsfälle in Höhe von 17 Mio. EUR, die auf bilanzielle Vorsorgen für Schadensersatzansprüche zurückzuführen waren. Des Weiteren wurden im Vorjahr Aufwendungen für Restrukturierungen für den Aufbau eines Shared Service Center in Europa in Höhe von 39 Mio. EUR erfasst. Auf dieser Basis sank das EBIT vor Sondereffekten im Berichtsjahr auf 1.381 Mio. EUR (Vj.: 1.584 Mio. EUR) beziehungsweise die EBIT-Marge vor Sondereffekten auf 9,7 % (Vj.: 11,3 %). Gegenläufig zu dem beschriebenen Rückgang der Bruttomarge – unter anderem bedingt durch negative Währungskursinflüsse – sowie den gestiegenen Kosten der Funktionsbereiche wirkten Erträge aus Geschäften in Fremdwährung teilweise kompensierend.

Das Finanzergebnis der Schaeffler Gruppe verbesserte sich im Jahr 2018 um 37 Mio. EUR auf -155 Mio. EUR (Vj.: -192 Mio. EUR).

#### Finanzergebnis der Schaeffler Gruppe

Nr. 048

in Mio. EUR	2018	2017
Zinsaufwendungen für Finanzschulden <sup>1)</sup>	-99	-123
Effekte aus Fremdwährungsumrechnung und Derivaten	-1	-17
Bewertungsänderungen von eingebetteten Derivaten	-43	-14
Zinseffekte Pensionen und Altersteilzeitverpflichtungen	-40	-38
Sonstige Effekte	28	0
<b>Summe</b>	<b>-155</b>	<b>-192</b>

<sup>1)</sup> Inkl. amortisierte Transaktionskosten und Vorfälligkeitsentschädigungen.

Die Zinsaufwendungen für Finanzschulden betragen im Geschäftsjahr 2018 99 Mio. EUR (Vj.: 123 Mio. EUR). Das verbesserte Ergebnis im Bereich der Zinsaufwendungen ist im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass die Vorjahresaufwendungen für Vorfälligkeitsentschädigung in Höhe von 13 Mio. EUR und der vorzeitigen Amortisation von Transaktionskosten in Höhe von 5 Mio. EUR im aktuellen Jahr nicht angefallen sind.

Aus der Fremdwährungsumrechnung von finanziellen Vermögenswerten und Schulden sowie aus Derivaten ergaben sich Aufwendungen in Höhe von 1 Mio. EUR (Vj.: 17 Mio. EUR). Darin enthalten sind Effekte aus der Umrechnung der in US-Dollar denominierten Finanzierungsinstrumente in Euro sowie die Absicherung dieser Instrumente mit Zinswährungsderivaten.

Aus der Bewertung von eingebetteten Derivaten, insbesondere Kündigungsoptionen für Instrumente der Fremdfinanzierung, ergaben sich Aufwendungen in Höhe von netto 43 Mio. EUR (Vj.: 14 Mio. EUR).

Im Jahr 2018 lag der Ertragsteueraufwand bei 300 Mio. EUR (Vj.: 339 Mio. EUR). Hieraus ergab sich eine effektive Steuerquote von 25,1 % (Vj.: 25,4 %).

Das den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbare Konzernergebnis betrug im Berichtsjahr 881 Mio. EUR (Vj.: 980 Mio. EUR). Das Konzernergebnis vor Sondereffekten betrug 901 Mio. EUR (Vj.: 1.022 Mio. EUR). Für das Geschäftsjahr 2018 schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung eine Dividende in Höhe von 0,54 EUR (Vj.: 0,54 EUR) je Stammaktie und 0,55 EUR (Vj.: 0,55 EUR) je Vorzugsaktie vor. Dies entspricht einer Ausschüttung von 40,1 % (Vj.: 35,4 %) bezogen auf das den Anteilseignern zurechenbare Konzernergebnis vor Sondereffekten.

Das Ergebnis je Stammaktie (unverwässert/verwässert) verringerte sich im Geschäftsjahr 2018 auf 1,32 EUR (Vj.: 1,47 EUR). Das Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert/verwässert) lag bei 1,33 EUR (Vj.: 1,48 EUR). Für die Ermittlung des Ergebnisses je Stammaktie wurde eine Aktienanzahl von 500 Millionen (Vj.: 500 Millionen) und für die Ermittlung des Ergebnisses je Vorzugsaktie eine Aktienanzahl von 166 Millionen (Vj.: 166 Millionen) herangezogen.

## Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Sondereffekte

Die Informationen zur Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage der Schaeffler Gruppe beruhen auf den Anforderungen der International Financial Reporting Standards (IFRS) und, soweit anwendbar, des deutschen Handelsrechts und der Deutschen Rechnungslegungs Standards (DRS).

Zusätzlich zu den durch diese Standards geforderten Angaben veröffentlicht die Schaeffler Gruppe betriebswirtschaftliche Kennzahlen, die nicht Bestandteil der geltenden Rechnungslegungsvorschriften sind. Zu deren Darstellung werden die Leitlinien zu alternativen Leistungskennzahlen der Europäischen Wertpapier- und Marktaufsichtsbehörde ESMA beachtet. Diese Kennzahlen

sind als ergänzende Informationen anzusehen. Sie werden mit dem Ziel ermittelt, eine Vergleichbarkeit im Zeitablauf beziehungsweise zwischen Branchen zu ermöglichen. Dies erfolgt durch bestimmte Anpassungen respektive die Berechnung von Relationen der nach den geltenden Rechnungslegungsvorschriften aufgestellten Gewinn- und Verlust-, Bilanz- sowie Kapitalflussrechnungsposten.

### Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

Zu diesen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen zählen EBIT, EBITDA, Verschuldungsgrad, SVA und ROCE. Die wesentliche Kennzahl zur Beurteilung der operativen Geschäftstätigkeit ist das EBIT sowie die EBIT-Marge. Das **EBIT** ist definiert als Ergebnis vor Finanzergebnis, at-Equity bewerteten Beteiligungen und Ertragsteuern. Die EBIT-Marge stellt das Verhältnis des EBIT zum Umsatz dar. Neben dem EBIT wird das sogenannte **EBITDA** berechnet, das dem EBIT vor Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagevermögen entspricht. Es wird vor allem zur Berechnung des Verschuldungsgrades herangezogen. Der **Verschuldungsgrad** dient der Beurteilung der Finanzierungsstruktur und entspricht dem Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu EBITDA, wobei die Netto-Finanzschulden als Summe aus den lang- und kurzfristigen Finanzschulden abzüglich der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente definiert sind. Die zentrale wertorientierte Steuerungsgröße in der Schaeffler Gruppe ist der **SVA** sowie der mit dieser Größe eng verknüpfte **ROCE**.

☰ Mehr zu SVA und ROCE ab Seite 33f.

Zusätzlich werden weitere Kennzahlen ermittelt, die nicht Bestandteil der geltenden Rechnungslegungsvorschriften sind. Diese werden in den entsprechenden Kapiteln definiert und dargestellt.

### Sondereffekte

Um eine möglichst transparente Beurteilung der Geschäftsentwicklung zu ermöglichen, werden die oben genannten Kennzahlen vor Sondereffekten (=bereinigt) dargestellt. Die Sondereffekte betreffen solche Einflüsse, die aufgrund der Einschätzung des Vorstands in ihrer Art, in ihrer Häufigkeit und/oder in ihrem Umfang geeignet sind, die Aussagekraft der finanziellen Kennzahlen über die Nachhaltigkeit der Ertragskraft der Schaeffler Gruppe zu beeinträchtigen. Darüber hinaus wird – zur Ermittlung der Ausschüttungsquote an die Aktionäre – das den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbare Konzernergebnis vor Sondereffekten im EBIT dargestellt.

Neben der Darstellung vor Sondereffekten werden für eine möglichst transparente Beurteilung der Geschäftsentwicklung die Umsatzzahlen währungsbereinigt dargestellt. Die währungsbereinigten Umsatzzahlen werden berechnet, indem die Umsatzerlöse in funktionaler Währung der aktuellen Berichtsperiode sowie der Vorjahres- beziehungsweise Vergleichsperiode mit einem einheitlichen Wechselkurs umgerechnet werden. Zudem wird der Free Cash Flow (FCF) vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten dargestellt. M&A-Aktivitäten umfassen den Erwerb oder die Veräußerung von Gesellschaften und Geschäfts-

bereichen. Zur Beurteilung der Kapitalbindungsdauer wird das FCF Conversion Ratio ermittelt, welches dem Verhältnis von FCF vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten zu EBITDA vor Sondereffekten entspricht.

Die Sondereffekte werden den Kategorien Rechtsfälle, Restrukturierungen und Sonstige zugeordnet.

## Überleitungsrechnung

Nr. 049

	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
<b>Gewinn- und Verlustrechnung</b> (in Mio. EUR)		Gesamt	Automotive OEM	Automotive Aftermarket			Industrie	
<b>EBIT</b>	<b>1.354</b>	<b>1.528</b>	<b>682</b>	<b>951</b>	<b>319</b>	<b>333</b>	<b>353</b>	<b>244</b>
• in % vom Umsatz	9,5	10,9	7,6	10,6	17,2	17,7	10,4	7,7
<b>Sondereffekte</b>	<b>27</b>	<b>56</b>	<b>11</b>	<b>22</b>	<b>-3</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>9</b>
• Rechtsfälle	-21	17	-13	-3	-3	20	-5	0
• Restrukturierungen	48	39	24	25	0	5	24	9
• Sonstige	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>EBIT vor Sondereffekten</b>	<b>1.381</b>	<b>1.584</b>	<b>693</b>	<b>973</b>	<b>316</b>	<b>358</b>	<b>372</b>	<b>253</b>
• in % vom Umsatz	9,7	11,3	7,7	10,8	17,0	19,0	11,0	8,0
<b>Konzernergebnis<sup>1)</sup></b>	<b>881</b>	<b>980</b>						
<b>Sondereffekte</b>	<b>27</b>	<b>56</b>						
• Rechtsfälle	-21	17						
• Restrukturierungen	48	39						
• Sonstige	0	0						
– Steuereffekt <sup>2)</sup>	-7	-14						
<b>Konzernergebnis vor Sondereffekten<sup>1)</sup></b>	<b>901</b>	<b>1.022</b>						
<b>Bilanz</b> (in Mio. EUR)	<b>31.12.2018</b>	<b>31.12.2017</b>						
Netto-Finanzschulden	2.547	2.370						
/ EBITDA	2.175	2.295						
<b>Verschuldungsgrad</b>	<b>1,2</b>	<b>1,0</b>						
Netto-Finanzschulden	2.547	2.370						
/ EBITDA vor Sondereffekten	2.202	2.351						
<b>Verschuldungsgrad vor Sondereffekten</b>	<b>1,2</b>	<b>1,0</b>						
<b>Kapitalflussrechnung</b> (in Mio. EUR)	<b>2018</b>	<b>2017</b>						
<b>EBITDA</b>	<b>2.175</b>	<b>2.295</b>						
<b>Sondereffekte</b>	<b>27</b>	<b>56</b>						
• Rechtsfälle	-21	17						
• Restrukturierungen	48	39						
• Sonstige	0	0						
<b>EBITDA vor Sondereffekten</b>	<b>2.202</b>	<b>2.351</b>						
<b>Free Cash Flow (FCF)</b>	<b>222</b>	<b>488</b>						
-/+ Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten	162	27						
<b>FCF vor Ein- und Auszahlungen für M&amp;A-Aktivitäten</b>	<b>384</b>	<b>515</b>						
FCF vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten	384	515						
/ EBITDA vor Sondereffekten	2.202	2.351						
<b>FCF Conversion Ratio (in %)</b>	<b>17,4</b>	<b>21,9</b>						
<b>Wertorientierte Steuerung</b> (in Mio. EUR)								
EBIT	1.354	1.528						
– Kapitalkosten	825	797						
<b>Schaeffler Value Added (SVA)</b>	<b>529</b>	<b>731</b>						
EBIT vor Sondereffekten	1.381	1.584						
– Kapitalkosten	825	797						
<b>SVA vor Sondereffekten</b>	<b>556</b>	<b>787</b>						
EBIT	1.354	1.528						
/ Durchschnittlich gebundenes Kapital	8.246	7.966						
<b>ROCE (in %)</b>	<b>16,4</b>	<b>19,2</b>						
EBIT vor Sondereffekten	1.381	1.584						
/ Durchschnittlich gebundenes Kapital	8.246	7.966						
<b>ROCE vor Sondereffekten (in %)</b>	<b>16,7</b>	<b>19,9</b>						

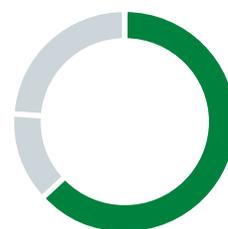
<sup>1)</sup> Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnen.

<sup>2)</sup> Basierend auf der Konzernsteuerquote des jeweiligen Geschäftsjahres.

# Sparte Automotive OEM

Umsatzerlöse **8.997 Mio. EUR**

EBIT-Marge vor Sondereffekten **7,7 %**



**63,2 %**  
Automotive OEM

Abgeschwächte Wachstumsdynamik gegenüber Vorjahr: währungsbereinigtes Umsatz-Plus 2,1 % // Geringeres Umsatzwachstum ist insbesondere auf eine marktbedingt schwächere Nachfrage in den Regionen Europa und Greater China in H2 zurückzuführen // EBIT-Marge rückläufig, vor allem durch die in H2 stark abgeschwächte Marktdynamik und bisher nicht ausreichende Kompensationsmaßnahmen // Angepasste Umsatz- und Ergebnisprognose der Sparte nicht erreicht // Auftragseingang und Book-to-bill-Ratio gegenüber Vorjahr angestiegen

## Ertragslage Sparte Automotive OEM

Nr. 050

in Mio. EUR	2018	2017	Veränderung in %
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>8.997</b>	<b>8.991</b>	<b>0,1</b>
• währungsbereinigt			2,1
<b>Umsatzerlöse nach Unternehmensbereichen</b>			
UB Motorsysteme	2.783	2.786	-0,1
• währungsbereinigt			2,1
UB Getriebesysteme	4.170	4.204	-0,8
• währungsbereinigt			1,4
UB E-Mobilität	486	416	16,8
• währungsbereinigt			18,1
UB Fahrwerksysteme	1.558	1.585	-1,7
• währungsbereinigt			0,1
<b>Umsatzerlöse nach Regionen<sup>1)</sup></b>			
Europa	4.014	4.004	0,2
• währungsbereinigt			0,9
Americas	1.938	1.932	0,3
• währungsbereinigt			5,6
Greater China	1.910	1.927	-0,9
• währungsbereinigt			1,2
Asien/Pazifik	1.135	1.128	0,6
• währungsbereinigt			2,3
Umsatzkosten	-6.975	-6.711	3,9
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>2.022</b>	<b>2.280</b>	<b>-11,3</b>
• in % vom Umsatz	22,5	25,4	-
Kosten der Forschung und Entwicklung	-679	-685	-0,9
Kosten des Vertriebs und der allgemeinen Verwaltung	-667	-623	7,1
<b>EBIT</b>	<b>682</b>	<b>951</b>	<b>-28,3</b>
• in % vom Umsatz	7,6	10,6	-
Sondereffekte <sup>2)</sup>	11	22	-50,0
<b>EBIT vor Sondereffekten</b>	<b>693</b>	<b>973</b>	<b>-28,8</b>
• in % vom Umsatz	7,7	10,8	-

Vorjahreswerte gemäß der 2018 ausgewiesenen Segmentstruktur.

<sup>1)</sup> Nach Marktsicht (Kundenstandorte).

<sup>2)</sup> Zur Definition der Sondereffekte siehe Seite 56f.

## Ertragslage Sparte Automotive OEM

Der vorherige UB Automotive Aftermarket ist seit dem 1. Januar 2018 als dritte Sparte Automotive Aftermarket etabliert. Zudem wurde innerhalb der Sparte Automotive OEM zum 1. Januar 2018 der neue UB E-Mobilität eingerichtet. Somit gliedert sich die neue Sparte Automotive OEM in die vier UB Motorsysteme, Getriebesysteme, E-Mobilität und Fahrwerksysteme.

Das Berichtsjahr hat die Sparte Automotive OEM vor große Herausforderungen gestellt. Das Marktumfeld war insbesondere im zweiten Halbjahr 2018 von vielen Unsicherheiten geprägt. Die Handelsstreitigkeiten zwischen den USA und China sowie die verschärfte Praxis der Kreditvergabe führten zu einer gesunkenen Nachfrage auf dem chinesischen Markt. Darüber hinaus belastete die Umstellung auf das neue Abgasprüfverfahren WLTP die Automobilbranche deutlich. Diesem schwierigen Umfeld konnte sich auch die Sparte Automotive OEM nicht entziehen, sodass mit einem währungsbereinigten Umsatzrückgang im zweiten Halbjahr um 0,6 % im Vergleich zum Vorjahreszeitraum die Umsatzziele nicht erreicht wurden. Insgesamt lag der Umsatz im Berichtsjahr mit 8.997 Mio. EUR leicht über Vorjahresniveau (+0,1 %; Vj.: 8.991 Mio. EUR). Währungsbereinigt stieg der Umsatz um 2,1 %. Damit wuchs die Sparte 2018 auch in einem widrigen Marktumfeld stärker als die weltweite Produktion für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge, die im Berichtszeitraum um 1,1 % zurückging.

Die Umsatzentwicklung in den Marktregionen verlief 2018 sehr unterschiedlich. Der Umsatz der Region Europa lag lediglich auf Vorjahresniveau (+0,2 %). Währungsbereinigt stieg der Umsatz leicht um 0,9 %. Maßgeblich für das geringe Umsatzwachstum waren vor allem die Produktionsverzögerungen durch die Umstellung auf das neue Abgasprüfverfahren WLTP im zweiten Halbjahr 2018. Die regionalen Stückzahlen der Automobilproduktion 2018 gingen durchschnittlich um 0,5 % zurück. Der Umsatz der Region Americas lag auf Vorjahresniveau (+0,3 %). Währungsbereinigt verzeichnete die Region ein Umsatz-Plus von 5,6 %. Sie lag damit deutlich über der regionalen Fahrzeugproduktion, die um 0,1 % zurückging, und war 2018 Hauptwachstumstreiber der Sparte Automotive OEM. In der Region Greater China sank der Umsatz um 0,9 % (währungsbereinigt: +1,2 %). Das abgeschwächte Umsatzwachstum resultierte insbesondere aus der geringeren Nachfrage im zweiten Halbjahr 2018 aufgrund der starken Marktabschwächung in China. Die regionale Fahrzeugproduktion sank im Berichtszeitraum um 3,8 %. Die Region Asien/Pazifik verzeichnete bei einer um 1,0 % gestiegenen Fahrzeugproduktion ein Umsatzwachstum um 0,6 % (währungsbereinigt: +2,3 %).

Im **UB Motorsysteme** lag der Umsatz währungsbedingt nur auf Vorjahresniveau (-0,1 %). Währungsbereinigt stieg der Umsatz um 2,1 %. Maßgeblichen Anteil hatte hierbei das Thermomanagementmodul.

Der Umsatz im **UB Getriebesysteme** sank währungsbedingt um 0,8 %. Währungsbereinigt stiegen die Umsatzerlöse um 1,4 %, was vor allem auf die Produktgruppe Drehmomentwandler zurückzuführen war.

Der neue **UB E-Mobilität** bündelt sämtliche Komponenten und Systemlösungen für hybride und rein batteriebetriebene Fahrzeuge. Zu den Produkten zählen unter anderem Hybridmodule, Primärkomponenten für das stufenlose Getriebe (CVT), E-Achsen, hydrostatische Kupplungsaktoren und elektrische Radnabenantriebe. Der UB E-Mobilität steigerte den Umsatz im Berichtszeitraum insgesamt um 16,8 % (währungsbereinigt: +18,1 %). Alle Produktlinien des UB haben zu diesem starken Wachstum beigetragen.

Der Umsatz im **UB Fahrwerksysteme** sank aufgrund der schwächeren Nachfrage in der Region Greater China um 1,7 % (währungsbereinigt: +0,1 %). Einen deutlichen Umsatzanstieg erzielte die Produktgruppe Fahrwerkaktuatoren.

Die Umsatzkosten stiegen im Berichtsjahr um 264 Mio. EUR beziehungsweise 3,9 % auf 6.975 Mio. EUR (Vj.: 6.711 Mio. EUR). Das Bruttoergebnis sank um 11,3 % auf 2.022 Mio. EUR (Vj.: 2.280 Mio. EUR), die Bruttomarge um 2,9 %-Punkte auf 22,5 % (Vj.: 25,4 %), was insbesondere auf den überproportionalen Anstieg der Produktionskosten zurückzuführen war. Ursächlich hierfür war einerseits das gegenüber dem Plan niedrigere Umsatzvolumen und eine hiermit einhergehende geringere Auslastung der aufgebauten Produktionskapazitäten bei für den kurzfristigen Absatzeinbruch bisher nicht ausreichenden Kompensationsmaßnahmen. Darüber hinaus gelang es im Berichtsjahr nicht, ausreichende Effizienzsteigerungen in der Produktion zu erzielen, um negative Verkaufspreis- und Kosteneffekte zu kompensieren. Auch der verzögerte Hochlauf einzelner Großprojekte führte dazu, dass projektbezogene Fixkosten die Marge belasteten. Zusätzlich wurde das Ergebnis durch Währungskurseffekte negativ beeinflusst. Des Weiteren führte die erstmalige Anwendung des neuen Rechnungslegungs-Standards IFRS 15 im Berichtszeitraum unter anderem zu einer Ausweisänderung bestimmter Entwicklungsleistungen, die unter dem neuen Standard im Bruttoergebnis auszuweisen sind. Dies wirkte sich negativ auf die Entwicklung der Bruttomarge gegenüber dem Vorjahr aus. Im Gegenzug entlastet die Ausweisänderung die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung.

Die Kosten der Funktionsbereiche erhöhten sich um 38 Mio. EUR beziehungsweise 2,9 % auf 1.346 Mio. EUR (Vj.: 1.308 Mio. EUR) und somit auf 15,0 % des Umsatzes (Vj.: 14,5 %). Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung sanken im Berichtszeitraum aufgrund der Ausweisänderung gemäß IFRS 15 um 0,9 % auf 679 Mio. EUR (Vj.: 685 Mio. EUR) und lagen bezogen auf den Umsatz bei 7,5 % (Vj.: 7,6 %). Die Vertriebs- und Verwaltungskosten stiegen deutlich um 7,1 % auf 667 Mio. EUR (Vj.: 623 Mio. EUR), unter anderem bedingt durch erhöhte Logistikkosten und gestiegene Verwaltungskosten im Rahmen des Zukunftsprogramms „Agenda 4 plus One“.

Das EBIT lag im Berichtsjahr bei 682 Mio. EUR (Vj.: 951 Mio. EUR) und die EBIT-Marge bei 7,6 % (Vj.: 10,6 %). Das EBIT wurde 2018 durch anteilig in der Sparte Automotive OEM erfasste Sondereffekte in Höhe von insgesamt 11 Mio. EUR belastet. Hierin enthalten waren Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 24 Mio. EUR im Zusammenhang mit der Integration des internen Zulieferers „Bearing & Components Technologies“ und der Neuausrichtung der Geschäftsstruktur in Großbritannien. Gegenläufig wurde das EBIT durch eine ertragswirksame Auflösung einer bilanziellen Vorsorge in Höhe von 13 Mio. EUR entlastet, nachdem die Untersuchung zu einem Compliance-Fall durch die zuständige Behörde abgeschlossen wurde. Im Vorjahr wurden Aufwendungen für Restrukturierungen für den Aufbau eines Shared Service Center in Europa in Höhe von 25 Mio. EUR anteilig in der Sparte Automotive OEM erfasst. Gegenläufig wurde das EBIT im Vorjahr durch Sondereffekte für Rechtsfälle in Höhe von insgesamt 3 Mio. EUR entlastet. Auf dieser Basis sank das EBIT vor Sondereffekten auf 693 Mio. EUR (Vj.: 973 Mio. EUR) beziehungsweise die EBIT-Marge vor Sondereffekten deutlich auf 7,7 % (Vj.: 10,8 %). Der Rückgang war insbesondere auf den überproportionalen Anstieg der Produktionskosten zurückzuführen. Gegenläufig zu den negativen Währungseffekten im Bruttoergebnis wirkten Erträge aus Geschäften in Fremdwährung teilweise kompensierend.

# Sparte Automotive Aftermarket

Umsatzerlöse **1.859 Mio. EUR**

EBIT-Marge vor Sondereffekten **17,0 %**

**13,0 %**  
Automotive Aftermarket



Abgeschwächte Wachstumsdynamik gegenüber Vorjahr: währungsbereinigtes Umsatz-Plus 2,2 % //  
Verlangsamtes Wachstum in der Region Europa; Umsatzrückgang in der Region Americas //  
Ergebnisqualität unter Vorjahr: negative Verkaufspreis- und Währungskurseinflüsse sowie  
gestiegene Vertriebskosten, unter anderem durch den Geschäftsausbau außerhalb Europas //  
Angepasste Umsatz- und Ergebnisprognose erreicht

## Ertragslage Sparte Automotive Aftermarket

Nr. 051

in Mio. EUR	2018	2017	Veränderung in %
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>1.859</b>	<b>1.880</b>	<b>-1,1</b>
• währungsbereinigt			2,2
<b>Umsatzerlöse nach Regionen<sup>1)</sup></b>			
Europa	1.393	1.375	1,3
• währungsbereinigt			2,5
Americas	340	403	-15,6
• währungsbereinigt			-5,2
Greater China	76	57	33,3
• währungsbereinigt			36,5
Asien/Pazifik	50	45	11,1
• währungsbereinigt			12,5
Umsatzkosten	-1.217	-1.206	0,9
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>642</b>	<b>674</b>	<b>-4,7</b>
• in % vom Umsatz	34,5	35,9	-
Kosten der Forschung und Entwicklung	-28	-28	0,0
Kosten des Vertriebs und der allgemeinen Verwaltung	-310	-285	8,8
<b>EBIT</b>	<b>319</b>	<b>333</b>	<b>-4,2</b>
• in % vom Umsatz	17,2	17,7	-
Sondereffekte <sup>2)</sup>	-3	25	-112,0
<b>EBIT vor Sondereffekten</b>	<b>316</b>	<b>358</b>	<b>-11,7</b>
• in % vom Umsatz	17,0	19,0	-

Vorjahreswerte gemäß der 2018 ausgewiesenen Segmentstruktur.

<sup>1)</sup> Nach Marktsicht (Kundenstandorte).

<sup>2)</sup> Zur Definition der Sondereffekte siehe Seite 56f.

## Ertragslage Sparte Automotive Aftermarket

Mit Wirkung vom 1. Januar 2018 wurde der bisherige Unternehmensbereich Automotive Aftermarket als eigenes Vorstandsressort und als dritte Unternehmenssparte der Schaeffler Gruppe etabliert. Mit diesem Schritt trägt die Schaeffler Gruppe der gewachsenen Bedeutung des Automotive Aftermarket-Geschäfts Rechnung. Das Steuerungsmodell der neuen Sparte basiert auf einem regionalen Ansatz. Auf dieser Basis verantworten die Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik als Profit Center das Automotive Aftermarket-Geschäft in ihren Märkten. Innerhalb jeder Region und deren Subregionen erfolgt der Vertrieb der Sparte über zwei Vertriebskanäle: den Original Equipment Service (OES) und den freien (unabhängigen) Markt, auch als Independent Aftermarket (IAM) bezeichnet. Der OES umfasst das Ersatzteilgeschäft der Fahrzeughersteller, also die Versorgung von markengebundenen und damit von Fahrzeugherstellern autorisierten Werkstätten mit Originalersatzteilen und Dienstleistungen. Im Gegensatz zum OES versorgt der IAM die freien, nicht an eine bestimmte Fahrzeugmarke gebundenen Werkstätten über die entsprechenden Vertriebs Ebenen hinweg mit Ersatzteilen und Services.

Die Umsatzerlöse der Sparte Automotive Aftermarket sanken im Berichtszeitraum währungsbedingt um 1,1 % auf 1.859 Mio. EUR (Vj.: 1.880 Mio. EUR). Das währungsbereinigte Umsatz-Plus lag bei 2,2 % und somit hinter den ursprünglichen Erwartungen. Nach einem insgesamt soliden ersten Halbjahr verzeichnete das dritte Quartal eine unerwartet schwache Umsatzentwicklung. Ursächlich hierfür war insbesondere die im Jahresvergleich geringere Nachfrage einzelner Großkunden in den Regionen Europa und Americas.

Der Umsatz in der **Region Europa** stieg im Berichtszeitraum um 1,3 % (währungsbereinigt: 2,5 %). Nach einer positiven Umsatzentwicklung im ersten Halbjahr 2018 gingen die währungs-bereinigten Umsatzerlöse im zweiten Halbjahr 2018 zurück. Dies war vor allem auf die unerwartet schwache Umsatzentwicklung im dritten Quartal 2018 aufgrund ausgebliebener Umsatzerlöse einiger Großkunden zurückzuführen, unter anderem bedingt durch die zunehmende Konsolidierung auf dem europäischen Kfz-Aftermarket.

Die **Region Americas** verzeichnete im Berichtszeitraum einen deutlichen Umsatzrückgang von 15,6 % gegenüber dem starken Vorjahresniveau, wobei sich Währungsumrechnungseffekte erheblich negativ auf die Umsatzentwicklung auswirkten. Währungs-bereinigt sank der Umsatz um 5,2 %. Ursächlich für den Rückgang war insbesondere das hohe Niveau des Vorjahres bedingt durch einmalige Zusatzbedarfe eines OES-Kunden.

Bei der Erschließung des chinesischen Marktes erzielte die Sparte im Berichtszeitraum weiter gute Fortschritte. Die **Region Greater China** steigerte ihre Umsatzerlöse um 33,3 % (währungs-bereinigt: 36,5 %), unter anderem aufgrund des Bedarfsanstiegs von OES-Kunden.

In der **Region Asien/Pazifik** stiegen die Umsatzerlöse um 11,1 %. Währungs-bereinigt erzielte die Region ein Umsatz-Plus von 12,5 %. Positiv wirkte sich neben dem Umsatzwachstum im Independent Aftermarket in der Subregion Südostasien auch der Bedarfsanstieg von OES-Kunden aus.

Die Umsatzkosten der Sparte Automotive Aftermarket stiegen volumenbedingt um 11 Mio. EUR beziehungsweise 0,9 % auf 1.217 Mio. EUR (Vj.: 1.206 Mio. EUR). Das Bruttoergebnis lag mit 642 Mio. EUR unter dem Vorjahresniveau (Vj.: 674 Mio. EUR). Die Bruttomarge sank um 1,4 %-Punkte auf 34,5 % (Vj.: 35,9 %). Positive Volumen- und Mixeffekte reichten nicht aus, um negative Verkaufspreis- und Währungskurseinflüsse zu kompensieren.

Die Kosten der Funktionsbereiche erhöhten sich um 25 Mio. EUR beziehungsweise 8,0 % auf 338 Mio. EUR (Vj.: 313 Mio. EUR) und somit deutlich auf 18,2 % des Umsatzes (Vj.: 16,6 %). Neben der unerwartet schwachen Umsatzentwicklung im Berichtsjahr wirkte sich vor allem der überproportionale Anstieg der Vertriebskosten, unter anderem bedingt durch die Inbetriebnahme von mehreren Distributionszentren, negativ auf die relative Kostenstruktur der Funktionsbereiche aus.

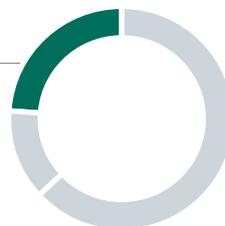
Das EBIT lag im Geschäftsjahr 2018 bei 319 Mio. EUR (Vj.: 333 Mio. EUR) beziehungsweise die EBIT-Marge bei 17,2 % (Vj.: 17,7 %). Im Berichtszeitraum wurde das EBIT durch Sonder-effekte in Höhe von 3 Mio. EUR entlastet. Hierin enthalten war die ertragswirksame Auflösung einer anteilig in der Sparte gebildeten bilanziellen Vorsorge, nachdem die Untersuchung zu einem Compliance-Fall durch die zuständige Behörde abgeschlossen wurde. Dem standen Restrukturierungsaufwendungen für die Neuausrichtung der Geschäftsstruktur in Großbritannien gegenüber, die anteilig in der Sparte Automotive Aftermarket erfasst wurden. Im Vorjahr wurden Aufwendungen für Restrukturierungen für den Aufbau eines Shared Service Center in Europa in Höhe von 5 Mio. EUR erfasst. Darüber hinaus enthielt das Vorjahr Sondereffekte für Rechtsfälle in Höhe von 20 Mio. EUR, die auf bilanzielle Vorsorgen für Schadensersatzansprüche zurückzuführen waren. Auf dieser Basis sank das EBIT vor Sondereffekten auf 316 Mio. EUR (Vj.: 358 Mio. EUR) beziehungsweise die EBIT-Marge vor Sondereffekten auf 17,0 % (Vj.: 19,0 %). Der Margenrückgang ist sowohl auf das rückläufige Bruttoergebnis als auch auf die gestiegenen Kosten der Funktionsbereiche zurückzuführen. Gegenläufig zu den negativen Währungseffekten im Bruttoergebnis wirkten Erträge aus Geschäften in Fremdwährung sowie nicht operative Einmaleffekte teilweise kompensierend.

# Sparte Industrie

Umsatzerlöse **3.385 Mio. EUR**

EBIT-Marge vor Sondereffekten **11,0 %**

**23,8 %**  
Industrie



Erhöhte Wachstumsdynamik gegenüber Vorjahr: währungsbereinigtes Umsatz-Plus 10,1 % // Umsatz-Plus in allen Regionen – Greater China weiterhin mit hoher Wachstumsdynamik // Deutlicher Volumenanstieg bei Industrial Distribution – zweistellige Wachstumsraten in den Sectorclustern Raw Materials, Railway, Power Transmission und Offroad // EBIT-Marge im Vergleich zum Vorjahr gesteigert aufgrund positiver Verkaufspreis- und Volumeneffekte sowie Kostensenkungsmaßnahmen des Programms „CORE“ // Angehobene Prognose für Umsatz übertroffen, Ergebnis am oberen Rand der angepassten Prognose

## Ertragslage Sparte Industrie

Nr. 052

in Mio. EUR	2018	2017	Veränderung in %
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>3.385</b>	<b>3.150</b>	<b>7,5</b>
• währungsbereinigt			10,1
<b>Umsatzerlöse nach Regionen<sup>1)</sup></b>			
Europa	1.906	1.804	5,7
• währungsbereinigt			7,3
Americas	596	575	3,7
• währungsbereinigt			9,7
Greater China	575	472	21,8
• währungsbereinigt			25,4
Asien/Pazifik	308	299	3,0
• währungsbereinigt			5,6
Umsatzkosten	-2.366	-2.258	4,8
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>1.019</b>	<b>892</b>	<b>14,2</b>
• in % vom Umsatz	30,1	28,3	-
Kosten der Forschung und Entwicklung	-140	-133	5,3
Kosten des Vertriebs und der allgemeinen Verwaltung	-515	-505	2,0
<b>EBIT</b>	<b>353</b>	<b>244</b>	<b>44,7</b>
• in % vom Umsatz	10,4	7,7	-
Sondereffekte <sup>2)</sup>	19	9	111,1
<b>EBIT vor Sondereffekten</b>	<b>372</b>	<b>253</b>	<b>47,0</b>
• in % vom Umsatz	11,0	8,0	-

Vorjahreswerte gemäß der 2018 ausgewiesenen Segmentstruktur.

<sup>1)</sup> Nach Marktsicht (Kundenstandorte).

<sup>2)</sup> Zur Definition der Sondereffekte siehe Seite 56f.

## Ertragslage Sparte Industrie

Die Sparte Industrie steigerte – auch vor dem Hintergrund einer erhöhten globalen Industrieproduktion – ihre Umsatzerlöse um 7,5 % auf 3.385 Mio. EUR (Vj.: 3.150 Mio. EUR). Sie setzte ihren positiven Trend aus dem Vorjahr mit einer erhöhten Dynamik weiter fort. Währungsbereinigt ergab sich im Berichtszeitraum ein Umsatz-Plus von 10,1 % nach 5,7 % im Geschäftsjahr 2017. Maßgeblichen Anteil hatte hierbei Industrial Distribution. Die Sectorcluster Raw Materials, Railway, Power Transmission und Offroad erzielten ein währungsbereinigtes Umsatz-Plus im zweistelligen Bereich und trugen ebenfalls zum deutlichen Umsatzanstieg bei.

Das Industriegeschäft wird durch die Regionen gesteuert. Auf dieser Basis verantworten die Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik als Profit Center das Industriegeschäft in ihren Märkten. Alle Regionen verzeichneten im Berichtsjahr ein Umsatzwachstum, wobei die Region Greater China erneut den stärksten Zuwachs erzielte.

Der Umsatz in der Region Europa stieg im Berichtszeitraum um 5,7 % (währungsbereinigt: +7,3 %). Der Anstieg resultierte insbesondere aus einem erhöhten Absatz bei Industrial Distribution. Im Sectorcluster Railway wuchsen die Umsatzerlöse im zweistelligen Bereich. Die Sectorcluster Power Transmission, Offroad, Industrial Automation, Two Wheelers und Raw Materials konnten die Umsatzerlöse währungsbereinigt ebenfalls steigern, während im Sectorcluster Aerospace die Umsatzerlöse auf Vorjahresniveau lagen. Einen Umsatzrückgang wies der Sectorcluster Wind auf.

Die Umsatzerlöse der Region Americas stiegen im Berichtszeitraum um 3,7 %. Währungsbereinigt steigerte die Region ihre Umsatzerlöse um 9,7 %. Maßgeblichen Anteil am Wachstum hatten hierbei Industrial Distribution sowie die Sectorcluster Power Transmission, Raw Materials und Aerospace. Die Umsatzerlöse der Sectorcluster Offroad, Industrial Automation, Two Wheelers und Railway wuchsen währungsbereinigt ebenfalls. Dagegen verzeichnete der Sectorcluster Wind einen deutlichen Nachfragerückgang.

In der Region Greater China stiegen die Umsatzerlöse um 21,8 % (währungsbereinigt: +25,4 %). Mit Ausnahme von Two Wheelers erzielten alle Sectorcluster und Industrial Distribution währungsbereinigt ein Umsatz-Plus im zweistelligen Bereich. Insbesondere der deutliche Volumenanstieg in den Sectorclustern Wind, Raw Materials, Railway und Power Transmission trugen zum Wachstum in der Region bei.

Die Umsatzerlöse in der Region Asien/Pazifik stiegen um 3,0 %. Währungsbereinigt verzeichnete die Region ein volumenbedingtes Umsatz-Plus von 5,6 %. Mit Ausnahme von Aerospace und Raw Materials konnten alle Sectorcluster sowie Industrial Distribution ein Umsatzwachstum erzielen. Maßgeblichen Anteil

am Umsatz-Plus der Region hatten hierbei Industrial Distribution sowie der Sectorcluster Offroad.

Die Umsatzkosten der Sparte Industrie erhöhten sich im Berichtsjahr volumenbedingt um 108 Mio. EUR beziehungsweise 4,8 % auf 2.366 Mio. EUR (Vj.: 2.258 Mio. EUR). Das Bruttoergebnis stieg um 127 Mio. EUR beziehungsweise 14,2 % auf 1.019 Mio. EUR (Vj.: 892 Mio. EUR). Die Bruttomarge verbesserte sich deutlich um 1,8 %-Punkte auf 30,1 % (Vj.: 28,3 %). Hierbei wirkten vor allem positive Verkaufspreis-, Mix- und Volumeneffekte stärker als negative Währungseffekte, gestiegene Preise für Rohmaterialien und inflationsbedingte Kostensteigerungen.

Die Kosten der Funktionsbereiche lagen im Berichtszeitraum mit 655 Mio. EUR um 17 Mio. EUR beziehungsweise 2,7 % über dem Vorjahreswert (Vj.: 638 Mio. EUR). Die Kostensenkungsmaßnahmen im Rahmen des Programms „CORE“ konnten dabei Kostensteigerungen, insbesondere für Personal, nahezu kompensieren, was sich unter anderem positiv auf die relative Kostenstruktur der Funktionsbereiche auswirkte. Im Verhältnis zum Umsatz sanken daher die Kosten der Funktionsbereiche auf 19,4 % (Vj.: 20,3 %). Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung betrugen 140 Mio. EUR (Vj.: 133 Mio. EUR), die Vertriebs- und Verwaltungskosten beliefen sich auf 515 Mio. EUR (Vj.: 505 Mio. EUR).

Das EBIT verbesserte sich im Geschäftsjahr 2018 auf 353 Mio. EUR (Vj.: 244 Mio. EUR) beziehungsweise die EBIT-Marge auf 10,4 % (Vj.: 7,7 %). Im Berichtszeitraum war das EBIT durch Sondereffekte in Höhe von insgesamt 19 Mio. EUR belastet. Hierin enthalten waren Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 24 Mio. EUR im Zusammenhang mit der Integration des internen Zulieferers „Bearing & Components Technologies“ und der Neuausrichtung der Geschäftsstruktur in Großbritannien, die anteilig in der Sparte Industrie erfasst wurden. Gegenläufig wurde das EBIT durch eine ertragswirksame Auflösung einer anteilig in der Sparte Industrie gebildeten bilanziellen Vorsorge in Höhe von 5 Mio. EUR entlastet, nachdem die Untersuchung zu einem Compliance-Fall durch die zuständige Behörde abgeschlossen wurde. Im Vorjahr wurden Aufwendungen für Restrukturierungen für den Aufbau eines Shared Service Center in Europa in Höhe von 9 Mio. EUR anteilig in der Sparte Industrie erfasst. Auf dieser Basis stieg das EBIT vor Sondereffekten um 119 Mio. EUR beziehungsweise 47,0 % auf 372 Mio. EUR (Vj.: 253 Mio. EUR). Die EBIT-Marge vor Sondereffekten verbesserte sich um 3,0 %-Punkte auf 11,0 % (Vj.: 8,0 %). Neben dem gesteigerten Bruttoergebnis trug die verbesserte Kostenstruktur der Funktionsbereiche durch das Programm „CORE“ zur Margenverbesserung bei. Die fortschreitende Umsetzung der Maßnahmen der zweiten Welle und das nun volle Potenzial der Maßnahmen der ersten Welle des Programms „CORE“ zeigten im Berichtsjahr Wirkung. Darüber hinaus wirkten Erträge aus Geschäften in Fremdwährung teilweise kompensierend auf die negativen Währungseffekte im Bruttoergebnis.

## 2.4 Finanzlage und Finanzmanagement

### Cash Flow und Liquidität

Die Schaeffler Gruppe erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2018 einen Free Cash Flow in Höhe von 222 Mio. EUR (Vj.: 488 Mio. EUR).

Cash Flow		Nr. 053	
in Mio. EUR	2018	2017	Veränderung in %
Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit	1.606	1.778	-9,7
Cash Flow aus Investitionstätigkeit	-1.384	-1.290	7,3
<b>Free Cash Flow</b>	<b>222</b>	<b>488</b>	<b>-54,5</b>
Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit	-111	-830	-86,6
<b>Nettozunahme/-abnahme des Bestands an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten</b>	<b>111</b>	<b>-342</b>	<b>-</b>
Wechselkursbedingte Veränderung des Bestands an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten	-8	-31	-74,2
Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten am Periodenbeginn	698	1.071	-34,8
<b>Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente</b>	<b>801</b>	<b>698</b>	<b>14,8</b>

Der **Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit** sank im Geschäftsjahr 2018 um 172 Mio. EUR auf 1.606 Mio. EUR (Vj.: 1.778 Mio. EUR), vor allem bedingt durch die schwächere Ergebnisentwicklung im Berichtszeitraum. Veränderungen im Working Capital führten insgesamt zu einem positiven Effekt in Höhe von 32 Mio. EUR (Vj.: negativer Effekt in Höhe von 31 Mio. EUR). Ursächlich für diese Entwicklung waren sowohl die

Reduzierung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen als auch der Aufbau der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, die zusammengenommen den Aufbau der Bestände im Vorratsvermögen überkompensierten. Aus dem Verkauf von Forderungen resultierte ein Mittelzufluss in Höhe von 54 Mio. EUR (Vj.: 150 Mio. EUR). Das Working Capital Ratio, definiert als Verhältnis von Working Capital zu Umsatz, betrug zum 31. Dezember 2018 17,9 % (Vj.: 19,0 %).

Die Auszahlungen für **Investitionen** in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (Capex) betragen im Berichtsjahr 1.232 Mio. EUR (Vj.: 1.273 Mio. EUR).

Die Nettoauszahlungen für M&A-Aktivitäten betragen im Geschäftsjahr 2018 162 Mio. EUR. Dabei standen Auszahlungen in Höhe von 161 Mio. EUR im Zusammenhang mit der Gründung des Joint Ventures Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG. Weitere M&A-Aktivitäten betrafen die Zahlung der zweiten Kaufpreistranche für den Erwerb der autinity systems GmbH und eine Einzahlung aus der Veräußerung der PStec Automation and Service GmbH.

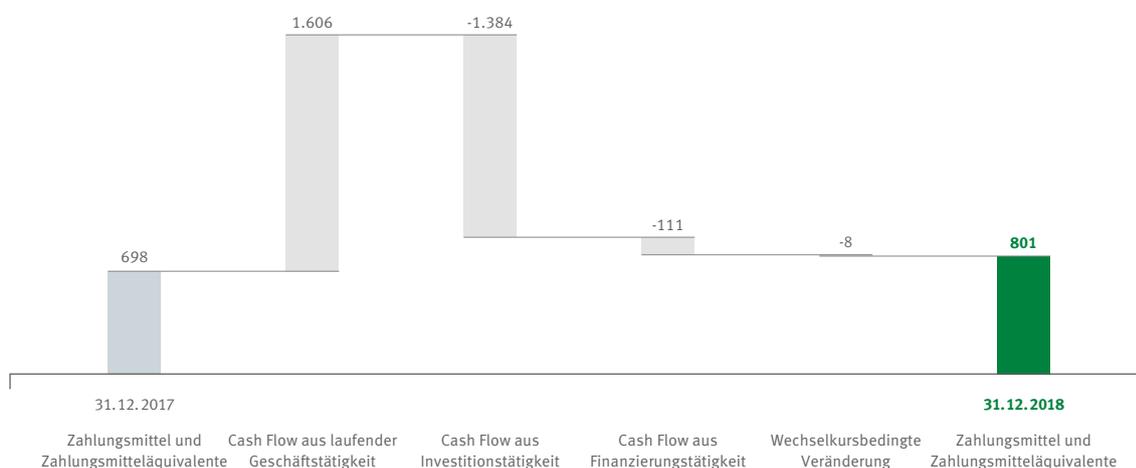
Auf dieser Basis betrug der **Free Cash Flow** für das Geschäftsjahr 2018 222 Mio. EUR (Vj.: 488 Mio. EUR). Der Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten lag bei 384 Mio. EUR (Vj.: 515 Mio. EUR).

Im Berichtsjahr flossen aus **Finanzierungstätigkeit** Mittel in Höhe von 111 Mio. EUR ab (Vj.: 830 Mio. EUR). Die im Berichtsjahr getätigten Auszahlungen für Dividenden in Höhe von 363 Mio. EUR betrafen mit 361 Mio. EUR die Dividende an die Aktionäre der Schaeffler AG. Die Inanspruchnahme der Revolving Credit Facility und eines bilateralen Darlehens führte zu einem Mittelzufluss von 310 Mio. EUR. Davon wurden im Geschäftsjahr 2018 150 Mio. EUR zurückgezahlt. Aus dem Investitionsdarlehen zur Finanzierung von langfristig ausgelegten Logistikprojekten

### Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente

in Mio. EUR

Nr. 054



wurden weitere 94 Mio. EUR (Vj.: 90 Mio. EUR) im Geschäftsjahr 2018 in Anspruch genommen.

Die **Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente** erhöhten sich zum 31. Dezember 2018 um 103 Mio. EUR auf 801 Mio. EUR (Vj.: 698 Mio. EUR).

Der Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten zum 31. Dezember 2018 umfasste im Wesentlichen Bankguthaben. Davon entfielen 379 Mio. EUR (Vj.: 255 Mio. EUR) auf Länder mit Devisenverkehrsbeschränkungen und anderen gesetzlichen und vertraglichen Einschränkungen. Ferner verfügt die Schaeffler Gruppe über eine revolvingierende Betriebsmittellinie in Höhe von 1,3 Mrd. EUR (Vj.: 1,3 Mrd. EUR), von der zum 31. Dezember 2018 160 Mio. EUR gezogen waren. Weiterhin waren 13 Mio. EUR (Vj.: 12 Mio. EUR) der Betriebsmittellinie hauptsächlich durch Avalkredite ausgenutzt.

## Investitionen

Die Wachstumsstrategie der Schaeffler Gruppe basiert vor allem auf Investitionen in neue Produkte und Technologien und in die Erweiterung des globalen Produktionsnetzwerkes. Investitionen stellen einen wesentlichen Wachstumstreiber für die Schaeffler Gruppe dar. Gleichzeitig achtet die Schaeffler Gruppe verstärkt auf eine effiziente Allokation und Nutzung des eingesetzten Kapitals.

Die Investitionsauszahlungen für Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (Capex) sanken im Berichtsjahr um 41 Mio. EUR beziehungsweise 3,2 % auf 1.232 Mio. EUR (Vj.: 1.273 Mio. EUR). Die Investitionsauszahlungen bezogen auf den Umsatz (Capex-Quote) lagen bei 8,7 % (Vj.: 9,1 %). Von den gesamten Investitionsauszahlungen entfiel der weitaus größte Anteil auf die Regionen Europa und Greater China.

Gemessen an den Zugängen bei den immateriellen Vermögenswerten und dem Sachanlagevermögen lag das Investitionsvolumen bei 1.275 Mio. EUR (Vj.: 1.287 Mio. EUR). Hierbei entfielen auf die Sparte Automotive OEM rund 76 %, auf die Sparte Automotive Aftermarket rund 5 % und auf die Sparte Industrie

rund 19 %. Zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit wurde insbesondere in die strategische Ausrichtung der Logistik, Kapazitätserweiterungen und Anlagen für Produktanläufe investiert.

In der **Region Europa** wurden auch 2018 umfangreiche Mittel in die strategische Ausrichtung der Logistik der Schaeffler Gruppe investiert. Mit der Fertigstellung des Projekts „Europäisches Distributionszentrum“ (EDZ) im zweiten Quartal 2018 ist für die Sparte Industrie ein Logistikzentrum entstanden, um die gesamte globale Lieferkette, von Lieferanten über Produktionsnetzwerk bis hin zu Kunden, kosteneffizienter, schneller und flexibler zu machen. Ein weiterer wesentlicher Bestandteil der strategischen Ausrichtung der Logistik ist der Baubeginn eines hochmodernen Montage- und Verpackungszentrums im zweiten Quartal 2018, des sogenannten „Aftermarket Kitting Operation“ (AKO) der Sparte Automotive Aftermarket. Von der neuen zentralen Logistikkreislauf werden ab 2020 automobiler Ersatzteile, die die Sparte Automotive Aftermarket als Einzelprodukte sowie in Form von Reparaturlösungen vertreibt, kommissioniert, zu Kits verpackt und europaweit versendet.

☰ Mehr zu AKO und EDZ siehe Seite 23

Darüber hinaus wurden umfangreiche Mittel für Kapazitätserweiterungen in den Unternehmensbereichen Motor- und Getriebesysteme sowie das Standardwälzlager-Geschäft eingesetzt. Gleichzeitig bereitet sich die Schaeffler Gruppe auf die Elektromobilität vor. Wesentliche Investitionen entfielen hierbei auf Anlagen für Produktneuanläufe von elektrischen Achsen in Herzogenaurach und Hybrid-Getrieben in Bühl.

In der **Region Americas** wurde insbesondere in Kapazitätserweiterungen und Anlagen für Produktneuanläufe künftiger elektrifizierter Antriebskonzepte investiert. Darüber hinaus wird die Sparte Automotive OEM mit zusätzlich geschaffenen Kapazitäten weiterhin der großen Nachfrage nach Komponenten für Drehmomentwandler und Wandlerüberbrückungskupplungen gerecht.

In der **Region Greater China** wurden auch 2018 gezielt Investitionen in den Kapazitätsaufbau sowie die Realisierung neuer Produktanläufe insbesondere in der Sparte Automotive OEM vorgenommen. Wesentliche Investitionen entfielen hierbei auf Motor- und Getriebesysteme vor allem für Produkte im Rahmen der Strategie „Mobilität für morgen“. In der Sparte Industrie entfielen die wesentlichen Investitionen auf den Ausbau der Produktions- und Logistikkapazitäten für das Standard-Wälzlagergeschäft, um die anhaltend hohe Nachfrage im Hochvolumengeschäft bedienen zu können.

Die **Region Asien/Pazifik** hat im Jahr 2018 vor allem in den Produktionsstandort Vietnam investiert. Durch den Werksneubau in Biên Hòa City, der Ende des Geschäftsjahres 2018 fertig gestellt wurde, hat die Sparte Industrie die Produktionskapazitäten in der Region für Wälzlager deutlich erhöht. In Biên Hòa City werden vor allem Steh- und Nadellager mit einer hohen Wertschöpfungstiefe gefertigt. Daneben wurde in Südkorea vor allem in das Standard-Wälzlagergeschäft der Sparte Industrie investiert.

### Investitionen nach Regionen (Capex)

Nr. 055

		in Mio. EUR	Veränderung in Mio. EUR
Europa		707	-65
Americas		159	-13
Greater China		305	+28
Asien/ Pazifik		61	+9
Schaeffler Gruppe		1.232	-41

■ 2018 ■ 2017

Die Regionen bilden die regionale Struktur der Schaeffler Gruppe ab.

## Finanzschulden

Die Netto-Finanzschulden erhöhten sich im Geschäftsjahr 2018 um 177 Mio. EUR auf 2.547 Mio. EUR (Vj.: 2.370 Mio. EUR).

<b>Netto-Finanzschulden</b>		<b>Nr. 056</b>	
in Mio. EUR	<b>31.12.2018</b>	<b>31.12.2017</b>	Veränderung in %
Anleihen	2.019	1.994	1,3
Kreditvertrag	1.146	983	16,6
Investitionsdarlehen	183	89	> 100
Sonstige Finanzschulden	0	2	-100
<b>Finanzschulden</b>	<b>3.348</b>	<b>3.068</b>	<b>9,1</b>
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	801	698	14,8
<b>Netto-Finanzschulden</b>	<b>2.547</b>	<b>2.370</b>	<b>7,5</b>

Der Verschuldungsgrad, definiert als Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu Ergebnis vor Finanzergebnis, at-Equity bewerteten Beteiligungen, Ertragsteuern und Abschreibungen (EBITDA), lag zum 31. Dezember 2018 bei 1,2 (Vj.: 1,0). Ohne die Berücksichtigung von Sondereffekten ergab sich ebenfalls ein Verschuldungsgrad von 1,2 (Vj.: 1,0).

Das Gearing Ratio, definiert als Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu Eigenkapital inklusive nicht beherrschender Anteile, reduzierte sich zum 31. Dezember 2018 auf 83,2 % (Vj.: 91,8 %).

Am 30. August 2018 hat die Ratingagentur Standard & Poor's das Unternehmensrating der Schaeffler Gruppe von BB+ (Ausblick: positiv) auf BBB- (Ausblick: stabil) angehoben. Damit wird die Schaeffler Gruppe von allen drei international anerkannten Ratingagenturen Standard & Poor's, Moody's und Fitch als Investment Grade eingestuft. Das Rating der ausstehenden Anleihen der Schaeffler Finance B.V. wurde durch Standard & Poor's ebenfalls auf BBB- angehoben.

Die folgende Tabelle zeigt die Bonitätseinstufungen der Schaeffler Gruppe durch die drei Ratingagenturen Fitch, Moody's sowie Standard & Poor's zum 31. Dezember:

<b>Ratings der Schaeffler Gruppe</b>		<b>Nr. 057</b>	
zum 31. Dezember			
	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
	Unternehmen		Anleihen
Ratingagentur	Rating/Ausblick		Rating
Fitch	BBB-/stabil	BBB-/stabil	BBB-
Moody's	Baa3/stabil	Baa3/stabil	Baa3
Standard & Poor's	BBB-/stabil	BB+/positiv	BBB-

Am 31. August 2018 hat die Schaeffler Gruppe eine Anpassung ihres 2,3 Mrd. EUR Kreditvertrages (bestehend aus einem 1 Mrd. EUR Term Loan und einer 1,3 Mrd. EUR revolvingenden Kreditlinie) unterzeichnet. Hierbei wurde die Laufzeit bei ansonsten zunächst unveränderten Fazilitäten und Konditionen um zwei Jahre bis zum 30. September 2023 verlängert. Unter Eintritt bestimmter Bedingungen erfolgt automatisch eine weitere Anpassung, die zu verbesserten Konditionen und einer erhöhten operativen und finanziellen Flexibilität sowie einer Erhöhung der revolvingenden Kreditlinie von 1,3 Mrd. EUR auf 1,5 Mrd. EUR führt. Voraussetzung für eine solche Anpassung ist unter anderem eine Reduktion des Term Loans von 1 Mrd. EUR auf 500 Mio. EUR.

Ebenfalls am 31. August 2018 wurde eine Anpassung des 250 Mio. EUR Investitionsdarlehens unterzeichnet. Bei Eintritt der gleichen Bedingungen wie unter dem 2,3 Mrd. EUR Kreditvertrag erhöht sich die operative und finanzielle Flexibilität in gleichem Umfang.

Infolge des Ratinggrades durch Standard & Poor's konnte die Schaeffler Gruppe am 15. September 2018 die verbleibenden dinglichen Sicherheiten sowohl unter dem 2,3 Mrd. EUR Kreditvertrag als auch unter den ausstehenden Anleihen der Schaeffler Finance B.V. freigegeben lassen.

Am 28. September 2018 hat die Schaeffler AG ein 5 Mrd. EUR Anleiheprogramm (Debt Issuance Programm) etabliert. Der entsprechende Basisprospekt wurde durch die luxemburgische Aufsichtsbehörde Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF) gebilligt. Das Anleiheprogramm schafft einen flexiblen Rahmen für künftige Finanzierungen über den Fremdkapitalmarkt.

Im Geschäftsjahr 2018 hat die Schaeffler AG weitere 94 Mio. EUR unter dem Investitionsdarlehen zur Finanzierung der langfristigen angelegten Logistikprojekte in Anspruch genommen. Die Ausnutzung der Kreditlinie betrug damit zum 31. Dezember 2018 insgesamt 184 Mio. EUR (31. Dezember 2017: 90 Mio. EUR).

Die Revolving Credit Facility war zum 31. Dezember 2018 mit einem Betrag von 160 Mio. EUR (31. Dezember 2017: 0 Mio. EUR) gezogen.

Die syndizierten Kredite der Schaeffler Gruppe setzten sich zum 31. Dezember 2018 wie folgt zusammen:

### Kredite der Schaeffler Gruppe

Nr. 058

		31.12.2018	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2017	
Tranche	Währung	Nominalwert in Mio.		Buchwert in Mio. EUR		Zinssatz	Fälligkeit	
Term Loan	EUR	1.000	1.000	993	991	Euribor <sup>1)</sup> + 1,20 %	Euribor <sup>1)</sup> + 1,20 %	30.09.2023
Revolving Credit Facility <sup>2)</sup>	EUR	1.300	1.300	153	-8	Euribor <sup>1)</sup> + 0,80 %	Euribor <sup>1)</sup> + 0,80 %	30.09.2023
Investitionsdarlehen <sup>3)</sup>	EUR	250	250	183	89	Euribor <sup>1)</sup> + 1,00 %	Euribor <sup>1)</sup> + 1,00 %	15.12.2022
<b>Summe</b>				<b>1.329</b>	<b>1.072</b>			

<sup>1)</sup> Euribor Floor in Höhe von 0,00 %.

<sup>2)</sup> Zum 31. Dezember 2018 waren davon 173 Mio. EUR (31. Dezember 2017: 12 Mio. EUR) ausgenutzt, davon 13 Mio. EUR als Ancillary Facilities, unter anderem in Form von Avalkrediten.

<sup>3)</sup> Zum 31. Dezember 2018 waren davon 184 Mio. EUR (31. Dezember 2017: 90 Mio. EUR) in Anspruch genommen.

Darüber hinaus bestanden weitere verbindlich zugesagte Kreditlinien in Höhe von umgerechnet rund 134 Mio. EUR (Vj.: rund 154 Mio. EUR), im Wesentlichen in den Ländern USA und China. Hiervon waren zum 31. Dezember 2018 rund 118 Mio. EUR (Vj.: rund 111 Mio. EUR) nicht ausgenutzt.

Die über die Schaeffler Finance B.V., Barneveld, Niederlande, begebenen Anleihen setzten sich zum 31. Dezember 2018

wie nachfolgend dargestellt zusammen. Alle Anleihen werden im Euro MTF Segment der Luxemburger Wertpapierbörse geführt. Die Anleihen sind ab einem vertraglich festgelegten Datum mit einem einseitigen Kündigungsrecht des Emittenten ausgestattet. Zum 31. Dezember 2018 hatten drei der vier Anleihen dieses Datum erreicht und können jederzeit unter Einhaltung einer Ankündigungsfrist durch den Emittenten zu festgelegten Kursen zurückgezahlt werden.

### Anleihen der Schaeffler Gruppe

Nr. 059

		31.12.2018	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2017		
ISIN	Währung	Nominalwert in Mio.		Buchwert in Mio. EUR		Kupon	Fälligkeit
XS1212469966 <sup>1)</sup>	EUR	400	400	399	398	2,50 %	15.05.2020
XS1067864022 <sup>1)</sup>	EUR	500	500	499	498	3,50 %	15.05.2022
US806261AM57 <sup>1)</sup>	USD	600	600	525	502	4,75 %	15.05.2023
XS1212470972	EUR	600	600	596	596	3,25 %	15.05.2025
<b>Summe</b>				<b>2.019</b>	<b>1.994</b>		

<sup>1)</sup> Anleihe hat vertraglich vereinbarten Kündigungstermin erreicht und kann jederzeit nach Wahlrecht des Emittenten zurückgezahlt werden.

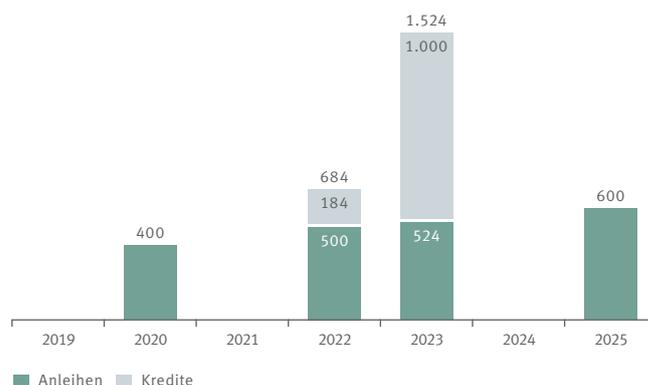
Im Rahmen der bestehenden Fremdfinanzierung unterliegt die Schaeffler Gruppe Auflagen, die unter anderem die Einhaltung eines Leverage Covenant beinhalten. Diese Finanzkennzahl wird laufend überwacht und regelmäßig an die kreditgebenden Banken berichtet. Im Geschäftsjahr 2018 wurde der Leverage Covenant entsprechend den kreditvertraglichen Regelungen wie in den Vorjahren durchgängig eingehalten.

Das Fälligkeitsprofil, bestehend aus dem Term Loan, dem Investitionsdarlehen sowie den durch die Schaeffler Finance B.V., Barneveld, Niederlande, begebenen Anleihen, setzte sich zum 31. Dezember 2018 wie folgt zusammen:

### Fälligkeitsprofil

Nominalwerte zum 31. Dezember 2018 in Mio. EUR

Nr. 060



## Finanzmanagement

Das Ziel des **Finanzmanagements** der Schaeffler Gruppe ist es, eine ausreichende Liquidität des Konzerns sowie der in- und ausländischen Tochterunternehmen zu jeder Zeit sicherzustellen. Das Finanzmanagement umfasst dabei insbesondere das Kapital- sowie das Liquiditätsmanagement.

Das zentral organisierte **Kapitalmanagement** stellt die von den Gesellschaften der Schaeffler Gruppe benötigten finanziellen Ressourcen bereit, gewährleistet die langfristige Liquiditätsversorgung und sichert die Kreditwürdigkeit der Schaeffler Gruppe. Darüber hinaus dient das Kapitalmanagement der Verwaltung und kontinuierlichen Optimierung der bestehenden Finanzverbindlichkeiten in Form der externen Konzernfinanzierung. Die Schaeffler Gruppe hat hierzu alle erforderlichen Voraussetzungen geschaffen, um effizient Fremd- und Eigenkapitalmittel über den Kapitalmarkt zu beschaffen. Auch zukünftig legt das Management der Schaeffler Gruppe seinen Fokus auf die Fähigkeit, Finanzinstrumente bei einer breiten Investorenbasis zu platzieren und die Konditionen weiter zu verbessern. Hierzu soll insbesondere das im Jahr 2016 erstmals erlangte Investment Grade-Rating langfristig gehalten werden.

Die externe Konzernfinanzierung wird in erster Linie durch Geld- und Kapitalmarktinstrumente sowie syndizierte und bilaterale Kreditlinien internationaler Banken gewährleistet. In diesem Zusammenhang ist insbesondere auch eine RCF in Höhe von 1,3 Mrd. EUR vereinbart, die zur Abdeckung eines kurz- bis mittelfristigen Liquiditätsbedarfs zur Verfügung steht. Darüber hinaus nutzt die Schaeffler Gruppe in begrenztem Maße Forderungsverkaufsprogramme zur Liquiditätssteuerung und Optimierung des Working Capital. Hierzu steht ein ABCP-Programm (Asset Backed Commercial Papers) zum revolvingierenden Verkauf von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen mit einem zugesagten Finanzierungsvolumen von 200 Mio. EUR (Vj.: 150 Mio. EUR) zur Verfügung. Darüber hinaus kann die Schaeffler Gruppe selektiv ein weiteres Forderungsverkaufsprogramm ohne fest zugesagtes Finanzierungsvolumen nutzen.

Für die Finanzierung der in- und ausländischen Tochterunternehmen gilt der Grundsatz der internen Finanzierung. Zu diesem Zweck wird der Finanzierungsbedarf von Tochterunternehmen, soweit möglich und kommerziell vertretbar, über interne Darlehensbeziehungen abgedeckt. Entsprechend erfolgt die Finanzierung der Tochterunternehmen primär über Darlehen der Schaeffler AG sowie eines weiteren Tochterunternehmens. Im Rahmen des **Liquiditätsmanagements** erfolgt zwischen den Konzerngesellschaften ein kurz- beziehungsweise mittelfristiger Liquiditätsausgleich primär durch sogenannte Cash Pools oder Konzerndarlehen. Daneben vereinbart der Bereich Corporate Treasury vereinzelt auch Kreditlinien für Tochterunternehmen mit

lokalen Banken, um rechtlichen, steuerlichen oder sonstigen Gegebenheiten Rechnung zu tragen. Lokale Finanzierungen werden vor allem zur Abdeckung von Schwankungen im Working Capital eingesetzt.

Ein zentrales Finanzmanagement durch den Bereich Corporate Treasury gewährleistet zudem ein einheitliches Auftreten an den Kapitalmärkten sowie gegenüber Ratingagenturen, beseitigt strukturelle Unterschiede zwischen den einzelnen Gläubigergruppen und stärkt die Verhandlungsposition gegenüber Kreditinstituten und anderen Marktteilnehmern. Darüber hinaus ermöglicht das zentrale Finanzmanagement eine zentrale Allokation von Liquidität und ein konzernweites Management von finanziellen Risiken (Währungen und Zinsen) auf Basis von Nettopositionen.

## 2.5 Vermögenslage und Kapitalstruktur

Die **Bilanzsumme** der Schaeffler Gruppe betrug zum 31. Dezember 2018 12.362 Mio. EUR (Vj.: 11.537 Mio. EUR).

<b>Konzern-Bilanz (Kurzfassung)</b>			<b>Nr. 061</b>
in Mio. EUR	<b>31.12.2018</b>	<b>31.12.2017</b>	Veränderung in %
<b>AKTIVA</b>			
Langfristige Vermögenswerte	<b>6.828</b>	6.178	10,5
Kurzfristige Vermögenswerte	<b>5.534</b>	5.359	3,3
<b>Bilanzsumme</b>	<b>12.362</b>	<b>11.537</b>	<b>7,2</b>
<b>PASSIVA</b>			
Eigenkapital	<b>3.060</b>	2.581	18,6
Langfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	<b>5.780</b>	5.644	2,4
Kurzfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	<b>3.522</b>	3.312	6,3
<b>Bilanzsumme</b>	<b>12.362</b>	<b>11.537</b>	<b>7,2</b>

Die **langfristigen Vermögenswerte** erhöhten sich zum 31. Dezember 2018 um 650 Mio. EUR auf 6.828 Mio. EUR (Vj.: 6.178 Mio. EUR). Ursächlich hierfür war vor allem ein Anstieg der Sachanlagen um 453 Mio. EUR und der Anteile an at-Equity bewerteten Beteiligungen um 157 Mio. EUR. Der Anstieg der at-Equity bewerteten Beteiligungen war im Wesentlichen auf die Gründung des Joint Venture Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG zurückzuführen. Darüber hinaus erhöhten sich die aktiven latenten Steuern um 28 Mio. EUR. Zudem resultierte aus der Erstanwendung von IFRS 9 eine Erhöhung der sonstigen

Finanzanlagen in Höhe von 24 Mio. EUR. Gegenläufig wirkten negative Marktwertänderungen der langfristigen Derivate.

Die **kurzfristigen Vermögenswerte** erhöhten sich im Geschäftsjahr 2018 um 175 Mio. EUR auf 5.534 Mio. EUR (Vj.: 5.359 Mio. EUR). Die Erhöhung war im Wesentlichen auf einen Anstieg der Vorräte und der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente (vgl. Cash Flow und Liquidität, Seite 64f.) zurückzuführen. Zudem führte die Erstanwendung von IFRS 15 zu einem Ansatz von Vertragsvermögenswerten in Höhe von 45 Mio. EUR (Vj.: 0 Mio. EUR). Ein weiterer Anstieg war bei den sonstigen Vermögenswerten und den sonstigen finanziellen Vermögenswerten zu verzeichnen. Gegenläufig wirkte der Rückgang der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Zum 31. Dezember 2018 waren Forderungen aus Lieferungen und Leistungen mit einem Buchwert von 166 Mio. EUR (Vj.: 123 Mio. EUR) nach Abzug der zurückbehaltenen Ausfallrisiken im Rahmen des ABCP-Programms (Asset Backed Commercial Papers) verkauft.

Das **Eigenkapital** inklusive der nicht beherrschenden Anteile erhöhte sich zum 31. Dezember 2018 um 479 Mio. EUR auf 3.060 Mio. EUR (Vj.: 2.581 Mio. EUR). Eigenkapitalerhöhend wirkte sich das Konzernergebnis in Höhe von 895 Mio. EUR aus. Dem gegenüber stand die Zahlung der Dividende in Höhe von 361 Mio. EUR an die Aktionäre der Schaeffler AG. Die sonstigen Rücklagen erhöhten sich aufgrund der ab dem Geschäftsjahr anzuwendenden neuen Rechnungslegungsvorschriften IFRS 9 und IFRS 15 um 34 Mio. EUR. Im kumulierten übrigen Eigenkapital wirkten im Wesentlichen Effekte aus der Absicherung von Zahlungsströmen sowie aus der Anpassung von Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen eigenkapitalmindernd. Die Eigen-

kapitalquote betrug zum 31. Dezember 2018 24,8 % (31. Dezember 2017: 22,4 %).

Die **langfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen** erhöhten sich zum 31. Dezember 2018 um 136 Mio. EUR auf 5.780 Mio. EUR (Vj.: 5.644 Mio. EUR). Die Erhöhung war im Wesentlichen auf die Inanspruchnahme von weiteren 94 Mio. EUR im Rahmen des Investitionsdarlehens und auf einen Anstieg der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen in Höhe von 49 Mio. EUR zurückzuführen.

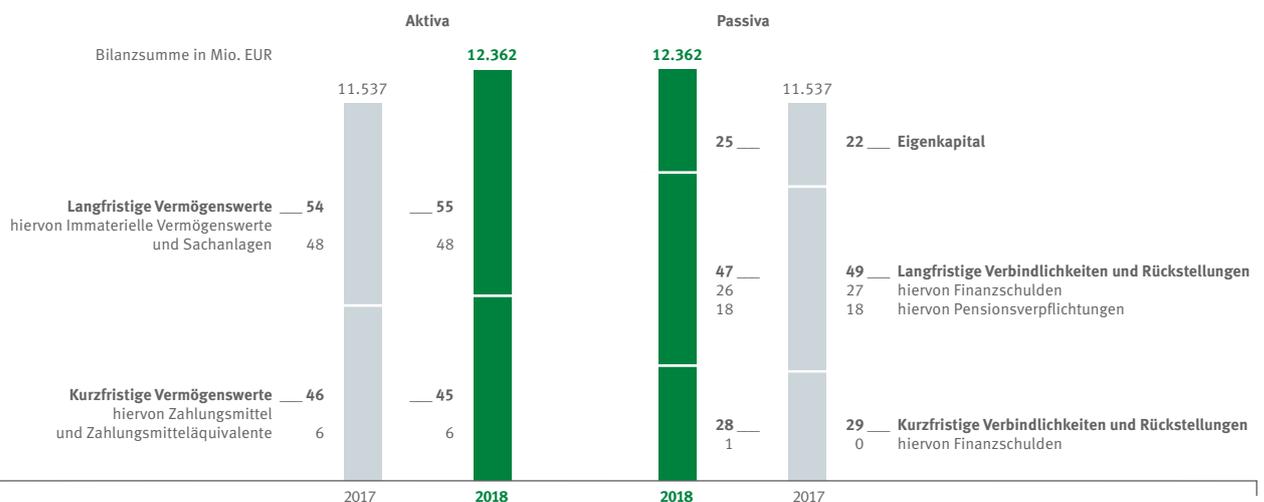
Die **kurzfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen** erhöhten sich zum 31. Dezember 2018 um 210 Mio. EUR auf 3.522 Mio. EUR (Vj.: 3.312 Mio. EUR). Der Anstieg war vor allem auf eine Inanspruchnahme der Revolving Credit Facility in Höhe von 160 Mio. EUR und einen Anstieg der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen zurückzuführen. Eine weitere Erhöhung beruhte auf den nach IFRS 15 neu zu bilanzierenden Vertragsverbindlichkeiten von 45 Mio. EUR (Vj.: 0 Mio. EUR) und einem Anstieg der sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten aufgrund Marktwertänderung von Derivaten. Gegenläufig wirkte eine Reduzierung der Ertragsteuerverbindlichkeiten und der sonstigen Verbindlichkeiten.

Zu den wesentlichen außerbilanziellen Verpflichtungen der Schaeffler Gruppe gehören Verpflichtungen aus operativen Miet-, Pacht- und Leasingverhältnissen und Eventualschulden. Die Verpflichtungen der Schaeffler Gruppe aus unkündbaren operativen Miet-, Pacht- und Leasingverhältnissen betragen zum 31. Dezember 2018 141 Mio. EUR (Vj.: 133 Mio. EUR). Die Verpflichtungen aus Finanzierungs-Leasingverhältnissen waren nicht wesentlich.

**Konzern-Bilanzstruktur**

in %

Nr. 062



## 2.6 Gesamtbewertung des Geschäftsjahres 2018

Der Vorstand blickt auf ein durchwachsenes Geschäftsjahr mit großen Herausforderungen zurück. Während die Ergebnisse vor dem Hintergrund eines schwierigen Umfelds in der Automobilbranche belastet wurden, konnte die Transformation der Schaeffler Gruppe weiter erfolgreich vorangetrieben werden.

Die Sparte Industrie hat sich sehr gut entwickelt und ist mit einem währungsbereinigten Umsatzwachstum um 10,1 % und einer EBIT-Marge vor Sondereffekten in Höhe von 11,0 % profitabel gewachsen. Dies ist auch auf die konsequente Umsetzung des Programms „CORE“ zurückzuführen. In der Sparte Automotive OEM lagen Umsatzwachstum (währungsbereinigt +2,2 %) und Ergebnis (EBIT-Marge vor Sondereffekten 7,7 %) in einem schwierigen Markt- und Wettbewerbsumfeld unter den Erwartungen. Ursächlich für diese Entwicklung war einerseits ein spürbarer Rückgang der Automobilproduktion in den Regionen Greater China und Europa, vor allem in der zweiten Jahreshälfte. Andererseits gelang es der Sparte nicht, diese Volumeneffekte, gestiegenen Preisdruck und Kosten im Zusammenhang mit der Neuausrichtung des Geschäftsportfolios durch ausreichende Kompensationsmaßnahmen und Effizienzsteigerungen auszugleichen. Das Wachstum der Sparte Automotive Aftermarket blieb in einem wettbewerbsintensiven Umfeld ebenfalls hinter den ursprünglichen Erwartungen zurück. Um die Marktposition weiter zu stärken, hat die Sparte mehrere neue Distributionszentren in Betrieb genommen, wodurch das Ergebnis im Berichtsjahr belastet wurde. Vor dem Hintergrund dieser heterogenen Entwicklung der Sparten hat das vergangene Jahr erneut gezeigt, wie wichtig es ist, dass die Schaeffler Gruppe sowohl ein Automobil- als auch Industrielieferer ist.

Ein wichtiger Schritt zur Effizienzsteigerung der Schaeffler Gruppe war 2018 die Integration des zuvor als interner Zulieferer agierenden Bereiches „Bearings & Components Technologies“ (BCT) in die Sparten Automotive OEM und Industrie. Darüber hinaus wurde zur Verschlankung der Schaeffler Gruppe der Zusammenschluss der indischen Schaeffler-Gesellschaften erfolgreich umgesetzt und die Entscheidung für eine Neuausrichtung der Geschäftsstruktur in Großbritannien getroffen.

Mit dem Erwerb der „Drive-by-Wire“-Technologie durch das neu gegründete Joint Venture Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG und mit der Akquisition von Elmotec Statomat hat die Schaeffler Gruppe ihre M&A-Strategie im Berichtsjahr weiter umgesetzt und stellt sich so auf für die „Mobilität für morgen“.

Der Vorstand erwartet auch für 2019 ein herausforderndes Umfeld. Daher wurden Ende 2018 die Effizienzprogramme „RACE“ für die Sparte Automotive OEM und „FIT“ für die Sparte Industrie gestartet. Diese Programme werden dazu beitragen, die Ergebnisqualität und Effizienz der beiden Sparten zu verbessern und langfristig abzusichern. Auch das Zukunftsprogramm „Agenda 4 plus One“, das Ende 2018 einen Umsetzungsstand von 55 % erreichte, wird 2019 weiter konsequent vorangetrieben.

## 2.7 Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler AG

Die Schaeffler AG ist eine in Deutschland ansässige Kapitalgesellschaft mit Sitz in der Industriestraße 1-3, 91074 Herzogenaurach. Sie ist als Management-Holding für die einheitliche Leitung, die wirtschaftliche Steuerung und die Finanzierung der Schaeffler Gruppe verantwortlich und beschäftigt die Mitarbeiter der Konzernzentrale der Schaeffler Gruppe.

Die wesentlichen Leitungsfunktionen der Schaeffler Gruppe liegen in der Verantwortung des Vorstands der Schaeffler AG. Die Lage der Schaeffler AG wird im Wesentlichen durch den geschäftlichen Erfolg der Schaeffler Gruppe bestimmt.

Die folgenden Erläuterungen beziehen sich auf den nach den Vorschriften des deutschen Handelsgesetzbuchs (HGB) und des Aktiengesetzes (AktG) aufgestellten Jahresabschluss der Schaeffler AG.

## Ertragslage der Schaeffler AG

### Gewinn- und Verlustrechnung der Schaeffler AG (Kurzfassung)

Nr. 063

in Mio. EUR	2018	2017	Veränderung in %
Umsatzerlöse	35	100	-65,0
Umsatzkosten	-31	-94	-67,0
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>-33,3</b>
Allgemeine Verwaltungskosten	-116	-60	93,3
Sonstiges betriebliches Ergebnis	55	101	-45,5
Erträge aus Beteiligungen	800	675	18,5
Zinsergebnis	-142	-171	-17,0
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-102	-98	4,1
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>499</b>	<b>453</b>	<b>10,2</b>
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>499</b>	<b>453</b>	<b>10,2</b>
Gewinnvortrag	0	0	0,0
<b>Bilanzgewinn</b>	<b>499</b>	<b>453</b>	<b>10,2</b>

Da die Schaeffler AG als oberste Muttergesellschaft der Schaeffler Gruppe ausschließlich Leitungsaufgaben eines Corporate Center wahrnimmt, wurden im Verlauf des Berichtsjahres Mitarbeiter, die andere Funktionen wahrnehmen, auf andere Tochtergesellschaften übertragen. Dies führt dazu, dass seit dem zweiten Quartal 2018 nur noch in geringem Umfang Umsatzerlöse aus Dienstleistungen für Tochtergesellschaften erzielt wurden. In diesem Zusammenhang wurde auch die konzerninterne Systematik zur Verrechnung von Dienstleistungen überarbeitet. Für das Berichtsjahr ergibt sich daher ein gegenüber dem Vorjahr verändertes Bild der Umsatzerlöse, Umsatzkosten und Verwaltungskosten. 2019 wird sich dieses Bild weiter festigen, wenn ein volles Berichtsjahr in der neuen Organisationsstruktur abgeschlossen ist.

In Wahrnehmung der Aufgaben einer Management-Holding für die Schaeffler Gruppe fielen bei der Schaeffler AG allgemeine Verwaltungskosten in Höhe von 116 Mio. EUR (Vj.: 60 Mio. EUR) an.

Die Schaeffler AG übernimmt die wesentliche Fremdwährungssicherung für die Schaeffler Gruppe. Das sonstige betriebliche Ergebnis resultierte zu großen Teilen aus Fremdwährungseffekten im Zusammenhang mit der Finanzierung der Gruppe sowie der Absicherung des operativen Geschäftes gegen Währungsrisiken.

Die Erträge aus Beteiligungen beinhalteten ausschließlich die Entnahmen aus der Schaeffler Technologies AG & Co. KG.

Die Zinsaufwendungen enthielten Zinszahlungen und Zinsabgrenzungen im Zusammenhang mit institutionellen Krediten in Höhe von 18 Mio. EUR (Vj.: 16 Mio. EUR). Die von der Schaeffler Finance B.V. an die Schaeffler AG über Konzerndarlehen weitergereichten Zahlungsmittelzuflüsse aus der Anleiheemission führten zu Zinszahlungen und Zinsabgrenzungen in Höhe von 73 Mio. EUR (Vj.: 84 Mio. EUR).

Die Steuern vom Einkommen und Ertrag betragen im Geschäftsjahr 2018 102 Mio. EUR (Vj.: 98 Mio. EUR). Dieser Steueraufwand beinhaltete ausschließlich einen Aufwand aus laufenden Ertragsteuern in Höhe von 102 Mio. EUR (Vj.: 98 Mio. EUR). Seit dem Geschäftsjahr 2016 verfügt die Schaeffler AG über einen Bestand an aktiven latenten Steuern. Das gemäß § 274 Abs. 1 Satz 2 HGB bestehende Wahlrecht zur Bilanzierung von aktiven latenten Steuern wird nicht in Anspruch genommen. Dementsprechend ergab sich wie im Vorjahr für das Geschäftsjahr 2018 kein Aufwand beziehungsweise Ertrag aus latenten Steuern.

Der Jahresüberschuss belief sich im Geschäftsjahr 2018 auf 499 Mio. EUR (Vj.: 453 Mio. EUR). Dieser entsprach auch dem Bilanzgewinn für das Jahr 2018.

Für das Geschäftsjahr 2018 schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung eine Dividende in Höhe von 0,54 EUR (Vj.: 0,54 EUR) je Stammaktie und 0,55 EUR (Vj.: 0,55 EUR) je Vorzugsaktie vor.

## Finanz- und Vermögenslage der Schaeffler AG

Das Anlagevermögen beinhaltet im Wesentlichen die Anteile an der Schaeffler Technologies AG & Co. KG.

Die im Umlaufvermögen ausgewiesenen kurzfristigen Ausleihungen und sonstigen Finanzforderungen resultierten aus der Cash Pool Funktion und der internen Konzernfinanzierung der Schaeffler Gruppe. Die sonstigen Forderungen beinhalteten im Wesentlichen Gewinnanteile der Schaeffler Technologies AG & Co. KG in Höhe von 800 Mio. EUR (Vj.: 675 Mio. EUR), die zum 31. Dezember 2018 noch nicht an die Schaeffler AG ausbezahlt waren. Im Geschäftsjahr 2018 zahlte die Schaeffler Technologies AG & Co. KG zum Ausgleich der Gewinnanteile aus dem Vorjahr 675 Mio. EUR an die Schaeffler AG. Die Mittel wurden ihrerseits vollständig zur Tilgung von bestehenden Verbindlichkeiten gegenüber der Schaeffler Technologies AG & Co. KG verwendet.

Die Schaeffler AG führte den Cash Pool der Schaeffler Gruppe und verfügte zum Bilanzstichtag über Guthaben bei Kreditinstituten in Höhe von 191 Mio. EUR (Vj.: 189 Mio. EUR).

Am 20. April 2018 beschloss die Hauptversammlung der Schaeffler AG, eine Dividende in Höhe von 361 Mio. EUR an die Aktionäre der Schaeffler AG auszuschütten und den verbleibenden Bilanzgewinn in Höhe von 92 Mio. EUR in die anderen Gewinnrücklagen einzustellen.

### Bilanz der Schaeffler AG (Kurzfassung)

Nr. 064

in Mio. EUR	31.12.2018	31.12.2017	Veränderung in %
<b>AKTIVA</b>			
Anlagevermögen	14.282	14.302	-0,1
Umlaufvermögen	8.920	8.744	2,0
Rechnungsabgrenzungsposten	1	0	-
Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung	5	9	-44,4
<b>Bilanzsumme</b>	<b>23.208</b>	<b>23.055</b>	<b>0,7</b>
<b>PASSIVA</b>			
Eigenkapital	7.197	7.059	2,0
Rückstellungen	294	314	-6,4
Verbindlichkeiten	15.713	15.676	0,2
Rechnungsabgrenzungsposten	4	6	-33,3
<b>Bilanzsumme</b>	<b>23.208</b>	<b>23.055</b>	<b>0,7</b>

Die Rückstellungen verringern sich um 20 Mio. EUR auf 294 Mio. EUR (Vj.: 314 Mio. EUR). Der Rückgang resultierte im Wesentlichen aus niedrigeren Steuerrückstellungen für erwartete Ertragsteueraufwendungen und der Auflösung einer sonstigen Rückstellung, die in der Vergangenheit als bilanzielle Vorsorge für einen Compliance-Fall gebildet wurde. Gegenläufig stieg die Drohverlustrückstellung für Finanzderivate im Vergleich zum 31. Dezember 2017 um 19 Mio. EUR auf 93 Mio. EUR an.

In den Verbindlichkeiten wurden im Wesentlichen die kurzfristigen Darlehen gegenüber verbundenen Unternehmen im Zusammenhang mit der Cash Pool Funktion und der internen Konzernfinanzierung der Schaeffler Gruppe ausgewiesen. Die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen beinhalteten Verbindlichkeiten gegenüber der Schaeffler Finance B.V. in Höhe von 2.106 Mio. EUR (Vj.: 2.104 Mio. EUR), die im Wesentlichen aus der Weiterreichung des Zahlungsmittelzuflusses aus den Anleiheemissionen der Schaeffler Finance B.V. stammten.

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten erhöhten sich im Wesentlichen durch die Ziehungen der Kreditlinie eines Investitionsdarlehens und der Ziehung der Revolving Credit Facility um 251 Mio. EUR auf 1.344 Mio. EUR (Vj.: 1.093 Mio. EUR).

☰ Mehr zu Finanzschulden ab Seite 66

## Schlusserklärung zum Abhängigkeitsbericht

Schlusserklärung zum Bericht des Vorstands über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen gemäß § 312 AktG.

Die Schaeffler AG ist seit dem 24. Oktober 2014 ein von der IHO Verwaltungs GmbH, Herzogenaurach, abhängiges Unternehmen i. S. d. § 312 AktG. Der Vorstand der Schaeffler AG hat deshalb gemäß § 312 Abs. 1 AktG einen Bericht des Vorstands über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen aufgestellt, der die folgende Schlusserklärung enthält:

„Unsere Gesellschaft hat bei den im Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen aufgeführten Rechtsgeschäften und Maßnahmen nach den Umständen, die uns in dem Zeitpunkt bekannt waren, in dem die Rechtsgeschäfte vorgenommen oder die Maßnahmen getroffen oder unterlassen wurden, bei jedem Rechtsgeschäft eine angemessene Gegenleistung erhalten und ist dadurch, dass Maßnahmen getroffen oder unterlassen wurden, nicht benachteiligt worden.“

## 2.8 Weitere Bestandteile des Konzernlageberichts

Die folgenden Kapitel sind auch Bestandteile des zusammengefassten Lageberichts:

- „Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung“ ab Seite 89,
- „Governance Struktur“ ab Seite 97,
- „Vergütungsbericht“ ab Seite 101 und
- „Organe der Gesellschaft“ ab Seite 114.

Darüber hinaus sind folgende Verweise Bestandteile des zusammengefassten Lageberichts:

-  Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung inklusive der Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG unter:  
[www.schaeffler.com/de/ir](http://www.schaeffler.com/de/ir)
-  Zusammengefasster gesonderter nichtfinanzieller Bericht gemäß § 289b Abs. 3, § 315b Abs. 3 und § 298 Abs. 2 HGB unter:  
[www.schaeffler.com/nachhaltigkeit/nfe2018](http://www.schaeffler.com/nachhaltigkeit/nfe2018)

## 3. Nachtragsbericht

Nach Erfüllung aller dafür vereinbarten Bedingungen ist am 31. Januar 2019 die am 28. November 2018 geschlossene Vereinbarung über den Erwerb von 100 % der Anteile an der Elmotec Statomat Holding GmbH vollzogen worden. Die Elmotec Statomat Holding GmbH ist ein Hersteller von Fertigungsmaschinen für den Bau von Elektromotoren in Großserien. Mit dem Erwerb wird ein Schritt unternommen, um die Fertigungskompetenz der Schaeffler Gruppe im Bereich der Fertigung von Elektromotoren auszubauen und die E-Mobilitätsstrategie umzusetzen.

Darüber hinaus sind nach dem 31. Dezember 2018 keine Vorgänge von besonderer Bedeutung eingetreten, von denen wesentliche Einflüsse auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler Gruppe erwartet werden.

## 4. Chancen- und Risikobericht

Das Risikomanagement-System der Schaeffler Gruppe ist ein integraler Bestandteil der Governance-Struktur und umfasst neben den Risiken auch die Chancen. Die Schaeffler Gruppe ist einer Vielzahl von potenziellen Risiken ausgesetzt, die das Geschäft negativ beeinflussen können. Das Risikomanagement-System des Unternehmens dient der frühzeitigen Erkennung insbesondere von bestands- und entwicklungsgefährdenden Risiken, um diesen durch geeignete Maßnahmen zu begegnen.

Risiken sind definiert als mögliche künftige Entwicklungen oder Ereignisse, die zu einer negativen Planabweichung führen können, während Chancen künftige Entwicklungen oder Ereignisse sind, die in einer positiven Planabweichung resultieren können. Bei den Risiken wird dabei je nach Risikokategorie die Auswirkung auf die EBIT-Marge (Ertragslage), den Free Cash Flow (Finanzlage) beziehungsweise die Bilanz (Vermögenslage) betrachtet.

### 4.1 Risikomanagement-System

Zur Erreichung der Unternehmensziele geht die Schaeffler Gruppe bewusst Risiken ein. Ziel des Risikomanagement-Systems ist es, diese frühzeitig zu erkennen und entsprechend der Risikoneigung zu steuern. Dies gilt insbesondere für bestands- und entwicklungsgefährdende Risiken, denen mit geeigneten Maßnahmen begegnet wird. Die bewusste Auseinandersetzung mit den erkannten Risiken sowie die regelmäßige Beobachtung der risikotreibenden Faktoren sollen das Risikobewusstsein schärfen und einen laufenden Verbesserungsprozess gewährleisten.

Das konzernweite Risikomanagement-System basiert auf dem managementorientierten Enterprise-Risk-Management (ERM)-Ansatz, der sich an dem weltweit anerkannten Rahmenkonzept

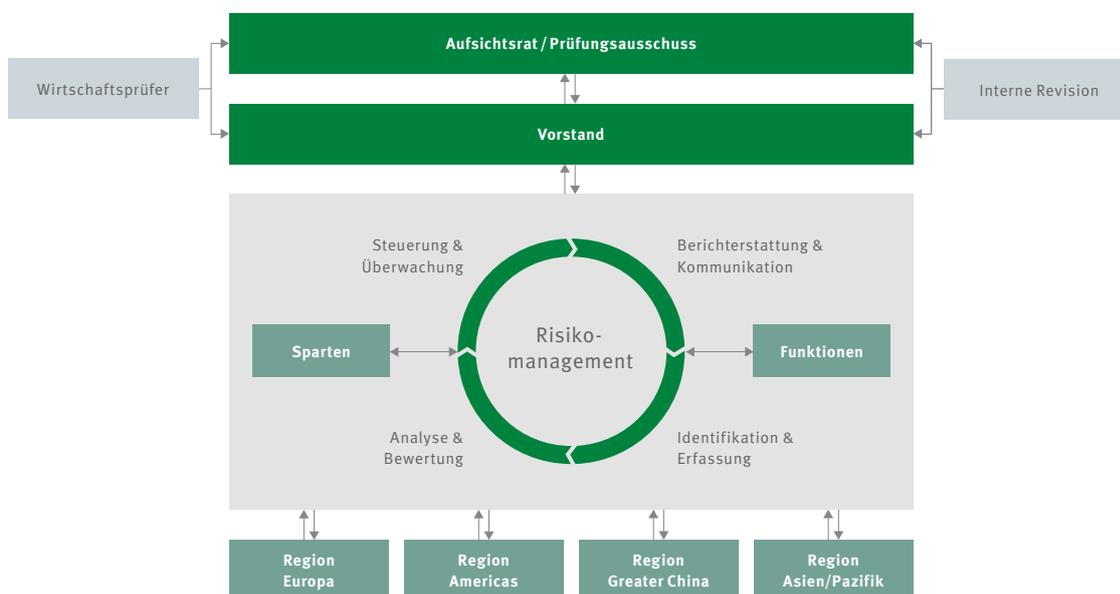
des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) orientiert. Daraus abgeleitet sind die Prozesse im Risikomanagement-System mit der Finanzberichterstattung und dem Internen Kontrollsystem verknüpft. Der nachfolgend beschriebene Risikomanagement-Prozess der Schaeffler Gruppe baut auf dem COSO ERM-Rahmenkonzept auf.

Die Verantwortung für das Risikomanagement-System trägt der Vorstand der Schaeffler AG. Der Vorstand informiert regelmäßig den Prüfungsausschuss der Schaeffler AG und sorgt dafür, dass notwendige Maßnahmen zur Risikosteuerung verabschiedet werden. Die Details des Risikomanagement-Systems sind im Wesentlichen in der vom Vorstand erlassenen Risikomanagement-Richtlinie geregelt. Diese wurde innerhalb der Schaeffler Gruppe veröffentlicht und ist somit allen Mitarbeitern zugänglich. Darin enthalten sind die Prozessbeschreibung, die Zuordnung der Verantwortlichkeiten und die Struktur des Risikomanagement-Systems. Der Vorstand hat die Abteilung Risikomanagement mit der laufenden Überprüfung und Anpassung des Risikomanagement-Systems sowie der Umsetzung und Einhaltung der vorgegebenen konzerneinheitlichen Standards beauftragt. Die einzelnen Risikoverantwortlichen sind an die fachlichen Weisungen der Abteilung Risikomanagement gebunden.

Das Risikomanagement-System besteht aus einem mehrstufigen Prozess über verschiedene Ebenen und Organisationseinheiten, um der Matrixstruktur der Schaeffler Gruppe gerecht zu werden. In einem Bottom-up-Prozess erfolgt auf Ebene der Tochterunternehmen die Risikoidentifikation und -analyse. Darauf aufbauend folgt eine Top-down-Betrachtung durch die weltweit zuständigen Verantwortlichen in den Funktionen und Sparten. Diese beurteilen die in den Tochterunternehmen identifizierten Risiken unter Berücksichtigung aller Interdependenzen innerhalb der Schaeffler Gruppe. Die beschriebene Vorgehensweise stellt

**Ausgestaltung Risikomanagement-System**

Nr. 065



sicher, dass alle Dimensionen der Matrixstruktur der Schaeffler Gruppe innerhalb des Risikomanagement-Systems berücksichtigt werden. Die Risikoidentifikation findet halbjährlich in allen wesentlichen Tochterunternehmen der Schaeffler AG statt. Die Verantwortung für die Identifikation der Risiken liegt beim operativ verantwortlichen Management. Der maßgebliche Betrachtungszeitraum für die Risikoidentifikation liegt bei drei Jahren und übersteigt den Prognosezeitraum.

Eine systematische Erfassung von Risiken, die mit den Aspekten des nichtfinanziellen Berichtes in Zusammenhang stehen, erfolgt gesondert und ist kein Bestandteil des dargestellten Risikomanagement-Systems.

Als weiterer Bestandteil ist konzernweit ein Katalog von Risikokategorien definiert, um sicherzustellen, dass alle Risiken entlang der Wertschöpfungskette identifiziert werden. Die identifizierten Risiken sind vorgegebenen Risikokategorien zuzuordnen. Dieser Katalog ist durch alle Risikoverantwortlichen vollständig zu prüfen, um eine einheitliche und vollständige Risikoerfassung zu gewährleisten. Für eine vergleichbare Risikobewertung sind Bewertungsansätze für alle Risikokategorien vorgegeben.

Die Auswahl der einbezogenen Tochterunternehmen erfolgt anhand eines definierten Auswahlprozesses, der sich an Umsatz und Ergebnis (EBIT) sowie geschäftsspezifischen Risikofaktoren orientiert. Dieser Auswahlprozess stellt sicher, dass alle unter Wesentlichkeitsgesichtspunkten relevanten Gesellschaften der Schaeffler Gruppe in das Risikomanagement einbezogen werden. Im Berichtsjahr wurden 42 von 153 Gesellschaften der Schaeffler Gruppe einbezogen. Diese decken 94 % der Umsatzerlöse und 93 % des EBIT der Schaeffler Gruppe ab. Die verbleibenden 111 Gesellschaften werden einem verkürzten

Risikoerhebungsprozess unterzogen, der die Identifikation aller bestandsgefährdenden Risiken sicherstellt.

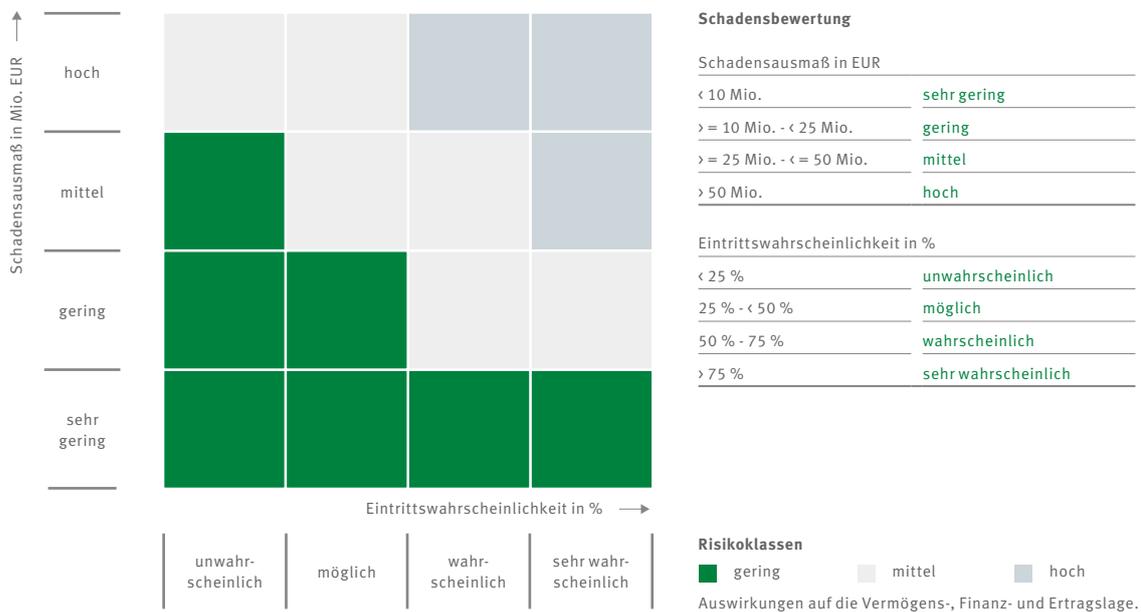
Im Rahmen des Risikomanagements werden ausschließlich Risiken betrachtet, die einen Schwellenwert von 5 Mio. EUR netto überschreiten. Die Risiken sind dabei nach ihrer monetären Auswirkung (Schadensausmaß) und ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit zu bewerten. Bei der Bewertung der monetären Auswirkung werden die vier Kategorien sehr gering, gering, mittel und hoch unterschieden. Maßgeblich für die Bewertung ist das Schadensausmaß bezogen auf ein Jahr. Die Eintrittswahrscheinlichkeit wird auf einer Prozentskala bewertet und in die vier Kategorien unwahrscheinlich, möglich, wahrscheinlich und sehr wahrscheinlich unterteilt. Die Kombination aus Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit definiert die Risikoklasse, die in ihrer Wirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage als gering, mittel und hoch eingestuft wird. Die Einstufung der Risiken in die jeweiligen Risikoklassen erfolgt anhand der Risikomatrix.

Bei der Risikobewertung wird zwischen Brutto- und Nettobewertung unterschieden. Bereits ergriffene Maßnahmen können das Bruttoisiko sowohl in Bezug auf die monetären Auswirkungen als auch in Bezug auf den möglichen Eintritt des Risikos mindern. Das Nettoisiko stellt dann die Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit unter Berücksichtigung der bis zum Berichtsstichtag bereits eingeleiteten schadensmindernden Maßnahmen dar.

Die identifizierten Risiken sind aktiv zu steuern, um die vom Unternehmen angestrebte Risikominderung zu erreichen. Die Risikoverantwortlichen sind aufgefordert, Maßnahmen einzuleiten, um die Risiken zu vermeiden, zu reduzieren oder sich

Risikomatrix

Nr. 066



gegen diese abzusichern. Alle Risiken, bei denen keine geeigneten Gegenmaßnahmen ergriffen werden können, sind als Geschäftsrisiken einzustufen. Die Steuerung von Risiken, die einen geringen Einfluss auf die Schaeffler Gruppe haben, obliegt dem operativ verantwortlichen Management. Risiken mit mittlerer oder hoher Schadenswirkung hingegen werden zusätzlich durch den Vorstand der Schaeffler AG gesteuert. Im Rahmen seines jeweiligen Verantwortungsressorts beschließt das Vorstandsmitglied die erforderlichen Maßnahmen und sorgt für deren kontinuierliche Umsetzung. Die aktuelle Risikobewertung wird regelmäßig an den Vorstand und den Prüfungsausschuss berichtet.

Die Abteilung Risikomanagement berichtet halbjährlich die Risikosituation an den Vorstand und stellt so eine kontinuierliche Informationsversorgung über die aktuelle Risikosituation der Schaeffler Gruppe und deren Entwicklung im Zeitablauf sicher. Die Berichterstattung an den Vorstand umfasst alle Nettorisiken mit einer mittleren und hohen Schadenswirkung. Eine aggregierte Aufstellung der erfassten Chancen ist ebenfalls Bestandteil dieser Berichterstattung. Außerhalb der regelmäßigen Berichtstermine werden auftretende Risiken nach einem definierten Ad-hoc-Prozess berichtet. Dies gewährleistet die zeitnahe Kommunikation auftretender Risiken an den Vorstand.

Die Interne Revision überzeugt sich regelmäßig von der Wirksamkeit des Risikomanagement-Systems.

Um der steigenden Komplexität des Risikomanagement-Systems zu begegnen und die Datensicherheit zu gewährleisten, erfolgte die Risikoerfassung in einem eigens hierfür entwickelten Risikomanagement-Tool.

## 4.2 Internes Kontrollsystem

Parallel zum Risikomanagement-System verfügt die Schaeffler Gruppe über ein rechnungslegungsbezogenes Internes Kontrollsystem (IKS), mit dem die Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung und der damit verbundenen Finanzberichterstattung sichergestellt wird.

Konzeptioneller Rahmen für das IKS innerhalb der Schaeffler Gruppe ist – wie auch für das Risikomanagement-System – ein COSO-Rahmenkonzept. Die dort definierten Bestandteile kommen auf allen Ebenen des Konzerns zur Anwendung, insbesondere auch in Bezug auf die Erstellung des Jahres- und Konzernabschlusses der Schaeffler AG.

Die Datengrundlage für die Erstellung des Jahres- und Konzernabschlusses bilden die von der Schaeffler AG und ihren Tochterunternehmen über einen konzernweit einheitlichen Positionsplan berichteten Abschlussinformationen. Eine Vielzahl von Tochterunternehmen wird dabei durch die interne Shared Services-Organisation unterstützt. Bei einigen komplexen Themen, die weitgehende Spezialkenntnisse (wie bspw. zur Bewertung von Pensionsverpflichtungen) erfordern, nutzt die Schaeffler Gruppe die Unterstützung externer Spezialisten.

Konzeptionelle, prozessuale und terminliche Vorgaben sowie Analysen und Plausibilisierungen auf Konzern- und Gesellschaftsebene stellen sicher, dass der Jahres- und Konzernabschluss der Schaeffler AG gesetzeskonform und mit hoher Qualität innerhalb der festgelegten Fristen erstellt, aufgestellt und offengelegt wird.

Zur Flankierung des Prozesses sind im Kontrollumfeld folgende wesentliche Maßnahmen des rechnungslegungsbezogenen Kontrollsystems in der Schaeffler Gruppe implementiert:

- Eine Konzernbilanzierungsrichtlinie regelt die konzerneinheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden unter Berücksichtigung neu anzuwendender IFRS-Bilanzierungsstandards.
- Quartalsweise herausgegebene Abschluss-Instruktionen informieren die Tochterunternehmen der Schaeffler AG über alle relevanten Themen bezüglich der Inhalte sowie der Prozesse und Fristen der Abschlusserstellung.
- Die Aufgaben und Verantwortungen bei der Erstellung des Jahres- und Konzernabschlusses sind klar definiert und zugeordnet.
- Ein enger Austausch erfolgt zwischen den operativen Einheiten und den unterschiedlichen Prozessbeteiligten zu Themen der Rechnungslegung, Abschlusserstellung und der Qualitätssicherung im Rahmen der Abschlusserstellung.

Der Prozess der Erstellung des Jahres- und Konzernabschlusses selbst wird unter Berücksichtigung von Wesentlichkeitsgesichtspunkten durch zahlreiche Kontrollaktivitäten abgesichert. Dazu gehören insbesondere umfangreiche systemgestützte Plausibilitätskontrollen, laufende inhaltliche Kontrollen (Vier-Augen-Prinzip) sowie Analysen und Plausibilisierungen der konsolidierten Quartals- und Jahresabschlussberichte auf Konzernebene.

Das Management beurteilt jeweils zum Geschäftsjahresende die Angemessenheit und Wirksamkeit des eingerichteten IKS. Hierzu verfügt die Schaeffler Gruppe über ein standardisiertes Verfahren, nach dem die IKS-relevanten Konzerngesellschaften und Prozesse identifiziert, die notwendigen Kontrollen definiert und nach einheitlichen Vorgaben dokumentiert werden. Die anschließende Prüfung auf Wirksamkeit der definierten Kontrollen erfolgt risikoorientiert durch die berichtende Einheit selbst, die Interne Revision oder im Rahmen der Konzernabschlussprüfung. Hierbei werden Risiken an die jeweiligen Verantwortlichen auf sämtlichen Organisationsebenen der Gesellschaften und des Konzerns, beurteilt, bewertet und berichtet. Im Falle von Kontrollschwächen ist die Definition von Maßnahmen zu deren Beseitigung erforderlich.

Ungeachtet der Beurteilung der Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems bestehen inhärente Restriktionen bezüglich der Wirksamkeit von Internen Kontrollsystemen. Kein Kontrollsystem, unabhängig von dessen wirksamer Beurteilung, ist geeignet sämtliche unzutreffende Darstellungen zu verhindern oder aufzudecken.

Mit diesen Maßnahmen sowie mit der laufenden Fortentwicklung soll das IKS in Bezug auf die Erstellung des Jahres- und Konzernabschlusses mit hinreichender Sicherheit verhindern, dass wesentliche Falschaussagen auftreten und die Qualität im Rahmen der Erstellung, Aufstellung und Offenlegung sichergestellt werden.

Für das Geschäftsjahr 2018 wird das Interne Kontrollsystem in Bezug auf die Erstellung des Jahres- und Konzernabschlusses der

Schaeffler AG durch den Vorstand als wirksam eingeschätzt. Darüber hinaus überwacht der Prüfungsausschuss die Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems.

## 4.3 Risiken

Nachfolgend genannte Risiken können eine mittlere oder auch hohe Schadenswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage im Planungszeitraum der Schaeffler Gruppe haben. Die Risiken werden unterteilt in strategische, operative, rechtliche und finanzielle Risiken, die jeweils nach der Wesentlichkeit ihrer Wirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage in abnehmender Reihenfolge beschrieben werden. Sofern die Verteilung der Risiken auf die Sparten nicht explizit beschrieben ist, beziehen sich die Angaben zu den Risiken auf alle drei Sparten der Schaeffler Gruppe.

### Strategische Risiken

Die nachfolgend beschriebenen Risiken gehören zu den wesentlichen strategischen Risiken der Schaeffler Gruppe.

#### Länderrisiken

Veränderungen hinsichtlich sozialer, politischer, rechtlicher und ökonomischer Stabilität in bestimmten Märkten können zu einer Einschränkung des laufenden Geschäfts beziehungsweise der vorgesehenen Expansionen der Schaeffler Gruppe führen. Die weiterhin erhöhte politische Unsicherheit innerhalb der EU, insbesondere im Zusammenhang mit den Austrittsverhandlungen des Vereinigten Königreichs, kann zu einer Kaufzurückhaltung der Kunden sowie zusätzlichen negativen Effekten führen. In Abhängigkeit möglicher Reaktionen auf zu erwartende Handelshemmnisse mit dem EU-Markt (bei Annahmen des sogenannten Hard Brexit), kann es aufgrund zu zahlender Zölle und erhöhter administrativer Aufwendungen zu einer mittleren Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler Gruppe kommen. Der Austrittsprozess wird laufend verfolgt, darüber hinaus wurde eine Task Force zur Koordination der lokalen und globalen Maßnahmen gegründet.

Zunehmender Protektionismus in der Handelspolitik außerhalb der EU und Änderungen im politischen und regulatorischen Umfeld in Märkten, in denen die Schaeffler Gruppe Geschäftsbeziehungen unterhält, können eine mittlere Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben. Import- /Exportkontrollbestimmungen, Zollbestimmungen und andere Handelshemmnisse können den Absatz in einzelnen Ländern auch vollständig zum Erliegen bringen. Es erfolgt eine kontinuierliche Beobachtung der Rahmenbedingungen sowie deren Modellierung in Szenarien, um zielgerichtete Maßnahmen einzuleiten.

Der Umweltschutz hat in der Schaeffler Gruppe eine hohe Priorität. Die Produktions- und Fertigungsstandorte der Schaeffler Gruppe sind auf der ganzen Welt angesiedelt und

unterliegen damit verschiedensten Umweltschutzstandards. Die Standorte erfüllen hohe Umweltschutzstandards; dies unterstreicht der große Anteil an nach EMAS zertifizierten Standorten. Neu erlassene Gesetze oder geänderte rechtliche Rahmenbedingungen auf nationaler oder internationaler Ebene können Risiken für eine störungsfreie Produktion enthalten, die sich nachteilig auf die Wertschöpfung der Schaeffler Gruppe auswirken können. Diese Risiken können eine mittlere Wirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler Gruppe haben. Das weltweit eingeführte Umweltmanagementsystem unterliegt einer stetigen Verbesserung und Weiterentwicklung, deshalb wird es als unwahrscheinlich angesehen, dass die genannten Risiken eintreten.

### Strategische Markt- und Technologie-Risiken

Schaeffler setzt heute auf eine hohe Wertschöpfungstiefe und eine umfassende Produktionskompetenz, die Optimierungen im Fertigungsprozess ermöglichen und letztlich gewährleisten, dass das Margenniveau gehalten werden kann. Der fortschreitende Wandel vom Komponentengeschäft hin zum Systemgeschäft kann den Wertschöpfungsanteil von Schaeffler reduzieren. Dieser Entwicklung wird mit verschiedenen Maßnahmen, wie beispielsweise der strategischen Weiterentwicklung der Produktion nach dem Baukasten-Prinzip und dem Aufbau strategischer Lieferantenbeziehungen begegnet.

Grundsätzlich hängt die Wettbewerbsfähigkeit der Schaeffler Gruppe von der Fähigkeit ab, mit den genannten technologischen Entwicklungen Schritt zu halten, dabei die technologische Führerschaft zu behalten sowie weiterhin innovative Produkte kostengünstig zu produzieren. Gelingt dies nicht, besteht über den Planungszeitraum hinaus ein mittleres Risiko für die Finanz- und Ertragslage der Schaeffler Gruppe.

Die Schaeffler Gruppe ist in einem wettbewerbsintensiven und technologisch schnelllebigen Umfeld tätig. Das margenstarke Komponentengeschäft der Sparte Automotive OEM steht unter einem erheblichen Preisdruck, getrieben durch zunehmende Preisforderungen der Kunden, gebündelte Einkaufskooperationen und zum Teil fokussierte beziehungsweise schlankere Wettbewerber insbesondere in den Emerging Markets. Die umfassenden Preisforderungen werden heute nicht vollumfänglich an die eigenen Zulieferer weitergereicht und können bei bestehenden Strukturen nicht vollständig aufgefangen werden.

Diese Entwicklung erfordert stetige Maßnahmen zur Effizienzsteigerung sowie Diversifikation in neue Geschäftszweige, um die Marktposition der Schaeffler Gruppe zu sichern beziehungsweise weiter auszubauen. Der zunehmende Preisdruck kann eine mittlere Auswirkung auf die Finanz- und Ertragslage der Schaeffler Gruppe haben.

### Elektromobilität

Die fortschreitende Elektrifizierung der Automobile setzt die weitere Entwicklung des konventionellen Antriebsstranges unter

Druck. Zum einen können weitere Effizienzsteigerungen des konventionellen Antriebsstranges an Bedeutung verlieren, zum anderen werden bestehende Produkte beziehungsweise Anwendungen verdrängt. Mit der Gründung des Unternehmensbereiches E-Mobilität und dem damit angestrebten weiteren Aufbau eines entsprechenden Produktportfolios sollen potenzielle zukünftige Umsatz- und Profitabilitätsverluste beim konventionellen Antriebsstrang kompensiert werden. Zeigen die bereits ergriffenen Initiativen nicht die gewünschte Wirkung, kann dies zu einer mittleren Auswirkung auf die Finanz- und Ertragslage führen. Das Schadensausmaß kann durch die Einleitung kostenreduzierender Maßnahmen reduziert werden.

### Digitalisierung

Die Digitalisierung schreitet mit hoher Geschwindigkeit voran und hat bereits einige Branchen von Grund auf verändert. Die Schaeffler Gruppe hat das Thema Digitalisierung frühzeitig erkannt, eine Digitalisierungsstrategie – die „Digitale Agenda“ – erarbeitet und setzt diese aktuell mit hoher Geschwindigkeit um. Die Schnelligkeit der Umsetzung beziehungsweise Anpassung stellt dabei einen wichtigen Erfolgsfaktor und somit auch ein Risiko dar. Die Digitalisierung erfasst auch die Arbeitswelt und wird das Arbeitsumfeld verändern. Im Rahmen der „Digitalen Agenda“ werden Mitarbeiter unterschiedlicher Kompetenzen und Qualifikation zunehmend neuen Produkten, Prozessen und Strukturen ausgesetzt, die eine umfangreiche Schulung und auch Umqualifizierung erfordern. Die Schaeffler Gruppe hat ihre Aktivitäten zeitnah auf dieses Thema konzentriert. Sollte es dennoch nicht gelingen, die Herausforderungen in der gebotenen Geschwindigkeit zu meistern, kann dies eine mittlere Auswirkung auf die Finanz- und Ertragslage haben.

### Operative Risiken

Die nachfolgend aufgeführten Risiken gehören zu den wesentlichen operativen Risiken der Schaeffler Gruppe.

### Marktentwicklung

Als weltweiter Zulieferer im Automobil- und Industriesektor wird die Nachfrage nach Schaeffler-Produkten maßgeblich durch die globalen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bestimmt. Die Nachfrage nach Produkten der Schaeffler Gruppe hängt zu einem nennenswerten Anteil von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung ab. Darüber hinaus ist die Nachfrage zyklischen Schwankungen unterworfen.

In der Sparte Automotive OEM unterliegt die Nachfrage neben den globalen wirtschaftlichen Bedingungen noch weiteren Faktoren, wie Änderungen im Konsumverhalten, Benzinpreisen, Zinsniveau und anderen. Insbesondere die anhaltende Unsicherheit über die zukünftige Marktentwicklung in China sowie die politischen Rahmenbedingungen in Europa können das Marktwachstum weiterhin gefährden. Diese Vielzahl ökonomischer Einflussfaktoren, die weltweit die Automobilnachfrage beein-

flussen, führt dazu, dass die Automobilproduktion einer hohen Volatilität unterworfen ist, die eine genaue Vorhersage des Absatzes deutlich erschwert.

Beschleunigte Konsolidierung der Kundenbasis als auch Verfügbarkeit neuer technologischer Alternativen für Kernprodukte stellen kritische Faktoren dar, die in bedeutendem Maße auf die Preisgestaltung der Sparte Automotive Aftermarket wirken können.

Die Nachfrage nach Industrieprodukten wird, bedingt durch die Vielzahl unterschiedlichster Geschäftsfelder, in denen die Schaeffler Gruppe tätig ist, von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Diese unterliegt jedoch generellen und zum Teil kürzeren Marktzyklen in der derzeit keine wesentlichen Risiken identifiziert wurden.

Eine Veränderung der prognostizierten Marktentwicklung kann in den beiden Automotive Sparten zu hohen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage führen. Um frühzeitig Veränderungen in den Marktstrukturen beziehungsweise Reglementierungen zu erkennen, werden die Märkte laufend analysiert. Bei unvorhergesehener Marktabkühlung wird über gesteuerte Kosteneffizienzprogramme dynamisch und flexibel die Schadenshöhe des Risikos reduziert. Im Falle eines unvorhersehbaren Preisverfalls wird über Nachverhandlung mit Lieferanten die Schadenshöhe des Risikos minimiert.

### **Liefertreue**

Die Lieferfähigkeit und Liefertreue sind ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für eine langfristige vertrauensvolle Kundenbeziehung. Dieser wird durch eine systematische Verbesserung der Produktions- und Absatzlogistik laufend gesteigert. Für die Sparte Industrie und den Automotive Aftermarket entstehen leistungsfähige Distributionszentren, um eine verbesserte Marktversorgung sowie eine optimierte Lieferperformance mit einer geringeren Anzahl an Logistikstandorten zu erreichen. Die Einhaltung der vertraglich zugesicherten Liefertermine sicherzustellen, kann mit hohen Auswirkungen auf die Finanz- und Ertragslage verbunden sein.

### **Beschaffungsrisiken**

Der Einkauf der Schaeffler Gruppe sichert die optimale Versorgung des Unternehmens mit Gütern und Dienstleistungen ab. Dabei stehen Qualität, Kosten und Liefertreue im Fokus. Durch eine intensive Zusammenarbeit mit den Lieferanten wird die Zulieferqualität erhöht. Eine verbesserte logistische Anbindung der Lieferanten dient der Versorgungssicherheit.

Beschaffungsrisiken bestehen vor allem aufgrund von Marktpreisschwankungen, insbesondere beim Zukauf von Rohmaterial. Negative Marktpreisschwankungen können zu einer hohen Auswirkung auf die Finanz- und Ertragslage führen. Durch Preisverhandlungen und die Nutzung von Synergien, die aus zahlreichen regionenübergreifenden Projekten und Programmen resultieren, konnten wettbewerbsfähige Beschaffungskosten erzielt werden.

### **Informationstechnologische Risiken**

Den in allen Bereichen von Schaeffler eingesetzten IT-Systemen kommt eine zunehmende Bedeutung zu. Die Funktionsfähigkeit von Geschäftsprozessen und damit die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs steht in Abhängigkeit von der Verfügbarkeit der IT-Systeme. Die drei Schutzziele Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit bilden die Grundlage für das Management der IT-Sicherheit und den Schutz der Daten und IT-Systeme. Unbefugter Zugriff auf die IT-Systeme, die Modifikation und Abzug sensibler Geschäftsdaten sowie die mangelnde Funktionsfähigkeit von Prozessen und Daten können zu einer mittleren Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage führen.

### **Produktionsrisiko**

Die Produktion der Schaeffler Gruppe ist sehr anlagenintensiv und deshalb mit hohen Fixkosten verbunden. Ein Rückgang der Auslastung in den Werken führt folglich zu steigenden Kosten und zu geringerer Profitabilität im Unternehmen. Als global tätiges Unternehmen analysieren wir regelmäßig die Marktvhältnisse und gleichen sie mit der Präsenz in der Region ab. Dabei spielen mehrere Faktoren eine Rolle, etwa die wirtschaftliche Lage, Angebot und Nachfrage sowie Entscheidungen der Erstausrüster. Eine optimale globale Präsenz kann die Verlagerung von Werken oder Werksteilen erfordern. Diese können mit mittleren Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage verbunden sein.

Einflüsse aus höherer Gewalt können zu einer Verzögerung oder Unterbrechung in der Versorgungskette führen. Entscheidend ist, unabhängig von der Ursache, die Zeitspanne zwischen dem Ausfall im Werk und dem Aufbau einer Alternativproduktion. Diese kann gegebenenfalls ein anderes Werk der Schaeffler Gruppe mit vergleichbarer Produktionslinie realisieren oder ein Alternativlieferant gewährleisten. Um die Eintrittswahrscheinlichkeit ungeplanter Unterbrechungen gering zu halten, werden umfangreiche Brandschutzvorkehrungen getroffen. Dennoch können die Folgen aus höherer Gewalt zu einer mittleren Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage führen.

### **Verlust von Marktanteilen**

Die Schaeffler Gruppe ist einer Vielzahl von Wettbewerbern in den unterschiedlichen Geschäftsfeldern ausgesetzt. Damit verbunden ist das Risiko, von bestehenden oder neuen Wettbewerbern verdrängt zu werden, eine Substitution der angebotenen Produkte durch Produktinnovationen oder neue technische Funktionen zu erfahren. Die Schaeffler Gruppe steht im Wettbewerb mit anderen internationalen Zulieferern und zu einem geringen Anteil auch mit regionalen Zulieferern. Mit diesen tritt die Schaeffler Gruppe hauptsächlich in den Wettbewerb um Preise, Qualität, Liefertreue und Design, ebenso wie um die Fähigkeit, weltweit technische Unterstützung und weltweiten Service zu bieten. Sollte das Unternehmen in einem dieser Punkte nicht mehr wettbewerbsfähig sein, könnten sich Kunden für Produkte und Serviceleistungen von Wettbewerbern entscheiden.

Infolge des intensiven Wettbewerbs in der Automobilzulieferindustrie sieht Schaeffler für die Sparte Automotive OEM ein Risiko, Marktanteile zu verlieren, mit mittlerer Auswirkung auf die Ertrags- und Finanzlage.

Die enge Zusammenarbeit mit den Schlüsselkunden der Schaeffler Gruppe in der Produktentwicklung sowie strikte Qualitätssicherungsmaßnahmen bei den Produkten reduzieren die Wahrscheinlichkeit der Substitution.

### Gewährleistungs- und Haftungsrisiken

Einen wesentlichen Faktor für den Kunden beim Kauf der von Schaeffler angebotenen Produkte stellt die hohe Qualität dar. Um diese Qualität nachhaltig sicherzustellen, ist ein zertifiziertes Qualitätsmanagement-System im Einsatz, begleitet von weiteren qualitätsverbessernden Prozessen. Dennoch besteht das Risiko, dass Produkte mangelnder Qualität ausgeliefert werden und ein Produkthaftungsrisiko verursachen. Der Einsatz fehlerhafter Produkte kann beim Kunden zu Schäden, außerplanmäßigen Reparaturmaßnahmen oder Rückrufaktionen führen, die Haftungsansprüche oder Reputationsschäden auslösen können. Darüber hinaus kann eine sich verschlechternde Produktqualität zu vermehrten Gewährleistungs- und Haftungsrisiken gegenüber den Kunden führen. Auf derartige Risiken reagiert die Schaeffler Gruppe mit strengen Qualitätssicherungsmaßnahmen und kontinuierlichen Prozessverbesserungen in der Produktion, um die Wahrscheinlichkeit des Eintretens von Gewährleistungs- und Haftungsrisiken gering zu halten. Das Eintreten einzelner Risiken kann eine mittlere Wirkung auf die Finanz- und Ertragslage der Schaeffler Gruppe haben. Grundsätzlich sind Produkthaftungsrisiken versichert. Inwieweit die Versicherungen Leistungen zu erbringen haben, ist immer im Einzelfall zu prüfen.

### Risiken aus Produktpiraterie

Mit den Schaeffler-Produktmarken INA, LuK und FAG ist ein hoher Qualitätsanspruch verbunden, weshalb diese zunehmend in den Fokus der Produktpiraterie geraten. Plagiate werden in der Regel zu deutlich reduzierten Preisen verkauft, was bei Handel und Endkunden zu Irritationen führt und oftmals in Anfragen zur Preisreduzierung mündet. Die Bekämpfung der Produktpiraterie hat in der Schaeffler Gruppe einen hohen Stellenwert. Der Schutz des geistigen Eigentums erfolgt nicht nur über weltweite Patente und Schutzrechte, sondern auch durch aktive Maßnahmen gegen image- und umsatzschädigende Produktfälschungen. Aufgrund der Vielzahl der sichergestellten Plagiate ist von einer mittleren Auswirkung auf die Finanz- und Ertragslage aus gefälschten Produkten auszugehen.

### Risiken aus Informationssicherheit

Eine zunehmende Bedrohung der Sicherheit von Informationen und Geschäftsgeheimnissen kann zu einer Gefährdung von Unternehmenswerten führen. Das Informationssicherungsmanagementsystem der Schaeffler Gruppe orientiert sich am ISO/

IEC 27001 Standard und berücksichtigt nationale und branchenspezifische Regelungen. Es zielt darauf ab, das geistige Eigentum, die Geschäftsgeheimnisse der Schaeffler Gruppe und ihrer Geschäftspartner vor Diebstahl, Verlust, unbefugter Weitergabe, rechtswidrigen Zugriffen oder Missbrauch zu schützen. Der steigenden Bedrohung setzt Schaeffler damit zielgerichtete Maßnahmen entgegen. Bedingt durch die zunehmende Anzahl und Professionalität krimineller Angriffe, kann ein Risiko aus der Informationssicherheit, mit einer mittleren Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage nicht vollständig ausgeschlossen werden.

### Rechtliche Risiken

Aus der Geschäftstätigkeit der Schaeffler Gruppe entstehen rechtliche Risiken, die zum Beispiel aus der Nichtbeachtung relevanter Vorschriften resultieren können. Für rechtliche Risiken wird nach Maßgabe der Rechnungslegungsvorschriften bilanzielle Vorsorge getroffen.

### Compliance-Risiken

Als global tätiges Unternehmen muss Schaeffler weltweit unterschiedliche Gesetze und Vorschriften beachten. Auch bei sorgfältiger Beachtung kann es dabei unter Umständen zu Verstößen gegen geltendes Recht kommen. Identifizierten und nicht Compliance konformen Sachverhalten wird unverzüglich mit entsprechenden Maßnahmen begegnet. Die Folgen dieser Compliance-Verstöße können eine mittlere Wirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage und auf die Reputation der Schaeffler Gruppe haben. Die Schaeffler Gruppe kooperiert bei laufenden und künftigen Untersuchungen aufgrund möglicher Compliance-Verstöße mit den Behörden und reagiert angemessen auf erkannte Schwachstellen.

 Mehr zur Darstellung des Compliance Management Systems ab Seite 98

Mit Hilfe eines Material Compliance Managements setzt sich das Unternehmen dafür ein, dass verwendete Komponenten und Materialien geltenden Gesetzen und Vorschriften entsprechen. Es besteht das Risiko, dass rechtliche Vorgaben und deren Entwicklung nicht rechtzeitig erkannt und Produkte gesetzeswidrig am Markt vertrieben werden. Es kann zu mittleren Auswirkungen auf die Finanz- und Ertragslage kommen.

### Kartellverfahren

Laufende und künftige Untersuchungen und Verfahren wegen Kartellverstößen könnten negative Auswirkungen auf die Finanz- und Ertragslage und auf die Reputation der Schaeffler Gruppe haben. Es könnte zu nicht geplanten Mittelabflüssen aufgrund möglicher Leistungspflichten im Zusammenhang mit diesen Untersuchungen und Verfahren kommen. Die Schaeffler Gruppe kooperiert bei den laufenden und zukünftigen Untersuchungen grundsätzlich mit den zuständigen Behörden. Bußgelder sind

nicht ausgeschlossen. In Spanien und Korea wurden gegen Bußgeldentscheidungen Rechtsmittel eingelegt.

Außerdem wurden Schadenersatzforderungen aufgrund von bekannten Kartellverfahren gegen Unternehmen der Schaeffler Gruppe geltend gemacht. Die Schaeffler Gruppe hat für mögliche Belastung eine angemessene bilanzielle Vorsorge getroffen.

## Finanzielle Risiken

Zu den finanziellen Risiken gehören neben den Steuerrisiken auch Risiken aus Pensionszusagen sowie Risiken aus Wechselkursveränderungen und Liquiditätsrisiken.

### Steuerrisiken

Die Schaeffler Gruppe unterliegt weltweit Betriebsprüfungen. In laufenden oder zukünftigen Betriebsprüfungen könnten die Steuergesetze oder relevante Fakten durch die Steuerbehörden anders interpretiert werden als durch die Schaeffler Gruppe. Folglich könnte es zu einer Anpassung der Steuerbemessungsgrundlagen kommen und sich die Steuerschuld erhöhen. Eine Nachzahlung infolge der Anpassung der Steuerbemessungsgrundlage kann auf die Finanzlage der Schaeffler Gruppe eine hohe Wirkung haben.

### Risiken aus Pensionszusagen

Vor allem in Deutschland, in den USA und Großbritannien hat die Schaeffler Gruppe einen hohen Bestand an Pensionsverpflichtungen. In den angelsächsischen Ländern sind diese über Pensionsfonds finanziert. Die Ermittlung der Höhe der Pensionsverpflichtungen erfolgt anhand von versicherungsmathematischen Bewertungen, die auf Annahmen zu möglichen künftigen Ereignissen basieren, wie zum Beispiel Abzinsungsfaktor, Anstieg von Gehältern und Pensionen oder die statistisch ermittelten Lebenserwartungen. Das Planvermögen kann in unterschiedliche Anlageklassen wie zum Beispiel Aktien, festverzinsliche Wertpapiere oder Immobilien investiert werden, die entsprechenden Wertschwankungen ausgesetzt sind. Eine Veränderung der genannten Parameter kann insbesondere in Deutschland und Großbritannien auf die Vermögenslage der Schaeffler Gruppe eine mittlere Wirkung haben.

### Währungsrisiken

Die Schaeffler Gruppe ist aufgrund ihrer Internationalität vielfältigen Währungsrisiken ausgesetzt. Die größten operativen Währungsrisiken resultieren dabei aus Kursänderungen des US-Dollar und des Chinesischen Renminbi.

Währungsrisiken der Finanzierungstätigkeit resultieren im Wesentlichen aus Wechselkursänderungen des US-Dollar im Hinblick auf den ungesicherten Teil der in US-Dollar begebenen Anleihe.

Währungsrisiken im operativen sowie im finanziellen Bereich werden kontinuierlich überwacht und berichtet. Das Management der Währungsrisiken erfolgt zentral. Die konzernweiten Währungsrisiken werden aggregiert und durch den Abschluss von Sicherungsgeschäften abgesichert. Als Sicherungsinstrumente werden grundsätzlich Devisentermingeschäfte und Zinswährungsswaps verwendet. Das Währungsrisiko, die Marktwerte der Währungsderivate sowie die Entwicklung an den Devisenmärkten werden im Rahmen des Risikomanagements kontinuierlich überwacht und gesteuert.

Die Wettbewerbsposition der Schaeffler Gruppe kann von Wechselkursentwicklungen negativ beeinflusst werden, sofern Wettbewerber aus anderen Währungsräumen aufgrund der Wechselkursentwicklung günstigere Preise anbieten können. Die weltweite Verteilung der Produktionsstandorte ermöglicht es der Schaeffler Gruppe, wechselkursbedingte Auswirkungen auf die Wettbewerbsposition zu reduzieren. Dennoch kann eine negative Wechselkursentwicklung mittlere Auswirkungen auf die Ertrags- oder Finanzlage haben.

### Liquiditätsrisiken

Das Risiko, dass die Schaeffler Gruppe ihre Zahlungsverpflichtungen bei Fälligkeit nicht erfüllen kann, wird als Liquiditätsrisiko bezeichnet. Dabei wird in der Schaeffler Gruppe zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Liquiditätsrisiken differenziert.

Liquiditätsrisiken können entstehen, wenn ein sich ergebender Finanzierungsbedarf nicht durch bestehende Eigen- beziehungsweise Fremdfinanzierung gedeckt werden kann. Der Finanzierungsbedarf der Schaeffler Gruppe war im Geschäftsjahr 2018 durch die bestehenden Finanzierungsinstrumente sowie die durchgeführten Refinanzierungen durchgehend gedeckt.

Um einen unvorhergesehenen kurzfristigen oder auch mittelfristigen Liquiditätsbedarf möglichst zu vermeiden, erfolgt das Monitoring und die Steuerung des kurz- und mittelfristigen Liquiditätsrisikos anhand einer rollierenden Liquiditätsplanung mit einem Planungshorizont von bis zu zwölf Monaten. In diesem Zusammenhang werden kurzfristige Schwankungen des Cash Flow taggenau beobachtet und können über Kreditlinien ausgeglichen werden. Hierfür stehen der Schaeffler Gruppe eine RCF in Höhe von 1,3 Mrd. EUR sowie weitere bilaterale Kreditlinien zur Verfügung.

Die im Regelfall langfristigen Kredit- und Anleiheverträge enthalten Auflagen, zu denen die Einhaltung bestimmter Finanzkennzahlen (Financial Covenants) zählt. Den Kreditgebern steht bei Vorliegen bestimmter Bedingungen, unter anderem im Fall der Nichteinhaltung von Financial Covenants, ein außerordentliches Kündigungsrecht zu, das prinzipiell zur sofortigen Fälligkeit der Kredite berechtigen würde. Die Einhaltung von

Financial Covenants wird laufend überwacht und regelmäßig an die Kreditgeber berichtet. Die Financial Covenants wurden bisher entsprechend den kreditvertraglichen Regelungen durchgängig eingehalten. Die Schaeffler Gruppe geht davon aus, dass die Financial Covenants auch zukünftig eingehalten werden.

Jegliche Verletzung der Auflagen aus den Kreditverträgen sowie ein nicht über die bestehenden Kreditlinien abdeckbarer Liquiditätsbedarf kann eine mittlere Wirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler Gruppe haben, deren tatsächlicher Eintritt als unwahrscheinlich eingeschätzt wird.

## Risikobewertung

Nr. 067

	Schadensausmaß in EUR	Eintrittswahr- scheinlichkeit in %	Risikoklasse	Veränderung ggü. Vorjahr
<b>Strategische Risiken</b>				
• Länderrisiken	hoch	möglich	mittel	→
• Strategische Markt- und Technologie-Risiken	mittel	möglich	mittel	↘
• Elektromobilität	mittel	möglich	mittel	↘
• Digitalisierung	mittel	möglich	mittel	→
<b>Operative Risiken</b>				
• Marktentwicklung	hoch	sehr wahrscheinlich	hoch	↗
• Liefertreue	mittel	sehr wahrscheinlich	hoch	↗
• Beschaffungsrisiken	mittel	sehr wahrscheinlich	hoch	→
• Informationstechnologische Risiken	mittel	wahrscheinlich	mittel	neu
• Produktionsrisiko	gering	sehr wahrscheinlich	mittel	↗
• Verlust von Marktanteilen	hoch	unwahrscheinlich	mittel	→
• Gewährleistungs- und Haftungsrisiken	hoch	unwahrscheinlich	mittel	→
• Risiken aus Produktpiraterie	gering	wahrscheinlich	mittel	→
• Risiken aus Informationssicherheit	gering	wahrscheinlich	mittel	neu
<b>Rechtliche Risiken</b>				
• Compliance-Risiken	hoch	unwahrscheinlich	mittel	→
<b>Finanzielle Risiken</b>				
• Steuerrisiken	hoch	wahrscheinlich	hoch	→
• Risiken aus Pensionszusagen	hoch	möglich	mittel	→
• Währungsrisiken	hoch	möglich	mittel	→
• Liquiditätsrisiken	hoch	unwahrscheinlich	mittel	→

↗ erhöht → unverändert ↘ reduziert

## 4.4 Chancen

Die Identifikation und Wahrnehmung von Chancen obliegen dem operativen Management. Ziel ist es, Chancen frühzeitig zu erkennen und durch geeignete Maßnahmen zu nutzen. Die definierten Chancen werden im Rahmen des Strategie-Dialogs mit dem Vorstand diskutiert und darauf basierend Strategien abgeleitet. Dabei werden die relevanten Wachstumsoptionen priorisiert, konkrete Ziele abgeleitet sowie Maßnahmen und Ressourcen zur operativen Zielerreichung für die zukünftige Ausrichtung der Schaeffler Gruppe festgelegt.

Eine aggregierte Sicht der im Strategie-Dialog ermittelten Chancen ist Bestandteil der regelmäßigen Berichterstattung an den Vorstand und den Aufsichtsrat der Schaeffler AG. Die Dokumentation erfolgt ebenfalls über das Risikomanagement-Tool.

Die größten Potenziale der Schaeffler Gruppe liegen in strategischen Trends und in Änderungen der rechtlichen Rahmenbedin-

gungen, die eine erhöhte Nachfrage nach Schaeffler-Produkten bedingen können.

### Chancen im strategischen Bereich

Die Schaeffler Gruppe ist mit ihrem Produkt- und Leistungsangebot und ihrer weltweiten Präsenz gut positioniert, um an den erwarteten Megatrends der Zukunft zu partizipieren.

Die strategischen und operativen Chancen der Schaeffler Gruppe resultieren insbesondere aus den folgenden Faktoren:

#### Globalisierung

Durch die Verlagerung von Aktivitäten in lokale Märkte könnten Kostensenkungspotenziale realisiert und die Nähe zum Kunden verbessert werden. Darüber hinaus werden weltweit weitere Potenziale identifiziert und umgesetzt. Dies stärkt die

Wettbewerbsposition auch gegenüber Wettbewerbern aus Niedriglohnländern.

### Potenzial der Schwellenländer

Mit dem zunehmenden Wohlstand in den Schwellenländern bildet sich in diesen Ländern eine immer größer werdende Mittelschicht heraus. Die neu entstehende Käuferschicht kann die Nachfrage nach Automobilen und Industriegütern steigern. Die Schaeffler Gruppe liefert an alle namhaften Hersteller und Zulieferer, sodass grundsätzlich die Chance besteht, an der gestiegenen Nachfrage zu partizipieren. Zusätzlich wurden signifikante Ressourcen aufgebaut, um die lokale Präsenz in den Schwellenländern zu steigern. Diese Wachstumsstrategie soll auch weiterhin verfolgt werden.

### Elektromobilität

Steigende Anforderungen an die Automobilhersteller zur Reduzierung von Kraftstoffverbrauch und Emissionen sowie an die Sicherheit bieten der Schaeffler Gruppe die Chance, den Umsatz pro Fahrzeug zu steigern. Neben der Emissionsreduktion durch technologische Optimierung herkömmlicher Verbrennungsmotoren bieten auch die aktuell in Entwicklung befindlichen Plug-in-Hybride, bestehend aus einem möglichst effizienten Verbrennungsmotor und einem elektrischen Antrieb zusätzliche Potenziale für die Schaeffler Gruppe. Bei hybridisierten Fahrzeugen ist das Know-how aus den klassischen Bereichen Motor/Getriebe als auch neuer Produktbereiche wie Hybridmodule und elektrische Achsen gefragt. Der Unternehmensbereich E-Mobilität koordiniert die vielfältigen Aktivitäten im Bereich alternativer Antriebsarten und die Schaeffler Gruppe profitiert dadurch von einem ganzheitlichen Systemverständnis.

### Urbane Mobilität

Die zunehmende Einwohnerzahl in den Mega-Cities führt dazu, dass der öffentliche Personenverkehr in den Städten mit Metros, S-Bahnen und Straßenbahnen sowie zwischen den Städten, zum Beispiel mit Hochgeschwindigkeitszügen, zunehmend an Attraktivität und Bedeutung gewinnt. Gerade die Schienenfahrzeuge stellen einen äußerst interessanten, wachsenden Markt für die Schaeffler Gruppe dar. Zuverlässige und innovative Wälzlagerlösungen vom Fahrgestell bis zum Antriebsstrang sind einer der Schlüssel für moderne Schienenfahrzeuge – und zudem eines der Wachstumsfelder für mechatronische Produkte im Zeitalter der Digitalisierung in der Mobilität. Durch die hohe Beanspruchung und den damit verbundenen Verschleiß sowie die Sicherheitsbestimmungen ist dieser Markt im Übrigen nicht nur ein Zukunftsmarkt in der Erstausrüstung, sondern auch im Aftermarket-Geschäft.

### Interurbane Mobilität

Die zunehmende Globalisierung ist untrennbar mit einem steigenden Luftverkehrsaufkommen verbunden. Dementsprechend wird ein stetiges Wachstum der Luft- und Raumfahrt prognostiziert.

Für diesen Bereich gewinnen Themen wie CO<sub>2</sub>- und Gewichtsreduzierung sowie die Optimierung des Treibstoffverbrauchs zunehmend an Bedeutung. In diesen Entwicklungsfeldern ist die Schaeffler Gruppe bereits aktiv.

### Energiekette

Die Menschen ziehen vermehrt in größere Städte und Metropolen, sei es wegen des Arbeitsplatzes, der Kultur oder des Konsums. In diesen Zentren wird es in der Zukunft folglich einen weiter steigenden Energie- und Wasserverbrauch geben. Zudem wird durch die zunehmende Elektrifizierung von Automobilen der Bedarf an elektrischer Energie wachsen. Der steigende Energiebedarf sowie die eingeläutete Energiewende führen zu einem unumgänglichen Bedarf an Energie aus erneuerbaren Quellen. Insbesondere im Windgeschäft ist die Schaeffler Gruppe bereits erfolgreich am Markt tätig. Der kontinuierliche Ausbau der vorhandenen Kompetenzen auf diesen Geschäftsfeldern bietet weitere Wachstumschancen für die Zukunft.

### Trends der Automobilhersteller

In den letzten Jahren haben die Automobilhersteller zunehmend globale Plattformen mit dem Ziel der Vereinheitlichung von Komponenten und Fahrzeugsystemen geschaffen, um durch eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit Kosten zu sparen. Folglich suchen die Automobilhersteller Zulieferer, die weltweit standardisierte Komponenten zur Verfügung stellen können. Im Gegenzug wird die Anzahl der Lieferanten reduziert und auf wenige globale Lieferanten konzentriert. Von diesem Trend profitieren Zulieferer wie die Schaeffler Gruppe mit ihrer weltweiten Präsenz und der Fähigkeit, weltweit unter Einhaltung derselben Technologie- und Qualitätsstandards zu liefern.

## Chancen im operativen Bereich

### Entwicklung des Fahrzeugbestands

Der absolute Fahrzeugbestand ist einer der wesentlichen Wachstumstreiber für den Automotive Aftermarket. Das Wachstum hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie dem Bedarf (bestimmt durch die gefahrenen Kilometer und die Zusammensetzung des Fahrzeugbestands), den angebotenen Leistungen sowie den angebotenen Produkten. Neben dem Fahrzeugbestand ergeben sich zudem Chancen durch die Erhöhung des Produktanteils pro Fahrzeug.

### Industrie 4.0

Mit dem Einzug des Internets der Dinge in die Fabriken wird eine vierte industrielle Revolution eingeläutet. Die in der Praxis unter dem Begriff Industrie 4.0 diskutierten Zukunftsszenarien sind gekennzeichnet durch eine starke Individualisierung der Produkte unter den Bedingungen einer hoch flexibilisierten Produktion. Die Unternehmen werden zukünftig ihre Maschinen, Lagersysteme und Betriebsmittel weltweit vernetzen. Die einhergehende Digitalisierung der Welt schreitet in jeglichen Bereichen mit enormer

Geschwindigkeit voran. Die starke Vernetzung der Maschinen und Anlagen kann entsprechende Produktionsfortschritte ermöglichen, auch durch den Einsatz derartiger Maschinen in der eigenen Produktion. Neben der Produktionstechnik beinhaltet die Industrie 4.0 die digitale Vernetzung von Komponenten und Maschinen. Die Produkte der Schaeffler Gruppe sind überall dort, wo sich etwas dreht und wo Primärdaten gewonnen werden können. So können Lager kontinuierlich überwacht und ihr Betrieb auf dieser Basis optimiert werden.

### Digitalisierung

Alle Sparten verbindet das Thema „Digitalisierung“. Sie wird die gesamte Wirtschaft und deren traditionelle Abläufe signifikant verändern. Das Zusammenwachsen von realer und digitaler Welt wird neue Geschäftsmodelle und eine nachhaltige Steigerung der Wertschöpfung ermöglichen. Die „Digitale Agenda“ der Schaeffler Gruppe hat vier Schwerpunkte: Produkte & Services, Maschinen & Prozesse, Analysen & Simulation und Nutzererlebnis & Kundenwert. Mit der „Digitalen Agenda“ konzentriert sich die Schaeffler Gruppe sowohl auf die internen Abläufe als auch auf Produkte und Lösungen für ihre Kunden. Es gilt nicht nur, intern die Effizienz der Prozesse zu erhöhen, vorhandene Daten intensiver zu nutzen und Produktionsstandorte, Maschinen und Gebäude besser miteinander zu vernetzen. Es geht auch darum, bestehende Geschäftsmodelle der Kunden zu erweitern und mitzuhelfen, neue zu entwickeln.

## Chancen im rechtlichen Bereich

Die rechtlichen Chancen der Schaeffler Gruppe resultieren insbesondere aus den folgenden Faktoren:

### Emissionsnormen

Stetig steigende Anforderungen an die zu erfüllenden Abgasnormen (Euro-Norm, CAFE-Standard) verschärfen den Druck auf die Automobilhersteller, energieeffiziente Lösungen für den Fahrzeugantrieb – bestehend aus Verbrennungsmotor und Getriebe – zu nutzen. Als Entwicklungspartner kann die Schaeffler Gruppe mit ihrer Innovationskraft die Suche nach Lösungen unterstützen und damit Innovationen schaffen, die sich von den Automobilherstellern in Marktvorteile umwandeln lassen.

### Durchschnittlicher Flottenverbrauch

Neben den Emissionsnormen nimmt der staatliche Druck auf die Automobilhersteller im Hinblick auf die von ihnen produzierten Fahrzeuge zu, indem über den Fahrzeugmix ein bestimmter Flottenverbrauch vorgegeben wird. Dies unterstützt die notwendigen Entwicklungen zur Emissionsreduzierung ebenfalls, wovon vor allem technologieorientierte Zulieferer wie die Schaeffler Gruppe profitieren. Die Anforderungen vom Markt und von der Gesetzgebung erfordern eine starke Entwicklungspartnerschaft zwischen Fahrzeughersteller und Lieferant.

## Chancen im finanziellen Bereich

### Finanzmärkte

Günstige Zins- und Wechselkursentwicklungen können sich positiv auf das Finanzergebnis und die Ertragslage der Schaeffler Gruppe auswirken. Die Finanzmärkte werden laufend überwacht, um mögliche Auswirkungen auf die Schaeffler Gruppe frühzeitig zu erfassen und etwaigen Handlungsbedarf zu identifizieren.

## 4.5 Gesamtbeurteilung der Chancen- und Risikosituation der Schaeffler Gruppe

Die Risikosituation der Schaeffler Gruppe hat sich nach Einschätzung des Vorstands im Vergleich zum Vorjahr verschlechtert. Dies ist auf die Aufnahme neuer Risiken und eine teilweise geänderte Einschätzung der Schadenswirkung mittlerer und hoher Risiken zurückzuführen.

Zusätzlich zu den im Konzernlagebericht beschriebenen spezifischen Risiken kann es allerdings jederzeit zu unvorhersehbaren Ereignissen kommen, die den Produktionsprozess, die Kundenbeziehung oder die Reputation des Unternehmens erheblich schädigen.

Die Gesamtbeurteilung der wesentlichen Chancen und Risiken lässt keine Risiken erkennen, die alleine oder in Kombination mit anderen Risiken den Bestand des Unternehmens gefährden können.

# 5. Prognosebericht

## 5.1 Erwartete Entwicklung Konjunktur und Absatzmärkte

Nach Einschätzung des Internationalen Währungsfonds (IWF) ist im Jahr 2019 mit einer Abschwächung des Wachstums der Weltwirtschaft zu rechnen (Januar 2019). Der IWF erwartet einen Zuwachs des globalen Bruttoinlandsprodukts in Höhe von 3,5 % (2018: 3,7 %). Oxford Economics geht von einem Wachstum in Höhe von 3,3 % aus (Februar 2019). Vor diesem Hintergrund rechnet die Schaeffler Gruppe für das Jahr 2019 damit, dass das Wachstum der Weltwirtschaft knapp unterhalb von 3,5 % liegen wird.

Die Risiken für die Weltwirtschaft haben zuletzt spürbar zugenommen. Insbesondere das zeitgleiche Eintreten mehrerer ungünstiger Ereignisse könnte dazu führen, dass das globale Wirtschaftswachstum deutlich geringer ausfällt als derzeit angenommen.

Ein zentrales Risiko stellt die weitere Verschärfung der internationalen Handelskonflikte dar, insbesondere im Hinblick auf die globale Integration von Wertschöpfungsketten. In China besteht zudem weiterhin das Risiko eines unerwarteten Wirtschaftseinbruchs, zu dem neben dem derzeitigen Handelsdisput mit den USA insbesondere auch die nach wie vor hohe Verschuldung im Land beiträgt. Ein ungeordneter Brexit würde wiederum für das Vereinigte Königreich erhebliche ökonomische Verwerfungen zur Folge haben und auch die verbleibenden EU-Staaten in Mitleidenschaft ziehen, wenn auch in geringerem Ausmaß.

Die Entwicklung der Weltwirtschaft könnte zudem durch Verwerfungen an den internationalen Finanzmärkten beeinträchtigt werden. Eine schneller als erwartete Straffung der globalen Finanzierungsbedingungen oder starke Wechselkursschwan-

kungen könnten insbesondere die Entwicklung einiger Schwellenländer belasten. Zudem würde auch eine übergreifende und anhaltende Kurskorrektur an den internationalen Aktienmärkten negativ auf die Weltwirtschaft ausstrahlen. Darüber hinaus birgt die hohe Staatsverschuldung Italiens in Verbindung mit dem anfälligen Bankensystem im Land Risiken für die Finanzstabilität in der Europäischen Union.

Darüber hinaus könnte das Wachstum der Weltwirtschaft auch durch eine Eskalation bestehender geopolitischer Konflikte beeinträchtigt werden.

Unter Berücksichtigung der Prognosen des Analyseinstituts IHS Markit (Februar 2019) erwartet die Schaeffler Gruppe für das Geschäftsjahr 2019 einen Rückgang der Automobilproduktion um etwa 1 %, gemessen an der Stückzahl von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen (2018: -1,1 %). Für die Region Europa rechnet die Schaeffler Gruppe mit einem Rückgang um etwa 0,5 % und für die Region Americas mit einem Nullwachstum. Bei der Region Greater China geht die Schaeffler Gruppe von einem Rückgang um etwa 2 % aus, während für die Region Asien/Pazifik ein Rückgang um etwa 0,5 % erwartet wird.

Vor dem Hintergrund der Prognosen von IHS Markit (Februar 2019) rechnet die Schaeffler Gruppe für das Geschäftsjahr 2019 damit, dass der Zuwachs des weltweiten Fahrzeugbestands, gemessen an der Anzahl von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen mit einem Gesamtgewicht von weniger als 3,5 Tonnen, bei nahezu unverändertem Durchschnittsalter niedriger ausfallen wird als 2018 (2018: 3,6 % beziehungsweise 9,7 Jahre).

Auf Basis der Prognose von Oxford Economics (Dezember 2018) erwartet die Schaeffler Gruppe für das Geschäftsjahr 2019 ein verlangsamtes Wachstum der weltweiten Industrieproduktion in Höhe von 2,6 % (2018: 3,4 %).

## 5.2 Ausblick Schaeffler Gruppe

### Ausblick 2019 – Konzern

Nr. 068

	Ist 2018	Ist 2018 angepasster Vergleichswert <sup>4)</sup>	Ausblick 2019
<b>Schaeffler Gruppe</b>			
Umsatzwachstum <sup>1)</sup>	3,9 %	3,9 %	1 bis 3 %
EBIT-Marge vor Sondereffekten <sup>2)</sup>	9,7 %	9,7 %	8 bis 9 %
Free Cash Flow <sup>3)</sup>	384 Mio. EUR	384 Mio. EUR	~ 400 Mio. EUR

<sup>1)</sup> Gegenüber Vorjahr; vor Währungseinflüssen.<sup>2)</sup> Zur Definition der Sondereffekte siehe Seite 56f.<sup>3)</sup> Vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten.<sup>4)</sup> Vergleichswert gemäß der Segmentstruktur 2019.

Die Schaeffler Gruppe rechnet für das Geschäftsjahr 2019 mit einem währungsbereinigten Umsatzwachstum um 1 bis 3 %.

Zugleich geht das Unternehmen im Geschäftsjahr 2019 davon aus, eine EBIT-Marge vor Sondereffekten in Höhe von 8 bis 9 % zu erzielen.

Für das Jahr 2019 erwartet die Schaeffler Gruppe zudem einen Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten von rund 400 Mio. EUR.

☰ Mehr zur Definition des Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen aus M&A-Aktivitäten siehe Seite 34

Effekte aus der erstmaligen Anwendung des Rechnungslegungsstandard IFRS 16 im Geschäftsjahr 2019 sind im Ausblick der Schaeffler Gruppe berücksichtigt.

### Ausblick 2019 – Sparten

Nr. 069

	Ist 2018	Ist 2018 angepasster Vergleichswert <sup>3)</sup>	Ausblick 2019
<b>Automotive OEM</b>			
Umsatzwachstum <sup>1)</sup>	2,1 %	2,1 %	1 bis 3 %
EBIT-Marge vor Sondereffekten <sup>2)</sup>	7,7 %	7,5 %	6 bis 7 %
<b>Automotive Aftermarket</b>			
Umsatzwachstum <sup>1)</sup>	2,2 %	2,2 %	1 bis 3 %
EBIT-Marge vor Sondereffekten <sup>2)</sup>	17,0 %	18,2 %	15 bis 16 %
<b>Industrie</b>			
Umsatzwachstum <sup>1)</sup>	10,1 %	10,1 %	1 bis 3 %
EBIT-Marge vor Sondereffekten <sup>2)</sup>	11,0 %	10,9 %	10 bis 11 %

<sup>1)</sup> Gegenüber Vorjahr; vor Währungseinflüssen.<sup>2)</sup> Zur Definition der Sondereffekte siehe Seite 56f.<sup>3)</sup> Vergleichswert gemäß der Segmentstruktur 2019.

Der Konzern erwartet, dass die Sparte Automotive OEM auch 2019 stärker wachsen wird als die weltweite Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen, für die ein Rückgang um etwa 1 % angenommen wird. Auf dieser Basis rechnet die Schaeffler Gruppe im Geschäftsjahr 2019 mit einem währungsbereinigten Umsatzwachstum in Höhe von 1 bis 3 % (2018, angepasster Vergleichswert: 2,1 %) für die Sparte Automotive OEM. Ferner wird für die Sparte Automotive OEM eine EBIT-Marge vor Sondereffekten zwischen 6 und 7 % für das Jahr 2019 erwartet (2018, angepasster Vergleichswert: 7,5 %).

Das Aftermarket-Geschäft dürfte – auf der Grundlage eines geringeren Zuwachses des weltweiten Fahrzeugbestands als in 2018 und bei nahezu unverändertem Durchschnittsalter – ebenfalls leicht wachsen. Ausgehend von eigenen Marktbeobachtungen erwartet der Konzern im Jahr 2019 für die Sparte Automotive Aftermarket ein Umsatzwachstum vor Währungseinflüssen um 1 bis 3 % (2018, angepasster Vergleichswert: 2,2 %) und eine EBIT-Marge vor Sondereffekten in Höhe von 15 bis 16 % (2018, angepasster Vergleichswert: 18,2 %).

In der Sparte Industrie weisen die konjunkturellen Rahmenbedingungen auf ein verlangsamtes Wachstum der weltweiten Industrieproduktion hin. Auf dieser Basis geht das Unternehmen davon aus, in der Sparte Industrie im Geschäftsjahr 2019 ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum in Höhe von 1 bis 3 % (2018, angepasster Vergleichswert: 10,1 %) zu erzielen. Darüber hinaus soll in der Sparte Industrie eine EBIT-Marge vor Sondereffekten zwischen 10 und 11 % (2018, angepasster Vergleichswert: 10,9 %) im Jahr 2019 erzielt werden.

Ein wesentlicher Einfluss auf den Ausblick 2019 der Sparten ergibt sich im Zusammenhang mit der Integration des zuvor als interner Zulieferer agierenden Bereiches „Bearing & Components Technologies“ (BCT) in die Sparten Automotive OEM und Industrie. Aufgrund dieser Reorganisation wurden die zuvor BCT zugeordneten Funktionen und Werke direkt in diese beiden Sparten integriert. Zur Stärkung der divisionalen Steuerung tragen in diesem Zusammenhang ab dem Geschäftsjahr 2019 ausschließlich die beiden produzierenden Sparten Automotive OEM und Industrie das Risiko unterjähriger Herstellkostenschwankungen. Diese geänderte Kostenzuordnung ist ebenfalls in den hier dargestellten angepassten Vergleichswerten für 2018 berücksichtigt.

Herzogenaurach, 19. Februar 2019

Der Vorstand

# Corporate Governance

<b>1. Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung *</b>	<b>89</b>
1.1 Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG	89
1.2 Grundsätze der Unternehmensführung	90
1.3 Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat sowie Zusammensetzung und Arbeitsweise von deren Ausschüssen	90
1.4 Weitere Angaben zur Corporate Governance	95
<hr/>	
<b>2. Governance Struktur *</b>	<b>97</b>
2.1 Compliance Management System	98
2.2 Risikomanagement-System	99
2.3 Internes Kontrollsystem	100
2.4 Interne Revision	100
<hr/>	
<b>3. Vergütungsbericht *</b>	<b>101</b>
3.1 Grundzüge des Vergütungssystems des Vorstands	101
3.2 Vergütungshöhen des Vorstandsgremiums	108
3.3 Vergütung des Aufsichtsrats	112
<hr/>	
<b>4. Organe der Gesellschaft *</b>	<b>114</b>
4.1 Aufsichtsrat	114
4.2 Ausschüsse des Aufsichtsrats	116
4.3 Vorstand	116

\* Teil des Konzernlageberichts.

# 1. Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung

Corporate Governance steht für eine verantwortungsbewusste und auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensführung. Effiziente Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat sowie Offenheit und Transparenz der Unternehmens- und Finanzkommunikation sind wesentliche Aspekte der Corporate Governance bei der Schaeffler Gruppe und stärken das Vertrauen der Stakeholder in die Leitung und Überwachung des Unternehmens.

Nachfolgend berichten Vorstand und Aufsichtsrat gemäß Ziffer 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex über die Corporate Governance der Schaeffler AG. Der Corporate Governance Bericht enthält auch die Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289f HGB. Die gemäß §§ 289f, 315d HGB abzugebende Erklärung zur Unternehmensführung wurde für die Schaeffler AG und den Konzern zusammengefasst. Die Ausführungen gelten demgemäß für die Schaeffler AG und den Konzern, soweit nachfolgend nicht anders dargestellt.

 Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung inklusive der Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG unter: [www.schaeffler.com/de/ir](http://www.schaeffler.com/de/ir)

## 1.1 Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG

Im Dezember 2018 haben Vorstand und Aufsichtsrat die folgende Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG verabschiedet:

Erklärung von Vorstand und Aufsichtsrat der Schaeffler AG gemäß § 161 AktG zum Deutschen Corporate Governance Kodex

Die Schaeffler AG entspricht seit der Abgabe der letzten Entsprechenserklärung im Dezember 2017 den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Fassung vom 7. Februar 2017 („Kodex“) mit der nachstehend beschriebenen Ausnahme und wird den Empfehlungen künftig mit der nachstehend beschriebenen Ausnahme entsprechen:

Der Kodex empfiehlt in Ziffer 5.4.1 Absatz 2, dass der Aufsichtsrat konkrete Ziele für seine Zusammensetzung benennt und dabei auch eine Altersgrenze für die Aufsichtsratsmitglieder festlegt. Der Aufsichtsrat der Schaeffler AG wird eine solche Altersgrenze nicht festlegen, weil er der Ansicht ist, dass dieses Kriterium nicht aussagekräftig ist im Hinblick auf die Geeignetheit einer Person als Mitglied des Aufsichtsrats tätig zu sein.

Herzogenaurach, Dezember 2018

Für den Aufsichtsrat

Georg F. W. Schaeffler  
Aufsichtsratsvorsitzender

Für den Vorstand

Klaus Rosenfeld  
Vorsitzender des Vorstands

## 1.2 Grundsätze der Unternehmensführung

Das unternehmerische Handeln in der Schaeffler Gruppe beruht auf Integrität, Fairness und gegenseitigem Respekt. Die drei wesentlichen Erfolgsfaktoren sind dabei Transparenz, Vertrauen und Zusammenarbeit. Transparenz schafft Vertrauen, und Vertrauen ist die Basis für gute Zusammenarbeit. Der **Unternehmenskodex** der Schaeffler Gruppe bietet dabei Orientierung. Die Grundsätze des Unternehmenskodex gelten für jeden gleichermaßen – den Vorstand, die Führungskräfte und alle Mitarbeiter.

**Compliance** ist Teil der Kultur des Unternehmens. Die Kundenbeziehungen und die Integrität des Handelns stehen im Mittelpunkt.

Ebenso prägen seit jeher langfristiges Denken und verantwortungsvolles Handeln die Unternehmenskultur der Schaeffler Gruppe als börsennotiertes Familienunternehmen. Die Schaeffler Gruppe legt großen Wert darauf, wirtschaftlichen Erfolg mit verantwortungsvollem Handeln gegenüber Umwelt, Mensch und Gesellschaft zu verbinden. Die Unternehmenswerte „Nachhaltig“, „Innovativ“, „Exzellente“ und „Leidenschaftlich“ bilden die Grundlage für langfristiges, profitables Wachstum im Interesse und zum Wohle der Kunden und Geschäftspartner, Mitarbeiter und Führungskräfte sowie Aktionäre und Familienmitglieder. Auf dieser Basis hat der Vorstand eine **Nachhaltigkeitsstrategie** mit den Handlungsfeldern (1) Nachhaltiges Wirtschaften, (2) Kunden und Produkte, (3) Umwelt und Energie sowie (4) Mitarbeiter und Gesellschaft definiert und im Geschäftsjahr 2018 verabschiedet und veröffentlicht.

 Mehr zu den Grundsätzen der Unternehmensführung unter: [www.schaeffler.com/nachhaltigkeit](http://www.schaeffler.com/nachhaltigkeit)

## 1.3 Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat sowie Zusammensetzung und Arbeitsweise von deren Ausschüssen

Der Schaeffler AG ist durch das deutsche Aktiengesetz ein duales Führungssystem vorgegeben, das zwischen dem Vorstand als Leitungsorgan und dem Aufsichtsrat als Überwachungsorgan eine strikte personelle und funktionale Trennung vorsieht (Two-tier Board). Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung. Die Mitglieder des Vorstands tragen gemeinsam die Verantwortung für die Unternehmensführung. Der Vorstandsvorsitzende koordiniert die Arbeit der Vorstandsmitglieder. Der Aufsichtsrat bestellt, überwacht und berät den Vorstand und ist in Entscheidungen, die von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen sind, eingebunden. Der Aufsichtsratsvorsitzende koordiniert die Arbeit im Aufsichtsrat.

## Vorstand

Die Schaeffler Gruppe wird durch den Vorstand der Schaeffler AG geführt. Sein Handeln und seine Entscheidungen richtet er am Unternehmensinteresse aus, also unter Berücksichtigung der Belange der Aktionäre, der Arbeitnehmer und der sonstigen dem Unternehmen verbundenen Interessengruppen (Stakeholder), mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung. Die Mitglieder des Vorstands führen die Geschäfte nach Maßgabe der Gesetze, der Satzung und der Geschäftsordnungen. Sie haben dabei die Zustimmungsvorbehalte zu beachten, die in der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats geregelt sind. Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung, legt die Ziele und die strategische Ausrichtung fest, stimmt sie mit dem Aufsichtsrat ab, steuert die Umsetzung der Unternehmensstrategie und erörtert regelmäßig mit dem Aufsichtsrat den Stand der Umsetzung.

Der Vorstand sorgt für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien und wirkt auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen und ihre Mitarbeiter hin (Compliance). Er sorgt insoweit für angemessene, an der Risikolage des Unternehmens ausgerichtete Maßnahmen und legt deren Grundzüge offen. Beschäftigten wird eingeräumt, auf geeignete Weise geschützt, Hinweise auf Rechtsverstöße im Unternehmen zu geben (Whistleblower-System); auch Dritten wird diese Möglichkeit eingeräumt.

 Mehr zu Compliance ab Seite 97

Die Geschäftsordnung des Vorstands regelt die Arbeit des Vorstands, die dem Gesamtvorstand vorbehaltenen Angelegenheiten, die erforderlichen Beschlussmehrheiten sowie die Ressortzuständigkeiten der einzelnen Vorstandsmitglieder. Ausgehend von der Organisationsstruktur der Schaeffler Gruppe gehören dem Vorstand neben dem Vorsitzenden die Vorstände der Sparten und der Zentralfunktionen an. Durch die Geschäftsordnung werden den einzelnen Vorständen bestimmte Geschäftsbereiche (Ressorts) zugeteilt. Ihre Verantwortung für die gesamte Geschäftsführung bleibt unberührt. Jeder Vorstand handelt in seinem Ressort eigenverantwortlich – unter Beachtung der Gesamtverantwortung des Vorstands.

Die Schaeffler Gruppe wird über eine dreidimensionale Matrix gesteuert, die neben den Sparten und Zentralfunktionen auch die Regionen umfasst. Die Leiter der Regionen (Regionale CEOs) berichten direkt an den Vorstandsvorsitzenden. Der Vorstand bildet gemeinsam mit den Regionalen CEOs das Executive Board der Schaeffler Gruppe.

## Zusammensetzung des Vorstands

Gemäß dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen hat der Aufsichtsrat für den Frauenanteil im Vorstand eine Zielgröße und eine Frist für deren Erreichung bestimmt. Der Aufsichtsrat hat in seiner Sitzung am 10. Mai 2017 festgelegt, dass dem Vorstand der Schaeffler AG mindestens eine Frau angehören soll. Diese Zielgröße ist bis zum 30. Juni 2022 zu erreichen und wird seit der Berufung von Frau Corinna Schittenhelm in den Vorstand am 1. Januar 2016 auch bereits erreicht.

Entsprechend der internationalen Aufstellung und der breit gefächerten Branchenstruktur des Konzerns achtet der Vorstand bei der Besetzung von Führungsfunktionen auf Vielfalt (Diversity). Er strebt eine angemessene Berücksichtigung von Frauen an und hat gemäß §§ 76 Absatz 4, 111 Absatz 5 AktG Zielgrößen für den Frauenanteil in der Schaeffler AG in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands festgelegt. Für den Zeitraum bis zum 30. Juni 2022 hat der Vorstand in seiner Sitzung am 19. Juni 2017 Zielgrößen von 8 % Frauenanteil auf der ersten und 12 % Frauenanteil auf der zweiten Führungsebene unterhalb des Vorstands beschlossen.

Bei der Zusammensetzung des Vorstands achtet der Aufsichtsrat zusätzlich zur maßgeblichen fachlichen Qualifikation auf Vielfalt (Diversity) und hat in seiner Sitzung am 15. Dezember 2017 ein Diversitätskonzept nach § 289f Abs. 2 Nr. 6 HGB für den Vorstand der Schaeffler AG beschlossen. Ausgewählt wurden die Diversitätskriterien Geschlecht, Alter, berufliche Erfahrung und Internationalität:

- **Geschlecht:** Im Vorstand soll mindestens eine Frau tätig sein. Diese Zielgröße wurde 2018 erreicht. Langfristig soll angestrebt werden, den Frauenanteil im Vorstand über die gesetzte Zielgröße hinaus zu erhöhen. Die Zielgrößen, die der Vorstand für die beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands beschlossen hat, sollen erreicht werden.
- **Alter:** Der Vorstand soll zudem über eine angemessene Altersstruktur verfügen. Neben mehreren jüngeren Vorständen sollen auch Vorstände mit größerer Berufs- und Lebenserfahrung dem Gremium angehören. Für den Vorstand insgesamt ist ein Durchschnittsalter von ca. 55 Jahren anzustreben. Die Altersgrenze für Vorstandsmitglieder ist die Vollendung des 68. Lebensjahres. Bei der Bestellung von Vorständen soll auf eine ausgewogene Altersstruktur geachtet und mehr jüngere Führungskräfte gefördert werden. Die gesetzten Ziele wurden 2018 erreicht.
- **Berufliche Erfahrung:** Die Mitglieder des Vorstands sollen unterschiedliche berufliche Erfahrungen mitbringen. Neben einem ausreichenden beruflichen Hintergrund im Bereich Ingenieurwesen und Betriebswirtschaft sollen auch weitere berufliche Erfahrungen vorhanden sein, insbesondere in Bereichen, die für das Zukunftsgeschäft der Schaeffler Gruppe von Relevanz sind wie beispielsweise in den Bereichen Mechatronik, Elektrotechnik, Digitalisierung und IT. Bei der Bestellung von

Vorständen ist auf deren Ausbildung, den beruflichen Werdegang und auf die aktuelle Tätigkeit zu achten. 2018 wurden die gesetzten Ziele erreicht.

- **Internationalität:** Im Vorstand soll ausreichend internationale Erfahrung vorhanden sein, um der Internationalität des Geschäfts der Schaeffler Gruppe gerecht zu werden. Die Mitglieder des Vorstands sollen unterschiedliche Nationalitäten aufweisen. Ziel sollte es sein, dass alle Vorstandsmitglieder über berufliche Erfahrung im Ausland beziehungsweise Erfahrung im internationalen Geschäft verfügen. Langfristig wäre es wünschenswert, wenn dem Vorstand mindestens eine Person mit nicht-deutscher Nationalität angehören würde, idealerweise aus einem für Schaeffler relevanten Markt. Bei der Bestellung von Vorständen ist zwingend auf internationale Erfahrung zu achten. Auf der ersten und zweiten Führungsebene unter dem Vorstand sollte die Mehrzahl der Mitarbeiter über Auslandserfahrung und Erfahrung im internationalen Geschäft verfügen. 2018 wurden die gesetzten Ziele erreicht.

Am Bilanzstichtag hielt kein Vorstandsmitglied mehr als drei Aufsichtsratsmandate bei konzernexternen börsennotierten Gesellschaften oder in Aufsichtsgremien von konzernexternen Gesellschaften, die vergleichbare Anforderungen stellen.

☰ Mehr zu den Mitgliedern des Vorstands, ihren Verantwortungsbereichen und den von ihnen wahrgenommenen Mandaten in Aufsichtsorganen anderer Gesellschaften ab Seite 114

## Aufsichtsrat

Aufgabe des Aufsichtsrats ist es, den Vorstand bei der Unternehmensführung zu beraten und zu überwachen. In Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen hat der Vorstand ihn einzubinden. Hierzu regelt die Geschäftsordnung, welche Rechtsgeschäfte und Maßnahmen des Vorstands der Zustimmung des Aufsichtsrats beziehungsweise des Präsidialausschusses bedürfen. Der Aufsichtsrat übt seine Tätigkeit nach Maßgabe der gesetzlichen Bestimmungen, der Satzung und der Geschäftsordnung aus. Die Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat regelt dessen Organisation und Arbeit.

Der Aufsichtsrat bestellt die Mitglieder des Vorstands und legt ihre Vergütung fest.

☰ Mehr zur Vergütung des Vorstands ab Seite 101

Der Aufsichtsrat tritt mindestens zweimal im Kalenderhalbjahr zu Sitzungen zusammen, in denen er anstehende Themen erörtert und erforderliche Beschlüsse fasst. Im Übrigen hält er Sitzungen ab, so oft und sobald das Interesse der Gesellschaft es erfordert.

Aus Gründen der Effektivität werden dabei Beschlüsse teilweise auch schriftlich oder telefonisch gefasst.

### Zusammensetzung des Aufsichtsrats

Nach dem deutschen Mitbestimmungsgesetz besteht der paritätisch mitbestimmte Aufsichtsrat der Schaeffler AG aus insgesamt 20 Mitgliedern. Davon werden zehn Mitglieder von der Hauptversammlung bestellt und zehn Mitglieder von den Arbeitnehmern nach den Vorschriften des Mitbestimmungsgesetzes gewählt.

Als paritätisch mitbestimmte, börsennotierte Gesellschaft setzt sich der Aufsichtsrat der Schaeffler AG gemäß § 96 Absatz 2 AktG zu mindestens 30 % aus Frauen und zu mindestens 30 % aus Männern zusammen. Die gesetzliche Geschlechterquote ist gemäß § 25 EGAktG anzuwenden für Wahlen seit dem 1. Januar 2016; bestehende Mandate können bis zu ihrem regulären Ende wahrgenommen werden.

Der Mindestanteil ist vom Aufsichtsrat insgesamt zu erfüllen. Widerspricht die Seite der Anteilseigner- oder Arbeitnehmervertreter aufgrund eines mit Mehrheit gefassten Beschlusses vor der Wahl der Gesamterfüllung gegenüber dem Aufsichtsratsvorsitzenden, so ist der Mindestanteil für diese Wahl von der Seite der Anteilseigner und der Seite der Arbeitnehmer getrennt zu erfüllen. Die Arbeitnehmervertreterseite hat am 10. Dezember 2015 einstimmig der Gesamterfüllung widersprochen. Dem Aufsichtsrat gehören heute vier weibliche Mitglieder an, wobei drei Frauen Arbeitnehmervertreter sind und eine Frau die Seite der Anteilseigner vertritt. Die Arbeitnehmervertreter haben somit die gesetzliche Quote erreicht. Die Quote der Seite der Anteilseigner beträgt derzeit 10 %.

Der Aufsichtsrat hat in Übereinstimmung mit Ziffer 5.4.1 des Deutschen Corporate Governance Kodex nachfolgende konkrete Ziele für seine Zusammensetzung beschlossen, die, unter Beachtung der unternehmensspezifischen Situation, die internationale Tätigkeit des Unternehmens, potenzielle Interessenkonflikte, die Anzahl der unabhängigen Aufsichtsratsmitglieder und eine Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat sowie Vielfalt (Diversity) angemessen berücksichtigen. Der Aufsichtsrat hat folgende Ziele für seine Zusammensetzung benannt:

- Die Mitglieder sollen über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung ihrer Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen sowie in der Lage sein, den für die Tätigkeit erforderlichen Zeitaufwand aufzubringen.
- Die Besetzung des Aufsichtsrats mit Personen, die einen internationalen Hintergrund haben, soll im bisherigen Umfang beibehalten werden.
- Dem Aufsichtsrat sollen basierend auf der Einschätzung, dass alle Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat als unabhängig gelten, mindestens 15 unabhängige Mitglieder (im Sinne Ziffer 5.4.2 des Deutschen Corporate Governance Kodex) angehören.

- Dem Aufsichtsrat sollen keine Mitglieder angehören, die Organfunktionen oder Beratungsfunktionen bei wesentlichen Wettbewerbern der Schaeffler Gruppe haben.
- Dem Aufsichtsrat sollen nicht mehr als zwei ehemalige Mitglieder des Vorstands angehören.
- Aufsichtsratsmitglieder sollen dem Gremium regelmäßig nicht länger als drei volle Amtsperioden angehören.

In Ergänzung zu den vorgenannten Zielen hat der Aufsichtsrat in seiner Sitzung am 15. Dezember 2017 ein Kompetenzprofil für das Gesamtgremium erarbeitet. Danach soll der Aufsichtsrat als Gesamtgremium die folgenden fachlichen Kompetenzen abdecken. Es ist dabei ausreichend, wenn mindestens ein Aufsichtsratsmitglied ein Kompetenzfeld abdeckt. Das Kompetenzprofil geht dabei davon aus, dass jedes Aufsichtsratsmitglied über die für eine erfolgreiche Aufsichtsrats Tätigkeit notwendigen persönlichen Kompetenzen, Integrität, ausreichend Zeit, Einsatzbereitschaft und Verschwiegenheit verfügt.

- **Branchenkenntnis:** Der Aufsichtsrat sollte über Kenntnisse und Erfahrungen in der Automobilbranche und in den Branchen verfügen, in denen die Sparte Industrie tätig ist.
- **Recht/Compliance:** Dem Aufsichtsrat sollen Mitglieder angehören, die über Grundkenntnisse im Aktien- und Gesellschaftsrecht sowie im Bereich Compliance verfügen.
- **Finanzen:** Der Aufsichtsrat soll über Kenntnisse und Erfahrungen im Finanzbereich, in der Rechnungslegung, Abschlussprüfung, im Risikomanagement und bezüglich interner Kontrollsysteme verfügen.
- **Führung:** Dem Aufsichtsrat sollen Mitglieder mit Führungserfahrung angehören. Dazu gehören Erfahrung in der Unternehmensführung und -überwachung.
- **Forschung und Entwicklung:** Der Aufsichtsrat sollte zudem über Kenntnisse und Erfahrungen im Bereich Forschung und Entwicklung bevorzugt in Zukunftsfeldern wie der E-Mobilität und Digitalisierung verfügen.

Die gegenwärtige Besetzung des Aufsichtsrats entspricht den vorgenannten Zielen und deckt die vorgenannten Kompetenzfelder ab. Vorschläge des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung für die Wahl von Vertretern der Anteilseigner werden die benannten Ziele berücksichtigen und die Ausfüllung der vorgenannten Kompetenzfelder anstreben.

Neben den Zielen und dem Kompetenzprofil hat der Aufsichtsrat am 15. Dezember 2017 zudem ein Diversitätskonzept nach § 289f Abs. 2 Nr. 6 HGB für den Aufsichtsrat der Schaeffler AG beschlossen. Ausgewählt wurden die Diversitätskriterien Geschlecht, berufliche Erfahrung und Internationalität. Im Zusammenspiel mit den sonstigen Kriterien für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats soll sichergestellt werden, dass der Aufsichtsrat über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung seiner Aufgaben erforderliche Meinungs- und Kenntnisvielfalt verfügt.

- **Geschlecht:** Nach § 96 Abs. 2 AktG muss sich der Aufsichtsrat zu mindestens 30 % aus Frauen und zu mindestens 30 % aus Männern zusammensetzen. Die Arbeitnehmervertreterseite hat am 10. Dezember 2015 einstimmig der Gesamterfüllung der Quote widersprochen. Dem Aufsichtsrat gehören heute vier weibliche Mitglieder an, wobei drei Frauen Arbeitnehmervertreter sind und eine Frau die Seite der Anteilseigner vertritt. Die Seite der Arbeitnehmer hat somit die gesetzliche Quote erreicht. Die Quote auf Seite der Anteilseigner beträgt derzeit 10 %. Bei den für 2019 anstehenden Neuwahlen von Vertretern der Anteilseigner können nur Wahlvorschläge unterbreitet werden, die die Erreichung der gesetzlichen Vorgaben sicherstellen.
- **Berufliche Erfahrung:** Die Mitglieder des Aufsichtsrats sollen unterschiedliche berufliche Erfahrungen mitbringen. Dem Aufsichtsrat sollen Personen angehören, die berufliche Erfahrung in denjenigen Bereichen mitbringen, die für das Geschäft der Schaeffler Gruppe, insbesondere in Bereichen, die für das Zukunftsgeschäft in den Bereichen E-Mobilität und Digitalisierung, wichtig sind. Die berufliche Erfahrung der Kandidaten für den Aufsichtsrat ist bei den Wahlvorschlägen des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung zu berücksichtigen.
- **Internationalität:** Der Aufsichtsrat soll über eine angemessene Zahl von Mitgliedern mit einem internationalen Hintergrund (Herkunft, Berufsausbildung oder berufliche Tätigkeit) verfügen. Der Aufsichtsrat erachtet es dabei für angemessen, wenn dies bei mindestens vier Aufsichtsratsmitgliedern der Fall ist. Weitere Aufsichtsräte sollten zudem über Erfahrungen im internationalen Geschäft verfügen. Die Internationalität ist bei Wahlvorschlägen des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung zu berücksichtigen.

 Mitglieder des Aufsichtsrats mit Lebenslauf unter:  
[www.schaeffler.com/aufsichtsrat](http://www.schaeffler.com/aufsichtsrat)

Insgesamt verfügt der Aufsichtsrat über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung seiner Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen. Der Aufsichtsrat ist in seiner Gesamtheit mit den Branchen und Sektoren, in denen die Schaeffler Gruppe tätig ist, vertraut und er verfügt über die nach dem Diversitätskonzept erforderliche Berufserfahrung und Internationalität. Interessenkonflikte von Aufsichtsratsmitgliedern, die dem Aufsichtsrat gegenüber unverzüglich offenzulegen sind, traten im Geschäftsjahr 2018 nicht auf. Kein Aufsichtsratsmitglied nimmt gegenwärtig eine Organfunktion oder Beratungsaufgaben bei einem wesentlichen Wettbewerber wahr oder ist ein ehemaliges Vorstandsmitglied.

 Mehr zur Vermeidung von Interessenkonflikten ab Seite 94

Eine Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder wurde nicht festgelegt, weil der Aufsichtsrat der Ansicht ist, dass dieses Kriterium nicht aussagekräftig ist im Hinblick auf die Geeignetheit einer Person als Mitglied des Aufsichtsrats tätig zu sein. Diese Abweichung vom Deutschen Corporate Governance Kodex wurde in die Entsprechenserklärung nach § 161 AktG aufgenommen.

Nach Einschätzung des Aufsichtsrats sind mit Ausnahme von Frau Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann und Herrn Georg F. W. Schaeffler alle Vertreter der Anteilseigner unabhängig. Namentlich sind dies: Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger, Dr. Holger Engelmann, Prof. Dr. Bernd Gottschalk, Dr. Siegfried Luther, Robin Stalker, Dr. Otto Wiesheu, Prof. KR Ing. Siegfried Wolf und Prof. Dr.-Ing. Tong Zhang.

Der Aufsichtsratsvorsitzende wird vom Aufsichtsrat aus seiner Mitte gewählt. Er koordiniert die Arbeit im Aufsichtsrat, leitet dessen Sitzungen und nimmt die Belange des Aufsichtsrats nach außen wahr. Entsprechend der Anregung in Ziffer 5.2 Absatz 2 des Deutschen Corporate Governance Kodex ist der Aufsichtsratsvorsitzende zu Gesprächen mit Investoren, in enger Abstimmung mit dem Vorstand und fokussiert auf aufsichtsrelevante Themen, bereit.

## Zusammensetzung und Arbeitsweise von Ausschüssen des Aufsichtsrats

Laut Geschäftsordnung bildet der Aufsichtsrat insgesamt fünf Ausschüsse.

Dem Vermittlungsausschuss gemäß §§ 27 Abs. 3, 31 Abs. 3 des Mitbestimmungsgesetzes obliegt es, dem Aufsichtsrat einen Vorschlag für die Bestellung von Vorstandsmitgliedern zu machen, wenn die dazu notwendige Zweidrittelmehrheit zunächst nicht zustande gekommen ist. Dem Vermittlungsausschuss gehören Frau Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann sowie die Herren Norbert Lenhard, Georg F. W. Schaeffler und Jürgen Wechsler an; Vorsitzender ist Herr Georg F. W. Schaeffler.

Der Nominierungsausschuss schlägt dem Aufsichtsrat Kandidaten vor, die als Wahlvorschläge für die Hauptversammlung zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern geeignet sind. Dem Nominierungsausschuss gehören der Aufsichtsratsvorsitzende Herr Georg F. W. Schaeffler sowie Herr Dr. Holger Engelmann, Herr Prof. Dr. Bernd Gottschalk und Frau Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann an; Vorsitzender ist Herr Georg F. W. Schaeffler.

Dem Präsidialausschuss gehören Frau Barbara Resch und Frau Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann sowie die Herren Norbert Lenhard, Georg F. W. Schaeffler, Jürgen Wechsler und Prof. KR Ing. Siegfried Wolf an; Vorsitzender ist Herr Georg F. W. Schaeffler. Der Präsidialausschuss berät und unterstützt den Vorsitzenden des Aufsichtsrats und dessen Stellvertreter bei ihrer Tätigkeit im Aufsichtsrat. Er bereitet die Sitzungen des Aufsichtsrats vor. Eine weitere wesentliche Aufgabe des Präsidialausschusses ist die Vorbereitung der Personalentscheidungen des Aufsichtsrats. Er gibt Empfehlungen für die Neu- beziehungsweise Wiederbestellung sowie für die Abberufung von Vorstandsmitgliedern. Darüber hinaus bereitet er die Entscheidung des Aufsichtsrats über das System der Vergütung und die Vergütungen der einzelnen Vorstandsmitglieder vor. Ferner

beschließt der Präsidialausschuss, vorbehaltlich der in § 107 Abs. 3 Satz 3 AktG genannten Delegationsverbote, anstelle des Aufsichtsrats über die Zustimmung zu bestimmten, in der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats festgelegten Rechtsgeschäften und Maßnahmen.

Dem Prüfungsausschuss obliegt die Vorbereitung der Entscheidung des Aufsichtsrats über die Feststellung des Jahresabschlusses und die Billigung des Konzernabschlusses. Zu diesem Zweck obliegt ihm die Vorprüfung des Jahresabschlusses und des Konzernabschlusses, des Lageberichts, des Konzernlageberichts beziehungsweise des zusammengefassten Lageberichts, des Vorschlags für die Gewinnverwendung und die Erörterung des Prüfungsberichts mit dem Abschlussprüfer. Außerdem obliegt ihm die Vorprüfung des Berichts über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen und der nichtfinanziellen Berichterstattung sowie die Vorbereitung des Vorschlags des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung zur Wahl des Abschlussprüfers.

Der Prüfungsausschuss legt dem Aufsichtsrat eine begründete Empfehlung für die Wahl des Abschlussprüfers vor, die in den Fällen der Ausschreibung des Prüfungsmandats mindestens zwei Kandidaten umfasst. Der Prüfungsausschuss befasst sich mit der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, der Bestimmung von Prüfungsschwerpunkten und der Honorarvereinbarung mit dem Abschlussprüfer. Außerdem überwacht der Prüfungsausschuss die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers und ist insoweit auch für die Genehmigung der Beauftragung von sogenannten Nichtprüfungsleistungen zuständig. Daneben überwacht er auch die Qualifikation und Effizienz des Abschlussprüfers sowie die Rotation der Mitglieder des Prüfungsteams. Der Prüfungsausschuss ist zuständig für den Auftrag zur Prüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung. Der Prüfungsausschuss berät und überwacht den Vorstand anstelle des Aufsichtsrats in Fragen der Rechnungslegung, des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems, des Risikomanagement-Systems, der Internen Revision, der Abschlussprüfung sowie der Compliance.

Der Prüfungsausschuss besteht aus sechs Mitgliedern. Der Aufsichtsratsvorsitzende gehört diesem Ausschuss kraft Amtes an. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses soll unabhängig sein und darf weder ein ehemaliges Mitglied des Vorstands noch der Aufsichtsratsvorsitzende sein; er soll über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren verfügen. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses, Herr Robin Stalker, erfüllt als ehemaliger Finanzvorstand der Adidas AG diese Voraussetzungen. Mit Herrn Dr. Siegfried Luther gehört ein weiterer Finanzexperte dem Ausschuss an. Die anderen Mitglieder sind die Herren Dr. Reinold Mittag, Georg F. W. Schaeffler, Salvatore Vicari und Jürgen Worrich.

Der Technologieausschuss dient dem regelmäßigen Informationsaustausch zwischen Aufsichtsrat und Vorstand über technologische Entwicklungen, die für die Schaeffler Gruppe

relevant sind, und der gemeinsamen Beratung über Technologie-Projekte. Dem Technologieausschuss gehören Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger, Norbert Lenhard, Georg F. W. Schaeffler, Salvatore Vicari, Jürgen Wechsler, Prof. KR Ing. Siegfried Wolf, Jürgen Worrich und Prof. Dr.-Ing. Tong Zhang an. Vorsitzender ist Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger.

## Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat

Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten zum Wohle des Unternehmens eng zusammen. Dazu stimmt der Vorstand die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit dem Aufsichtsrat ab und erörtert mit ihm in regelmäßigen Abständen den Stand der Strategieumsetzung.

Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Strategieumsetzung, der Planung, der Geschäftsentwicklung, des Risikomanagements und Compliance. Er geht auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs von aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen ein. Entscheidungsnotwendige Unterlagen, insbesondere der Jahresabschluss, der Konzernabschluss und der Prüfungsbericht, werden den Mitgliedern des Aufsichtsrats rechtzeitig zugeleitet. Rechtsgeschäfte und Maßnahmen von wesentlicher Bedeutung muss der Vorstand dem Aufsichtsrat beziehungsweise dem Präsidialausschuss zur Genehmigung vorlegen. Die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat ist von gegenseitigem Vertrauen und einer offenen Diskussionskultur unter umfassender Wahrung der Vertraulichkeit geprägt.

Auch zwischen den Sitzungen des Aufsichtsrats hält der Vorsitzende des Aufsichtsrats mit dem Vorstand, insbesondere mit dem Vorsitzenden des Vorstands, regelmäßigen Kontakt und erörtert mit ihm Fragen der Strategieumsetzung, der Planung, der Geschäftsentwicklung, des Risikomanagements und Compliance. Der Aufsichtsratsvorsitzende wird vom Vorsitzenden des Vorstands unverzüglich über wichtige Ereignisse, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung sowie für die Führung des Unternehmens von wesentlicher Bedeutung sind, unterrichtet.

## Vermeidung von Interessenkonflikten

Die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats sind dazu verpflichtet, etwaige Interessenkonflikte gegenüber dem Aufsichtsrat unverzüglich offenzulegen. Wesentliche Geschäfte zwischen der Gesellschaft und Mitgliedern des Vorstands oder ihnen nahestehenden Personen bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsrats. Berater- und sonstige Dienstleistungs- und Werkverträge zwischen der Gesellschaft und Mitgliedern des Aufsichtsrats bedürfen ebenfalls der Zustimmung des Aufsichtsrats. Der Aufsichtsrat berichtet der Hauptversammlung über etwaige Interessenkonflikte und deren Behandlung. Im Berichtsjahr sind

weder bei den Vorstands- noch bei den Aufsichtsratsmitgliedern Interessenkonflikte aufgetreten.

## 1.4 Weitere Angaben zur Corporate Governance

### Transparenz

Die Schaeffler AG informiert institutionelle Investoren, Aktionäre, Finanzanalysten, Geschäftspartner, Mitarbeiter sowie die interessierte Öffentlichkeit durch regelmäßige, transparente und aktuelle Kommunikation gleichzeitig und gleichberechtigt über die Lage des Unternehmens. Alle wesentlichen Informationen, wie zum Beispiel Ad-hoc-Mitteilungen, Pressemitteilungen sowie Präsentationen von Analystenkonferenzen, sämtliche Finanzberichte und der Finanzkalender werden auf der Internetseite der Schaeffler Gruppe veröffentlicht. Investor Relations steht in enger und ständiger Verbindung mit den Aktionären.

### Beziehungen zu den Aktionären und Hauptversammlung

Die Aktionäre nehmen ihre Rechte in der Hauptversammlung wahr. Die Hauptversammlung beschließt insbesondere über die Entlastung des Vorstands und des Aufsichtsrats, die Verwendung des Bilanzgewinns, Kapitalmaßnahmen, Satzungsänderungen sowie über die Wahl des Abschlussprüfers. Sie muss jeweils in den ersten acht Monaten des Geschäftsjahres stattfinden.

Die Gesellschaft hat Vorzugs- und Stammaktien ausgegeben. Vorzugsaktien gewähren kein Stimmrecht, erhalten aber einen Dividendenvorzug von 0,01 EUR je Aktie.

Aktionäre müssen sich rechtzeitig zur Hauptversammlung anmelden, um an der Hauptversammlung teilnehmen zu können. Die Aktionäre werden vor der Hauptversammlung durch eine Einladung und weitere Unterlagen (unter anderem Geschäftsbericht) über die in der Hauptversammlung anstehenden Tagesordnungspunkte unterrichtet. Diese Informationen stehen auch auf der Internetseite der Gesellschaft zur Verfügung.

### Rechnungslegung und Abschlussprüfung

Anteilseigner und Dritte werden vor allem durch den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht sowie durch unterjährige Finanzinformationen unterrichtet.

Die Schaeffler AG erstellt den Jahresabschluss nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuchs (HGB) und des Aktiengesetzes (AktG). Der Konzernabschluss und der Konzernlagebericht werden nach den Grundsätzen der International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, vom Vorstand

aufgestellt und vom Abschlussprüfer sowie dem Aufsichtsrat geprüft. Unterjährige Finanzinformationen erörtert der Vorstand vor der Veröffentlichung mit dem Aufsichtsrat oder seinem Prüfungsausschuss. Der Konzernabschluss und der Konzernlagebericht sind binnen 90 Tagen nach Geschäftsjahresende, die verpflichtenden unterjährigen Finanzinformationen binnen 45 Tagen nach Ende des Berichtszeitraums öffentlich zugänglich.

Darüber hinaus werden im Konzernabschluss Beziehungen zu Aktionären erläutert, die im Sinne der anwendbaren Rechnungslegungsvorschriften als nahestehende Personen qualifiziert sind.

Mit dem Abschlussprüfer der Schaeffler AG ist vereinbart, dass der Vorsitzende des Aufsichtsrats beziehungsweise des Prüfungsausschusses über während der Prüfung auftretende mögliche Ausschluss- oder Befangenheitsgründe unverzüglich unterrichtet wird, soweit diese nicht unverzüglich beseitigt werden. Ferner ist vereinbart, dass der Abschlussprüfer über alle für die Aufgaben des Aufsichtsrats wesentlichen Feststellungen und Vorkommnisse unverzüglich berichtet, die bei der Durchführung der Abschlussprüfung zu seiner Kenntnis gelangen. Vereinbarungsgemäß hat der Abschlussprüfer den Aufsichtsrat zu informieren beziehungsweise im Prüfungsbericht zu vermerken, wenn er bei Durchführung der Abschlussprüfung Tatsachen feststellt, die eine Unrichtigkeit der von Vorstand und Aufsichtsrat abgegebenen Erklärungen zum Deutschen Corporate Governance Kodex ergeben. Der Prüfungsausschuss überwacht die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers. Der Abschlussprüfer hat für das am 31. Dezember 2018 endende Geschäftsjahr mit Schreiben vom 1. März 2018 eine verbindliche Unabhängigkeitserklärung abgegeben.



## 2. Governance Struktur

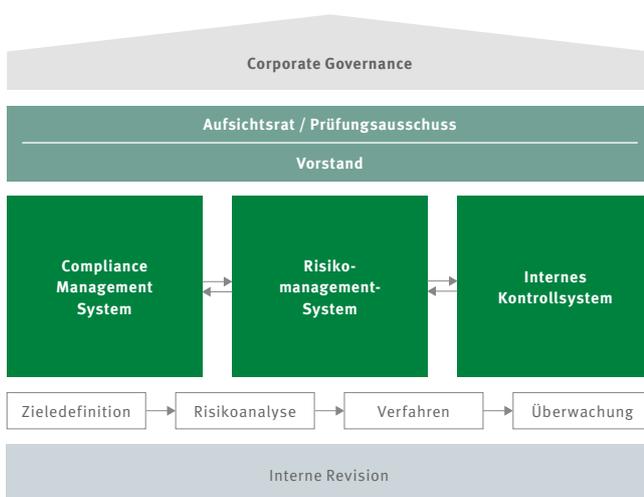
Die Schaeffler Gruppe betrachtet die Fortführung der Unternehmenskultur eines globalen Familienunternehmens als unerlässlich und will als börsennotiertes Familienunternehmen eine Vorreiterrolle einnehmen. Die Kundenbeziehungen und die Integrität des Handelns stehen dabei im Zentrum. Die Unternehmenswerte bestimmen die Art der Geschäfte, die getätigt werden. Geschäfte und Geschäftsbeziehungen, die nicht mit den Unternehmenswerten vereinbar sind, werden abgelehnt. Dabei fördert die Governance Struktur die Transparenz und unterstützt die Werte „Nachhaltig“, „Innovativ“, „Exzellent“ und „Leidenschaftlich“.

Die Elemente der **Governance Struktur** unterstützen die operativen Geschäftseinheiten, Risiken effektiv zu identifizieren und zu steuern.

Die Schaeffler Gruppe hat die Prozesse in ihrer Governance Struktur im Berichtsjahr weiter verbessert, um die Anforderungen der Kunden zu erfüllen und gleichzeitig das Unternehmen zu schützen. Die Governance Struktur soll ein koordiniertes Zusammenwirken der Teilsysteme und somit ein frühzeitiges Erkennen von bestands- und entwicklungsgefährdenden Risiken für die Schaeffler Gruppe fördern. Klar geregelte Verantwortlichkeiten und ein robustes Internes Kontrollsystem dienen der Steuerung wesentlicher Risiken.

Wichtiger Bestandteil der Governance ist dabei das Group Compliance and Risk Committee (GCRC). Es erhöht die Transparenz in den internen Strukturen, der Organisation und in den Verantwortlichkeiten. Der Group Chief Compliance Officer der Schaeffler Gruppe führt den Vorsitz des GCRC. Dieses setzt sich aus den Leitern der relevanten Governance-Funktionen (unter anderem Compliance, Recht, Internes Kontrollsystem und Controlling) zusammen. Die Aufgabe des GCRC ist es, den Vorstand in seinen Organisationspflichten hinsichtlich Compliance und Risikomanagement zu unterstützen. Wesentliche Ziele des GCRC sind, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen zu definieren, abzugrenzen und hierbei Redundanzen zu vermeiden. Darüber hinaus soll ein durchgängiges und vollständiges Bild der Risikosituation in den Sparten, Funktionen und Regionen auf Basis einer einheitlichen Bewertungs- und Priorisierungsmethodik geschaffen werden. Ein weiteres Ziel des GCRC ist die Entwicklung und Überwachung von Maßnahmen zur Risikoreduzierung. Operativ unterstützt wird das GCRC durch die Compliance & Risk Working Group. Diese setzt sich aus Vertretern der Arbeitsebene der im GCRC vertretenen Funktionen zusammen.

**Governance Struktur der Schaeffler Gruppe** Nr. 070



## Modell der drei Abwehrlinien (Three Lines of Defense)

Nr. 071



Dem Zusammenwirken der Teilsysteme innerhalb der Governance Struktur liegt das international anerkannte **Modell der drei Abwehrlinien** (Three Lines of Defense Model) zugrunde. Es weist klare Verantwortlichkeiten für die Handhabung der bestands- und entwicklungsgefährdenden Risiken zu und basiert auf dem Grundsatz, dass die Verantwortlichkeit für ein Risiko primär bei dessen Verursacher liegt.

**Erste Abwehrlinie:** Auf der ersten Ebene sind die operativen Geschäftseinheiten dafür verantwortlich, Kontrollen innerhalb aller Geschäftsprozesse zur Vermeidung von Risiken durchzuführen. Ist eine Vermeidung nicht möglich, müssen die Risiken erfasst und auf ein angemessenes Maß reduziert werden. Die Mitarbeiter der Schaeffler Gruppe bilden daher die erste Abwehrlinie gegen mögliche Risiken. Der Unternehmenskodex der Schaeffler Gruppe fordert sie auf, sich mit Fragen oder Bedenken zum Umgang mit Risiken und unangemessenen Geschäftspraktiken an ihre Vorgesetzten oder die entsprechenden Kontrollfunktionen zu wenden. Falls erforderlich, steht ihnen dafür ein System für anonyme Hinweise zu schwerwiegenden Verstößen gegen den Schaeffler Unternehmenskodex, insbesondere zu illegalen Geschäftspraktiken zur Verfügung.

**Zweite Abwehrlinie:** Auf der zweiten Ebene definieren Risikofunktionen (unter anderem Internes Kontrollsystem, Controlling, Risikomanagement, Compliance und Recht) globale Standards und Kontrollen, überprüfen regelmäßig deren Einhaltung und berichten über ihre Wirksamkeit. Die Funktion Risikomanagement ist außerdem für die regelmäßige und unabhängige Risikobewertung verantwortlich.

**Dritte Abwehrlinie:** Die dritte Ebene stellt die Prüfung durch die Interne Revision dar. Durch die unabhängige und objektive Prüfung soll die Effizienz der Prozesse im Risikomanagement, bei internen Kontrollen und bei der Corporate Governance sichergestellt werden.

Mit der Corporate Governance Struktur und ihrem „Three Lines of Defense Model“ kommt die Schaeffler Gruppe ihren Verpflichtungen zu einer verantwortungsvollen Unternehmensführung und effektiven Kontrollstrukturen nach.

## 2.1 Compliance Management System

Integrität ist eine der tragenden Säulen für das unternehmerische Handeln in der Schaeffler Gruppe. Die Geschäftsleitung und alle Mitarbeiter sind nach dem Unternehmenskodex dazu angehalten, alle geltenden lokalen, nationalen und internationalen Gesetze und Vorschriften einzuhalten, wo auch immer die Schaeffler Gruppe geschäftlich tätig ist. Eine die gesamte Schaeffler Gruppe umfassende Compliance-Organisation unterstützt sie hierbei.

Das zugrunde liegende Compliance Management System (CMS) der Schaeffler Gruppe und die Notwendigkeit einer durchgängigen Einhaltung von gesetzlichen Anforderungen und konzerninternen Regeln wird vom Vorstand der Schaeffler Gruppe nachdrücklich unterstützt.

Das CMS basiert auf den drei Säulen „Prävention“, „Detektion“ und „Reaktion“ und ist Teil der „Second Line of Defense“ in der Governance Struktur der Schaeffler Gruppe. Das CMS ist in seiner heutigen Form das Ergebnis einer vom Vorstand initiierten grundlegenden Überarbeitung im Rahmen des Programms „Compliance Fit & Proper“. Nachdem das zugrunde liegende Konzept von einer unabhängigen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft nach Maßgabe des Standards zur Prüfung von Compliance Management Systemen IDW PS 980 erfolgreich einer Konzeptprüfung unterzogen wurde, hat 2018 eine unabhängige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft die Angemessenheit und Implementierung des Compliance Management Systems der Schaeffler Gruppe bestätigt.

Das CMS umfasst insbesondere die Steuerung und Überwachung der erforderlichen Aktivitäten zur Vermeidung beziehungsweise Früherkennung von Rechtsverstößen auf dem Gebiet der Korruption, der Geldwäsche, des Wettbewerbs- und Kartellrechts sowie der wirtschaftskriminellen Handlungen. Darüber hinaus dient es der aktiven Risikosteuerung und hat eine Schutzfunktion sowohl für das Unternehmen als auch für seine Mitarbeiter. Das CMS beinhaltet sieben Kernelemente: Compliance-Kultur, Compliance-Ziele, Gefährdungsanalyse, Compliance-Programm, Compliance-Organisation, Kommunikation sowie Überwachung und Verbesserung.

Die Compliance-Organisation leitet ihre Vorkehrungen gegen Kartell- und Wettbewerbsrechtsverstöße, Korruption, Wirtschaftskriminalität und Geldwäsche auf Basis eines risikobasierten Ansatzes aus einer regelmäßigen gruppenweiten Gefährdungsanalyse ab. Die Gefährdungsanalyse gibt Auskunft über die mit der Geschäftstätigkeit verbundene aktuelle Gefährdungslage und die Wirksamkeit der vorhandenen Vorkehrungen. Die Analyse basiert in erster Linie auf Interviews mit Management und Mitarbeitern in allen Sparten und Regionen. Ziel ist es, möglichst geschäftsprozessnahe Informationen zu erhalten, die zur Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit und des möglichen Schadensausmaßes notwendig sind. Ergänzt werden diese Einschätzungen durch Branchen- und Expertenwissen, Erfahrungswissen aus konkreten Compliance-Verstößen, Kontroll- und

Prüfungsergebnissen sowie mit Hilfe geschäftstätigkeits-, markt- und länderspezifischer Risikokriterien. Angefangen mit öffentlich verfügbaren Risikoindektoren, wie beispielsweise dem Corruption Perception Index von Transparency International, bis hin zu Fragen der standortspezifischen Ausgestaltung des Geschäftsmodells der Schaeffler Gruppe.

Die Leitung der Compliance-Organisation unterliegt dem Group Chief Compliance Officer der Schaeffler Gruppe, der direkt an den Vorsitzenden des Vorstands berichtet. Darüber hinaus unterhält der Group Chief Compliance Officer eine Berichtslinie zum Vorsitzenden des Aufsichtsrats und berichtet regelmäßig an den Vorsitzenden des Prüfungsausschusses.

Mit der Compliance-Abteilung steht dem Group Chief Compliance Officer ein flächendeckendes Netz erfahrener Compliance-Spezialisten in den Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik zur Seite. Zudem greift er auf ein zentrales Kompetenzteam am Stammsitz in Herzogenaurach zurück, das aus den Bereichen „Advisory“, „Risk Analysis & Solutions“ und „Forensics & Investigations“ besteht. Zu den Aufgaben des Kompetenzteams gehören die Definition und Überwachung angemessener gruppenweiter Compliance-Standards und Maßnahmen, die Compliance-Beratung und die Verbesserung von Verfahren und Kontrollen. Des Weiteren ist es für die unabhängige Aufklärung mutmaßlicher Verstöße und das Nachhalten erforderlicher Konsequenzen zuständig. Die Ursachen für Fehlverhalten werden analysiert, Vorschläge für Gegenmaßnahmen abgeleitet und deren Umsetzung nachgehalten. Verstöße gegen Gesetze und Vorschriften sowie gegen interne Regeln zu deren Einhaltung werden nicht toleriert und ziehen disziplinarische Maßnahmen nach sich.

Zu den Maßnahmen zur Prävention von Compliance-Verstößen zählen unter anderem der Unternehmenskodex der Schaeffler Gruppe, Richtlinien zu kartell- und wettbewerbsrechtskonformem Verhalten sowie zur Korruptionsbekämpfung und zum Schutz vertraulicher Informationen, webbasierte Schulungen und Präsenzs Schulungen sowie ein Compliance-Helpdesk für die Beratung zu konkreten Compliance-Sachverhalten. Die beschriebenen Grundsätze und Praktiken im Unternehmenskodex umfassen neben grundsätzlichen Verhaltensanforderungen auch das Verhalten gegenüber Geschäftspartnern und Dritten, den Umgang mit sensiblen Informationen, Mitarbeitern und Kollegen und Vorgaben hinsichtlich Umwelt, Sicherheit und Gesundheit. Entsprechend den Unternehmenswerten werden weder Bestechung noch jegliche Form von Korruption geduldet. Allen Mitarbeitern der Schaeffler Gruppe ist es ausdrücklich untersagt, sich in irgendeiner Form an Korruption zu beteiligen. Das Gleiche gilt für wettbewerbs- und kartellrechtswidrige Verhaltensweisen. Die Schaeffler Gruppe hält sich von Geschäften fern, die ohne unzulässige Verhaltensweisen nicht zustande kommen oder fortgeführt werden können.

Die Schulungen werden stetig weiterentwickelt und an das Aufgabengebiet der Mitarbeiter angepasst. Im Geschäftsjahr 2018 beinhaltete das Compliance-Schulungsprogramm unter anderem

Schulungen zu den Themen Risikobewusstsein, Unternehmenskodex, Compliance im Vertrieb, Informationssicherheit inklusive Informationsklassifizierungen, Schutz vor Internetkriminalität und CEO-Fraud. Daneben bestehen Maßnahmen zur Aufdeckung etwaiger Compliance-Verstöße, wie zum Beispiel Prüfungen und Kontrollen sowie ein weltweites Hinweisgebersystem, das auch das anonyme Melden mutmaßlicher Verstöße ermöglicht. Alle eingehenden Hinweise werden unabhängig überprüft. Repressalien gegen Mitarbeiter, die in gutem Glauben Bedenken über Fehlverhalten im Unternehmen äußern, sind untersagt.

Die Schaeffler Gruppe hat ihre Vorkehrungen und Maßnahmen zur Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und internen Regeln im Berichtsjahr weiter verstärkt. Der Ausbau eines Wettbewerberkontaktregisters wurde weiter vorangetrieben. Das Register wird an verschiedenen Pilotstandorten bereits weltweit erfolgreich eingesetzt. Es dient der Transparenz und unterstützt den Vorabgenehmigungsprozess für Wettbewerberkontakte. Durch die 2018 erfolgte Digitalisierung des Prozesses wird die begonnene gruppenweite Implementierung deutlich beschleunigt. Zudem wurde ein in die bestehenden Geschäftsprozesse integrierter IT-gestützter Geschäftspartner-Due-Diligence-Workflow erstellt. Dieser erleichtert und verbessert die Handhabung der Geschäftspartnerprüfung. Der Workflow ist 2018 in die Pilotierung gegangen. Beides unterstreicht den Anspruch, den die Schaeffler Gruppe an ihre Geschäftspartner im Hinblick auf ein integriertes und regelkonformes Verhalten stellt.

Die Schaeffler Gruppe hat zur Einhaltung der kapitalmarktrechtlichen Vorschriften ein Insider-Komitee errichtet, das die ihm mitgeteilten oder sonst bekannt gewordenen (potenziellen) Insiderinformationen bewertet und die Notwendigkeit einer Veröffentlichung prüft. Zudem werden Personen, die Zugang zu Insiderinformationen haben, in einer Insiderliste geführt. Sobald Personen (anlassbezogen oder als permanente Insider) in eine Insiderliste aufgenommen werden, werden diese hierüber informiert und über die rechtlichen Pflichten und Sanktionen aufgeklärt, die sich aus ihrem Zugang zu Insiderinformationen ergeben.

## 2.2 Risikomanagement-System

Ebenso wie das Compliance Management System ist auch das Risikomanagement-System Teil der „Second Line of Defense“ in der Governance Struktur der Schaeffler Gruppe. Es umfasst alle Maßnahmen, die der Risikoerkennung, -bewertung, -steuerung und -überwachung dienen. Unter einem Risiko versteht man die Gefahr, dass Ereignisse oder Handlungen ein Unternehmen daran hindern, seinen Plan zu erreichen beziehungsweise seine Strategien erfolgreich umzusetzen. Alle identifizierten Risiken werden kontinuierlich bezüglich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und möglichen Auswirkungen auf die Zielerreichung erfasst, bewertet, geeignete Maßnahmen eingeleitet und verfolgt.

 Mehr zur Darstellung des Risikomanagement-Systems ab Seite 75

## 2.3 Internes Kontrollsystem

Die „Second Line of Defense“ wird ergänzt durch das Interne Kontrollsystem (IKS) der Schaeffler Gruppe. Das IKS besteht aus systematisch gestalteten technischen und organisatorischen Maßnahmen und Kontrollen zur Einhaltung von Richtlinien und zur Abwehr von Schäden, die durch das eigene Personal oder Dritte verursacht werden können. Die Kontrollen können sowohl prozessunabhängig als auch prozessabhängig durchgeführt werden. Das IKS bei Schaeffler orientiert sich am COSO-Modell und hat folgende Bestandteile: Kontrollumfeld, Risikobeurteilung, Kontrollaktivitäten, Informationen und Kommunikation sowie Überwachung. Es ist fokussiert auf die Finanzberichterstattung und bildet die Maßnahmen und Kontrollen ab, die sicherstellen, dass die Aufstellung des Konzernabschlusses im Einklang mit den Rechnungslegungsstandards steht und die Ordnungsmäßigkeit der externen Finanzberichterstattung sicherstellen.

 Mehr zur Darstellung des Internen Kontrollsystems ab Seite 77

## 2.4 Interne Revision

In der Governance Struktur der Schaeffler Gruppe bildet die Interne Revision die „Third Line of Defense“. Die Interne Revision erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, die darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Mit ihrer Funktion trägt die Interne Revision zur Erreichung der kommunizierten Unternehmensziele der Schaeffler Gruppe bei, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Compliance Management Systems, des Risikomanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese zu verbessern hilft. Die Verantwortung für die Einrichtung und die Funktionsfähigkeit der Internen Revision liegt beim Vorstand und kann nicht delegiert werden. Entsprechend ist die Interne Revision gegenüber allen Mitgliedern des Vorstands berichtspflichtig. Der Leiter Interne Revision berichtet direkt an den Vorsitzenden des Vorstands der Schaeffler AG und regelmäßig an den Vorsitzenden des Prüfungsausschusses.

Um die Unabhängigkeit und Objektivität der Internen Revision sicherzustellen, bestehen bei der Schaeffler Gruppe folgende Vorkehrungen:

- Organisatorische Direktanbindung an den Vorsitzenden des Vorstands zur Vermeidung prüfungsfreier Räume
- Keine Übernahme operativer Verantwortungen durch Revisionsleiter oder Revisoren
- Jährliche Berichterstattung möglicher Beeinträchtigungen der Unabhängigkeit an den Vorsitzenden des Vorstands, den Vorstand und den Prüfungsausschuss
- Die Genehmigung der Prüfungsplanung und der wesentlichen Anpassungen sind durch die Geschäftsleitung zu genehmigen und ausreichend zu dokumentieren

Die Aufgaben der Internen Revision umfassen insbesondere folgende Aktivitäten, sind jedoch nicht auf diese beschränkt:

- Prüfung und Beurteilung der Angemessenheit, Wirtschaftlichkeit und Effektivität des Internen Kontrollsystems
- Prüfung und Beurteilung der Angemessenheit, Wirtschaftlichkeit und Effektivität der Führungs- und Überwachungsprozesse
- Prüfung und Beurteilung des Finanz- und Rechnungswesens, des Informationssystems und des Berichtswesens
- Prüfung und Beurteilung der Wirksamkeit des Risiko- und Compliance-Managements
- Prüfung und Beurteilung der Wirksamkeit der Maßnahmen zur Verhinderung und Aufdeckung doloser Handlungen
- Prüfung von Vorkehrungen zum Schutz der Vermögenswerte
- Prüfungen und Beurteilung der Umsetzung und Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben und unternehmensinternen Regelungen (Ordnungsmäßigkeit)
- Durchführung von Sonderuntersuchungen hinsichtlich Betrug oder anderer doloser Handlungen (Fraud), Interessenkonflikten und anderer Unregelmäßigkeiten

Im Vorfeld zu Prüfungsaufträgen erfolgt im Rahmen einer Risikoanalyse ein Austausch mit anderen Abteilungen (zum Beispiel Compliance und Unternehmenssicherheit, Controlling, Recht, Qualität, Risikomanagement).

Um für das Erreichen der Prüfungsziele ausreichende, zuverlässige, relevante und konstruktive Informationen zu erhalten, führt die Interne Revision ihre Prüfungsaufträge regelmäßig vor Ort durch.

In Revisionsberichten kommuniziert die Interne Revision Feststellungen, identifiziert Umsetzungsverantwortliche und vereinbart terminierte Korrekturmaßnahmen. Die Umsetzung der vereinbarten Korrekturmaßnahmen zur Beseitigung der festgestellten Mängel überwacht die Interne Revision anhand eines Monitoring- und Follow-up-Prozesses.

Der Leiter der Internen Revision hat gemäß den internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision 2016 des „Institute of Internal Auditors“ (IIA) ein Programm, das alle Aufgabengebiete der Internen Revision umfasst, zur Qualitätssicherung und Verbesserung eingerichtet.

# 3. Vergütungsbericht

Dieser Vergütungsbericht stellt die Grundzüge des Vorstandsvergütungssystems in Bezug auf die Vergütungsstruktur und -höhe dar. Der Vergütungsbericht enthält zudem Angaben zu Leistungen, die den Vorstandsmitgliedern für den Fall der Beendigung ihrer Tätigkeit zugesagt worden sind sowie Angaben zur Vergütung des Aufsichtsrats.

Der Vergütungsbericht entspricht den Vorgaben des deutschen Handelsgesetzbuches (HGB) und den internationalen Rechnungslegungsvorschriften (IFRS) und ist Bestandteil des Konzernlageberichts. Er berücksichtigt ferner die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex.

## 3.1 Grundzüge des Vergütungssystems des Vorstands

Der Aufsichtsrat setzt, wie in § 87 AktG und im Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) gefordert, die Gesamt-

vergütung fest und überprüft das Vergütungssystem regelmäßig. Zur Sicherung einer angemessenen Gesamtvergütung wird die Üblichkeit der Vergütungshöhe unter Berücksichtigung des horizontalen Vergleichsumfeldes (Branchen-, Größen- und Landesüblichkeit) sowie des vertikalen Vergütungsgefüges innerhalb des Unternehmens (Verhältnis der Vorstandsvergütung zur Belegschaft) berücksichtigt.

Die Gesamtvergütung des Vorstandsgremiums ist leistungs- und erfolgsorientiert und unterstützt gleichzeitig die operativen und strategischen Zielsetzungen der Schaeffler Gruppe in einem dynamischen und internationalen Umfeld. Die Vergütung eines jeden Vorstandsmitglieds setzt sich aus einer Festvergütung sowie aus kurz- und langfristigen variablen Vergütungsbestandteilen zusammen. Die variable Vergütung ist mehrheitlich langfristig ausgestaltet. Zusätzlich erhalten die Mitglieder des Vorstands Pensionszusagen und marktübliche Sach- und Nebenleistungen.

## Struktur und Systematik der Vorstandsvergütung

Nr. 072

Bestandteile	Leistungsbemessung	Vergütungsspanne	Voraussetzung für die Auszahlung	Auszahlungszyklus
<b>Erfolgsunabhängige Komponenten</b>				
Festvergütung	Funktion und Verantwortung	Keine	Vertragliche Regelungen	Monatlich
Sach- und Nebenleistungen	Funktion und Verantwortung	Keine	Vertragliche Regelungen	Keine Auszahlung
<b>Erfolgsabhängige Komponenten</b>				
Short-Term Bonus	Für den Vorstandsvorsitzenden und die Funktionsvorstände: Free Cash Flow (FCF Gruppe) und Schaeffler Value Added (SVA Gruppe) auf Gruppenebene (zu gleichen Anteilen) Für Spartenvorstände: Free Cash Flow (FCF Gruppe) und Schaeffler Value Added (SVA Gruppe) auf Gruppenebene sowie Schaeffler Value Added (SVA Sparte) und Cash Flow (CF Sparte) auf Spartenebene (zu gleichen Anteilen)	0 % –150 %	Erreichen der jährlich festgelegten Zielwerte	Jährlich
Long-Term Bonus	Aktienkursentwicklung der Schaeffler Vorzugsaktie sowie Zielerreichung bestehend aus:	Maximalanzahl entspricht der Anzahl der PSUs bei Gewährung, Minimalanzahl ist Null		
Performance Share Unit Plan (PSUP)	50 % mit Dienstbedingung sowie 25 % mit relativem Total Shareholder Return (TSR)-Erfolgsziel und 25 % mit akkumuliertem FCF-Erfolgsziel	Maximales Kurspotenzial: Verdoppelung des Aktienkurses bei Gewährung	Erfüllung der Dienstbedingung bzw. Erreichung der Zielwerte	4 Jahre nach Gewährung
Altersversorgung			Pensionierung oder Versorgungsfall	In der Regel monatlich

## Erfolgsunabhängige Komponenten

## Festvergütung

Jedes ordentliche Vorstandsmitglied erhält eine der Höhe nach identische Festvergütung, der Vorstandsvorsitzende erhält den doppelten Betrag. Die Festvergütung wird in zwölf gleichen Monatsraten ausbezahlt.

## Sach- und Nebenleistungen

Die Sach- und Nebenleistungen beinhalten neben der Bereitstellung eines Dienstwagens, der auch privat genutzt werden kann, und üblichen Versicherungsleistungen auch eine Vermögenshaftpflichtversicherung (D&O-Versicherung). Diese D&O-Versicherung beinhaltet eine Selbstbehaltsklausel, die in ihrer Ausgestaltung § 93 Abs. 2 Satz 3 AktG entspricht. Geldwerte Vorteile aus den gewährten Sach- und Nebenleistungen sind von jedem Vorstandsmitglied individuell zu versteuern. Im Geschäftsjahr 2018 wurden den Vorstandsmitgliedern keinerlei Kredite gewährt.

## Erfolgsabhängige Komponenten

## Kurzfristig variable Vergütung – Short-Term Bonus

Alle Vorstände erhalten bei entsprechender Zielerreichung einen jährlichen Short-Term Bonus. In den Vorstandsdienstverträgen ist der individuelle Zielbonus bei Erreichung von 100 % der Zielwerte festgelegt (individueller Zielbonus).

Der Aufsichtsrat setzt die Zielstaffel für die Zielwerte inklusive des Mindestzielwerts und des Maximalzielwerts jährlich fest. Die vergütungsrelevanten Zielwerte bilden die strategische Ausrichtung der Schaeffler Gruppe ab. Der zur Auszahlung gelangende Short-Term Bonus wird für den Vorstandsvorsitzenden sowie die Funktionsvorstände gemäß dem Grad der Zielerreichung der gleichgewichteten Erfolgsziele Free Cash Flow der Schaeffler Gruppe (FCF Gruppe) und Schaeffler Value Added der Schaeffler Gruppe (SVA Gruppe) bestimmt. Für Spartenvorstände wird der Grad der Zielerreichung anhand der gleichgewichteten Erfolgsziele Free Cash Flow der Schaeffler Gruppe (FCF Gruppe) und Schaeffler Value Added der Schaeffler Gruppe (SVA Gruppe) und dem Schaeffler Value Added der Sparte (SVA Sparte) sowie dem Cash Flow der Sparte (CF Sparte) bestimmt.

Grundlage für die Ermittlung des FCF Gruppe sind grundsätzlich die Cash Flows aus laufender Geschäftstätigkeit sowie aus Investitionstätigkeit der Schaeffler Gruppe für das jeweilige Geschäftsjahr. Der SVA Gruppe basiert prinzipiell auf dem EBIT der Schaeffler Gruppe nach Abzug von Kapitalkosten. Der SVA Sparte ermittelt sich entsprechend auf Grundlage der gemäß IFRS 8 segmentierten Größen. Das Erfolgsziel CF Sparte ergibt sich als Summe aus EBIT zuzüglich Abschreibungen, zuzüglich Veränderungen im Working Capital abzüglich der Zugänge bei Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten.

Ergänzend zu den FCF-, SVA- und CF-Erfolgszielen kann der Aufsichtsrat zusätzliche strategische Ziele festlegen.

Zudem kann der Aufsichtsrat entsprechend der individuellen Leistungen eines Vorstandsmitglieds einen Multiplikator von 0,8 bis 1,2 festsetzen.

Wenn die Mindestzielwerte nicht erreicht werden, kann der Short-Term Bonus vollständig entfallen.

Bei Überschreitung der Maximalzielwerte ist die Auszahlung aus dem Short-Term Bonus auf 150 % des individuellen Zielbonus begrenzt. Dies gilt unabhängig davon, ob ein ergänzendes strategisches Ziel beschlossen wird oder ein Multiplikator entsprechend der individuellen Leistung eines Vorstandsmitglieds angesetzt wird. Der in einem Geschäftsjahr erreichte Short-Term Bonus wird im Anschluss an die Feststellung der Zielerreichung in Form einer Einmalzahlung in Euro ausbezahlt.

### **Langfristig variable Vergütung – Long-Term Bonus (Performance Share Unit Plan, PSUP)**

Der Aufsichtsrat hat einen PSUP als aktienbasiertes Vergütungsinstrument implementiert, um die Interessen des Vorstands und der Aktionäre zusammenzuführen und die nachhaltige Unternehmensentwicklung der Schaeffler Gruppe zu fördern.

In den Vorstandsdiensverträgen ist ein Gewährungswert in Euro festgelegt, der sich am Aufgaben- und Verantwortungsbereich des jeweiligen Vorstandsmitglieds orientiert. Der Gewährungswert ist dabei, unter Berücksichtigung einer Vergütungsstruktur, die mehrheitlich langfristig ausgelegt ist, höher als der individuelle Zielbonus der kurzfristigen variablen Vergütung. Der Gewährungswert wird, auch für unterjährig bestellte Vorstände, in PSUs zum Durchschnittskurs der Schaeffler Vorzugsaktie an den letzten 60 Handelstagen vor Beginn der Performanceperiode (Aktienkurs bei Gewährung) umgerechnet. PSUs werden in jährlichen Tranchen gewährt. Jede Tranche hat eine Performanceperiode von vier Jahren, die grundsätzlich am 1. Januar des Jahres der Gewährung beginnt.

Die Erdienung der gewährten PSUs ist von den folgenden drei Bedingungen abhängig:

- 50 % der gewährten PSUs (Basisanzahl) haben eine Dienstbedingung (Service Condition). Eine Auszahlung der Basisanzahl erfolgt grundsätzlich nur dann, wenn das Vorstandsmitglied am Ende der Performanceperiode in einem ungekündigten Dienstverhältnis als Organmitglied der Schaeffler AG steht.<sup>3</sup>
- 25 % der gewährten PSUs haben ein langfristiges FCF-Erfolgsziel. Hierbei wird der über die Performanceperiode akkumulierte FCF dem Ziel-FCF gegenübergestellt.
- 25 % der gewährten PSUs haben ein relatives Total Shareholder Return (TSR)-Erfolgsziel (Kursentwicklung unter Berücksichtigung der Dividenden). Für die Erdienung ist relevant, inwieweit der TSR der Schaeffler Vorzugsaktie den TSR der Unternehmen der Referenzgruppe (MDAX) über die Performanceperiode über- oder unterschreitet.

Der Aufsichtsrat legt bei Gewährung der PSUs die FCF- und TSR-Zielwerte für die jeweilige Tranche fest.

<sup>3</sup> Unter Beachtung der maßgeblichen Leaver-Regelungen.

Die Erdienung der FCF- und TSR-Erfolgszielen unterliegenden PSUs erfolgen für die Tranche 2015, die Tranche 2016, die Tranche 2017 und die Tranche 2018 entsprechend der nachfolgenden Zielstaffeln.

#### Erfolgsziele im PSUP (1) Nr. 073

	Anzahl der erdienten FCF PSUs in %
Akkumulierter FCF über die Performanceperiode	
Akkumulierter FCF im Vergleich zum Ziel-FCF > ~ 6,01 %	100 %
2,01 % < Akkumulierter FCF im Vergleich zum Ziel-FCF < ~ 6,00 %	75 %
-2,00 % < Akkumulierter FCF im Vergleich zum Ziel-FCF < ~ 2,00 %	50 %
-6,00 % < Akkumulierter FCF im Vergleich zum Ziel-FCF < ~ -2,01 %	25 %
Akkumulierter FCF im Vergleich zum Ziel-FCF < ~ -6,01 %	0 %

#### Erfolgsziele im PSUP (2) Nr. 074

	Anzahl der erdienten TSR PSUs in %
TSR Outperformance über die Performanceperiode	
> 25 %	100 %
5 % < TSR Outperformance ≤ 25 %	75 %
-5 % < TSR Outperformance ≤ 5 %	50 %
-25 % < TSR Outperformance ≤ -5 %	25 %
≤ -25 %	0 %

Die Zielwerte für das FCF-Erfolgsziel werden aus der Mittelfristplanung der Schaeffler Gruppe abgeleitet. Die erdienten PSUs werden am Ende der Performanceperiode zum Durchschnittskurs der Schaeffler Vorzugsaktie an den letzten 60 Handelstagen vor Ende der Performanceperiode berechnet. Die maximale Auszahlung aus einer PSU beträgt das Doppelte des Aktienkurses bei Gewährung.

Der zugrunde liegende Aktienkurs für die Tranche 2018 beträgt 14,02 EUR. Die individuell gewährten PSUs sowie die beizulegenden Zeitwerte im Geschäftsjahr 2018 stellen sich wie folgt dar:

#### PSUP Gewährung im Geschäftsjahr 2018<sup>1)</sup>

Nr. 075

	Gewährungswert (in Tsd. EUR)	Zum 31. Dezember 2018 ausstehende PSUs <sup>1)</sup> (in Stk.)	Beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung (in EUR)	Beizulegender Zeitwert bei Gewährung (in Tsd. EUR)
<b>Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)</b>	1.300			
Basisanzahl PSUs		46.363	12,48	579
FCF PSUs		23.181	12,48	289
TSR PSUs		23.181	7,92	184
<b>Prof. Dr. Peter Gutzmer</b>	950			
Basisanzahl PSUs		33.880	12,48	423
FCF PSUs		16.940	12,48	211
TSR PSUs		16.940	7,92	134
<b>Dietmar Heinrich</b>	650			
Basisanzahl PSUs		23.180	12,48	289
FCF PSUs		11.591	12,48	145
TSR PSUs		11.591	7,92	92
<b>Andreas Schick<sup>2)</sup></b>	488			
Basisanzahl PSUs		17.386	10,63	185
FCF PSUs		8.693	10,63	92
TSR PSUs		8.693	6,00	52
<b>Corinna Schittenhelm</b>	650			
Basisanzahl PSUs		23.180	12,48	289
FCF PSUs		11.591	12,48	145
TSR PSUs		11.591	7,92	92
<b>Michael Söding<sup>3)</sup></b>	650			
Basisanzahl PSUs		23.180	12,48	289
FCF PSUs		11.591	12,48	145
TSR PSUs		11.591	7,92	92
<b>Dr. Stefan Spindler</b>	800			
Basisanzahl PSUs		28.531	12,48	356
FCF PSUs		14.265	12,48	178
TSR PSUs		14.265	7,92	113
<b>Matthias Zink</b>	650			
Basisanzahl PSUs		23.180	12,48	289
FCF PSUs		11.591	12,48	145
TSR PSUs		11.591	7,92	92
<b>Im Geschäftsjahr 2018 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder</b>				
<b>Oliver Jung<sup>4)</sup></b>	713			
Basisanzahl PSUs		25.410	12,48	317
FCF PSUs		12.705	12,48	159
TSR PSUs		12.705	7,92	101
<b>Prof. Dr. Peter Pleus<sup>5)</sup></b>	950			
Basisanzahl PSUs		33.880	12,48	423
FCF PSUs		16.940	12,48	211
TSR PSUs		16.940	7,92	134
<b>Summe</b>	<b>7.801</b>	<b>556.346</b>	<b>-</b>	<b>6.245</b>

<sup>1)</sup> Entspricht den am 1. Januar 2018 gewährten (bzw. bei Herrn Schick am 2. März 2018) gewährten PSUs.

<sup>2)</sup> Andreas Schick ist seit 1. April 2018 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.

<sup>3)</sup> Michael Söding ist seit 1. Januar 2018 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.

<sup>4)</sup> Oliver Jung ist zum 31. März 2018 aus dem Vorstand der Schaeffler AG unter Fortsetzung seines Dienstvertrages bis zum 30. September 2018 ausgeschieden.

<sup>5)</sup> Prof. Dr. Peter Pleus ist zum 31. Dezember 2018 aus dem Vorstand der Schaeffler AG ausgeschieden.

Der zugrunde liegende Aktienkurs für die Tranche 2017 beträgt 13,18 EUR. Die individuell gewährten PSUs sowie die beizulegenden Zeitwerte im Geschäftsjahr 2017 stellen sich wie folgt dar:

**PSUP Gewährung im Geschäftsjahr 2017<sup>1)</sup>****Nr. 076**

	Gewährungswert (in Tsd. EUR)	Zum 31. Dezember 2017 ausstehende PSUs <sup>1)</sup> (in Stk.)	Beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung (in EUR)	Beizulegender Zeitwert bei Gewährung (in Tsd. EUR)
<b>Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)</b>	1.300			
Basisanzahl PSUs		49.316	11,84	584
FCFPSUs		24.659	11,84	292
TSR PSUs		24.659	6,99	172
<b>Prof. Dr. Peter Gutzmer</b>	950			
Basisanzahl PSUs		36.039	11,84	427
FCFPSUs		18.020	11,84	213
TSR PSUs		18.020	6,99	126
<b>Dietmar Heinrich<sup>2)</sup></b>	271			
Basisanzahl PSUs		10.275	10,67	110
FCFPSUs		5.137	10,67	55
TSR PSUs		5.137	4,58	24
<b>Oliver Jung</b>	950			
Basisanzahl PSUs		36.039	11,84	427
FCFPSUs		18.020	11,84	213
TSR PSUs		18.020	6,99	126
<b>Prof. Dr. Peter Pleus</b>	950			
Basisanzahl PSUs		36.039	11,84	427
FCFPSUs		18.020	11,84	213
TSR PSUs		18.020	6,99	126
<b>Corinna Schittenhelm</b>	650			
Basisanzahl PSUs		24.659	11,84	292
FCFPSUs		12.329	11,84	146
TSR PSUs		12.329	6,99	86
<b>Dr. Stefan Spindler</b>	800			
Basisanzahl PSUs		30.348	11,84	359
FCFPSUs		15.175	11,84	180
TSR PSUs		15.175	6,99	106
<b>Matthias Zink</b>	650			
Basisanzahl PSUs		24.659	11,84	292
FCFPSUs		12.329	11,84	146
TSR PSUs		12.329	6,99	86
<b>Im Geschäftsjahr 2017 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder</b>				
<b>Dr. Ulrich Hauck<sup>3)</sup></b>	800			
Basisanzahl PSUs		30.348	11,84	359
FCFPSUs		15.175	11,84	180
TSR PSUs		15.175	6,99	106
<b>Summe</b>	<b>7.321</b>	<b>555.450</b>	<b>-</b>	<b>5.873</b>

<sup>1)</sup> Entspricht den am 1. Januar 2017 (bzw. bei Herrn Heinrich am 17. Juli 2017) gewährten PSUs.

<sup>2)</sup> Dietmar Heinrich ist seit 1. August 2017 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.

<sup>3)</sup> Dr. Ulrich Hauck ist zum 31. Juli 2017 aus dem Vorstand der Schaeffler AG unter Fortsetzung seines Dienstvertrages bis zum 31. März 2018 ausgeschieden.

Die gewährten PSUs werden als anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich klassifiziert und bewertet. Der beizulegende Zeitwert wurde für die dem TSR-Erfolgsziel unterliegenden PSUs mittels eines Binomialmodells ermittelt. Der beizulegende Zeitwert für die Basisanzahl und die dem FCF-Erfolgsziel unterliegenden PSUs wurde auf Basis des Kurses der Vorzugsaktie der Gesellschaft zum jeweiligen Bewertungsstichtag ermittelt. Das Bewertungsmodell berücksichtigt jeweils die Vertragsbedingungen, zu denen die PSUs gewährt wurden (unter anderem minimale und maximale Auszahlungswerte, Zielstaffeln, die erwarteten Dividendenzahlungen sowie die erwartete Volatilität der Vorzugsaktie der Gesellschaft und des Vergleichsindex).

Der Bewertung zum Tag der Gewährung der Tranche 2018 (Vj.: Tranche 2017) wurden folgende Parameter zugrunde gelegt:

- Risikoloser Zinssatz für die restliche Performanceperiode in Höhe von -0,29 % (Vj.: -0,16 %) bei Gewährung zum 1. Januar 2018, -0,28 % bei Gewährung zum 2. März 2018 (Vj.: -0,04 % bei Gewährung zum 17. Juli 2017);
- Erwartete Dividendenrendite der Vorzugsaktie der Schaeffler AG in Höhe von 3,38 % (Vj.: 2,49 %) über die Performanceperiode bei Gewährung zum 1. Januar 2018, 3,92 % bei Gewährung zum 2. März 2018 (Vj.: 4,01 % bei Gewährung zum 17. Juli 2017);
- Erwartete Volatilität der Vorzugsaktie der Schaeffler AG in Höhe von 28,90 % (Vj.: 34,27 %) bei Gewährung zum 1. Januar 2018, 32,59 % bei Gewährung zum 2. März 2018 (Vj.: 28,78 % bei Gewährung zum 17. Juli 2017);
- Erwartete Volatilität des Vergleichsindex in Höhe von 10,32 % (Vj.: 18,75 %) bei Gewährung zum 1. Januar 2018, 12,03 % bei Gewährung zum 2. März 2018 (Vj.: 10,62 % bei Gewährung zum 17. Juli 2017);
- Erwarteter Korrelationskoeffizient zwischen dem Vergleichsindex und der Vorzugsaktie der Schaeffler AG in Höhe von 0,45 (Vj.: 0,61) bei Gewährung zum 1. Januar 2018, 0,50 bei Gewährung zum 2. März 2018 (Vj.: 0,48 bei Gewährung zum 17. Juli 2017).

## Altersversorgung

Jedes amtierende Vorstandsmitglied verfügt über eine Altersversorgungszusage. Das Ruhegehalt, das sich aus den individuellen Zusagen auf Altersversorgung ableitet, errechnet sich in der Regel in Abhängigkeit von der Dauer der Vorstandstätigkeit als Prozentsatz der versorgungsfähigen Vergütung. Hierbei variieren die individuellen Prozentsätze zwischen 1,5 % und 3,0 % pro Jahr der Vorstandstätigkeit. Die Versorgungszusagen sind für die Vorstandsmitglieder individuell ausgestaltet.

Die Ruhegehaltszahlungen beginnen als Altersleistung, wenn das Dienstverhältnis vor oder mit Vollendung des 65. Lebensjahrs endet, oder als Invaliditätsleistung, wenn das Dienstverhältnis aufgrund von Invalidität endet. Ein vorzeitiger Abruf des Ruhegehalts als Altersruhegehalt ist frühestens ab dem 60. Lebensjahr und mit Abschlägen möglich. Bei Ableben eines Vorstandsmitglieds stehen dem Ehepartner zwischen 50 % und 60 % des Ruhegehalts als Hinterbliebenenrente zu. Den unterhaltsberechtigten Kindern stehen 10 % beziehungsweise 20 % des Ruhegehalts als Halb- beziehungsweise Vollwaisenrente zu.

Das Ruhegehalt wird ab Rentenbeginn jährlich um 1,0 % erhöht. Bei einem Vorstandsmitglied erhöht sich das Ruhegehalt jährlich im gleichen Verhältnis wie der Verbraucherpreisindex in Deutschland. Dies gilt analog für Invaliden-, Witwen- und Waisenrentenansprüche.

Unter Berücksichtigung des jeweiligen Lebensalters und der Dienstjahre ergeben sich die in den nachfolgenden Tabellen dargestellten Dienstzeitaufwendungen und Anwartschaftsbarwerte gemäß IAS 19 der bis einschließlich 31. Dezember 2018 erworbenen Versorgungsansprüche.

### Dienstzeitaufwendungen für das Geschäftsjahr 2018 und Anwartschaftsbarwerte zum 31. Dezember 2018 gem. IAS 19

Nr. 077

in Tsd. EUR	Jahr	Dienstzeit- aufwand	Anwart- schafts- barwerte
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	2018	1.244	12.205
Prof. Dr. Peter Gutzmer	2018	0	4.498
Dietmar Heinrich	2018	279	404
Andreas Schick <sup>1)</sup>	2018	242	246
Corinna Schittenhelm	2018	325	968
Michael Söding <sup>2)</sup>	2018	278	289
Dr. Stefan Spindler	2018	252	942
Matthias Zink	2018	323	649
<b>Im Geschäftsjahr 2018 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder</b>			
Oliver Jung <sup>3)</sup>	2018	289	2.697
Prof. Dr. Peter Pleus <sup>4)</sup>	2018	0	6.401
<b>Summe</b>		<b>3.232</b>	<b>29.299</b>

<sup>1)</sup> Andreas Schick ist seit 1. April 2018 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.

<sup>2)</sup> Michael Söding ist seit 1. Januar 2018 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.

<sup>3)</sup> Oliver Jung ist zum 31. März 2018 aus dem Vorstand der Schaeffler AG unter Fortsetzung seines Dienstvertrages bis zum 30. September 2018 ausgeschieden.

<sup>4)</sup> Prof. Dr. Peter Pleus ist zum 31. Dezember 2018 aus dem Vorstand der Schaeffler AG ausgeschieden.

### Dienstzeitaufwendungen für das Geschäftsjahr 2017 und Anwartschaftsbarwerte zum 31. Dezember 2017 gem. IAS 19

Nr. 078

in Tsd. EUR	Jahr	Dienstzeit- aufwand	Anwart- schafts- barwerte
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	2017	1.331	10.952
Prof. Dr. Peter Gutzmer	2017	0	4.569
Dietmar Heinrich <sup>1)</sup>	2017	114	117
Oliver Jung	2017	307	2.891
Prof. Dr. Peter Pleus	2017	383	6.097
Corinna Schittenhelm	2017	326	651
Dr. Stefan Spindler	2017	308	680
Matthias Zink	2017	317	323
<b>Im Geschäftsjahr 2017 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder</b>			
Dr. Ulrich Hauck <sup>2)</sup>	2017	-949	0
<b>Summe</b>		<b>2.137</b>	<b>26.280</b>

<sup>1)</sup> Dietmar Heinrich ist seit 1. August 2017 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.

<sup>2)</sup> Dr. Ulrich Hauck ist zum 31. Juli 2017 aus dem Vorstand der Schaeffler AG unter Fortsetzung seines Dienstvertrages bis zum 31. März 2018 ausgeschieden.

## Vergütungsumstellung

Mit der Vergütungsumstellung im Geschäftsjahr 2015 wurden zwei Vorstandsmitgliedern für das Geschäftsjahr 2017 Vorschüsse in Höhe von je 300 Tsd. EUR, für das Geschäftsjahr 2018 Vorschüsse in Höhe von je 300 Tsd. EUR beziehungsweise 225 Tsd. EUR sowie einem dieser Vorstandsmitglieder für das Geschäftsjahr 2019 ein Vorschuss in Höhe von 300 Tsd. EUR zugesagt, die mit den Auszahlungen auf die 2017, 2018 und 2019 gewährten Long-Term Boni verrechnet werden. Entsprechend der steuerlichen Betrachtungsweise werden die Vorschüsse in den nach dem Deutschen Corporate Governance Kodex erforderlichen Tabellen bereits als zugeflossen ausgewiesen.

## Zusagen im Zusammenhang mit der Beendigung der Tätigkeit im Vorstand

Die bei vorzeitiger Beendigung seines Dienstvertrages ohne wichtigen Grund an ein Vorstandsmitglied geleisteten Zahlungen sind auf den Wert von zwei Jahresvergütungen begrenzt (Abfindungs-Cap) und dürfen nicht mehr als die Restlaufzeit des Dienstvertrages vergüten. Der Abfindungs-Cap wird grundsätzlich auf der Grundlage der Gesamtvergütung des abgelaufenen Geschäftsjahres und gegebenenfalls auch der voraussichtlichen Gesamtvergütung für das laufende Geschäftsjahr berechnet.

Bei Beendigung des Dienstverhältnisses besteht grundsätzlich ein nachträgliches Wettbewerbsverbot für einen Zeitraum von zwei Jahren nach Beendigung des Dienstvertrages. Hierbei wird eine Karenzentschädigung in Höhe von 50 % der vertraglichen Vergütung, die dem jeweiligen Vorstandsmitglied im Durchschnitt der letzten 12 Monate vor Ausscheiden gewährt worden ist, fällig. Die vertragliche Vergütung umfasst dabei sowohl erfolgs-

unabhängige als auch erfolgsabhängige Vergütungselemente. Anderweitigen Erwerb muss sich das Vorstandsmitglied nach Maßgabe von § 74c HGB auf die Karenzentschädigung anrechnen lassen. Bei einem Ausscheiden aus Altersgründen gilt kein nachträgliches Wettbewerbsverbot.

Mit dem im Geschäftsjahr 2018 bestellten Vorstandsmitgliedern Herrn Andreas Schick und Herrn Michael Söding sowie den im Geschäftsjahr 2017 bestellten Vorstandsmitgliedern Herrn Dietmar Heinrich und Herrn Matthias Zink wurden im Rahmen ihrer Dienstverträge nachvertragliche Wettbewerbsverbote vereinbart, die entsprechende Karenzentschädigungen vorsehen.

Herr Oliver Jung ist zum 31. März 2018 vorzeitig aus dem Vorstand der Schaeffler AG unter Fortsetzung seines Dienstvertrages bis zum 30. September 2018 ausgeschieden. Die Fortzahlung der Festvergütung inklusive Nebenleistungen beträgt insgesamt 304 Tsd. EUR, der anteilige Short-Term Bonus für 2018 beläuft sich auf 321 Tsd. EUR. Herr Dr. Ulrich Hauck ist zum 31. Juli 2017 vorzeitig aus dem Vorstand der Schaeffler AG unter Fortsetzung seines Dienstvertrages bis zum 31. März 2018 ausgeschieden. Die Fortzahlung der Festvergütung inklusive Nebenleistungen beträgt insgesamt 403 Tsd. EUR, der anteilige Short-Term Bonus für 2017 beläuft sich auf 291 Tsd. EUR. Zudem wurden Herrn Dr. Hauck der anteilige Short-Term Bonus für 2018 sowie ein anteiliger Long-Term Bonus für 2018 zugesagt. Das nachvertragliche Wettbewerbsverbot wurde aufgehoben. Im Zusammenhang mit der Aufhebung des nachvertraglichen Wettbewerbsverbots wurden für den Zeitraum von rund vier Monaten Zahlungen in Höhe des monatlichen Durchschnittswertes von 50 % der vertraglichen Vergütung, die im Durchschnitt der letzten 12 Monate vor Ausscheiden gewährt worden ist, fällig.

## Nebentätigkeiten der Vorstandsmitglieder

Die Vorstandsmitglieder haben sich verpflichtet, dem Unternehmen ihre volle Arbeitskraft zur Verfügung zu stellen. Nebentätigkeiten, seien sie entgeltlich oder unentgeltlich, bedürfen jeweils der vorherigen Zustimmung des Präsidialausschusses des Aufsichtsrats. So ist sichergestellt, dass weder der zeitliche Aufwand noch die dafür gewährte Vergütung zu einem Konflikt mit den Aufgaben für die Schaeffler AG führt. Soweit es sich bei den Nebentätigkeiten um Mandate in gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten oder in vergleichbaren Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen handelt, sind diese im Abschnitt 5 „Organe der Gesellschaft“ aufgeführt.

## Angemessenheit der Vorstandsvergütung

Der Aufsichtsrat der Schaeffler AG stellt gemäß § 87 AktG sicher, dass die individuellen Vorstandsbezüge in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben und Leistungen eines jeden Vorstandsmitglieds sowie zur Lage der Gesellschaft stehen. Der Aufsichtsrat hat zuletzt im Geschäftsjahr 2016 die Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit der Prüfung der Angemessenheit der Vorstandsvergütung beauftragt. Ernst & Young kam zu dem Ergebnis, dass die Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder in Höhe, Struktur und Ausgestaltung der Vergütungsinstrumente im Branchen-, Größen und Landesvergleich üblich und angemessen ist.

## 3.2 Vergütungshöhen des Vorstandsgremiums

Nachfolgend werden die fixen und variablen Vergütungsbestandteile offen gelegt. In den nachfolgenden Tabellen sind für die Mitglieder des Vorstands die gewährten Zuwendungen sowie die Zuflüsse für das Geschäftsjahr 2017 und das Geschäftsjahr 2018 dargestellt.

### Für das Geschäftsjahr 2018 gewährte Zuwendungen

in Tsd. EUR	Klaus Rosenfeld				Prof. Dr. Peter Gutzmer				Dietmar Heinrich			
	Vorstandsvorsitzender				Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands und Vorstand Technologie				Vorstand Finanzen			
	seit 24. Oktober 2014				seit 24. Oktober 2014				seit 01. August 2017			
	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)
Festvergütung	1.200	1.200	1.200	1.200	600	600	600	600	250	600	600	600
Nebenleistungen	28	28	28	28	29	29	29	29	9	20	20	20
<b>Summe</b>	<b>1.228</b>	<b>1.228</b>	<b>1.228</b>	<b>1.228</b>	<b>629</b>	<b>629</b>	<b>629</b>	<b>629</b>	<b>259</b>	<b>620</b>	<b>620</b>	<b>620</b>
Einjährige variable Vergütung	1.200	1.200	0	1.800	900	900	0	1.350	250	600	0	900
Mehrjährige variable Vergütung												
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2016	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2017	1.048	-	-	-	766	-	-	-	189	-	-	-
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2018	-	1.052	0	2.600	-	768	0	1.900	-	526	0	1.300
<b>Summe</b>	<b>3.476</b>	<b>3.480</b>	<b>1.228</b>	<b>5.628</b>	<b>2.295</b>	<b>2.297</b>	<b>629</b>	<b>3.879</b>	<b>698</b>	<b>1.746</b>	<b>620</b>	<b>2.820</b>
Versorgungsaufwand	1.331	1.244	1.244	1.244	0	0	0	0	114	279	279	279
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>4.807</b>	<b>4.724</b>	<b>2.472</b>	<b>6.872</b>	<b>2.295</b>	<b>2.297</b>	<b>629</b>	<b>3.879</b>	<b>812</b>	<b>2.025</b>	<b>899</b>	<b>3.099</b>

### Für das Geschäftsjahr 2018 zu berichtende Zuflüsse

in Tsd. EUR	Klaus Rosenfeld		Prof. Dr. Peter Gutzmer		Dietmar Heinrich	
	Vorstandsvorsitzender		Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands und Vorstand Technologie		Vorstand Finanzen	
	seit 24. Oktober 2014		seit 24. Oktober 2014		seit 01. August 2017	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Festvergütung	1.200	1.200	600	600	600	250
Nebenleistungen	28	28	29	29	20	9
<b>Summe</b>	<b>1.228</b>	<b>1.228</b>	<b>629</b>	<b>629</b>	<b>620</b>	<b>259</b>
Einjährige variable Vergütung	856	1.116	642	837	428	233
Mehrjährige variable Vergütung						
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2015	0	0	0	0	0	0
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2016	0	0	0	0	0	0
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2017	0	0	0	300	0	0
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2018	0	0	300	0	0	0
<b>Summe</b>	<b>2.084</b>	<b>2.344</b>	<b>1.571</b>	<b>1.766</b>	<b>1.048</b>	<b>492</b>
Versorgungsaufwand	1.244	1.331	0	0	279	114
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>3.328</b>	<b>3.675</b>	<b>1.571</b>	<b>1.766</b>	<b>1.327</b>	<b>606</b>

## Nr. 079

Andreas Schick				Corinna Schittenhelm				Michael Söding				Dr. Stefan Spindler				Matthias Zink			
Vorstand Produktion, Supply Chain Management und Einkauf				Vorstand Personal und Arbeitsdirektorin				Vorstand Automotive Aftermarket				Vorstand Industrie				Vorstand Automotive OEM			
seit 01. April 2018				seit 01. Januar 2016				seit 01. Januar 2018				seit 01. Mai 2015				seit 01. Januar 2017			
2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)
-	450	450	450	600	600	600	600	-	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
-	19	19	19	25	25	25	25	-	30	30	30	24	24	24	24	24	26	26	26
-	<b>469</b>	<b>469</b>	<b>469</b>	<b>625</b>	<b>625</b>	<b>625</b>	<b>625</b>	-	<b>630</b>	<b>630</b>	<b>630</b>	<b>624</b>	<b>624</b>	<b>624</b>	<b>624</b>	<b>624</b>	<b>626</b>	<b>626</b>	<b>626</b>
-	450	0	675	600	600	0	900	-	600	0	900	750	750	0	1.125	600	600	0	900
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	524	-	-	-	-	-	-	-	645	-	-	-	524	-	-	-
-	329	0	975	-	526	0	1.300	-	526	0	1.300	-	647	0	1.600	-	526	0	1.300
-	<b>1.248</b>	<b>469</b>	<b>2.119</b>	<b>1.749</b>	<b>1.751</b>	<b>625</b>	<b>2.825</b>	-	<b>1.756</b>	<b>630</b>	<b>2.830</b>	<b>2.019</b>	<b>2.021</b>	<b>624</b>	<b>3.349</b>	<b>1.748</b>	<b>1.752</b>	<b>626</b>	<b>2.826</b>
-	242	242	242	326	325	325	325	-	278	278	278	308	252	252	252	317	323	323	323
-	<b>1.490</b>	<b>711</b>	<b>2.361</b>	<b>2.075</b>	<b>2.076</b>	<b>950</b>	<b>3.150</b>	-	<b>2.034</b>	<b>908</b>	<b>3.108</b>	<b>2.327</b>	<b>2.273</b>	<b>876</b>	<b>3.601</b>	<b>2.065</b>	<b>2.075</b>	<b>949</b>	<b>3.149</b>

## Nr. 080

Andreas Schick		Corinna Schittenhelm		Michael Söding		Dr. Stefan Spindler		Matthias Zink	
Vorstand Produktion, Supply Chain Management und Einkauf		Vorstand Personal und Arbeitsdirektorin		Vorstand Automotive Aftermarket		Vorstand Industrie		Vorstand Automotive OEM	
seit 01. April 2018		seit 01. Januar 2016		seit 01. Januar 2018		seit 01. Mai 2015		seit 01. Januar 2017	
2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
450	-	600	600	600	-	600	600	600	600
19	-	25	25	30	-	24	24	26	24
<b>469</b>	-	<b>625</b>	<b>625</b>	<b>630</b>	-	<b>624</b>	<b>624</b>	<b>626</b>	<b>624</b>
321	-	428	558	500	-	704	608	376	518
0	-	0	0	0	-	0	0	0	0
0	-	0	0	0	-	0	0	0	0
0	-	0	0	0	-	0	0	0	0
0	-	0	0	0	-	0	0	0	0
<b>790</b>	-	<b>1.053</b>	<b>1.183</b>	<b>1.130</b>	-	<b>1.328</b>	<b>1.232</b>	<b>1.002</b>	<b>1.142</b>
242	-	325	326	278	-	252	308	323	317
<b>1.032</b>	-	<b>1.378</b>	<b>1.509</b>	<b>1.408</b>	-	<b>1.580</b>	<b>1.540</b>	<b>1.325</b>	<b>1.459</b>

Für das Geschäftsjahr 2018 gewährte Zuwendungen –  
Im Geschäftsjahr 2018 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder

Nr. 081

	Oliver Jung				Prof. Dr. Peter Pleus			
	Vorstand Produktion, Supply Chain Management und Einkauf				Vorstand Automotive OEM			
	seit 24. Oktober 2014 bis 31. März 2018				seit 24. Oktober 2014 bis 31. Dezember 2018			
in Tsd. EUR	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)
Festvergütung	600	150	150	150	600	600	600	600
Nebenleistungen	28	7	7	7	42	43	43	43
<b>Summe</b>	<b>628</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>642</b>	<b>643</b>	<b>643</b>	<b>643</b>
Einjährige variable Vergütung	900	225	0	338	900	900	0	1.350
Mehrjährige variable Vergütung								
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2015	-	-	-	-	-	-	-	-
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2016	-	-	-	-	-	-	-	-
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2017	766	-	-	-	766	-	-	-
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2018	-	577	0	1.425	-	768	0	1.900
<b>Summe</b>	<b>2.294</b>	<b>959</b>	<b>157</b>	<b>1.920</b>	<b>2.308</b>	<b>2.311</b>	<b>643</b>	<b>3.893</b>
Versorgungsaufwand	307	289	289	289	383	0	0	0
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>2.601</b>	<b>1.248</b>	<b>446</b>	<b>2.209</b>	<b>2.691</b>	<b>2.311</b>	<b>643</b>	<b>3.893</b>

Für das Geschäftsjahr 2018 zu berichtende Zuflüsse –  
Im Geschäftsjahr 2018 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder

Nr. 082

	Oliver Jung		Prof. Dr. Peter Pleus	
	Vorstand Produktion, Supply Chain Management und Einkauf		Vorstand Automotive OEM	
	seit 24. Oktober 2014 bis 31. März 2018		seit 24. Oktober 2014 bis 31. Dezember 2018	
in Tsd. EUR	2018	2017	2018	2017
Festvergütung	150	600	600	600
Nebenleistungen	7	28	43	42
<b>Summe</b>	<b>157</b>	<b>628</b>	<b>643</b>	<b>642</b>
Einjährige variable Vergütung	160	837	564	778
Mehrjährige variable Vergütung				
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2015	0	0	0	0
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2016	0	0	0	0
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2017	0	300	0	0
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2018	225	0	0	0
<b>Summe</b>	<b>542</b>	<b>1.765</b>	<b>1.207</b>	<b>1.420</b>
Versorgungsaufwand	289	307	0	383
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>831</b>	<b>2.072</b>	<b>1.207</b>	<b>1.803</b>

Im Nachfolgenden werden die Gesamtbezüge für das Geschäftsjahr 2018 und das Geschäftsjahr 2017 gemäß § 285 Nr. 9a HGB beziehungsweise § 314 Abs. 1 Nr. 6a HGB individualisiert und aufgeteilt auf die einzelnen Vergütungskomponenten dargestellt.

#### Individualisierte Gesamtbezüge (HGB) für das Geschäftsjahr 2018

Nr. 083

in Tsd. EUR	Vergütungskomponenten			
	Fixe	Variable, kurzfristig	Variable, langfristig <sup>1)</sup>	Gesamt- bezüge
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	1.228	856	1.052	3.136
Prof. Dr. Peter Gutzmer	629	642	768	2.039
Dietmar Heinrich	620	428	526	1.574
Andreas Schick <sup>2)</sup>	469	321	329	1.119
Corinna Schittenhelm	625	428	526	1.579
Michael Söding <sup>3)</sup>	630	500	526	1.656
Dr. Stefan Spindler	624	704	647	1.975
Matthias Zink	626	376	526	1.528
<b>Im Geschäftsjahr 2018 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder</b>				
Oliver Jung <sup>4)</sup>	157	160	577	894
Prof. Dr. Peter Pleus <sup>5)</sup>	643	564	768	1.975
<b>Summe</b>	<b>6.251</b>	<b>4.979</b>	<b>6.245</b>	<b>17.475</b>

<sup>1)</sup> Aktienbasierte Vergütung in Form des PSUP.

<sup>2)</sup> Andreas Schick ist seit 1. April 2018 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.

<sup>3)</sup> Michael Söding ist seit 1. Januar 2018 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.

<sup>4)</sup> Oliver Jung ist zum 31. März 2018 aus dem Vorstand der Schaeffler AG unter Fortsetzung seines Dienstvertrages bis zum 30. September 2018 ausgeschieden.

<sup>5)</sup> Prof. Dr. Peter Pleus ist zum 31. Dezember 2018 aus dem Vorstand der Schaeffler AG ausgeschieden.

#### Individualisierte Gesamtbezüge (HGB) für das Geschäftsjahr 2017

Nr. 084

in Tsd. EUR	Vergütungskomponenten			
	Fixe	Variable, kurzfristig	Variable, langfristig <sup>1)</sup>	Gesamt- bezüge
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	1.228	1.116	1.048	3.392
Prof. Dr. Peter Gutzmer	629	837	766	2.232
Dietmar Heinrich <sup>2)</sup>	259	233	189	681
Oliver Jung	628	837	766	2.231
Prof. Dr. Peter Pleus	642	778	766	2.186
Corinna Schittenhelm	625	558	524	1.707
Dr. Stefan Spindler	624	608	645	1.877
Matthias Zink	624	518	524	1.666
<b>Im Geschäftsjahr 2017 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder</b>				
Dr. Ulrich Hauck <sup>3)</sup>	366	407	645	1.418
<b>Summe</b>	<b>5.625</b>	<b>5.892</b>	<b>5.873</b>	<b>17.390</b>

<sup>1)</sup> Aktienbasierte Vergütung in Form des PSUP.

<sup>2)</sup> Dietmar Heinrich ist seit dem 1. August 2017 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.

<sup>3)</sup> Dr. Ulrich Hauck ist zum 31. Juli 2017 aus dem Vorstand der Schaeffler AG unter Fortsetzung seines Dienstvertrages bis zum 31. März 2018 ausgeschieden.

Im Nachfolgenden werden die insgesamt aus dem PSUP resultierenden Aufwendungen und Erträge für das Geschäftsjahr 2018 gemäß § 314 Abs. 1 Nr. 6a S. 8 HGB i.V.m. IFRS 2.51a individualisiert dargestellt.

#### Aufwendungen und Erträge für den PSUP im Geschäftsjahr 2018

Nr. 085

in Tsd. EUR	Aufwendungen und Erträge (IFRS)
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	-288
Prof. Dr. Peter Gutzmer	-102
Dietmar Heinrich	55
Andreas Schick <sup>1)</sup>	27
Corinna Schittenhelm	-32
Michael Söding <sup>2)</sup>	45
Dr. Stefan Spindler	-131
Matthias Zink	32
<b>Im Geschäftsjahr 2018 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder</b>	
Oliver Jung <sup>3)</sup>	-241
Prof. Dr. Peter Pleus <sup>4)</sup>	173
<b>Summe</b>	<b>-462</b>

<sup>1)</sup> Andreas Schick ist seit 1. April 2018 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.

<sup>2)</sup> Michael Söding ist seit 1. Januar 2018 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.

<sup>3)</sup> Oliver Jung ist zum 31. März 2018 aus dem Vorstand der Schaeffler AG unter Fortsetzung seines Dienstvertrages bis zum 30. September 2018 ausgeschieden.

<sup>4)</sup> Prof. Dr. Peter Pleus ist zum 31. Dezember 2018 aus dem Vorstand der Schaeffler AG ausgeschieden.

Im Nachfolgenden werden die insgesamt aus dem PSUP resultierenden Aufwendungen für das Geschäftsjahr 2017 gemäß § 314 Abs. 1 Nr. 6a S. 8 HGB i.V.m. IFRS 2.51a individualisiert dargestellt.

#### Aufwendungen für den PSUP im Geschäftsjahr 2017

Nr. 086

in Tsd. EUR	Aufwendungen (IFRS)
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	669
Prof. Dr. Peter Gutzmer	489
Dietmar Heinrich <sup>1)</sup>	21
Oliver Jung	837
Prof. Dr. Peter Pleus	489
Corinna Schittenhelm	196
Dr. Stefan Spindler	355
Matthias Zink	101
<b>Im Geschäftsjahr 2017 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder</b>	
Dr. Ulrich Hauck <sup>2)</sup>	1.090
<b>Summe</b>	<b>4.247</b>

<sup>1)</sup> Dietmar Heinrich ist seit dem 1. August 2017 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.

<sup>2)</sup> Dr. Ulrich Hauck ist zum 31. Juli 2017 aus dem Vorstand der Schaeffler AG unter Fortsetzung seines Dienstvertrages bis zum 31. März 2018 ausgeschieden.

### 3.3 Vergütung des Aufsichtsrats

Die Darstellung der Vergütung des Aufsichtsrats enthält die nach deutschem Handelsrecht erforderlichen Angaben und richtet sich nach den Empfehlungen des DCGK. Die Vergütung des Aufsichtsrats wurde mit Beschluss der Hauptversammlung vom 1. Dezember 2014 festgelegt.

Die Aufsichtsratsmitglieder der Schaeffler AG erhalten eine feste Vergütung von 50.000 EUR pro Geschäftsjahr. Der Aufsichtsratsvorsitzende erhält das 2-fache, seine Stellvertreter das 1,5-fache. Zusätzlich wird die Mitgliedschaft in Ausschüssen wie folgt vergütet:

- Präsidialausschuss: Ausschussvergütung in Höhe von 20.000 EUR für jedes ordentliche Mitglied; das 2-fache für den Vorsitzenden.
- Prüfungsausschuss: Ausschussvergütung in Höhe von 20.000 EUR für jedes ordentliche Mitglied; das 2-fache für den Vorsitzenden.

Bei Vorsitz in mehreren Ausschüssen beziehungsweise bei Doppelfunktion als Vorsitzender des Aufsichtsrats und eines oder mehrerer Ausschüsse entfällt die Vergütung für den weiteren Vorsitz. Beginnt oder endet das Amt eines Aufsichtsratsmitglieds oder die mit einer erhöhten Vergütung versehene Funktion im Laufe eines Geschäftsjahres, erhält das Aufsichtsratsmitglied die Vergütung beziehungsweise die erhöhte Vergütung zeitanteilig.

Weiterhin erhalten alle Mitglieder des Aufsichtsratsgremiums für jede Aufsichtsrats- und Ausschusssitzung, an der sie persönlich teilnehmen, ein Sitzungsentgelt in Höhe von 1.500 EUR. Für telefonische Teilnahmen an Sitzungen des Aufsichtsrats und dessen Ausschüsse wird kein Sitzungsentgelt gezahlt.

Mitgliedern des Aufsichtsrats werden Auslagen, die in Zusammenhang mit der Ausübung des Mandats entstehen, sowie etwaige auf die Vergütung und die Auslagen entfallende Umsatzsteuer ersetzt.

Für alle Aufsichtsratsmitglieder besteht (zusammen mit dem Vorstand) eine Vermögenshaftpflichtversicherung (D&O-Versicherung) mit einer Selbstbehaltsklausel, die in ihrer Ausgestaltung § 93 Abs. 2 Satz 3 AktG entspricht.

Im Geschäftsjahr 2018 und im Geschäftsjahr 2017 wurden keine Vorschüsse oder Kredite an Aufsichtsratsmitglieder gewährt. Die individuellen Vergütungshöhen der Mitglieder des Aufsichtsrats sind in den nachstehenden Tabellen ausgewiesen.

#### Vergütung des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2018<sup>1)</sup> Nr. 087

in Tsd. EUR	Fest- vergütung	Vergütung für Aus- schuss- tätigkeiten	Sitzungs- gelder <sup>2)</sup>	Gesamt- vergütung
Bullinger, Prof. Dr. Hans-Jörg	50		6	56
Engelmann, Dr. Holger	50		6	56
Gottschalk, Prof. Dr. Bernd	50		5	55
Grimm, Andrea <sup>3)</sup>	50		8	58
Lau, Susanne (ab 08. August 2018) <sup>3)</sup>	20		5	25
Lenhard, Norbert <sup>3)</sup>	50	20	14	84
Luther, Dr. Siegfried	50	30	14	94
Mittag, Dr. Reinold <sup>3)</sup>	50	20	14	84
Resch, Barbara <sup>3)</sup>	50	20	11	81
Schaeffler, Georg F.W.	100	40	15	155
Schaeffler-Thumann, Maria-Elisabeth	75	20	0	95
Schmidt, Stefanie (bis 30. Juni 2018) <sup>3)</sup>	25		3	28
Spindler, Dirk	50		8	58
Stalker, Robin	50	30	12	92
Stolz, Jürgen <sup>3)</sup>	50		6	56
Vicari, Salvatore <sup>3)</sup>	50	20	14	84
Wechsler, Jürgen <sup>3)</sup>	75	20	14	109
Wiesheu, Dr. Otto	50		6	56
Wolf, Prof. KR Ing. Siegfried	50	20	3	73
Worrich, Jürgen <sup>3)</sup>	50	20	14	84
Zhang, Prof. Dr.-Ing. Tong	50		8	58
<b>Summe</b>	<b>1.095</b>	<b>260</b>	<b>186</b>	<b>1.541</b>

<sup>1)</sup> Sämtliche Beträge sind ohne die auf die Vergütung entfallende Umsatzsteuer ausgewiesen. Die Funktionen der Aufsichtsratsmitglieder sind in Abschnitt 5 „Organe der Gesellschaft“ dargestellt.

<sup>2)</sup> Für telefonische Teilnahmen an Sitzungen des Aufsichtsrats und dessen Ausschüsse wird kein Sitzungsentgelt gezahlt.

<sup>3)</sup> Diese Arbeitnehmervertreter haben erklärt, dass sie ihre Aufsichtsratsvergütung nach den Richtlinien des Deutschen Gewerkschaftsbundes an die Hans-Böckler-Stiftung abführen.

**Vergütung des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2017 <sup>1)</sup> Nr. 088**

in Tsd. EUR	Fest- vergütung	Vergütung für Aus- schuss- tätigkeiten	Sitzungs- gelder <sup>2)</sup>	Gesamt- vergütung
Bullinger, Prof. Dr. Hans-Jörg	50		8	58
Engelmann, Dr. Holger	50		6	56
Gottschalk, Prof. Dr. Bernd	50		6	56
Grimm, Andrea (ab 08. April 2017) <sup>3)</sup>	36		6	42
Lenhard, Norbert <sup>3)</sup>	50	20	12	82
Luther, Dr. Siegfried	50	40	14	104
Mittag, Dr. Reinold <sup>3)</sup>	50	20	14	84
Münch, Yvonne (bis 07. März 2017) <sup>3)</sup>	9		2	11
Resch, Barbara <sup>3)</sup>	50	20	12	82
Schaeffler, Georg F.W.	100	40	15	155
Schaeffler-Thumann, Maria-Elisabeth	75	20	3	98
Schmidt, Stefanie <sup>3)</sup>	50		8	58
Spindler, Dirk	50		8	58
Stalker, Robin	50	20	14	84
Stolz, Jürgen <sup>3)</sup>	50		8	58
Vicari, Salvatore <sup>3)</sup>	50	20	14	84
Wechsler, Jürgen <sup>3)</sup>	75	20	11	106
Wiesheu, Dr. Otto	50		8	58
Wolf, Prof. KR Ing. Siegfried	50	20	11	81
Worrich, Jürgen <sup>3)</sup>	50	20	14	84
Zhang, Prof. Dr.-Ing. Tong	50		6	56
<b>Summe</b>	<b>1.095</b>	<b>260</b>	<b>200</b>	<b>1.555</b>

<sup>1)</sup> Sämtliche Beträge sind ohne die auf die Vergütung entfallende Umsatzsteuer ausgewiesen. Die Funktionen der Aufsichtsratsmitglieder sind in Abschnitt 5 „Organe der Gesellschaft“ dargestellt.

<sup>2)</sup> Für telefonische Teilnahmen an Sitzungen des Aufsichtsrats und dessen Ausschüsse wird kein Sitzungsentgelt gezahlt.

<sup>3)</sup> Diese Arbeitnehmervertreter haben erklärt, dass sie ihre Aufsichtsratsvergütung nach den Richtlinien des Deutschen Gewerkschaftsbundes an die Hans-Böckler-Stiftung abführen.

Die Aufsichtsratsmitglieder haben im Geschäftsjahr 2018 und im Geschäftsjahr 2017 keine Vergütungen für persönlich erbrachte Leistungen, insbesondere Beratungs- und Vermittlungsleistungen, erhalten.

# 4. Organe der Gesellschaft

## 4.1 Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat setzt sich aus 20 Mitgliedern zusammen. Davon werden zehn Mitglieder von der Hauptversammlung durch Beschluss bestellt und zehn Mitglieder von den Arbeitnehmern nach den Vorschriften des Mitbestimmungsgesetzes gewählt. Die Amtszeit der Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat endet mit Ablauf der ordentlichen Hauptversammlung 2019. Die Amtszeit der Arbeitnehmervertreter endet mit der ordentlichen Hauptversammlung 2020.

### Georg F. W. Schaeffler

Gesellschafter der INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG  
Aufsichtsratsvorsitzender der Schaeffler AG

**Bestellung:** 1. Dezember 2014

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Vorsitzender des Vermittlungs-, Präsidial- und Nominierungsausschusses sowie Mitglied des Prüfungsausschusses, Mitglied des Technologieausschusses (seit 5. Oktober 2018)

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover; Vorsitzender des Beirats der Atesteo GmbH (20. April 2018 bis 1. Oktober 2018); Vorsitzender des Beirats der Atesteo Management GmbH (seit 27. September 2018)

### Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann

Gesellschafterin der INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG  
Stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende der Schaeffler AG

**Bestellung:** 1. Dezember 2014

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Vermittlungs-, Präsidial- und Nominierungsausschusses

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover

### Jürgen Wechsler\*

Ehemaliger Bezirksleiter der IG Metall Bayern  
Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Schaeffler AG

**Bestellung:** 19. November 2015

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Vermittlungs- und Präsidialausschusses, Mitglied des Technologieausschusses (seit 5. Oktober 2018)

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der BMW AG, München; Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Siemens Healthcare GmbH, Erlangen

### Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger

Senator der Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung angew. Forschung e.V.

**Bestellung:** 1. Dezember 2014

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Vorsitzender des Technologieausschusses (seit 5. Oktober 2018)

**Weitere Mandate:** Aufsichtsratsvorsitzender der ARRI AG, München; Mitglied des Aufsichtsrats der Bauerfeind AG, Zeulenroda-Triebes; Aufsichtsratsvorsitzender der TÜV SÜD AG, München; Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der WILO SE, Dortmund; Mitglied des Verwaltungsrats der Kärcher GmbH & Co. KG, Winnenden

### Dr. Holger Engelmann

Vorsitzender des Vorstands der Webasto SE

**Bestellung:** 1. Dezember 2014

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Nominierungsausschusses

**Weitere Mandate:** Aufsichtsratsvorsitzender der Webasto Thermo & Comfort SE, Gilching

### Prof. Dr. Bernd Gottschalk

Geschäftsführender Gesellschafter der AutoValue GmbH

**Bestellung:** 1. Dezember 2014

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Nominierungsausschusses

**Weitere Mandate:** Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der JOST-Werke AG, Neu-Isenburg; Mitglied des Vergütungsausschusses des Aufsichtsrats der Plastic Omnium SA, Levallois-Perret, Frankreich; Vorsitzender des Beirats der Woco Industrietechnik GmbH, Bad Soden-Salmünster

### Andrea Grimm\*

Betriebsrätin

**Bestellung:** 8. April 2017

### Susanne Lau\* (seit 8. August 2018)

Industriekauffrau IBR-Vorsitzende  
Stellvertretende GDR Vorsitzende Schaeffler AAM

**Bestellung:** 8. August 2018

\* Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.

**Norbert Lenhard\***

Vorsitzender des Konzernbetriebsrates Schaeffler AG

**Bestellung:** 19. November 2015

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Vermittlungs- und Präsidialausschusses, Mitglied des Technologieausschusses (seit 5. Oktober 2018)

**Dr. Siegfried Luther**

Unternehmensberater

**Bestellung:** 1. Dezember 2014

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Vorsitzender des Prüfungsausschusses (bis 30. Juni 2018), Mitglied des Prüfungsausschusses (seit 1. Juli 2018)

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der Evonik Industries AG, Essen; Mitglied des Verwaltungsrats der Sparkasse Gütersloh-Rietberg, Gütersloh

**Dr. Reinold Mittag\***

Gewerkschaftssekretär bei der IG Metall

**Bestellung:** 19. November 2015

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Prüfungsausschusses

**Barbara Resch\***

Tarifsekretärin

**Bestellung:** 19. November 2015

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Präsidialausschusses

**Dirk Spindler\***

Leiter F&E Prozesse, Methoden und Tools der Schaeffler AG

**Bestellung:** 19. November 2015

**Robin Stalker**

Wirtschaftsprüfer

**Bestellung:** 1. Dezember 2014

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Prüfungsausschusses (bis 30. Juni 2018), Vorsitzender des Prüfungsausschusses (seit 1. Juli 2018)

**Weitere Mandate:** Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der Schmitz Cargobull AG, Horstmar; Mitglied des Prüfungs- und Risikoausschusses des Aufsichtsrats der Commerzbank AG, Frankfurt (seit 8. Mai 2018)

**Jürgen Stolz\***

Mitglied des Betriebsrats Bühl

Mitglied des Schaeffler-Euro-Betriebsrats

**Bestellung:** 19. November 2015

**Salvatore Vicari\***

Betriebsratsvorsitzender Homburg/Saar

**Bestellung:** 19. November 2015

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Prüfungsausschusses, Mitglied des Technologieausschusses (seit 5. Oktober 2018)

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der GEW-Management GmbH, Homburg

**Dr. Otto Wiesheu**

Rechtsanwalt

**Bestellung:** 1. Dezember 2014

**Prof. KR Ing. Siegfried Wolf**

Aufsichtsratsvorsitzender OJSC Gaz Group

**Bestellung:** 1. Dezember 2014

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Präsidialausschusses, Mitglied des Technologieausschusses (seit 5. Oktober 2018)

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der Banque Eric Sturza SA, Genf, Schweiz; Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover; Mitglied des Aufsichtsrats der Miba AG, Mitterbauer Beteiligungs AG, Laakirchen, Österreich; Vorsitzender des Verwaltungsrats der Russian Machines LLC (bis 30. April 2018); Aufsichtsratsvorsitzender der SBERBANK Europe AG, Wien, Österreich; Mitglied des Aufsichtsrats der UC RUSAL Plc, Nikosia, Zypern (bis 28. Juni 2018)

**Jürgen Worrich\***

Vorsitzender des Schaeffler-Euro-Betriebsrats

Mitglied des Betriebsrats Herzogenaurach

**Bestellung:** 19. November 2015

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Prüfungsausschusses, Mitglied des Technologieausschusses (seit 5. Oktober 2018)

**Prof. Dr.-Ing. Tong Zhang**

Direktor des Akademischen Komitees der Fahrzeugtechnik an der Tongji Universität in Shanghai, China

**Bestellung:** 1. Dezember 2014

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Technologieausschusses (seit 5. Oktober 2018)

**Im Geschäftsjahr 2018 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden****Stefanie Schmidt\* (bis 30. Juni 2018)**

Spezialist Ergonomie am Standort Wuppertal

**Bestellung:** 19. November 2015

**Ablauf des Mandats:** 30. Juni 2018

\* Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.

## 4.2 Ausschüsse des Aufsichtsrats

### Vermittlungsausschuss

Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender), Norbert Lenhard, Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann und Jürgen Wechsler

### Präsidialausschuss

Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender), Norbert Lenhard, Barbara Resch, Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann, Jürgen Wechsler und Prof. KR Ing. Siegfried Wolf

### Prüfungsausschuss

Robin Stalker (Vorsitzender seit 1. Juli 2018), Dr. Siegfried Luther (Vorsitzender bis 30. Juni 2018), Dr. Reinold Mittag, Georg F. W. Schaeffler, Salvatore Vicari und Jürgen Worrlich

### Nominierungsausschuss

Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender), Dr. Holger Engelmann, Prof. Dr. Bernd Gottschalk und Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann

### Technologieausschuss (seit 5. Oktober 2018)

Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger (Vorsitzender), Norbert Lenhard, Georg F. W. Schaeffler, Salvatore Vicari, Jürgen Wechsler, Prof. KR Ing. Siegfried Wolf, Jürgen Worrlich und Prof. Dr.-Ing. Tong Zhang

## 4.3 Vorstand

Die Schaeffler Gruppe wird durch den Vorstand der Schaeffler AG geführt. Dem Vorstand gehören gegenwärtig acht Mitglieder an: Der Vorsitzende des Vorstands, die Vorstände der Sparten Automotive OEM, Automotive Aftermarket und Industrie sowie die Vorstände mit Zuständigkeit für die Funktionen (1) Technologie, (2) Produktion, Supply Chain Management und Einkauf, (3) Finanzen und (4) Personal. Der Vorstand bildet gemeinsam mit den Regionalen CEOs das Executive Board der Schaeffler Gruppe.

### Klaus Rosenfeld

Vorsitzender des Vorstands

**Verantwortungsbereich:** Qualität; Schaeffler Consulting; Kommunikation & Branding; Investor Relations; Recht; Interne Revision; Konzernentwicklung & Strategie; Compliance & Unternehmenssicherheit; Corporate Real Estate

**Bestellung:** 24. Oktober 2014

**Ablauf des Mandats:** 30. Juni 2024

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover; Vorsitzender des Beirats der Schaeffler Consulting GmbH, Herzogenaurach (seit 18. Januar 2018); Mitglied des Beirats der Schaeffler Bio-Hybrid GmbH, Herzogenaurach (seit 31. Juli 2018); Mitglied des Board of Directors der Schaeffler Holding (China) Co. Ltd., Shanghai, China; Mitglied des Board of Directors der Schaeffler India Ltd., Vadodara, Indien; Mitglied des Verwaltungsrats der Siemens Gamesa Renewable Energy S.A., Zamudio, Spanien

### Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer

Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands und Vorstand Technologie

**Verantwortungsbereich:** Corporate F&E Management; Innovation & Zentrale Technologie; F&E Prozesse, Methoden & Tools; Gewerblicher Rechtsschutz; F&E Wälzlager; Informationstechnologie; Strategische IT; Koordinationsstelle Digitalisierung

**Bestellung:** 24. Oktober 2014

**Ablauf des Mandats:** 31. Dezember 2019

**Weitere Mandate:** Mitglied des Beirats der Compact Dynamics GmbH, Starnberg (seit 3. April 2018); Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover; Vorsitzender des Beirats der Schaeffler Bio-Hybrid GmbH, Herzogenaurach (seit 31. Juli 2018); Vorsitzender des Beirats der Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG, Herzogenaurach (seit 21. September 2018)

### Dietmar Heinrich

Vorstand Finanzen

**Verantwortungsbereich:** Finanzen Strategie, Prozesse & Infrastruktur; Corporate Accounting; Corporate Controlling; Corporate Treasury; Corporate Tax & Customs; Corporate Insurance; Shared Services; Divisionales Controlling Sparte Automotive OEM, AAM und Industrie

**Bestellung:** 1. August 2017

**Ablauf des Mandats:** 31. Juli 2020

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der LuK Savaria Kft., Szombathely, Ungarn (bis 8. Januar 2018); Mitglied des Aufsichtsrats der Schaeffler Austria GmbH, Berndorf-St. Veit, Österreich (bis 21. März 2018); Mitglied des Board of Directors der Schaeffler India Ltd., Vadodara, Indien (bis 17. April 2018); Mitglied des Beirats der Schaeffler Bio-Hybrid GmbH, Herzogenaurach (seit 31. Juli 2018); Mitglied des Beirats der Schaeffler Consulting GmbH, Herzogenaurach (seit 6. Februar 2018)

**Andreas Schick (seit 1. April 2018)**

Vorstand Produktion, Supply Chain Management und Einkauf

**Verantwortungsbereich:** Schaeffler Produktionssystem, Strategie & Prozesse; Digitalisierung & Operations IT; Advanced Production Technology; Produktionstechnologie; Sondermaschinenbau; Supply Chain Management & Logistik; Einkauf & Lieferantenmanagement; Qualität Operations, SCM & Einkauf

**Bestellung:** 1. April 2018

**Ablauf des Mandats:** 31. März 2021

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der SupplyOn AG, München (15. Mai 2018 bis 31. Dezember 2018)

**Corinna Schittenhelm**

Vorstand Personal und Arbeitsdirektorin

**Verantwortungsbereich:** HR Strategie; Grundsatzfragen & Entgeltmanagement; Leadership, Recruiting & Talent Management; Schaeffler Academy; HR Systeme, Prozesse & Reporting; EHS und Nachhaltigkeit; Personal Funktionen; Personal Automotive OEM; Personal AAM; Personal Industrial

**Bestellung:** 1. Januar 2016

**Ablauf des Mandats:** 31. Dezember 2023

**Weitere Mandate:** Mitglied des Beirats der Schaeffler Consulting GmbH, Herzogenaurach (seit 18. Januar 2018)

**Michael Söding (seit 1. Januar 2018)**

Vorstand Automotive Aftermarket

**Verantwortungsbereich:** Business Development & Strategy AAM; Vertrieb & Marketing AAM; Produktmanagement / F&E AAM; Operations & Supply Chain Management AAM; Qualität AAM

**Bestellung:** 1. Januar 2018

**Ablauf des Mandats:** 31. Dezember 2020

**Dr. Stefan Spindler**

Vorstand Industrie

**Verantwortungsbereich:** Business Development & Strategy Industrial; Global Key Account Management Industrial; Sales & Marketing Industrial; Strategic Business Field Industry 4.0; F&E Industrial; Operations & Supply Chain Management Industrial; Qualität Industrie

**Bestellung:** 1. Mai 2015

**Ablauf des Mandats:** 30. April 2023

**Weitere Mandate:** Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Schaeffler Austria GmbH, Berndorf-St. Veit, Österreich (bis 20. März 2018)

**Matthias Zink**

Vorstand Automotive OEM

**Verantwortungsbereich:** Business Development & Strategy Automotive OEM; Global Key Account Management Automotive OEM; Unternehmensbereiche Motorsysteme, Getriebesysteme, E-Mobilität und Fahrwerksysteme; F&E Automotive OEM; Operations & Supply Chain Management Automotive OEM; Qualität Automotive OEM

**Bestellung:** 1. Januar 2017

**Ablauf des Mandats:** 31. Dezember 2019

**Weitere Mandate:** Mitglied des Beirats der Compact Dynamics GmbH, Starnberg (seit 3. April 2018); Mitglied des Beirats der Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG, Herzogenaurach (seit 21. September 2018); Mitglied des Aufsichtsrats der Schaeffler Savaria Kft., Szombathely, Ungarn; Mitglied des Board of Directors der Schaeffler (China) Co. Ltd., Shanghai, China

**Im Geschäftsjahr 2018 aus dem Vorstand ausgeschieden****Oliver Jung (bis 31. März 2018)**

Vorstand Produktion, Logistik und Einkauf

**Verantwortungsbereich:** Operations Strategie & Prozesse; Produktionstechnologie; Sondermaschinenbau; Werkzeugmanagement & Prototypenbau; Industrial Engineering; Bearing & Components Technologies; Logistik; Einkauf; MOVE

**Bestellung:** 24. Oktober 2014

**Ablauf des Mandats:** 31. März 2018

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der FAG Magyarorszag Ipari Kft., Debrecen, Ungarn (bis 11. April 2018); Mitglied des Aufsichtsrats der Heidelberger Druckmaschinen AG, Heidelberg; Vorsitzender des Aufsichtsrats der Schaeffler Austria GmbH, Berndorf-St. Veit, Österreich (bis 31. März 2018); Mitglied des Aufsichtsrats der SupplyOn AG, München (bis 15. Mai 2018); Mitglied des Aufsichtsrats der Leistritz AG, Nürnberg (seit 27. Juli 2018)

**Prof. Dr. Peter Pleus (bis 31. Dezember 2018)**

Vorstand Automotive OEM

**Verantwortungsbereich:** Strategy & Business Development Automotive OEM; Global Key Account Management Automotive OEM; Unternehmensbereiche Motorsysteme und Fahrwerksysteme

**Bestellung:** 24. Oktober 2014

**Ablauf des Mandats:** 31. Dezember 2018

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der IAV GmbH, Berlin (bis 31. Dezember 2018)

# Jahresabschluss 2018

1. Bilanz	119
<hr/>	
2. Gewinn- und Verlustrechnung	120
<hr/>	
3. Anhang	121

# 1. Bilanz

## Bilanz der Schaeffler AG

Nr. 089

in EUR	31.12.2018	31.12.2017	Veränderung in %
<b>AKTIVA</b>			
<b>Immaterielle Vermögensgegenstände</b>	<b>63.261,00</b>	<b>1.781,00</b>	<b>&gt; 100</b>
<b>Sachanlagen</b>	<b>287.056,00</b>	<b>369.787,00</b>	<b>-22,4</b>
Anteile an verbundenen Unternehmen	14.108.811.258,16	14.108.811.258,16	0,0
Ausleihungen an verbundene Unternehmen	172.988.197,93	193.003.287,57	-10,4
<b>Finanzanlagen</b>	<b>14.281.799.456,09</b>	<b>14.301.814.545,73</b>	<b>-0,1</b>
<b>Anlagevermögen</b>	<b>14.282.149.773,09</b>	<b>14.302.186.113,73</b>	<b>-0,1</b>
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0,00	17.888,94	- 100
Forderungen gegen verbundene Unternehmen	8.559.563.794,71	8.402.230.883,87	1,9
Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	733,04	0,00	-
Sonstige Vermögensgegenstände	168.776.090,22	153.102.602,20	10,2
<b>Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände</b>	<b>8.728.340.617,97</b>	<b>8.555.351.375,01</b>	<b>2,0</b>
<b>Guthaben bei Kreditinstituten</b>	<b>190.853.595,88</b>	<b>188.839.236,42</b>	<b>1,1</b>
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>8.919.194.213,85</b>	<b>8.744.190.611,43</b>	<b>2,0</b>
<b>Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>893.805,09</b>	<b>86.475,33</b>	<b>&gt; 100</b>
<b>Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung</b>	<b>5.470.791,47</b>	<b>8.727.482,54</b>	<b>-37,3</b>
<b>Bilanzsumme</b>	<b>23.207.708.583,50</b>	<b>23.055.190.683,03</b>	<b>0,7</b>
<b>PASSIVA</b>			
Gezeichnetes Kapital	666.000.000,00	666.000.000,00	0,0
Kapitalrücklagen	2.359.000.000,00	2.359.000.000,00	0,0
Gewinnrücklagen	3.672.955.806,81	3.580.931.810,50	2,6
Bilanzgewinn	499.458.949,24	453.323.996,31	10,2
<b>Eigenkapital</b>	<b>7.197.414.756,05</b>	<b>7.059.255.806,81</b>	<b>2,0</b>
Rückstellung für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	47.972.117,25	44.961.717,43	6,7
Steuerrückstellungen	124.661.073,39	140.774.149,54	-11,4
Sonstige Rückstellungen	120.983.159,36	128.114.474,64	-5,6
<b>Rückstellungen</b>	<b>293.616.350,00</b>	<b>313.850.341,61</b>	<b>-6,4</b>
Verbindlichkeiten ggü. Kreditinstituten	1.344.000.000,00	1.092.564.770,62	23,0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	6.168.886,03	8.117.563,71	-24,0
Verbindlichkeiten ggü. verbundenen Unternehmen	14.352.253.321,64	14.564.909.705,15	-1,5
Sonstige Verbindlichkeiten	10.055.456,78	10.192.682,13	-1,3
• davon aus Steuern 1.942.171,92 EUR (Vj.: 2.024.030,16 EUR)			
<b>Verbindlichkeiten</b>	<b>15.712.477.664,45</b>	<b>15.675.784.721,61</b>	<b>0,2</b>
<b>Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>4.199.813,00</b>	<b>6.299.813,00</b>	<b>-33,3</b>
<b>Bilanzsumme</b>	<b>23.207.708.583,50</b>	<b>23.055.190.683,03</b>	<b>0,7</b>

## 2. Gewinn- und Verlustrechnung

### Gewinn- und Verlustrechnung der Schaeffler AG

Nr. 090

in EUR	2018	2017	Veränderung in %
1. Umsatzerlöse	35.484.285,44	100.154.924,52	-64,6
2. Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen	-31.518.488,18	-94.364.369,55	-66,6
<b>3. Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>3.965.797,26</b>	<b>5.790.554,97</b>	<b>-31,5</b>
4. Allgemeine Verwaltungskosten	-115.673.190,26	-59.708.859,57	93,7
5. Sonstige betriebliche Erträge	352.697.763,01	382.425.812,25	-7,8
6. Sonstige betriebliche Aufwendungen	-297.753.843,81	-280.188.940,92	6,3
7. Erträge aus Beteiligungen	800.000.000,00	675.000.000,00	18,5
• verbundenen Unternehmen 800.000.000,00 EUR (Vj.: 675.000.000,00 EUR)			
8. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	1.283.203,75	747.440,62	71,7
• verbundenen Unternehmen 1.283.203,75 EUR (Vj.: 747.440,62 EUR)			
9. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	34.398.691,14	36.506.450,56	-5,8
• verbundenen Unternehmen 33.133.022,08 EUR (Vj.: 35.472.235,53 EUR)			
10. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-177.560.106,62	-209.003.378,87	-15,0
• verbundenen Unternehmen 135.069.820,83 EUR (Vj.: 165.762.329,26 EUR)			
11. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-101.855.730,30	-98.197.012,15	3,7
<b>12. Ergebnis nach Steuern</b>	<b>499.502.584,17</b>	<b>453.372.066,89</b>	<b>10,2</b>
13. Sonstige Steuern	-43.634,93	-48.070,58	-9,2
<b>14. Jahresüberschuss</b>	<b>499.458.949,24</b>	<b>453.323.996,31</b>	<b>10,2</b>
15. Gewinnvortrag	0,00	0,00	0,0
<b>16. Bilanzgewinn</b>	<b>499.458.949,24</b>	<b>453.323.996,31</b>	<b>10,2</b>

## 3. Anhang

### 3.1 Allgemeine Angaben zum Jahresabschluss

Die Schaeffler AG, Herzogenaurach, ist eine in Deutschland ansässige Kapitalgesellschaft mit Sitz in der Industriestraße 1-3, 91074 Herzogenaurach und wird im Handelsregister B des Amtsgerichts Fürth unter der Nummer HRB 14738 geführt.

Der vorliegende Jahresabschluss wurde gemäß §§ 242 ff. und §§ 264 ff. HGB und den ergänzenden Bestimmungen des deutschen Aktiengesetzes aufgestellt.

Für die Gesellschaft gelten gemäß § 267 Abs. 3 HGB in Verbindung mit § 264 d HGB die Vorschriften für große Kapitalgesellschaften.

Angaben zur Vergleichbarkeit mit dem Vorjahresabschluss:

Da die Schaeffler AG als oberste Muttergesellschaft der Schaeffler Gruppe ausschließlich Leitungsaufgaben eines Corporate Center wahrnimmt, wurden im Verlauf des Berichtsjahres Mitarbeiter, die andere Funktionen wahrnehmen, auf andere Tochtergesellschaften übertragen. Dies führt dazu, dass seit dem zweiten Quartal 2018 nur noch in geringem Umfang Umsatzerlöse aus Dienstleistungen für Tochtergesellschaften erzielt wurden. In diesem Zusammenhang wurde auch die konzerninterne Systematik zur Verrechnung von Dienstleistungen überarbeitet. Für das Berichtsjahr 2018 ergibt sich daher ein gegenüber dem Vorjahr verändertes Bild der Umsatzerlöse, Herstellungskosten und Verwaltungskosten. Im Geschäftsjahr 2019 wird sich dieses Bild weiter festigen, wenn ein volles Berichtsjahr in der neuen Organisationsstruktur abgeschlossen ist.

### 3.2 Angaben zu Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Im Einzelnen erfolgte die Bilanzierung und Bewertung wie folgt:

Die **immateriellen Vermögensgegenstände** sind entgeltlich erworbene Konzessionen, Rechte und Lizenzen, die mit den Anschaffungskosten oder wegen nachhaltiger Wertminderung mit dem niedrigeren beizulegenden Wert angesetzt sind. Sofern abnutzbar, werden sie planmäßig über ihre voraussichtliche Nutzungsdauer abgeschrieben.

Die **Sachanlagen** werden zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten angesetzt und entsprechend ihrer voraussichtlichen Nutzungsdauer planmäßig linear oder degressiv abgeschrieben.

Die planmäßigen Abschreibungen erfolgen unter Zugrundelegung der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauern. Außerplanmäßige Abschreibungen werden auf den niedrigeren beizulegenden Wert vorgenommen, wenn eine durch planmäßige Abschreibungen nicht gedeckte Wertminderung eingetreten und voraussichtlich von Dauer ist.

Wertaufholungen werden vorgenommen, wenn die Gründe, die zu einer außerplanmäßigen Abschreibung geführt hatten, nicht mehr bestehen.

**Finanzanlagen** sind mit den Anschaffungskosten oder wegen dauerhafter Wertminderung mit dem niedrigeren beizulegenden Wert angesetzt.

Außerplanmäßige Abschreibungen auf den niedrigeren beizulegenden Wert werden bei voraussichtlich dauernder Wertminderung vorgenommen. Soweit die Gründe für diese Abschreibungen nicht mehr bestehen, werden Wertaufholungen vorgenommen.

**Forderungen** sind mit ihrem Nominalwert angesetzt.

**Sonstige Vermögensgegenstände** sind mit ihren Nominalbeziehungsweise Zeitwerten, Zahlungsbeträgen oder Barwerten angesetzt.

Derivative Finanzinstrumente in Form von Zinswährungsswaps und Devisentermingeschäften werden einzeln bewertet. Die Wertobergrenze bilden die Anschaffungskosten. Im Fall negativer Marktwerte werden Drohverlustrückstellungen gebildet. Die beizulegenden Zeitwerte werden auf Basis von Discounted Cash Flow-Bewertungsmodellen und der am Stichtag gültigen Wechselkurse sowie der risiko- und laufzeitadäquaten Zinssätze bewertet. Eingebettete Derivate werden anhand eines Hull-White-Modells bewertet. Die wesentlichen Inputfaktoren sind hierbei Zinssätze, Volatilitäten sowie Credit Default Swaps-Sätze.

Ein Teil der Zinswährungsswaps, die zur Absicherung von Währungsrisiken aus der Finanzierung abgeschlossen wurden, werden mit den zugrundeliegenden Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen als Bewertungseinheit geführt. Ebenso werden konzernexterne Zinswährungsswaps mit spiegelbildlich abgeschlossenen konzerninternen Sicherungsgeschäften, die bei einem verbundenen Unternehmen zur Absicherung von mit hoher Wahrscheinlichkeit erwarteten Transaktionen aus einem Umsatzgeschäft dienen, zu einer Bewertungseinheit zusammengefasst. Die Bilanzierung der Bewertungseinheit erfolgt nach der Einfrierungsmethode. Danach werden die Werte der Einzelbestandteile ab dem Zeitpunkt der Bildung der Bewertungseinheit fixiert. Effektive Wertänderungen in Folgeperioden im Hinblick auf das abgesicherte Risiko werden nicht bilanziert.

Guthaben bei Kreditinstituten sind zum Nennwert bewertet.

**Aktive Rechnungsabgrenzungsposten** werden mit dem Betrag angesetzt, der der Zeit nach dem Bilanzstichtag wirtschaftlich zuzurechnen ist.

Der **aktive Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung** ist der Saldo aus Altersversorgungsverbindlichkeiten und Vermögensgegenständen, die dem Zugriff aller übrigen Gläubiger entzogen sind und ausschließlich zur Erfüllung dieser Schulden oder vergleichbarer langfristig fälliger Verbindlichkeiten dienen.

**Latente Steuern** werden für zeitliche Unterschiede zwischen den handelsrechtlichen und steuerlichen Wertansätzen von Vermögensgegenständen, Schulden und Rechnungsabgrenzungsposten ermittelt. Aktive latente Steuern werden in der Bilanz nicht angesetzt.

Die **Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen** werden versicherungsmathematisch auf Basis der Heubeck-Richttafeln 2018 G (Vj.: 2005 G) nach dem Anwartschaftsbarwertverfahren (projected unit credit method – PUC) ermittelt. Bei der Bewertung der Pensionsrückstellungen wurden zukünftige jährliche Entgeltanpassungen von 3,25 %, Rentenanpassungen von 1,0 bis 1,75 % und eine Fluktuation von 2,1 % berücksichtigt.

Der zugrunde gelegte prognostizierte Rechnungszins für die Abzinsung der Pensionsverpflichtungen beläuft sich zum 31. Dezember 2018 auf 3,21 %; es handelt sich hierbei um eine Prognose des von der Deutschen Bundesbank ermittelten und veröffentlichten durchschnittlichen Marktzinssatzes für eine angenommene Restlaufzeit von 15 Jahren. Für die Abzinsung von Rückstellungen aus Pensionsverpflichtungen mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr wird der 10-Jahres-Durchschnittszinssatz verwendet.

**Steuerrückstellungen** berücksichtigen alle erkennbaren Risiken und ungewissen Verbindlichkeiten und sind in Höhe des Erfüllungsbetrages, der sich nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung ergibt, angesetzt. Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr werden mit dem ihrer Restlaufzeit entsprechenden durchschnittlichen Marktzinssatz der vergangenen sieben Geschäftsjahre abgezinst. Rückstellungen mit einer Laufzeit von weniger als einem Jahr werden nicht abgezinst.

**Sonstige Rückstellungen** berücksichtigen alle erkennbaren Risiken und ungewissen Verbindlichkeiten. Die Bewertung der Rückstellungen erfolgt in Höhe des Erfüllungsbetrages, der sich nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung ergibt, um die zu erwartenden Ausgaben der ungewissen Verbindlichkeiten zu begleichen. Zukünftige Preis- und Kostensteigerungen werden berücksichtigt, sofern ausreichende objektive Hinweise für deren Eintritt vorliegen. Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr werden unter Anwendung der Barwertmethode mit dem ihrer Restlaufzeit entsprechenden durchschnittlichen Marktzinssatz der vergangenen sieben Geschäftsjahre abgezinst. Rückstellungen mit einer Laufzeit von weniger als einem Jahr werden nicht abgezinst.

Der Performance Share Unit Plan (PSUP) der Schaeffler AG wird als aktienbasierte Vergütung mit Barausgleich bilanziert. Zum Abschlussstichtag wird eine Rückstellung in Höhe des zeitanteiligen beizulegenden Zeitwertes der Zahlungsverpflichtung gebildet. Vom Zeitpunkt der Gewährung bis zu ihrem Ausgleich werden die Verpflichtungen zu jedem Bilanzstichtag neu bewertet. Die Ermittlung des beizulegenden Zeitwertes einer Performance Share Unit (PSU) erfolgt mithilfe von marktüblichen finanzmathematischen Bewertungsmodellen. Für PSUs mit TSR-Erfolgsziel erfolgt die Bewertung mittels eines Binomialmodells. Das zugrunde liegende Bewertungsmodell berücksichtigt jeweils die Vertragsbedingungen, zu denen die PSUs gewährt wurden (u.a. minimale und maximale Auszahlungswerte, Zielstaffel des TSR-Erfolgsziels sowie die erwarteten Dividendenzahlungen auf die Vorzugsaktie der Schaeffler AG und die erwartete Volatilität der Vorzugsaktie der Schaeffler AG sowie des Vergleichsindex MDAX). Der beizulegende Zeitwert wird über den jeweiligen Erdienungszeitraum als Personalaufwand erfasst und unter den Verwaltungskosten ausgewiesen.

**Verbindlichkeiten** sind mit ihrem Erfüllungsbetrag passiviert.

**Passive Rechnungsabgrenzungsposten** werden mit dem Betrag angesetzt, der der Zeit nach dem Bilanzstichtag wirtschaftlich zuzurechnen ist.

Im Zuge der **Währungsumrechnung** werden Forderungen und Verbindlichkeiten in Fremdwährungen mit dem Währungskurs am Entstehungstag erfasst. Am Bilanzstichtag erfolgt die Umrechnung mit dem Devisenkassamittelkurs. Gewinne werden nur berücksichtigt, soweit sie Forderungen und Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit bis zu einem Jahr betreffen. Kursverluste aus Sicherungsgeschäften werden durch entsprechende Drohverlustrückstellungen erfasst.

Bankguthaben in Fremdwährung werden mit dem Devisenkassamittelkurs am Bilanzstichtag umgerechnet.

### 3.3 Erläuterungen zur Bilanz

#### Anlagevermögen

Die im Anlagevermögen ausgewiesenen langfristigen Ausleihungen an verbundene Unternehmen bestehen gegenüber der Schaeffler Savaria Kft. in Höhe von 90.000 TEUR und gegenüber der FAG Magyarorszag Ipari Kft. in Höhe von 82.988 TEUR.

#### Anlagevermögen der Schaeffler AG (HGB)

Nr. 091

in TEUR	Konzessionen	Immaterielle Vermögensgegenstände	Betriebsausstattung	Sachanlagen	Anteile an verbundenen Unternehmen	Sonstige Ausleihungen	Finanzanlagen	Gesamt
<b>Historische Anschaffungs- oder Herstellungskosten</b>								
<b>Bestand zum 01. Januar 2018</b>	<b>110</b>	<b>110</b>	<b>770</b>	<b>770</b>	<b>14.108.811</b>	<b>193.003</b>	<b>14.301.814</b>	<b>14.302.694</b>
Zugänge	74	74	203	203	0	39.985	39.985	40.262
Abgänge	0	0	-108	-108	0	-60.000	-60.000	-60.108
Umbuchungen	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Bestand zum 31. Dezember 2018</b>	<b>184</b>	<b>184</b>	<b>865</b>	<b>865</b>	<b>14.108.811</b>	<b>172.988</b>	<b>14.281.799</b>	<b>14.282.848</b>
<b>Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen</b>								
<b>Bestand zum 01. Januar 2018</b>	<b>108</b>	<b>108</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>508</b>
Zugänge	13	13	275	275	0	0	0	288
Abgänge	0	0	-97	-97	0	0	0	-97
Umbuchungen	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Bestand zum 31. Dezember 2018</b>	<b>121</b>	<b>121</b>	<b>578</b>	<b>578</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>699</b>
<b>Nettobuchwerte</b>								
<b>zum 01. Januar 2018</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>370</b>	<b>370</b>	<b>14.108.811</b>	<b>193.003</b>	<b>14.301.814</b>	<b>14.302.186</b>
<b>zum 31. Dezember 2018</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>287</b>	<b>287</b>	<b>14.108.811</b>	<b>172.988</b>	<b>14.281.799</b>	<b>14.282.149</b>

## Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände

### Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände

Nr. 092

in TEUR	31.12.2018			31.12.2017		
	Restlaufzeit bis zu einem Jahr	Restlaufzeit zw. 1 und 5 Jahren	Restlaufzeit über 5 Jahre	Restlaufzeit bis zu einem Jahr	Restlaufzeit zw. 1 und 5 Jahren	Restlaufzeit über 5 Jahre
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0	0	0	18	0	0
Forderungen gegen verbundene Unternehmen	8.559.564	0	0	8.402.231	0	0
• davon kurzfristige Ausleihungen	7.722.217	0	0	7.513.380	0	0
• davon sonstige Finanzforderungen	12.966	0	0	174.261	0	0
• davon aus Lieferungen und Leistungen	23.526	0	0	37.554	0	0
• davon sonstige Forderungen	800.855	0	0	677.036	0	0
Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	1	0	0	0	0	0
Sonstige Vermögensgegenstände	105.531	63.245	0	89.858	0	63.245

Die sonstigen Forderungen gegen verbundene Unternehmen beinhalten im Wesentlichen noch nicht an die Schaeffler AG bezahlte Gewinnanteile der Schaeffler Technologies AG & Co. KG in Höhe von 800.000 TEUR (Vj.: 675.000 TEUR). Im Geschäftsjahr zahlte die Schaeffler Technologies AG & Co. KG zum Ausgleich der Gewinnanteile aus dem Vorjahr 675.000 TEUR an die Schaeffler AG. Die Mittel wurden ihrerseits vollständig zur Tilgung von bestehenden Verbindlichkeiten gegenüber der Schaeffler Technologies AG & Co. KG verwendet.

In den sonstigen Vermögensgegenständen ist ein aus der Absicherung von Währungsrisiken resultierender positiver Anfangsmarktwert von Zinswährungsswaps in Höhe von 63.245 TEUR (Vj.: 63.245 TEUR) enthalten, für den eine Bewertungseinheit nach der Einfrierungsmethode gebildet wurde, weshalb eine Abschreibung auf den niedrigeren beizulegenden Zeitwert nicht erfolgt ist. Der beizulegende Zeitwert für diesen anteiligen Nominalbetrag in Höhe von 349.345 TEUR (Vj.: 305.460 TEUR) beträgt 28.555 TEUR (Vj.: 13.176 TEUR).

Für die Absicherung von Fremdwährungsrisiken aus der operativen Geschäftstätigkeit werden aufgrund des Imparitätsprinzips positive Marktwerte aus Devisentermingeschäften in Höhe von 83.448 TEUR (Vj.: 108.558 TEUR) nicht aktiviert. Dies entspricht einem Nominalvolumen von 3.528.694 TEUR (Vj.: 3.394.864 TEUR).

## Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung

Die Verpflichtungen aus Pensionszusagen und vergleichbare langfristig fällige Verpflichtungen sind teilweise durch Vermögensgegenstände gesichert. Die Vermögensgegenstände dienen ausschließlich der Erfüllung der Pensionsverpflichtungen sowie vergleichbarer langfristiger Verpflichtungen und sind dem Zugriff übriger Gläubiger entzogen. Sie wurden gemäß § 246 Abs. 2 S. 2 HGB im Geschäftsjahr mit den zugrunde liegenden Verpflichtungen verrechnet. Es handelt sich im Wesentlichen um Rückdeckungsversicherungen sowie Anteile an Aktien-, Renten- und Geldmarktfonds. Der in der nachstehenden Tabelle genannte beizulegende Zeitwert des Vermögens wurde, soweit es sich um Fondsanteile handelt, aus den Börsenkursen des Fondsvermögens am Abschlussstichtag abgeleitet.

### Nettowert der Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen Nr. 093

in TEUR	31.12.2018	31.12.2017
Erfüllungsbetrag der Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen	26.317	26.854
Beizulegender Zeitwert der verrechneten Vermögensgegenstände	31.788	35.581
<b>Nettowert der Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen</b>	<b>5.471</b>	<b>8.727</b>
<b>Anschaffungskosten der verrechneten Vermögensgegenstände</b>	<b>31.794</b>	<b>35.544</b>

in TEUR	2018	2017
Zinserträge aus den verrechneten Vermögensgegenständen	484	1.552
Zinsaufwand aus Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen <sup>1)</sup>	-9.220	-6.160
<b>Zinsaufwendungen/-erträge aus der Verrechnung</b>	<b>-8.736</b>	<b>-4.608</b>

<sup>1)</sup> Der Zinsaufwand bezieht sich auf den gesamten Bestand an Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen.

## Eigenkapital

### Gezeichnetes Kapital

Das gezeichnete Kapital der Schaeffler AG betrug unverändert 666 Mio. EUR.

Es ist eingeteilt in 666 Millionen auf den Inhaber lautende, nennwertlose Stückaktien, auf die jeweils ein rechnerischer Anteil am Grundkapital von 1,00 EUR entfällt. Die Stückaktien sind unterteilt in 500 Millionen Stammaktien und 166 Millionen stimmrechtslose Vorzugsaktien. Die Vorzugsaktien sind mit einem Gewinnvorzug ausgestattet. Dieser Gewinnvorzug besteht in einer Vorzugsdividende von 0,01 EUR pro Vorzugsaktie.

Die Stammaktien sind im Besitz der IHO Verwaltungs GmbH. Die Vorzugsaktien befinden sich im Streubesitz. Das gezeichnete Kapital ist voll eingezahlt. Zum Bilanzstichtag existierten weder genehmigte noch bedingte Kapitalien oder Beschlüsse betreffend solche Kapitalien.

### Kapitalrücklage

Die Kapitalrücklage zum Stichtag beträgt unverändert gegenüber dem Vorjahr 2.359 Mio EUR.

### Bilanzgewinn

Im Geschäftsjahr 2018 wurde aus dem Bilanzgewinn des Vorjahres eine Dividende in Höhe von 361 Mio. EUR an die Gesellschafter ausgeschüttet und der verbleibende Betrag in Höhe von 92 Mio. EUR in die anderen Gewinnrücklagen eingestellt. Der Jahresüberschuss des Geschäftsjahres 2018 in Höhe von 499 Mio. EUR wird in den Bilanzgewinn eingestellt.

Für das Geschäftsjahr 2018 wird der Hauptversammlung der Schaeffler AG eine Dividende in Höhe von 361 Mio. EUR und die Einstellung des verbleibenden Bilanzgewinns in die Gewinnrücklagen vorgeschlagen.

## Sonstige Rückstellungen

### Sonstige Rückstellungen

Nr. 094

in TEUR	31.12.2018	31.12.2017
Drohverlustrückstellungen aus schwebenden Geschäften	93.259	74.612
Rückstellungen für Erfolgsbeteiligungen, Tantiemen und aktienbasierte Vergütungen	14.897	20.967
Übrige sonstige Rückstellungen	12.827	32.535
<b>Summe Sonstige Rückstellungen</b>	<b>120.983</b>	<b>128.114</b>

Für die Absicherung von Fremdwährungsrisiken aus der operativen Geschäftstätigkeit wurde für negative Marktwerte aus Devisentermingeschäften eine Drohverlustrückstellung in Höhe von 93.259 TEUR (Vj.: 74.612 TEUR) ausgewiesen. Dies entspricht einem Nominalvolumen von 4.246.204 TEUR (Vj.: 3.256.024 TEUR).

Am 25. Juli 2018 wurde die Untersuchung zu einem Compliance-Fall durch die zuständige Behörde abgeschlossen. Die Schaeffler AG hat in diesem Zusammenhang eine sonstige Rückstellung bilanziert, die in Höhe von 21.000 TEUR erfolgswirksam aufgelöst wurde.

## Verbindlichkeiten

### Verbindlichkeiten

Nr. 095

in TEUR	31.12.2018			31.12.2017		
	Restlaufzeit bis zu einem Jahr	Restlaufzeit zw. 1 und 5 Jahren	Restlaufzeit über 5 Jahre	Restlaufzeit bis zu einem Jahr	Restlaufzeit zw. 1 und 5 Jahren	Restlaufzeit über 5 Jahre
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	160.000	1.184.000	0	2.565	1.090.000	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	6.169	0	0	8.118	0	0
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	12.283.640	1.469.039	599.574	12.496.297	900.000	1.168.613
• davon Darlehen	10.421.323	1.469.039	599.574	7.449.365	900.000	1.168.613
• davon sonstige Finanzverbindlichkeiten	1.754.206	0	0	4.914.269	0	0
• davon aus Lieferungen und Leistungen	3.594	0	0	4.807	0	0
• davon sonstige Verbindlichkeiten	104.517	0	0	127.856	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten	10.055	0	0	10.192	0	0
• davon aus Steuern	1.942	0	0	2.024	0	0

Die Erhöhung der Finanzschulden gegenüber dem 31. Dezember 2017 ist auf die Ziehung der Revolving Credit Facility in Höhe von 160.000 TEUR und die weitere Inanspruchnahme des Investitionsdarlehens in Höhe von 94.000 TEUR zurückzuführen.

Der Gesamtbetrag der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten, die durch Pfandrechte oder ähnliche Rechte gesichert sind (im Wesentlichen Finanzanlagen), beläuft sich auf 1.344.000 TEUR (Vj.: 1.090.000 TEUR).

Die Schaeffler Finance B.V., ein direktes Tochterunternehmen der Schaeffler AG, emittierte die Anleihen der Schaeffler Gruppe. Die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen beinhalten Verbindlichkeiten der Schaeffler Finance B.V. in Höhe von 2.105.788 TEUR (Vj.: 2.104.357 TEUR), die im Wesentlichen aus der Weiterreichung des Zahlungsmittelzuflusses aus der Anleiheemission der Schaeffler Finance B.V. stammen.

Die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen enthalten zum Stichtag wie im Vorjahr keine Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern.

### Bewertungseinheiten

Zur Absicherung des Zahlungsstromänderungsrisikos aus der Änderung von Währungskursen aus der Finanzierung wurden als Sicherungsgeschäfte im Rahmen von Micro-Hedges Zinswährungsswaps mit einem Nominalvolumen in Höhe von 349.345 TEUR (Vj.: 305.460 TEUR) designiert. In den Sicherungsgeschäften enthalten sind Zinswährungsswaps mit einem positiven beizulegenden Zeitwert in Höhe von 28.555 TEUR (Vj.: 13.176 TEUR).

Grundgeschäfte sind konzerninterne Verbindlichkeiten in Fremdwährung mit einem Buchwert in Höhe von 379.075 TEUR (Vj.: 379.075 TEUR).

Die Sicherung besteht jeweils für die gesamte Laufzeit der Grundgeschäfte (bis 2023).

Des Weiteren besteht eine Micro-Hedge-Beziehung zwischen Zinswährungsswaps mit einem Nominalvolumen in Höhe von 105.852 TEUR (Vj.: 114.017 TEUR). Das Sicherungsgeschäft hat einen positiven beizulegenden Zeitwert in Höhe von 1.991 TEUR (Vj.: 5.176 TEUR), das Grundgeschäft einen negativen beizulegenden Zeitwert von 2.123 TEUR (Vj.: 5.333 TEUR). Die Sicherung besteht für die gesamte Laufzeit des Grundgeschäfts (bis 2024).

Aufgrund der Übereinstimmung der wesentlichen wertbestimmenden Parameter zwischen Grund- und Sicherungsgeschäften werden die Sicherungsbeziehungen als hochwirksam eingestuft. Die Effektivität wird prospektiv anhand einer Sensitivitätsanalyse sowie retrospektiv durch die Dollar-Offset-Methode sichergestellt.

Zum Bilanzstichtag wurden unter Anwendung der Einfrierungsmethode Wertänderungen aus Grundgeschäften in Höhe von 27.607 TEUR (Vj.: 40.242 TEUR) und Sicherungsgeschäften in Höhe von -34.972 TEUR (Vj.: -52.654 TEUR) bilanziell nicht erfasst.

## Latente Steuern

Die latenten Steuern des gesamten ertragsteuerlichen Organkreises werden dem Organträger Schaeffler AG zugeordnet.

Die betragsmäßig wesentlichen passiven latenten Steuern resultieren aus unterschiedlichen Bilanzansätzen im Bereich des Anlagevermögens. Die mit diesen passiven latenten Steuern saldierten aktiven latenten Steuern resultieren ebenfalls aus unterschiedlichen Bilanzansätzen im Bereich des Finanzanlagevermögens. Ein Aktivposten wird für die sich insgesamt ergebende zukünftige Steuerentlastung aufgrund der Ausübung des Wahlrechts gemäß § 274 Abs. 1 Satz 2 HGB nicht angesetzt.

Latente Steuern, die sich aus unterschiedlichen Bilanzansätzen ergeben, werden mit einem Steuersatz von 28,6 % bewertet.

## 3.4 Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

### Erläuterung der Umsatzerlöse

#### Erläuterung der Umsatzerlöse

Nr. 096

in TEUR	2018	2017
Inland	32.349	96.438
Ausland	3.135	3.717
<b>Summe Umsatzerlöse</b>	<b>35.484</b>	<b>100.155</b>

Die Schaeffler AG als oberste Muttergesellschaft der Schaeffler Gruppe erbringt Leistungen im Rahmen der Konzernleitung in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit, Treasury, Rechtsberatung, Steuerberatung, Compliance, Personalwesen, Interne Revision, Qualitätsmanagement und Geschäftsführung.

Da die Schaeffler AG ausschließlich Leitungsaufgaben eines Corporate Center wahrnimmt, wurden im Verlauf des Berichtsjahres Mitarbeiter, die andere Funktionen wahrnehmen, auf andere Tochtergesellschaften übertragen. Dies führt dazu, dass seit dem zweiten Quartal 2018 nur noch in geringem Umfang Umsatzerlöse aus Dienstleistungen für Tochtergesellschaften erzielt wurden. In diesem Zusammenhang wurde auch die konzerninterne Systematik zur Verrechnung von Dienstleistungen überarbeitet. Für das Berichtsjahr 2018 ergibt sich daher ein gegenüber dem Vorjahr verändertes Bild der Umsatzerlöse, Herstellungskosten und Verwaltungskosten. 2019 wird sich dieses Bild weiter festigen, wenn ein volles Berichtsjahr in der neuen Organisationsstruktur abgeschlossen ist.

Aufgrund eines Monatsversatzes sind in den Umsatzerlösen in laufender Rechnung erfasste Erlöse aus dem Vorjahr in Höhe von 5.891 TEUR enthalten.

## Angaben bei der Anwendung des Umsatzkostenverfahrens

#### Angaben bei der Anwendung des Umsatzkostenverfahrens

Nr. 097

in TEUR	2018	2017
Löhne und Gehälter	78.444	88.701
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung	10.358	10.983
• davon für Altersversorgung	2.911	2.858
<b>Personalaufwand</b>	<b>88.802</b>	<b>99.684</b>

## Erträge und Aufwendungen aus der Ab-/Aufzinsung von Rückstellungen bzw. aus der Währungsumrechnung

In den sonstigen betrieblichen Erträgen sind Währungskursgewinne in Höhe von 321.989 TEUR (Vj.: 374.140 TEUR) enthalten. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten Aufwendungen aus Währungskursverlusten in Höhe von 297.753 TEUR (Vj.: 257.535 TEUR).

Die sonstigen Zinsen und ähnlichen Erträge enthalten Erträge aus der Abzinsung von Rückstellungen 674 TEUR (Vj.: 5 TEUR). Die sonstigen Zinsen und ähnlichen Aufwendungen enthalten Aufwendungen aus der Aufzinsung von Rückstellungen in Höhe von 12.572 TEUR (Vj.: 11.151 TEUR).

## Periodenfremde Aufwendungen und Erträge

#### Periodenfremde Aufwendungen und Erträge

Nr. 098

in TEUR	2018	2017
Steueraufwendungen und -erträge aus Vorjahren	-11.523	12.977
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen	26.094	2.079
<b>Periodenfremde Erträge</b>	<b>14.571</b>	<b>15.056</b>

## 3.5 Sonstige Angaben

### Haftungsverhältnisse

Insbesondere aus der Anleihenemission der Schaeffler Finance B.V. entstehen folgende Haftungsverhältnisse:

Haftungsverhältnisse		Nr. 099	
in TEUR	31.12.2018	31.12.2017	Veränderung in %
Aus der Bestellung von Sicherheiten für fremde Verbindlichkeiten	2.035.196	2.022.649	0,6
• davon durch Pfandrechte gesichert	2.035.196	2.022.649	0,6
• davon zugunsten verbundener Unternehmen	2.035.196	2.022.649	0,6

Zum 31. Dezember 2018 bestanden Bürgschaften und Garantien im Wesentlichen für verbundene Unternehmen in Höhe von 136.295 TEUR (Vj.: 125.149 TEUR).

Das Risiko der Inanspruchnahme aus der Haftung für fremde Verbindlichkeiten sieht das Unternehmen aufgrund der Ertragslage der Schaeffler Gruppe als gering an.

Die Gesellschaft ist unbeschränkt haftender Gesellschafter der folgenden Unternehmen:

- Schaeffler Technologies AG & Co. KG, Herzogenaurach,
- Schaeffler Immobilien AG & Co. KG, Herzogenaurach.

### Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Sonstige finanzielle Verpflichtungen		Nr. 100	
in TEUR	2018	2017	Veränderung in %
Nicht bilanzierungsfähige Zahlungsverpflichtungen	2.839	2.679	6,0
• davon insgesamt aus mehrjährigen Leasingverpflichtungen	2.121	1.961	8,2
• davon gegenüber verbundenen Unternehmen	718	718	0,0

### Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter der während des Geschäftsjahres beschäftigten Arbeitnehmer

Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter		Nr. 101	
	2018	2017	Veränderung in %
Angestellte	560	627	-10,7
Aushilfen	24	20	20,0
<b>Summe</b>	<b>584</b>	<b>647</b>	<b>-9,7</b>

## Gesellschaftsorgane

### Vorstand

Mitglieder des Vorstands der Schaeffler AG, Herzogenaurach sind:

#### Klaus Rosenfeld

Vorsitzender des Vorstands

**Verantwortungsbereich:** Qualität; Schaeffler Consulting; Kommunikation & Branding; Investor Relations; Recht; Interne Revision; Konzernentwicklung & Strategie; Compliance & Unternehmenssicherheit; Corporate Real Estate  
**Bestellung:** 24. Oktober 2014

**Ablauf des Mandats:** 30. Juni 2024

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover; Vorsitzender des Beirats der Schaeffler Consulting GmbH, Herzogenaurach (seit 18. Januar 2018); Mitglied des Beirats der Schaeffler Bio-Hybrid GmbH, Herzogenaurach (seit 31. Juli 2018); Mitglied des Board of Directors der Schaeffler Holding (China) Co. Ltd., Shanghai, China; Mitglied des Board of Directors der Schaeffler India Ltd., Vadodara, Indien; Mitglied des Verwaltungsrats der Siemens Gamesa Renewable Energy S.A., Zamudio, Spanien

#### Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer

Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands und Vorstand Technologie

**Verantwortungsbereich:** Corporate F&E Management; Innovation & Zentrale Technologie; F&E Prozesse, Methoden & Tools; Gewerblicher Rechtsschutz; F&E Wälzlager; Informationstechnologie; Strategische IT; Koordinationsstelle Digitalisierung  
**Bestellung:** 24. Oktober 2014

**Ablauf des Mandats:** 31. Dezember 2019

**Weitere Mandate:** Mitglied des Beirats der Compact Dynamics GmbH, Starnberg (seit 3. April 2018); Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover; Vorsitzender des Beirats der Schaeffler Bio-Hybrid GmbH, Herzogenaurach (seit 31. Juli 2018); Vorsitzender des Beirats der Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG, Herzogenaurach (seit 21. September 2018)

**Dietmar Heinrich**

Vorstand Finanzen

**Verantwortungsbereich:** Finanzen Strategie, Prozesse & Infrastruktur; Corporate Accounting; Corporate Controlling; Corporate Treasury; Corporate Tax & Customs; Corporate Insurance; Shared Services; Divisionales Controlling Sparte Automotive OEM, AAM und Industrie

**Bestellung:** 1. August 2017

**Ablauf des Mandats:** 31. Juli 2020

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der LuK Savaria Kft., Szombathely, Ungarn (bis 8. Januar 2018); Mitglied des Aufsichtsrats der Schaeffler Austria GmbH, Berndorf-St. Veit, Österreich (bis 21. März 2018); Mitglied des Board of Directors der Schaeffler India Ltd., Vadodara, Indien (bis 17. April 2018); Mitglied des Beirats der Schaeffler Bio-Hybrid GmbH, Herzogenaurach (seit 31. Juli 2018); Mitglied des Beirats der Schaeffler Consulting GmbH, Herzogenaurach (seit 6. Februar 2018)

**Andreas Schick (seit 1. April 2018)**

Vorstand Produktion, Supply Chain Management und Einkauf

**Verantwortungsbereich:** Schaeffler Produktionssystem, Strategie & Prozesse; Digitalisierung & Operations IT; Advanced Production Technology; Produktionstechnologie; Sondermaschinenbau; Supply Chain Management & Logistik; Einkauf & Lieferantenmanagement; Qualität Operations, SCM & Einkauf

**Bestellung:** 1. April 2018

**Ablauf des Mandats:** 31. März 2021

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der SupplyOn AG, München (15. Mai 2018 bis 31. Dezember 2018)

**Corinna Schittenhelm**

Vorstand Personal und Arbeitsdirektorin

**Verantwortungsbereich:** HR Strategie; Grundsatzfragen & Entgeltmanagement; Leadership, Recruiting & Talent Management; Schaeffler Academy; HR Systeme, Prozesse & Reporting; EHS und Nachhaltigkeit; Personal Funktionen; Personal Automotive OEM; Personal AAM; Personal Industrial

**Bestellung:** 1. Januar 2016

**Ablauf des Mandats:** 31. Dezember 2023

**Weitere Mandate:** Mitglied des Beirats der Schaeffler Consulting GmbH, Herzogenaurach (seit 18. Januar 2018)

**Michael Söding (seit 1. Januar 2018)**

Vorstand Automotive Aftermarket

**Verantwortungsbereich:** Business Development & Strategy AAM; Vertrieb & Marketing AAM; Produktmanagement / F&E AAM; Operations & Supply Chain Management AAM; Qualität AAM

**Bestellung:** 1. Januar 2018

**Ablauf des Mandats:** 31. Dezember 2020

**Dr. Stefan Spindler**

Vorstand Industrie

**Verantwortungsbereich:** Business Development & Strategy Industrial; Global Key Account Management Industrial; Sales & Marketing Industrial; Strategic Business Field Industry 4.0; F&E Industrial; Operations & Supply Chain Management Industrial; Qualität Industrie

**Bestellung:** 1. Mai 2015

**Ablauf des Mandats:** 30. April 2023

**Weitere Mandate:** Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Schaeffler Austria GmbH, Berndorf-St. Veit, Österreich (bis 20. März 2018)

**Matthias Zink**

Vorstand Automotive OEM

**Verantwortungsbereich:** Business Development & Strategy Automotive OEM; Global Key Account Management Automotive OEM; Unternehmensbereiche Motorsysteme, Getriebesysteme, E-Mobilität und Fahrwerksysteme; F&E Automotive OEM; Operations & Supply Chain Management Automotive OEM; Qualität Automotive OEM

**Bestellung:** 1. Januar 2017

**Ablauf des Mandats:** 31. Dezember 2019

**Weitere Mandate:** Mitglied des Beirats der Compact Dynamics GmbH, Starnberg (seit 3. April 2018); Mitglied des Beirats der Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG, Herzogenaurach (seit 21. September 2018); Mitglied des Aufsichtsrats der Schaeffler Savaria Kft., Szombathely, Ungarn; Mitglied des Board of Directors der Schaeffler (China) Co. Ltd., Shanghai, China

**Im Geschäftsjahr 2018 aus dem Vorstand ausgeschieden****Oliver Jung (bis 31. März 2018)**

Vorstand Produktion, Logistik und Einkauf

**Verantwortungsbereich:** Operations Strategie & Prozesse; Produktionstechnologie; Sondermaschinenbau; Werkzeugmanagement & Prototypenbau; Industrial Engineering; Bearing & Components Technologies; Logistik; Einkauf; MOVE

**Bestellung:** 24. Oktober 2014

**Ablauf des Mandats:** 31. März 2018

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der FAG Magyarorszag Ipari Kft., Debrecen, Ungarn (bis 11. April 2018); Mitglied des Aufsichtsrats der Heidelberger Druckmaschinen AG, Heidelberg; Vorsitzender des Aufsichtsrats der Schaeffler Austria GmbH, Berndorf-St. Veit, Österreich (bis 31. März 2018); Mitglied des Aufsichtsrats der SupplyOn AG, München (bis 15. Mai 2018); Mitglied des Aufsichtsrats der Leistritz AG, Nürnberg (seit 27. Juli 2018)

**Prof. Dr. Peter Pleus (bis 31. Dezember 2018)**

Vorstand Automotive OEM

**Verantwortungsbereich:** Strategy & Business Development  
Automotive OEM; Global Key Account Management Automotive  
OEM; Unternehmensbereiche Motorsysteme und Fahrwerksysteme

**Bestellung:** 24. Oktober 2014

**Ablauf des Mandats:** 31. Dezember 2018

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der IAV GmbH,  
Berlin (bis 31. Dezember 2018)

**Aufsichtsrat**

Die Gesellschaft hat nach § 11 der Satzung einen Aufsichtsrat aus zwanzig Mitgliedern. Der Aufsichtsrat setzt sich aus folgenden Personen zusammen:

**Georg F. W. Schaeffler**

Gesellschafter der INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG  
Aufsichtsratsvorsitzender der Schaeffler AG

**Bestellung:** 1. Dezember 2014

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Vorsitzender des  
Vermittlungs-, Präsidial- und Nominierungsausschusses sowie  
Mitglied des Prüfungsausschusses, Mitglied des  
Technologieausschusses (seit 5. Oktober 2018)

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG,  
Hannover; Vorsitzender des Beirats der Atesteo GmbH  
(20. April 2018 bis 1. Oktober 2018); Vorsitzender des Beirats  
der Atesteo Management GmbH (seit 27. September 2018)

**Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann**

Gesellschafterin der INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG  
Stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende der Schaeffler AG

**Bestellung:** 1. Dezember 2014

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Vermittlungs-,  
Präsidial- und Nominierungsausschusses

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG,  
Hannover

**Jürgen Wechsler\***

Ehemaliger Bezirksleiter der IG Metall Bayern  
Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Schaeffler AG

**Bestellung:** 19. November 2015

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Vermittlungs-  
und Präsidialausschusses, Mitglied des Technologie-  
ausschusses (seit 5. Oktober 2018)

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der BMW AG,  
München; Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der  
Siemens Healthcare GmbH, Erlangen

**Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger**

Senator der Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung angew.  
Forschung e.V.

**Bestellung:** 1. Dezember 2014

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Vorsitzender des  
Technologieausschusses (seit 5. Oktober 2018)

**Weitere Mandate:** Aufsichtsratsvorsitzender der ARRI AG,  
München; Mitglied des Aufsichtsrats der Bauerfeind AG,  
Zeulenroda-Triebes; Aufsichtsratsvorsitzender der TÜV SÜD AG,  
München; Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der  
WILO SE, Dortmund; Mitglied des Verwaltungsrats der  
Kärcher GmbH & Co. KG, Winnenden

**Dr. Holger Engelmann**

Vorsitzender des Vorstands der Webasto SE

**Bestellung:** 1. Dezember 2014

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des  
Nominierungsausschusses

**Weitere Mandate:** Aufsichtsratsvorsitzender der  
Webasto Thermo & Comfort SE, Gilching

**Prof. Dr. Bernd Gottschalk**

Geschäftsführender Gesellschafter der AutoValue GmbH

**Bestellung:** 1. Dezember 2014

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des  
Nominierungsausschusses

**Weitere Mandate:** Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender  
der JOST-Werke AG, Neu-Isenburg; Mitglied des  
Vergütungsausschusses des Aufsichtsrats der Plastic Omnium SA,  
Levallois-Perret, Frankreich; Vorsitzender des Beirats der Woco  
Industrietechnik GmbH, Bad Soden-Salmünster

**Andrea Grimm\***

Betriebsrätin

**Bestellung:** 8. April 2017

**Susanne Lau\* (seit 8. August 2018)**

Industriekauffrau IBR-Vorsitzende  
Stellvertretende GDR Vorsitzende Schaeffler AAM

**Bestellung:** 8. August 2018

**Norbert Lenhard\***

Vorsitzender des Konzernbetriebsrates Schaeffler AG

**Bestellung:** 19. November 2015

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Vermittlungs-  
und Präsidialausschusses, Mitglied des Technologie-  
ausschusses (seit 5. Oktober 2018)

**Dr. Siegfried Luther**

Unternehmensberater

**Bestellung:** 1. Dezember 2014**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Vorsitzender des Prüfungsausschusses (bis 30. Juni 2018), Mitglied des Prüfungsausschusses (seit 1. Juli 2018)**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der Evonik Industries AG, Essen; Mitglied des Verwaltungsrats der Sparkasse Gütersloh-Rietberg, Gütersloh**Dr. Reinold Mittag\***

Gewerkschaftssekretär bei der IG Metall

**Bestellung:** 19. November 2015**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Prüfungsausschusses**Barbara Resch\***

Tarifsekretärin

**Bestellung:** 19. November 2015**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Präsidialausschusses**Dirk Spindler\***

Leiter F&amp;E Prozesse, Methoden und Tools der Schaeffler AG

**Bestellung:** 19. November 2015**Robin Stalker**

Wirtschaftsprüfer

**Bestellung:** 1. Dezember 2014**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Prüfungsausschusses (bis 30. Juni 2018), Vorsitzender des Prüfungsausschusses (seit 1. Juli 2018)**Weitere Mandate:** Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der Schmitz Cargobull AG, Horstmar; Mitglied des Prüfungs- und Risikoausschusses des Aufsichtsrats der Commerzbank AG, Frankfurt (seit 8. Mai 2018)**Jürgen Stolz\***Mitglied des Betriebsrats Bühl  
Mitglied des Schaeffler-Euro-Betriebsrats**Bestellung:** 19. November 2015**Salvatore Vicari\***

Betriebsratsvorsitzender Homburg/Saar

**Bestellung:** 19. November 2015**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Prüfungsausschusses, Mitglied des Technologieausschusses (seit 5. Oktober 2018)**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der GEW-Management GmbH, Homburg**Dr. Otto Wiesheu**

Rechtsanwalt

**Bestellung:** 1. Dezember 2014**Prof. KR Ing. Siegfried Wolf**

Aufsichtsratsvorsitzender OJSC Gaz Group

**Bestellung:** 1. Dezember 2014**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Präsidialausschusses, Mitglied des Technologieausschusses (seit 5. Oktober 2018)**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der Banque Eric Sturza SA, Genf, Schweiz; Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover; Mitglied des Aufsichtsrats der Miba AG, Mitterbauer Beteiligungs AG, Laakirchen, Österreich; Vorsitzender des Verwaltungsrats der Russian Machines LLC (bis 30. April 2018); Aufsichtsratsvorsitzender der SBERBANK Europe AG, Wien, Österreich; Mitglied des Aufsichtsrats der UC RUSAL Plc, Nikosia, Zypern (bis 28. Juni 2018)**Jürgen Worrich\***Vorsitzender des Schaeffler-Euro-Betriebsrats  
Mitglied des Betriebsrats Herzogenaurach**Bestellung:** 19. November 2015**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Prüfungsausschusses, Mitglied des Technologieausschusses (seit 5. Oktober 2018)**Prof. Dr.-Ing. Tong Zhang**

Direktor des Akademischen Komitees der Fahrzeugtechnik an der Tongji Universität in Shanghai, China

**Bestellung:** 1. Dezember 2014**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Technologieausschusses (seit 5. Oktober 2018)**Im Geschäftsjahr 2018 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden****Stefanie Schmidt\* (bis 30. Juni 2018)**

Spezialist Ergonomie am Standort Wuppertal

**Bestellung:** 19. November 2015**Ablauf des Mandats:** 30. Juni 2018

\* Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.

## Gesamtbezüge der Gesellschaftsorgane

Die Gesamtbezüge des Vorstands nach § 285 Nr. 9a Satz 1 bis 3 HGB beliefen sich im Geschäftsjahr 2018 auf 18 Mio. EUR (Vj.: 17 Mio. EUR).

Im Rahmen des im Geschäftsjahr 2015 implementierten Performance Share Unit Plan (PSUP) wurden im Berichtsjahr folgende, aktienbasierte Vergütungen an die Mitglieder des Vorstands gewährt: 252.760 Performance Share Units (PSU) mit einer Dienstbedingung (beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung von 12,48 EUR bzw. 10,63 EUR), 126.383 PSUs mit einem FCF-Erfolgsziel (beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung von 12,48 EUR bzw. 10,63 EUR) und 126.383 PSUs mit einem TSR-Erfolgsziel (beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung von 7,92 EUR bzw. 6,00 EUR). Für eine detaillierte Darstellung des PSUPs wird auf die Erläuterungen im Vergütungsbericht verwiesen.

Zudem wurden zwei Vorstandsmitgliedern für das Geschäftsjahr 2017 Vorschüsse in Höhe von je 300 Tsd. EUR, für das Geschäftsjahr 2018 Vorschüsse in Höhe von je 300 Tsd. EUR beziehungsweise 225 Tsd. EUR sowie einem dieser Vorstandsmitglieder für das Geschäftsjahr 2019 einen Vorschuss in Höhe von 300 Tsd. EUR zugesagt, die mit den Auszahlungen auf die 2017, 2018 und 2019 gewährten LongTerm Boni verrechnet werden.

Die kurzfristig fälligen Leistungen an Mitglieder des Aufsichtsrats der Schaeffler AG betragen 1,5 Mio. EUR (Vj.: 1,6 Mio. EUR).

Die Grundzüge des Vergütungssystems für Vorstand und Aufsichtsrat der Schaeffler AG sind im Vergütungsbericht erläutert. Der Vergütungsbericht umfasst auch Angaben zu individualisierten Vorstandsbezügen sowie weitere Angaben nach § 285 Nr. 9 HGB.

Ehemalige Mitglieder des Vorstands (bzw. deren Hinterbliebene) der Schaeffler AG beziehungsweise ihrer Rechtsvorgänger erhielten im Geschäftsjahr 2018 Bezüge in Höhe von 3 Mio. EUR (Vj.: 4 Mio. EUR).

Die Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen gegenüber ehemaligen Mitgliedern des Vorstands (bzw. deren Hinterbliebenen) der Schaeffler AG beziehungsweise ihrer Rechtsvorgänger belaufen sich zum 31. Dezember 2018 vor Saldierung mit dem entsprechenden Planvermögen auf 21 Mio. EUR (Vj.: 13 Mio. EUR).

## Angaben zum Unterschiedsbetrag und zu ausschüttungsgesperrten Beträgen

Der Unterschiedsbetrag gemäß § 253 Abs. 6 HGB zwischen dem Ansatz der Rückstellung für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen nach Maßgabe des entsprechenden durchschnittlichen Marktzinssatzes aus den vergangenen zehn Geschäftsjahren und dem Ansatz der Rückstellungen nach Maßgabe des

entsprechenden durchschnittlichen Marktzinssatzes aus den vergangenen sieben Geschäftsjahren beträgt 13.104 TEUR (Vj.: 10.740 TEUR).

Die ausschüttungsgesperrten Beträge im Sinne von § 268 Abs. 8 HGB entfallen in Höhe von 0 TEUR (Vj.: 1.205 TEUR) auf die Aktivierung von Vermögensgegenständen zum beizulegenden Zeitwert.

Gewinne dürfen nur ausgeschüttet werden, wenn die nach der Ausschüttung verbleibenden frei verfügbaren Rücklagen zuzüglich eines Gewinnvortrags und abzüglich eines Verlustvortrags mindestens den ausschüttungsgesperrten Beträgen entsprechen.

## Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex

Vorstand und Aufsichtsrat der Schaeffler AG haben im Dezember 2018 die nach § 161 AktG vorgeschriebene Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex abgegeben und auf der Internetseite der Schaeffler Gruppe öffentlich zugänglich gemacht ([www.schaeffler.com/de/ir](http://www.schaeffler.com/de/ir)).

## Abschlussprüferhonorar

Die Angaben zum Abschlussprüferhonorar gemäß § 285 Nr. 17 HGB werden im Konzernabschluss der Schaeffler AG, Herzogenaurach, gemacht.

## Konzernzugehörigkeit

Die Gesellschaft erstellt einen Konzernabschluss und wird darüber hinaus in den Konzernabschluss der INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG, Herzogenaurach, einbezogen. Diese werden beim Betreiber des elektronischen Bundesanzeigers (Bundesanzeiger Verlag GmbH, Köln) eingereicht und im elektronischen Bundesanzeiger bekannt gemacht.

## Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Nach dem 31. Dezember 2018 sind keine Vorgänge von besonderer Bedeutung eingetreten, von denen wesentliche Einflüsse auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler AG erwartet werden.

## Anteilsbesitzliste

### Anteilsbesitzliste Schaeffler AG zum 31.12.2018

Nr. 102

Gesellschaft	Ort	Ländercode	Konzern- beteiligung in %	Eigen- kapital in TEUR	Jahres- ergebnis in TEUR
<b>A. Verbundene Unternehmen</b>					
<b>I. Deutschland</b>					
CBF Europe GmbH	Wuppertal	DE	100,00	-3.865	0
Compact Dynamics GmbH	Starnberg	DE	100,00	4.624	1.030
CVT Beteiligungsverwaltungs GmbH	Bühl	DE	100,00	49	2
CVT Verwaltungs GmbH & Co. Patentverwertungs KG	Bühl	DE	100,00	1.636	-14
FAG Aerospace GmbH	Schweinfurt	DE	100,00	47	2
FAG Aerospace GmbH & Co. KG	Schweinfurt	DE	100,00	80.774	9.960
FAG Industrial Services GmbH <sup>2)</sup>	Herzogenrath	DE	100,00	816	0
INA - Drives & Mechatronics AG & Co. KG	Suhl	DE	100,00	4.388	669
INA Automotive GmbH <sup>2)</sup>	Herzogenaurach	DE	100,00	18	0
Industriewerk Schaeffler INA-Ingenieurdienst GmbH <sup>2)</sup>	Herzogenaurach	DE	100,00	558.435	0
LuK GmbH & Co. KG	Bühl	DE	100,00	1.142.246	295.670
LuK Management GmbH	Bühl	DE	100,00	95.097	0
LuK Truckparts GmbH & Co. KG	Kaltenordheim	DE	100,00	37.495	762
LuK Unna GmbH & Co. KG	Unna	DE	100,00	19.482	265
PD Qualifizierung und Beschäftigung GmbH <sup>2)</sup>	Schweinfurt	DE	100,00	122	0
Schaeffler AS Auslandsholding GmbH <sup>2)</sup>	Bühl	DE	100,00	20.369	0
Schaeffler Automotive Aftermarket GmbH & Co. KG	Langen	DE	100,00	644.849	195.774
Schaeffler Beteiligungsgesellschaft mbH	Herzogenaurach	DE	100,00	418	-7
Schaeffler Beteiligungsverwaltungs GmbH <sup>2)</sup>	Herzogenaurach	DE	100,00	40.841	0
Schaeffler Bio-Hybrid GmbH	Herzogenaurach	DE	100,00	11.025	-1.455
Schaeffler Bühl Auslandsholding GmbH <sup>2)</sup>	Bühl	DE	100,00	59.029	0
Schaeffler Bühl Beteiligungs GmbH <sup>2)</sup>	Bühl	DE	100,00	56.928	0
Schaeffler Bühl Holding GmbH <sup>2)</sup>	Bühl	DE	100,00	34.342	0
Schaeffler Bühl Verwaltungs GmbH <sup>2)</sup>	Bühl	DE	100,00	1.809.970	0
Schaeffler Consulting GmbH <sup>2)</sup>	Herzogenaurach	DE	100,00	2.025	0
Schaeffler Digital Solutions GmbH	Chemnitz	DE	100,00	622	371
Schaeffler Engineering GmbH <sup>2)</sup>	Werdohl	DE	100,00	5.348	0
Schaeffler Europa Logistik GmbH <sup>2)</sup>	Herzogenaurach	DE	100,00	25	0
Schaeffler Friction Products GmbH <sup>2)</sup>	Morbach	DE	100,00	5.131	0
Schaeffler Friction Products Hamm GmbH	Hamm/Sieg	DE	100,00	9.527	637
Schaeffler Friction Verwaltungs GmbH	Bühl	DE	100,00	63.898	9.246
Schaeffler Grundstückverwaltungs GmbH	Bühl	DE	100,00	247	-9
Schaeffler IAB Beteiligungs GmbH <sup>2)</sup>	Herzogenaurach	DE	100,00	4.567.977	0
Schaeffler IAB Verwaltungs GmbH <sup>2)</sup>	Herzogenaurach	DE	100,00	1.322.860	0
Schaeffler IDAM Beteiligungs GmbH	Herzogenaurach	DE	100,00	26	-1
Schaeffler Immobilien AG & Co. KG	Herzogenaurach	DE	100,00	136.504	11.619
Schaeffler Invest GmbH <sup>2)</sup>	Herzogenaurach	DE	100,00	100	0
Schaeffler KWK Verwaltungs GmbH	Langen	DE	100,00	30	-1
Schaeffler Paravan Management GmbH	Herzogenaurach	DE	100,00	25	1
Schaeffler Raytech Verwaltungs GmbH <sup>2)</sup>	Morbach	DE	100,00	15.781	0
Schaeffler Schweinfurt Beteiligungs GmbH <sup>2)</sup>	Herzogenaurach	DE	100,00	726.565	0
Schaeffler Technologies AG & Co. KG	Herzogenaurach	DE	100,00	13.580.785	273.909
Schaeffler Versicherungs-Vermittlungs GmbH <sup>2)</sup>	Herzogenaurach	DE	100,00	8.282	0
Schaeffler Verwaltungsholding Drei GmbH <sup>2)</sup>	Herzogenaurach	DE	100,00	1.893.562	0
Schaeffler Verwaltungsholding Eins GmbH <sup>2)</sup>	Herzogenaurach	DE	100,00	5.910.725	0
Schaeffler Verwaltungsholding Sechs GmbH <sup>2)</sup>	Herzogenaurach	DE	100,00	1.248.248	0

Schaeffler Verwaltungsholding Vier GmbH	Herzogenaurach	DE	100,00	23	0
Schaeffler Verwaltungsholding Zwei GmbH <sup>2)</sup>	Herzogenaurach	DE	100,00	1.748.118	0
Unterstützungskasse der FAG Kugelfischer e.V.	Schweinfurt	DE	100,00	6.113	-1.403
WPB Water Pump Bearing Beteiligungsgesellschaft mbH	Herzogenaurach	DE	100,00	67	2
WPB Water Pump Bearing GmbH & Co. KG	Herzogenaurach	DE	100,00	91.067	26.130
<b>II. Ausland</b>					
Schaeffler Middle East FZE	Jebel Ali	AE	100,00	16.275	1.135
Schaeffler Argentina S.R.L.	Buenos Aires	AR	100,00	733	-176
Schaeffler Austria GmbH	Berndorf-St. Veit	AT	100,00	73.858	8.330
Schaeffler Australia Pty Ltd.	Frenchs Forest	AU	100,00	11.888	437
Schaeffler Belgium SPRL	Braine L'Alleud	BE	100,00	46.116	379
Schaeffler Bulgaria OOD	Sofia	BG	100,00	2.683	192
LuK do Brasil Embreagens Ltda.	Sorocaba	BR	100,00	335	-22
Schaeffler Brasil Ltda.	Sorocaba	BR	100,00	153.210	26.214
Schaeffler Belrus OOO	Minsk	BY	100,00	476	187
Schaeffler Aerospace Canada Inc.	Stratford	CA	100,00	101.602	14.828
Schaeffler Canada Inc.	Oakville	CA	100,00	59.129	8.376
Schaeffler Schweiz GmbH	Romanshorn	CH	100,00	23.747	2.375
Schaeffler Chile Rodamientos Ltda.	Santiago	CL	100,00	1.796	-102
Schaeffler (China) Co., Ltd.	Taicang	CN	100,00	713.332	137.246
Schaeffler (Nanjing) Co., Ltd.	Nanjing City	CN	100,00	119.026	16.501
Schaeffler (Ningxia) Co., Ltd.	Yinchuan	CN	100,00	51.099	1.321
Schaeffler (Xiangtan) Co., Ltd.	Xiangtan	CN	100,00	7.760	-3.589
Schaeffler Aerospace Bearings (Taicang) Co., Ltd.	Taicang	CN	100,00	603	-32
Schaeffler Friction Products (Suzhou) Co., Ltd.	Suzhou	CN	100,00	86.759	5.259
Schaeffler Holding (China) Co., Ltd.	Shanghai	CN	100,00	607.458	73.348
Schaeffler Trading (Shanghai) Co., Ltd.	Shanghai	CN	100,00	255.996	73.635
Schaeffler Colombia Ltda.	Bogota	CO	100,00	402	-16
Schaeffler CZ s.r.o.	Prag	CZ	100,00	10.422	1.289
Schaeffler Production CZ s.r.o.	Lanškroun	CZ	100,00	37.315	10.207
Schaeffler Danmark ApS	Aarhus	DK	100,00	9.061	319
Schaeffler Iberia, S.L.U.	Elgoibar	ES	100,00	93.523	4.914
Schaeffler Finland Oy	Espoo	FI	100,00	10.104	289
Schaeffler Chain Drive Systems SAS	Calais	FR	100,00	7.198	-1.810
Schaeffler France SAS	Haguenau	FR	100,00	105.061	11.407
LuK (UK) Limited	Sheffield	GB	100,00	0	0
LuK Leamington Limited	Sheffield	GB	100,00	0	39
Schaeffler (UK) Limited	Sutton Coldfield	GB	100,00	7.367	-2.088
Schaeffler Automotive Aftermarket (UK) Limited	Sheffield	GB	100,00	1	0
Stocklook Limited	Swansea	GB	100,00	1	4
The Barden Corporation (UK) Ltd.	Plymouth	GB	100,00	19.733	434
Schaeffler Greece Automotive and Industrial Products and Services M.E.P.E.	Athen	GR	100,00	324	244
Schaeffler Hong Kong Company Limited	Hongkong	HK	100,00	33.642	8.248
Schaeffler Hrvatska d.o.o.	Zagreb	HR	100,00	675	295
FAG Magyarorszag Ipari Kft.	Debrecen	HU	100,00	29.488	1.394
Schaeffler Magyarorszag Ipari Kft.	Budapest	HU	100,00	4.786	797
Schaeffler Savaria Kft.	Szombathely	HU	100,00	118.672	47.005
Schaeffler Bearings Indonesia, PT	Jakarta	ID	100,00	2.943	561
Schaeffler Israel Ltd.	Yokneam Illit	IL	100,00	336	65
Schaeffler India Ltd.	Mumbai	IN	74,13	338.897	31.033
INA Invest S.r.l.	Momo	IT	100,00	35.945	34.135
Schaeffler Italia S.r.l.	Momo	IT	100,00	96.595	8.368

Schaeffler Railway Products G.e.i.e.	Mailand	IT	75,00	0	0
Schaeffler Water Pump Bearing Italia S.r.l.	Momo	IT	100,00	5.202	2.609
Schaeffler Japan Co., Ltd.	Yokohama	JP	100,00	50.429	7.070
Schaeffler Ansan Corporation	Ansan-shi	KR	100,00	52.429	11.396
Schaeffler Korea Corporation	Changwon-si	KR	100,00	371.394	42.382
SIA „Schaeffler Baltic“	Riga	LV	100,00	638	189
LuK Puebla, S. de R.L. de C.V.	Puebla	MX	100,00	87.105	18.063
Rodamientos FAG S.A. de C.V.	Puebla	MX	100,00	678	-77
Schaeffler Automotive Aftermarket Mexico, S. de R.L. de C.V.	Cuautitlan Izcalli	MX	100,00	30.180	5.028
Schaeffler Mexico Holding, S. de R.L. de C.V.	Puebla	MX	100,00	112.577	-10
Schaeffler Mexico Servicios, S. de R.L. de C.V.	Guanajuato	MX	100,00	5.279	998
Schaeffler Mexico, S. de R.L. de C.V.	Guanajuato	MX	100,00	38.067	-29.091
Schaeffler Bearings (Malaysia) Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur	MY	100,00	7.968	221
Radine B.V.	Barneveld	NL	100,00	1.296	430
Schaeffler Finance B.V.	Barneveld	NL	100,00	15.503	-40.871
Schaeffler Nederland B.V.	Barneveld	NL	100,00	9.193	1.296
Schaeffler Nederland Holding B.V.	Barneveld	NL	100,00	12.225	2.744
LuK Norge AS	Kongsberg	NO	100,00	23.988	9.382
Schaeffler Norge AS	Sandnes	NO	100,00	4.871	71
Schaeffler Peru S.A.C.	Lima	PE	100,00	372	31
Schaeffler Philippines Inc.	Makati City	PH	100,00	1.999	-436
Schaeffler Global Services Europe Sp. z o.o.	Breslau	PL	100,00	20	-26
Schaeffler Polska Sp. z o.o.	Warschau	PL	100,00	18.860	9.494
Schaeffler Portugal, Unipessoal, Lda.	Caldas da Rainha	PT	100,00	25.763	1.480
Schaeffler Romania S.R.L.	Brasov	RO	100,00	193.474	11.377
Schaeffler SR d.o.o.	Belgrad	RS	100,00	193	163
Schaeffler Manufacturing Rus ooo	Ulyanowsk	RU	100,00	7.120	-2.137
Schaeffler Russland GmbH	Moskau	RU	100,00	12.153	3.789
Schaeffler Sverige AB	Arlandastad	SE	100,00	10.295	1.202
FAG Aerospace (Singapore) Pte. Ltd.	Singapur	SG	100,00	-2.802	-769
Schaeffler (Singapore) Pte. Ltd.	Singapur	SG	100,00	36.481	5.325
Schaeffler Slovenija d.o.o.	Maribor	SI	100,00	616	113
Schaeffler Kysuce, spol. s.r.o.	Kysucké Nové Mesto	SK	100,00	183.751	13.948
Schaeffler Skalica spol. s.r.o.	Skalica	SK	100,00	116.419	10.566
Schaeffler Slovensko spol s.r.o.	Kysucké Nové Mesto	SK	100,00	2.924	431
Schaeffler (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok	TH	100,00	1.509	0
Schaeffler Holding (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok	TH	100,00	2.852	-5
Schaeffler Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.	Rayong	TH	100,00	11.664	129
Schaeffler Turkey Endüstri ve Otomotiv Ticaret Limited Sirketi	Istanbul	TR	100,00	3.419	1.515
Schaeffler Taiwan Co., Ltd.	Taipei	TW	100,00	2.901	386
Schaeffler Ukraine GmbH	Kiew	UA	100,00	1.427	404
FAG Bearings LLC	Danbury	US	100,00	4.661	5.241
FAG Interamericana A.G.	Miami	US	100,00	26.592	1.769
LMC Bridgeport, Inc.	Danbury	US	100,00	11.736	701
LuK Clutch Systems, LLC	Wooster	US	100,00	126.957	2.688
LuK-Aftermarket Services, LLC	Valley City	US	100,00	4.315	0
Schaeffler Aerospace USA Corporation	Danbury	US	100,00	174.766	12.281
Schaeffler Group USA, Inc.	Fort Mill	US	100,00	657.656	14.399
Schaeffler Holding LLC	Danbury	US	100,00	0	0
Schaeffler Transmission Systems, LLC	Wooster	US	100,00	317.432	56.920
Schaeffler Transmission, LLC	Wooster	US	100,00	127.486	2.794
Schaeffler Venezuela, C.A.	Caracas	VE	100,00	3	11
Schaeffler Vietnam Co., Ltd.	Biên Hòa City	VN	100,00	20.562	-6.918

INA Bearing (Pty) Ltd.	Port Elizabeth	ZA	100,00	85.435	4.768
Schaeffler South Africa (Pty.) Ltd.	Johannesburg	ZA	100,00	37.580	6.505

**B. Beteiligungen****I. Deutschland**

Contitech-INA Beteiligungsgesellschaft mbH	Hannover	DE	50,00	33	-5
Contitech-INA GmbH & Co. KG	Hannover	DE	50,00	211	-2
Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG <sup>3)</sup>	Herzogenaurach	DE	90,00	0	0

**II. Ausland**

Eurings Zrt. <sup>1)</sup>	Debrecen	HU	37,00	5.023	285
Colinx, LLC <sup>1)</sup>	Greenville	US	20,00	3.977	-118

<sup>1)</sup> Werte aus dem Geschäftsjahr 2017.<sup>2)</sup> Es besteht ein Ergebnisabführungsvertrag.<sup>3)</sup> Neugründung. Jahresabschluss bisher nicht aufgestellt.

## Aufstellung des Jahresabschlusses

Der Vorstand der Schaeffler AG hat den Jahresabschluss am 19. Februar 2019 aufgestellt und zur Weitergabe an den Aufsichtsrat der Schaeffler AG freigegeben. Der Aufsichtsrat der Schaeffler AG hat die Aufgabe, den Jahresabschluss zu prüfen und zu billigen.

Herzogenaurach, 19. Februar 2019

Schaeffler Aktiengesellschaft  
Der Vorstand

Klaus Rosenfeld  
Vorsitzender

Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer

Dietmar Heinrich

Andreas Schick

Corinna Schittenhelm

Michael Söding

Dr. Stefan Spindler

Matthias Zink

# Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

An die Schaeffler AG, Herzogenaurach

## Vermerk über die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts

### Prüfungsurteile

Wir haben den Jahresabschluss der Schaeffler AG, Herzogenaurach – bestehend aus der Bilanz zum 31. Dezember 2018 und der Gewinn- und Verlustrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2018 sowie dem Anhang, einschließlich der Darstellung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den Lagebericht der Schaeffler AG für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2018 geprüft. Die Erklärung zur Unternehmensführung, die in Abschnitt Corporate Governance des Lageberichts enthalten ist, haben wir in Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften nicht inhaltlich geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigefügte Jahresabschluss in allen wesentlichen Belangen den deutschen, für Kapitalgesellschaften geltenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung der deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage der Gesellschaft zum 31. Dezember 2018 sowie ihrer Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2018 und

- vermittelt der beigefügte Lagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft. In allen wesentlichen Belangen steht dieser Lagebericht in Einklang mit dem Jahresabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar. Unser Prüfungsurteil zum Lagebericht erstreckt sich nicht auf die Inhalte der oben genannten Erklärung zur Unternehmensführung.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung zu keinen Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit des Jahresabschlusses und des Lageberichts geführt hat.

### Grundlage für die Prüfungsurteile

Wir haben unsere Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-Abschlussprüferverordnung (Nr. 537/2014; im Folgenden „EU-APrVO“) unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen ist im Abschnitt „Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts“ unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von dem Unternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den europarechtlichen sowie den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Darüber hinaus erklären wir gemäß Artikel 10 Abs. 2 Buchst. f) EU-APrVO, dass wir keine verbotenen Nichtprüfungsdienstleistungen nach Artikel 5 Abs. 1 EU-APrVO erbracht haben. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Jahresabschluss und zum Lagebericht zu dienen.

## Besonders wichtiger Prüfungssachverhalt in der Prüfung des Jahresabschlusses

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemäßen Ermessen am bedeutendsten in unserer Prüfung des Jahresabschlusses für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2018 waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung des Jahresabschlusses als Ganzem und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt; wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

## Die Werthaltigkeit des Finanzanlagevermögens

Zu den angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden verweisen wir auf den Anhang Gliederungspunkt 2.

**Das Risiko für den Abschluss** Im Jahresabschluss der Schaeffler AG zum 31. Dezember 2018 werden unter den Finanzanlagen Anteile an verbundenen Unternehmen in Höhe von EUR 14.109 Mio ausgewiesen. Der Anteil der Finanzanlagen an der Bilanzsumme beläuft sich auf insgesamt 61 % und hat somit einen wesentlichen Einfluss auf die Vermögenslage der Gesellschaft.

Die Finanzanlagen werden zu Anschaffungskosten bzw. bei voraussichtlich dauernder Wertminderung zum niedrigeren beizulegenden Wert bilanziert. Den beizulegenden Wert ermittelt die Gesellschaft für Anteile an verbundenen Unternehmen mithilfe des Ertragswertverfahrens.

Die für das Ertragswertverfahren verwendeten Zahlungsströme beruhen auf beteiligungsindividuellen Planungen für die auf den Stichtag folgenden drei bzw. fünf Jahre, die mit gesellschaftsspezifischen Wachstumsraten fortgeschrieben werden. Der jeweilige Kapitalisierungszinssatz wird aus der Rendite einer risikoadäquaten Alternativenanlage abgeleitet. Ist der beizulegende Wert niedriger als der Buchwert, so wird anhand qualitativer und quantitativer Kriterien untersucht, ob die Wertminderung voraussichtlich dauernd ist.

Die Werthaltigkeitsbeurteilung einschließlich der Berechnung des beizulegenden Werts nach dem Ertragswertverfahren ist komplex und hinsichtlich der getroffenen Annahmen in hohem Maße von Einschätzungen und Beurteilungen der Gesellschaft abhängig. Dies gilt unter anderem für die Schätzung der künftigen Zahlungsströme und der gesellschaftsspezifischen Wachstumsraten, die Ermittlung der Kapitalisierungszinssätze sowie die Einschätzung der Dauerhaftigkeit der Wertminderung.

**Unsere Vorgehensweise in der Prüfung** Unsere Prüfung haben wir risikoorientiert durchgeführt. Anhand der im Rahmen unserer Prüfung gewonnenen Informationen haben wir beurteilt, ob bei Anteilen an verbundenen Unternehmen Anhaltspunkte für einen Abschreibungsbedarf bestehen. In diesem Fall haben wir uns insbesondere mit der Prognose der künftigen Umsatz- und Ergebnisentwicklung der einzelnen Gesellschaften beschäftigt. Die gesellschaftsspezifischen Planwerte haben wir zunächst mit den Planungsverantwortlichen erörtert. Darauf aufbauend haben wir die Erwartungen der Schaeffler Gruppe an die Marktentwicklung mit eigenen, auf Basis einer Peer Group abgeleiteten Branchenerfahrungen sowie öffentlich verfügbaren Informationen daraufhin beurteilt, ob die gesellschaftsspezifischen Planwerte, die zugrunde liegenden Annahmen sowie die gesellschaftsspezifischen Wachstumsraten in einer angemessenen Bandbreite liegen. Wir haben die Angemessenheit der bei der Bestimmung des Diskontierungszinssatzes verwendeten Annahmen einschließlich der gewogenen Kapitalkosten beurteilt und die Ermittlungsmethodik gewürdigt. Bei der Beurteilung der Bewertungsmethodik, des Diskontierungszinssatzes sowie der Unternehmensplanungen haben wir unsere internen Spezialisten von KPMG Deal Advisory Valuation hinzugezogen.

**Unsere Schlussfolgerungen** Die Annahmen und Einschätzungen der Gesellschaft sind sachgerecht.

## Sonstige Informationen

Die gesetzlichen Vertreter sind für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen:

- die Erklärung zur Unternehmensführung und
- die übrigen Teile des Geschäftsberichts, mit Ausnahme des geprüften Jahresabschlusses und Lageberichts sowie unseres Bestätigungsvermerks.

Unsere Prüfungsurteile zum Jahresabschluss und zum Lagebericht erstrecken sich nicht auf die sonstigen Informationen, und dementsprechend geben wir weder ein Prüfungsurteil noch irgendeine andere Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu ab.

Im Zusammenhang mit unserer Prüfung haben wir die Verantwortung, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen

- wesentliche Unstimmigkeiten zum Jahresabschluss, zum Lagebericht oder unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder
- anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

## Verantwortung der gesetzlichen Vertreter und des Aufsichtsrats für den Jahresabschluss und den Lagebericht

Die gesetzlichen Vertreter sind verantwortlich für die Aufstellung des Jahresabschlusses, der den deutschen, für Kapitalgesellschaften geltenden handelsrechtlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Jahresabschluss unter Beachtung der deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft vermittelt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie in Übereinstimmung mit den deutschen Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung eines Jahresabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung des Jahresabschlusses sind die gesetzlichen Vertreter dafür verantwortlich, die Fähigkeit der Gesellschaft zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren haben sie die Verantwortung, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Unternehmenstätigkeit, sofern einschlägig, anzugeben. Darüber hinaus sind sie dafür verantwortlich, auf der Grundlage des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu bilanzieren, sofern dem nicht tatsächliche oder rechtliche Gegebenheiten entgegenstehen.

Außerdem sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Aufstellung des Lageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Jahresabschluss in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Vorkehrungen und Maßnahmen (Systeme), die sie als notwendig erachtet haben, um die Aufstellung eines Lageberichts in Übereinstimmung mit den anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften zu ermöglichen und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im Lagebericht erbringen zu können.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses der Gesellschaft zur Aufstellung des Jahresabschlusses und des Lageberichts.

## Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Jahresabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und ob der Lagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Jahresabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt, sowie einen Bestätigungsvermerk zu erteilen, der unsere Prüfungsurteile zum Jahresabschluss und zum Lagebericht beinhaltet.

Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Maß an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-APrVO unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus Verstößen oder Unrichtigkeiten resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieses Jahresabschlusses und Lageberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Adressaten beeinflussen.

Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Jahresabschluss und im Lagebericht, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zu dienen. Das Risiko, dass wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist bei Verstößen höher als bei Unrichtigkeiten, da Verstöße betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.

- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung des Jahresabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des Lageberichts relevanten Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Systeme der Gesellschaft abzugeben.

- beurteilen wir die Angemessenheit der von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der von den gesetzlichen Vertretern dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben.
- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit der Gesellschaft zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Jahresabschluss und im Lagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass die Gesellschaft ihre Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann.
- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Jahresabschlusses einschließlich der Angaben sowie ob der Jahresabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Jahresabschluss unter Beachtung der deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft vermittelt.
- beurteilen wir den Einklang des Lageberichts mit dem Jahresabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage des Unternehmens.
- führen wir Prüfungshandlungen zu den von den gesetzlichen Vertretern dargestellten zukunftsorientierten Angaben im Lagebericht durch. Auf Basis ausreichender geeigneter Prüfungsnachweise vollziehen wir dabei insbesondere die den zukunftsorientierten Angaben von den gesetzlichen Vertretern zugrunde gelegten bedeutsamen Annahmen nach und beurteilen die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus diesen Annahmen. Ein eigenständiges Prüfungsurteil zu den zukunftsorientierten Angaben sowie zu den zugrunde liegenden Annahmen geben wir nicht ab. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.

Wir erörtern mit den für die Überwachung Verantwortlichen unter anderem den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschließlich etwaiger Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Wir geben gegenüber den für die Überwachung Verantwortlichen eine Erklärung ab, dass wir die relevanten Unabhängigkeitsanforderungen eingehalten haben, und erörtern mit ihnen alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit auswirken, und die hierzu getroffenen Schutzmaßnahmen.

Wir bestimmen von den Sachverhalten, die wir mit den für die Überwachung Verantwortlichen erörtert haben, diejenigen Sachverhalte, die in der Prüfung des Jahresabschlusses für den aktuellen Berichtszeitraum am bedeutsamsten waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte im Bestätigungsvermerk, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schließen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus.

## Sonstige gesetzliche und andere rechtliche Anforderungen

### Übrige Angaben gemäß Artikel 10 EU-APrVO

Wir wurden von der Hauptversammlung am 20. April 2018 als Abschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 4. Juli 2018 vom Aufsichtsrat beauftragt. Wir sind ununterbrochen seit dem Geschäftsjahr 2015 als Abschlussprüfer der Schaeffler AG als kapitalmarktorientiertes Unternehmen tätig.

Wir erklären, dass die in diesem Bestätigungsvermerk enthaltenen Prüfungsurteile mit dem zusätzlichen Bericht an den Prüfungsausschuss nach Artikel 11 EU-APrVO (Prüfungsbericht) in Einklang stehen.

Wir haben folgende Leistungen, die nicht im Jahresabschluss oder im Lagebericht angegeben wurden, zusätzlich zur Abschlussprüfung für das geprüfte Unternehmen bzw. für die von diesem beherrschten Unternehmen erbracht:

Neben dem Jahresabschluss haben wir den Konzernabschluss der Schaeffler AG geprüft und verschiedene Jahresabschlussprüfungen bei Tochterunternehmen durchgeführt. Prüfungsintegriert erfolgten prüferische Durchsichten von Zwischenabschlüssen und Prüfungen von Teilen des rechnungslegungsbezogenen Internen Kontrollsystems. Ferner haben wir den zusammengefassten gesonderten nichtfinanziellen Konzernbericht der Schaeffler AG geprüft sowie gesetzliche oder vertragliche Prüfungen vorgenommen, wie z. B. Prüfungen nach dem EEG, EMIR-Prüfungen nach § 20 WpHG a.F. (§ 32 Abs. 1 WpHG n.F.), Konzeptprüfung Divisionale Konsolidierung und Comfort Letter im Zusammenhang mit dem Debt Issuance Programm. Im Zusammenhang mit der nichtfinanziellen Berichterstattung haben wir ein Coaching durchgeführt. Im Zusammenhang mit der Mitarbeiterentsendung in ausländische Tochterunternehmen der Schaeffler AG haben wir die Mitarbeiter der betreffenden Gesellschaften steuerlich beraten.

## Verantwortlicher Wirtschaftsprüfer

Die für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüferin ist Angelika Alt-Scherer.

München, den 20. Februar 2019

KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

gez. Alt-Scherer  
Wirtschaftsprüferin

gez. Koeplin  
Wirtschaftsprüfer

# Versicherung der gesetzlichen Vertreter

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Jahresabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft vermittelt und im zusammengefassten Lagebericht der Geschäftsverlauf ein-

schließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage der Gesellschaft so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung der Gesellschaft beschrieben sind.

Herzogenaurach, 19. Februar 2019

Schaeffler Aktiengesellschaft  
Der Vorstand

Klaus Rosenfeld  
Vorsitzender

Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer

Dietmar Heinrich

Andreas Schick

Corinna Schittenhelm

Michael Söding

Dr. Stefan Spindler

Matthias Zink

# Kontaktdaten/Impressum

## Veröffentlichungstag

Mittwoch, 6. März 2019

## Herausgeber

Schaeffler AG, Industriestr. 1-3,  
91074 Herzogenaurach, Deutschland

## Verantwortlich

Corporate Accounting, Schaeffler AG

## Investor Relations

Tel.: +49 (0)9132 82 -4440

Fax.: +49 (0)9132 82 -4444

E-Mail: [ir@schaeffler.com](mailto:ir@schaeffler.com)

## Schaeffler im Internet

[www.schaeffler.com](http://www.schaeffler.com)



Auf unserer Website [www.schaeffler.com/ir](http://www.schaeffler.com/ir) informieren wir Sie aktuell über wichtige Nachrichten der Schaeffler Gruppe. Darüber hinaus stehen Ihnen dort alle Dokumente zum Download zur Verfügung.

## Konzept und Gestaltung

Publicis Pixelpark, Erlangen  
Speedpool GmbH, Hamburg (Imageteil)

## Fotos

Andreas Pohlmann, München  
Torsten Pross, Jürgen Jeibmann Photographik, Leipzig  
Zuo ZHU, Shanghai, China

## Druck

Eberl Print GmbH, Immenstadt im Allgäu

Gedruckt auf FSC®-zertifiziertem Papier. Durch die Verwendung des FSC®-Papiers unterstützen wir aktiv den Erhalt unserer Wälder, den Schutz von Tieren und Pflanzen und setzen uns gegen die Ausbeutung von Menschen im Zuge der Waldwirtschaft ein.

## Zukunftsbezogene Aussagen

Dieser Bericht enthält zukunftsbezogene Aussagen, die auf aktuellen Einschätzungen des Managements über künftige Entwicklungen beruhen. Solche Aussagen unterliegen Risiken und Unsicherheiten, die außerhalb der Möglichkeiten der Schaeffler AG bezüglich einer Kontrolle oder präzisen Einschätzung liegen, wie beispielsweise das zukünftige Marktumfeld und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, das Verhalten der übrigen Marktteilnehmer, die erfolgreiche Integration von Neuerwerben und die Realisierung der erwarteten Synergieeffekte sowie Maßnahmen staatlicher Stellen. Sollte einer dieser oder andere Unsicherheitsfaktoren und Unwägbarkeiten eintreten oder sollten sich die Annahmen, auf denen diese Aussagen basieren, als unrichtig erweisen, könnten die tatsächlichen Ergebnisse wesentlich von den in diesen Aussagen explizit genannten oder implizit enthaltenen Ergebnissen abweichen. Es ist von der Schaeffler AG weder beabsichtigt, noch übernimmt die Schaeffler AG eine gesonderte Verpflichtung, zukunftsbezogene Aussagen zu aktualisieren, um sie an Ereignisse oder Entwicklungen nach dem Datum dieses Berichts anzupassen.

## Abweichungen aus technischen Gründen

Aus technischen Gründen (z. B. Umwandlung von elektronischen Formaten) kann es zu Abweichungen zwischen den in diesem Geschäftsbericht enthaltenen und den beim Bundesanzeiger eingereichten Rechnungslegungsunterlagen kommen. In diesem Fall gilt die beim Bundesanzeiger eingereichte Fassung als die verbindliche Fassung.

Der Berichtszeitraum umfasst das Geschäftsjahr 2018, das vom 1. Januar bis 31. Dezember 2018 reicht. Wir berücksichtigen relevante Daten, die bis zum Redaktionsschluss am 19. Februar 2019 vorlagen.

Rundungsdifferenzen sind möglich.

Der Geschäftsbericht liegt ebenfalls in englischer Übersetzung vor; bei Abweichungen gilt die deutsche Fassung des Geschäftsberichts als verbindlich.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird zur Bezeichnung von Personengruppen in der Regel nur die männliche Sprachform verwendet. Diese Aussagen sind geschlechtsunabhängig zu verstehen, sofern dies nicht anders gekennzeichnet ist.



**Schaeffler AG**

Industriestr. 1-3  
91074 Herzogenaurach  
Deutschland

[www.schaeffler.com](http://www.schaeffler.com)

**SCHAEFFLER**