

Jahresabschluss 2020

Schaeffler AG

Inhalt

Wesentliche Ereignisse 2020 *	i1	Prognosebericht	59
<hr/>		Erwartete Entwicklung Konjunktur und Absatzmärkte	59
Zusammengefasster Lagebericht		Ausblick Schaeffler Gruppe	59
Grundlagen des Konzerns	1	Corporate Governance	
Organisationsstruktur und Geschäftstätigkeit	1	Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate Governance Bericht *	62
Forschung und Entwicklung	9	Governance Struktur *	70
Konzernstrategie und -steuerung	12	Vergütungsbericht *	75
Wirtschaftsbericht	19	Organe der Gesellschaft *	101
Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	19	<hr/>	
Geschäftsentwicklung 2020	22	Jahresabschluss 2020	
Ertragslage	26	Bilanz	107
Finanzlage und Finanzmanagement	38	Gewinn- und Verlustrechnung	108
Vermögenslage und Kapitalstruktur	42	Anhang	109
Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler AG	43	Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	125
Weitere Bestandteile des Konzernlageberichts	45	Versicherung der gesetzlichen Vertreter	130
Nachtragsbericht	46		
Chancen- und Risikobericht	47		
Risikomanagement-System	47		
Internes Kontrollsystem	49		
Risiken	50		
Chancen	56		
Gesamtbeurteilung der Chancen- und Risikosituation der Schaeffler Gruppe	58		

* Bestandteil des Konzernlageberichts.

Navigationshilfe

-  Weiterführende Informationen im Bericht
-  Weiterführende Informationen im Internet

Wesentliche Ereignisse 2020

Erstes Quartal 2020

Wesentliche Ereignisse 2020

Erstes Quartal 2020

Der Aufsichtsrat der Schaeffler AG hat in seiner Sitzung am 6. März 2020 beschlossen, den Vertrag mit Michael Söding, **CEO der Sparte Automotive Aftermarket**, bis zum 31. Dezember 2023 zu verlängern.

Der Vorstand der Schaeffler AG hat am 24. März 2020 bekannt gegeben, den am 10. März 2020 veröffentlichten **Ausblick für das Geschäftsjahr 2020** für die Schaeffler Gruppe und ihre Sparten aufgrund der sich weltweit ausbreitenden Coronavirus-Pandemie und der daraus resultierenden Auswirkungen auf die Geschäftsentwicklung auszusetzen.

 Mehr zur Prognose der Schaeffler Gruppe und ihrer Sparten im Prognosebericht ab Seite 59f.

Seit Beginn der **Coronavirus-Pandemie** hat die Schaeffler Gruppe umfassende Maßnahmen ergriffen, um die Lieferketten intakt zu halten, die finanzielle Stabilität des Unternehmens zu sichern und die Gesundheit der Mitarbeiter zu schützen. Die Schaeffler Gruppe orientiert sich bei den Schutzmaßnahmen für die Mitarbeiter an den Empfehlungen der nationalen, internationalen und lokalen Behörden. Beispielsweise gelten Beschränkungen für Dienstreisen und Schulungen und in vielen Bereichen arbeiten die Mitarbeiter seit Beginn der Pandemie im Homeoffice.

Aufgrund der geringeren Auslastung der Produktionskapazitäten hat die Schaeffler Gruppe im März 2020 Maßnahmen zur Anpassung der Kosten an die kurzfristig veränderten Marktbedingungen implementiert. In diesem Zusammenhang hat sich das Unternehmen mit den Arbeitnehmervertretern auch auf ein Maßnahmenpaket für die direkten und indirekten Bereiche geeinigt. Dieses umfasst neben Schließtagen, dem Abbau von Gleitzeitkonten und Betriebsruhe auch Kurzarbeit. Zur weiteren Sicherung der finanziellen Stabilität wurde zudem die Investitionstätigkeit weiter an die aktuelle Geschäftsentwicklung angepasst – hierbei hat sich die Schaeffler Gruppe an ihrem Rahmenkonzept zur Steuerung der Kapitalallokation orientiert. Um die Lieferketten intakt zu halten, erfolgt eine vorausschauende und enge Abstimmung sowohl mit Kunden als auch Lieferanten über Bedarfe und Kapazitäten.

Im Zuge der sich ausbreitenden Coronavirus-Pandemie und der daraus resultierenden Auswirkungen auf die Geschäftsentwicklung hat der Vorstand der Schaeffler AG den für den 24. März 2020 geplanten strategischen Kapitalmarkttag und die damit verbundene Strategiekommunikation verschoben und auf den 18. November 2020 neu terminiert. Am 24. März 2020 informierte das Unternehmen stattdessen Investoren und Analysten in einem „**Capital-Markets-Update-Call**“ mit Mitgliedern des Vorstands über die Auswirkungen der Pandemie auf die aktuelle Geschäftsentwicklung des Unternehmens sowie über die Implementierung von Gegenmaßnahmen, um u. a. die finanzielle Stabilität des Unternehmens zu sichern.

Die Coronavirus-Pandemie und die weltweiten Maßnahmen zu deren Eindämmung führten zu einer erhöhten Unsicherheit in Bezug auf den künftigen Geschäftsverlauf der Schaeffler Gruppe und somit zu veränderten Annahmen im Rahmen der Ermittlung des erzielbaren Betrags von Gruppen zahlungsmittelgenerierender Einheiten. In diesem Zusammenhang ergab sich zum 31. März 2020 eine **Wertminderung** des der Sparte Automotive Technologies zugeordneten Geschäfts- oder Firmenwertes um 249 Mio. EUR.

Zweites Quartal 2020

Die Schaeffler AG hat am 9. April 2020 erstmalig Schuldschein-darlehen in Höhe von insgesamt 347 Mio. EUR bei internationalen Investoren platziert. Aus diesen Mitteln dienen 300 Mio. EUR ausschließlich der Refinanzierung eines Portfolios von nachhaltigen Produkten gemäß dem „**Green Finance Framework**“ der Schaeffler Gruppe. Im zweiten und dritten Quartal 2020 wurden weitere Schuldscheinanleihen mit einem Gesamtvolumen in Höhe von 210 Mio. EUR abgeschlossen. Die Emissionserlöse der verschiedenen Schuldscheinanleihen wurden im Mai, Juni und August 2020 ausgezahlt.

Die **virtuelle ordentliche Hauptversammlung** der Schaeffler AG hat in ihrer Sitzung am 8. Mai 2020 beschlossen, eine Dividende in Höhe von 0,44 EUR (Vj.: 0,54 EUR) je Stammaktie und 0,45 EUR (Vj.: 0,55 EUR) je Vorzugsaktie an die Aktionäre der

Wesentliche Ereignisse 2020

Drittes Quartal 2020

Schaeffler AG für das Geschäftsjahr 2019 auszuzahlen. Dies entspricht einer Ausschüttungsquote von 43,0 % bezogen auf das den Anteilseignern zurechenbare Konzernergebnis vor Sondereffekten.

Darüber hinaus hat der Aufsichtsrat in seiner Sitzung am 8. Mai 2020 beschlossen, den Vertrag mit Herrn Andreas Schick, **Vorstand Produktion, Supply Chain Management & Einkauf**, um weitere fünf Jahre bis zum 31. März 2026 zu verlängern.

Drittes Quartal 2020

Am 20. Juli 2020 hat der Aufsichtsrat der Schaeffler AG Dr. Klaus Patzak mit Wirkung zum 1. August 2020 für eine Amtszeit von drei Jahren bis zum 31. Juli 2023 zum Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG bestellt. Herr Dr. Patzak hat als **Finanzvorstand** (CFO) mit Zuständigkeit für Finanzen und IT Dietmar Heinrich abgelöst, der die Schaeffler AG zum Ablauf der Amtszeit am 31. Juli 2020 verlassen hat, um sich neuen beruflichen Herausforderungen zu widmen.

Am 9. September 2020 hat der Vorstand der Schaeffler AG weitere **strukturelle Maßnahmen** in Europa verabschiedet, um die Transformation der Schaeffler Gruppe voranzutreiben und ihre Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit nachhaltig zu verbessern. In diesem Zusammenhang erwartet das Unternehmen Transformationsaufwendungen in Höhe von rd. 700 Mio. EUR. Im Berichtszeitraum wurden hiervon Aufwendungen in Höhe von 580 Mio. EUR in den Programmen „RACE“, „GRIP“ und „FIT“ erfasst. Das Maßnahmenpaket hat zwei Stoßrichtungen: Erstens den Abbau von Arbeitsplätzen zur Anpassung von strukturellen Überkapazitäten und die Konsolidierung von Standorten in Europa, insbesondere in Deutschland. Alle drei Sparten und alle Zentralfunktionen tragen zu den Maßnahmen bei. Die Umsetzung soll möglichst sozialverträglich auf Basis der 2018 mit der IG Metall geschlossenen Zukunftsvereinbarung erfolgen. Das Unternehmen befindet sich mit den Arbeitnehmervertretern in einem konstruktiven Dialog mit dem Ziel, die strukturellen Maßnahmen mit Hilfe eines Mix von unterschiedlichen

Instrumenten zu realisieren. Zweitens sollen die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt und lokale Kompetenzen ausgebaut werden. Beispielsweise soll am Standort Herzogenaurach, dem Hauptsitz der Schaeffler Gruppe, u. a. neben dem Aufbau eines hochmodernen Zentrallabors zukünftig das Kompetenzzentrum für Wasserstofftechnologie angesiedelt werden. Am Standort Bühl, Hauptsitz der Sparte Automotive Technologies, soll das Kompetenzzentrum für E-Mobilität und die Serienfertigung von Elektromotoren ausgebaut werden. Schweinfurt, Sitz der Sparte Industrial, soll durch die Bündelung der Wertschöpfung für die klassischen Lagerprodukte im mittleren und großen Durchmesserbereich eine klare Stärkung der Kompetenz erhalten. Gestärkt werden soll auch die Hauptentwicklungsaktivität für Zukunftsfelder der Sparte Industrial, wie z. B. der Bereich Robotik. Zudem soll ein Innovationszentrum für gruppenweite Industrie-4.0-Themen errichtet werden. Darüber hinaus werden auch außerhalb Europas Maßnahmen im Rahmen der Programme „RACE“, „GRIP“ und „FIT“ umgesetzt. Die Schaeffler Gruppe passt so ihre Strukturen kontinuierlich an die sich verändernden Marktbedingungen an.

Die **virtuelle außerordentliche Hauptversammlung** der Schaeffler AG hat am 15. September 2020 die Schaffung eines genehmigten Kapitals in Höhe von bis zu 200 Mio. Aktien beschlossen. Die Ermächtigung umfasst ausschließlich die Ausgabe von stimmrechtslosen Vorzugsaktien und hat eine Laufzeit bis zum 31. August 2025. Einen Ausschluss des Bezugsrechts erlaubt die Ermächtigung nicht. Mit diesem Vorratsbeschluss schafft die Schaeffler AG die Möglichkeit, bei Bedarf durch eine Kapitalerhöhung die Kapitalbasis des Unternehmens zu stärken, um die Transformation weiter voranzutreiben und potenzielle Wachstumschancen zu nutzen.

Viertes Quartal 2020

Im Rahmen ihres Anleiheprogramms (Debt Issuance Programm) hat die Schaeffler AG am 5. Oktober 2020 zwei Euro-Anleihen mit einem Gesamtvolumen in Höhe von 1,5 Mrd. EUR bei internationalen Investoren platziert. Die **Anleiheemission** setzte sich aus

zwei Tranchen mit jeweils 750 Mio. EUR zusammen. Die 5-jährige Anleihe hat einen Kupon von 2,750 % und die 8-jährige Anleihe einen Kupon von 3,375 %. Die Emissionserlöse werden zur Refinanzierung bestehender Verbindlichkeiten verwendet. Am 14. Oktober 2020 wurden das Investitionsdarlehen in Höhe von 238 Mio. EUR vollständig sowie ein Teilbetrag der im Jahr 2022 fällig werdenden Anleihe der Schaeffler AG in Höhe von 205 Mio. EUR vorzeitig zurückgezahlt. Darüber hinaus wurde am 4. November 2020 die letzte ausstehende Anleihe der Schaeffler Finance B.V. über 600 Mio. EUR zurückgezahlt.

Am 9. November 2020 hat sich der Vorstand der Schaeffler AG auf Basis aktueller Informationen zum Geschäftsverlauf im vierten Quartal auf einen neuen Ausblick für das **Geschäftsjahr 2020** verständigt.



Mehr zur Prognose der Schaeffler Gruppe und ihrer Sparten im Prognosebericht ab Seite 59f.

Am 18. November 2020 hat die Schaeffler Gruppe im Rahmen ihres ersten virtuellen Kapitalmarkttag 2020 ihre **„Roadmap 2025“** vorgestellt, die eine aktualisierte Unternehmensstrategie, ein Programm zu deren Umsetzung sowie **finanzielle Mittelfristziele** bis 2025 umfasst. Das übergeordnete Ziel des Unternehmens ist dabei die Schaffung nachhaltiger Werte für Kunden und Geschäftspartner, Mitarbeiter und Führungskräfte sowie Aktionäre und Familiengesellschafter. Um dieses Ziel zu erreichen, möchte Schaeffler durch seine wesentlichen Stärken – Innovationskraft, Qualität, Systemverständnis und Fertigungskompetenz – Fortschritt gestalten, der die Welt bewegt. Dies spiegelt sich auch in dem Claim **„We pioneer motion“** wider. Als Leitmaxime fungiert für Schaeffler dabei die neu formulierte Vision, der bevorzugte Automobil- und Industrielieferer zu sein, der sich durch Innovation, Agilität und Effizienz auszeichnet.

Zusammengefasster Lagebericht

Wesentliche Ereignisse 2020 *	i1	3. Nachtragsbericht	46
1. Grundlagen des Konzerns	1	4. Chancen- und Risikobericht	47
1.1 Organisationsstruktur und Geschäftstätigkeit	1	4.1 Risikomanagement-System	47
1.2 Forschung und Entwicklung	9	4.2 Internes Kontrollsystem	49
1.3 Konzernstrategie und -steuerung	12	4.3 Risiken	50
		4.4 Chancen	56
		4.5 Gesamtbeurteilung der Chancen- und Risikosituation der Schaeffler Gruppe	58
2. Wirtschaftsbericht	19	5. Prognosebericht	59
2.1 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	19	5.1 Erwartete Entwicklung Konjunktur und Absatzmärkte	59
2.2 Geschäftsentwicklung 2020	22	5.2 Ausblick Schaeffler Gruppe	59
2.3 Ertragslage	26		
2.4 Finanzlage und Finanzmanagement	38		
2.5 Vermögenslage und Kapitalstruktur	42		
2.6 Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler AG	43		
2.7 Weitere Bestandteile des Konzernlageberichts	45		

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 und ROCE vor Sondereffekten (= bereinigt) dargestellt.

Währungsumrechnungseffekte

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

Rundungsdifferenzen sind möglich.

Verweise

Inhalte von Internetseiten, auf die im Konzernlagebericht verwiesen wird, sind nicht Bestandteil des Konzernlageberichts und nicht geprüft, sondern dienen lediglich der weiteren Information. Ausgenommen ist die Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate Governance Bericht gemäß § 289f HGB und § 315d HGB inkl. der

Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG. Darüber hinaus ist der Verweis auf den zusammengefassten gesonderten nichtfinanziellen Konzernbericht 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.

* Bestandteil des Konzernlageberichts.

Grundlagen des Konzerns

Organisationsstruktur und Geschäftstätigkeit

1. Grundlagen des Konzerns

1.1 Organisationsstruktur und Geschäftstätigkeit

Die Schaeffler Gruppe (im Folgenden auch als „Schaeffler“ bezeichnet) ist ein global tätiger Automobil- und Industriezulieferer. Mit seinen rd. 83.300 Mitarbeitern entwickelt und produziert Schaeffler Präzisionskomponenten und -systeme für

Motor, Getriebe und Fahrwerk, elektrifizierte Antriebssysteme und Wälz- und Gleitlagerlösungen für eine Vielzahl von Industrie-sektoren. Hierzu gehören innovative und nachhaltige Technologien sowohl für Fahrzeuge mit Verbrennungsmotoren als auch für Hybrid- und Elektrofahrzeuge, ebenso wie Komponenten und Systeme für rotative und lineare Bewegungen sowie Serviceleistungen, Instandhaltungsprodukte und Monitoringsysteme für

mehrere Industrieanwendungen. Zudem bietet das Unternehmen Reparaturlösungen in Erstausrüsterqualität für den weltweiten automobilen Ersatzteilmarkt an.

Organisationsstruktur der Schaeffler Gruppe



Vereinfachte Darstellung zu Illustrationszwecken.

¹⁾ Supply Chain Management

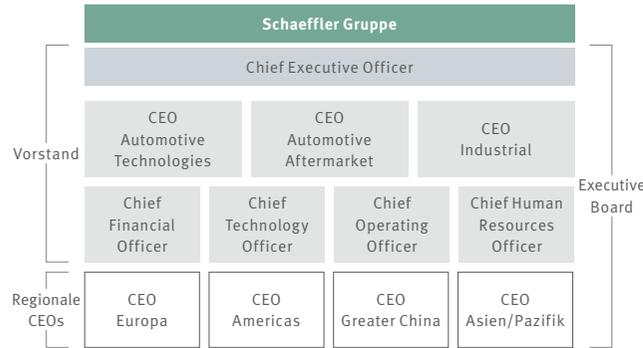
Organisations- und Führungsstruktur

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 Technologies, Automotive Aftermarket und Industrial gesteuert, die zugleich die berichtspflichtigen Segmente darstellen. Die Sparte Automotive Technologies organisiert ihr Geschäft nach den vier Unternehmensbereichen E-Mobilität, Motorsysteme, Getriebesysteme und Fahrwerksysteme. Die Steuerung der beiden Sparten Automotive Aftermarket und Industrial erfolgt nach den Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik.

Grundlagen des Konzerns

Organisationsstruktur und Geschäftstätigkeit

Führungsstruktur der Schaeffler Gruppe



Zum Organisationsmodell der Schaeffler Gruppe gehören neben den Sparten fünf Funktionsbereiche: (1) CEO Funktionen, (2) F&E, (3) Produktion, Supply Chain Management & Einkauf, (4). Finanzen & IT 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.

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 Technologies (CEO Automotive Technologies), Automotive Aftermarket (CEO Automotive Aftermarket) und Industrial (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 Vorstandsvorsitzende (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 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.

Vorstand und Aufsichtsrat berücksichtigen bei ihrem Handeln die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex und haben die Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG im Dezember 2020 abgegeben. Die Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate Governance Bericht gemäß § 289f HGB und § 315d HGB inkl. der Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG ist auf der Internetseite der Gesellschaft öffentlich zugänglich gemacht.

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

Funktionen der Schaeffler Gruppe

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

Grundlagen des Konzerns

Organisationsstruktur und Geschäftstätigkeit

Rechtliche Konzernstruktur

Zur Schaeffler Gruppe gehörten zum 31. Dezember 2020 150 (Vj.: 152) Tochterunternehmen im In- und Ausland. Mutterunternehmen ist die Schaeffler AG mit Sitz in Herzogenaurach. Die Konzernzentrale der Schaeffler Gruppe befindet sich ebenfalls in Herzogenaurach. Zum 31. Dezember 2020 hatten 99 (Vj.: 102) Tochtergesellschaften ihren Sitz in der Region Europa. Des Weiteren hatten 24 (Vj.: 24) Tochtergesellschaften ihren Sitz in der Region Americas, 14 (Vj.: 13) in der Region Greater China sowie 13 (Vj.: 13) in der Region Asien/Pazifik.

Die Schaeffler AG ist eine in Deutschland ansässige börsennotierte Aktiengesellschaft. 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 rd. 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 2020 rd. 24,9 %.

Veräußerungen im Berichtsjahr

Am 3. Februar 2020 ist der Betriebsübergang der Werke in Unna und Kaltennordheim an ein Konsortium aus Investoren erfolgt. In diesem Rahmen sind auch die Beschäftigungsverhältnisse der Mitarbeiter auf die neuen Eigentümer übergegangen. Maßgeblich für die Entscheidung zur Veräußerung der beiden Werke waren v. a. der Rückgang der Nachfrage nach manuellen Kupplungssystemen sowie der zunehmende Preisdruck bei Lkw-Kupplungen. Aufgrund des schwierigen Marktumfelds konnten die ursprünglichen Pläne des Käufers nicht umgesetzt werden, sodass Schaeffler weitere Unterstützungsmaßnahmen ergriffen hat. In diesem Zusammenhang kann Schaeffler über vertragliche Mitbestimmungsrechte an den beiden Standorten verfügen.

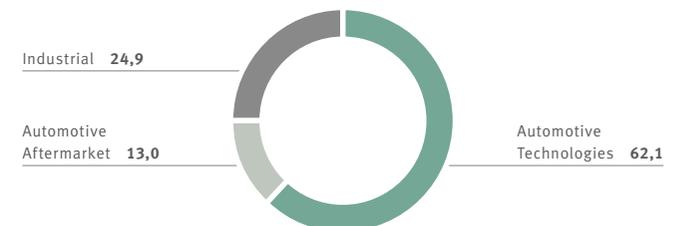
Am 15. Oktober 2020 hat die Schaeffler Gruppe im Rahmen eines Management-Buyout (MBO) sämtliche Anteile an der Schaeffler Bio-Hybrid GmbH an die Micromobility services and solutions GmbH veräußert. Die Schaeffler Bio-Hybrid GmbH wurde als Startup innerhalb der Schaeffler Gruppe gegründet und arbeitete seit Ende 2017 an der Entwicklung eines Pedelecs auf vier Rädern mit dem Namen Bio-Hybrid. Das Fahrzeug wird mit einer Kombination aus Muskelkraft und Elektromotor angetrieben und darf führerscheinfrei auf Radwegen betrieben werden. Die Gesellschaft firmiert fortan als Bio-Hybrid GmbH. Das neue Unternehmen kann unabhängig von der Schaeffler Gruppe zukünftig noch agiler handeln und die Serienproduktion gezielter vorantreiben.

Geschäftstätigkeit

Das Geschäft der Schaeffler Gruppe wird durch die drei operativen Sparten Automotive Technologies, Automotive Aftermarket und Industrial jeweils mit globaler Verantwortung gesteuert. Die operativen Sparten entsprechen zugleich den berichtspflichtigen Segmenten nach IFRS 8. Die Sparte Automotive Technologies hat ihren Hauptsitz am Standort Bühl, die Sparte Automotive Aftermarket wird aus dem Standort Langen geführt, der Standort Schweinfurt ist Hauptsitz der Sparte Industrial. Die Konzernzentrale der Schaeffler Gruppe befindet sich in Herzogenaurach.

Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Sparten

in Prozent



Grundlagen des Konzerns

Organisationsstruktur und Geschäftstätigkeit

Sparte Automotive Technologies

Als Partner der globalen Automobilindustrie entwickelt und produziert die Sparte Automotive Technologies Komponenten und Systeme für Verbrennungsmotoren, Getriebe und Fahrwerke sowie für hybride und elektrische Antriebssysteme. Dies umfasst neben Technologien für emissionsarme und -freie Antriebsstränge auch Produkte für autonomes Fahren. Ende Oktober 2020 hat die Schaeffler Gruppe die Umbenennung der Sparte in „Automotive Technologies“ gestartet. Die Umbenennung erfolgt schrittweise an allen Standorten weltweit und hat keine Auswirkungen auf die Organisationsstrukturen oder bestehende Kunden- und Lieferantenbeziehungen. Durch die Neuzeichnung soll die Rolle des Unternehmens als Technologiepartner für alle Kunden, die Komponenten sowie mechanische und mechatronische Systeme auf Basis eines umfassenden Fertigungs-Know-how verlangen, zum Ausdruck gebracht werden. Die Sparte Automotive Technologies steuert ihr Geschäft anhand der vier **Unternehmensbereiche (UB) E-Mobilität, Motorsysteme, Getriebesysteme** und **Fahrwerksysteme**, die jeweils wiederum mehrere Geschäftsbereiche umfassen:

- Der **UB E-Mobilität** entwickelt und produziert Komponenten und Systeme für die Elektrifizierung des Antriebsstrangs – vom 48-Volt-Mild-Hybrid über den Plug-in-Hybrid bis hin zum rein elektrischen Antrieb. Das Produktportfolio umfasst u. a. Hybridmodule, E-Achsgetriebe, elektrische Achsantriebe, elektromechanische und hydraulische Aktuatoren, nasse Doppelkupplungen sowie Elektromotoren. Mit Blick auf die zukünftigen Marktanforderungen verantwortet seit 1. Januar 2021 der UB E-Mobilität in seinem Produktportfolio u. a. auch Thermomanagementmodule und Schlüsselkomponenten für Brennstoffzellen, die zuvor dem UB Motorsysteme zugeordnet waren.
- Der **UB Motorsysteme** entwickelt und produziert Komponenten und Systeme für konventionelle und hybridisierte Verbrennungsmotoren wie bspw. Ventilspielausgleichselemente, variable Ventiltriebssysteme, Systeme zur Nockenwellenverstellung sowie Produkte für Ketten- und Riementriebe.

- Der **UB Getriebesysteme** entwickelt und produziert Komponenten und Systeme für alle Getriebearten. Das Produktportfolio umfasst z. B. Drehmomentwandler, Torsions- und Schwingungsdämpfer, Kupplungen und Getriebelager.
- Der **UB Fahrwerksysteme** entwickelt und produziert u. a. mechanische Komponenten und Systeme für das Fahrwerk wie bspw. Radlager, Lager für Chassis und Nebenaggregate sowie spezielle Anwendungen für Nutzfahrzeuge.

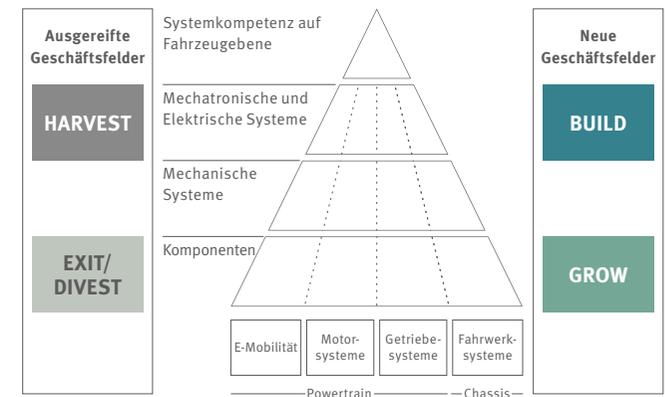
Die Nachfrage nach Produkten der Sparte Automotive Technologies ist stark verbunden mit der weltweiten Fahrzeugproduktion. Diese wiederum ist eng verknüpft mit der Entwicklung der Absatzmärkte bzw. der allgemeinen konjunkturellen Lage. Mittel- bis langfristig wird das Marktwachstum neben den wirtschaftlichen Einflüssen auch stark von gesetzlichen Rahmenbedingungen beeinflusst. So wird durch regulatorische Vorgaben und aus ökologischen Gründen der Bedarf an Produkten steigen, die helfen, Schadstoffe zu reduzieren und Grenzwerte einzuhalten. Darüber hinaus können auch Kaufanreize und ein Ausbau der Ladeinfrastruktur die Nachfrage nach Komponenten und Systemen für Hybrid- und Elektroantriebe zusätzlich steigern.

Als Lieferant für die größten Automobilhersteller und -zulieferer (Tier 1) bewegt sich die Sparte Automotive Technologies in einem hoch kompetitiven Marktumfeld. Dabei steht die Sparte in den Bereichen Antriebstechnologie und Fahrwerksysteme v. a. im Wettbewerb zu anderen großen Automobilzulieferern. In den Zukunftsfeldern Elektromobilität und autonomes Fahren drängen zusätzlich neue, branchenfremde Wettbewerber auf den Markt.

Als Partner der Hersteller von Pkw und Nutzfahrzeugen ist die Sparte Automotive Technologies durch ihre Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten an der Gestaltung des technologischen Wandels der Branche aktiv beteiligt. Diesem Wandel trägt die Sparte durch die Steuerung ihres Produktportfolios und der Kapitalallokation Rechnung: Während in ausgereiften Geschäftsfeldern mit begrenztem Wachstumspotenzial – wie in den Bereichen mechanischer Komponenten und Systeme – auf Rentabilität und Effizienz gesetzt wird, investiert Automotive

Technologies verstärkt in Zukunftstechnologien und neue Geschäftsfelder – insbesondere in den Bereichen mechatronischer Anwendungen und Systeme für effiziente, emissionsreduzierte und elektrifizierte Antriebe sowie autonomes Fahren. Dabei kommt den ausgereiften Geschäftsfeldern auch weiterhin eine hohe Bedeutung zu, um die Profitabilität der Sparte während der Transformation aufrechtzuerhalten und freie Mittel für das Wachstum in neuen Geschäftsfeldern zu generieren.

Portfoliosteuerung der Sparte Automotive Technologies



Das Szenario „**Schaeffler Vision Powertrain**“ drückt die von Schaeffler erwartete Entwicklung der Elektrifizierung des Antriebsstrangs aus und liegt den strategischen Überlegungen der Sparte zugrunde. Die „Schaeffler Vision Powertrain“ prognostiziert für das Jahr 2035, dass weltweit rd. 15 % der neu produzierten Fahrzeuge rein durch einen Verbrennungsmotor angetrieben werden und dass rd. 35 % der Fahrzeuge hybrid angetrieben werden, also mit einer Kombination aus Elektromotor und Verbrennungsaggregat. Weitere rd. 50 % der Fahrzeuge werden mit einem rein elektrischen Antrieb erwartet. Dem entsprechend treibt die Sparte die Elektrifizierung des Antriebsstrangs weiter voran.

Grundlagen des Konzerns

Organisationsstruktur und Geschäftstätigkeit

Für elektrifizierte Antriebe können bspw. mit einer modularen und hochintegrierten Technologieplattform Elektromotoren maßgeschneidert und bauraumorientiert gefertigt werden. Das Anwendungsspektrum dieser Elektromotoren reicht von Hybridmodulen über dedizierte Hybridgetriebe bis hin zu E-Achsen in den Leistungsklassen von 15 bis über 300 kW. So soll z. B. ab 2021 die Serienproduktion für Elektromotoren und 2in1 E-Achsen, in denen Elektromotor und Getriebe kombiniert sind, für verschiedene Kundenprojekte weltweit anlaufen. Darüber hinaus konnten im Berichtsjahr auch für die neue 3in1 E-Achse (eine Kombination aus Elektromotor, Getriebe und Leistungselektronik) erste Nominierungen gewonnen werden. Durch die Zuordnung des Thermomanagementmoduls und Schlüsselkomponenten für Brennstoffzellen zum UB E-Mobilität wird die Systemkompetenz der Sparte noch weiter gestärkt. So bietet Schaeffler 4in1-Systeme – bestehend aus Getriebe, E-Motor, Leistungselektronik und Thermomanagement – für batterie- oder hybridelektrische Fahrzeuge an. Zum Leistungsumfang der Sparte Automotive Technologies gehört auch weiterhin die Weiterentwicklung und Effizienzsteigerung verbrennungsmotorischer Antriebe. Hierzu zählen bspw. das vollvariable Ventilsteuerungssystem UniAir, elektrisch betriebene Nockenwellenversteller oder Aggregatgetriebe für hybridisierte Antriebsstränge inkl. Riemenscheibenentkoppler. Auch klassische Lagerlösungen für Ausgleichs-, Nocken- und Kurbelwellen bieten nach wie vor Potenzial zur Reduzierung von Kraftstoffverbrauch und Emissionen.

Ein weiteres Entwicklungsfeld in der Automobilbranche ist das autonome Fahren, das neben einem gesteigerten Fahrkomfort langfristig auch zu einer höheren Sicherheit im Straßenverkehr führen soll. Daher wurde parallel zur „Schaeffler Vision Powertrain“ mit der „**Schaeffler Vision Intelligent Connected Vehicle**“ ein Szenario entwickelt, das prognostiziert, dass 2035 rd. 15 % der produzierten Pkw und leichten Nutzfahrzeuge hochautomatisiert und rd. 15 % teilweise automatisiert fahren werden. Zur Automatisierung der Fahrfunktionen werden entsprechende Technologien in Antrieb und Chassis benötigt, an deren Entwicklung die Sparte Automotive Technologies arbeitet. Mit „Space Drive“ verfügt das Joint Venture Schaeffler-Paravan über

eine redundante Elektronik- und Softwarearchitektur für das Fahren „by wire“. Mit dieser Technologie als Grundlage für das automatisierte, autonome und vernetzte Fahren will sich die Sparte Automotive Technologies neue Wachstumsfelder im Bereich Chassis erschließen. Darüber hinaus arbeitet die Sparte an neuen Mobilitätskonzepten, darunter auch an Antriebsplattformen für hochautomatisierte Fahrzeugkonzepte wie dem „Schaeffler Mover“. So wird auch der Fokus eines zweiten F&E-Zentrums in der Region Greater China auf der Entwicklung von Technologien für intelligentes Fahren liegen. Mit der Unterstützung der lokalen Verwaltung wird sich das F&E-Zentrum gemeinsam mit anderen Anbietern für autonomes Fahren am Aufbau eines industriellen Ökosystems und einer Wertschöpfungskette für intelligentes Fahren in der Region beteiligen.

Die Sparte Automotive Technologies hat zur dauerhaften Steigerung der Kapital- und Kosteneffizienz 2018 das Programm „RACE“ initiiert. Das Programm soll die Agilität der Sparte Automotive Technologies stärken und die Transformation hin zu neuen Antriebsstrang- und Fahrwerktechnologien vorantreiben. Zur Anpassung des Geschäftsportfolios an sich verändernde Marktbedingungen fokussiert sich die Forschungs- und Entwicklungsarbeit verstärkt auf wesentliche strategische Geschäftsfelder. Im Rahmen des Programms „RACE“ konnten im Berichtsjahr das Investitionsvolumen gem. dem Rahmenkonzept zur Kapitalallokation deutlich reduziert und angestrebte Kosteneffizienzmaßnahmen umgesetzt werden. Darüber hinaus wurde das angestrebte Volumen der Nominierungen für Kundenprojekte im UB E-Mobilität durch Technologien und Systeme für elektrifizierte Antriebsstränge realisiert. Die im Berichtsjahr verabschiedeten strukturellen Maßnahmen in Europa werden für die Sparte Automotive Technologies ebenfalls im Rahmen des Programms „RACE“ umgesetzt. Das Programm „RACE“ wird ab 2021 als divisionales Teilprogramm in das Umsetzungsprogramm der „Roadmap 2025“ integriert.

☰ Mehr zur „Roadmap 2025“ ab Seite 12ff.

Sparte Automotive Aftermarket

Die Sparte Automotive Aftermarket verantwortet das weltweite Kfz-Ersatzteilgeschäft der Schaeffler Gruppe und liefert Komponenten sowie ganzheitliche Reparaturlösungen in Erstausrüsterqualität für Motor-, Getriebe- und Fahrwerkanwendungen. Die Belieferung der Sparte Automotive Aftermarket erfolgt dabei größtenteils durch die Werke der Sparte Automotive Technologies. Die Sparte Automotive Aftermarket tritt mit der Unternehmensmarke Schaeffler auf und vertreibt ihr Angebot unter den drei Produktmarken LuK, INA und FAG. Darüber hinaus werden unter der Servicemarke REPERT umfassende Serviceleistungen für Werkstätten angeboten.

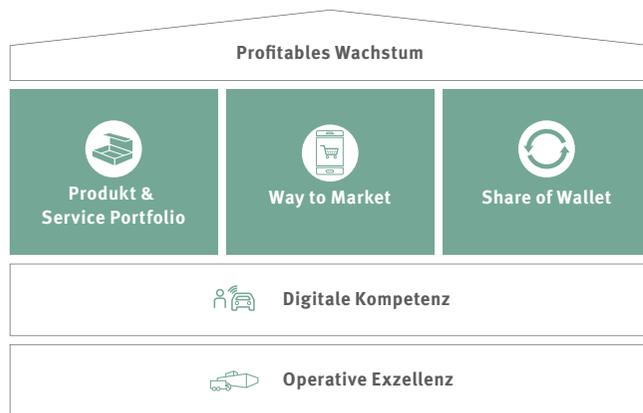
Das Steuerungsmodell der Sparte basiert auf einem regionalen Ansatz mit den **Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik**. Innerhalb jeder Region erfolgt der Vertrieb über zwei Vertriebskanäle: den Original Equipment Service (OES) und den freien (unabhängigen) Ersatzteilmarkt, auch als Independent Aftermarket (IAM) bezeichnet. Der OES umfasst das Ersatzteilgeschäft der Fahrzeughersteller sowie die Versorgung von markengebundenen und damit von Fahrzeugherstellern autorisierten Werkstätten mit Originalersatzteilen. Zu den Kunden des Vertriebskanals OES zählen die Fahrzeughersteller. Der IAM versorgt die freien, markenunabhängigen Werkstätten mit Komponenten sowie 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 für eine einfache, effiziente und professionelle Fahrzeugreparatur. Als Absatzmarkt im IAM nutzt die Sparte Automotive Aftermarket ein weltweites Netz an Großhändlern, die vielfach in Handelskooperationen organisiert sind.

Grundlagen des Konzerns

Organisationsstruktur und Geschäftstätigkeit

Das Ersatzteilgeschäft wird von drei hauptsächlichen Treibern beeinflusst: Dem weiterhin global wachsenden Fahrzeugbestand insbesondere im für den Aftermarket lukrativen Fahrzeugalter zwischen 4 und 10 Jahren, dem insgesamt steigenden Durchschnittsalter des Bestandes sowie der zunehmenden Komplexität der Fahrzeuge. Diese Faktoren führen zu einer Zunahme an Reparaturfällen, die zunehmend fortgeschrittene Reparaturlösungen für die Werkstätten erfordern. Den größten Zuwachs an Fahrzeugen sowie auch des Reparaturbedarfes erwartet die Sparte bis 2025 in der Region Greater China, die durch eine wachsende und alternde Fahrzeugflotte gekennzeichnet ist.

Fünf Kernelemente für profitables Wachstum der Sparte Automotive Aftermarket



Die Sparte Automotive Aftermarket verstärkt daher ihre globale Präsenz insbesondere in der Wachstumsregion Greater China, u. a. durch den Ausbau der lokalen Vertriebsstruktur und der technischen Kundenbetreuung. Mitte 2020 hat die Schaeffler Gruppe darüber hinaus mit der ETC-Plattform China ein innovatives Supply-Chain-Geschäftsmodell gestartet. Die Sparte hat ETC als eine transparente und benutzerfreundliche B2B-Plattform geschaffen, die Hersteller, Händler und Wiederverkäufer von Fahrzeugteilen miteinander verbindet und darüber hinaus ein

umfassendes Angebot an Motor-, Getriebe- und Fahrwerksteilen bietet. Die von Schaeffler entwickelte Plattform trägt damit den Anforderungen und der starken Fragmentierung der Wertschöpfungskette des chinesischen Marktes Rechnung.

Die Schaeffler Gruppe erwartet, dass die steigende technische Komplexität der Fahrzeuge sowie deren zunehmende Vernetzung in den kommenden Jahren zusätzliche Wachstumschancen für die Sparte Automotive Aftermarket bieten. So setzt die Sparte ihren Wandel vom Komponentenlieferanten hin zu einem Anbieter von Systemen und integrierten Reparaturlösungen für ihre Kunden fort. Gleichzeitig verstärkt die Sparte ihr Serviceangebot, um sowohl Werkstätten als auch Handelskunden digital und durch Trainingsangebote vor Ort zu unterstützen. Hierbei spielt ebenfalls der Wandel zu neuen Antriebstechnologien eine Rolle, bei dem Schaeffler Automotive Aftermarket seine Kunden und die Werkstätten als Partner aktiv begleitet.

Die Digitalisierung als branchenübergreifender Trend stellt etablierte Geschäftsmodelle infrage, bietet aber gleichzeitig neue Möglichkeiten und Vertriebswege („Way to Market“) in Form von datengetriebenen Geschäftsmodellen und eCommerce. Um diese Chance zu nutzen, entwickelt die Sparte ihre digitalen Vertriebsaktivitäten durch eine enge Verzahnung von Vertrieb, Marketing und Serviceangeboten weiter. Gemeinsam mit Branchenpartnern engagiert Schaeffler Automotive Aftermarket sich darüber hinaus für die digitale Vernetzung von Fahrzeugen sowie diskriminierungsfreien Datenzugriff und ist aktiv am digitalen Datenmarktplatz CARUSO beteiligt. CARUSO stellt als zentrale Plattform für den Automotive Aftermarket harmonisierte Fahrzeugdaten zur Verfügung und verbindet damit Datenlieferanten und -nutzer.

Zusätzliche Potenziale sieht die Sparte zudem in der Ausweitung des Portfolios bei bestehenden Kunden („Share of Wallet“). Wichtige Erfolgsfaktoren sind dabei die kontinuierliche Verbesserung der Kundenorientierung und der operativen Exzellenz. Dazu gehört eine schnelle und zuverlässige Belieferung der Kunden, um die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung weiter zu steigern. Der Fokus liegt hierbei auf der effizienten

Versorgung der Kunden mit intelligenten Reparaturlösungen, die durch hochmoderne Montage- und Verpackungszentren („Aftermarket Kitting Operation“) sichergestellt wird. Drei Montage- und Verpackungszentren werden bereits in Mexiko-Stadt, Singapur und Shanghai betrieben. Das Montage- und Verpackungszentrum für Europa in Halle (Saale) wurde im September 2020 plangemäß in Betrieb genommen.

Die Struktur des Ersatzteilmarktes befindet sich im Wandel. Neben den Veränderungen in der Fahrzeugtechnologie ist die Branche gekennzeichnet durch Kundenkonsolidierung auf der Großhandelsebene, Veränderungen in der Wettbewerbslandschaft und neue Mobilitätskonzepte. Mit dem divisionalen Teilprogramm des Umsetzungsprogramms der „Roadmap 2025“ adressiert die Sparte Automotive Aftermarket diesen Wandel in Technologie, Märkten und Kundenbedürfnissen. Das divisionale Teilprogramm soll das Digital- und Serviceangebot erweitern, weitere innovative Produktlösungen einführen und neue Vertriebswege („Way to Market“) eröffnen. Hierzu zählt u. a. auch die Einführung und der Ausbau der ETC-Plattform China. Dabei achtet die Sparte Automotive Aftermarket auf ein Gleichgewicht zwischen Initiativen zur Förderung des Wachstums auf mittlere und lange Sicht, aber auch auf Maßnahmen für kurzfristige Effizienzsteigerungen. Das Programm „GRIP“ zur Sicherung der Ergebnisqualität und Steigerung der Kapitaleffizienz, in dessen Rahmen auch die im Berichtsjahr verabschiedeten strukturellen Maßnahmen in Europa umgesetzt werden, wird ab 2021 in das divisionale Teilprogramm des Umsetzungsprogramms der „Roadmap 2025“ integriert. Ebenso ist der weitere Ausbau des Montage- und Verpackungszentrum in Halle (Saale) nun Teil des Umsetzungsprogramms.

Mehr zur „Roadmap 2025“ ab Seite 12ff.

Grundlagen des Konzerns

Organisationsstruktur und Geschäftstätigkeit

Sparte Industrial

Die Sparte Industrial entwickelt und produziert Komponenten und Systeme für rotative sowie lineare Bewegungen und bietet Serviceleistungen für unterschiedliche Industriebranchen an. Das Steuerungsmodell der Sparte Industrial basiert auf einem regionalen Ansatz mit den **Regionen Europa, Americas, Greater China** und **Asien/Pazifik**. Innerhalb der Regionen ist das Direktkundengeschäft in die acht Sektorcluster (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 z. B. die globale Technologie- und Produktstrategie, werden durch die intensive Vernetzung der Regionen innerhalb der Sparte vorangetrieben. Industrie 4.0-Produkte und -Services sowie das Wachstumsfeld Wasserstoff sind jeweils in einem strategischen Geschäftsfeld mit globaler Verantwortung gebündelt. Durch ein globales Key Account Management für überregionale Schlüsselkunden sollen deren Bedürfnisse weltweit in gleicher Qualität erfüllt werden. Damit richtet sich das Industriegeschäft an Kunden- und Markterfordernissen aus, um dauerhaft und profitabel zu wachsen.

Das Produktportfolio der Sparte Industrial beinhaltet Wälz- und Gleitlagerlösungen, Lineartechnik, Instandhaltungsprodukte, Monitoringsysteme und Direktantriebstechnik. Lagerlösungen umfassen ein breites Spektrum, von Hochdrehzahl- und Hochpräzisionslagern mit geringen Durchmessern bis hin zu Großlagern mit einem Durchmesser von mehreren Metern. Die Lager kommen u. a. in der Antriebstechnik, in Produktionsmaschinen und Windkraftanlagen sowie in der Prozessindustrie zum Einsatz. Im Bereich Luft- und Raumfahrt ist die Sparte außerdem ein Hersteller von Hochpräzisionslagern u. a. für Triebwerke von Flugzeugen und Hubschraubern. Zur Umsetzung von Industrie 4.0 bietet die Sparte Industrial mechatronische Rotativ- und Linear-Produkte, automatisierte Schmierlösungen sowie neue, datenbasierte Geschäftsmodelle an. Dies beinhaltet

auch Condition-Monitoring-Lösungen und Cloud-basierte digitale Dienste für die vorausschauende Instandhaltung. Diese ermöglichen gezielt geplante Wartungen von Maschinen und leisten damit einen Beitrag zur Steigerung der Anlagenverfügbarkeit sowie zur Reduktion der Betriebskosten.

Technologie-Pyramide der Sparte Industrial



Der Absatzmarkt der Sparte ist charakterisiert durch eine Vielzahl von Kunden in unterschiedlichen Sektoren. Die Nachfrage nach Produkten der Sparte Industrial ist eng verknüpft mit der Entwicklung der globalen Industrieproduktion, insbesondere in den Branchen Maschinenbau, Transportfahrzeuge und elektrische Ausrüstungen. Eine wesentliche Basis für zukünftiges Wachstum der Sparte Industrial stellen nach wie vor Komponenten im Rotativ- und Linearbereich dar, die stetig weiterentwickelt werden. Das breite Angebot an Standardprodukten wird durch technische Beratung und kundenspezifische Produkte begleitet. Wachstumsfelder liegen in den Bereichen

der erneuerbaren Energien, Robotik für Industrieautomation sowie Elektrifizierung und Wasserstoff.

Die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Systemgeschäft sind qualitativ hochwertige Komponenten und das Verständnis ihres Zusammenwirkens im System. Daher stärkt die Sparte die bereits heute ausgeprägte Kompetenz im Bereich mechanischer Komponenten und mechanischer Systeme und baut das Produktportfolio darüber hinaus in Richtung mechatronischer Systeme und Industrie 4.0 Serviceleistungen aus.

Exemplarisch für mechatronische Systeme wurde 2020 ein Drehmomentmesssystem bei Kunden der Landtechnik eingeführt. Dieses System ermöglicht eine Steigerung der Effizienz und Sicherheit bei Ernte- und Düngeprozessen. Als Beispiel für Serviceangebote im strategischen Geschäftsfeld Industrie 4.0 wurde 2020 im europäischen Markt das Condition-Monitoring-System „OPTIME“ eingeführt. Dabei handelt es sich um eine integrierte IoT-Lösung (Sensoren, Gateways, Digitaler Service in der Cloud) zur kabellosen, automatisierten Zustandsüberwachung für Lagerstellen in Produktionsanlagen. Basierend auf dem Wälzlager-Know-how von Schaeffler wurden spezielle Algorithmen entwickelt, die den Zustand der Lagerungen in einer App auf mobilen Endgeräten graphisch visualisieren. Dieser IoT-Service ist mit zusätzlichen Messstellen erweiterbar und bietet dem Anlagenbetreiber deutliche Kostenvorteile gegenüber der manuellen Offline-Messung. Seit Beginn der Coronavirus-Pandemie und der damit verbundenen Maßnahmen zum Gesundheitsschutz ist die Kundennachfrage nach Lösungen zur Fernüberwachung von Anlagen spürbar gestiegen.

Mit dem divisionalen Teilprogramm innerhalb des Umsetzungsprogramms der „Roadmap 2025“ wird eine nachhaltige Wertsteigerung der Sparte Industrial angestrebt. Hierzu soll zum einen zusätzliches Wachstum in profitablen Geschäftsfeldern generiert werden, indem die Position im Wälzlager- und Linearmarkt noch weiter gestärkt und das Geschäftsportfolio um digitale und mechatronische Technologien erweitert wird. Zudem sollen Strukturen und Prozesse in der Kundenversorgung verbessert werden. Das 2018 initiierte Programm „FIT“, das im

Grundlagen des Konzerns

Organisationsstruktur und Geschäftstätigkeit

Berichtsjahr einen signifikanten Ergebnisbeitrag erzielt hat, wird ab 2021 in das divisionale Teilprogramm des Umsetzungsprogramms der „Roadmap 2025“ integriert. Die Schwerpunkte von „FIT“ liegen in den Bereichen Vertrieb, Produktion und Einkauf. Die im Berichtsjahr verabschiedeten strukturellen Maßnahmen in Europa werden für die Sparte Industrial ebenfalls im Rahmen des Programms „FIT“ umgesetzt.

 Mehr zur „Roadmap 2025“ ab Seite 12ff.

Standorte und Produktionsnetzwerk

Die Schaeffler Gruppe ist mit rd. 200 Standorten weltweit, 75 Werken in 22 Ländern, 20 Forschungs- und Entwicklungszentren und einem engen Vertriebs- und Servicenetz nah bei Ihren Kunden vor Ort ¹.

Das Unternehmen verfügt über ein weltweites Produktionssystem. Die Werke, in denen rd. 65.000 Mitarbeiter arbeiten, bilden den operativen Kern der Schaeffler Gruppe und werden spartenübergreifend nach einheitlichen Prinzipien gesteuert. Das globale Produktionssystem und die in den Werken verwendeten Fertigungstechnologien sind entscheidende Faktoren für den weltweiten Erfolg der Schaeffler Gruppe. Die Schaeffler Gruppe hat den Anspruch, höchste Qualität und Produktsicherheit durchgängig über alle Anwendungsfelder hinweg zu gewährleisten. Die Modernisierung von Qualitätstechnologien, z. B. durch die Digitalisierung von Prozessen, stellt dabei seit einigen Jahren einen festen Bestandteil der Qualitätsstrategie dar. Darüber hinaus sind alle Produktionsstandorte der Schaeffler Gruppe gemäß weltweit anerkannten Qualitätsnormen, Standards und Regularien zertifiziert.

Die Schaeffler Gruppe entwickelt innerhalb ihres globalen Technologienetzwerks neue Produktionstechnologien und treibt die Weiterentwicklung bestehender Technologien in der Serienproduktion voran. Auf diese Weise können Synergien realisiert und spartenübergreifende Produktionsstandards geschaffen werden – bspw. in der Fertigung von Wälzlagern oder in der Herstellung von Brennstoffzellen und Elektrolyseuren für die Wasserstoffkette.

Um flexibel auf sich ständig ändernde Kunden- bzw. Bestellanforderungen reagieren zu können, wurden im Berichtsjahr Prozesse entlang der gesamten operativen Wertschöpfungskette der Schaeffler Gruppe weiter digitalisiert und unter Einbezug von künstlicher Intelligenz (teil-)autonomisiert. In digitalen, semi-autonomen und nachhaltigen Pilotfabriken wurde dies u. a. am Standort in Rodisa bereits umgesetzt. Darüber hinaus werden Lieferanten mittels digitaler Plattformen, wie z. B. Supply On, in die Wertschöpfungsketten integriert und können so kurzfristig auf sich verändernde Anforderungen reagieren. Gleichzeitig unterstützen technologische Initiativen den zuvor genannten Anspruch und zielen darauf ab, Produktionslinien und -anlagen schneller, z. B. auf kleinere Losgrößen, umrüsten zu können.

Angeichts der sich abzeichnenden technologischen und regulatorischen Veränderungen sowie geänderter Kundenanforderungen hat das Unternehmen bereits in den letzten Jahren damit begonnen, seinen europäischen Werkeverbund anzupassen, die Organisation zu verschlanken und stärker auf die Bedürfnisse der Sparten auszurichten. Um die Transformation der Schaeffler Gruppe weiter zu beschleunigen und ihre Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit nachhaltig zu verbessern, sind jedoch zusätzliche strukturelle Maßnahmen zwingend erforderlich, die im September 2020 durch den Vorstand der Schaeffler AG verabschiedet wurden. Von dem Kapazitätsabbau und der Konsolidierung sind neben den Großstandorten Herzogenaurach, Bühl, Schweinfurt, Höchststadt und Homburg

v. a. Standorte mit einem technologisch auslaufenden Produktportfolio oder kleinteiligen Werkstrukturen betroffen.

Darüber hinaus sollen lokale Technologie- und Produktionskompetenzen an den Standorten Herzogenaurach, Höchststadt, Bühl und Schweinfurt gebündelt und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sowie ausgewählte Standorte in Deutschland gestärkt werden. Der Sitz der Sparte Automotive Aftermarket in Langen soll zudem durch Personaltransfers ausgebaut werden. Am Standort Herzogenaurach, dem Hauptsitz der Schaeffler Gruppe, soll u. a. neben dem Aufbau eines hochmodernen Zentrallabors zukünftig das Kompetenzzentrum für Wasserstofftechnologie angesiedelt werden. Höchststadt soll ein Kompetenzzentrum für den Werkzeugbau erhalten, das die vorhandenen Kapazitäten aus Herzogenaurach übernimmt. Im Gegenzug sollen die Aktivitäten der Sparte Industrial von Höchststadt nach Schweinfurt verlagert werden, sodass Höchststadt ein reiner Automobil-Standort wird.

Der Standort in Bühl, Sitz der Sparte Automotive Technologies, soll als Kompetenzzentrum für E-Mobilität und die Serienfertigung von Elektromotoren ausgebaut werden. Schweinfurt, Sitz der Sparte Industrial, soll durch die Bündelung der Wertschöpfung für die klassischen Lagerprodukte im mittleren und großen Durchmesserbereich eine klare Stärkung der Kompetenz erhalten. Gestärkt werden soll auch die Hauptentwicklungsaktivität für Zukunftsfelder der Sparte Industrial, wie z. B. der Bereich Robotik. Zudem soll ein Innovationszentrum für gruppenweite Industrie-4.0-Themen errichtet werden. Zusätzlich ist der Ausbau des Bereichs Aerospace-Spezialprodukte vorgesehen. Darüber hinaus nahm das AKO-Logistik-Zentrum in Halle im September 2020 seine Tätigkeit auf.

Im Rahmen der kontinuierlichen Weiterentwicklung der globalen Aufstellung des Unternehmens stellt die vorausschauende Lokalisierung von Aktivitäten in Zukunftsmärkten eine der zentralen Herausforderungen für die Schaeffler Gruppe dar.

¹ Definition der Standorte wurde im Berichtsjahr überarbeitet und an die neuen Strukturen angepasst.

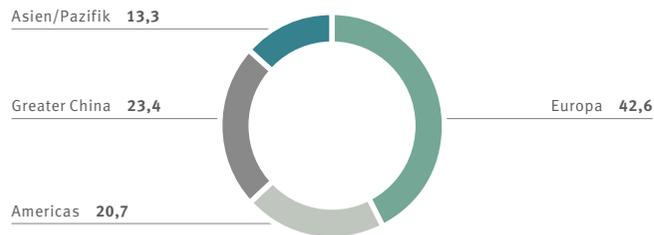
Grundlagen des Konzerns

Forschung und Entwicklung

Der Lokalisierungsgrad ² beschreibt dabei die Relation von regional produziertem Umsatzvolumen zum Umsatz der Region ³ unter Berücksichtigung der Beschaffungsströme.

Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Regionen

in Prozent nach Marktsicht



In der **Region Europa** werden die Subregionen Deutschland, Westeuropa, Mittlerer Osten & Afrika sowie Zentral- & Ost Europa zusammengefasst. Der Anteil der Region Europa am Konzernumsatz lag im Geschäftsjahr 2020 bei 42,6 % (Vj.: 45,1 %). Die Subregion Deutschland ist dabei der größte Absatzmarkt der Schaeffler Gruppe. Der Lokalisierungsgrad betrug im Berichtsjahr rd. 87 % (Vj.: 87 %). In der Region Europa waren zum 31. Dezember 2020 insgesamt 53.865 Mitarbeiter beschäftigt, 64,7 % der Gesamtbelegschaft des Unternehmens. Diese Zahl beinhaltet auch die Mitarbeiter der Konzernzentrale in Herzogenaurach. Die Region Europa verfügt über 43 Werke und 10 F&E-Zentren. Der regionale Hauptsitz ist Schweinfurt.

Die **Region Americas** umfasst die Subregionen U.S. & Kanada, Südamerika und Mexiko. Der Umsatzbeitrag der Region Americas betrug im Geschäftsjahr 2020 20,7 % (Vj.: 21,9 %). In der Region Americas lag der Lokalisierungsgrad bei rd. 57 % (Vj.: 57 %). In 13 Werken – davon 7 Werke in den USA und jeweils 2 weitere in Kanada, Mexiko und Brasilien – und 5 F&E-Zentren sowie an Vertriebsstandorten in Nord- und Südamerika waren zum 31. Dezember 2020 insgesamt 11.785 Mitarbeiter beschäftigt. Der regionale Hauptsitz der Region Americas ist Fort Mill, USA. Die Schaeffler Gruppe produziert in dieser Region seit 1953. Das Werk Joplin feierte im Geschäftsjahr 2020 das 50-jährige Bestehen.

Die **Region Greater China** inkl. Taiwan, Hongkong und Macao hat ihren regionalen Hauptsitz in Anting, China. Das erste Tochterunternehmen von Schaeffler in der Region wurde 1995 in Taicang, China, gegründet. Die Region erzielte im Geschäftsjahr 2020 23,4 % (Vj.: 19,2 %) des Konzernumsatzes. Der Lokalisierungsgrad betrug rd. 56 % (Vj.: 56 %). In der Region Greater China waren zum 31. Dezember 2020 insgesamt 11.787 Mitarbeiter in 10 Werken und 1 F&E-Zentrum beschäftigt.

Der **Region Asien/Pazifik** werden die Subregionen Südkorea, Japan, Süd-Ost-Asien und Indien zugeordnet. Im Geschäftsjahr 2020 entfielen 13,3 % (Vj.: 13,9 %) des Konzernumsatzes auf diese Region. Der Lokalisierungsgrad betrug im Geschäftsjahr 2020 rd 43 % (Vj.: 42 %). In der Region Asien/Pazifik waren zum 31. Dezember 2020 insgesamt 5.860 Mitarbeiter beschäftigt. Der regionale Hauptsitz ist Singapur. Insgesamt betreibt die Schaeffler Gruppe in dieser Region 9 Werke und 4 F&E-Zentren. Die Schaeffler Gruppe ist seit 1953 in dieser Region vertreten.

1.2 Forschung und Entwicklung

Innovation und Effizienz sind spartenübergreifend die führenden Treiber in Forschung und Entwicklung der Schaeffler Gruppe. Vor allem vor dem Hintergrund der technologischen Transformation kommen daher dem Technologie-Fokus und der Weiterentwicklung der technischen und methodischen Kompetenzen eine entscheidende Bedeutung zu. Aus diesem Grund hat die Schaeffler Gruppe zu Beginn des Berichtsjahres das globale F&E-Programm „4x4“ initiiert.

Um die Effektivität in der Innovation zu erhöhen, wurden **sechs Innovationscluster** definiert, in denen schon früh im Prozess innovative Ideen mit Marktpotenzialen und Schaeffler-Kompetenzfeldern abgeglichen werden. Mit einem klaren Schwerpunkt auf marktrelevanten und differenzierenden Alleinstellungsmerkmalen gelingt der Schaeffler Gruppe so eine stärkere Fokussierung bei Forschungs- und Vorentwicklungsprojekten.

Innovationscluster in Forschung und Entwicklung



² Vorjahreswerte gemäß der 2020 ausgewiesenen Berichtsstruktur.

³ Umsatz nach Marktsicht.

Grundlagen des Konzerns

Forschung und Entwicklung

Im **Innovationscluster Wasserstoff- und Energiewende** setzt die Schaeffler Gruppe für eine CO₂-neutrale, nachhaltige Zukunft auf das Potenzial von grünem Wasserstoff und betrachtet als Automobil- und Industrielieferer die volle Bandbreite möglicher Anwendungen – von der Wasserstoffherzeugung durch Elektrolyse über mobile sowie stationäre Anwendungen in Brennstoffzellen bis hin zum Einsatz von Stählen, die auf Wasserstoffbasis direktreduziert werden. Zu den F&E-Aktivitäten 2020 zählte die Weiterentwicklung von Schlüsselkomponenten für Brennstoffzellen und Brennstoffzellen-Stacks, sog. metallische Bipolarplatten. Dafür wurde neben den Kernkompetenzen der Schaeffler Gruppe auf der Systemebene und in der Material-, Umformungs- und Oberflächentechnologie das Know-how im Bereich der elektrochemischen Zelltechnologie erweitert. Auf Basis dieser Kompetenzen werden auch Potenziale in anderen elektrochemischen Anwendungen, insbesondere bei Elektrolyseuren, aber auch Feststoff- und Flussbatterien betrachtet.

Das **Innovationscluster elektrische und automatisierte Mobilität** zielt insbesondere auf elektrifizierte Antriebsstränge und automatisiertes Fahren ab. In der E-Mobilität wurden im Berichtsjahr hocheffiziente Technologien für E-Motoren und Leistungselektroniken entwickelt, die in E-Achsen und dedizierten Hybridgetrieben wie z. B. dem sog. Multimode-Getriebe eingesetzt werden. Im Bereich Drive-by-Wire wurde im Berichtsjahr die Weiterentwicklung der „Space Drive“-Technologie durch das Joint Venture Schaeffler-Paravan fortgeführt. Dabei wurde eine dritte Generation der Steuerelektronik für den Einsatz in Serien- und Nachrüstlösungen entwickelt. Ein wichtiger Meilenstein im Berichtsjahr war die Anwendung der „Space Drive“-Technologie im Rennsport. Hier konnte zum ersten Mal weltweit die Steer-by-Wire-Technologie in einem Rennfahrzeug ohne Lenksäule unter Extrembedingungen erfolgreich getestet werden. Der Rennsport wurde so zu einem idealen Testfeld auch für eine Schlüsseltechnologie des autonomen Fahrens gestaltet.

Im **Innovationscluster Robotik und Internet of Things (IoT)** entwickelt die Schaeffler Gruppe hochintegrierte und intelligente Systemlösungen für den wachsenden Robotikmarkt und innovative Industrie 4.0-Lösungen. Im Berichtsjahr wurde das

Condition-Monitoring-System OPTIME an den Markt gebracht, bei dem es sich um eine integrierte IoT-Lösung (Sensoren, Gateways, Digitaler Service in der Cloud) zur kabellosen, automatisierten Zustandsüberwachung für Lagerstellen in Produktionsanlagen handelt.

Im **Innovationscluster Lagertechnologien** besteht z. B. im Bereich Windkraft oder auch in der Elektromobilität und Robotik fortwährendes Innovationspotenzial. So konnte für den Bereich Robotik eine Getriebelagerung namens „XZU“ erfolgreich entwickelt werden, die auf der Schaeffler-Kernkompetenz für Nadellagerungen basiert. Gegenüber der bisher in Roboterlösungen verwendeten Kreuzrollen-Lagerung bietet dieser neue Lagertyp deutliche Vorteile im Hinblick auf Steifigkeit und Reibung sowie einen verbesserten Schutz gegen Fettaustritt. Darüber hinaus konnten große Fortschritte auf den Gebieten der Hybridlager, Gleitlagerungen und bei der Anwendungssimulation für Lager in elektromechanischer Umgebung erzielt werden. Zusätzlich gelang es, die Durchgängigkeit in der Nutzung von Produkt- und Auslegungsdaten sowie die Automatisierung von Konstruktionsprozessen weiter auszubauen und damit die Effizienz im Entwicklungsprozess und den angrenzenden Geschäftsprozessen weiter zu steigern.

Im **Innovationscluster Material- und Oberflächenwissenschaft** werden Materialien und Beschichtungen entwickelt, die Schlüsseltechnologien für viele neue und bestehende Anwendungen darstellen. Hierdurch werden bspw. leistungsfähige und zuverlässige Komponenten entlang der gesamten Energiekette einer zukünftigen Wasserstoffwirtschaft ermöglicht. Die Material- und Oberflächenwissenschaft wird in Zukunft auch eine wichtige Rolle im Hinblick auf Nachhaltigkeit, insbesondere bei der Verbesserung des CO₂-Footprints von Produkten der Schaeffler Gruppe einnehmen. Ein wesentlicher Beitrag hierfür kann durch die gezielte Auswahl des Rohmaterials, auch hinsichtlich des Einsatzes von alternativen Werkstoffen, Materialverbänden und Beschichtungen, durch die Modifikation der Materialeigenschaften (z. B. durch Wärmebehandlung) und durch die Verbesserung von Prozessen (z. B. beim Härteverfahren) geleistet werden.

Im **Innovationscluster Künstliche Intelligenz (KI)** vernetzt die Schaeffler Gruppe ihre Aktivitäten zu produktbezogenen KI-Anwendungen, um Kunden im Industrie- und Automotive-Geschäft durch KI-Technologien kostenoptimierte und leistungsfähigere Produkte anbieten zu können. So werden z. B. bei Robotik-Produkten KI-basierte Algorithmen bei der Auswertung von Daten aus bauteilintegrierten Sensoren, die eine echtzeitfähige Messung von Kräften und Drehmomenten ermöglichen, eingesetzt. Perspektivisch kann z. B. die Nutzung der von der Schaeffler Drive-by-Wire-Technologie erzeugten Daten in Entwicklungs- und Simulationsplattformen bei der Entwicklung des automatisierten Fahrens unterstützen. Darüber hinaus werden auch in der Produktentwicklung KI-Verfahren eingesetzt, z. B. für die Erstellung gewichts- und materialreduzierter Bauteile.

Die Schaeffler Gruppe steht auch weiterhin in enger Kooperation mit verschiedenen Universitäten und Forschungseinrichtungen. Im Rahmen der Schaeffler Hub for Advanced Research (SHARE) Initiative besteht ein enger Austausch mit dem Karlsruher Institut für Technologie, Deutschland (Forschungsschwerpunkte: automatisiertes Fahren/Elektromobilität), der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Deutschland (Forschungsschwerpunkt: Digitalisierung entlang der Wertschöpfungskette), der Nanyang Technological University, Singapur (Forschungsschwerpunkt: individuelle urbane Mobilität) und der Southwest Jiaotong University in Chengdu, China (Forschungsschwerpunkt: Fahrwerkslösungen für Hochgeschwindigkeitszüge). Neben weiteren Universitätskooperationen besteht seit 2017 eine strategische Partnerschaft mit der Fraunhofer-Gesellschaft.

Im Rahmen der Open Innovation Strategie verfolgt Schaeffler einen langfristigen Corporate Venturing Ansatz als sog. Technology Accelerator. Innerhalb der Innovationscluster sichtet die Schaeffler Gruppe Zukunftstechnologien sowie innovative Geschäftsmodelle und setzt diese in Pilotprojekten mit Startups und kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) um. Damit wird der Grundstein für eine langfristig erfolgreiche strategische Kooperation, z. B. in Form einer F&E-Partnerschaft, eines Lieferantenverhältnisses oder einer zukünftigen Kundenbeziehung, gelegt. Die Partnerschaft mit der weltweit etablierten

Grundlagen des Konzerns

Forschung und Entwicklung

Innovationsplattform „Plug & Play“ im Silicon Valley ermöglicht den Zugang zu rasant wachsenden und relevanten Deep-Tech-Startup-Ökosystemen in allen vier Regionen der Schaeffler Gruppe.

Schwerpunkte beim Ausbau von F&E-Kompetenzen in neuen Technologien stellen z. B. Elektronik, Software, Mechatronik oder künstliche Intelligenz dar. Daher wurde in einem gemeinsamen Projekt der Forschung und Entwicklung mit der Schaeffler Academy das Kompetenz-Schulungsprogramm „Fit4Mechatronics“ für die Weiterentwicklung der Mitarbeiter etabliert.

Aufwendungen für Forschung und Entwicklung

	2016	2017	2018	2019	2020
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in Mio. EUR)	751	846	847	849	758
F&E-Quote (in %)	5,6 %	6,0 %	6,0 %	5,9 %	6,0 %
Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung	7.121	7.634	7.956	7.834	7.780

Die Schaeffler Gruppe beschäftigte 2020 durchschnittlich 7.780 F&E-Mitarbeiter (Vj.: 7.834) in 20 F&E-Zentren (Vj.: 20) und an weiteren F&E-Standorten in insgesamt 23 Ländern. 2019 hat das Unternehmen 2.385 Patentanmeldungen beim Deutschen Patent- und Markenamt eingereicht, mit denen die Schaeffler Gruppe zum siebten Mal in Folge den zweiten Platz auf der Rangliste der innovativsten Unternehmen Deutschlands belegte. Von Mitarbeitern der Schaeffler Gruppe wurden 2020 zudem 2.291 interne Erfindungsmeldungen (Vj.: 3.298) eingereicht.

Grundlagen des Konzerns

Konzernstrategie und -steuerung

1.3 Konzernstrategie und -steuerung

Das übergeordnete Ziel der Schaeffler Gruppe ist die Schaffung nachhaltiger Werte für Kunden und Geschäftspartner, Mitarbeiter und Führungskräfte sowie Aktionäre und Familiengesellschafter. Um dieses Ziel zu erreichen, möchte das Unternehmen durch seine wesentlichen Stärken – Innovationskraft, Qualität, Systemverständnis und Fertigungskompetenz – Fortschritt gestalten, der die Welt bewegt. Dies spiegelt sich auch in dem Claim „We pioneer motion“ wider. Seine Mission sieht Schaeffler darin, mittels der Entwicklung und Produktion innovativer und intelligenter Komponenten, Systeme und Services gemeinsam mit seinen Kunden, Partnern und der Gesellschaft nachhaltige Mobilität und Bewegung zu ermöglichen. Dabei wird ein besonderer Fokus auf Nachhaltigkeit und Digitalisierung gelegt.

Roadmap 2025

Das strategische Rahmenkonzept „Roadmap 2025“ unterteilt sich in drei wesentliche Elemente: die „Strategie 2025“, das „Umsetzungsprogramm 2025“ mit seinen sieben Teilprogrammen sowie die „Mittelfristziele 2025“, die ein finanzielles Zielbild vorgeben und den übergeordneten Anspruch widerspiegeln, nachhaltig Wert zu schaffen.

Strategie 2025

Um die laufende Transformation der Schaeffler Gruppe zukunftsorientiert und zielgerichtet fortzuführen, wurde die Unternehmensstrategie im Berichtsjahr weiterentwickelt. Die „Strategie 2025“ bildet somit die Nachfolge des 2016 veröffentlichten Strategiekonzeptes „Mobilität für morgen“, das Schaeffler den Weg zum integrierten Automobil- und Industrielieferer mit drei Sparten bereitet hat.

Die überarbeitete Strategie ist darauf ausgerichtet, sich auf die vorhandenen Stärken zu besinnen und sich in den einzelnen Geschäftsfeldern noch fokussierter und effizienter aufzustellen. Als Leitmaxime fungiert für die Schaeffler Gruppe die neu

formulierte Vision, der bevorzugte Automobil- und Industrielieferer zu sein, der sich durch Innovation, Agilität und Effizienz auszeichnet. Diese Vision verdeutlicht, dass der Kunde auch weiterhin im Mittelpunkt der Unternehmensaktivitäten stehen soll. Innovation, Agilität und Effizienz sind drei strategische Dimensionen, die im globalen Wettbewerb unter den aktuellen Marktbedingungen als besonders erfolgskritisch erscheinen. Es wird daher ein besonderes Augenmerk darauf gelegt, das eigene Leistungsniveau in diesen Kategorien regelmäßig zu überprüfen und zu bewerten.

Fünf Fokusfelder für Wachstumsinitiativen



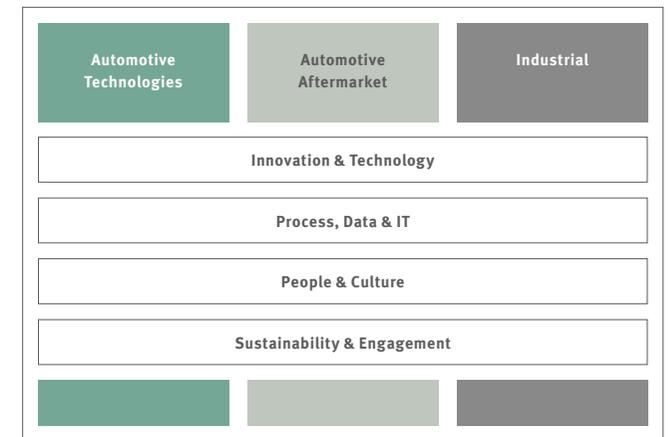
Eine Analyse, welche externen Entwicklungen für Schaeffler vor und nach der Coronavirus-Pandemie besonders relevant sind und wie sich das Marktumfeld seit dem Jahr 2016 verändert hat, hatte die Identifikation fünf zentraler Zukunftstrends zum Ergebnis: Nachhaltigkeit & Klimawandel, neue Mobilität & elektrifizierte Antriebe, autonome Produktion, Datenwirtschaft & Digitalisierung sowie demografischer Wandel. Auf dieser Basis wurden fünf Fokusfelder definiert, die den inhaltlichen Rahmen für potenzielle Wachstumsinitiativen bilden und somit die

strategischen Investitionsfelder konkretisieren. Die Fokusfelder sollen einen effizienten und langfristig orientierten Ressourceneinsatz unterstützen und sind so konzipiert, dass sie das Produkt- und Leistungsangebot aller drei Sparten abdecken.

Umsetzungsprogramm 2025

Die Umsetzung der aktualisierten Strategie erfolgt über das „Umsetzungsprogramm 2025“ mit insgesamt sieben Teilprogrammen. Die sieben Teilprogramme unterteilen sich in drei divisionale (vertikale) und vier spartenübergreifende (horizontale) Teilprogramme. Alle Teilprogramme sind darauf ausgerichtet, die Erreichung der definierten strategischen Prioritäten – Innovation, Agilität und Effizienz – zu unterstützen.

Divisionale und spartenübergreifende Teilprogramme



Grundlagen des Konzerns

Konzernstrategie und -steuerung

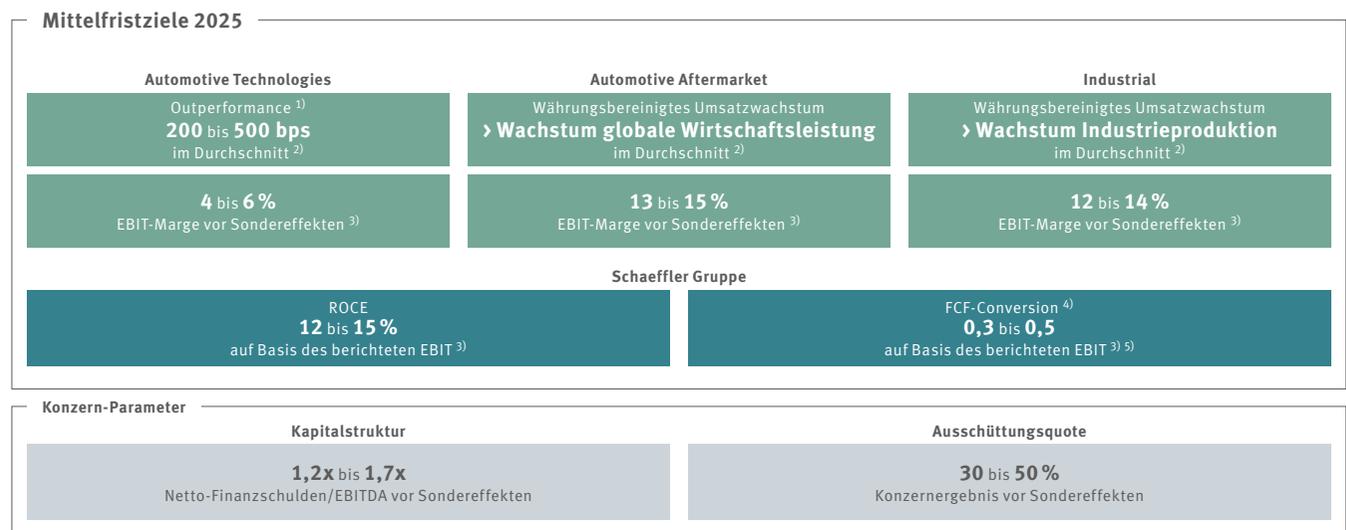
Die divisionalen Teilprogramme zielen insbesondere darauf ab, die sich aus den Fokusfeldern ergebenden Wachstumsinitiativen voranzutreiben, Marktpositionen auszubauen und die Kosten- und Kapitaleffizienz zu steigern. In der Sparte Automotive Technologies liegt der Schwerpunkt auf der Transformation hin zu neuen Antriebsstrang- und Fahrwerkstechnologien, während die Sparte Automotive Aftermarket primär die Erweiterung des Digital- und Serviceangebots, die Einführung innovativer Reparaturlösungen sowie die Eröffnung neuer Vertriebswege verfolgt. Das Teilprogramm der Sparte Industrial hat die Stärkung der Wettbewerbsposition im Wälzlagermarkt sowie den Ausbau neuer digitaler und mechatronischer Industrietechnologien zum vorrangigen Ziel.

Indessen konzentrieren sich die vier spartenübergreifenden Teilprogramme auf Schlüsselbereiche, die das gesamte Unternehmen zukunftssicherer machen und die Realisierung von Synergiepotenzialen über die Sparten hinweg unterstützen sollen. „Innovation & Technology“ beinhaltet die strategische Steuerung der Produktinnovationen, die zur Stärkung der Positionierung von Schaeffler als Pionier für nachhaltige Mobilität und Bewegung dienen, während unter „Process, Data & IT“ die Aktivitäten zur Neugestaltung von Prozessen für das digitale Zeitalter mittels datengesteuerter Erkenntnisse und moderner IT-Lösungen gebündelt werden. Das Teilprogramm „People & Culture“ ist v. a. auf eine moderne Personalentwicklung, auf größere Vielfalt, Zusammenarbeit und Agilität innerhalb der Belegschaft und auf einen wertschätzenden Führungsstil ausgerichtet. Indessen widmet sich „Sustainability & Engagement“ der Verankerung ökologischer und sozialer Verantwortung in der Wertschöpfungskette des Unternehmens als zentralen Erfolgsfaktor für nachhaltiges Wirtschaften. Darüber hinaus befasst sich das „Umsetzungsprogramm 2025“ auch mit dem globalen Footprint und den Kostenstrukturen der Schaeffler Gruppe.

Mittelfristziele 2025

Dritter Bestandteil der „Roadmap 2025“ sind die „Mittelfristziele 2025“, die bis zum Jahr 2025 erreicht werden sollen. Sie folgen dem übergeordneten Ziel, nachhaltige Werte zu schaffen, und bringen das geplante Ergebnis der Unternehmensstrategie und des Umsetzungsprogramms quantitativ zum Ausdruck.

die Mittelfristziele der Schaeffler Gruppe durch Konzern-Parameter zur Kapitalstruktur und Gewinnverwendung als Ausdruck eines stabilen und verlässlichen Finanzmanagements. Für den Konzern-Parameter Verschuldungsgrad wird eine Bandbreite von 1,2 bis 1,7 im Zeitraum zwischen 2021 und 2025 angestrebt. Die Ausschüttungsquote der Schaeffler Gruppe soll wie bisher bei 30 bis 50 % des Konzernergebnisses vor Sondereffekten liegen.



¹⁾ Währungsbereinigtes Umsatzwachstum über der globalen Automobilproduktion (IHS Markt).
²⁾ Von 2021 bis 2025.
³⁾ Spätestens in 2023.
⁴⁾ Zur Definition der Free Cash Flow Conversion siehe Seite 17.
⁵⁾ Vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten.

Auf Gruppenebene liegt der Fokus zum einen auf dem Return on Capital Employed (ROCE), der ein Maß für die Wertschöpfung des Unternehmens ist und spätestens 2023 das Zielband in Höhe von 12 bis 15 % erreichen soll. Zum anderen wird auf die Free Cash Flow Conversion (FCF-Conversion) abgezielt, die die Fähigkeit zum Ausdruck bringt, Zahlungsmittel aus dem operativen Ergebnis zu generieren, und spätestens im Jahr 2023 in das Zielband in Höhe von 0,3 bis 0,5 eintreten soll. Begleitet werden

Die Sparte Automotive Technologies strebt ein währungsbereinigtes jährliches Umsatzwachstum an, das im Durchschnitt 200 bis 500 Basispunkte über dem Wachstum der weltweiten Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen liegt. Die EBIT-Marge vor Sondereffekten soll bei 4 bis 6 % liegen, wobei das untere Ende der Spanne bis spätestens 2023 erreicht werden soll.

Grundlagen des Konzerns

Konzernstrategie und -steuerung

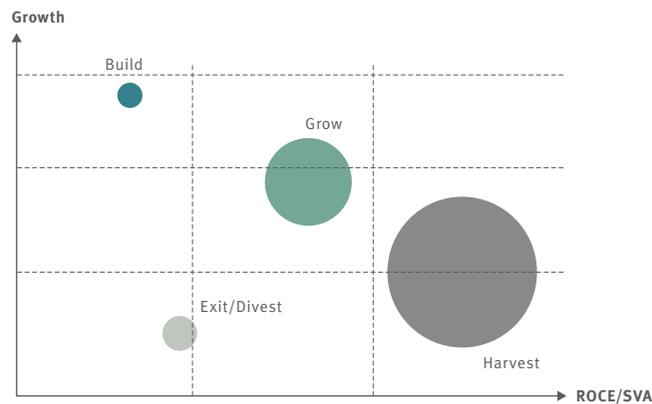
Die Sparte Automotive Aftermarket strebt ein währungsbereinigtes jährliches Umsatzwachstum an, das im Durchschnitt über dem Wachstum des globalen Bruttoinlandsprodukts liegt, sowie eine EBIT-Marge vor Sondereffekten von 13 bis 15 %, wobei das untere Ende der Spanne bis spätestens 2023 erreicht werden soll.

Die Sparte Industrial strebt im Rahmen der Mittelfristziele 2025 ein währungsbereinigtes jährliches Umsatzwachstum an, das im Durchschnitt über dem Wachstum der globalen Industrieproduktion liegt, sowie eine EBIT-Marge vor Sondereffekten von 12 bis 14 %, wobei das untere Ende der Spanne bis spätestens 2023 erreicht werden soll.

Kapitalallokation und Portfoliomanagement

Um Kapital gezielt und im Einklang mit der Strategie einzusetzen, wurde ein spartenübergreifendes Rahmenkonzept zur Steuerung der Kapitalallokation entwickelt.

Portfoliosteuerung



Das Rahmenkonzept unterscheidet zwischen vier grundlegenden Portfoliostrategien und gibt den Rahmen für Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen. Die vier Strategien – **Build**, **Grow**, **Harvest** und **Exit/Divest** – finden in allen drei Sparten und ihren Geschäftsfeldern Anwendung und sind immer direkt mit einem Produkt, einem Sektorcluster, einer Kundengruppe sowie einer Region verbunden. Die Zuordnung zu den einzelnen Strategien hängt vom Wachstumspotenzial und der Rentabilität des eingesetzten Kapitals, gemessen durch den Return on Capital Employed (ROCE) ab, der die zentrale Zielgröße auf Gruppenebene im Rahmen der Mittelfristziele 2025 bildet. Neue Wachstumfelder, die noch am Anfang ihres jeweiligen Lebenszyklus stehen, gehören zur Portfoliostrategie „**Build**“, während bereits bestehende Geschäftsfelder, die bei entsprechend hoher Kapitaleffizienz weiter ausgebaut werden sollen, durch „**Grow**“ abgedeckt werden. Die Geschäftsfelder mit geringerem

Wachstumspotenzial setzen einen stärkeren Fokus auf Rentabilität und Effizienz und werden zu „**Harvest**“ dazugezählt. Sollten ausgewählte Bereiche nicht länger Kern der Strategie sein oder eine zu geringe Wirtschaftlichkeit aufweisen, werden diese der Portfoliostrategie „**Exit/Divest**“ zugeordnet. Erforderliche Investitionen in Sicherheitsvorkehrungen und zur Einhaltung regulatorischer Standards werden in allen vier Portfoliofeldern umgesetzt.

Rahmenkonzept zur Steuerung der Kapitalallokation

Investitionen Kategorien / Portfolio-felder	1	2	3	4	Gesamt
	Wachstum ¹⁾	Rationalisierung	Instandhaltung	Sicherheit & Regulierung	
A Build	✓			✓	
B Grow	✓	✓	✓	✓	
C Harvest		✓	✓	✓	
D Exit			✓	✓	
Gesamt					Gesamt-Investitionen

¹⁾ Investitionserweiterungen und neue Produkte.

Die vier Portfoliostrategien treiben somit insbesondere auch den Kapitalallokationsprozess der Schaeffler Gruppe. Um die jeweils zuweisbaren Investitionsbeträge abzuleiten, sind die Portfoliostrategien mit einem Rahmenkonzept zur Kapitalallokation verbunden. Dieses Konzept unterscheidet zwischen vier verschiedenen Investitionskategorien – Investitionen für Wachstum, Investitionen für Rationalisierung, Investitionen für Instandhaltung sowie Investitionen, die notwendig sind, um regulatorische Anforderungen zu erfüllen oder Sicherheit zu gewährleisten. Aus den vier Portfoliostrategien und den vier Investitionskategorien ergibt sich eine Matrix, über die den Geschäftsfeldern Kapital zugewiesen wird.

Grundlagen des Konzerns

Konzernstrategie und -steuerung

Die Gesamtinvestitionssumme für die Schaeffler Gruppe wird über eine festgelegte Reinvestitionsrate bzw. eine entsprechende Zielbandbreite abgeleitet. Gleichzeitig soll mit dem Rahmenkonzept sichergestellt werden, dass Kapital im internen Wettbewerb um den effizientesten Ressourceneinsatz dort verwendet wird, wo es den höchsten Wertbeitrag verspricht.

Schlüsselthema Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenswerte der Schaeffler Gruppe und wird als eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe angesehen. Nachhaltiger Unternehmenserfolg wird darin gesehen, ökologische und soziale Verantwortung zu übernehmen – in der Produktion, durch den Einsatz der eigenen Produkte bei Kunden sowie durch die Einbeziehung der Lieferanten.

Mit der Sustainability Roadmap werden wesentliche Handlungsfelder wie Klimaschutz, Arbeitssicherheit und eine nachhaltige Lieferkette adressiert. Insbesondere wurden unternehmensweite Nachhaltigkeitsziele verabschiedet. Im Rahmen des Schaeffler-Klimaprogramms hat sich das Unternehmen die Steigerung der Energieeffizienz, den Zukauf erneuerbaren Stroms sowie die CO₂-neutrale Produktion bis 2030 zum Ziel gesetzt. Die weitere Verbesserung des CDP Klimaratings wurde bereits vorzeitig im Berichtsjahr erreicht. Weitere Ziele adressieren die Reduzierung der Arbeitsunfälle sowie ein nachhaltiges Lieferantenmanagement. Über geschäftsrelevante nichtfinanzielle Fortschritte aus den Bereichen Kunden & Produkte, Umwelt & Energie, Lieferanten & Rohstoffe sowie Mitarbeiter & Gesellschaft wird jährlich im Rahmen des Nachhaltigkeitsberichtes der Schaeffler Gruppe berichtet.

Im Berichtsjahr hat die Schaeffler AG ihre nichtfinanzielle Konzernklärung in ihren gesonderten Nachhaltigkeitsbericht, außerhalb des Konzernlageberichts, integriert.

 Zusammengefasster gesonderter nichtfinanzieller Konzernbericht gemäß §§ 289b Abs. 3 und 315b Abs. 3 HGB im Nachhaltigkeitsbericht unter: www.schaeffler-nachhaltigkeitsbericht.de/2020

Schlüsselthema Digitalisierung

Die Schaeffler Gruppe geht die digitale Transformation als gemeinsame Aufgabe aller Sparten, Funktionen und Regionen an. Die Automatisierung von Geschäftsabläufen, zusätzliche Informationsgewinne aus strukturierten und unstrukturierten Daten, moderne Formen der Vernetzung innerhalb des Unternehmens sowie mit externen Stakeholdern ermöglichen Schaeffler und seinen Kunden Chancen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Im Rahmen der unternehmensweiten digitalen Agenda arbeiten Fach- und IT-Experten gemeinsam daran, digitale Technologien, aber auch Risiken, zu evaluieren. Dies betrifft zum einen Veränderungen der Wertschöpfungskette – sowohl innerhalb des Unternehmens als auch im Zusammenspiel mit Geschäftspartnern. Dazu gehören bspw. digitale Ausstattungen, Kommunikationsmittel oder die Vernetzung von Anlagen. Zum anderen betrifft dies zusätzliche Umsatzpotenziale durch digitale Vertriebskanäle und digitale Produkte und Dienstleistungen.

M&A-Strategie

Die Schaeffler Gruppe verfolgt in erster Linie eine organische Wachstumsstrategie, die auf der bestehenden technologischen Kompetenz und Innovationskraft basiert. Im Einklang damit sind entlang definierter Fokusfelder Akquisitionen primär dann vorgesehen, wenn sie eine Erweiterung der technologischen Kompetenz mit sich bringen bzw. zur Stärkung der bestehenden Marktposition beitragen.

Kernstück der Vorgehensweise ist ein gruppenweit gültiger M&A-Radar, der auf mehreren 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 Akquisitionen kleinerer, additiver Zielunternehmen im dreistelligen Millionenbereich, mit denen das Technologiespektrum

ergänzt und verstärkt und damit langfristig Wert geschaffen werden soll.

Zur endgültigen Beurteilung der Vorteilhaftigkeit einer M&A-Transaktion findet neben der qualitativen Bewertung des potenziellen Transaktionsobjektes auch eine ausführliche quantitative Analyse statt. Eine Akquisition wird insbesondere nur dann weiterverfolgt, wenn diese mit Renditeerwartungen auf das eingesetzte Kapital verbunden ist, die intern festgelegte Mindestvorgaben überschreiten. Spezifische Risiken, wie z. B. länder- oder geschäftsspezifische Risiken, werden dabei ebenso berücksichtigt wie der Reifegrad der Geschäftstätigkeit und können im Einzelfall zu Anpassungen der geforderten Mindestrendite führen.

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 steuert die Geschäftsentwicklung im Geschäftsjahr 2020 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 Vorstandssitzungen und Management-Meetings 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 Vorstandssitzungen und Management-Meetings werden die Geschäftsentwicklung einschließlich

Grundlagen des Konzerns

Konzernstrategie und -steuerung

Zielerreichung sowie der Ausblick auf das Gesamtjahr und ggf. 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 erreicht, nachhaltig Wert zu schaffen, ist eine wertorientierte Steuerung des Geschäftsportfolios integraler Bestandteil aller Prozesse der Planung, Steuerung und Kontrolle. Eine wichtige Grundlage wertorientierter Unternehmenssteuerung ist dabei die Berücksichtigung von Interessen und Ansprüchen der Kapitalgeber. Auch die erfolgsorientierte Vergütung des Managements ist direkt an die wirtschaftliche Unternehmensentwicklung gekoppelt.

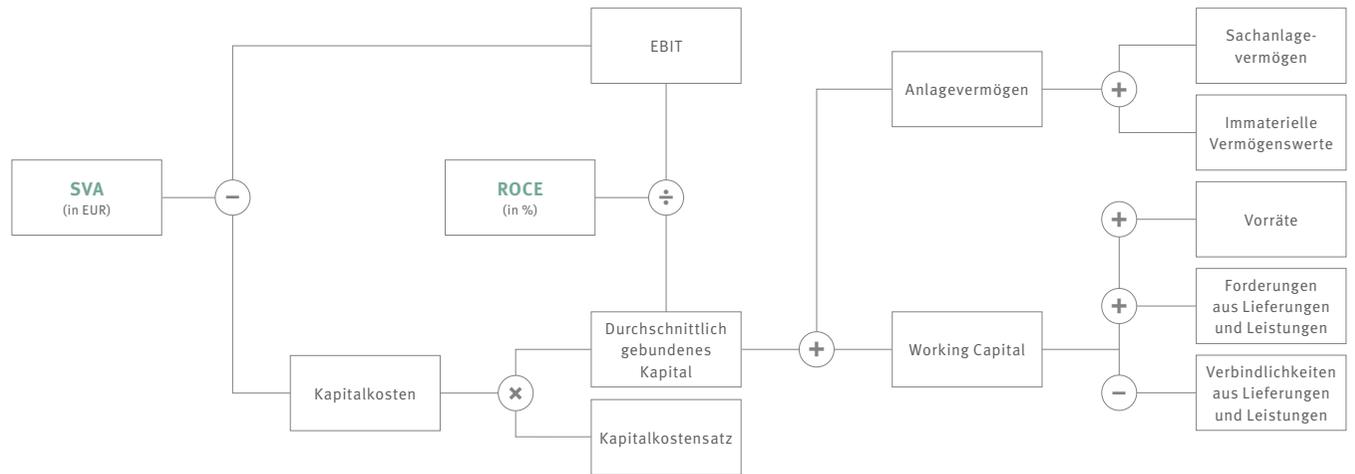
Strategische finanzielle Leistungsindikatoren

Um nachhaltig Wert zu schaffen, ist das im Unternehmen verfügbare Kapital rentabel einzusetzen. Hierzu soll das erwirtschaftete Ergebnis die Kosten des eingesetzten Eigen- und Fremdkapitals dauerhaft übersteigen.

Das konzerninterne Steuerungssystem der Schaeffler Gruppe ist mehrstufig aufgebaut. Die zentralen strategischen Größen zur wertorientierten Steuerung sind der **Return on Capital Employed (ROCE)** sowie der **Schaeffler Value Added (SVA)**. Beide Kennzahlen werden zusätzlich auch auf Basis des EBIT vor Sonder-effekten ermittelt.

 Mehr zu Sondereffekten ab Seite 35ff.

Strategische finanzielle Leistungsindikatoren



Return on Capital Employed (ROCE): Der ROCE ist ein Maß für die Wertschöpfung der Schaeffler Gruppe. Er ermittelt die Rentabilität des eingesetzten Kapitals in Prozent und ist definiert als EBIT (Ergebnis vor Finanzergebnis, at-Equity bewerteten Beteiligungen und Ertragsteuern) dividiert durch das durchschnittlich gebundene Kapital. Ist der ROCE höher als der Kapitalkostensatz, generiert das Unternehmen durch den Einsatz seiner Ressourcen Wert. Im Berichtsjahr 2020 wurde ein Kapitalkostensatz in Höhe von 9 % p. a. (vor Steuern) angewendet. Zur Vereinheitlichung des Kapitalkostensatzes für unterschiedliche Verwendungszwecke wird ab dem Berichtsjahr 2021 ein Kapitalkostensatz in Höhe von 10 % (vor Steuern) angewendet.

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

Schaeffler Value Added (SVA): Die absolute Wertschöpfung der Schaeffler Gruppe wird durch den Wertbeitrag, den sog. Schaeffler Value Added (SVA), gemessen. Der SVA ist definiert als EBIT abzüglich der Kapitalkosten. Ein positiver SVA bedeutet somit, dass die Schaeffler Gruppe über die Deckung ihrer Kapitalkosten hinaus Wert geschaffen hat. Die Kapitalkosten ergeben sich, indem der Kapitalkostensatz auf das durchschnittlich gebundene Kapital des Geschäftsjahres angewendet wird.

Grundlagen des Konzerns

Konzernstrategie und -steuerung

Bedeutsamste operative finanzielle Leistungsindikatoren

Die Kennzahlen ROCE und SVA dienen als Indikatoren für den in einer Periode geleisteten Beitrag zum Unternehmenswert. Diese strategischen Leistungsindikatoren werden durch die bedeutendsten finanziellen Leistungsindikatoren operationalisiert. Dabei legt die Schaeffler Gruppe den Fokus auf die kontinuierliche Überwachung und Steigerung der folgenden drei bedeutendsten operativen finanziellen Leistungsindikatoren:

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

Diese drei bedeutendsten operativen finanziellen Leistungsindikatoren bilden die Basis für operative Entscheidungen und sind zugleich die Grundlage für die Prognose. Die kontinuierliche Verbesserung dieser Kennzahlen trägt auch zur Steigerung des Schaeffler Value Added und des Return on Capital Employed bei.

Insgesamt trägt die Steigerung dieser Kennzahlen durch die dauerhafte Erzielung einer Prämie auf die Kapitalkosten zu einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes bei.

Umsatzwachstum (vor Währungseinflüssen): Das Umsatzwachstum trägt zur Wertschöpfung des Unternehmens bei und determiniert zudem den für die Geschäftstätigkeit erforderlichen Ressourceneinsatz.

Das Umsatzwachstum misst die Veränderung des Umsatzes gegenüber dem Vorjahr in Prozent. Um eine möglichst transparente Beurteilung der Geschäftsentwicklung sowie eine höhere Vergleichbarkeit im Zeitablauf zu erreichen, wird das Umsatzwachstum vor Währungseinflüssen dargestellt.

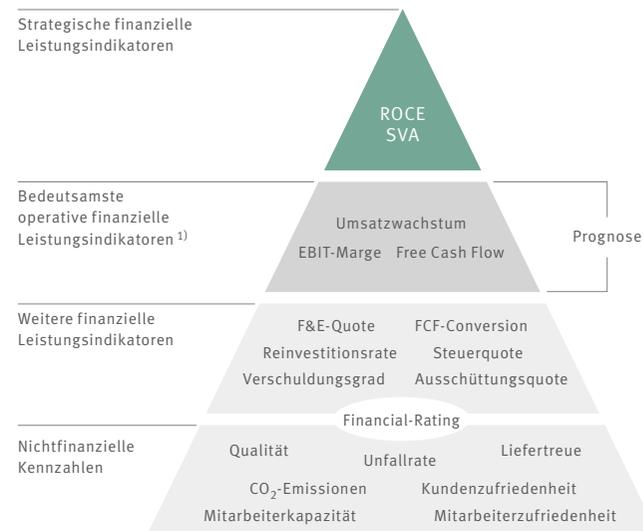
Das Umsatzwachstum wird auch im Vergleich zu relevanten Marktindikatoren betrachtet, um die Entwicklung der Markt- und Wettbewerbsposition zu beurteilen.

EBIT-Marge (vor Sondereffekten): Als Messgröße für das operative Ergebnis der Schaeffler Gruppe, das ebenfalls zur Wertschöpfung beiträgt, wird die EBIT-Marge herangezogen. Die EBIT-Marge ist eine relative Kennzahl, die das EBIT ins Verhältnis zum Umsatz setzt. Die Kennzahl misst die operative Profitabilität des Unternehmens. Die EBIT-Marge wird dabei vor Sondereffekten ermittelt, um eine transparente Beurteilung und höhere Vergleichbarkeit der operativen Performance im Zeitverlauf zu erreichen.

Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten: Der Free Cash Flow misst den Zahlungsmittelzufluss innerhalb einer Periode. Er ist definiert als Summe von Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit, Cash Flow aus Investitionstätigkeit und Auszahlungen für die Tilgung von Leasingverbindlichkeiten. Die wesentlichen Einflussgrößen auf den Free Cash Flow sind neben der Profitabilität ein wirksames Management des Working Capital sowie die Höhe der Investitionen. Der Free Cash Flow wirkt sich somit im Zeitverlauf auch auf die Entwicklung des Capital Employed aus. Um eine möglichst transparente Beurteilung sowie eine höhere Vergleichbarkeit im Zeitablauf zu erreichen, wird der bedeutendste operative finanzielle Leistungsindikator Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten dargestellt.

☰ Mehr zur Entwicklung der genannten Kennzahlen im Geschäftsverlauf sowie zu Sondereffekten ab Seite 35ff.

Steuerungssystem



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

Weitere finanzielle Leistungsindikatoren

Neben den drei bedeutendsten operativen finanziellen Leistungsindikatoren existieren weitere finanzielle Leistungsindikatoren, die vom Vorstand laufend überwacht werden. Unter die weiteren finanziellen Leistungsindikatoren fallen u. a. die Kennzahlen Reinvestitionsrate ⁴, F&E-Quote, FCF-Conversion ⁵, Verschuldungsgrad, Steuerquote, Ausschüttungsquote und Financial Rating. Ab dem Geschäftsjahr 2021 wird zudem als weiterer Indikator die Kennzahl Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten und vor Sondereffekten ermittelt.

⁴ Die Reinvestitionsrate setzt die Zugänge zu den immateriellen Vermögenswerten und dem Sachanlagevermögen ins Verhältnis zu den Abschreibungen (abzgl. der Abschreibungen auf Nutzungsrechte aus Leasingverhältnissen und Wertminderungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte).

⁵ Die FCF-Conversion setzt den Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten ins Verhältnis zum EBIT.

Grundlagen des Konzerns

Konzernstrategie und -steuerung

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 bspw. zum Bruttoinlandsprodukt, zur Automobil- und Industrieproduktion oder zu Währungskursentwicklungen analysiert, um Erkenntnisse über künftige Geschäftsaussichten zu gewinnen. Ferner erfolgt eine Beobachtung wichtiger Rohstoffpreise, um die Entwicklung wesentlicher Kostenpositionen einzuschätzen.

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

- **Automotive Technologies:** Die in einer Periode gewonnenen Nominierungen für Kundenprojekte 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 das mittel- und langfristige Wachstumspotenzial der Sparte Automotive Technologies ableiten. Die kurzfristig erhaltenen Lieferplan-Einteilungen – basierend auf den Rahmenverträgen mit den Kunden – decken valide einen Zeitraum von rd. 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.
- **Industrial:** Als Frühindikator in der Sparte Industrial 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.

Nichtfinanzielle Kennzahlen

Neben den finanziellen Leistungsindikatoren überwacht das Management weitere wesentliche nichtfinanzielle Kennzahlen. Im Rahmen von standardisierten Berichten werden in diesem Zusammenhang unterjährig u. a. folgende Kennzahlen ermittelt: Qualität, Mitarbeiterkapazität (sowohl als Anzahl der Mitarbeiter (HCO) als auch arbeitszeitanteilige Mitarbeiter (FTE)), Liefertreue, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Unfallrate der Mitarbeiter und CO₂-Emissionen.



Mehr im Nachhaltigkeitsbericht unter:
www.schaeffler-nachhaltigkeitsbericht.de/2020

Für das Nachhaltigkeitsmanagement werden weitere nichtfinanzielle Indikatoren erhoben, die sich an den vier Handlungsfeldern der Nachhaltigkeitsstrategie orientieren. Diese Kennzahlen werden im Rahmen der operativen Steuerung nachhaltigkeitsrelevanter Maßnahmen genutzt. Wie für das Geschäftsjahr 2020 hat der Aufsichtsrat der Schaeffler AG auch für das Geschäftsjahr 2021 erneut ein strategisches Ziel zur Nachhaltigkeit in der kurzfristigen variablen Vergütung des Vorstands beschlossen. Mittelfristig strebt die Schaeffler Gruppe an, nichtfinanzielle Leistungsindikatoren zu definieren, die Bestandteil der wertorientierten Unternehmenssteuerung werden.

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

2. Wirtschaftsbericht

2.1 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen

Das **globale Bruttoinlandsprodukt** fiel im Berichtsjahr nach vorläufigen Schätzungen um etwa 3,6 % unter den im Vorjahr erreichten Wert (Oxford Economics, Februar 2021). Ursache des Rückgangs war die Coronavirus-Pandemie, die die Weltwirtschaft im ersten Halbjahr in eine tiefe Rezession stürzte. So zogen die zum Teil drastischen Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie, die zunächst in China und anschließend weltweit getroffen wurden, einen starken Rückgang der Wirtschaftsaktivität nach sich, verbunden mit erheblichen Verwerfungen auf den internationalen Arbeitsmärkten. Gleichzeitig belastete auch die hohe Verunsicherung von Unternehmen und Verbrauchern die Weltwirtschaft. Im Mai erfolgte in zahlreichen Ländern auf der Welt eine Lockerung von Eindämmungsmaßnahmen, nachdem zuvor jeweils sinkende Neuinfektionen verzeichnet worden waren. Infolgedessen setzte zu Beginn des dritten Quartals eine Erholung der Weltwirtschaft ein, die auch im vierten Quartal andauerte. Im Zuge von zum Teil wieder deutlich ansteigenden Infektionszahlen verlangsamte sich allerdings zum Ende des Berichtsjahres das Tempo der wirtschaftlichen Erholung. Das globale Bruttoinlandsprodukt war vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen im Berichtsjahr durchgängig rückläufig, am weitaus deutlichsten jedoch im zweiten Quartal.

In China, dem zunächst am stärksten vom Coronavirus betroffenen Land, wurden bereits Ende Januar z. T. massive Eindämmungsmaßnahmen eingeleitet. Ab Mitte März setzte eine Lockerung der Maßnahmen ein, nachdem zuvor ein deutlicher Rückgang der Neuinfektionen zu beobachten war. Infolgedessen kehrte die chinesische Wirtschaft bereits im zweiten Quartal auf den Wachstumspfad zurück und verzeichnete auch im dritten und vierten Quartal jeweils einen Zuwachs, nachdem im ersten Quartal noch ein kräftiger Einbruch des Bruttoinlandsprodukts zu verzeichnen war. Außerhalb Chinas setzte im März eine rapide und kontinentübergreifende Ausbreitung des Coronavirus ein. Im Zuge dieser Entwicklung und der daraufhin in vielen Ländern getroffenen Eindämmungsmaßnahmen kam es zum Ende des ersten und insbesondere im Verlauf des zweiten Quartals weltweit zu deutlichen ökonomischen Verwerfungen. Zahlreiche Volkswirtschaften – einschließlich der Eurozone, der USA, Japans und Indiens – verzeichneten im zweiten Quartal einen drastischen Einbruch der Wirtschaftsleistung von z. T. historischem Ausmaß. Infolge der vorausgegangenen Lockerung von Eindämmungsmaßnahmen war im dritten Quartal auch außerhalb Chinas mehrheitlich eine wirtschaftliche Erholung zu beobachten, wenngleich die Wirtschaftsleistung nahezu durchgängig unterhalb des Vorjahresniveaus blieb. Im vierten Quartal wurde die wirtschaftliche Entwicklung in einigen Volkswirtschaften, insbesondere mehreren Industrienationen, durch wieder deutlich ansteigende Infektionszahlen und eine erneute Verschärfung von Eindämmungsmaßnahmen belastet. Die damit verbundenen ökonomischen Verwerfungen fielen jedoch spürbar schwächer aus als noch im zweiten Quartal.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen verzeichnete lediglich China im Berichtsjahr ein positives Wachstum des Bruttoinlandsprodukts, während in allen anderen bedeutenden Volkswirtschaften die Wirtschaftsleistung jeweils schrumpfte. Für die Regionen der Schaeffler Gruppe ergab sich damit folgendes Bild: In der Region Europa fiel das Bruttoinlandsprodukt um etwa 5,0 %, während in der Region Americas die Wirtschaftsleistung um etwa 4,8 % sank. In der Region Greater China stieg das Bruttoinlandsprodukt um etwa 2,0 %, während die Wirtschaftsleistung in der Region Asien/Pazifik hingegen um etwa 4,6 % sank.

Die globalen **Kapitalmärkte** entwickelten sich im Verlauf des Berichtsjahres unterschiedlich. Während der Euro STOXX 50 an Wert verlor, notierten der Dow Jones Industrial Average (DJIA), der Deutsche Aktienindex (DAX) sowie der Nikkei 225 zum 31. Dezember 2020 jeweils höher als zu Beginn des Berichtsjahres.

An den **Devisenmärkten** wertete der Euro gegenüber den für die Schaeffler Gruppe wichtigsten Fremdwährungen durchgängig auf. Im Jahresdurchschnitt gewann er gegenüber dem US-Dollar, dem chinesischen Renminbi, der indischen Rupie, dem mexikanischen Peso sowie dem südkoreanischen Won jeweils an Wert.

Wirtschaftsbericht

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Branchenbezogene Rahmenbedingungen

Die Entwicklung der Automobilproduktion hat einen wesentlichen Einfluss auf die Geschäftsentwicklung der Sparte Automotive Technologies der Schaeffler Gruppe. Indikator für die Geschäftsentwicklung der Sparte Industrial ist u. a. die globale Entwicklung der Industrieproduktion in den Branchen Maschinenbau, Transportmittel und elektrische Ausrüstungen ⁶.

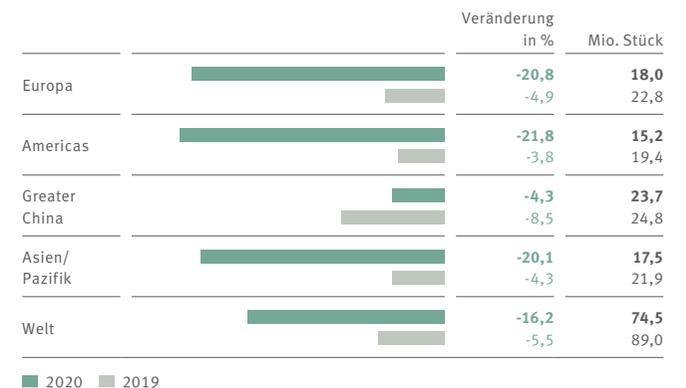
Automobilproduktion

Die weltweite Automobilproduktion, gemessen an der Stückzahl produzierter Fahrzeuge mit einem Gesamtgewicht von bis zu sechs Tonnen, brach im Berichtsjahr nach vorläufigen Schätzungen um etwa 16,2 % gegenüber dem Vorjahreswert ein (IHS Markit, Januar 2021). Maßgebliche Ursache für diesen starken Rückgang waren massive Verwerfungen infolge der Coronavirus-Pandemie, die insbesondere im ersten Halbjahr zu beobachten waren. So erfolgten im Laufe der ersten beiden Quartale weltweit und in allen Regionen der Schaeffler Gruppe vorübergehende Werk-schließungen in der Automobilindustrie, die z. T. mehrere Monate andauerten. Ein weiterer negativer Faktor im Zusammenhang mit der Coronavirus-Pandemie waren zudem zeitweise Störungen der globalen Lieferkette, u. a. im Hinblick auf Vorprodukte aus China. Darüber hinaus erfolgte in einigen Ländern aufgrund der Pandemie eine vorübergehende Schließung des Autohandels. Gleichzeitig trug eine Reihe von Faktoren auch zu einem Rückgang der Nachfrage bei – neben Mobilitätseinschränkungen insbesondere die erwartete oder bereits eingetretene Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage von Konsumenten. Im dritten Quartal war eine spürbare Erholung der globalen Automobilkonjunktur zu verzeichnen, wenngleich das erreichte Produktionsniveau weiter hinter dem Vorjahreswert zurückblieb. Ein maßgeblicher Treiber dieser Entwicklung war die vorausgegangene weltweite Lockerung von Eindämmungsmaßnahmen, die – teilweise in Verbindung mit Kaufanreizen bzw. staatlichen Fördermaßnahmen – zu einer Freisetzung der zuvor aufgestauten Nachfrage nach Pkw führte. Getragen wurde die Erholung gleichzeitig auch von der

weltweiten Wiedereröffnung von Automobilwerken sowie dem Wiederaufbau von zuvor z. T. stark reduzierten Fahrzeugbeständen; teilweise strenge Maßnahmen zum Gesundheitsschutz trugen allerdings in einigen Fällen dazu bei, dass nicht die ursprüngliche Produktionskapazität erreicht wurde. Im vierten Quartal setzte sich die Erholung der globalen Automobilkonjunktur fort, obwohl in einigen westeuropäischen Ländern eine erneute Verschärfung von Eindämmungsmaßnahmen erfolgte, die z. T. wieder mit einer vorübergehenden Schließung des Autohandels einherging. Die globale Automobilproduktion war vor diesem Hintergrund in den ersten drei Quartalen des Berichtsjahres durchgängig rückläufig, wobei die weitaus stärkste Kontraktion im zweiten Quartal zu verzeichnen war. Eine analoge Entwicklung zeigte sich auch in der Mehrzahl aller bedeutenden Produktionsländer bzw. für alle Regionen der Schaeffler Gruppe mit Ausnahme von Greater China. Erst im vierten Quartal verzeichnete die globale Automobilproduktion wieder einen Zuwachs.

In der Region Europa brach die Automobilproduktion im Berichtsjahr um etwa 20,8 % ein. In der Eurozone lag hierbei die erreichte Stückzahl etwa 24,2 % unter dem Vorjahresniveau. In der Region Americas brach die Automobilproduktion um etwa 21,8 % ein. In den USA lag die erreichte Stückzahl etwa 18,4 % unter dem Vorjahreswert, in Mexiko etwa 20,4 %. In Brasilien war ein noch deutlicherer Produktionseinbruch um etwa 32,3 % zu beobachten. In der Region Greater China lag die Automobilproduktion etwa 4,3 % unter dem Vorjahreswert. Vor dem Hintergrund der vergleichsweise frühen Lockerung von Eindämmungsmaßnahmen und Wiedereröffnung von Automobilwerken war hierbei – anders als in den restlichen Regionen der Schaeffler Gruppe – ab dem zweiten Quartal bis zum Jahresende jeweils ein Zuwachs gegenüber dem Vorjahreswert zu verzeichnen. Im ersten Quartal war die Stückzahl noch um nahezu die Hälfte gefallen. In der Region Asien/Pazifik brach die Automobilproduktion um etwa 20,1 % ein. In Japan fiel die Produktion um etwa 17,2 % gegenüber dem Vorjahresniveau, in Südkorea um etwa 12,1 %. Der stärkste Rückgang zeigte sich in Indien um etwa 23,5 %.

Entwicklung der Automobilproduktion



■ 2020 ■ 2019

Quelle: IHS Markit (Januar 2021).

Die Regionen bilden die regionale Struktur der Schaeffler Gruppe ab.

Industrieproduktion

Die globale Industrieproduktion fiel im Berichtsjahr nach vorläufigen Schätzungen um etwa 3,8 % unter das im Vorjahr erreichte Niveau (Oxford Economics, Dezember 2020). In den für die Schaeffler Gruppe besonders relevanten Branchen Maschinenbau, Transportmittel und elektrische Ausrüstungen war ein weltweiter Rückgang um etwa 6,5 % zu verzeichnen. Die globale Produktion in diesen Branchen war durchgängig rückläufig, im zweiten Quartal war jedoch die stärkste Kontraktion zu verzeichnen. Zurückzuführen ist der Rückgang – der erste seit dem Jahr 2009 – auf Verwerfungen im Zuge der Coronavirus-Pandemie, die in z. T. unterschiedlicher Form in nahezu alle Branchen des verarbeitenden Gewerbes zu beobachten waren. Die im Laufe des ersten Halbjahres 2020 weltweit getroffenen Eindämmungsmaßnahmen, die teilweise bis zur vorübergehenden Schließung von Fabriken reichten, führten zu unmittelbaren Produktionsausfällen und darüber hinaus zu Störungen nationaler und globaler Lieferketten. Gleichzeitig nahm auch die Nachfrage nach industriell gefertigten Gütern ab, z. T. als Folge von Eindämmungsmaßnahmen sowie u. a. auch aufgrund der

⁶ Abteilungen 28 und 30 sowie Gruppe 27.1 gemäß der NACE Rev. 2-Systematik.

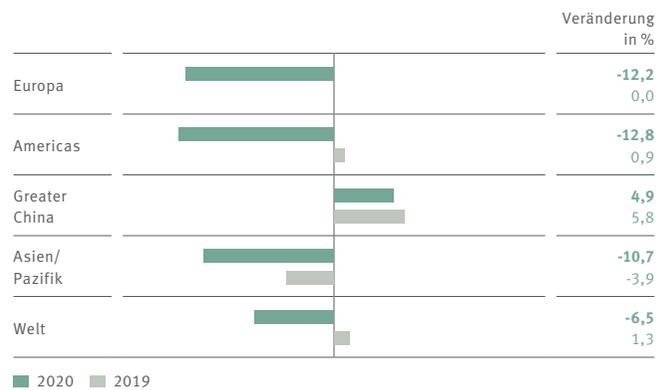
Wirtschaftsbericht

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

erhöhten Unsicherheit von Unternehmen und Verbrauchern. Aufgrund der Coronavirus-Pandemie eingeführte Reisebeschränkungen resultierten zudem in einem weltweiten Einbruch des Fluggastverkehrs, der wiederum erhebliche Produktionseinschnitte in der Luftfahrtindustrie zur Folge hatte. Im dritten Quartal setzte vor dem Hintergrund der zuvor in zahlreichen Ländern erfolgten Lockerung von Eindämmungsmaßnahmen eine übergreifende Erholung im verarbeitenden Gewerbe ein, die sich bis zum Ende des Berichtsjahres fortsetzte. Die relevante Industrieproduktion blieb jedoch weiter hinter dem Vorjahreswert zurück.

In der Region Europa fiel die relevante Industrieproduktion um etwa 12,2 %. Hierbei war analog zu den restlichen Regionen mit Ausnahme von Greater China durchgängig ein Rückgang zu verzeichnen, der im zweiten Quartal am weitest deutlichen ausfiel. In der Eurozone war eine Kontraktion um etwa 13,2 % zu beobachten, die insbesondere auf den deutlichen Produktionsrückgang im Maschinenbau zurückzuführen ist. In der Region Americas zeigte sich ein Rückgang um etwa 12,8 %, während in den USA, dem bedeutendsten Absatzmarkt der Region, eine Kontraktion um etwa 11,9 % zu verzeichnen war. In den USA fiel v. a. der kräftige Produktionsrückgang in der Luftfahrtindustrie stark ins Gewicht. In der Region Greater China stieg die relevante Industrieproduktion um etwa 4,9 %, da auf eine deutliche Kontraktion im ersten Quartal ein Zuwachs in den restlichen Quartalen des Berichtsjahres folgte. Wesentliche Ursache für die positive Entwicklung nach dem ersten Quartal war die vergleichsweise frühe Lockerung der Maßnahmen zur Eindämmung der Coronavirus-Pandemie. Darüber hinaus wirkten sich auch staatliche Stützungsmaßnahmen wachstumsfördernd aus. In der Region Asien/Pazifik lag die relevante Industrieproduktion etwa 10,7 % unter dem Vorjahresniveau. In Japan war ein Rückgang um etwa 13,3 % zu verzeichnen, in Indien zeigte sich ein Einbruch um etwa 20,7 %; in beiden Ländern, insbesondere jedoch in Japan, fiel die stark negative Entwicklung im Maschinenbau am deutlichsten ins Gewicht. In Südkorea zeigte sich vor dem Hintergrund eines leichten Zuwachses im Maschinenbau insgesamt ein nur geringfügiger Rückgang um etwa 0,8 %.

Entwicklung der Industrieproduktion in den Sektoren Maschinenbau, Transport und elektrische Ausrüstungen



Quelle: Oxford Economics (Dezember 2020).
Die Regionen bilden die regionale Struktur der Schaeffler Gruppe ab.

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 ggf. zeitverzögert, jeweils abhängig von der Vertragsgestaltung mit den Lieferanten.

Die durch die Coronavirus-Pandemie ausgelöste globale Wirtschaftskrise war mit massiven Verwerfungen an den Rohstoffmärkten verbunden. Zwischen Januar und dem Tiefpunkt der Krise im April waren bei allen wesentlichen Vormaterialien der Schaeffler Gruppe deutliche Preisrückgänge zu verzeichnen, die sich vereinzelt bis zur Jahresmitte fortsetzten. Vor dem Hintergrund der zu Beginn des dritten Quartals einsetzenden Erholung der Weltwirtschaft stiegen jedoch im Verlauf des zweiten Halbjahres die Preise wieder nahezu durchgängig kräftig an. Infolgedessen notierten zum Ende des Berichtsjahres die Preise nahezu aller wesentlichen Vormaterialien der Schaeffler Gruppe jeweils

deutlich oberhalb des Niveaus von vor der Coronavirus-Pandemie; lediglich der Preis von Rohöl blieb unterhalb des zu Beginn des Berichtsjahres verzeichneten Wertes. Im Jahresdurchschnitt betrachtet war bei den wesentlichen Vormaterialien der Schaeffler Gruppe mehrheitlich, aber nicht durchgängig ein geringeres Preisniveau als im Vorjahr zu verzeichnen (Bloomberg; EIA; ICIS; Platts).

Stahl wird zur Herstellung von Wälzlagern und Automobilkomponenten verwendet. Die jahresdurchschnittlichen Preise für kalt- und warmgewalzte Stähle zeigten in den für die Schaeffler Gruppe relevanten Beschaffungsregionen unterschiedliche Entwicklungen im Vergleich zum Vorjahr. So war mehrheitlich eine Verbilligung zu beobachten, bei Preisrückgängen um bis zu knapp 4 %. In China zeigte sich hingegen ein Preisanstieg zwischen knapp 1 und gut 4 %.

Aluminium wird v. a. für Druckgussteile verwendet, Kupfer kommt insbesondere bei Elektromotoren und mechatronischen Bauteilen zum Einsatz. Im Jahresdurchschnitt betrachtet verbilligte sich Aluminium um etwa 5 % gegenüber dem Vorjahresniveau, während Kupfer sich um knapp 3 % verteuerte.

Kunststoffe werden z. B. als Käfigwerkstoff in Wälzlagern eingesetzt, Schmierstoffe dienen zur Reduzierung von Reibung in Bauteilen oder zur Konservierung. Kunst- und Schmierstoffe werden häufig auf Rohölbasis hergestellt. Im Jahresdurchschnitt betrachtet lag der Preis für Rohöl knapp 35 % unterhalb des Vorjahreswertes. Gemessen am ICIS Global Petrochemical Index (IPEX) fiel der jahresdurchschnittliche Preis von verarbeiteten petrochemischen Produkten, zu denen die von der Schaeffler Gruppe eingesetzten Kunststoffe zählen, um etwa 18 % geringer als im Vorjahr aus.

Wirtschaftsbericht

Geschäftsentwicklung 2020

2.2 Geschäftsentwicklung 2020

Gesamtbewertung des Geschäftsjahres 2020 durch den Vorstand

Aus Sicht des Vorstands hat die Schaeffler Gruppe in einem außergewöhnlichen und schwierigen Geschäftsjahr ein hohes Maß an Agilität und Widerstandskraft bewiesen. Wirtschaftlich wurde das Geschäftsjahr – insbesondere aufgrund des guten zweiten Halbjahres – insgesamt zufriedenstellend abgeschlossen. Die Coronavirus-Pandemie hat das Unternehmen im Berichtsjahr vor große Herausforderungen gestellt. Insbesondere der Automobilsektor, der sich bereits zuvor in einem Strukturwandel hin zur E-Mobilität befand, wurde durch die Coronavirus-Pandemie schwer belastet. Die Zahl der produzierten Fahrzeuge sank im Berichtsjahr um rd. 16 %, was zu einem deutlichen Umsatzrückgang in der Sparte Automotive Technologies führte. Die Sparten Automotive Aftermarket und Industrial litten ebenfalls unter der stark rückläufigen Nachfrage infolge der Coronavirus-Pandemie, gleichwohl die Umsatzverluste im Berichtsjahr geringer ausfielen als in der Sparte Automotive Technologies. In der Sparte Industrial wurde die Entwicklung durch das anhaltend wachsende Windgeschäft insbesondere in der Region Greater China gestärkt.

Seit Beginn der Coronavirus-Pandemie ist es der Schaeffler Gruppe gelungen, mit umfassenden Maßnahmen die Lieferketten intakt zu halten, die finanzielle Stabilität des Unternehmens zu sichern und die Gesundheit der Mitarbeiter zu schützen. So wurden frühzeitig Maßnahmen zur Anpassung der Kosten an die kurzfristig veränderte Nachfrage ergriffen, Dienstreisen sind weiterhin auf ein Minimum reduziert und die Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice wird überall dort genutzt, wo es möglich ist.

Neben den kurzfristig beschlossenen Kostenanpassungen haben auch die bereits im Vorjahr initiierten Struktur- und Effizienzmaßnahmen der Programme „RACE“, „GRIP“ und „FIT“ dazu beigetragen, das Ergebnis der Schaeffler Gruppe in der besonders schwierigen ersten Jahreshälfte zu stabilisieren und in der

von steigenden Umsatzerlösen geprägten zweiten Jahreshälfte sequenziell wieder zu steigern.

Dank der konsequenten Umsetzung dieser Maßnahmen und der Agilität des Unternehmens konnte die angepasste Prognose vom 9. November für den Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten erreicht werden, während die Prognose für das währungsbereinigte Umsatzwachstum und die EBIT-Marge vor Sondereffekten sogar übertroffen wurde.

Den Widrigkeiten des Geschäftsjahres zum Trotz hat das Unternehmen aber auch laufende Projekte und Initiativen weiterhin erfolgreich umgesetzt. So wurden in der Sparte Automotive Technologies erste Nominierungen für Kundenprojekte für die neue 3in1 E-Achse gewonnen, in der Sparte Automotive Aftermarket wurde das Montage- und Verpackungszentrum in Halle (Saale) plangemäß eröffnet und in der Sparte Industrial wurden mit der Einführung des Condition-Monitoring-Systems „OPTIME“ am europäischen Markt weitere Fortschritte im strategischen Geschäftsfeld Industrie 4.0 erzielt.

Trotz der Belebung der Nachfrage der letzten Monate deuten die Markt- und Umsatzerwartungen für die nächsten Jahre auf eine langsame Erholung hin, was strukturelle Unterauslastungen der bisherigen Produktionskapazitäten zur Folge hat. Infolgedessen und in Anbetracht des technologischen Wandels sind daher neben zeitlich befristeten Maßnahmen zusätzliche strukturelle Maßnahmen zwingend erforderlich, um die Transformation der Schaeffler Gruppe zu beschleunigen und die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit nachhaltig zu verbessern. Vor diesem Hintergrund hat der Vorstand der Schaeffler AG am 9. September 2020 ein Maßnahmenpaket für Europa mit zwei Stoßrichtungen verabschiedet: Erstens sollen durch den Abbau von Arbeitsplätzen und die Konsolidierung von Standorten in Europa, insbesondere in Deutschland, strukturelle Überkapazitäten abgebaut werden. Zweitens sollen die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt und lokale Kompetenzen ausgebaut werden. Von den in diesem Zusammenhang erwarteten Transformationsaufwendungen in Höhe von 700 Mio. EUR wurden im Berichtsjahr 580 Mio. EUR in den drei Programmen „RACE“, „GRIP“ und „FIT“ erfasst.

Diese drei Programme werden ab dem Geschäftsjahr 2021 in die divisionalen Teilprogramme der aktualisierten Unternehmensstrategie „Roadmap 2025“ überführt. Mit diesem im November 2020 vorgestellten strategischen Rahmenkonzept richtet der Vorstand der Schaeffler AG das Unternehmen auf die Zukunft aus, um Wachstumspotenziale zu nutzen, Synergien zu realisieren und nachhaltig Wert zu schaffen. Hierzu unterteilt sich das Rahmenkonzept in die drei Säulen „Strategie 2025“, das „Umsetzungsprogramm 2025“ und die finanziellen „Mittelfristziele 2025“, die das geplante Ergebnis der Strategie und des Umsetzungsprogramms quantitativ zum Ausdruck bringen.

 Mehr zur „Roadmap 2025“ ab Seite 12ff.

Wirtschaftsbericht

Geschäftsentwicklung 2020

Geschäftsentwicklung im Vergleich zum Ausblick 2020

Der Vorstand der Schaeffler AG hat am 24. März 2020 aufgrund der weltweiten Ausbreitung des Coronavirus und der daraus resultierenden Maßnahmen und Einschränkungen mitgeteilt, die am 10. März 2020 veröffentlichte Prognose für das Jahr 2020 für die Schaeffler Gruppe und ihre Sparten auszusetzen.

Seit dem 27. April 2020 ging die Schaeffler Gruppe davon aus, im Geschäftsjahr 2020 ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum, eine EBIT-Marge vor Sondereffekten und einen Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten unterhalb der jeweiligen Vorjahreswerte zu erzielen. Die besonderen Umstände im Zusammenhang mit der Coronavirus-Pandemie führten hierbei zu einer außergewöhnlichen Unsicherheit in Bezug auf den Geschäftsverlauf des Unternehmens und seiner drei Sparten im Prognosezeitraum.

Am 9. November 2020 hat sich der Vorstand der Schaeffler AG anhand aktueller Informationen zum Geschäftsverlauf im vierten Quartal auf einen neuen Ausblick für das Geschäftsjahr 2020 verständigt. Der Ausblick basierte auf der Annahme, dass die Erholung der für die Schaeffler Gruppe relevanten Absatzmärkte im vierten Quartal 2020 weiter anhält und es insbesondere infolge der Coronavirus-Pandemie nicht erneut zu wesentlichen negativen Auswirkungen auf die Geschäftsentwicklung kommt. Gleichwohl war das Umfeld zu diesem Zeitpunkt weiterhin von Volatilität und Unsicherheit geprägt.

Vergleich zum Ausblick 2020 – Konzern

	Ist 2019			Ausblick 2020	Ist 2020
		vom 05. März 2020	vom 27. April 2020	vom 09. November 2020	
Schaeffler Gruppe					
Umsatzwachstum ¹⁾	0,1 %	-2 bis 0 %	unter Vorjahr	-13,0 bis -11,5 %	-10,4 %
EBIT-Marge vor Sondereffekten ²⁾	8,1 %	6,5 bis 7,5 %	unter Vorjahr	4,5 bis 5,5 %	6,4 %
Free Cash Flow ³⁾	473 Mio. EUR	zwischen 300 und 400 Mio. EUR	unter Vorjahr	zwischen 500 und 600 Mio. EUR	539 Mio. EUR

¹⁾ Gegenüber Vorjahr; vor Währungseinflüssen.

²⁾ Zur Definition der Sondereffekte siehe Seite 35ff.

³⁾ Vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten.

Die **Schaeffler Gruppe** ging nunmehr davon aus, im Geschäftsjahr 2020 ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum zwischen -13,0 und -11,5 %, eine EBIT-Marge vor Sondereffekten in Höhe von 4,5 bis 5,5 % sowie einen Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten in Höhe von 500 bis 600 Mio. EUR zu erzielen.

Die Schaeffler Gruppe erzielte im Geschäftsjahr 2020 einen währungsbereinigten Umsatzrückgang um 10,4 % und eine EBIT-Marge vor Sondereffekten in Höhe von 6,4 %. Somit wurde die angepasste Prognose für diese beiden Leistungsindikatoren übertroffen, da sich das Geschäft der Sparte Automotive Technologies im Verlauf des vierten Quartals in allen vier Regionen positiver entwickelt hat als bei Bekanntgabe der Prognose erwartet. Der Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten lag mit 539 Mio. EUR im Rahmen der angepassten Prognose.

Wirtschaftsbericht

Geschäftsentwicklung 2020

Vergleich zum Ausblick 2020 – Sparten

	Ist 2019	Ausblick 2020		Ist 2020
		vom 05. März 2020	vom 27. April 2020 ¹⁾	vom 09. November 2020
Automotive Technologies				
Umsatzwachstum ²⁾	-0,8 %	-2 bis 0 %	-	-14,5 bis -13,0 %
EBIT-Marge vor Sondereffekten ³⁾	5,5 % ⁴⁾	4,5 bis 5,5 %	-	1,0 bis 2,0 %
Automotive Aftermarket				
Umsatzwachstum ²⁾	-1,1 %	0 bis 2 %	-	-8,0 bis -6,5 %
EBIT-Marge vor Sondereffekten ³⁾	16,5 % ⁴⁾	13 bis 14 %	-	14,5 bis 15,5 %
Industrial				
Umsatzwachstum ²⁾	3,1 %	-2 bis 0 %	-	-10,0 bis -9,0 %
EBIT-Marge vor Sondereffekten ³⁾	10,2 % ⁴⁾	9,5 bis 10,5 %	-	7,5 bis 8,5 %

¹⁾ Ausblick nur für Konzern abgegeben.²⁾ Gegenüber Vorjahr; vor Währungseinflüssen.³⁾ Zur Definition der Sondereffekte siehe Seite 35ff.⁴⁾ Vergleichswert gemäß der Segmentstruktur 2020.

Das Unternehmen rechnete damit, in der Sparte Automotive Technologies ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum zwischen -14,5 und -13,0 % und eine EBIT-Marge vor Sondereffekten in Höhe von 1,0 bis 2,0 % zu erzielen. Die **Sparte Automotive Technologies** übertraf mit einem währungsbereinigten Umsatzrückgang um 11,6 % und einer EBIT-Marge vor Sondereffekten in Höhe von 3,6 % jeweils die angepasste Prognose, da sich das Geschäft im Verlauf des vierten Quartals in allen vier Regionen positiver entwickelt hat als bei Bekanntgabe der Prognose erwartet.

In der Sparte Automotive Aftermarket rechnete das Unternehmen damit, ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum zwischen -8,0 und -6,5 % und eine EBIT-Marge vor Sondereffekten in Höhe von 14,5 bis 15,5 % zu erzielen. Der währungsbereinigte Umsatzrückgang der **Sparte Automotive Aftermarket** lag bei 7,0 % und somit innerhalb der angepassten Prognose. Die EBIT-Marge vor Sondereffekten belief sich im Geschäftsjahr 2020 auf 15,8 % und übertraf somit die Prognose leicht.

In der Sparte Industrial rechnete das Unternehmen damit, ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum zwischen -10,0 und -9,0 % und eine EBIT-Marge vor Sondereffekten in Höhe von 7,5 bis 8,5 % zu erzielen. Die **Sparte Industrial** hat mit einem währungsbereinigten Umsatzrückgang um 9,2 % die angepasste Prognose erreicht. Die EBIT-Marge vor Sondereffekten belief sich im Berichtsjahr auf 8,5 % und lag damit ebenfalls innerhalb der Prognose.

Schaeffler Gruppe

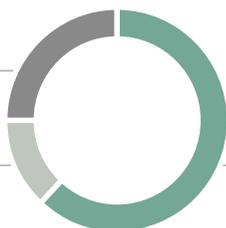
- // Erheblicher Umsatzrückgang um währungsbereinigt minus 10,4 % trotz Erholung in H2 – H1: -21,8 %; H2: +1,0 %
- // Umsatz aller Sparten deutlich unter Vorjahr; Region Greater China mit Umsatz-Plus, übrige Regionen deutlich unter Vorjahr
- // Sondereffekte in Höhe von 946 Mio. EUR insb. für Ausweitung „RACE“, „GRIP“ und „FIT“ sowie Wertminderung Geschäfts- oder Firmenwert in der Sparte Automotive Technologies
- // EBIT-Marge vor Sondereffekten trotz Umsatzrückgang 6,4 % (Vj.: 8,1 %); im Rahmen der Spartenprogramme initiierte Maßnahmen sowie zusätzlich im Berichtsjahr ergriffene Kostenanpassungen zeigen Wirkung; Ergebnis in H2 sequenziell und im Vergleich zum Vorjahr verbessert – H1: 1,2 %; H2: 10,5 % (H2 2019: 8,4 %)

Umsatzerlöse **12.600** Mio. EUR

EBIT-Marge vor Sondereffekten **6,4 %**

24,9 %
Industrial

13,0 %
Automotive Aftermarket



62,1 %
Automotive Technologies

Ertragslage Schaeffler Gruppe

in Mio. EUR	2020	2019	Veränderung in %
Umsatzerlöse	12.600	14.427	-12,7
• währungsbereinigt			-10,4
Umsatzerlöse nach Sparten			
Automotive Technologies	7.821	9.044	-13,5
• währungsbereinigt			-11,6
Automotive Aftermarket	1.641	1.848	-11,2
• währungsbereinigt			-7,0
Industrial	3.138	3.535	-11,2
• währungsbereinigt			-9,2
Umsatzerlöse nach Regionen ¹⁾			
Europa	5.371	6.506	-17,4
• währungsbereinigt			-17,0
Americas	2.604	3.154	-17,5
• währungsbereinigt			-12,6
Greater China	2.950	2.763	6,8
• währungsbereinigt			8,7
Asien/Pazifik	1.675	2.003	-16,4
• währungsbereinigt			-13,2
Umsatzkosten	-9.691	-10.853	-10,7
Bruttoergebnis vom Umsatz	2.909	3.574	-18,6
• in % vom Umsatz	23,1	24,8	-
Kosten der Forschung und Entwicklung	-758	-849	-10,8
Kosten des Vertriebs und der allgemeinen Verwaltung	-1.342	-1.533	-12,5
Sonstige Aufwendungen und Erträge	-953	-401	> 100
Ergebnis vor Finanzergebnis, at-Equity bewerteten Beteiligungen und Ertragsteuern (EBIT)	-143	790	-
• in % vom Umsatz	-1,1	5,5	-
Sondereffekte ²⁾	946	372	> 100
EBIT vor Sondereffekten	803	1.161	-30,9
• in % vom Umsatz	6,4	8,1	-
Finanzergebnis	-185	-137	35,3
Ergebnis aus at-Equity bewerteten Beteiligungen	-33	-17	> 100
Ertragsteuern	-53	-196	-73,1
Konzernergebnis ³⁾	-424	428	-
Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert/verwässert, in EUR)	-0,63	0,65	-

¹⁾ Nach Marktsicht (Kundenstandorte).

²⁾ Zur Definition der Sondereffekte siehe Seite 35ff.

³⁾ Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnen.

2.3 Ertragslage

Ertragslage Schaeffler Gruppe

Die **Umsatzerlöse** der Schaeffler Gruppe sanken 2020 um 12,7 % auf 12.600 Mio. EUR (Vj.: 14.427 Mio. EUR). Währungsbereinigt lag der Umsatzrückgang bei 10,4 %. Die Umsatzentwicklung im Berichtsjahr war insbesondere in der ersten Jahreshälfte erheblich von den Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie belastet. Hier sank der Umsatz währungsbereinigt um 21,8 %, dagegen stieg der Umsatz im zweiten Halbjahr währungsbereinigt um 1,0 %. Die weltweit gesunkene Nachfrage insbesondere im Automobilsektor führte in der Sparte Automotive Technologies im Berichtsjahr zu einem währungsbereinigten Umsatzrückgang um 11,6 %. Nachdem das Umsatz-Minus dort in der ersten Jahreshälfte besonders stark ausfiel, war im zweiten Halbjahr bereits wieder eine deutliche Erholung sichtbar. Die Sparten Automotive Aftermarket und Industrial litten ebenfalls unter einer stark rückläufigen Nachfrage infolge der Coronavirus-Pandemie, jedoch fielen die Umsatzverluste mit 7,0 % bzw. 9,2 % geringer aus als in der Sparte Automotive Technologies. In der Sparte Industrial wurde die Entwicklung durch die anhaltende Nachfrage nach Produkten für Windkraftanlagen insbesondere in der Region Greater China gestärkt.

Der deutliche Umsatzrückgang der Schaeffler Gruppe betraf im Berichtsjahr alle Regionen bis auf Greater China. In der Region Europa sanken die Umsatzerlöse deutlich um 17,4 % (währungsbereinigt: -17,0 %). Nachdem in der ersten Jahreshälfte der Umsatzrückgang währungsbereinigt 27,8 % betrug, hat sich die Umsatzentwicklung im zweiten Halbjahr aufgrund der beiden Automotive-Sparten zwar deutlich erholt, dennoch sank der Umsatz ggü. dem Vorjahreszeitraum um währungsbereinigt 5,3 %. In der Region Americas gingen die Umsatzerlöse im Berichtsjahr um 17,5 % (währungsbereinigt: -12,6 %) zurück. Nach einem Umsatzrückgang um währungsbereinigt 28,0 % in der ersten Jahreshälfte lagen die Umsatzerlöse im zweiten Halbjahr währungsbereinigt 3,2 % über Vorjahresniveau.

Ursächlich hierfür war v. a. das Geschäft in den beiden Automotive-Sparten. Die Umsatzerlöse in der Region Greater China stiegen um 6,8 % (währungsbereinigt: +8,7 %). Nachdem in der ersten Jahreshälfte bereits ein Umsatzwachstum um währungsbereinigt 3,0 % erzielt wurde, betrug das Umsatz-Plus im zweiten Halbjahr währungsbereinigt 13,3 %. Ausschlaggebend hierfür waren die hohe Nachfrage nach Produkten für Windkraftanlagen in der Sparte Industrial sowie die deutliche Erholung der Nachfrage der Sparte Automotive Technologies. In der Region Asien/Pazifik sanken die Umsatzerlöse im Berichtsjahr um 16,4 % (währungsbereinigt: -13,2 %). Nach einem währungsbereinigten Umsatzrückgang in der ersten Jahreshälfte um 24,6 % lagen die Umsatzerlöse im zweiten Halbjahr währungsbereinigt 1,4 % unter dem Vorjahresniveau, was auf die Erholung in allen drei Sparten zurückzuführen war.

Die **Umsatzkosten** sanken im Berichtsjahr um 10,7 % auf 9.691 Mio. EUR (Vj.: 10.853 Mio. EUR). Ausschlaggebend hierfür waren Volumeneffekte, teilweise bereits im Vorjahr initiierte Struktur- und Effizienzmaßnahmen im Rahmen der drei Spartenprogramme sowie Anpassungen der Kosten an die veränderte Nachfrage, bspw. durch Kurzarbeit. Gegenläufig wirkten Aufwendungen für Kapazitätsanpassungen im Anlagevermögen und nicht personalbezogene Rückstellungen. Das **Bruttoergebnis** verringerte sich um 18,6 % auf 2.909 Mio. EUR (Vj.: 3.574 Mio. EUR). Die Bruttomarge sank v. a. aufgrund von Fixkosteneffekten durch den starken Volumenrückgang um 1,7 %-Punkte auf 23,1 % (Vj.: 24,8 %).

Die **Kosten der Funktionsbereiche** sanken um 11,9 % auf 2.099 Mio. EUR (Vj.: 2.383 Mio. EUR). Hierzu trugen v. a. Kostenanpassungen an die veränderte Nachfrage bei, bspw. durch Kurzarbeit. Darüber hinaus wirkten bereits im Vorjahr initiierte Maßnahmen zur Effizienzsteigerung. In Relation zum Umsatz lagen die Funktionskosten mit 16,7 % nahezu auf Vorjahresniveau (Vj.: 16,5 %). Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung lagen mit 758 Mio. EUR um 10,8 % unter dem Vorjahreswert (Vj.: 849 Mio. EUR). Die F&E-Quote vom Umsatz betrug 6,0 % (Vj.: 5,9 %). Die Vertriebs- und Verwaltungskosten

sanken um 12,5 % auf 1.342 Mio. EUR (Vj.: 1.533 Mio. EUR), was über o. g. Effekte hinaus auch auf volumenbedingt reduzierte Logistikkosten zurückzuführen war.

Das **EBIT** lag im Berichtsjahr bei -143 Mio. EUR (Vj.: 790 Mio. EUR), die EBIT-Marge entsprechend bei -1,1 % (Vj.: 5,5 %). Das EBIT war durch **Sondereffekte** in Höhe von 946 Mio. EUR (Vj.: 372 Mio. EUR) belastet, die größtenteils in den Sonstigen Aufwendungen und Erträgen sowie zu einem geringen Teil in den Umsatz- und Funktionskosten erfasst wurden. Hierin enthalten waren Aufwendungen in Höhe von 681 Mio. EUR für die Ausweitung der Programme „RACE“, „GRIP“ und „FIT“, insbesondere im Zusammenhang mit dem Abbau von Arbeitsplätzen zur Anpassung von strukturellen Überkapazitäten. Hiervon entfallen 580 Mio. EUR auf das im September 2020 verabschiedete Maßnahmenpaket. Des Weiteren wurde im Berichtszeitraum eine Wertminderung des der Sparte Automotive Technologies zugeordneten Geschäfts- oder Firmenwertes um 249 Mio. EUR zum 31. März 2020 erfasst, da die Coronavirus-Pandemie zu einer erhöhten Unsicherheit in Bezug auf den künftigen Geschäftsverlauf und somit zu veränderten Annahmen im Rahmen der Ermittlung des erzielbaren Betrags von Gruppen zahlungsmittelgenerierender Einheiten führt. Für rechtliche Risiken wurden Sondereffekte in Höhe von insgesamt 21 Mio. EUR erfasst.

Auf dieser Basis sank das **EBIT vor Sondereffekten** im Berichtsjahr um 30,9 % auf 803 Mio. EUR (Vj.: 1.161 Mio. EUR) und die EBIT-Marge vor Sondereffekten entsprechend um 1,7 %-Punkte auf 6,4 % (Vj.: 8,1 %). Hierbei konnte die EBIT-Marge vor Sondereffekten – insb. aufgrund der o. g. Struktur- und Kostenanpassungen – im zweiten Halbjahr mit 10,5 % sowohl ggü. der ersten Jahreshälfte (H1 2020: 1,2 %) als auch ggü. der Vorjahresperiode (H2 2019: 8,4 %) verbessert werden.

Wirtschaftsbericht

Ertragslage

Das **Finanzergebnis** der Schaeffler Gruppe verschlechterte sich im Jahr 2020 um 48 Mio. EUR auf -185 Mio. EUR.

Finanzergebnis der Schaeffler Gruppe

in Mio. EUR	2020	2019
Zinsaufwendungen für Finanzschulden ¹⁾	-100	-103
Effekte aus Fremdwährungsumrechnung und Derivaten	-6	-16
Bewertungsänderungen von eingebetteten Derivaten	-31	23
Zinseffekte Pensionen und Altersteilzeitverpflichtungen	-22	-42
Sonstige Effekte	-26	2
Summe	-185	-137

¹⁾ Inkl. amortisierte Transaktionskosten und Vorfälligkeitsentschädigungen.

Die Zinsaufwendungen für Finanzschulden betragen im Geschäftsjahr 2020 100 Mio. EUR (Vj.: 103 Mio. EUR) und lagen damit auf Vorjahresniveau. In den Zinsaufwendungen sind eine Vorfälligkeitsentschädigung in Höhe von 10 Mio. EUR (Vj.: 6 Mio. EUR) und die vorzeitige Amortisation von Transaktionskosten in Höhe von 4 Mio. EUR (Vj.: 12 Mio. EUR) enthalten.

Aus der Fremdwährungsumrechnung von finanziellen Vermögenswerten und Schulden sowie aus Derivaten ergaben sich Aufwendungen in Höhe von 6 Mio. EUR (Vj.: 16 Mio. EUR).

Aus der Bewertung und Realisierung von eingebetteten Derivaten, insbesondere der Kündigungsoption für die im November zurückgezahlte Anleihe, ergaben sich Aufwendungen in Höhe von netto 31 Mio. EUR (Vj.: Erträge von 23 Mio. EUR).

Aus den Zinseffekten für Pensionen und Altersteilzeitverpflichtungen ergaben sich Aufwendungen in Höhe von 22 Mio. EUR (Vj.: 42 Mio. EUR).

In den sonstigen Effekten waren im Berichtszeitraum die Wertminderung einer bestehenden Darlehensforderung aus einem Wandelanleihe mit einem Gemeinschaftsunternehmen in Höhe von 22 Mio. EUR sowie weitere Aufwendungen für Steuerzinsen in Höhe von 5 Mio. EUR enthalten.

Im Jahr 2020 lag der **Ertragsteueraufwand** bei 53 Mio. EUR (Vj.: 196 Mio. EUR). Hieraus ergab sich eine effektive Steuerquote von -14,6 % (Vj.: 30,8 %). Die Veränderung der effektiven Steuerquote gegenüber dem Vorjahr resultierte im Wesentlichen aus höheren nicht abziehbaren Betriebsausgaben u. a. aus dem Ansatz latenter Steuerschulden aus geplanten Dividendenausüttungen von Tochterunternehmen sowie aus der steuerlich nicht abzugsfähigen Wertminderung des Geschäfts- oder Firmenwertes. Gegenläufig wirkte die Veränderung der Zusammensetzung des zu versteuernden Einkommens zwischen höher und niedriger besteuerten Staaten.

Das den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbare Konzernergebnis betrug im Berichtsjahr -424 Mio. EUR (Vj.: 428 Mio. EUR). Hierbei war das Konzernergebnis durch Sondereffekte in Höhe von 749 Mio. EUR belastet. Diese betrafen insbesondere die Programme „RACE“, „GRIP“ und „FIT“. Das **Konzernergebnis** vor Sondereffekten belief sich auf 325 Mio. EUR (Vj.: 686 Mio. EUR). Für das Geschäftsjahr 2020 schlugen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung eine Dividende in Höhe von 0,24 EUR (Vj.: 0,44 EUR) je Stammaktie und 0,25 EUR (Vj.: 0,45 EUR) je Vorzugsaktie vor. Dies entspricht einer Ausschüttungsquote von 49,7 % (Vj.: 43,0 %) bezogen auf das den Anteilseignern zurechenbare Konzernergebnis vor Sondereffekten.

Das **Ergebnis je Stammaktie** (unverwässert/verwässert) verringerte sich im Geschäftsjahr 2020 auf -0,64 EUR (Vj.: 0,64 EUR). Das Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert/verwässert) lag bei -0,63 EUR (Vj.: 0,65 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.

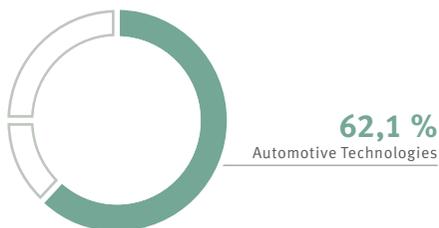
Der Schaeffler Value Added lag im Berichtsjahr bei -862 Mio. EUR (Vj.: -88 Mio. EUR); der **ROCE** lag bei -1,8 % (Vj.: 9,0 %). Der **Schaeffler Value Added vor Sondereffekten (SVA)** ging im Berichtsjahr auf 84 Mio. EUR (Vj.: 284 Mio. EUR) zurück; der ROCE vor Sondereffekten sank auf 10,1 % (Vj.: 13,2 %). Der deutliche Rückgang des SVA vor Sondereffekten war auf die Entwicklung des EBIT vor Sondereffekten in allen drei Sparten zurückzuführen. Demgegenüber wirkte der Rückgang des durchschnittlich gebundenen Kapitals positiv auf den SVA.

Sparte Automotive Technologies

- // Erheblicher Umsatzrückgang um währungsbereinigt minus 11,6 % trotz Erholung in H2 – H1: -26,8 %; H2: +3,5 %; globale Automobilproduktion 2020 rd. 16 % unter Vorjahr; Outperformance über 4 %-Punkte
- // Alle UB unter Vorjahr; Region Greater China mit Umsatz-Plus, übrige Regionen unter Vorjahr
- // Sondereffekte in Höhe von 608 Mio. EUR insb. für Ausweitung „RACE“ und Wertminderung Geschäfts- oder Firmenwert
- // Positive EBIT-Marge vor Sondereffekten trotz Umsatzrückgang mit 3,6 % (Vj.: 5,5 %); im Rahmen von „RACE“ initiierte Maßnahmen sowie zusätzlich im Berichtsjahr ergriffene Kostenanpassungen zeigen Wirkung; Ergebnis in H2 sequenziell und im Vergleich zum Vorjahr verbessert – H1: -5,5 %; H2: 10,0 % (H2 2019: 6,1 %)

Umsatzerlöse **7.821 Mio. EUR**

EBIT-Marge vor Sondereffekten **3,6 %**



Ertragslage Sparte Automotive Technologies

in Mio. EUR	2020	2019	Veränderung in %
Umsatzerlöse	7.821	9.044	-13,5
• währungsbereinigt			-11,6
Umsatzerlöse nach Unternehmensbereichen			
UB E-Mobilität	657	681	-3,5
• währungsbereinigt			-2,5
UB Motorsysteme	2.369	2.793	-15,2
• währungsbereinigt			-13,8
UB Getriebesysteme	3.506	4.023	-12,8
• währungsbereinigt			-10,8
UB Fahrwerksysteme	1.289	1.547	-16,7
• währungsbereinigt			-14,8
Umsatzerlöse nach Regionen¹⁾			
Europa	2.869	3.570	-19,6
• währungsbereinigt			-19,7
Americas	1.775	2.154	-17,6
• währungsbereinigt			-13,7
Greater China	2.033	1.959	3,8
• währungsbereinigt			5,8
Asien/Pazifik	1.144	1.360	-15,9
• währungsbereinigt			-13,2
Umsatzkosten	-6.331	-7.163	-11,6
Bruttoergebnis	1.490	1.881	-20,8
• in % vom Umsatz	19,1	20,8	-
Kosten der Forschung und Entwicklung	-597	-672	-11,1
Kosten des Vertriebs und der allgemeinen Verwaltung	-596	-695	-14,3
Sonstige Aufwendungen und Erträge	-627	-228	> 100
EBIT	-330	286	-
• in % vom Umsatz	-4,2	3,2	-
Sondereffekte ²⁾	608	209	> 100
EBIT vor Sondereffekten	278	496	-44,0
• in % vom Umsatz	3,6	5,5	-

Vorjahreswerte gemäß der 2020 ausgewiesenen Segmentstruktur.

¹⁾ Nach Marktsicht (Kundenstandorte).

²⁾ Zur Definition der Sondereffekte siehe Seite 35ff.

Wirtschaftsbericht

Ertragslage

Ertragslage Sparte Automotive Technologies

Die **Umsatzerlöse** der Sparte Automotive Technologies sanken im Berichtsjahr um 13,5 % auf 7.821 Mio. EUR (Vj.: 9.044 Mio. EUR). Währungsbereinigt sank der Umsatz um 11,6 %. In einem ohnehin rückläufigen Marktumfeld wurde die Umsatzentwicklung im Berichtsjahr massiv durch die Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie belastet. Die um rd. 16 % gesunkene weltweite Automobilproduktion führte zu deutlichen Umsatzeinbußen in der Sparte Automotive Technologies. Im zweiten Halbjahr erzielte die Sparte angesichts der Markterholung ein Umsatzwachstum um währungsbereinigt 3,5 % ggü. dem Vorjahreszeitraum.

Der starke Rückgang der weltweiten Automobilproduktion hat im Berichtsjahr in allen Regionen bis auf Greater China zu Umsatzrückgängen geführt. In besonderem Maße war hierbei die Region Europa betroffen. Der Umsatz sank – bei einer um rd. 21 % rückläufigen Automobilproduktion – um 19,6 % (währungsbereinigt: -19,7 %). Ursächlich hierfür war der massive Umsatzrückgang in der ersten Jahreshälfte um währungsbereinigt 36,0 %. Im zweiten Halbjahr stieg die Nachfrage spürbar an, sodass sich der Umsatzrückgang im Vergleich zum Vorjahreszeitraum nur noch auf 1,5 % belief. Die Region Americas verzeichnete im Berichtsjahr ein Umsatz-Minus in Höhe von 17,6 % (währungsbereinigt: -13,7 %), während die Fahrzeugproduktion im gleichen Zeitraum um rd. 22 % sank. Nachdem in den ersten beiden Monaten des Jahres insbesondere aufgrund von Produkthochläufen die Umsatzerlöse noch leicht über dem Vorjahreswert lagen, kam es in den folgenden Monaten zu einem deutlichen Rückgang, der zu einem Umsatzeinbruch um 32,6 % in der ersten Jahreshälfte führte. Aufgrund der Markterholung im zweiten Halbjahr wurde ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum von 5,9 % ggü. dem Vorjahreszeitraum erzielt. In der Region Greater China stieg der Umsatz im Berichtsjahr um 3,8 % (währungsbereinigt: +5,8 %) trotz einer stagnierenden Fahrzeugproduktion von rd. -4 %. Nach dem Umsatzrückgang in der ersten Jahreshälfte um währungsbereinigt 2,2 % stieg der Umsatz im zweiten Halbjahr deutlich um währungsbereinigt 11,7 % gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Die Region Asien/Pazifik verzeichnete einen

Umsatzrückgang um 15,9 % (währungsbereinigt: -13,2 %), während die Fahrzeugproduktion um rd. 20 % zurückging. Zwar sanken die Umsatzerlöse auch im zweiten Halbjahr währungsbereinigt leicht um 0,7 %, jedoch war der Rückgang deutlich weniger stark ausgeprägt als noch in der ersten Jahreshälfte (währungsbereinigt: -24,9 %).

Der Umsatz des **UB E-Mobilität** sank im Berichtsjahr leicht um 3,5 % (währungsbereinigt: -2,5 %), was maßgeblich auf Primärkomponenten für stufenlose Getriebe (CVT) zurückzuführen war. Dagegen entwickelte sich der Umsatz der Bereiche nasse Doppelkupplungen – getrieben von der starken Umsatzentwicklung in Greater China – sowie elektrische Achsantriebe in Europa und Hybridmodule in Americas und Greater China entgegen der allgemeinen Marktentwicklung positiv gegenüber dem Vorjahreszeitraum.

Im **UB Motorsysteme** lag der Umsatz im Berichtsjahr um 15,2 % (währungsbereinigt: -13,8 %) unter Vorjahresniveau. Hier wuchs der Umsatz der Produktgruppe Thermomanagementmodul im Berichtsjahr aufgrund hochlaufender Projekte gegen die allgemeine Marktentwicklung.

Der Umsatz im **UB Getriebesysteme** sank um 12,8 % (währungsbereinigt: -10,8 %), was auf die Umsatzentwicklung aller wesentlichen Produktgruppen zurückzuführen war. Allerdings entwickelten sich im zweiten Halbjahr insbesondere die Komponenten für automatisierte Getriebe positiv gegenüber dem Vorjahreszeitraum.

Der **UB Fahrwerksysteme** verzeichnete einen Umsatzrückgang um 16,7 % (währungsbereinigt: -14,8 %). Die Umsatzerlöse aller wesentlichen Produktgruppen sanken im Vergleich zum Vorjahreszeitraum.

Die **Umsatzkosten** der Sparte sanken im Berichtszeitraum um 11,6 % auf 6.331 Mio. EUR (Vj.: 7.163 Mio. EUR). Ausschlaggebend hierfür waren Volumeneffekte, teilweise bereits im Vorjahr initiierte Struktur- und Effizienzmaßnahmen im Rahmen von „RACE“ sowie Anpassungen der Kosten an die veränderte

Nachfrage, bspw. durch Kurzarbeit. Gegenläufig wirkten Aufwendungen für Kapazitätsanpassungen im Anlagevermögen und nicht personalbezogene Rückstellungen. Das **Bruttoergebnis** ging v. a. volumenbedingt um 20,8 % auf 1.490 Mio. EUR (Vj.: 1.881 Mio. EUR) zurück. Die Bruttomarge fiel im Berichtsjahr v. a. aufgrund von Fixkosteneffekten auf 19,1 % (Vj.: 20,8 %). Hierbei lag die Bruttomarge im zweiten Halbjahr mit 23,2 % aufgrund steigender Umsatzerlöse sowie durch konsequentes Kostenmanagement, positive Wirkungen aus Kurzarbeit und vorteilhaften Rohmaterialpreisen deutlich über der Vorjahresperiode (H2 2019: 20,7 %).

Die **Kosten der Funktionsbereiche** sanken im Berichtsjahr um 12,7 % auf 1.193 Mio. EUR (Vj.: 1.367 Mio. EUR). Hierzu trugen v. a. Kostenanpassungen an die veränderte Nachfrage bei, bspw. durch Kurzarbeit. Darüber hinaus wirkten bereits im Vorjahr initiierte Maßnahmen zur Effizienzsteigerung im Rahmen von „RACE“. Trotz des erheblichen Umsatzrückgangs stiegen die Kosten der Funktionsbereiche im Verhältnis zum Umsatz nur auf 15,3 % (Vj.: 15,1 %). Der Aufwand für Forschung und Entwicklung sank auf 597 Mio. EUR (Vj.: 672 Mio. EUR), u. a. aufgrund der weiter verstärkten Fokussierung auf wesentliche strategische Geschäftsfelder und auch Verzögerungen in einzelnen Kundenprojekten infolge der Coronavirus-Pandemie. Die F&E-Quote vom Umsatz betrug 7,6 % (Vj.: 7,4 %). Die Vertriebs- und Verwaltungskosten reduzierten sich auf 596 Mio. EUR (Vj.: 695 Mio. EUR), was über o. g. Effekte hinaus auch auf volumenbedingt reduzierte Logistikkosten zurückzuführen war.

Das **EBIT** der Sparte Automotive Technologies lag im Berichtsjahr bei -330 Mio. EUR (Vj.: 286 Mio. EUR) und die EBIT-Marge bei -4,2 % (Vj.: 3,2 %). Das EBIT wurde im Berichtszeitraum durch **Sondereffekte** in Höhe von insgesamt 608 Mio. EUR (Vj.: 209 Mio. EUR) belastet, die größtenteils in den Sonstigen Aufwendungen und Erträgen sowie zu einem geringen Teil in den Umsatz- und Funktionskosten erfasst wurden. Hierin enthalten waren Aufwendungen in Höhe von 347 Mio. EUR für die Ausweitung des Programms „RACE“, insbesondere im Zusammenhang mit dem Abbau von Arbeitsplätzen zur Anpassung von strukturellen Überkapazitäten. Hiervon entfallen 294 Mio. EUR auf das im

Wirtschaftsbericht

Ertragslage

September 2020 verabschiedete Maßnahmenpaket. Des Weiteren wurde im Berichtszeitraum eine Wertminderung des der Sparte Automotive Technologies zugeordneten Geschäfts- oder Firmenwertes um 249 Mio. EUR zum 31. März 2020 erfasst, da die Coronavirus-Pandemie zu einer erhöhten Unsicherheit in Bezug auf den künftigen Geschäftsverlauf und somit zu veränderten Annahmen im Rahmen der Ermittlung des erzielbaren Betrags von Gruppen zahlungsmittelgenerierender Einheiten führt.

Auf dieser Basis sank das **EBIT vor Sondereffekten** deutlich um 44,0 % auf 278 Mio. EUR (Vj.: 496 Mio. EUR) und die Marge auf 3,6 % (Vj.: 5,5 %). Hierbei konnte die EBIT-Marge vor Sondereffekten – insb. aufgrund der o. g. Struktur- und Kostenanpassungen – im zweiten Halbjahr mit 10,0 % sowohl ggü. der ersten Jahreshälfte (H1 2020: -5,5 %) als auch ggü. der Vorjahresperiode (H2 2019: 6,1 %) verbessert werden.

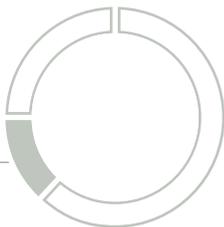
Sparte Automotive Aftermarket

- // Erheblicher Umsatzrückgang um währungsbereinigt minus 7,0 % trotz Erholung in H2 – H1: -14,8 %; H2: +0,5%
- // Negative Umsatzentwicklung in allen Regionen
- // Sondereffekte in Höhe von 30 Mio. EUR insb. für Ausweitung „GRIP“
- // EBIT-Marge vor Sondereffekten trotz Umsatzrückgang 15,8 % (Vj.: 16,5 %); im Rahmen von „GRIP“ initiierte Maßnahmen zeigen Wirkung; Ergebnis in H2 sequenziell verbessert und auf Niveau des Vorjahres – H1: 13,8 %; H2: 17,4 % (H2 2019: 17,4 %)

Umsatzerlöse **1.641 Mio. EUR**

EBIT-Marge vor Sondereffekten **15,8 %**

13,0 %
Automotive Aftermarket



Ertragslage Sparte Automotive Aftermarket

in Mio. EUR	2020	2019	Veränderung in %
Umsatzerlöse	1.641	1.848	-11,2
• währungsbereinigt			-7,0
Umsatzerlöse nach Regionen ¹⁾			
Europa	1.183	1.308	-9,6
• währungsbereinigt			-7,8
Americas	301	362	-17,1
• währungsbereinigt			-4,3
Greater China	77	81	-4,8
• währungsbereinigt			-1,9
Asien/Pazifik	80	96	-16,7
• währungsbereinigt			-12,3
Umsatzkosten	-1.078	-1.215	-11,2
Bruttoergebnis	562	634	-11,2
• in % vom Umsatz	34,3	34,3	-
Kosten der Forschung und Entwicklung	-21	-26	-18,6
Kosten des Vertriebs und der allgemeinen Verwaltung	-279	-304	-8,4
Sonstige Aufwendungen und Erträge	-33	-13	> 100
EBIT	229	290	-20,9
• in % vom Umsatz	14,0	15,7	-
Sondereffekte ²⁾	30	15	98,0
EBIT vor Sondereffekten	259	305	-15,1
• in % vom Umsatz	15,8	16,5	-

Vorjahreswerte gemäß der 2020 ausgewiesenen Segmentstruktur.

¹⁾ Nach Marktsicht (Kundenstandorte).

²⁾ Zur Definition der Sondereffekte siehe Seite 35ff.

Wirtschaftsbericht

Ertragslage

Ertragslage Sparte Automotive Aftermarket

Die **Umsatzerlöse** der Sparte Automotive Aftermarket sanken im Berichtszeitraum volumenbedingt um 11,2 % (währungsbereinigt: -7,0 %) auf 1.641 Mio. EUR (Vj.: 1.848 Mio. EUR). Nachdem in der ersten Jahreshälfte der Umsatz v. a. infolge der Coronavirus-Pandemie währungsbereinigt noch um 14,8 % sank, war die Umsatzentwicklung im zweiten Halbjahr sequenziell verbessert. Insgesamt lag der Umsatz im zweiten Halbjahr leicht über dem Vorjahreswert (währungsbereinigt: +0,5 %), was maßgeblich auf die Umsatzentwicklung in der Region Americas zurückzuführen war.

In der **Region Europa** sanken die Umsatzerlöse im Berichtsjahr um 9,6 % (währungsbereinigt: -7,8 %). Nach einem Umsatzrückgang in der ersten Jahreshälfte um währungsbereinigt 13,3 % sank der Umsatz im zweiten Halbjahr währungsbereinigt nur noch um 2,7 % gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Die deutlichen Erholungstendenzen sind v. a. auf die Umsatzentwicklung im Independent Aftermarket-Geschäft in den Subregionen Westeuropa sowie Zentral- und Osteuropa zurückzuführen.

Die **Region Americas** verzeichnete im Berichtszeitraum einen Umsatzrückgang um 17,1 % (währungsbereinigt -4,3 %). Nachdem in der ersten Jahreshälfte noch ein Umsatzrückgang um währungsbereinigt 19,5 % zu verzeichnen war, konnte im zweiten Halbjahr ein Umsatz-Plus in Höhe von 11,1 % gegenüber dem Vorjahreszeitraum erzielt werden. Insbesondere das Independent Aftermarket-Geschäft in der Subregion Südamerika erzielte hierbei ein deutliches Umsatzwachstum.

In der **Region Greater China** sanken die Umsatzerlöse um 4,8 % (währungsbereinigt: -1,9 %). Nach einem deutlichen Umsatzrückgang in der ersten Jahreshälfte um währungsbereinigt 12,3 % stiegen die Umsatzerlöse im zweiten Halbjahr ggü. dem Vorjahreszeitraum an (währungsbereinigt: +8,8 %), insbesondere aufgrund des Independent Aftermarket-Geschäfts.

In der **Region Asien/Pazifik** sanken die Umsatzerlöse um 16,7 % (währungsbereinigt: -12,3 %). Nachdem in der ersten Jahreshälfte noch ein währungsbereinigter Umsatzrückgang um 27,0 % zu verzeichnen war, konnte im zweiten Halbjahr ein Umsatz-Plus in Höhe von währungsbereinigt 2,5 % erzielt werden, was maßgeblich auf das Independent Aftermarket-Geschäft in der Subregion Indien zurückzuführen war.

Die **Umsatzkosten** der Sparte Automotive Aftermarket gingen im Berichtszeitraum v. a. volumenbedingt um 11,2 % auf 1.078 Mio. EUR (Vj.: 1.215 Mio. EUR) zurück. Das Bruttoergebnis sank um 11,2 % auf 562 Mio. EUR (Vj.: 634 Mio. EUR). Die Bruttomarge lag mit 34,3 % u. a. bedingt durch positive Mixeffekte im Umsatz auf Vorjahresniveau (Vj.: 34,3 %).

Die **Kosten der Funktionsbereiche** gingen im Berichtsjahr um 9,2 % auf 300 Mio. EUR (Vj.: 330 Mio. EUR) zurück. Neben volumenbedingten Reduzierungen trugen insbesondere im Vorjahr initiierte Maßnahmen im Rahmen von „GRIP“ zur Anpassung der Personal- und Sachkosten bei. Gegenläufig wirkten im dritten und vierten Quartal 2020 derzeit hochlaufende Kosten durch die Inbetriebnahme des Montage- und Verpackungszentrums in Halle (Saale). Im Verhältnis zum Umsatz lagen die Kosten der Funktionsbereiche mit 18,3 % über Vorjahresniveau (Vj.: 17,9 %).

Das **EBIT** der Sparte Automotive Aftermarket sank im Berichtsjahr um 20,9 % auf 229 Mio. EUR (Vj.: 290 Mio. EUR) und die EBIT-Marge auf 14,0 % (Vj.: 15,7 %). Das EBIT war im Berichtszeitraum durch **Sondereffekte** in Höhe von insgesamt 30 Mio. EUR (Vj.: 15 Mio. EUR) belastet, die größtenteils in den Sonstigen Aufwendungen und Erträgen sowie zu einem geringen Teil in den Funktionskosten erfasst wurden. Diese betrafen Aufwendungen für die Ausweitung von „GRIP“, insbesondere im Zusammenhang mit dem Abbau von Arbeitsplätzen zur Anpassung von strukturellen Überkapazitäten. Hiervon entfallen 23 Mio. EUR auf das im September 2020 verabschiedete Maßnahmenpaket.

Auf dieser Basis sank das **EBIT vor Sondereffekten** um 15,1 % auf 259 Mio. EUR (Vj.: 305 Mio. EUR). Die EBIT-Marge vor Sondereffekten lag trotz des deutlichen Umsatzrückgangs bei 15,8 % (Vj.: 16,5 %). Hierbei konnte die EBIT-Marge vor Sondereffekten – insb. aufgrund der o. g. Kostenanpassungen – im zweiten Halbjahr mit 17,4 % ggü. der ersten Jahreshälfte (H1 2020: 13,8 %) verbessert werden und erreichte wieder das Niveau des Vorjahreszeitraums (H2 2019: 17,4 %).

Wirtschaftsbericht

Ertragslage

Sparte Industrial

- // Erheblicher Umsatzrückgang um währungsbereinigt minus 9,2 %; Verbesserung in H2 – H1: -12,8 %; H2: -5,4 %
- // Region Greater China mit Umsatz-Plus, übrige Regionen deutlich unter Vorjahr; insb. Industrial Distribution und Sektorcluster Industrial Automation mit erheblichem Volumenrückgang; Sektorcluster Wind mit spürbarem Umsatz-Plus
- // Sondereffekte in Höhe von 309 Mio. EUR insb. für Ausweitung „FIT“
- // EBIT-Marge vor Sondereffekten 8,5 % (Vj.: 10,2 %); H1: 9,0 %; H2: 8,0 % (H2 2019: 9,6 %)

Ertragslage Sparte Industrial

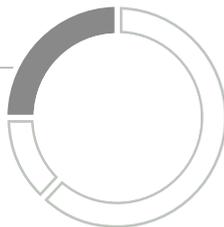
in Mio. EUR	2020	2019	Veränderung in %
Umsatzerlöse	3.138	3.535	-11,2
• währungsbereinigt			-9,2
Umsatzerlöse nach Regionen ¹⁾			
Europa	1.319	1.627	-19,0
• währungsbereinigt			-18,4
Americas	528	638	-17,2
• währungsbereinigt			-13,5
Greater China	840	723	16,3
• währungsbereinigt			18,1
Asien/Pazifik	451	547	-17,6
• währungsbereinigt			-13,6
Umsatzkosten	-2.282	-2.476	-7,8
Bruttoergebnis	856	1.059	-19,2
• in % vom Umsatz	27,3	30,0	-
Kosten der Forschung und Entwicklung	-140	-152	-7,9
Kosten des Vertriebs und der allgemeinen Verwaltung	-467	-534	-12,6
Sonstige Aufwendungen und Erträge	-292	-160	82,7
EBIT	-43	214	-
• in % vom Umsatz	-1,4	6,0	-
Sondereffekte ²⁾	309	147	> 100
EBIT vor Sondereffekten	266	361	-26,3
• in % vom Umsatz	8,5	10,2	-

Vorjahreswerte gemäß der 2020 ausgewiesenen Segmentstruktur.

¹⁾ Nach Marktsicht (Kundenstandorte).²⁾ Zur Definition der Sondereffekte siehe Seite 35ff.Umsatzerlöse **3.138** Mio. EUREBIT-Marge vor Sondereffekten **8,5 %**

24,9 %

Industrial



Wirtschaftsbericht

Ertragslage

Ertragslage Sparte Industrial

Die **Umsatzerlöse** in der Sparte Industrial sanken im Berichtszeitraum volumenbedingt um 11,2 % (währungsbereinigt: -9,2 %) auf 3.138 Mio. EUR (Vj.: 3.535 Mio. EUR). Nachdem der währungsbereinigte Umsatzrückgang in der ersten Jahreshälfte insbesondere infolge der Coronavirus-Pandemie 12,8 % betrug, zeigte sich die Umsatzentwicklung im zweiten Halbjahr robuster. Das Umsatz-Minus betrug hier währungsbereinigt 5,4 % gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Insbesondere das weiterhin deutliche Umsatz-Plus in der Region Greater China im Sektorcluster Wind sowie die Umsatzentwicklung in den Regionen Americas und Asien/Pazifik trugen hierzu bei.

Der Umsatz in der **Region Europa** sank im Berichtszeitraum um 19,0 % (währungsbereinigt: -18,4 %), was insbesondere auf Industrial Distribution und den Sektorcluster Industrial Automation zurückzuführen war. Die Umsatzerlöse in den anderen Sektorclustern gingen mit Ausnahme von Wind – hier war ein Umsatzanstieg zu verzeichnen – ebenfalls deutlich zurück. Nachdem der Umsatz in der ersten Jahreshälfte bereits deutlich um 20,6 % sank, ging das Umsatzvolumen im zweiten Halbjahr nochmals weiter zurück. Zwar war der prozentuale Rückgang gegenüber dem Vorjahr im zweiten Halbjahr mit 16,0 % weniger stark. Jedoch ist dies auf einen Basiseffekt zurückzuführen, da auch bereits im zweiten Halbjahr 2019 die Nachfrage gering war. Neben dem Umsatzrückgang v. a. im Sektorcluster Industrial Automation war dies auch auf die abnehmende Umsatzdynamik im Sektorcluster Wind zurückzuführen.

Die **Region Americas** verzeichnete im Berichtsjahr einen starken Umsatzrückgang um 17,2 % (währungsbereinigt: -13,5 %). Belastend auf die Umsatzentwicklung wirkte v. a. der deutliche Rückgang bei Industrial Distribution und in den Sektorclustern Raw Materials und Aerospace. Zudem sanken mit Ausnahme von Wind die Umsatzerlöse auch in allen weiteren Sektorclustern. Nach einem Umsatzrückgang in der ersten Jahreshälfte um währungsbereinigt 16,8 % hat sich die Umsatzentwicklung im zweiten Halbjahr über nahezu alle Sektorcluster und Industrial Distribution zwar sequenziell leicht verbessert, dennoch sank

der Umsatz währungsbereinigt um 10,1 % gegenüber dem Vorjahreszeitraum, der seinerseits bereits von einer abgeschwächten Dynamik gekennzeichnet war.

In der **Region Greater China** stiegen die Umsatzerlöse im Berichtszeitraum um 16,3 % (währungsbereinigt: +18,1 %), was maßgeblich auf die positive Entwicklung in den Sektorclustern Wind und Power Transmission zurückzuführen war. Dagegen wirkte sich insbesondere der Umsatzrückgang im Sektorcluster Railway negativ auf die Umsatzentwicklung der Region aus. Nachdem in der ersten Jahreshälfte bereits ein Umsatz-Plus in Höhe von währungsbereinigt 17,6 % erzielt wurde, stieg der Umsatz der Region insbesondere aufgrund der starken Nachfrage nach Produkten für Windkraftanlagen im zweiten Halbjahr währungsbereinigt um 18,5 % erneut stark gegenüber dem Vorjahreszeitraum an.

Die Umsatzerlöse in der **Region Asien/Pazifik** lagen um 17,6 % deutlich unter Vorjahr (währungsbereinigt: -13,6 %). Der Umsatzrückgang ist maßgeblich auf Industrial Distribution und den Sektorcluster Two-Wheelers zurückzuführen. Nach einem Umsatzrückgang in der ersten Jahreshälfte um währungsbereinigt 23,4 % sank der Umsatz im zweiten Halbjahr währungsbereinigt nur noch um 3,6 % gegenüber der Vorjahresperiode. Die verbesserte Umsatzentwicklung im zweiten Halbjahr ist insbesondere auf Industrial Distribution und den Sektorcluster Two-Wheelers zurückzuführen.

Die **Umsatzkosten** der Sparte Industrial sanken im Berichtsjahr um 7,8 % auf 2.282 Mio. EUR (Vj.: 2.476 Mio. EUR). Ausschlaggebend hierfür waren Volumeneffekte, teilweise bereits im Vorjahr initiierte Struktur- und Effizienzmaßnahmen im Rahmen von „FIT“ sowie Anpassungen der Kosten an die veränderte Nachfrage, bspw. durch Kurzarbeit. Gegenläufig wirkten Aufwendungen für Kapazitätsanpassungen im Anlagevermögen und nicht personalbezogene Rückstellungen. Das **Bruttoergebnis** sank um 19,2 % auf 856 Mio. EUR (Vj.: 1.059 Mio. EUR). Die Bruttomarge fiel v. a. aufgrund von Fixkosteneffekten im Zusammenhang mit dem Volumenrückgang um 2,7 %-Punkte auf 27,3 % (Vj.: 30,0 %).

Die **Kosten der Funktionsbereiche** sanken im Berichtsjahr um 11,5 % auf 606 Mio. EUR (Vj.: 686 Mio. EUR). Hierzu trugen v. a. Kostenanpassungen an die veränderte Nachfrage bei, bspw. durch Kurzarbeit. Im Verhältnis zum Umsatz lagen die Kosten der Funktionsbereiche mit 19,3 % nahezu auf Vorjahresniveau (Vj.: 19,4 %). Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung betragen 140 Mio. EUR (Vj.: 152 Mio. EUR). Die Vertriebs- und Verwaltungskosten sanken um 12,6 % auf 467 Mio. EUR (Vj.: 534 Mio. EUR), was über die o. g. Effekte hinaus auch auf volumenbedingt reduzierte Logistikkosten zurückzuführen war.

Das **EBIT** der Sparte Industrial lag im Berichtsjahr bei -43 Mio. EUR (Vj.: 214 Mio. EUR) und die EBIT-Marge bei -1,4 % (Vj.: 6,0 %). Das EBIT war durch **Sondereffekte** in Höhe von insgesamt 309 Mio. EUR (Vj. 147 Mio. EUR) belastet, die größtenteils in den Sonstigen Aufwendungen und Erträgen sowie zu einem geringen Teil in den Umsatzkosten erfasst wurden. Diese betrafen Aufwendungen für die Ausweitung des Programms „FIT“, insbesondere im Zusammenhang mit dem Abbau von Arbeitsplätzen zur Anpassung von strukturellen Überkapazitäten. Hiervon entfallen 263 Mio. EUR auf das im September 2020 verabschiedete Maßnahmenpaket.

Auf dieser Basis sank das EBIT vor Sondereffekten um 26,3 % auf 266 Mio. EUR (Vj.: 361 Mio. EUR). Die **EBIT-Marge vor Sondereffekten** fiel um 1,7 %-Punkte auf 8,5 % (Vj.: 10,2 %). Hierbei sank die EBIT-Marge vor Sondereffekten – insb. aufgrund der o. g. Volumeneffekte – im zweiten Halbjahr mit 8,0 % ggü. der ersten Jahreshälfte (H1 2020: 9,0 %) sowie ggü. der Vorjahresperiode (H2 2019: 9,6 %).

Wirtschaftsbericht

Ertragslage

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 bzw. 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, ROCE und SVA. 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 sog. **EBITDA** berechnet, das dem EBIT vor Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagevermögen entspricht. Es wird v. a. 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 **ROCE** sowie der mit dieser Größe eng verknüpfte **SVA**.

Im Geschäftsjahr 2020 wird für die Berechnung des SVA auf Basis der letzten zwölf Monate ein langfristiger Kapitalkostensatz in Höhe von 9 % angewendet. Für Perioden bis Ende des Geschäftsjahres 2019 wird für diese Berechnung ein langfristiger Kapitalkostensatz in Höhe von 10 % angewendet. Bei der Ermittlung des durchschnittlich gebundenen Kapitals wird der Jahresdurchschnitt als arithmetisches Mittel der vier Stichtagswerte zum Quartalsende ermittelt.

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



Mehr zur Konzernsteuerung ab Seite 15ff.

Wirtschaftsbericht

Ertragslage

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 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- bzw. Vergleichsperiode mit einem einheitlichen Wechselkurs umgerechnet werden.

Der Free Cash Flow (FCF) wird ermittelt als Summe des Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit und des Cash Flow aus Investitionstätigkeit sowie der Tilgungszahlungen aus Leasingverbindlichkeiten. Zudem wird der Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten dargestellt. M&A-Aktivitäten umfassen den Erwerb oder die Veräußerung von Gesellschaften und Geschäftsbereichen. Zur Beurteilung der Kapitalbindungsdauer wird die FCF-Conversion ermittelt. Diese entspricht dem Verhältnis von FCF vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten zu EBIT.

Die Sondereffekte werden den Kategorien Rechtsfälle, Restrukturierungen und Sonstige zugeordnet. In der Kategorie Restrukturierungen werden insbesondere Aufwendungen im Zusammenhang mit Restrukturierungen im Sinne des IAS 37 sowie damit in engem Zusammenhang stehende Aufwendungen wie bspw. für Leistungen an Arbeitnehmer aus Anlass der Beendigung von Arbeitsverhältnissen im Sinne des IAS 19 erfasst. In der Kategorie Sonstige wurde in der Berichtsperiode eine Wertminderung von Geschäfts- oder Firmenwerten im Sinne des IAS 36 erfasst.

Überleitungsrechnung

	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Gewinn- und Verlustrechnung (in Mio. EUR)		Gesamt	Automotive Technologies		Automotive Aftermarket		Industrial	
EBIT	-143	790	-330	286	229	290	-43	214
* in % vom Umsatz	-1,1	5,5	-4,2	3,2	14,0	15,7	-1,4	6,0
Sondereffekte	946	372	608	209	30	15	309	147
* Rechtsfälle	21	-13	12	0	3	0	6	-13
* Restrukturierungen	676	384	347	209	26	15	303	160
- Programm „RACE“	350	204	350	204	0	0	0	0
- Programm „GRIP“	27	15	0	0	27	15	0	0
- Programm „FIT“	304	137	0	0	0	0	304	137
- Weitere Restrukturierungen	-5	28	-3	5	-1	0	-1	23
* Sonstige	249	0	249	0	0	0	0	0
EBIT vor Sondereffekten	803	1.161	278	496	259	305	266	361
* in % vom Umsatz	6,4	8,1	3,6	5,5	15,8	16,5	8,5	10,2

Vorjahreswerte gemäß der 2020 ausgewiesenen Segmentstruktur.

Wirtschaftsbericht

Ertragslage

Überleitungsrechnung

	2020	2019
Gewinn- und Verlustrechnung (in Mio. EUR)		Gesamt
EBIT	-143	790
• in % vom Umsatz	-1,1	5,5
Sondereffekte	946	372
• Rechtsfälle	21	-13
• Restrukturierungen	676	384
- Programm „RACE“	350	204
- Programm „GRIP“	27	15
- Programm „FIT“	304	137
- Weitere Restrukturierungen	-5	28
• Sonstige	249	0
EBIT vor Sondereffekten	803	1.161
• in % vom Umsatz	6,4	8,1
Konzernergebnis ¹⁾	-424	428
Sondereffekte	946	372
• Rechtsfälle	21	-13
• Restrukturierungen	676	384
• Sonstige	249	0
- Steuereffekt ²⁾	-197	-115
Konzernergebnis vor Sondereffekten ¹⁾	325	686
Bilanz (in Mio. EUR)	31.12.2020	31.12.2019
Netto-Finanzschulden	2.312	2.526
/ EBITDA	1.116	1.769
Verschuldungsgrad	2,1	1,4
Netto-Finanzschulden	2.312	2.526
/ EBITDA vor Sondereffekten	1.793	2.116
Verschuldungsgrad vor Sondereffekten	1,3	1,2

	2020	2019
Kapitalflussrechnung (in Mio. EUR)		
EBITDA	1.116	1.769
Sondereffekte	677	347
• Rechtsfälle	21	-13
• Restrukturierungen	656	360
• Sonstige	0	0
EBITDA vor Sondereffekten	1.793	2.116
Free Cash Flow (FCF)	552	372
-/+ Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten	-13	101
FCF vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten	539	473
FCF vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten	539	473
/ EBIT	-143	790
FCF-Conversion ³⁾	-	0,6
Wertorientierte Steuerung (in Mio. EUR)		
EBIT	-143	790
/ Durchschnittlich gebundenes Kapital	7.982	8.778
ROCE (in %)	-1,8	9,0
EBIT vor Sondereffekten	803	1.161
/ Durchschnittlich gebundenes Kapital	7.982	8.778
ROCE vor Sondereffekten (in %)	10,1	13,2
EBIT	-143	790
- Kapitalkosten	718	878
Schaeffler Value Added (SVA)	-862	-88
EBIT vor Sondereffekten	803	1.161
- Kapitalkosten	718	878
SVA vor Sondereffekten	84	284

¹⁾ Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnen.

²⁾ Basierend auf der Konzernsteuerquote von 28,7 % bzw. den gesellschaftsindividuellen Steuersätzen unter Berücksichtigung landesspezifischer steuerlicher Gegebenheiten; berechnet auf die Sondereffekte in den Kategorien Rechtsfälle und Restrukturierungen (die in der Kategorie Sonstige enthaltene Wertminderung auf Geschäfts- oder Firmenwerte ist steuerlich nicht abzugsfähig).

³⁾ Darstellung nur, wenn Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten und EBIT positiv.

Wirtschaftsbericht

Finanzlage und Finanzmanagement

2.4 Finanzlage und Finanzmanagement

Cash Flow und Liquidität

Cash Flow

in Mio. EUR	2020	2019	Veränderung in %
Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit	1.254	1.578	-20,5
Cash Flow aus Investitionstätigkeit	-642	-1.147	-44,0
• davon Ein-/Auszahlungen für den Erwerb von Tochterunternehmen und Anteilen an Gemeinschaftsunternehmen	15	-105	-
• davon Aus-/Einzahlungen aus der Veräußerung von Tochterunternehmen und Anteilen an Gemeinschaftsunternehmen	-3	4	-
Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit	526	-572	-
• davon Auszahlungen für die Tilgung von Leasingverbindlichkeiten	-60	-60	0,1
Nettozunahme/-abnahme des Bestands an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten	1.138	-140	-
Wechselkursbedingte Veränderung des Bestands an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten	-50	8	-
Konsolidierungskreisbedingte Veränderung des Bestands an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten	1	0	-
Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten am Periodenbeginn	668	801	-16,6
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	1.758	668	> 100
Free Cash Flow (FCF)	552	372	48,4
Free Cash Flow (FCF) vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten	539	473	14,0

Der **Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit** lag im Berichtsjahr mit 1.254 Mio. EUR (Vj.: 1.578 Mio. EUR) deutlich unter dem Niveau des Vorjahres. Dies ist v. a. auf das rückläufige EBITDA und Auszahlungen für Restrukturierungen zurückzuführen. Gegenläufig wirkten jedoch die nicht zahlungswirksamen Zuführungen zu Rückstellungen. Aufgrund der rückläufigen Geschäftsentwicklung lagen auch die Auszahlungen für das Working Capital mit 8 Mio. EUR deutlich unter dem Vorjahreswert in Höhe von 224 Mio. EUR. Das Working Capital Ratio, definiert als Verhältnis von Working Capital zu Umsatz, betrug zum 31. Dezember 2020 19,8 % (Vj.: 18,4 %). Ein Zahlungsmittelabfluss in Höhe von 50 Mio. EUR resultierte im zweiten Quartal aus einer Reduzierung des Finanzierungsvolumens unter dem ABCP-Programm (Asset Backed Commercial Paper-Programm).

Die **Auszahlungen für Investitionen** in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (Capex) sanken im Berichtsjahr um 412 Mio. EUR auf 632 Mio. EUR (Vj.: 1.045 Mio. EUR). Neben – bereits im Vorjahr initiierten – Maßnahmen zur Steigerung der Kapitaleffizienz wurde die Investitionstätigkeit im Berichtszeitraum auch an die Geschäftsentwicklung angepasst.

Für **M&A-Aktivitäten** sind 2020 im Saldo 13 Mio. EUR zugeflossen (Vj.: Mittelabfluss netto: 101 Mio. EUR).

Von den sonstigen Auszahlungen der Investitionstätigkeit betrafen 40 Mio. EUR (Vj.: 26 Mio. EUR) die Ausreichung von Darlehen an Gemeinschaftsunternehmen.

Im Berichtsjahr flossen aus **Finanzierungstätigkeit** Mittel in Höhe von 526 Mio. EUR zu (Vj.: Mittelabfluss in Höhe von 572 Mio. EUR). Diese standen im Wesentlichen im Zusammenhang mit der Emission neuer Anleihen in Höhe von 1,5 Mrd. EUR, der Platzierung von Schuldscheindarlehen in Höhe von 557 Mio. EUR und der Begebung von Commercial Paper in Höhe von 30 Mio. EUR. Dem gegenüber standen Auszahlungen für die Tilgung von Anleihen in Höhe von 795 Mio. EUR und die vollständige Rückzahlung des Investitionsdarlehens in Höhe von 250 Mio. EUR. Darüber hinaus flossen für die Tilgung von kurzfristigen Finanzschulden aus dem Vorjahr 167 Mio. EUR ab. Die in 2020 getätigten Auszahlungen für Dividenden betrafen mit 295 Mio. EUR die Dividende an die Aktionäre der Schaeffler AG im zweiten Quartal 2020. Die Auszahlungen für die Tilgung von Leasingverbindlichkeiten lagen mit 60 Mio. EUR auf Vorjahresniveau.

Die **Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente** erhöhten sich zum 31. Dezember 2020 um 1.090 Mio. EUR auf 1.758 Mio. EUR (Vj.: 668 Mio. EUR). Der Zahlungsmittelbestand steht auch für die Rückzahlung der in 2022 fälligen Anleihe mit einem Nominalvolumen in Höhe von 545 Mio. EUR zur Verfügung.

Der Free Cash Flow wird ermittelt als Summe des Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit und des Cash Flow aus Investitionstätigkeit sowie der Tilgungszahlungen aus Leasingverbindlichkeiten. Im Berichtsjahr ergab sich ein Free Cash Flow in Höhe von 552 Mio. EUR (Vj.: 372 Mio. EUR). Der **Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten** lag bei 539 Mio. EUR (Vj.: 473 Mio. EUR).

Der Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten zum 31. Dezember 2020 umfasste Bankguthaben und kurzfristige Geldanlagen. Davon entfielen 253 Mio. EUR (Vj.: 413 Mio. EUR) auf Länder mit Devisenverkehrsbeschränkungen und anderen gesetzlichen und vertraglichen Einschränkungen. Ferner verfügt die Schaeffler Gruppe über eine revolvingende Betriebsmittellinie in Höhe von 1,8 Mrd. EUR (Vj.: 1,8 Mrd. EUR) sowie weitere bilaterale Kreditlinien in Höhe von 285 Mio. EUR (Vj.: 246 Mio. EUR), von denen zum

Wirtschaftsbericht

Finanzlage und Finanzmanagement

31. Dezember 2020 13 Mio. EUR gezogen waren. Weiterhin waren 38 Mio. EUR (Vj.: 74 Mio. EUR) dieser Betriebsmittellinien durch Kontokorrent- und Avalkredite ausgenutzt. Nach Abzug von Bankguthaben in Ländern mit Devisenverkehrsbeschränkungen und anderen gesetzlichen und vertraglichen Einschränkungen ergibt sich eine verfügbare Liquiditätsposition in Höhe von 3.478 Mio. EUR.

Investitionen

Die **Investitionsauszahlungen** für Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (Capex) sanken im Berichtsjahr deutlich um 412 Mio. EUR bzw. 39,5 % auf 632 Mio. EUR (Vj.: 1.045 Mio. EUR). Die Investitionsauszahlungen bezogen auf den Umsatz (Capex-Quote) lagen bei 5,0 % (Vj.: 7,2 %). Von den gesamten Investitionsauszahlungen entfiel der weitaus größte Anteil auf die Region Europa.

Investitionen nach Regionen (Sachanlagenzugänge)

	in Mio. EUR	Veränderung in Mio. EUR
Europa	378 531	-153
Americas	73 137	-64
Greater China	147 191	-44
Asien/Pazifik	41 73	-32
Schaeffler Gruppe	639 933	-294

■ 2020 ■ 2019

Die Regionen bilden die regionale Struktur der Schaeffler Gruppe ab.

Gemessen an den Zugängen zu den immateriellen Vermögenswerten und dem Sachanlagevermögen lag das Investitionsvolumen bei 639 Mio. EUR (Vj.: 933 Mio. EUR). Hierbei entfielen auf die **Sparte Automotive Technologies** rd. 58 %, auf die

Sparte Automotive Aftermarket rd. 4 % und auf die **Sparte Industrial** rd. 38 %. Zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit wurde insbesondere in die strategische Ausrichtung der Logistik sowie in Kapazitätserweiterungen und Anlagen für Produktanläufe investiert.

Der größte Anteil des Investitionsvolumens entfiel auf die **Region Europa**. Hier wurden u. a. Investitionen in das Montage- und Verpackungszentrum „AKO“ in Halle (Saale) getätigt. Darüber hinaus wurden in der Sparte Automotive Technologies Mittel für neue Produktanläufe und Kapazitätserweiterungen u. a. für Kundenaufträge im Bereich E-Mobilität eingesetzt. In der Sparte Industrial wurde hauptsächlich in den Ausbau für Produktionskapazitäten für das Wälzlagergeschäft investiert.

In der **Region Americas** wurde insbesondere in Anlagen für neue Produktanläufe sowie in den Ausbau von Kapazitäten in den Unternehmensbereichen Getriebesysteme und E-Mobilität investiert. In der Sparte Industrial wurde u. a. in die Erweiterung der Produktionskapazitäten sowie für neue Produktanläufe investiert.

In der **Region Greater China** wurde im Wesentlichen in den Kapazitätsaufbau und Produktanläufe investiert. Investitionen entfielen hierbei insbesondere in der Sparte Automotive Technologies auf die Bereiche Getriebe- und Motorsysteme. In der Sparte Industrial entfielen die wesentlichen Investitionen auf das Wälzlagergeschäft.

Die **Region Asien/Pazifik** hat im Jahr 2020 v. a. in die Erweiterung der Produktionskapazitäten der Sparte Industrial in Vietnam und Indien investiert. Daneben wurde in der Sparte Automotive Technologies hauptsächlich in die Unternehmensbereiche Getriebe- und Fahrwerk- sowie Motorsysteme investiert.

Die **Reinvestitionsrate** lag in der Berichtsperiode bei 0,67 (Vj.: 1,01). Mittelfristig strebt die Schaeffler Gruppe eine durchschnittliche Reinvestitionsrate nahe 1 an.

Finanzschulden

Die Netto-Finanzschulden verringerten sich im Geschäftsjahr 2020 um 213 Mio. EUR auf 2.312 Mio. EUR (Vj.: 2.526 Mio. EUR).

Netto-Finanzschulden

in Mio. EUR	31.12.2020	31.12.2019	Veränderung in %
Anleihen	3.476	2.781	25,0
Schuldscheindarlehen	554	0	-
Revolving Credit Facility	-3	48	-
Investitionsdarlehen	0	249	-100
Commercial Paper	30	115	-73,9
Sonstige Finanzschulden	13	1	> 100
Finanzschulden	4.071	3.194	27,4
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	1.758	668	> 100
Netto-Finanzschulden	2.312	2.526	-8,4

Der Verschuldungsgrad, definiert als Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu Ergebnis vor Finanzergebnis, at-Equity bewerteten Beteiligungen, Ertragsteuern und Abschreibungen (EBITDA), lag zum 31. Dezember 2020 bei 2,1 (Vj.: 1,4). Der Verschuldungsgrad vor Sondereffekten betrug 1,3 (Vj.: 1,2).

Das Gearing Ratio, definiert als Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu Eigenkapital inkl. nicht beherrschender Anteile, erhöhte sich zum 31. Dezember 2020 auf 125,8 % (Vj.: 86,6 %).

Am 15. Juni 2020 hat die Ratingagentur Moody's die Ratings der Schaeffler Gruppe von zuvor „Baa3“ auf „Ba1“ herabgestuft (Ausblick stabil). Am 20. Juli 2020 hat die Ratingagentur Standard & Poor's die Ratings der Schaeffler Gruppe von zuvor „BBB-“ auf „BB+“ gesenkt (Ausblick stabil). Fitch stuft die Schaeffler Gruppe weiterhin mit „BBB-“ als Investment Grade ein, hat aber am 20. März 2020 den Ausblick auf negativ gesetzt.

Wirtschaftsbericht

Finanzlage und Finanzmanagement

Die folgende Tabelle zeigt die Bonitätseinstufungen der Schaeffler Gruppe durch die drei Ratingagenturen Fitch, Moody's sowie Standard & Poor's zum 31. Dezember 2020:

Ratings der Schaeffler Gruppe

zum 31. Dezember

Ratingagentur	2020		2019	
	Unternehmen	Anleihen	Unternehmen	Anleihen
	Rating/Ausblick		Rating	
Fitch	BBB-/negativ	BBB-/stabil	BBB-	BBB-
Moody's	Ba1/stabil	Baa3/stabil	Ba1	Baa3
Standard & Poor's	BB+/stabil	BBB-/negativ	BB+	BBB-

Die syndizierten Kredite der Schaeffler Gruppe setzten sich zum 31. Dezember 2020 wie folgt zusammen:

Syndizierte Kredite der Schaeffler Gruppe

Tranche	Währung	31.12.2020		31.12.2019		Zinssatz	Fälligkeit
		Nominalwert in Mio.	Buchwert in Mio. EUR	Nominalwert in Mio.	Buchwert in Mio. EUR		
Revolving Credit Facility ²⁾	EUR	1.800	1.800	-3	48	Euribor ¹⁾ + 0,65 %	30.09.2023
Investitionsdarlehen ³⁾	EUR	0	250	0	249	Euribor ¹⁾ + 1,15 %	15.12.2022
Summe				-3	297		

¹⁾ Euribor Floor in Höhe von 0,00 %.

²⁾ Zum 31. Dezember 2020 waren davon 27 Mio. EUR ausgenutzt in Form von Avalkrediten (31. Dezember 2019: 74 Mio. EUR, davon 21 Mio. EUR in Form von Avalkrediten).

³⁾ Zum 14. Oktober 2020 wurde das Investitionsdarlehen vollständig vorzeitig zurückbezahlt.

Im zweiten Quartal 2020 hat die Schaeffler Gruppe erstmals Schuldscheindarlehen mit einem Nominalvolumen in Höhe von insgesamt 507 Mio. EUR (31. Dezember 2019: 0 Mio. EUR) mit Fälligkeiten in den Jahren 2023, 2025 und 2028 platziert. Aus diesen Mitteln dienen 300 Mio. EUR der Refinanzierung eines Portfolios von nachhaltigen Projekten gemäß dem „Green Finance Framework“ der Schaeffler Gruppe. Im dritten Quartal hat die Schaeffler Gruppe weitere Schuldscheindarlehen mit einem Nominalvolumen von 50 Mio. EUR und Fälligkeit im Jahr 2030 platziert.

Am 5. Oktober 2020 hat die Schaeffler Gruppe Anleihen mit einem Gesamtvolumen in Höhe von 1,5 Mrd. EUR am Kapitalmarkt platziert. Die Anleiheemission setzte sich aus zwei Tranchen mit jeweils 750 Mio. EUR zusammen. Die 5-jährige Anleihe hat einen Kupon von 2,750 % und die 8-jährige Anleihe einen Kupon von 3,375 %. Die Emissionserlöse wurden weitgehend zur Refinanzierung bestehender Verbindlichkeiten

verwendet. Am 14. Oktober 2020 wurden das Investitionsdarlehen in Höhe von 238 Mio. EUR vollständig sowie ein Teilbetrag der im Jahr 2022 fällig werdenden Anleihe der Schaeffler AG in Höhe von 205 Mio. EUR vorzeitig zurückgezahlt. Darüber hinaus wurde am 4. November 2020 die letzte ausstehende Anleihe der Schaeffler Finance B.V. über 600 Mio. EUR vollständig zurückgezahlt.

Darüber hinaus bestanden im Konzern weitere bilateral zugesagte Kreditlinien in Höhe von umgerechnet 285 Mio. EUR (Vj.: 246 Mio. EUR), im Wesentlichen in Deutschland, USA und Südkorea. Hiervon waren zum 31. Dezember 2020 262 Mio. EUR (Vj.: 234 Mio. EUR) nicht ausgenutzt. ⁷

Die Anleihen der Schaeffler Gruppe setzten sich zum 31. Dezember 2020 wie nachfolgend dargestellt zusammen. Die Anleihen der Schaeffler AG notieren im regulierten Markt der Luxemburger Börse. Die über die Schaeffler Finance B.V., Barneveld, Niederlande, begebene Anleihe wurde bis zu ihrer vollständigen Rückzahlung am 4. November 2020 im Euro MTF Segment der Luxemburger Börse geführt.

⁷ Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 4.12.

Wirtschaftsbericht

Finanzlage und Finanzmanagement

Anleihen der Schaeffler Gruppe

ISIN	Währung	31.12.2020	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2019	Kupon	Fälligkeit
		Nominalwert in Mio.		Buchwert in Mio. EUR			
DE000A2YB699 ¹⁾	EUR	545	750	543	747	1,125 %	26.03.2022
DE000A2YB7A7	EUR	800	800	795	793	1,875 %	26.03.2024
XS1212470972 ²⁾	EUR	-	600	-	597	3,250 %	15.05.2025
DE000A289Q91 ³⁾	EUR	750	-	747	-	2,750 %	12.10.2025
DE000A2YB7B5	EUR	650	650	645	644	2,875 %	26.03.2027
DE000A3H2TA0 ³⁾	EUR	750	-	746	-	3,375 %	12.10.2028
Summe		3.495	2.800	3.476	2.781		

¹⁾ Ausstehender Nominalbetrag: 544.668.000 EUR (seit 14. Oktober 2020).

²⁾ Am 4. November 2020 erfolgte die vollständige Rückzahlung der Anleihe.

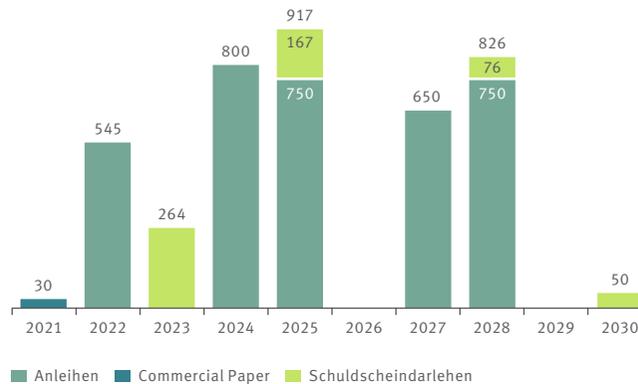
³⁾ Die Anleihe wurde am 12. Oktober 2020 begeben.

Im Rahmen der bestehenden Fremdfinanzierung unterliegt die Schaeffler Gruppe Auflagen, die u. a. die Einhaltung eines Leverage Covenant beinhalten. Diese Finanzkennzahl wird laufend überwacht und regelmäßig an die kreditgebenden Banken berichtet. Im Geschäftsjahr 2020 wurde der Leverage Covenant entsprechend den kreditvertraglichen Regelungen wie in den Vorjahren durchgängig eingehalten.

Das Fälligkeitsprofil, bestehend aus Commercial Paper, Schuldscheindarlehen sowie den durch die Schaeffler AG begebenen Anleihen, setzte sich zum 31. Dezember 2020 wie folgt zusammen:

Fälligkeitsprofil

Nominalwerte zum 31. Dezember 2020 in Mio. EUR



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 gesteuerte **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 besonderen Wert auf die Fähigkeit, Finanzinstrumente bei einer breiten Investorenbasis zu platzieren und die Konditionen zu optimieren. Hierzu sollen mittel- bis langfristig wieder bei allen Ratingagenturen Investment Grade-Ratings erreicht werden.

Die externe Konzernfinanzierung wird in erster Linie durch Kapitalmarkt- und Geldmarktinstrumente, Schuldscheindarlehen sowie syndizierte und bilaterale Kreditlinien internationaler Banken gewährleistet. In diesem Zusammenhang ist insbesondere auch eine Revolving Credit Facility in Höhe von 1,8 Mrd. EUR vereinbart, die zur Abdeckung eines kurz- bis mittelfristigen Liquiditätsbedarfs zur Verfügung steht. Des Weiteren hat die Schaeffler AG ein Commercial Paper Programm mit einem Programmvolumen von bis zu 1,0 Mrd. EUR zur Deckung des kurzfristigen Liquiditätsbedarfs etabliert. Darüber hinaus nutzt die Schaeffler Gruppe in begrenztem Maße Forderungsverkaufprogramme zur Liquiditätssteuerung und Verbesserung des Working Capital. Hierzu steht ein ABCP-Programm (Asset Backed Commercial Paper) zum revolvingierenden Verkauf von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen mit einem zugesagten Finanzierungsvolumen von 150 Mio. EUR (Vj.: 200 Mio. EUR) zur

Wirtschaftsbericht

Vermögenslage und Kapitalstruktur

Verfügung. Des Weiteren 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, im Wesentlichen 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- bzw. mittelfristiger Liquiditätsausgleich primär durch sog. Cash Pools oder Konzerndarlehen. Daneben vereinbart der Bereich Corporate Treasury vereinzelt auch Kreditlinien für Tochterunternehmen mit lokalen Banken. Lokale Finanzierungen werden v. a. zur Abdeckung von Schwankungen im Working Capital eingesetzt.

Ein zentrales Finanzmanagement durch den Bereich Corporate Treasury gewährleistet 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 erhöhte sich zum 31. Dezember 2020 um 337 Mio. EUR auf 13.207 Mio. EUR (Vj.: 12.870 Mio. EUR).

Konzern-Bilanz (Kurzfassung)

in Mio. EUR	31.12.2020	31.12.2019	Veränderung in %
AKTIVA			
Langfristige Vermögenswerte	6.785	7.387	-8,2
Kurzfristige Vermögenswerte	6.422	5.483	17,1
Bilanzsumme	13.207	12.870	2,6
PASSIVA			
Eigenkapital	1.838	2.917	-37,0
Langfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	7.688	6.273	22,6
Kurzfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	3.680	3.680	0,0
Bilanzsumme	13.207	12.870	2,6

Die **langfristigen Vermögenswerte** reduzierten sich zum 31. Dezember 2020 um 602 Mio. EUR auf 6.785 Mio. EUR (Vj.: 7.387 Mio. EUR). Die Reduzierung war v. a. auf einen Rückgang der Sachanlagen um 490 Mio. EUR und der Immateriellen Vermögenswerte um 258 Mio. EUR zurückzuführen (vgl. Investitionen, Seite 39). Der Rückgang der immateriellen Vermögenswerte war insbesondere auf eine Wertminderung des im Segment Automotive Technologies zugeordneten Geschäfts- oder Firmenwertes um 249 Mio. EUR zurückzuführen (siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 4.1). Darüber hinaus reduzierten sich die sonstigen finanziellen Vermögenswerte um 49 Mio. EUR sowie die Anteile an Gemeinschaftsunternehmen und assoziierten Unternehmen um 34 Mio. EUR. Gegenläufig wirkte ein Anstieg der Aktiven latenten Steuern um 245 Mio. EUR.

Die **kurzfristigen Vermögenswerte** erhöhten sich im Geschäftsjahr 2020 um 939 Mio. EUR auf 6.422 Mio. EUR (Vj.: 5.483 Mio. EUR). Die Erhöhung war v. a. auf einen Anstieg der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente um 1.090 Mio. EUR zurückzuführen (vgl. Cash Flow und Liquidität, Seite 38f.). Darüber hinaus erhöhten sich die Sonstigen finanziellen Vermögenswerte um 62 Mio. EUR und die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 31 Mio. EUR. Zum 31. Dezember 2020 waren Forderungen aus Lieferungen und Leistungen mit einem Buchwert von 127 Mio. EUR (Vj.: 178 Mio. EUR) nach Abzug der zurückbehaltenen Ausfallrisiken im Rahmen des ABCP-Programms (Asset Backed Commercial Paper) verkauft. Gegenläufig wirkte ein Rückgang der Vorräte um 229 Mio. EUR.

Das **Eigenkapital** inkl. der nicht beherrschenden Anteile reduzierte sich zum 31. Dezember 2020 um 1.079 Mio. EUR auf 1.838 Mio. EUR (Vj.: 2.917 Mio. EUR). Eigenkapitalvermindernd wirkten sich das insbesondere durch Restrukturierungsaufwendungen belastete negative Konzernergebnis in Höhe von 415 Mio. EUR sowie die Zahlung der Dividende an die Aktionäre der Schaeffler AG in Höhe von 295 Mio. EUR aus. Im kumulierten übrigen Eigenkapital resultierten eigenkapitalvermindernde Effekte im Wesentlichen aus der Umrechnung des Reinvermögens ausländischer Konzerngesellschaften mit 297 Mio. EUR sowie aus der Anpassung von Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen mit 101 Mio. EUR. Darüber hinaus wirkten Effekte aus der Absicherung von Zahlungsströmen in Höhe von 43 Mio. EUR positiv im kumulierten übrigen Eigenkapital. Die Eigenkapitalquote betrug zum 31. Dezember 2020 13,9 % (31. Dezember 2019: 22,7 %).

Wirtschaftsbericht

Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler AG

Die langfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen

erhöhten sich zum 31. Dezember 2020 um 1.415 Mio. EUR auf 7.688 Mio. EUR (Vj.: 6.273 Mio. EUR). Die Erhöhung war v. a. auf einen Anstieg der Finanzschulden um 1.002 Mio. EUR zurückzuführen (vgl. Finanzschulden, Seite 39f.). Des Weiteren stiegen die Rückstellungen um 342 Mio. EUR, insbesondere im Zusammenhang mit den Programmen „RACE“, „GRIP“ und „FIT“. Zudem stiegen die Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen um 163 Mio. EUR. Gegenläufig wirkte ein Rückgang der Ertragsteuerverbindlichkeiten um 93 Mio. EUR.

Die **kurzfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen** betragen zum 31. Dezember 2020 3.680 Mio. EUR (Vj.: 3.680 Mio. EUR). Die Erhöhung der Rückstellungen um 154 Mio. EUR und der sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten um 48 Mio. EUR stand insbesondere im Zusammenhang mit den Programmen „RACE“, „GRIP“ und „FIT“. Gegenläufig wirkte ein Rückgang der Finanzschulden um 125 Mio. EUR sowie der sonstigen Verbindlichkeiten um 77 Mio. EUR.

Zu den wesentlichen außerbilanziellen Verpflichtungen der Schaeffler Gruppe gehören Eventualschulden (siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 5.3).

2.6 Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler AG

Die Schaeffler AG ist eine in Deutschland ansässige Aktiengesellschaft 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)**

in Mio. EUR	2020	2019	Veränderung in %
Umsatzerlöse	15	15	0,0
Umsatzkosten	-14	-14	0,0
Bruttoergebnis vom Umsatz	1	1	0,0
Allgemeine Verwaltungskosten	-124	-134	-7,5
Sonstiges betriebliches Ergebnis	-61	32	-
Erträge aus Beteiligungen	500	725	-31,0
Zinsergebnis	-134	-148	-9,5
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-28	-22	27,3
Ergebnis nach Steuern	154	454	-66,1
Jahresüberschuss	154	454	-66,1
Gewinnvortrag	0	0	0,0
Entnahme aus anderen Gewinnrücklagen	15	0	-
Bilanzgewinn	169	454	-62,8

In Wahrnehmung der Aufgaben einer Management-Holding für die Schaeffler Gruppe fielen bei der Schaeffler AG allgemeine Verwaltungskosten in Höhe von 124 Mio. EUR (Vj.: 134 Mio. EUR) an. Der Rückgang resultierte im Wesentlichen aus Einsparungen aufgrund von Kurzarbeit und geringerer variabler Vergütung.

Die Schaeffler AG führt die wesentliche Fremdwährungssicherung für die Schaeffler Gruppe durch. Das sonstige betriebliche Ergebnis ist daher geprägt von den Kursgewinnen und -verlusten aus der Absicherung des operativen Geschäftes sowie aus der Finanzierung der Schaeffler Gruppe.

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

Wirtschaftsbericht

Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler AG

Das Zinsergebnis zeigt sich trotz der Abwertung der Anteile an der Schaeffler Immobilien AG & Co. KG in Höhe von 17 Mio. EUR zum Vorjahr verbessert. Bei den Zinsaufwendungen von insgesamt 156 Mio. EUR (Vj.: 188 Mio. EUR) resultieren 78 Mio. EUR (Vj.: 78 Mio. EUR) aus Anleihen sowie aus dem bis November 2020 bestehenden Konzerndarlehen der Schaeffler Finance B.V.

Die Steuern vom Einkommen und Ertrag betragen im Geschäftsjahr 2020 28 Mio. EUR (Vj.: 22 Mio. EUR) und beinhalteten ausschließlich laufende Ertragsteuern. 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 2020 kein Aufwand bzw. Ertrag aus latenten Steuern.

Der Bilanzgewinn setzt sich zusammen aus dem Jahresüberschuss in Höhe von 154 Mio. EUR (Vj.: 454 Mio. EUR) sowie einer Entnahme aus den anderen Gewinnrücklagen in Höhe von 15 Mio. EUR (Vj.: 0 EUR).

Für das Geschäftsjahr 2020 schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung vor, eine Dividende in Höhe von 0,24 EUR (Vj.: 0,44 EUR) je Stammaktie und 0,25 EUR (Vj.: 0,45 EUR) je Vorzugsaktie auszuschütten sowie den verbleibenden Bilanzgewinn über 7,3 Mio. EUR auf neue Rechnung vorzutragen.

Der Vorstand beurteilt die Entwicklung der Schaeffler AG, welche stark vom Geschäftsverlauf der Schaeffler Gruppe abhängt, insbesondere aufgrund des guten zweiten Halbjahres, insgesamt als zufriedenstellend.

Finanz- und Vermögenslage der Schaeffler AG**Bilanz der Schaeffler AG (Kurzfassung)**

in Mio. EUR	31.12.2020	31.12.2019	Veränderung in %
AKTIVA			
Anlagevermögen	14.115	14.215	-0,7
Umlaufvermögen	9.990	8.765	14,0
Rechnungsabgrenzungsposten	30	0	-
Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung	4	5	-20,0
Bilanzsumme	24.138	22.985	5,0
PASSIVA			
Eigenkapital	7.149	7.290	-1,9
Rückstellungen	273	278	-1,8
Verbindlichkeiten	16.716	15.415	8,4
Rechnungsabgrenzungsposten	0	2	-100
Bilanzsumme	24.138	22.985	5,0

Das Anlagevermögen beinhaltet im Wesentlichen die Anteile an der Schaeffler Technologies AG & Co. KG. Auf den Beteiligungsbuchwert der Schaeffler Immobilien AG & Co. KG wurde im Geschäftsjahr eine Wertberichtigung in Höhe von 17,4 Mio. EUR vorgenommen.

Das Umlaufvermögen beinhaltet v. a. die aus der Cash Pool Funktion und der internen Konzernfinanzierung der Schaeffler Gruppe resultierenden kurzfristigen Ausleihungen und sonstigen Finanzforderungen. Des Weiteren werden hier die bis zum 31. Dezember 2020 noch nicht ausbezahlten Gewinnanteile der Schaeffler Technologies AG & Co. KG in Höhe von 500 Mio. EUR (Vj.: 725 Mio. EUR) ausgewiesen. Die im Berichtsjahr 2020 von der Schaeffler Technologies AG & Co. KG ausgezahlten Gewinnanteile für das Geschäftsjahr 2019 über 725 Mio. EUR wurden vollständig zur Tilgung von bestehenden Verbindlichkeiten gegenüber der Schaeffler Technologies AG & Co. KG verwendet.

Die Schaeffler AG führt den Cash Pool der Schaeffler Gruppe und verfügt zum Bilanzstichtag über Guthaben bei Kreditinstituten in Höhe von 979 Mio. EUR (Vj.: 46 Mio. EUR).

Am 8. Mai 2020 beschloss die Hauptversammlung der Schaeffler AG für das Geschäftsjahr 2019 eine Dividende in Höhe von 295 Mio. EUR (Vj.: 361 Mio. EUR) an die Aktionäre der Schaeffler AG auszuschütten und den verbleibenden Bilanzgewinn in Höhe von 159 Mio. EUR (Vj.: 138 Mio. EUR) in die anderen Gewinnrücklagen einzustellen.

Der Rückgang der Rückstellungen resultierte im Wesentlichen aus der Inanspruchnahme von Steuerrückstellungen für Gewerbe- und Körperschaftsteuer. Gegenläufig wirkte sich der Anstieg der Drohverlustrückstellung für Devisentermingeschäfte aus.

Im Geschäftsjahr 2020 wurden zwei in Euro denominierte Anleihen mit einem Nominalvolumen von insgesamt 1.500 Mio. EUR sowie erstmalig Schuldscheindarlehen mit einem Volumen von 557 Mio. EUR emittiert. Aus den Zahlungsmittelzuflüssen wurden das letzte Darlehen gegenüber der Schaeffler Finance B.V. sowie ein Investitionsdarlehen über 238 Mio. EUR vollständig zurückgeführt. Zudem wurde eine Anleihe mit Laufzeit 2022 mit 205 Mio. EUR teilweise zurückgezahlt.

Überdies bestehen kurzfristige Darlehen gegenüber verbundenen Unternehmen im Zusammenhang mit der Cash Pool Funktion und der internen Konzernfinanzierung der Schaeffler Gruppe.

☰ Mehr zu Finanzschulden siehe Seite 39f.

Wirtschaftsbericht

Weitere Bestandteile des Konzernlageberichts

Schlussklärung zum Abhängigkeitsbericht

Schlussklärung 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 Schlussklärung 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.“

2.7 Weitere Bestandteile des Konzernlageberichts

Die folgenden Kapitel sind auch Bestandteile des zusammengefassten Lageberichts:

- „Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate Governance Bericht“ ab Seite 62ff.,
- „Governance Struktur“ ab Seite 70ff.,
- „Vergütungsbericht“ ab Seite 75ff. und
- „Organe der Gesellschaft“ ab Seite 101ff.

Darüber hinaus sind folgende Verweise Bestandteile des zusammengefassten Lageberichts:

-  Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate Governance Bericht gemäß § 289f HGB und § 315d HGB inkl. der Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG unter: www.schaeffler.com/de/ir
-  Zusammengefasster gesonderter nichtfinanzieller Konzernbericht gemäß §§ 289b Abs. 3 und 315b Abs. 3 HGB im Nachhaltigkeitsbericht unter: www.schaeffler-nachhaltigkeitsbericht.de/2020

3. Nachtragsbericht

Nach dem 31. Dezember 2020 sind keine Vorgänge von besonderer Bedeutung eingetreten, von denen wesentliche Einflüsse auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler Gruppe erwartet werden.

Chancen- und Risikobericht

Risikomanagement-System

4. Chancen- und Risikobericht

Das Risikomanagement-System der Schaeffler Gruppe ist ein integraler Bestandteil der Governance-Struktur. Die Schaeffler Gruppe ist einer Vielzahl von potenziellen Risiken ausgesetzt, die das Geschäft negativ beeinflussen können. Darüber hinaus werden auch Chancen systematisch erfasst.

Die Risikostrategie der Schaeffler Gruppe sieht vor, kalkulierte Geschäftsrisiken mit Bedacht einzugehen, um die Unternehmensstrategie umzusetzen und die damit verbundenen Chancen zu realisieren. Der Geschäftserfolg erfordert in der Regel, dass Chancen genutzt und damit verbundene Risiken frühzeitig erkannt, bewertet und gesteuert werden. Einzelrisiken, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden können, sowie Compliance-Verstöße sind zwingend zu vermeiden.

Das Risikomanagement-System des Unternehmens dient der frühzeitigen Erkennung insbesondere von bestands- und entwicklungsgefährdenden Risiken, um diesen durch geeignete Maßnahmen zu begegnen. Die Schaeffler Gruppe definiert Risiken, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden könnten, als alle Risiken, die zur Zahlungsunfähigkeit führen können. In diesem Zusammenhang ist die Risikotragfähigkeit definiert als der maximale Verlust, der zu einem Bruch von Financial Covenants, einem Liquiditätseingpass oder einer Herabstufung unter das für eine angemessene Refinanzierung der ausstehenden Verbindlichkeiten erforderliche Mindest-rating führen kann.

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) bzw. das Eigenkapital (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 Risikostrategie 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.

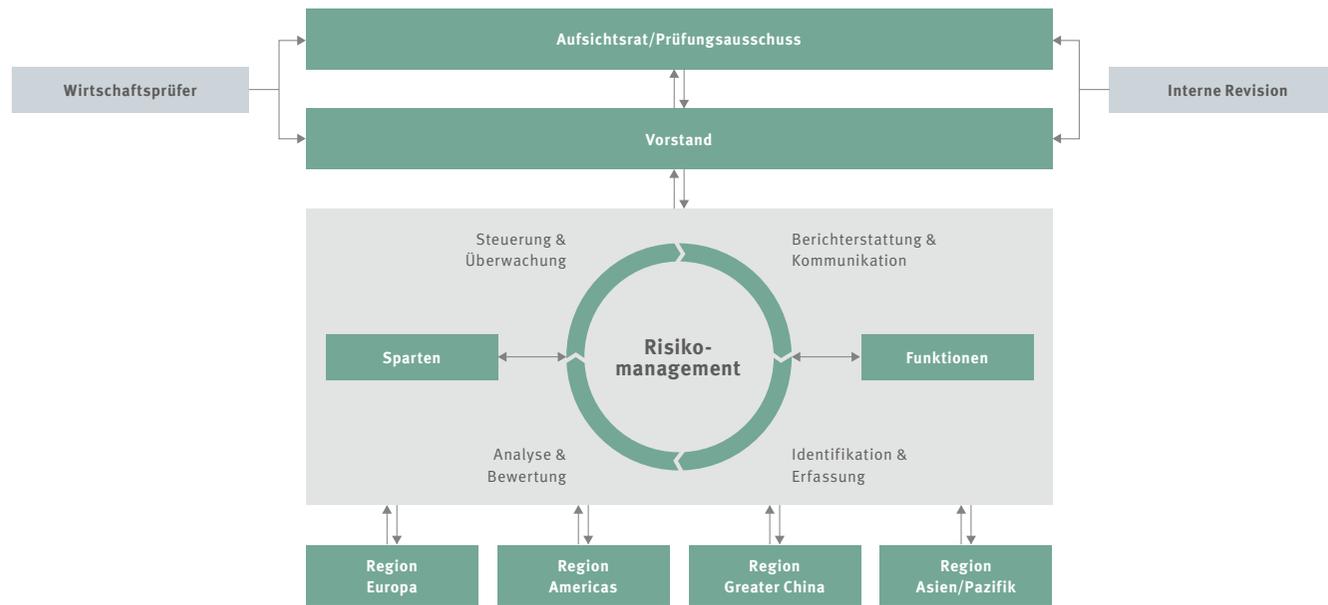
Das konzernweite Risikomanagement-System basiert auf dem managementorientierten Enterprise-Risk-Management (ERM)-Ansatz, der sich an dem weltweit anerkannten Rahmenkonzept des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) orientiert. Daraus abgeleitet sind die Prozesse im Risikomanagement-System 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 trägt Sorge 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 das 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 des Risikomanagements gebunden.

Chancen- und Risikobericht

Risikomanagement-System

Ausgestaltung Risikomanagement-System



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 erfolgen 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 von Interdependenzen innerhalb der Schaeffler Gruppe. Die beschriebene Vorgehensweise stellt sicher, dass alle Dimensionen der Matrixstruktur der Schaeffler Gruppe innerhalb des Risikomanagement-Systems berücksichtigt werden. Die Risikoidentifikation findet halbjährlich in allen wesentlichen Gesellschaften der Schaeffler Gruppe statt. Die Verantwortung für die Identifikation der Risiken liegt beim operativ verantwortlichen Management. Der maßgebliche

Betrachtungszeitraum für die Risikoidentifikation liegt bei fünf Jahren und übersteigt den Prognosezeitraum.

Die systematische Erfassung von Risiken, die in Zusammenhang mit der nichtfinanziellen Erklärung nach § 289b Abs. 3 HGB i.V.m § 289c HGB stehen, werden gesondert im Nachhaltigkeitsbericht der Schaeffler Gruppe dargestellt.

 Zusammengefasster gesonderter nichtfinanzieller Konzernbericht gemäß §§ 289b Abs. 3 und 315b Abs. 3 HGB im Nachhaltigkeitsbericht unter: www.schaeffler-nachhaltigkeitsbericht.de/2020

Als weiterer Bestandteil des Risikomanagement-Systems ist konzernweit ein Katalog von Risikokategorien definiert, um sicherzustellen, dass alle Risiken entlang der Wertschöpfungskette identifiziert werden. Die identifizierten Risiken sind den 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 41 von 151 Gesellschaften der Schaeffler Gruppe einbezogen. Diese decken 95 % der Umsatzerlöse ab. Die verbleibenden 110 Gesellschaften werden einem verkürzten Risikoehebungsprozess unterzogen, der die Identifikation aller bestandsgefährdenden Risiken sicherstellt.

Im Rahmen des Risikomanagements werden ausschließlich Risiken betrachtet, deren potenzielles Schadensausmaß 5 Mio. EUR brutto überschreitet. 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

Chancen- und Risikobericht

Internes Kontrollsystem

Bruttorisiko sowohl in Bezug auf die monetären Auswirkungen als auch in Bezug auf den möglichen Eintritt des Risikos mindern. Das Nettorisiko stellt dann die Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit unter Berücksichtigung der bis zum Berichtsstichtag bereits eingeleiteten schadensmindernden Maßnahmen dar.

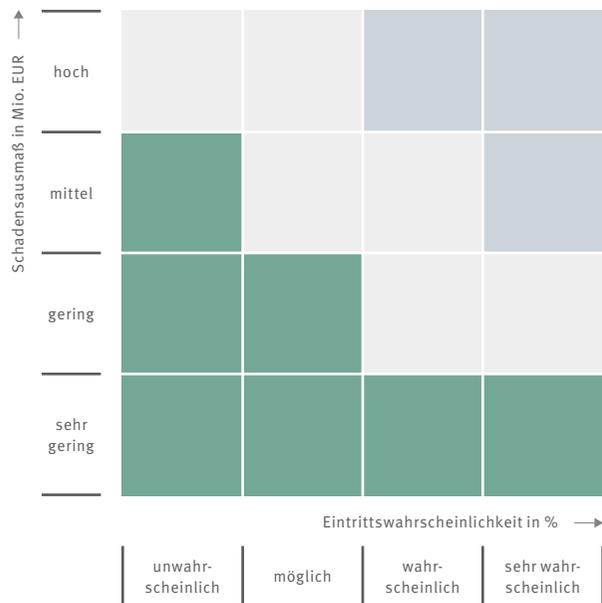
Die identifizierten Risiken sind aktiv zu steuern, um die vom Unternehmen angestrebte Risikominderung zu erreichen. Die Risikoverantwortlichen sind aufgefordert, Maßnahmen einzuleiten, um die Risiken zu vermeiden, zu reduzieren oder sich gegen diese abzusichern. Alle Risiken, bei denen keine geeigneten 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 jedes Vorstandsmitglied die erforderlichen Maßnahmen und sorgt für deren kontinuierliche Umsetzung.

Das 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 Berichterstattung an den Prüfungsausschuss erfolgt jährlich.

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.

Risikomatrix



Schadensbewertung

Schadensausmaß in EUR

< 10 Mio.	sehr gering
>= 10 Mio. – < 25 Mio.	gering
>= 25 Mio. – <= 50 Mio.	mittel
> 50 Mio.	hoch

Eintrittswahrscheinlichkeit in %

< 25 %	unwahrscheinlich
25 % – < 50 %	möglich
50 % – 75 %	wahrscheinlich
> 75 %	sehr wahrscheinlich

Risikoklassen

gering mittel hoch
 Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage

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 – das 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.

Chancen- und Risikobericht

Risiken

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.

Der Vorstand der Schaeffler AG und der Prüfungsausschuss überwachen die Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems.

4.3 Risiken

Nachfolgend betrachtete Nettorisiken 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 bzw. der vorgesehenen Expansionen der Schaeffler Gruppe führen.

Die Produktions- und Fertigungsstandorte der Schaeffler Gruppe sind auf der ganzen Welt angesiedelt und unterliegen verschiedenen Umweltschutzstandards. Die Standorte erfüllen die jeweiligen 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 einem stetigen Verbesserungs- und Weiterentwicklungsprozess.

Chancen- und Risikobericht

Risiken

Deshalb wird es als unwahrscheinlich angesehen, dass die genannten Risiken eintreten.

Strukturelles Maßnahmenpaket

Im Jahr 2020 hat der Vorstand der Schaeffler AG zusätzliche strukturelle Maßnahmen verabschiedet, um die Transformation der Schaeffler Gruppe voranzutreiben und ihre Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit sowie die Kostenstruktur nachhaltig zu verbessern und die Profitabilität zu stärken. Diese beinhalten Kapazitätsanpassungen und die Konsolidierung von Standorten sowie den Ausbau lokaler Kompetenzen. Die Anpassung der Organisation und des Werkverbundes kann u. U. nicht planmäßig verlaufen, der Nutzen geringer als ursprünglich erwartet ausfallen oder die Wirkung später als erwartet eintreten. Die Umsetzung der Anpassung kann mit zusätzlichen Aufwendungen verbunden sein. Dies kann zu einer mittleren Wirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage führen. Der Transformationsprozess wird eng begleitet und in seiner Wirkung laufend überprüft, um eine zielgerichtete Umsetzung zu ermöglichen und negative Abweichungen zu vermeiden.

Strategische Marktrisiken

Die Schaeffler Gruppe ist in einem wettbewerbsintensiven und technologisch schnelllebigen Umfeld tätig. Das Komponentengeschäft der Sparte Automotive Technologies steht unter einem erheblichen Preisdruck, getrieben durch zunehmende Preisforderungen der Kunden, gebündelte Einkaufskooperationen und zum Teil fokussierte bzw. schlankere Wettbewerber insbesondere in den Emerging Markets. Preisforderungen können heute nicht vollumfänglich an die eigenen Zulieferer weitergereicht und 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 bzw. 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 bzw. Anwendungen verdrängt. Mit der Gründung des Unternehmensbereiches E-Mobilität und dem damit angestrebten weiteren Aufbau eines entsprechenden Produktportfolios sollen potenzielle Umsatzverluste beim konventionellen Antriebsstrang in den nächsten Jahren 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 kostensenkender Maßnahmen reduziert werden.

Über den Betrachtungszeitraum von 10 Jahren hinaus bestehen erhebliche Unsicherheiten darüber, welche Technologien und welche Kunden sich in der Elektromobilität am Markt durchsetzen. Anders als im klassischen Komponentengeschäft sind im Systemgeschäft der Elektromobilität die Umsätze stark auf einzelne Kundenprojekte gebündelt. D. h. hier ist Schaeffler in stärkerem Maße vom Markterfolg einzelner Kundenprojekte abhängig. Bislang haben sich in der Elektromobilität noch keine festen Standards etabliert, so dass Kunden verschiedene technologische Lösungen erproben. Das Risiko, hier für Kunden technische Ansätze zu entwickeln, die sich langfristig nicht am Markt durchsetzen, ist daher gegeben, was zu vorzeitigen Abwertungen von Vermögensgegenständen vor vollständiger Amortisation führen könnte. Über ein ausgewogenes Portfolio von Kunden und Produkttechnologien sowie die Belieferung von Komponenten in Programme, bei denen Schaeffler nicht notwendigerweise der Systemintegrator ist, wird eine Diversifizierung dieser Risiken angestrebt.

Veränderungen im Umfeld der Automobilhersteller

Die Fusion von Automobilherstellern kann zur Beeinträchtigung bis hin zum Entfallen von Lieferaufträgen und Projekten führen. Durch die Offenlegung und den Austausch von Preisinformationen bzw. durch die Bündelung des Einkaufsvolumens werden Preis- und Kostenstrukturen transparent, was zu erhöhtem Margendruck führen kann. Dieser kann zu einer mittleren Auswirkung auf die Finanz- und Ertragslage führen. Durch kontinuierliche Marktbeobachtung und -analyse wird versucht, frühzeitig Veränderungen und Zusammenschlüsse von OEMs zu erkennen, um auf Marktentwicklungen gezielt eingehen zu können. Die Sparte Automotive Technologies versucht des Weiteren, jedem Kunden spezifische Produkte und Technologien anzubieten, sodass die Austauschbarkeit und Vergleichbarkeit möglichst geringgehalten werden.

Operative Risiken

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

Marktentwicklung

Als global tätiger Automobil- und Industrielieferer 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 Technologies unterliegt die Nachfrage neben den globalen wirtschaftlichen Bedingungen noch weiteren Faktoren, wie u. a. Änderungen im Konsumverhalten, Kraftstoffpreisen und Zinsniveau. Insbesondere die anhaltende Unsicherheit über die zukünftige Marktentwicklung in China sowie die politischen Rahmenbedingungen in Europa können das Marktwachstum weiterhin gefährden. Diese Vielzahl

Chancen- und Risikobericht

Risiken

ökonomischer Einflussfaktoren, die weltweit die Automobilnachfrage beeinflussen, führt dazu, dass die Automobilproduktion einer hohen Volatilität unterworfen ist, die eine genaue Vorhersage des Absatzes deutlich erschwert. Eine Veränderung der prognostizierten Marktentwicklung kann zu mittleren Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage führen.

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

Eine Veränderung der prognostizierten Marktentwicklung kann zu mittleren Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage führen. Um frühzeitig Veränderungen in den Marktstrukturen bzw. 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 Nachverhandlungen mit Lieferanten die Schadenshöhe des Risikos reduziert.

Beschaffungsrisiken und Lieferfähigkeit

Die Lieferfähigkeit ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für eine langfristige vertrauensvolle Kundenbeziehung. Diese wird durch eine systematische Verbesserung der Produktions- und Absatzlogistik laufend gesteigert. Die Sparten Industrial und Automotive Aftermarket arbeiten mit leistungsfähigen Distributionszentren, um eine verbesserte Marktversorgung mit einer geringen Anzahl an Logistikstandorten zu erreichen. Die Einkaufsorganisation der Schaeffler Gruppe ist für die kontinuierliche Versorgung des Unternehmens mit Gütern und Dienstleistungen verantwortlich. 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.

Eine nicht dauerhaft gewährleistete Lieferfähigkeit sowie die Sicherstellung vertraglich vereinbarter Liefertermine können zu erhöhten Aufwendungen in der Lieferkette führen und mit mittleren Auswirkungen auf die Finanz- und Ertragslage verbunden sein.

Zusätzlich kann es aufgrund besonderer Umstände zu Ausfällen oder Engpässen bei Lieferanten und Dienstleistern kommen, die wiederum zu Lieferengpässen führen. Diese können zu einer mittleren Auswirkung auf die 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 weltweit tätiges Unternehmen analysiert die Schaeffler Gruppe regelmäßig die Marktverhältnisse und gleicht 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 Verbesserung des globalen Footprint kann die Verlagerung von Werken oder Werksteilen erfordern. Verbleibende freie Kapazitäten oder ungenutztes Anlagevermögen können zusätzliche Kosten verursachen.

Um eine volle Auslastung zu ermöglichen, kann es erforderlich sein, an verschiedenen Produktionsstandorten Maschinen nur einmal vorzuhalten. Der Ausfall einer solchen Engpassmaschine kann insbesondere in der Sparte Automotive Technologies zu Versorgungsengpässen bei internen und externen Kunden führen. Entscheidend ist hierbei die Zeitspanne zwischen dem Ausfall einer Engpassmaschine und dem Aufbau einer Alternativproduktion. Diese kann ein Werk der Schaeffler Gruppe mit vergleichbarer Produktionslinie aufbauen oder ein Alternativlieferant bereitstellen. Schäden können auch durch aufgebaute Sicherheitsbestände reduziert werden. Um die Eintrittswahrscheinlichkeit möglichst gering zu halten, wird dem Risiko durch eine laufende Instandhaltung begegnet. Dennoch stellt der

Ausfall von Engpassmaschinen ein mittleres Risiko für die Finanz- und Ertragslage dar.

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

Coronavirus-Pandemie

Die Coronavirus-Pandemie hat das Geschäftsjahr 2020 maßgeblich beeinflusst. Die daraus resultierenden weltweiten Eindämmungsmaßnahmen und Restriktionen führten insbesondere im ersten Halbjahr zu einem Nachfragerückgang, einer Beeinträchtigung der Lieferketten und einer Verringerung des Welthandelsvolumens, was sich insbesondere auf die Automobilbranche auswirkte.

Trotz der staatlichen Bemühungen, die wirtschaftliche Entwicklung zu beleben, wird sich ein Anhalten der Coronavirus-Pandemie wahrscheinlich auch weiterhin negativ auf das Verbrauchervertrauen auswirken und zu einem allgemeinen Marktrückgang bzw. einer verzögerten Erholung der Märkte führen. Diese Entwicklung ist in die Prämissen der Planung mit eingeflossen und spiegelt sich in der verabschiedeten Planung wieder.

Die zukünftigen Auswirkungen und Dauer der Coronavirus-Pandemie sind noch nicht vorhersagbar, ebenso wenig wie der Erfolg durch die begonnene Impfstrategie. Bei einem Scheitern dieser sowie weiterer „Lockdown-Maßnahmen“ sind negative Auswirkungen auf die Geschäftsentwicklung sowie auf die für die Schaeffler Gruppe relevanten Absatzmärkte anzunehmen.

Chancen- und Risikobericht

Risiken

In Abhängigkeit von dem weiteren Verlauf der Pandemie sowie der Dauer, Stärke und Wirksamkeit der weltweiten Eindämmungsmaßnahmen können mittlere negative Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler Gruppe entstehen.

Der Verlauf und die Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie werden laufend analysiert, um mit zielgerichteten Maßnahmen die Ertragskraft und Liquiditätsposition des Unternehmens zu sichern.

Veränderung von Marktanteilen

Die Schaeffler Gruppe steht mit einer Vielzahl von Unternehmen in den unterschiedlichsten Geschäftsfeldern im Wettbewerb. Damit verbunden ist das Risiko, von bestehenden oder neuen Wettbewerbern verdrängt zu werden bzw. 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 Technologies 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 entsprechende Qualitätssicherungsmaßnahmen bei den Produkten reduzieren die Wahrscheinlichkeit der Substitution.

Gewährleistungs- und Haftungsrisiken

Einen wesentlichen Faktor für Kunden beim Kauf der von Schaeffler angebotenen Produkte stellt die Qualität dar. Um diese Qualität nachhaltig zu sichern, 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 vermehrte Gewährleistungs- und Haftungsrisiken gegenüber den Kunden nach sich ziehen. Auf derartige Risiken reagiert die Schaeffler Gruppe mit strengen Qualitätssicherungsmaßnahmen und kontinuierlichen Verbesserungsprozessen 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. Zum einen führen Plagiate, die zu deutlich reduzierten Preisen angeboten werden, bei Handel und Endkunden zu Irritationen und münden oftmals in Anfragen zur Preisreduzierung, zum anderen verursachen minderwertige Fälschungen einen Reputationsverlust, der durch den frühzeitigen Ausfall derartiger Produkte verursacht wird. Dadurch leiden sowohl das Firmenimage als auch der Markenwert. Die Bekämpfung der Produktpiraterie hat in der Schaeffler Gruppe daher einen hohen Stellenwert. Der Schutz des geistigen Eigentums erfolgt nicht nur über weltweite Schutzrechtsanmeldungen, sondern auch durch Maßnahmen gegen image- und umsatzschädigende Produktfälschungen.

Aufgrund der Vielzahl der sichergestellten Plagiate ist von einer mittleren Auswirkung auf die Finanz- und Ertragslage durch gefälschte Produkte auszugehen.

Informationssicherheitsrisiken

Eine zunehmende Bedrohung der Sicherheit von Informationen und Geschäftsgeheimnissen kann zu einer Gefährdung von Unternehmenswerten führen. Das Informationssicherheitsmanagementsystem der Schaeffler Gruppe orientiert sich am ISO/IEC 27001 Standard und berücksichtigt nationale und branchenspezifische Regelungen. Es zielt darauf ab, das geistige Eigentum und die Geschäftsgeheimnisse der Schaeffler Gruppe und ihrer Geschäftspartner vor Diebstahl, Verlust, unbefugter Weitergabe, rechtswidrigen Zugriffen oder Missbrauch zu schützen. Seitens der Geschäftspartner steigen die Anforderungen an die Schaeffler Gruppe, diese Standards und entsprechende vertragliche Verpflichtung zu berücksichtigen. Der steigenden Bedrohung begegnet das Unternehmen mit zielgerichteten Maßnahmen. Diesen Anforderungen nicht zu entsprechen, kann unter Umständen mit einem Auftragsverlust verbunden sein. Bedingt durch die zunehmende Anzahl und Professionalität krimineller Angriffe kann ein Risiko für die 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 z. B. aus der Nichtbeachtung relevanter Vorschriften resultieren können. Für rechtliche Risiken wird nach Maßgabe der Rechnungslegungsvorschriften bilanzielle Vorsorge getroffen.

Chancen- und Risikobericht

Risiken

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 Sachverhalten, die den Anforderungen des Compliance Management Systems nicht gerecht werden, wird unverzüglich mit entsprechenden Maßnahmen begegnet. Die Folgen von Compliance-Verstößen können eine mittlere Wirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie auf die Reputation der Schaeffler Gruppe haben. Die Schaeffler Gruppe kooperiert bei Untersuchungen wegen möglicher Compliance-Verstöße mit den Behörden und reagiert angemessen auf erkannte Schwachstellen.

 Mehr zur Darstellung des Compliance Management Systems ab Seite 71ff.

Mit Hilfe eines Material-Compliance-Managements wirkt das Unternehmen darauf hin, dass verwendete Komponenten und Materialien geltenden Gesetzen und Vorschriften entsprechen. Dennoch besteht das Risiko, dass rechtliche Vorgaben und deren Entwicklung nicht rechtzeitig erkannt und Produkte gesetzeswidrig am Markt vertrieben werden. Dadurch kann es 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 sowie auf die Reputation der Schaeffler Gruppe haben. Aufgrund möglicher Leistungspflichten im Zusammenhang mit diesen Untersuchungen und Verfahren kann es zu nicht geplanten Mittelabflüssen kommen. Die Schaeffler Gruppe kooperiert bei den laufenden und zukünftigen Untersuchungen grundsätzlich mit den zuständigen Behörden. Die Verhängung von Bußgeldern kann nicht ausgeschlossen werden.

Außerdem wurden Schadenersatzforderungen aufgrund von bekannten Kartellverfahren gegen Unternehmen der Schaeffler Gruppe geltend gemacht. Die Schaeffler Gruppe hat für mögliche Belastungen 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.

Risiken aus Pensionszusagen

Vor allem in Deutschland, 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 z. B. Abzinsungsfaktor, Anstieg von Gehältern und Pensionen oder die statistisch ermittelten Lebenserwartungen. Das Planvermögen kann in unterschiedliche Anlageklassen wie z. B. 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 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.

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 mittlere Wirkung haben.

Wertminderungen

Neben einer regelmäßigen jährlichen Prüfung werden Vermögenswerte bzw. Gruppen von Vermögenswerten einschließlich Geschäfts- oder Firmenwerte insbesondere dann auf Wertminderung geprüft, wenn ein Anhaltspunkt dafür vorliegt, dass diese wertgemindert sein könnten (sogenanntes Triggering Event).

Chancen- und Risikobericht

Risiken

Zukünftige ungünstige Geschäftsentwicklungen können ein Anhaltspunkt für Wertminderungen sein, die zu einer mittleren negativen Auswirkung auf die Ertrags- und Finanzlage des Konzerns führen können. Insbesondere in den Sparten Automotive Technologies und Industrial kann eine negative Entwicklung des Marktumfeldes ein sogenanntes Triggering Event auslösen.

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- bzw. Fremdfinanzierung gedeckt werden kann. Der Finanzierungsbedarf der Schaeffler Gruppe war im Geschäftsjahr 2020 durch die bestehenden Finanzierungsinstrumente sowie die durchgeführten Refinanzierungen durchgehend gedeckt.

Um einen unvorhergesehenen kurzfristigen oder auch mittelfristigen Liquiditätsbedarf möglichst zu vermeiden, erfolgen 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 Revolving Credit Facility in Höhe von 1,8 Mrd. EUR sowie weitere bilaterale Kreditlinien zur Verfügung.

Den Kreditgebern steht bei Vorliegen bestimmter Bedingungen, u. a. im Fall der Nichteinhaltung von Finanzkennzahlen (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.

In Working Capital gebundene Liquidität reduziert den finanziellen Handlungsspielraum. Um eine verbesserte Kapitalallokation zu erreichen, begleitet die Schaeffler Gruppe eng die Entwicklung ihres Working Capital und ergreift Maßnahmen zu dessen Verbesserung. Sollte einer Erhöhung des Working Capital insbesondere in der Sparte Automotive Technologies nicht entgegengesteuert werden können, könnte es zu mittleren Auswirkungen auf die Finanzlage kommen.

Chancen- und Risikobericht

Chancen

Risikobewertung

	Schadensausmaß in EUR	Eintritts- wahrscheinlichkeit in %	Risikoklasse	Veränderung ggü. Vorjahr
Strategische Risiken				
• Länderrisiken	hoch	unwahrscheinlich	mittel	↘
• Strukturelles Maßnahmenpaket	hoch	unwahrscheinlich	mittel	↗
• Strategische Marktrisiken	mittel	möglich	mittel	→
• Elektromobilität	mittel	möglich	mittel	→
• Veränderung im Umfeld der Automobilhersteller	mittel	möglich	mittel	→
Operative Risiken				
• Marktentwicklung	hoch	möglich	mittel	→
• Beschaffungsrisiken und Lieferfähigkeit	mittel	wahrscheinlich	mittel	↗
• Produktionsrisiko	hoch	unwahrscheinlich	mittel	→
• Ausfall von Engpassmaschinen	hoch	unwahrscheinlich	mittel	→
• Coronavirus-Pandemie	hoch	unwahrscheinlich	mittel	neu
• Veränderung von Marktanteilen	hoch	unwahrscheinlich	mittel	→
• Gewährleistungs- und Haftungsrisiken	hoch	unwahrscheinlich	mittel	→
• Risiken aus Produktpiraterie	gering	wahrscheinlich	mittel	→
• Informationssicherheitsrisiken	gering	wahrscheinlich	mittel	→
Rechtliche Risiken				
• Compliance-Risiken	hoch	unwahrscheinlich	mittel	→
Finanzielle Risiken				
• Risiken aus Pensionszusagen	hoch	möglich	mittel	→
• Währungsrisiken	hoch	möglich	mittel	↗
• Steuerrisiken	mittel	wahrscheinlich	mittel	↘
• Wertminderungen	hoch	unwahrscheinlich	mittel	neu
• Liquiditätsrisiken	hoch	unwahrscheinlich	mittel	→
• Working Capital Risiken	mittel	möglich	mittel	↘

↗ erhöht → unverändert ↘ reduziert

4.4 Chancen

Die Identifikation und die Wahrnehmung von Chancen obliegen dem operativen Management. Chancen sollen frühzeitig erkannt und durch geeignete Maßnahmen genutzt werden. 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 Rahmenbedingungen, die eine erhöhte Nachfrage nach Schaeffler-Produkten bedingen können.

Chancen im strategischen Bereich

Die Schaeffler Gruppe ist mit ihrem Produkt- und Leistungsangebot weltweit vertreten, um an den erwarteten Megatrends der Zukunft zu partizipieren.

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

Globalisierung

Das umfangreiche Produkt- und Leistungsangebot der Schaeffler Gruppe bildet die Grundlage, um an den erwarteten Megatrends zu partizipieren. Die Automobilhersteller setzen z. B. zunehmend auf globale Plattformen, um Kosten zu sparen (Gleichteile, Vereinheitlichung von Komponenten). Durch weltweite Produktionsstandorte kann Schaeffler von diesem

Chancen- und Risikobericht

Chancen

Trend profitieren und Fahrzeughersteller sowie Zulieferer mit den geforderten Technologie- und Qualitätsstandards in den gewünschten lokalen Märkten beliefern.

Wachsende Automobilnachfrage in den Schwellenländern

Ein wachsender Fahrzeugmarkt wird v. a. in den Schwellenländern gesehen. Schaeffler erwartet, dass in diesen Ländern die Anzahl der Fahrzeuge pro Einwohner deutlich zunimmt und sich den Werten ausgereifter Märkte annähert.

Mobilität

Die zunehmende Einwohnerzahl in Mega-Cities führt dazu, dass langfristig der öffentliche Personenverkehr in den Städten mit Metros, S-Bahnen und Straßenbahnen sowie zwischen den Städten, z. B. mit Hochgeschwindigkeitszügen, zunehmend an Attraktivität und Bedeutung gewinnt. Gerade Schienenfahrzeuge stellen einen äußerst interessanten, wachsenden Markt für die Schaeffler Gruppe dar. Zuverlässige und innovative Wälzlager-Lösungen 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 zudem nicht nur ein Zukunftsmarkt in der Erstausrüstung, sondern auch im Aftermarket-Geschäft. Trotz kurzfristiger Einschränkungen des öffentlichen Personen- und Güterverkehrs im Rahmen der Coronavirus-Pandemie, ist langfristig mit zunehmender Konjunkturerholung wieder von steigenden Transport-Aufkommen auszugehen.

Private Mobilität

Die Coronavirus-Pandemie kann zu einer nachhaltigen Veränderung des Mobilitätsverhaltens führen. Der zu beobachtende Anstieg privater Mobilität zu Lasten des öffentlichen Nahverkehrs, Mobilitätsdienstleistern sowie flexiblen

Mobilitätskonzepten wie Car Sharing kann sich weiter fortsetzen. Der Einfluss der Pandemie kann für die Sparte Automotive Aftermarket in zweierlei Hinsicht positiv sein. Einerseits kann die Wiederentdeckung der privaten Mobilität zu einer positiven Entwicklung des Fuhrparks führen, welcher einen wesentlichen Wachstumstreiber für den Aftermarket darstellt. Andererseits kann sich aus der intensiveren Nutzung des Privatfahrzeugs ein höherer Verschleiß bzw. eine höhere Wartungsintensität ergeben.

Klimawandel

Im Kontext des globalen Klimawandels und als Folge der Klimapolitik wächst der weltweite Bedarf an erneuerbaren Energien. Die Schaeffler Gruppe unterstützt den Ausbau der regenerativen Energiegewinnung mit den hierfür notwendigen Komponenten und Lösungen; dies umfasst Lagerlösungen für Windkraftturbinen bis hin zu Lösungen für den Solar- und Wasserkraftbereich. Ein Beispiel hierfür sind die asymmetrischen Pendelrollenlager für Windkraftanlagen. Mit diesen trägt Schaeffler dazu bei, Windkraftanlagen zuverlässiger zu machen und die Kosten für die erneuerbare Energiegewinnung zu senken.

E-Mobilität im Automotive Aftermarket

Vorangetrieben durch die zentrale Rolle des alternativen Antriebssystems im Zusammenhang mit den gesamtgesellschaftlichen Bemühungen hin zu einer nachhaltigeren Mobilität, gewinnt die E-Mobilität immer mehr an Bedeutung. Das Produktsegment Elektrik und Elektronik könnte in diesem Kontext einer der wichtigsten Wachstumstreiber im Aftermarket werden. Eine entsprechende Erweiterung des Portfolios hin zu einem umfassenden Anbieter für E-Mobilitätskomponenten, -lösungen und -systeme, würde von einer sehr hohen Kompetenz für die anstehenden technologischen Herausforderungen zeugen, und somit die eigene Positionierung in diesem noch nicht strukturierten Markt nachhaltig stärken und neue Geschäftsfelder erschließen.

Flottenmanagement

Die Nachfrage nach Full-Service-Leasing und damit verbundenem Flottenmanagement ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Flottenmanagementdienste entwickeln sich von grundlegenden Finanzierungsdiensten über fahrzeugbezogene Dienste zu Diensten, bei denen der Fahrer im Fokus steht. Die Auswirkungen des Flottenmanagements stehen nicht nur im Zusammenhang mit einer intensiveren Nutzung des Autos, sondern auch mit standardisierten Entscheidungen, wie bei Neuanschaffungen oder Reparaturen. Diese neuen Akteure im Automotive Aftermarket stellen die „Total Cost of Ownership (TCO)“ deutlich stärker in den Vordergrund. Dies könnte ein hohes Potenzial für eine Kanalverschiebung hin zum Independent Aftermarket oder für die Entstehung neuer nutzungs-basierter Geschäftsmodelle mit sich bringen.

Chancen im operativen Bereich**Digitalisierung**

Der weltweite digitale Wandel und die Vernetzung von Komponenten und Systemen führen zur Steigerung der Effizienz von Maschinen und Anlagen im Unternehmen. Die Schaeffler Gruppe bietet zahlreiche Industrie 4.0-Lösungen an. Ihre Systeme und Komponenten befinden sich in Maschinen an den Stellen, an denen wichtige Daten generiert und mit intelligenten Sensoren erfasst werden. Condition Monitoring-Lösungen und Cloud-basierte digitale Dienste für die vorausschauende Instandhaltung liefern dem Kunden kontinuierlich Informationen über den Zustand seiner Maschinen und Anlagen. Prozesse werden verbessert und die Effizienz der Anlagen und Maschinen gesteigert, indem mit Hilfe der vernetzten Schaeffler-Produkte und -Services wichtige Prozessparameter und Zustandsinformationen gewonnen werden. Zum einen soll intern die Effizienz der Prozesse erhöht werden, vorhandene Daten intensiver genutzt und Produktionsstandorte, Maschinen und Gebäude besser miteinander vernetzt werden. Zum anderen sollen auch bestehende Geschäftsmodelle der Kunden erweitert und neue Geschäftsmodelle entwickelt werden.

Chancen- und Risikobericht

Gesamtbeurteilung der Chancen- und Risikosituation der Schaeffler Gruppe

Chancen im rechtlichen Bereich

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

Steigende Anforderungen durch Gesetzgebung

Infolge strengerer Regularien, wie z. B. die stetig sinkenden CO₂-Emissionsziele von Fahrzeugen, ist es notwendig den Verbrennungsmotor noch effizienter zu gestalten. Mit Systemen und Komponenten kann die Schaeffler Gruppe ihren Kunden Lösungen anbieten, die sowohl den Verbrauch als auch die Emissionen von Verbrennungsmotoren weiter reduzieren.

Steigende technologische Anforderungen im Lkw-Markt

Infolge zunehmender Regulierungen im Lkw-Markt ist es notwendig, den Antriebsstrang effizienter und emissionsärmer zu gestalten. Damit ergeben sich auch in diesem Segment Potenziale auszunehmender Elektrifizierung (inkl. des Einsatzes von Brennstoffzellentechnologie). Die Schaeffler Gruppe bietet ihren Kunden gezielt technologisch hochwertige Lösungen aus allen ihren Unternehmensbereichen an, damit die verschärften Normen eingehalten werden können.

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 ist nach Einschätzung des Vorstands im Vergleich zum Vorjahr nahezu unverändert, bei der Bewertung einzelner Risiken kam es zu Verschiebungen, die zu keiner Veränderung der Gesamtaussage geführt haben.

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 allein oder in Kombination mit anderen Risiken den Bestand des Unternehmens gefährden.

Prognosebericht

Erwartete Entwicklung Konjunktur und Absatzmärkte

5. Prognosebericht

5.1 Erwartete Entwicklung Konjunktur und Absatzmärkte

Die Entwicklung der Weltwirtschaft im Geschäftsjahr 2021 ist maßgeblich vom weiteren Verlauf der Coronavirus-Pandemie abhängig und daher weiterhin einem erhöhten Risiko unterworfen. Für das **globale Bruttoinlandsprodukt** impliziert ein pessimistisches Szenario von Oxford Economics (Oxford Economics, Februar 2021) ein Wachstum um 0,9 % im Geschäftsjahr 2021, während im Basisszenario von einem Wachstum von 5,8 % ausgegangen wird (2020: -3,6 %).

Als weitere Risiken im Hinblick auf die Entwicklung der Weltwirtschaft sind neben der Coronavirus-Pandemie insbesondere die Eskalation bestehender Handelskonflikte sowie Verwerfungen an den internationalen Finanzmärkten zu nennen.

Für die **globale Automobilproduktion** impliziert ein pessimistisches Szenario von IHS Markit (IHS Markit, Februar 2021) einen Zuwachs um 7,2 % im Geschäftsjahr 2021, während im Basisszenario von einem Zuwachs um 13,4 % ausgegangen wird (2020: -16,2 %).

Für die **globale Industrieproduktion** impliziert ein pessimistisches Szenario von Oxford Economics (Oxford Economics, Dezember 2020) einen Zuwachs um 2,1 % im Geschäftsjahr 2021, während im Basisszenario von einem Zuwachs um 6,1 % ausgegangen wird (2020: -3,8 %). Für die für die Schaeffler Gruppe besonders relevanten Branchen

Maschinenbau, Transportmittel und elektrische Ausrüstungen impliziert ein pessimistisches Szenario von Oxford Economics (Oxford Economics, Dezember 2020) hierbei einen globalen Zuwachs um 3,0 % im Geschäftsjahr 2021, während im Basisszenario von einem globalen Zuwachs um 7,0 % ausgegangen wird (2020: -6,5 %).

5.2 Ausblick Schaeffler Gruppe

Die Schaeffler Gruppe rechnet für das Geschäftsjahr 2021 mit einem deutlichen währungsbereinigten Umsatzwachstum um mehr als 7 %. Dieser untere Grenzwert basiert auf einer konservativen Markteinschätzung für das globale Wachstum der Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen.

Zugleich geht das Unternehmen davon aus, im Geschäftsjahr 2021 eine EBIT-Marge vor Sondereffekten zwischen 6 und 8 % zu erzielen.

Für das Geschäftsjahr 2021 erwartet die Schaeffler Gruppe zudem einen Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten in Höhe von etwa 100 Mio. EUR. Hierbei sind im Vergleich zum Vorjahr ein volumenbedingter Anstieg des Working Capital, eine Normalisierung des Investitionsvolumens sowie höhere Auszahlungen für Restrukturierungen berücksichtigt.

Ausblick 2021 – Konzern

	Ist 2020	Ist 2020 angepasster Vergleichswert	Ausblick 2021
Schaeffler Gruppe			
Umsatzwachstum ¹⁾	-10,4 %	-10,5 %	> 7 %
EBIT-Marge vor Sondereffekten ²⁾	6,4 %	6,3 %	6 bis 8 %
Free Cash Flow ³⁾	539 Mio. EUR	539 Mio. EUR	~ 100 Mio. EUR.

¹⁾ Gegenüber Vorjahr; vor Währungseinflüssen.

²⁾ Zur Definition der Sondereffekte siehe Seite 35ff.

³⁾ Vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten.

Prognosebericht

Ausblick Schaeffler Gruppe

Ausblick 2021 – Sparten

	Ist 2020	Ist 2020 angepasster Vergleichswert	Ausblick 2021
Automotive Technologies			
Umsatzwachstum ¹⁾	-11,6 %	-11,7 %	positives Wachstum; 2 bis 5%-Punkte über LVP-Wachstum ³⁾
EBIT-Marge vor Sondereffekten ²⁾	3,6 %	3,4 %	> 4,5 %
Automotive Aftermarket			
Umsatzwachstum ¹⁾	-7,0 %	-6,9 %	5 bis 7 %
EBIT-Marge vor Sondereffekten ²⁾	15,8 %	15,7 %	> 11,5 %
Industrial			
Umsatzwachstum ¹⁾	-9,2 %	-9,4 %	4 bis 6 %
EBIT-Marge vor Sondereffekten ²⁾	8,5 %	8,8 %	> 8,5 %

¹⁾ Gegenüber Vorjahr; vor Währungseinflüssen.²⁾ Zur Definition der Sondereffekte siehe Seite 35ff.³⁾ LVP-Wachstum: globales Wachstum der Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen.

Der Konzern erwartet, dass die **Sparte Automotive Technologies** um 2 bis 5 Prozentpunkte stärker wächst als die globale Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen. Auf dieser Basis rechnet das Unternehmen für die Sparte Automotive Technologies mit einem deutlich positiven währungsbereinigten Umsatzwachstum sowie mit einer gegenüber dem Vorjahr leicht verbesserten EBIT-Marge vor Sondereffekten in Höhe von über 4,5 %.

Für die **Sparte Automotive Aftermarket** erwartet der Konzern im Geschäftsjahr 2021 ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum um 5 bis 7 % und eine gegenüber dem Vorjahr leicht rückläufige EBIT-Marge vor Sondereffekten in Höhe von über 11,5 %. Hierbei sind höhere Produktkosten, temporär höhere Logistikkosten im Zusammenhang mit der Inbetriebnahme des Montage- und Verpackungszentrums in Halle (Saale), Kosten für Digitalisierung sowie negative Währungseinflüsse berücksichtigt.

Für die **Sparte Industrial** geht das Unternehmen angesichts der Bandbreite der Einschätzungen von unter anderem Oxford Economics zum Wachstum der globalen Industrieproduktion davon aus, im Geschäftsjahr 2021 ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum um 4 bis 6 % zu erzielen sowie eine hohe einstellige EBIT-Marge vor Sondereffekten in Höhe von über 8,5 %.

Die Anpassung der Vergleichswerte des Vorjahres resultiert zum einen aus einer weiteren Divisionalisierung und somit Stärkung der Steuerung des Geschäfts durch die Sparten. Zum anderen wirken in geringem Umfang auch Einflüsse aus einer zum 1. Januar 2021 eingeführten Methodenänderung zur Bilanzierung von Entwicklungsleistungen. Das retrospektiv angewendete neue Bilanzierungsmodell bildet in veränderter Form die inhaltliche Verbindung von Entwicklungsleistungen und zukünftiger Serienproduktion ab. Dabei werden die

Entwicklungskosten aller Kundenprojekte ab dem Zeitpunkt, ab dem ein Serienvertrag mit dem Kunden höchstwahrscheinlich ist, als Vertragserfüllungskosten aktiviert und nachfolgend angemessen über die Laufzeit der Serienproduktion verteilt. Erlöse werden in analoger Weise als Vertragsverbindlichkeiten abgegrenzt und ebenfalls über die Laufzeit der Serienproduktion realisiert.

Diese Veränderungen sind ebenfalls in dem hier dargestellten Ausblick für 2021 berücksichtigt.

Herzogenaurach, 22. Februar 2021

Der Vorstand

Corporate Governance

1. Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate Governance Bericht *	62	3. Vergütungsbericht *	75
1.1 Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG	62	3.1 Grundzüge des Vergütungssystems des Vorstands im Jahr 2020	75
1.2 Grundsätze der Unternehmensführung	63	3.2 Vergütungshöhen des Vorstandsgremiums	91
1.3 Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat sowie Zusammensetzung und Arbeitsweise von deren Ausschüssen	63	3.3 Vergütung des Aufsichtsrats	98
1.4 Weitere Angaben zur Corporate Governance	68		
<hr/>		4. Organe der Gesellschaft *	101
2. Governance Struktur *	70	4.1 Aufsichtsrat	101
2.1 Compliance Management System	71	4.2 Ausschüsse des Aufsichtsrats	103
2.2 Risikomanagement-System	73	4.3 Vorstand	103
2.3 Internes Kontrollsystem	73		
2.4 Interne Revision	73		

1. Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate Governance Bericht

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. Aufsichtsrat und Vorstand berichten nachfolgend gemäß Grundsatz 22 des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Erklärung zur Unternehmensführung über die Corporate Governance der Schaeffler AG.

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.



Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate Governance Bericht inkl. der Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG unter: www.schaeffler.com/de/ir

1.1 Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG

Im Dezember 2020 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 hat seit der Abgabe der letzten Entsprechenserklärung im Dezember 2019 den vom Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Fassung vom 7. Februar 2017 („Kodex 2017“) mit der nachstehend beschriebenen Ausnahme entsprochen:

Der Empfehlung in Ziffer 5.4.1 Absatz 2 des Kodex 2017 wurde nicht entsprochen. Nach dieser Empfehlung soll der Aufsichtsrat konkrete Ziele für seine Zusammensetzung benennen und dabei auch eine Altersgrenze für die Aufsichtsratsmitglieder festlegen.

Die Schaeffler AG entspricht sämtlichen am 20. März 2020 vom Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Fassung vom 16. Dezember 2019 („Kodex 2019“) und wird ihnen auch zukünftig entsprechen, mit folgender Ausnahme:

Der Empfehlung in C.2 des Kodex 2019 wird nicht entsprochen. Nach dieser Empfehlung soll für Aufsichtsratsmitglieder eine Altersgrenze festgelegt und in der Erklärung zur Unternehmensführung angegeben werden.

Der Aufsichtsrat der Schaeffler AG wird eine solche Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder 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 2020

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. Führungsprinzipien 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.

Der Unternehmenskodex der Schaeffler Gruppe fordert alle Mitarbeiter zur Integrität auf. Dies bedeutet, alle geltenden lokalen, nationalen und internationalen Gesetze und Vorschriften einzuhalten, wo auch immer die Schaeffler Gruppe geschäftlich tätig ist.

In ihrer unternehmerischen Tätigkeit ist die Schaeffler Gruppe darauf bedacht, wirtschaftlichen Erfolg, langfristige Orientierung sowie ein Bewusstsein für die sozialen und ökologischen Belange der Geschäftstätigkeit miteinander zu verbinden. Die Schaeffler Gruppe legt großen Wert darauf, wirtschaftlichen Erfolg mit verantwortungsvollem Handeln gegenüber Umwelt, Mensch und Gesellschaft zu verbinden. Schaeffler ist den Unternehmenswerten „Nachhaltig“, „Innovativ“, „Exzellent“ und „Leidenschaftlich“ verbunden. Diese Werte bilden eine wichtige Basis für den Erfolg der Schaeffler Gruppe im Interesse und zum Wohle der Kunden und Geschäftspartner, Mitarbeiter und Führungskräfte sowie Aktionäre und Familiengesellschafter. Neben der grundsätzlichen Ausrichtung zu nachhaltigem Wirtschaften hat der Vorstand 2019 eine Sustainability Roadmap verabschiedet, die konkrete Maßnahmen zur Stärkung von Nachhaltigkeit in der gesamten Wertschöpfungskette der Schaeffler Gruppe umfasst.

 Mehr zu den Grundsätzen der Unternehmensführung unter: 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 (Duales Führungssystem). 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 70ff.

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 Geschäftsführungsbereiche (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.

Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate Governance Bericht

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 von 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 2020 erreicht. Langfristig wird angestrebt, 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 wird ein Durchschnittsalter von ca. 55 Jahren angestrebt. Die Altersgrenze für Vorstandsmitglieder ist die Vollendung des 68. Lebensjahres. Bei der Bestellung von Vorständen soll auf eine ausgewogene Altersstruktur geachtet und vermehrt jüngere Führungskräfte gefördert werden. Die gesetzten Ziele wurden 2020 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 bspw. 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. 2020 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 bzw. Erfahrung im internationalen Geschäft verfügen. Langfristig wäre es wünschenswert, wenn dem Vorstand mindestens eine Person mit nichtdeutscher 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. Die bestellten Vorstandsmitglieder verfügen alle über Erfahrung im internationalen Geschäft.

Gemeinsam mit dem Vorstand sorgt der Aufsichtsrat für eine langfristige Nachfolgeplanung. Zu diesem Zweck befasst sich der Aufsichtsrat regelmäßig mit potenziellen Kandidaten und Kandidatinnen für den Vorstand. Bei deren Sichtung berücksichtigt der Aufsichtsrat die vorstehend beschriebenen Diversitätskriterien. Der Vorsitzende des Vorstands wird eingebunden, sofern es nicht um seine eigene Nachfolge geht.

Am Bilanzstichtag hielt kein Vorstandsmitglied mehr als zwei 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 101ff.

Aufsichtsrat

Die 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 für den Aufsichtsrat, welche Rechtsgeschäfte und Maßnahmen des Vorstands der Zustimmung des Aufsichtsrats bzw. 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 75ff.

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, sooft 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.

Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate Governance Bericht

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 und diesen Beschluss am 30. September 2019 einstimmig bestätigt. Dem Aufsichtsrat gehören heute sieben weibliche Mitglieder an, wobei vier Frauen Arbeitnehmervertreter sind und drei Frauen die Seite der Anteilseigner vertreten. Die Arbeitnehmervertreter und die Seite der Anteilseigner haben somit die gesetzliche Quote erreicht.

Der Aufsichtsrat hat in Übereinstimmung mit Empfehlung C.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 nach Einschätzung der Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat angemessene 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 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.
- Dem Aufsichtsrat sollen mindestens fünf Anteilseignervertreter angehören, die unabhängig von der Gesellschaft und deren Vorstand und unabhängig von einem kontrollierenden Aktionär sind (entsprechend der Empfehlung C.6 des Deutschen Corporate Governance Kodex).

Nach Einschätzung des Aufsichtsrats sind gegenwärtig acht Anteilseignervertreter unabhängig von der Gesellschaft, ihrem Vorstand und den kontrollierenden Aktionären, namentlich Sabine Bendiek, Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger, Dr. Holger Engelmann, Prof. Dr. Bernd Gottschalk, Sabrina Soussan, Robin Stalker, Prof. TU Graz e.h. KR Ing. Siegfried Wolf und Prof. Dr.-Ing. Tong Zhang.

Nach Empfehlung C.7 des Deutschen Corporate Governance Kodex soll mehr als die Hälfte der Anteilseignervertreter unabhängig von der Gesellschaft und vom Vorstand sein. Nach Einschätzung des Aufsichtsrats sind gegenwärtig alle Anteilseignervertreter unabhängig von der Gesellschaft und ihrem Vorstand. Einige Mitglieder des Aufsichtsrats sind in hochrangigen Positionen bei anderen Gesellschaften tätig oder halten zumindest mittelbar Anteile an Gesellschaften, mit denen die Schaeffler Gruppe Beziehungen im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit unterhält. Der Aufsichtsrat ist der Ansicht, dass keine dieser Beziehungen als wesentlich einzustufen ist.

Sofern die Gesellschaft einen kontrollierenden Aktionär hat, sollen nach Empfehlung C.9 des Deutschen Corporate Governance Kodex im Fall eines Aufsichtsrats mit mehr als sechs Mitgliedern mindestens zwei Anteilseignervertreter unabhängig vom kontrollierenden Aktionär sein. Nach Einschätzung des Aufsichtsrats sind

gegenwärtig acht Anteilseignervertreter unabhängig von den kontrollierenden Aktionären, namentlich Sabine Bendiek, Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger, Dr. Holger Engelmann, Prof. Dr. Bernd Gottschalk, Sabrina Soussan, Robin Stalker, Prof. TU Graz e.h. KR Ing. Siegfried Wolf und Prof. Dr.-Ing. Tong Zhang.

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 Industrial 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.

Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate Governance Bericht

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 und diesen Beschluss am 30. September 2019 einstimmig bestätigt. Dem Aufsichtsrat gehören heute sieben weibliche Mitglieder an, wobei vier Frauen Arbeitnehmervertreter sind und drei Frauen die Seite der Anteilseigner vertreten. Die Seite der Arbeitnehmer und die Seite der Anteilseigner haben somit die gesetzliche Quote erreicht.
- **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 als 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

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 2020 nicht auf.

Kein Aufsichtsratsmitglied nimmt gegenwärtig eine Organfunktion oder Beratungsaufgaben bei einem wesentlichen Wettbewerber wahr oder steht in einer persönlichen Beziehung zu einem wesentlichen Wettbewerber. Kein Aufsichtsratsmitglied ist ein ehemaliges Vorstandsmitglied.



Mehr zur Vermeidung von Interessenkonflikten siehe Seite 68

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.

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 A.3 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 Georg F. W. Schaeffler, Salvatore Vicari 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 Georg F. W. Schaeffler, Salvatore Vicari, Jürgen Wechsler und Prof. TU Graz e.h. 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

Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate Governance Bericht

Sitzungen des Aufsichtsrats vor. Eine weitere wesentliche Aufgabe des Präsidialausschusses ist die Vorbereitung der Personalentscheidungen des Aufsichtsrats. Er gibt Empfehlungen für die Neu- bzw. 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. Der Prüfungsausschuss ist insbesondere mit der Prüfung der Rechnungslegung, der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems sowie der Abschlussprüfung und der Compliance befasst. Ihm obliegt die Vorprüfung des Jahresabschlusses und des Konzernabschlusses, des Lageberichts, des Konzernlageberichts bzw. des zusammengefassten Lageberichts (einschließlich CSR-Berichterstattung), 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

sog. Nichtprüfungsleistungen zuständig. Daneben überwacht er auch die Qualifikation und Effizienz des Abschlussprüfers sowie die Rotation der Mitglieder des Prüfungsteams und beurteilt die Qualität der Abschlussprüfung. 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 über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren verfügen sowie mit der Abschlussprüfung vertraut und unabhängig sein. Der Aufsichtsratsvorsitzende darf nicht den Vorsitz im Prüfungsausschuss innehaben. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses, Herr Robin Stalker, erfüllt als ehemaliger Finanzvorstand der Adidas AG diese Voraussetzungen. Die anderen Mitglieder sind Frau Andrea Grimm sowie die Herren Dr. Holger Engelmann, Thomas Höhn, Georg F. W. Schaeffler und Jürgen Wechsler.

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 Technologieprojekte. Dem Technologieausschuss gehören Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger, Georg F. W. Schaeffler, Jürgen Schenk, Salvatore Vicari, Jürgen Wechsler, Prof. TU Graz e.h. KR Ing. Siegfried Wolf, Prof. Dr.-Ing. Tong Zhang und Markus Zirkel an. Vorsitzender ist Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger.

Der Aufsichtsrat kann im Einzelfall einen Ausschuss für Geschäfte mit nahestehenden Personen im Sinn von § 107 Abs. 3 Satz 4 AktG bilden, der anstelle des Aufsichtsrats über die Zustimmung zu Geschäften mit nahestehenden Personen im Sinn der §§ 111a bis

111c AktG beschließt. Der Ausschuss für Geschäfte mit nahestehenden Personen besteht aus sechs Mitgliedern, die jeweils zur Hälfte auf Vorschlag der Anteilseignervertreter und auf Vorschlag der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat gewählt werden.

Selbstbeurteilung des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse

Der Aufsichtsrat überprüft regelmäßig, wie wirksam der Aufsichtsrat insgesamt und seine Ausschüsse ihre Aufgaben erfüllen. Im Geschäftsjahr 2020 erfolgte die Selbstbeurteilung intern. Dazu wurden die Aufsichtsratsmitglieder gebeten, ihre Beurteilungen zu Fragen der Themenbereiche Struktur und Funktion, Sitzungen, Vorbesprechungen, Informationsversorgung, Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden, Ausschussarbeit und Vorstandsthemen abzugeben. Die einzelnen Beurteilungen wurden von unabhängiger Stelle konsolidiert. Der Aufsichtsrat hat sich in seiner Sitzung am 6. März 2020 intensiv mit den Ergebnissen, die vom Aufsichtsratsvorsitzenden vorgestellt wurden, befasst.

Aus den Ergebnissen ergab sich kein grundsätzlicher Änderungsbedarf, wobei einzelne Anregungen aufgegriffen und umgesetzt werden.

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

Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate Governance Bericht

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 bzw. 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 Aufsichtsrats sind dazu verpflichtet, etwaige Interessenkonflikte gegenüber dem Aufsichtsratsvorsitzenden unverzüglich offenzulegen. Die Mitglieder des Vorstands sind dazu verpflichtet, etwaige Interessenkonflikte dem Aufsichtsratsvorsitzenden und dem Vorsitzenden des Vorstands offenzulegen und die anderen Vorstandsmitglieder hierüber zu informieren. 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. Wesentliche und nicht nur vorübergehende Interessenkonflikte in der Person eines

Aufsichtsratsmitglieds sollen zur Beendigung des Mandats führen. 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 z. B. 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 (u. a. 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 v. a. 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 bzw. 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

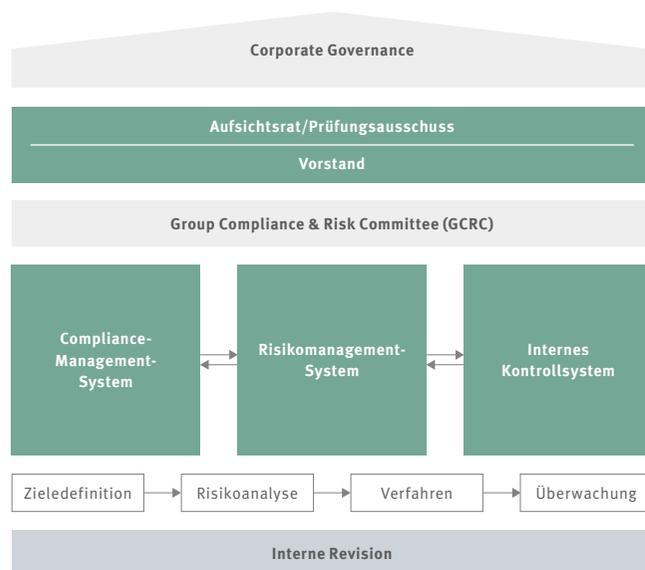
Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate Governance Bericht

Abschlussprüfer den Aufsichtsrat zu informieren bzw. 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 2020 endende Geschäftsjahr mit Schreiben vom 4. März 2020 eine verbindliche Unabhängigkeitserklärung abgegeben.

2. Governance Struktur

Die Governance Struktur der Schaeffler Gruppe dient ihrer verantwortungsvollen Steuerung und Überwachung. Die Elemente der **Governance Struktur** unterstützen die operativen Geschäftseinheiten, Risiken effektiv zu identifizieren und zu steuern.

Governance-Struktur der Schaeffler Gruppe



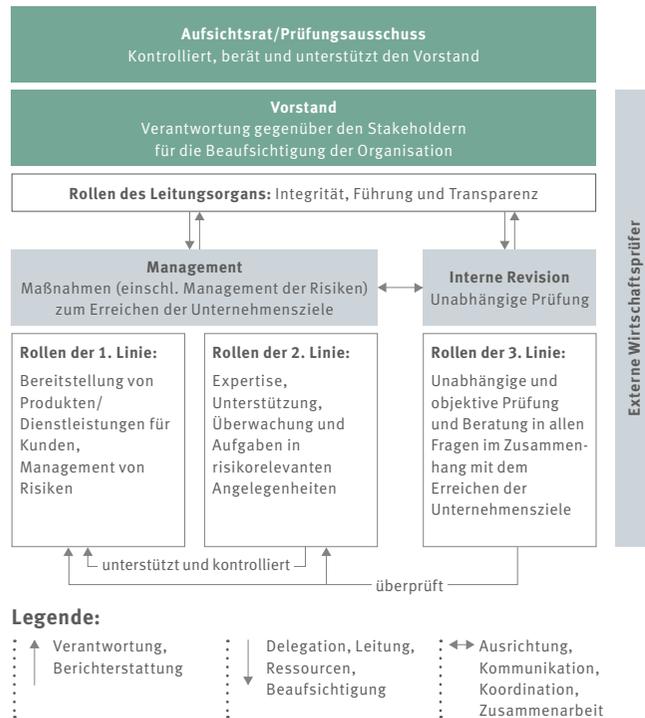
Die Schaeffler Gruppe hat die Prozesse in ihrer Governance Struktur im Berichtsjahr weiter verbessert, um die Anforderungen der Kunden zu erfüllen und gleichzeitig das Unternehmen zu schützen. Die Governance Struktur soll ein koordiniertes Zusammenwirken der Teilsysteme und somit ein frühzeitiges Erkennen von bestands- und entwicklungsgefährdenden Risiken für die Schaeffler Gruppe fördern. Klar geregelte Verantwortlichkeiten und ein 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, das sich aus den Leitern der relevanten Governance-Funktionen (u. a. Compliance, Recht, Risikomanagement, Internes Kontrollsystem und Controlling) zusammensetzt. Das GCRC hat die Aufgabe, 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.

Dem Zusammenwirken der Teilsysteme innerhalb der Governance Struktur liegt das international anerkannte **Drei-Linien-Modell** des The Institute of Internal Auditors zugrunde.

Drei-Linien-Modell



Es wirkt darauf hin, Strukturen und Prozesse zu identifizieren und zu etablieren, die die Umsetzung der Unternehmensstrategie und die Realisierung der damit verbundenen Chancen bestmöglich unterstützen. Mit dem Modell werden die Interaktionen und Verantwortlichkeiten des Managements, der Internen Revision und der übrigen Governance-Funktionen mit dem Ziel einer effektiven Ausrichtung, Zusammenarbeit und Berichterstattung strukturiert. Das Modell definiert die Rollen der Führungskräfte und ihrer Funktionen innerhalb der Schaeffler Gruppe.

Erste Linie: Die operativen Geschäftseinheiten sind dafür verantwortlich, die erforderlichen Maßnahmen zum Erreichen der Unternehmensziele zu treffen. Hierzu zählen u. a. Kontrollen innerhalb aller Geschäftsprozesse zur Vermeidung von Risiken. Ist eine Vermeidung nicht möglich, müssen die Risiken erfasst und auf ein angemessenes Maß reduziert werden. Die Führungskräfte und Mitarbeiter der operativen Einheiten der Schaeffler Gruppe bilden daher die erste Linie. Es liegt in ihrer Verantwortung, Risiken innerhalb der ihnen zugewiesenen Verantwortung angemessen zu steuern. Einzelrisiken, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden können, werden nicht akzeptiert. Der Unternehmenskodex der Schaeffler Gruppe fordert sie zudem auf, sich mit Fragen oder Bedenken zum Umgang mit unangemessenen Geschäftspraktiken an ihre Vorgesetzten oder die entsprechenden Kontrollfunktionen zu wenden. Falls erforderlich, steht ihnen dafür zudem ein Hinweisgebersystem zur Verfügung, worüber Hinweise zu Verstößen gegen den Schaeffler Unternehmenskodex, insbesondere zu illegalen Geschäftspraktiken, vertraulich gemeldet werden können.

Zweite Linie: Die Risikofunktionen (u. a. Internes Kontrollsystem, Controlling, Risikomanagement, Compliance und Recht) definieren globale Standards und Kontrollen, kontrollieren regelmäßig deren Einhaltung und berichten an die Leitungsorgane über ihre Wirksamkeit. Sie unterstützen die erste Linie in der Wahrnehmung ihrer Verantwortlichkeiten. Die Funktion Risikomanagement ist außerdem für die regelmäßige und unabhängige Risikobewertung verantwortlich.

Dritte Linie: Die Interne Revision ist für die unabhängige und objektive Prüfung und Beratung in allen Fragen im Hinblick auf das Erreichen der Unternehmensziele verantwortlich.

Mit der Corporate Governance Struktur und ihrem Modell der drei Linien kommt die Schaeffler Gruppe ihren Verpflichtungen zu einer verantwortungsvollen Unternehmensführung und effektiven Kontrollstrukturen nach.

2.1 Compliance Management System

Integrität ist ein wesentlicher Eckpfeiler des unternehmerischen Handelns 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, damit aus Regeln gelebte Werte werden.

Das zugrunde liegende Compliance Management System (CMS) der Schaeffler Gruppe und die Notwendigkeit einer durchgängigen Einhaltung von gesetzlichen Anforderungen und konzerninternen Regeln werden vom Vorstand der Schaeffler Gruppe nachdrücklich unterstützt.

Das CMS basiert auf den drei Säulen „Prävention“, „Detektion“ und „Reaktion“ und ist Teil der zweiten Linie in der Governance Struktur der Schaeffler Gruppe. Im Jahr 2018 wurde durch eine unabhängige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft die Angemessenheit und Implementierung des Compliance Management Systems der Schaeffler Gruppe nach Maßgabe des Standards zur Prüfung von Compliance Management Systemen IDW PS 980 bestätigt.

Das CMS umfasst insbesondere die Steuerung und Überwachung der erforderlichen Aktivitäten zur Vermeidung bzw. 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 die sieben Kernelemente des IDW PS 980: 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 risikobasierenden 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 Risikoindikatoren, wie bspw. dem Corruption Perception Index von Transparency International, bis hin zu Fragen der standortspezifischen Ausgestaltung des Geschäftsmodells der Schaeffler Gruppe. Länderspezifische Risiken werden in einem jährlich aktualisierten Compliance Länderrisikobericht zusammengefasst.

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-Experten 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 u. a. der Unternehmenskodex der Schaeffler Gruppe, Richtlinien zu kartell- und wettbewerbsrechtskonformem Verhalten sowie zur Korruptionsbekämpfung, zur Prävention von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung sowie zur Vermeidung und zum Umgang mit Interessenkonflikten, 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 unternehmensrelevanten 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.

Mit einem systematischen und zielgruppenspezifischen Schulungsprogramm vermittelt die Schaeffler Gruppe ihren Mitarbeitern und Führungskräften das notwendige Compliance-Verständnis und sensibilisiert sie für Compliance-Risiken in ihrem Geschäftsalltag. Im Rahmen von webbasierten Trainings und Präsenzs Schulungen werden sie mit dem Unternehmenskodex der Schaeffler Gruppe und den relevanten Konzernrichtlinien vertraut gemacht. Die Schulungen werden stetig weiterentwickelt und an das Aufgabengebiet der Mitarbeiter angepasst. Im

Berichtsjahr wurde die webbasierte Pflicht-Grundlagenschulung umfassend überarbeitet und weltweit ausgerollt. Zusätzlich zu den bekannten Compliance-Themen wie Korruption, Kartell- und Wettbewerbsrecht sowie Geldwäsche wird nun zu weiteren Themen des Unternehmenskodex verstärkt geschult. Dazu gehören Themen wie Datenschutz, Informations- und Cyber-Sicherheit sowie Menschenrechte. Daneben bestehen Maßnahmen zur Aufdeckung etwaiger Compliance-Verstöße, wie z. B. 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.

Das digitalisierte Wettbewerberkontakt- und Verbandsregister wurde weltweit ausgerollt. Es dient der Transparenz und unterstützt den Vorabgenehmigungsprozess für Wettbewerberkontakte. Der in die bestehenden Geschäftsprozesse integrierte IT-gestützte Workflow zur Geschäftspartner-Due-Diligence wurde ebenfalls weltweit ausgerollt. Dieser Prozess erleichtert und verbessert die Geschäftspartnerprüfung. Beides unterstreicht den Anspruch, den die Schaeffler Gruppe an ihre Geschäftspartner im Hinblick auf ein integriertes und regelkonformes Verhalten stellt. Weltweit neu eingeführt wurde darüber hinaus ein Prozess zur Zuverlässigkeitsprüfung von Kandidaten für sensitive Positionen im Unternehmen. Mit einer neuen gesonderten Unternehmensrichtlinie zur Prävention von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung wurde die Steuerung entsprechender Risiken und die Sensibilisierung der Mitarbeiter für diese Themen nochmals verbessert. Überarbeitet und weiter konkretisiert wurden ferner die Handreichungen zur Identifikation sowie die Vorgaben zur Handhabung von Interessenkonflikten, um die Sicherheit im Erkennen und im Umgang mit Interessenkonflikten weiter zu erhöhen.

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 zweiten Linie 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 bzw. 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 47ff.

2.3 Internes Kontrollsystem

Die zweite Linie wird ergänzt durch das Interne Kontrollsystem (IKS) der Schaeffler Gruppe. Das IKS umfasst Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen zur Sicherung der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Rechnungslegung, zur Sicherung der Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung sowie zur Sicherung maßgeblicher rechtlicher Vorschriften. Das IKS bei Schaeffler orientiert sich am international anerkannten Rahmenwerk des

„Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Internal Control – Integrated Framework“. Das IKS besteht hierbei aus fünf Komponenten, die zueinander in einer wechselseitigen Beziehung stehen: Kontrollumfeld, Risikobewertung, 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 49f.

2.4 Interne Revision

In der Governance Struktur der Schaeffler Gruppe bildet die Interne Revision die dritte Linie. 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 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 Prüfungsplanung und deren 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
- Prüfung und Beurteilung der Umsetzung und Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben und unternehmensinternen Regelungen (Ordnungsmäßigkeit)
- Durchführung von Sonderuntersuchungen hinsichtlich Betrugs oder anderer doloser Handlungen (Fraud), Interessenkonflikten und anderer Unregelmäßigkeiten

Im Vorfeld zu Prüfungsaufträgen erfolgt im Rahmen einer Risikoanalyse ein Austausch mit anderen Abteilungen (z. B. 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 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 Vergütungssystems des Vorstands in Bezug auf die Vergütungsstruktur und -höhe dar. Er 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 Aufsichtsrat der Schaeffler AG hat am 6. März 2020 beschlossen, das im Zuge des Börsengangs im Oktober 2015 eingeführte Vergütungssystem des Vorstands mit Wirkung zum 1. Januar 2020 anzupassen. Das neue Vergütungssystem des Vorstands, bei dessen Weiterentwicklung der Aufsichtsrat von unabhängigen externen Beratern unterstützt wurde, implementiert die geänderten regulatorischen Anforderungen zur Vorstandvergütung nach dem Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II). Das Vergütungssystem des Vorstands wurde von der ordentlichen Hauptversammlung der Schaeffler AG am 8. Mai 2020 gebilligt.

Das neue Vergütungssystem gilt für alle Vorstandsmitglieder, deren Amtszeit über den 31. Juli 2020 hinaus besteht, für alle neu abzuschließenden oder zu verlängernden Dienstverträge sowie bei Wiederbestellungen. Der vorliegende Vergütungsbericht bezieht sich auf das überarbeitete und gebilligte Vergütungssystem des Vorstands.

Der Vergütungsbericht ist Bestandteil des Konzernlageberichts der Schaeffler AG und entspricht den Vorgaben des deutschen Handelsgesetzbuches (HGB) sowie den internationalen Rechnungslegungsvorschriften (IFRS). Ferner berücksichtigt er freiwillig die Empfehlungen des DCGK in der Fassung vom 7. Februar 2017, welche in der aktuellen Fassung entfallen sind. Darüber hinaus enthält der Vergütungsbericht bereits auf freiwilliger Basis ausgewählte Angaben, welche den Anforderungen zur Vorstandvergütung gemäß § 87a Aktiengesetz in der Fassung des Gesetzes zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II) vom 12. Dezember 2019 (BGBl. Teil I 2019, Nr. 50 vom 19. Dezember 2019) entsprechen. So werden insbesondere bereits für das Geschäftsjahr 2020 detaillierte Angaben über die Struktur der Vorstandsvergütung sowie die angewendeten Erfolgskriterien gemacht.

3.1 Grundzüge des Vergütungssystems des Vorstands im Jahr 2020

Der Aufsichtsrat setzt, wie in § 87 AktG und im DCGK gefordert, die Gesamtvergütung 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.

Für den Horizontalvergleich werden die jeweilige Höhe und Struktur der Ziel-Gesamtvergütung sowie die einzelnen Vergütungsbestandteile des Vorsitzenden des Vorstands sowie der ordentlichen Vorstandsmitglieder den Vergütungsmarktdaten von vergleichbaren Unternehmen gegenübergestellt. Für das Berichtsjahr wurden sowohl für den Vorsitzenden des Vorstands als auch die ordentlichen Vorstandsmitglieder die Unternehmen des MDAX zum 31. Dezember 2019 sowie eine individuell definierte Vergleichsgruppe für die Beurteilung der Angemessenheit herangezogen. Die individuelle Vergleichsgruppe umfasst folgende börsennotierte internationale Unternehmen: Continental AG, Copart Inc., Deutz AG, ElringKlinger AG, Gestamp Automoción S.A., Goodyear Tire & Rubber Co., KAP AG, Leoni AG, Michelin AG & Co. KGaA, Plastic Omnium S.A., Rheinmetall AG, SGL Carbon SE, TI Fluid Systems plc. und The Timken Company.

Für den Vertikalvergleich wird die durchschnittliche Vergütung der Arbeitnehmer der Schaeffler Gruppe weltweit (Gesamtbelegschaft) herangezogen, was die Internationalität des Unternehmens adressiert. Das Verhältnis der Vergütungshöhe der Vorstandsmitglieder zur durchschnittlichen Arbeitnehmervergütung wird mit den entsprechenden Verhältnissen in MDAX-Unternehmen verglichen.

Der Aufsichtsrat der Schaeffler AG hat die Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (EY) beauftragt, die Angemessenheit der Vorstandsvergütung zu prüfen. EY kam in ihrem Gutachten aus dem Jahr 2020 zu dem Ergebnis, dass die

Vergütungsbericht

Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder in Höhe, Struktur und Ausgestaltung der Vergütungsinstrumente im Branchen-, Größen und Landesvergleich üblich und angemessen ist.

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 wurde dabei anhand der folgenden Grundsätze ausgerichtet:

Koppelung von Leistung und Vergütung:

Die variablen leistungsabhängigen Vergütungsbestandteile sollen die festen Vergütungsbestandteile in Bezug auf die Ziel-Gesamtvergütung übersteigen, um eine leistungsgerechte Vergütung zu gewährleisten.

Wertschaffung und Free Cash Flow:

Die Vergütung soll die Erreichung der übergeordneten Ziele der Schaeffler AG, nachhaltig Wert zu schaffen und Free Cash Flow zu generieren, fördern. Die damit verbundenen strategischen und operativen Leistungsindikatoren sollen als Leistungskriterien in der variablen Vergütung der Vorstandsmitglieder verankert werden.

Fokus der variablen Vergütung auf eine langfristige und nachhaltige Unternehmenswertentwicklung:

Die variable Vergütung soll mehrheitlich langfristig ausgestaltet und an die Unternehmenswertentwicklung gekoppelt sein. Um der wachsenden Bedeutung von Nachhaltigkeit als Teil der Unternehmensstrategie gerecht zu werden, sollen Nachhaltigkeitsziele in der variablen Vergütung adressiert werden.

Stärkung der Kapitalmarktorientierung und des Interessengleichklangs mit den Aktionären:

Vorstandsmitglieder sind verpflichtet, Aktien der Schaeffler AG in einer zuvor festgelegten Höhe zu erwerben und bis zur Beendigung des Dienstverhältnisses mit der Schaeffler AG zu halten (Aktienverpflichtung).

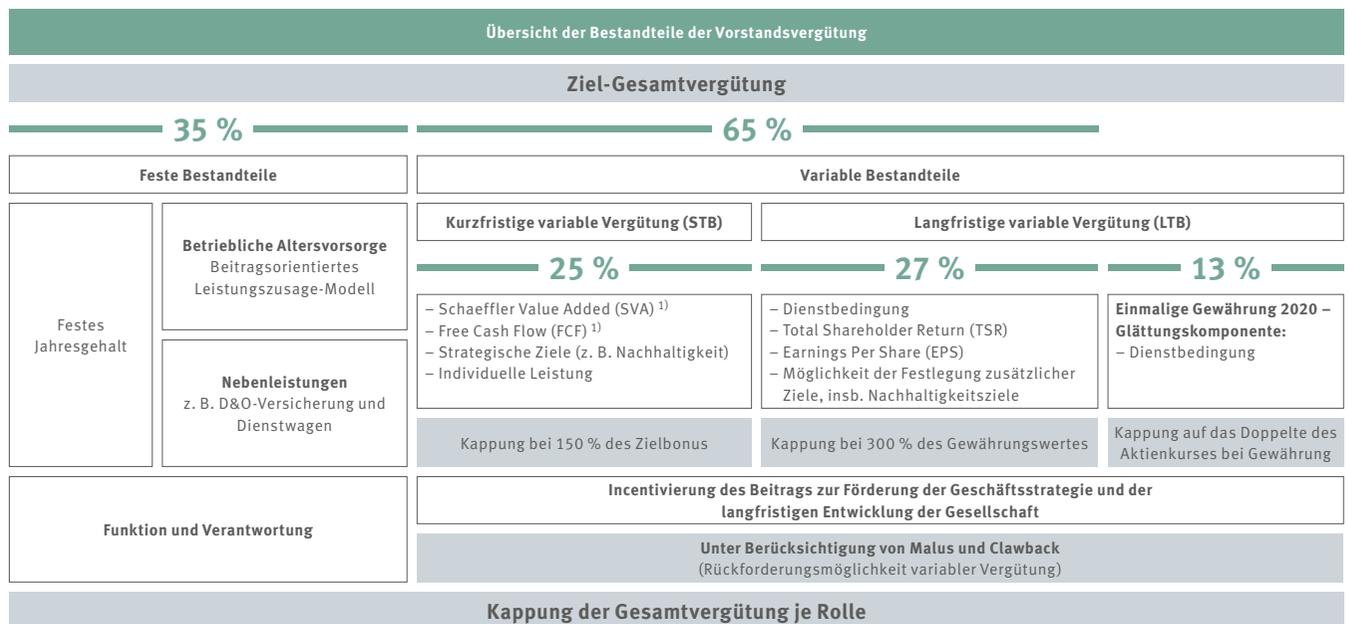
Die Vergütung eines jeden Vorstandsmitglieds setzt sich aus einer Festvergütung sowie aus kurz- und langfristigen variablen Vergütungsbestandteilen zusammen. Die variable Vergütung ist mehrheitlich langfristig ausgestaltet. Zusätzlich erhalten die Mitglieder des Vorstands Pensionszusagen und marktübliche Sach- und Nebenleistungen. Ferner haben die Vorstandsmitglieder für das Geschäftsjahr 2020 eine einmalige Glättungskomponente zur Kompensation der finanziellen Nachteile aufgrund der Umstrukturierung des Versorgungssystems zum 1. Januar 2020 erhalten.

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. Die Übernahme von Mandaten bei Konzerngesellschaften wird nicht gesondert vergütet.

Erfolgsunabhängige Komponenten

Ausgestaltung des Vergütungssystems



Die Angaben zu den Anteilen der unterschiedlichen Bestandteile an der Ziel-Gesamtvergütung können je nach Vorstandsmitglied um wenige Prozentpunkte variieren. Dies ist auf die individuellen Höhen der Nebenleistungen zurückzuführen.

¹⁾ Für die Spartenvorstände werden die Leistungskriterien um die spartenspezifischen Messgrößen Schaeffler Value Added der Sparte (SVA Sparte) und Divisional Cash Flow der Sparte (DCF Sparte) ergänzt.

Sach- und Nebenleistungen

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 2020 wurden den Vorstandsmitgliedern keinerlei Kredite gewährt.

Erfolgsabhängige Komponenten

Die erfolgsabhängige Vergütung setzt sich aus kurz- und langfristigen Komponenten zusammen. Im Rahmen der langfristigen variablen Vergütung sind Aktienhalteverpflichtungen zwingend vorgesehen und dienen als Auszahlungsbedingung des Long-Term Bonus ab der Tranche 2020–2024.

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 Erfolgsziele jährlich fest. Er definiert für jedes Erfolgsziel einen Minimalwert (0 %), der überschritten werden muss, damit es zu einer Auszahlung kommt, sowie einen Maximalwert (150 %), der die Kappung darstellt. Der Zielwert (100 %) orientiert sich an dem jeweils budgetierten Wert des Erfolgsziels. Liegt der Wert des Erfolgsziels am Ende des Geschäftsjahres zwischen den definierten Werten der Zielstaffel, wird die Zielerreichung durch lineare Interpolation ermittelt.

Der zur Auszahlung gelangende Short-Term Bonus wird für den Vorstandsvorsitzenden sowie die Funktionsvorstände gemäß dem Zielerreichungsgrad 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 Zielerreichungsgrad anhand der gleichgewichteten Erfolgsziele Free Cash Flow der Schaeffler Gruppe (FCF Gruppe) und Schaeffler Value Added der Sparte (SVA Sparte) sowie des Divisional Cash Flow der Sparte (DCF Sparte) bestimmt.

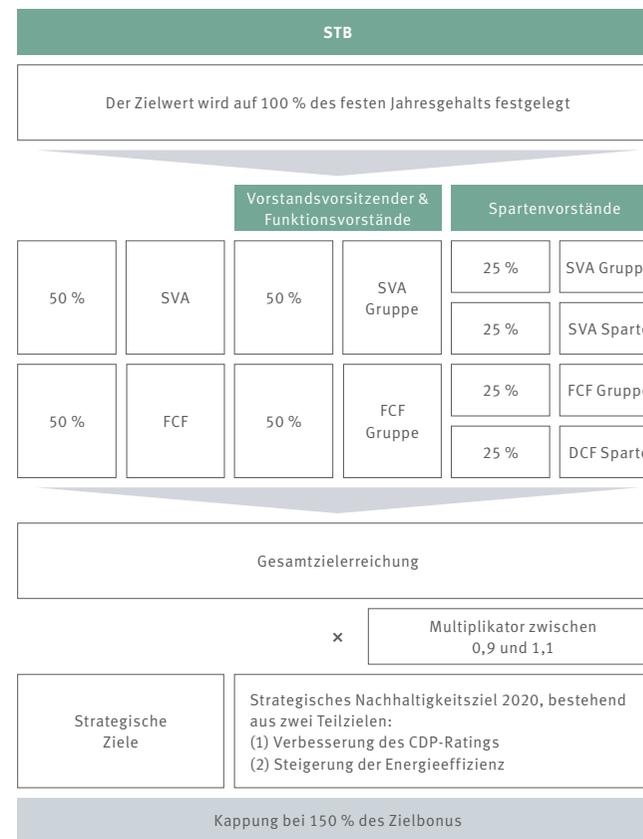
Grundlage für die Ermittlung des FCF Gruppe sind grundsätzlich die Cash Flows aus laufender Geschäftstätigkeit sowie aus Investitionstätigkeit der Schaeffler Gruppe für das jeweilige Geschäftsjahr. Der SVA Gruppe basiert prinzipiell auf dem EBIT der Schaeffler Gruppe nach Abzug von Kapitalkosten. Der SVA Sparte ermittelt sich entsprechend auf Grundlage der gemäß IFRS 8 segmentierten Größen. Das Erfolgsziel DCF Sparte ergibt sich als Summe aus EBIT zuzüglich Abschreibungen zuzüglich Veränderungen im Working Capital sowie abzüglich der Zugänge bei Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten.

Mit der Verankerung der Erfolgsziele in der Vorstandsvergütung ist diese an maßgebliche Kennzahlen für die Wertschaffung der Schaeffler Gruppe gekoppelt. Damit trägt die Vergütung wesentlich dazu bei, die Strategie erfolgreich umzusetzen, Investitionen in Wachstumsfeldern zu schaffen und gleichzeitig weiterhin den Fokus auf Profitabilität und Cash-Generierung zu behalten. Die Erfolgskennzahlen spiegeln profitables Wachstum, Kapitalallokation und -effizienz der wertorientierten Unternehmenssteuerung wider und unterstützen somit das nachhaltige Wachstum der Schaeffler Gruppe.

Ergänzend zu den FCF-, SVA- und DCF-Erfolgszielen sieht das Vergütungssystem vor, dass der Aufsichtsrat zusätzliche strategische Ziele festlegen kann. Für die Geschäftsjahre 2020 sowie 2021 hat der Aufsichtsrat ein Nachhaltigkeitsziel als weiteres Leistungskriterium festgelegt.

Ferner kann der Aufsichtsrat, in Abhängigkeit von der individuellen Leistung eines einzelnen Vorstandsmitglieds nach billigem Ermessen, die Gesamtzielerreichung anhand eines Faktors zwischen 0,8 und 1,2 zu korrigieren. Der Aufsichtsrat berücksichtigt bei Ausübung seines billigen Ermessens insbesondere die übergangsweise Wahrnehmung von Aufgaben anderer Ressorts durch ein Vorstandsmitglied.

Ausgestaltung des Short-Term Bonus (STB)



Werden die Mindestzielwerte nicht erreicht, 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.

Feststellung der Zielerreichung für den STB 2020

Die Zielwerte (100 %) für die jeweiligen Erfolgsziele wurden auf Basis der internen Planung abgeleitet und entsprechen dem jeweiligen budgetierten Wert. In der nachfolgenden Tabelle sind finanzielle Erfolgsziele für das Geschäftsjahr 2020 sowie deren Zielerreichungsgrade abgebildet:

Feststellung der Zielerreichung für den STB 2020 – Schaeffler Gruppe

Schaeffler Gruppe (in Mio. EUR)	Zielstaffel			Zielerreichung im Geschäftsjahr 2020	
	0 %	100 %	150 %	Absolut (in Mio. EUR)	Relativ (in %)
Free Cash Flow	≤ 0	415	≥ 623	646	150,0 %
Schaeffler Value Added	≤ -85	368	≥ 595	72	34,7 %
Gesamtzielerreichung Schaeffler Gruppe					92,4 %

Die den Erfolgszielen zugrunde liegenden Finanzkennzahlen wurden um bestimmte Effekte bereinigt, um die Vergleichbarkeit dieser Finanzkennzahlen mit der operativen Leistung zu ermöglichen. Hierzu zählen u. a. Effekte der Akquisitionen und Desinvestitionen sowie Effekte bestimmter Restrukturierungsprogramme.

Analog wurden die Zielstaffeln für den Divisionalen Cash Flow und den Schaeffler Value Added als Teil für die Ermittlung der Zielerreichung der Spartenvorstände für das Geschäftsjahr 2020 festgesetzt. Die nachfolgenden Tabellen zeigen die für das Geschäftsjahr 2020 relevanten Zielstaffeln sowie die daraus resultierende Zielerreichung:

Feststellung der Zielerreichung für den STB 2020 – Sparten

Automotive Technologies (in Mio. EUR)	Zielstaffel			Zielerreichung im Geschäftsjahr 2020	
	0 %	100 %	150 %	Absolut (in Mio. EUR)	Relativ (in %)
Divisional Cash Flow	≤ 0	739	≥ 1.109	692	93,6 %
Schaeffler Value Added	≤ -207	-4	≥ 97	-211	0,0 %
Gesamtzielerreichung Automotive Technologies					46,8 %

Automotive Aftermarket (in Mio. EUR)	Zielstaffel			Zielerreichung im Geschäftsjahr 2020	
	0 %	100 %	150 %	Absolut (in Mio. EUR)	Relativ (in %)
Divisional Cash Flow	≤ 0	210	≥ 315	255	121,4 %
Schaeffler Value Added	≤ 94	196	≥ 247	202	105,9 %
Gesamtzielerreichung Automotive Aftermarket					113,7 %

Industrial (in Mio. EUR)	Zielstaffel			Zielerreichung im Geschäftsjahr 2020	
	0 %	100 %	150 %	Absolut (in Mio. EUR)	Relativ (in %)
Divisional Cash Flow	≤ 0	210	≥ 315	243	115,7 %
Schaeffler Value Added	≤ 28	177	≥ 251	82	36,2 %
Gesamtzielerreichung Industrial					76,0 %

Sonderziel für den STB 2020 – Nachhaltigkeitsziel

Um die Nachhaltigkeitsstrategie und die damit verbundenen unternehmerischen Maßnahmen in der Vergütung zu verankern, hat der Aufsichtsrat für das Geschäftsjahr 2020 als weiteres Leistungskriterium ein Nachhaltigkeitsziel festgelegt. Dieses Nachhaltigkeitsziel wird als Multiplikator von 0,9 bis 1,1 auf die Zielerreichung der jeweiligen Erfolgskriterien eines jeden Vorstandsmitglieds angewandt. Die maximale Auszahlung in Höhe von 150 % des individuellen Zielbonus kann jedoch nicht überschritten werden.

Das Nachhaltigkeitsziel setzt sich aus den folgenden gleichgewichteten Teilzielen zusammen, die entweder erreicht oder verfehlt werden können:

- Verbesserung des CDP Ratings 2020 der Schaeffler Gruppe auf mindestens „B“
- Umsetzung von Maßnahmen im Geschäftsjahr 2020 zur Steigerung der jährlichen Energieeffizienz um mindestens 25 GWh

Das Scoring Level („CDP Rating“) reflektiert den Fortschritt des Unternehmens bei der Übernahme einer umfassenden Verantwortung hinsichtlich Klimaschutz und wird von einer unabhängigen Non-Profit-Organisation durchgeführt. Im Rahmen des zweiten Teilziels soll der Vorstand dem Aufsichtsrat vorgestellte Energieeffizienzmaßnahmen umsetzen, die zu einer jährlichen Steigerung der Energieeffizienz um mindestens 25 GWh⁸ führen. Dabei liegt der Schwerpunkt auf einer Energieeffizienzsteigerung von Gebäuden und Anlagen sowie Maschinen und Equipment. Die Prüfung der Energieeffizienzmaßnahmen und deren Umsetzung soll durch einen externen und unabhängigen Prüfer erfolgen.

⁸ Rechnerisch ermittelte Effekte.

Für die Verbesserung des CDP-Klimaschutz-Ratings wurden in allen relevanten Bewertungskategorien Fortschritte erzielt. Besonders hervorzuheben ist die gezielte Verankerung des Themas Klimamanagement in allen relevanten Funktionen mit Einfluss auf die Verbesserung der CO₂-Bilanz. Die Ergebnisse des CDP-Ratings wurden am 8. Dezember 2020 veröffentlicht. Schaeffler hat ein Rating von „A-“ erreicht.

Für die Steigerung der Energieeffizienz wurden 100 Maßnahmen weltweit mit einem Gesamtbeitrag von 27,42 GWh implementiert und durch einen externen und unabhängigen Prüfer verifiziert. Neben intelligenten Beleuchtungskonzepten auf LED-Basis umfassen weitere Maßnahmen z. B. die Optimierung der Heizungs- und Druckluftsysteme sowie von Produktionsanlagen.

Gesamtzielerreichung für den STB 2020

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Zielerreichung pro Erfolgsziel sowie die Gesamtzielerreichung der einzelnen Vorstandsmitglieder für das Geschäftsjahr 2020:

Gesamtzielerreichung für den STB 2020

	Erfolgskriterien	Gewichtung in %	Zielerreichung in %	Sonderziel-Multiplikator	Gesamtzielerreichung
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender des Vorstands)	FCF	50 %			
	SVA	50 %	92,4 %	1,1	101,64 %
Matthias Zink (Automotive Technologies)	FCF	25 %			
	SVA	25 %			
	DCF	25 %			
	DSVA	25 %	69,6 %	1,1	76,56 %
	FCF	25 %			
Michael Söding (Automotive Aftermarket)	SVA	25 %			
	DCF	25 %			
	DSVA	25 %	103,0 %	1,1	113,30 %
	FCF	25 %			
Dr. Stefan Spindler (Industrial)	SVA	25 %			
	DCF	25 %			
	DSVA	25 %	84,2 %	1,1	92,62 %
Dr. Klaus Patzak (Finanzen & IT)	FCF	50 %			
	SVA	50 %	92,4 %	1,1	101,64 %
Andreas Schick (Produktion, Supply Chain Management & Einkauf)	FCF	50 %			
	SVA	50 %	92,4 %	1,1	101,64 %
Corinna Schittenhelm (Personal und Arbeitsdirektorin)	FCF	50 %			
	SVA	50 %	92,4 %	1,1	101,64 %
Uwe Wagner (Forschung und Entwicklung)	FCF	50 %			
	SVA	50 %	92,4 %	1,1	101,64 %
Dietmar Heinrich (ehem. Finanzen & IT)	FCF	50 %			
	SVA	50 %	92,4 %	1,1	101,64 %

Für das Geschäftsjahr 2020 wird der individuelle Leistungsfaktor auf 1,0 festgelegt.

Auszahlung STB 2020

Auf individueller Ebene ergeben sich daher die folgenden Auszahlungen für den STB 2020:

Auszahlung STB 2020

Zum 31. Dezember 2020 bestellte Vorstandsmitglieder	Jährlicher Zielbonus (in Tsd. EUR)	Korrespondierende Auszahlung (in Tds. EUR)
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	1.200	1.220
Matthias Zink	600	459
Michael Söding	600	680
Dr. Stefan Spindler	750	695
Dr. Klaus Patzak ¹⁾	250	254
Andreas Schick	600	610
Corinna Schittenhelm	600	610
Uwe Wagner	600	610
Im Geschäftsjahr 2020 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder		
Dietmar Heinrich ²⁾	350	356
Summe	5.550	5.493

¹⁾ Dr. Klaus Patzak ist seit 1. August 2020 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG. Seine zeitanteilige STB-Gewährung beläuft sich auf 5/12.

²⁾ Dietmar Heinrich ist zum 31. Juli 2020 aus dem Vorstand der Schaeffler AG ausgeschieden. Seine zeitanteilige Auszahlung des STB beläuft sich auf 7/12.

Langfristig variable Vergütung – Long-Term Bonus (Performance Share Unit Plan, PSUP)

Ausgestaltung des Long-Term Bonus (LTB)



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. Dieser wurde mit Unterstützung eines externen Vergütungsberaters weiterentwickelt und im Rahmen des neuen Vergütungssystems im Geschäftsjahr 2020 implementiert.

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 Performance Share Units (PSUs) zum Durchschnittskurs der Schaeffler-Vorzugsaktie an den letzten 60 Handelstagen vor Beginn der Performanceperiode (Aktienkurs bei Gewährung) umgerechnet und anteilig gewährt. PSUs werden in jährlichen Tranchen gewährt. Jede Tranche hat eine Performanceperiode von vier Jahren, die jeweils 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) hängen von der Erfüllung der Dienstbedingung (Service Condition) ab. Eine Auszahlung der Basisanzahl erfolgt grundsätzlich nur dann, wenn das Vorstandsmitglied am Ende der Performanceperiode in einem ungekündigten Dienstverhältnis als Vorstandsmitglied der Schaeffler AG steht⁹.
- 25 % der gewährten PSUs haben ein relatives Total Shareholder Return (TSR)-Erfolgsziel (Kursentwicklung unter Berücksichtigung der Dividenden). Für die Erdienung ist relevant in-wieweit der TSR der Schaeffler Vorzugsaktie den TSR der Unternehmen der Referenzgruppe über die Performanceperiode über- oder unterschreitet. Um das branchenspezifische Marktumfeld der Gesellschaft – Automotive Technologies, Automotive Aftermarket und Industrial – abzubilden, besteht die Vergleichsgruppe aus einem so genannten Sector Basket. Der Sector Basket bildet die Performance der Indizes STOXX Europe 600 Automobiles and Parts Gross Return (SXAGR) und STOXX Europe 600 Industrial Goods and Services Gross Return (SXNGR) im Verhältnis 75 % zu 25 % ab. Diese

⁹ Unter Beachtung der maßgeblichen Leaver-Regelungen.

Vergütungsbericht

Gewichtungen spiegeln die Umsatzstruktur der einzelnen Geschäftsfelder innerhalb der Schaeffler AG wider.

- 25 % der gewährten PSUs haben ein langfristiges EPS-Erfolgsziel. Hierbei wird das durchschnittliche jährliche Wachstum des Gewinns pro Aktie während der vierjährigen Performanceperiode zugrunde gelegt.

Durch die Verankerung der oben genannten Ziele in der Vergütung wird sichergestellt, dass die Interessen der Vorstandsmitglieder in Einklang mit den Interessen der Aktionäre stehen und die langfristige Wachstumsstrategie des Unternehmens von den Vorstandsmitgliedern unterstützt wird. Ferner besteht ein Anreiz für die Mitglieder des Vorstands, sich langfristig an das Unternehmen zu binden, was mit Planungssicherheit einhergeht. Die Implementierung einer relativen Größe zur Leistungsmessung schafft zusätzlich Anreize, auch langfristig im Marktumfeld im Vergleich zu relevanten Wettbewerbern durch nachhaltiges organisches Wachstum zu bestehen.

Der Aufsichtsrat legt bei Gewährung der PSUs die Zielwerte (100 %) für die jeweilige Tranche fest, welche aus der mittelfristigen Planung abgeleitet werden. Dabei bestimmt er ebenfalls für jedes Erfolgsziel einen Minimalwert (0 %) und einen Maximalwert (200 %). Wird der Minimalwert unterschritten, beträgt die Zielerreichung 0 %, und es werden keine PSUs erdient. Wird der Maximalwert überschritten, beträgt die Zielerreichung weiterhin 200 % (Kappung).

Die erdienten PSUs werden am Ende der Performanceperiode zum Durchschnittskurs der Schaeffler-Vorzugsaktie an den letzten 60 Handelstagen der Performanceperiode in Euro berechnet. Die maximale Auszahlung aus einer PSU beträgt das Doppelte des Aktienkurses bei Gewährung. Ab der Tranche 2020 steht die Auszahlung des LTB unter der Bedingung, dass die Erfüllung der Aktienhalteverpflichtung zum Ende der jeweiligen Performance Periode nachgewiesen wird (für eine detaillierte Beschreibung siehe Abschnitt „Aktienhalteverpflichtung“).

Gewährung im Geschäftsjahr 2020

Für die Erdienung der TSR- und EPS-Erfolgsziele wurden für das Geschäftsjahr die nachfolgenden Zielstaffeln festgelegt:

Erfolgsziele im PSUP (1)

TSR Outperformance über die Performanceperiode	Anzahl der erdienten TSR PSUs in %
> 25 %	200 %
5 % < TSR Outperformance ≤ 25 %	150 %
-5 % < TSR Outperformance ≤ 5 %	100 %
-25 % < TSR Outperformance ≤ -5 %	50 %
≤ -25 %	0 %

Erfolgsziele im PSUP (2)

EPS-Wachstum über die Performanceperiode	Anzahl der erdienten EPS-Wachstum PSUs in %
CAGR EPS ≥ +7,5 %	200 %
+5 % ≤ CAGR EPS < +7,5 %	150 %
+2,5 % ≤ CAGR EPS < +5 %	100 %
0 % ≤ CAGR EPS < +2,5 %	50 %
CAGR EPS < 0 %	0 %

Die Zielerreichung des TSR-Erfolgsziels wird über die absolute Differenz zwischen dem TSR der Schaeffler AG und dem TSR des Sector Baskets berechnet. Die Zielerreichung des EPS-Wachstums wird als geometrischer Mittelwert (CAGR¹⁰) über die vierjährige Performanceperiode ermittelt.

Die Gewährung im Jahr 2020 für Dietmar Heinrich erfolgte weiterhin unter dem alten PSUP Plan. Im Rahmen dieses Plans ist die Erdienung der gewährten PSUs von den folgenden drei Bedingungen abhängig:

- 50 % der gewährten PSUs (Basisanzahl) haben eine Dienstbedingung (Service Condition). Die Ausgestaltung dieser PSUs ist analog zu dem neuen Plan.
- 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 im Vergleich zu der MDAX-Performance.

¹⁰ CAGR EPS = $(\text{EPS}_{\text{Jahr } 4} / \text{EPS}_{\text{Jahr } 0})^{(1/\text{Jahre})} - 1$, dabei entspricht EPS_{Jahr 0} dem EPS-Wert für das Geschäftsjahr, welches der jeweiligen Performanceperiode unmittelbar vorangeht, EPS_{Jahr 4} entspricht dem EPS-Wert für das letzte Jahr der jeweiligen Performanceperiode.

Vergütungsbericht

Die Erdienung der FCF- und TSR-Erfolgszielen unterliegenden PSUs erfolgt entsprechend den nachfolgenden Zielstaffeln:

Erfolgsziele im PSUP (3)

	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 (4)

	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 %

Vergütungsbericht

Der zugrunde liegende Aktienkurs für die Tranche 2020 beträgt 8,98 EUR. Die individuell gewährten PSUs sowie die beizulegenden Zeitwerte im Geschäftsjahr 2020 stellen sich wie folgt dar:

PSU Gewährung im Geschäftsjahr 2020

Zum 31. Dezember 2020 bestellte Vorstandsmitglieder	Gewährungswert (in Tsd. EUR)	Zum 31. Dezember 2020 ausstehende PSUs ¹⁾ (in Stk.)	Beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung (in EUR)	Beizulegender Zeitwert bei Gewährung (in Tsd. EUR)
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	1.300			
Basisanzahl PSUs		72.382	7,37	533
EPS PSUs		36.192	7,37	533
TSR PSUs		36.192	7,53	273
Matthias Zink	650			
Basisanzahl PSUs		36.191	7,37	267
EPS PSUs		18.096	7,37	267
TSR PSUs		18.096	7,53	136
Michael Söding	650			
Basisanzahl PSUs		36.191	7,37	267
EPS PSUs		18.096	7,37	267
TSR PSUs		18.096	7,53	136
Dr. Stefan Spindler	800			
Basisanzahl PSUs		44.543	7,37	328
EPS PSUs		22.272	7,37	328
TSR PSUs		22.272	7,53	168
Dr. Klaus Patzak ²⁾	271			
Basisanzahl PSUs		15.080	5,03	76
EPS PSUs		7.540	5,03	76
TSR PSUs		7.540	4,46	34
Andreas Schick	650			
Basisanzahl PSUs		36.191	7,37	267
EPS PSUs		18.096	7,37	267
TSR PSUs		18.096	7,53	136

Corinna Schittenhelm	650			
Basisanzahl PSUs		36.191	7,37	267
EPS PSUs		18.096	7,37	267
TSR PSUs		18.096	7,53	136
Uwe Wagner	650			
Basisanzahl PSUs		36.191	7,37	267
EPS PSUs		18.096	7,37	267
TSR PSUs		18.096	7,53	136
Im Geschäftsjahr 2020 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder				
Dietmar Heinrich ³⁾	379			
Basisanzahl PSUs		21.111	7,55	159
FCF PSUs		10.556	7,55	80
TSR PSUs		10.556	4,60	49
Summe	6.000	668.151		5.985

¹⁾ Entspricht den im Jahre 2020 gewährten PSUs. Der angepasste PSUP Plan wurde am 4. Februar 2020 vom Aufsichtsrat verabschiedet. Somit gilt der 4. Februar als Tag der Gewährung im Geschäftsjahr 2020.

²⁾ Dr. Klaus Patzak ist seit 1. August 2020 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG. Seine zeitanteilige LTB-Gewährung beläuft sich auf 5/12. Der Tag der Gewährung ist der 1. August 2020.

³⁾ Dietmar Heinrich ist zum 31. Juli 2020 aus dem Vorstand der Schaeffler AG ausgeschieden. Seine zeitanteilige LTB-Gewährung beläuft sich auf 7/12. Diese Gewährung erfolgte im Rahmen der bisherigen LTB-Planbedingungen zum 1. Januar 2020.

Vergütungsbericht

Gewährung im Geschäftsjahr 2019

Der zugrunde liegende Aktienkurs für die Tranche 2019 beträgt 8,50 EUR. Die individuell gewährten PSUs sowie die beizulegenden Zeitwerte im Geschäftsjahr 2019 stellen sich wie folgt dar:

PSU Gewährung im Geschäftsjahr 2019

Zum 31. Dezember 2019 bestellte Vorstandsmitglieder	Gewährungswert (in Tsd. EUR)	Zum 31. Dezember 2019 ausstehende PSUs ¹⁾ (in Stk.)	Beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung (in EUR)	Beizulegender Zeitwert bei Gewährung (in Tsd. EUR)
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	1.300			
Basisanzahl PSUs		76.471	5,36	410
FCF PSUs		38.235	5,36	205
TSR PSUs		38.235	3,12	119
Matthias Zink	650			
Basisanzahl PSUs		38.235	5,36	205
FCF PSUs		19.118	5,36	102
TSR PSUs		19.118	3,12	60
Michael Söding	650			
Basisanzahl PSUs		38.235	5,36	205
FCF PSUs		19.118	5,36	102
TSR PSUs		19.118	3,12	60
Dr. Stefan Spindler	800			
Basisanzahl PSUs		47.058	5,36	252
FCF PSUs		23.530	5,36	126
TSR PSUs		23.530	3,12	73
Andreas Schick	650			
Basisanzahl PSUs		38.235	5,36	205
FCF PSUs		19.118	5,36	102
TSR PSUs		19.118	3,12	60

Corinna Schittenhelm	650			
Basisanzahl PSUs		38.235	5,36	205
FCF PSUs		19.118	5,36	102
TSR PSUs		19.118	3,12	60
Uwe Wagner ²⁾	163			
Basisanzahl PSUs		9.558	5,37	51
FCF PSUs		4.780	5,37	26
TSR PSUs		4.780	2,17	10
Dietmar Heinrich				
Basisanzahl PSUs		38.235	5,36	205
FCF PSUs		19.118	5,36	102
TSR PSUs		19.118	3,12	60
Im Geschäftsjahr 2019 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder				
Prof. Dr. Peter Gutzmer ³⁾	950			
Basisanzahl PSUs		55.883	5,36	300
FCF PSUs		27.941	5,36	150
TSR PSUs		27.941	3,12	87
Summe	6.463	760.297	-	3.645

¹⁾ Entspricht den am 1. Januar 2019 gewährten PSUs.

²⁾ Uwe Wagner ist seit 1. Oktober 2019 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.

³⁾ Prof. Dr. Peter Gutzmer ist zum 1. Oktober 2019 aus dem Vorstand der Schaeffler AG unter Fortsetzung seines Dienstvertrags bis zum 31. Dezember 2019 ausgeschieden.

Die gewährten PSUs werden als anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich klassifiziert und bewertet. Die Monte-Carlo-Simulation wurde für die Ermittlung des beizulegenden Zeitwertes für die dem TSR-Erfolgsziel unterliegenden PSUs im Rahmen des neuen PSUP Planes verwendet. Die dem TSR-Erfolgsziel unterliegenden PSUs im Rahmen des vorherigen PSUP Planes wurden analog zum Vorjahr auf Basis des Binomialmodells errechnet. Der beizulegende Zeitwert für die Basisanzahl und die dem EPS- bzw. FCF-Erfolgsziel unterliegenden PSUs wurden auf Basis des Kurses der Vorzugsaktie der Gesellschaft zum jeweiligen Bewertungsstichtag anhand eines Binomialmodells ermittelt. Die Bewertungsmodelle berücksichtigen jeweils die Vertragsbedingungen, zu denen die PSUs gewährt wurden (Auszahlungsbedingungen, Zielstaffeln, die erwarteten Dividendenzahlungen sowie die erwartete Volatilität der Vorzugsaktie der Gesellschaft und des Vergleichsindex).

Der Bewertung zum entsprechenden Tag der Gewährung der Tranche 2020 wurden folgende Parameter zugrunde gelegt:

Bewertungsparameter zum Tag der Gewährung (Tranche 2020)

	Gewährung zum 1. Januar 2020	Gewährung zum 4. Februar 2020	Gewährung zum 1. August 2020
Risikoloser Zinssatz für die restliche Performanceperiode	-0,55 %	-0,72 %	-0,80 %
Erwartete Dividendenrendite der Vorzugsaktie der Schaeffler AG	4,67 %	4,83 %	5,90 %
Erwartete Volatilität der Vorzugsaktie der Schaeffler AG	34,29 %	33,87 %	38,49 %
Erwartete Volatilität des Vergleichsindex SXAGR	-	20,53 %	26,84 %
Erwartete Volatilität des Vergleichsindex SXNGR	-	15,07 %	20,27 %
Erwarteter Korrelationskoeffizient zwischen dem Vergleichsindex SXAGR und der Vorzugsaktie der Schaeffler AG	-	0,62	0,69
Erwarteter Korrelationskoeffizient zwischen dem Vergleichsindex SXNGR und der Vorzugsaktie der Schaeffler AG	-	0,50	0,58
Erwarteter Korrelationskoeffizient zwischen den beiden Vergleichsindizes SXAGR und SXNGR	-	0,77	0,84
Erwartete Volatilität des Vergleichsindex MDAX	14,67 %	-	-
Erwarteter Korrelationskoeffizient zwischen dem Vergleichsindex MDAX der Vorzugsaktie der Schaeffler AG	0,51	-	-

Der Bewertung zum entsprechenden Tag der Gewährung der Tranche 2019 wurden folgende Parameter zugrunde gelegt:

Bewertungsparameter zum Tag der Gewährung (Tranche 2019)

	Gewährung zum 1. Januar 2019	Gewährung zum 1. Oktober 2019
Risikoloser Zinssatz für die restliche Performanceperiode	0,07 %	-0,82 %
Erwartete Dividendenrendite der Vorzugsaktie der Schaeffler AG	7,37 %	7,81 %
Erwartete Volatilität der Vorzugsaktie der Schaeffler AG	36,83 %	36,28 %
Erwartete Volatilität des Vergleichsindex MDAX	14,80 %	15,65 %
Erwarteter Korrelationskoeffizient zwischen dem Vergleichsindex MDAX der Vorzugsaktie der Schaeffler AG	0,53	0,50

Auszahlung LTB 2016–2019

Der LTB 2016–2019, welcher im Geschäftsjahr 2020 den Vorständen der Schaeffler AG zugeflossen ist, beruht auf dem vorherigen LTB-Plan. Die verankerten Erfolgskriterien basieren zu 50 % auf der Dienstbedingung und zu je 25 % auf den Erfolgskriterien kumulierter FCF und TSR Outperformance. Nach Ablauf der Performanceperiode 2016–2019 lagen sowohl die TSR-Outperformance im Vergleich zum MDAX als auch der kumulierte FCF unterhalb der vereinbarten Ziele. Die an die Erfüllung der Dienstbedingung geknüpften PSUs wurden erdient.

Der Zufluss der Auszahlung für die Tranche 2016–2019 erfolgte im März 2020. Anhand der vom Aufsichtsrat festgelegten Zielerreichung für die oben genannten Erfolgsziele und der Dienstbedingung ergeben sich die folgenden Auszahlungsbeträge für die Tranche 2016–2019, indem die Anzahl erdienter PSUs mit einem durchschnittlichen Aktienkurs der letzten 60 Handelstage von 8,98 EUR multipliziert werden:

Auszahlung LTB 2016–2019

	Ziel- erreichung in %	Anzahl der erdienten PSUs	Auszahlung (in Tsd. EUR)
Zum 31. Dezember 2020 bestellte Vorstandsmitglieder			
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	50 %	44.581	400
Matthias Zink ¹⁾	-	-	-
Michael Söding ¹⁾	-	-	-
Dr. Stefan Spindler	50 %	27.434	246
Dr. Klaus Patzak ¹⁾	-	-	-
Andreas Schick ¹⁾	-	-	-
Corinna Schittenhelm	50 %	22.290	200
Uwe Wagner ¹⁾	-	-	-
Ausgeschiedene Vorstandsmitglieder			
Dietmar Heinrich ¹⁾	-	-	-
Prof. Dr. Peter Pleus	50 %	32.578	293
Prof. Dr. Peter Gutzmer	50 %	32.578	293
Dr. Ulrich Hauck	50 %	27.434	246
Oliver Jung	50 %	32.578	293
Norbert Indlekofer	50 %	32.578	293
Summe			2.263

¹⁾ Keine Auszahlung aus der Tranche 2016–2019 im Zusammenhang mit der Vorstandstätigkeit.

Auszahlung LTB 2017–2020

Der LTB 2017–2020 beruht ebenfalls auf dem vorherigen LTB-Plan. Nach Ablauf der Performanceperiode 2017–2020 sind nur die an die Erfüllung der Dienstbedingung geknüpften PSUs erdient worden. Der Zufluss der Auszahlung für die Tranche 2017–2020 erfolgt im März 2021. Anhand der vom Aufsichtsrat festgelegten Zielerreichung für die oben genannten Erfolgsziele und der Dienstbedingung ergeben sich die folgenden Auszahlungsbeträge für die Tranche 2017–2020, indem die Anzahl erdienter PSUs mit einem durchschnittlichen Aktienkurs der letzten 60 Handelstage von 6,07 EUR multipliziert werden:

Auszahlung LTB 2017–2020

	Ziel- erreichung in %	Anzahl der erdienten PSUs	Auszahlung (in Tsd. EUR)
Zum 31. Dezember 2020 bestellte Vorstandsmitglieder			
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	50 %	49.316	299
Matthias Zink	50 %	24.659	150
Michael Söding ¹⁾	-	-	-
Dr. Stefan Spindler	50 %	30.348	184
Dr. Klaus Patzak ¹⁾	-	-	-
Andreas Schick ¹⁾	-	-	-
Corinna Schittenhelm	50 %	24.659	150
Uwe Wagner ¹⁾	-	-	-
Ausgeschiedene Vorstandsmitglieder			
Dietmar Heinrich ²⁾	50 %	9.205	56
Prof. Dr. Peter Pleus	50 %	36.039	219
Prof. Dr. Peter Gutzmer ³⁾	50 %	36.039	219
Dr. Ulrich Hauck	50 %	30.348	184
Oliver Jung ³⁾	50 %	36.039	219
Summe			1.679

¹⁾ Keine Auszahlung aus der Tranche 2017–2020 im Zusammenhang mit der Vorstandstätigkeit.

²⁾ Pro rata Kürzung gewährter PSUs (43/48).

³⁾ Der festgelegte und in der Tabelle dargestellte Auszahlungsbetrag für die Tranche 2017–2020 wird mit dem im Geschäftsjahr 2017 zugesagten und ausbezahlten Vorschuss i.H.v. 300 TEUR verrechnet. Da der festgelegte Auszahlungsbetrag für die Tranche 2017–2020 den Vorschussbetrag unterschneidet, ergibt sich eine Rückzahlungspflicht an die Gesellschaft i.H.v. 82 TEUR.

**Langfristig variable Vergütung – Einmalige
Glättungskomponente****Einmalige Gewährung im Geschäftsjahr 2020**

Zur Kompensation der Absenkung des Versorgungsniveaus der betrieblichen Altersversorgung zum 1. Januar 2020 wurde den Mitgliedern des Vorstands der Schaeffler AG mit einer Amtszeit, die über den 31. Juli 2020 hinaus besteht, im Geschäftsjahr 2020 eine einmalige Glättungskomponente in Höhe einer halben jährlichen Festvergütung (Gewährungswert) in Form von PSUs gewährt, die in drei Tranchen in den Jahren 2021, 2022 und 2023 zur Auszahlung kommt. Die Anzahl der PSUs wurde anhand des Gewährungswertes in Euro und des Aktienkurses der Vorzugsaktie der Schaeffler AG bei Gewährung bestimmt, wobei die zugrunde liegenden Parameter analog zum LTB 2020–2023 zur Anwendung kamen. Der zugrunde liegende Aktienkurs bei Gewährung betrug 8,98 EUR.

Die Höhe der Auszahlung ist abhängig von der Entwicklung des Aktienkurses der Vorzugsaktie der Schaeffler AG, wodurch die Ausrichtung der Vorstandsvergütung auf eine nachhaltige und langfristige Unternehmensentwicklung nochmals gestärkt wird. Der Aktienkurs ist dabei auf das Doppelte des Aktienkurses bei Gewährung begrenzt. Der Barausgleich für eine Tranche hängt zudem von der Erfüllung der Dienstbedingung ab. Die Maximalvergütung erhöht sich im Geschäftsjahr 2020 einmalig um den Maximalbetrag der Glättungskomponente.

Glättungskomponente Gewährung im Geschäftsjahr 2020

Zum 31. Dezember 2020 bestellte Vorstandsmitglieder	Gewährungswert (in Tsd. EUR)	Zum 31. Dezember 2020 ausstehende PSUs (in Stk.)	Beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung ²⁾ (in EUR)	Beizulegender Zeitwert bei Gewährung (in Tsd. EUR)
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	600			
Tranche 1 (2020)		22.272	8,89	198
Tranche 2 (2021)		22.272	8,34	186
Tranche 3 (2022)		22.272	7,83	174
Matthias Zink	300			
Tranche 1 (2020)		11.136	8,89	99
Tranche 2 (2021)		11.136	8,34	93
Tranche 3 (2022)		11.136	7,83	87
Michael Söding	300			
Tranche 1 (2020)		11.136	8,89	99
Tranche 2 (2021)		11.136	8,34	93
Tranche 3 (2022)		11.136	7,83	87
Dr. Stefan Spindler	300			
Tranche 1 (2020)		11.136	8,89	99
Tranche 2 (2021)		11.136	8,34	93
Tranche 3 (2022)		11.136	7,83	87
Dr. Klaus Patzak ¹⁾	125			
Tranche 1 (2020)		4.640	6,12	28
Tranche 2 (2021)		4.640	5,73	27
Tranche 3 (2022)		4.640	5,37	25
Andreas Schick	300			
Tranche 1 (2020)		11.136	8,89	99
Tranche 2 (2021)		11.136	8,34	93
Tranche 3 (2022)		11.136	7,83	87

Corinna Schittenhelm	300			
Tranche 1 (2020)		11.136	8,89	99
Tranche 2 (2021)		11.136	8,34	93
Tranche 3 (2022)		11.136	7,83	87
Uwe Wagner	300			
Tranche 1 (2020)		11.136	8,89	99
Tranche 2 (2021)		11.136	8,34	93
Tranche 3 (2022)		11.136	7,83	87
Summe	2.525	281.183		2.312

¹⁾ Dr. Klaus Patzak ist seit 1. August 2020 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG. Seine zeitanteilige Gewährung der Glättungskomponente beläuft sich auf 5/12 und wurde zum Ausgleich finanzieller Nachteile, die ihm durch den Wechsel zur Schaeffler AG entstanden sind, gewährt. Der Tag der Gewährung ist der 1. August 2020.

²⁾ Am 4. Februar 2020 hat der Aufsichtsrat der Schaeffler AG die einmalige Gewährung der Glättungskomponente final verabschiedet.

Der beizulegende Zeitwert für die der Glättungskomponente unterliegenden PSUs wurde auf Basis des Kurses der Vorzugsaktie der Gesellschaft zum Bewertungsstichtag anhand eines Binomialmodells ermittelt. Das Bewertungsmodell berücksichtigt die Vertragsbedingungen, zu denen die PSUs gewährt wurden (u. a. die erwarteten Dividendenzahlungen sowie die erwartete Volatilität der Vorzugsaktie der Gesellschaft).

Der Bewertung zum Tag der Gewährung der Glättungskomponente 2020 wurden folgende Parameter zugrunde gelegt:

Bewertungsparameter zum Tag der Gewährung (Glättungskomponente)

	Tranche 1 (2020)	Tranche 2 (2021)	Tranche 3 (2022)
	Gewährung zum 4. Februar 2020/ 1. August 2020		
Risikoloser Zinssatz für die restliche Performanceperiode	-0,62 %/ -0,65 %	-0,65 %/ -0,7 %	-0,69 %/ -0,75 %
Erwartete Dividendenrendite der Vorzugsaktie der Schaeffler AG	4,83 %/ 5,90 %	4,83 %/ 5,90 %	4,83 %/ 5,90 %
Erwartete Volatilität der Vorzugsaktie der Schaeffler AG	37,05 %/ 52,99 %	36,14 %/ 45,93 %	34,86 %/ 41,36 %

Auszahlung Glättungskomponente – Tranche 1 (2020)

Anhand der Erreichung der Dienstbedingung ergeben sich die Auszahlungsbeträge für die Tranche 1 (2020). Diese fließen den Mitgliedern des Vorstands mit dem nächsten ordentlichen Gehaltslauf nach Billigung des Konzernabschlusses im März 2021 zu. Bei einem durchschnittlichen Aktienkurs der letzten 60 Handelstage von 6,07 EUR ergeben sich die folgenden Auszahlungsbeträge:

Auszahlung Glättungskomponente – Tranche 1 (2020)

Zum 31. Dezember 2020 bestellte Vorstandsmitglieder	Ziel- erreichung in %	Anzahl der erdienten PSUs	Auszahlung (in Tsd. EUR)
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	100 %	22.272	135
Matthias Zink	100 %	11.136	68
Michael Söding	100 %	11.136	68
Dr. Stefan Spindler	100 %	11.136	68
Dr. Klaus Patzak ¹⁾	100 %	4.640	28
Andreas Schick	100 %	11.136	68
Corinna Schittenhelm	100 %	11.136	68
Uwe Wagner	100 %	11.136	68
Summe		93.728	569

¹⁾ Dr. Klaus Patzak ist seit 1. August 2020 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG. Seine zeitanteilige Gewährung der Glättungskomponente beläuft sich auf 5/12.

Aktienhalterverpflichtung

Zur Stärkung der Kapitalmarktorientierung und des Interessengleichklangs zwischen dem Vorstand und den Aktionären der Schaeffler AG sind die Vorstandsmitglieder verpflichtet Vorzugsaktien der Gesellschaft zu erwerben und während der Dauer des Dienstverhältnisses zu halten. Gleichzeitig wird mit der Einführung dieser Aktienhalterverpflichtung der starken Verbreitung von Aktienbesitz bei Vorstandsmitgliedern im internationalen Vergleichsumfeld Rechnung getragen.

Die Aktienhalterverpflichtung bemisst sich nach der Höhe der jährlichen Festvergütung und soll bis zum 31. Dezember 2023 (bzw. bei neuen Vorständen bis zum Ende der ersten vierjährigen Performanceperiode des LTB) aufgebaut werden, wobei zur Erfüllung der Verpflichtung auch bereits im Besitz eines Vorstandsmitglieds befindliche Vorzugsaktien der Gesellschaft verwendet werden können. Für ordentliche Vorstandsmitglieder besteht die Verpflichtung in Höhe der jeweils aktuellen jährlichen Festvergütung. Für den Vorstandsvorsitzenden besteht eine entsprechende Verpflichtung in Höhe des Zweifachen der jeweils aktuellen jährlichen Festvergütung. Die Erfüllung der Aktienhalterverpflichtung ist eine Voraussetzung für die Auszahlung der LTB-Tranche 2020–2023 und zukünftiger LTB-Tranchen.

Malus und Clawback

Unter Berücksichtigung der Anforderungen des DCGK wurde eine Rückforderungsklausel (Malus- und Clawback-Regelung) für die variable Vergütung eingeführt. Insbesondere im Falle eines schwerwiegenden Verstoßes gegen die Sorgfaltspflichten bei der Leitung der Gesellschaft kann der Aufsichtsrat über eine Reduzierung, Streichung oder Rückforderung der variablen Vergütung entscheiden. Bereits gezahlte variable Bestandteile können bei nachträglichem Bekanntwerden oder nachträglicher Aufdeckung eines Verstoßes innerhalb von fünf Jahren nach Auszahlung zurückgefordert werden. Malus-Tatbestände, die einer Auszahlung der variablen Vergütung für das Geschäftsjahr 2020 entgegenstehen, sind dem Aufsichtsrat nicht bekannt, weshalb kein Gebrauch von den Regelungen gemacht wurde.

Altersversorgung

Altersversorgungszusage ab 2020

Jedes amtierende Vorstandsmitglied verfügt über eine Altersversorgungszusage. Bis 2019 wurde den Vorständen eine betriebliche Altersversorgung in Form endgehaltsabhängiger Leistungszusagen gewährt. Diese Leistungszusagen wurden mit Wirkung zum 1. Januar 2020 durch beitragsorientierte Leistungszusagen abgelöst. Die zum 31. Dezember 2019 erreichten Anwartschaften wurden für jedes Vorstandsmitglied festgestellt und als Besitzstand zugesagt. Mit Wirkung zum 1. Januar 2020 wird für jedes Vorstandsmitglied jährlich ein fest zugesagter Beitrag (Versorgungsbeitrag) einem Versorgungskonto gutgeschrieben und in eine Rückdeckungsversicherung auf das Leben des Vorstandsmitglieds eingebracht. Die Versorgungsbeiträge je Geschäftsjahr betragen 195.000 EUR für ordentliche Vorstandsmitglieder und 390.000 EUR für den Vorstandsvorsitzenden.

Als Alters- oder Invaliditätsleistung steht dem Vorstandsmitglied dann das Guthaben aus dem Versorgungskonto, mindestens jedoch die Summe der eingezahlten Versorgungsbeiträge als Einmalzahlung zu. Altersleistung wird gewährt, wenn das Dienstverhältnis mit Vollendung des 65. Lebensjahres endet. Invaliditätsleistung wird gezahlt, wenn das Dienstverhältnis aufgrund von Invalidität endet. Ein vorzeitiger Abruf der Altersleistung ist nach Beendigung des Dienstverhältnisses vorzeitig ab dem 62. Lebensjahr möglich. Das Vorstandsmitglied ist berechtigt, die Altersleistung, anstelle als Einmalleistung, in Form von Ratenzahlungen oder als lebenslängliche monatliche Rentenzahlung in Anspruch zu nehmen (Rentenwahlrecht).

Bei Ableben eines Vorstandsmitglieds vor Eintritt des Versorgungsfalls Alter oder Invalidität steht seinen Hinterbliebenen und seinen kindergeldberechtigten Kindern das vorhandene Versorgungsguthaben zu. Verstirbt das Vorstandsmitglied als Rentenbezieher, erhält der Hinterbliebene eine lebenslängliche Rente in Höhe von 60 % der zuletzt gezahlten Rente, falls das Vorstandsmitglied die Verrentungsoption mit Hinterbliebenenschutz

gewählt hat. Bei Wahl des Hinterbliebenenschutzes besteht eine Mindestrentenbezugsdauer von 15 Jahren. Versterben sowohl das Vorstandsmitglied als auch der durch den Hinterbliebenenschutz begünstigte Hinterbliebene vorher, erhalten die kindergeldberechtigten Kinder des Vorstandsmitglieds eine Einmalzahlung in Höhe des fünfzehnfachen der jährlichen Rente abzüglich der Summe bereits geleisteter Rentenzahlungen.

Die Ratenzahlungen sowie die lebenslänglichen Renten werden ab Rentenbeginn jährlich um 1,0 % erhöht.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Anwartschaftsbarwerte, die aus der bis 2019 geltenden Versorgungszusage erreicht wurden. Als Dienstaufwand werden die auf das Geschäftsjahr 2020 entfallenden Beiträge aus dem aktuell geltenden System gezeigt.

Vergütungsbericht

Dienstzeitaufwendungen für das Geschäftsjahr 2020 und Anwartschaftsbarwerte zum 31. Dezember 2020 gem. IAS 19

in Tsd. EUR	Jahr	Dienstzeit- aufwand	Anwart- schafts- barwerte
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	2020	390	15.435
Matthias Zink	2020	195	962
Michael Söding	2020	195	645
Dr. Stefan Spindler	2020	195	1.240
Dr. Klaus Patzak ¹⁾	2020	81	0
Andreas Schick	2020	195	562
Corinna Schittenhelm	2020	195	1.242
Uwe Wagner	2020	195	81
Im Geschäftsjahr 2020 ausge- schiedene Vorstandsmitglieder			
Dietmar Heinrich ²⁾	2020	-652	0
Summe		989	20.166

¹⁾ Dr. Klaus Patzak ist seit 1. August 2020 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.

²⁾ Dietmar Heinrich ist zum 31. Juli 2020 aus dem Vorstand der Schaeffler AG ausgeschieden

Altersversorgungszusage bis 2019

Im Rahmen des bis 2019 geltenden Systems errechnete sich das Ruhegehalt in Abhängigkeit von der Dauer der Vorstandstätigkeit als Prozentsatz der versorgungsfähigen Vergütung. Dieser Prozentsatz liegt bei 2,5 % pro Jahr der Vorstandstätigkeit bzw. für ein Vorstandsmitglied zwischen 1,5 % und 3 %, die sich über die Zeit gestaffelt ergeben. Die Versorgungszusagen wurden für die Vorstandsmitglieder individuell ausgestaltet.

Im Rahmen des bisherigen Systems begannen die Ruhegehaltszahlungen als Altersleistung, wenn das Dienstverhältnis vor oder mit Vollendung des 65. Lebensjahres endete, oder als Invaliditätsleistung, wenn das Dienstverhältnis aufgrund von Invalidität endete. Ein vorzeitiger Abruf des Ruhegehalts als Altersruhegehalt war frühestens ab dem 60. Lebensjahr und mit Abschlägen möglich. Bei Ableben eines Vorstandsmitglieds standen dem

Ehepartner zwischen 50 % und 60 % des Ruhegehalts als Hinterbliebenenrente zu. Den unterhaltsberechtigten Kindern standen 10 % bzw. 20 % des Ruhegehalts als Halb- bzw. Vollwaisenrente zu.

Das Ruhegehalt wurde ab Rentenbeginn jährlich um 1,0 % erhöht. Dies galt analog für Invaliden-, Witwen- und Waisenrentenansprüche.

Unter Berücksichtigung des jeweiligen Lebensalters und der Dienstjahre ergaben sich die in der nachfolgenden Tabelle dargestellten Dienstzeitaufwendungen und Anwartschaftsbarwerte gemäß IAS 19 der bis einschließlich 31. Dezember 2019 erworbenen Versorgungsansprüche. Aufgrund der Umstellung der betrieblichen Altersversorgung für die Vorstandsmitglieder mit einer Amtszeit, die über den 31. Juli 2020 hinaus besteht, wurde für die bis 2019 geltenden Versorgungszusagen die erreichte Anwartschaft für jedes Vorstandsmitglied zum 31. Dezember 2019 festgestellt und als Besitzstand zugesagt. Anwartschaftszuwächse aufgrund einer Dienstzeit über den 31. Dezember 2019 hinaus erfolgen zukünftig nicht mehr. Dies gilt grundsätzlich für Vorstandsmitglieder mit einer Amtszeit, die über den 31. Juli 2020 hinaus besteht.

Dienstzeitaufwendungen für das Geschäftsjahr 2019 und Anwartschaftsbarwerte zum 31. Dezember 2019 gemäß IAS 19

in Tsd. EUR	Jahr	Dienstzeit- aufwand	Anwart- schafts- barwerte
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	2019	1.244	14.255
M. Zink	2019	324	882
M. Söding	2019	288	602
Dr. S. Spindler	2019	254	1.159
A. Schick	2019	328	514
C. Schittenhelm	2019	322	1.142
U. Wagner ¹⁾	2019	74	75
D. Heinrich	2019	283	652
Im Geschäftsjahr 2019 ausge- schiedene Vorstandsmitglieder			
Prof. Dr. Peter Gutzmer ²⁾	2019	0	5.878
Summe		3.118	25.160

¹⁾ Uwe Wagner ist seit 1. Oktober 2019 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG. Lt. Aktuar enthält die DBO zusätzlich Zinskosten auf den Dienstzeitaufwand.

²⁾ Prof. Dr. Peter Gutzmer ist zum 1. Oktober 2019 aus dem Vorstand der Schaeffler AG unter Fortsetzung seines Dienstvertrags bis zum 31. Dezember 2019 ausgeschieden.

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. Das Abfindungs-Cap wird grundsätzlich auf der Grundlage der Gesamtvergütung des abgelaufenen Geschäftsjahres und ggf. auch der voraussichtlichen Gesamtvergütung für das laufende Geschäftsjahr berechnet.

Für den Fall, dass der Dienstvertrag aus einem vom Vorstandsmitglied zu vertretenden wichtigen Gründen beendet wird, erfolgt keine Abfindungszahlung an das Vorstandsmitglied.

Die Vorstandsmitglieder unterliegen nach Beendigung des Dienstverhältnisses grundsätzlich jeweils für den Zeitraum von zwei Jahren einem nachvertraglichen Wettbewerbsverbot. Während dieses Zeitraums haben die Vorstandsmitglieder Anspruch auf eine Karenzentschädigung in Höhe von 50 % der vertraglichen Vergütung, die dem jeweiligen Vorstandsmitglied im Durchschnitt der letzten zwölf Monate vor Ausscheiden gewährt worden ist. Die vertragliche Vergütung umfasst dabei sowohl erfolgsunabhängige als auch erfolgsabhängige Vergütungselemente. Bei einigen Vorstandsmitgliedern bemisst sich die Höhe der Karenzentschädigung nach dem festen Jahresgehalt und dem Short-Term-Bonus. Anderweitigen Erwerb muss sich das Vorstandsmitglied nach Maßgabe von § 74 c HGB auf die Karenzentschädigung anrechnen lassen. Bei einem Ausscheiden aus Altersgründen oder bei Berufs- oder Erwerbsunfähigkeit des Vorstandsmitglieds besteht kein nachvertragliches Wettbewerbsverbot.

Das Amt als Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG von Herrn Dietmar Heinrich endete zum 31. Juli 2020. Für ihn bemisst sich die Karenzentschädigung, wie zuvor beschrieben, nach dem festen Jahresgehalt und dem Short-Term-Bonus.

Herr Prof. Dr. Peter Gutzmer ist zum 1. Oktober 2019 vorzeitig aus dem Vorstand der Schaeffler AG unter Fortsetzung seines Dienstvertrages bis zum 31. Dezember 2019 ausgeschieden. Ihm wurden monatlich Zahlungen im Zusammenhang mit dem nachvertraglichen Wettbewerbsverbot ab Januar 2020 ausbezahlt. Diese Zahlungen bestehen voraussichtlich bis Dezember 2021 fort. Die Höhe dieser Zahlung entspricht dem monatlichen Durchschnittswert von 50 % der vertraglichen Vergütung, die im Durchschnitt der letzten zwölf Monate vor Ausscheiden gewährt worden ist.

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 führen. 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.

Maximalvergütung

Entsprechend den neuen gesetzlichen Anforderungen des § 87a AktG legt der Aufsichtsrat einen Gesamtbetrag für die maximale jährliche Vergütungshöhe je Vorstandmitglied (Maximalvergütung) im Rahmen der Anpassung des Vergütungssystems des Vorstands mit Wirkung zum 1. Januar 2020 fest. Die Maximalvergütung für das jeweilige Geschäftsjahr errechnet sich aus den maximalen Beträgen der einzelnen Vergütungsbestandteile (Jahresgrundvergütung, STB, LTB) sowie aus Versorgungsbeiträgen und sonstigen Nebenleistungen. Durch die

Maximalvergütung eines Vorstandsmitglieds ist die für ein Geschäftsjahr zu gewährende Gesamtvergütung begrenzt, unabhängig davon, ob sie in diesem Geschäftsjahr oder zu einem späteren Zeitpunkt ausbezahlt wird.

Die Maximalvergütung für das Geschäftsjahr 2020 beträgt für den Vorstandsvorsitzenden 8.590 Tsd. EUR und für die ordentlichen Vorstandsmitglieder jeweils 4.345 Tsd. EUR. Für Herrn Dr. Spindler gelten abweichende Regelungen aufgrund bestehender vertraglicher Zusagen: Für das Geschäftsjahr 2020 beträgt die Maximalvergütung 5.020 Tsd. EUR.

3.2 Vergütungshöhen des Vorstands-gremiums

Nachfolgend werden die fixen und variablen Vergütungsbestandteile offengelegt. In den nachfolgenden Tabellen sind für die Mitglieder des Vorstands die gewährten Zuwendungen sowie die Zuflüsse für das Geschäftsjahr 2019 und das Geschäftsjahr 2020 dargestellt.

Für das Geschäftsjahr 2020 gewährte Zuwendungen

in Tsd. EUR	Klaus Rosenfeld				Matthias Zink				Michael Söding				Dr. Stefan Spindler			
	Vorstandsvorsitzender				Vorstand Automotive Technologies				Vorstand Automotive Aftermarket				Vorstand Industrial			
	seit 24. Oktober 2014				seit 1. Januar 2017				seit 1. Januar 2018				seit 1. Mai 2015			
	2019	2020	2020 (Min)	2020 (Max)	2019	2020	2020 (Min)	2020 (Max)	2019	2020	2020 (Min)	2020 (Max)	2019	2020	2020 (Min)	2020 (Max)
Festvergütung	1.200	1.200	1.200	1.200	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Nebenleistungen	32	29	29	29	42	31	31	31	31	30	30	30	28	27	27	27
Summe	1.232	1.229	1.229	1.229	642	631	631	631	631	630	630	630	628	627	627	627
Einjährige variable Vergütung	1.200	1.200	0	1.800	600	600	0	900	600	600	0	900	750	750	0	1.125
Mehrfährige variable Vergütung																
• Long-Term-Bonus: PSUP (4 Jahre) – Tranche 2019	734	-	-	-	367	-	-	-	367	-	-	-	452	-	-	-
• Long-Term-Bonus: PSUP (4 Jahre) – Tranche 2020	-	1.339	0	3.900	-	670	0	1.950	-	670	0	1.950	-	824	0	2.400
• Einmalige Glättungskomponente	-	558	0	1.200	-	279	0	600	-	279	0	600	-	279	0	600
Summe	3.166	4.326	1.229	8.129	1.609	2.180	631	4.081	1.598	2.179	630	4.080	1.830	2.480	627	4.752
Versorgungsaufwand	1.244	390	390	390	324	195	195	195	288	195	195	195	254	195	195	195
Gesamtvergütung	4.411	4.718	1.619	8.519	1.934	2.375	826	4.276	1.886	2.374	825	4.275	2.084	2.675	822	4.974

Vergütungsbericht

in Tsd. EUR	Dr. Klaus Patzak ¹⁾				Andreas Schick				Corinna Schittenhelm				Uwe Wagner			
	Vorstand Finanzen & IT				Vorstand Produktion, Supply Chain Management und Einkauf				Vorstand Personal und Arbeitsdirektorin				Vorstand Forschung und Entwicklung			
	seit 1. August 2020				seit 1. April 2018				seit 1. Januar 2016				seit 1. Oktober 2019			
	2019	2020	2020 (Min)	2020 (Max)	2019	2020	2020 (Min)	2020 (Max)	2019	2020	2020 (Min)	2020 (Max)	2019	2020	2020 (Min)	2020 (Max)
Festvergütung	-	250	250	250	600	600	600	600	600	600	600	600	150	600	600	600
Nebenleistungen	-	9	9	9	34	29	29	29	27	24	24	24	13	22	22	22
Summe	-	259	259	259	634	629	629	629	627	624	624	624	163	622	622	622
Einjährige variable Vergütung	-	250	0	375	600	600	0	900	600	600	0	900	150	600	0	900
Mehrfährige variable Vergütung																
• Long-Term-Bonus: PSUP (4 Jahre) – Tranche 2019	-				367	-	-	-	367	-	-	-	87	-	-	-
• Long-Term-Bonus: PSUP (4 Jahre) – Tranche 2020	-	185	0	813	-	670	0	1.950	-	670	0	1.950	-	670	0	1.950
• Einmalige Glättungskomponente	-	80	0	250	-	279	0	600	-	279	0	600	-	279	0	600
Summe	-	774	260	1.696	1.601	2.178	629	4.079	1.594	2.173	624	4.074	401	2.171	622	4.072
Versorgungsaufwand	-	81	81	81	328	195	195	195	322	195	195	195	74	195	195	195
Gesamtvergütung	-	885	341	1.777	1.929	2.373	824	4.274	1.916	2.369	819	4.269	475	2.366	817	4.267

¹⁾ Aus Anlass seines Amtsantritts erhält Dr. Klaus Patzak zum Ausgleich finanzieller Nachteile, die ihm durch den Wechsel zur Schaeffler AG entstanden sind, eine Ausgleichszahlung in Höhe von 775 Tsd. EUR von der INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG, die in zwei gleich großen Tranchen ausgezahlt wird. Die erste Tranche wurde zum 31. August 2020 ausgezahlt. Die Zahlung der zweiten Tranche ist zum 31. März 2021 vorgesehen.

Für das Geschäftsjahr 2020 gewährte Zuwendungen –
Im Geschäftsjahr 2020 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder

	Dietmar Heinrich			
	Vorstand Finanzen & IT			
	seit 1. August 2017 bis 31. Juli 2020			
in Tsd. EUR	2019	2020	2020 (Min)	2020 (Max)
Festvergütung	600	350	350	350
Nebenleistungen	30	16	16	16
Summe	630	366	366	366
Einjährige variable Vergütung	600	350	0	525
Mehrjährige variable Vergütung				
• Long-Term-Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2019	367	-	-	-
• Long-Term-Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2020		288	0	758
• Einmalige Glättungskomponente		-	-	-
Summe	1.597	1.254	366	2.024
Versorgungsaufwand	283	-652	-652	-652
Gesamtvergütung	1.880	601	-286	1.372

Vergütungsbericht

Für das Geschäftsjahr 2020 zu berichtende Zuflüsse

	Klaus Rosenfeld		Matthias Zink		Michael Söding		Dr. Stefan Spindler	
	Vorstandsvorsitzender		Vorstand Automotive Technologies		Vorstand Automotive Aftermarket		Vorstand Industrial	
	seit 24. Oktober 2014		seit 1. Januar 2017		seit 1. Januar 2018		seit 1. Mai 2015	
in Tsd. EUR	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Festvergütung	1.200	1.200	600	600	600	600	600	600
Nebenleistungen	29	32	32	42	30	31	27	28
Summe	1.229	1.232	632	642	630	631	627	628
Einjährige variable Vergütung	1.220	1.254	459	534	680	653	695	773
Mehrjährige variable Vergütung								
• Long-Term-Bonus: PSUP (4 Jahre) – Tranche 2015 ¹⁾	0	420	0	0	0	0	0	172
• Long-Term-Bonus: PSUP (4 Jahre) – Tranche 2016 ²⁾	400	0	0	0	0	0	246	0
• Long-Term-Bonus: PSUP (4 Jahre) – Tranche 2017	0	0	0	0	0	0	0	0
• Long-Term-Bonus: PSUP (4 Jahre) – Tranche 2018	0	0	0	0	0	0	0	0
• Long-Term-Bonus: PSUP (4 Jahre) – Tranche 2019	0	0	0	0	0	0	0	0
• Long-Term-Bonus: PSUP (4 Jahre) – Tranche 2020	0	0	0	0	0	0	0	0
Summe	2.849	2.906	1.091	1.176	1.310	1.284	1.568	1.573
Versorgungsaufwand	390	1.244	195	324	195	288	195	254
Gesamtvergütung	3.239	4.151	1.286	1.501	1.505	1.572	1.763	1.827

¹⁾ Der Zufluss erfolgte im März 2019 in Bezug auf die Tranche 2015 mit einer Performanceperiode von 2015 bis 2018.

²⁾ Der Zufluss erfolgte im März 2020 in Bezug auf die Tranche 2016 mit einer Performanceperiode von 2016 bis 2019.

	Dr. Klaus Patzak		Andreas Schick		Corinna Schittenhelm		Uwe Wagner	
	Vorstand Finanzen & IT		Vorstand Produktion, Supply Chain Management und Einkauf		Vorstand Personal und Arbeitsdirektorin		Vorstand Forschung und Entwicklung	
	seit 1. August 2020		seit 1. April 2018		seit 1. Januar 2016		seit 1. Oktober 2019	
in Tsd. EUR	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Festvergütung	250	-	600	600	600	600	600	150
Nebenleistungen	9	-	29	34	24	27	22	13
Summe	259	-	629	634	624	627	622	163
Einjährige variable Vergütung	254	-	610	627	610	627	610	157
Mehrfährige variable Vergütung								
• Long-Term-Bonus: PSUP (4 Jahre) – Tranche 2015 ¹⁾	0	-	0	0	0	0	0	0
• Long-Term-Bonus: PSUP (4 Jahre) – Tranche 2016 ²⁾	0	-	0	0	200	0	0	0
• Long-Term-Bonus: PSUP (4 Jahre) – Tranche 2017	0	-	0	0	0	0	0	0
• Long-Term-Bonus: PSUP (4 Jahre) – Tranche 2018	0	-	0	0	0	0	0	0
• Long-Term-Bonus: PSUP (4 Jahre) – Tranche 2019	0	-	0	0	0	0	0	0
• Long-Term-Bonus: PSUP (4 Jahre) – Tranche 2020	0	-	0	0	0	0	0	0
Summe	513	-	1.239	1.261	1.434	1.254	1.232	320
Versorgungsaufwand	81	-	195	328	195	322	195	74
Gesamtvergütung	594	-	1.434	1.589	1.629	1.576	1.427	394

¹⁾ Der Zufluss erfolgte im März 2019 in Bezug auf die Tranche 2015 mit einer Performanceperiode von 2015 bis 2018.

²⁾ Der Zufluss erfolgte im März 2020 in Bezug auf die Tranche 2016 mit einer Performanceperiode von 2016 bis 2019.

Vergütungsbericht

**Für das Geschäftsjahr 2020 zu berichtende Zuflüsse –
Im Geschäftsjahr 2020 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder**

	Dietmar Heinrich	
	Vorstand Finanzen & IT	
	seit 1. August 2017 bis 31. Juli 2020	
in Tsd. EUR	2020	2019
Festvergütung	350	600
Nebenleistungen	16	30
Summe	366	630
Einjährige variable Vergütung	356	627
Mehrjährige variable Vergütung		
• Long-Term-Bonus: PSUP (4 Jahre) – Tranche 2015	-	-
• Long-Term-Bonus: PSUP (4 Jahre) – Tranche 2016 ¹⁾	-	-
• Long-Term-Bonus: PSUP (4 Jahre) – Tranche 2017	-	-
• Long-Term-Bonus: PSUP (4 Jahre) – Tranche 2018	-	-
• Long-Term-Bonus: PSUP (4 Jahre) – Tranche 2019	-	-
• Long-Term-Bonus: PSUP (4 Jahre) – Tranche 2020	-	-
• Einmalige Glättungskomponente 2020	-	-
Summe	722	1.257
Versorgungsaufwand	-652	283
Gesamtvergütung	69	1.540

¹⁾ Zusätzlich flossen weiteren früheren Vorstandsmitgliedern im Geschäftsjahr 2020 Auszahlungen aus der Tranche 2016 des PSUP zu. Dabei ergaben sich für Herrn Prof. Dr. Peter Gutzmer ein Zufluss i.H.v. 293 Tsd. EUR, für Herrn Dr. Ulrich Hauck ein Zufluss i.H.v. 246 Tsd. EUR, für Herrn Norbert Indlekofer ein Zufluss i.H.v. 293 Tsd. EUR, für Herrn Oliver Jung ein Zufluss i.H.v. 293 Tsd. EUR und für Herrn Prof. Dr. Peter Pleus ein Zufluss i.H.v. 293 Tsd. EUR.

Vergütungsbericht

Im Nachfolgenden werden die Gesamtbezüge für das Geschäftsjahr 2020 und das Geschäftsjahr 2019 gemäß § 285 Nr. 9a HGB bzw. § 314 Abs. 1 Nr. 6a HGB individualisiert und aufgeteilt auf die einzelnen Vergütungskomponenten dargestellt.

**Individualisierte Gesamtbezüge (HGB)
für das Geschäftsjahr 2020**

in Tsd. EUR	Vergütungskomponenten			
	Fixe	Variable, kurzfristig	Variable, langfristig ¹⁾	Gesamtbezüge
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	1.229	1.220	1.897	4.346
Matthias Zink	631	459	949	2.040
Michael Söding	630	680	949	2.259
Dr. Stefan Spindler	627	695	1.103	2.425
Dr. Klaus Patzak²⁾	259	254	265	778
Andreas Schick	629	610	949	2.188
Corinna Schittenhelm	624	610	949	2.183
Uwe Wagner	622	610	949	2.181
Im Geschäftsjahr 2020 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder				
Dietmar Heinrich³⁾	366	356	288	1.009
Summe	5.617	5.493	8.297	19.407

¹⁾ Aktienbasierte Vergütung in Form des PSUP.

²⁾ Dr. Klaus Patzak ist seit 1. August 2020 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG. Aus Anlass seines Amtsantritts erhält Dr. Klaus Patzak zum Ausgleich finanzieller Nachteile, die ihm durch den Wechsel zur Schaeffler AG entstanden sind, eine Ausgleichszahlung in Höhe von 775 Tsd. EUR von der INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG, die in zwei gleich großen Tranchen ausbezahlt wird. Die erste Tranche wurde zum 31. August 2020 ausgezahlt. Die Zahlung der zweiten Tranche ist zum 31. März 2021 vorgesehen.

³⁾ Dietmar Heinrich ist zum 31. Juli 2020 aus dem Vorstand der Schaeffler AG ausgeschieden.

**Individualisierte Gesamtbezüge (HGB)
für das Geschäftsjahr 2019**

in Tsd. EUR	Vergütungskomponenten			
	Fixe	Variable, kurzfristig	Variable, langfristig ¹⁾	Gesamtbezüge
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	1.232	1.254	734	3.220
Matthias Zink	642	534	367	1.543
Michael Söding	631	653	367	1.651
Dr. Stefan Spindler	628	773	452	1.853
Andreas Schick	634	627	367	1.628
Corinna Schittenhelm	627	627	367	1.621
Uwe Wagner²⁾	163	157	87	407
Dietmar Heinrich	630	627	367	1.624
Im Geschäftsjahr 2019 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder				
Prof. Dr. Peter Gutzmer³⁾	471	784	536	1.792
Summe	5.660	6.035	3.645	15.340

¹⁾ Aktienbasierte Vergütung in Form des PSUP.

²⁾ Uwe Wagner ist seit 1. Oktober 2019 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.

³⁾ Prof. Dr. Peter Gutzmer ist zum 1. Oktober 2019 aus dem Vorstand der Schaeffler AG unter Fortsetzung seines Dienstvertrags bis zum 31. Dezember 2019 ausgeschieden.

Im Nachfolgenden werden die insgesamt aus dem PSUP resultierenden Aufwendungen und Erträge für das Geschäftsjahr 2020 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 2020

in Tsd. EUR	Aufwendungen und Erträge (IFRS)
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	511
Matthias Zink	255
Michael Söding	323
Dr. Stefan Spindler	285
Dr. Klaus Patzak¹⁾	65
Andreas Schick	287
Corinna Schittenhelm	255
Uwe Wagner	260
Im Geschäftsjahr 2020 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder	
Dietmar Heinrich²⁾	13
Summe	2.254

¹⁾ Dr. Klaus Patzak ist seit 1. August 2020 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.

²⁾ Dietmar Heinrich ist zum 31. Juli 2020 aus dem Vorstand der Schaeffler AG ausgeschieden.

Im Nachfolgenden werden die insgesamt aus dem PSUP resultierenden Aufwendungen für das Geschäftsjahr 2019 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 2019

in Tsd. EUR	Aufwendungen und Erträge (IFRS)
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	723
Matthias Zink	255
Michael Söding	165
Dr. Stefan Spindler	434
Andreas Schick	148
Corinna Schittenhelm	336
Uwe Wagner¹⁾	7
Dietmar Heinrich	196
Im Geschäftsjahr 2019 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder	
Prof. Dr. Peter Gutzmer²⁾	1.091
Summe	3.355

¹⁾ Uwe Wagner ist seit 1. Oktober 2019 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.

²⁾ Prof. Dr. Peter Gutzmer ist zum 1. Oktober 2019 aus dem Vorstand der Schaeffler AG unter Fortsetzung seines Dienstvertrags bis zum 31. Dezember 2019 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 bzw. 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 bzw. 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 Ausschüssen 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.

Im Geschäftsjahr 2020 und im Geschäftsjahr 2019 wurden keine Vorschüsse oder Kredite an Aufsichtsratsmitglieder gewährt. Die individuellen Vergütungshöhen der Mitglieder des Aufsichtsrats sind in den nachstehenden Tabellen ausgewiesen.

Die Aufsichtsratsmitglieder haben im Geschäftsjahr 2020 und im Geschäftsjahr 2019 keine Vergütungen für persönlich erbrachte Leistungen, insbesondere Beratungs- und Vermittlungsleistungen, erhalten.

Vergütungsbericht

Vergütung des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2020 ¹⁾

in Tsd. EUR	Fest- vergütung	Vergütung für Ausschuss- tätigkeiten	Sitzungs- gelder ²⁾	Gesamt- vergütung
Bendiek, Sabine	50		6	56
Bullinger, Prof. Dr. Hans-Jörg	50		8	58
Engelmann, Dr. Holger	50	20	5	75
Gottschalk, Prof. Dr. Bernd	50		5	55
Grimm, Andrea ³⁾	50	13	6	69
Höhn, Thomas ³⁾ (ab 08. Mai 2020)	33	13	5	50
Lau, Susanne ³⁾	50		5	55
Lenhard, Norbert ³⁾ (bis 08. Mai 2020)	18	7	3	28
Mittag, Dr. Reinold ³⁾ (bis 08. Mai 2020)	18	7	5	29
Resch, Barbara ³⁾	50	20	11	81
Rost, Jutta (ab 08. Mai 2020)	33		5	37
Schaeffler, Georg F. W.	100	40	17	157
Schaeffler-Thumann, Maria-Elisabeth	75	20	0	95
Schenk, Jürgen ³⁾ (ab 08. Mai 2020)	33		6	39
Schönhoff, Helga (ab 08. Mai 2020)	33		5	37
Soussan, Sabrina	50		5	55
Spindler, Dirk (bis 08. Mai 2020)	18		2	19
Stalker, Robin	50	40	9	99
Stolz, Jürgen ³⁾ (bis 08. Mai 2020)	18		2	19
Vicari, Salvatore ³⁾	50	20	14	84
Wechsler, Jürgen ³⁾	75	33	14	122
Wolf, Prof. KR Ing. Siegfried	50	20	3	73
Worrich, Jürgen ³⁾ (bis 08. Mai 2020)	18	7	5	29
Zhang, Prof. TU Graz e.H. KR Ing. Tong	50		0	50
Zirkel, Markus ³⁾ (ab 08. Mai 2020)	33		6	39
Summe	1.101	260	144	1.505

¹⁾ Sämtliche Beträge sind ohne die auf die Vergütung entfallende Umsatzsteuer ausgewiesen. Die Funktionen der Aufsichtsratsmitglieder sind in Abschnitt 5 „Organe der Gesellschaft“ dargestellt.

²⁾ Für telefonische Teilnahmen an Sitzungen des Aufsichtsrats und dessen Ausschüssen wird kein Sitzungsentgelt gezahlt.

³⁾ Diese Arbeitnehmervertreter haben erklärt, dass sie ihre Aufsichtsratsvergütung nach den Richtlinien des Deutschen Gewerkschaftsbundes an die Hans-Böckler-Stiftung abführen.

Vergütungsbericht

Vergütung des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2019 ¹⁾

in Tsd. EUR	Fest- vergütung	Vergütung für Ausschuss- tätigkeiten	Sitzungs- gelder ²⁾	Gesamt- vergütung
Bendiek, Sabine (ab 24. April 2019)	35		6	41
Bullinger, Prof. Dr. Hans-Jörg	50		12	62
Engelmann, Dr. Holger	50	14	14	77
Gottschalk, Prof. Dr. Bernd	50		8	58
Grimm, Andrea ³⁾	50		6	56
Lau, Susanne ³⁾	50		6	56
Lenhard, Norbert ³⁾	50	20	18	88
Luther, Dr. Siegfried (bis 24. April 2019)	16	6	3	25
Mittag, Dr. Reinold ³⁾	50	20	15	85
Resch, Barbara ³⁾	50	20	14	84
Schaeffler, Georg F. W.	100	40	20	160
Schaeffler-Thumann, Maria-Elisabeth	75	20	0	95
Soussan, Sabrina (ab 24. April 2019)	35		6	41
Spindler, Dirk	50		9	59
Stalker, Robin	50	40	15	105
Stolz, Jürgen ³⁾	50		9	59
Vicari, Salvatore ³⁾	50	20	18	88
Wechsler, Jürgen ³⁾	75	20	17	112
Wiesheu, Dr. Otto (bis 24. April 2019)	16		2	17
Wolf, Prof. TU Graz e.H. KR Ing. Siegfried	50	20	11	81
Worrich, Jürgen ³⁾	50	20	18	88
Zhang, Prof. Dr.-Ing. Tong	50		12	62
Summe	1.100	260	236	1.596

¹⁾ Sämtliche Beträge sind ohne die auf die Vergütung entfallende Umsatzsteuer ausgewiesen. Die Funktionen der Aufsichtsratsmitglieder sind in Abschnitt 5 „Organe der Gesellschaft“ dargestellt.

²⁾ Für telefonische Teilnahmen an Sitzungen des Aufsichtsrats und dessen Ausschüssen wird kein Sitzungsentgelt gezahlt.

³⁾ Diese Arbeitnehmervertreter haben erklärt, dass sie ihre Aufsichtsratsvergütung nach den Richtlinien des Deutschen Gewerkschaftsbundes an die Hans-Böckler-Stiftung abführen.

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 2024. Die Amtszeit der Arbeitnehmervertreter endet mit der ordentlichen Hauptversammlung 2025.

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 Prüfungs- und Technologieausschusses

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover; Vorsitzender des Beirats der ATESTEO Management GmbH

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-, Präsidial-, Technologie- und Prüfungsausschusses

Sabine Bendiek

Chief People Officer und Arbeitsdirektorin SAP SE

Bestellung: 24. April 2019

Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger

Vorsitzender der Fraunhofer Zukunftsstiftung

Bestellung: 1. Dezember 2014

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Vorsitzender des Technologieausschusses

Weitere Mandate: Aufsichtsratsvorsitzender der ARRI AG, München; Mitglied des Aufsichtsrats der Bauerfeind AG, Zeulenroda-Triebes; Mitglied des Aufsichtsrats der CO.DON AG, Berlin; Aufsichtsratsvorsitzender der TÜV SÜD AG, München (bis 30. Juli 2020)

Dr. Holger Engelmann

Vorsitzender des Vorstands der Webasto SE

Bestellung: 1. Dezember 2014

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Nominierungs- und Prüfungsausschusses

Weitere Mandate: Aufsichtsratsvorsitzender der Webasto Thermo & Comfort SE, Gilching

* Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.

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 Aufsichtsrats der Plastic Omnium SA, Levallois-Perret, Frankreich; Mitglied des Aufsichtsrats der Haldex AB, Stockholm, Schweden (bis 30. Juni 2020); Mitglied des Aufsichtsrats der Benteler International AG, Salzburg, Österreich (seit 1. November 2020)

Andrea Grimm*

Stellvertretende Betriebsratsvorsitzende Schaeffler Technologies AG & Co. KG

Bestellung: 1. Dezember 2014

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Prüfungsausschusses (seit 8. Mai 2020)

Thomas Höhn (seit 8. Mai 2020)*

Gewerkschaftssekretär IG Metall

Bestellung: 8. Mai 2020

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Prüfungsausschusses (seit 8. Mai 2020)

Susanne Lau*

Industriekauffrau

Vorsitzende des Betriebsrats Hamburg

Vorsitzende des Konzernbetriebsrates der Schaeffler AG

Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats der Schaeffler Automotive Aftermarket GmbH & Co. KG

Bestellung: 8. August 2018

Barbara Resch*

Tarifsekretärin

Bestellung: 19. November 2015

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Präsidialausschusses

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der Rheinmetall AG, Düsseldorf (seit 1. Juli 2020); Mitglied des Aufsichtsrats der ElringKlinger AG, Dettingen (seit 20. Mai 2020)

Jutta Rost (seit 8. Mai 2020)*

Leiterin Personal Funktionen Schaeffler AG

Bestellung: 8. Mai 2020

Jürgen Schenk (seit 8. Mai 2020)*

Betriebsratsvorsitzender Schweinfurt

Stellvertretender Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats Schaeffler Technologies AG & Co. KG

Bestellung: 8. Mai 2020

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Technologieausschusses

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats des ACE Auto Club Europa e.V., Stuttgart

Helga Schönhoff (seit 8. Mai 2020)*

Stellvertretende Betriebsratsvorsitzende Schaeffler Automotive Bühl GmbH & Co. KG

Bestellung: 8. Mai 2020

Sabrina Soussan

Berater Siemens Mobility GmbH

Bestellung: 24. April 2019

Weitere Mandate: Mitglied des Verwaltungsrats der ITT Inc., White Plains, USA

Robin Stalker

Chartered Accountant

Bestellung: 1. Dezember 2014

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Vorsitzender des Prüfungsausschusses

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der Commerzbank AG, Frankfurt am Main; Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der Schmitz Cargobull AG, Horstmar; Mitglied des Aufsichtsrats der Hugo Boss AG, Metzingen (seit 8. Mai 2020)

Salvatore Vicari*

Betriebsratsvorsitzender Homburg/Saar

Bestellung: 19. November 2015

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Vermittlungs-, Präsidial- und Technologieausschusses

Prof. TU Graz e.h. KR Ing. Siegfried Wolf

Unternehmer

Bestellung: 1. Dezember 2014

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Präsidial- und Technologieausschusses

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der Banque Eric Sturza SA, Genf, Schweiz (bis 21. April 2020); Mitglied des Aufsichtsrats der Miba AG, Laakirchen, Österreich; Mitglied des Aufsichtsrats der Mitterbauer Beteiligungs-AG, Laakirchen, Österreich; Aufsichtsratsvorsitzender der SBERBANK Europe AG, Wien, Österreich; Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover; Mitglied des Aufsichtsrats der Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart; Mitglied des Aufsichtsrats der OJSC GAZ Group, Nizhny Novgorod, Russland (seit 19. Juni 2020)

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

* Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.

Markus Zirkel (seit 8. Mai 2020)*

Betriebsratsvorsitzender Hirschaid

Bestellung: 8. Mai 2020**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Technologieausschusses**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der VR-Bank Bamberg Forchheim eG, Bamberg

Im Geschäftsjahr 2020 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden

Norbert Lenhard (bis 8. Mai 2020)*

Vorsitzender des Konzernbetriebsrats der Schaeffler AG

Bestellung: 19. November 2015**Dr. Reinold Mittag (bis 8. Mai 2020)***

Gewerkschaftssekretär bei der IG Metall

Bestellung: 19. November 2015**Dirk Spindler (bis 8. Mai 2020)***

Leiter F&E Prozesse, Methoden und Tools der Schaeffler AG

Bestellung: 19. November 2015**Jürgen Stolz (bis 8. Mai 2020)***

Mitglied des Betriebsrats Bühl

Mitglied des Europäischen Betriebsrats der Schaeffler Gruppe

Bestellung: 19. November 2015**Jürgen Worrich (bis 8. Mai 2020)***

Vorsitzender des Europäischen Betriebsrats der Schaeffler Gruppe (bis 20. Juli 2020)

Mitglied des Betriebsrats Herzogenaurach (bis 1. Dezember 2020)

Bestellung: 19. November 2015**4.2 Ausschüsse des Aufsichtsrats****Vermittlungsausschuss**Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender),
Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann, Salvatore Vicari
und Jürgen Wechsler**Präsidialausschuss**Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender),
Barbara Resch, Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann,
Salvatore Vicari, Jürgen Wechsler und
Prof. TU Graz e.h. KR Ing. Siegfried Wolf**Prüfungsausschuss**Robin Stalker (Vorsitzender),
Dr. Holger Engelmann, Andrea Grimm, Thomas Höhn,
Georg F. W. Schaeffler und Jürgen Wechsler**Nominierungsausschuss**Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender),
Dr. Holger Engelmann, Prof. Dr. Bernd Gottschalk
und Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann**Technologieausschuss**Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger (Vorsitzender),
Georg F. W. Schaeffler, Jürgen Schenk, Salvatore Vicari,
Jürgen Wechsler, Prof. TU Graz e.h. KR Ing. Siegfried Wolf,
Prof. Dr.-Ing. Tong Zhang und Markus Zirkel**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 Technologies, Automotive Aftermarket und Industrial sowie die Vorstände mit Zuständigkeit für die Funktionen (1) F&E, (2) Produktion, Supply Chain Management & Einkauf, (3) Finanzen & IT 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 & Öffentlichkeitsarbeit; Branding & Corporate Marketing; Investor Relations; Recht; Interne Revision; Konzernentwicklung & Strategie; Compliance & Unternehmenssicherheit; Corporate Real Estate; Strategische IT & Digitalisierung

Bestellung: 24. Oktober 2014**Ablauf des Mandats:** 30. Juni 2024

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover; Mitglied des Aufsichtsrats der Siemens Gamesa Renewable Energy S.A., Zamudio, Spanien; Aufsichtsrat der Schaeffler Holding (China) Co. Ltd., Shanghai, China; Mitglied des Board of Directors der Schaeffler India Ltd., Mumbai, Indien; Mitglied des Beirats der Schaeffler Consulting GmbH, Herzogenaurach (bis 31. Juli 2020)

Dr. Klaus Patzak (seit 1. August 2020)

Vorstand Finanzen & IT

Verantwortungsbereich: Finanzen Strategie, Prozesse & Infrastruktur; Corporate Accounting; Corporate Controlling; Corporate Treasury; Corporate Tax & Customs; Corporate Reporting; Corporate Insurance; Divisionales Controlling Automotive Technologies; Divisionales Controlling AAM; Divisional Controlling Industrial; Shared Services; IT & Digitalisierung

Bestellung: 1. August 2020

Ablauf des Mandats: 31. Juli 2023

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der Bayerische Börse AG, München; Mitglied des Beirats der Schaeffler Consulting GmbH, Herzogenaurach (seit 1. August 2020)

Andreas Schick

Vorstand Produktion, Supply Chain Management & Einkauf

Verantwortungsbereich: Schaeffler Produktionssystem, Strategie & Prozesse; Digitalisierung & Operations IT; Advanced Production Technology; Produktionstechnologie; Sondermaschinenbau; Supply Chain Management & Logistik; Einkauf & Lieferantenmanagement; Qualität Produktion, Supply Chain Management & Einkauf

Bestellung: 1. April 2018

Ablauf des Mandats: 31. März 2026

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der SupplyOn AG, Hallbergmoos

Corinna Schittenhelm

Vorstand Personal und Arbeitsdirektorin

Verantwortungsbereich: HR Strategie; HR Grundsatzfragen & Entgeltmanagement; Leadership, Recruiting & Talent Management; Schaeffler Academy; HR Systeme, Prozesse & Reporting; Nachhaltigkeit, Umwelt, Arbeitsmedizin & -sicherheit; Personal Funktionen

Bestellung: 1. Januar 2016

Ablauf des Mandats: 31. Dezember 2023

Weitere Mandate: Mitglied des Gesellschafterausschusses der TÜV SÜD AG, München; Mitglied des Beirats der Schaeffler Consulting GmbH, Herzogenaurach

Michael Söding

Vorstand Automotive Aftermarket

Verantwortungsbereich: Business Development & Strategy AAM; Vertrieb & Marketing AAM; Produktmanagement & F&E AAM; Operations & Supply Chain Management AAM; Qualität AAM; Einkauf & Lieferantenmanagement AAM; Personal AAM

Bestellung: 1. Januar 2018

Ablauf des Mandats: 31. Dezember 2023

Weitere Mandate: Mitglied des Gesellschafterausschusses der Caruso GmbH, Mannheim; Mitglied des Gesellschafterausschusses der TecAlliance GmbH, Ismaning

Dr. Stefan Spindler

Vorstand Industrial

Verantwortungsbereich: Business Development & Strategy Industrial; Global Key Account Management Industrial; Sales Management & Marketing Industrial; Strategic Business Field Industry 4.0; R&D Industrial; Operations & Supply Chain Management Industrial; Quality Industrial; Purchasing & Supplier Management Industrial; HR Industrial

Bestellung: 1. Mai 2015

Ablauf des Mandats: 30. April 2023

Uwe Wagner

Vorstand F&E

Verantwortungsbereich: F&E Management; Forschung & Innovation; Corporate F&E; F&E Prozesse, Methoden & Tools; Gewerblicher Rechtsschutz

Bestellung: 1. Oktober 2019

Ablauf des Mandats: 30. September 2022

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der IAV GmbH Ingenieurgesellschaft Auto und Verkehr, Berlin; Mitglied des Beirats der Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG, Herzogenaurach; Vorsitzender des Beirats der Xtronic GmbH, Böblingen; Mitglied des Beirats der Compact Dynamics GmbH, Starnberg

Matthias Zink

Vorstand Automotive Technologies

Verantwortungsbereich: Business Development & Strategy Automotive Technologies; Global Key Account Management Automotive Technologies; UB Motorsysteme; UB Getriebesysteme; UB E-Mobilität; UB Fahrwerksysteme; F&E Automotive Technologies; Operations & Supply Chain Management Automotive Technologies; Qualität Automotive Technologies; Einkauf & Lieferantenmanagement Automotive Technologies; Personal Automotive Technologies

Bestellung: 1. Januar 2017

Ablauf des Mandats: 31. Dezember 2024

Weitere Mandate: Mitglied des Beirats der Compact Dynamics GmbH, Starnberg; Vorsitzender des Beirats der Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG, Herzogenaurach (seit 22. Juni 2020); Mitglied des Aufsichtsrats der Schaeffler Savaria Kft., Szombathely, Ungarn; Aufsichtsrat der Schaeffler (China) Co. Ltd., Shanghai, China; Mitglied des Beirats der Xtronic GmbH, Böblingen (seit 22. Juni 2020)

Im Geschäftsjahr 2020 aus dem Vorstand ausgeschieden

Dietmar Heinrich (bis 31. Juli 2020)

Vorstand Finanzen & IT

Verantwortungsbereich: Finanzen Strategie, Prozesse & Infrastruktur; Corporate Accounting; Corporate Controlling; Corporate Treasury; Corporate Tax & Customs; Corporate Reporting; Corporate Insurance; Shared Services; IT & Digitalisierung

Bestellung: 1. August 2017

Ablauf des Mandats: 31. Juli 2020

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der HOMAG Group AG, Schopfloch (seit 21. April 2020); Vorsitzender des Beirats der Schaeffler Bio-Hybrid GmbH, Herzogenaurach (bis 31. Juli 2020); Mitglied des Beirats der Schaeffler Consulting GmbH, Herzogenaurach (bis 31. Juli 2020)

Jahresabschluss 2020

1. Bilanz	107
<hr/>	
2. Gewinn- und Verlustrechnung	108
<hr/>	
3. Anhang	109

Bilanz

1. Bilanz

in EUR	31.12.2020	31.12.2019	Veränderung in %
AKTIVA			
Immaterielle Vermögensgegenstände	23.003,00	56.498,00	-59,3
Sachanlagen	786.523,45	208.740,00	ᵝ 100
Anteile an verbundenen Unternehmen	14.091.411.258,16	14.108.811.258,16	-0,1
Ausleihungen an verbundene Unternehmen	22.690.000,00	105.488.974,25	-78,5
Finanzanlagen	14.114.101.258,16	14.214.300.232,41	-0,7
Anlagevermögen	14.114.910.784,61	14.214.565.470,41	-0,7
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	837,52	0,00	-
Forderungen gegen verbundene Unternehmen	8.567.927.085,86	8.655.680.942,56	-1,0
Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	25.900,98	3.730,65	ᵝ 100
Sonstige Vermögensgegenstände	42.846.745,99	63.515.895,03	-32,5
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	8.610.800.570,35	8.719.200.568,24	-1,2
Wertpapiere	399.927.206,96	0,00	-
Guthaben bei Kreditinstituten	979.055.382,10	46.371.775,84	ᵝ 100
Umlaufvermögen	9.989.783.159,41	8.765.572.344,08	14,0
Rechnungsabgrenzungsposten	29.663.504,66	240.615,33	ᵝ 100
Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung	3.609.105,33	4.462.920,30	-19,1
Bilanzsumme	24.137.966.554,01	22.984.841.350,12	5,0

in EUR	31.12.2020	31.12.2019	Veränderung in %
PASSIVA			
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	3.955.224.179,27	3.811.114.756,05	3,8
Bilanzgewinn	168.824.074,22	453.809.423,22	-62,8
Eigenkapital	7.149.048.253,49	7.289.924.179,27	-1,9
Rückstellung für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	56.919.746,52	51.611.677,81	10,3
Steuerrückstellungen	60.564.935,77	120.698.944,15	-49,8
Sonstige Rückstellungen	155.847.210,80	105.669.848,71	47,5
Rückstellungen	273.331.893,09	277.980.470,67	-1,7
Anleihen	3.494.668.000,00	2.200.000.000,00	58,8
Verbindlichkeiten ggü. Kreditinstituten	569.550.997,98	319.452.380,50	78,3
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	10.380.639,29	4.949.367,25	ᵝ 100
Verbindlichkeiten ggü. verbundenen Unternehmen	12.564.211.289,48	12.736.423.943,18	-1,4
Sonstige Verbindlichkeiten (davon aus Steuern 2.077.108,44 EUR (Vj.: 1.864.921,83 EUR))	76.775.480,68	154.011.196,25	-50,1
Verbindlichkeiten	16.715.586.407,43	15.414.836.887,18	8,4
Rechnungsabgrenzungsposten	0,00	2.099.813,00	-100
Bilanzsumme	24.137.966.554,01	22.984.841.350,12	5,0

2. Gewinn- und Verlustrechnung

in EUR	2020	2019	Veränderung in %
1 Umsatzerlöse	14.571.133,58	14.609.294,36	-0,3
2 Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen	-13.559.701,26	-13.556.646,12	0,0
3 Bruttoergebnis vom Umsatz	1.011.432,32	1.052.648,24	-3,9
4 Allgemeine Verwaltungskosten	-123.480.281,20	-134.342.950,92	-8,1
5 Sonstige betriebliche Erträge	435.604.559,83	391.793.604,66	11,2
6 Sonstige betriebliche Aufwendungen	-496.991.839,32	-359.544.690,54	38,2
7 Erträge aus Beteiligungen	500.000.000,00	725.000.000,00	-31,0
• verbundenen Unternehmen 500.000.000,00 EUR (Vj.: 725.000.000,00 EUR)			
8 Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	971.229,22	1.107.853,52	-12,3
• verbundenen Unternehmen 971.229,22 EUR (Vj.: 1.107.853,52 EUR)			
9 Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	38.582.615,62	38.760.819,83	-0,5
• verbundenen Unternehmen 25.434.534,40 EUR (Vj.: 35.858.860,43 EUR)			
10 Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens	-17.449.616,31	0,00	-
11 Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-156.109.986,85	-188.262.141,61	-17,1
• verbundenen Unternehmen 61.642.865,50 EUR (Vj.: 106.384.272,84 EUR)			
12 Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-28.273.309,33	-21.708.586,52	30,2
13 Ergebnis nach Steuern	153.864.803,98	453.856.556,66	-66,1
14 Sonstige Steuern	-40.729,76	-47.133,44	-13,6
15 Jahresüberschuss	153.824.074,22	453.809.423,22	-66,1
16 Gewinnvortrag	0,00	0,00	0,0
17 Entnahme aus anderen Gewinnrücklagen	15.000.000,00	0,00	-
18 Bilanzgewinn	168.824.074,22	453.809.423,22	-62,8

Anhang

Allgemeine Angaben zum Jahresabschluss

3. Anhang

3.1 Allgemeine Angaben zum Jahresabschluss

Die Schaeffler AG, Herzogenaurach, ist im Handelsregister B des Amtsgerichts Fürth unter der Nummer HRB 14738 registriert.

Der vorliegende Jahresabschluss ist nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB) sowie den ergänzenden Bestimmungen des deutschen Aktiengesetzes aufgestellt. Die Gewinn- und Verlustrechnung ist nach dem Umsatzkostenverfahren erstellt.

3.2 Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Immaterielle Vermögensgegenstände werden zu Anschaffungskosten angesetzt. Sie werden über die voraussichtliche Nutzungsdauer von zwei bis vier Jahren linear abgeschrieben.

Sachanlagen werden zu Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten, vermindert um planmäßige lineare Abschreibungen, bewertet. Es wird von einer voraussichtlichen Nutzungsdauer von zwei bis acht Jahren ausgegangen.

Die Anteile an verbundenen Unternehmen, die Ausleihungen an verbundene Unternehmen und die Finanzanlagen sind mit den Anschaffungskosten oder wegen dauerhafter Wertminderung

mit dem niedrigeren beizulegenden Wert angesetzt. Bestehen die Gründe für eine dauernde Wertminderung nicht mehr, erfolgt eine Zuschreibung.

Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände werden zum Nennwert unter Berücksichtigung aller erkennbarer Risiken bewertet und – soweit unverzinslich – bei Restlaufzeiten von über einem Jahr auf den Bilanzstichtag abgezinst.

Derivative Finanzinstrumente werden einzeln zu Marktpreisen bewertet. Die beizulegenden Zeitwerte werden auf Basis von Discounted-Cash-Flow-Bewertungsmodellen und der am Stichtag gültigen Wechselkurse sowie risiko- und laufzeitadäquaten Zinssätzen ermittelt. Daraus resultierende unrealisierte Verluste werden ergebniswirksam berücksichtigt.

Konzernerne Zinswährungsswaps mit spiegelbildlich abgeschlossenen konzerninternen Sicherungsgeschäften werden zu einer Bewertungseinheit zusammengefasst. Die Bilanzierung der Bewertungseinheit erfolgt nach der Einfrierungsmethode.

Wertpapiere sind zu Anschaffungskosten oder zum niedrigeren Börsenkurs am Bilanzstichtag bewertet.

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 Altersversorgungsverpflichtungen und Vermögensgegenständen, die dem Zugriff aller übrigen Gläubiger entzogen sind und ausschließlich zur Erfüllung von Schulden oder vergleichbaren langfristig fälligen Verpflichtungen dienen. Die Bewertung der verrechneten Vermögensgegenstände erfolgt zum beizulegenden Zeitwert bzw. zum Börsenkurs des Fondsvermögens.

Latente Steuern werden für zeitliche Unterschiede zwischen den handels- und steuerrechtlichen Wertansätzen von Vermögensgegenständen, Schulden und Rechnungsabgrenzungsposten sowie für Verlust- und Zinsvorträge ermittelt. Dabei fließen auch die Unterschiede zwischen Handels- und Steuerbilanz der Organtöchter bzw. Personengesellschaften ein. Der Berechnung der latenten Steuern liegt ein effektiver Steuersatz von 28,7 % (Vj.: 28,7 %) zugrunde, der sich voraussichtlich im Zeitpunkt des Abbaus der Differenzen bzw. der Nutzung von Verlustvorträgen ergeben wird. Die passiven latenten Steuern werden mit aktiven latenten Steuern verrechnet. Der Aktivüberhang wird in der Bilanz nicht angesetzt.

Anhang

Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Die Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen werden versicherungsmathematisch auf Basis der Heubeck-Richttafeln 2018 G (Vj.: 2018 G) nach dem Anwartschaftsbarwertverfahren (Projected Unit Credit Method – PUC) ermittelt. Bei der Bewertung der Pensionsrückstellungen wurden zukünftige jährliche Entgeltanpassungen von 2,75 % (Vj.: 3,25 %), Rentenanpassungen von 1,0 – 1,75 % und eine Fluktuation von 2,1 % berücksichtigt. Für die Abzinsung der Pensionsverpflichtungen wird der von der Deutschen Bundesbank zum 31. Dezember 2020 veröffentlichte durchschnittliche Marktzinssatz der letzten zehn Geschäftsjahre berücksichtigt, der sich bei einer angenommenen Restlaufzeit von 15 Jahren ergibt. Dieser beträgt 2,3 % (Vj.: 2,71 %).

Steuerrückstellungen und sonstige Rückstellungen sind nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung aller erkennbaren Risiken, ungewissen Verpflichtungen und drohenden Verlusten in Höhe des jeweiligen Erfüllungsbetrags gebildet worden. Zukünftige Preis- und Kostensteigerungen werden berücksichtigt, sofern ausreichende objektive Hinweise für deren Eintritt vorliegen. Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr sind mit dem ihrer Restlaufzeit entsprechenden und von der Deutschen Bundesbank veröffentlichten durchschnittlichen Marktzinssatz der vergangenen sieben Geschäftsjahre abgezinst worden.

Der Performance Share Unit Plan (PSUP) wird als aktienbasierte Vergütung mit Barausgleich bilanziert und in Höhe des zeitanteiligen beizulegenden Zeitwerts der Zahlungsverpflichtung innerhalb der sonstigen Rückstellungen ausgewiesen. Die Verpflichtungen werden zu jedem Bilanzstichtag neu bewertet. Die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts erfolgt zum Teil mit Hilfe eines mehrstufigen Binomialmodells und teilweise auf Basis einer Monte-Carlo-Simulation. Bei beiden Modellen werden die jeweiligen Vertragsbedingungen zugrunde gelegt (u. a. minimale und maximale Auszahlungswerte, Zielstaffel des TSR-Erfolgsziels, erwartete Dividendenzahlungen und Volatilität der Vorzugsaktie der Schaeffler AG sowie des

Vergleichsindex MDAX bzw. SXAGR und SXNGR). Daraus resultierende Veränderungen werden als Personalaufwand erfasst und unter den Verwaltungskosten ausgewiesen.

Verbindlichkeiten sind mit ihrem Erfüllungsbetrag angesetzt.

Passive Rechnungsabgrenzungsposten werden mit dem Betrag angesetzt, der der Zeit nach dem Bilanzstichtag wirtschaftlich zuzurechnen ist.

Geschäftsvorfälle in fremder Währung werden grundsätzlich mit dem Devisenkassamittelkurs am Bilanzstichtag bewertet. Soweit sich dadurch noch nicht realisierte Verluste ergeben, werden entsprechende Drohverlustrückstellungen gebildet. Nicht realisierte Kursgewinne werden nur berücksichtigt, soweit sie Forderungen und Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von bis zu einem Jahr betreffen. Bilanzpositionen in fremder Währung, die Bestandteil einer Bewertungseinheit zur Absicherung des Fremdwährungsrisikos sind, werden zum Devisenkassamittelkurs des Transaktionszeitpunkts bewertet.

3.3 Erläuterungen zur Bilanz

Anlagevermögen

in TEUR	Konzessionen	Immaterielle Vermögensgegenstände	Betriebsausstattung	Anlagen im Bau	Sachanlagen	Anteile an verbundenen Unternehmen	Ausleihungen an verbundene Unternehmen	Finanzanlagen	Gesamt
Historische Anschaffungs- oder Herstellungskosten									
Bestand zum 01. Januar 2020	211	211	852	0	852	14.108.811	105.489	14.214.300	14.215.363
Zugänge	0	0	151	614	765	0	12.690	12.690	13.455
Abgänge	-2	-2	-206	0	-206	0	-95.489	-95.489	-95.697
Bestand zum 31. Dezember 2020	209	209	797	614	1.411	14.108.811	22.690	14.131.501	14.133.121
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen									
Bestand zum 01. Januar 2020	154	154	643	0	643	0	0	0	797
Zugänge	33	33	185	0	185	17.400	0	17.400	17.618
Abgänge	-1	-1	-204	0	-204	0	0	0	-205
Bestand zum 31. Dezember 2020	186	186	624	0	624	17.400	0	17.400	18.210
Nettobuchwerte									
zum 01. Januar 2020	57	57	209	0	209	14.108.811	105.489	14.214.300	14.214.566
zum 31. Dezember 2020	23	23	173	614	787	14.091.411	22.690	14.114.101	14.114.911

Auf den Buchwert der Anteile an der Schaeffler Immobilien AG & Co. KG, Herzogenaurach, wurde im Geschäftsjahr eine Wertberichtigung in Höhe von 17.400 TEUR aufgrund dauerhafter Wertminderung vorgenommen.

Die im Anlagevermögen ausgewiesenen langfristigen Ausleihungen an verbundenen Unternehmen bestehen gegenüber der Schaeffler Invest GmbH in Höhe von 22.500 TEUR (Vj.: 10.000 TEUR) und der LuK do Brasil Embreagens Ltda. in Höhe von 190 TEUR (Vj.: 0 EUR).

Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände

Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände

in TEUR	31.12.2020			31.12.2019		
	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	1	0	0	0	0	0
Forderungen gegen verbundene Unternehmen	8.567.927	0	0	8.655.681	0	0
• davon kurzfristige Ausleihungen	8.024.302	0	0	7.892.762	0	0
• davon sonstige Finanzforderungen	20.647	0	0	13.481	0	0
• davon aus Lieferungen und Leistungen	21.749	0	0	23.547	0	0
• davon sonstige Forderungen	501.229	0	0	725.891	0	0
Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	26	0	0	4	0	0
Sonstige Vermögensgegenstände	42.847	0	0	63.516	0	0

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 500.000 TEUR (Vj.: 725.000 TEUR). Im Geschäftsjahr zahlte die Schaeffler Technologies AG & Co. KG zum Ausgleich der Gewinnanteile aus dem Vorjahr 725.000 TEUR an die Schaeffler AG. Die Mittel wurden ihrerseits vollständig zur Tilgung von bestehenden Verbindlichkeiten gegenüber der Schaeffler Technologies AG & Co. KG verwendet.

Für die Absicherung von Fremdwährungsrisiken aus der operativen Geschäftstätigkeit werden aufgrund des Imparitätsprinzips positive Marktwerte aus Devisentermingeschäften in Höhe von 98.934 TEUR (Vj.: 67.826 TEUR) nicht aktiviert. Dies entspricht einem Nominalvolumen von 3.259.691 TEUR (Vj.: 4.250.032 TEUR).

Wertpapiere

Die Wertpapiere umfassen ausschließlich sonstige Wertpapiere in Form von Geldmarktfonds in Höhe von 399.927 TEUR (Vj.: 0 TEUR).

Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung

Bei den mit den Pensionsverpflichtungen verrechneten Vermögenswerten handelt es sich im Wesentlichen um Rückdeckungsversicherungen sowie Anteile an Aktien-, Renten- und Geldmarktfonds.

Nettowert der Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen

in TEUR	31.12.2020	31.12.2019
Erfüllungsbetrag der Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen	31.457	29.753
Beizulegender Zeitwert der verrechneten Vermögensgegenstände	35.066	34.215
Nettowert der Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen	3.609	4.462
Anschaffungskosten der verrechneten Vermögensgegenstände	34.352	33.507

in TEUR	2020	2019
Zinserträge aus den verrechneten Vermögensgegenständen	870	1.735
Zinsaufwand aus Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen ¹⁾	-8.461	-9.191
Zinsaufwendungen/-erträge aus der Verrechnung	-7.591	-7.456

¹⁾ 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

Anhang

Erläuterungen zur Bilanz

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.

In der außerordentlichen Hauptversammlung am 15. September 2020 wurde die Schaffung eines Genehmigten Kapitals beschlossen. Der Vorstand ist ermächtigt, das Grundkapital mit Zustimmung des Aufsichtsrates bis zum 31. August 2025 gegen Bareinlage einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 200 Mio. EUR zu erhöhen.

Zum Bilanzstichtag existiert kein bedingtes Kapital und es wurden keine Beschlüsse zur Bildung von bedingtem Kapital gefasst.

Kapitalrücklage

Die Kapitalrücklage zum Stichtag beträgt unverändert gegenüber dem Vorjahr 2.359 Mio. EUR.

Bilanzgewinn

Im Geschäftsjahr 2020 wurde aus dem Bilanzgewinn des Vorjahres eine Dividende über 295 Mio. EUR (Vj.: 361 Mio. EUR) an die Gesellschafter ausgeschüttet und der verbleibende Betrag in Höhe von 159 Mio. EUR (Vj.: 138 Mio. EUR) in die anderen Gewinnrücklagen eingestellt.

Der Bilanzgewinn setzt sich zusammen aus dem Jahresüberschuss in Höhe von 154 Mio. EUR (Vj.: 454 Mio. EUR) sowie einer Entnahme aus den anderen Gewinnrücklagen in Höhe von 15 Mio. EUR (Vj.: 0 EUR).

Für das Geschäftsjahr 2020 schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung vor, eine Dividende in Höhe von 161,5 Mio. EUR auszuschütten sowie den verbleibenden Bilanzgewinn über 7,3 Mio. EUR auf neue Rechnung vorzutragen.

Sonstige Rückstellungen

Sonstige Rückstellungen

in TEUR	31.12.2020	31.12.2019
Drohverlustrückstellungen aus schwebenden Geschäften	120.703	73.295
Rückstellungen für Erfolgsbeteiligungen, Tantiemen und aktienbasierte Vergütungen	17.938	20.043
Übrige sonstige Rückstellungen	17.206	12.332
Summe Sonstige Rückstellungen	155.847	105.670

Für die Absicherung von Fremdwährungsrisiken aus der operativen Geschäftstätigkeit wurde für negative Marktwerte aus Devisentermingeschäften eine Drohverlustrückstellung in Höhe von 120.703 TEUR (Vj.: 73.295 TEUR) ausgewiesen. Dies entspricht einem Nominalvolumen von 3.203.285 TEUR (Vj.: 3.731.518 TEUR).

Verbindlichkeiten

Verbindlichkeiten

in TEUR	31.12.2020			31.12.2019		
	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
Anleihen (nicht konvertibel)	-	2.094.668	1.400.000	-	1.550.000	650.000
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	13.051	430.500	126.000	69.452	250.000	-
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	10.381	-	-	4.949	-	-
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	12.564.211	-	-	12.136.424	600.000	-
• davon Darlehen	9.779.249	-	-	10.909.061	600.000	-
• davon sonstige Finanzverbindlichkeiten	2.722.291	-	-	1.149.522	-	-
• davon aus Lieferungen und Leistungen	5.124	-	-	4.667	-	-
• davon sonstige Verbindlichkeiten	57.548	-	-	73.174	-	-
Sonstige Verbindlichkeiten	76.478	297	-	153.734	277	-
• davon aus Steuern	2.077	-	-	1.865	-	-

Am 12. Oktober 2020 hat die Schaeffler AG zwei EUR-denominierte Anleihen mit Laufzeiten von fünf und acht Jahren in einem Gesamtvolumen von 1,5 Mrd. EUR emittiert. Die zwei Anleihen notieren im regulierten Markt der Luxemburger Börse. Die 5-jährige Anleihe hat ein Volumen von 750.000 TEUR und einen Kupon von 2,750 %, die 8-jährige Anleihe hat ein Volumen von 750.000 TEUR und einen Kupon von 3,375 %.

Von den ausgezahlten Mitteln der Anleihebegebung wurden 600.000 TEUR zur vorzeitigen Rückzahlung eines konzern-internen Darlehens gegenüber der Schaeffler Finance B.V. genutzt. Darüber hinaus wurden ein Bankkredit in Höhe von 237.500 TEUR vollständig sowie eine Anleihe mit einer Restlaufzeit bis März 2022 in Höhe von 205.332 TEUR teilweise zurückgezahlt.

Im Geschäftsjahr 2020 wurden erstmalig Schuldscheindarlehen platziert. Die Tranchen umfassen Laufzeiten von drei bis zehn Jahren und sind sowohl fest als auch variabel verzinst. Zum 31. Dezember 2020 bestehen Schuldscheindarlehen mit einem Nominalvolumen von insgesamt 556.500 TEUR.

Pfandrechte oder ähnliche Rechte bestehen zum Bilanzstichtag nicht. Die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen enthalten zum Stichtag wie im Vorjahr keine Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern.

Bewertungseinheiten

Zum 31. Dezember 2020 besteht eine Micro-Hedge-Beziehung zwischen Zinswährungsswaps mit einem Nominalvolumen in Höhe von 35.278 TEUR (Vj.: 48.707 TEUR). Das Sicherungsgeschäft hat einen positiven beizulegenden Zeitwert in Höhe von 3.530 TEUR (Vj.: 590 TEUR), das Grundgeschäft einen negativen beizulegenden Zeitwert von 3.530 TEUR (Vj.: 590 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 3.530 TEUR (Vj.: 590 TEUR) und Sicherungsgeschäften in Höhe von -3.530 TEUR (Vj.: -590 TEUR) bilanziell nicht erfasst.

Latente Steuern

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 und aus Verlust- und Zinsvorträgen.

Anhang

Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

3.4 Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

Erläuterung der Umsatzerlöse

Erläuterung der Umsatzerlöse

in TEUR	2020	2019
Inland	13.144	13.144
Ausland	1.427	1.465
Summe Umsatzerlöse	14.571	14.609

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.

Angaben bei der Anwendung des Umsatzkostenverfahrens

Angaben bei der Anwendung des Umsatzkostenverfahrens

in TEUR	2020	2019
Löhne und Gehälter	68.096	80.441
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung	10.297	8.613
• davon für Altersversorgung	3.656	1.196
Personalaufwand	78.393	89.054

Erträge und Aufwendungen aus der Ab-/Aufzinsung von Rückstellungen bzw. aus der Währungsumrechnung

In den sonstigen betrieblichen Erträgen sind Währungskursgewinne in Höhe von 429.779 TEUR (Vj.: 386.029 TEUR) enthalten. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten Aufwendungen aus Währungskursverlusten in Höhe von 486.024 TEUR (Vj.: 356.274 TEUR).

In den sonstigen Zinsen und ähnlichen Erträgen sind wie im Vorjahr keine Erträge aus der Abzinsung von Rückstellungen enthalten. Die sonstigen Zinsen und ähnlichen Aufwendungen enthalten Aufwendungen aus der Aufzinsung von Rückstellungen in Höhe von 16.231 TEUR (Vj.: 11.771 TEUR).

Periodenfremde Aufwendungen und Erträge

Periodenfremde Aufwendungen und Erträge

in TEUR	2020	2019
Steueraufwendungen und -erträge aus Vorjahren	-5.555	13.085
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen	1.359	1.012
Periodenfremde Aufwendungen (Vj.: Erträge)	-4.196	14.097

3.5 Sonstige Angaben

Haftungsverhältnisse

Haftungsverhältnisse

in TEUR	31.12.2020	31.12.2019	Veränderung in %
Aus der Bestellung von Sicherheiten für fremde Verbindlichkeiten	0	607.513	-100
• davon durch Pfandrechte gesichert	0	607.513	-100
• davon zugunsten verbundener Unternehmen	0	607.513	-100

Zum 31. Dezember 2020 bestanden Bürgschaften und Garantien im Wesentlichen für verbundene Unternehmen in Höhe von 156.674 TEUR (Vj.: 95.384 TEUR).

Die im Vorjahr bestehenden Pfandrechte zugunsten verbundener Unternehmen sind aufgrund der Rückzahlung der letzten Anleihe, die durch die Schaeffler Finance B.V. emittiert wurde, im November 2020 erloschen.

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

in TEUR	2020	2019	Veränderung in %
Nicht bilanzierungsfähige Zahlungsverpflichtungen	3.969	3.041	30,5
• davon insgesamt aus mehrjährigen Leasingverpflichtungen	3.292	2.364	39,3
• davon gegenüber verbundenen Unternehmen	677	677	0,0

Durchschnittliche Zahl der Mitarbeiter der während des Geschäftsjahres beschäftigten Arbeitnehmer

Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter

	2020	2019	Veränderung in %
Angestellte	500	535	-6,5
Aushilfen	12	20	-40,0
Summe	512	555	-7,7

Gesellschaftsorgane

Vorstand

Mitglieder des Vorstands der Schaeffler AG, Herzogenaurach sind:

Klaus Rosenfeld

Vorsitzender des Vorstands

Verantwortungsbereich: Qualität; Schaeffler Consulting; Kommunikation & Öffentlichkeitsarbeit; Branding & Corporate Marketing; Investor Relations; Recht; Interne Revision; Konzernentwicklung & Strategie; Compliance & Unternehmenssicherheit; Corporate Real Estate; Strategische IT & Digitalisierung

Bestellung: 24. Oktober 2014

Ablauf des Mandats: 30. Juni 2024

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover; Mitglied des Aufsichtsrats der Siemens Gamesa Renewable Energy S.A., Zamudio, Spanien; Aufsichtsrat der Schaeffler Holding (China) Co. Ltd., Shanghai, China; Mitglied des Board of Directors der Schaeffler India Ltd., Mumbai, Indien; Mitglied des Beirats der Schaeffler Consulting GmbH, Herzogenaurach (bis 31. Juli 2020)

Dr. Klaus Patzak (seit 1. August 2020)

Vorstand Finanzen & IT

Verantwortungsbereich: Finanzen Strategie, Prozesse & Infrastruktur; Corporate Accounting; Corporate Controlling; Corporate Treasury; Corporate Tax & Customs; Corporate Reporting; Corporate Insurance; Divisionales Controlling Automotive Technologies; Divisionales Controlling AAM; Divisional Controlling Industrial; Shared Services; IT & Digitalisierung

Bestellung: 1. August 2020

Ablauf des Mandats: 31. Juli 2023

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der Bayerische Börse AG, München; Mitglied des Beirats der Schaeffler Consulting GmbH, Herzogenaurach (seit 1. August 2020)

Andreas Schick

Vorstand Produktion, Supply Chain Management & Einkauf

Verantwortungsbereich: Schaeffler Produktionssystem, Strategie & Prozesse; Digitalisierung & Operations IT; Advanced Production Technology; Produktionstechnologie; Sondermaschinenbau; Supply Chain Management & Logistik; Einkauf & Lieferantenmanagement; Qualität Produktion, Supply Chain Management & Einkauf

Bestellung: 1. April 2018

Ablauf des Mandats: 31. März 2026

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der SupplyOn AG, Hallbergmoos

Corinna Schittenhelm

Vorstand Personal und Arbeitsdirektorin

Verantwortungsbereich: HR Strategie; HR Grundsatzfragen & Entgeltmanagement; Leadership, Recruiting & Talent Management; Schaeffler Academy; HR Systeme, Prozesse & Reporting; Nachhaltigkeit, Umwelt, Arbeitsmedizin & -sicherheit; Personal Funktionen

Bestellung: 1. Januar 2016

Ablauf des Mandats: 31. Dezember 2023

Weitere Mandate: Mitglied des Gesellschafterausschusses der TÜV SÜD AG, München; Mitglied des Beirats der Schaeffler Consulting GmbH, Herzogenaurach

Anhang

Sonstige Angaben

Michael Söding

Vorstand Automotive Aftermarket

Verantwortungsbereich: Business Development & Strategy AAM; Vertrieb & Marketing AAM; Produktmanagement & F&E AAM; Operations & Supply Chain Management AAM; Qualität AAM; Einkauf & Lieferantenmanagement AAM; Personal AAM

Bestellung: 1. Januar 2018

Ablauf des Mandats: 31. Dezember 2023

Weitere Mandate: Mitglied des Gesellschafterausschusses der Caruso GmbH, Mannheim; Mitglied des Gesellschafterausschusses der TecAlliance GmbH, Ismaning

Dr. Stefan Spindler

Vorstand Industrial

Verantwortungsbereich: Business Development & Strategy Industrial; Global Key Account Management Industrial; Sales Management & Marketing Industrial; Strategic Business Field Industry 4.0; R&D Industrial; Operations & Supply Chain Management Industrial; Quality Industrial; Purchasing & Supplier Management Industrial; HR Industrial

Bestellung: 1. Mai 2015

Ablauf des Mandats: 30. April 2023

Uwe Wagner

Vorstand F&E

Verantwortungsbereich: F&E Management; Forschung & Innovation; Corporate F&E; F&E Prozesse, Methoden & Tools; Gewerblicher Rechtsschutz

Bestellung: 1. Oktober 2019

Ablauf des Mandats: 30. September 2022

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der IAV GmbH Ingenieursgesellschaft Auto und Verkehr, Berlin; Mitglied des Beirats der Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG, Herzogenaurach; Vorsitzender des Beirats der Xtronic GmbH, Böblingen; Mitglied des Beirats der Compact Dynamics GmbH, Starnberg

Matthias Zink

Vorstand Automotive Technologies

Verantwortungsbereich: Business Development & Strategy Automotive Technologies; Global Key Account Management Automotive Technologies; UB Motorsysteme; UB Getriebesysteme; UB E-Mobilität; UB Fahrwerksysteme; F&E Automotive Technologies; Operations & Supply Chain Management Automotive Technologies; Qualität Automotive Technologies; Einkauf & Lieferantenmanagement Automotive Technologies; Personal Automotive Technologies

Bestellung: 1. Januar 2017

Ablauf des Mandats: 31. Dezember 2024

Weitere Mandate: Mitglied des Beirats der Compact Dynamics GmbH, Starnberg; Vorsitzender des Beirats der Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG, Herzogenaurach (seit 22. Juni 2020); Mitglied des Aufsichtsrats der Schaeffler Savaria Kft., Szombathely, Ungarn; Aufsichtsrat der Schaeffler (China) Co. Ltd., Shanghai, China; Mitglied des Beirats der Xtronic GmbH, Böblingen (seit 22. Juni 2020)

Im Geschäftsjahr 2020 aus dem Vorstand ausgeschieden

Dietmar Heinrich (bis 31. Juli 2020)

Vorstand Finanzen & IT

Verantwortungsbereich: Finanzen Strategie, Prozesse & Infrastruktur; Corporate Accounting; Corporate Controlling; Corporate Treasury; Corporate Tax & Customs; Corporate Reporting; Corporate Insurance; Shared Services; IT & Digitalisierung

Bestellung: 1. August 2017

Ablauf des Mandats: 31. Juli 2020

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der HOMAG Group AG, Schopfloch (seit 21. April 2020); Vorsitzender des Beirats der Schaeffler Bio-Hybrid GmbH, Herzogenaurach (bis 31. Juli 2020); Mitglied des Beirats der Schaeffler Consulting GmbH, Herzogenaurach (bis 31. Juli 2020)

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 2024. Die Amtszeit der Arbeitnehmervertreter endet mit der ordentlichen Hauptversammlung 2025:

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 Prüfungs- und Technologieausschusses

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover; Vorsitzender des Beirats der ATESTEO Management GmbH

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-, Präsidial-, Technologie- und Prüfungsausschusses

* Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.

Anhang
Sonstige Angaben**Sabine Bendiek**

Chief People Officer und Arbeitsdirektorin SAP SE

Bestellung: 24. April 2019

Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger

Vorsitzender der Fraunhofer-Zukunftsstiftung

Bestellung: 1. Dezember 2014

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Vorsitzender des Technologieausschusses

Weitere Mandate: Aufsichtsratsvorsitzender der ARRI AG, München; Mitglied des Aufsichtsrats der Bauerfeind AG, Zeulenroda-Triebes; Mitglied des Aufsichtsrats der CO.DON AG, Berlin; Aufsichtsratsvorsitzender der TÜV SÜD AG, München (bis 30. Juli 2020)

Dr. Holger Engelmann

Vorsitzender des Vorstands der Webasto SE

Bestellung: 1. Dezember 2014

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Nominierungs- und Prüfungsausschusses

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 Aufsichtsrats der Plastic Omnium SA, Levallois-Perret, Frankreich; Mitglied des Aufsichtsrats der Haldex AB, Stockholm, Schweden (bis 30. Juni 2020); Mitglied des Aufsichtsrats der Benteler International AG, Salzburg, Österreich (seit 1. November 2020)

Andrea Grimm*

Stellvertretende Betriebsratsvorsitzende
Schaeffler Technologies AG & Co. KG

Bestellung: 1. Dezember 2014

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Prüfungsausschusses (seit 8. Mai 2020)

Thomas Höhn (seit 8. Mai 2020)*

Gewerkschaftssekretär IG Metall

Bestellung: 8. Mai 2020

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Prüfungsausschusses (seit 8. Mai 2020)

Susanne Lau*

Industriekauffrau
Vorsitzende des Betriebsrats Hamburg
Vorsitzende des Konzernbetriebsrates der Schaeffler AG
Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats der Schaeffler Automotive Aftermarket GmbH & Co. KG

Bestellung: 8. August 2018

Barbara Resch*

Tarifsekretärin

Bestellung: 19. November 2015

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Präsidialausschusses
Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der Rheinmetall AG, Düsseldorf (seit 1. Juli 2020); Mitglied des Aufsichtsrats der ElringKlinger AG, Dettingen (seit 20. Mai 2020)

Jutta Rost (seit 8. Mai 2020)*

Leiterin Personal Funktionen Schaeffler AG

Bestellung: 8. Mai 2020

Jürgen Schenk (seit 8. Mai 2020)*

Betriebsratsvorsitzender Schweinfurt
Stellvertretender Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats
Schaeffler Technologies AG & Co. KG

Bestellung: 8. Mai 2020

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Technologieausschusses

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats des ACE Auto Club Europa e.V., Stuttgart

Helga Schönhoff (seit 8. Mai 2020)*

Stellvertretende Betriebsratsvorsitzende
Schaeffler Automotive Bühl GmbH & Co. KG

Bestellung: 8. Mai 2020

Sabrina Soussan

Berater Siemens Mobility GmbH

Bestellung: 24. April 2019

Weitere Mandate: Mitglied des Verwaltungsrats der ITT Inc., White Plains, USA

Robin Stalker

Chartered Accountant

Bestellung: 1. Dezember 2014

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Vorsitzender des Prüfungsausschusses

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der Commerzbank AG, Frankfurt am Main; Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der Schmitz Cargobull AG, Horstmar; Mitglied des Aufsichtsrats der Hugo Boss AG, Metzingen (seit 8. Mai 2020)

Salvatore Vicari*

Betriebsratsvorsitzender Homburg/Saar

Bestellung: 19. November 2015**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Vermittlungs-, Präsidual- und Technologieausschusses**Prof. TU Graz e.h. KR Ing. Siegfried Wolf**

Unternehmer

Bestellung: 1. Dezember 2014**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Präsidual- und Technologieausschusses**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der Banque Eric Sturdza SA, Genf, Schweiz (bis 21. April 2020); Mitglied des Aufsichtsrats der Miba AG, Laakirchen, Österreich; Mitglied des Aufsichtsrats der Mitterbauer Beteiligungs-AG, Laakirchen, Österreich; Aufsichtsratsvorsitzender der SBERBANK Europe AG, Wien, Österreich; Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover; Mitglied des Aufsichtsrats der Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart; Mitglied des Aufsichtsrats der OJSC GAZ Group, Nizhny Novgorod, Russland (seit 19. Juni 2020)**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**Markus Zirkel (seit 8. Mai 2020)***

Betriebsratsvorsitzender Hirschaid

Bestellung: 8. Mai 2020**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Technologieausschusses**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der VR-Bank Bamberg Forchheim eG, Bamberg (seit 1. Januar 2020)

Im Geschäftsjahr 2020 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden

Norbert Lenhard (bis 8. Mai 2020)*

Vorsitzender des Konzernbetriebsrates Schaeffler AG

Bestellung: 19. November 2015**Dr. Reinold Mittag (bis 8. Mai 2020)***

Gewerkschaftssekretär bei der IG Metall

Bestellung: 19. November 2015**Dirk Spindler (bis 8. Mai 2020)***

Leiter F&E Prozesse, Methoden und Tools der Schaeffler AG

Bestellung: 19. November 2015**Jürgen Stolz (bis 8. Mai 2020)***

Mitglied des Betriebsrats Bühl

Mitglied des Europäischen Betriebsrats der Schaeffler Gruppe

Bestellung: 19. November 2015**Jürgen Worrich (bis 8. Mai 2020)***

Vorsitzender des Europäischen Betriebsrats der Schaeffler Gruppe (bis 20. Juli 2020)

Mitglied des Betriebsrats Herzogenaurach (bis 1. Dezember 2020)

Bestellung: 19. November 2015

Gesamtbezüge der Gesellschaftsorgane

Die Gesamtbezüge des Vorstands nach § 285 Nr. 9a Satz 1 bis 3 HGB beliefen sich im Geschäftsjahr 2020 auf 19 Mio. EUR (Vj.: 15 Mio. EUR).

Im Rahmen des im Geschäftsjahr 2015 implementierten und im Geschäftsjahr 2020 angepassten Performance Share Unit Plan (PSUP) wurden im Berichtsjahr folgende aktienbasierte Vergütungen an die Mitglieder des Vorstands gewährt: 334.071 Performance Share Units (PSU) mit einer Dienstbedingung (beizulegende Zeitwerte bei Gewährung je PSU von 7,37 EUR zum 4. Februar 2020, von 7,55 EUR zum 1. Januar 2020 bzw. von 5,03 EUR zum 1. August 2020), 156.484 PSUs mit einem EPS-Erfolgsziel (beizulegender Zeitwert bei Gewährung je PSU von 7,37 EUR zum 4. Februar 2020 bzw. 5,03 EUR zum 1. August 2020), 156.484 PSUs mit einem an den „Sector Basket“ geknüpften TSR-Erfolgsziel (beizulegender Zeitwert bei Gewährung je PSU von 7,53 EUR zum 4. Februar 2020 bzw. 4,46 EUR zum 1. August 2020), 10.556 PSUs mit einem FCF-Erfolgsziel (beizulegender Zeitwert bei Gewährung je PSU von 7,55 EUR zum 1. Januar 2020) und 10.556 PSUs mit einem an den MDAX geknüpften TSR-Erfolgsziel (beizulegender Zeitwert bei Gewährung je PSU von 4,60 EUR zum 1. Januar 2020).

Im Zusammenhang mit der einmaligen Glättungskomponente wurden im Geschäftsjahr 2020 die folgenden PSUs gewährt: 93.728 PSUs mit einer einjährigen Performanceperiode (beizulegender Zeitwert bei Gewährung je PSU von 8,89 EUR zum 4. Februar 2020 bzw. 6,12 EUR zum 1. August 2020), 93.728 PSUs mit einer zweijährigen Performanceperiode (beizulegender Zeitwert bei Gewährung je PSU von 8,34 EUR zum 4. Februar 2020 bzw. 5,73 EUR zum 1. August 2020), 93.728 PSUs mit einer dreijährigen Performanceperiode (beizulegender Zeitwert bei Gewährung je PSU von 7,83 EUR zum 4. Februar 2020 bzw. 5,37 EUR zum 1. August 2020).

* Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.

Anhang Sonstige Angaben

Im Vorjahr wurden folgende aktienbasierte Vergütungen an die Mitglieder des Vorstands gewährt: 380.262 Performance Share Units (PSU) mit einer Dienstbedingung (beizulegender Zeitwert bei Gewährung je PSU von 5,36 EUR bzw. 5,37 EUR), 162.135 PSUs mit einem FCF-Erfolgsziel (beizulegender Zeitwert bei Gewährung je PSU von 5,36 EUR bzw. 5,37 EUR) und 162.135 PSUs mit einem TSR-Erfolgsziel (beizulegender Zeitwert bei Gewährung je PSU von 3,12 EUR bzw. 2,17 EUR).

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 bzw. ihrer Rechtsvorgänger erhielten im Geschäftsjahr 2020 Bezüge in Höhe von 3 Mio. EUR (Vj.: 2 Mio. EUR).

Die Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen gegenüber ehemaligen Mitgliedern des Vorstands (bzw. deren Hinterbliebenen) der Schaeffler AG bzw. ihrer Rechtsvorgänger belaufen sich zum 31. Dezember 2020 vor Saldierung mit dem entsprechenden Planvermögen auf 29 Mio. EUR (Vj.: 28 Mio. EUR).

Angaben zum Unterschiedsbetrag und zu ausschüttungsgesperreten 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 12.116 TEUR (Vj.: 11.706 TEUR).

Die ausschüttungsgesperreten Beträge im Sinne § 268 Abs. 8 HGB entfallen in Höhe von 714 TEUR (Vj.: 709 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 ausschüttungsgesperreten Beträgen entsprechen.

Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex

Vorstand und Aufsichtsrat der Schaeffler AG haben im Dezember 2020 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).

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 2020 sind keine Vorgänge von besonderer Bedeutung eingetreten, von denen wesentliche Einflüsse auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler AG erwartet werden.

Anhang
 Sonstige Angaben

Anteilsbesitzliste

Anteilsbesitzliste Schaeffler AG zum 31.12.2020

Gesellschaft	Ort	Ländercode	Konzernbeteiligung in %	Eigenkapital in TEUR	Jahresergebnis in TEUR	Gesellschaft	Ort	Ländercode	Konzernbeteiligung in %	Eigenkapital in TEUR	Jahresergebnis in TEUR
A. Verbundene Unternehmen						II. Ausland					
I. Deutschland						Schaeffler Middle East FZE					
CBF Europe GmbH	Wuppertal	DE	100,0	-3.865	0	Schaeffler Argentina S.R.L.	Buenos Aires	AR	100,0	-1.224	50
Compact Dynamics GmbH ²⁾	Starnberg	DE	100,0	5.855	0	Schaeffler Austria GmbH	Berndorf-St. Veit	AT	100,0	86.102	5.421
CVT Beteiligungsverwaltungs GmbH	Bühl	DE	100,0	51	0	Schaeffler Australia Pty Ltd.	Belrose	AU	100,0	13.210	533
CVT Verwaltungs GmbH & Co. Patentverwertungs KG	Bühl	DE	100,0	1.624	-12						
FZT Kaltennordheim GmbH ¹⁾	Kaltennordheim	DE	0,0	0	-127						
FZT Kaltennordheim Grundstücks-gesellschaft mbH ¹⁾	Kaltennordheim	DE	0,0	0	-58						
FZT Unna GmbH ¹⁾	Unna	DE	0,0	0	-270						
FZT Unna Grundstücks-gesellschaft mbH ¹⁾	Unna	DE	0,0	0	-87						
Industriewerk Schaeffler INA-Ingenieur-dienst GmbH ²⁾	Herzogenaurach	DE	100,0	558.435	0						
K + K Industrienanlagen GmbH ⁵⁾	Karben	DE	100,0	6.855	83						
LuK Truckparts GmbH & Co. KG	Kaltennordheim	DE	100,0	29.360	1.336						
LuK Unna GmbH & Co. KG	Unna	DE	100,0	3.628	-514						
Schaeffler Aerospace Germany Beteiligungs GmbH	Schweinfurt	DE	100,0	50	2						
Schaeffler Aerospace Germany GmbH & Co. KG	Schweinfurt	DE	100,0	77.335	-8.374						
Schaeffler AS Auslands-holding GmbH ²⁾	Bühl	DE	100,0	20.369	0						
Schaeffler Automotive Buehl GmbH & Co. KG	Bühl	DE	100,0	1.443.495	128.120						
Schaeffler Automotive Aftermarket GmbH & Co. KG	Langen	DE	100,0	931.019	133.929						
Schaeffler Beteiligungs-gesellschaft mbH	Herzogenaurach	DE	100,0	394	-14						
Schaeffler Beteiligungs-verwaltungs GmbH ²⁾	Herzogenaurach	DE	100,0	40.841	0						
Schaeffler Bühl Auslands-holding GmbH ²⁾	Bühl	DE	100,0	59.029	0						
Schaeffler Bühl Beteiligungs GmbH ²⁾	Bühl	DE	100,0	56.927	0						
Schaeffler Bühl Holding GmbH ²⁾	Bühl	DE	100,0	34.342	0						
Schaeffler Bühl Verwaltungs GmbH ²⁾	Bühl	DE	100,0	1.809.957	0						
Schaeffler Consulting GmbH ²⁾	Herzogenaurach	DE	100,0	2.025	0						
Schaeffler Digital Solutions GmbH ²⁾	Chemnitz	DE	100,0	622	0						
Schaeffler Elmotec Statomat GmbH	Karben	DE	100,0	3.200	-2.259						
Schaeffler Engineering GmbH ²⁾	Werdohl	DE	100,0	5.348	0						
Schaeffler Europa Logistik GmbH ²⁾	Herzogenaurach	DE	100,0	25	0						
Schaeffler Friction Products GmbH ²⁾	Morbach	DE	100,0	5.131	0						
Schaeffler IAB Beteiligungs GmbH ²⁾	Herzogenaurach	DE	100,0	4.567.977	0						
Schaeffler IAB Verwaltungs GmbH ²⁾	Herzogenaurach	DE	100,0	1.322.859	0						
Schaeffler IDAM Beteiligungs GmbH	Herzogenaurach	DE	100,0	25	0						
Schaeffler Immobilien AG & Co. KG	Herzogenaurach	DE	100,0	158.067	9.780						
Schaeffler Industrial Drives AG & Co. KG	Suhl	DE	100,0	2.071	-1.542						
Schaeffler Invest GmbH ²⁾	Herzogenaurach	DE	100,0	100	0						
Schaeffler KWK Verwaltungs GmbH ²⁾	Langen	DE	100,0	29	0						
Schaeffler Monitoring Services GmbH ²⁾	Herzogenaurach	DE	100,0	816	0						
Schaeffler Paravan Management GmbH	Herzogenaurach	DE	100,0	27	0						
Schaeffler Qualifizierung und Beschäftigung GmbH ²⁾	Schweinfurt	DE	100,0	122	0						
Schaeffler Raytech Verwaltungs GmbH ²⁾	Morbach	DE	100,0	15.781	0						
Schaeffler Schweinfurt Beteiligungs GmbH ²⁾	Schweinfurt	DE	100,0	726.564	0						
Schaeffler Technologies AG & Co. KG	Herzogenaurach	DE	100,0	11.229.887	-1.133.522						
Schaeffler Versicherungsvermittlungs GmbH ²⁾	Herzogenaurach	DE	100,0	8.282	0						
Schaeffler Verwaltungs-holding Drei GmbH ²⁾	Herzogenaurach	DE	100,0	1.893.562	0						
Schaeffler Verwaltungs-holding Eins GmbH ²⁾	Herzogenaurach	DE	100,0	5.910.725	0						
Schaeffler Verwaltungsholding Sechs GmbH ²⁾	Herzogenaurach	DE	100,0	1.248.248	0						
Schaeffler Verwaltungs-holding Vier GmbH ²⁾	Herzogenaurach	DE	100,0	23	0						
Schaeffler Verwaltungs-holding Zwei GmbH ²⁾	Herzogenaurach	DE	100,0	1.748.118	0						
Unterstützungskasse der FAG Kugelfischer e. V.	Schweinfurt	DE	100,0	3.451	-1.313						
WPB Water Pump Bearing Beteiligungsgesellschaft mbH	Herzogenaurach	DE	100,0	70	2						
WPB Water Pump Bearing GmbH & Co. KG	Herzogenaurach	DE	100,0	94.509	651						
Xtronic GmbH	Böblingen	DE	100,0	-444	-1.360						

Anhang
 Sonstige Angaben

Gesellschaft	Ort	Länder-code	Konzern-beteiligung in %	Eigenkapital in TEUR	Jahres-ergebnis in TEUR
Schaeffler Belgium SPRL	Braine L'Alleud	BE	100,0	10.531	1.212
Schaeffler Bulgaria OOD	Sofia	BG	100,0	615	147
LuK do Brasil Embreagens Ltda.	Sorocaba	BR	100,0	56	-200
Schaeffler Brasil Ltda.	Sorocaba	BR	100,0	137.073	18.178
Schaeffler Belrus OOO	Minsk	BY	100,0	188	348
Schaeffler Aerospace Canada Inc.	Stratford	CA	100,0	55.846	15.177
Schaeffler Canada Inc.	Oakville	CA	100,0	54.020	1.629
Schaeffler Schweiz GmbH	Romanshorn	CH	100,0	3.366	2.105
Schaeffler Chile Rodamientos Ltda.	Santiago	CL	100,0	1.561	37
ETC Trading (Shanghai) Co., Ltd.	Shanghai	CN	100,0	1.486	-2.433
RepXpert Automotive Aftermarket Services Consulting (Shanghai) LLP	Shanghai	CN	100,0	2.195	-834
Schaeffler Automotive Aftermarket Services Consulting (Shanghai) Co.	Shanghai	CN	100,0	3.228	-4
Schaeffler (China) Co., Ltd.	Taicang	CN	100,0	675.094	178.088
Schaeffler (Nanjing) Co., Ltd.	Nanjing City	CN	100,0	183.480	33.578
Schaeffler (Ningxia) Co., Ltd.	Yinchuan	CN	100,0	61.099	7.454
Schaeffler (Xiangtan) Co., Ltd.	Xiangtan	CN	100,0	33.532	905
Schaeffler Aerospace Bearings (Taicang) Co., Ltd.	Taicang	CN	100,0	594	-827
Schaeffler Friction Products (Suzhou) Co., Ltd.	Suzhou	CN	100,0	52.743	6.084
Schaeffler Holding (China) Co., Ltd.	Shanghai	CN	100,0	658.243	503.846
Schaeffler Intelligent Driving Technology (Changsha) Co., Ltd.	Changsha	CN	100,0	731	-17
Schaeffler Trading (Shanghai) Co., Ltd.	Shanghai	CN	100,0	216.536	94.902
Schaeffler Colombia Ltda.	Bogotá	CO	100,0	477	69

Gesellschaft	Ort	Länder-code	Konzern-beteiligung in %	Eigenkapital in TEUR	Jahres-ergebnis in TEUR
Schaeffler CZ s.r.o.	Prag	CZ	100,0	11.490	587
Schaeffler Production CZ s.r.o.	Lanskroun	CZ	100,0	41.994	-1.466
Schaeffler Danmark ApS	Aarhus	DK	100,0	11.862	438
Schaeffler Iberia, S.L.U.	Elgoibar	ES	100,0	46.706	213
Schaeffler Finland Oy	Espoo	FI	100,0	11.032	293
Schaeffler Chain Drive Systems SAS	Calais	FR	100,0	3.780	-1.728
Schaeffler France SAS	Haguenau	FR	100,0	84.351	4.321
Schaeffler (UK) Limited	Sheffield	GB	100,0	41.845	8.195
Schaeffler Greece Automotive and Industrial Products and Services M.E.P.E.	Athen	GR	100,0	638	30
Schaeffler Hong Kong Company Limited	Hongkong	HK	100,0	32.111	6.861
Schaeffler Hrvatska d.o.o.	Zagreb	HR	100,0	386	105
FAG Magyarorszag Ipari Kft.	Debrecen	HU	100,0	28.780	1.831
Schaeffler Magyarorszag Ipari Kft.	Budapest	HU	100,0	1.940	804
Schaeffler Savaria Kft.	Szombathely	HU	100,0	150.414	12.351
Schaeffler Bearings Indonesia, PT	Jakarta	ID	100,0	2.475	-308
Schaeffler Israel Ltd.	Yokneam Illit	IL	100,0	348	95
Schaeffler India Ltd.	Mumbai	IN	74,13	350.255	34.574
Statomat Special Machines (India) Pvt. Ltd. ⁶⁾	Mumbai	IN	79,89	193	-122
INA Invest S.r.l.	Momo	IT	100,0	25.123	14.151
Schaeffler Italia S.r.l.	Momo	IT	100,0	54.697	1.671
Schaeffler Railway Products G.e.i.e.	Mailand	IT	75,00	26	26
Schaeffler Water Pump Bearing Italia S.r.l.	Momo	IT	100,0	7.886	900
Schaeffler Japan Co., Ltd.	Yokohama	JP	100,0	39.073	7.717
Schaeffler Ansan Corporation	Ansan-shi	KR	100,0	32.285	-1.626

Gesellschaft	Ort	Länder-code	Konzern-beteiligung in %	Eigenkapital in TEUR	Jahres-ergebnis in TEUR
Schaeffler Korea Corporation	Changwon-si	KR	100,0	278.028	5.384
Schaeffler Kazakhstan GmbH	Almatay	KZ	100,0	77	22
SIA "Schaeffler Baltic"	Riga	LV	100,0	791	-4
Rodamientos FAG S.A. de C.V.	Puebla	MX	100,0	646	-82
Schaeffler Automotive Aftermarket Mexico, S. de R.L. de C.V.	Mexico City	MX	100,0	34.875	6.027
Schaeffler Mexico Holding, S. de R.L. de C.V.	Puebla	MX	100,0	162.578	18
Schaeffler Mexico Servicios, S. de R.L. de C.V.	Guanajuato	MX	100,0	5.595	302
Schaeffler Mexico, S. de R.L. de C.V.	Guanajuato	MX	100,0	50.034	-6.446
Schaeffler Transmision, S. de R.L. de C.V.	Puebla	MX	100,0	139.259	33.997
Schaeffler Bearings (Malaysia) Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur	MY	100,0	8.931	423
Radine B.V.	Barneveld	NL	100,0	1.126	210
Schaeffler Finance B.V.	Barneveld	NL	100,0	15.040	-28.155
Schaeffler Nederland B.V.	Barneveld	NL	100,0	13.603	9.268
Schaeffler Norge AS	Sandnes	NO	100,0	5.190	548
Schaeffler Peru S.A.C.	Lima	PE	100,0	671	97
Schaeffler Philippines Inc.	Makati City	PH	100,0	320	-2.006
Schaeffler Global Services Europe Sp. z o.o.	Breslau	PL	100,0	1.153	936
Schaeffler Polska Sp. z o.o.	Warschau	PL	100,0	32.045	6.535
Schaeffler Portugal Unipessoal, Lda.	Caldas da Rainha	PT	100,0	32.533	111
Schaeffler Romania S.R.L.	Brasov	RO	100,0	191.796	12.308
Schaeffler SR d.o.o.	Belgrad	RS	100,0	352	89
Schaeffler Rus OOO	Uljanowsk	RU	100,0	6.106	90
Schaeffler Russland GmbH	Moskau	RU	100,0	17.849	3.915
Schaeffler Sverige AB	Arlanda-stad	SE	100,0	12.105	503

Gesellschaft	Ort	Ländercode	Konzernbeteiligung in %	Eigenkapital in TEUR	Jahresergebnis in TEUR
Schaeffler Aerospace (Singapore) Pte. Ltd.	Singapur	SG	100,0	-3.280	-127
Schaeffler (Singapore) Pte. Ltd.	Singapur	SG	100,0	22.469	-1.545
Schaeffler Slovenija d.o.o.	Maribor	SI	100,0	360	84
Schaeffler Kysuce, spol. s r.o.	Kysucke Nove Mesto	SK	100,0	214.501	11.626
Schaeffler Skalica spol. s r.o.	Skalica	SK	100,0	134.750	8.138
Schaeffler Slovensko, spol. s.r.o.	Kysucke Nove Mesto	SK	100,0	2.767	48
Schaeffler (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok	TH	100,0	1.522	0
Schaeffler Holding (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok	TH	100,0	3.187	-6
Schaeffler Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.	Rayong	TH	100,0	6.406	-4.655
Schaeffler Turkey Endüstri ve Otomotiv Ticaret Limited Sirketi	Istanbul	TR	100,0	3.386	933
Schaeffler Taiwan Co., Ltd.	Taipei	TW	100,0	3.257	17
Schaeffler Ukraine GmbH	Kiew	UA	100,0	1.262	1.218
FAG Bearings LLC	Danbury	US	100,0	5.307	493
LMC Bridgeport, Inc.	Danbury	US	100,0	10.783	12
LuK Clutch Systems, LLC	Wooster	US	100,0	121.761	718
LuK-Aftermarket Services, LLC	Valley City	US	100,0	-3.071	0
Schaeffler Aerospace USA Corporation	Danbury	US	100,0	179.953	6.406
Schaeffler Group USA, Inc.	Fort Mill	US	100,0	665.584	-4.412
Schaeffler Holding LLC	Danbury	US	100,0	0	0
Schaeffler Transmission Systems, LLC	Wooster	US	100,0	386.365	39.185
Schaeffler Transmission, LLC	Wooster	US	100,0	137.440	4.898
Schaeffler Venezuela, C.A.	Caracas	VE	100,0	2	5

Anhang

Sonstige Angaben

Gesellschaft	Ort	Ländercode	Konzernbeteiligung in %	Eigenkapital in TEUR	Jahresergebnis in TEUR
Schaeffler Vietnam Co., Ltd.	Biên Hòa City	VN	100,0	17.978	-7.819
INA Bearings (Pty) Ltd.	Port Elizabeth	ZA	100,0	103.338	3.833
Schaeffler South Africa (Pty.) Ltd.	Johannesburg	ZA	100,0	31.363	6.300

B. Beteiligungen

I. Deutschland

Abt E-Line GmbH ¹⁾	Kempton	DE	0,0	-80	-344
Contitech-INA Beteiligungsgesellschaft mbH	Hannover	DE	50,0	28	-1
Contitech-INA GmbH & Co. KG	Hannover	DE	50,0	210	0
Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG	Herzogenaurach	DE	90,0	128.328	-21.654

II. Ausland

Resitec Ltd. ⁴⁾	Telford	GB	33,3	-	-
Stavec S.r.l. ^{3) 5)}	Turin	IT	35,0	955	377
Eurings Zrt. ^{3) 5)}	Debrecen	HU	37,0	5.496	28
Colinx, LLC ^{3) 5)}	Greenville	US	20,0	2.881	55

¹⁾ Die Gesellschaft wird aufgrund Beherrschung vollkonsolidiert.

²⁾ Es besteht ein Ergebnisabführungsvertrag.

³⁾ Noch kein Jahresabschluss für 2020 aufgestellt

⁴⁾ Insolvent

⁵⁾ Angabe Jahresabschluss 2019

⁶⁾ Angabe Jahresabschluss 2018

Anhang

Aufstellung des Jahresabschlusses

3.6 Aufstellung des Jahresabschlusses

Der Vorstand der Schaeffler AG hat den Jahresabschluss am 22. Februar 2021 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, 22. Februar 2021

Schaeffler Aktiengesellschaft

Der Vorstand

Klaus Rosenfeld
Vorsitzender

Michael Söding

Dr. Klaus Patzak

Dr. Stefan Spindler

Andreas Schick

Uwe Wagner

Corinna Schittenhelm

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 2020 und der Gewinn- und Verlustrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2020 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 2020 geprüft. Die im Abschnitt „Sonstige Informationen“ unseres Bestätigungsvermerks genannten Bestandteile des Lageberichts haben wir in Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften nicht inhaltlich geprüft.

Der Lagebericht enthält als ungeprüft gekennzeichnete, nicht im Gesetz vorgesehene Querverweise. Diese Querverweise sowie die Informationen, auf die sich die Querverweise beziehen, 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 2020 sowie ihrer Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2020 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 den Inhalt der im Abschnitt „Sonstige Informationen“ genannten Bestandteile des Lageberichts. Der Lagebericht enthält als ungeprüft gekennzeichnete, nicht vom Gesetz vorgesehene Querverweise. Unser Prüfungsurteil erstreckt sich nicht auf diese Querverweise sowie Informationen, auf die sich die Querverweise beziehen.

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 Nichtprüfungsleistungen 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.

Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers**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 2020 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 3.2.

Das Risiko für den Abschluss

Im Jahresabschluss der Schaeffler AG zum 31. Dezember 2020 werden unter den Finanzanlagen Anteile an verbundenen Unternehmen in Höhe von EUR 14.091 Mio und Ausleihungen an verbundene Unternehmen in Höhe von EUR 23 Mio ausgewiesen. Der Anteil der Finanzanlagen an der Bilanzsumme beläuft sich auf insgesamt 58,47 % 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 Diskontierungssatz wird aus der Rendite einer risiko- adäquaten Alternativanlage 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 Mittelzuflüsse und der gesellschaftsspezifischen Wachstumsraten, die Ermittlung der Diskontierungssätze sowie die Einschätzung der Dauerhaftigkeit der Wertminderung. Aufgrund der sich seit Januar 2020 weltweit ausbreitenden Coronavirus-Pandemie sowie dem technologischen Wandel in der Automobilindustrie hat sich der Grad der Schätzunsicherheit hinsichtlich der zugrunde liegenden künftigen Mittelzuflüsse erhöht.

Im Geschäftsjahr wurde eine außerplanmäßige Abschreibung der Anteile an der Schaeffler Immobilien AG & Co KG in Höhe von EUR 17,4 Mio. erfasst. Es besteht das Risiko für den Jahresabschluss, dass die Finanzanlagen nicht werthaltig sind.

Unsere Vorgehensweise in der Prüfung

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 Brancheninformation sowie öffentlich verfügbaren Information daraufhin beurteilt, ob die gesellschaftsspezifischen Planwerte, die zugrunde liegenden Annahmen sowie die gesellschaftsspezifischen Wachstumsraten in einer angemessenen Bandbreite liegen. Ferner haben wir uns von der bisherigen Prognosegüte der Gesellschaft überzeugt, indem wir Planungen früherer Geschäftsjahre mit den tatsächlich realisierten Ergebnissen verglichen und Abweichungen analysiert haben.

Wir haben die Angemessenheit der bei der Bestimmung des Diskontierungszinssatzes verwendeten Annahmen einschließlich der gewogenen Kapitalkosten beurteilt und die Berechnungsmethode gewürdigt. Bei der Beurteilung der Berechnungsmethode des Diskontierungszinssatzes sowie der Unternehmensplanungen haben wir unsere internen Bewertungsspezialisten hinzugezogen.

Unsere Schlussfolgerungen

Das der Werthaltigkeitsprüfung der Anteile an verbundene Unternehmen zugrunde liegende Vorgehen ist sachgerecht und steht im Einklang mit den Bewertungsgrundsätzen.

Die Annahmen und Einschätzungen der Gesellschaft sind sachgerecht.

Sonstige Informationen

Die gesetzlichen Vertreter bzw. der Aufsichtsrat sind für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen:

- den zusammengefassten nichtfinanziellen Bericht, auf den im Lagebericht Bezug genommen wird,
- die zusammengefasste Erklärung zur Unternehmensführung, auf die im Lagebericht Bezug genommen wird, und
- die im Lagebericht enthaltenen lageberichts-fremden und als ungeprüft gekennzeichneten Angaben.

Die sonstigen Informationen umfassen zudem die übrigen Teile des Geschäftsberichts.

Die sonstigen Informationen umfassen nicht den Jahresabschluss, die inhaltlich geprüften Lageberichtsangaben sowie unseren dazugehörigen Bestätigungsvermerk.

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.

Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

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, zu den inhaltlich geprüften Lageberichtsangaben 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

Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

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

Vermerk über die Prüfung der für Zwecke der Offenlegung erstellten elektronischen Wiedergabe des Jahresabschlusses und des Lageberichts nach § 317 Abs. 3b HGB

Wir haben gemäß § 317 Abs. 3b HGB eine Prüfung mit hinreichender Sicherheit durchgeführt, ob die in der beigefügten Datei „20210218_Einzelabschluss2020_SchaefflerAG_Vorlage_Xhtml_oBV.xhtml“ (SHA256-Hashwert: f9b3a7a08834060be405f23f52c3ded27c5d022c5bdaea16db7a41a703cba2d3) enthaltenen und für Zwecke der Offenlegung erstellten Wiedergaben des Jahresabschlusses und des Lageberichts (im Folgenden auch als

„ESEF-Unterlagen“ bezeichnet) den Vorgaben des § 328 Abs. 1 HGB an das elektronische Berichtsformat („ESEF-Format“) in allen wesentlichen Belangen entsprechen. In Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften erstreckt sich diese Prüfung nur auf die Überführung der Informationen des Jahresabschlusses und des Lageberichts in das ESEF-Format und daher weder auf die in diesen Wiedergaben enthaltenen noch auf andere in der oben genannten Datei enthaltene Informationen.

Nach unserer Beurteilung entsprechen die in der oben genannten beigefügten Datei enthaltenen und für Zwecke der Offenlegung erstellten Wiedergaben des Jahresabschlusses und des Lageberichts in allen wesentlichen Belangen den Vorgaben des § 328 Abs. 1 HGB an das elektronische Berichtsformat. Über dieses Prüfungsurteil sowie unsere im voranstehenden „Vermerk über die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts“ enthaltenen Prüfungsurteile zum beigefügten Jahresabschluss und zum beigefügten Lagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2020 bis zum 31. Dezember 2020 hinaus geben wir keinerlei Prüfungsurteil zu den in diesen Wiedergaben enthaltenen Informationen sowie zu den anderen in der oben genannten Datei enthaltenen Informationen ab.

Wir haben unsere Prüfung der in der oben genannten beigefügten Datei enthaltenen Wiedergaben des Jahresabschlusses und des Lageberichts in Übereinstimmung mit § 317 Abs. 3b HGB unter Beachtung des Entwurfs des IDW Prüfungsstandards: Prüfung der für Zwecke der Offenlegung erstellten elektronischen Wiedergaben von Abschlüssen und Lageberichten nach § 317 Abs. 3b HGB (IDW EPS 410) durchgeführt. Unsere Verantwortung danach ist nachstehend weitergehend beschrieben. Unsere Wirtschaftsprüferpraxis hat die Anforderungen an das Qualitätssicherungssystem des IDW Qualitätssicherungsstandards: Anforderungen an die Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis (IDW QS 1) angewendet.

Die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft sind verantwortlich für die Erstellung der ESEF-Unterlagen mit den elektronischen Wiedergaben des Jahresabschlusses und des Lageberichts nach Maßgabe des § 328 Abs. 1 Satz 4 Nr. 1 HGB.

Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

Ferner sind die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig erachten, um die Erstellung der ESEF-Unterlagen zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – Verstößen gegen die Vorgaben des § 328 Abs. 1 HGB an das elektronische Berichtsformat sind.

Die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft sind zudem verantwortlich für die Einreichung der ESEF-Unterlagen zusammen mit dem Bestätigungsvermerk und dem beigefügten geprüften Jahresabschluss und geprüften Lagebericht sowie weiteren offenzulegenden Unterlagen beim Betreiber des Bundesanzeigers.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung der Erstellung der ESEF-Unterlagen als Teil des Rechnungslegungsprozesses.

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob die ESEF-Unterlagen frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – Verstößen gegen die Anforderungen des § 328 Abs. 1 HGB sind. 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 Verstöße gegen die Anforderungen des § 328 Abs. 1 HGB, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.
- gewinnen wir ein Verständnis von den für die Prüfung der ESEF-Unterlagen relevanten internen Kontrollen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Kontrollen abzugeben.

- beurteilen wir die technische Gültigkeit der ESEF-Unterlagen, d. h. ob die die ESEF-Unterlagen enthaltende Datei die Vorgaben der Delegierten Verordnung (EU) 2019/815 in der zum Abschlussstichtag geltenden Fassung an die technische Spezifikation für diese Datei erfüllt.
- beurteilen wir, ob die ESEF-Unterlagen eine inhaltsgleiche XHTML-Wiedergabe des geprüften Jahresabschlusses und des geprüften Lageberichts ermöglichen.

Übrige Angaben gemäß Art. 10 EU-APrVO

Wir wurden von der Hauptversammlung am 8. Mai 2020 als Abschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 8. Juli 2020 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 Tochter- und Gemeinschaftsunternehmen durchgeführt. Prüfungsintegriert erfolgten Prüfungen von Teilen des rechnungslegungsbezogenen IKS einschließlich Untersuchungshandlungen zum Berechtigungskonzept sowie Prüfungen von eingebetteten Derivaten. Ferner haben wir den Zwischenbericht zum 30. Juni sowie weitere historische Finanzinformationen einer prüferischen Durchsicht unterzogen, den zusammengefassten gesonderten nichtfinanziellen Konzernbericht der Schaeffler AG geprüft sowie gesetzliche oder vertragliche Prüfungen vorgenommen, wie z. B. Prüfungen nach dem EEG,

EMIR-Prüfung nach § 32 Abs. 1 WpHG, vorbereitende Tätigkeiten für einen Comfort Letter durchgeführt sowie einen Comfort Letter im Zusammenhang mit dem Debt Issuance Programm erteilt. Darüber hinaus haben wir eine Prüfung des Tax-CMS und TISAX-Prüfungen durchgeführt, eine ISAE 3000-Bescheinigung zu einem Green Bond erteilt sowie Projekte in Bezug zu möglichen Änderungen in den Bilanzierungsmethoden sowie in Bezug auf den Berichterstattungsprozess von Nachhaltigkeitskennzahlen durchgeführt.

Verantwortlicher Wirtschaftsprüfer

Der für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüfer ist Matthias Koeplin.

Nürnberg, den 22. Februar 2021

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 einschließlich 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, 22. Februar 2021

Schaeffler Aktiengesellschaft
Der Vorstand

Klaus Rosenfeld
Vorsitzender

Andreas Schick

Michael Söding

Uwe Wagner

Dr. Klaus Patzak

Corinna Schittenhelm

Dr. Stefan Spindler

Matthias Zink