

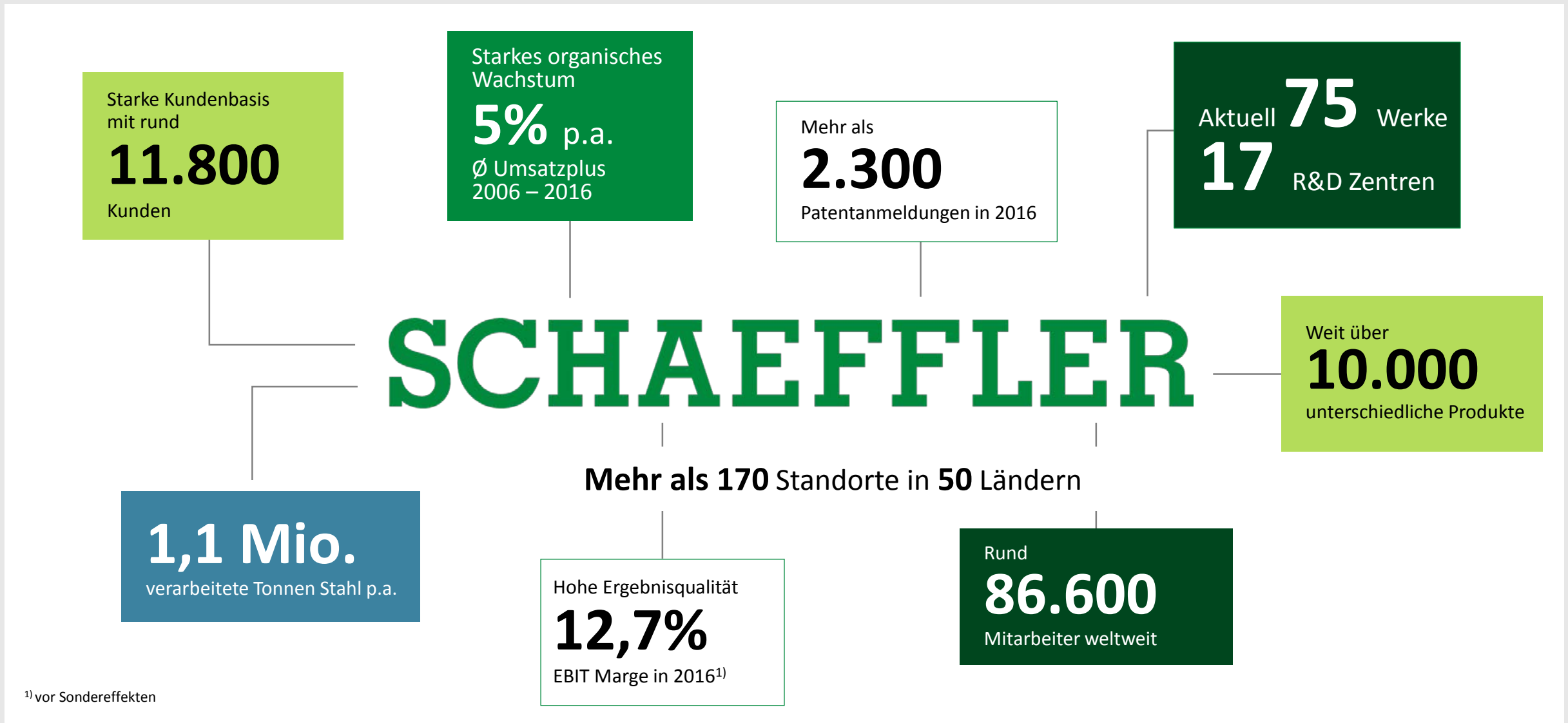


# Strategie „Mobilität für morgen“

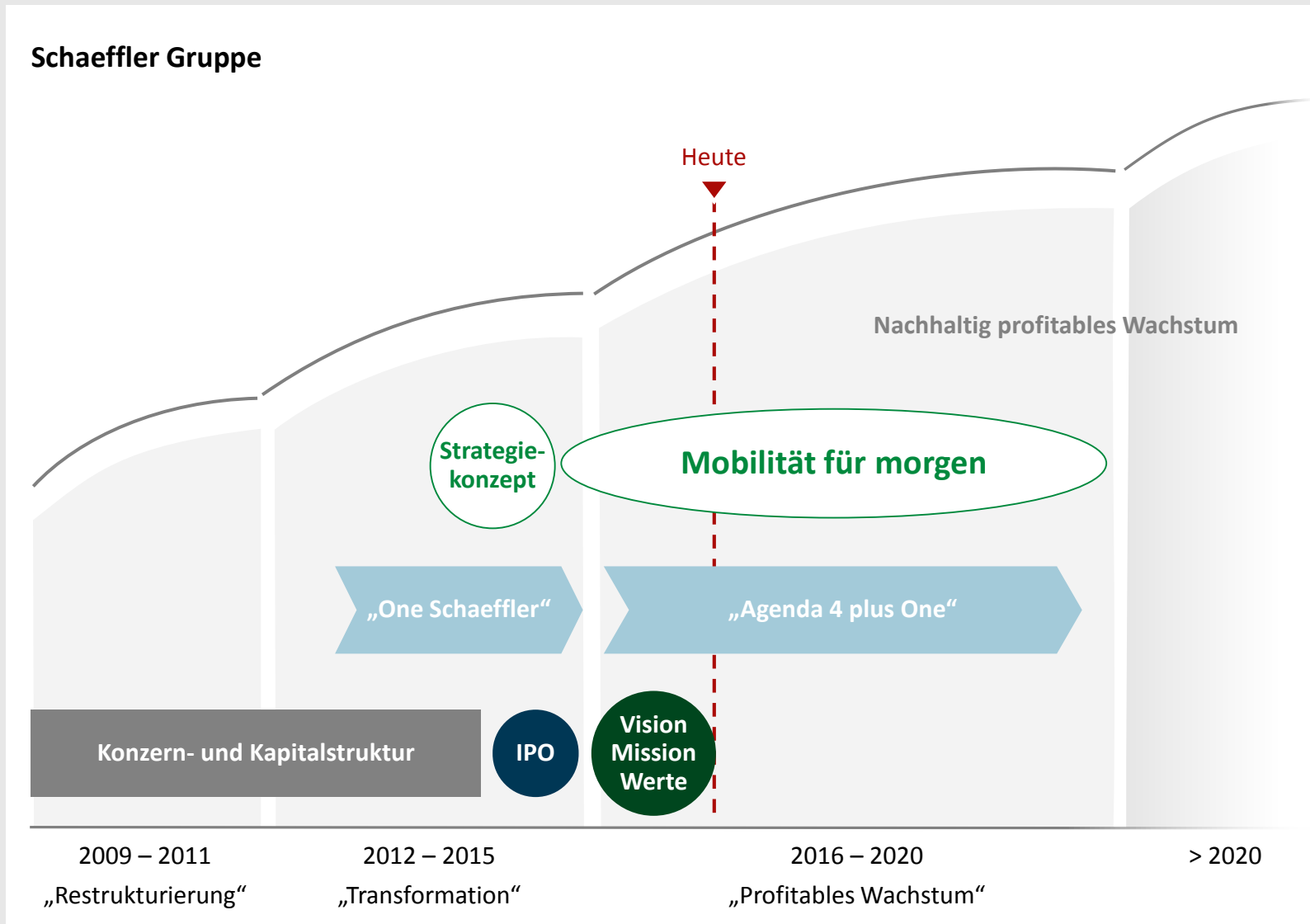
Klaus Rosenfeld  
Vorsitzender des Vorstands  
Schaeffler AG

8. November 2016  
Pressegespräch München

- 1 Überblick
- 2 Ausgangslage
- 3 Strategie „Mobilität für morgen“
- 4 Exzellenzprogramm „Agenda 4 plus One“
- 5 Ausblick

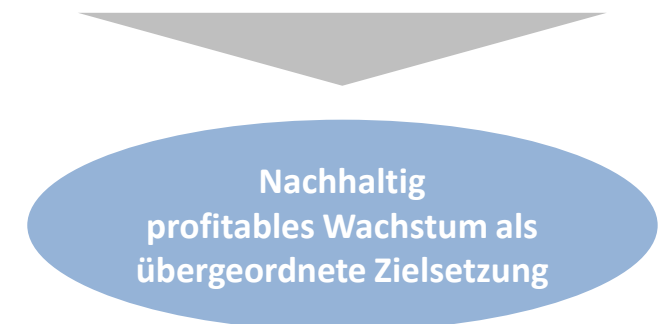


<sup>1)</sup> vor Sondereffekten



**Bedeutende Meilensteine**

- ▶ Restrukturierungs- und Transformationsphase abgeschlossen
- ▶ Programm „One Schaeffler“ 2013 – 2015 umgesetzt
- ▶ Neue Konzern- und Kapitalstruktur implementiert
- ▶ Strategiekonzept „Mobilität für morgen“ ausgearbeitet
- ▶ Vision, Mission und Unternehmenswerte definiert
- ▶ Investment Grade Rating erreicht



Umwelt

Klimawandel



- ▶ Emission von Treibhausgasen treibt globale Erwärmung, höchste CO<sub>2</sub>-Konzentration seit Beginn der Aufzeichnungen, Automobilindustrie als wichtigster Treiber
- ▶ Begrenzung Klimaveränderungen und Erhalt natürlicher Ressourcen im Fokus; Pariser Abkommen als gemeinsame, weltweite Grundlage

Gesellschaft

Urbanisierung



- ▶ Starkes Wachstum von Megacities, 2025 werden rd. 60 % der Weltbevölkerung (rd. 4,5 Mrd. Menschen) in Städten leben, Zahl Städte mit >10 Mio. Einwohnern steigt auf über 35
- ▶ Entwicklung neuer Infrastruktur- und Mobilitätslösungen erforderlich

Wirtschaft

Globalisierung



- ▶ Signifikanter Anstieg des weltweiten Handelsvolumens in den letzten Jahren, zunehmend global fragmentierte Wertschöpfungsketten, Mobilität als ein Treiber für Wachstum und Wohlstand
- ▶ Weitere Verknüpfungen über Ländergrenzen und bezahlbare Mobilität als zentrale Herausforderungen

Technologie

Digitalisierung



- ▶ Zunehmend digitale Vernetzung von Maschinen und Produkten sowie Unternehmen, Lieferanten und Kunden, 2020 sind rd. 30 Mrd. Objekte über das Internet verbunden und generieren rd. 10% aller Daten
- ▶ Veränderung von Geschäftsmodellen und -prozessen, Entstehung neuer Schnittstellen und „intelligenter“ Produkte

### Umweltfreundliche Antriebe

- ▶ Optimierter Verbrennungsmotor
- ▶ Elektrofahrzeuge
- ▶ Industrieantriebe



### Urbane Mobilität

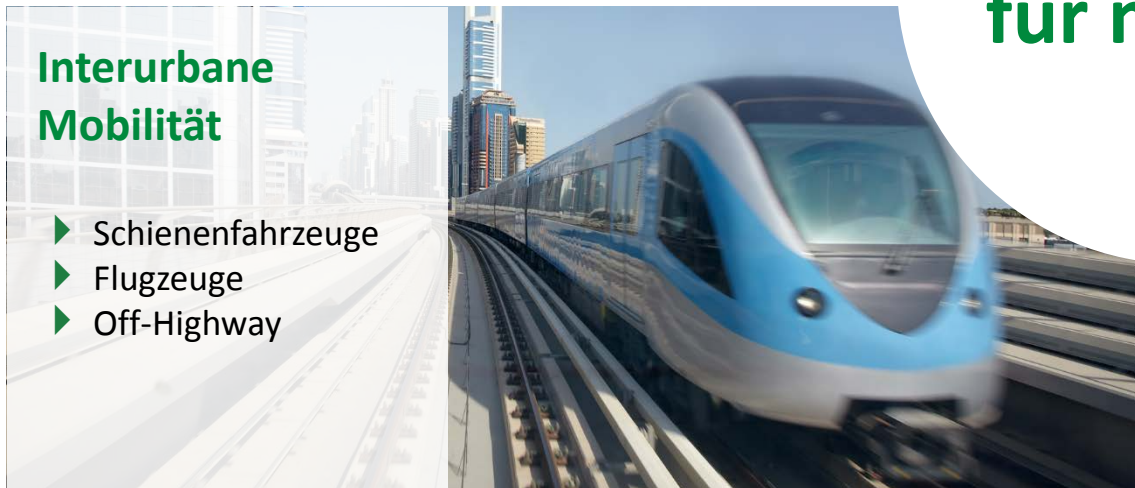
- ▶ Zweiräder
- ▶ Innerstädtische Bahnen
- ▶ Mikromobile



## Mobilität für morgen

### Interurbane Mobilität

- ▶ Schienenfahrzeuge
- ▶ Flugzeuge
- ▶ Off-Highway

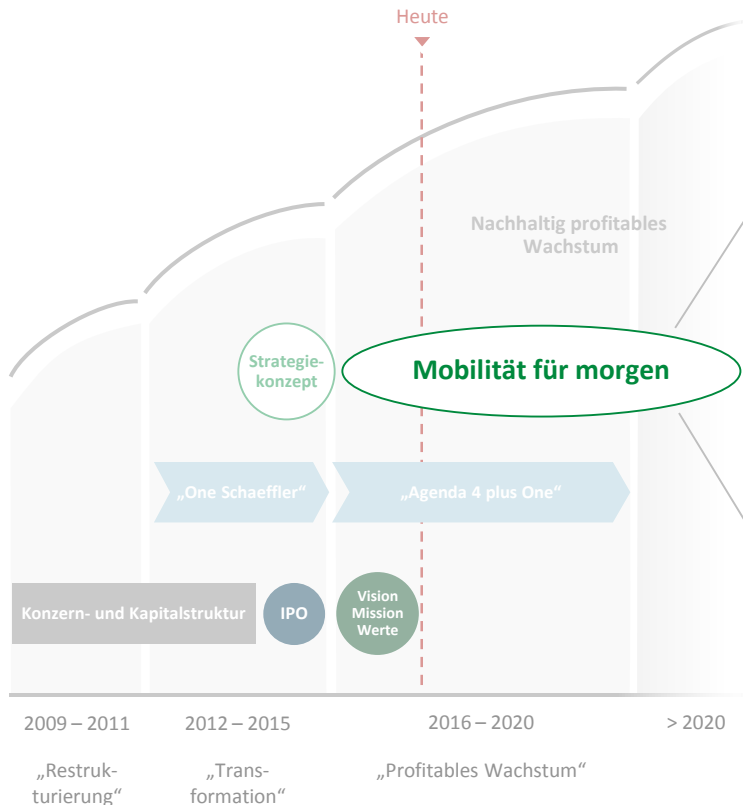


### Energiekette

- ▶ Windenergie
- ▶ Solarenergie
- ▶ Konventionelle Energieerzeugung




Chronologie 2009 – 2016



Strategie-Dialog

- 29. Februar: Kick-off Strategie-Dialog
- März – Juni: Strategie Workshops
- 11. – 13. Juli: Strategie-Dialog 2016
- 20. Juli: Capital Markets Day
- August – September: Global Challenge & Feedback Meetings
- 6. – 7. Oktober: Strategiesitzung Aufsichtsrat
- 17. – 19. Oktober: Planungs-Dialog 2016
- 8. November: Pressegespräch
- 9. November: Kommunikation Strategie**



**„Wir sind ein Präzisionsmechaniker  
mit höchster Fertigungskompetenz und  
Systemverständnis.“**



## Wachstumstreiber



### Elektrifizierung

- ▶ Weltweit strengere (CO<sub>2</sub>-) Gesetzgebungen
- ▶ Sukzessiver Übergang zum (reinen) Elektroantrieb mit Hybridantrieb als Brückentechnologie



### Autonomes Fahren

- ▶ Vision vom unfallfreien Autofahren
- ▶ Schrittweiser Übergang zum (teil-)autonomen Fahren



### Vernetzung

- ▶ Zunehmende Vernetzung von Fahrzeugen, Softwarekompetenz als zentraler Erfolgsfaktor
- ▶ Fahrzeug als Kommunikationsmittelpunkt für vernetzte Mobilität

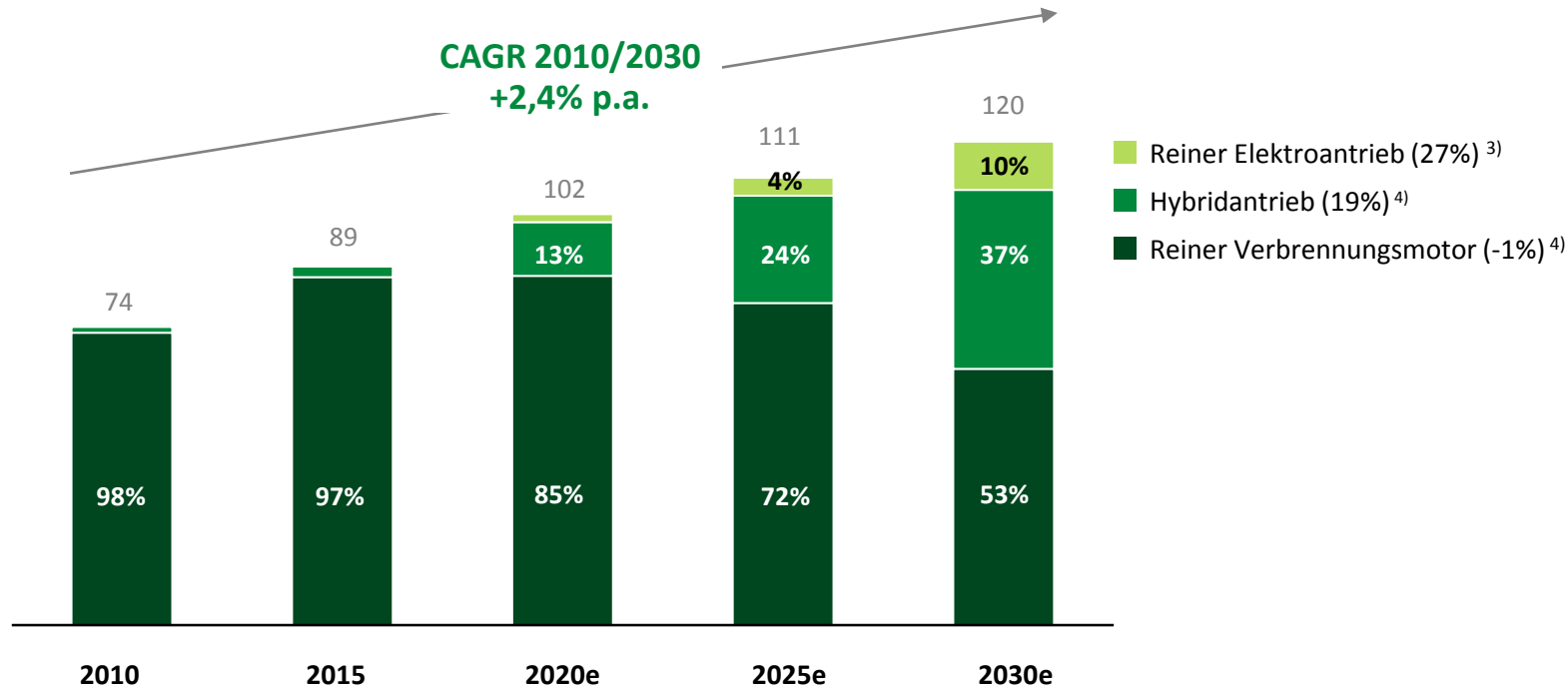


### Wertschöpfung Zulieferer

- ▶ Zunehmende Bereitstellung von Modulen/Systemen statt Einzelkomponenten
- ▶ Systemgeschäft erfordert mehr Zusammenarbeit und Kooperationsbereitschaft

## Globales Produktionsvolumen <sup>1)</sup>

in Mio. Stück



Quelle: IHS, LMC Automotive, Annahmen Schaeffler

<sup>1)</sup> Jährlich erwartetes globales Produktionsvolumen, PKW/Leichte Nutzfahrzeuge in Mio. Stück

<sup>2)</sup> Schaeffler Annahmen

<sup>3)</sup> CAGR 2015/2030

<sup>4)</sup> CAGR 2010/2030

## Wesentliche Aspekte

- ▶ Kontinuierliches Marktwachstum in den nächsten Jahren zu erwarten
- ▶ Zukünftiges Wachstum basiert auf der zunehmenden Produktion von Hybrid- und Elektrofahrzeugen, in 2025 >25% des Marktes, beschleunigtes Szenario denkbar
- ▶ Rückgang der Zahl von Fahrzeugen mit rein konventionellem Antrieb ab 2020 erwartet
- ▶ Globaler Fahrzeugbestand heute >1 Milliarde Fahrzeuge, Bedeutung des Aftermarket wächst

Neue Technologien treiben Marktwachstum

## Wachstumstreiber



### Energieeffizienz

- ▶ Wachsende Bedeutung effizienter Antriebstechnologien
- ▶ Zunehmende Substitution/Ergänzung herkömmlicher Antriebe (Hydraulik, Verbrennungsmotoren)



### Innovation

- ▶ Hochinnovative Technologien zur kontinuierlichen Verbesserung herkömmlicher Produkte
- ▶ Oberflächenbeschichtungen zur Verbesserung von Anlagenverfügbarkeit und Reibungsminimierung



### Industrie 4.0

- ▶ Nutzung Chancen Internet of Things, Aufbau einer Industrie 4.0 Serienmaschine mit Schwerpunkt "Predictive Maintenance"
- ▶ Intelligente Sensortechnik zur Optimierung von Wartungsintervallen und Rüstzeiten

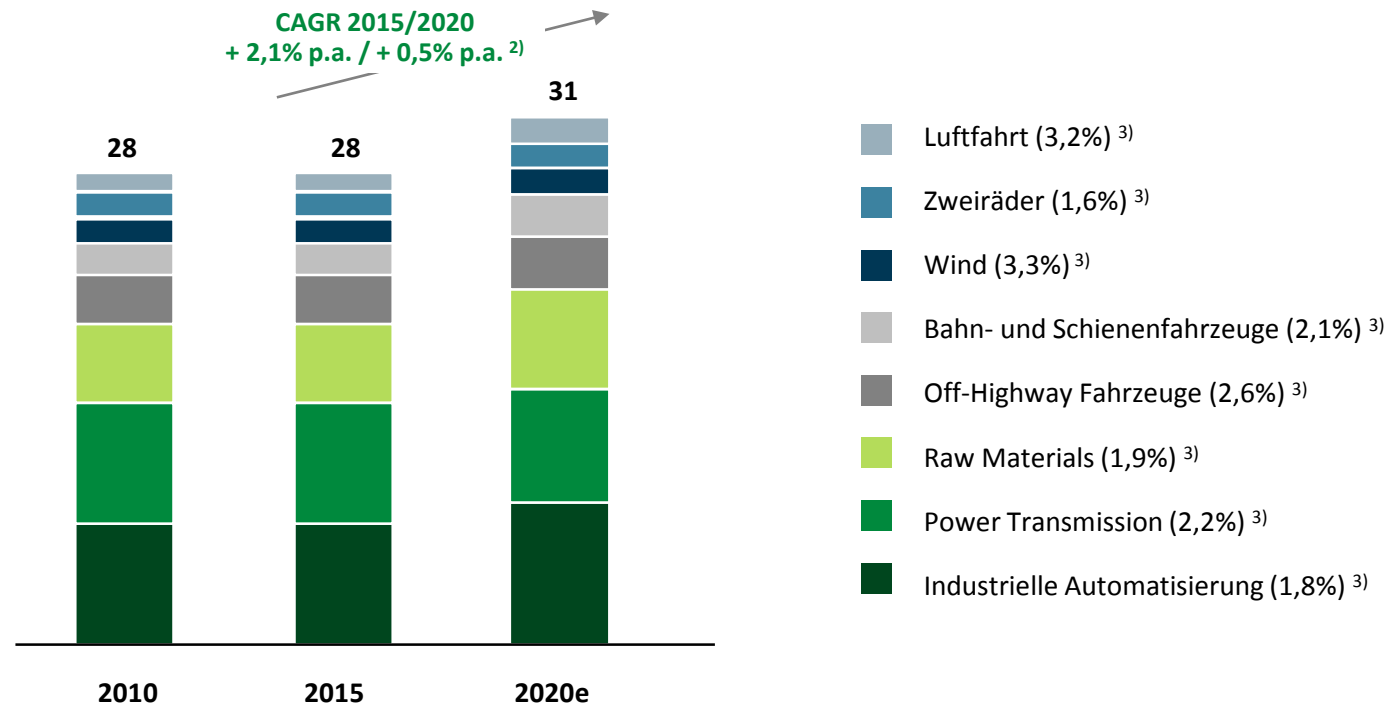


### Service-Geschäft

- ▶ Intensivere Marktdurchdringung im Bereich Services durch Optimierung Produktportfolio
- ▶ Ausbau Digitale Servicelösungen

**Globales Marktvolumen <sup>1)</sup>**

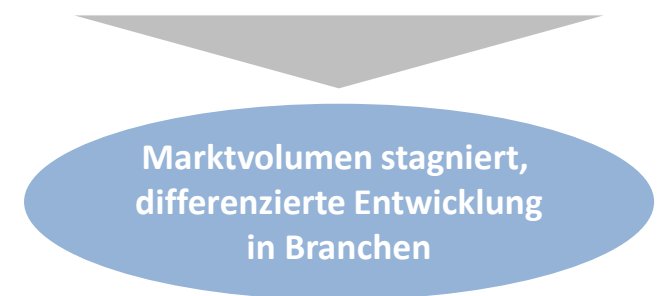
in Mrd. EUR



<sup>1)</sup> Globaler Markt für Gleit- und Wälzlager, Lineartechnik und Serviceprodukte  
<sup>2)</sup> CAGR 2015/2020 bereinigt; 1. Wert: konstante Preise; 2. Wert: Preisverfall berücksichtigt  
<sup>3)</sup> CAGR 2015/2020 – Wachstumsraten basierend auf externen Prognosen und eigenen Schätzungen (Basis: Oxford Economics Industrial Products Classification)

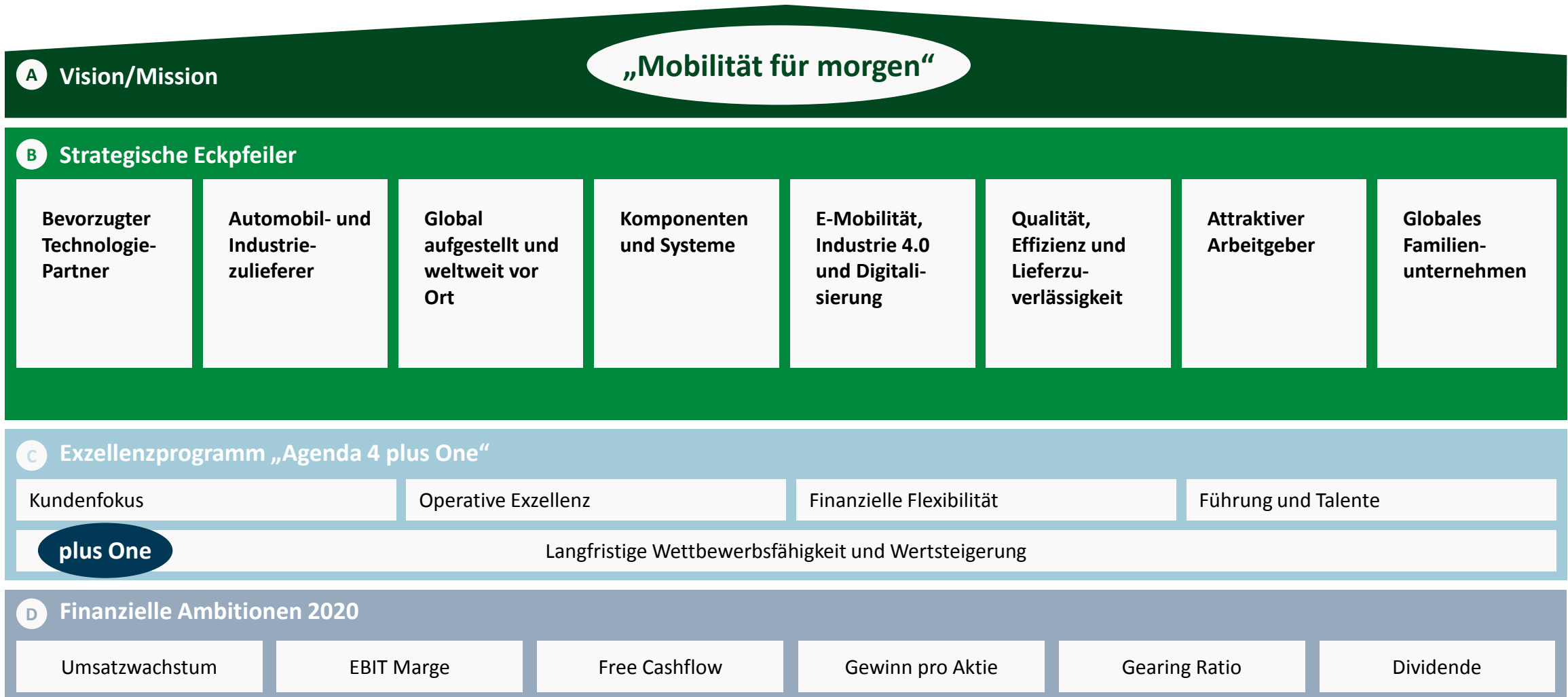
**Wesentliche Aspekte**

- ▶ Globaler Wälzlagermarkt unter Berücksichtigung des Preisrückgangs stagnierend (CAGR 2015/2020 ~0,5% p.a.)
- ▶ Wind und Aerospace mit größten Wachstumsraten, aber kleiner Basis
- ▶ Nominal größtes Wachstum in den Segmenten Power Transmission und Industrielle Automatisierung
- ▶ Stärkstes regionales Wachstum in Schwellenländern (MEA/Indien, Südostasien und Südamerika) zu erwarten



**„Wir wollen unseren Beitrag leisten,  
die Welt ein Stück sauberer, sicherer  
und intelligenter zu machen.“**





## Mission

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

## Vision

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



**B Acht strategische Eckpfeiler – Unser strategischer Handlungsrahmen**

**1**

**Wir wollen der bevorzugte Technologiepartner unserer Kunden sein.**

**2**

**Wir sind ein Automobil- und Industrielieferer.**

**3**

**Wir sind global aufgestellt und weltweit vor Ort.**

**4**

**Wir können Komponenten und Systeme.**

**5**

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

**6**

**Wir streben nach höchster Qualität, Effizienz und Liefertreue.**

**7**

**Wir wollen ein attraktiver Arbeitgeber sein.**

**8**

**Wir leben die Werte eines globalen Familienunternehmens.**

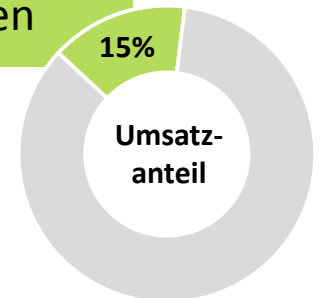


Produkt- und Leistungsangebot  
Automotive



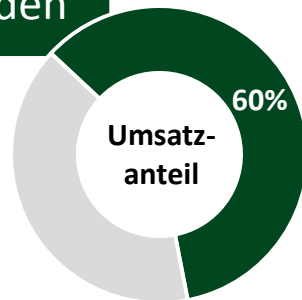
Kundennähe durch partnerschaftliche  
Zusammenarbeit

Top 10  
Industrie Kunden



# Kundenfokus an erster Stelle

Top 10  
Automotive Kunden

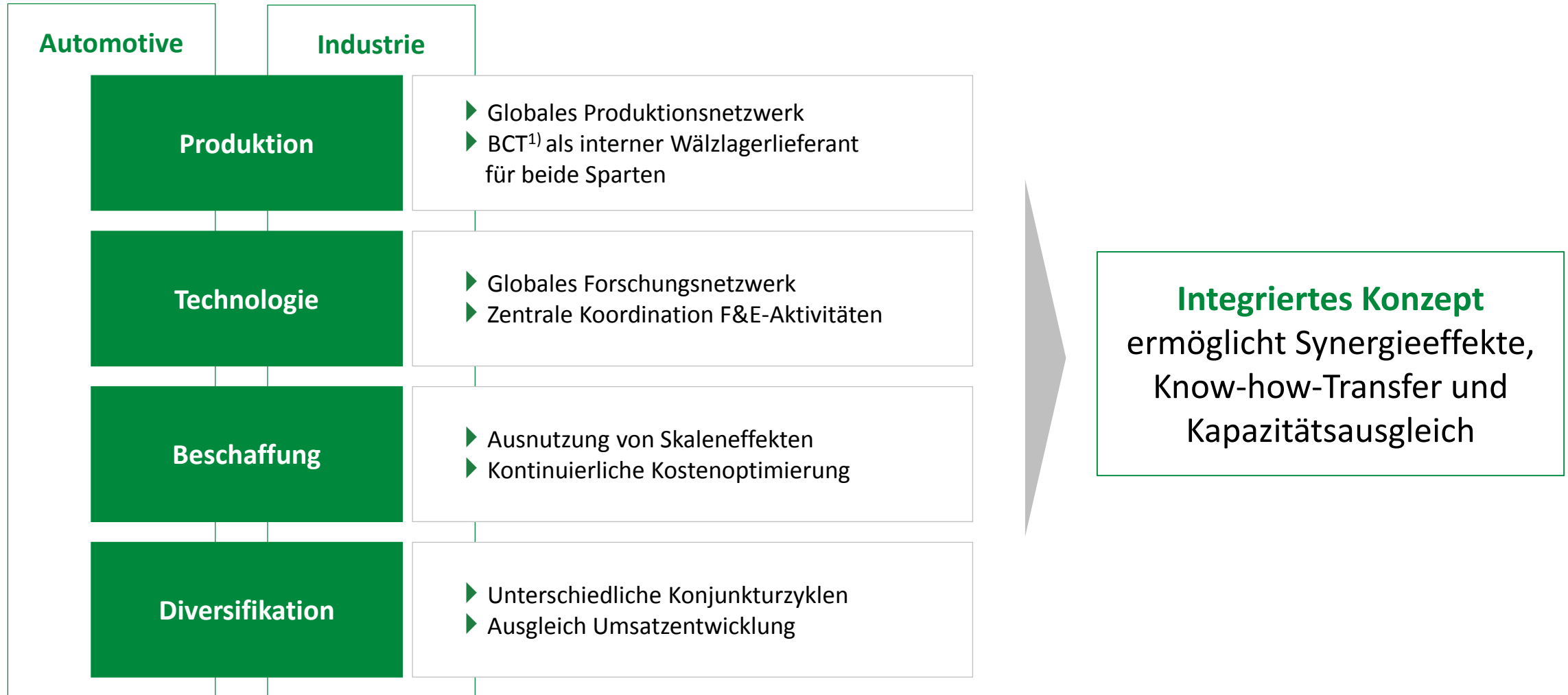


Fertigungskompetenz und  
Systemverständnis als zentrale  
Differenzierungsfaktoren



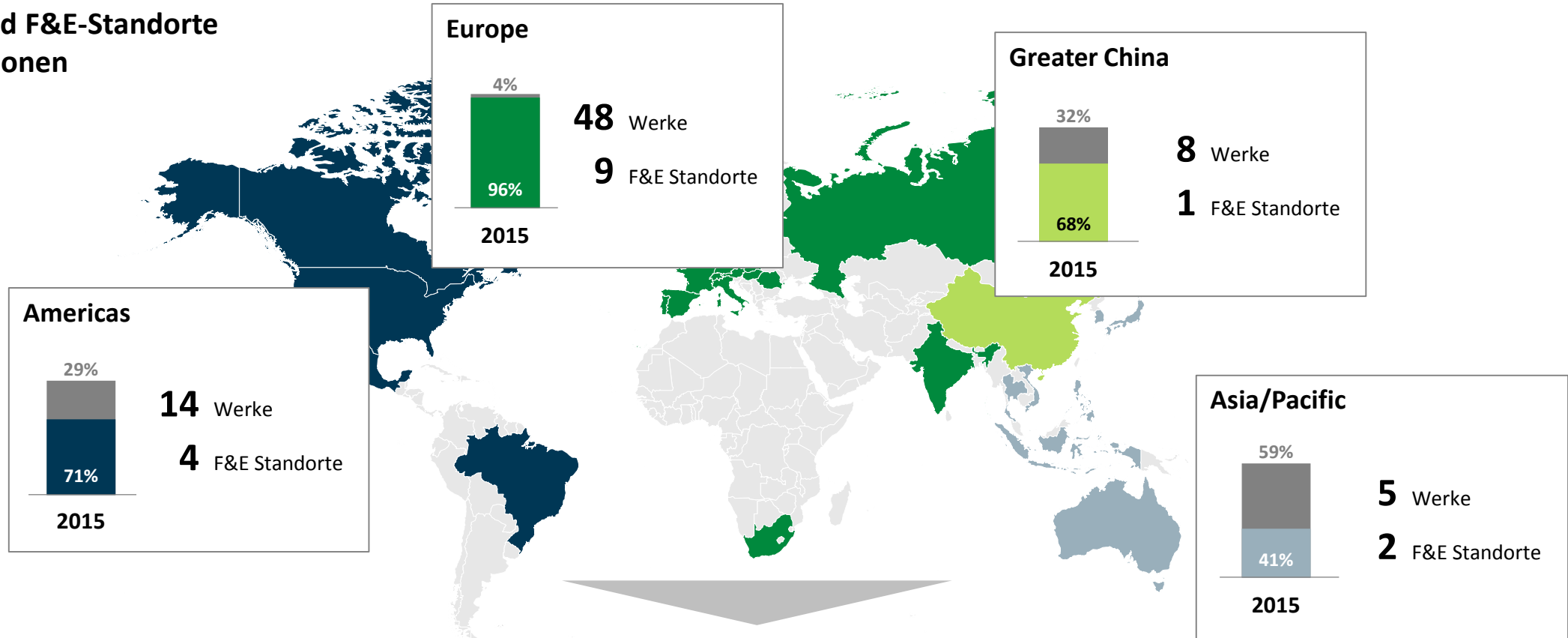
Produkt- und Leistungsangebot  
Industrie

## 2 Wir sind ein Automobil- und Industrielieferer



1) Bearing & Components Technologies

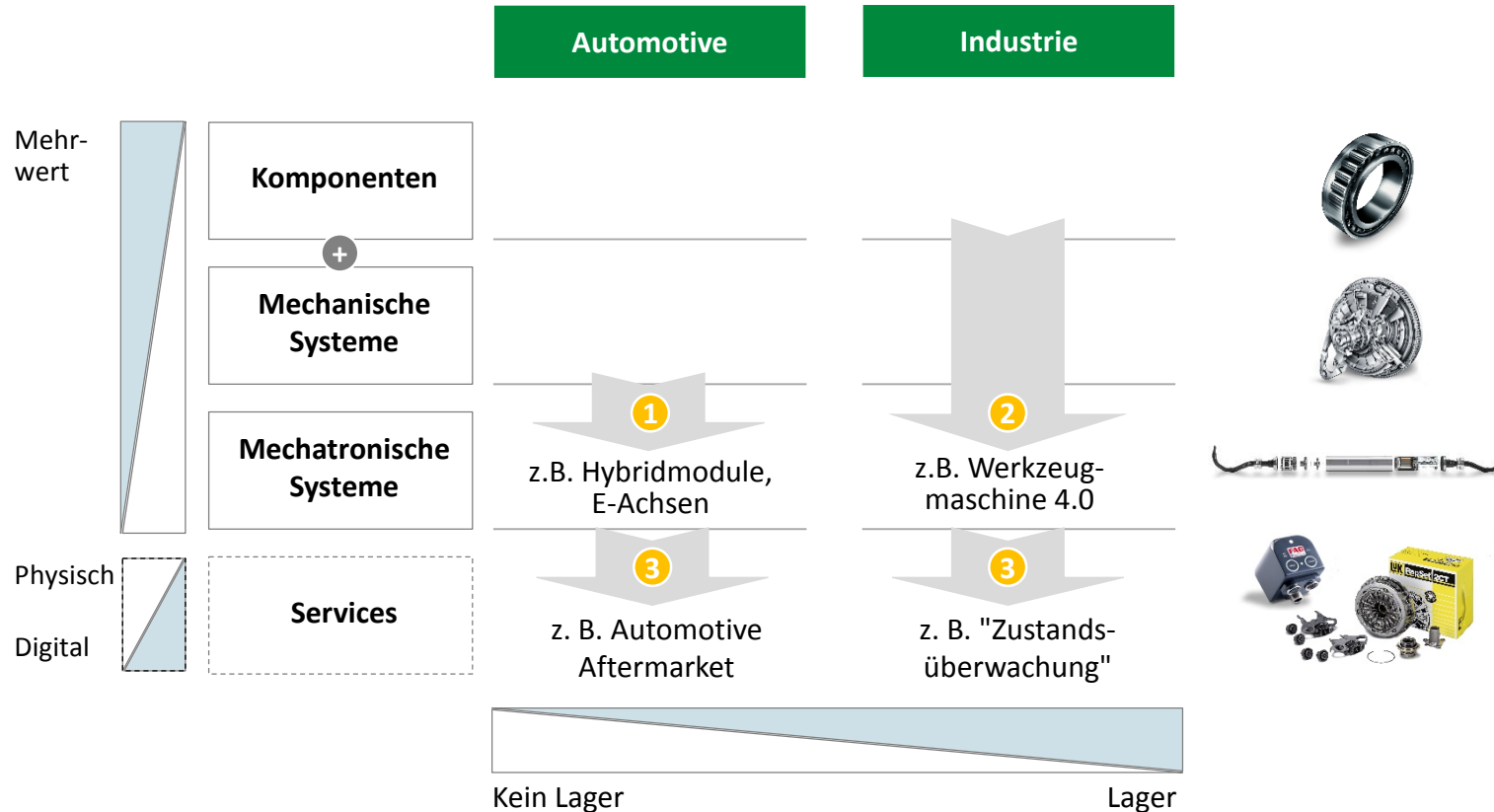
### Werke und F&E-Standorte nach Regionen



Konsequente **Lokalisierung** als zentraler Erfolgsfaktor

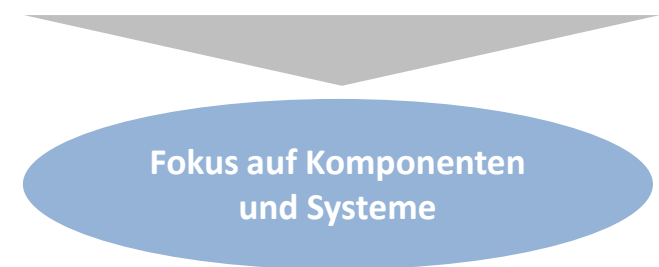
■ Außerhalb Region produziert  
■ Innerhalb Region produziert

**Angebotspektrum**



**Wesentliche Aspekte**

- ▶ Komponenten und mechanisches Systemgeschäft Kernkompetenz mit hohem Umsatzanteil und Ziel, stetige Optimierung und Technologie-Erweiterung
- ▶ Systemverständnis ermöglicht Diversifizierung und zusätzliches Wachstum durch System- und Serviceangebote
  - ▶ Mechatronische Systeme für wachsende Märkte, wie
    - ① Mobilität und ② Industrie 4.0
    - ③ Automotive Aftermarket und Servicegeschäft Industriesparte

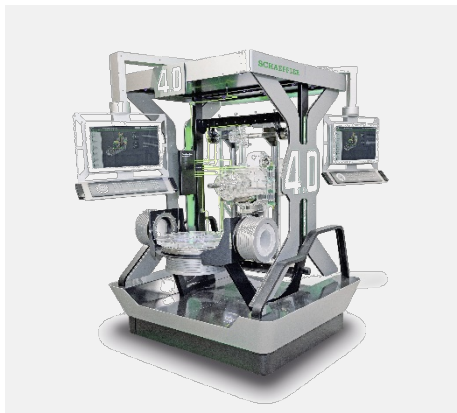


### E-Mobilität



- ▶ Seit mehr als 15 Jahren Aufbau Kompetenz für neue Antriebskonzepte
- ▶ Expertise in den Bereichen Motor, Getriebe und Fahrwerk als Basis für optimale Systemlösungen
- ▶ Fertigungskompetenz und Know-how Mechanik, Integration und Fahrzeug/Antriebsstrang als wichtige Differenzierungsmerkmale

### Industrie 4.0



- ▶ Maschine 4.0 kombiniert bestehende Technologien mit neuen intelligenten Komponenten – vom Sensor bis zur Cloud
- ▶ Lager sind mit Sensoren ausgestattet und werden so zu Datenlieferanten
- ▶ Innovationsprojekt mit DMG Mori 2015 gestartet

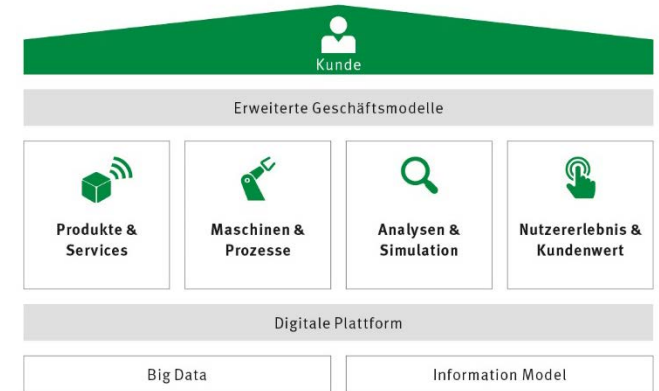
### Digitalisierung



#### Digitale Welt



Reale Welt



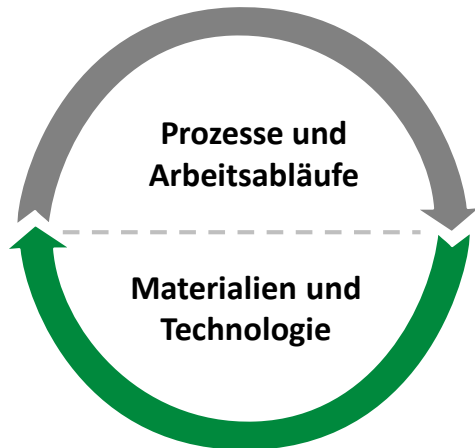
#### Digitale Agenda

- ▶ Digitale Agenda mit 4 Elementen
- ▶ Ausstattung von Komponenten mit „digitaler“ Intelligenz und Sensortechnik
- ▶ Digitalisierung von eigenen Prozessen und Anlagen als Mittel zur Produktivitätssteigerung

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

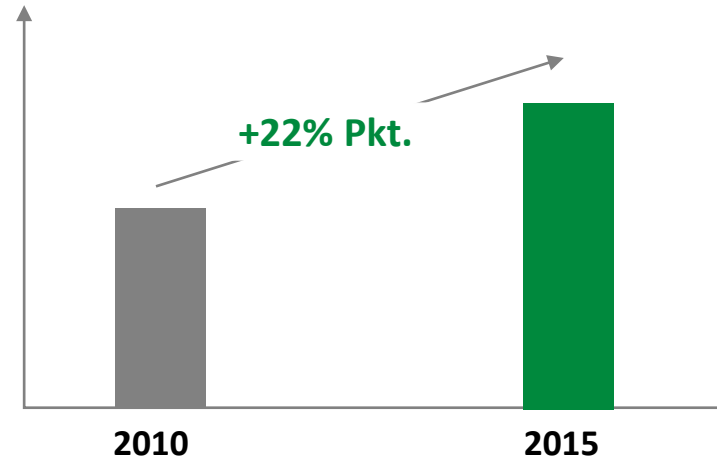
### Qualität

- ▶ Umfassendes Qualitätsmanagement mit gruppenweit gültigen Regularien und Abläufen
- ▶ „Null-Fehler-Prinzip“ an allen Schaeffler-Standorten
- ▶ Kontinuierliche Verbesserung durch Programme „Fit for Quality“ und „MOVE“



### Liefertreue

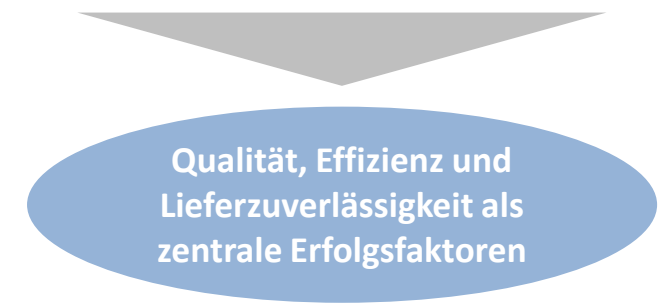
Liefertreue in %



- ▶ Weitere Verbesserung Liefertreue durch Programm „Durchgängige Planung“
- ▶ Optimierung Logistik (z.B. EDZ Kitzingen)
- ▶ Verbesserung Beschaffungsqualität (Rohstoffe und zugelieferte Teile) durch Stärkung Lieferantenmanagement

### Wesentliche Aspekte

- ▶ Dauerhafte Sicherstellung eines hohen Qualitätsniveaus bei Produkten, Technologie, Prozessen und Anläufen
- ▶ Kontinuierliche Optimierung Effizienz und Herstellungskosten
- ▶ Nachhaltige Verbesserung Liefertreue, um Kundenbindung zu erhöhen



### Schaeffler HR Strategie



#### Strategische Personalplanung

Frühzeitige Identifikation von Personalbedarfen unter Berücksichtigung der strategischen Gesamtausrichtung



#### Employer Branding & Recruiting

Schärfung und Positionierung der Arbeitgebermarke Schaeffler auf Basis einer ganzheitlichen Strategie für Employer Branding und Recruiting



#### Talent Management

Identifikation von Talenten und Entwicklung aller Mitarbeiter auf Grundlage eines global einheitlichen und standardisierten Vorgehens



#### Training & Learning

Bündelung aller Weiterbildungsaktivitäten weltweit unter dem Dach der Schaeffler Academy - vom Auszubildenden bis zum Top Manager



#### Leadership & Corporate Values

Implementierung eines modernen und global gültigen Führungskonzeptes auf Basis unserer Unternehmenswerte

### HR Organisation

- ▶ Abgrenzung und Definition der Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb der HR Organisation
- ▶ Etablierung einer einheitlichen Prozess- und Systemlandschaft im Rahmen eines funktionierenden und gut aufeinander abgestimmten HR Organisationsmodells
- ▶ Stärkung des Verständnisses als globale HR Funktion mit unterschiedlichen regionalen Herausforderungen
- ▶ Implementierung der weltweiten HR Strategie mittels aufeinander abgestimmter Initiativen und Projekte
- ▶ Umsetzung der HR Initiativen „Leadership & Corporate Values“, „Qualification for Tomorrow“ und „New Work“ im Rahmen der Agenda 4 plus One

### Wesentliche Aspekte

- ▶ Internationalisierung und Professionalisierung der Personalarbeit auf Basis einer globalen HR Vision und Mission
- ▶ Verbesserung der Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber im In- und Ausland
- ▶ Gestaltung eines professionell-familiären Arbeitsumfeldes, das Mitarbeiter motiviert und fördert
- ▶ Ausweitung und Modernisierung von Schaefflers umfassendem Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten
- ▶ Anpassung des Führungsverständnisses an Schaefflers strategische Ausrichtung und Unternehmenswerte

Fokus auf Führungsansatz,  
Talententwicklung und  
weltweites Recruiting



### **Nachhaltig**

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

### **Innovativ**

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

# **SCHAEFFLER**

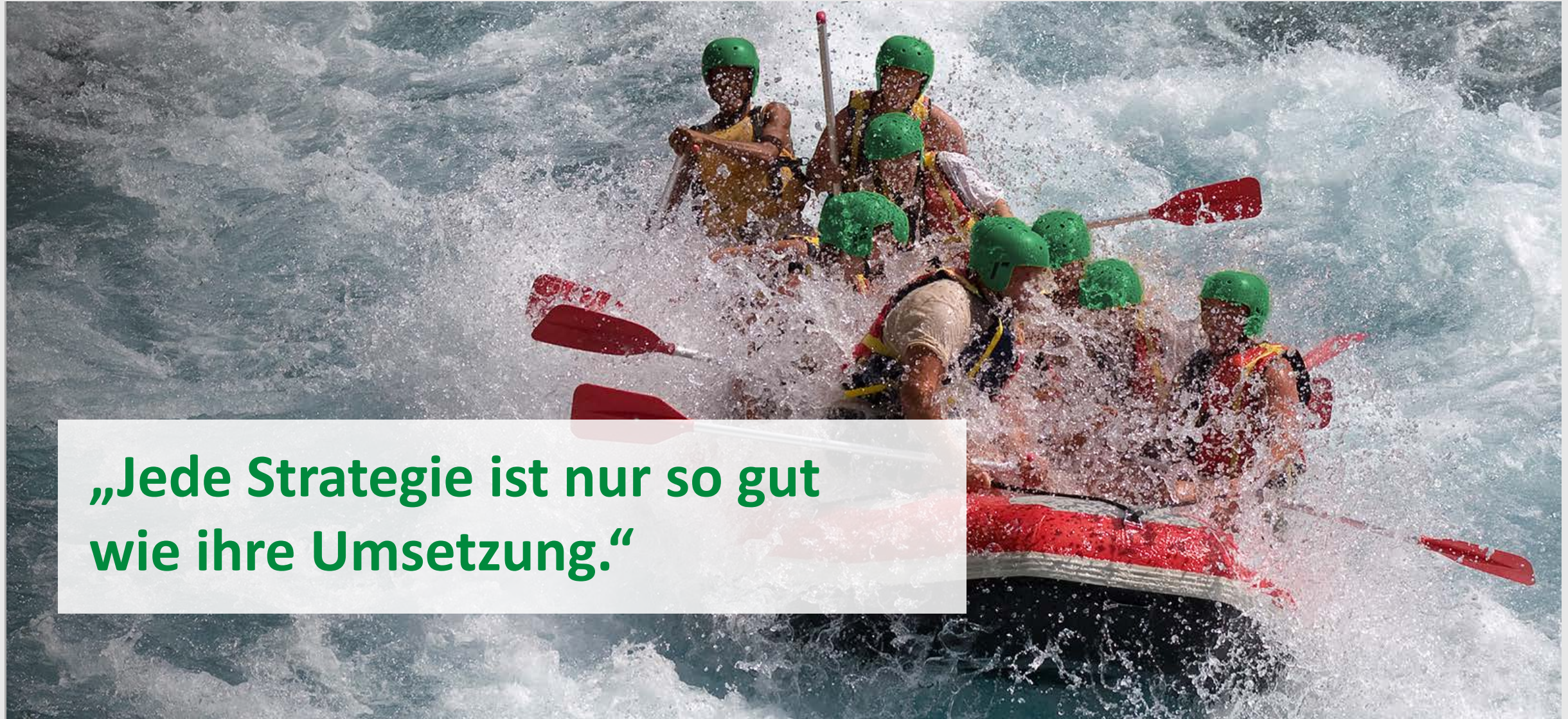
### **Exzellent**

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

### **Leidenschaftlich**

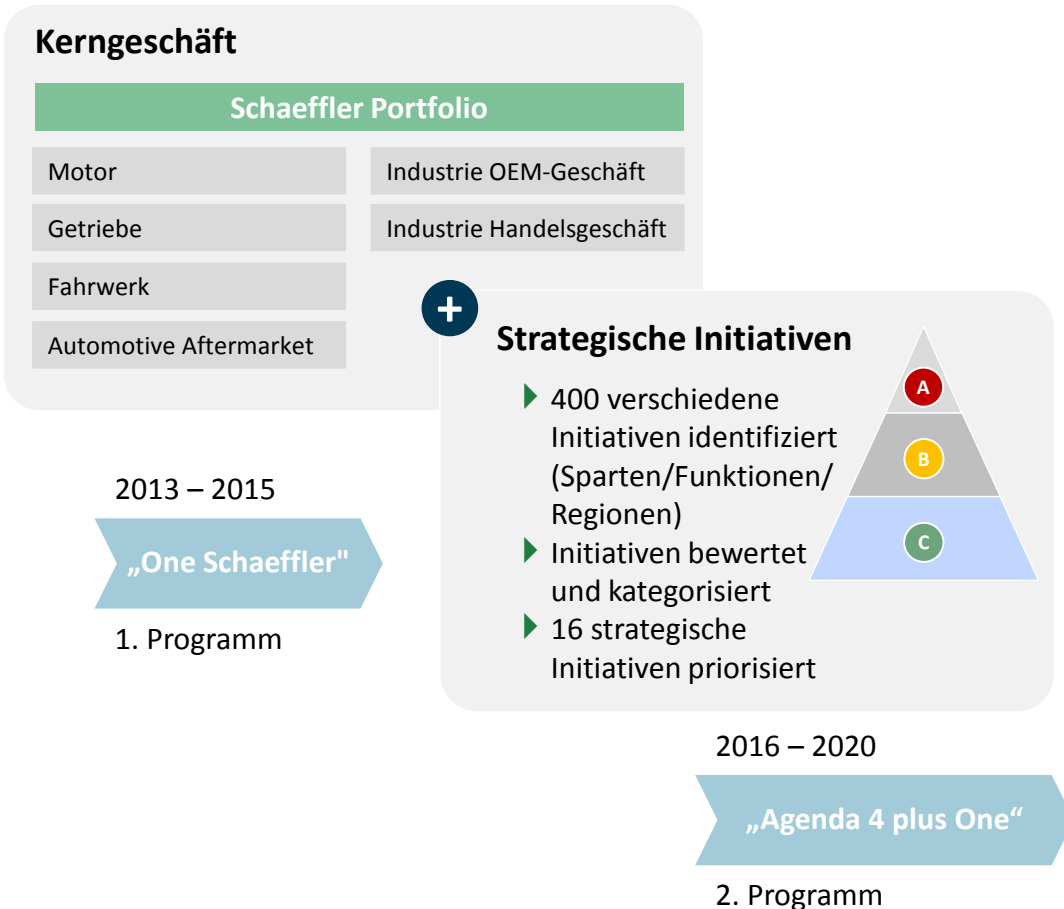
Unser größter Antrieb ist unsere Leidenschaft für innovative Technologien und der gemeinsame Erfolg mit unseren Kunden.





**„Jede Strategie ist nur so gut  
wie ihre Umsetzung.“**

**Ausgangslage**



**Agenda 4 plus One**



**C 16 strategische Initiativen – Eindeutige Verantwortlichkeiten**

**Agenda 4 plus One**



**Initiativen**

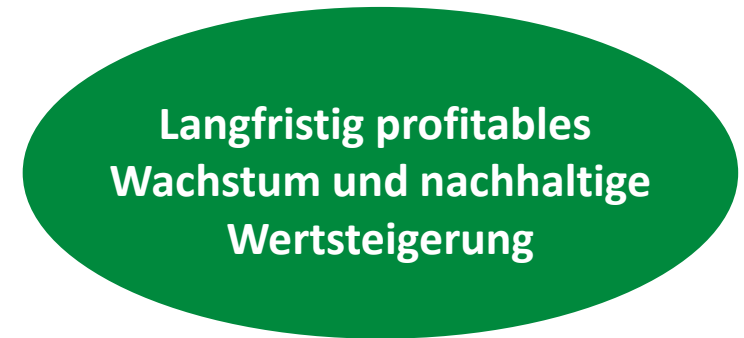
**Sponsor**

1	Customer Excellence	Prof. Pleus / Dr. Spindler
2	E-Mobility	Prof. Gutzmer
3	Industry 4.0	Dr. Spindler
4	Quality for Tomorrow	Rosenfeld
5	Global Footprint	Rosenfeld
6	Factory for Tomorrow	Jung
7	Shared Services	Dr. Hauck
8	Process Excellence	Rosenfeld
9	Working Capital	Dr. Hauck
10	Leadership & Corporate Values	Schittenhelm
11	Qualification for Tomorrow	Schittenhelm
12	New Work	Schittenhelm
13	Program CORE	Dr. Spindler
14	Digital Agenda	Prof. Gutzmer
15	IT 2020	Prof. Gutzmer
16	Global Branding	Rosenfeld

**6 wesentliche Größen**

<b>Umsatzwachstum <sup>1)</sup></b>	<b>Ø 4 – 6% p.a.</b> FX-bereinigt
<b>EBIT Marge</b>	<b>12 – 13% p.a.</b> vor Sondereffekten
<b>Free Cashflow <sup>1)</sup></b>	<b>~900 Mio. EUR</b> in 2020
<b>Gewinn pro Aktie <sup>1)</sup></b>	<b>~2,00 EUR</b> pro Aktie im Jahr 2020
<b>Gearing Ratio <sup>2)</sup></b>	<b>&lt;75%</b> im Jahr 2020
<b>Dividende <sup>3)</sup></b>	<b>30 – 40%</b> vom Konzernergebnis

**Übergeordnete Zielsetzung**



<sup>1)</sup> Ohne externes Wachstum

<sup>2)</sup> Verhältnis Nettoverschuldung zu Eigenkapital (ohne Pensionsverpflichtungen)

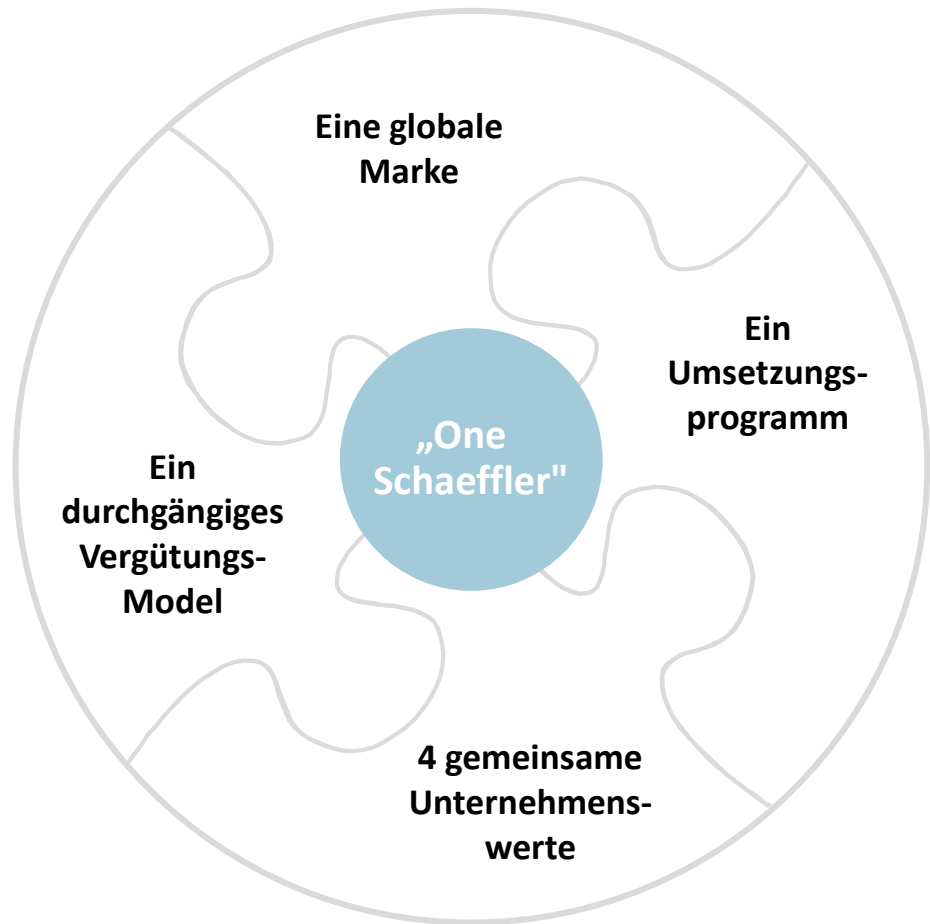
<sup>3)</sup> Ausschüttungsquote bezogen auf das Konzernergebnis

**Marktannahmen:**

Automotive: Globales Wachstum der PKW-Produktion um rd. 2%

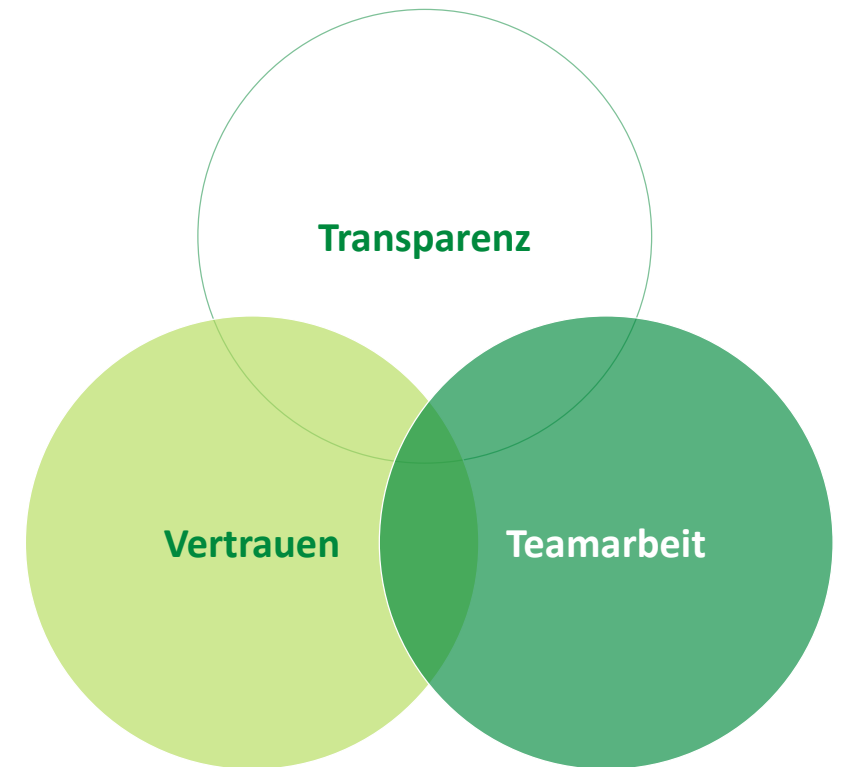
Industrie: Niedriges einstelliges Wachstum der globalen industriellen Produktion

## Unser Ansatz



Identifikation  
Engagement  
Leistung  
Leidenschaft

## Unsere Prinzipien



- 1 Strategie „Mobilität für morgen“ im intensiven Dialog mit Führungskräften erarbeitet und verabschiedet
- 2 Analyse Megatrends und Definition 4 Fokusfelder als Ausgangspunkt
- 3 Vision und Mission und vier Unternehmenswerte der Schaeffler Gruppe formuliert
- 4 8 strategische Eckpfeiler definieren zukünftigen Handlungsrahmen
- 5 Exzellenzprogramm „Agenda 4 plus One“ mit 16 strategischen Initiativen aufgesetzt
- 6 Finanzielle Ambitionen für 2020 festgelegt
- 7 Transparenz, Vertrauen und Teamarbeit als zentrale Führungsprinzipien



**Mobilität  
für morgen**

Weil wir gestern schon  
an morgen dachten.

