

**SCHAEFFLER**

Geschäftsbericht 2017

Mobilität für morgen

**In die Zukunft  
führen**

---

# Unternehmensprofil

Die **SCHAEFFLER** Gruppe ist ein global tätiger Automobil- und Industrielieferer.

Höchste Qualität, herausragende Technologie und ausgeprägte Innovationskraft sind die Basis für den anhaltenden Erfolg der Schaeffler Gruppe.

Mit Präzisionskomponenten und Systemen in Motor, Getriebe und Fahrwerk sowie Wälz- und Gleitlagerlösungen für eine Vielzahl von Industrieanwendungen leistet die Schaeffler Gruppe bereits heute einen entscheidenden Beitrag für die „Mobilität für morgen“.

# Schaeffler Gruppe auf einen Blick

## Eckdaten

<b>Gewinn- und Verlustrechnung</b> (in Mio. EUR)	<b>2017</b>	<b>2016</b>	Veränderung	
Umsatzerlöse	14.021	13.338	5,1	%
• währungsbereinigt			5,9	%
EBIT	1.528	1.556	-1,8	%
• in % vom Umsatz	10,9	11,7	-0,8	%-Pkt.
EBIT vor Sondereffekten <sup>1)</sup>	1.584	1.700	-6,8	%
• in % vom Umsatz	11,3	12,7	-1,4	%-Pkt.
Konzernergebnis <sup>2)</sup>	980	859	14,1	%
Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert/verwässert, in EUR)	1,48	1,30	13,8	%
<b>Bilanz</b> (in Mio. EUR)	<b>31.12.2017</b>	<b>31.12.2016</b>	Veränderung	
Bilanzsumme	11.537	11.564	-0,2	%
Eigenkapital <sup>3)</sup>	2.548	1.997	551	Mio. EUR
• in % der Bilanzsumme	22,1	17,3	4,8	%-Pkt.
Netto-Finanzschulden	2.370	2.636	-10,1	%
• Verschuldungsgrad vor Sondereffekten (Verhältnis Netto-Finanzschulden zu EBITDA) <sup>4)</sup>	1,0	1,1		
• Gearing Ratio (Verhältnis Netto-Finanzschulden zu Eigenkapital <sup>3)</sup> , in %)	93,0	132,0	-39,0	%-Pkt.
<b>Kapitalflussrechnung</b> (in Mio. EUR)	<b>2017</b>	<b>2016</b>	Veränderung	
EBITDA	2.295	2.293	0,1	%
• in % vom Umsatz	16,4	17,2	-0,8	%-Pkt.
EBITDA vor Sondereffekten <sup>1)</sup>	2.351	2.437	-3,5	%
• in % vom Umsatz	16,8	18,3	-1,5	%-Pkt.
Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit	1.778	1.876	-98	Mio. EUR
Investitionsauszahlungen (Capex) <sup>4)</sup>	1.273	1.146	127	Mio. EUR
• in % vom Umsatz (Capex-Quote)	9,1	8,6	0,5	%-Pkt.
Free Cash Flow	488	735	-247	Mio. EUR
<b>Wertorientierte Steuerung</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	Veränderung	
ROCE vor Sondereffekten (in %) <sup>1)</sup>	19,9	22,3	-2,4	%-Pkt.
Schaeffler Value Added vor Sondereffekten (in Mio. EUR) <sup>1)</sup>	787	939	-16,2	%
<b>Mitarbeiter</b>	<b>31.12.2017</b>	<b>31.12.2016</b>	Veränderung	
Anzahl der Mitarbeiter	90.151	86.662	4,0	%

<sup>1)</sup> Zur Definition der Sondereffekte, siehe Seite 60f.

<sup>2)</sup> Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnen.

<sup>3)</sup> Inkl. nicht beherrschender Anteile.

<sup>4)</sup> Auszahlungen für immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen.

<b>Automotive</b> (in Mio. EUR)	<b>2017</b>	<b>2016</b>	Veränderung	
Umsatzerlöse	10.869	10.338	5,1	%
• währungsbereinigt			5,9	%
EBIT	1.283	1.373	-6,6	%
• in % vom Umsatz	11,8	13,3	-1,5	%-Pkt.
EBIT vor Sondereffekten <sup>1)</sup>	1.330	1.481	-10,2	%
• in % vom Umsatz	12,2	14,3	-2,1	%-Pkt.
<b>Industrie</b> (in Mio. EUR)	<b>2017</b>	<b>2016</b>	Veränderung	
Umsatzerlöse	3.152	3.000	5,1	%
• währungsbereinigt			5,7	%
EBIT	245	183	33,9	%
• in % vom Umsatz	7,8	6,1	1,7	%-Pkt.
EBIT vor Sondereffekten <sup>1)</sup>	254	219	16,0	%
• in % vom Umsatz	8,1	7,3	0,8	%-Pkt.

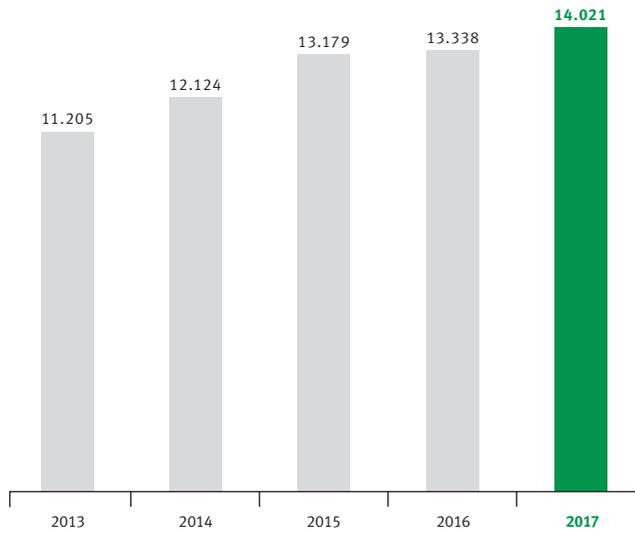
Vorjahreswerte gemäß der 2017 ausgewiesenen Segmentstruktur.

<sup>1)</sup> Zur Definition der Sondereffekte, siehe Seite 60f.

# Kennzahlen

## Umsatzerlöse 2013 – 2017

in Mio. EUR

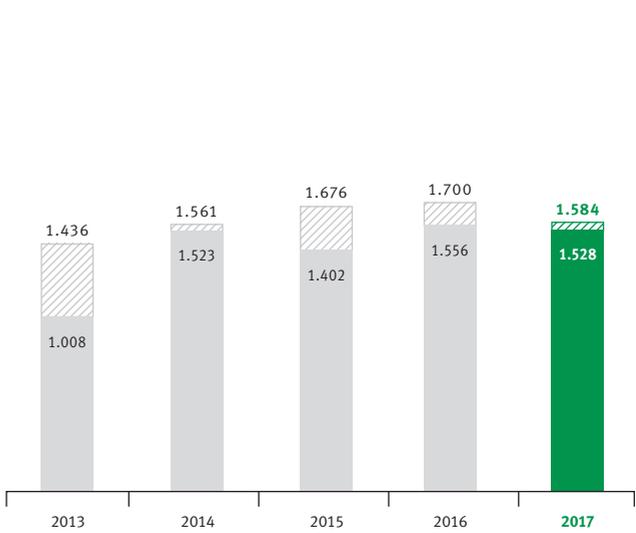


Umsatzwachstum gegenüber Vorjahr  
 +0,7%    +8,2%    +8,7%    +1,2%    **+5,1%**

Umsatzwachstum währungsbereinigt  
**+5,9%**

## EBIT 2013 – 2017

in Mio. EUR



EBIT-Marge vor Sondereffekten  
 12,8%    12,9%    12,7%    12,7%    **11,3%**

EBIT-Marge  
 9,0%    12,6%    10,6%    11,7%    **10,9%**

EBIT vor Sondereffekten

## Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Sparten

in Prozent



## Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Regionen

in Prozent nach Marktsicht



---

# Highlights 2017

---

Umsatz deutlich gesteigert, starkes Jahr 2017

Umsatz **14,0 Mrd. EUR**  
(währungsbereinigt plus 5,9 %)

---

EBIT-Marge vor Sondereffekten unter Vorjahr

EBIT-Marge vor Sondereffekten **11,3 %**  
(Vj.: 12,7 %)

---

Investitionen deutlich gesteigert, Free Cash Flow unter Vorjahr

Free Cash Flow **488 Mio. EUR**  
(Vj.: 735 Mio. EUR)

---

Konzernergebnis um 14,1 % gesteigert

Nettoergebnis **980 Mio. EUR**  
(Vj.: 859 Mio. EUR)

# In die Zukunft führen



## S. i22 Gemeinsam handeln

Michael Berger und Chen Peng bringen über Kontinente hinweg die E-Achse in Serie.



## S. i24 Verantwortung übernehmen

Jayanta Nath sorgt im größten indischen Werk für hohe Qualität bei Industrielagern.



## S. i26 Veränderungen vorantreiben

Prof. Dr. Tim Hosenfeldt intensiviert die Zusammenarbeit mit Start-ups.



## S. i28 Ergebnisorientiert steuern

Michael Junker verbessert die Lieferkette im Automotive Aftermarket.



## S. i30 Mitarbeiter fördern

Carrie McKelvey bereitet die Mitarbeiter in Wooster auf neue Anforderungen vor.



## S. i32 Teams befähigen

Josef Kořístek und sein Team meistern den Aufbau einer neuen Fertigung in Svitavy.

# Inhalt

Unternehmensprofil	U2	<b>Corporate Governance</b>	
Schaeffler Gruppe auf einen Blick	U3	Corporate Governance-Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289f HGB und § 315d HGB	85
Highlights 2017	i1	Bericht des Aufsichtsrats	92
Wesentliche Ereignisse im Jahr 2017	i4	Governance Struktur	97
Grusswort der Gesellschafter	i6	Vergütungsbericht	101
Vorwort des Vorstandsvorsitzenden	i8	Organe der Gesellschaft	114
Executive Board	i12		
In die Zukunft führen	i14	<b>Konzernabschluss</b>	
Was Führung bedeutet	i18	Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	119
Sechs Führungsleitlinien	i22	Konzern-Gesamtergebnisrechnung	120
Schaeffler am Kapitalmarkt	i34	Konzern-Bilanz	121
		Konzern-Kapitalflussrechnung	122
		Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	123
		Konzern-Segmentberichterstattung	124
<b>Konzernlagebericht</b>		<b>Konzernanhang</b>	
Grundlagen des Konzerns	3	Allgemeine Erläuterungen	126
Schaeffler Gruppe im Überblick	3	Grundlagen der Konsolidierung	134
Geschäftstätigkeit	5	Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	135
Konzernstrategie und -steuerung	23	Erläuterungen zur Konzern-Bilanz	138
Mitarbeiter	33	Sonstige Angaben	164
Nachhaltigkeit	39	Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	174
Wirtschaftsbericht	46	Versicherung der gesetzlichen Vertreter	179
Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	46	<b>Weitere Angaben</b>	
Geschäftsverlauf	50	Glossar	181
Ertragslage	53	Abbildungsverzeichnis	185
Finanzlage und Finanzmanagement	61	Stichwortverzeichnis	187
Vermögenslage und Kapitalstruktur	66	Kontaktdaten/Impressum	188
Gesamtbewertung des Geschäftsjahrs 2017	67	Quartalsübersicht	189
Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler AG	68	Mehrjahresübersicht	190
Weitere Bestandteile des Konzernlageberichts	69	Finanzkalender	191
Nachtragsbericht	70		
Chancen- und Risikobericht	71	<b>Navigationshilfe</b>	
Risikomanagement-System	71	 Weiterführende Informationen im Bericht	
Internes Kontrollsystem	73	 Weiterführende Informationen im Internet	
Risiken	74	 Strategische Initiative „Agenda 4 plus One“	
Chancen	79		
Gesamtbeurteilung der Chancen- und Risikosituation der Schaeffler Gruppe	81		
Prognosebericht	82		
Erwartete Entwicklung Konjunktur und Absatzmärkte	82		
Ausblick Schaeffler Gruppe	83		

# Wesentliche Ereignisse im Jahr 2017

## Januar

**Detroit/USA:** Schaeffler zeigt auf der North American International Auto Show (NAIAS) 2017 in Detroit innovative Antriebskonzepte und Lösungen für den US-Markt. Bestes Beispiel ist der Technologieträger „Schaeffler High Performance 48 V“ mit einer elektrischen Hinterachse von Schaeffler, die den auf die Vorderachse wirkenden Verbrennungsmotor unterstützt. Digitale Mobilitätslösungen als Ergänzung des klassischen Automobilgeschäfts sind ein weiteres Thema auf der NAIAS.



## Februar

**Berlin/Nürnberg:** Großartige Ideen, Mut, Unternehmiergeist, Austausch und Teamspirit: Das erhofft sich Schaeffler durch die Kooperation mit zwei Gründerzentren. Im Februar begründen Schaeffler und Factory Berlin eine Partnerschaft für einen sogenannten „Innovation Hub“. Im Oktober wird der „Zollhof Tech Incubator“ in Nürnberg eingeweiht. Finanziell unterstützt von Unternehmen wie Schaeffler finden IT-Start-ups hier die Möglichkeit, ihre Ideen weiterzuentwickeln, umzusetzen, sich auszutauschen sowie ein Netzwerk zu Wissenschaft, Wirtschaft und Investoren aufzubauen.

## April

**Shanghai/China:** Die Mobilitätsbedürfnisse im chinesischen Markt sind vielfältig. Auf der Auto Shanghai 2017 stellt Schaeffler serienreife und auf den chinesischen Markt zugeschnittene Produkte für den elektrifizierten Antriebsstrang vor.



## Juni

**Fort Mill, Wooster/USA:** Schaeffler verstärkt das Engagement auf dem US-Markt. Mit der Investition von etwa 32,5 Millionen Euro schafft Schaeffler 105 neue Arbeitsplätze am Standort Fort Mill in South Carolina. Am Standort Wooster im US-Bundesstaat Ohio investiert Schaeffler im November mehr als 51 Millionen Euro in neue Produktionsflächen, ein Versandzentrum sowie Büroräume. Am Standort Wooster sind nun knapp 2.000 Mitarbeiter beschäftigt.



## Juli

**Bühl:** Vor rund 40 Analysten und Investoren erläutert Schaeffler auf seinem Kapitalmarkttag die strategische Ausrichtung und die langfristigen Wachstumsaussichten. Zentrale Zukunftsfelder sind E-Mobilität, Industrie 4.0 und Digitalisierung, die im Rahmen der Strategie „Mobilität für morgen“ definiert wurden.

**Montreal/Kanada:** Lucas di Grassi ist Formel-E-Champion 2016/2017 und triumphiert mit dem Team ABT Schaeffler Audi Sport in der Elektro-Rennserie Formel E. Als exklusiver Entwicklungspartner für den Antriebsstrang des Rennwagens bewies Elektromobilitäts-Pionier Schaeffler mit dem Engagement in der Formel E bereits vor drei Jahren Weitsicht und feiert nun einen großen Triumph in der innovativen Rennserie, die in den Fokus von Autoherstellern und der Weltöffentlichkeit gerückt ist.

## September

**Frankfurt:** Im Rahmen der Strategie „Mobilität für morgen“ präsentiert Schaeffler auf der IAA 2017 einen ganzheitlichen und nachhaltigen Ansatz. Dieser umfasst die gesamte Energiekette von der nachhaltigen Erzeugung über die Speicherung bis hin zur mobilen Nutzung in umweltfreundlichen Fahrzeugantrieben.



**Schweinfurt:** Schaeffler beginnt, seinen Außenauftritt auf die Unternehmensmarke „Schaeffler“ umzustellen. Die Vereinheitlichung des Marken- und Außenauftritts erfolgt im Rahmen des Projekts „Global Branding“. Das ist eine von 20 Initiativen des Exzellenzprogramms „Agenda 4 plus One“, mit der die Strategie „Mobilität für morgen“ umgesetzt wird. Den Auftakt für diese Neuausrichtung macht der Standort Schweinfurt.

**Chengdu/China:** Schaeffler erweitert seine Kooperation mit der chinesischen Southwest Jiaotong University und vertieft damit die Zusammenarbeit in der Forschung und Entwicklung von Radatzlagern für Schienenfahrzeuge. Die Universität ist künftig Teil des Netzwerks „SHARE“ (Schaeffler Hub for Advanced Research), das aus Kooperationen mit Universitäten, Instituten und Forschungseinrichtungen besteht und konsequent ausgebaut wird.

## Oktober

**Herzogenaurach:** Schaeffler schließt einen Kaufvertrag für 100 % der Anteile der autinity systems GmbH ab. Das in Chemnitz angesiedelte IT-Unternehmen ist spezialisiert auf die digitale Maschinendatenerfassung und -auswertung. Der Kauf stellt einen weiteren wichtigen Beitrag zur Umsetzung der Digitalen Agenda der Schaeffler Gruppe dar.

**Svitavy/Tschechien:** Mit Investitionen im Wert von rund 100 Millionen Euro und der Schaffung von 900 neuen Arbeitsplätzen innerhalb der nächsten drei Jahre bekräftigt die Schaeffler Gruppe ihren kontinuierlichen Wachstumskurs in Osteuropa. Mit dem neuen Werk in Svitavy stärkt Schaeffler damit den ausgeprägten osteuropäischen Produktionsverbund.

**Tokio/Japan:** Schaeffler präsentiert auf der Tokyo Motor Show Lösungen für eine CO<sub>2</sub>-neutrale Mobilität der Zukunft unter Betrachtung der gesamten Energiekette. Die Elektromobilität spielt in diesem Mix eine wichtige und zukunftsweisende Rolle. Auf der Messe werden Produkte und Systeme vorgestellt, die neue Mobilitätsanforderungen des japanischen und des südostasiatischen Marktes bedienen.

## November

**Langen:** Schaeffler gibt bekannt, 180 Millionen Euro für die Errichtung eines hochmodernen Montage- und Verpackungszentrums in Halle (Saale) in Sachsen-Anhalt zu investieren. Auf einer Grundfläche von etwa 40.000 Quadratmetern werden künftig Ersatzteile und Reparaturlösungen für den Automotive Aftermarket bereitgestellt.

**Dong Nai/Vietnam:** Schaeffler setzt den strategischen Ausbau seiner Produktionsstätten in der Region Asien/Pazifik fort und baut auf einer Fläche von 100.000 Quadratmetern ein neues Werk in der Provinz Dong Nai. Mit einer Investition von rund 55 Millionen Euro erhöht Schaeffler damit die Fertigungskapazitäten vor Ort deutlich. Es ist die erste Produktionsstätte für Nadellager in der Region und dient der Erweiterung des Sortiments an Spannlagern für Industriekunden.



## Dezember

**Herzogenaurach:** Schaeffler erwirbt von der SEMIKRON International GmbH die restlichen 49 % der Anteile an der Compact Dynamics GmbH. Mit dem vollständigen Erwerb erweitert Schaeffler seine Entwicklungskapazitäten und sein Leistungsportfolio im Bereich der Elektroantriebe. Compact Dynamics verfügt über Erfahrungen in der Kleinserienfertigung von Elektromotoren für Pkw und Nutzfahrzeuge sowie in der Luftfahrt.



Georg F. W. Schaeffler

Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

das Jahr 2017 war für Schaeffler ein Jahr mit Höhen und Tiefen. Nach einem positiven Jahresstart mit guten Geschäftszahlen im ersten Quartal musste im Juni die Ergebnisprognose für das Gesamtjahr 2017 zurückgenommen werden. Ursächlich hierfür war die im Vorjahresvergleich deutlich schwächere Ergebnisentwicklung der Sparte Automotive im zweiten Quartal. Dank einer guten zweiten Jahreshälfte, in der sich die Umsatz- und Ergebnislage positiv entwickelt hat und die temporären Ergebnisbelastungen aus dem zweiten Quartal somit teilweise wieder aufgeholt werden konnten, wurden die Ziele für das Geschäftsjahr 2017 hinsichtlich Wachstum, Ergebnis und Free Cash Flow erreicht.

Im globalen Wettbewerb werden starke Marken immer bedeutender. Basierend auf unseren Unternehmenswerten „Nachhaltig“, „Innovativ“, „Exzellente“ und „Leidenschaftlich“ ist Schaeffler solch eine starke Unternehmensmarke, mit der sich das Unternehmen als global agierender Geschäfts- und Technologiepartner positioniert und die Mobilität von morgen mitgestaltet. Um die Bedeutung der Unternehmensmarke hervorzuheben und den weltweiten Kunden- und Marktanforderungen gerecht zu werden, wurde im Laufe des vergangenen Jahres begonnen, den Außenauftritt konsequent auf die Dachmarke Schaeffler umzustellen. Damit wird nicht nur die Wahrnehmung des Unternehmens bei unseren Kunden, potenziellen Mitarbeitern, Investoren und in der Öffentlichkeit gestärkt – vor allem wird dadurch weltweit die Identifikation der Mitarbeiter von Schaeffler mit dem Unternehmen gesteigert. Ihre Begeisterung für das Unternehmen und seine Ziele ist von fundamentaler Bedeutung, denn sie sind die Basis des Erfolges. Diesem wichtigen Thema widmet sich der Geschäftsbericht unter dem Titel „In die Zukunft führen“.

Die Welt verändert sich in atemberaubender Geschwindigkeit. Mit dieser Veränderung nicht nur Schritt zu halten, sondern immer einen Schritt voraus zu sein sowie nachhaltig und zukunftsorientiert zu denken und zu handeln, ist ein wesentlicher Teil der Unternehmenskultur. Aus diesem Grund wurden E-Mobilität, Digitalisierung und Industrie 4.0 als zentrale Zukunftschancen definiert. Im vergangenen Jahr wurden hier wichtige Fortschritte erzielt, auch durch neue Kooperationen und Zukäufe. Um die Kompetenz von Schaeffler im Bereich der E-Mobilität zu unterstreichen und zu bündeln, wurde zum Jahreswechsel ein eigener Unternehmensbereich E-Mobilität etabliert, ebenso eine Organisationseinheit Industrie 4.0, in der künftig alle Aktivitäten aus dem Mechatronikgeschäft und dem digitalen Servicegeschäft vereint sind.

Auch im vergangenen Jahr hat Schaeffler seine weltweite Präsenz mit neuen Standorten und Werkserweiterungen ausgebaut, so in den USA, Tschechien und Deutschland. Grundsteine für neue Schaeffler-Standorte wurden in Vietnam und China gelegt. Moderne Strukturen, Innovationskraft und die Fähigkeit zur ständigen Verbesserung in allen Bereichen bilden die Grundlage für das Unternehmen, um führende Positionen auszubauen sowie neue Geschäftsfelder und Märkte zu erschließen.

Wir danken allen Geschäfts- und Forschungspartnern für die erfolgreiche Zusammenarbeit und das dem Unternehmen entgegengebrachte Vertrauen. Insbesondere bedanken wir uns bei unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihren Einsatz und ihre Kreativität. Gerade in einer immer digitaler werdenden Welt sind uns als Familiengeschafter eine stabile Wertebasis und ein respektvolles Miteinander sehr wichtig.

Mit besten Grüßen

Ihre

Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann

Georg F. W. Schaeffler



**Klaus Rosenfeld**  
Vorsitzender des Vorstands

*Schätzte Damen und Herren,*

mit diesem Geschäftsbericht möchten wir Ihnen darlegen, wie sich die Schaeffler Gruppe im Geschäftsjahr 2017 entwickelt hat.

Nachdem wir im Geschäftsjahr 2016 mit dem Strategiekonzept „Mobilität für morgen“ und seinen 8 strategischen Eckpfeilern, unserem Exzellenzprogramm „Agenda 4 plus One“ mit seinen 16 strategischen Initiativen und den daraus abgeleiteten Finanziellen Ambitionen 2020 entscheidende Weichen für die Weiterentwicklung der Schaeffler Gruppe gestellt haben, können wir im Geschäftsjahr 2017 erste Erfolge bei der Realisierung unserer Strategie und der Umsetzung der diversen strategischen Initiativen verzeichnen. Dabei hat uns vor allem der erste unserer 8 strategischen Eckpfeiler geleitet: „Wir wollen der bevorzugte Technologiepartner unserer Kunden sein.“ Diese Ambition ist uns Verpflichtung und Ansporn zugleich. Sie ist getragen von der Überzeugung, dass wir mit den Möglichkeiten und Kompetenzen der Schaeffler Gruppe einen Beitrag leisten können, um die Welt ein Stück „sauberer, sicherer und intelligenter“ zu machen. So, wie es die Vision, die wir 2016 als Ausgangspunkt unserer Strategie formuliert haben, besagt.

### **Starkes Wachstum – Konzernergebnis gesteigert**

Im Geschäftsjahr 2017 erwirtschaftete die Schaeffler Gruppe erstmals einen Umsatz von mehr als 14 Mrd. Euro. Das entspricht einem währungsbereinigten Wachstum von 5,9 %. Damit haben wir mehr erreicht, als wir uns mit unserer Prognose, die für 2017 ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum von 4 bis 5 % vorsah, vorgenommen hatten. Positiv ist dabei zu vermelden, dass zu dem starken Wachstum beide Sparten und alle vier Regionen beigetragen haben. Das belegt, dass sich die Schaeffler Gruppe auf einem nachhaltigen Wachstumskurs befindet. Besonders bemerkenswert ist dabei die positive Entwicklung unserer Industriesparte, die im Jahr 2017 mit 5,7 % währungsbereinigt nahezu genauso stark gewachsen ist wie die Sparte Automotive mit 5,9 %. Hervorheben möchte ich zudem das seit Jahren überdurchschnittlich starke Wachstum unserer Region Greater China, deren Umsatz im Jahr 2017 währungsbereinigt um rund 24 % zunahm. Die Region Greater China ist damit erneut unser stärkster Wachstumstreiber.

Dabei haben wir uns nicht auf unseren bisherigen Erfolgen ausgeruht, sondern vor allem weiter in die Zukunftsfelder E-Mobilität und Industrie 4.0 investiert, ohne unser klassisches Kerngeschäft zu vernachlässigen. Insbesondere im Bereich E-Mobilität haben wir weiter aufgeholt. Das gilt nicht nur für den beschleunigten Erwerb der restlichen Anteile an der Compact Dynamics GmbH, sondern auch für den weiteren Anstieg unserer Kundenprojekte. Einen wichtigen Meilenstein markiert zudem der Start der Serienproduktion von zwei Großprojekten mit chinesischen Herstellern in China zu Beginn dieses Jahres. Das ist eine wichtige Bestätigung dafür, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Wir werden diesen Weg konsequent weitergehen. Dabei wird uns die Schaffung eines eigenständigen Unternehmensbereichs E-Mobilität mit globaler Ausrichtung und drei Kompetenzzentren in Bühl, Wooster und Anting ebenso unterstützen wie der weitere Ausbau unseres weltweiten E-Mobilität-Teams. Bei der Realisierung unserer zweiten großen Zukunftschance Industrie 4.0 können wir ebenfalls erste Erfolge vermelden. Das Kundeninteresse ist groß. Auch hier gibt es seit 1. Januar 2018 eine eigenständige Organisationseinheit, die für den Ausbau dieses wichtigen Zukunftsgeschäfts weltweit verantwortlich ist und in der wir unsere Kompetenzen bündeln. Auch hier hilft uns, dass wir Gemeinsamkeiten suchen und zugleich beschlossen haben, mit dem neuen 3-Sparten-Modell und der eigenständigen Sparte Automotive Aftermarket unsere Aufstellung noch flexibler sowie kunden- und marktgerechter zu gestalten.

Das Geschäft der Schaeffler Gruppe besteht aber nicht nur aus E-Mobilität und Industrie 4.0. Wir sind stolz auf unser Kerngeschäft, das sich im Jahr 2017 in allen Bereichen positiv entwickelt hat. Dieser Trend wird sich 2018 weiter fortsetzen. Ein Indikator dafür ist der im Jahr 2017 erstmals extern berichtete Auftragseingang in unserem Automotive OEM-Geschäft, der auf rund 11,5 Mrd. Euro zugenommen hat und im Gesamtjahr 2017 dem rund 1,3-Fachen des Umsatzes 2017 entsprach. Auch das Auftragsbuch der Sparte Industrie hat sich vor allem gegen Ende des Jahres 2017 sehr positiv entwickelt. Die Zeichen stehen also weiter auf Wachstum.

Damit zum Ergebnis des Jahres 2017: Auch wenn wir das Konzernergebnis der Schaeffler Gruppe gegenüber dem Vorjahr auf 980 Mio. Euro, ein Plus von rund 14 %, steigern konnten, können wir mit der operativen Ergebnisentwicklung im Laufe des Jahres 2017 nur bedingt zufrieden sein. Bei einem Ergebnis vor Finanzergebnis und Steuern (EBIT) vor Sondereffekten von 1.584 Mio. Euro betrug unsere EBIT-Marge vor Sondereffekten 11,3 %. Im Vorjahr hatte dieser Wert noch bei 12,7 % gelegen. Der Rückgang der EBIT-Marge vor Sondereffekten resultierte zum einen aus den temporären operativen Problemen, die im zweiten Quartal zu einer Gewinnwarnung und einer Rücknahme unserer Prognose für die EBIT-Marge vor Sondereffekten von 12 bis 13 % auf 11 bis 12 % geführt hatten. Zum anderen ist der Margenrückgang auf den zusätzlichen Aufwand und die

zusätzlichen Investitionen im Zusammenhang mit der Umsetzung unseres Programms „Agenda 4 plus One“ zurückzuführen. Diese Maßnahmen sind notwendig, um die Schaeffler Gruppe auf die Zukunft auszurichten. Sie werden uns auch im Jahr 2018 begleiten und tendenziell unsere operative Profitabilität belasten. Dabei darf nicht übersehen werden, dass wir uns mit den Initiativen der „Agenda 4 plus One“ und den damit verbundenen Kosten und Investitionen in den nächsten Jahren – sei es durch Kostenoptimierung, Synergieeffekte oder durch Umsatzsteigerung – zusätzliche Ergebnispotenziale erarbeiten und damit die operative Profitabilität der Schaeffler Gruppe nachhaltig absichern wollen. Das ist zugleich die Basis, um unsere EBIT-Marge vor Sondereffekten auf den langjährigen Durchschnitt von 12 bis 13 % zurückzubringen und die für 2020 gesetzten Finanziellen Ambitionen zu erreichen. Das gilt entsprechend für den Free Cash Flow, der im Geschäftsjahr 2017 vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten 515 Mio. Euro betrug.

Positiv hervorheben möchte ich in diesem Zusammenhang, dass wir unsere Investitionen weiter gesteigert haben. Insgesamt hat die Schaeffler Gruppe im Jahr 2017 rund 1,3 Mrd. Euro investiert. Das entspricht 9,1 % unseres Umsatzes, ein Wert, der deutlich über dem mittelfristigen Durchschnitt von 6 bis 8 % liegt. Stolz sind wir auch darauf, dass wir 2017 rund 3.500 neue Arbeitsplätze geschaffen haben. Davon entfielen rund 500 Arbeitsplätze auf unsere Aktivitäten in Deutschland. Diese positive Entwicklung ist möglich, weil wir als Familienunternehmen langfristig denken und uns immer wieder neu auf unsere seit Jahren bewährten Erfolgsfaktoren besinnen: Qualität, Technologie und Innovation.

Unsere Nettoverschuldung ist im Laufe des Jahres 2017 weiter zurückgegangen. Sie beträgt aktuell noch rund 2,4 Mrd. Euro. Das entspricht einem Verhältnis der Netto-Finanzschulden zum EBITDA der Schaeffler Gruppe von 1,0x. Zugleich hat sich die Eigenkapitalquote von 17,3 % Ende 2016 auf 22,1 % erhöht. Diese Kennziffern belegen, dass sich unsere Bilanzqualität weiter verbessert hat und wir wieder über ausreichend finanziellen Spielraum verfügen, um im Rahmen unserer M&A-Strategie über selektive Zukäufe nachzudenken. Das ist wichtig, damit wir unsere Strategie „Mobilität für morgen“ in die Tat umsetzen können.

#### **Strategie „Mobilität für morgen“ – „Agenda 4 plus One“**

Unsere Strategie „Mobilität für morgen“ steht. Sie ist schlüssig. Sie wird sowohl von unseren Kunden und unseren Geschäftspartnern als auch von unseren Führungskräften und Mitarbeitern verstanden, akzeptiert und geschätzt. Das ist eine wichtige Voraussetzung. Noch wichtiger ist die Umsetzung. Dafür haben wir im Laufe des Jahres 2016 das Exzellenzprogramm „Agenda 4 plus One“ mit 16 strategischen Initiativen gestartet und mittlerweile auf 20 strategische Initiativen erweitert.

Das Programm „Agenda 4 plus One“ hat seinen Namen, weil es auf 4+1 Jahre ausgelegt ist. Es ist breit angelegt. Wir werden es bis zum Ende des Jahres 2020 erfolgreich abschließen. Dazu haben wir eine Programmorganisation etabliert, die die Umsetzung des Programms und aller seiner Initiativen zielgerichtet überwacht und unterstützt. Dazu gehört auch die regelmäßige Ermittlung des Umsetzungsstandes, das sog. „Completion Ratio“. Heute liegt dieser Wert – einschließlich der vier neuen Initiativen, die zu Beginn des Jahres in das Programm aufgenommen wurden – bei etwa 35 %. Wir haben also noch eine Menge vor uns.

Genauso wichtig wie die Umsetzungskontrolle ist die Tatsache, dass wir für jede der Initiativen Business Cases entwickelt haben, die aufzeigen, mit welchem zusätzlichen Aufwand, mit welchen zusätzlichen Investitionen und natürlich mit welchem zusätzlichen Nutzen die einzelnen Initiativen verbunden sind. Dies ist die Voraussetzung, um nachweisen zu können, ob sich das Programm auch finanziell auszahlt. Das ist umso wichtiger, weil das Programm Initiativen von sehr unterschiedlicher Prägung umfasst: von konkreten geschäftlichen Initiativen wie den Initiativen „E-Mobilität“ oder „Industrie 4.0“ bis hin zu Initiativen zur Steigerung unserer internen operativen Exzellenz, die z. B. die Optimierung und Harmonisierung unserer gruppenweiten Prozesse (siehe dazu die Initiative „Process Excellence“) betreffen. Ein Vorhaben, das nur Hand in Hand mit der Weiterentwicklung und Modernisierung unserer IT-Infrastruktur (siehe dazu Initiative „IT 2020“) zu schaffen ist. Natürlich gehört zur „Agenda 4 plus One“ auch unsere „Digitale Agenda“, mit der wir die Schaeffler Gruppe für das digitale Zeitalter fit machen wollen und die zusammen mit den Initiativen „E-Mobilität“ und „Industrie 4.0“ eine unserer großen Zukunftschancen markiert und aufgrund ihrer Bedeutung quasi ein Programm im Programm darstellt.

Es würde den Rahmen dieses Vorworts sprengen, auf alle 20 Initiativen eingehen zu wollen. Lassen Sie mich daher exemplarisch eine Initiative herausgreifen, die uns im Laufe des Jahres 2017 besonders beschäftigt hat und die für den zukünftigen Erfolg der Schaeffler Gruppe von besonderer Bedeutung ist: die Initiative „Leadership & Corporate Values“!

#### **Leadership & Corporate Values – In die Zukunft führen**

Nachdem wir uns im Laufe des Jahres 2016 neben dem Strategiekonzept „Mobilität für morgen“ – ausgehend von den bereits 2014 verabschiedeten Führungsprinzipien „Transparenz, Vertrauen & Teamarbeit“ – auf vier zentrale Unternehmenswerte verständigt haben, hat sich das Executive Board der Schaeffler Gruppe im Jahr 2017 intensiv damit beschäftigt, wie wir diesen Rahmen weiter operationalisieren und zu einem schlüssigen Führungsmodell weiterentwickeln können.

Daraus sind unsere sechs Führungsleitlinien entstanden. Diese sind so gestaltet und formuliert, dass sie allen unseren Führungskräften weltweit als Leitlinien für ihre tägliche Führungsarbeit dienen können. Sei es auf dem Shopfloor in unseren Werken oder auf der Vorstandsetage, sei es in Deutschland oder an unseren weltweiten Standorten. Ganz im Sinne unseres „One Schaeffler“-Ansatzes. Weil uns diese Führungsleitlinien besonders wichtig sind, haben wir entschieden, unseren Geschäftsbericht 2017 unter das Motto „In die Zukunft führen“ zu stellen. Überzeugen Sie sich selbst und lesen Sie das nachfolgende Interview mit Frau Corinna Schittenhelm und mir zum Thema „Führung“ und die Erläuterungen zu den sechs Führungsleitlinien auf den Seiten 118 bis 133 dieses Geschäftsberichts.

Als Mitglieder des Executive Board sind wir davon überzeugt, dass wir den anstehenden Transformationsprozess der Schaeffler Gruppe dann gut bewältigen werden, wenn wir mit gutem Vorbild, mit viel Respekt und mit der notwendigen Entscheidungskraft vorangehen. Das gilt insbesondere für Situationen, in denen wir nicht immer allen Interessen gerecht werden können. Und das gilt auch dann, wenn wir den Transformationsprozess weiter beschleunigen müssen. Wir wollen Zukunft gestalten, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf diesem Weg mitnehmen und für unser Konzept begeistern. Das geht nur mit guter Führung. Unser neues Führungsmodell wird so zu einem, wenn nicht dem entscheidenden Faktor, um die Schaeffler Gruppe auch in Zukunft erfolgreich zu machen. Und das geht am besten gemeinsam. Als eine Schaeffler Gruppe. Als ein Team, das mit einer Stimme spricht.

### **One Schaeffler – One Team – One Voice**

Auch wenn das Umfeld in 2018 weiter anspruchsvoll bleiben wird, haben wir uns für das Jahr 2018 viel vorgenommen. Wir wollen auf währungsbereinigter Basis 5 bis 6 % wachsen und einschließlich der Belastungen aus der beschleunigten Umsetzung unseres Programms „Agenda 4 plus One“ eine EBIT-Marge vor Sondereffekten von 10,5 bis 11,5 % erwirtschaften. Auf dieser Basis soll der Free Cash Flow im Jahr 2018 rund 450 Mio. Euro vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten betragen. Dazu kommt – wie in den letzten beiden Jahren – eine Dividende von 30 bis 40 % des um Sondereffekte bereinigten Konzernergebnisses. Das sind ambitionierte Ziele. Wir werden alles daran setzen, diese Ziele zu erreichen. Es geht uns aber nicht nur um kurzfristige Finanzziele. Es geht um mehr: Wir wollen die Schaeffler Gruppe auf die Zukunft ausrichten. Wir wollen ihr Erscheinungsbild nach innen und nach außen weiter verbessern, weiter investieren und vor allem sichere und zukunftsfähige Arbeitsplätze schaffen. Das wird uns nur dann gelingen, wenn wir die großen Veränderungen in den Märkten und Regionen, in denen wir tätig sind, aktiv mitgestalten. Wenn wir unsere Kräfte bündeln, weiter zusammenwachsen, nach außen und nach innen mit einer Stimme sprechen und geschlossen als eine Schaeffler Gruppe, als ein starker Automobil- und Industrielieferer auftreten. Das heißt: „One Schaeffler – One Team – One Voice“. Das ist unser Ziel. Dafür wollen wir eintreten. Im Interesse unserer Kunden, unserer Geschäftspartner und unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit. Und natürlich von Ihnen!

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, das Jahr 2017 war ein herausforderndes Jahr. Wir sind stärker gewachsen als erwartet. Vor allem im zweiten Halbjahr. Unser Konzernergebnis ist im Vergleich zum Vorjahr um rund 14 % gestiegen. Und auch unsere operative Ergebnismarge kann sich trotz des reduzierten Niveaus mit 11,3 % im Wettbewerbsvergleich sehen lassen. Wir haben investiert, viel erreicht und sind dabei, uns die Zukunft zu erarbeiten. Das ist naturgemäß nicht immer einfach. Und natürlich hat uns das Jahr 2017 auch bewusst gemacht, dass wir noch vorausschauender steuern müssen. Das gilt auch für die Erwartungen, die von außen an uns gestellt werden. Das ändert nichts daran, dass wir auf einem guten Weg sind. Warum? Weil wir langfristiges Denken mit Innovationskraft und Zukunftsorientierung verbinden. Weil wir wissen, was wir können. Und weil wir auf unsere vier zentralen Werte vertrauen, die die Schaeffler Gruppe als Familienunternehmen prägen: „Nachhaltig“, „Innovativ“, „Exzellente“ und „Leidenschaftlich“.

In diesem Sinne bedanke ich mich – auch im Namen aller Mitglieder des Executive Board der Schaeffler Gruppe – bei unseren Familiengeschaftern, den Mitgliedern des Aufsichtsrats und bei Ihnen für die konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit im Geschäftsjahr 2017. Ein besonderer Dank gilt dabei unseren mittlerweile mehr als 90.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit, die die Erfolge des Jahres 2017 erarbeitet und erwirtschaftet haben. Ich freue mich auf die weitere Zusammenarbeit mit Ihnen.

Mit besten Grüßen



Klaus Rosenfeld  
Vorsitzender des Vorstands

# Executive Board



**Dr. Yilin Zhang**  
Regional CEO Greater China

**Matthias Zink**  
Vorstand Automotive OEM

**Klaus Rosenfeld**  
Vorsitzender des Vorstands

**Prof. Dr. Peter Pleus**  
Vorstand Automotive OEM



**Bruce Warmbold**  
Regional CEO Americas

**Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer**  
Vorstand Technologie und stv. Vorsitzender des Vorstands

**Andreas Schick**  
Regional CEO Asien/Pazifik



Dr. Stefan Spindler  
Vorstand Industrie

Corinna Schittenhelm  
Vorstand Personal und Arbeitsdirektorin

Dietmar Heinrich  
Vorstand Finanzen



Oliver Jung  
Vorstand Produktion, Logistik und Einkauf

Jürgen Ziegler  
Regional CEO Europa

Michael Söding  
Vorstand Automotive Aftermarket

# In die Zukunft führen

**Beweglicher und schneller reagieren – für Unternehmen wird das im digitalen Zeitalter zum kritischen Erfolgsfaktor. Mit einem neuen Führungsverständnis wappnet sich Schaeffler für neue Herausforderungen wie Elektromobilität und Industrie 4.0.**

Anfang des 20. Jahrhunderts war die Antarktis noch „Terra Nova“, Neuland, von dem die meisten Menschen nur vage Vorstellungen hatten. Am 14. Dezember 1911 erreichte Roald Amundsen als erster Mensch den Südpol und kehrte anschließend samt seiner Mannschaft unversehrt in seine norwegische Heimat zurück. Der Erfolg des Polarforschers war nicht nur das Resultat einer ausgefeilten Strategie, sondern vor allem der konsequenten Umsetzung unter seiner Führung zuzuschreiben. So hatte er sich gegen viele Zweifel für einen Ankerplatz entschieden, der deutlich näher am geographischen Südpol lag als der seines Rivalen Robert Scott, dessen Expedition tragisch scheiterte.

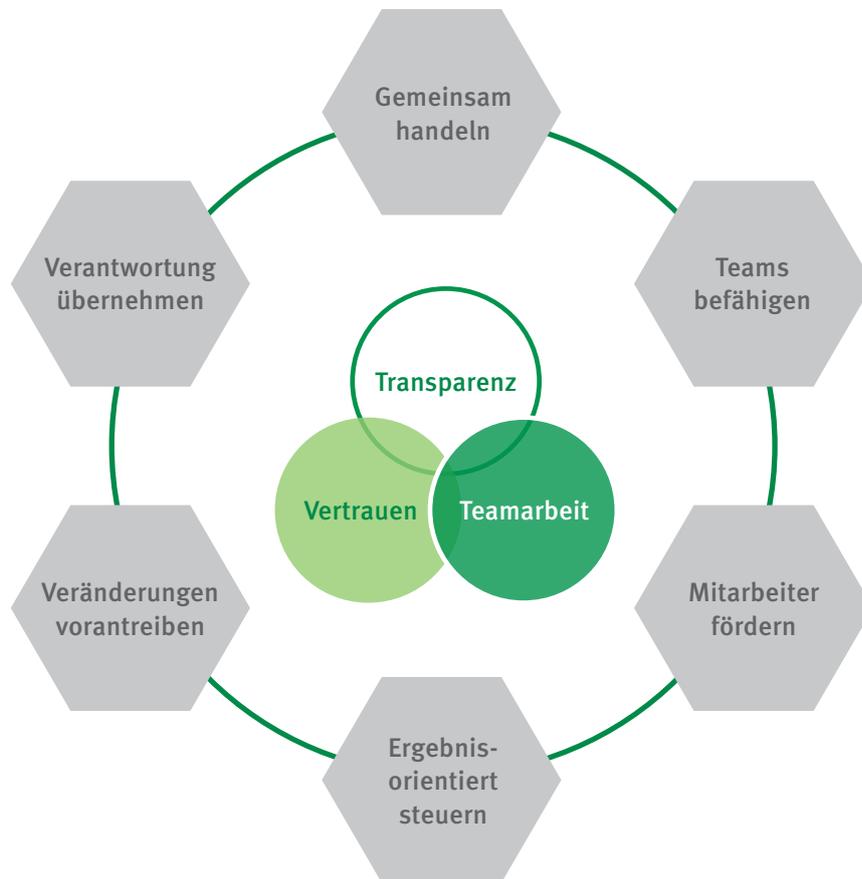
Neuland gilt es auch für Schaeffler zu erobern. Denn sowohl die Automobilindustrie als auch alle anderen Zielbranchen des Zulieferers stehen vor gewaltigen Umbrüchen. Mit der Strategie „Mobilität für morgen“ hat Schaeffler darauf frühzeitig reagiert. Doch wie bei jedem Aufbruch gilt auch hier: Die Strategie alleine hat nur geringen Wert, wenn die Umsetzung nicht stimmt. Deshalb startete die Schaeffler Gruppe parallel das zur Strategie gehörende Exzellenzprogramm „Agenda 4 plus One“. Dieses soll nicht nur den Kundenfokus, die operative Exzellenz und die finanzielle Stabilität erhöhen. Um langfristig die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und den Unternehmenswert zu steigern, widmet sich die Agenda explizit auch dem Thema „Führung und Talente“. Eine der mittlerweile 20 unternehmensweiten Initiativen, die in dem Programm zusammengefasst sind, heißt „Führung und Unternehmenswerte“.

Im Zentrum der Initiative stehen die Werte, die Führungsprinzipien und die Führungsleitlinien bei Schaeffler. Die Werte des börsennotierten Familienunternehmens wurden vor zwei Jahren unter intensiver Beteiligung vieler Mitarbeiter neu formuliert:

- **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!
- **Exzellente:** Auf Basis unserer Expertise entwickeln wir Antworten, die von höchster Qualität sind.
- **Leidenschaftlich:** Unser größter Antrieb sind unsere Leidenschaft für innovative Technologien und der gemeinsame Erfolg mit unseren Kunden.

Diese Werte bilden die Basis für das gesamte unternehmerische Handeln von Schaeffler und sind der Ausgangspunkt für eine neue Führungskultur, die einerseits Schnelligkeit und Dynamik fördern soll, um den neuen Herausforderungen zu begegnen, andererseits aber die Identität des Unternehmens bewahrt. Es ist die Aufgabe jeder Führungskraft bei Schaeffler, in ihrem Verantwortungsbereich dafür zu sorgen, dass die Werte gelebt werden. Daraus leiten sich drei Führungsprinzipien ab:

- **Transparenz:** Entscheidungen und Ziele sind für die Mitarbeiter jederzeit transparent. Dazu gehören ein offener Dialog und konstruktives Feedback auf allen Ebenen.
- **Vertrauen:** Der Umgang miteinander basiert auf gegenseitigem Respekt und Vertrauen.
- **Teamarbeit:** Um exzellente Ergebnisse zu erreichen, ist die Expertise aller Mitarbeiter gefragt. Sie bringen sich in ergebnisorientiert arbeitenden Teams ein.



**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!

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

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

 Unternehmenswerte

 Führungsprinzipien

 Führungsleitlinien

**Unsere Unternehmenswerte** – Nachhaltig, Innovativ, Exzellent und Leidenschaftlich – gelten für alle Mitarbeiter. Sie folgen einer langen Tradition und sind die DNA von Schaeffler. Sie beschreiben, wer wir sind und wer wir in Zukunft sein wollen. Diese Werte bilden aber nicht nur unseren internen Anspruch ab. Sie beschreiben auch, wie wir von anderen wahrgenommen werden wollen.

**Unsere Führungsprinzipien** legen fest, was wir mit Führung bei Schaeffler erreichen wollen: Wir alle möchten in einem Unternehmen arbeiten, das sich durch Transparenz, Vertrauen und Teamarbeit auszeichnet.

**Unsere Führungsleitlinien** definieren unsere Anforderungen an das Führungsverhalten und beschreiben, wie unsere Führungskräfte Schaeffler erfolgreich voranbringen. Sie unterstützen beim Treffen von besseren Entscheidungen im Tagesgeschäft und tragen dazu bei, dass wir als Organisation stärker werden.

## »Unsere Zukunftsfähigkeit entscheidet sich auch daran, ob es uns gelingt, einen Führungsstil zu etablieren, der ausreichend Freiräume gewährt.«

CORINNA SCHITTENHELM,  
Vorstand Personal und Arbeitsdirektorin

Die Führungsprinzipien stellen ein Zielbild für gute Führung dar. Flankiert werden sie seit Ende 2017 von sechs Führungsleitlinien, die beschreiben, wie Führungskräfte bei Schaeffler handeln sollen. Jede Handlung und jede Entscheidung im Tagesgeschäft muss sich an den Leitlinien messen lassen. Dies gilt nicht nur für Führungskräfte mit disziplinarischer Verantwortung, sondern grundsätzlich für jeden, der Führung übernimmt – auch wenn es sich um ein Projekt wie etwa die Serienentwicklung eines Produkts oder die Einführung eines neuen IT-Standards handelt.

Die Führungsleitlinien spielen eine zentrale Rolle für die Weiterentwicklung von Schaeffler. So war von Anfang an klar, dass sie nicht einfach vom Vorstand festgeschrieben werden können, wenn sie die notwendige Durchschlagskraft erreichen sollen. Sie wurden in einem mehrstufigen Prozess entwickelt, an dessen Beginn von der Personalorganisation initiierte Einzelgespräche mit Führungskräften aller Hierarchiestufen standen. Zusätzlich wurde eine Online-Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Das Ergebnis kurz zusammengefasst: Um für die Herausforderungen der Zukunft gewappnet zu sein, muss sich das Führungsverständnis verändern. Nicht mehr die Anleitung zur Problemlösung, sondern die Weiterentwicklung der eigenen Mitarbeiter sollte im Zentrum der Führungsarbeit stehen. Um zu diesem Verständnis passende Leitlinien zu entwickeln, wurden im ersten Halbjahr 2017 Workshops in allen Regionen durchgeführt. Auf Basis der in diesen Workshops erzielten Ergebnisse diskutierten die Topmanager des Unternehmens schließlich auf dem jährlichen Führungstreffen die Leitlinien, bevor diese endgültig festgeschrieben wurden.

Ende 2017 begann die unternehmensweite Implementierung der Führungsleitlinien, begleitet von gezielten Kommunikationsmaßnahmen konzernweit. Nicht nur die Führungskräfte, sondern alle Mitarbeiter weltweit sollen die neuen Leitlinien kennen und verstehen. Um dem Thema das notwendige Gewicht zu verleihen, führt der Vorstandsvorsitzende Klaus Rosenfeld an vielen Standorten persönlich Gespräche, unter anderem mit dem Management-Nachwuchs. Eine Art „Pulsmessung“ in Form einer Mitarbeiterbefragung zum Thema Führung soll überprüfen, ob die Kommunikationsziele erreicht werden. Mit der Einführung der Leitlinien verändert Schaeffler aber auch die Maßstäbe, anhand derer die Leistung von Führungskräften gemessen wird. Stand bislang das Erreichen vereinbarter Ziele im Fokus, wird in den Jahresgesprächen künftig auch nach dem Weg zum Ziel gefragt.

Die neuen Führungsleitlinien sollen auch dazu beitragen, Schaeffler als Arbeitgeber für Fach- und Führungskräfte langfristig attraktiv zu halten. „Für junge Talente spielt es eine entscheidende Rolle, ob sie von der eigenen Führungskraft gefördert werden“, sagt Corinna Schittenhelm, Vorstand Personal. „Unsere Zukunftsfähigkeit entscheidet sich auch daran, ob es uns gelingt, einen Führungsstil zu etablieren, der ausreichend Freiräume gewährt.“

Von der neuen Führungskultur können jedoch nicht nur die Schaeffler-Mitarbeiter profitieren, sondern vor allem auch die Kunden. Denn die Komplexität des Schaeffler-Geschäfts wächst kontinuierlich: So entwickelt das Unternehmen heute komplette elektrische Achsantriebe und intelligente, sich selbst überwachende Lager für den Industrie-Einsatz. Möglich ist das nur, wenn alle Akteure innerhalb des Unternehmens *gemeinsam handeln* (S. 122). Gleichzeitig steigt mit der Globalisierung der Wohlstand in allen Weltregionen – und damit die Qualitätsansprüche der Kunden. Zu meistern sind diese in einem weltweiten Produktionsverbund nur, wenn vor Ort auch mutige Entscheidungen getroffen werden und Mitarbeiter *Verantwortung übernehmen* (S. 124). Weil Innovationszyklen sich im digitalen Zeitalter stark beschleunigt haben, muss ein Technologieführer wie Schaeffler neue Arbeitsformen und innovative Prozesse einführen. Insbesondere die Zusammenarbeit mit Start-ups und Gründerforen kann *Veränderungen vorantreiben* (S. 126). Geht es darum, das Lieferversprechen gegenüber den Kunden einzuhalten – etwa weil ohne



## UNSERE FÜHRUNGSLEITLINIEN

### Gemeinsam handeln

Wir haben sowohl das Ziel als auch die Verantwortung, die Erfolgsgeschichte von Schaeffler fortzuführen. Wir wollen in einigen Geschäften die Spitzenpositionen übernehmen und in anderen Geschäften Marktführer bleiben. Dies ist nur möglich, wenn wir nahtlos über unsere Bereiche, Funktionen und Abteilungen hinaus arbeiten.

### Ergebnisorientiert steuern

Ergebnisorientierung ist Teil unserer DNA. Diese Einstellung von „Versprechen und Liefern“ werden wir beibehalten und weiter ausbauen. Der Nutzen unserer Kunden muss dabei klar im Mittelpunkt stehen. Nur so können wir durchgängigeren Erwartungen erfüllen und übertreffen.

### Verantwortung übernehmen

Führungskräfte müssen jeden Tag Entscheidungen treffen. Diese sind nicht selten schwierig oder auch mit Risiken behaftet. Aber sie müssen getroffen werden, und wir erwarten von unseren Führungskräften, dass sie konsequent dazu stehen. Das ist ein wesentlicher Teil von Führung bei Schaeffler.

### Mitarbeiter fördern

Mitarbeiter sind die wertvollste Ressource von Schaeffler – ihr Engagement und ihr Fachwissen sind der Schlüssel zum Erfolg. Aus diesem Grund stellen wir sicher, dass unsere Führungskräfte ihre Teams nicht nur darin unterstützen, sich weiterzuentwickeln; sie schaffen auch ein Arbeitsumfeld, das Kreativität fördert und anerkennt.

### Veränderungen vorantreiben

In den letzten Jahren gab es in unserer Branche rasante und disruptive technologische Entwicklungen – ein Trend, der sich fortsetzen wird. Aus diesem Grund erwarten wir von unseren Führungskräften Offenheit für Innovationen und neue Ideen, an Dinge heranzugehen. Und sie motivieren ihre Mitarbeiter, es Ihnen gleichzutun.

### Teams befähigen

Führungskräfte müssen in der Lage sein, ihre eigenen Ressourcen auf die wichtigsten Dinge zu fokussieren und dabei auch Aufgaben an ihre Teams abzugeben. Damit dies auch funktioniert, investieren Führungskräfte in die Fähigkeiten ihrer Teams und vertrauen ihnen, dass sie exzellente Arbeit leisten.

ein bestimmtes Ersatzteil die Produktion oder auch nur das Auto still stehen würde –, sind Experimente jedoch unerwünscht. *Ergebnisorientiert steuern* (S. 128) ist daher eine zentrale Leitlinie des unternehmerischen Handelns von Schaeffler. Neue Technologien wie elektrifizierte Antriebe oder digital vernetzte Industrielösungen verlangen von den Mitarbeitern eine solide Ausbildung und permanente Weiterbildung. *Mitarbeiter fördern* (S. 130) heißt für Schaeffler daher auch, international höchste Standards der beruflichen Bildung einzusetzen. Der Chef als Alleinentscheider wird einer immer komplexeren Welt nicht gerecht. Erst recht nicht,

wenn ein innovatives Produkt in einem neuen Werk anläuft und viele technische und organisatorische Herausforderungen gleichzeitig zu bewältigen sind. *Teams befähigen* (S. 132) wird daher zur Schlüsselqualifikation.

Die sechs Führungsleitlinien, das zeigen die Beispiele auf den folgenden Seiten, werden heute bei Schaeffler bereits gelebt. Eine wesentliche Voraussetzung für die Eroberung von Neuland – ob es nun Elektromobilität oder Industrie 4.0 heißt – ist damit geschaffen.

# »Führung braucht Mut«



Die Umsetzung der neu definierten Führungsleitlinien ist bei Schaeffler Chefsache. Was gute Führung ausmacht, diskutierten Klaus Rosenfeld, Vorsitzender des Vorstands, und Personalvorstand Corinna Schittenhelm.

Der Geschäftsbericht der Schaeffler AG für das Jahr 2017 steht unter dem Motto „In die Zukunft führen“. Was verstehen Sie darunter?

**KLAUS ROSENFELD (KR):** Wie bei vielen anderen Unternehmen auch erfordern die sich rasant wandelnden Markt- und Wettbewerbsbedingungen, dass wir die Schaeffler Gruppe für die Zukunft neu ausrichten. Grundlage für diese Weiterentwicklung sind unser Strategiekonzept „Mobilität für morgen“ und das Exzellenzprogramm „Agenda 4 plus One“ mit seinen 20 Initiativen. Jede größere Transformation erfordert dabei ein passendes Führungsmodell. Nachdem wir im Laufe des Jahres 2017 intern die Grundlagen gelegt haben, war es jetzt an der Zeit, das Thema Führung auch nach außen zu tragen. Wir haben daher unseren Geschäftsbericht unter das Motto „In die Zukunft führen“ gestellt.

Eine der zentralen Initiativen der „Agenda 4 plus One“ ist die Initiative „Leadership & Corporate Values“, die von Ihnen, Frau Schittenhelm, verantwortet wird. Was hat es damit auf sich?

**CORINNA SCHITTENHELM (CS):** Die Anfang 2017 gestartete Initiative „Leadership & Corporate Values“ ist ein zentraler Baustein unseres Transformationsprogramms. Um unsere Mitarbeiter erfolgreich in dem anstehenden Veränderungsprozess mitzunehmen, geben wir den Führungskräften einen Rahmen, der aufzeigt, was wir unter guter Führung verstehen und wie sich das im täglichen Führungsverhalten widerspiegelt. In unseren sechs Führungsleitlinien und den darin verankerten Verhaltensbeispielen haben wir beschrieben, was exzellente Führung bei Schaeffler ausmacht. Was erwarten wir von unseren Führungskräften? Welches Verhalten wollen wir sehen, und wie führen wir unsere Mitarbeiter in die Zukunft? Mit der Durchführung von Workshops in allen Regionen unserer Schaeffler-Welt und unter Einbindung von Führungskräften auf allen Ebenen haben wir gemeinsam erarbeitet, wo wir heute schon gut sind und wo wir uns noch verbessern müssen. Am Ende dieser interaktiven und weltweiten Zusammenarbeit stehen nun die sechs definierten Führungsleitlinien und die damit verbundenen Verhaltensbeschreibungen.

Neben den sechs Führungsleitsätzen gehören zum Führungsmodell der Schaeffler Gruppe drei übergeordnete Führungsprinzipien. Wie passt das zusammen?

**KR:** Als ich zum Vorsitzenden des Vorstands ernannt wurde, brauchte es ein Signal, dass sich Dinge ändern werden. Dabei ging es mir vor allem um den vertrauensvollen Umgang, weniger Silos, mehr Transparenz und mehr Teamarbeit. Wir haben auf dieser Basis den Dreiklang „Transparenz, Vertrauen und Teamarbeit“ geschaffen. Das war sozusagen der Startschuss für den Kulturwandel, den wir 2014 eingeleitet haben. Da der Dreiklang auch heute nichts an Aktualität verloren hat, haben wir ihn als sogenannte Führungsprinzipien in unser Führungsmodell aufgenommen. Auf diesem Weg ergänzen die Führungsprinzipien unsere neuen Führungsleitsätze.

»Für mich ist es als Führungskraft wichtig, meine Mitarbeiter zu fördern und sie entsprechend ihrer Stärken einzusetzen und zu unterstützen.«

**CORINNA SCHITTENHELM,**  
Vorstand Personal und Arbeitsdirektorin





Ohne Zweifel ist Führung auch ein Kulturthema. Das geht nicht ohne eine Wertebasis. Für welche Werte steht die Schaeffler Gruppe?

**KR:** Schaeffler ist ein Familienunternehmen, das von der Arbeits- und Denkweise seiner Gründer und Gesellschafter geprägt ist. Diese Wertebasis wollen wir erhalten und pflegen. Bei der Ausarbeitung unseres Strategiekonzepts „Mobilität für morgen“ haben wir uns daher auf vier zentrale Unternehmenswerte verständigt: „Nachhaltig“, „Innovativ“, „Exzellente“ und „Leidenschaftlich“. Diese vier Werte bilden den achten Eckpfeiler unseres Strategiekonzepts. Sie sind zugleich die Basis für die Initiative „Leadership & Corporate Values“.

Zurück zur Praxis: Die Schaeffler Gruppe hat mittlerweile mehr als 90.000 Mitarbeiter. Was tun Sie, damit die sechs Führungsleitlinien bei Schaeffler weltweit auch tatsächlich gelebt werden?

**CS:** Der Personalbereich unterstützt die weltweite Umsetzung des neuen Führungsverständnisses maßgeblich. Die Führungsleitlinien werden sich in allen Personalprozessen und -instrumenten wiederfinden. So spielen sie eine wichtige Rolle etwa in der Auswahl und Entwicklung von Führungskräften. Und wir richten alle Führungstrainings auf die definierten Leitlinien aus.

Darüber hinaus erproben wir gerade die Einführung eines sogenannten Aufwärtsfeedbacks, also eines moderierten Workshops, in dessen Verlauf Mitarbeiter der eigenen Führungskraft in einem moderierten Gespräch eine Rückmeldung geben, wie ihr Verhalten – gemessen an den Führungsleitlinien – im vergangenen Jahr erlebt wurde. Zusätzlich finden aktuell Workshops statt, um die Führungsleitlinien und das damit verbundene Führungsverhalten auf allen Führungsebenen greifbar zu machen. Und ja, ohne entsprechende Konsequenz wäre das Bild nicht komplett. Wir werden ab jetzt die Führungskräfte in unseren jährlichen Global Talent Reviews auch entsprechend des gewünschten Verhaltens diskutieren und bewerten – es zählt also auch, wie jemand seine Ergebnisse erreicht. So richten wir unsere Personalprozesse und -instrumente auf die neu definierten Führungsleitlinien aus. Das ist aber noch keine Garantie für eine veränderte und gelebte Führungskultur! Ob das alles erfolgreich ist, hängt letztlich von jeder einzelnen Führungskraft ab und von möglichst vielen guten Vorbildern.

Um die neuen Führungsleitlinien im Unternehmen nachhaltig zu verankern, braucht es Zeit. Wie viel Zeit nehmen Sie sich und wann soll der Prozess abgeschlossen sein?

**CS:** Die Umsetzung der Initiative „Leadership & Corporate Values“ ist zunächst bis 2020 geplant. Aber natürlich ist klar, dass die Implementierung einer neuen Führungskultur nicht zu einem Stichtag endet. Es ist ein fortwährender Prozess. Unsere Führungskräfte sollen sich stetig anhand der definierten Leitlinien spiegeln und ihr Führungsverhalten entsprechend ausrichten. Im Jahr 2017 standen die Definition und Ausarbeitung der Führungsleitlinien im Fokus; ab jetzt legen wir unser Augenmerk auf die Kommunikation und Implementierung des neuen Führungsverständnisses. Das umfasst die geschilderte Anpassung der Personalprozesse und -instrumente. Es bedeutet aber auch, dass wir unsere Führungskräfte befähigen müssen, das neue gewünschte Führungsverhalten zu zeigen und sich zu eigen zu machen – und zwar dauerhaft.

Wenn Sie etwas nachhaltig verändern wollen, dann müssen Sie auch über die Erfolgsvoraussetzungen nachgedacht haben. Was tun Sie, damit ihre Initiative zum Erfolg wird?

**CS:** Der wesentliche Hebel ist für mich, dass sich jede einzelne Führungskraft mit der Frage auseinandersetzt, was die Führungsleitlinien im eigenen Verantwortungsbereich für sie oder ihn selbst bedeuten. Inwieweit werde ich selbst diesem Anspruch gerecht, und wo kann und will ich mein Verhalten noch ändern? Um diese Selbstreflexion anzustoßen, haben wir zwei Maßnahmen initiiert: Die eine sind Workshops zwischen Führungskräften und ihren direkten Mitarbeitern. In diesen Workshops, die übrigens als erstes im Vorstand begonnen haben, wird darüber reflektiert, wie gut das jeweilige Team schon in der Umsetzung der Leitlinien ist. Die zweite Maßnahme ist die sogenannte „Leadership Roadshow“, in der sich Vorstandsmitglieder mit Führungskräften aller Ebenen in den Regionen und Divisionen über die Umsetzung der Führungsleitlinien austauschen. Hier machen wir als Vorstand deutlich, wie wichtig uns dieses Thema

»Vorbild, Respekt und Mut sind für mich die drei wesentlichen Elemente guter Führung. Das sind auch genau die Elemente, auf die es bei größeren Transformationen ankommt.«

**KLAUS ROSENFELD,**  
Vorsitzender des Vorstands

ist und dass dies keine kurzfristige Aktion ist. Und wir erfahren dabei von anderen Führungskräften deren Wahrnehmung und Ideen zum Thema Führung – und was wir alle gemeinsam besser machen können.

Und welche Rolle spielt dabei das Thema Kommunikation?

**KR:** Kommunikation spielt eine, wenn nicht die entscheidende Rolle. Wer nicht gerne kommuniziert, hat es schwer, gut zu führen. Führungskommunikation sollte dabei immer direkt, klar und schnell sein. Und konsistent. Wir arbeiten unter anderem mit regelmäßigen Mitteilungen des Vorstandsvorsitzenden an alle Mitarbeiter. Die Inhalte haben wir vorher im Vorstandsteam abgestimmt. Dabei zählt für uns: „One Schaeffler – One Team – One Voice“.



Führung hat aber immer auch eine persönliche Komponente. Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?

**CS:** Für mich ist es als Führungskraft wichtig, meine Mitarbeiter zu fördern und sie entsprechend ihrer Stärken einzusetzen und zu unterstützen. Meine Erwartungshaltung kommuniziere ich grundsätzlich sehr klar – hinsichtlich der Art und Weise der Umsetzung mache ich kaum Vorgaben. Meines Erachtens können sich Mitarbeiter nur entwickeln, wenn man ihnen entsprechenden Raum dazu bietet. In einem Aufwärtsfeedback wurde mir kürzlich dieses Führungsverhalten bestätigt, indem zurückgespiegelt wurde, dass ich authentisch und nahbar bin und meinen Mitarbeitern in der Lösung ihrer Aufgaben viel Freiraum lasse.

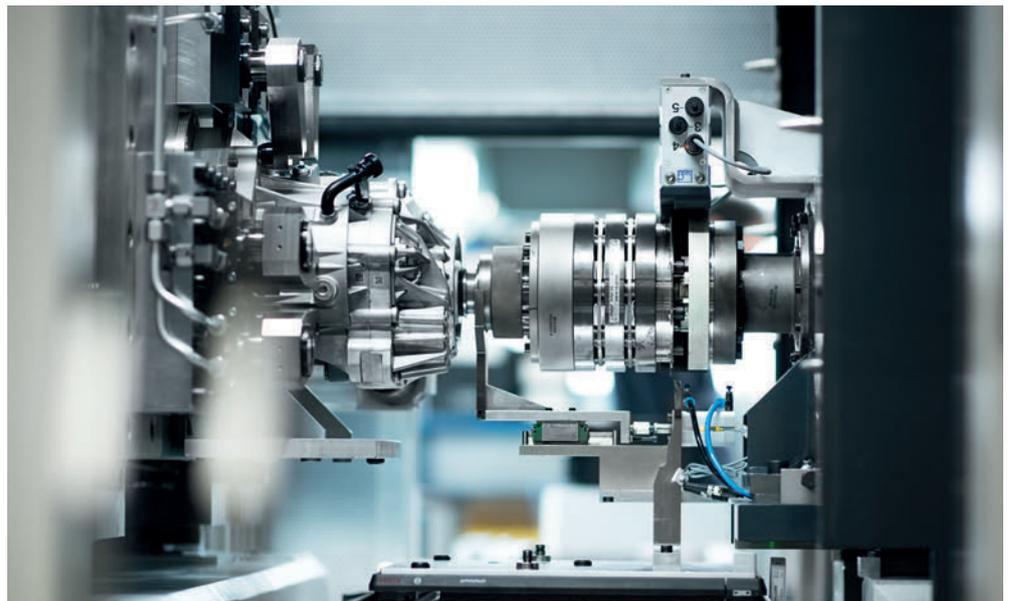
In Zeiten großer Veränderungen kommt gerade dem Vorstandsvorsitzenden eines Unternehmens besondere Führungsverantwortung zu. Wie gehen Sie damit um? Was ist Ihr Verständnis von guter Führung?

**KR:** Nach meinem Verständnis muss Führung immer den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Das geht nur mit einem gewissen Maß an Empathie. Zudem sollte derjenige, der Führungsverantwortung trägt, ein gutes Vorbild sein. Zur Führung gehört zudem der uneingeschränkte Respekt vor demjenigen, der geführt werden will oder geführt werden muss. Das ist gerade im Tagesgeschäft nicht immer einfach. Es ist aber untrennbare Voraussetzung, damit Führung gelingt. Führung braucht zudem Mut. Den Mut, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen. Vor allem auch unbequeme Entscheidungen. Vorbild, Respekt und Mut sind für mich die drei wesentlichen Elemente guter Führung. Das sind auch genau die Elemente, auf die es bei größeren Transformationen ankommt.



GEMEINSAM HANDELN

# Countdown für die E-Achse





**Ende Dezember 2017 lief die Produktion des ersten Getriebemoduls für einen elektrischen Achsantrieb an. Dass das Projekt trotz eines engen Zeitplans gelang, ist der engen Zusammenarbeit deutscher und chinesischer Schaeffler-Ingenieure zu verdanken.**

Rund 8.700 Kilometer Luftlinie trennen Michael Berger und Chen Peng voneinander. Doch die beiden Projektmanager verbindet eine gemeinsame Mission: den ersten elektrischen Achsantrieb von Schaeffler für einen chinesischen Kunden in Serie zu bringen. Sie telefonieren fast täglich und haben sich Dutzende Male persönlich gesehen. „Wir haben von unserem Kunden sehr

## »Wir haben von unserem Kunden sehr positives Feedback zu unserer Zusammenarbeit erhalten.«

**MICHAEL BERGER,**  
Projektmanager

positives Feedback zu unserer Zusammenarbeit erhalten“, berichtet Berger, der vor drei Jahren die Projektleitung für die Entwicklung dieses elektrischen Achsantriebs bei Schaeffler übernahm. Er hatte keine China-Erfahrung, doch ihm war von Anfang an klar: „Ich brauche meinen chinesischen Kollegen – nicht nur als Schnittstelle zum Kunden, sondern auch, um die lokale Entwicklung in Anting bei Shanghai zu steuern.“

Die Zusammenarbeit der beiden Teams in Anting und Herzogenaurach versetzte Schaeffler in die Lage, sehr schnell auf Kundenwünsche reagieren zu können. So konnten Bauteile nach der Fahrerprobung vor Ort innerhalb von zwei Tagen analysiert werden. Um die Ergebnisse solcher Rückläuferanalysen zu bewerten, wurden die besten Fachexperten des Unternehmens eingebunden. Auch die Software-Entwicklung erfolgte länderübergreifend: Während chinesische Schaeffler-Experten an den Wintertests des Kunden teilnahmen, halfen Programmierer von Schaeffler Engineering aus Werdohl mit ihrem Wissen im Hintergrund. Sie hatten die Funktionssoftware entwickelt und dabei eng mit den Kollegen aus Bühl zusammengearbeitet, die für die Schaltaktoren verantwortlich waren.

Besonders wichtig war auch die Zusammenarbeit für die Produktionsplanung. Denn der für China vorgesehene Achsantrieb ist in jeder Hinsicht ein Hightech-Produkt. So verfügt er über ein schaltbares Zweigangetriebe, was den Einsatz des Elektromotors auch bei hohen Fahrgeschwindigkeiten ermöglicht. Was schon bei einem „normalen“ Auto höchste Präzision bei der Fertigung erfordert, ist beim elektrischen Fahren eine noch größere Herausforderung, denn hier werden auftretende Störgeräusche nicht vom Verbrennungsmotor überdeckt. Ein Großteil der Produktionsanlagen muss vom Schaeffler-eigenen Sondermaschinenbau erst entwickelt werden, denn nie zuvor hat das Unternehmen einen solchen Antrieb gefertigt. Frühzeitig war beschlossen: Der Produktionsstart erfolgt in Herzogenaurach, erst wenn alles rund läuft, werden die Maschinen in das chinesische Werk Taicang verlagert.

Gemeinsam handeln, das heißt für Berger nicht, um der Harmonie willen Konflikte aus dem Weg zu gehen, sondern die Rollen klar zu definieren. „Es ist für mich völlig verständlich, dass unsere chinesischen Kollegen alles tun, um unseren Kunden zufriedenzustellen“, sagt er. „Doch es gilt auch, die Interessen des Gesamtunternehmens im Auge zu behalten.“ In solchen Fällen hilft seiner Meinung nach nur eins: zum Telefonhörer greifen und eine gemeinsame Handlungsstrategie entwickeln.



VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

# Qualität made in India

**Null Fehler. Ein so ehrgeiziges Ziel ist nur zu erreichen, wenn jemand dafür die Verantwortung übernimmt. So wie Jayanta Nath im größten indischen Schaeffler-Werk am Standort Vadodara, wo Industrielager in höchster Qualität gefertigt werden.**

Entscheidungen treffen. Für Qualitätsmanager Jayanta Nath gehört das zum Alltag. Denn mit immer anspruchsvolleren Industriekunden steigen nicht nur die Anforderungen an die Fertigungsqualität von Bauteilen, sie verändern sich auch ständig. Das gilt auch für die Lager von Windkraftanlagen, Maschinen, Flugzeugen und Schienenfahrzeugen, die am Schaeffler-Standort Vadodara etwa 400 Kilometer nördlich von Mumbai produziert werden. Sie müssen fehlerfrei das Werk verlassen, um einen robusten Betrieb mit minimalem Wartungsaufwand zu gewährleisten. Die Qualitätsanforderungen sind höher denn je zuvor.

Bei besonders anspruchsvollen Projekten richtet Nath daher einen „Quality War Room“ ein, einen zentralen Raum, in dem während eines Serienanlaufs alle Fäden zusammenlaufen. Dort analysiert ein interdisziplinäres Team aus Produktion, Qualitätssicherung, Instandhaltung und Verfahrenstechnik laufend den Fertigungsprozess und erarbeitet sofort Lösungen für auftretende Probleme. Um etwa sicherzustellen, dass in jedem Lager die korrekte Anzahl an Wälzkörpern enthalten ist, wurde ein Kamerasystem installiert. Das Ergebnis: Die Produktionsqualität der Industrielager aus Vadodara gilt heute als Leuchtturm in Asien.

„Um einen Fehler zu verhindern, gibt es zwei Möglichkeiten“, erklärt Nath. „Die erste besteht darin, ihn von vornherein zu vermeiden. Die zweite kommt dann zum Zuge, wenn die erste nicht funktioniert: Tritt doch einmal ein Fehler auf, dann muss er rechtzeitig erkannt werden.“ Für den Ingenieur, der seit rund drei Jahren bei Schaeffler beschäftigt ist, heißt das vor allem, ständig an der Fertigungsqualität zu arbeiten und nicht stehen zu bleiben. In der Initiative „Fit for Quality“ hat Schaeffler dies institutionalisiert. 13 Teams arbeiten in Vadodara daran, die Qualität in jedem Prozessschritt und Arbeitsinhalt zu verbessern.

**QUALITÄTSSICHERUNG IM  
SCHAEFFLER-WERK VADODARA**

**10%**

steigt die Qualität in Vadodara jedes Jahr.

**Die Produktionsqualität von Industrielagern im indischen Werk Vadodara gilt konzernweit als Leuchtturm in Asien.**

Unterstützt werden sie vom zentralen Qualitätsmanagement von Schaeffler, mit dem sich Nath monatlich abstimmt. Der Erfolg dieser Arbeit wird unter anderem mit Kennzahlen zu Kundenbeschwerden und internen Fehlerkosten bewertet. Das überzeugende Ergebnis: Seit mehreren Jahren verbessert sich die Fehlerrate im Werk Vadodara um jährlich zehn Prozent.

Verantwortung übernehmen bedeutet für Nath, Entscheidungen zu treffen. Auch wenn es Mut und die Bereitschaft erfordert, ein gewisses Risiko zu tragen. „Die größte Herausforderung besteht bei einer Entscheidung keineswegs darin, die falsche Richtung einzuschlagen“, sagt Nath. „Das größte Problem bei Entscheidungen entsteht, wenn man sie gar nicht trifft.“ Und wenn Führungskräfte Entscheidungen ihrem Team überzeugend erklären, dann entsteht die Chance, dass sich alle Teammitglieder die Sache zu eigen machen. Nath's Meinung nach ist das die beste Voraussetzung für Erfolg.



Innovationszyklen werden immer kürzer, der technische Fortschritt wird immer schneller. Etablierte Technologieführer müssen viele Prozesse beschleunigen. Lernen können sie dabei von Start-ups. Prof. Dr. Tim Hosenfeldt bringt Schaeffler mit Gründerzentren in Nürnberg und Berlin zusammen.

VERÄNDERUNGEN VORANTREIBEN

# Raum für neue Ideen



Digitalisierung, Vernetzung, neue Geschäftsmodelle: In einer Welt, die sich schneller verändert als je zuvor, stehen Technologieführer wie Schaeffler neuen Herausforderungen gegenüber. Viele bisher gelebte Prozesse erweisen sich als zu langsam, weil die Innovationsgeschwindigkeit immer höher wird. Doch der Weg zu Innovationen ist lang und reicht vom Identifizieren einer wichtigen Fragestellung bis zum Vermarkten der fertigen Lösung. Dabei sind viele Hürden zu überwinden. Für Tim Hosenfeldt müssen sich deswegen auch die Unternehmen selbst verändern.

Diese Veränderungen will Hosenfeldt als Leiter der Zentralen Innovation bei Schaeffler vorantreiben. Ein wichtiges Ziel dabei ist, Erkenntnisse aus der angewandten Forschung in marktfähige Produkte zu überführen. Mit dem „Schaeffler Hub for Advanced Research“ (SHARE) an den Universitäten in Karlsruhe, Erlangen-

Nürnberg, Singapur und Chengdu hat Schaeffler die Grundlage für einen raschen Wissenstransfer gelegt. Um im Unternehmen Raum für neue Ideen zu schaffen, will Hosenfeldt aber auch von der schnellen und agilen Vorgehensweise von Start-ups lernen.

Als geeigneten Ort dafür hat er den neuen „Zollhof Tech Incubator“ in Nürnberg ausgemacht. Das digitale Gründerzentrum versteht sich als Keimzelle für Innovationen und ist auf Start-ups der IT-Szene fokussiert, die hier mit großen Unternehmen aus der Region zusammenkommen. Schaeffler ist Gründungsmitglied des Zollhof und vermietet nicht nur kostengünstigen Arbeitsraum an Start-ups, sondern beteiligt sich auch an Szene-Events wie Hackathons und sogenannten „TechSpace Hackdays“, auf denen junge Unternehmen die Prototypen neuer Produkte vorstellen. „Gerade Start-ups bieten mit ihrer frischen und unkomplizierten Herangehensweise oft bestechend einfache Lösungen“, betont Hosenfeldt.

Raus aus den eigenen Mauern – das gilt auch für das Engagement von Schaeffler in der Factory Berlin. Seit rund einem Jahr ist Schaeffler Partner des ersten und größten Start-up-Campus Deutschlands. Auf mehr als 16.000 Quadratmetern Bürofläche kommen hier junge Start-ups mit etablierten Technologieunternehmen zusammen. „Unsere Projektteams finden hier viele Ideen aus anderen Disziplinen zu gemeinsamen Themen wie Digitalisierung, Sensorik, maschinelles Lernen oder urbane Mobilität“, berichtet Hosenfeldt. „Außerdem erfahren sie in der Factory neue Formen der Zusammenarbeit, die vor klassischen Firmengrenzen nicht Halt machen.“

Denn trotz aller Technik: Es sind immer die Menschen, die Innovationen umsetzen. „Die dafür notwendigen Veränderungen kann man nicht von außen in ein Unternehmen hineindrücken“, betont Hosenfeldt. „Man muss vielmehr die Menschen für neue Ideen begeistern, sie mitnehmen und zu Botschaftern der Veränderung machen.“ Deswegen arbeiten die Projektteams aus der Zentralen Innovation eng und bereichsübergreifend mit den einzelnen Fachbereichen von Schaeffler zusammen. Nur so kann aus einer Idee ein marktfähiges und erfolgreiches Produkt werden.



ERGEBNISORIENTIERT STEUERN

# Zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort



Jederzeit lieferfähig zu sein, gilt im Automotive Aftermarket als Schlüssel zum Erfolg. Doch perfekte Ergebnisse erreicht in einer komplexen Lieferkette nur, wer Transparenz schafft.

Das Wort „Ersatzteil“ findet Michael Junker zu simpel, wenn es um die Produkte des Automotive Aftermarket von Schaeffler geht. „Wir bieten komplette Reparaturlösungen an“, erläutert Junker, der weltweit für das Management der Lieferkette im Automotive Aftermarket verantwortlich ist. Eine Lösung bedeutet beispielsweise, nicht nur eine einzelne Doppelkupplung zu liefern, sondern diese mit den notwendigen Zubehörteilen wie Führungshülsen, Sicherungsringen oder Einrücklagern zum Gesamtpaket zu komplettieren. Und sogar den passenden Werkzeugsatz kann man über Schaeffler bestellen. Denn kein Werkstatttermin sollte länger dauern als geplant – obwohl Schaeffler selbst gar keine Werkstätten beliefert. Die Kunden im Automotive Aftermarket sind Handelsunternehmen sowie die Aftermarket-Sparten der Fahrzeughersteller. „Unsere Aufgabe ist es, den Bedarf gut einzuschätzen, um jederzeit lieferfähig zu sein, ohne dass wir große Bestände aufbauen.“ Das ist einfacher gesagt als getan, denn die einzelnen Komponenten einer Reparaturlösung werden in Schaeffler-Werken sowie bei externen Lieferanten gefertigt. Die Vorlaufzeit von der Bestellung bis zur Anlieferung beträgt mindestens 30 Tage, während der Abruf innerhalb weniger Tage oder sogar im Verlauf von wenigen Stunden als Expressversand erfolgt.

Die Steuerung des Gesamtprozesses ist äußerst komplex, da Michael Junker mit seinem Team auf viele interne und externe Akteure zurückgreifen muss. Wesentliches Führungsinstrument ist daher ein ausgeklügeltes Kennzahlensystem. „Es reicht aber nicht, irgendwelche Kennziffern festzulegen“, so Junker. „Nur wenn wir diese über alle Führungsebenen hinweg transparent machen und in ein Gesamtsystem bringen, erreichen wir, dass alle in die gleiche Richtung arbeiten.“ Besonders wichtig ist dies in herausfordernden Situationen. „Gerade in solchen Phasen widmen wir uns als Managementteam fokussiert dem ausschlaggebenden Indikator. Etwa: Wie gut ist unsere Lagerperformance aktuell? Das hat letztlich immer zum Erfolg geführt.“



## ZENTRALE DREHSCHEIBE

# 180

Millionen Euro investiert die Sparte Automotive Aftermarket in den Neubau eines Montage- und Verpackungszentrums in Halle (Saale).

# 40.000

verschiedene Artikel für Pkw, leichte und schwere Nutzfahrzeuge sowie Traktoren durchlaufen den Prozess.

Drei wesentliche Prozessschritte:

1

>

2

>

3

Zusammenstellen einzelner Komponenten zu einer Reparaturlösung

Verpacken

Versenden

Zur Ergebnisorientierung gehört für Junker auch eine offene Fehlerkultur: „Nur wenn man Fehler offen und transparent kommuniziert und nicht mit dem Finger auf andere zeigt, kann die Organisation die richtigen Schlüsse ziehen und sich kontinuierlich weiterentwickeln.“ Zu dieser Weiterentwicklung trägt auch die Investition in Höhe von 180 Millionen Euro in ein zentrales Montage- und Verpackungszentrum in Halle (Saale) bei. Die Kunden sollen davon durch noch schnellere Lieferungen profitieren. Gleichzeitig arbeitet Michael Junker daran, die Prognosequalität durch den Einsatz intelligenter Analysewerkzeuge zu verbessern – nicht im Rahmen von komplexen Großprojekten, sondern durch kleine, aber kontinuierliche Schritte. „Nur so können wir herausfinden, was gut funktioniert und was nicht“, sagt er. Nachhaltig gute Ergebnisse sind nicht nur das Resultat perfekter heutiger Prozesse, sondern auch des ständigen Hinterfragens und Nachsteuerns.



MITARBEITER FÖRDERN

# Nach Lehrplan



Das Schaeffler-Werk in Wooster, Ohio, wird zum Zentrum für E-Mobilität. Dazu braucht es nicht nur Maschinen und Anlagen, sondern vor allem qualifizierte Mitarbeiter. Eine Aufgabe für Carrie McKelvey: Sie leitet die Schaeffler Academy des Standorts, an dem die duale Ausbildung nach deutschem Vorbild eingeführt wurde.



Aufbruch ins Zeitalter der Elektromobilität: Unter diesem Zeichen steht das Schaeffler-Werk am Standort Wooster im US-Bundesstaat Ohio. Wo bislang vor allem Drehmomentwandler und Überbrückungskupplungen für Automatikgetriebe gefertigt wurden, sollen ab dem Jahr 2018 auch Hybridmodule für einen großen US-Hersteller gebaut werden. Dazu schafft Schaeffler neue Produktionsflächen und Büroräume für rund 60 Millionen Dollar. Genau so wichtig ist es, in die 2.000 Mitarbeiter zu investieren, die in Wooster arbeiten. Denn neue Technologien erfordern auch neue Qualifikationen, etwa auf dem Gebiet der Elektrotechnik.

**»Die Aufgabe eines Unternehmens ist es, die passenden Mitarbeiter zu finden und Angebote zu schaffen, mit denen sie ihre Fähigkeiten fortlaufend weiterentwickeln können.«**

**CARRIE MCKELVEY,**  
Leiterin Schaeffler Academy

Wie wichtig das ist, hat Carrie McKelvey in ihrer eigenen Laufbahn erfahren. Sie startete im Jahr 2000 nach ihrem College-Studium bei Schaeffler in Wooster und absolvierte ein Trainingsprogramm für Führungskräfte. Heute leitet sie die Schaeffler Academy und kümmert sich vor Ort um die Ausbildung und Qualifizierung der Mitarbeiter. Und das fängt sehr früh an. So besucht McKelvey mit ihrem Team regelmäßig die umliegenden High Schools, um junge Schüler für das vorbereitende „Pre-Apprentice“-Programm von Schaeffler zu begeistern. Ein Jahr lang kommen ausgewählte Schüler immer wieder ins Werk und gewinnen so einen praxisnahen Einblick ins Berufsleben. Nach ihrem Abschluss können sie eine dreieinhalbjährige Ausbildung in Wooster beginnen, etwa als Werkzeugmacher, Instandhaltungsmechaniker oder Elektriker. „Solche Ausbildungsprogramme, die Theorie und Praxis umfassen, sind in den USA noch nicht weit verbreitet“, berichtet McKelvey. „Wir haben dadurch die Chance, die besten Talente für unser Unternehmen zu gewinnen und gezielt zu fördern.“

Mit der Schaeffler Academy richtet sich McKelvey auch an College-Studenten, für die das „Cooperative Education Program“ entwickelt wurde. Es ist vergleichbar mit dem Dualen Studium in Deutschland, das die theoretischen Studieninhalte mit starken Praxisanteilen verbindet. Das Modell für zukünftige Führungskräfte ist gefragt: Mehr als 150 Studenten erlangen auf diesem Weg Jahr für Jahr ihren Abschluss. Mit dem Arbeitsvertrag endet das Lernen dann aber keineswegs. Denn die Schaeffler Academy bietet für alle Mitarbeiter maßgeschneiderte Trainings und Workshops an. Die interne Weiterbildung kann direkt am Arbeitsplatz stattfinden – oder auch außerhalb der gewohnten Arbeitsumgebung in Intensivtrainings, die von einem halben Tag bis zu einer ganzen Woche dauern.

„Die Aufgabe eines Unternehmens ist es, die passenden Mitarbeiter zu finden und Angebote zu schaffen, mit denen sie ihre Fähigkeiten fortlaufend weiterentwickeln können“, sagt McKelvey. Das gilt mehr denn je für den Weg ins Zeitalter der Elektromobilität, der von Schaeffler jetzt auch in Wooster beschrritten wird.

TEAMS BEFÄHIGEN

# Teamarbeit für Thermo-Module



## Im neuen tschechischen Schaeffler-Werk in Svitavy baut Josef Kořístek im Jahr 2017 eine neue Fertigungslinie für Thermo-managementmodule auf. Dabei ist Teamarbeit gefragt: vom einzelnen Mitarbeiter über die Team- und Produktionsleiter bis ins Management des Werks.

Produktionsanlagen einrichten, Kinderkrankheiten beseitigen, Personal richtig einplanen: Der Aufbau einer neuen Fertigung hat viele Facetten. Das gilt auch das neue Schaeffler-Werk im tschechischen Svitavy, rund 220 Kilometer östlich von Prag gelegen. Für Segmentleiter wie Josef Kořístek kommt es dabei vor allem auf zwei Dinge an. Erstens gilt es, stets den Überblick zu behalten und Prioritäten zu setzen: Was ist als nächstes zu tun? Und zweitens ist entscheidend, die anstehenden Aufgaben dann gemeinsam im Team zu bewältigen.

Eine der ersten Aufgaben für Kořístek und sein Team ist der Aufbau einer Fertigungslinie für Thermomanagementmodule, die in den Motoren eines großen japanischen Automobilherstellers zum Einsatz kommen sollen. Die Module steuern die Wärmeverteilung im Motor. Ziel dabei ist, die richtigen Stellen im Motor möglichst schnell warm zu bekommen und damit den Verbrauch und die CO<sub>2</sub>-Emissionen der Motoren zu senken. Mehrere Tausend dieser Module sollen täglich in Svitavy produziert und dann nach Japan transportiert werden.

**»Wir brauchen ein Umfeld, in dem jeder das sagen kann, was ihm auf dem Herzen liegt.«**

JOSEF KOŘÍSTEK,  
Segmentleiter



Kořístek macht sich ans Werk. Mit Montage- und Spritzguss-Fachleuten richtet er die Fertigungslinie ein, mit Kollegen aus der Qualitätssicherung arbeitet er die einzelnen Produktionsschritte ab, mit Disponenten bespricht er Logistikprozesse und mit seinem Produktionsleiter baut er schrittweise das Personal auf. „Wir hatten die Aufgabe, die Produktion in relativ kurzer Zeit von Null auf drei Schichten mit jeweils 30 Personen hochzuziehen, um die Abrufzahlen unseres Kunden decken zu können“, berichtet Kořístek. „Das funktioniert nur, wenn alle mit anpacken, angefangen bei mir selbst über die Produktions- und Teamleitung bis hin zu den einzelnen Mitarbeitern. Nicht zu vergessen sind auch die Zentralbereiche, die sich beispielsweise um Training und Schulung der Mitarbeiter kümmern.“

Teamarbeit bedeutet für Josef Kořístek vor allem Vertrauen und gegenseitiger Respekt. Um Vertrauen aufzubauen, muss jeder einzelne Mitarbeiter das Gefühl haben, ernst genommen zu werden. „Wir brauchen ein Umfeld, in dem jeder das sagen kann, was ihm auf dem Herzen liegt“, betont Kořístek. „Besonders wichtig ist, die Dinge gleich zu Anfang offen zu besprechen und nichts zu verschweigen, etwa weil nicht genug Zeit für Diskussionen ist.“ Deswegen setzt sich Kořístek mit jedem seiner Mitarbeiter einmal pro Monat zusammen, um dessen Arbeit und die anstehenden Aufgaben zu besprechen. Außerdem gibt es in jedem Quartal eine große Runde mit allen Mitarbeitern, um etwa den Dreimonatsplan für die Produktion zu erläutern oder das Bonussystem zu erklären.

Nächstes Ziel von Kořístek ist die Einführung der 5S-Methode. Dabei handelt es sich um eine systematische Vorgehensweise, mit der jeder Mitarbeiter den eigenen Arbeitsplatz so gestaltet, dass er sich optimal auf die wertschöpfenden Tätigkeiten konzentrieren kann. Wie genau jeder das umsetzt, ist ihm selbst überlassen. Denn Teams funktionieren für Kořístek immer dann am besten, wenn sich alle Teammitglieder beteiligt fühlen.

# Schaeffler am Kapitalmarkt

Die Schaeffler AG hat den Fokus der Kapitalmarktkommunikation im zweiten Jahr nach dem Börsengang im Oktober 2015 insbesondere auf den weiteren Ausbau der Investorenbeziehungen, die Erhöhung der Transparenz gegenüber den Kapitalmarktteilnehmern sowie die Strategiekommunikation gelegt.

## 1.1 Ereignisse 2017

### Zweites Investment Grade-Rating von Fitch

Am 25. April 2017 publizierte die Ratingagentur Fitch Ratings erstmals ein Rating für die Schaeffler AG. Fitch bewertete die Schaeffler AG mit BBB- (Investment Grade), der Ausblick ist stabil. Die Anleihen wurden ebenfalls mit einem BBB- Rating eingestuft. Damit wird die Schaeffler AG nun von den drei Ratingagenturen Fitch, Moody's sowie Standard & Poor's bewertet.

### Dividende auf 50 Cent je Vorzugsaktie erhöht

Die Hauptversammlung der Schaeffler AG hat am 26. April 2017 beschlossen, eine Dividende in Höhe von 0,49 EUR je Stammaktie (Vj.: 0,34 EUR; Sonderdividende 0,15 EUR) und 0,50 EUR je Vorzugsaktie (Vj.: 0,35 EUR; Sonderdividende 0,15 EUR) an die Aktionäre der Schaeffler AG für das Geschäftsjahr 2016 auszuzahlen. Dies entspricht einer Ausschüttung von 34,1 % bezogen auf das den Anteilseignern zurechenbare Konzernergebnis vor Sondereffekten und liegt damit innerhalb der vom Unternehmen geplanten Ausschüttungsquote in Höhe von 30 bis 40 %.

### Senkung Ergebnisprognose für 2017

Am 26. Juni 2017 hat der Vorstand der Schaeffler AG beschlossen, aufgrund einer im Vorjahresvergleich deutlich schwächeren Ergebnisentwicklung der Sparte Automotive im zweiten Quartal 2017 die Ergebnisprognose für das Gesamtjahr 2017 von bisher 12 bis 13 % EBIT-Marge vor Sondereffekten auf 11 bis 12 % zu reduzieren. Gleichzeitig wurde auf dieser Basis die Free Cash Flow-Erwartung für das Gesamtjahr 2017 von rd. 600 Mio. EUR auf rd. 500 Mio. EUR zurückgenommen. Die Umsatzprognose für das Gesamtjahr 2017 wurde bestätigt. Die Schaeffler AG rechnet weiter mit einem währungsbereinigten Umsatzwachstum von 4 bis 5 %.

### „Agenda 4 plus One“ mit drei zentralen Zukunftschancen

Der vom 10. bis 13. Juli 2017 durchgeführte Strategie-Dialog 2017 der Schaeffler Gruppe stand im Zeichen des Transformationsprogramms „Agenda 4 plus One“ und der dafür erforderlichen Richtungsentscheidungen. Unter anderem wurde beschlossen, zum 01. Januar 2018 einen eigenständigen Unternehmensbereich **E-Mobilität** zu schaffen. In diesem werden sämtliche Produkte und Systemlösungen für hybride und rein batteriebetriebene Fahrzeuge gebündelt. Darüber hinaus wird neben dem deutschen Kompetenzzentrum für E-Mobilität in Bühl ein weiteres Kompetenzzentrum E-Mobilität in China aufgebaut, um so der wachsenden Bedeutung des chinesischen Marktes im Bereich der E-Mobilität Rechnung zu tragen. In der Sparte Industrie wird seit dem 01. Januar 2018 das gesamte industriespezifische Geschäft mit mechatronischen Systemen und digitalen Dienstleistungen

sowie den dafür erforderlichen Komponenten in einer eigenständigen Organisationseinheit **Industrie 4.0** zusammengefasst. Die getroffenen Richtungsentscheidungen basieren auf dem Modell des integrierten Automobil- und Industriezulieferers und der Unternehmensstrategie „Mobilität für morgen“ mit ihren drei zentralen Zukunftschancen E-Mobilität, Industrie 4.0 und Digitalisierung.

### Dietmar Heinrich neuer CFO

Der Aufsichtsrat der Schaeffler AG hat in seiner Sitzung am 17. Juli 2017 Herrn Dietmar Heinrich (vormals Regionaler CEO Europa) zum Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG bestellt. Er hat zum 01. August 2017 das Amt des Finanzvorstands übernommen und wurde so Nachfolger von Herrn Dr. Ulrich Hauck. Darüber hinaus hat der Aufsichtsrat der Schaeffler AG beschlossen, den Vertrag von Herrn Dr. Stefan Spindler, Vorstand der Sparte Industrie, um fünf Jahre bis zum 30. April 2023 zu verlängern. Herr Jürgen Ziegler wurde zum 01. August 2017 Mitglied des Executive Board der Schaeffler Gruppe und übernahm als Nachfolger von Herrn Heinrich dort die Position des Regionalen CEO Europa.

### Zweiter Kapitalmarkttag der Schaeffler AG

Am 20. Juli 2017 fand am Standort Bühl der zweite Kapitalmarkttag der Schaeffler AG statt. Vor 40 Investoren und Analysten erläuterte das Unternehmen seine strategische Ausrichtung sowie die langfristigen Wachstumsaussichten. Schaeffler unterstrich die Eckpunkte der Equity Story für 2017, die weiter auf drei wesentlichen Treibern beruht: (1) über Markt liegendes Umsatzwachstum der Sparte Automotive, (2) kontinuierliche Ergebnisverbesserung der Sparte Industrie und (3) einem starken Free Cash Flow zur Finanzierung des weiteren organischen Wachstums. Darüber hinaus bekräftigte das Unternehmen die Ziele für 2017 und bestätigte seine finanziellen Ambitionen 2020. Die Schaeffler Gruppe strebt an, den Umsatz – bereinigt um Währungseinflüsse – in den nächsten Jahren durchschnittlich um 4 bis 6 % pro Jahr zu steigern. Des Weiteren sollen im Jahr 2020 eine EBIT-Marge vor Sondereffekten von 12 bis 13 % und ein Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten von rd. 900 Mio. EUR erwirtschaftet werden. Das Ergebnis je Aktie soll auf dieser Basis im Jahr 2020 rd. 2,00 EUR pro Aktie betragen. Darüber hinaus ist vorgesehen, die Bilanzqualität bis 2020 weiter zu verbessern und eine Dividende in Höhe von 30 bis 40 % des bereinigten Konzernergebnisses an die Aktionäre auszuschütten.

### One Schaeffler India

Die Schaeffler Gruppe hat am 30. August 2017 die geplante Verschmelzung der drei Tochtergesellschaften in Indien –

Schaeffler India Ltd. (vormals FAG Bearings India Ltd.), INA Bearings India Private Ltd. und LuK India Private Ltd. – bekannt gegeben. Die Verschmelzung steht noch unter dem Vorbehalt der lokal erforderlichen regulatorischen Genehmigungen sowie der Zustimmung der Minderheitsaktionäre. Das Closing der Transaktion wird voraussichtlich im dritten Quartal 2018 erfolgen. Ziel dieser Transaktion ist es, die bisherige Struktur zu vereinfachen, Komplexität zu reduzieren und eine starke Schaeffler-Einheit in Indien zu schaffen, um so das zukünftige Wachstumspotenzial in Indien noch besser realisieren zu können. Die Gesellschaft wird unter dem Namen „Schaeffler India Limited“ firmieren und weiter börsennotiert bleiben. Im Zuge der Transaktion wird sich der durchgerechnete Anteil der Schaeffler AG an der Schaeffler India Limited von heute rd. 51 % auf rd. 74 % erhöhen.

### IR-Team verstärkt

Frau Renata Casaro hat zum 01. Oktober 2017 die Leitung des Bereichs Investor Relations der Schaeffler Gruppe übernommen. Frau Casaro verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung im Bereich der Aktien-, Zins- und Währungsmärkte und war zuletzt als Leiter Investor Relations bei einem Hersteller von Konsumgütern angestellt.

### Automotive Aftermarket wird dritte Sparte

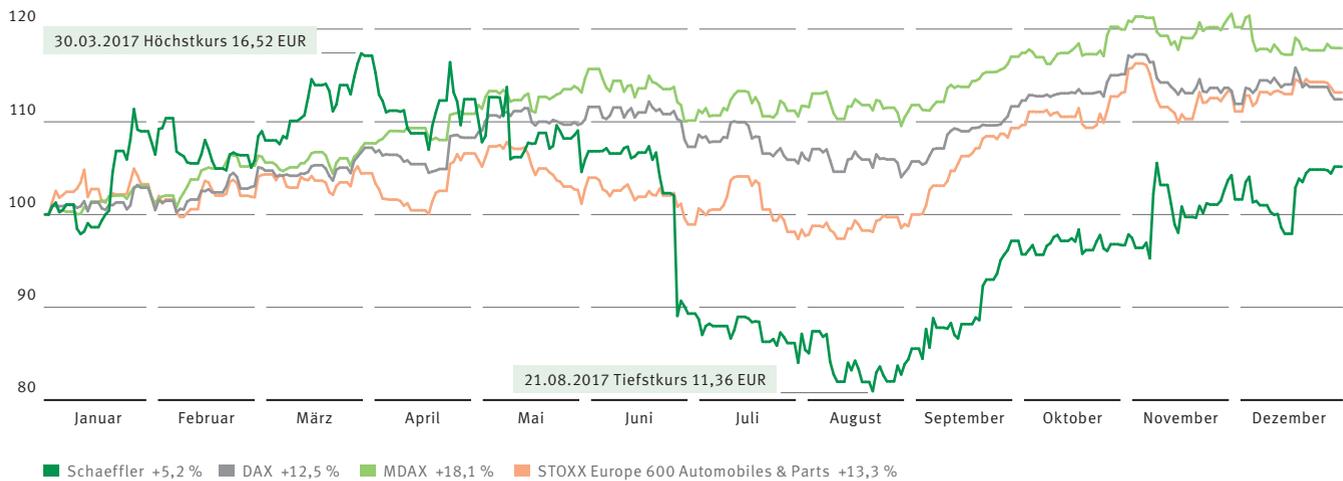
Das Präsidium des Aufsichtsrats der Schaeffler AG hat in seiner Sitzung am 05. Oktober 2017 dem Vorschlag des Vorstands der Schaeffler AG zugestimmt, den bisherigen Unternehmensbereich Automotive Aftermarket ab 01. Januar 2018 zu einem eigenständigen Vorstandsressort zu erheben und als dritte Unternehmenssparte zu etablieren. Mit der Etablierung des neuen Vorstandsressorts teilt die Schaeffler Gruppe ihr Geschäft zukünftig in die drei Sparten Automotive OEM, Automotive Aftermarket und Industrie.

Darüber hinaus hat der Aufsichtsrat der Schaeffler AG beschlossen, Herrn Michael Söding mit Wirkung zum 01. Januar 2018 zum Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG zu bestellen. Er hat auf Vorstandsebene die Verantwortung für das Automotive Aftermarket-Geschäft übernommen. Herr Söding war seit 2009 Vorsitzender der Geschäftsleitung des Unternehmensbereichs Automotive Aftermarket.

Die drei Sparten werden zukünftig aus den dezentralen Standorten Bühl, Langen und Schweinfurt gesteuert. Dabei wird Bühl künftig der Hauptsitz der Sparte Automotive OEM sein. Die neue Sparte Automotive Aftermarket wird aus Langen geführt. Die Sparte Industrie behält ihren Hauptsitz in Schweinfurt. Die Konzernzentrale der Schaeffler Gruppe ist in Herzogenaurach.

## Entwicklung der Schaeffler-Aktie 2017

in Prozent (31.12.2016 = 100)



Quelle: Bloomberg (Schlusskurse).

## M&A-Strategie weiter umgesetzt

Am 04. Oktober 2017 hat die Schaeffler Gruppe einen Kaufvertrag für 100 % der Anteile der autinity systems GmbH abgeschlossen. Das in Chemnitz angesiedelte IT-Unternehmen ist spezialisiert auf die digitale Maschinendatenerfassung und -auswertung. Der Kauf stellt einen weiteren wichtigen Beitrag zur Umsetzung der Digitalen Agenda der Schaeffler Gruppe dar und ist Teil der verschiedenen M&A-Strategie des Unternehmens. Diese sieht zur Unterstützung der Strategie „Mobilität für morgen“ technologische Ergänzungen in sieben strategischen Suchfeldern für Industrie und Automotive vor.

Ein Jahr nach Übernahme der Mehrheit an der Compact Dynamics GmbH hat die Schaeffler Gruppe am 12. Dezember 2017 die restlichen 49 % der Anteile des Unternehmens von der SEMIKRON International GmbH erworben. Die Compact Dynamics GmbH mit Sitz in Starnberg ist ein Entwicklungsspezialist auf dem Gebiet innovativer, elektrischer Antriebskonzepte mit Fokus auf Hochleistungsantriebe und integriertem Leichtbau in Kleinserien und in Motorsportanwendungen. Mit der Akquisition erweitert Schaeffler seine Kompetenzen im Bereich E-Motoren und Leistungselektronik für die Entwicklung und Fertigung von elektrischen Antrieben.

## 1.2 Entwicklung Kapitalmärkte

Das Jahr 2017 war durch starke Zuwächse an den globalen Kapitalmärkten geprägt. Sowohl der Dow Jones Industrial Average (DJIA) als auch der Deutsche Aktienindex (DAX) konnten neue Allzeithochs erreichen. Haupttreiber waren die weiterhin expansive Politik der Zentralbanken, eine Erholung des Öl-Preises sowie eine robuste globale Konjunktur. Die Volatilität der

Wechselkurse blieb weiterhin hoch, der Euro legte im Jahresverlauf gegenüber dem US-Dollar um fast 15 Cent an Wert zu (31. Dezember 2017: 1,20 USD).

Der DAX konnte 2017 insgesamt um 12,5 % zulegen und notierte zum Ende des Jahres bei 12.918 Punkten. Das Jahres- und zugleich Allzeithoch wurde am 03. November 2017 bei 13.479 Punkten erreicht. Der MDAX stieg 2017 um 18,1 % und damit deutlich stärker als der DAX. Während der Euro STOXX 50 im Jahresverlauf um 6,5 % zunahm, entwickelte sich der europäische Branchenindex STOXX Europe 600 Automobiles & Parts mit 13,3 % stärker als der Euro STOXX 50. Der DJIA stieg 2017 deutlich um 25,1 %, nicht zuletzt auch getrieben durch die starke Performance der Technologie-Werte. Der japanische Index Nikkei 225 konnte im Berichtsjahr 19,1 % zulegen.

Zu Beginn des Jahres 2017 waren die globalen Kapitalmärkte insbesondere noch durch Unsicherheiten infolge der Wahl in den USA, der Wahl in den Niederlanden sowie der Diskussion rund um den EU-Austritt des Vereinigten Königreichs geprägt. Diese lösten sich jedoch im Verlauf des Quartals zunehmend auf. Während der DAX das erste Quartal 2017 mit einem Plus von 7,2 % beendete (gegenüber dem 31. Dezember 2016), lag der Nikkei 225 leicht im Minus. Der DJIA konnte um 4,6 % zulegen und erreichte damit ein vorübergehendes Allzeithoch.

In der Europäischen Union nahm die politische Unsicherheit im zweiten Quartal 2017 kontinuierlich ab, was zu einer insgesamt positiven Stimmung der Märkte führte. Dadurch setzte der DAX seine Aufwärtsbewegung fort und markierte am 19. Juni 2017 ein vorübergehendes Allzeithoch bei 12.889 Punkten. Den Großteil der Gewinne gab er jedoch gegen Ende des Quartals wieder ab.

Im dritten Quartal 2017 bewegten sich die globalen Aktienmärkte zunächst seitwärts, auch aufgrund zunehmender geopolitischer Spannungen. Positive volkswirtschaftliche Daten und robuste Unternehmenszahlen konnten jedoch gegen Ende des Quartals zu einem deutlichen Kursplus verhelfen. Der DJIA erreichte am 20. September 2017 ein neues vorübergehendes Allzeithoch bei 22.413 Punkten.

Im vierten Quartal 2017 konnten die wesentlichen globalen Indizes weiter zulegen, gestützt durch eine robuste Konjunktur. Die zunehmende Wahrscheinlichkeit einer umfangreichen Steuerreform in den USA hatte ebenfalls positiven Einfluss auf die globalen Kapitalmärkte. Der steigende Euro-Kurs sowie eine weiterhin angespannte geopolitische Lage wurden dagegen, insbesondere auch in Europa, größtenteils ausgeblendet. Während DAX und Euro STOXX 50 das hohe Niveau vom Ende des dritten Quartals halten konnten und Anfang November 2017 neue Allzeithochs bei 13.479 bzw. 3.697 Punkten markierten, legten der DJIA und der Nikkei 225 weiter zu und erreichten kurz vor Ende des Berichtszeitraums neue Allzeithochs bei 24.838 bzw. 22.939 Punkten.

Der Markt für Unternehmensanleihen hat sich im Berichtsjahr 2017 insgesamt positiv entwickelt. So lag der iTraxx CrossOver (Laufzeit 5 Jahre), ein Indikator für das Kreditrisiko im europäischen High-Yield-Bereich, am 31. Dezember 2017 bei 233 Punkten, gegenüber 288 Basispunkten am 31. Dezember 2016. Die Entwicklung des iTraxx Europe (Laufzeit 5 Jahre), eines Indikators für das Risiko im europäischen Investment Grade Bereich, verlief ebenfalls positiv. Dieser lag am 31. Dezember 2017 bei nur noch 45 Basispunkten, gegenüber 72 Basispunkten am 31. Dezember 2016. Damit entwickelten sich die Anleihemärkte ähnlich stark wie die Aktienmärkte.

### 1.3 Schaeffler-Aktie

Die Schaeffler AG ist seit dem 09. Oktober 2015 mit Vorzugsaktien an der Börse notiert. Insgesamt sind 166 Millionen Stück auf den Inhaber lautende stimmrechtslose Vorzugsaktien zum Handel zugelassen.

#### Stammdaten der Schaeffler-Aktie

ISIN	DE000SHA0159
Wertpapierkennnummer	SHA015
Börsenkürzel	SHA
Deutscher Börsenplatz	Börse Frankfurt (Prime Standard)
Indexzugehörigkeit	MDAX
Aktiengattung	Vorzüge
Anzahl Vorzugsaktien zum 31.12.2017	166.000.000
Free Float	100 % <sup>1)</sup>

<sup>1)</sup> Rund 24,9 % des gesamten Grundkapitals von Stamm- und Vorzugsaktien von insgesamt 666 Millionen Aktien (davon 500 Millionen Stammaktien und 166 Millionen Vorzugsaktien).

### Schaeffler-Aktie im Überblick

Das Grundkapital der Schaeffler AG besteht aus insgesamt 666 Millionen Aktien. Hiervon entfallen 500 Millionen auf Stammaktien, die von der IHO Verwaltungs GmbH gehalten werden und keine Börsenzulassung aufweisen. 166 Millionen auf den Inhaber lautende stimmrechtslose Vorzugsaktien befinden sich seit dem 05. April 2016 im Streubesitz. Gemessen am gesamten Grundkapital von Stamm- und Vorzugsaktien beträgt der Streubesitz somit rd. 24,9 %.

Die Schaeffler AG plant, weiterhin eine Dividende in Höhe von 30 bis 40 % des Konzernergebnisses vor Sondereffekten an die Aktionäre auszuschütten. Dividendenberechtigt sind sowohl Stamm- als auch Vorzugsaktien. Die Vorzugsaktien sind mit einem Gewinnvortrag in Höhe von 0,01 EUR Vorzugsdividende pro Aktie ausgestattet.

Für das Geschäftsjahr 2017 schlugen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung eine Dividende in Höhe von 0,54 EUR je Stammaktie und 0,55 EUR je Vorzugsaktie vor. Dies entspricht einer Ausschüttung von 35,4 % bezogen auf das den Anteilseignern zurechenbare Konzernergebnis vor Sondereffekten.

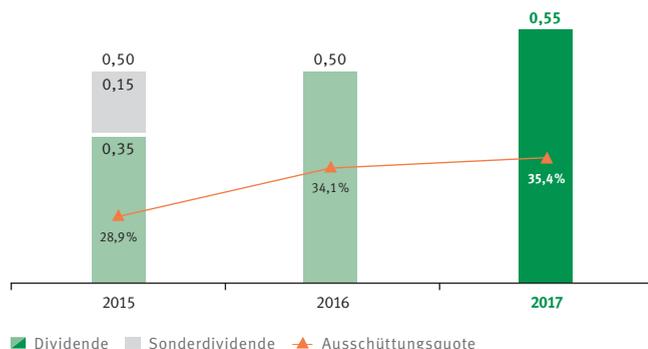
### Entwicklung Schaeffler-Aktie

Die Schaeffler-Aktie legte 2017 um 5,2 % zu und entwickelte sich damit schwächer als die Vergleichsindizes MDAX (+18,1 %) und STOXX Europe 600 Automobiles & Parts (+13,3 %). Dies lag im Wesentlichen an der gesenkten Ergebnisprognose im zweiten Quartal 2017, die nur teilweise durch eine bessere Entwicklung im dritten Quartal aufgeholt werden konnte. Zum 31. Dezember 2017 notierte die Vorzugsaktie der Schaeffler AG bei 14,79 EUR. Der höchste Kurs wurde am 30. März 2017 bei 16,52 EUR erreicht, das Tief lag am 21. August 2017 bei 11,36 EUR.

Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen lag im Geschäftsjahr 2017 bei 882.843 Aktien (Vj.: 675.132). Die deutliche Erhöhung des Handelsvolumens gegenüber der Vorjahresperiode ist im Wesentlichen auf die Platzierung von weiteren rd. 94,4 Millionen Vorzugsaktien der Schaeffler AG im Jahr 2016 zurückzuführen.

#### Dividendenentwicklung

EUR je Vorzugsaktie



**Performance der Schaeffler-Aktie**

	2017	2016
Jahresschlusskurs 31.12. (in EUR) <sup>1)</sup>	14,79	14,06
Höchstkurs (in EUR) <sup>1)</sup>	16,52	16,25
Tiefstkurs (in EUR) <sup>1)</sup>	11,36	11,62
Durchschnittliches Handelsvolumen (in Stück)	882.843	675.132
DAX 31.12. <sup>1)</sup>	12.918	11.481
MDAX 31.12. <sup>1)</sup>	26.201	22.189
STOXX Europe 600 Automobiles & Parts 31.12. <sup>1)</sup>	615	543
Durchschnittliche Aktienanzahl (in Mio. Stück)		
• Stammaktien	500	500
• Vorzugsaktien	166	166
Ergebnis je Aktie (in EUR)		
• Stammaktie	1,47	1,29
• Vorzugsaktie	1,48	1,30
Dividende je Aktie (in EUR) <sup>2)</sup>		
• Stammaktie	0,54	0,49
• Vorzugsaktie	0,55	0,50

<sup>1)</sup> Quelle: Bloomberg (Schlusskurse).

<sup>2)</sup> Für das jeweilige Geschäftsjahr, Vorschlag für 2017.

Zum 31. März 2017 notierte die Vorzugsaktie der Schaeffler AG mit 16,48 EUR, was einem Kursplus gegenüber dem 31. Dezember 2016 von 17,3 % entsprach. Damit entwickelte sich die Aktie deutlich besser als die Vergleichsindizes DAX (+7,2 % gegenüber dem 31. Dezember 2016), MDAX (+7,7 %) sowie dem europäischen Branchenindex STOXX Europe 600 Automobiles & Parts (+4,5 %).

Gegen Ende des zweiten Quartals 2017 kam es aufgrund der gesenkten Ergebnisprognose für das Gesamtjahr 2017 zu einem deutlichen Kursrückgang. Die Vorzugsaktie der Schaeffler AG notierte zum 30. Juni 2017 mit 12,54 EUR, was einem Kursrückgang gegenüber dem 31. März 2017 von 23,9 % entsprach.

Damit entwickelte sich die Aktie im zweiten Quartal 2017 insgesamt schlechter als die Vergleichsindizes DAX (+0,1 % gegen-

über dem 31. März 2017), MDAX (+2,3 %) sowie dem europäischen Branchenindex STOXX Europe 600 Automobiles & Parts (-5,3 %).

Im dritten Quartal setzte die Aktie zunächst ihre Abwärtsbewegung fort und notierte am 21. August 2017 am Jahrestiefstkurs bei 11,36 EUR. In der Folge konnte sich die Aktie jedoch, wie auch viele vergleichbar zyklische Unternehmen am Kapitalmarkt, wieder etwas erholen und damit einen Teil der Verluste aufholen. Zum 30. September 2017 notierte die Vorzugsaktie der Schaeffler AG bei 13,65 EUR, was einem Kursplus im Vergleich zum Ende des zweiten Quartals 2017 von 8,9 % entsprach. Im dritten Quartal 2017 entwickelte sich die Aktie damit besser als der DAX (+4,1 %) und MDAX (+6,3 %), jedoch leicht schwächer als der STOXX Europe 600 Automobiles & Parts (+10,6 %).

Im letzten Quartal setzte sich die Kurserholung der Aktie weiter fort. Mit einem Kursplus von 8,3 % gegenüber dem 30. September 2017 entwickelte sich die Schaeffler-Aktie besser als die Vergleichsindizes MDAX (+0,8 %) und STOXX Europe 600 Automobiles & Parts (+3,5 %).

## 1.4 Schaeffler-Anleihen und Rating

Die Schaeffler Gruppe hatte zum 31. Dezember 2017 vier Anleihen ausstehen, davon drei EUR-Anleihen sowie eine USD-Anleihe. Die Emittentin aller Anleihen ist die Schaeffler Finance B.V. in Barneveld, Niederlande.

Eine weitere Anleihe mit einer Laufzeit bis Mai 2021, einem Volumen von 700 Mio. USD und einem Kupon von 4,25 % wurde am 24. Mai 2017 vorzeitig vollständig zurückgezahlt. Die Mittel hierfür stammten aus verfügbarer Liquidität sowie einer teilweisen Inanspruchnahme der revolvingierenden Kreditlinie (Revolving Credit Facility, RCF).

Zum 31. Dezember 2017 setzten sich die Anleihen der Schaeffler Gruppe wie folgt zusammen:

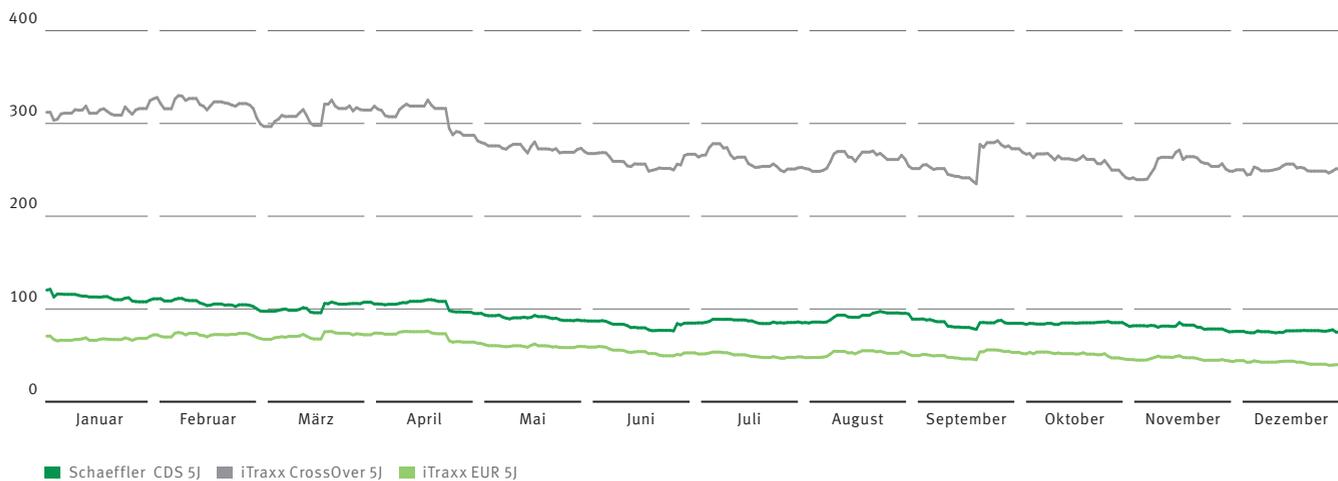
**Anleihen der Schaeffler Gruppe**

ISIN	Währung	Nominalwert in Mio.	Kupon	Fälligkeit	Kurs in % <sup>1)</sup>	
					31.12.2017	31.12.2016
XS1212469966	EUR	400	2,50 %	15.05.2020	101,40	102,30
XS1067864022	EUR	500	3,50 %	15.05.2022	102,00	102,96
US806261AM57	USD	600	4,75 %	15.05.2023	102,99	101,75
XS1212470972	EUR	600	3,25 %	15.05.2025	107,78	106,72

<sup>1)</sup> Quelle: Bloomberg (Schlusskurse).

### Entwicklung der Credit Default Swaps (CDS) 2017

in Basispunkten



Quelle: Bloomberg (Schlusskurse).

### Entwicklung Schaeffler-Anleihen

Die Anleihekurse entwickelten sich 2017 auf einem stabilen Niveau. Die beiden Anleihen mit Laufzeiten bis 2023 und 2025 konnten leicht an Wert gewinnen, sodass die Effektivverzinsung sank. Die beiden anderen Anleihen mit Laufzeiten bis 2020 und 2022 gaben leicht an Wert nach und näherten sich damit dem jeweiligen vertraglich festgeschriebenen Rückzahlungskurs an, zu dem diese Anleihen seit dem 15. Mai 2017 gekündigt werden können.

Die Prämien für die Absicherung von Kreditrisiken (Credit Default Swap, Laufzeit 5 Jahre) gegenüber der Schaeffler AG sind von 117 Basispunkten zum 31. Dezember 2016 auf 76 Basispunkte zum 31. Dezember 2017 gesunken. Damit hat sich der CDS etwas schwächer als der Vergleichsindex iTraxx CrossOver, aber jedoch deutlich besser als der iTraxx Europe entwickelt.

### Schaeffler-Rating

Am 25. April 2017 publizierte die Ratingagentur Fitch Ratings erstmals ein Rating für die Schaeffler AG. Fitch bewertete die Schaeffler AG mit BBB- (Investment Grade), der Ausblick ist stabil. Die Anleihen wurden ebenfalls mit einem BBB- Rating eingestuft.

Am 26. September 2017 hat Standard & Poor's den Ausblick des Unternehmensratings von stabil auf positiv angehoben. Die folgende Tabelle zeigt die Bonitätseinstufungen der Schaeffler Gruppe durch die drei Ratingagenturen Fitch, Moody's sowie Standard & Poor's zum 31. Dezember:

### Ratings der Schaeffler Gruppe

zum 31. Dezember

Ratingagentur	2017		2016	
	Unternehmen	Anleihen	Unternehmen	Anleihen
Fitch	BBB-/stabil	BBB-	-	-
Moody's	Baa3/stabil	Baa3	Baa3/stabil	Baa3
Standard & Poor's	BB+/positiv	BB+	BB+/stabil	BB+

## 1.5 Investor Relations

Die Schaeffler AG pflegt einen kontinuierlichen und offenen Austausch mit Aktionären und Anleiheinvestoren sowie allen weiteren Kapitalmarktteilnehmern. Neben kontinuierlichen Roadshow-Aktivitäten an den wichtigsten europäischen Finanzplätzen sowie in den USA werden regelmäßig Quartals- und Jahreszahlen in Telefonkonferenzen präsentiert und erläutert.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr 2017 haben der Vorstand und das Investor Relations-Team an insgesamt 10 Investorenkonferenzen sowie sieben Roadshows u. a. in New York, London, Paris, Amsterdam und Frankfurt teilgenommen.

Die weiteren Aufgaben der Abteilung Investor Relations bei Schaeffler umfassen u. a. die regelmäßige telefonische Kontaktpflege zu den betreuenden Analysten und den Investoren.

Zusätzlich bietet Schaeffler interessierten Investoren und Analysten die Möglichkeit zu Werksführungen und Management-Diskussionen an den verschiedenen Schaeffler-Standorten an. Dies wurde im Jahr 2017 insgesamt fünfmal genutzt.

Zum 19. Februar 2018 wurde das Unternehmen durch Aktienanalysten von insgesamt 19 Banken (Vj.: 13) betreut. Davon stuften sieben Banken die Vorzugsaktie der Schaeffler AG mit der Empfehlung Buy bzw. Outperform ein. Der durchschnittliche Zielkurs lag bei 15,30 EUR.

### Analysten-Einschätzungen zur Schaeffler-Aktie <sup>1)</sup>

Banken	Empfehlung	Kursziel in EUR
Bankhaus Lampe	Buy	18,00
Bankhaus Metzler	Buy	17,00
Berenberg Bank	Hold	12,00
BoA Merrill Lynch	Neutral	15,00
Citigroup	Neutral	14,70
Deutsche Bank	Hold	16,00
DZ Bank	Hold	15,00
Exane BNP Paribas	Outperform	16,50
Goldmann Sachs	Neutral	16,50
HSBC	Buy	16,00
J.P. Morgan Cazenove	Underweight	13,00
Jefferies	Hold	15,50
Kepler Cheuvreux	Buy	16,50
MainFirst Bank	Neutral	14,50
Morgan Stanley	Equal-weight	15,00
NordLB	Hold	13,50
Oddo BHF	Buy	15,50
UBS	Sell	12,00
Warburg Research	Buy	18,50

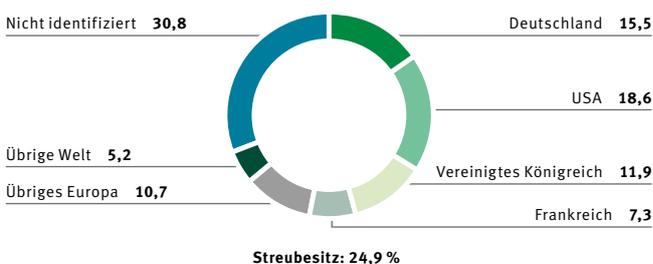
<sup>1)</sup> Empfehlungen bis zum 19. Februar 2018.

## 1.6 Geographische Verteilung des Streubesitzes

Zum Stichtag 31. Dezember 2017 wurde durch eine sog. Shareholder Identification (Share ID) die Verteilung des institutionellen Streubesitzes der Schaeffler-Vorzugsaktien ermittelt. Die Identifikationsquote lag bei 69,2 %, d. h., von den 166 Millionen Vorzugsaktien im Streubesitz konnten 114,9 Millionen Aktien 334 institutionellen Investoren in 27 Ländern zugeordnet werden. 30,8 Millionen Aktien wurden zum Stichtag im Handelsbestand von hauptsächlich US-amerikanischen Banken gehalten. 15,5 % bzw. 25,7 Millionen Aktien waren zum Jahresende im Besitz von institutionellen Anlegern, die aus Deutschland stammen. Der nicht identifizierte Streubesitz in Höhe von 30,8 % beinhaltete u. a. private Investoren.

### Geographische Verteilung des Streubesitzes

in Prozent, zum 31. Dezember 2017



Mehr Informationen unter:

Investor Relations  
Tel.: +49 (0) 9132 82-4440  
Fax: +49 (0) 9132 82-4444  
E-Mail: [ir@schaeffler.com](mailto:ir@schaeffler.com)

[www.schaeffler.com/ir](http://www.schaeffler.com/ir)

Finanzkalender siehe hintere Umschlagseite

Schaeffler Gruppe

Finanzbericht 2017

# Konzernlagebericht

<b>1. Grundlagen des Konzerns</b>	<b>3</b>	<b>3. Nachtragsbericht</b>	<b>70</b>
1.1 Schaeffler Gruppe im Überblick	3		
1.2 Geschäftstätigkeit	5	<b>4. Chancen- und Risikobericht</b>	<b>71</b>
1.3 Konzernstrategie und -steuerung	23	4.1 Risikomanagement-System	71
1.4 Mitarbeiter	33	4.2 Internes Kontrollsystem	73
1.5 Nachhaltigkeit	39	4.3 Risiken	74
		4.4 Chancen	79
<b>2. Wirtschaftsbericht</b>	<b>46</b>	4.5 Gesamtbeurteilung der Chancen- und Risikosituation der Schaeffler Gruppe	81
2.1 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	46		
2.2 Geschäftsverlauf	50	<b>5. Prognosebericht</b>	<b>82</b>
2.3 Ertragslage	53	5.1 Erwartete Entwicklung Konjunktur und Absatzmärkte	82
2.4 Finanzlage und Finanzmanagement	61	5.2 Ausblick Schaeffler Gruppe	83
2.5 Vermögenslage und Kapitalstruktur	66		
2.6 Gesamtbewertung des Geschäftsjahrs 2017	67		
2.7 Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler AG	68		
2.8 Weitere Bestandteile des Konzernlageberichts	69		

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, ROCE und Schaeffler Value Added 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 werden, sind nicht Teil des Konzernlageberichts, sondern dienen lediglich der weiteren Information. Ausgenommen ist der Corporate Governance-Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289f HGB und § 315d HGB inklusive der Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG. Darüber hinaus ist der Verweis auf den zusammengefassten gesonderten nichtfinanziellen Bericht gemäß § 289b Abs. 3, § 315b Abs. 3 und § 298 Abs. 2 HGB Bestandteil des Konzernlageberichts.

#### Vorbehalt bei zukunftsgerichteten Aussagen

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

# 1. Grundlagen des Konzerns

## 1.1 Schaeffler Gruppe im Überblick

Die Schaeffler Gruppe (im Folgenden auch als „Schaeffler“ bezeichnet) ist ein global tätiger Automobil- und Industriezulieferer. Höchste Qualität, herausragende Technologie und ausgeprägte Innovationskraft sind die Basis für den anhaltenden Erfolg der Schaeffler Gruppe. Mit rd. 90.000 Mitarbeitern gehört die Schaeffler Gruppe zu den weltweit führenden Technologieunternehmen. Die Schaeffler Gruppe identifiziert frühzeitig Schlüsselrends, investiert in Forschung und Entwicklung neuer zukunftsorientierter Produkte und definiert neue Technologie-Standards. Im Zentrum stehen dabei die Zukunftschancen E-Mobilität, Industrie 4.0 und Digitalisierung. Ein umfassendes Systemverständnis ermöglicht es der Schaeffler Gruppe, auf die jeweiligen Kunden- und Marktanforderungen maßgeschneiderte und ganzheitliche Lösungen anzubieten. Mit Präzisionskomponenten und Systemen in Motor, Getriebe und Fahrwerk sowie Wälz- und Gleitlagerlösungen für eine Vielzahl von Industrieanwendungen leistet die Schaeffler Gruppe einen entscheidenden Beitrag für die „Mobilität für morgen“. Hierbei bietet das Unternehmen innovative Produkte für Hybrid- und Elektrofahrzeuge an.

Die Schaeffler Gruppe konzentriert sich im Rahmen ihrer Strategie „Mobilität für morgen“ auf 4 Fokusfelder: Umweltfreundliche Antriebe, Urbane Mobilität, Interurbane Mobilität und Energiekette. Diese 4 Fokusfelder basieren auf vier großen Megatrends, die das Geschäft der Schaeffler Gruppe in Zukunft bestimmen werden: Klimawandel, Urbanisierung, Globalisierung und Digitalisierung. Die auf dieser Basis entwickelten 8 strategischen Eckpfeiler bestimmen den Handlungsrahmen der Strategie „Mobilität für morgen“ und stellen die Grundlage für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Schaeffler Gruppe dar. Die Umsetzung der Strategie wird durch das Exzellenzprogramm „Agenda 4 plus One“ sichergestellt. Das Programm

umfasst mittlerweile 20 strategische Initiativen (Vj.: 16), die in fünf Kategorien zusammengefasst sind. Zur konsequenten Umsetzung der Strategie hat sich die Schaeffler Gruppe Finanzielle Ambitionen 2020 gesetzt, die die finanziellen Leitplanken für die Umsetzung der Strategie markieren.

Die Schaeffler AG ist mit stimmrechtslosen Vorzugsaktien an der Frankfurter Wertpapierbörse notiert und wird sowohl im Auswahlindex MDAX der Deutschen Börse als auch im STOXX Europe 600 Index geführt. Hauptaktionär ist die IHO Holding, eine Gruppe von Holding-Gesellschaften, die indirekt der Familie Schaeffler gehören, die alle Stammaktien an der Schaeffler AG hält. Gemessen am gesamten Grundkapital von Stamm- und Vorzugsaktien der Schaeffler AG beträgt der Free Float rd. 24,9 %. Die Schaeffler AG plant, weiterhin eine Dividende in Höhe von 30 bis 40 % des Konzernergebnisses vor Sondereffekten an die Aktionäre auszuschütten.

## Organisationsstruktur

Die Unternehmensstruktur der Schaeffler Gruppe ist durch eine dreidimensionale Organisations- und Führungsstruktur geprägt, die zwischen **Sparten**, **Funktionen** und **Regionen** unterscheidet. Das Geschäft der Schaeffler Gruppe wird dabei primär nach den Sparten gesteuert, die zugleich die berichtspflichtigen Segmente darstellen.

Bis zum 31. Dezember 2017 erfolgte die Steuerung nach den Sparten Automotive und Industrie. Während die Sparte Automotive ihr Geschäft nach den vier Unternehmensbereichen Motorsysteme, Getriebesysteme, Fahrwerksysteme und Automotive Aftermarket organisierte, erfolgte die Steuerung der Sparte Industrie primär nach den Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik.

## Organisationsstruktur der Schaeffler Gruppe

seit dem 01. Januar 2018

Nr. 001



Vereinfachte Darstellung zu Illustrationszwecken.

Um die Schaeffler Gruppe in einem dynamischen Markt- und Wettbewerbsumfeld noch kundenorientierter aufzustellen, hat der Vorstand im Laufe des Jahres 2017 in Abstimmung mit dem Aufsichtsrat der Schaeffler AG beschlossen, den bisherigen Unternehmensbereich Automotive Aftermarket zum 01. Januar 2018 als eigenständiges Vorstandsressort und als dritte Sparte zu etablieren. Seit dem 01. Januar 2018 teilt die Schaeffler Gruppe damit ihr Geschäft in die drei Sparten: Automotive OEM, Automotive Aftermarket und Industrie. Die Sparte Automotive Aftermarket wird dabei – analog zur Vorgehensweise für die Sparte Industrie – ebenfalls nach vier Regionen geführt. Darüber hinaus wurde zum 01. Januar 2018 innerhalb der Sparte Automotive OEM ein eigenständiger Unternehmensbereich E-Mobilität geschaffen.

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

## Führungsstruktur

Die Schaeffler Gruppe wird durch den Vorstand der Schaeffler AG geführt. Dem Vorstand gehörten bis zum 31. Dezember 2017 neben dem Vorsitzenden des Vorstands (CEO) die Vorstände der Sparten Automotive (CEOs Automotive) und Industrie (CEO Industrial) sowie die Vorstände der Funktionen (Chief Technology Officer, Chief Operating Officer, Chief Financial Officer und Chief Human Resources Officer) an. Mit der Etablierung des neuen Vorstandsressorts Automotive Aftermarket gehört seit dem 01. Januar 2018 zusätzlich der Vorstand der Sparte Automotive Aftermarket (CEO Automotive Aftermarket) dem Vorstand an.

Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung, legt die Ziele und die strategische Ausrichtung fest, steuert die Umsetzung der Wachstumsstrategie und berücksichtigt dabei die Belange der Aktionäre, der Arbeitnehmer und der sonstigen dem Unternehmen verbundenen Interessengruppen (Stakeholder) mit dem Ziel einer nachhaltigen Wertschöpfung. Der CEO koordiniert die Geschäftsführung in der Gesellschaft und der Schaeffler Gruppe. Neben den Sparten und Funktionen umfasst

die Matrixorganisation die Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik, die jeweils durch einen Regionalen CEO geführt werden. Die Regionalen CEOs berichten direkt an den 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.

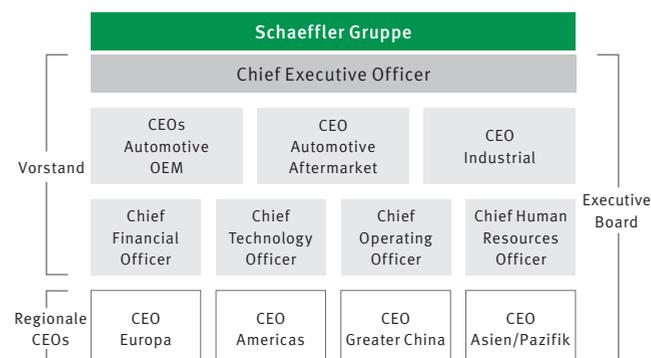
Vorstand und Aufsichtsrat berücksichtigen bei ihrem Handeln die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex und haben die Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG im Dezember 2017 abgegeben. Der Corporate Governance-Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289f HGB und § 315d HGB inkl. der Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG ist auf der Internetseite der Gesellschaft öffentlich zugänglich gemacht.

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

## Führungsstruktur der Schaeffler Gruppe

Nr. 002

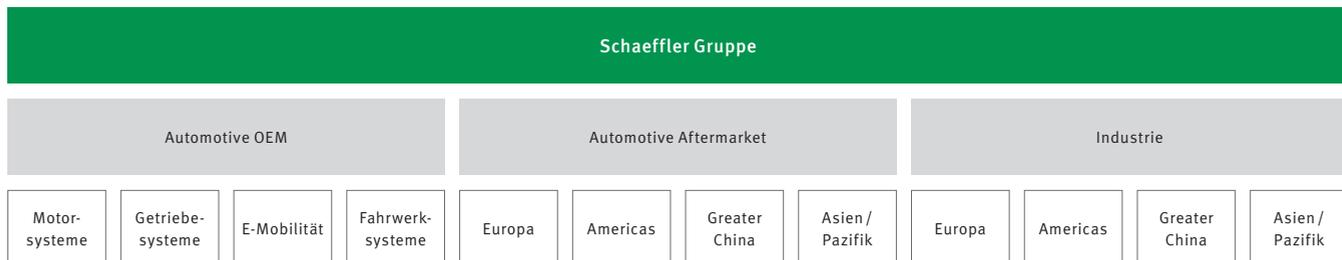
seit dem 01. Januar 2018



Sparten und Unternehmensbereiche der Schaeffler Gruppe

Nr. 003

seit dem 01. Januar 2018



Vereinfachte Darstellung zu Illustrationszwecken.

Standorte und Konsolidierungskreisveränderungen

Die Konzernzentrale der Schaeffler Gruppe befindet sich in Herzogenaurach. Daneben verfügt die Schaeffler Gruppe mit rd. 170 Standorten in über 50 Ländern über ein weltweites Netzwerk aus Produktionsstandorten, Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen und Vertriebsgesellschaften. Das Produktionssystem mit aktuell 74 Werken in 22 Ländern bildet die operative Basis der Schaeffler Gruppe. In 18 F&E-Zentren und an weiteren F&E-Standorten in insgesamt 24 Ländern gestaltet die Schaeffler Gruppe den technologischen Fortschritt für die „Mobilität für morgen“ aktiv mit. Als globaler Entwicklungspartner und Zulieferer pflegt Schaeffler stabile und auf Dauer angelegte Beziehungen zu Kunden und Lieferanten. Zur Schaeffler Gruppe gehörten zum 31. Dezember 2017 neben der als Führungsgesellschaft fungierenden Schaeffler AG 151 (Vj.: 152) Tochterunternehmen im In- und Ausland. Von diesen Tochtergesellschaften sitzen zum 31. Dezember 2017 103 (Vj.: 104) in der Region Europa, 25 (Vj.: 26) in der Region Americas, 10 (Vj.: 9) in der Region Greater China und 13 (Vj.: 13) in der Region Asien/Pazifik.

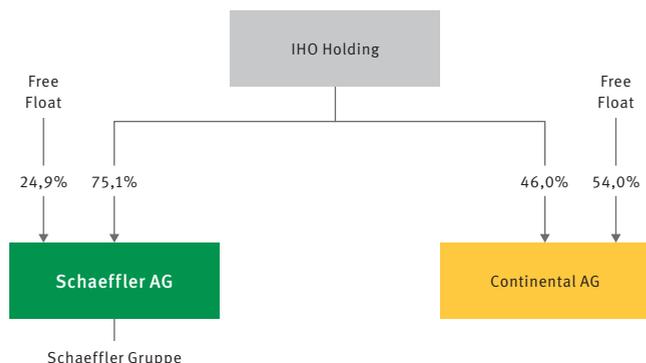
Im Berichtsjahr erwarb die Schaeffler Gruppe die restlichen 49 % der Anteile an der Compact Dynamics GmbH. Damit gehören der Schaeffler Gruppe nunmehr 100 % der Anteile an dieser Gesellschaft. Insgesamt veränderte sich der Konsolidierungskreis im Berichtsjahr nur unwesentlich.

Weitere Details enthält der Konzernanhang ab Seite 125

Rechtliche Konzernstruktur

Nr. 004

zum 31. Dezember 2017



Rechtliche Konzernstruktur

Die Schaeffler AG ist eine in Deutschland ansässige börsennotierte Kapitalgesellschaft. Das Grundkapital der Schaeffler AG besteht aus insgesamt 666 Millionen Aktien. Hiervon entfallen 500 Millionen auf den Inhaber lautende Stammaktien, die keine Börsenzulassung aufweisen, sowie 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 lautende stimmrechtslose Vorzugsaktien der Schaeffler AG befinden sich im Streubesitz. Der Free Float betrug damit zum 31. Dezember 2017 rd. 24,9 %. Die IHO Holding hält außerdem rd. 46,0 % der Anteile an der Continental AG.

1.2 Geschäftstätigkeit

Sparten

Das Geschäft der Schaeffler Gruppe wird primär durch die operativen Sparten mit globaler Verantwortung gesteuert. Die operativen Sparten entsprechen zugleich den berichtspflichtigen Segmenten nach IFRS 8.

Organisationsstruktur bis 31. Dezember 2017

Bis zum 31. Dezember 2017 unterteilte die Schaeffler Gruppe ihr Geschäft in die beiden **Sparten Automotive und Industrie**. Hierbei entfielen rd. 77 % (Vj.: rd. 77 %) der Umsatzerlöse auf die Sparte Automotive und rd. 23 % (Vj.: rd. 23 %) auf die Sparte Industrie.

Dabei organisierte die Sparte Automotive ihr Geschäft nach den vier **Unternehmensbereichen (UB) Motorsysteme, Getriebe-systeme, Fahrwerkssysteme und Automotive Aftermarket**. Die Steuerung der Sparte Industrie erfolgte primär regional nach den **Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik**.

### Organisationsstruktur ab 01. Januar 2018

Mit Wirkung vom 01. Januar 2018 wurde der bisherige Unternehmensbereich Automotive Aftermarket innerhalb der Sparte Automotive zu einem eigenständigen Vorstandsressort erhoben und als dritte Unternehmenssparte etabliert.

Mit der Etablierung des neuen Vorstandsressorts teilt die Schaeffler Gruppe ihr Geschäft seit dem 01. Januar 2018 somit in die drei Sparten **Automotive OEM**, **Automotive Aftermarket** und **Industrie**. Die drei Sparten werden zukünftig aus den dezentralen Standorten Bühl, Langen und Schweinfurt gesteuert. Dabei wird der Standort Bühl künftig der Hauptsitz der Sparte Automotive OEM sein. Die neue Sparte Automotive Aftermarket wird aus dem Standort Langen geführt. Die Sparte Industrie behält ihren Hauptsitz am Standort Schweinfurt. Die Konzernzentrale der Schaeffler Gruppe ist in Herzogenaurach.

Die getroffenen Entscheidungen unterstreichen die Absicht, das Unternehmen in einem dynamischen Markt- und Wettbewerbsumfeld noch kundenorientierter und stärker dezentral aufzustellen. Mit der Neuausrichtung trägt die Schaeffler Gruppe dabei der gewachsenen Bedeutung des Automotive Aftermarket-Geschäfts Rechnung. Die beschlossenen Schritte sollen zudem dazu beitragen, die unterschiedlichen Geschäftsmodelle der Schaeffler Gruppe besser zur Geltung zu bringen und die Strukturen zu vereinfachen: mehr Fokus auf das Geschäft, mehr Verantwortung für die Sparten, mehr Kundennähe sowie schnellere und flexiblere Entscheidungen.

Zugleich gibt die Aufteilung die Möglichkeit, die Organisations- und Führungsstruktur der Schaeffler Gruppe zukunftsorientiert weiterzuentwickeln und zu vereinfachen. Dazu zählt auch, dass seit 01. Januar 2018 innerhalb der Sparte Automotive OEM der neue Unternehmensbereich E-Mobilität und innerhalb der Sparte Industrie die eigenständige Organisationseinheit Industrie 4.0 eingerichtet wurde.

Auf Basis der getroffenen Entscheidungen erfolgt die Berichterstattung der Schaeffler Gruppe seit dem 01. Januar 2018 nach den zuvor beschriebenen neuen Strukturen.

### Sparte Automotive OEM

- **Starke Kundenbasis:** alle namhaften Automobilhersteller sowie rd. 1.200 Automobilzulieferer (Tier 1)
- **Wandel zu neuen Antriebstechnologien wird vorausschauend angegangen:** Die Zahl der Kundenprojekte und Serienaufträge im Bereich der E-Mobilität nimmt stetig zu
- **Etablierung des neuen Unternehmensbereichs E-Mobilität**

#### Kunden und Produkte

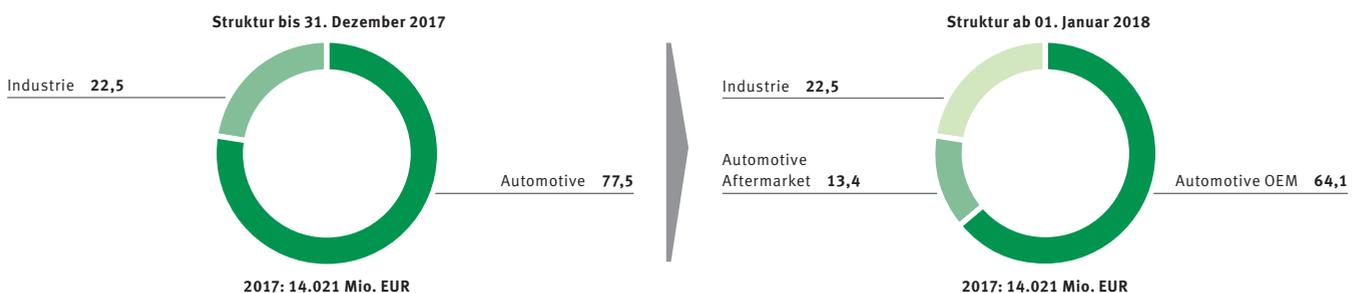
Als einer der bevorzugten Technologiepartner arbeitet die Sparte Automotive OEM an Technologien für die unterschiedlichen Antriebskonzepte, Märkte und Regionen und liefert passende Lösungen für die vielfältigen Anforderungen innerhalb der Automobilindustrie.

Komponenten und Systeme für Fahrzeuge mit verbrennungsmotorischem Antriebsstrang gehören ebenso dazu wie Anwendungen für Hybrid- und Elektrofahrzeuge. Sämtliche Produkte und Systemlösungen für die Elektromobilität, d. h. für hybride und rein batteriebetriebene Fahrzeuge, werden seit dem 01. Januar 2018 zentral aus dem neuen Unternehmensbereich E-Mobilität gesteuert. Auf dieser Basis gliedert sich die Sparte Automotive OEM in die nachfolgend aufgeführten vier Unternehmensbereiche, die wiederum diverse Geschäftsbereiche und Produktlinien umfassen:

- Der **UB Motorsysteme** entwickelt und liefert Komponenten und Systeme für Motoren. Die Präzisionsprodukte tragen entscheidend dazu bei, dass Motoren weniger Kraftstoff verbrauchen und immer strengere Abgasnormen einhalten. Zu den Produkten zählen u. a. Ventilspielausgleichselemente, variable Ventiltriebssysteme, Systeme zur Nockenwellenverstellung, Steuer- und Nebenaggregatetriebe sowie Thermomanagementmodule.
- Der **UB Getriebesysteme** entwickelt und liefert Komponenten und Systeme für Getriebe. In den vergangenen Jahren wurde eine Vielzahl von Produkten für die verschiedenen Getriebearten entwickelt und in Serie gebracht. Neben die Klassiker Schaltgetriebe und Stufenautomatik sind automatisierte Schaltgetriebe und Doppelkupplungsgetriebe getreten.

### Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Sparten

in Prozent



Nr. 005

- Der **UB E-Mobilität** bündelt sämtliche Komponenten und Systemlösungen für hybride und rein batteriebetriebene Fahrzeuge – vom Mild-Hybrid (48-Volt) über den Plug-in-Hybrid bis hin zum rein elektrischen Fahrzeug. Zu den Produkten zählen u. a. Hybridmodule, Primärkomponenten für das stufenlose Getriebe (CVT), elektrische Achsantriebe, hydrostatische Kupplungsaktoren und elektrische Radnabenantriebe.
- Der **UB Fahrwerksysteme** entwickelt und liefert Komponenten und Systeme für das Fahrwerk. Das breite Produktportfolio reicht vom Radlager über mechatronische Systeme bis hin zu elektromechanischen Aktoren für aktive Fahrwerksteuerung mit integrierten Sensoren für Datenerfassungsanwendungen.

Innerhalb der Sparte Automotive OEM ist ein globales Key Account Management für die Betreuung der Schlüsselkunden zuständig. Damit richtet sich die Sparte Automotive OEM konsequent an Kunden- und Markterfordernissen aus und stellt die Weichen für nachhaltiges, profitables Wachstum.

#### Absatzmärkte

Zentraler Indikator für die Entwicklung des relevanten Markts für die Sparte Automotive OEM ist die weltweite Automobilproduktion. Laut dem Analyseinstitut IHS ist in den nächsten Jahren ein kontinuierliches Marktwachstum zu erwarten. Hierbei werden elektrifizierte Antriebe die Mobilität der Zukunft entscheidend prägen. Einem von Schaeffler erarbeiteten Szenario zufolge sind im Jahr 2030 bereits 30 % aller neu produzierten Autos rein elektrisch angetrieben, 30 % sind dann mit einem reinen Verbrennungsmotor ausgestattet, 40 % verfügen über einen Hybridantrieb aus Verbrennungsmotor plus elektrischer Maschine. Die Sparte Automotive OEM begegnet diesen Herausforderungen mit einem ganzheitlichen Konzept. Ob Komponenten und Systeme für Fahrzeuge mit verbrennungsmotorischem Antriebsstrang oder Anwendungen für Hybrid- und Elektrofahrzeuge – die Sparte bietet innovative Lösungen für alle Antriebsarten, um emissionsarmes Fahren zukunftsfähig zu machen.

#### Wesentliche Wachstumstreiber

Mit der Strategie „Mobilität für morgen“ adressiert die Sparte Automotive OEM die aktuellen Megatrends der Automobilbranche – verbrauchs- und emissionsreduzierte Antriebe, Elektrifizierung, Shared Mobility, Vernetzung und autonomes Fahren. Diese Megatrends bieten Wachstumsperspektiven in allen Marktsegmenten, insbesondere getrieben durch die zunehmende Lieferung von Modulen und Systemen im Bereich neuer Technologien der Elektrifizierung. So soll der Produktanteil pro Fahrzeug deutlich gesteigert und daraus resultierend das globale Wachstum des Automobilmarkts jährlich um rund vier Prozentpunkte überschritten werden.

Vom rein verbrennungsmotorischen über den hybriden bis hin zum elektrischen Antriebsstrang: Mit der breit gefächerten Entwicklungskompetenz entstehen maßgeschneiderte Antriebslösungen für die Mobilitätsbedürfnisse des jeweiligen Zielmarkts. Damit leistet die Schaeffler Gruppe einen wichtigen Beitrag für eine effiziente und saubere Mobilitätswelt von morgen.

**Verbrauchs- und emissionsreduzierte Antriebe:** Die Sparte Automotive OEM besitzt das ganzheitliche Know-how, um den klassischen Antriebsstrang so umweltfreundlich wie möglich zu gestalten, und verfügt über ein umfangreiches und weiter wachsendes Produktportfolio. Der integrierte Drehmomentwandler, die elektronische Kupplung, der elektrische Nockenwellenversteller, das vollvariable Ventilsteuersystem UniAir sowie das Thermomanagementmodul der zweiten Generation bieten innovative Lösungen um gesetzliche Grenzwerte und Emissionsziele zu erfüllen.

**Elektrifizierung:** Erhebliches Verbesserungspotenzial bei Verbrauch und Emission bietet die Elektrifizierung konventioneller Antriebsstränge. Vor diesem Hintergrund ist das Thema E-Mobilität eine der zentralen Zukunftschancen im Rahmen der Strategie „Mobilität für morgen“. So wurde die Initiative **E-Mobility** als Teil des Exzellenzprogramms „Agenda 4 plus One“ definiert. Die Sparte Automotive OEM bietet schon heute innovative Lösungen für Hybrid- und Elektrofahrzeuge an. Eine besonders kosteneffiziente Lösung für lokal emissionsfreies Fahren stellen 48-Volt-Systeme mit Komponenten der Sparte Automotive OEM dar. So können neben Hybridmodulen und elektrischen Achsen auch elektrische Kupplungssysteme in bestehende Fahrzeugarchitekturen integriert werden, die neue effiziente und komfortable Funktionen erlauben. Plug-in-Hybride können auch rein elektrisch und somit lokal emissionsfrei fahren. Daneben wurde mit der elektrischen Achse eine modulare Baukastenlösung für Hybridfahrzeuge und reine Elektroautos entwickelt. Der vollelektrische Antrieb ist modular konzipiert und flexibel einsetzbar. Auch der elektrische Radnabenantrieb „eWheelDrive“ bietet eine innovative Technologie für die Mobilität von morgen. Der hochintegrierte Antrieb erlaubt gänzlich neue Fahrzeugkonzepte.

Die Zahl der Kundenprojekte und Serienaufträge im Bereich der Elektromobilität nimmt stetig zu. Der Umsatzanteil mit Komponenten, Subsystemen und Systemen für Hybrid- und rein batteriebetriebene Fahrzeuge soll im Jahr 2020 bereits mindestens 15 % des Gesamtumsatzes des Automotive OEM-Geschäfts betragen. Aktuell hat die Schaeffler Gruppe bereits acht Serienaufträge für E-Achsen und Hybridmodule von verschiedenen Automobilherstellern weltweit erhalten. Wesentlicher Treiber ist hierbei die Region Greater China, die sich zunehmend zum globalen Leitmarkt für Elektromobilität entwickelt. Drei der bereits gewonnenen Serienaufträge für E-Achsen und Hybridmodule stammen aus China.

**Shared Mobility, Vernetzung und autonomes Fahren:** Die Vernetzung zwischen Personen, Prozessen, Daten und Dingen schreitet unaufhaltsam voran und gehört zu den stärksten Wachstumssegmenten der Zukunft. Der digitale Wandel durchdringt auch alle Facetten der Automobilindustrie. Für Automotive OEM ist dabei ein zentraler Bestandteil die Entwicklung intelligenter Komponenten und Systeme für autonomes Fahren, Elektrifizierung und Vernetzung. So bietet der Radnabenantrieb die perfekte Basis für selbstfahrende und gemeinsam genutzte Fahrzeuge und Mobilitätslösungen. Integrierte elektromechanische Sensorik erfasst Parameter wie Standort oder Fahrbahnbeschaffenheit und überträgt diese in die Cloud. Themen wie das autonome und vernetzte Fahren sowie Shared Mobility führen auch zu neuen Entwicklungs-Partnerschaften und Geschäftsmodellen.

### Sparte Automotive Aftermarket

- **Stärkung Aftermarket-Geschäft: Etablierung Automotive Aftermarket als dritte Unternehmenssparte**
- **Kundennähe durch rd. 2.200 Kunden sowie mehr als 55 Vertriebsbüros und Niederlassungen weltweit**
- **Aufbau eines integrierten europäischen Montage- und Verpackungszentrums**

#### Kunden und Produkte

Als einer der führenden Entwicklungspartner der weltweiten Fahrzeugindustrie kann die Schaeffler Gruppe auf jahrzehntelange Erfahrung im Aftermarket-Geschäft zurückgreifen und steht dabei für wegweisende Innovationen. Ob Pkw, leichte und schwere Nutzfahrzeuge oder Traktoren – die neue Sparte Automotive Aftermarket bietet in den Bereichen Antrieb, Motor und Fahrwerk maßgeschneiderte Lösungen für alle Fahrzeugklassen und -modelle in Erstausrüsterqualität.

Mit der Etablierung des Automotive Aftermarket als eigenständigem Vorstandsressort und als dritter Unternehmenssparte in der Schaeffler Gruppe trägt das Unternehmen der gewachsenen Bedeutung des Automotive Aftermarket-Geschäfts Rechnung. Das Steuerungsmodell der neuen Sparte basiert auf einem regionalen Ansatz nach den **Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik**.

Innerhalb jeder Region erfolgt der Vertrieb der Sparte über zwei Vertriebskanäle: den Original Equipment Service (OES) und den freien (unabhängigen) Markt, auch als Independent Aftermarket (IAM) bezeichnet. Der OES umfasst das Ersatzteilgeschäft der Fahrzeughersteller, also die Versorgung von markengebundenen und damit von Fahrzeugherstellern autorisierten Werkstätten mit Originalersatzteilen und Dienstleistungen. Im Gegensatz zu OES versorgt der IAM die freien, nicht an eine bestimmte Fahrzeugmarke gebundenen Werkstätten über die entsprechenden Vertriebs Ebenen hinweg mit Ersatzteilen und Services. Im IAM werden zwei Arten von Geschäften unterschieden. Neben dem

traditionellen Komponentengeschäft mit dem Austausch von Teilen existiert das Servicegeschäft mit individuell zusammengestellten Reparatur-Sets und KITS, mit denen sich die Fahrzeugreparatur einfach, effizient und professionell durchführen lässt.

Zu den Kunden des Schaeffler Automotive Aftermarket zählen im Wesentlichen nahezu alle namhaften internationalen und nationalen Handelsunternehmen, die dann wiederum weitere Handelsebenen, bis hin zur Werkstatt, mit den Schaeffler-Produkten versorgen. Darüber hinaus wird mit allen internationalen und nationalen Handelskooperationen weltweit erfolgreich zusammengearbeitet, in denen eine Vielzahl der Kunden organisiert ist.

Die Sparte Automotive Aftermarket tritt wie die beiden Sparten Automotive OEM und Industrie mit der Unternehmensmarke Schaeffler auf. Das umfassende Aftermarket-Sortiment beinhaltet Produkte und Reparaturlösungen für Motor-, Getriebe- und Fahrwerksanwendungen, wie z. B. Steuertrieb, Kupplungs- und Ausrücksysteme oder Radlager, die mit Hilfe von vier Produktmarken LuK, INA, FAG und Ruville vertrieben werden. Alle Komponenten sind dabei optimal aufeinander abgestimmt und ermöglichen einen schnellen und professionellen Teiletausch.

Mit der LuK RepSet Familie unterstützt die Sparte Werkstätten bei der professionellen Kupplungsreparatur. Das Produktangebot beinhaltet außerdem das komplette hydraulische Ausrücksystem, das Zweimassenschwungrad und umfasst auch professionelle Reparaturlösungen für Nutzfahrzeuge und Traktoren.

Unter der Marke INA bietet Schaeffler systemübergreifendes Know-how in den vier Schlüsselsystemen des Motors. Dabei umfasst das Produktportfolio des Vollsortimentsanbieters Komponenten für den Steuertrieb (sowohl für riemen- als auch kettengetriebene Fahrzeuge), den Nebenaggregattrieb, den Ventiltrieb und das Kühlsystem. Das Ersatzteilprogramm besteht sowohl aus Einzelprodukten als auch Lösungen, die im Rahmen von innovativen KITS und Sets erhältlich sind.

Mit der Marke FAG liefert Schaeffler alles für den einwandfreien Austausch von Radlagern. Die zuverlässigen Radlager und innovativen Reparaturlösungen reichen vom klassischen Radlagerset FAG WheelSet über das FAG WheelPro (für den achsweisen Radlagertausch) bis hin zu Radlager-Reparaturlösungen für leichte Nutzfahrzeuge sowie vormontierten Radlager-Einheiten für schwere Nutzfahrzeuge wie der FAG RIU (Repair Insert Unit) und dem FAG SmartSET.

Als Spezialist für Lenkungs- und Fahrwerksteile entwickelt die Sparte Automotive Aftermarket unter der Marke Ruville bedarfsgerechte und auf die Bedürfnisse des Markts abgestimmte intelligente Reparaturlösungen und KITS für alle gängigen europäischen und asiatischen Fahrzeugmodelle. Darin sind immer alle für den fachgerechten Einbau notwendigen Ersatz- und Zubehörteile enthalten.

Angesichts immer komplexerer Fahrzeuganwendungen und einer Vielzahl neuer Fahrzeugmodelle stehen Kfz-Profis heute fortwährend vor herausfordernden Reparatursituationen. Mit REPERT bietet die Sparte Automotive Aftermarket umfassende Serviceleistungen rund um ihre Produkte und Reparaturlösungen an. Ob Onlineportal, Servicehotline, Einbauanleitungen oder -videos, ob Trainings oder Events oder auch eigens entwickelte Werkzeuge für eine fachgerechte Instandsetzung – Werkstätten profitieren von mehr als vierzig Jahren Erfahrung der Schaeffler Gruppe im Automotive Aftermarket. Neben den eigenen Serviceleistungen hat die Sparte Automotive Aftermarket außerdem gemeinsam mit Branchenpartnern wichtige Servicekonzepte initiiert und trägt damit wesentlich zur Informationsversorgung von Werkstatt und Handel bei. Hierzu zählen die Gesellschaft TecAlliance mit Lösungen für elektronische Katalogdaten, Warenwirtschaft und Digitalisierung sowie die Telematikplattform CARUSO.

#### Absatzmärkte

Der jährlich wachsende Fahrzeugbestand, das steigende Durchschnittsalter der Fahrzeuge sowie die zunehmende Komplexität der Fahrzeuge sichern der Sparte enorme Wachstumschancen im Ersatzteilgeschäft. Laut dem Analyseinstitut IHS (Februar 2018) steigt der weltweite Fahrzeugbestand von rd. 1,3 Mrd. in 2017 auf rd. 1,6 Mrd. in 2022 und das Durchschnittsalter der Fahrzeuge von rd. 9,5 Jahre auf rd. 9,8 Jahre. Der größte Anstieg wird dabei jeweils in der Region Greater China erwartet, sodass ein großes Wachstumspotenzial zukünftig in der Region Greater China gesehen wird. Der Wandel hin zu neuen Antriebstechnologien hat in den nächsten 10 Jahren nur einen sehr unwesentlichen Einfluss auf das Aftermarket-Geschäft. Dennoch bereitet sich die Sparte Automotive Aftermarket heute schon auf zukünftige Anforderungen vor. Maßgeblich ist hierfür die Vernetzung innerhalb der Schaeffler Gruppe mit der Sparte Automotive OEM.

#### Wesentliche Wachstumstreiber

Die Sparte strebt für die nächsten Jahre ein durchschnittliches Umsatzwachstum von rd. 3 % an – mit technischer Exzellenz, intelligenten Lösungen und herausragenden Services sowie einer konsequenten globalen Aufstellung. Dabei zählen die Regionen Greater China und Asien/Pazifik zu den Wachstumstreibern. Ein weiteres Augenmerk legt die Sparte auf ein Produkt- und Serviceportfolio mit stets hohem Abdeckungsgrad sowie weiteren Optimierungen hinsichtlich Verfügbarkeit und Kundenbindung. Auch das Thema Digitalisierung rückt für den Automotive Aftermarket in den Fokus. In interdisziplinärer Zusammenarbeit der Gruppe werden zukünftig Reparaturlösungen und Services entwickelt, die Werkstätten fit für die Zukunft machen.

Zur Absicherung von Wachstumschancen sowie zur deutlichen Steigerung von Kunden- und Lieferservice ist die Realisierung eines hochautomatisierten und flexibel skalierbaren Logistikstandorts in Sachsen-Anhalt im Raum Halle (Saale) vorgesehen, der im ersten Quartal 2020 seinen Betrieb aufnehmen soll.

Das Projekt dient der Etablierung eines integrierten europäischen Montage- und Verpackungszentrums, das sog. **© Aftermarket Kitting Operation (AKO)**, das modernsten Anforderungen genügen wird. Das AKO ist Teil der „Agenda 4 plus One“. Über Europa hinaus wird diese logistische Struktur auch in den weiteren Regionen umgesetzt. Zukünftig wird es AKOs in Nordamerika, Asien/Pazifik und China geben. In Südamerika ist ein AKO bereits erfolgreich in Betrieb. Die Umsetzung der AKOs ist ein wichtiger Schritt, um die Lieferfähigkeit in der Sparte Automotive Aftermarket weiter zu verbessern und so langfristig größtmögliche Kundenzufriedenheit zu schaffen.

#### Sparte Industrie

- **Produkte und Lösungen für rd. 7.800 Kunden aus unterschiedlichen Industriebranchen**
- **Planmäßiger Verlauf des Programms „CORE“ zur Steigerung der Ergebnisqualität**
- **Bündelung des Geschäfts mit mechatronischen Systemen und digitalen Dienstleistungen in einer Organisationseinheit Industrie 4.0**

#### Kunden und Produkte

Die Sparte Industrie versteht und erfüllt die Bedürfnisse von Kunden aus zahlreichen verschiedenen Branchen. Das Angebot reicht von hochvolumigen Standardprodukten bis zu spezialisierten Einzellösungen und von mechanischen Komponenten über mechatronische Systeme bis zu digitalen Dienstleistungen. Gemeinsamer Nenner ist die Technologiekompetenz und das Verständnis des Gesamtsystems beim Kunden.

Das Steuerungsmodell der Sparte Industrie basiert auf einem regionalen Ansatz nach den **Regionen Europa, Americas, Greater China** und **Asien/Pazifik**. Innerhalb der Regionen ist das direkte Geschäft mit den OEMs 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 gibt es das Geschäft über Händler durch den indirekten Vertriebskanal Industrial Distribution.

Diese Struktur bewährt sich bei den Kunden der Sparte Industrie, da ein großer Anteil der Kunden regional fokussiert ist. So kann auf Kundenbedürfnisse vor Ort noch gezielter eingegangen und die Kundenbindung gestärkt werden. Überregionale Themen wie z. B. die globale Technologie- und Produktstrategie werden durch die intensive Vernetzung der Regionen in der Sparte vorangetrieben. Ein globales Key-Account-Management für überregionale Schlüsselkunden stellt sicher, dass deren Bedürfnisse überall in der Welt gleichermaßen erfüllt werden. Damit richtet sich das Industriegeschäft konsequent an Kunden- und Markterfordernissen aus und stellt die Weichen für nachhaltiges, profitables Wachstum.

Für die Mobilität entwickelt die Sparte Industrie Wälzlager und antriebstechnische Lösungen für Fahr- und Motorräder, Schienenverkehrs-, Luft- und Raumfahrzeuge sowie Land- und Baumaschinen. Einen hohen Stellenwert hat dabei die Energieeffizienz, bspw. für umweltfreundliche Triebwerkskonzepte in der Luftfahrt. Schaeffler bietet Lagerlösungen für alle Antriebsarten, ob mechanisch, elektrisch oder hydraulisch. Bei den erneuerbaren Energien zeigt sich die technologische Kompetenz der Sparte Industrie schon heute in Produkten und Lösungen für die Wasserkraft, Solarenergie und Windkraft. Auch Kunden in den Branchen Papierindustrie, Rohstoffgewinnung, -aufbereitung und -verarbeitung spielen mit ihren meist „schwergewichtigen“ Wälzlageranwendungen für die Sparte Industrie eine wichtige Rolle. Seit Jahrzehnten ist die Sparte Industrie auch innovativer Systempartner im Sektorcluster Industrial Automation, besonders für Werkzeug-, Textil-, Druck-, Nahrungs- und Verpackungsmaschinen sowie für Medizintechnik und Halbleiterindustrie. Industrial Distribution verantwortet das Geschäft mit den Vertriebspartnern, die in den oben genannten Sektoren Endkunden und OEMs bedienen.

Die Anforderungen der Kunden nach intelligenten Lösungen und optimierten Life-Cycle-Kosten eröffnen der Sparte Industrie neue Wachstumsfelder. Diese sollen durch die neu gegründete Organisationseinheit Industrie 4.0 erschlossen werden. In dieser Einheit wird das gesamte industriespezifische Geschäft mit mechatronischen Systemen und digitalen Dienstleistungen sowie den dafür erforderlichen Komponenten zusammengefasst. Das, was die Elektromobilität für die Sparte Automotive OEM bedeutet, stellt für die Sparte Industrie das Thema Industrie 4.0 dar. Im Rahmen der Strategie „Mobilität für morgen“ ist das Thema Industrie 4.0 eine der zentralen Zukunftschancen. So wurde die Initiative **© Industry 4.0** als Teil des Exzellenzprogramms „Agenda 4 plus One“ definiert. Im Jahr 2022 sollen rd. 10 % des Umsatzes mit Produkten und Lösungen im Bereich Industrie 4.0 erzielt werden.

#### Absatzmärkte

Zentraler Indikator für die Entwicklung des relevanten Markts für die Sparte Industrie ist das globale Marktvolumen für Wälz- und Gleitlager, für Lineartechnik und Serviceprodukte. Die Sparte Industrie erwartet, dass sich das Marktvolumen bei konstanten Preisen in den nächsten fünf Jahren um rd. 3 % erhöhen wird. Durch die wachsende Anzahl der Wettbewerber, besonders aus Asien, wird die Wettbewerbsintensität zunehmen. Unterstellt man dadurch einen kontinuierlichen Preisrückgang, wird der relevante Markt daher nur leicht wachsen.

#### Wesentliche Wachstumstreiber

Die Basis für den Erfolg der Sparte Industrie ist zukünftig auch das starke Produktportfolio im Rotativ- und Linearbereich. Das Verständnis für den Einsatz der Produkte im System, das über Jahre in Zusammenarbeit mit Kunden aufgebaut wurde, ermöglicht zukünftig über die Wälzlagerung hinaus mit komplexen Mechanik- und Mechatroniksystemen sowie Industrie 4.0-Anwendungen zu wachsen.

**Komponenten:** Den Grundstein für ein erfolgreiches Wachstum der Sparte Industrie legt das Kerngeschäft mit Komponenten, die stetig weiterentwickelt und verbessert werden. Erfolgreiche Beispiele für Neuentwicklungen sind Lager mit X-Life-Qualität oder der innovative Werkstoff Mancrodur. Die Breite des Angebots von Standardprodukten mit gutem Preis-/Leistungsverhältnis, technischer Beratung und kundenspezifischen Entwicklungen bietet jedem Kunden das Optimum zwischen Kosten und Nutzen.

**Mechanische Systeme, Mechatronik und Industrie 4.0-Dienstleistungen:** Voraussetzungen für ein erfolgreiches Systemgeschäft sind wettbewerbsfähige Komponenten und das Verständnis ihres Zusammenwirkens im System. Beide Voraussetzungen sind bei der Sparte Industrie durch die jahrelange Zusammenarbeit und Beratung der Kunden erfüllt. Mechanische Komponenten, Sensoren, Aktuatoren und Steuerungselektroniken werden zukünftig vermehrt zu mechatronischen Systemen integriert. Beispiele für sensorisierte Komponenten sind die auf der Messe EMO in Hannover vorgestellten „Spindelsense“ (sensorisiertes Spindellager) und „Durasense“ (sensorisierte Linearführung).

Die Sparte Industrie übernimmt dabei große Teile der Entwicklung und der Wertschöpfung selbst, der Rest wird in der Kooperation mit Zulieferern beschafft. So werden z. B. die Direktmotoren für Rundtische in der Lebensmittelindustrie und Linearantriebe in der Medizintechnik von der Sparte Industrie selbst entwickelt und gefertigt.

Mechatronische Systeme liefern die Datenbasis für digitale Dienstleistungen, die die Life-Cycle-Kosten für den Kunden reduzieren. Die Sparte Industrie ist u. a. seit Jahren im sog. „Condition Monitoring“, der Überwachung des Betriebszustandes, aktiv. Weitere Serviceleistungen sind in der Entwicklung und sollen zum überdurchschnittlichen Wachstum der Sparte Industrie beitragen.

#### Programm „CORE“

Das im Geschäftsjahr 2015 vom Vorstand der Schaeffler AG begonnene Programm „CORE“ verläuft planmäßig. Die erste Welle wurde mit Erreichung der vereinbarten Personalabbauziele erfolgreich abgeschlossen. In 2017 wurde mit Hochdruck an der weiteren Ausgestaltung der im Geschäftsjahr 2016 vom Vorstand der Schaeffler AG beschlossenen zweiten Welle gearbeitet, um die zukünftigen Ergebnisziele zu erreichen. Zusätzlich zu den bereits kommunizierten und durchgeführten Maßnahmen zum Produktionsnetzwerk und Vertrieb sind weitere Effizienzmaßnahmen im Overhead und in den Herstellkosten geplant. Außer durch Kostensenkung soll die Profitabilität auch durch gezielte Preis- und Portfoliomaßnahmen gesteigert werden. Auf dieser Basis soll die EBIT-Marge vor Sondereffekten bis 2020 auf 11 bis 13 % verbessert werden.

**Funktionen der Schaeffler Gruppe**

Nr. 006

seit dem 01. Januar 2018

Schaeffler Gruppe				
CEO Funktionen	Technologie	Produktion, Logistik & Einkauf	Finanzen	Personal
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualität</li> <li>- Schaeffler Consulting</li> <li>- Kommunikation &amp; Branding</li> <li>- Investor Relations</li> <li>- Recht</li> <li>- Interne Revision</li> <li>- Konzernentwicklung &amp; Strategie</li> <li>- Compliance &amp; Unternehmenssicherheit</li> <li>- Corporate Real Estate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Corporate F&amp;E Management</li> <li>- Technologie Strategie &amp; Innovation</li> <li>- F&amp;E Prozesse, Methoden &amp; Tools</li> <li>- F&amp;E Kompetenz &amp; Services</li> <li>- Gewerblicher Rechtsschutz</li> <li>- Oberflächentechnologien</li> <li>- Informationstechnologie</li> <li>- Strategische IT</li> <li>- Koordinationsstelle Digitalisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operations Strategie &amp; Prozesse</li> <li>- Produktionstechnologie</li> <li>- Sondermaschinenbau</li> <li>- Werkzeugmanagement &amp; Prototypenbau</li> <li>- Industrial Engineering</li> <li>- Bearing &amp; Components Technologies</li> <li>- Logistik</li> <li>- Einkauf</li> <li>- MOVE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finanzen Strategie, Prozesse &amp; Infrastruktur</li> <li>- Corporate Accounting</li> <li>- Corporate Controlling</li> <li>- Corporate Treasury</li> <li>- Corporate Taxes</li> <li>- Corporate Insurance</li> <li>- Divisionales Controlling Automotive OEM</li> <li>- Divisionales Controlling Automotive Aftermarket</li> <li>- Divisionales Controlling Industrie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HR Strategie</li> <li>- Grundsatzfragen &amp; Entgeltmanagement</li> <li>- Führung, Recruiting &amp; Talent Management</li> <li>- Schaeffler Academy</li> <li>- HR Systeme, Prozesse &amp; Reporting</li> <li>- Umwelt, Arbeitsmedizin &amp; -sicherheit</li> <li>- Personal Funktionen</li> <li>- Personal Automotive OEM</li> <li>- Personal Automotive Aftermarket</li> <li>- Personal Industrie</li> </ul>

Vereinfachte Darstellung zu Illustrationszwecken.

**Funktionen**

Die mehrdimensionale Struktur der Schaeffler Gruppe beinhaltet die funktionale Steuerungsebene mit den fünf Funktionen:

- (1) CEO Funktionen, (2) Technologie, (3) Produktion, Logistik und Einkauf, (4) Finanzen und (5) Personal.

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

**Qualität**

Der Maßstab der Schaeffler Gruppe ist es, höchste Qualitäts- und Produktsicherheit konsequent und durchgängig über alle Anwendungsfelder hinweg zu gewährleisten. Ausgehend von der Strategie „Mobilität für morgen“ und der „Agenda 4 plus One“ ist die Qualitätsstrategie im Unternehmen auf Fehlerfreiheit im Produkt und in Prozessen ausgerichtet. Dabei wird der Schwerpunkt vornehmlich auf drei Fokusthemen gelegt, um die „Mobilität für morgen“ zu ermöglichen:

- Die kontinuierliche Verbesserung im Kerngeschäft, die ein signifikanter Erfolgsfaktor für die Schaeffler Gruppe bedeutet.
- Die stetige Verbesserung im Management System und den Prozessen, die Basis für jegliches Geschäft sind.
- Die präventiv absichernden Maßnahmen in der Produktentwicklung, die Nachhaltigkeit absichern und zukunftsweisend sind.

Die Programme und Projekte zur Qualitätsstrategie werden im Rahmen verschiedenster Veranstaltungen definiert und gefördert. So war die Qualität im Berichtsjahr 2017 auch Bestandteil des Technologiedialogs. Dort wurden Qualitätstechnologiethemen präsentiert, die einen Entwicklungshorizont von 5 bis 10 Jahren haben. So wurde z. B. ein sich noch in der Entwicklung befindender End of Line Test für mechatronische Anwendungen vorgestellt, der mittels Digitalisierung Korrelationsanalysen durchführt, um die Ursachen der festgestellten Fehler zu ermitteln. In der Serie angewendet, wird dieser Prüfstand eine nachhaltige Senkung von Fehlerkosten und Ausschuss ermöglichen.

Diese innovative Test-Technologie wurde auch als Pilot in die Initiative  **Quality for Tomorrow** im Rahmen der „Agenda 4 plus One“ mit aufgenommen. Ziel dieser Initiative ist es, eine abermalige Qualitätssteigerung unabhängig von der Komplexität sowohl beim Produkt als auch bei den Prozessen zu erreichen. Thematisiert werden dabei die Ausrichtung des Qualitätsmanagements für komplexer werdende Produkte, neue Technologien zur Unterstützung der Qualitätssicherung und die Verbesserung bestehender Qualitätsprozesse. In der Gesamtheit der Initiative geht es hierbei aber nicht nur darum, Antworten auf neue Trends im Markt zu finden, sondern auch bestehendes Geschäft qualitativer und effizienter zu gestalten. Ein Beispiel ist das Projekt „Fit for low noise bearing quality“. Hier werden Aktivitäten rund um das Kugellager koordiniert, um höchsten Geräuschanforderungen gerecht zu werden. Die Initiative „Quality for Tomorrow“ hat hier nicht nur absichernden, präventiven Charakter, sondern leistet einen aktiven, messbaren Beitrag zur Profitabilität der Schaeffler Gruppe.

Im Rahmen des 2017 durchgeführten Qualitäts-Tags war die Initiative „Fit for Quality“ ein zentrales Thema. Seit mehreren Jahren im Unternehmen etabliert ist „Fit for Quality“ ein Programm mit dem Ziel „Null Fehler“ zu erreichen und höchste Qualität an die internen und externen Kunden zu liefern. Aus einer Überarbeitung im Geschäftsjahr 2015 resultierte eine Erneuerung: Der Wandel vom Qualitätsverbesserungsprogramm zur ganzheitlichen Qualitätskultur. Die angepassten Leitsätze (Fit for Quality Axiome) folgen den Ansprüchen an qualitätsorientierter Führung, systematischer Planung und Schulung, Werkzeuge und Prozesse, Entdeckung von Fehlern sowie Überprüfung von Prozessen und Maßnahmen und der Übertrag von guten Lösungen in andere Bereiche. Herausragende Ergebnisse konnten dabei während der Fit for Quality Zero Defect Days im Januar 2017 präsentiert werden.

Hervorragende Qualität ist ein zentrales Herausstellungsmerkmal gegenüber dem Wettbewerb und bildet die Basis für das zukünftige nachhaltige Wachstum der Schaeffler Gruppe. Ein Beleg für die hohen Qualitätsstandards bei der Schaeffler Gruppe sind u. a. die zahlreichen Auszeichnungen von Kunden. Die Schaeffler Gruppe erhielt im Geschäftsjahr 2017 insgesamt 58 Qualitätsauszeichnungen. So zeichnete z. B. die Ford Motor Company Schaeffler mit dem „World Excellence Award“ in der Kategorie „Quality Pillar“ aus. Mit den „World Excellence Awards“ würdigt Ford seine herausragenden Lieferanten auf der ganzen Welt, die sich durch Exzellenz in allen Bereichen auszeichnen.

Darüber hinaus verfügen alle Produktionsstandorte der Schaeffler Gruppe über Zertifikate gemäß weltweit anerkannter Qualitätsnormen und Standards. Den Aktivitäten im Berichtsjahr 2016 folgend, hat die Schaeffler Gruppe im Berichtsjahr 2017 die Anforderungen der neuen, zertifizierungsrelevanten Normen IATF 16949:2016 (Qualitätsmanagementsystem – Standard der Automobilindustrie), der ISO/TS 22163 (Qualitätsmanagementsystem – Besondere Anforderungen für die Anwendung der ISO 9001:2015 im Eisenbahnsektor) als auch der SAE AS 9100D:2016-09-20 (Quality Management Systems – Requirements for Aviation, Space, and Defense Organizations) weltweit in alle betroffenen Schaeffler-Werke erfolgreich ausgerollt bzw. den Rollout initiiert. Die Konformität zu diesen Standards wird planmäßig an den betroffenen Standorten durch interne und externe Audits überprüft und bestätigt.

## Technologie

Globalisierung, Urbanisierung, Digitalisierung, Ressourcenknappheit, erneuerbare Energien und der weltweit wachsende Mobilitätsbedarf führen zu veränderten Marktanforderungen. Die sich in diesem Zuge wandelnden EcoSysteme erfordern einen ganzheitlichen Kompetenzaufbau von der Energieerzeugung über die Energiebereitstellung bis hin zur Energienutzung. Vor diesem Hintergrund setzt die Technologie-Funktion der Schaeffler Gruppe auf eine kontinuierliche Verbesserung bestehender sowie die Erschließung völlig neuer Technologien.

 Mehr zur Konzernstrategie ab Seite 23

Die Schaeffler Gruppe profitiert dabei von ihrer langjährigen Erfahrung und Expertise in der Produkt- und Systementwicklung. Als Zulieferer komplexer Module und kompletter Systemlösungen wird die Schaeffler Gruppe diese Kompetenz unter Beibehaltung des etablierten Komponentengeschäfts weiter ausbauen. Ziel ist es, die Technologieführerschaft der Schaeffler Gruppe abzusichern sowie Kunden weltweit durch die Bereitstellung von innovativen anwendungs- und kundenorientierten Systemlösungen aus einer Hand nachhaltig zu begeistern.

Organisatorisch umfasst die Technologie-Funktion die Bereiche Corporate F&E Management, Technologie Strategie & Innovation, F&E Prozesse, Methoden & Tools, F&E Kompetenz & Services, den Gewerblichen Rechtsschutz, die Oberflächentechnologien sowie die Informationstechnologie und die Koordinationsstelle Digitalisierung. Im Geschäftsjahr 2017 wurde zudem der Organisationsbereich Strategische IT geschaffen.

### F&E in der Schaeffler Gruppe

Mit durchschnittlich 7.634 F&E-Mitarbeitern (Vj.: 7.121) in 18 F&E-Zentren (Vj.: 17) und an weiteren F&E-Standorten in insgesamt 24 Ländern gestaltet die Schaeffler Gruppe den technologischen Fortschritt für die „Mobilität für morgen“ aktiv mit. Mit 2.316 Patentanmeldungen beim Deutschen Patent- und Markenamt belegte die Schaeffler Gruppe 2016 zum vierten Mal in Folge den zweiten Platz auf der Rangliste der innovativsten Unternehmen. Die Innovationskraft des Unternehmens lässt sich auch anhand der mehr als 3.294 internen Erfindungsmeldungen im Jahr 2017 (Vj.: 2.950) belegen. Die Schaeffler Gruppe erwartet auf dieser Basis auch für 2017 wiederholt eine gute Positionierung unter den innovativsten Unternehmen Deutschlands.

Neben der zentralen Forschung und Entwicklung umfassen die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten der Schaeffler Gruppe die anwendungsorientierte Entwicklung in den Sparten Automotive OEM, Automotive Aftermarket und Industrie.

Aufwendungen für Forschung und Entwicklung	Nr. 007				
	2013	2014	2015	2016	2017
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in Mio. EUR)	611	622	673	751	846
F&E-Quote (in %)	5,5 %	5,1 %	5,1 %	5,6 %	6,0 %
Anzahl der Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung <sup>1)</sup>	6.039	6.387	6.651	7.121	7.634

<sup>1)</sup> Durchschnittszahlen.

**Zentrale Forschung und Entwicklung:** Die den Sparten vorgelagerte zentrale Forschung und Entwicklung ermöglicht langfristige kunden- und marktspezifische technische Lösungen sowie die Förderung des bereichsübergreifenden Wissenstransfers. Die zentralen F&E-Aktivitäten folgen einem systematischen Prozess, der sich am Produktlebenszyklus orientiert und eine höhere Entwicklungsgeschwindigkeit ermöglicht. Das generierte fachspezifische Wissen wird in den Kompetenzzentren der Schaeffler Gruppe gesammelt und gebündelt, wodurch eine höhere fachliche Tiefe der Produktentwicklung sowie schnelle und valide Entscheidungen gewährleistet sind.

Einen Schwerpunkt der zentralen F&E-Aktivitäten bildet die ganzheitliche Erschließung der Energiekette – von der Energieerzeugung aus vornehmlich erneuerbaren Energien über die Energiespeicherung bis zur Energienutzung. Auf der Seite der Energieerzeugung werden z. B. im Windkraftbereich reibungsarme Lager entwickelt, durch die Verschleiß reduziert und damit die Einsatzdauer verlängert wird. Darüber hinaus wird der Einstieg in eine industrialisierte Brennstoffzellentechnologie vorbereitet. Bestehende Kompetenzen in Technologien wie dem Umformen, Beschichten und der Montage werden genutzt um leistungsfähige metallische Bipolarplatten – ein zentraler Bestandteil von Brennstoffzellen – zu entwickeln und herzustellen.

**Kooperationen:** Die zentralen F&E-Aktivitäten werden von einem globalen Innovationsnetzwerk getragen, das einen wesentlichen Beitrag für die weltweite Technologieführerschaft der Schaeffler Gruppe leistet. Kooperationen mit Universitäten im Rahmen der sog. „Schaeffler Hub for Advanced Research“ (SHARE) sichern nach dem „Company on Campus“ Konzept die konsequente Erschließung von Zukunftstechnologien. So konzentrieren sich SHARE at FAU (Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg) auf Digitalisierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette, SHARE am KIT (Karlsruher Institut für Technologie) auf Elektromobilität, Leichtbau und Energiespeicher (Batterie und Brennstoffzelle) und SHARE at NTU (Nanyang Technological University, Singapur) auf individuelle urbane Mobilität. Im Geschäftsjahr 2017 hat die Schaeffler Gruppe mit der Einweihung des SHARE an der Southwest Jiaotong University (SWJTU) im chinesischen Chengdu ihre weltweite Präsenz an Hochschulen erweitert. Diese Kooperation mit einer der weltweit renommiertesten Universitäten für den Bereich „New Generation Rail Vehicle“ fokussiert auf die Forschung und Entwicklung von Mobilitätskonzepten für den Schienenverkehr. Zudem arbeitet Schaeffler seit vielen Jahren erfolgreich mit verschiedenen

Fraunhofer-Instituten zusammen. Im Geschäftsjahr 2017 wurde nun eine übergreifende strategische Partnerschaft mit der Fraunhofer-Gesellschaft eingegangen, um Technologien noch schneller und zielgerichteter in die praktische Anwendung zu überführen.

Ergänzt wird dieses Innovationsnetzwerk durch die Vernetzung mit Start-up-Unternehmen. Viele Innovationen im Produkt- und Prozessbereich sowie neue Arbeits- und Geschäftsmodelle entstehen in Start-up-Unternehmen. Gemeinsam mit den Stärken und der Erfahrung von Schaeffler werden Ideen effizient zu marktfähigen Produkten und Dienstleistungen weiterentwickelt. Zu einem intensiven Austausch mit Start-up-Unternehmen betreibt Schaeffler ein Büro im Silicon Valley und kooperiert mit dem Start-up Campus Factory Berlin sowie dem Tech-Incubator ZOLLHOF Nürnberg. Die Innovationskraft und daraus resultierende Produkte wurden im Geschäftsjahr 2017 mit u. a. dem PACE Award sowie dem AutomotiveINNOVATIONS Award ausgezeichnet.

Ein Beispiel für die zentralen Innovationsaktivitäten bildet der Bio-Hybrid. Zur Bewältigung des zunehmenden Verkehrsaufkommens in Ballungszentren wird intermodaler Verkehr auf engem Raum mit reibungslosem Wechsel zwischen verschiedenen Verkehrsmitteln zunehmend bedeutend. Schaeffler bietet mit dem Konzept des Bio-Hybrids eine innovative Lösung, dessen Größe und Reichweite zwischen einem Pedelec und Elektro-Pkw liegen. Aus dem zunehmenden Personenverkehr resultiert ein weiteres Zukunftsthema: Autonomes Fahren. In öffentlich geförderten Projekten forscht Schaeffler am Forschungsstandort SHARE am KIT auf diesem Gebiet. Die Ergebnisse können nicht nur in Richtung autonomes Fahren genutzt werden. So konnte bspw. auch die Energieeffizienz für die Lenkkraftunterstützung erhöht werden, wodurch der Verbrauch des Fahrzeugs abnimmt.

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

Die Megatrends Globalisierung und Urbanisierung machen neue Formen der Mobilität notwendig. Der Klimawandel und die zunehmende Ressourcenknappheit erfordern eine Reduzierung des Energieverbrauchs. Diese Herausforderungen bieten für die Schaeffler Gruppe große Chancen und bestimmen das gegenwärtige Entwicklungsumfeld im Automotive-Bereich. Neben den rein elektrisch angetriebenen Fahrzeugen wird ein Großteil des Fahrzeugbestands zukünftig hybrid angetrieben. Insbesondere in den nächsten Jahren werden auch konventionelle Antriebe in weiterhin großen Stückzahlen gefragt sein. Im Rahmen seiner Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten strebt das Unternehmen daher an, die Effizienz von Verbrennungsmotoren zu steigern, um Schadstoff-Emissionen zu reduzieren.

Für die nächsten Jahre erwartet die Schaeffler Gruppe einen kontinuierlichen Anstieg elektrifizierter Fahrzeuge. Das Thema E-Mobilität ist vor diesem Hintergrund eine der zentralen Zukunftschancen neben Industrie 4.0 und Digitalisierung im Rahmen der Strategie „Mobilität für morgen“. So wurde die Initiative **E-Mobility** als Teil des Exzellenzprogramms „Agenda 4 plus One“ definiert. Die Schaeffler Gruppe bietet schon heute innovative Lösungen für Hybrid- und Elektrofahrzeuge an. Um einen

durchgängigen Ansatz zu gewährleisten, wurde vor einigen Jahren das Systemhaus E-Mobilität geschaffen, in dem die vielfältigen Aktivitäten im Bereich alternativer Antriebsarten über alle Bereichs- und Ländergrenzen hinweg gebündelt werden. Diese Entwicklung wurde mit der Etablierung des Unternehmensbereichs E-Mobilität zum 01. Januar 2018 konsequent fortgeführt. Ergänzt werden die internen Aktivitäten durch Arbeiten an Forschungsinstituten wie dem SHARE am KIT, bei dem Ingenieure Lösungen im Bereich Energiespeicher, elektrische Antriebe und automatisierte Mobilität entwickeln. Auch das im Rahmen der FIA Formula E-Championship erworbene Know-how fließt in die Entwicklung von Elektromobilitäts-Technologien ein.

Von einzelnen Komponenten kommend, entwickelt Schaeffler technologische Gesamtsystemlösungen für elektrifizierte Antriebe. Für rein batterieelektrisch angetriebene Fahrzeuge eignen sich achs- sowie radintegrierte Antriebe. Während der elektrische Radnabenantrieb sich derzeit noch in der Vorentwicklung befindet, steht die elektrische Achse kurz vor der Serieneinführung. Die neu entwickelte E-Achse wurde 2017 auf der Internationalen Automobilausstellung (IAA) vorgestellt. Mit der E-Achse hat Schaeffler eine modulare Lösung für Hybridfahrzeuge und reine Elektroautos erarbeitet. Bei der E-Achse mit eingängiger Übersetzung ist das Getriebe extrem kompakt ausgelegt und bietet daher viel Bauraum für die elektrische Maschine. Die Basiskonfiguration lässt sich durch zusätzliche funktionale Elemente wie bspw. einer Parksperre erweitern. Besonders bei Plug-In-Hybridfahrzeugen, bei denen ein dynamischer, rein elektrischer Betrieb bis 120 km/h und gleichzeitig eine hohe Endgeschwindigkeit gefordert sind, ergibt sich die Notwendigkeit eines zweiten Gangs. Eine Lösung hierfür bietet die von Schaeffler entwickelte Zweigangachse.

Im Sinne der elektrobasierten Mobilität bietet zudem die Elektrifizierung konventioneller Antriebsstränge erhebliches Verbesserungspotenzial. Eine relativ kostengünstige Lösung stellt dabei ein 48-Volt-System dar. Bei derzeitigen Serienfahrzeugen wird dieses anstelle des Startergenerators über einen Riemen mit der Kurbelwelle des Verbrennungsmotors verbunden. Schaeffler bietet für künftige Fahrzeuggenerationen die Integration des 48-Volt-Elektromotors auch in den Motor-Getriebe-Verbund sowie in die Achse an. Mit dieser Lösung können Autos elektrisch anfahren, rein elektrisch die Geschwindigkeit im Stadtverkehr halten und Bremsenergie zurückgewinnen, wodurch wertvolle Beiträge zum Umweltschutz geleistet werden.

Noch höhere Verbrauchseinsparungen sowie lokal emissionsfreies Fahren über längere Strecken ermöglicht ein Plug-In-Hybridantrieb. Schon seit 2010 liefert Schaeffler wesentliche Komponenten für ein solches Antriebssystem. Nun hat Schaeffler ein eigenes Hochvolt-Hybridmodul entwickelt, das unmittelbar vor dem Serienstart steht. Es erlaubt die Übertragung sehr hoher Drehmomente. Die Übertragung derart hoher Drehmomente ermöglicht eine patentierte Verzweigung des Kraftflusses innerhalb des Moduls. So ist ein Anfahren auch bei sehr hohem Fahrzeuggewicht komfortabel möglich.

#### Schaeffler Hybridmodul 48-Volt

Nr. 008



E-Fahrzeuge benötigen neben dem mechanischen Aufbau eine Leistungselektronik, um die elektrische Energie anwendungsgerecht zur Verfügung zu stellen. Durch eine Kooperation mit SEMIKRON erweitert Schaeffler seine Elektronikkompetenz und ist mit bauraumoptimierten Leistungstechnologien in der Lage, elektrische Energie effizient umzuwandeln, zu steuern und ins Gesamtsystem zu integrieren. Alternative Antriebsformen erfordern zudem individuelle Software-Lösungen. Die Schaeffler Gruppe nutzt hier ihre Kompetenzen aus dem Bereich Engineering, um bspw. ein perfektes Zusammenspiel von Antriebsaggregaten auf Gesamtsystemebene zu erreichen.

Neben den elektrobasierten Antriebstechnologien steht bei den Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten der Schaeffler Gruppe die Steigerung der Effizienz und Leistungsfähigkeit von konventionellen Verbrennungsmotoren im Fokus. Ein Beispiel bildet das Thermomanagementmodul der zweiten Generation, das im Geschäftsjahr 2017 in Serie gegangen ist. Das Thermomanagementmodul regelt über sensorgesteuerte Drehschieber präzise den Temperaturhaushalt im Fahrzeug-Antriebsstrang und erlaubt ein schnelles Erreichen des für Motor und Getriebe idealen Temperaturfensters. Dies wirkt sich positiv auf den Kraftstoffverbrauch und somit die CO<sub>2</sub>-Emissionen aus. Aufgrund des optimierten Temperaturhaushalts besitzt das Thermomanagementmodul weiterhin einen positiven Effekt auf die Lebensdauer der Bauteile des Antriebsstrangs. Einen weiteren Hebel für die Verbrauchs- und damit Emissionsreduktion bildet die dynamische Steuerung der Motorventile. Die Schaeffler Gruppe hat hierzu einen elektrischen Nockenwellenversteller entwickelt und erfolgreich in Serie gebracht, der auch bei dynamischer Fahrt eine schnelle Verstellung der Einlassventile ermöglicht.

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

Die F&E-Aktivitäten der Sparte Automotive Aftermarket orientieren sich an den speziellen Bedürfnissen der Kunden im Service- und Ersatzteilgeschäft. Sie umfassen die Analyse des Reparaturbedarfs und -verhaltens der Märkte. Durch das breite und tiefe Verständnis der Schaeffler-Produkte ist der Automotive

Aftermarket in der Lage, entlang ganzer Systeme Lösungen anzubieten. Darauf aufbauend erstellen die Produktspezialisten, bestehend aus Ingenieuren und Kfz-Meistern, intelligente Reparaturlösungen, die der Werkstatt eine professionelle Reparatur in einer hohen Produktqualität ermöglichen.

Ein Ergebnis dieser F&E-Aktivitäten sind beispielsweise die Reparatur-Sets und KITS. Diese enthalten alle für eine vollständige Reparatur notwendigen Ersatzteile. Mit der Einführung der LuK GearBOX ist es zudem gelungen, die Getriebereparatur so zu vereinfachen, dass Werkstätten eine eigenständige Reparatur von Getrieben ermöglicht wird. Ein weiteres Beispiel ist die Einführung von Mixed Reality Anwendungen für die Werkstatt. Damit wird dem Kunden mit Hilfe eines Virtual Reality-Konzepts ermöglicht, einen Blick in die digitalisierte Zukunft des Automotive Aftermarket zu werfen.

#### F&E in der Sparte Industrie

In der Sparte Industrie ist der Megatrend Digitalisierung einer der wesentlichen Entwicklungstreiber. So wurde im Rahmen des Exzellenzprogramms „Agenda 4 plus One“ die Initiative **© Industry 4.0** entwickelt. Im Zuge von Industrie 4.0 setzt die Schaeffler Gruppe auf eine intelligente Vernetzung von Produktentwicklung, Produktion, Logistik, Kunden und Lieferanten. Die technische Grundlage hierfür bilden intelligente, digital vernetzte Systeme, mit deren Hilfe eine weitestgehend selbstorganisierte Produktion und ein optimierter Anlagenbetrieb künftig möglich werden: Menschen, Maschinen und Produkte kommunizieren und kooperieren direkt miteinander. Diese Kompetenz wird das Unternehmen in Zukunft für interne Prozesse nutzen und unter Beibehaltung des „klassischen“ Komponentengeschäfts für Kunden anbieten. Voraussetzung für den ganzheitlichen Erfolg von der mechanischen Komponente bis hin zu cloud-basierten Services bildet die Technologiekompetenz und das Verständnis des Gesamtsystems in der Anwendung.

Im Rahmen der Initiative „Industry 4.0“ präsentierte die Schaeffler Gruppe mit dem Smart EcoSystem auf der Hannover Messe eine digitale Infrastruktur für neue Geschäftsmodelle auf Basis digitaler Services, die die Verfügbarkeit, Zuverlässigkeit und Prozessqualität der Maschinen und Anlagen erhöht. Aus technischer Sicht gliedert sich das Smart EcoSystem in drei Ebenen. Auf der untersten Ebene „Mechatronics“ finden sich die sog. smarten Komponenten, die u. a. mechatronische Produkte mit sensorischen oder aktorischen Zusatzfunktionen umfassen. Ein Beispiel dafür ist das VarioSense, ein mit einem Sensorcluster bestücktes Standard-Kugellager für die Erfassung von Maschinen- und Prozessdaten wie Temperatur oder Drehzahl. Auf der mittleren Ebene können diese Systeme durch eine Schnittstelle zu sog. „Virtual Twins“ verbunden werden. Die damit einhergehenden digitalen Services bieten vielfältige Nutzungsoptionen wie bspw. die Optimierung der Maschinenauslastung. Auf der obersten Ebene „Applications“ bietet das Smart EcoSystem Auswertungsmöglichkeiten, die u. a. für Optimierungen und Entwicklungen von neuen Produkten und Services

genutzt werden können. Nutzenpotenziale liegen für – interne und externe – Kunden auf einer Erhöhung der Maschinenverfügbarkeit und der Produktivität, der Verringerung der Betriebs- und Wartungskosten, der Verbesserung der Prozessstabilität und -qualität sowie der Produktqualität.

Ein weiteres Erfolgsbeispiel aus dem Geschäftsjahr 2017 bilden Spindellager mit integrierter Sensorik. Ausfälle von Werkzeugmaschinen sind oftmals auf defekte Spindeln zurückzuführen. In diesem Zusammenhang entwickelte Schaeffler ein Sensorsystem mit dem Ziel, Spindelausfälle zu vermeiden. Das komplett neu und spezifisch für den Einsatz in Werkzeugmaschinen entwickelte Sensorsystem misst mit einer hohen Auflösung die Verlagerung der Spindelwelle unter Last in fünf Raumrichtungen. Die gesamte Software sowie die zugehörigen Algorithmen sind in die Sensorik integriert. Bei einem Schadensfall erfolgt eine schnelle Abschaltung der Spindel, wodurch eine weitere Beschädigung der Spindel vermieden wird. Darüber hinaus wird der Maschinenbetreiber bereits von vornherein in die Lage versetzt, ungünstige Betriebsbedingungen zu erkennen, um seinen Bearbeitungsprozess gezielt zu verändern.

#### Sensorsystem im Spindellager

Nr. 009



Neben den Aktivitäten rund um den Entwicklungsschwerpunkt Industrie 4.0 wurden in der Industriesparte weitere Initiativen forciert, wie z. B. die Optimierung und Neuentwicklung von Lagern für Windkraftanlagen. Auf die Lagerung des Rotors einer Windkraftanlage wirken betriebsbedingt enorme Beanspruchungen. Die Wälzlager sind hochdynamischen Belastungen und Betriebsbedingungen ausgesetzt. Für Momentenlager-Konzepte zur Lagerung des Rotors hat Schaeffler eine neue, kompakte Lagereinheit entwickelt. Diese anflanschbare Kegelrollenlagereinheit ermöglicht die sichere Aufnahme aller Kräfte und Momente in einem Lager dank großem Druckwinkel und enger axialer Führung des Rotors. Optional bietet Schaeffler zur digitalen Funktionserweiterung die Integration des sog. GreaseCheck. Der Sensor dient der Zustandsanalyse des verwendeten Fetts und misst optisch Wassergehalt, Trübung und mechanischen Verschleiß sowie die Fetttemperatur direkt in der Lagerung.

## Digitalisierung und IT

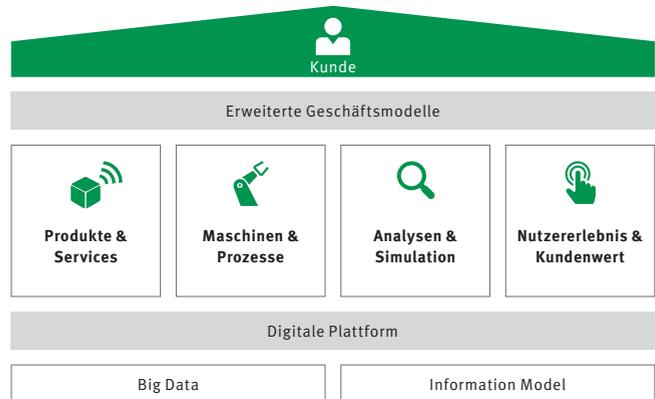
Der Megatrend Digitalisierung bringt durch die Verschmelzung von realer und digitaler Welt neue Herausforderungen – aber auch große Chancen in einem enormen Wachstumsfeld. Die Digitalisierung verändert die traditionellen Abläufe. Digitale Technologien werden sukzessive in der Forschung und Entwicklung, im Einkauf, in der Fertigung, in der Logistik, im Vertrieb sowie in den Funktionen Personal und Finanzen Kernbestandteil der Wertschöpfung. Die Schaeffler Gruppe hat deshalb im Rahmen der Strategie „Mobilität für morgen“ die Initiative  **Digital Agenda** als Teil des Exzellenzprogramms „Agenda 4 plus One“ erarbeitet und implementiert. Zentrales Ziel ist die Verknüpfung der physischen mit der digitalen Welt. Bis 2020 sollen rd. 10 % der Wertschöpfung durch digital erweiterte Produkte und Services generiert werden. Für den Kunden entsteht ein Nutzenvorteil aus der Kombination von Big-Data-Analysen und dem fundierten Anwendungs-Know-how von Schaeffler. Um interne Prozesse zu optimieren sowie einen Mehrwert für externe Kunden zu generieren, werden bestehende Geschäftsmodelle erweitert und neue, digitale Geschäftsmodelle entwickelt und umgesetzt. Dazu stützt die Schaeffler Gruppe ihre Komponenten mit Sensoren, Aktuatoren und Steuergeräten inkl. zugehöriger Software aus. So werden zukünftig Daten über den Zustand und das Verhalten von Maschinen oder Anlagen erfasst und verarbeitet.

Qualifizierte Mitarbeiter bilden die Basis für die erfolgreiche Umsetzung der Digitalen Agenda. Neben den vorhandenen Spezialisten konnte die Schaeffler Gruppe im Geschäftsjahr 2017 eine Vielzahl an „digitalen und IT-Talenten“ gewinnen und strebt den Aufbau eines signifikanten Talentpools an. Um die Aktivitäten in geeigneter Weise zu bündeln, wird der Standort Nürnberg zu einem IT-Campus umgewandelt. Auf dieser Grundlage wird eine Konsolidierung der IT-Kompetenzen angestrebt. Zur konzernweiten und funktionsübergreifenden Koordination und Umsetzung der Digitalisierungsprojekte hat die Schaeffler Gruppe ein zentrales Projektmanagement etabliert. Diese „Koordinationsstelle Digitalisierung“ steuert den Auf- und Ausbau der digitalen Aktivitäten im Zuge der „Digitalen Agenda“ und ist im neu bezogenen „Digital Home“ in Herzogenaurach zentral beheimatet.

Den Ausgangspunkt der „Digitalen Agenda“ bildet der Kunde. Die neuen digitalen Geschäftsmodelle werden am Nutzen des Kunden ausgerichtet. Die Schaeffler Gruppe fokussiert auf vier Bausteine, die die zentralen digitalen Geschäftsszenarien bilden. Zu allen Bausteinen wurden im Geschäftsjahr 2017 Projekte initiiert.

## Digitale Agenda der Schaeffler Gruppe

Nr. 010



### Produkte & Services

Mittels Sensorik erzeugter Daten werden bestehende Produkte funktional erweitert. Durch die Verbindung von Produkten mit der Cloud strebt die Schaeffler Gruppe zusätzliche Wertschöpfung an. So wird für den Bereich Wind gemeinsam mit den Experten aus der Sparte Industrie eine Plattform für Digitale Services entwickelt, die es Windparkprovidern ermöglicht, Windkraftanlagen effizient zu überwachen.



### Maschinen & Prozesse

Im Bereich der Produktion werden Prozesse durch die digitale Unterstützung der Menschen und die Vernetzung von bspw. Maschinen oder Transportfahrzeugen kontinuierlich verbessert. Die Schaeffler Gruppe zielt auf eine durchgängige Nutzung der Daten ab. Unter anderem werden serviceorientierte Angebote für den Kunden geschaffen. Ein sog. „Digital Shadow“ stellt das digitale Abbild mit historischen und Echtzeitinformationen eines Prozesses dar, um den Prozess zu verstehen, quantitativ zu visualisieren und zu optimieren. So wurde am Standort Berndorf, Österreich, ein erster Pilotversuch zur Implementierung eines ganzheitlichen Energiemanagements in der Fertigung durchgeführt, wodurch ein signifikanter Anteil an Energie eingespart werden konnte.



### Analysen & Simulation

Aus dem Zusammenspiel von Primärdaten und dem Branchen- und Anwendungs-Know-how der Schaeffler-Spezialisten werden durch Analysen wertschöpfende Informationen gewonnen. Unter anderem wurde im Geschäftsjahr 2017 eine automatisierte Akustik-Analyse entwickelt, die Qualitätsschwankungen in Produkten erkennt. Aufgrund der Komplexität und begrenzten Reproduzierbarkeit manueller Tests werden durch diese Automatisierung deutliche Effizienzsteigerungen erzielt. Zur Auswertung der gemessenen Big Data werden im Sinne von Data Analytics effiziente Algorithmen genutzt. So konnte bei Kugelgewindetrieben die Fertigungsgenauigkeit erheblich gesteigert werden. Mit diesem Ansatz konnte auch im Bereich Sales Forecasting eine Verbesserung der Genauigkeit der Lagerinventarplanung erreicht werden. Dies erfolgte durch ein

Training des Modells auf Zeitreihen vergangener Bestellungen und einer Verknüpfung der Forecast-Modelle mit Expertenwissen und künstlicher Intelligenz.



**Nutzererlebnis & Kundenwert:** Die Mensch-Maschine-Interaktion ist ein wesentlicher Produktivitätsfaktor der digitalen Welt. Ziele sind primär das schnelle Erkennen und Lernen sowie zielgerichtete Interaktionen zwischen Anwender und Maschine. So ermöglicht ein sog. „Digital Twin“ eine digitale Repräsentation einer physischen Entität oder eines Systems entlang ihres Lebenszyklus. Damit stellt er ein Abbild dar, um gesamtheitlich über die Geschäftsprozesse Daten und Funktionalitäten auszutauschen oder zu integrieren. Ein Anwendungsbeispiel bildet das Engineering Cockpit, wodurch der Entwicklungsprozess beschleunigt und qualitativ verbessert wird. So wird z. B. der Aufwand beim Konfigurations- und Änderungsmanagement reduziert. Im Vertriebsbereich schafft das Supply Chain Cockpit eine personalisierte digitale Arbeitsumgebung, die durch modular adaptierte Daten aus verschiedenen Quell-Systemen übergreifende Prozessoptimierungen ermöglicht. Weiterhin konnte im Bereich Augmented & Virtual Reality im Zuge einer Kooperation mit der FAU die Umsetzung erster Prototypen in der Instandhaltung, dem Sondermaschinenbau und der Werkzeugmontage erreicht werden.

Zur Umsetzung der vier Bausteine bedarf es einer geeigneten IT-Umgebung. Um die Schaeffler-IT für die zukünftigen Herausforderungen erfolgreich aufzustellen, wurde im Rahmen des Exzellenzprogramms „Agenda 4 plus One“ die Initiative **IT 2020** entwickelt. Die Ziele der Initiative liegen auf einem schnellen Aufbau der informationstechnischen Voraussetzungen für die Digitalisierung, für die Erneuerung und Weiterentwicklung der Applikations- und Infrastrukturlandschaft sowie für den Wandel der IT-Rolle im Unternehmen vom internen Dienstleister zum strategischen Business-Partner und integrativen Gestalter der digitalen Geschäftsmodelle. Dazu sind organisatorische Voraussetzungen mit klaren Verantwortlichkeiten notwendig, die durch die Initiative **Process Excellence** als Teil der „Agenda 4 Plus One“ geschaffen werden. Zur Umsetzung von „IT 2020“ wurde im Geschäftsjahr 2017 der neue Organisationsbereich „Strategische IT“ etabliert, der die Initiative zentral verantwortet und somit eine effiziente Umsetzung gewährleistet. Im Rahmen der Initiative „IT 2020“ erfolgt führend der Aufbau der digitalen Plattform zur Schaeffler-eigenen integrierten Cloud Lösung, die auf Basis von führender IBM Technologie über ihre weltweite Verfügbarkeit die Basis für das zukünftige digitale Ökosystem sicherstellt. Damit wird die Grundlage für die Realisierung von neuen digitalen Standards und Lösungen geschaffen. Ergänzend wird die Harmonisierung des IT-Architekturmodells zur An- und Einbindung weiterer IT-Standardlösungen wie SAP S/4 HANA, Microsoft Office Lösungen oder IT-Security-Lösungen geschaffen. Die Ausweitung der IT-Prozesse erfolgt mit dem speziellen Fokus auf smarte Produkte, Prozesse und Dienstleistungen und den Betrieb von erweiterten Embedded Systems Lösungen.

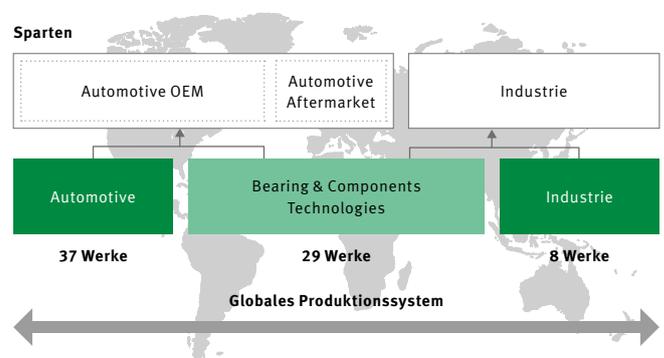
## Produktion, Logistik und Einkauf

### Produktion

Die Schaeffler Gruppe verfügt als global tätiger Automobil- und Industrielieferer über ein weltweites Produktionssystem mit aktuell 74 Werken in 22 Ländern. Die Werke, in denen rd. 65.000 Mitarbeiter arbeiten, sind der Kern des Schaeffler-Produktionssystems. Sie bilden das „Rückgrat“ der Schaeffler Gruppe und werden nach einheitlichen Prinzipien gesteuert. Der globale Werkeverbund, die in den Werken verwendeten Fertigungstechnologien und die hohe Wertschöpfungstiefe sind entscheidende Faktoren für den weltweiten Erfolg der Schaeffler Gruppe.

### Integriertes Produktionsmodell

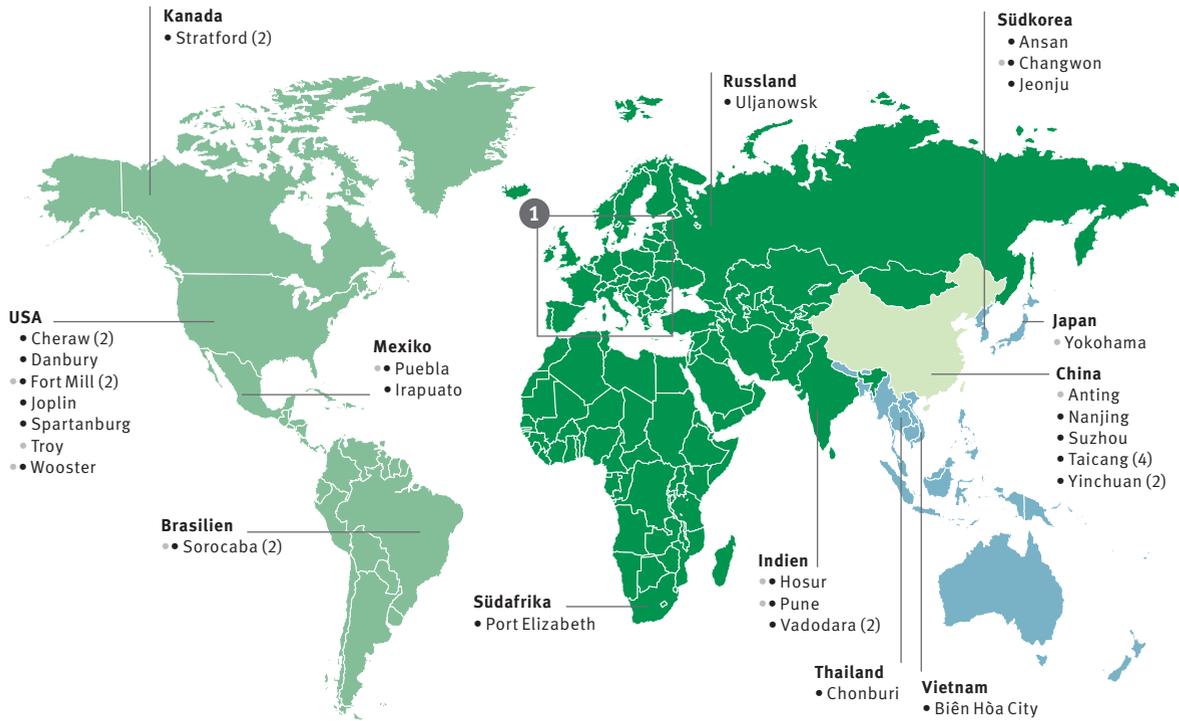
Nr. 011



Das globale Produktionssystem folgt einem integrierten Modell. Neben aktuell 37 Werken, die für die Sparte Automotive produzieren, und aktuell 8 Werken, die für die Sparte Industrie produzieren, schließt „Bearing & Components Technologies“ (BCT) als interner Zulieferer eine Klammer um alle Wälzlageraktivitäten der Schaeffler Gruppe. In BCT wird das spezielle Wälzlager-Know-how der Schaeffler Gruppe in Entwicklung und Produktion gebündelt und den internen Kunden zur Verfügung gestellt. BCT definiert dabei im Produktionssystem der Schaeffler Gruppe die globalen Standards für Wälzlager. So werden organisatorische Strukturen vereinfacht, der Grad an Transparenz und Standardisierung erhöht und Synergien generiert.

Insgesamt ermöglicht das globale Produktionssystem eine gleich hohe Qualität und Effizienz in allen Schaeffler-Werken. Als Teil der Konzernstrategie bildet das Schaeffler-Produktionssystem dabei die Grundlage für stetige Verbesserungen in den Bereichen Qualität, Kosteneffizienz und Liefertreue. Es ermöglicht u. a. eine sehr schnelle Übertragung von innovativen Methoden und Prozessen innerhalb des gesamten Werkeverbunds. Diese Standardisierung beschleunigt den Produktionsanlauf und hilft dabei, auf regionale Marktschwankungen flexibel reagieren zu können.

# Welt



## 1 Europa (Teilausschnitt)



\*) Standortschließung, aktiv (Produktion) bis Anfang Januar 2018

Regionen <sup>1)</sup>	Europa	Americas	Greater China	Asien/Pazifik
F&E-Zentren	10	5	1	2
Werke	47	14	8	5

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

Damit kann nahezu jedes Produkt an mehreren Standorten weltweit produziert werden. Dabei unterliegt das globale Produktionssystem einer stetigen Optimierung unter konsequenter Beachtung des „Null-Fehler-Prinzips“ an allen Standorten. Ein modernes Qualitätsmanagement und eine durchgängige Planung über die komplette Supply Chain gewährleisten die Erfüllung der Qualitätsanforderungen. Weiterhin können auf Basis einer engen Verzahnung des Werkeverbands mit dem Einkauf und dem Vertrieb durchgängige Wertströme zwischen den Kunden, den Werken und den Lieferanten der Schaeffler Gruppe geschaffen werden.

Das Geschäftsjahr 2017 war geprägt von einem starken Wachstum mit dem Schwerpunkt in der Region Greater China. Weiterhin wurden Qualitäts- und Effizienzfortschritte realisiert, was u. a. zu einer gesunkenen Anzahl von Kundenreklamationen führte. Zudem wurde das globale Produktionssystem im Sinne von Effizienz und Kundennähe konsequent weiterentwickelt. Beispiele hierfür sind die Verlagerung von Kapazitäten an kostengünstigere Standorte, die Schließung des Standortes in Elfershausen und die Restrukturierung der Produktion in Brasilien. Darüber hinaus stand der weitere Ausbau des globalen Forschungs- und Entwicklungsnetzwerks im Fokus. Kundennähe und Reaktionsgeschwindigkeit konnten so deutlich verbessert werden.

Zukünftig wird die Digitalisierung wesentliche Chancen für das globale Produktionssystem bieten. Die Vernetzung und Ausstattung von Anlagen und Maschinen mit Sensoren bildet hierfür die Basis und ermöglicht eine höhere Autonomie in den Fertigungsprozessen. So werden bspw. Maschinen- und Produktionsdaten während der laufenden Fertigung analysiert, Maschinenausfälle vorhergesagt und ungeplante Ausfälle dadurch minimiert. In Kombination mit Elementen des „Lean Management“ können dadurch signifikante Effizienzgewinne realisiert und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Schaeffler Gruppe verbessert werden.

Innovative Produkte erfordern ein innovatives Produktionsumfeld. Das Ziel ist es deshalb, ein Produktionsumfeld zu schaffen, das dies fördert und gleichzeitig nachhaltig mit allen Ressourcen umgeht. Das Konzept der **Factory for Tomorrow** als Initiative der „Agenda 4 plus One“ zeigt hierfür Lösungswege auf. Mit der „Factory for Tomorrow“ geht die Schaeffler Gruppe neue Wege bei der Gestaltung von Fabriken. Dabei verfolgt die Schaeffler Gruppe das Ziel, die Werke für die Mitarbeiter attraktiv zu gestalten und gleichzeitig eine höhere Integration aller relevanten Bereiche in die Wertschöpfungskette zu erreichen. Zahlreiche Fabrikplanungsprojekte bis 2020 bieten die Chance, dies umzusetzen. So wird das Konzept derzeit erstmalig ganzheitlich im Zuge des Werksneubaus in Xiangtan, China, umgesetzt. Die aus dieser Pilotierung gewonnenen Erkenntnisse werden dabei für zukünftige Projekte genutzt.

**Werke in den Regionen:** In der **Region Europa** ist die Schaeffler Gruppe mit insgesamt 47 Werken vertreten. Der Konzern unterhält neben Fertigungsstätten in Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Portugal und Spanien weitere Produktionsstandorte in Mittel- und Osteuropa. Das Stammwerk in Herzogenaurach stellt mit seinen rd. 3.500 Produktionsmitarbeitern eines der größten Schaeffler-Werke dar und zählt mit seinen acht Produktionssegmenten zum größten Leitwerk in der weltweiten Produktion. In Herzogenaurach werden neben Getriebe- und Lenkungselementen, Komponenten für den Generatorfreilauf und Axiallagern auch Komplettsysteme für Schaltungseinheiten überwiegend für die Automobilindustrie gefertigt. Im Werk Herzogenaurach wird jährlich eine Produktionsstückzahl von knapp einer Milliarde Teile realisiert. Als zukünftiger Schwerpunkt steht im Rahmen der Strategie „Mobilität für morgen“ die Industrialisierung der E-Achsgetriebe im Mittelpunkt.

Zudem wurde im Werk Herzogenaurach der „Additive Manufacturing FabShop“ eingerichtet. „Additive Manufacturing“, alltagssprachlich 3D-Druck, umfasst eine Reihe digitaler Fertigungsverfahren, die durch den schichtweisen Auftrag von Material Objekte herstellen. Die Aufgabe des FabShop ist es, die Additive Fertigung als Fertigungstechnologie der Zukunft für Schaeffler zu erschließen. Hier befasst sich ein Team neben der Additiven Herstellung von Prototypen, Werkzeugen und Vorrichtungen aus Metallen und Kunststoffen auch mit Fragestellungen zu Prozess- und Werkstoffentwicklung, Additivem Design und der additiven Prozesskette. Um einen hochdynamischen Erkenntnisgewinn sicherzustellen, wird über den FabShop ein Kompetenznetzwerk der Additiven Fertigung gelenkt, das neben internen Experten auch ausgewiesene externe Partner in Industrie und Wissenschaft umfasst.

Die Produktionskapazitäten an mittel- und osteuropäischen Produktionsstandorten werden aufgrund der steigenden Nachfrage nach Schaeffler-Produkten kontinuierlich ausgebaut. So wurde im Geschäftsjahr 2017 ein neues Werk in Svitavy, Tschechien, eröffnet. Mit dem neuen Werk stärkt die Schaeffler Gruppe den ohnehin sehr starken osteuropäischen Werkeverbund weiter. Mit den in Svitavy gefertigten Wärmemanagementmodulen produziert Schaeffler ein Produkt, das sowohl in Verbrennungsmotoren als auch in Mobilitätskonzepten der Zukunft gebraucht wird, und unterstützt somit die Strategie „Mobilität für morgen“ der Schaeffler Gruppe.

Die Schaeffler Gruppe betreibt insgesamt 14 Werke in der **Region Americas** – davon acht Werke in den USA (South Carolina (5), Ohio, Connecticut und Missouri) und jeweils zwei weitere Standorte in Kanada, Mexiko und Brasilien. In Fort Mill, USA, betreibt die Schaeffler Gruppe zwei Werke mit insgesamt rd. 700 Mitarbeitern. Im Geschäftsjahr 2017 wurden die Werke des Standorts Fort Mill erweitert und damit die Kapazitäten in den Bereichen Stanzen, Wärmebehandlung und der Montage von Axiallagern erhöht.

In der **Region Greater China** betreibt der Konzern 8 Werke. Die anhaltend hohe Nachfrage nach Schaeffler-Produkten in China erfordert einen stetigen Ausbau der Produktionskapazitäten vor Ort. Aufgrund des Erreichens der Ausbaugrenzen in Taicang und in Nanjing baut die Schaeffler Gruppe einen neuen Produktionsstandort in Xiangtan, China, auf, der dem Konzept der „Factory for Tomorrow“ folgt. Auf einer Fläche von rd. 200.000 Quadratmetern entsteht ein Werk für Automobilteile und Präzisionslager. Der neue Standort soll schrittweise ausgebaut werden. So wurde im Geschäftsjahr 2017 am neuen Standort in den Abteilungen Werkzeugbau und Prototyping die Arbeit aufgenommen. Die vollständige Inbetriebnahme ist für Anfang 2019 vorgesehen. Damit erweitert das Unternehmen seine Produktionskapazitäten in der Region Greater China und verbessert dadurch seine Lieferfähigkeit an Kunden sowohl auf dem heimischen Markt als auch auf internationalen Märkten.

In der **Region Asien/Pazifik** verfügt die Schaeffler Gruppe über 5 Werke. Das Werk in Changwon, Südkorea, ist das größte Werk der Region. Es ist auf drei Standorte verteilt, an denen insgesamt rd. 900 Mitarbeiter arbeiten. Im Wertstrom betrachtet werden am Standort 1 Rillenkugellager und Kegelrollenlager produziert. Die Wertschöpfungstiefe reicht von der Wärmebehandlung bis hin zur Montage und Verpackung. Eine neu installierte Oberflächenbehandlungsanlage wird eine höhere Wertschöpfungstiefe für Automotive Anwendungen ermöglichen. Der Standort 2 ist der Komponentenlieferant – die Wertschöpfung reicht vom Schmieden weicher Ringe bis hin zum Drehen. Der Standort 3 ist ein Mix aus einer Präzisionslagerfertigung, Kegelrollenfertigung und dem Sondermaschinenbau sowie einem F&E-Zentrum. Dieses Set-up ermöglicht eine sehr effiziente und kundenspezifische Gestaltung der Prozesse von der Entwicklung über den Maschinenbau bis hin zur vollen Fertigungstiefe.

### Logistik

Der Bereich Logistik ist für die Gestaltung, den Betrieb und die kontinuierliche Verbesserung der gesamten Logistikkette der Schaeffler Gruppe verantwortlich. Primäres Ziel der Schaeffler-Logistik ist es, durch eine fristgerechte, fehlerfreie und effiziente Versorgung aller Schaeffler-Kunden und -Werke weltweit die Kundenzufriedenheit bei minimalen Kosten zu maximieren.

Innerhalb der Schaeffler Gruppe verantwortete die Logistikfunktion im Geschäftsjahr 2017 die Steuerung von rd. 210 Distributionsstandorten mit einer Stellfläche von über 375.000 Quadratmetern und der Bewegung von rd. 300.000 Tonnen Fracht zwischen den wichtigsten Destinationen. Die Belieferung der Kunden wird durch über 120 Versandstellen sichergestellt. Im Vergleich zum Vorjahr wurden die logistischen Aktivitäten ausgeweitet.

Wesentlicher Bestandteil der strategischen Ausrichtung der Logistik der Schaeffler Gruppe ist das Projekt „Europäisches Distributionszentrum“ (EDZ). Für die Sparte Industrie entsteht ein leistungsfähiges logistisches Netzwerk, um eine verbesserte Marktversorgung sowie eine optimierte Lieferperformance zu erreichen und damit einen wichtigen Beitrag zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit zu leisten. Die beiden Lagerstandorte „EDZ Nord“ (Arlandastad, Schweden) sowie „EDZ Süd“ (Carisio, Italien) haben in ihren ersten beiden Betriebsjahren die Leistungsanforderungen mit einer guten logistischen Performance erreicht. Im zentralen Distributionszentrum „EDZ Mitte“ (Kitzingen), dem nächsten wichtigen Meilenstein zur vollständigen Umsetzung des neuen Distributionsnetzwerks, stehen die Bauarbeiten vor dem Abschluss. Die technischen Anlagen durchlaufen die ersten Massentests, ebenso nehmen bereits die ersten Mitarbeiter in Kitzingen ihre Arbeit auf.

### Europäisches Distributionszentrum (EDZ) Mitte

Nr. 013



Für den Automotive Aftermarket wird derzeit der Aufbau eines Montage- und Verpackungszentrums, das sog. **© Aftermarket Kitting Operation (AKO)**, geplant. Das AKO ist Teil der „Agenda 4 plus One“. Ziel ist es, die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit auszubauen und eventuellen Kapazitätsengpässen in den derzeit betriebenen sieben europäischen Lagern entgegenzuwirken. Das neue Logistikzentrum, das in Sachsen-Anhalt im Raum Halle (Saale) errichtet und über eine Gebäudegrundfläche von etwa 40.000 Quadratmetern verfügen wird, stellt den wichtigsten Versorgungspunkt für alle anderen europäischen Regionalläger des Automotive Aftermarket dar. Parallel fungiert es als Regionallager für Zentraleuropa. Mit dem Bau eines neuen hochautomatisierten und flexibel skalierbaren Logistikstandorts sollen die Abläufe im Automotive Aftermarket weiter optimiert, der Lieferservicegrad deutlich verbessert, die Kundenzufriedenheit gesteigert sowie das prognostizierte Umsatzwachstum abgesichert werden. Die Inbetriebnahme des neuen Logistikzentrums ist für das erste Quartal 2020 vorgesehen.

## Einkauf

Die optimale Versorgung der Werke mit Gütern und Dienstleistungen unter Berücksichtigung von Qualität, Kosten und Liefertreue wird durch den Einkauf der Schaeffler Gruppe sichergestellt. Er gewährleistet die externe Versorgung bereits vor dem Produktionsstart, u. a. durch die Einbindung der Lieferanten in den Produktentstehungsprozess. Durch die Bündelung von Einkaufsvolumina trägt der Einkauf zu einer laufenden Optimierung des Lieferantennetzwerks der Schaeffler Gruppe bei. Die wesentlichen Ziele des Einkaufs sind unverändert (1) Verbesserung der Zulieferqualität durch intensive Zusammenarbeit mit den Lieferanten, (2) Sicherstellung wettbewerbsfähiger Beschaffungskosten und (3) Optimierung der Supply Chain zur Erhöhung der Versorgungssicherheit durch verbesserte logistische Anbindungen. Im Rahmen der Initiative **Working Capital**, als Teil der „Agenda 4 plus One“, soll darüber hinaus durch die Harmonisierung der Einkaufsbedingungen ein Wertbeitrag erreicht werden.

Der Einkauf ist untergliedert in den Zentraleinkauf für Produktions- und Nichtproduktionsmaterial und den Projekteinkauf der Sparten. Darüber hinaus ist der Einkauf in die Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik unterteilt, denen der Einkauf der jeweiligen Werke angegliedert ist.

Im Geschäftsjahr 2017 verzeichnete die Schaeffler Gruppe einen operativen Anstieg des Gesamteinkaufsvolumens im Vergleich zum Vorjahr. Das darin enthaltene Produktionsmaterialeinkaufsvolumen (Rohmaterial und Komponenten) stieg proportional zur Produktionsleistung. Das Einkaufsvolumen im Allgemeinen Einkauf (Nichtproduktionsmaterial, d. h., im Wesentlichen Investitionen, Werkzeuge, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Dienstleistungen) erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr. Die weltweite Versorgung der Werke der Schaeffler Gruppe war 2017 jederzeit sichergestellt. Das Einkaufsvolumen konzentrierte sich im Wesentlichen auf die Regionen Europa (63,8 %) und Americas (16,2 %). Auf die Regionen Greater China und Asien/Pazifik entfielen 13,6 % bzw. 6,4 %.

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

Seit acht Jahren bilden Continental und Schaeffler eine Einkaufskooperation. Beide Unternehmen profitieren von besseren Kostenstrukturen infolge einer Bündelung von Einkaufsvolumina. Durch die Nutzung der Synergien, die aus zahlreichen regionenübergreifenden Projekten und Programmen resultieren, konnte die Schaeffler Gruppe die Materialkosten 2017 weiter optimieren.

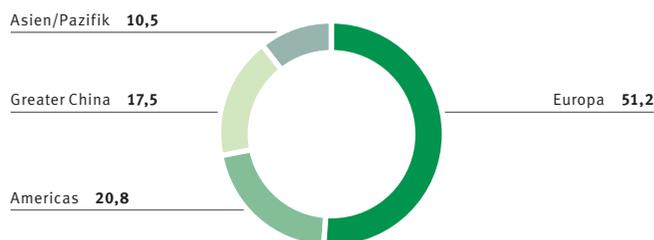
## Regionen

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

### Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Regionen

Nr. 014

in Prozent nach Marktsicht



Die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg der Schaeffler Gruppe bildet ihre Nähe zum Kunden. Mit rd. 170 Standorten weltweit, 74 Werken und 18 Forschungs- und Entwicklungszentren sowie mit einem engen Vertriebs- und Servicenetz stellt die Schaeffler Gruppe Kundennähe sicher – gemäß dem Leitsatz „Wir sind global aufgestellt und weltweit vor Ort“. Auf Basis einer bereichs- und länderübergreifenden Zusammenarbeit entstehen so ein hohes Maß an Flexibilität für die Lösung neuer Kundenanforderungen und die Chance, entstehende Trends frühzeitig antizipieren zu können.

Im Rahmen der Initiative **Global Footprint** als Teil der „Agenda 4 plus One“ arbeitet die Schaeffler Gruppe kontinuierlich an der Weiterentwicklung ihrer globalen Aufstellung. Die Initiative umfasst u. a. den Aus- und Aufbau regionaler Forschungs- und Entwicklungskompetenzen, die Optimierung der globalen Werkestruktur und Logistikaktivitäten sowie die Neuausrichtung der Vertriebsstandorte. Die proaktive Lokalisierung von Aktivitäten in Zukunftsmärkten stellt vor diesem Hintergrund eine der zentralen Herausforderungen bei der Umsetzung der Strategie „Mobilität für morgen“ dar. Dazu gehört auch, zukünftig noch stärker in globalen Zusammenhängen zu denken und Verantwortung aus der Zentrale heraus zu delegieren. Neben einer höheren Akzeptanz durch die Zusammenarbeit mit regional ansässigen Kunden und Zulieferunternehmen führt die zunehmende Lokalisierung zu Effizienzen in den Bereichen Einkauf und Logistik sowie zu diversen Vorteilen in Bezug auf Nachhaltigkeits- und

## Regionen und Subregionen der Schaeffler Gruppe

Nr. 015



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

Umweltaspekte. Die damit einhergehende wachsende regionale Präsenz spiegelt sich u. a. in einem hohen Lokalisierungsgrad wider. Der Lokalisierungsgrad beschreibt dabei die Relation von Gesamtumsatz der Region zum regional produzierten Umsatzvolumen.

In der **Region Europa** werden die Subregionen Deutschland, West- und Südeuropa, Mittel- und Osteuropa & Mittlerer Osten und Afrika (CEEMEA) sowie Indien zusammengefasst. Die Subregionen Westeuropa und Südeuropa wurden hierbei im Geschäftsjahr 2017 zu einer Subregion zusammengeführt, um die Komplexität der Organisationsstruktur weiter zu reduzieren. Die Subregion Deutschland ist der wichtigste Absatzmarkt der Schaeffler Gruppe. Der Anteil der Region Europa am Konzernumsatz lag im Geschäftsjahr 2017 bei 51,2 % (Vj.: 53,1 %). Der Lokalisierungsgrad betrug im Berichtsjahr rd. 96 % (Vj.: 96 %). In der Region Europa waren 2017 insgesamt 61.554 Mitarbeiter beschäftigt, 68,3 % der Gesamtbelegschaft des Unternehmens. Diese Zahl beinhaltet auch die Mitarbeiter der globalen Konzernzentrale in Herzogenaurach. Die Region verfügt über 47 Werke und 10 F&E-Zentren. Der regionale Hauptstandort ist Schweinfurt.

Im Geschäftsjahr 2017 stärkte die Schaeffler Gruppe mit der Eröffnung des neuen Werks in Svitavy, Tschechien, den ohnehin sehr starken osteuropäischen Werkeverbund weiter. Im Zuge der Intensivierung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten in der Wachstumsregion Indien wurde der Standort Hosur zu einem F&E-Zentrum mit Fokus auf Kupplungssysteme weiterentwickelt. Ferner standen im Berichtsjahr die Verschlinkung der rechtlichen Struktur und die Synergien aus einer verbesserten gesellschaftsübergreifenden Zusammenarbeit in Indien im Vordergrund. In diesem Zuge sollen die drei Tochtergesellschaften in Indien verschmolzen und in einer Gesellschaft zusammengeführt werden. Die Verschmelzung steht noch unter dem Vorbehalt der lokal erforderlichen regulatorischen Genehmigungen sowie der

Zustimmung der Minderheitsaktionäre. Das Closing der Transaktion wird voraussichtlich im dritten Quartal 2018 erfolgen. Die Gesellschaft wird unter dem Namen „Schaeffler India Limited“ firmieren.

Darüber hinaus soll im Rahmen der strategischen Initiative **Shared Services** ein neues Shared Service Center für die Region Europa aufgebaut werden. Ziel der Initiative ist es, ein globales, zukunftsorientiertes und funktionsübergreifendes Shared Services-Konzept zu erarbeiten, Abwicklungsprozesse zu standardisieren und zu vereinheitlichen und Abläufe weiter zu verbessern. Mit diesem Anspruch sollen zunächst Prozesse aus den Bereichen Finanzen, Personal, Einkauf, Logistik und IT gebündelt, optimiert und digitalisiert werden. Die Optimierungen in den indirekten Bereichen beim Shared Service Center für die Region Europa betreffen dabei mehrere deutsche und europäische Standorte.

Die **Region Americas** umfasst die beiden Subregionen Nordamerika und Südamerika. Der Umsatzbeitrag dieser Region betrug im Geschäftsjahr 2017 20,8 % (Vj.: 21,0 %). In der Region Americas betrug der Lokalisierungsgrad rd. 71 % (Vj.: 71 %). In 14 Werken und 5 F&E-Zentren sowie an Vertriebsstandorten in Nord- und Südamerika waren insgesamt 13.056 Mitarbeiter beschäftigt. Der regionale Hauptsitz der Region Americas ist Fort Mill, USA. Die Schaeffler Gruppe produziert in dieser Region seit 1953. Im Geschäftsjahr 2017 erfolgte die Erweiterung der Werke in Fort Mill. Gleichzeitig wurde ein neues multifunktionales Verwaltungsgebäude, angepasst an die neuen Arbeitswelten der Initiative **New Work** eröffnet. Des Weiteren wurde am Standort Wooster, USA, in die Erweiterung der Produktionsflächen investiert. Ab dem Jahr 2018 werden auf den insgesamt rd. 8.900 Quadratmetern Erweiterungsfläche u. a. Hybridmodule produziert. Wooster wird für die Schaeffler Gruppe damit zu einem Zentrum für die weitere Entwicklung der Elektromobilität in den USA.

China ist ein strategisch bedeutsamer Absatzmarkt für die Schaeffler Gruppe. Deshalb werden insbesondere China, Taiwan und Hongkong als eigenständige **Region Greater China** geführt. Der regionale Hauptsitz ist Anting im Großraum von Shanghai, China. Das erste Tochterunternehmen von Schaeffler wurde in der Region 1995 in Taicang, China, gegründet. Die Region erzielte im Geschäftsjahr 2017 17,5 % (Vj.: 15,4 %) des Konzernumsatzes. Der Lokalisierungsgrad betrug rd. 73 % (Vj.: 74 %). In Greater China waren insgesamt 12.537 Mitarbeiter beschäftigt. In der Region sind 8 Werke und 1 F&E-Zentrum angesiedelt. Aufgrund der besonders dynamischen Entwicklung der letzten Jahre ist es für das Unternehmen von Bedeutung, zukünftig – neben dem Ausbau der E-Mobilität – die lokale Präsenz weiter auszubauen und den Lokalisierungsgrad konsequent zu erhöhen. Am Standort Xiangtan, China, errichtet die Schaeffler Gruppe die erste „Factory for Tomorrow“. Während die Inbetriebnahme des ersten Produktionswerks für Anfang 2019 geplant ist, erfolgte bereits Mitte Juni 2017 die offizielle Eröffnung eines Ausbildungszentrums. Mitarbeiter werden nach dem Vorbild des deutschen dualen Systems qualifiziert.

In der **Region Asien/Pazifik** werden Südkorea, Japan und die Länder Südostasiens zusammengefasst. Die Schaeffler Gruppe ist seit 1953 in dieser Region vertreten. Im Geschäftsjahr 2017 entfielen 10,5 % (Vj.: 10,5 %) des Konzernumsatzes auf diese Region. Der Lokalisierungsgrad betrug im Geschäftsjahr 2017 rd. 38 % (Vj.: 38 %). In der Region Asien/Pazifik waren 3.004 Mitarbeiter beschäftigt. Der regionale Hauptsitz ist Singapur. Insgesamt betreibt die Schaeffler Gruppe in dieser Region 5 Werke und 2 F&E-Zentren. Mit Baubeginn eines neuen Werks in Biên Hòa City, Vietnam, erweitert der Konzern seine Produktionskapazitäten in der Region Asien/Pazifik deutlich. Darüber hinaus wurde aufgrund der starken Präsenz von Roboterherstellern in der Region vereinbart, dass Schaeffler Asien/Pazifik in Abstimmung mit der Sparte Industrie die Führungsrolle für den Aufbau eines Competence Centers Robotics übernimmt. Das Competence Center wird neben dem heutigen Komponentengeschäft auch die Neuentwicklung und Erprobung von mechatronischen Systemen und Digitalisierungsservices für Roboteranwendungen koordinieren.

## 1.3 Konzernstrategie und -steuerung

### Strategie – „Mobilität für morgen“

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

Für den Weg in die Zukunft hat die Schaeffler Gruppe Ende 2016 die Strategie „Mobilität für morgen“ ausgearbeitet und der Öffentlichkeit vorgestellt. Die Umsetzung dieser Strategie wurde auch 2017 weiter vorangetrieben: Bspw. wurden mit der Schaffung des neuen Unternehmensbereichs E-Mobilität sowie der Organisationseinheit Industrie 4.0 die Weichen für die weitere Entwicklung in zwei zentralen Zukunftsfeldern gestellt. Alle Initiativen des Exzellenzprogramms „Agenda 4 plus One“ befinden sich in der Umsetzungsphase. Der Umsetzungsstand des Programms, das sog. Completion Ratio, liegt aktuell bei 35 %. Nach umfassenden Kommunikationsmaßnahmen ist die Strategie innerhalb des Unternehmens vollständig bekannt und verstanden. Dabei sind alle strategischen Aktivitäten, von der Konzeption über die Implementierung bis zur Kommunikation, auf die gleichen grundsätzlichen Inhalte ausgerichtet: Eine gemeinsame Vision und Mission, 4 Fokusfelder, 8 strategische Eckpfeiler und die 20 strategischen Initiativen der „Agenda 4 plus One“.

### Vision und Mission

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

#### Mission und Vision der Schaeffler Gruppe

Nr. 016

#### 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.“



## Mobilität für morgen – 4 Fokusfelder

Nr. 017



## 4 Fokusfelder

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

## (1) Umweltfreundliche Antriebe

Eines der Hauptziele der Schaeffler Gruppe ist die Entwicklung von energieeffizienten, emissionsarmen oder -freien Antrieben. Im Automobilbereich bedeutet das einerseits die weitere Optimierung herkömmlicher Verbrennungsmotoren, andererseits die Entwicklung von Antriebskonzepten im Bereich der E-Mobilität, sei es für Fahrzeuge mit hybriden Antriebssträngen oder für rein elektrisch angetriebene Autos. Schlüsselkomponenten wie variable Ventilsteuerungssysteme, das Thermomanagementmodul, nasse und trockene Doppelkupplungen sowie elektronische Steuermodule helfen dabei, die CO<sub>2</sub>-Emissionen herkömmlicher Verbrennungsantriebe zu senken. Darüber hinaus spielen innovative Produkte für das Feld der Elektromobilität, wie Hybridmodule, der elektrische Achsantrieb oder der Radnabenantrieb „E-Wheel Drive“ für die Automotive-Kunden von Schaeffler eine zunehmend wichtige Rolle, um ihre Ziele zur Senkung von CO<sub>2</sub>-Emissionen zu erreichen. Die gleiche Logik lässt sich auf moderne Industrieantriebe übertragen. Dabei profitiert die Schaeffler Gruppe vom großen Know-how im Automobilbereich.

## (2) Urbane Mobilität

Nirgends macht sich der Mobilitätswandel so sehr bemerkbar wie in den Megastädten dieser Welt. Zugleich ist er auch nirgends so sehr vonnöten. Städte wie Moskau, Tokio oder Shanghai erleben täglich ein enormes Verkehrsaufkommen, das schnelle und flexible Fortbewegung nahezu unmöglich macht. Zugleich verbannen Städte zunehmend Autos aus den Zentren. Dieser Trend erfordert

neue Mobilitätskonzepte, sei es im Bereich der Mikromobilität oder durch effiziente Nahverkehrstechnik. Als Konsequenz baut die Schaeffler Gruppe ihr Produktportfolio in den Bereichen Hybrid- und elektrische Mobilität weiter aus. So hat sich Schaeffler bspw. mit seinen Drehmomentsensortretlagern als innovativer Zulieferer im wachsenden Markt für E-Bikes positioniert und auch das Mikromobil „Bio-Hybrid“ sowie das Nanomobil „Torque Stick Board“ zeugen von ausgeprägter Innovationskraft auf diesem Gebiet.

## (3) Interurbane Mobilität

Interurbane Mobilität meint die Vernetzung globaler Zentren. In den nächsten Jahren wird das weltweite Verkehrsaufkommen, gerade im Bahnverkehr, aber auch in der Luftfahrt, aufgrund der fortschreitenden Globalisierung erheblich zunehmen und zugleich ein hohes Maß an Flexibilität erfordern. In beiden Branchen stellt daher die Bereitstellung moderner und leistungsfähiger Mobilitätslösungen eine zentrale Herausforderung dar. Das gilt auch für die Agrar- und Landmaschinenteknik, die ebenfalls außerhalb der Städte eingesetzt wird. In diesen Bereichen ist die Schaeffler Gruppe mit ihren innovativen Wälzlagerlösungen und einem ausgeprägten Systemverständnis führend positioniert.

## (4) Energiekette

Alle zuvor genannten Fokusfelder verbindet der kontinuierliche Bedarf an möglichst sauberer Energie. Vor dem Hintergrund schwindender Ressourcen und großer Klimaherausforderungen wächst der weltweite Bedarf an sauberer Energie. Als Partner der Energiewirtschaft unterstützt Schaeffler den Ausbau der regenerativen Energiegewinnung und fokussiert sich auf die Windkraft, aber auch die Wasserkraft und die Solarenergie. Zudem bestehen im Bereich der konventionellen Energiegewinnung Möglichkeiten für Schaeffler, das Leistungsangebot auszubauen. Denn letztlich müssen alle Felder der Energiekette – von der Gewinnung über den Transport und die Umwandlung bis zur Energienutzung – weiter optimiert werden. So bietet Schaeffler neben der konventionellen Energieerzeugung ein umfassendes

## 8 Strategische Eckpfeiler

Nr. 018



Produktportfolio im Bereich erneuerbarer Energien an – von Lagerlösungen für Windkraftturbinen bis hin zu Lösungen für den Solar- und Wasserkraftbereich.

## 8 Strategische Eckpfeiler

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

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

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

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

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

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

Mit rd. 170 Standorten weltweit, 74 Werken und 18 Forschungs- und Entwicklungszentren sowie einem engen Vertriebs- und Servicenetz stellt das Unternehmen Kundennähe sicher. Denn nur wer die Herausforderungen seiner Kunden erkennt und versteht, kann maßgeschneiderte Lösungen entwickeln. Und nur wer vor Ort ist, kann schnell reagieren.

### 4 Wir können Komponenten und Systeme.

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

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

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

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

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

## 7 Wir wollen ein attraktiver Arbeitgeber sein.

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

## 8 Wir leben die Werte eines globalen Familienunternehmens.

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

### Vier Unternehmenswerte

Nr. 019

#### 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

#### Exzellente

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

#### Leidenschaftlich

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

## 20 Strategische Initiativen

Als Umsetzung der Strategie „Mobilität für Morgen“ wurde das Exzellenzprogramm „Agenda 4 plus One“ im Jahr 2016 mit den 16 wichtigsten strategischen Initiativen der Schaeffler Gruppe gestartet. Die strategischen Initiativen gliedern sich in die 4+1 Kategorien: Kundenfokus, Operative Exzellenz, Finanzielle Flexibilität, Führung und Talente sowie – als „plus One“ – die Sicherung langfristiger Wettbewerbsfähigkeit und Wertsteigerung. Alle Initiativen vereinen das Ziel, die Schaeffler Gruppe für die Zukunft aufzustellen und noch besser zu machen. Erklärtes Ziel ist es, alle Initiativen bis Ende des Jahres 2020 also in 4+1 Jahren erfolgreich umzusetzen. Jede Initiative wird dabei

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

Nachdem die Programmorganisation erfolgreich aufgesetzt wurde und sich entsprechend bewährt hat, hat das Executive Board beschlossen, das Programm zum 01. Januar 2018 um vier weitere Initiativen zu ergänzen und damit die Zahl der Initiativen auf 20 zu erhöhen: „Global Supply Chain“, „Aftermarket Kitting Operation“ (AKO), „Global Reporting“ und „Focus“. Auf diesem Weg soll die erfolgreiche Umsetzung dieser Initiativen nach einem einheitlichen Format sichergestellt werden.

Die Initiative **Global Supply Chain** legt den Fokus auf eine Optimierung der globalen Lieferketten unter Berücksichtigung der integrierten Planung und der Schnittstellen zwischen Produktion und Vertrieb. Ziel ist es, eine Verbesserung des Working Capital und eine Erhöhung der Liefertreue und -geschwindigkeit zu erreichen.

Unter der Initiative **Aftermarket Kitting Operation** wird ein hochmodernes Montage- und Verpackungszentrum – kurz AKO – für den Automotive Aftermarket errichtet. Ziel ist es, die Abläufe im Automotive Aftermarket weiter zu optimieren und die Lieferqualität nachhaltig zu erhöhen.

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

Als vierte neue Initiative wird sich die Initiative **Focus** um eine Optimierung der Gebäudesituation an den Hauptstandorten in Deutschland kümmern. Dadurch sollen die Effizienzen erhöht und sowohl Platzbedarf als auch das Erscheinungsbild optimiert werden.

Neben diesen vier Initiativen befinden sich alle initial geplanten 16 Initiativen in der Umsetzungsphase. Je nach Umfang sind derzeit unterschiedliche Reifegrade erreicht worden. Eine Auswahl der wichtigsten bereits erzielten Erfolge – neben denen, die bereits anderweitig im Geschäftsbericht adressiert sind – wird nachstehend erläutert. Die Nachhaltigkeit der Umsetzung soll, wo notwendig, mit einem Aufbau oder einer Überführung in Geschäftsbereiche bzw. Linienfunktionen sichergestellt werden.

Allen voran sind die Initiativen **E-Mobility** und **Industry 4.0** zu nennen. Durch die zunehmende Anzahl an Kundenprojekten und um der wachsenden Bedeutung der Aktivitäten ausreichend Rechnung zu tragen, wurden in beiden Bereichen zum 01. Januar 2018 eigene Geschäftseinheiten aufgebaut. Der Unternehmensbereich

Agenda 4 plus One

Nr. 020

Kategorien



20 Strategische Initiativen



E-Mobilität bündelt darin sämtliche Produkte und Systemlösungen für hybride und rein batteriebetriebene Fahrzeuge. Durch die Wichtigkeit des chinesischen Markts wird im Jahr 2018 zudem ein zweites Kompetenzzentrum in China errichtet. In der Sparte Industrie wird das gesamte industriespezifische Geschäft mit mechatronischen Systemen und digitalen Dienstleistungen sowie den dafür erforderlichen Komponenten in einer eigenständigen Organisationseinheit Industrie 4.0 zusammengefasst. Als Zulieferer möchte Schaeffler die digitale Transformation für die Kunden mit Industrie 4.0 fähigen Produkten aktiv mitgestalten.

Schaeffler steht seinen Kunden seit vielen Jahren als kompetenter Lösungspartner eng zur Seite, diese Verbindung war stets ein Schlüssel für Innovationen. Die Initiative **Customer Excellence** rückt diese kundenzentrierte Kultur weiter in den Vordergrund. Hierbei geht es besonders um die stetige Verbesserung bzw. Optimierung des Dialogs mit dem Kunden, der Kundenansprache und -pflege.

Eine bedarfsgerechte, kundenorientierte Struktur ist ebenfalls für die indirekten Funktionen maßgeblich. Die Initiative **Shared Services** hat das Ziel, eine leistungsstarke und funktionsübergreifende Shared Services Organisation aufzubauen. Ausgehend von ersten bereits heute erfolgreich etablierten Shared Services Einheiten wird ein global koordiniertes Netzwerk regional verankerter, multifunktionaler Shared Services Standorte entstehen. Voraussetzung hierfür ist u. a. ein neues Konzern-Prozessmodell mit klaren Verantwortlichkeiten, das in der Initiative **Process Excellence** erarbeitet wurde und in einem weiteren Schritt nun die Optimierungen der Prozesse ermöglicht.

Die Vereinheitlichung des Marken- und Außenauftritts erfolgt im Rahmen der Initiative **Global Branding**. Als global tätiges Unternehmen soll zukünftig die Unternehmensmarke „Schaeffler“ in den Vordergrund gestellt werden. Dieses Vorgehen verdeutlicht den Anspruch, als börsennotiertes Familienunternehmen noch stärker zusammenzuwachsen. Das geht nur mit einer gemeinsamen Strategie, einer Unternehmensmarke, einem Vergütungsmodell und einer starken gemeinsamen Wertebasis. Mit der globalen Vereinheitlichung des Außenauftritts reduziert die Schaeffler Gruppe die Komplexität ihrer heutigen Markenarchitektur und stärkt zugleich die Unternehmensmarke. Die einzelnen Produktmarken, wie z. B. INA, LuK und FAG, bleiben weiterhin bestehen, werden aber zukünftig nur noch in Zusammenhang mit dem dazugehörigen Produkt und gemeinsam mit der Unternehmensmarke Schaeffler verwendet. Am Standort Schweinfurt wurde die Initiative bereits gestartet. Bis Ende des Jahres 2019 sollen weltweit alle Schaeffler-Standorte auf das neue Markenkonzept umgestellt sein.

Finanzielle Ambitionen 2020

Bis 2020 hat sich die Schaeffler Gruppe viel vorgenommen. Das Unternehmen will seinen Umsatz – bereinigt um Währungseinflüsse – in den nächsten Jahren durchschnittlich um 4 bis 6 % pro Jahr steigern und eine EBIT-Marge vor Sondereffekten von 12 bis 13 % im Jahr 2020 erzielen. Auf dieser Basis soll der Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten im Jahr 2020 rd. 900 Mio. EUR betragen. Gleichzeitig will Schaeffler im Jahr 2020 ein Ergebnis je Aktie von rd. 2,00 EUR je Aktie erreichen. Neben diesen operativen Größen kommt es für den Erfolg der

Schaeffler Gruppe entscheidend darauf an, dass die finanzielle Flexibilität und die Qualität der Bilanz weiter verbessert werden. Dazu hat sich das Unternehmen vorgenommen, bis 2020 das Verhältnis von Netto-Finanzschulden und Eigenkapital so zu gestalten, dass der Quotient der beiden Größen – oder anders gesagt: das sog. Gearing Ratio – kleiner als 75 % ist. Ferner plant die Schaeffler Gruppe, eine Dividende in Höhe von 30 bis 40 % des bereinigten Konzernergebnisses an ihre Aktionäre auszusütten. Die Finanziellen Ambitionen 2020 finden ihre Abrundung in der Vorgabe – als Basis für die weiteren Wachstumsstrategien – das 2016 erhaltene Investment Grade-Rating langfristig zu halten und abzusichern.

Alle diese Kennzahlen lassen sich letztlich auf ein Ziel zusammenführen: Schaeffler will weiter profitabel wachsen und nachhaltig Wert schaffen.

#### Finanzielle Ambitionen 2020

Nr. 021

<b>Umsatzwachstum</b>	Ø 4 – 6 % p. a. vor Währungseinflüssen
<b>EBIT-Marge</b>	12 – 13 % vor Sondereffekten im Jahr 2020
<b>Free Cash Flow <sup>1)</sup></b>	~ 900 Mio. EUR im Jahr 2020
<b>Ergebnis je Aktie</b>	~ 2,00 EUR pro Aktie im Jahr 2020
<b>Gearing Ratio <sup>2)</sup></b>	< 75 % im Jahr 2020
<b>Dividende <sup>3)</sup></b>	30 – 40 % vom Konzernergebnis

<sup>1)</sup> Vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten.

<sup>2)</sup> Verhältnis Netto-Finanzschulden zu Eigenkapital (ohne Pensionsverpflichtungen).

<sup>3)</sup> Ausschüttungsquote bezogen auf das Konzernergebnis vor Sondereffekten.

Unsere finanziellen Ambitionen beruhen auf folgenden Marktannahmen:  
Automotive: globales Wachstum der PKW-Produktion um 2 %  
Industrie: niedriges einstelliges Wachstum der globalen industriellen Produktion

## M&A-Strategie

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

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

Nachdem bereits Ende 2016 das Unternehmen Compact Dynamics GmbH erfolgreich akquiriert wurde, hat Schaeffler 2017 im Kontext von Industrie 4.0 und Digitalisierung in unterschiedlichen industriellen Anwendungsbereichen das in Chemnitz angesiedelte IT-Unternehmen autinity systems GmbH übernommen. Aufbauend auf der bereits zuvor bestehenden Zusammenarbeit profitiert die Schaeffler Gruppe durch den Kauf insbesondere von einer Beschleunigung der Weiterentwicklungen im Bereich der Maschinendatenerfassung sowie der Zustandsüberwachung.

## Strategiekommunikation

Mit der Veröffentlichung der Strategie „Mobilität für morgen“ Ende 2016 wurde die Strategie anschließend im Rahmen von internationalen Townhall-Meetings ausgewählten Führungskräften und Mitarbeitern durch den Vorstand persönlich erläutert. Dies wurde durch umfangreiche weitere Kommunikationsmittel, insbesondere eine Strategiebroschüre und diverse Schwerpunkte bei der Online- und Print-Kommunikation, unterstützt. Auf dieser Basis wurden die Strategie und die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens auch individuell an Kunden und Geschäftspartner kommuniziert.

Ebenso wurde die Strategie im Jahr 2017 an alle Mitarbeiter an den einzelnen Standorten der Schaeffler Gruppe vermittelt. Basis dafür war ein umfangreicher Rollout-Plan, der unter Einbezug von unterschiedlichen Medien in den vier Regionen der Schaeffler Gruppe umgesetzt wurde. Wesentliche Elemente der Kommunikation waren Präsentationen und Workshops mit Mitarbeitern in den Werken ebenso wie in der Verwaltung sowie Schwerpunkt-kommunikation in Printmedien und auf digitalen Plattformen. Auf dieser Basis sind die zentralen Elemente der Strategie – Mission und Vision, 4 Fokusfelder, 8 strategische Eckpfeiler, 20 strategische Initiativen sowie die Unternehmenswerte – weltweit einheitlich und nachhaltig im Unternehmen verankert. Für die kommenden Jahre sind weitere Aktivitäten geplant, um das nachhaltige Verständnis der Strategie sicherzustellen und die Inhalte präsent zu halten.

## Strategie- und Planungsprozess

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

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

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

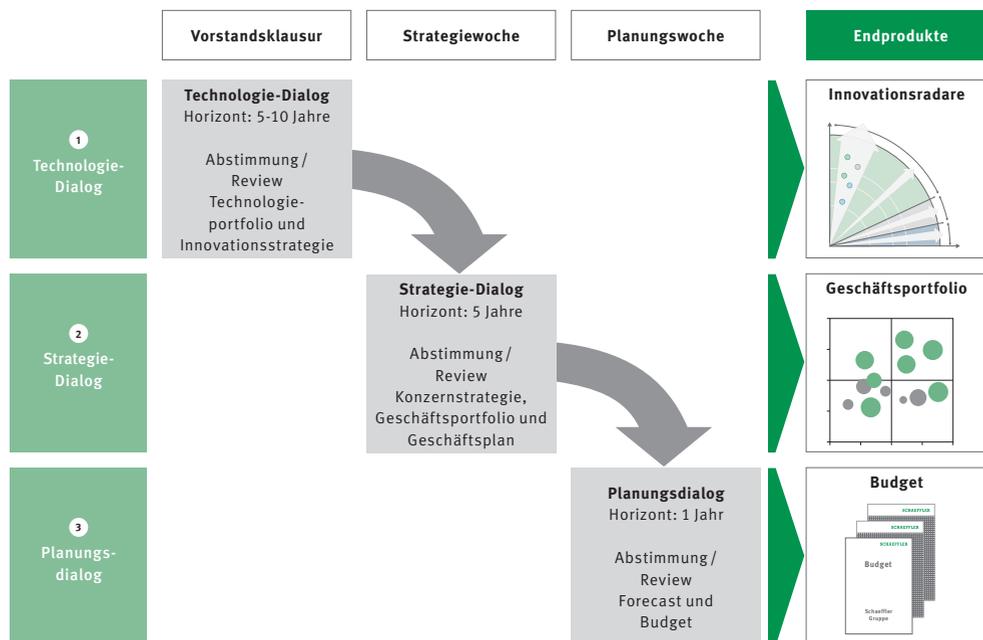
Rahmen des Prozesses aufeinander abgestimmt, priorisiert und falls notwendig ergänzt.

Im Rahmen des Strategie-Dialogs 2017 wurden zu ausgewählten Themen spezifische Business Cases ausgearbeitet, die den quantitativen und qualitativen Erfolg einer Initiative in strukturierter Weise den benötigten Ressourcen und Investitionen gegenüberstellen und so eine unmittelbare Richtungsentscheidung des Vorstands ermöglichen. Außerdem wurden übergreifende Fokus-themen für die Ausarbeitung der Teilstrategien definiert, die eine konsistente Ausrichtung der einzelnen organisatorischen Einheiten sicherstellen. Daneben wurde wie in den Vorjahren eine Vielzahl von Initiativen der Sparten, Regionen und Funktionen identifiziert, die auch innerhalb der jeweiligen Einheiten implementiert und nachverfolgt werden.

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

### Strategie- und Planungsprozess

Nr. 022



## Konzernsteuerung

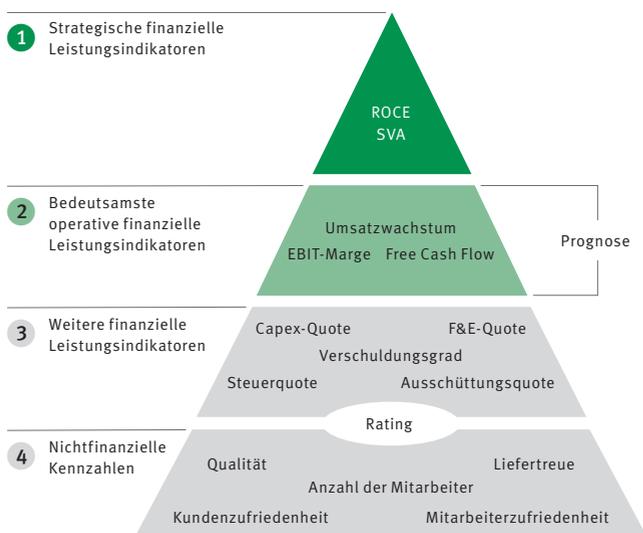
Die Schaeffler Gruppe wird vom Vorstand der Schaeffler AG geführt, der das Unternehmen in eigener Verantwortung leitet, die Ziele und die strategische Ausrichtung festlegt sowie die Umsetzung der Wachstumsstrategie steuert. Bestellt, überwacht und beraten wird der Vorstand vom Aufsichtsrat der Schaeffler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

Das Management der Schaeffler Gruppe steuerte die Geschäftsentwicklung im Geschäftsjahr 2017 im Rahmen einer dreidimensionalen Matrixorganisation – bestehend aus zwei Sparten, fünf Funktionen und vier Regionen. Das Geschäft der Schaeffler Gruppe wurde dabei primär nach den Sparten Automotive und Industrie gesteuert. Ab dem 01. Januar 2018 wurde der Unternehmensbereich Automotive Aftermarket zu einem eigenständigen Vorstandsressort und als dritte Sparte etabliert. Mit der Etablierung des neuen Vorstandsressorts steuert die Schaeffler Gruppe ihr Geschäft seit dem 01. Januar 2018 primär nach den drei Sparten Automotive OEM, Automotive Aftermarket und Industrie.

Das unternehmensinterne Steuerungssystem der Schaeffler Gruppe besteht aus der auf Basis der vom Vorstand vorgegebenen strategischen Rahmenvorgaben entwickelten operativen Jahresplanung, der unterjährigen Kontrolle und Steuerung der finanziellen Kennzahlen, den regelmäßig stattfindenden Management-Meetings und Vorstandssitzungen sowie den Berichterstattungen an den Aufsichtsrat der Schaeffler AG. Die unterjährige Kontrolle und Steuerung des Unternehmens wird anhand eines umfassenden Systems standardisierter Berichte zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage durchgeführt. In den Management-Meetings und Vorstandssitzungen werden die Geschäftsentwicklung einschließlich Zielerreichung sowie der Ausblick auf das Gesamtjahr und eventuell zu ergreifende Maßnahmen erörtert.

### Steuerungssystem

Nr. 023



## Wertorientierte Steuerung

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

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

### 1 Strategische finanzielle Leistungsindikatoren

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

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

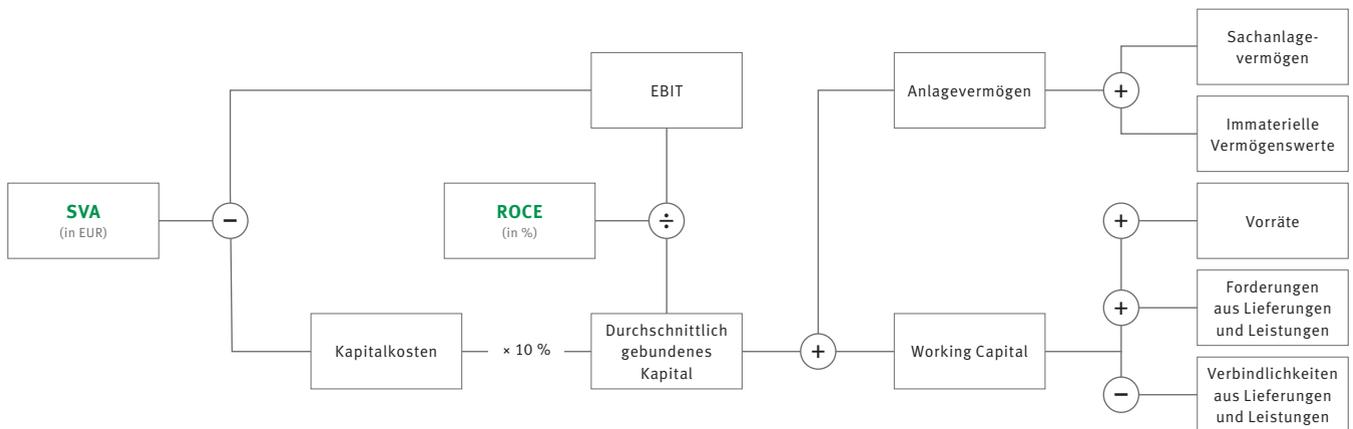
📖 Mehr zu Sondereffekten ab Seite 60

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

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

## Strategische finanzielle Leistungsindikatoren

Nr. 024



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

## 2 Bedeutsamste operative finanzielle Leistungsindikatoren

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

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

- **Umsatzwachstum (vor Währungseinflüssen)**
- **EBIT-Marge (vor Sondereffekten)**
- **Free Cash Flow**

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

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

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

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

Um eine bessere Vergleichbarkeit im Zeitablauf zu erreichen, wird der bedeutsamste operative finanzielle Leistungsindikator Free Cash Flow ab dem Geschäftsjahr 2018 vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten dargestellt.

Mehr zur Entwicklung der genannten Kennzahlen im Geschäftsverlauf ab Seite 50

### 3 Weitere finanzielle Leistungsindikatoren

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

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

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

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

- **Industrie:** Als Frühindikator in der Sparte Industrie dient die Veränderung des Auftragsbestands, der in den nächsten drei Monaten fällig wird. Diese Kennzahl wird monatlich geprüft.

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

### 4 Nichtfinanzielle Kennzahlen

Neben den finanziellen Leistungsindikatoren überwacht das Management weitere wesentliche nichtfinanzielle Kennzahlen. Im Rahmen von standardisierten Berichten werden in diesem Zusammenhang unterjährig u. a. folgende Kennzahlen ermittelt: Qualität, Anzahl der Mitarbeiter, Liefertreue, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und Rating.

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

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

 Mehr zu Corporate Governance ab Seite 84

## Darstellung strategische finanzielle und bedeutsamste operative finanzielle Leistungsindikatoren im Konzernlagebericht

Nr. 025

	2017	2016	Geschäftsverlauf	Ertragslage	Betriebswirtschaftliche Kennzahlen	Finanzlage und Finanzmanagement	Gesamtbewertung	Prognosebericht
ROCE (vor Sondereffekten, in %)	19,9	22,3	x		x		x	
SVA (vor Sondereffekten, in Mio. EUR)	787	939	x		x		x	
Umsatzwachstum (vor Währungseinflüssen, in %)	5,9	3,4	x	x	x		x	x
EBIT-Marge (vor Sondereffekten, in %)	11,3	12,7	x	x	x		x	x
Free Cash Flow (in Mio. EUR)	488	735	x			x	x	x

## Vergütungsmodell

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

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

In einem ersten Schritt wurde mit der Börsennotierung der Schaeffler AG im Oktober 2015 das Vorstandsvergütungssystem angepasst und konsequent auf die Zielgrößen Schaeffler Value Added/Steigerung des Unternehmenswerts und Free Cash Flow ausgerichtet. In einem nächsten Schritt wurde das Vergütungssystem 2016 für die Top-Führungskräfte angepasst. Dabei wurden die gleichen Grundüberlegungen wie bei der Vorstandsvergütung zur Anwendung gebracht. Eine wesentliche Neuerung hierbei ist die Harmonisierung der kurzfristigen variablen Vergütungskomponente, dem sog. Short-Term Bonus, und die Einführung einer langfristigen variablen Vergütungskomponente, dem sog. Long-Term Bonus. Der Short-Term Bonus bezieht sich hierbei auf eine Ein-Jahres-Periode, während der Long-Term Bonus auf eine Vier-Jahres-Periode ausgelegt ist und dabei die Entwicklung des Aktienkurses ein wesentliches Erfolgskriterium darstellt.

 Mehr im Vergütungsbericht ab Seite 101

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

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

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

## 1.4 Mitarbeiter

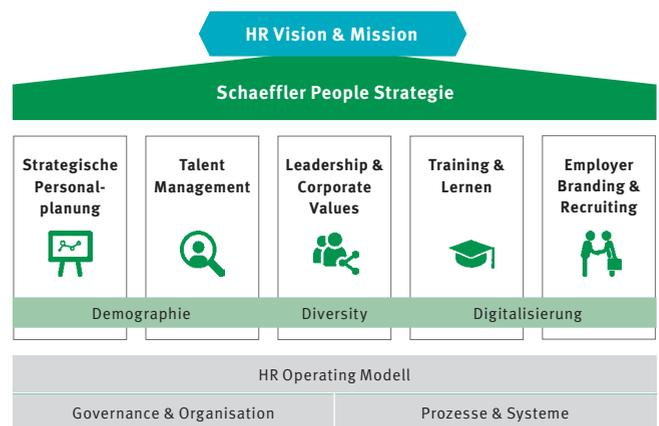
Die Mitarbeiter sind eine der wichtigsten Säulen des Erfolgs der Schaeffler Gruppe. Ihr Fachwissen, ihre Fähigkeiten, ihr Engagement und ihr Erfindergeist sichern die kontinuierliche Weiterentwicklung des Unternehmens und tragen maßgeblich zum heutigen und zukünftigen Erfolg der Schaeffler Gruppe bei.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

### HR Strategie

Die im Jahr 2016 neu definierte HR Strategie und die zugehörige Roadmap 2020 mit strategisch aufeinander abgestimmten Initiativen für den Personalbereich (Human Resources, HR) bilden die Grundlage der strategischen Personalarbeit der Schaeffler Gruppe.

#### HR Strategiehaus

Nr. 026



Die strategische Ausrichtung des Personalbereichs ist im sog. HR Strategiehaus zusammengefasst. Ausgangspunkt bilden dabei die HR Vision und Mission, die dem HR Bereich global eine einheitliche Identität verleihen. Das HR Strategiehaus beruht auf fünf Säulen, die aufzeigen, welche Handlungsfelder der Personalbereich gegenüber den Mitarbeitern priorisiert.

- Strategische Personalplanung
- Talent Management
- Leadership & Corporate Values
- Training & Lernen
- Employer Branding & Recruiting

Zu den Säulen wurden Initiativen und Projekte aufgesetzt, die stetig vorangetrieben und bearbeitet werden. Dabei finden die Erfordernisse von Demographie, Diversity und Digitalisierung Beachtung, indem deren gegenwärtiger und künftiger Einfluss bewertet und entsprechend berücksichtigt wird. Die Basis der Personalarbeit bildet ein HR Operating Modell. Zu diesem gehören eine starke Governance und Organisationsstruktur im HR Bereich sowie eine solide und effiziente Prozess- und Systemlandschaft.

### Strategische Personalplanung

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

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

Die Ergebnisse der Strategischen Personalplanung dienen als Entscheidungsgrundlage für erforderliche Maßnahmen wie z. B. internes und externes Recruiting, Qualifizierungsprogramme oder In- bzw. Outsourcing-Strategien. Mit diesen Maßnahmen können Risiken der Personalüber- bzw. -unterdeckung rechtzeitig aufgezeigt und proaktiv minimiert werden. Ende 2017 wurde ein Projekt zur Untersuchung der zukünftigen Bedarfe für technisch-gewerbliche und kaufmännische Ausbildungsberufe sowie technische Studiengänge der Berufsakademie in Deutschland aufgesetzt. Die Ergebnisse stehen Anfang 2018 zur Verfügung und fließen dann in den Strategiedialog ein.

### Talent Management

Talent Management unterstützt Führungskräfte bei der Identifikation von Talenten und fördert die Entwicklung aller Mitarbeiter auf Grundlage eines global einheitlichen und standardisierten Vorgehens.

Die persönliche Entwicklung eines jeden Mitarbeiters innerhalb des Unternehmens ist eine der wesentlichen Aufgaben des Talent Management. Unter Talent Management versteht die Schaeffler Gruppe einen ganzheitlichen Ansatz, um den Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten, Potenzialträger zu identifizieren und Schlüsselpositionen über ein gezieltes Nachfolge-Management abzusichern.

Im Zuge der HR Initiative Global Talent Management wurde der Talent Management Prozess weltweit einheitlich gestaltet und in zwei ineinandergreifende Phasen gegliedert: Das Mitarbeiter-Entwicklungs-Gespräch (MEG) und das Global Talent Review (GTR). Die Realisierung von Maßnahmen, die im Rahmen der MEGs und der GTRs festgelegt werden, erfolgt ganzjährig. Die

hierfür eigens entwickelte Software sowie die Prozesse wurden in der Mehrzahl der Länder erfolgreich ausgerollt und decken rd. 86 % der globalen Zielgruppe ab. Ab 2018 wird im Rahmen des Projekts „Global Talent Management 2.0“ an einem noch effektiveren und effizienteren Prozess sowie IT-System gearbeitet, um den Nutzen für alle Beteiligten – Mitarbeiter, Führungskräfte und Schaeffler als Unternehmen – noch deutlich zu erhöhen.

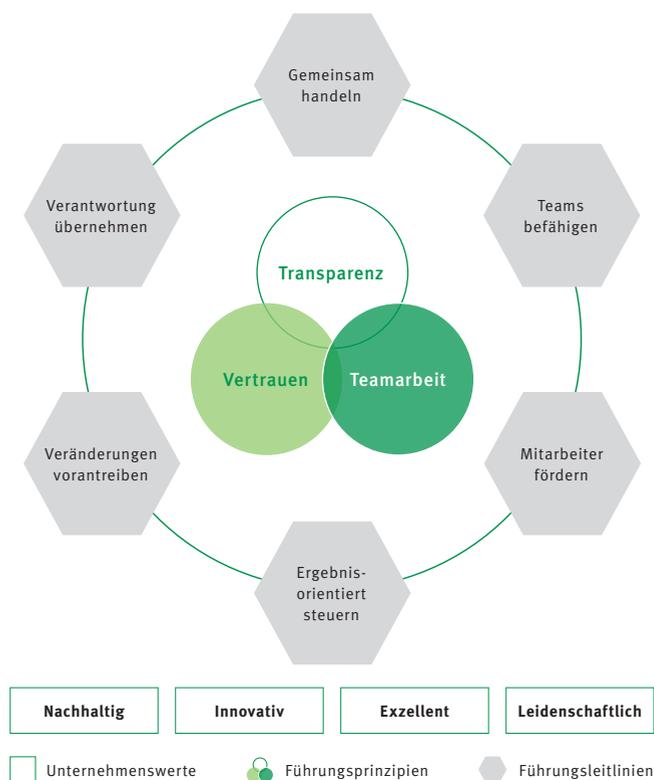
### Leadership & Corporate Values

Die Initiative  Leadership & Corporate Values beschäftigt sich im Rahmen der „Agenda 4 plus One“ mit der Fragestellung, wie Führung innerhalb der Schaeffler Gruppe künftig aussehen soll und definiert dabei unter Berücksichtigung der vier Unternehmenswerte global gültige Führungsleitlinien.

Die Initiative startete im Berichtsjahr 2017 mit einer intensiven Analysephase, in der in Summe rd. 400 Mitarbeiter befragt wurden. Neben Interviews mit allen Mitgliedern des Executive Board fanden Workshops in den vier Regionen mit Vertretern unterschiedlicher Hierarchieebenen und Verantwortungsbereiche statt. Zusätzlich wurde eine globale Online Befragung durchgeführt. Im Mittelpunkt der Analyse standen stets die Fragestellungen, wie Führung im Unternehmen gegenwärtig wahrgenommen wird und welche Anforderungen bei Schaeffler künftig an Führung gestellt werden. Die Analyseergebnisse wurden im Anschluss an die Erhebungsphase im Austausch mit unterschiedlichen Fokusgruppen weiter verdichtet.

Führungsleitlinien

Nr. 027



In verschiedenen Workshop-Formaten beschäftigten sich die Teilnehmer des Schaeffler Top Management Meeting intensiv mit einem ersten Entwurf zu den neuen Führungsleitlinien. Nach weiteren Abstimmungen erfolgte Anfang Oktober 2017 die finale Verabschiedung von sechs Führungsleitlinien mit jeweils fünf dazugehörigen Führungsverhaltensbeschreibungen. Diese Führungsleitlinien bilden ab sofort das global gültige Rahmenwerk, das die Führungskräfte der Schaeffler Gruppe für die zukünftigen Entwicklungen vorbereitet.

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

Die Führungsleitlinien schaffen im Unternehmen zusammen mit den vier Unternehmenswerten und den Führungsprinzipien Transparenz, Teamarbeit und Vertrauen ein einheitliches Verständnis. Dabei beschreiben die Unternehmenswerte die Identität der Schaeffler Gruppe und schaffen Orientierung für alle Mitarbeiter. Ergänzend dazu zeigen die Führungsprinzipien gemeinsam mit den Führungsleitlinien auf, welcher Anspruch an Führung gestellt wird und wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter führen sollen.

## Training & Lernen

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

Die Initiative  **Qualification for Tomorrow** als Teil der „Agenda 4 plus One“ befasst sich mit den Herausforderungen der Zukunft, wie steigender Komplexität der Arbeitswelt, immer kürzer werdenden Entwicklungszyklen und die stetige Zunahme von Informationen. Globale Vernetzung und eine digitale Arbeitsumgebung werden immer wichtiger, um den heutigen Anforderungen gerecht zu werden. Lebenslanges Lernen orts- und zeitunabhängig ist deshalb einer der Erfolgsfaktoren im weltweiten Wettbewerb. Aus diesem Grund werden im Rahmen der Initiative die wichtigsten Kernthemen und die zukünftige Strategie rund um das Thema Lernen fokussiert.

Die Einführung eines neuen Learning Management Systems im Berichtsjahr 2017 ist ein erster wichtiger Meilenstein in eine moderne Lernwelt. Das System ist leicht bedienbar, cloudbasiert und wird sukzessive weltweit ausgerollt. In Deutschland, Frankreich und China kann man bereits davon profitieren.

Durch passgenaue Qualifizierungsprogramme unterstützt die Schaeffler Academy die Unternehmensstrategie. Trends wie Digitalisierung und Industrie 4.0 verändern Produkte und Organisationsabläufe sowie die Anforderungen an die Mitarbeiterqualifizierung. Themen wie Design Thinking, Data Analytics und Scrum, werden deshalb in das Trainingsangebot aufgenommen und durch modulare, zielgruppenorientierte Programme ergänzt.

Durch die inhaltliche und methodische Neugestaltung von Ausbildungsinhalten wird eine moderne Ausbildung geschaffen, die auf sich verändernde Berufsbilder optimal vorbereitet. 2017 wurde ein neues umfassendes Qualifizierungsprogramm aufgesetzt und gestartet. Die Ausbilder werden dabei auf die künftigen Herausforderungen vorbereitet und erhalten Input zu Themen wie Digitalisierung, Generation Y und Z, neue Medien bis hin zu Migration und Vielfalt.

## Employer Branding & Recruiting

Mit Employer Branding & Recruiting stärkt der HR Bereich die Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber und die Positionierung der Arbeitgebermarke „Schaeffler“ mit dem Ziel, global die besten Talente anzusprechen und als Mitarbeiter zu gewinnen.

Die Personalstrategie verfolgt den zentralen Anspruch, die Beschäftigung bei der Schaeffler Gruppe zukunftsfähig zu gestalten – für externe Bewerber genauso wie für langjährige Mitarbeiter. Durch die erfolgreiche Positionierung als attraktiver Arbeitgeber schafft das Unternehmen die Voraussetzungen, um auch künftig im Wettbewerb um die besten Talente bestehen zu können. In renommierten Arbeitgeber-Rankings belegte die Schaeffler Gruppe im Berichtsjahr sehr gute Platzierungen. Laut dem Forschungsinstitut „trendence“ zählte das Unternehmen 2017 zu den zehn beliebtesten Arbeitgebern für Young Professionals in der Automobilindustrie sowie zu den 30 attraktivsten Arbeitgebern für angehende Ingenieure in Deutschland. Auch auf internationaler Ebene ließen sich Erfolge verzeichnen. In China wurde die Schaeffler Gruppe vom Top Employers Institute zum „Top Employer China 2017“ gekürt und erhielt vom Karriereportal Zhaopin.com für den Bezirk Suzhou die Auszeichnung „Best Employer of the Year“.

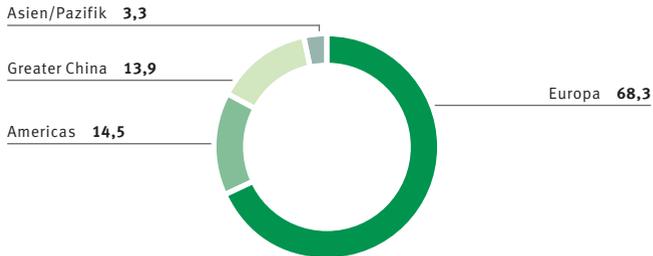
Um qualifizierte Studierende und Absolventen zu gewinnen, legte das Unternehmen auch 2017 einen Schwerpunkt auf die partnerschaftliche und nachhaltige Zusammenarbeit mit Hochschulen, Fachschaften, studentischen Vereinen sowie Organisationen wie z. B. der Formula Student Germany. Im Rahmen des Hochschulmarketings wurden im Berichtsjahr allein in Deutschland mehr als 30 Veranstaltungen durchgeführt. Zudem fanden unter Mitwirkung der Fachabteilungen realitätsnahe Case Studies an Lehrstühlen statt und Studierende wurden in diversen praxisnahen Projekten unterstützt.

 Mehr zur Zusammenarbeit mit Hochschulen auf Seite 13

**Mitarbeiter der Schaeffler Gruppe nach Regionen**

Nr. 028

in Prozent, zum 31. Dezember 2017



Ein wichtiger Schritt im Berichtsjahr 2017 war die Etablierung globaler Employer-Branding- und Recruiting-Funktionen mit dem Ziel, weltweite Standards zu schaffen und Synergien noch stärker zu nutzen. Die Recruiting-Aktivitäten waren im Geschäftsjahr besonders durch den steigenden Mitarbeiterbedarf und die sich verändernden Anforderungsprofile beeinflusst, denn die Umsetzung der Strategie „Mobilität für morgen“ erfordert neue Stellenprofile und neue Qualifikationen bei den Bewerbern.

Darüber hinaus stellt der interne Bewerbermarkt weiterhin eine maßgebliche Quelle für die Besetzung offener Stellen dar. Im Jahr 2017 konnten in Deutschland Vakanzen zu mehr als 40 % erfolgreich mit internen Talenten besetzt werden.

**Mitarbeiterstruktur und -entwicklung**

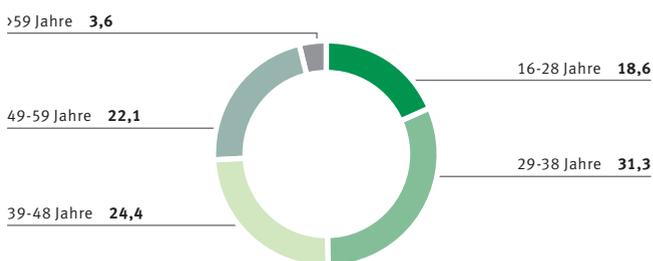
Im Geschäftsjahr 2017 beschäftigte die Schaeffler Gruppe im Durchschnitt 88.697 Mitarbeiter (Vj.: 85.733). Die Mitarbeiterzahl zum Stichtag 31. Dezember 2017 lag bei 90.151 (Vj.: 86.662) und damit um 4,0 % über dem Vorjahreswert.

Neueinstellungen erfolgten gegenüber dem 31. Dezember 2016 insbesondere in der Fertigung und den fertigungsnahen Bereichen, vor allem in den Regionen Greater China und Europa, hier speziell in Osteuropa.

**Mitarbeiter der Schaeffler Gruppe nach Altersgruppen**

Nr. 029

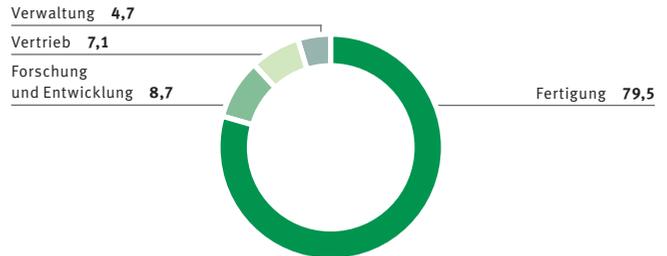
in Prozent, zum 31. Dezember 2017



**Mitarbeiter der Schaeffler Gruppe nach Funktionsbereichen**

Nr. 030

in Prozent, zum 31. Dezember 2017



**Mitarbeiterstruktur**

Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Belegschaft innerhalb der Schaeffler Gruppe lag 2017 bei 11,0 Jahren (Vj.: 11,2). Das Durchschnittsalter der Belegschaft der Schaeffler Gruppe betrug 39,7 Jahre (Vj.: 39,8).

Für die Schaeffler Gruppe stehen Diversity und Unternehmenserfolg in einem engen Verhältnis zueinander, da insbesondere internationale, alters- und geschlechtsheterogene Teams erfolgreich agieren. Der Anteil der weiblichen Mitarbeiter an der Belegschaft stieg im Berichtsjahr auf 21,7 % (Vj.: 21,4 %). Bezogen auf die Führungskräfte lag die Frauenquote des Unternehmens bei 12,4 % (Vj.: 11,8 %).

Bereits im Jahr 2008 hat sich das Unternehmen durch die Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ dazu verpflichtet, deren Leitlinien intern umzusetzen und damit Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt im Unternehmen zu ergreifen. Diversity wird die Innovationskraft des Unternehmens weiter steigern und damit einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Um die neuesten Trends und Entwicklungen schnell und effektiv aufzugreifen, steht die Schaeffler Gruppe in regelmäßigem Austausch mit verschiedenen externen Impulsgebern.

Mehr zu Diversity auf Seite 43

**Strukturdaten der Mitarbeiter**

Nr. 031

	31.12.2017	31.12.2016	Veränderung in %	
Durchschnittsalter (Jahre)	39,7	39,8	-0,3	%
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit (Jahre)	11,0	11,2	-1,8	%
Fluktuationsquote (%) <sup>1)</sup>	3,9	3,6	0,3	%-Pkt.
Frauenanteil bezogen auf die Belegschaft (%)	21,7	21,4	0,3	%-Pkt.
Frauenanteil bezogen auf Führungskräfte (%) <sup>2)</sup>	12,4	11,8	0,6	%-Pkt.

<sup>1)</sup> Arbeitnehmerinitiiert.

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

## Anzahl der Mitarbeiter

Nr. 032

	2013	Anteil in %	2014	Anteil in %	2015	Anteil in %	2016	Anteil in %	2017	Anteil in %
Europa <sup>1)</sup>	55.392	70,8	57.607	70,0	58.600	69,6	60.127	69,4	61.554	68,3
Americas	12.146	15,5	12.229	14,9	12.625	15,0	12.480	14,4	13.056	14,5
Greater China	8.068	10,3	9.741	11,8	10.216	12,1	11.255	13,0	12.537	13,9
Asien/Pazifik	2.652	3,4	2.717	3,3	2.757	3,3	2.800	3,2	3.004	3,3
<b>Schaeffler Gruppe</b>	<b>78.258</b>	<b>100</b>	<b>82.294</b>	<b>100</b>	<b>84.198</b>	<b>100</b>	<b>86.662</b>	<b>100</b>	<b>90.151</b>	<b>100</b>

Werte jeweils zum Stichtag 31. Dezember.

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

## Mitarbeiterentwicklung

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

Im Geschäftsjahr 2017 fanden in Deutschland 3.514 Präsenztrainings (Vj.: 4.054) mit 30.646 Teilnahmen (Vj.: 37.345) statt.

## Mitarbeiterqualifikation und Weiterbildung

Nr. 033

Anzahl in Deutschland	2017	2016	Veränderung in %
Präsenztrainings	3.514	4.054	-13,3
• Teilnahmen an Präsenztrainings	30.646	37.345	-17,9
E-Learning Angebote	97	90	7,8
• Teilnahmen an E-Learning Angeboten	15.593	25.074	-37,8

Darüber hinaus standen den Mitarbeitern 97 unterschiedliche E-Learning Kurse zur Verfügung, an denen 15.593 Mitarbeiter teilnahmen. Das Vorjahr enthielt für die Mitarbeiter verpflichtende E-Learning Kurse zu neuen, spezifischen Themenstellungen (Vj.: 90 E-Learning Kurse im Angebot; 25.074 Teilnahmen). Die Schaeffler Gruppe folgt mit dem Ausbau des Online-Trainingsangebots dem Trend, ihren Mitarbeitern Weiterbildungen zeit- und ortsunabhängig zu ermöglichen.

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

Neu konzipiert wurde im Berichtsjahr 2017 die Trainingsreihe „In The Lead@Europe“, die in jedem Land der Region Europa einheitliche Führungskräfte trainings gewährleistet. Die im Rahmen der Initiative „Leadership & Corporate Values“ definierten Führungsleitlinien bilden die Basis der Trainingsinhalte, die durch moderne und interaktive Lernmethoden vermittelt werden. Zur Förderung der Führungskräfte mit hohem Potenzial gibt es drei neue regionale Entwicklungsprogramme. In der Region Asien/Pazifik wurden das Accelerators Program (ACE) und das Management Talent Program (MTP) implementiert. Das Leadership Operations Program für Potenzial-Kandidaten im Operations-Bereich war ursprünglich nur in Deutschland verfügbar und wurde nun auch in der Region Europa ausgerollt.

## Fach- und Projektablaufbahn

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

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

### Nachwuchsförderung

Um den Erfolg des Unternehmens langfristig sicherzustellen, ist es wichtig, Nachwuchskräfte in allen Bereichen zu gewinnen und auszubilden. Am Ende des Geschäftsjahrs 2017 standen in der Schaeffler Gruppe weltweit 3.185 Auszubildende (entspricht 3,5 % der Belegschaft) in einem Ausbildungsverhältnis (Vj.: 2.982 oder 3,4 % der Belegschaft). Die zukünftigen Fachkräfte werden in insgesamt 20 spezifischen Ausbildungsberufen an den Standorten der Schaeffler Gruppe ausgebildet. Neben der fachlichen Qualifikation und dem spezifischen Schaeffler-Know-how liegt eine besondere Wertschätzung auf Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen. Dabei sollen den Nachwuchskräften selbständiges Denken und Handeln sowie Kreativität und ein gestärktes Umwelt- und Verantwortungsbewusstsein vermittelt werden.

Eine weitere wichtige Rolle bei der Nachwuchsgewinnung in Deutschland spielt das „Duale Studium“. Hier bietet die Schaeffler Gruppe verschiedene Studienmöglichkeiten an, so z. B. ein „Duales Studium“ in Kooperation mit Dualen Hochschulen oder ein „Two-in-One“-Studium mit Technischen Hochschulen in Deutschland. Im Geschäftsjahr 2017 strebten insgesamt 173 „Duale Hochschulstudenten“ und 163 „Two-in-One“-Studenten ihren Bachelorabschluss an. Als weiterführenden Abschluss bietet das Unternehmen zusätzlich ein Masterstudienprogramm mit aktuell 22 Studenten an.

Darüber hinaus bietet die Schaeffler Gruppe spezielle Trainee-Programme an, in deren Rahmen überdurchschnittlich erfolgreiche und engagierte Hochschulabsolventen die Möglichkeit haben, sich innerhalb von 12 bis 24 Monaten einen intensiven Überblick über den Konzern und die Funktionsbereiche zu verschaffen. Durch begleitende, persönlichkeitsfördernde Qualifizierungen werden die Trainees optimal auf verantwortungsvolle Positionen innerhalb der Schaeffler Gruppe vorbereitet. In Deutschland z. B. nahmen zum 31. Dezember 2017 49 Nachwuchskräfte (Vj.: 40) am Trainee-Programm teil. Ähnliche Programme werden in weiteren Ländern weltweit, so z. B. auch in den USA, durchgeführt.

### Gesundheitsmanagement und Arbeitsschutz

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

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

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

Das betriebliche Gesundheitsmanagement ist Teil des EnEHS-Managementsystems (Energy Environment Health and Safety). Dieses gewährleistet die kontinuierliche Überprüfung von Arbeitsbedingungen sowie die Einhaltung von Vorschriften zur Arbeitssicherheit. Die Zertifizierung erfolgt dabei weltweit nach der europäischen EMAS („Eco-Management and Audit-Scheme“) Verordnung. Es finden regelmäßige Informationstage, Schulungen und Weiterbildungen im Bereich Arbeitsschutz statt. Im Berichtszeitraum konnte auch aufgrund solcher Präventions- und Sensibilisierungsmaßnahmen die Unfallhäufigkeit von 8,4 auf 7,1 AccR (Messgröße AccR = Unfälle mit Ausfall pro 1 Mio. geleisteter Arbeitsstunden) reduziert werden.

## 1.5 Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit bedeutet für die Schaeffler Gruppe, sich im Interesse all ihrer Anspruchsgruppen mit Weitblick und Kontinuität weiterzuentwickeln und so eine lebenswerte Zukunft zu ermöglichen. „Nachhaltig“ ist dabei einer der vier zentralen Unternehmenswerte der Schaeffler Gruppe. Das Unternehmen übernimmt unternehmerische Verantwortung dafür, seine Geschäftstätigkeit so ökologisch und sozial verantwortungsvoll wie möglich zu gestalten – auch über gesetzliche Vorgaben hinaus. Den Rahmen hierfür definiert die Schaeffler Gruppe mit ihrer Nachhaltigkeitsstrategie „Verantwortung für morgen 2030+“.

### Nachhaltigkeitsstrategie und -management

Die Nachhaltigkeitsstrategie „Verantwortung für morgen 2030+“ basiert auf der Vision und Mission der Schaeffler Gruppe und unterstützt das Ziel einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes. Als Leitlinien der nachhaltigen Ausrichtung gelten dabei die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung („Sustainable Development Goals“, SDGs) der Vereinten Nationen.

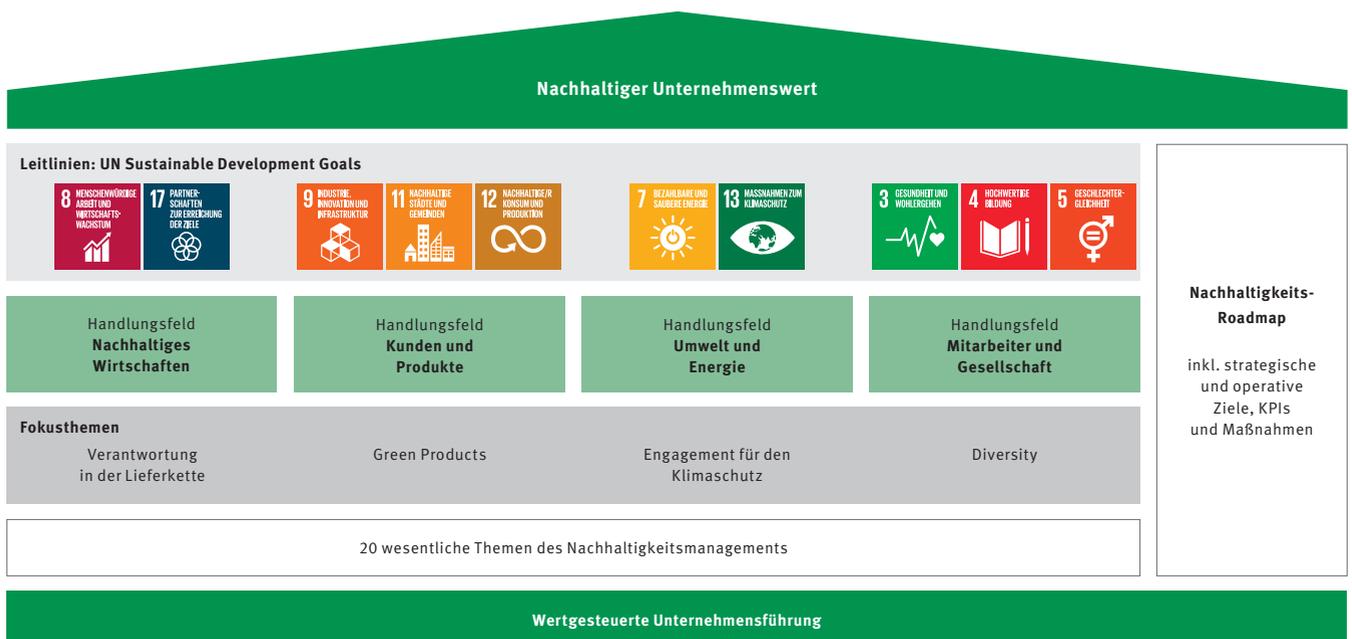
Um den globalen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen, haben die Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen (UN) die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung verabschiedet. Ziel ist es, weltweit wirtschaftlichen Fortschritt und Wohlstand zu ermöglichen – im Einklang mit sozialer Gerechtigkeit und mit Rücksicht auf die ökologischen Grenzen des globalen Wachstums. Die Agenda gilt gleichermaßen für alle Staaten dieser Welt: Alle Entwicklungsländer, Schwellenländer und Industriestaaten müssen ihren Beitrag leisten.

Den Kern der Agenda 2030 bilden die 17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung: Die Sustainable Development Goals, offiziell in Kraft getreten im Januar 2016. Sie berücksichtigen erstmals alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit: Soziales, Umwelt und Wirtschaft. Dabei geht es u. a. darum, Armut und Hunger zu reduzieren, Gesundheit und Bildung zu fördern, Gleichberechtigung zu ermöglichen, Umwelt und Klima zu schützen und den Konsum zunehmend verantwortungsvoll zu gestalten. Bei der Umsetzung der ehrgeizigen SDGs müssen alle zusammenarbeiten: Politik, Zivilgesellschaft und Wirtschaft. Damit stehen auch Unternehmen in der Pflicht, konkrete Beiträge mit Blick auf ihre Geschäftstätigkeit zu leisten. Dieser Aufgabe stellt sich die Schaeffler Gruppe und trägt durch verantwortungsvolles Unternehmertum zu zehn der 17 SDGs der Vereinten Nationen bei:

-  Gesundheit und Wohlergehen (SDG 3)
-  Hochwertige Bildung (SDG 4)
-  Geschlechtergleichheit (SDG 5)
-  Bezahlbare und saubere Energie (SDG 7)
-  Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum (SDG 8)
-  Industrie, Innovation und Infrastruktur (SDG 9)
-  Nachhaltige Städte und Gemeinden (SDG 11)
-  Nachhaltige/r Konsum und Produktion (SDG 12)
-  Maßnahmen zum Klimaschutz (SDG 13)
-  Partnerschaften zur Erreichung der Ziele (SDG 17)

### Nachhaltigkeitsstrategie „Verantwortung für morgen 2030+“

Nr. 034



Die Aktivitäten zur Erreichung der SDGs werden entlang der vier Handlungsfelder der Nachhaltigkeitsstrategie „Verantwortung für morgen 2030+“ umgesetzt:

1. Handlungsfeld: „Nachhaltiges Wirtschaften“ (SDGs 8/17)
2. Handlungsfeld: „Kunden und Produkte“ (SDGs 9/11/12)
3. Handlungsfeld: „Umwelt und Energie“ (SDGs 7/13)
4. Handlungsfeld: „Mitarbeiter und Gesellschaft“ (SDGs 3/4/5)

Im Fokus stehen dabei die Themen „Verantwortung in der Lieferkette“, „Green Products“, „Engagement für den Klimaschutz“ und „Diversity“.

Eine jährlich aktualisierte „Nachhaltigkeits-Roadmap“ beschreibt konkrete Ziele und Maßnahmen, die in Bezug auf die vier Handlungsfelder relevant sind und zur strategischen und operativen Messung und Steuerung der Nachhaltigkeitsleistung von Schaeffler genutzt werden. Die Nachhaltigkeits-Roadmap ist dabei das mittelfristig ausgerichtete, dynamische Element der Nachhaltigkeitsstrategie.

Für den Erfolg der Nachhaltigkeitsstrategie „Verantwortung für morgen 2030+“ ist es von großer Bedeutung, die Interessen und Erwartungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu verstehen und im Sinne einer nachhaltigen Wertschöpfung zu berücksichtigen. Die Schaeffler Gruppe pflegt deshalb einen regelmäßigen und offenen Austausch mit ihren zentralen Anspruchsgruppen (Stakeholder). Um bedeutende Nachhaltigkeitsthemen frühzeitig zu erkennen, führt die Schaeffler Gruppe darüber hinaus regelmäßig einen Wesentlichkeitsprozess durch.

Die im Jahr 2016 durchgeführte Wesentlichkeitsanalyse der Schaeffler Gruppe wurde in Kooperation mit ausgewählten Anspruchsgruppen erarbeitet: Alle Mitarbeiter sowie ausgewählte Kunden und Lieferanten wurden weltweit dazu eingeladen, in einer Online-Befragung die Relevanz von Themen für Schaeffler als verantwortungsvolles Unternehmen zu bewerten sowie nachhaltigkeitsbezogene Erwartungen an das Unternehmen zu formulieren. Insgesamt beteiligten sich 1.250 Mitarbeiter sowie 431 Kunden und Lieferanten an der Befragung. Die relevanten Themen wurden zuvor durch eine ausführliche Dokumentenanalyse ermittelt und konnten durch die Befragten ergänzt werden.

Das Ergebnis der Wesentlichkeitsanalyse bilden 24 Themen, die den vier Handlungsfeldern „Nachhaltiges Wirtschaften“, „Kunden und Produkte“, „Umwelt und Energie“ und „Mitarbeiter und Gesellschaft“ zugeordnet wurden. Die aus der Wesentlichkeitsanalyse abgeleiteten Themen wurden von der Nachhaltigkeitsorganisation der Schaeffler Gruppe im Kontext der eigenen Geschäftstätigkeit verifiziert und anschließend in einer Wesentlichkeitsmatrix abgebildet. Zu jedem der in der Matrix aufgeführten Themen sind in der Nachhaltigkeits-Roadmap konkrete Ziele und Maßnahmen aufgeführt. Die Wesentlichkeitsmatrix verdeutlicht dabei die Relevanz der einzelnen Themen für Unternehmen und Stakeholder und dient zugleich als Grundlage für die entsprechende Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Ausgehend von den Ergebnissen der Wesentlichkeitsanalyse wurden die 24 definierten Themen in einem unternehmensinternen Workshop der Nachhaltigkeitsorganisation in Bezug auf Chancen, Risiken und ihre Relevanz für die Schaeffler Gruppe diskutiert und die unternehmensinterne Perspektive in Bezug auf ihre Relevanz und Auswirkungen der Geschäftstätigkeit erörtert. Im Anschluss wurden auf dieser Basis die 12 nichtfinanziellen Themen ausgewählt, die für das Geschäftsjahr 2017 Gegenstand der nichtfinanziellen Konzernklärung sind. Die Schaeffler AG hat gemäß § 315b Abs. 3 HGB einen gesonderten nichtfinanziellen Konzernbericht außerhalb des Konzernlageberichts erstellt, in dem die nichtfinanzielle Berichterstattung für die Gesellschaft und den Konzern gemäß § 289b Abs. 3, § 315b Abs. 3 und § 298 Abs. 2 HGB zusammengefasst wurde. Der zusammengefasste gesonderte nichtfinanzielle Bericht ist auf der Internetseite der Gesellschaft öffentlich zugänglich gemacht.

## Stakeholder der Schaeffler Gruppe

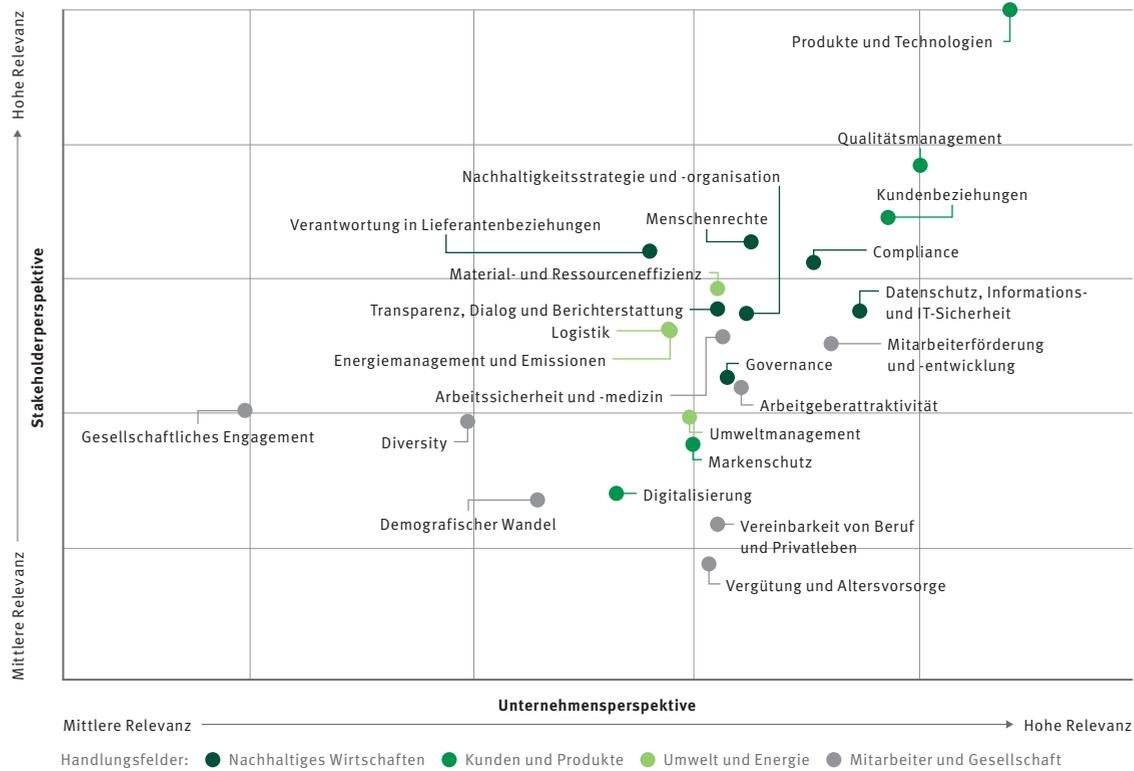
Nr. 035



 Zusammengefasster gesonderter nichtfinanzieller Bericht gemäß § 289b Abs. 3, § 315b Abs. 3 und § 298 Abs. 2 HGB unter: [www.schaeffler.com/nachhaltigkeit/nfe2017](http://www.schaeffler.com/nachhaltigkeit/nfe2017)

Wesentlichkeitsmatrix – 24 Themen

Nr. 036



Zudem berichtet die Schaeffler Gruppe jährlich in einem freiwilligen Nachhaltigkeitsbericht über weitere nichtfinanzielle Konzepte, Ziele und Maßnahmen zu wesentlichen Themen der Nachhaltigkeit. In diesem Sinne wurde unter dem Titel „Verantwortung für morgen“ erstmalig im Geschäftsjahr 2017 ein eigenständiger Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht und damit der Grundstein für die zukünftige Nachhaltigkeitsberichterstattung gelegt. Der Nachhaltigkeitsbericht wurde in Übereinstimmung mit den Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) der vierten Generation (G4) erstellt, der weltweit am häufigsten verwendeten Leitlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Der nächste Nachhaltigkeitsbericht wird im April 2018 veröffentlicht.

Bei der Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung werden externe Nachhaltigkeitsratings und Rankings in Betracht gezogen. Im Jahr 2016 wurde die Schaeffler Gruppe durch das Nachhaltigkeitsrating EcoVadis für ihre Nachhaltigkeitsleistung mit dem „Silver Recognition Level“ ausgezeichnet. Bewertet wurden die vier Kategorien „Umwelt“, „Arbeitsbedingungen“, „verantwortungsvolles Management“ sowie „nachhaltige Beschaffung“.

Die unternehmerische Verantwortung der Schaeffler Gruppe wird durch eine in die Sparten, Funktionen und Regionen integrierte Nachhaltigkeitsorganisation gesteuert und umgesetzt. Mit dem Steuerungskreis Nachhaltigkeit verfügt die Schaeffler Gruppe über ein Expertengremium aus Fachbereichs-

vertretern, das strategische Nachhaltigkeitsziele entwickelt und die Berichtsinhalte der nichtfinanziellen Berichterstattung festlegt. Unterstützt wird es durch den Arbeitskreis Nachhaltigkeit, der für die operative Umsetzung verantwortlich ist. Ein Competence Center Nachhaltigkeit dient zudem als Impulsgeber für Sparten, Funktionen und Regionen und als Kommunikator und Dialogpartner für Stakeholder. Die Nachhaltigkeitsorganisation berichtet direkt an den Vorstand der Schaeffler Gruppe.

1. Handlungsfeld: „Nachhaltiges Wirtschaften“



Die Strategie der Schaeffler Gruppe folgt dem Anspruch, als Automobil- und Industrielieferer gemeinsam mit ihren Kunden aktiv die Mobilität der Zukunft zu gestalten. Um diesen zu konkretisieren, hat sie folgende Vision entwickelt: „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.“

Leitend für das Handeln der Schaeffler Gruppe sind dabei die Werte eines Familienunternehmens: Schaeffler handelt nachhaltig, innovativ, exzellent und leidenschaftlich. Dies gilt sowohl innerhalb der eigenen Geschäftstätigkeit als auch für die global verzweigte Lieferkette. Fairness, gegenseitiger Respekt und Integrität sind innerhalb der Schaeffler Gruppe die Eckpfeiler, auf

denen alles Handeln beruht. Der Unternehmenskodex beschreibt die Grundsätze und Praktiken, die von allen Schaeffler-Mitarbeitern, Führungskräften und dem Vorstand zu befolgen sind, so wie es die Schaeffler Gruppe auch von ihren Geschäftspartnern erwartet.

Verantwortungsbewusstes Management der eigenen Lieferkette bedeutet für die Schaeffler Gruppe auch, das Bewusstsein der Dienstleister und Lieferanten für gestellte Anforderungen und Erwartungen zu stärken. Dies gilt sowohl für die qualitativ hochwertige und effiziente Zusammenarbeit wie auch für die Einhaltung von umwelt- und sozialbezogenen Pflichten und Normen. Die nationalen Gesetzgeber stellen hohe Ansprüche an eine verantwortungsvolle Beschaffung. So fordert der britische Modern Slavery Act von Unternehmen, Konzepte und Maßnahmen zur Verhinderung moderner Sklavenarbeit in ihrer Lieferkette aufzuzeigen. Im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie „Verantwortung für morgen 2030+“ wurde daher die Verantwortung in der Lieferkette als Fokusthema identifiziert. Es ist der Anspruch der Schaeffler Gruppe, gemeinsam mit ihren Lieferanten die eigene Lieferkette immer nachhaltiger zu gestalten.

Um Nachhaltigkeit im Einkauf zu etablieren, ist es notwendig, dass die Partner den Selbstverpflichtungen der Schaeffler Gruppe folgen. Der Verhaltenskodex für die Lieferanten der Schaeffler Gruppe spielt hierbei eine wichtige Rolle. Hierin sind Mindestanforderungen an Lieferanten bspw. zu Achtung der Menschenrechte, Umgang mit datenschutzrechtlich relevanten Informationen sowie Verhaltensweisen zu Umwelt, Sicherheit und Gesundheit formuliert. Der Lieferantenkodex (engl., Supplier Code of Conduct SCoC) der Schaeffler Gruppe basiert auf den Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen (UNGC) und den Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO). Verstöße gegen Grundsätze, Leitlinien und Anforderungen des SCoC werden als wesentliche Vertragsverletzung durch den verursachenden Lieferanten betrachtet und führen zu einem Eskalationsprozess, der in einem Geschäftsausschluss münden kann. Die Kenntnisnahme des SCoC ist Vertragsbestandteil von neuen Lieferantenbeziehungen.

Die Schaeffler Gruppe prüft potenzielle Lieferanten vor einer Integration in ihr Lieferantenportfolio auf die Einhaltung von Umwelt- und Sozialstandards. Neue mögliche Geschäftspartner, die bei dem sog. Initial Assessment (ehemals Potenzialanalyse) zu den Themen Energie, Umwelt, Gesundheit und Arbeitssicherheit (Energy, Environment, Health and Safety, EnEHS) nicht die geforderten Mindeststandards erfüllen, fallen aus dem Auswahlprozess im Zuge der Lieferantenentwicklung heraus. Bei gravierenden Verstößen werden auch bestehende Geschäftsbeziehungen aufgelöst.

Mit Hilfe seines umfassenden Material Compliance Managements wirkt das Unternehmen darauf hin, dass alle verwendeten Komponenten und Rohmaterialien den geltenden Gesetzen, Regularien und Standards entsprechen. Das Compliance Management System der Schaeffler Gruppe unterstützt das Unternehmen und

seine Mitarbeiter bei der Befolgung aller relevanten lokalen, nationalen und internationalen Gesetze und Vorschriften.

 Mehr zur Governance Struktur ab Seite 97

## 2. Handlungsfeld: „Kunden und Produkte“



Mit Blick auf globale Entwicklungen wie Urbanisierung, Digitalisierung, Ressourcenverknappung und Klimawandel verfolgt die Schaeffler Gruppe das Ziel, Kunden mit innovativen Produkten und Systemlösungen bei der Bewältigung daraus resultierender Herausforderungen, wie der Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen zu unterstützen. Im Jahr 2017 wurde für das Handlungsfeld „Kunden und Produkte“ das Fokusthema „Green Products“ definiert. Hierunter fallen die Entwicklung und die Produktion von Produkten, die einen signifikanten und messbaren Beitrag leisten, urbane und interurbane Mobilität, umweltfreundliche Antriebe sowie die Energiekette umweltgerecht zu gestalten.

Im Bereich umweltfreundliche Antriebe gibt es bspw. das Konzeptfahrzeug „Gasoline Technology Car II“ (GTC II). Es zeigt das Potenzial einer intelligenten 48-Volt-Hybridisierung auf dem aktuellen Stand der Entwicklung auf. Gegenüber dem GTC I, das im Jahr 2014 in Wien auf dem Motorsymposium vorgestellt wurde, können mit dem GTC II im Neuen Europäischen Fahrzyklus (NEFZ) weitere rd. 13 % Kraftstoff eingespart werden.

Eine nachhaltige „Mobilität für morgen“ bedarf einer ganzheitlichen Betrachtung der Energiekette. Im Bereich der Energiekette entwickelt die Schaeffler Gruppe Lösungen für die Erzeugung, bedarfsgerechte Speicherung, Umwandlung und Nutzung von Energie. Die Schaeffler Gruppe konstruiert leistungsfähige Komponenten für Wind- und Wasserkraftanlagen und unterstützt Betreiber mit Dienstleistungen, wie sensorbasierter Ferndiagnose. Das Unternehmen forscht außerdem an Oberflächenbeschichtungen zur Effizienzsteigerung von Wasserstoff- und Brennstoffzellen. Im Bereich der Energienutzung arbeitet die Schaeffler Gruppe an der Optimierung existierender Technologien und der weiteren Elektrifizierung des Antriebsstrangs.

Immer komplexere Produkte und Lieferketten machen die Wahrung der Produktsicherheit für viele produzierende Unternehmen zu einer Herausforderung. Im Interesse der Produktsicherheit stellen Schaeffler-Kunden hohe Ansprüche an den Markenschutz. Mit der Origin-Check-App gibt die Schaeffler Gruppe Endkunden, Händlern und Behörden seit 2017 ein Instrument an die Hand, bezogene Produkte schnell und einfach einer Prüfung zu unterziehen. Führt diese Prüfung zum Verdacht, es könne sich um eine Fälschung handeln, kann der Nutzer mit Hilfe der App direkt weitere Schritte zur eindeutigen Klärung anstoßen. Grundlage für die Prüfung bildet die Kennzeichnung der Schaeffler-Verpackungen mit Data-Matrix-Codes (DMC) nach GS1-Standard. Ein solcher zweidimensionaler Code verschlüsselt unterschiedlichste Informationen und identifiziert weltweit überschneidungsfrei das Produkt.

### 3. Handlungsfeld: „Umwelt und Energie“



Im Umweltschutz und bei der Reduktion der Treibhausgasemissionen hat die Schaeffler Gruppe mit ihrer Nachhaltigkeitsstrategie einen hohen Anspruch dargelegt. Im Jahr 2017 wurde für das Handlungsfeld das Fokusthema „Engagement für den Klimaschutz“ definiert. Die Ziele sind klar formuliert: Die Steigerung der Energieeffizienz um 40 % bis zum Jahr 2020 (Basisjahr 2011) und mittelfristig die Klimaneutralität eines Standorts je Region. Um diese Ziele zu erreichen, setzt die Schaeffler Gruppe eine stringente Energiepolitik und entsprechende Maßnahmen um.

Die Energiepolitik der Schaeffler Gruppe verpflichtet den Vorstand und die Mitarbeiter zu Energieeffizienz und Ressourcenschonung, nachhaltigem Handeln und stetiger Verbesserung des Energiemanagements. Die Fortschritte im Energiemanagement misst und überwacht die Schaeffler Gruppe weltweit mit ihrem Energiedatenmanagementsystem (EDMS).

Am Schaeffler-Standort Berndorf, Österreich, wurde im Jahr 2017 ein Pilotprojekt angestoßen, das die weitere Digitalisierung im Energiemanagement und in der Instandhaltung zum Ziel hat. Im ersten Entwicklungsschritt des Projekts wurden die datenbasierte Energieeffizienz und Instandhaltung, die bedarfsgerechte (Medien-)Versorgung aller Maschinen und des Produktionsumfelds in der sog. Digitalen Plattform der Schaeffler Gruppe zusammengefasst. Das Pilotprojekt soll dabei helfen, neue Konzepte für die Anpassung von Maschinen, Anlagen und Gebäuden in Bezug auf ihre „Industrie 4.0-Fähigkeit“ zu entwickeln und neue, innovationsbedingte Fragestellungen frühzeitig zu lösen.

Als Voraussetzung für einen wirksamen Umweltschutz hat die Schaeffler Gruppe an allen relevanten Unternehmensstandorten Umweltmanagementsysteme nach der europäischen EMAS („Eco-Management and Audit Scheme“) Verordnung und dem ISO 14001 Standard installiert. Mit dem Energiemanagementsystem nach ISO 50001 verfolgen die Standorte der Schaeffler Gruppe außerdem eine energieeffizientere Gestaltung der betrieblichen Prozesse. Die Zahl der ISO 50001-zertifizierten produzierenden Standorte weltweit stieg im Jahr 2017 von 57 auf 61. Nahezu alle Produktionsstandorte weltweit sind durch unabhängige Gutachter nach EMAS validiert und gemäß ISO 14001 zertifiziert. Bis Ende 2017 wurden nahezu alle Produktionsstandorte der Schaeffler Gruppe weltweit im EMAS-Standortregister eingetragen und so Akzente für ein Umweltmanagement auf höchstem Niveau gesetzt.

Im Februar 2017 wurde nach einer mehrmonatigen Bauzeit am Schweinfurter Mainufer ein neues Filter- und Flusswasserentnahmewerk von Schaeffler offiziell in Betrieb genommen. Ziel war es, gleichzeitig die wirtschaftliche Produktion der Schaeffler Gruppe am Standort in Schweinfurt zu unterstützen, wertvolle Grundwasserressourcen zu schonen und die Umweltauflagen der Stadt Schweinfurt und des Wasser- und Schifffahrtsamts zu erfüllen.

Die Schaeffler Gruppe hat zudem zum Ziel, ihre Beschäftigten bei einer nachhaltigeren Mobilität zu unterstützen. Hierzu setzt sie ein umfassendes Mobilitätskonzept um. Im Zuge dessen wurde die Ladeinfrastruktur für Elektromobile an deutschen Standorten im Vergleich zum Vorjahr verdoppelt. Außerdem hat die Schaeffler Gruppe ihre Dienstwagenrichtlinie in Deutschland für Plug-in Hybride und Elektrofahrzeuge geöffnet, sodass Mitarbeiter auch diese als Dienstfahrzeug bestellen und nutzen können.

### 4. Handlungsfeld: „Mitarbeiter und Gesellschaft“



Verantwortung für die Mitarbeiter und gesellschaftliches Engagement sind feste Bestandteile des unternehmerischen Selbstverständnisses der Schaeffler Gruppe. Auf Basis des Wesentlichkeitsprozesses werden im Handlungsfeld Mitarbeiter und Gesellschaft die Themen Diversity, Arbeitgeberattraktivität, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Gesundheitsmanagement, Vergütung und Altersvorsorge, Mitarbeiterförderung und -entwicklung sowie gesellschaftliches Engagement fokussiert.

Diversity ist in der HR Strategie verankert und bedeutet für Schaeffler die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung unterschiedlicher Sichtweisen, Erfahrungen und Fachkompetenzen über alle Hierarchie- und Organisationseinheiten hinweg. Bereits 2008 hat Schaeffler die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet und sich dazu verpflichtet, Diversity aktiv im Unternehmen zu fördern. Um das Thema sukzessive im Unternehmen zu verankern, wurde im Geschäftsjahr 2017 ein Diversity-Konzept verabschiedet, das in den nächsten Jahren umgesetzt werden soll. Wichtige Arbeitsfelder sind Demographie, Förderung von Frauen, Internationalität und Menschen mit Behinderung. So wurde im Berichtsjahr ein Reverse Mentoring Programm ins Leben gerufen, um den Erfahrungsaustausch zwischen Jung und Alt zu fördern und ein internationales Netzwerk gegründet. Letzteres folgt der Zielsetzung, Mitarbeiter global zu vernetzen, und nutzt dabei die Möglichkeiten der Interaktion und Zusammenarbeit von Schaeffler CONNECT, dem neuen Social Intranet des Unternehmens.

Im Zuge der Globalisierung und Digitalisierung werden an Organisations- und Arbeitsprozesse neue Anforderungen gestellt. Die Schaeffler Gruppe begegnet diesen Entwicklungen mit der Arbeitsformen-Initiative **New Work**, die Teil der „Agenda 4 plus One“ ist. Über interaktionsfördernde Arbeitsformen- und Raumkonzepte werden der Wissenstransfer und die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern gefördert und Innovationsprozesse unterstützt. Die ganzheitliche Herangehensweise zur optimalen Abstimmung zwischen Bürokonzeption, Arbeitsorganisation und Technik steigert die interdisziplinäre Kollaboration. Durch die Weiterentwicklung der bestehenden Unternehmenskultur und flexible Raumkonzepte wird die Strategie „Mobilität für morgen“ so auch in der Arbeitsumgebung erlebbar. Die Schaeffler Gruppe hat vier Pilotprojekte an den Standorten Schweinfurt, Erlangen und Nürnberg initiiert bzw. umgesetzt. Dort werden u. a. multifunktionale Räume, Ruhebereiche sowie sog. „Gravity Points“

zur Verfügung gestellt, in denen sich die Mitarbeiter flexibel und in angemessener und ansprechender Atmosphäre begegnen und besprechen können. Für das Unternehmen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Win-win-Situation: Die an die Bedarfe angepasste, innovative Nutzung der vorhandenen Ressourcen steigert die Mitarbeiterzufriedenheit und die Arbeitgeberattraktivität deutlich.

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) wurde im Berichtsjahr weiter systematisiert. Standortspezifisch angepasste Gesundheitsprogramme wurden etabliert, die die jeweiligen Gegebenheiten des Arbeitsumfelds berücksichtigen. Hierzu wurde ein Standard-Analyse-Tool zur Mitarbeiterbefragung entwickelt und eingesetzt. In Schweinfurt, Wuppertal und Herzogenaurach wurde das Programm „Boxenstopp Rücken Aktiv“ zur tätigkeitsspezifischen Ausgleichsgymnastik am Produktionsarbeitsplatz initiiert. In Herzogenaurach, Eltmann und Bühl wurde das Trainingsprogramm „Fit4Shift“ für schichtarbeitende Mitarbeiter entwickelt, um gesundheitlichen Belastungen wie Schlafstörungen und Stress vorzubeugen. In Bühl und Herzogenaurach wurde das Programm „Fit4Innovation“ gestartet. Hierbei wird künftigen Projektleitern Wissen über Stressvermeidung und Resilienz vermittelt sowie die stabilisierende Netzwerkbildung untereinander gefördert. Um die Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements deutschlandweit in der gleichen Qualität anbieten zu können, wurde im Berichtsjahr eine Kooperation mit einer bundesweit tätigen Krankenkasse begonnen. Hierdurch kann das Unternehmen auf ein bestehendes Netzwerk von zertifizierten Dienstleistern zurückgreifen und eine flexible Planung und Durchführung von BGM-Maßnahmen ermöglichen.

Im Rahmen der Initiative  **Factory for Tomorrow** als Teil der „Agenda 4 plus One“ erfolgte im Bereich der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung an zwei Standorten der Rollout des neu entwickelten Arbeitsplatzkatasters. Es handelt sich dabei um eine Datenbanklösung, die die ergonomischen Belastungen am Arbeitsplatz ermittelt und sichtbar macht. Mit Hilfe des Tools werden die Fähigkeiten des Mitarbeiters mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes abgeglichen. Dies ermöglicht im Rahmen der Inklusion die Identifikation von leistungsadaptierten und leistungsgerechten Arbeitsplätzen für körperlich eingeschränkte Mitarbeiter. Gleichzeitig fördert es die gezielte Reduktion belastender Arbeitsplätze.

Im Rahmen der HR Strategie stellen attraktive Vergütungs- und Nebenleistungsprogramme einen wesentlichen Baustein zur Mitarbeiterzufriedenheit dar. Zudem sind eine faire, transparente und leistungsorientierte Vergütung sowie bedarfsgerechte Altersvorsorgekonzepte wesentliche Merkmale eines attraktiven Arbeitgebers.

Die Vergütungsmodelle der Schaeffler Gruppe wurden im Berichtsjahr auf einheitliche, durchgängige Steuerungsgrößen umgestellt und für alle Mitarbeitererebenen angepasst. Dies führte im Rahmen der Erfolgsbeteiligung in Deutschland zu einer gleichwertigen Betrachtung von drei Kenngrößen. Neben der bestehenden Qualitätskennzahl wurde 2017 zum einen die Unternehmenskomponente, bestehend aus dem Schaeffler Value Added und dem Free Cash Flow, angepasst und zum anderen die Liefertreue der deutschen Produktionsstandorte als neue Kennzahl eingeführt.

Mit dieser Anpassung verfolgt das Unternehmen nicht nur die Zielsetzung von durchgängigen und leistungsorientierten Vergütungsmodellen, sondern unterstreicht auch die Bedeutung des bewährten Ansatzes „Qualität–Kosten–Liefertreue“, bei dem ein starkes Qualitäts- und Kostenbewusstsein sowie die Liefertreue im Vordergrund stehen.

Ein weiterer wichtiger Schritt zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität war die Einigung zum Beitritt der LuK GmbH und Co. KG in den Tarif der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg zum 01. Januar 2018. Tarifliche Arbeitsbedingungen und transparente Entgeltregelungen gelten jetzt gleichermaßen für gewerbliche wie angestellte Mitarbeiter.

Um etwaigen Versorgungslücken im Alter entgegenzuwirken, bietet das Unternehmen seinen Mitarbeitern attraktive arbeitgeber- und arbeitnehmerfinanzierte Vorsorgekonzepte an. Über ein eigenes Altersvorsorgeportal können sich die Mitarbeiter in Deutschland umfangreich über verschiedene Vorsorgekonzepte informieren und errechnen lassen, welche Einkünfte ihnen aus den jeweiligen Vorsorgemodellen voraussichtlich zur Verfügung stehen werden.

Mit dem systematischen Ideenmanagement bietet die Schaeffler Gruppe ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, sich aktiv am Unternehmensgeschehen zu beteiligen. Durch Einbringen ihrer Kreativität und ihres Wissens übernehmen die Mitarbeiter Verantwortung und verbessern kontinuierlich Prozesse sowie Produkte. Die Mitarbeiter der Schaeffler Gruppe reichten im Jahr 2017 insgesamt 33.988 Ideen über die Ideenmanagement-Software ein und erzielten somit Einsparungen in Höhe von rd. 20,8 Mio. EUR. Mit diesem System ist die Gruppe an 45 Standorten in 13 Ländern aktiv und bindet stetig weitere Standorte an. Als wichtiges Führungsinstrument unterstützt das Ideenmanagement die Führungskräfte bei der Zielerreichung und trägt zur langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs bei.

 Mehr zur HR Strategie ab Seite 33

In der Umsetzung gesellschaftlichen Engagements fokussiert sich die Schaeffler Gruppe auf drei Förderschwerpunkte: Bildung und Wissenschaft, Gesundheit und Soziales sowie Sport und Kultur. Bevorzugt werden Organisationen und Projekte im Umfeld der Schaeffler-Standorte unterstützt.

Im Bereich Bildung und Wissenschaft engagiert sich Schaeffler über strategische Partnerschaften und Kooperationen. Das Unternehmen ist z. B. Hauptpartner des „Young Car Mechanic“-Wettbewerbs, der im Mai 2017 das erste Mal in Polen stattfand. Schüler aus Polen, Litauen und Lettland traten gegeneinander an, um an einem speziell konstruierten Simulator verschiedene Aufgaben der virtuellen Fahrzeugreparatur durchzuführen. Ziel des Wettbewerbs ist es, das Interesse für den Beruf des Mechanikers bei jungen Leuten zu wecken.

Mit der HOPE-Initiative (Health, Occupational skills, Preservation of culture & heritage and Empowerment of society) der Schaeffler Gruppe über die Schaeffler India Limited werden kontinuierlich Unterstützungsmaßnahmen in Indien umgesetzt. Nach dem Motto „Möge jeder glücklich sein“ wurde 2017 eine Schule in Vadodara, Indien, erweitert. Nach ursprünglich weniger als 200 Schülern, werden bald 800 die Möglichkeit haben, einen Bildungsweg einzuschlagen.

Darüber hinaus trägt die Schaeffler Gruppe u. a. über die Förderung von sportlichen und kulturellen Aktivitäten zur Wertevermittlung bei und setzt Impulse für eine positive gesellschaftliche Entwicklung. Im November 2017 nahmen die weiblichen Mitarbeiter des Schaeffler-Standorts Barcelona am europaweit größten Frauensport-Event „Carrera de la Mujer“ teil. Hierbei wurden Spenden für Initiativen gegen Brustkrebs und Gewalt gegen Frauen gesammelt. Zudem unterstützte Schaeffler erneut den „Lauf für Kaya!“, der in Verbindung mit dem 7. Earth Day in Herzogenaurach stattfand und zum Ziel hatte, den kulturellen Austausch zwischen Deutschland und Burkina Faso zu fördern.

## 2. Wirtschaftsbericht

### 2.1 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

#### Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen

Im Berichtsjahr 2017 setzte sich der bereits in der zweiten Hälfte des Jahres 2016 zu beobachtende konjunkturelle Aufschwung der **Weltwirtschaft** weiter fort. Das globale Bruttoinlandsprodukt erhöhte sich im Jahr 2017 um 3,7 %; dies entspricht der stärksten Wachstumsrate seit sechs Jahren (Oxford Economics, Januar 2018). Die Zunahme der Dynamik erfasste dabei große Teile der fortgeschrittenen Volkswirtschaften sowie der Schwellen- und Entwicklungsländer.

In der Eurozone zeigte sich länder- und sektorübergreifend eine Fortsetzung des wirtschaftlichen Aufschwungs. Das Wachstum des Bruttoinlandsprodukts erreichte den höchsten Wert innerhalb des letzten Jahrzehnts. Gestützt wurde die Entwicklung sowohl von privatem Konsum und Investitionen als auch von einer starken Auslandsnachfrage im Zuge der weltweiten kon-

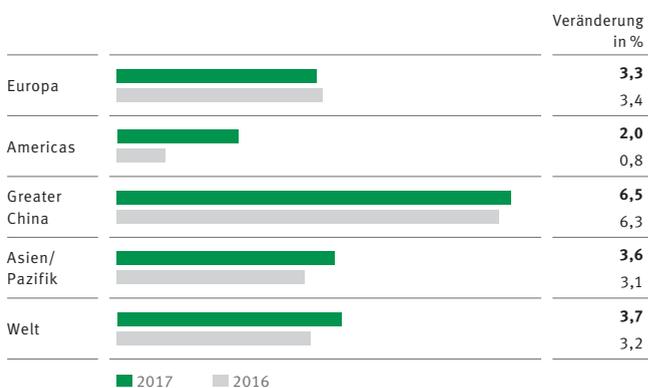
junkturrellen Erholung. Die deutsche Wirtschaft expandierte kräftig und erzielte den stärksten Zuwachs seit dem Jahr 2011. Im Vereinigten Königreich zeigte sich hingegen eine gedämpfte Dynamik. Die anhaltende Unsicherheit im Zuge des bevorstehenden Austritts aus der EU sowie die Folgen der deutlichen Abwertung des Pfund trugen dazu bei, dass das dortige Wirtschaftswachstum hinter die Entwicklung der Eurozone zurückfiel. In den USA nahm die wirtschaftliche Aktivität nach einem schwachen ersten Quartal 2017 im Rest des Berichtsjahrs deutlich zu. Die US-Notenbank setzte die graduelle Straffung der Geldpolitik fort und erhöhte den Leitzins insgesamt drei weitere Male. In Japan konnte eine Verbesserung der wirtschaftlichen Lage beobachtet werden. Insbesondere im Zuge der verstärkten Auslandsnachfrage erhöhte sich das Bruttoinlandsprodukt stärker als erwartet.

In China war erstmals seit 2010 wieder eine vorübergehende leichte Beschleunigung des Wachstums zu beobachten, wozu maßgeblich die verstärkte Exportnachfrage beitrug. Darüber hinaus gewann der private Konsum gegenüber den Investitionen – im Einklang mit der fortgesetzten Restrukturierung der Wirtschaft – weiter an Bedeutung. In Indien verlangsamte sich vorübergehend die wirtschaftliche Dynamik aufgrund von Einmalwirkungen. In Brasilien und Russland hingegen zeigte sich jeweils eine wirtschaftliche Belebung nach der vorangegangenen tiefen Rezession.

Für die Regionen der Schaeffler Gruppe zeichnete sich vor diesem Hintergrund folgendes Bild im Berichtsjahr ab: In der Region Europa erhöhte sich das Bruttoinlandsprodukt um 3,3 %, in der Region Americas wuchs die Wirtschaftsleistung um 2,0 %. In der Region Greater China war ein Zuwachs in Höhe von 6,5 % zu beobachten, während in der Region Asien/Pazifik das Bruttoinlandsprodukt um 3,6 % anstieg.

An den globalen **Kapitalmärkten** waren im Berichtsjahr z. T. deutliche Zuwächse zu verzeichnen. So erreichten sowohl der

#### Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts Nr. 037

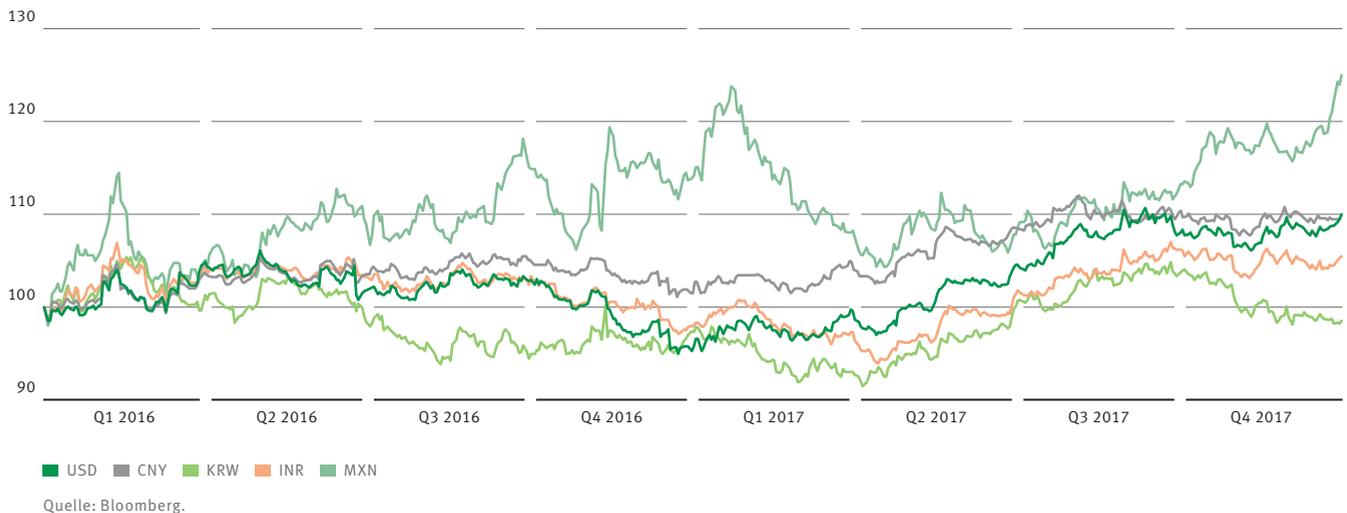


Quelle: Oxford Economics (Januar 2018).  
Die Regionen bilden die regionale Struktur der Schaeffler Gruppe ab.

Entwicklung Devisenmärkte

Nr. 038

EUR gegenüber ausgewählten Währungen in Prozent (31.12.2015 = 100)



Dow Jones Industrial Average (DJIA) als auch der Deutsche Aktienindex (DAX) im vierten Quartal 2017 jeweils neue Allzeithochs.

An den **Devisenmärkten** wertete der Euro im Verlauf des Berichtsjahrs gegenüber den für die Schaeffler Gruppe wichtigen Fremdwährungen jeweils durchgängig auf. Beim Vorjahresvergleich auf Grundlage von Jahresdurchschnittswerten zeigte sich hingegen ein uneinheitliches Bild. Im Jahresmittel gewann die europäische Gemeinschaftswährung gegenüber dem US-Dollar, dem chinesischen Renminbi sowie dem mexikanischen Peso an Wert. Gegenüber dem südkoreanischen Won und der indischen Rupie wertete der Euro hingegen im Jahresmittel leicht ab.

Mehr zur Fremdwährungsumrechnung ab Seite 127

Branchenbezogene Rahmenbedingungen

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

Automobilproduktion

Die weltweite **Automobilproduktion**, gemessen an der Anzahl produzierter Pkw und leichter Nutzfahrzeuge, erhöhte sich um 2,1 % auf rd. 95,1 Mio. Stück (IHS, Februar 2018). Hierbei fiel nach einem starken ersten Quartal 2017 die Zuwachsrate im Rest des Berichtsjahrs jeweils spürbar geringer aus.

In der Region Europa erhöhte sich die Automobilproduktion mit einem Zuwachs in Höhe von 3,9 % deutlich. Während in der

Türkei, Frankreich und Russland überdurchschnittlich hohe Wachstumsraten zu beobachten waren, zeigte sich v. a. in Deutschland und Spanien jeweils ein Rückgang. In Indien, ebenfalls Teil der Region Europa, verblieb der Zuwachs trotz einer Verlangsamung der Dynamik weiterhin auf einem vergleichsweise hohen Niveau. In der Region Americas lag die Automobilproduktion um 0,9 % unter dem Niveau des Vorjahrs, da die deutliche Kontraktion in Kanada und v. a. den USA nicht vollständig von den sehr deutlichen Zuwächsen in Brasilien und Mexiko kompensiert wurde. In der Region Greater China lag das Wachstum der Automobilproduktion bei 2,6 % und somit deutlich unter dem hohen Vorjahreswert. Maßgeblicher Grund für die Verringerung der Dynamik war die Reduktion staatlicher Kaufanreize. In der Region Asien/Pazifik erhöhte sich die Automobilproduktion um 2,1 %, insbesondere gestützt durch ein starkes erstes Halbjahr in Japan. In Südkorea zeigte sich hingegen eine leichte Kontraktion.

Entwicklung der Automobilproduktion

Nr. 039

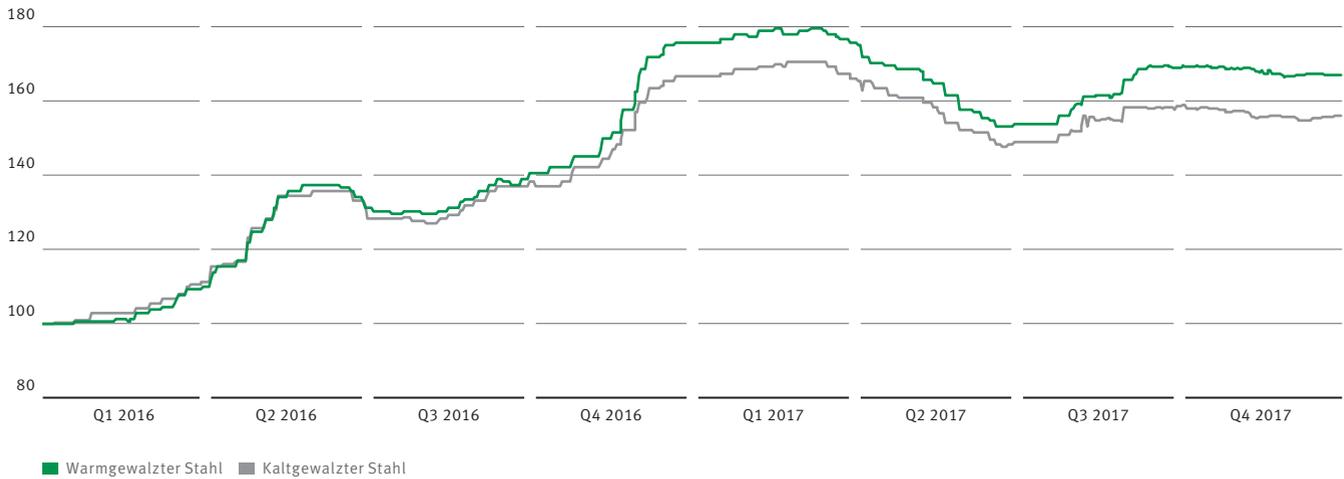
	Veränderung in %	Mio. Stück
Europa	3,9	28,7
Americas	-0,9	20,2
Greater China	2,6	28,1
Asien/Pazifik	2,1	18,0
Welt	2,1	95,1
	4,8	93,1

Quelle: IHS (Februar 2018). Die Regionen bilden die regionale Struktur der Schaeffler Gruppe ab.

Preisentwicklung ausgewählter Stahlsorten

Nr. 040

in Prozent (31.12.2015 = 100)



Quelle: Bloomberg, auf Basis Warm- und Kaltband Nordeuropa von Platts (EUR/metrische Tonne).

Fahrzeugbestand und -durchschnittsalter

Der weltweite **Fahrzeugbestand**, gemessen an der Anzahl von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen, erhöhte sich im Jahr 2017 um 3,9 % auf rd. 1,3 Milliarden Stück (IHS, Februar 2018). Das **Durchschnittsalter**<sup>1</sup> der Fahrzeuge erhöhte sich geringfügig auf 9,5 Jahre.

In der Region Europa der Schaeffler Gruppe wuchs der Fahrzeugbestand um 2,8 % auf knapp 530 Millionen Stück, das mittlere Alter erhöhte sich auf 11,7 Jahre. In Indien zeigte sich ein überdurchschnittlich hoher Anstieg des Bestandsniveaus. In der Region Americas nahm der Fahrzeugbestand um 2,1 % auf rd. 420 Millionen Stück zu, wobei der Zuwachs in Südamerika etwas höher ausfiel als in den drei NAFTA-Staaten. Das durchschnittliche Alter des Fahrzeugbestands erhöhte sich auf 9,8 Jahre. In der Region Greater China wuchs der Fahrzeug-

bestand um 12,3 % auf rd. 200 Millionen Stück, das Durchschnittsalter erhöhte sich auf 5,2 Jahre. In der Region Asien/Pazifik stieg der Fahrzeugbestand um 2,5 % auf gut 175 Millionen Stück, maßgeblich getrieben durch die Entwicklung in Südostasien. Das mittlere Fahrzeugalter erhöhte sich auf 8,4 Jahre.

Industrieproduktion

Die weltweite **Industrieproduktion**, gemessen an der Bruttowertschöpfung auf Basis konstanter Preise und Wechselkurse, erhöhte sich um 3,6 % (Oxford Economics, Dezember 2017).

In der Region Europa legte die Industrieproduktion um 2,2 % zu. Maßgeblichen Anteil hieran hatte die positive Entwicklung in Deutschland, wo der Zuwachs u. a. infolge der gestiegenen Auslandsnachfrage spürbar höher lag als in den Jahren zuvor. In Indien zeigte sich hingegen eine deutliche Verringerung der

Entwicklung des Fahrzeugbestands

Nr. 041

Region	Veränderung in %	Mio. Stück
Europa	2,8	529,2
	2,9	514,8
Americas	2,1	421,7
	2,6	413,0
Greater China	12,3	200,2
	14,5	178,3
Asien/Pazifik	2,5	175,8
	2,4	171,5
Welt	3,9	1.326,9
	4,2	1.277,6

■ 2017 ■ 2016

Quelle: IHS (Februar 2018). Die Regionen bilden die regionale Struktur der Schaeffler Gruppe ab.

Entwicklung der Industrieproduktion

Nr. 042

Region	Veränderung in %
Europa	2,2
	2,7
Americas	2,4
	-1,6
Greater China	6,2
	5,6
Asien/Pazifik	3,9
	1,9
Welt	3,6
	2,4

■ 2017 ■ 2016

Quelle: Oxford Economics (Dezember 2017). Die Regionen bilden die regionale Struktur der Schaeffler Gruppe ab.

<sup>1</sup> Die Berechnung des Durchschnittsalters auf Weltebene bzw. nach Regionen der Schaeffler Gruppe basiert auf rd. 84 % des globalen Fahrzeugbestands (IHS, Februar 2018).

## Preisentwicklung Aluminium, Kupfer und Zink

Nr. 043

in Prozent (31.12.2015 = 100)



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

Wachstumsgeschwindigkeit. In der Region Americas erhöhte sich die Industrieproduktion um 2,4 %. Sowohl in den USA als auch in Lateinamerika (v. a. Brasilien) zeigte sich nach der schwachen Entwicklung im Vorjahr jeweils eine Erholung. In Mexiko hingegen stagnierte die Produktion erneut auf dem Niveau des Vorjahres. In der Region Greater China legte die Industrieproduktion mit 6,2 % deutlich zu, wobei sich die Wachstumsgeschwindigkeit im zweiten Halbjahr leicht verringerte. In der Region Asien/Pazifik lag der Zuwachs der Industrieproduktion bei 3,9 %. Wesentlicher Treiber war hierbei die positive Entwicklung in Japan, zudem zeigte sich auch in Südkorea eine Zunahme der Dynamik.

## Beschaffungsmärkte

Für die Herstellung ihrer Produkte verwendet die Schaeffler Gruppe verschiedene Materialien, insbesondere verschiedene Sorten Stahl, Aluminium, Kupfer, Zink 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.

Im Verlauf des Berichtsjahrs konnte an den **Beschaffungsmärkten** für wesentliche Vormaterialien der Schaeffler Gruppe mehrheitlich ein Preisanstieg beobachtet werden. Beim Vorjahresvergleich auf Basis von Jahresdurchschnittswerten zeigte sich einheitlich ein höheres Preisniveau.

Stahl wird zur Herstellung von Wälzlagern und Automobilkomponenten verwendet. Die durchschnittlichen Preise für kalt- und

warmgewalzte Stähle erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr, abhängig von der Beschaffungsregion, zwischen rd. 13 bis knapp unter 40 %. Hüttenkohle, ein wichtiges Vorprodukt für Stahl und insbesondere auch Gussteile auf Kohlenstoffbasis, verteuerte sich um rd. 30 %.

Aluminium wird vor allem für Druckguss-, Stanz- und Biegeteile verwendet, während Zink u. a. für Beschichtungen von mechanischen Bauteilen eingesetzt wird. Kupfer kommt insbesondere bei Elektromotoren und mechatronischen Bauteilen zum Einsatz. Im Zuge einer erhöhten weltweiten Nachfrage und eines gleichzeitig verringerten Angebots in China stieg der Preis für Aluminium im Jahresdurchschnitt um mehr als 20 % an. Der Preis für Kupfer erhöhte sich um mehr als 25 %, u. a. infolge des stärkeren Wachstums der weltweiten Industrieproduktion. Der durchschnittliche Preis von Zink lag um nahezu 40 % über dem Mittelwert des Vorjahres.

Kunststoffe werden z. B. als Käfigwerkstoff in Wälzlagern und Schmierstoffe zur Reduzierung von Reibung in Bauteilen oder zur Konservierung eingesetzt. Kunst- und Schmierstoffe werden häufig auf Rohölbasis hergestellt. Vor dem Hintergrund einer verstärkten Nachfrage und der Fortsetzung des OPEC-Abkommens zur Begrenzung der Fördermenge stieg der Preis für Rohöl auf den höchsten Wert seit zwei Jahren. Im Jahresdurchschnitt betrachtet lag er um knapp 25 % über dem Mittelwert des Vorjahres. Gemessen am ICIS Global Petrochemical Index (IPEX) verteuerten sich die durchschnittlichen Preise verarbeiteter petrochemischer Produkte, zu denen die von der Schaeffler Gruppe eingesetzten Kunststoffe zählen, um mehr als 15 % gegenüber dem Mittelwert des Vorjahres.

## 2.2 Geschäftsverlauf

### Geschäftsentwicklung 2017 im Überblick

Die Schaeffler Gruppe hat ihre positive Umsatzentwicklung im Geschäftsjahr 2017 weiter fortgesetzt, insbesondere durch die positive Wachstumsdynamik im zweiten Halbjahr. Das Automotive-Geschäft wuchs dabei erneut stärker als der Markt, d. h. die globale Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen. In der Sparte Industrie wurden die Effizienz- und Kostensenkungsmaßnahmen konsequent umgesetzt und zeigen Wirkung.

Der **Umsatz** der Schaeffler Gruppe stieg im Berichtsjahr um 5,1 % auf 14.021 Mio. EUR (Vj.: 13.338 Mio. EUR). Ohne Berücksichtigung von Währungsumrechnungseffekten betrug das Wachstum 5,9 %, was auf beide Sparten zurückzuführen war. Das Wachstum wurde hierbei durch alle Regionen der Schaeffler Gruppe, insbesondere Greater China, getragen.

Das Markt- und Wettbewerbsumfeld der Sparte Automotive war auch 2017 weiterhin von den dynamischen Veränderungen der Mobilität bestimmt, was durch den fortschreitenden technologischen Wandel und die damit verbundenen hohen Investitionen gekennzeichnet ist. In diesem herausfordernden Umfeld steigerte die Sparte die Umsatzerlöse um 5,1 % auf 10.869 Mio. EUR (Vj.: 10.338 Mio. EUR). Währungsbereinigt erzielte die Sparte ein Umsatz-Plus von 5,9 %. Im vierten Quartal lag das währungsbereinigte Umsatz-Plus bei 8,3 %. Dank des starken dritten und vierten Quartals wuchs die Sparte Automotive im Gesamtjahr erneut stärker als die weltweiten Produktionsstückzahlen für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge, die um 2,1 % angestiegen sind.

Die Sparte Industrie konnte vor dem Hintergrund einer steigenden globalen Industrieproduktion ihre Umsatzerlöse im Berichtsjahr um 5,1 % auf 3.152 Mio. EUR (Vj.: 3.000 Mio. EUR) steigern. Währungsbereinigt erzielte die Sparte ein Umsatz-Plus von 5,7 %, was maßgeblich auf höhere Volumina in der Region Greater China zurückzuführen war. Im vierten Quartal erzielte die Sparte Industrie ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum von 9,0 %. Diese Werte belegen, dass die Sparte Industrie nachhaltig auf Wachstumskurs zurückgekehrt ist.

Das EBIT der Schaeffler Gruppe lag im Berichtszeitraum bei 1.528 Mio. EUR (Vj.: 1.556 Mio. EUR). Die EBIT-Marge lag bei 10,9 % (Vj.: 11,7 %). Bereinigt um Sondereffekte<sup>2</sup> in Höhe von 56 Mio. EUR betrug das EBIT 1.584 Mio. EUR (Vj.: 1.700 Mio. EUR). Die **EBIT-Marge vor Sondereffekten** lag bei 11,3 % (Vj.: 12,7 %). In der Sparte Industrie hat sich die EBIT-Marge vor Sondereffekten auf 8,1 % (Vj.: 7,3 %) verbessert und somit weiter stabilisiert. Hingegen sank die EBIT-Marge vor Sondereffekten in der Sparte Automotive auf 12,2 % (Vj.: 14,3 %) v. a. durch den erhöhten Preisdruck im Automotive-Erstausüstungsgeschäft bei gleichzeitig zunehmenden Kosten für Neuanläufe und gestiegenen Vorleistungen durch erhöhte Forschungs- und Entwicklungskosten.

Das Konzernergebnis stieg um 14,3 % von 872 Mio. EUR auf 997 Mio. EUR. Nach Abzug des den nicht beherrschenden Anteilen zurechenbaren Konzernergebnisses in Höhe von 17 Mio. EUR (Vj.: 13 Mio. EUR) lag das den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbare Konzernergebnis bei 980 Mio. EUR, 14,1 % über dem Vorjahreswert (Vj.: 859 Mio. EUR). Das Ergebnis je Stammaktie betrug 1,47 EUR (Vj.: 1,29 EUR). Das Ergebnis je Vorzugsaktie betrug 1,48 EUR (Vj.: 1,30 EUR).

Die Schaeffler Gruppe erzielte im Berichtsjahr einen **Free Cash Flow** in Höhe von 488 Mio. EUR und lag damit um 247 Mio. EUR unter dem Vorjahreswert von 735 Mio. EUR. Dies beruhte zum einen auf einem von 1.876 Mio. EUR auf 1.778 Mio. EUR gesunkenen Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit, der im Geschäftsjahr 2017 u. a. durch nicht nachhaltige Mittelabflüsse belastet war. Zum anderen stiegen die Investitionsauszahlungen (Capex) im Berichtsjahr um 11,1 % auf 1.273 Mio. EUR (Vj.: 1.146 Mio. EUR). Dies entspricht 9,1 % vom Umsatz (Vj.: 8,6 %).

Der Schaeffler Value Added vor Sondereffekten (**SVA**) belief sich im Berichtszeitraum auf 787 Mio. EUR (Vj.: 939 Mio. EUR); dies entspricht einer Verzinsung des eingesetzten Kapitals (**ROCE**) vor Sondereffekten von 19,9 % (Vj.: 22,3 %). Der Rückgang beruhte sowohl auf der schwächeren Ergebnisentwicklung im Vergleich zum Vorjahr als auch auf dem Anstieg des durchschnittlich gebundenen Kapitals.

Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Sparten  
in Prozent Nr. 044



Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Regionen  
in Prozent nach Marktsicht Nr. 045



<sup>2</sup> Zur Definition der Sondereffekte, siehe Seite 60f.

## Wesentliche Ereignisse 2017

### Fitch bewertet Schaeffler AG mit Investment Grade

Am 25. April 2017 publizierte die Ratingagentur Fitch Ratings erstmals ein Rating für die Schaeffler AG. Fitch bewertete die Schaeffler AG mit BBB- (Investment Grade), der Ausblick ist stabil. Die Anleihen wurden ebenfalls mit einem BBB- Rating eingestuft. Damit wird die Schaeffler AG nun von den drei Ratingagenturen Fitch, Moody's sowie Standard & Poor's bewertet.

### Dividende – Erhöhung auf 50 Cent je Vorzugsaktie

Die Hauptversammlung der Schaeffler AG hat am 26. April 2017 beschlossen, eine Dividende in Höhe von 0,49 EUR je Stammaktie (Vj.: 0,34 EUR; Sonderdividende 0,15 EUR) und 0,50 EUR je Vorzugsaktie (Vj.: 0,35 EUR; Sonderdividende 0,15 EUR) an die Aktionäre der Schaeffler AG für das Geschäftsjahr 2016 auszu zahlen. Dies entspricht einer Ausschüttung von 34,1 % bezogen auf das den Anteilseignern zurechenbare Konzernergebnis vor Sondereffekten und liegt damit innerhalb der vom Unternehmen geplanten Ausschüttungsquote in Höhe von 30 bis 40 %.

### Schaeffler beschleunigt Transformation

Der vom 10. bis 13. Juli 2017 durchgeführte Strategie-Dialog 2017 der Schaeffler Gruppe stand im Zeichen der notwendigen Richtungsentscheidungen zu ausgewählten strategischen Fragestellungen. Unter anderem wurde beschlossen, zum 01. Januar 2018 einen eigenständigen Unternehmensbereich E-Mobilität zu schaffen. In diesem werden sämtliche Produkte und Systemlösungen für hybride und rein batteriebetriebene Fahrzeuge gebündelt. Darüber hinaus wird neben dem deutschen Kompetenzzentrum für E-Mobilität in Bühl ein weiteres Kompetenzzentrum E-Mobilität in China aufgebaut, um so der wachsenden Bedeutung des chinesischen Marktes im Bereich der E-Mobilität Rechnung zu tragen. In der Sparte Industrie wird seit dem 01. Januar 2018 das gesamte industriespezifische Geschäft mit mechatronischen Systemen und digitalen Dienstleistungen sowie den dafür erforderlichen Komponenten in einer eigenständigen Organisationseinheit Industrie 4.0 zusammengefasst. Die getroffenen Richtungsentscheidungen basieren auf dem Modell des integrierten Automobil- und Industrielieferers und der Unternehmensstrategie „Mobilität für morgen“ mit ihren drei zentralen Zukunftschancen E-Mobilität, Industrie 4.0 und Digitalisierung.

### Indische Tochtergesellschaften werden zusammengeführt

Die Schaeffler Gruppe hat am 30. August 2017 die geplante Verschmelzung der drei Tochtergesellschaften in Indien – Schaeffler India Ltd. (vormals FAG Bearings India Ltd.), INA Bearings India Private Ltd. und LuK India Private Ltd. – bekannt gegeben. Die

Verschmelzung steht noch unter dem Vorbehalt der lokal erforderlichen regulatorischen Genehmigungen sowie der Zustimmung der Minderheitsaktionäre. Das Closing der Transaktion wird voraussichtlich im dritten Quartal 2018 erfolgen. Ziel dieser Transaktion ist es, die bisherige Struktur zu vereinfachen, Komplexität zu reduzieren und eine starke Schaeffler-Einheit in Indien zu schaffen, um so das zukünftige Wachstumspotenzial in Indien noch besser realisieren zu können. Ausgehend von der Strategie „Mobilität für morgen“ und dem Exzellenzprogramm „Agenda 4 plus One“ unternimmt das Unternehmen überdies einen weiteren wichtigen Schritt, um die Marke „Schaeffler“ als globale Dachmarke zu etablieren und einen weltweit einheitlichen Auftritt sicherzustellen. Die Gesellschaft wird unter dem Namen „Schaeffler India Limited“ firmieren und weiter börsennotiert bleiben. Im Zuge der Transaktion wird sich der durchgerechnete Anteil der Schaeffler AG an der Schaeffler India Limited von heute rd. 51 % auf rd. 74 % erhöhen.

### Schaeffler etabliert dritte Unternehmenssparte

Das Präsidium des Aufsichtsrats der Schaeffler AG hat in seiner Sitzung am 05. Oktober 2017 dem Vorschlag des Vorstands der Schaeffler AG zugestimmt, den bisherigen Unternehmensbereich Automotive Aftermarket ab 01. Januar 2018 zu einem eigenständigen Vorstandsressort zu erheben und als dritte Unternehmenssparte zu etablieren. Mit der Etablierung des neuen Vorstandsressorts teilt die Schaeffler Gruppe ihr Geschäft zukünftig in die drei Sparten Automotive OEM, Automotive Aftermarket und Industrie.

Darüber hinaus hat der Aufsichtsrat der Schaeffler AG beschlossen, Herrn Michael Söding mit Wirkung zum 01. Januar 2018 zum Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG zu bestellen. Er hat auf Vorstandsebene die Verantwortung für das Automotive Aftermarket-Geschäft übernommen. Herr Söding war seit 2009 Vorsitzender der Geschäftsleitung des Unternehmensbereichs Automotive Aftermarket.

Die drei Sparten werden zukünftig aus den dezentralen Standorten Bühl, Langen und Schweinfurt gesteuert. Dabei wird Bühl künftig der Hauptsitz der Sparte Automotive OEM sein. Die neue Sparte Automotive Aftermarket wird aus Langen geführt. Die Sparte Industrie behält ihren Hauptsitz in Schweinfurt. Die Konzernzentrale der Schaeffler Gruppe ist in Herzogenaurach.

### Investition in Aftermarket Kitting Operation (AKO)

Der Vorstand der Schaeffler AG hat im November 2017 mit Zustimmung des Aufsichtsrats beschlossen, 180 Mio. EUR für die Errichtung eines hochmodernen Montage- und Verpackungszentrums, genannt „Aftermarket Kitting Operation“ (AKO), im Industriegebiet „Star Park“ der Stadt Halle (Saale) in Sachsen-Anhalt zu investieren. Auf einer Grundfläche von etwa 40.000 Quadratmetern werden künftig automobile Ersatzteile und

Reparaturlösungen, die Schaeffler für den Automotive Aftermarket vorhält, zusammengestellt und verpackt. Ziel des neuen Montage- und Verpackungszentrums ist es, die Abläufe im Automotive Aftermarket weiter zu optimieren und die Lieferqualität nachhaltig zu erhöhen.

### M&A-Strategie weiter umgesetzt

Am 04. Oktober 2017 hat die Schaeffler Gruppe einen Kaufvertrag für 100 % der Anteile der autinity systems GmbH abgeschlossen. Das in Chemnitz angesiedelte IT-Unternehmen ist spezialisiert auf digitale Maschinendatenerfassung und -auswertung. Der Kauf stellt einen weiteren wichtigen Beitrag zur Umsetzung der Digitalen Agenda der Schaeffler Gruppe dar und ist Teil der verschiedenen M&A-Strategie des Unternehmens. Diese sieht zur Unterstützung der Strategie „Mobilität für morgen“ technologische Ergänzungen in sieben strategischen Suchfeldern für Industrie und Automotive vor.

Ein Jahr nach Übernahme der Mehrheit an der Compact Dynamics GmbH hat die Schaeffler Gruppe am 12. Dezember 2017 die restlichen 49 % der Anteile des Unternehmens von der SEMIKRON International GmbH erworben. Die Compact Dynamics GmbH mit Sitz in Starnberg ist ein Entwicklungsspezialist auf dem Gebiet innovativer, elektrischer Antriebskonzepte mit Fokus auf Hochleistungsantrieben und integriertem Leichtbau in Kleinserien und in Motorsportanwendungen. Mit der Akquisition erweitert Schaeffler seine Kompetenzen im Bereich E-Motoren und Leistungselektronik für die Entwicklung und Fertigung von elektrischen Antrieben.

### Personalia

Der Aufsichtsrat der Schaeffler AG hat in seiner Sitzung am 17. Juli 2017 Herrn Dietmar Heinrich (vormals Regionaler CEO Europa) zum Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG bestellt. Er hat zum 01. August 2017 das Amt des Finanzvorstands übernommen und wurde so Nachfolger von Herrn Dr. Ulrich Hauck. Darüber hinaus hat der Aufsichtsrat der Schaeffler AG beschlossen, den Vertrag von Herrn Dr. Stefan Spindler, Vorstand der Sparte Industrie, um fünf Jahre bis zum 30. April 2023 zu verlängern. Herr Jürgen Ziegler wurde zum 01. August 2017 Mitglied des Executive Board der Schaeffler Gruppe und übernahm als Nachfolger von Herrn Heinrich dort die Position des Regionalen CEO Europa.

Im November 2017 hat Herr Oliver Jung, Vorstand Produktion, Logistik und Einkauf, den Aufsichtsrat in Kenntnis gesetzt, dass er seinen Vorstandsvertrag, der zum 30. September 2018 ausläuft, nicht verlängern wird. Der Aufsichtsrat hat den Wunsch von Herrn Jung zur Kenntnis genommen.

## Geschäftsentwicklung im Vergleich zum Ausblick 2017

Vergleich zum Ausblick 2017

Nr. 046

	IST 2016	Ausblick 2017	IST 2017
Umsatzwachstum <sup>1)</sup>	3,4 %	4 bis 5 %	5,9 %
EBIT-Marge vor Sondereffekten <sup>2)</sup>	12,7 %	11 bis 12 % <sup>3)</sup>	11,3 %
Free Cash Flow	735 Mio. EUR	~ 500 Mio. EUR <sup>4)</sup>	488 Mio. EUR

<sup>1)</sup> Gegenüber Vorjahr; vor Währungseinflüssen.

<sup>2)</sup> Zur Definition der Sondereffekte, siehe Seite 60f.

<sup>3)</sup> Angepasst am 26. Juni 2017 auf 11 bis 12 % (ursprünglicher Ausblick 12 bis 13 %).

<sup>4)</sup> Angepasst am 26. Juni 2017 auf ~ 500 Mio. EUR (ursprünglicher Ausblick ~ 600 Mio. EUR).

Die Schaeffler Gruppe prognostizierte für das Geschäftsjahr 2017 ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum von 4 bis 5 %. Diese Prognose basierte insbesondere auf der Annahme eines weltweiten Wachstums der Automobilproduktion in Höhe von rd. 1,5 % sowie einer geringfügigen Zunahme der weltweiten Industrieproduktion. Auf dieser Basis ging das Unternehmen davon aus, eine EBIT-Marge vor Sondereffekten von 12 bis 13 % zu erzielen. Gleichzeitig wurde ein Free Cash Flow von rd. 600 Mio. EUR erwartet. Aufgrund einer im Vorjahresvergleich deutlich schwächeren Ergebnisentwicklung der Sparte Automotive im zweiten Quartal 2017 hat der Vorstand am 26. Juni 2017 beschlossen, die Prognose für die EBIT-Marge vor Sondereffekten auf 11 bis 12 % zu reduzieren. Gleichzeitig wurde die Free Cash Flow-Erwartung von rd. 600 Mio. EUR auf rd. 500 Mio. EUR reduziert. Die Umsatzprognose wurde bestätigt.

Das währungsbereinigte Umsatzwachstum der Schaeffler Gruppe lag 2017 bei 5,9 %. Die Umsatzprognose für das Geschäftsjahr 2017 von 4 bis 5 % wurde somit übertroffen. Hierbei steigerte die Sparte Automotive die währungsbereinigten Umsatzerlöse gegenüber 2016 um 5,9 %. Die Sparte Industrie verzeichnete ein währungsbereinigtes Umsatz-Plus von 5,7 %.

Die EBIT-Marge vor Sondereffekten lag bei 11,3 % und befand sich somit innerhalb der am 26. Juni 2017 auf 11 bis 12 % (zuvor 12 bis 13 %) reduzierten Ergebnisprognose.

Der Free Cash Flow betrug im Geschäftsjahr 2017 488 Mio. EUR und erreichte damit ebenfalls die am 26. Juni 2017 auf rd. 500 Mio. EUR (zuvor rd. 600 Mio. EUR) angepasste Prognose. Der Free Cash Flow enthielt dabei Nettoauszahlungen für M&A-Aktivitäten in Höhe von 27 Mio. EUR.

# Schaeffler Gruppe

Umsatzerlöse **14.021 Mio. EUR**



EBIT-Marge vor Sondereffekten **11,3 %**

Positive Umsatzentwicklung fortgesetzt – währungs-  
bereinigtes Umsatzwachstum bei 5,9% // Beide Sparten  
tragen zur positiven Entwicklung bei // Wachstumsdynamik  
im zweiten Halbjahr weiter verstärkt – starkes Q4 mit  
währungsbereinigtem Wachstum von 8,5 % // Region  
Greater China wächst im Berichtsjahr prozentual zweistellig //  
EBIT vor Sondereffekten bei 1,6 Mrd. EUR // Ergebnisqualität  
unter Vorjahr – EBIT-Margen für beide Sparten im zweiten  
Halbjahr stabilisiert // Deutlicher Ausbau der F&E-Aktivitäten //  
Ergebnis je Vorzugsaktie auf 1,48 EUR gesteigert  
(Vj.: 1,30 EUR)

## Ertragslage Schaeffler Gruppe

Nr. 047

in Mio. EUR	2017	2016	Veränderung in %
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>14.021</b>	<b>13.338</b>	<b>5,1</b>
• währungsbereinigt			5,9
<b>Umsatzerlöse nach Sparten</b>			
Automotive	10.869	10.338	5,1
• währungsbereinigt			5,9
Industrie	3.152	3.000	5,1
• währungsbereinigt			5,7
<b>Umsatzerlöse nach Regionen <sup>1)</sup></b>			
Europa	7.183	7.077	1,5
• währungsbereinigt			1,4
Americas	2.910	2.803	3,8
• währungsbereinigt			4,6
Greater China	2.456	2.053	19,6
• währungsbereinigt			24,1
Asien/Pazifik	1.472	1.405	4,8
• währungsbereinigt			5,6
Umsatzkosten	-10.175	-9.552	6,5
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>3.846</b>	<b>3.786</b>	<b>1,6</b>
• in % vom Umsatz	27,4	28,4	-
Kosten der Forschung und Entwicklung	-846	-751	12,6
Kosten des Vertriebs und der allgemeinen Verwaltung	-1.413	-1.343	5,2
<b>Ergebnis vor Finanzergebnis und Ertragsteuern (EBIT)</b>	<b>1.528</b>	<b>1.556</b>	<b>-1,8</b>
• in % vom Umsatz	10,9	11,7	-
Sondereffekte <sup>2)</sup>	56	144	-61,1
<b>EBIT vor Sondereffekten</b>	<b>1.584</b>	<b>1.700</b>	<b>-6,8</b>
• in % vom Umsatz	11,3	12,7	-
Finanzergebnis	-192	-341	-43,7
Ertragsteuern	-339	-343	-1,2
Konzernergebnis <sup>3)</sup>	980	859	14,1
Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert/verwässert, in EUR)	1,48	1,30	13,8

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

<sup>2)</sup> Zur Definition der Sondereffekte, siehe Seite 60f.

<sup>3)</sup> Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnen.

## 2.3 Ertragslage

### Ertragslage Schaeffler Gruppe

Die Schaeffler Gruppe steigerte ihren Umsatz im Geschäftsjahr 2017 um 5,1 % auf 14.021 Mio. EUR (Vj.: 13.338 Mio. EUR). Bereinigt um Währungsumrechnungseffekte wuchs der Umsatz um 5,9 %. Zu dieser positiven Entwicklung trugen beide Sparten bei. Die Sparte Automotive erzielte – dank eines starken dritten und vierten Quartals 2017 – ein währungsbereinigtes Umsatz-Plus von 5,9 %. Die Sparte Industrie steigerte die Umsatzerlöse währungsbereinigt um 5,7 %, wobei die währungsbereinigte Wachstumsrate im vierten Quartal 2017 bei 9,0 % lag. Diese Werte belegen, dass die Sparte Industrie nachhaltig auf Wachstumskurs zurückgekehrt ist.

Alle Regionen der Schaeffler Gruppe trugen zum positiven Umsatzwachstum im Berichtsjahr bei. Die Umsätze in der Region Europa stiegen um 1,5 % (währungsbereinigt: +1,4 %). Dabei war das Wachstum in beiden Sparten ähnlich hoch. Die Region Americas verzeichnete ein Umsatz-Plus von 3,8 % (währungsbereinigt: +4,6 %). Positiv wirkte sich neben dem Automotive-Geschäft dabei auch das Geschäft der Sparte Industrie aus, das nach einem Rückgang im Vorjahr wieder anzog. Die stärkste Wachstumsdynamik im Berichtsjahr zeigte erneut die Region Greater China. Der Umsatz stieg – dank der Erfolge in beiden Sparten – um 19,6 % (währungsbereinigt: +24,1 %). Die Region Asien/Pazifik erzielte – gestützt auf beide Sparten – ein Umsatzwachstum von 4,8 % (währungsbereinigt: +5,6 %).

Die Umsatzkosten stiegen im Berichtsjahr um 6,5 % auf 10.175 Mio. EUR (Vj.: 9.552 Mio. EUR). Das Bruttoergebnis verbesserte sich um 1,6 % bzw. 60 Mio. EUR auf 3.846 Mio. EUR (Vj.: 3.786 Mio. EUR). Die Bruttomarge sank auf 27,4 % (Vj.: 28,4 %). Die Bruttomarge der Sparte Automotive sank aufgrund von Verkaufspreis- und Währungskurseinflüssen, die nicht vollständig kompensiert werden konnten, auf 27,2 % (Vj.: 28,5 %). Dagegen stieg die Bruttomarge in der Sparte Industrie auf 28,3 % (Vj.: 27,9 %), da positive Volumeneinflüsse die negative Verkaufspreis- und Währungskurswirkung überkompensieren konnten.

Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung stiegen im Berichtszeitraum deutlich um 12,6 % auf 846 Mio. EUR (Vj.: 751 Mio. EUR). Dies entspricht einer F&E-Quote von 6,0 % (Vj.: 5,6 %) vom Umsatz. Neben den inflationsbedingt höheren Kosten beruhte der Anstieg insbesondere auf dem gezielten Aufbau von Mitarbeitern im Zusammenhang mit der strategischen Ausrichtung der Forschungs- und Entwicklungskapazitäten, um die Grundlage für künftiges Wachstum zu schaffen.

Die Vertriebs- und Verwaltungskosten stiegen im Berichtsjahr um 5,2 % auf 1.413 Mio. EUR (Vj.: 1.343 Mio. EUR). Hierzu haben insbesondere höhere Vertriebskosten beigetragen (+6,0 %). Der Kostenanstieg resultierte hierbei hauptsächlich aus volumenbedingt höheren Logistikkosten, u. a. durch die signifikante Geschäftsausweitung in der Region Greater China. Insgesamt erhöhten sich die Kosten der Funktionsbereiche um 7,9 % auf 2.259 Mio. EUR (Vj.: 2.094 Mio. EUR). In Relation zum Umsatz entspricht dies einem Anstieg auf 16,1 % (Vj.: 15,7 %).

Das EBIT sank im Berichtszeitraum um 28 Mio. EUR bzw. 1,8 % auf 1.528 Mio. EUR (Vj.: 1.556 Mio. EUR). Die EBIT-Marge der Schaeffler Gruppe lag bei 10,9 % (Vj.: 11,7 %). Das EBIT war im Berichtsjahr mit Sondereffekten in Höhe von 56 Mio. EUR belastet (Vj.: 144 Mio. EUR). Hierin enthalten waren Sondereffekte für Rechtsfälle in Höhe von 17 Mio. EUR, die auf bilanzielle Vorsorgen für Schadensersatzansprüche zurückzuführen waren. Des Weiteren wurden im Berichtsjahr Aufwendungen für Restrukturierungen für den Aufbau eines Shared Service Center in Europa in Höhe von 39 Mio. EUR erfasst. Das Vorjahr enthielt Sondereffekte für Rechtsfälle in Höhe von 86 Mio. EUR, die auf bilanzielle Vorsorgen für Kartellschadensersatzansprüche und sonstige Compliance-Fälle zurückzuführen waren. Des Weiteren wurden im Vorjahr – im Rahmen der zweiten Welle des Programms „CORE“ – Aufwendungen für Restrukturierungen in Höhe von 45 Mio. EUR erfasst. Zusätzlich wurde das Vorjahr durch sonstige Sondereffekte in Höhe von 13 Mio. EUR aus der Bereinigung des Produktionsportfolios belastet. Auf dieser Basis sank das EBIT vor Sondereffekten im Geschäftsjahr 2017 auf 1.584 Mio. EUR (Vj.: 1.700 Mio. EUR) bzw. die EBIT-Marge vor Sondereffekten auf 11,3 % (Vj.: 12,7 %). Der Rückgang beruhte insbesondere auf dem zuvor beschriebenen Rückgang der Bruttomarge und den verstärkten F&E-Aktivitäten v. a. in der Sparte Automotive. Darüber hinaus belasteten negative Währungseffekte die EBIT-Marge.

Das Finanzergebnis der Schaeffler Gruppe verbesserte sich im Jahr 2017 um 149 Mio. EUR auf -192 Mio. EUR (Vj.: -341 Mio. EUR).

Finanzergebnis der Schaeffler Gruppe		Nr. 048
in Mio. EUR	2017	2016
Zinsaufwendungen für Finanzschulden <sup>1)</sup>	-123	-286
Zinserträge aus Darlehen an Gesellschafter	0	49
Effekte aus Fremdwährungsumrechnung und Derivaten	-17	-33
Bewertungsänderungen von eingebetteten Derivaten	-14	-30
Zinseffekte Pensionen und Altersteilzeitverpflichtungen	-38	-45
Sonstige Effekte	0	4
<b>Summe</b>	<b>-192</b>	<b>-341</b>

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

Die Zinsaufwendungen für Finanzschulden betragen im Geschäftsjahr 2017 123 Mio. EUR (Vj.: 286 Mio. EUR). Darin enthalten waren Aufwendungen aus der Vorfälligkeitsentschädigung in Höhe von 13 Mio. EUR (Vj.: 48 Mio. EUR) und der vorzeitigen Amortisation von Transaktionskosten in Höhe von 5 Mio. EUR (Vj.: 31 Mio. EUR).

Im Geschäftsjahr 2016 wurden die Darlehensverbindlichkeiten der IHO Verwaltungs GmbH gegenüber der Schaeffler AG vorzeitig vollständig zurückgezahlt. Zinserträge aus Darlehen an Gesellschafter fielen somit im Geschäftsjahr 2017 nicht mehr an (Vj.: 49 Mio. EUR).

Aus der Fremdwährungsumrechnung von finanziellen Vermögenswerten und Schulden sowie aus Derivaten ergaben sich Aufwendungen in Höhe von 17 Mio. EUR (Vj.: 33 Mio. EUR). Darin enthalten sind Effekte aus der Umrechnung der in US-Dollar denominierten Finanzierungsinstrumente in Euro sowie die Absicherung dieser Instrumente mit Zinswährungsderivaten.

Aus der Bewertung von eingebetteten Derivaten, insbesondere Kündigungsoptionen für Instrumente der Fremdfinanzierung, ergaben sich Aufwendungen in Höhe von netto 14 Mio. EUR (Vj.: 30 Mio. EUR).

Im Jahr 2017 lag der Ertragsteueraufwand bei 339 Mio. EUR (Vj.: 343 Mio. EUR). Hieraus ergab sich eine effektive Steuerquote von 25,4 % (Vj.: 28,2 %). Die Veränderung gegenüber dem Vorjahr resultiert im Wesentlichen aus geringeren nicht abzugsfähigen Aufwendungen in Höhe von 24 Mio. EUR (Vj.: 32 Mio. EUR) sowie aus zusätzlichen Erträgen aus periodenfremden Steuern in Höhe von 29 Mio. EUR (Vj.: 7 Mio. EUR). Aus der US-Steuerreform ergaben sich für die Schaeffler Gruppe vergleichsweise geringe Auswirkungen auf die latenten Steuern.

Das den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbare Konzernergebnis betrug im Berichtsjahr 980 Mio. EUR (Vj.: 859 Mio. EUR). Das Konzernergebnis vor Sondereffekten betrug 1.022 Mio. EUR (Vj.: 962 Mio. EUR). Für das Geschäftsjahr 2017 schlugen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung eine Dividende in Höhe von 0,54 EUR (Vj.: 0,49 EUR) je Stammaktie und 0,55 EUR (Vj.: 0,50 EUR) je Vorzugsaktie vor. Dies entspricht einer Ausschüttung von 35,4 % (Vj.: 34,1 %) bezogen auf das den Anteilseignern zurechenbare Konzernergebnis vor Sondereffekten.

Das Ergebnis je Stammaktie (unverwässert/verwässert) erhöhte sich im Geschäftsjahr 2017 auf 1,47 EUR (Vj.: 1,29 EUR). Das Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert/verwässert) lag bei 1,48 EUR (Vj.: 1,30 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.

## Sparte Automotive

Umsatzerlöse **10.869** Mio. EUR



EBIT-Marge vor Sondereffekten **12,2 %**

Währungsbereinigtes Umsatz-Plus 5,9 % – starkes Q3 und Q4 2017 // Wachstum sowohl von Automotive OEM als auch von Aftermarket-Geschäft getrieben // Erneut stärker gewachsen als die weltweite Automobilproduktion // Umsatzwachstum in allen Regionen – China-Geschäft weiterhin mit hoher Wachstumsdynamik // Ergebnisqualität unter Vorjahr // Höhere Aufwendungen für F&E: Verstärkung der Aktivitäten im Bereich der E-Mobilität sowie zur Optimierung verbrauchs- und emissionsreduzierter Antriebe// Ab 01. Januar 2018 eigenständiger Unternehmensbereich für E-Mobilität

### Ertragslage Sparte Automotive

Nr. 049

in Mio. EUR	2017	2016	Veränderung in %
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>10.869</b>	<b>10.338</b>	<b>5,1</b>
• währungsbereinigt			5,9
<b>Umsatzerlöse nach Unternehmensbereichen</b>			
UB Motorsysteme	2.787	2.646	5,3
• währungsbereinigt			6,7
UB Getriebesysteme	4.620	4.346	6,3
• währungsbereinigt			7,4
UB Fahrwerksysteme	1.588	1.533	3,6
• währungsbereinigt			4,2
UB Automotive Aftermarket	1.874	1.813	3,4
• währungsbereinigt			3,2
<b>Umsatzerlöse nach Regionen<sup>1)</sup></b>			
Europa	5.380	5.305	1,4
• währungsbereinigt			1,3
Americas	2.335	2.242	4,1
• währungsbereinigt			4,9
Greater China	1.984	1.675	18,4
• währungsbereinigt			22,9
Asien/Pazifik	1.170	1.116	4,8
• währungsbereinigt			5,8
Umsatzkosten	-7.915	-7.389	7,1
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>2.954</b>	<b>2.949</b>	<b>0,2</b>
• in % vom Umsatz	27,2	28,5	-
Kosten der Forschung und Entwicklung	-713	-618	15,4
Kosten des Vertriebs und der allgemeinen Verwaltung	-908	-833	9,0
<b>EBIT</b>	<b>1.283</b>	<b>1.373</b>	<b>-6,6</b>
• in % vom Umsatz	11,8	13,3	-
Sondereffekte <sup>2)</sup>	47	108	-56,5
<b>EBIT vor Sondereffekten</b>	<b>1.330</b>	<b>1.481</b>	<b>-10,2</b>
• in % vom Umsatz	12,2	14,3	-

Vorjahreswerte gemäß der 2017 ausgewiesenen Segmentstruktur.

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

<sup>2)</sup> Zur Definition der Sondereffekte, siehe Seite 60f.

## Ertragslage Sparte Automotive

Die Umsatzerlöse der Sparte Automotive stiegen 2017 um 5,1 % auf 10.869 Mio. EUR (Vj.: 10.338 Mio. EUR). Bereinigt um Währungsumrechnungseffekte betrug das Wachstum 5,9 %. Somit ist die Sparte im Berichtsjahr 2017 erneut stärker gewachsen als der Markt, d. h. die weltweiten Produktionsstückzahlen für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge, der 2017 um 2,1 % zulegte. Maßgeblichen Anteil an dieser Entwicklung hatte dabei die positive Wachstumsdynamik im zweiten Halbjahr 2017, die sowohl vom Automotive OEM- als auch vom Aftermarket-Geschäft getrieben wurde.

Insgesamt verlief die Umsatzentwicklung in den Marktregionen 2017 sehr unterschiedlich. Die Region Europa verzeichnete ein leichtes Umsatz-Plus von 1,4 % (währungsbereinigt: +1,3 %) und lag damit unter dem durchschnittlichen Wachstum der regionalen Produktionsstückzahlen (+3,9 %). Die Region Americas verzeichnete im Berichtszeitraum ein Umsatz-Plus von 4,1 % (währungsbereinigt: +4,9 %) und lag damit über der regionalen Fahrzeugproduktion, die um 0,9 % zurückgegangen ist. In der Region Greater China baute die Sparte Automotive die Umsatzerlöse erneut deutlich aus, insbesondere durch Produkthochläufe im Automotive OEM-Geschäft. Insgesamt erzielte die Sparte Automotive in Greater China ein Umsatzwachstum von 18,4 % (währungsbereinigt: +22,9 %), während die regionale Fahrzeugproduktion um 2,6 % anstieg. Die Region Asien/Pazifik verzeichnete bei einer um 2,1 % gestiegenen Fahrzeugproduktion u. a. durch Produkthochläufe ein Umsatzwachstum von 4,8 % (währungsbereinigt: +5,8 %).

Die Sparte Automotive organisiert ihr Geschäft nach den Unternehmensbereichen (UB) Motorsysteme, Getriebesysteme und Fahrwerksysteme sowie Automotive Aftermarket, die jeweils ihre Umsatzerlöse 2017 steigern konnten.

Der **UB Motorsysteme** erzielte im Berichtsjahr eine Umsatzsteigerung von 5,3 % (währungsbereinigt: +6,7 %). Maßgeblichen Anteil hatten hierbei die Produktgruppen der Ventiltriebe, v. a. im Bereich der vollvariablen Ventiltriebssysteme (v. a. Multiair). In der Produktgruppe Nockenwellenversteller konnten ebenfalls starke Steigerungen erzielt werden, insbesondere im Bereich der elektrischen Verstellsysteme. Sehr positiv entwickelte sich zudem das innovative Thermomanagementmodul, das sowohl in Verbrennungsmotoren als auch in Mobilitätskonzepten der Zukunft gebraucht wird.

Die Umsätze im **UB Getriebesysteme** stiegen um 6,3 % (währungsbereinigt: +7,4 %). Hierbei konnte der Umsatz bei Komponenten für automatisierte Getriebe, wie z. B. Drehmomentwandler und Doppelkupplungen, prozentual zweistellig gesteigert werden. Darüber hinaus stiegen die Umsatzerlöse in der Produktgruppe Zweimassenschwungrad deutlich. Getrieben wurde das Wachstum des Unternehmensbereichs insbesondere durch Produkthochläufe in der Region Greater China.

Das Umsatzwachstum im **UB Fahrwerksysteme** belief sich auf 3,6 % (währungsbereinigt: +4,2 %). Hierzu trug insbesondere die gute Umsatzentwicklung bei der neuesten Generation von Radlagern in der Region Greater China bei.

Der **UB Automotive Aftermarket** steigerte den Umsatz 2017 um 3,4 % (währungsbereinigt: +3,2 %). Das Wachstum war insbesondere auf den Bedarfsanstieg im Independent Aftermarket in der Region Americas zurückzuführen.

Die Umsatzkosten stiegen im Berichtsjahr um 7,1 % auf 7.915 Mio. EUR (Vj.: 7.389 Mio. EUR) und entwickelten sich damit überproportional zum Umsatz. Das Bruttoergebnis lag bei 2.954 Mio. EUR (Vj.: 2.949 Mio. EUR). Die Bruttomarge sank um 1,3 %-Punkte auf 27,2 % (Vj.: 28,5 %), insbesondere aufgrund von negativen Preiseffekten, die nicht durch entsprechende Produktionskostenoptimierungen ausgeglichen werden konnten.

Die Kosten der Funktionsbereiche erhöhten sich um 11,7 % auf 1.621 Mio. EUR (Vj.: 1.451 Mio. EUR). Dies entspricht einem Anstieg der Funktionskosten auf 14,9 % des Umsatzes (Vj.: 14,0 %). Hierzu trugen insbesondere die um 15,4 % auf 713 Mio. EUR (Vj.: 618 Mio. EUR) gestiegenen Aufwendungen für Forschung und Entwicklung bei. Bezogen auf den Umsatz bedeutet dies einen Anstieg auf 6,6 % (Vj.: 6,0 %). Neben den verstärkten Aktivitäten auf dem Gebiet der Elektromobilität, wo bereits mehrere Serienaufträge gewonnen werden konnten, spiegelt dies auch Projekte zur weiteren Optimierung des verbrennungsmotorischen Antriebsstrangs wider. Die Vertriebs- und Verwaltungskosten lagen mit 908 Mio. EUR um 9,0 % über Vorjahresniveau (Vj.: 833 Mio. EUR). Hierin enthalten sind v. a. gestiegene Logistikkosten infolge höherer Volumina, insbesondere durch die signifikante Geschäftsausweitung in der Region Greater China.

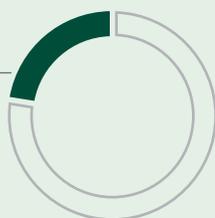
Im Berichtszeitraum belief sich das EBIT auf 1.283 Mio. EUR (Vj.: 1.373 Mio. EUR) und die EBIT-Marge auf 11,8 % (Vj.: 13,3 %). Das EBIT war im Berichtsjahr mit Sondereffekten in Höhe von 47 Mio. EUR belastet (Vj.: 108 Mio. EUR). Hierin enthalten waren Sondereffekte für Rechtsfälle in Höhe von 17 Mio. EUR, die auf bilanzielle Vorsorgen für Schadensersatzansprüche zurückzuführen waren. Des Weiteren wurden im Berichtsjahr Aufwendungen für Restrukturierungen für den Aufbau eines Shared Service Center in Europa in Höhe von 30 Mio. EUR anteilig in der Sparte Automotive erfasst. Das Vorjahr enthielt Sondereffekte für Rechtsfälle in Höhe von 82 Mio. EUR, die auf bilanzielle Vorsorgen für Kartellschadenersatzansprüche und sonstige Compliance-Fälle zurückzuführen waren. Des Weiteren wurden im Vorjahr Aufwendungen für Restrukturierungen in Höhe von 13 Mio. EUR erfasst, die im Rahmen der zweiten Welle des Programms „CORE“ anteilig auf die Sparte Automotive entfielen (Konsolidierung von gemeinsam genutzten Funktionen und Werkstrukturen). Zusätzlich wurde das Vorjahr durch sonstige Sondereffekte in Höhe von 13 Mio. EUR aus der Bereinigung des Produktionsportfolios belastet. Auf dieser Basis sank das EBIT vor Sondereffekten auf 1.330 Mio. EUR (Vj.: 1.481 Mio. EUR) bzw. die EBIT-Marge vor Sondereffekten auf 12,2 % (Vj.: 14,3 %). Neben einer sinkenden Bruttomarge waren hierfür steigende Entwicklungsaufwendungen und Vorleistungen ursächlich. Im F&E-Bereich wurden die Aktivitäten im Bereich der E-Mobilität deutlich verstärkt, um die Grundlage für künftiges Wachstum zu schaffen. Darüber hinaus belasteten negative Währungseffekte die EBIT-Marge.

## Sparte Industrie

Umsatzerlöse **3.152 Mio. EUR**

**22,5 %**

Anteil am Konzernumsatz



EBIT-Marge vor Sondereffekten **8,1 %**

Sparte Industrie nachhaltig zurück auf Wachstumskurs: Währungsbereinigter Umsatz steigt um 5,7 % – Wachstumsrate in Q4 bei 9,0 % // Maßgeblich durch die Sektorcluster Power Transmission, Offroad und Raw Materials getrieben // Signifikantes Umsatz-Plus in der Region Greater China // Margen weiter stabilisiert – Brutto- und EBIT-Marge im Vergleich zum Vorjahr gesteigert // Effizienz- und Kostensenkungsmaßnahmen werden konsequent umgesetzt und zeigen Wirkung

### Ertragslage Sparte Industrie

Nr. 050

in Mio. EUR	2017	2016	Veränderung in %
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>3.152</b>	<b>3.000</b>	<b>5,1</b>
• währungsbereinigt			5,7
<b>Umsatzerlöse nach Regionen<sup>1)</sup></b>			
Europa	1.803	1.772	1,8
• währungsbereinigt			1,7
Americas	575	561	2,5
• währungsbereinigt			3,3
Greater China	472	378	24,9
• währungsbereinigt			29,3
Asien/Pazifik	302	289	4,5
• währungsbereinigt			4,9
Umsatzkosten	-2.260	-2.163	4,5
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>892</b>	<b>837</b>	<b>6,6</b>
• in % vom Umsatz	28,3	27,9	-
Kosten der Forschung und Entwicklung	-133	-133	0,0
Kosten des Vertriebs und der allgemeinen Verwaltung	-505	-510	-1,0
<b>EBIT</b>	<b>245</b>	<b>183</b>	<b>33,9</b>
• in % vom Umsatz	7,8	6,1	-
Sondereffekte <sup>2)</sup>	9	36	-75,0
<b>EBIT vor Sondereffekten</b>	<b>254</b>	<b>219</b>	<b>16,0</b>
• in % vom Umsatz	8,1	7,3	-

Vorjahreswerte gemäß der 2017 ausgewiesenen Segmentstruktur.

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

<sup>2)</sup> Zur Definition der Sondereffekte, siehe Seite 60f.

## Ertragslage Sparte Industrie

Die Sparte Industrie steigerte ihre Umsatzerlöse im Berichtsjahr um 5,1 % auf 3.152 Mio. EUR (Vj.: 3.000 Mio. EUR). Bereinigt um Währungsumrechnungseffekte erzielte die Sparte ein Umsatz-Plus von 5,7 % und ist somit zurück auf Wachstumskurs. Hierzu trug v. a. ein deutlicher Anstieg in den Sektorclustern Power Transmission, Offroad und Raw Materials bei, die alle prozentual zweistellig gewachsen sind. Die Sektorcluster Industrial Automation sowie Industrial Distribution haben ebenfalls deutlich zum Wachstum der Sparte beigetragen, während die Sektorcluster Aerospace und Railway ein leichtes Umsatzwachstum erzielten. Die Umsatzerlöse in den Sektorclustern Two Wheelers und Wind waren hingegen rückläufig.

Das Industriegeschäft wird primär durch die Regionen gesteuert. Auf dieser Basis verantworten die Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik als Profit Center das Industriegeschäft in ihren Märkten.

Die Umsätze in der **Region Europa** stiegen um 1,8 % (währungsbereinigt: +1,7 %). Der Anstieg resultierte v. a. aus einem erhöhten Absatz bei Industrial Distribution. In den Sektorclustern Raw Materials, Offroad, Power Transmission und Industrial Automation stiegen die Umsatzerlöse ebenfalls deutlich. Hingegen gingen die Umsatzerlöse in den Sektorclustern Wind, Aerospace und Railway im Vergleich zum Vorjahreszeitraum zurück. Der Sektorcluster Two Wheelers lag auf Vorjahresniveau.

Die **Region Americas** verzeichnete im Berichtszeitraum einen deutlichen Umsatzanstieg von 2,5 % (währungsbereinigt: +3,3 %). Hierzu haben insbesondere prozentual zweistellige Umsatzzuwächse in den Sektorclustern Raw Materials, Offroad und Power Transmission beigetragen. Der Sektorcluster Aerospace sowie Industrial Distribution konnten die Umsätze ebenfalls steigern. Die Sektorcluster Railway, Wind, Two Wheelers und Industrial Automation verzeichneten im Geschäftsjahr 2017 rückläufige Umsatzerlöse.

Die **Region Greater China** verzeichnete einen signifikanten Umsatzanstieg von 24,9 % (währungsbereinigt: +29,3 %). Alle wesentlichen Sektorcluster erzielten ein Umsatz-Plus im zweistelligen Bereich. Bedeutenden Einfluss auf die positive Umsatzentwicklung in der Region hatte der starke Nachfrageanstieg in den Sektorclustern Power Transmission, Wind, Industrial Automation, Railway und Raw Materials. Die Umsatzerlöse von Industrial Distribution lagen auf Vorjahresniveau.

Die **Region Asien/Pazifik** steigerte ihre Umsatzerlöse um 4,5 % (währungsbereinigt: +4,9 %), wozu insbesondere die Sektorcluster Aerospace, Offroad und Power Transmission beigetragen haben. Die Sektorcluster Railway, Industrial Automation und Two Wheelers sowie Industrial Distribution konnten ihre Umsatzerlöse ebenfalls steigern. Negativ beeinflusst wurde die Umsatzentwicklung der Region durch den deutlichen Nachfragerückgang im Sektorcluster Raw Materials.

Die Umsatzkosten der Sparte Industrie stiegen um 4,5 % auf 2.260 Mio. EUR (Vj.: 2.163 Mio. EUR) und entwickelten sich dabei unterproportional zum Umsatz. Insgesamt verbesserte die Sparte Industrie das Bruttoergebnis um 55 Mio. EUR bzw. 6,6 % auf 892 Mio. EUR (Vj.: 837 Mio. EUR). Die Bruttomarge lag mit 28,3 % um 0,4 %-Punkte über dem Niveau des Vorjahrs (Vj.: 27,9 %). Hierbei konnten sowohl Preisreduzierungen als auch Kostenerhöhungen, insbesondere aufgrund tariflicher Lohn- und Gehaltssteigerungen, durch operative Kostenoptimierungen und Skaleneffekte kompensiert werden. Dabei wurde das vierte Quartal 2017 durch Qualitätskosten und temporäre Produktivitätsverluste durch die sehr hohe Auslastung belastet. Verstärkte Investitionen in zusätzliche Kapazitäten sind für 2018 geplant.

Die Kosten der Funktionsbereiche lagen mit 638 Mio. EUR (Vj.: 643 Mio. EUR) leicht unter Vorjahr. Im Verhältnis zum Umsatz sanken die Kosten der Funktionsbereiche auf 20,2 % (Vj.: 21,4 %). Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung betrugen 133 Mio. EUR (Vj.: 133 Mio. EUR), die Vertriebs- und Verwaltungskosten beliefen sich auf 505 Mio. EUR (Vj.: 510 Mio. EUR). Die Kostensenkungsmaßnahmen im Rahmen des Programms „CORE“ konnten dabei sowohl inflationsbedingte Kostensteigerungen, insbesondere für Personal, als auch höhere indirekte Kosten der Gruppe überkompensieren.

Die Sparte Industrie steigerte im Berichtsjahr das EBIT auf 245 Mio. EUR (Vj.: 183 Mio. EUR). Gleichzeitig verbesserte sich die EBIT-Marge um 1,7 %-Punkte auf 7,8 % (Vj.: 6,1 %) und hat sich damit weiter stabilisiert. Das EBIT war im Berichtsjahr mit Sondereffekten in Höhe von 9 Mio. EUR belastet. Hierbei handelte es sich um Restrukturierungsaufwendungen, die im Zusammenhang mit dem Aufbau eines Shared Service Center in Europa standen und anteilig in der Sparte Industrie erfasst wurden. Demgegenüber war das Vorjahr mit Sondereffekten in Höhe von 36 Mio. EUR belastet. Hierin enthalten waren Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 32 Mio. EUR, die im Zusammenhang mit der Verstärkung der Effizienzmaßnahmen zur Revitalisierung der Sparte Industrie – im Rahmen der zweiten Welle des Programms „CORE“ – standen. Zusätzlich wurden im Vorjahr Aufwendungen für Rechtsfälle in Höhe von 4 Mio. EUR erfasst. Auf dieser Basis verbesserte sich das EBIT vor Sondereffekten im Berichtsjahr auf 254 Mio. EUR (Vj.: 219 Mio. EUR) bzw. die EBIT-Marge vor Sondereffekten auf 8,1 % (Vj.: 7,3 %). Der Anstieg resultierte aus dem zuvor beschriebenen Anstieg des Bruttoergebnisses sowie dem Erfolg des Programms „CORE“. Hier wurden Effizienz- und Kostensenkungsmaßnahmen konsequent umgesetzt und beginnen nachhaltig Wirkung zu zeigen. Währungseffekte belasteten hingegen die EBIT-Marge.

## Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Sondereffekte

### Überleitungsrechnung

Nr. 051

	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Gewinn- und Verlustrechnung (in Mio. EUR)	Gesamt		Automotive		Industrie	
<b>EBIT</b>	<b>1.528</b>	<b>1.556</b>	<b>1.283</b>	<b>1.373</b>	<b>245</b>	<b>183</b>
• in % vom Umsatz	10,9	11,7	11,8	13,3	7,8	6,1
<b>Sondereffekte</b>	<b>56</b>	<b>144</b>	<b>47</b>	<b>108</b>	<b>9</b>	<b>36</b>
• Rechtsfälle	17	86	17	82	0	4
• Restrukturierungen	39	45	30	13	9	32
• Sonstige	0	13	0	13	0	0
<b>EBIT vor Sondereffekten</b>	<b>1.584</b>	<b>1.700</b>	<b>1.330</b>	<b>1.481</b>	<b>254</b>	<b>219</b>
• in % vom Umsatz	11,3	12,7	12,2	14,3	8,1	7,3
<b>EBITDA</b>	<b>2.295</b>	<b>2.293</b>				
<b>Sondereffekte</b>	<b>56</b>	<b>144</b>				
• Rechtsfälle	17	86				
• Restrukturierungen	39	45				
• Sonstige	0	13				
<b>EBITDA vor Sondereffekten</b>	<b>2.351</b>	<b>2.437</b>				
<b>Konzernergebnis<sup>1)</sup></b>	<b>980</b>	<b>859</b>				
<b>Sondereffekte</b>	<b>56</b>	<b>144</b>				
• Rechtsfälle	17	86				
• Restrukturierungen	39	45				
• Sonstige	0	13				
– Steuereffekt <sup>2)</sup>	-14	-41				
<b>Konzernergebnis vor Sondereffekten<sup>1)</sup></b>	<b>1.022</b>	<b>962</b>				
<b>Bilanz (in Mio. EUR)</b>	<b>31.12.2017</b>	<b>31.12.2016</b>				
Netto-Finanzschulden	2.370	2.636				
/ EBITDA	2.295	2.293				
<b>Verschuldungsgrad</b>	<b>1,0</b>	<b>1,1</b>				
Netto-Finanzschulden	2.370	2.636				
/ EBITDA vor Sondereffekten	2.351	2.437				
<b>Verschuldungsgrad vor Sondereffekten</b>	<b>1,0</b>	<b>1,1</b>				
<b>Wertorientierte Steuerung (in Mio. EUR)</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>				
EBIT	1.528	1.556				
/ Durchschnittlich gebundenes Kapital	7.966	7.613				
<b>ROCE (in %)</b>	<b>19,2</b>	<b>20,4</b>				
EBIT vor Sondereffekten	1.584	1.700				
/ Durchschnittlich gebundenes Kapital	7.966	7.613				
<b>ROCE vor Sondereffekten (in %)</b>	<b>19,9</b>	<b>22,3</b>				
EBIT	1.528	1.556				
– Kapitalkosten	797	761				
<b>Schaeffler Value Added (SVA)</b>	<b>731</b>	<b>795</b>				
EBIT vor Sondereffekten	1.584	1.700				
– Kapitalkosten	797	761				
<b>SVA vor Sondereffekten</b>	<b>787</b>	<b>939</b>				

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

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

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 bzw. der 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 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 vor allem zur Berechnung des Verschuldungsgrades herangezogen. Der **Verschuldungsgrad** dient der Beurteilung der Finanzierungsstruktur und entspricht dem Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu EBITDA, wobei die Netto-Finanzschulden als Summe aus den lang- und kurzfristigen Finanzschulden abzüglich der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente definiert sind. Die zentrale wertorientierte Steuerungsgröße in der Schaeffler Gruppe ist der **ROCE** sowie der mit dieser Größe eng verknüpfte **SVA**.

 Mehr zu ROCE und SVA ab Seite 30

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

### Sondereffekte

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

Neben der Darstellung vor Sondereffekten werden für eine möglichst transparente Beurteilung der Geschäftsentwicklung die Umsatzzahlen währungsbereinigt dargestellt. Die währungsbereinigten Umsatzzahlen werden berechnet, indem die Umsatzerlöse in funktionaler Währung der aktuellen Berichtsperiode sowie der Vorjahres- bzw. Vergleichsperiode mit einem einheitlichen Wechselkurs umgerechnet werden.

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

## 2.4 Finanzlage und Finanzmanagement

### Cash Flow und Liquidität

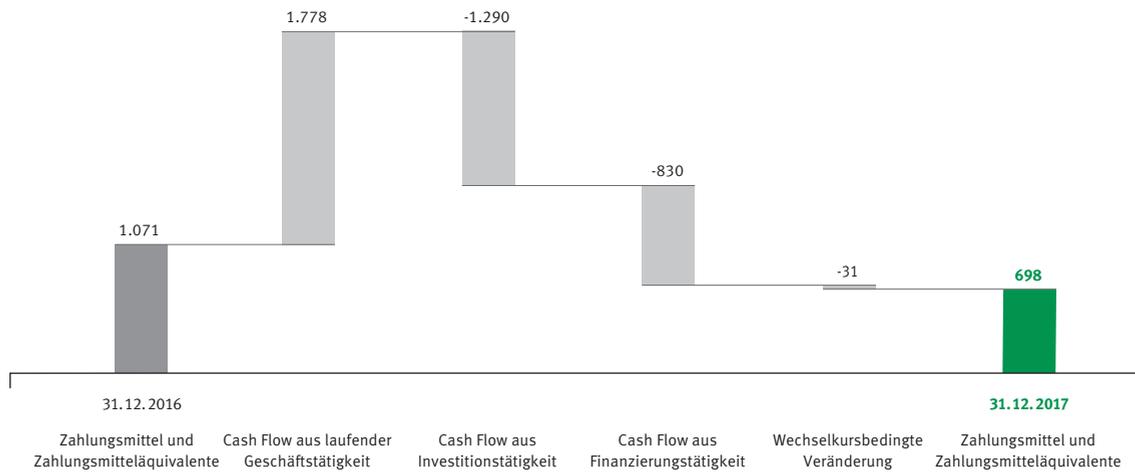
Die Schaeffler Gruppe erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2017 einen Free Cash Flow in Höhe von 488 Mio. EUR (Vj.: 735 Mio. EUR).

Cash Flow		Nr. 052	
in Mio. EUR	2017	2016	Veränderung in %
Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit	1.778	1.876	-5,2
Cash Flow aus Investitionstätigkeit	-1.290	-1.141	13,1
<b>Free Cash Flow</b>	<b>488</b>	<b>735</b>	<b>-33,6</b>
Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit	-830	-466	78,1
<b>Nettozunahme/-abnahme des Bestands an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten</b>	<b>-342</b>	<b>269</b>	<b>-</b>
Wechselkursbedingte Veränderung des Bestands an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten	-31	3	-
Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten am Periodenbeginn	1.071	799	34,0
<b>Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente</b>	<b>698</b>	<b>1.071</b>	<b>-34,8</b>

## Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente

Nr. 053

in Mio. EUR



Der **Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit** sank im Geschäftsjahr 2017 um 98 Mio. EUR auf 1.778 Mio. EUR (Vj.: 1.876 Mio. EUR). Dabei belasteten nicht nachhaltige Mittelabflüsse im Zusammenhang mit Rechtsfällen und Restrukturierungen den Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit. Darüber hinaus enthielt das Vorjahr erhaltene Zinsen aus einer Darlehensforderung der Schaeffler AG gegenüber der IHO Verwaltungs GmbH, die im Geschäftsjahr 2016 vollständig zurückgezahlt wurde. Diese Zinseinnahmen fielen somit im Geschäftsjahr 2017 nicht mehr an. Die Auszahlungen im Zusammenhang mit dem Aufbau des Working Capital lagen mit 31 Mio. EUR geringfügig über dem Vorjahreswert von 22 Mio. EUR. Dem starken Aufbau der Bestände im Vorratsvermögen wirkte dabei die Reduzierung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Rahmen eines Forderungsverkaufsprogramms entgegen. Aus dem Forderungsverkauf resultierte ein Mittelzufluss in Höhe von 150 Mio. EUR. Das Working Capital Ratio, definiert als Verhältnis von Working Capital zu Umsatz, betrug zum 31. Dezember 2017 19,0 % (Vj.: 20,3 %).

Die Auszahlungen für **Investitionen** in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (Capex) betragen im Berichtsjahr 1.273 Mio. EUR (Vj.: 1.146 Mio. EUR).

Des Weiteren führte der Erwerb der Compact Dynamics GmbH und der autinity systems GmbH zu einem Mittelabfluss in Höhe von 47 Mio. EUR. Die Veräußerungen der Schaeffler Motorelemente AG & Co. KG und der Feinschneide-Aktivitäten in der Schweiz führten dagegen zu einem Mittelzufluss in Höhe von 20 Mio. EUR. Somit betragen die Nettoauszahlungen für M&A-Aktivitäten im Geschäftsjahr 2017 27 Mio. EUR.

Auf dieser Basis betrug der **Free Cash Flow** für das Geschäftsjahr 2017 488 Mio. EUR (Vj.: 735 Mio. EUR).

Im Berichtsjahr flossen aus **Finanzierungstätigkeit** Mittel in Höhe von 830 Mio. EUR ab (Vj.: 466 Mio. EUR). Die im Berichtsjahr getätigten Auszahlungen für Dividenden in Höhe von 330 Mio. EUR betrafen mit 328 Mio. EUR die Dividende an die Aktionäre der Schaeffler AG. Für die vorzeitige Rückzahlung einer USD-Anleihe und der in diesem Zusammenhang durchgeführten Ablösung der Zinswährungsderivate flossen im Mai 2017 Mittel in Höhe von insgesamt 587 Mio. EUR ab. Die in diesem Zusammenhang in Anspruch genommene revolvingende Kreditlinie (Revolving Credit Facility, RCF) in Höhe von 350 Mio. EUR wurde bis zum Jahresende wieder vollständig zurückgezahlt. Aus dem Abschluss eines neuen Kreditvertrags zur Finanzierung von langfristig ausgelegten Logistikprojekten mit einem Gesamtvolumen von 250 Mio. EUR flossen der Schaeffler Gruppe Mittel in Höhe von 90 Mio. EUR (Vj.: 0 Mio. EUR) zu.

Die **Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente** verringerten sich zum 31. Dezember 2017 um 373 Mio. EUR auf 698 Mio. EUR (Vj.: 1.071 Mio. EUR).

Der Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten zum 31. Dezember 2017 umfasste im Wesentlichen Bankguthaben. Davon entfielen 293 Mio. EUR (Vj.: 325 Mio. EUR) auf Länder mit Devisenverkehrsbeschränkungen und anderen gesetzlichen Einschränkungen. Ferner verfügt die Schaeffler Gruppe über eine revolvingende Betriebsmittellinie in Höhe von 1,3 Mrd. EUR (Vj.: 1,3 Mrd. EUR), von der zum 31. Dezember 2017 12 Mio. EUR (Vj.: 13 Mio. EUR) hauptsächlich durch Avalkredite ausgenutzt waren.

## Investitionen

Die Wachstumsstrategie der Schaeffler Gruppe basiert u. a. auf Investitionen in neue Produkte und Technologien und in die Erweiterung des globalen Produktionsnetzwerks. Investitionen stellen einen wesentlichen Wachstumstreiber für die Schaeffler Gruppe dar.

Die Schaeffler Gruppe steigerte die Investitionsauszahlungen für Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (Capex) im Geschäftsjahr 2017 um 11,1 % auf 1.273 Mio. EUR (Vj.: 1.146 Mio. EUR). Die Investitionsauszahlungen bezogen auf den Umsatz (Capex-Quote) lagen bei 9,1 % (Vj.: 8,6 %). Von den gesamten Investitionsauszahlungen entfiel der weitaus größte Anteil auf die Regionen Europa und Greater China.

Investitionen nach Regionen (Capex)		Nr. 054	
		in Mio. EUR	Veränderung in Mio. EUR
Europa		772	+115
Americas		172	-37
Greater China		277	+43
Asien/ Pazifik		52	+6
Schaeffler Gruppe		1.273	+127
		1.146	

■ 2017 ■ 2016

Die Regionen bilden die regionale Struktur der Schaeffler Gruppe ab.

Gemessen an den Zugängen bei den immateriellen Vermögenswerten und dem Sachanlagevermögen lag das Investitionsvolumen bei 1.287 Mio. EUR (Vj.: 1.115 Mio. EUR). Hierbei entfielen auf die Sparte Automotive rd. 81 % und auf die Sparte Industrie rd. 19 %. Zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit wurde v. a. in die strategische Ausrichtung der Logistik, Kapazitätserweiterungen und Anlagen für Produktanläufe investiert.

In der **Region Europa** betraf im Berichtsjahr eine wesentliche Investitionsentscheidung den Bau eines hochmodernen Montage- und Verpackungszentrums, das sog. „Aftermarket Kitting Operation“ (AKO), in Sachsen-Anhalt im Raum Halle (Saale). Ziel des neuen Montage- und Verpackungszentrums ist es, die Abläufe im Automotive Aftermarket weiter zu optimieren und die Lieferqualität nachhaltig zu erhöhen. Ein weiterer wesentlicher Bestandteil der strategischen Ausrichtung der Logistik ist – im Rahmen des Projekts „Europäisches Distributionszentrum“ (EDZ) – das zentrale Distributionszentrum „EDZ-Mitte“ (Kitzingen). Hier stehen die Bauarbeiten vor dem Abschluss.

Daneben wurde in der Region Europa v. a. in Anlagen für Produktneuanläufe investiert. So entstanden in Herzogenaurach erste Montagelinien für elektrische Achsen und Hybridmodule. Darüber hinaus wurden an den mittel- und osteuropäischen Produktionsstandorten die Produktionskapazitäten kontinuierlich ausgebaut. So wurde im Geschäftsjahr 2017 ein neues Werk in Svitavy, Tschechien, eröffnet. Der Fokus des Werks liegt auf der Fertigung von Thermomanagementmodulen, die sowohl in Verbrennungsmotoren als auch in Mobilitätskonzepten der Zukunft Anwendung finden.

In der **Region Americas** wurde insbesondere in Kapazitätserweiterungen und Anlagen für Produktneuanläufe künftiger elektrifizierter Antriebskonzepte investiert. Mit den zusätzlich geschaffenen Kapazitäten am Standort Wooster, USA, wird die Schaeffler Gruppe neben der Produktion von Hybridmodulen weiterhin der großen Nachfrage nach Komponenten für Automatikgetriebe, Drehmomentwandler und Wandlerüberbrückungskupplungen gerecht. In Puebla, Mexiko, wurde v. a. in die Kapazitätserweiterung für stufenlose Getriebe (CVT) sowie Drehmomentwandler und Wandlerüberbrückungskupplungen investiert. Am Standort Irapuato, Mexiko, wurde hauptsächlich in die Erweiterung der Fertigungskapazitäten und in Produktneuanläufe investiert.

In der **Region Greater China** wurden auch 2017 gezielt Investitionen in den Kapazitätsaufbau sowie die Realisierung neuer Produktanläufe insbesondere in der Sparte Automotive vorgenommen. Wesentliche Investitionen entfielen hierbei auf die Unternehmensbereiche Motor- und Getriebesysteme v. a. für Produkte im Rahmen der Strategie „Mobilität für morgen“. In der Sparte Industrie entfielen die wesentlichen Investitionen auf den Ausbau der Produktions- und Logistikkapazitäten für das Standard-Wälzlagergeschäft, um die anhaltend hohe Nachfrage im Hochvolumengeschäft optimal bedienen zu können.

In der **Region Asien/Pazifik** wurde insbesondere an den Produktionsstandorten in Südkorea, Vietnam und Thailand investiert. Neben Ersatzinvestitionen im Standard-Wälzlagergeschäft in der Sparte Industrie wurde in Südkorea v. a. in Anlagen für Produktneuanläufe in der Sparte Automotive investiert. Daneben entsteht in Vietnam ein neues Werk für Kugellager. Es dient der Erweiterung des Sortiments an Spannlagern für Industriekunden. In Thailand wurde v. a. in Produktneuanläufe des Unternehmensbereichs Getriebesysteme investiert.

## Finanzschulden

Die Netto-Finanzschulden reduzierten sich im Geschäftsjahr 2017 um 266 Mio. EUR auf 2.370 Mio. EUR (Vj.: 2.636 Mio. EUR).

Netto-Finanzschulden		Nr. 055	
in Mio. EUR	31.12.2017	31.12.2016	Veränderung in %
Anleihen	1.994	2.719	-26,7
Kreditvertrag	983	982	0,1
Investitionsdarlehen	89	0	-
Sonstige Finanzschulden	2	6	-66,7
<b>Finanzschulden</b>	<b>3.068</b>	<b>3.707</b>	<b>-17,2</b>
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	698	1.071	-34,8
<b>Netto-Finanzschulden</b>	<b>2.370</b>	<b>2.636</b>	<b>-10,1</b>

Der Verschuldungsgrad, definiert als Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu Ergebnis vor Finanzergebnis, Ertragsteuern und Abschreibungen (EBITDA), lag zum 31. Dezember 2017 bei 1,0 (Vj.: 1,1). Ohne die Berücksichtigung von Sondereffekten ergab sich ein Verschuldungsgrad von 1,0 (Vj.: 1,1).

Das Gearing Ratio, als Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu Eigenkapital inkl. nicht beherrschender Anteile, reduzierte sich zum 31. Dezember 2017 auf 93,0 % (Vj.: 132,0 %).

Am 24. Mai 2017 zahlte die Schaeffler Gruppe die Anleihe mit einem Volumen von 700 Mio. USD, einem Kupon von 4,25 % und einer ursprünglichen Laufzeit bis Mai 2021 vorzeitig vollständig zurück. Die Mittel hierfür stammten aus verfügbarer Liquidität sowie einer teilweisen Inanspruchnahme der Revolving Credit Facility in Höhe von 350 Mio. EUR. Am 23. November 2017 reduzierte die Schaeffler Gruppe die Inanspruchnahme der Revolving Credit Facility durch eine Rückzahlung von 200 Mio. EUR aus verfügbarer Liquidität auf ein verbleibendes Volumen von 150 Mio. EUR. Am 27. Dezember 2017 zahlte die Schaeffler Gruppe die verbleibende Ziehung der Revolving Credit Facility in Höhe von 150 Mio. EUR vollständig zurück.

Am 15. Dezember 2017 unterzeichnete die Schaeffler AG einen Kreditvertrag zur Finanzierung von langfristig ausgelegten Logistikprojekten. Hierbei handelt es sich – im Rahmen des Projekts „Europäisches Distributionszentrum“ (EDZ) – um das zentrale Distributionszentrum „EDZ Mitte“ (Kitzingen) sowie das europäische Montage- und Verpackungszentrum, das sog. „Aftermarket Kitting Operation“ (AKO). Der Kreditvertrag hat ein Gesamtvolumen von 250 Mio. EUR, hiervon waren zum 31. Dezember 2017 90 Mio. EUR (Vj.: 0 Mio. EUR) in Anspruch genommen. Der Kreditvertrag hat eine Laufzeit bis 2022 zuzüglich bestimmter Verlängerungsoptionen.

Am 25. April 2017 publizierte die Ratingagentur Fitch Ratings erstmals ein Rating für die Schaeffler AG. Fitch bewertet die Schaeffler AG mit BBB- (Investment Grade), der Ausblick ist stabil. Das Instrumentenrating der Anleihen entspricht mit BBB- dem Unternehmensrating.

Am 26. September 2017 hob die Ratingagentur Standard & Poor's den Ausblick des Unternehmensratings von stabil auf positiv an. Die folgende Tabelle zeigt die Bonitätseinstufungen der Schaeffler Gruppe durch die drei Ratingagenturen Fitch, Moody's sowie Standard & Poor's zum 31. Dezember:

### Ratings der Schaeffler Gruppe

zum 31. Dezember

Nr. 056

Ratingagentur	2017		2016	
	Unternehmen	Anleihen	Unternehmen	Anleihen
	Rating/Ausblick		Rating	
Fitch	BBB-/stabil	-	BBB-	-
Moody's	Baa3/stabil	Baa3/stabil	Baa3	Baa3
Standard & Poor's	BB+/positiv	BB+/stabil	BB+	BB+

Die einzelnen Kredite der Schaeffler Gruppe setzten sich zum 31. Dezember 2017 wie folgt zusammen:

### Kredite der Schaeffler Gruppe

Nr. 057

Tranche	Währung	31.12.2017		31.12.2016		Zinssatz	Fälligkeit
		Nominalwert in Mio.	Buchwert in Mio. EUR	Nominalwert in Mio.	Buchwert in Mio. EUR		
Term Loan	EUR	1.000	991	1.000	992	Euribor <sup>1)</sup> + 1,20 %	18.07.2021
Revolving Credit Facility <sup>2)</sup>	EUR	1.300	-8	1.300	-10	Euribor <sup>1)</sup> + 0,80 %	18.07.2021
Investitionsdarlehen <sup>3)</sup>	EUR	250	89	0	0	Euribor <sup>1)</sup> + 1,00 %	n/a 15.12.2022
<b>Summe</b>			<b>1.072</b>		<b>982</b>		

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

<sup>2)</sup> Zum 31. Dezember 2017 waren davon 12 Mio. EUR (31. Dezember 2016: 13 Mio. EUR) im Wesentlichen durch Avalkredite ausgenutzt.

<sup>3)</sup> Zum 31. Dezember 2017 waren davon 90 Mio. EUR (31. Dezember 2016: 0 Mio. EUR) in Anspruch genommen.

Darüber hinaus bestanden weitere verbindlich zugesagte Kreditlinien von umgerechnet rd. 154 Mio. EUR (Vj.: rd. 160 Mio. EUR), im Wesentlichen für die Länder USA und China. Hiervon waren zum 31. Dezember 2017 rd. 111 Mio. EUR (Vj.: rd. 160 Mio. EUR) nicht ausgenutzt.

Die über die Schaeffler Finance B.V., Barneveld, Niederlande, begebenen Anleihen setzten sich zum 31. Dezember 2017 wie nachfolgend dargestellt zusammen. Alle Schaeffler-Anleihen werden im Euro MTF Segment der Luxemburger Wertpapierbörse geführt.

## Anleihen der Schaeffler Gruppe

Nr. 058

ISIN	Währung	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016	Kupon	Fälligkeit
		Nominalwert in Mio.		Buchwert in Mio. EUR			
XS1212469966	EUR	400	400	398	397	2,50 %	15.05.2020
US806261AJ29 <sup>1)</sup>	USD	0	700	0	658	4,25 %	15.05.2021
XS1067864022	EUR	500	500	498	498	3,50 %	15.05.2022
US806261AM57	USD	600	600	502	571	4,75 %	15.05.2023
XS1212470972	EUR	600	600	596	595	3,25 %	15.05.2025
<b>Summe</b>				<b>1.994</b>	<b>2.719</b>		

<sup>1)</sup> Vollständige Rückzahlung am 24. Mai 2017.

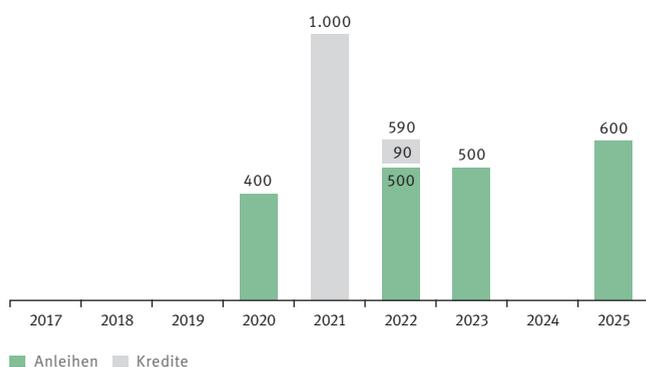
Im Rahmen der bestehenden Fremdfinanzierung unterliegt die Schaeffler Gruppe Auflagen, welche u. a. die Einhaltung eines Leverage Covenant beinhalten. Diese Finanzkennzahl wird laufend überwacht und regelmäßig an die kreditgebenden Banken berichtet. Im Geschäftsjahr 2017 wurde der Leverage Covenant entsprechend den kreditvertraglichen Regelungen wie in den Vorjahren durchgängig eingehalten.

Das Fälligkeitsprofil, bestehend aus dem Term Loan, dem Investitionsdarlehen sowie den durch die Schaeffler Finance B.V., Barneveld, Niederlande, begebenen Anleihen, setzte sich zum 31. Dezember 2017 wie folgt zusammen:

## Fälligkeitsprofil

Nr. 059

Nominalwerte zum 31. Dezember 2017 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 organisierte **Kapitalmanagement** stellt die von den Gesellschaften der Schaeffler Gruppe benötigten finanziellen Ressourcen bereit, gewährleistet die langfristige Liquiditätsversorgung und sichert die Kreditwürdigkeit der Schaeffler Gruppe. Darüber hinaus dient das Kapitalmanagement der Verwaltung und kontinuierlichen Optimierung der bestehenden Finanzverbindlichkeiten in Form der externen Konzernfinanzierung. Die Schaeffler Gruppe hat hierzu alle erforderlichen Voraussetzungen geschaffen, um effizient Fremd- und Eigenkapitalmittel über den Kapitalmarkt zu beschaffen. Auch zukünftig legt das Management der Schaeffler Gruppe seinen Fokus auf die Fähigkeit, Finanzinstrumente bei einer breiten Investorenbasis zu platzieren und die Konditionen weiter zu verbessern. Hierzu soll insbesondere das im Jahr 2016 erstmals erlangte Investment Grade-Rating langfristig gehalten werden.

Die externe Konzernfinanzierung wird in erster Linie durch Geld- und Kapitalmarktinstrumente sowie syndizierte und bilaterale Kreditlinien internationaler Banken gewährleistet. In diesem Zusammenhang ist insbesondere auch eine RCF in Höhe von 1.300 Mio. EUR vereinbart, die zur Abdeckung eines kurz- bis mittelfristigen Liquiditätsbedarfs zur Verfügung steht. Darüber hinaus nutzt die Schaeffler Gruppe in begrenztem Maße Forderungsverkaufsprogramme zur Liquiditätssteuerung und Optimierung des Working Capital. Hierzu steht ein ABCP-Programm (Asset Backed Commercial Papers) zum revolving Verkauf von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen mit einem zugesagten Finanzierungsvolumen von 150 Mio. EUR (Vj.: 0 Mio. EUR) zur Verfügung. Darüber hinaus kann die Schaeffler Gruppe selektiv ein weiteres Forderungsverkaufsprogramm ohne fest zugesagtes Finanzierungsvolumen nutzen.

Für die Finanzierung der in- und ausländischen Tochterunternehmen gilt der Grundsatz der internen Finanzierung. Zu diesem Zweck wird der Finanzierungsbedarf von Tochterunternehmen, soweit möglich und kommerziell vertretbar, über interne Darlehensbeziehungen abgedeckt. Entsprechend erfolgte 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, um rechtlichen, steuerlichen oder sonstigen Gegebenheiten Rechnung zu tragen. Lokale Finanzierungen werden vor allem zur Abdeckung von Schwankungen im Working Capital eingesetzt.

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

## 2.5 Vermögenslage und Kapitalstruktur

Die **Bilanzsumme** der Schaeffler Gruppe betrug zum 31. Dezember 2017 11.537 Mio. EUR (Vj.: 11.564 Mio. EUR).

Konzern-Bilanz (Kurzfassung)		Nr. 060	
in Mio. EUR	31.12.2017	31.12.2016	Veränderung in %
<b>AKTIVA</b>			
Langfristige Vermögenswerte	6.178	5.979	3,3
Kurzfristige Vermögenswerte	5.359	5.585	-4,0
<b>Bilanzsumme</b>	<b>11.537</b>	<b>11.564</b>	<b>-0,2</b>
<b>PASSIVA</b>			
Eigenkapital	2.548	1.997	27,6
Langfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	5.676	6.361	-10,8
Kurzfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	3.313	3.206	3,3
<b>Bilanzsumme</b>	<b>11.537</b>	<b>11.564</b>	<b>-0,2</b>

Die **langfristigen Vermögenswerte** erhöhten sich zum 31. Dezember 2017 um 199 Mio. EUR auf 6.178 Mio. EUR (Vj.: 5.979 Mio. EUR). Ursächlich hierfür war vor allem eine Erhöhung der Sachanlagen um 358 Mio. EUR. Die Zugänge bei den immateriellen Vermögenswerten und den Sachanlagen betrugen 1.287 Mio. EUR. Gegenläufig wirkten insbesondere die Ablösung der Zinswährungsderivate im Zusammenhang mit der vorzeitigen Anleiherückzahlung sowie negative Marktwertänderungen der übrigen langfristigen Derivate. Darüber hinaus verminderten sich die aktiven latenten Steuern um 80 Mio. EUR, u. a. aus der vorzeitigen Anleiherückzahlung sowie aus einem leichten Anstieg des Rechnungszinssatzes für Pensionsverpflichtungen.

Die **kurzfristigen Vermögenswerte** verminderten sich im Geschäftsjahr 2017 um 226 Mio. EUR auf 5.359 Mio. EUR (Vj.: 5.585 Mio. EUR). Der Rückgang war im Wesentlichen auf die Verminderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente (vgl. Cash Flow, Seite 61f.) zurückzuführen. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen verminderten sich im Berichtsjahr um 26 Mio. EUR. Zum 31. Dezember 2017 waren Forderungen aus Lieferungen und Leistungen mit einem Buchwert von 123 Mio. EUR (Vj.: 0 Mio. EUR) abzüglich der zurückgehaltenen Ausfallrisiken im Rahmen des ABCP-Programms verkauft. Gegenläufig wirkte insbesondere eine Erhöhung der Vorräte sowie positive Marktwertänderungen von Derivaten zur Absicherung von Währungsrisiken.

Das **Eigenkapital** inkl. der nicht beherrschenden Anteile erhöhte sich zum 31. Dezember 2017 um 551 Mio. EUR auf 2.548 Mio. EUR (Vj.: 1.997 Mio. EUR). Eigenkapitalerhöhend wirkte sich das Konzernergebnis in Höhe von 997 Mio. EUR aus. Demgegenüber stand die Zahlung der Dividende in Höhe von 328 Mio. EUR an die Aktionäre der Schaeffler AG. Die ergebnisneutralen Veränderungen im Eigenkapital zum 31. Dezember 2017 betragen insgesamt -116 Mio. EUR und enthielten im Wesentlichen Effekte aus der Umrechnung des Reinvermögens ausländischer Konzerngesellschaften (-247 Mio. EUR), Effekte aus der Anpassung von Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen (81 Mio. EUR) und aus der Absicherung von Zahlungsströmen (50 Mio. EUR). Die Eigenkapitalquote betrug zum 31. Dezember 2017 22,1 % (31. Dezember 2016: 17,3 %).

Die **langfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen** verminderten sich zum 31. Dezember 2017 um 685 Mio. EUR auf 5.676 Mio. EUR (Vj.: 6.361 Mio. EUR). Der Rückgang war im Wesentlichen auf die vorzeitige vollständige Rückzahlung der USD-Anleihe im Mai 2017 zurückzuführen. Darüber hinaus resultierte der Rückgang aus der Verminderung der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen um 58 Mio. EUR, insbesondere aufgrund des leicht gestiegenen durchschnittlichen Rechnungszinssatzes auf 2,2 % (31. Dezember 2016: 2,1 %) sowie aus einer Verminderung der sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten. Gegenläufig wirkten die Aufnahme eines Investitionsdarlehens in Höhe von 90 Mio. EUR sowie ein Anstieg der Rückstellungen, u. a. im Zusammenhang mit dem Aufbau eines Shared Service Center in Europa in Höhe von 39 Mio. EUR.

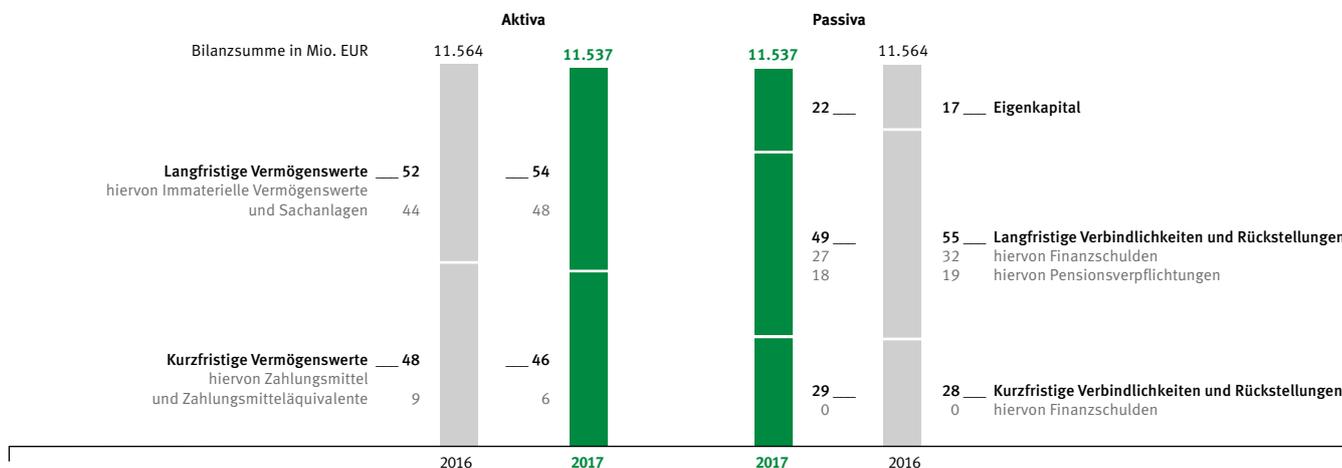
Die **kurzfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen** erhöhten sich zum 31. Dezember 2017 um 107 Mio. EUR auf 3.313 Mio. EUR (Vj.: 3.206 Mio. EUR). Der Anstieg war im Wesentlichen auf gestiegene Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen zurückzuführen. Gegenläufig wirkte insbesondere eine Reduzierung der sonstigen Rückstellungen sowie der Restrukturierungsrückstellungen.

Aus den Erwerben und Veräußerungen von Gesellschaften ergaben sich im Berichtsjahr keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögenslage und Kapitalstruktur der Schaeffler Gruppe.

## Konzern-Bilanzstruktur

Nr. 061

in %



Zu den wesentlichen außerbilanziellen Verpflichtungen der Schaeffler Gruppe gehören Verpflichtungen aus operativen Miet-, Pacht- und Leasingverhältnissen und Eventualschulden. Die Verpflichtungen der Schaeffler Gruppe aus unkündbaren operativen Miet-, Pacht- und Leasingverhältnissen betragen zum 31. Dezember 2017 133 Mio. EUR (Vj.: 123 Mio. EUR). Die Verpflichtungen aus Finanzierungs-Leasingverhältnissen waren nicht wesentlich.

## 2.6 Gesamtbewertung des Geschäftsjahrs 2017

Aus Sicht des Vorstands verlief das Geschäftsjahr 2017 insgesamt zufriedenstellend. In einem sehr dynamischen Markt- und Wettbewerbsumfeld, das sowohl im Automotive- als auch im Industrie-Geschäft mit tiefgreifenden Veränderungen verbunden ist, erzielte die Schaeffler Gruppe im Berichtsjahr ein währungsbereinigtes **Umsatzwachstum** von 5,9 % und übertraf somit die Jahresprognose von 4 bis 5 % Umsatzwachstum (vor Währungseinflüssen). Besonders erfreulich war dabei die positive Wachstumsdynamik im zweiten Halbjahr 2017. Zu dieser positiven Entwicklung haben beide Sparten des Unternehmens beigetragen. Während der Umsatz der Sparte Automotive im Geschäftsjahr 2017 währungsbereinigt um 5,9 % zunahm und somit erneut stärker wuchs als die weltweite Automobilproduktion, legten die Umsatzerlöse der Sparte Industrie währungsbereinigt um 5,7 % zu. Dabei wuchs die Sparte Industrie im vierten Quartal 2017 währungsbereinigt um 9,0 %. Diese Werte belegen, dass die Sparte Industrie nachhaltig auf Wachstumskurs zurückgekehrt ist.

Bezogen auf die EBIT-Marge vor Sondereffekten und den Free Cash Flow haben sich die ursprünglichen Erwartungen jedoch nicht erfüllt. Aufgrund einer im Vorjahresvergleich deutlich schwächeren Ergebnisentwicklung der Sparte Automotive im

zweiten Quartal 2017 hat der Vorstand der Schaeffler AG am 26. Juni 2017 beschlossen, die Ergebnisprognose von bisher 12 bis 13 % EBIT-Marge vor Sondereffekten auf 11 bis 12 % zu reduzieren. Gleichzeitig wurde die Free Cash Flow-Erwartung von bisher rd. 600 Mio. EUR auf rd. 500 Mio. EUR reduziert. Die angepasste Ergebnisprognose wurde mit einer **EBIT-Marge vor Sondereffekten** von 11,3 % erreicht. Während in der Sparte Automotive v. a. aufgrund der im Vorjahresvergleich schwächeren Ergebnisentwicklung die EBIT-Marge vor Sondereffekten auf 12,2 % gesunken ist, verzeichnete die Sparte Industrie einen Anstieg der EBIT-Marge vor Sondereffekten auf 8,1 %. Die Effizienz- und Kostensenkungsmaßnahmen des Programms „CORE“ beginnen nachhaltig Wirkung zu zeigen.

Die Schaeffler Gruppe erzielte einen **Free Cash Flow** in Höhe von 488 Mio. EUR und erreichte somit die angepasste Prognose von rd. 500 Mio. EUR. Die strategische Kennzahl Schaeffler Value Added vor Sondereffekten (**SVA**), die als Indikator für den im Berichtsjahr geleisteten Beitrag zum Unternehmenswert dient, lag im Geschäftsjahr 2017 bei 787 Mio. EUR (Vj.: 939 Mio. EUR); dies entspricht einer Verzinsung des eingesetzten Kapitals (**ROCE**) vor Sondereffekten von 19,9 % (Vj.: 22,3 %).

Die Umsetzung der Strategie „Mobilität für morgen“ wurde auch 2017 weiter vorangetrieben. Mit dem Exzellenzprogramm „Agenda 4 plus One“ und seinen 20 Initiativen wurde die Basis gelegt, die Schaeffler Gruppe noch zukunftsfähiger zu machen. Wie jedes Transformationsprogramm ist die „Agenda 4 plus One“ gerade in der Anfangsphase mit Einmalaufwendungen und Investitionen verbunden, die das Ergebnis auch im Jahr 2018 beeinflussen werden. Für 2018 hat sich das Unternehmen vorgenommen, die Umsetzung des Programms zu beschleunigen. An den finanziellen Ambitionen für 2020 hält die Schaeffler Gruppe fest. Mit der Strategie „Mobilität für morgen“ sieht der Vorstand wichtige Voraussetzungen für ein nachhaltiges Wachstum und die Steigerung des Unternehmenswertes als gegeben an.

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

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

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

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

### Ertragslage der Schaeffler AG

Gewinn- und Verlustrechnung der Schaeffler AG (Kurzfassung)		Nr. 062	
in Mio. EUR	2017	2016	Veränderung in %
Umsatzerlöse	100	88	13,6
Umsatzkosten	-94	-84	11,9
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>50,0</b>
Allgemeine Verwaltungskosten	-60	-71	-15,5
Sonstiges betriebliches Ergebnis	101	118	-14,4
Erträge aus Beteiligungen	675	600	12,5
Zinsergebnis	-171	-289	-40,8
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-98	204	-
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>453</b>	<b>566</b>	<b>-20,0</b>
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>453</b>	<b>566</b>	<b>-20,0</b>
Gewinnvortrag	0	0	0,0
<b>Bilanzgewinn</b>	<b>453</b>	<b>566</b>	<b>-20,0</b>

Die Schaeffler AG als oberste Muttergesellschaft der Schaeffler Gruppe erzielte Umsätze im Rahmen der Konzernleitung in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit, Treasury, Rechtsberatung, Steuerberatung, Compliance, Personalwesen, Interne Revision, Qualitätsmanagement und Geschäftsführung.

In Wahrnehmung der Aufgaben einer Management-Holding für die Schaeffler Gruppe fielen bei der Schaeffler AG allgemeine Verwaltungskosten von 60 Mio. EUR (Vj.: 71 Mio. EUR) an.

Die Schaeffler AG übernahm im Rahmen der Finanzierungsfunktion im Wesentlichen die Fremdwährungssicherung für die Schaeffler Gruppe. Das sonstige betriebliche Ergebnis resultierte zu großen Teilen aus Fremdwährungseffekten im Zusammenhang mit der Finanzierung der Gruppe sowie der Absicherung des operativen Geschäfts gegen Währungsrisiken.

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

Die Zinsaufwendungen enthielten Zinszahlungen und Zinsabgrenzungen im Zusammenhang mit institutionellen Krediten in Höhe von 16 Mio. EUR (Vj.: 25 Mio. EUR). Die von der Schaeffler Finance B.V. an die Schaeffler AG über Konzerndarlehen weitergereichten Zahlungsmittelzuflüsse aus der Anleiheemission führten zu Zinszahlungen und Zinsabgrenzungen in Höhe von 84 Mio. EUR (Vj.: 169 Mio. EUR). Zudem wurde die im Rahmen der vorzeitigen Rückführung einer Anleihe fällige Vorfälligkeitsentschädigung in Höhe von 13 Mio. EUR (Vj.: 48 Mio. EUR) ebenfalls an die Schaeffler AG weitergereicht.

Die Steuern vom Einkommen und Ertrag betragen im Geschäftsjahr 2017 98 Mio. EUR (Vj.: Ertrag in Höhe von 204 Mio. EUR). Dieser Steueraufwand beinhaltete ausschließlich einen Aufwand aus laufenden Ertragsteuern in Höhe von 98 Mio. EUR (Vj.: 109 Mio. EUR). Seit dem Geschäftsjahr 2016 verfügt die Schaeffler AG über einen Bestand an aktiven latenten Steuern. Das gemäß § 274 Abs. 1 Satz 2 HGB bestehende Wahlrecht zur Bilanzierung von aktiven latenten Steuern wird nicht in Anspruch genommen. Dementsprechend ergab sich für das Geschäftsjahr 2017 kein Aufwand bzw. Ertrag aus latenten Steuern (Vj.: Ertrag in Höhe von 313 Mio. EUR aus der Auflösung von passiven latenten Steuern).

Der Jahresüberschuss belief sich im Geschäftsjahr 2017 auf 453 Mio. EUR (Vj.: 566 Mio. EUR). Dieser entsprach auch dem Bilanzgewinn für das Jahr 2017.

Für das Geschäftsjahr 2017 schlugen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung eine Dividende in Höhe von 0,54 EUR (Vj.: 0,49 EUR) je Stammaktie und 0,55 EUR (Vj.: 0,50 EUR) je Vorzugsaktie vor.

### Finanz- und Vermögenslage der Schaeffler AG

Bilanz der Schaeffler AG (Kurzfassung)		Nr. 063	
in Mio. EUR	31.12.2017	31.12.2016	Veränderung in %
<b>AKTIVA</b>			
Anlagevermögen	14.302	14.229	0,5
Umlaufvermögen	8.744	12.239	-28,6
Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung	9	8	12,5
<b>Bilanzsumme</b>	<b>23.055</b>	<b>26.476</b>	<b>-12,9</b>
<b>PASSIVA</b>			
Eigenkapital	7.059	6.934	1,8
Rückstellungen	314	268	17,2
Verbindlichkeiten	15.676	19.266	-18,6
Rechnungsabgrenzungsposten	6	8	-25,0
<b>Bilanzsumme</b>	<b>23.055</b>	<b>26.476</b>	<b>-12,9</b>

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

Die im Umlaufvermögen ausgewiesenen kurzfristigen Ausleihungen und sonstigen Finanzforderungen resultierten aus der Cash Pool Funktion und der internen Konzernfinanzierung der Schaeffler Gruppe. Die sonstigen Forderungen beinhalteten im Wesentlichen Gewinnanteile der Schaeffler Technologies AG & Co. KG in Höhe von 675 Mio. EUR (Vj.: 3.600 Mio. EUR), die zum 31. Dezember 2017 noch nicht an die Schaeffler AG ausbezahlt waren. Im Geschäftsjahr 2017 zahlte die Schaeffler Technologies AG & Co. KG zum Ausgleich der Gewinnanteile aus Vorjahren 3,6 Mrd. EUR an die Schaeffler AG. Die Mittel wurden ihrerseits vollständig zur Tilgung von bestehenden Verbindlichkeiten gegenüber der Schaeffler Technologies AG & Co. KG verwendet.

Die Schaeffler AG führte den Cash Pool der Schaeffler Gruppe und verfügte zum Bilanzstichtag über Guthaben bei Kreditinstituten in Höhe von 189 Mio. EUR (Vj.: 635 Mio. EUR).

Am 26. April 2017 beschloss die Hauptversammlung der Schaeffler AG, eine Dividende in Höhe von 328 Mio. EUR an die Aktionäre der Schaeffler AG auszuschütten und den verbleibenden Bilanzgewinn in Höhe von 238 Mio. EUR in die anderen Gewinnrücklagen einzustellen.

Die Rückstellungen erhöhten sich um 46 Mio. EUR auf 314 Mio. EUR (Vj.: 268 Mio. EUR). Der Anstieg resultierte im Wesentlichen aus höheren Steuerrückstellungen für erwartete Ertragsteueraufwendungen sowie erhöhten Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen.

In den Verbindlichkeiten wurden im Wesentlichen die kurzfristigen Darlehen gegenüber verbundenen Unternehmen im Zusammenhang mit der Cash Pool Funktion und der internen Konzernfinanzierung der Schaeffler Gruppe ausgewiesen. Die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen beinhalteten Verbindlichkeiten gegenüber der Schaeffler Finance B.V. in Höhe von 2.104 Mio. EUR (Vj.: 2.772 Mio. EUR), die im Wesentlichen aus der Weiterreichung des Zahlungsmittelzuflusses aus den Anleiheemissionen der Schaeffler Finance B.V. stammten. Im Mai 2017 führte die Schaeffler Finance B.V. eine USD-Anleihe zurück. Die Mittel stammten aus verfügbarer Liquidität sowie einer teilweisen Inanspruchnahme der Revolving Credit Facility und wurden durch die Rückführung eines bestehenden Darlehens an die Schaeffler Finance B.V. weitergegeben.

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten erhöhten sich durch die Unterzeichnung eines neuen Kreditvertrages um 93 Mio. EUR auf 1.093 Mio. EUR (Vj.: 1.000 Mio. EUR).

 Mehr zu Finanzschulden ab Seite 64

## Schlusserklärung zum Abhängigkeitsbericht

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

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

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

## 2.8 Weitere Bestandteile des Konzernlageberichts

Die folgenden Kapitel sind auch Bestandteile des zusammengefassten Lageberichts:

- „Corporate Governance-Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289f HGB und § 315d HGB“ ab Seite 85,
- „Governance Struktur“ ab Seite 97,
- „Vergütungsbericht“ ab Seite 101 und
- „Organe der Gesellschaft“ ab Seite 114.

Darüber hinaus sind folgende Verweise Bestandteile des zusammengefassten Lageberichts:

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

 Zusammengefasster gesonderter nichtfinanzieller Bericht gemäß § 289b Abs. 3, § 315b Abs. 3 und § 298 Abs. 2 HGB unter: [www.schaeffler.com/nachhaltigkeit/nfe2017](http://www.schaeffler.com/nachhaltigkeit/nfe2017)

---

## 3. Nachtragsbericht

Nach dem 31. Dezember 2017 sind keine Vorgänge von besonderer Bedeutung eingetreten, von denen wesentliche Einflüsse auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler Gruppe erwartet werden.

## 4. Chancen- und Risikobericht

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

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

### 4.1 Risikomanagement-System

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

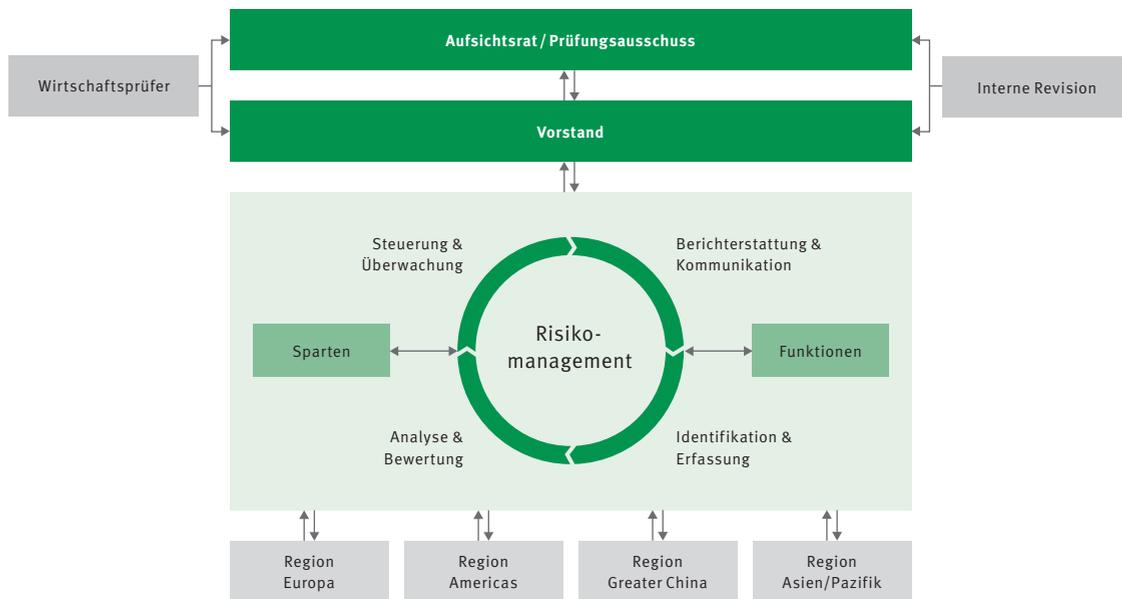
wusstsein schärfen und einen laufenden Verbesserungsprozess gewährleisten.

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

Ausgestaltung Risikomanagement-System

Nr. 064



Das Risikomanagement-System besteht aus einem mehrstufigen Prozess über verschiedene Ebenen und Organisationseinheiten, um der Matrixstruktur der Schaeffler Gruppe gerecht zu werden. In einem Bottom-up-Prozess erfolgt auf Ebene der Tochterunternehmen die Risikoidentifikation und -analyse. Darauf aufbauend folgt eine Top-down-Betrachtung durch die weltweit zuständigen Verantwortlichen in den Funktionen und Sparten. Diese beurteilen die in den Tochterunternehmen identifizierten Risiken unter Berücksichtigung aller Interdependenzen innerhalb der Schaeffler Gruppe. Die beschriebene Vorgehensweise stellt sicher, dass alle Dimensionen der Matrixstruktur der Schaeffler Gruppe innerhalb des Risikomanagement-Systems berücksichtigt werden. Die Risikoidentifikation findet halbjährlich in allen wesentlichen Tochterunternehmen der Schaeffler AG statt. Die Verantwortung für die Identifikation der Risiken liegt beim operativ verantwortlichen Management. Der maßgebliche Betrachtungszeitraum für die Risikoidentifikation liegt bei drei Jahren und übersteigt den Prognosezeitraum.

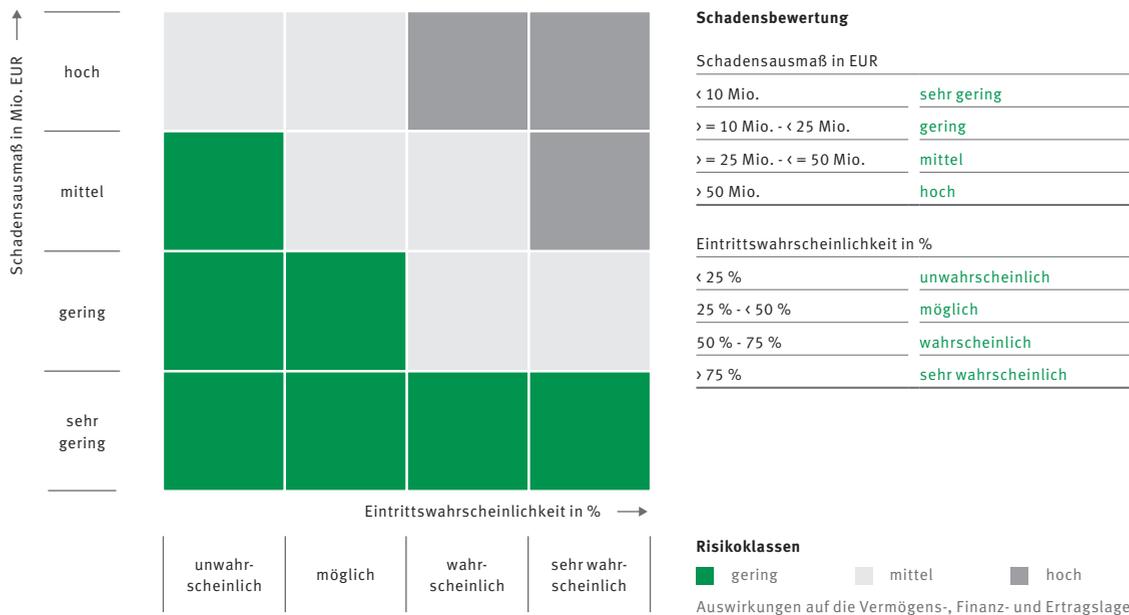
Als weiterer Bestandteil ist konzernweit ein Katalog von Risikokategorien definiert, um sicherzustellen, dass alle Risiken entlang der Wertschöpfungskette identifiziert werden. Die identifizierten Risiken sind vorgegebenen Risikokategorien zuzuordnen. Dieser Katalog ist durch alle Risikoverantwortlichen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

Die Auswahl der einbezogenen Tochterunternehmen erfolgt anhand eines definierten Auswahlprozesses, der sich an Umsatz- und Ergebnisgrößen sowie geschäftsspezifischen Risikofaktoren orientiert. In Abhängigkeit des Geschäftsmodells der einzelnen Tochterunternehmen kommen die beiden Erfolgsgrößen Umsatz und EBIT zum Tragen. Dieser Auswahlprozess stellt sicher, dass alle unter Wesentlichkeitsgesichtspunkten relevanten Gesellschaften der Schaeffler Gruppe in das Risikomanagement einbezogen werden. Im Berichtsjahr 2017 wurden 44 von 152 Gesellschaften der Schaeffler Gruppe einbezogen. Diese decken 94 % der Umsatzerlöse und 93 % des EBIT der Schaeffler Gruppe ab.

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

Risikomatrix

Nr. 065



Bei der Risikobewertung wird zwischen Brutto- und Nettobewertung unterschieden. Bereits ergriffene Maßnahmen können das Brutto- und Nettorisiko 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 managen, 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 gemanagt. Im Rahmen seines jeweiligen Verantwortungsbereichs beschließt der Vorstand die erforderlichen Maßnahmen und sorgt für deren kontinuierliche Umsetzung. Die aktuelle Risikobewertung wird regelmäßig an den Vorstand und den Prüfungsausschuss berichtet.

Die Abteilung Risikomanagement berichtet halbjährlich die Risikosituation an den Vorstand und stellt so eine kontinuierliche Informationsversorgung über die aktuelle Risikosituation der Schaeffler Gruppe und deren Entwicklung im Zeitablauf sicher. Die Berichterstattung an den Vorstand umfasst alle Nettorisiken mit einer mittleren und hohen Schadenswirkung. Eine

aggregierte Aufstellung der erfassten Chancen ist ebenfalls Bestandteil dieser Berichterstattung. Außerhalb der regelmäßigen Berichtstermine werden auftretende Risiken nach einem definierten Ad-hoc-Prozess berichtet. Dies gewährleistet die zeitnahe Kommunikation auftretender Risiken an den Vorstand.

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

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

## 4.2 Internes Kontrollsystem

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

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

Die Datengrundlage für die Erstellung des Jahres- und Konzernabschlusses bilden die von der Schaeffler AG und ihren Tochterunternehmen über einen konzernweit einheitlichen Positionsplan berichteten Abschlussinformationen. Eine Vielzahl von Tochterunternehmen werden dabei durch die interne Shared Service Organisation unterstützt. Bei einige 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 Konzern-

abschlussprüfung. 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 unzutreffenden Tatsachen zu verhindern oder aufzudecken.

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

Für das Geschäftsjahr 2017 wird das Interne Kontrollsystem in Bezug auf die Erstellung des Jahres- und Konzernabschlusses der Schaeffler AG durch den Vorstand als wirksam eingeschätzt.

## 4.3 Risiken

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

### Strategische Risiken

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

#### Elektromobilität

Die fortschreitende Elektrifizierung der Automobile setzt die weitere Entwicklung des konventionellen Antriebsstrangs unter Druck. Zum einen werden die Optimierungen des konventionellen Antriebsstrangs an Bedeutung verlieren, zum anderen werden bestehende Produkte bzw. Anwendungen verdrängt. Mit der Gründung des Unternehmensbereichs E-Mobilität und dem damit angestrebten weiteren Aufbau eines entsprechenden Produktportfolios soll ein potenzieller zukünftiger Umsatzverlust beim konventionellen Antriebsstrang kompensiert werden. Zeigen die bereits ergriffenen Initiativen nicht die gewünschte Wirkung, kann dies zu einer mittleren Auswirkung auf die Finanz- und Ertragslage führen.

## 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 derzeit bestehende erhöhte Unsicherheit hinsichtlich der Zukunft der EU, insbesondere in Zusammenhang mit den Austrittsverhandlungen des Vereinigten Königreichs, kann zu einer Kaufzurückhaltung der Kunden sowie zusätzlichen negativen Währungseffekten führen. In Abhängigkeit von der Umsetzung auftretender Handelshemmnisse mit dem EU-Markt (bei Annahmen des sog. Hard Brexit), kann es aufgrund zu zahlender Zölle und erhöhten administrativen Aufwendungen zu einer mittleren Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler Gruppe kommen. Der Austrittsprozess wird laufend verfolgt, darüber hinaus wurde eine Task Force zur Koordination der lokalen und globalen Maßnahmen gegründet.

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

## Strategische Markt- und Technologie Risiken

Die Märkte für die von Schaeffler angebotenen Produkte unterliegen einem starken technologischen Wandel, sich kontinuierlich entwickelnden technologischen Standards, einem Wechsel der Kundenpräferenz und andauernden Produktinnovationen. Die Entwicklung und Vermarktung neuer Technologien und die Einführung neuer Produkte können bestehende Technologien und Produkte vollständig ersetzen. So zeichnet sich die Schaeffler Gruppe durch eine sehr gute Wettbewerbsposition im verbrennungsmotorischen Antriebsstrang aus. Diese herausragende Stellung kann zum einen durch den Verlust des Wettbewerbsvorsprungs und zum anderen durch das Auslaufen entscheidender Patente gefährdet werden.

Schaeffler setzt heute auf eine hohe Wertschöpfungstiefe und eine umfassende Produktionskompetenz, die Optimierungen im Fertigungsprozess ermöglichen und letztlich gewährleisten, dass das Margenniveau gehalten werden kann. Der fortschreitende Wandel vom Komponentengeschäft hin zum Systemgeschäft kann den Wertschöpfungsanteil von Schaeffler reduzieren.

Dieser Entwicklung wird mit verschiedenen Maßnahmen, wie bspw. der strategischen Weiterentwicklung der Produktion nach dem Baukasten-Prinzip und dem Aufbau strategischer Lieferantenbeziehungen begegnet.

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

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

Neben der Sparte Automotive sieht sich auch die Sparte Industrie zunehmend Wettbewerbern aus den Schwellenländern gegenüber, die teilweise deutlich preisaggressiver im Markt agieren. Der Trend der Kunden, vermehrt Standard-Produkte den kundenindividuellen Entwicklungen vorzuziehen, begünstigt ebenfalls Wettbewerber aus Schwellenländern.

Beide Entwicklungen erfordern 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.

## Digitalisierung

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

## Operative Risiken

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

### Beschaffungsrisiken

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

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

### Marktentwicklung

Als weltweiter Zulieferer im Automobil- und Industriesektor wird die Nachfrage nach Schaeffler-Produkten maßgeblich durch die globalen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bestimmt. Die Nachfrage nach Produkten der Sparte Automotive hängt zu einem nennenswerten Anteil von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung ab. Dies gilt auch für den Maschinenbau und die industriellen Wachstumsmärkte, wie z. B. Erneuerbare Energien. Darüber hinaus ist die Nachfrage zyklischen Schwankungen unterworfen.

In der Sparte Automotive unterliegt die Nachfrage neben den globalen wirtschaftlichen Bedingungen noch weiteren Faktoren, wie Änderungen im Konsumverhalten, Benzinpreisen, Zinsniveau und anderen. Diese Vielzahl 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. Die Nachfrage nach Industrieprodukten wird, bedingt durch die Vielzahl unterschiedlichster Geschäftsfelder, in denen die Schaeffler Gruppe tätig ist, von verschiedensten Faktoren beeinflusst. Erneuerbare Energien sind in starkem Umfang von der staatlichen Förderung abhängig. Der Absatz von Produktionsmaschinen ist wiederum abhängig von neuen Entwicklungen und der sich daraus ergebenden Notwendigkeit zu investieren. Der Bereich Luft- und Raumfahrt profitiert von verschiedenen neuen technischen Entwicklungen. Für jede Branche können eigene Treiber identifiziert werden.

Die Schaeffler Gruppe ist einer Vielzahl von Wettbewerbern in den unterschiedlichen Geschäftsfeldern ausgesetzt. Damit verbunden ist das Risiko, von bestehenden oder neuen Wettbewerbern verdrängt zu werden, eine Substitution der angebotenen

Produkte durch Produktinnovationen oder neue technische Funktionen zu erfahren. Die Schaeffler Gruppe steht im Wettbewerb mit anderen internationalen Zulieferern und zu einem geringen Anteil auch mit regionalen Zulieferern. Mit diesen tritt die Schaeffler Gruppe hauptsächlich in den Wettbewerb um Preise, Qualität, Liefertreue und Design, ebenso wie um die Fähigkeit, weltweit technische Unterstützung und weltweiten Service zu bieten. Sollte das Unternehmen in einem dieser Punkte nicht mehr wettbewerbsfähig sein, könnten sich Kunden für Produkte und Serviceleistungen von Wettbewerbern entscheiden.

Der Verlust von Marktanteilen kann zu einer mittleren Auswirkung auf die Ertrags- und Finanzlage führen. Infolge des intensiven Wettbewerbs in der Automobilzulieferindustrie sieht Schaeffler für die Sparte Automotive ein höheres Risiko, Marktanteile zu verlieren, als für die Sparte Industrie.

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

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

### Produktionsrisiko

Die Produktion der Schaeffler Gruppe ist sehr anlagenintensiv und deshalb mit hohen Fixkosten verbunden. Um eine optimale Auslastung zu gewährleisten, ist es erforderlich, an verschiedenen Produktionsstandorten Maschinen nur einmal vorzuhalten. Der Ausfall einer solchen Engpassmaschine kann zu Versorgungsengpässen bei internen und externen Kunden führen. Entscheidend ist 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 gewährleisten. Schäden können auch durch aufgebaute Sicherheitsbestände reduziert werden. Um die Eintrittswahrscheinlichkeit möglichst gering zu halten, wird dem Risiko durch eine intensive Instandhaltung begegnet. Dennoch stellt der Ausfall einer Engpassmaschine ein mittleres Risiko für die Finanz- und Ertragslage dar.

### Gewährleistungs- und Haftungsrisiken

Einen wesentlichen Faktor für den Kunden beim Kauf der von Schaeffler angebotenen Produkte stellt die hohe Qualität dar. Um diese Qualität nachhaltig sicherzustellen, ist ein zertifiziertes

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

### Risiken aus Produktpiraterie

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

### 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.

### Compliance-Risiken

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

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

### Rechtsstreitigkeiten

Einzelne Gesellschaften der Schaeffler Gruppe sind in diverse Rechtsstreitigkeiten involviert oder könnten in weitere Rechtsstreitigkeiten involviert werden. Diese können Schadenersatzforderungen oder andere Ansprüche nach sich ziehen. Die eigenen oder gegnerischen Gerichtskosten können ebenfalls signifikant sein. Es handelt sich dabei im Wesentlichen um Rechtsstreitigkeiten im Zusammenhang mit Lieferungen und Leistungen. Bestehende Rechtsstreitigkeiten können eine mittlere Wirkung auf die Finanz- und Ertragslage haben.

### Kartellverfahren

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

Außerdem wurden Schadenersatzforderungen aufgrund von bekannten Kartellverfahren gegen Unternehmen der Schaeffler Gruppe geltend gemacht. Diese können eine mittlere Auswirkung auf die Finanz- und Ertragslage haben. Die Schaeffler Gruppe hat für mögliche Belastung eine angemessene bilanzielle Vorsorge getroffen.

### Finanzielle Risiken

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

### Steuerrisiken

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

## Risiken aus Pensionszusagen

Vor allem in Deutschland, in den USA und Großbritannien hat die Schaeffler Gruppe einen hohen Bestand an Pensionsverpflichtungen. In den angelsächsischen Ländern sind diese über Pensionsfonds finanziert. Die Ermittlung der Höhe der Pensionsverpflichtungen erfolgt anhand von versicherungsmathematischen Bewertungen, die auf Annahmen zu möglichen künftigen Ereignissen basieren, wie 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 der Finanzierungstätigkeit resultieren im Wesentlichen aus Wechselkursänderungen des US-Dollar im Hinblick auf den ungesicherten Teil der in US-Dollar begebenen Anleihe.

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

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

## Liquiditätsrisiken

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

Liquiditätsrisiken können entstehen, wenn ein sich ergebender Finanzierungsbedarf nicht durch bestehende Eigen- bzw. Fremdfinanzierung gedeckt werden kann. Der Finanzierungsbedarf der Schaeffler Gruppe war im Geschäftsjahr 2017 und im Berichtszeitraum durch die bestehenden Finanzierungsinstrumente sowie die durchgeführten Refinanzierungen durchgehend gedeckt.

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

Die im Regelfall langfristigen Kredit- und Anleiheverträge enthalten Auflagen, zu denen die Einhaltung bestimmter Finanzkennzahlen (Financial Covenants) zählt. Den Kreditgebern steht bei Vorliegen bestimmter Bedingungen, u. a. im Fall der Nichteinhaltung von Financial Covenants, ein außerordentliches Kündigungsrecht zu, das prinzipiell zur sofortigen Fälligkeit der Kredite berechtigen würde. Die Einhaltung von Financial Covenants wird laufend überwacht und regelmäßig an die Kreditgeber berichtet. Die Financial Covenants wurden bisher entsprechend den kreditvertraglichen Regelungen durchgängig eingehalten. Die Schaeffler Gruppe geht davon aus, dass die Financial Covenants auch zukünftig eingehalten werden.

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

## Risikobewertung

Nr. 066

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

↗ erhöht → unverändert ↘ reduziert

## 4.4 Chancen

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

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

Die größten Potenziale der Schaeffler Gruppe liegen in strategischen Trends und in Änderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen, die eine erhöhte Nachfrage nach Schaeffler-Produkten bedingen können.

## Chancen im strategischen Bereich

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

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

## Globalisierung

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

## Potenzial der Schwellenländer

Mit dem zunehmenden Wohlstand in den Schwellenländern bildet sich in diesen Ländern eine immer größer werdende Mittelschicht heraus. Die neu entstehende Käuferschicht kann die Nachfrage nach Automobilen und Industriegütern steigern. Die Schaeffler Gruppe liefert an alle namhaften Hersteller und Zulieferer, sodass grundsätzlich die Chance besteht, an der gestie-

genen Nachfrage zu partizipieren. Zusätzlich wurden signifikante Ressourcen aufgebaut, um die lokale Präsenz in den Schwellenländern zu steigern. Diese Wachstumsstrategie soll auch weiterhin verfolgt werden.

### Elektromobilität

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

### Urbane Mobilität

Die zunehmende Einwohnerzahl in den Mega-Cities führt dazu, dass der öffentliche Personenverkehr in den Städten mit Metros, S-Bahnen und Straßenbahnen sowie zwischen den Städten, z. B. mit Hochgeschwindigkeitszügen, zunehmend an Attraktivität und Bedeutung gewinnt. Gerade die Schienenfahrzeuge stellen einen äußerst interessanten, wachsenden Markt für die Schaeffler Gruppe dar. Zuverlässige und innovative 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 im Übrigen nicht nur ein Zukunftsmarkt in der Erstausrüstung, sondern auch im Aftermarket-Geschäft.

### Globale Mobilität

Die zunehmende Globalisierung ist untrennbar mit einem steigenden Luftverkehrsaufkommen verbunden. Dementsprechend wird ein stetiges Wachstum der Luft- und Raumfahrt prognostiziert. Für diesen Bereich gewinnen Themen wie CO<sub>2</sub>-Reduzierung, Gewichtsreduzierung sowie die Optimierung des Treibstoffverbrauchs zunehmend an Bedeutung. In diesen Entwicklungsfeldern ist die Schaeffler Gruppe bereits aktiv.

### Urbanisierung

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

### Trends der Automobilhersteller

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

### Chancen im operativen Bereich

#### Entwicklung des Fahrzeugbestands

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

### Industrie 4.0

Mit dem Einzug des Internets der Dinge in die Fabriken wird eine vierte industrielle Revolution eingeläutet. Die in der Praxis unter dem Begriff Industrie 4.0 diskutierten Zukunftsszenarien sind gekennzeichnet durch eine starke Individualisierung der Produkte unter den Bedingungen einer hoch flexibilisierten Produktion. Die Unternehmen werden zukünftig ihre Maschinen, Lagersysteme und Betriebsmittel weltweit vernetzen. Die einhergehende Digitalisierung der Welt schreitet in jeglichen Bereichen mit enormer Geschwindigkeit voran. Die starke Vernetzung der Maschinen und Anlagen kann entsprechende Produktionsfortschritte ermöglichen, auch durch den Einsatz derartiger Maschinen in der eigenen Produktion. Neben der Produktionstechnik beinhaltet die Industrie 4.0 die digitale Vernetzung von Komponenten

und Maschinen. Die Produkte der Schaeffler Gruppe sind überall dort, wo sich etwas dreht und wo Primärdaten gewonnen werden können. So können Lager kontinuierlich überwacht und ihr Betrieb auf dieser Basis optimiert werden.

### Digitalisierung

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

### Chancen im rechtlichen Bereich

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

#### Emissionsnormen

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

#### Durchschnittlicher Flottenverbrauch

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

### Chancen im finanziellen Bereich

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

#### Rating

Die Ratingagenturen Standard & Poor's und Moody's vergeben seit Januar 2012 ein Unternehmensrating für die Schaeffler Gruppe sowie Emissionsratings für die ausstehenden Anleihen. Seit April 2017 veröffentlicht zudem Fitch als dritte Ratingagentur ebenfalls entsprechende Ratings. Eine Verbesserung der von den drei Ratingagenturen vergebenen Ratings kann für die Schaeffler Gruppe grundsätzlich zu günstigeren Finanzierungsbedingungen führen bzw. neue Finanzierungsmöglichkeiten eröffnen. Im Geschäftsjahr 2017 bewertete Moody's das Unternehmensrating der Schaeffler AG durchgängig mit Baa3 (Investment Grade) mit stabilem Ausblick. Standard & Poor's beließ die Ratingeinschätzung unverändert bei BB+ (Sub Investment Grade), hob jedoch am 26. September 2017 den Ausblick von stabil auf positiv an. Fitch veröffentlichte am 25. April 2017 erstmals ein Rating für die Schaeffler AG und bewertet das Unternehmen seitdem konstant mit BBB- (Investment Grade) mit stabilem Ausblick. Das Emissionsrating der ausstehenden Anleihen der Schaeffler Gruppe entsprach per 31. Dezember 2017 bei allen drei Ratingagenturen dem Unternehmensrating, d. h. Baa3 (Moody's), BB+ (Standard & Poor's) und BBB- (Fitch).

#### Finanzmärkte

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

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

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

Die von der Schaeffler Gruppe ausgegebene Prognose ist auch unter Berücksichtigung der gegebenen Risikopotenziale nicht gefährdet. Zusätzlich zu den im Konzernlagebericht beschriebenen spezifischen Risiken kann es allerdings jederzeit zu unvorhersehbaren Ereignissen kommen, die den Produktionsprozess, die Kundenbeziehung oder die Reputation des Unternehmens erheblich schädigen.

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

# 5. Prognosebericht

## 5.1 Erwartete Entwicklung Konjunktur und Absatzmärkte

Nach Einschätzung des Internationalen Währungsfonds (IWF) ist im Jahr 2018 mit einer weiteren Zunahme der weltwirtschaftlichen Dynamik zu rechnen (Januar 2018). Der IWF rechnet mit einem Zuwachs des globalen Bruttoinlandsprodukts von 3,9 %. Oxford Economics erwartet ebenfalls einen Zuwachs in dieser Höhe (Januar 2018). Vor diesem Hintergrund geht die Schaeffler Gruppe für das Jahr 2018 davon aus, dass das Wachstum der Weltwirtschaft bei knapp 4 % liegen wird.

Die erwartete Entwicklung der Weltwirtschaft ist mit einer Reihe von Unsicherheiten verbunden. Sollte es an den internationalen Aktienmärkten zu anhaltenden Kurskorrekturen kommen, könnte dies negativ auf die realwirtschaftliche Entwicklung ausstrahlen. Darüber hinaus könnte eine stärker als erwartete Straffung der globalen Finanzierungsbedingungen – z. B. in Form einer unvorhergesehenen Erhöhung des Zinsniveaus – insbesondere die Entwicklung in anfälligen Schwellenländern beeinträchtigen und zudem ebenfalls zu Instabilität an den globalen Finanzmärkten führen. In China besteht nach wie vor das Risiko eines unerwarteten Wachstumseinbruchs, insbesondere vor dem Hintergrund der Verschuldungsproblematik im Land. Schließlich könnte die Entwicklung der Weltwirtschaft auch von einer Zunahme des Handelsprotektionismus sowie von einer Eskalation bestehender geopolitischer Konflikte beeinträchtigt werden.

Die Verhandlungen zwischen dem Vereinigten Königreich und der EU konzentrieren sich derzeit auf die zukünftigen Wirtschaftsbeziehungen beider Volkswirtschaften. Nach gegenwärtigem Stand erscheint es unwahrscheinlich, dass es hierbei nicht

zu einer Einigung kommt – mit der Folge eines ungeordneten Austritts des Vereinigten Königreichs aus der EU und einem Rückfall auf die Regeln der Welthandelsorganisation. Darüber hinaus ist derzeit von einer Übergangsperiode bis Ende 2020 auszugehen, während der das Vereinigte Königreich weiterhin Teil des EU-Binnenmarkts und der Europäischen Zollunion bleibt. Sollte sich allerdings frühzeitig ein aus Sicht des Vereinigten Königreichs nachteiliges Verhandlungsergebnis abzeichnen, könnte dies bereits im Vorfeld zu (weiteren) ökonomischen Verwerfungen führen – v. a. im Vereinigten Königreich selbst, aber im Zuge von bestehenden Handelsverflechtungen auch in anderen EU-Staaten.

Unter Berücksichtigung der Prognosen des Analyseinstituts IHS (Februar 2018) erwartet die Schaeffler Gruppe für das Geschäftsjahr 2018 ein Wachstum der Automobilproduktion in Höhe von etwa 2 %, gemessen an der Stückzahl von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen. Für die Region Europa erwartet die Schaeffler Gruppe einen Zuwachs von etwa 3,5 %, für die Region Americas einen Zuwachs von etwa 1,5 %. Bei der Region Greater China geht die Schaeffler Gruppe von einem Zuwachs von etwa 3 % aus, während für die Region Asien/Pazifik hingegen ein Rückgang um etwa 1 % erwartet wird.

Vor dem Hintergrund der Prognosen von IHS (Februar 2018) rechnet die Schaeffler Gruppe für das Geschäftsjahr 2018 damit, dass der Zuwachs des weltweiten Fahrzeugbestands, gemessen an der Anzahl von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen, bei nahezu unverändertem Durchschnittsalter geringfügig niedriger ausfallen wird als 2017.

Die Schaeffler Gruppe erwartet für das Geschäftsjahr 2018 ein Wachstum der weltweiten Industrieproduktion in vergleichbarer Höhe wie 2017 (Oxford Economics, Dezember 2017).

## 5.2 Ausblick Schaeffler Gruppe

### Ausblick 2018 – Konzern

Nr. 067

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

<sup>1)</sup> Gegenüber Vorjahr; vor Währungseinflüssen.

<sup>2)</sup> Zur Definition der Sondereffekte, siehe Seite 60f.

<sup>3)</sup> Vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten.

<sup>4)</sup> Angepasster Vergleichswert vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten.

Die Schaeffler Gruppe rechnet für das Geschäftsjahr 2018 mit einem währungsbereinigten Umsatzwachstum von 5 bis 6 %.

Zugleich geht das Unternehmen im Geschäftsjahr 2018 davon aus, eine EBIT-Marge vor Sondereffekten in Höhe von 10,5 bis 11,5 % zu erzielen.

Für das Jahr 2018 erwartet die Schaeffler Gruppe zudem einen Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten von rd. 450 Mio. EUR. Abweichend zu der im Vorjahr prognostizierten Kennzahl wird der Free Cash Flow ab dem Geschäftsjahr 2018 vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten dargestellt. Der angepasste Vergleichswert, also der Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten für das Geschäftsjahr 2017, beträgt 515 Mio. EUR.

### Ausblick 2018 – Sparten

Nr. 068

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

<sup>1)</sup> Gegenüber Vorjahr; vor Währungseinflüssen.

<sup>2)</sup> Zur Definition der Sondereffekte, siehe Seite 60f.

<sup>3)</sup> Vergleichswert gemäß der Segmentstruktur 2018.

Der Konzern erwartet, dass die Sparte Automotive OEM auch 2018 stärker wachsen wird als die weltweite Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen, für die ein Wachstum in Höhe von etwa 2 % angenommen wird. Auf dieser Basis rechnet die Schaeffler Gruppe im Geschäftsjahr 2018 mit einem währungsbereinigten Umsatzwachstum in Höhe von 6 bis 7 % (2017: 6,5 %) für die Sparte Automotive OEM. Gestützt wird diese Erwartung durch die in der Berichtsperiode 2017 akquirierten Aufträge,

sog. Lifetime-Sales, in Höhe von 11,5 Mrd. EUR. Dies entspricht einem Book-to-bill-Ratio, also dem Auftragseingang im Verhältnis zum Umsatz des abgelaufenen Geschäftsjahrs, von 1,3x. Ferner wird für die Sparte Automotive OEM eine EBIT-Marge vor Sondereffekten zwischen 9,5 und 10,5 % für das Jahr 2018 erwartet (2017: 10,8 %).

Das Aftermarket-Geschäft dürfte – auf der Grundlage eines stabilen Zuwachses des weltweiten Fahrzeugbestands bei nahezu unverändertem Durchschnittsalter – ebenfalls weiter wachsen. Ausgehend von eigenen Marktbeobachtungen erwartet der Konzern im Jahr 2018 für die Sparte Automotive Aftermarket ein Umsatzwachstum vor Währungseinflüssen von 3 bis 4 % (2017: 3,2 %) und eine EBIT-Marge vor Sondereffekten in Höhe von 16,5 bis 17,5 % (2017: 19,0 %).

In der Sparte Industrie weist die positive Entwicklung der Auftragseingänge in Kombination mit konjunkturellen Rahmenbedingungen in einzelnen Sektoren auf leicht steigende Umsatzerlöse für 2018 hin. Auf dieser Basis geht das Unternehmen davon aus, in der Sparte Industrie im Geschäftsjahr 2018 ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum in Höhe von 3 bis 4 % (2017: 5,7 %) zu erzielen. Darüber hinaus soll in der Sparte Industrie eine EBIT-Marge vor Sondereffekten zwischen 9 und 10 % (2017: 8,0 %) im Jahr 2018 erzielt werden.

Herzogenaurach, 19. Februar 2018

Der Vorstand

# Corporate Governance

<b>1. Corporate Governance-Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289f HGB und § 315d HGB *</b>	<b>85</b>
1.1 Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG	85
1.2 Grundsätze der Unternehmensführung	86
1.3 Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat sowie Zusammensetzung und Arbeitsweise von deren Ausschüssen	86
1.4 Weitere Angaben zur Corporate Governance	91
<b>2. Bericht des Aufsichtsrats</b>	<b>92</b>
<b>3. Governance Struktur *</b>	<b>97</b>
3.1 Compliance Management System	98
3.2 Risikomanagement-System	99
3.3 Internes Kontrollsystem	100
3.4 Interne Revision	100
<b>4. Vergütungsbericht *</b>	<b>101</b>
4.1 Grundzüge des Vergütungssystems des Vorstands	101
4.2 Vergütungshöhen des Vorstandsgremiums	108
4.3 Vergütung des Aufsichtsrats	112
<b>5. Organe der Gesellschaft *</b>	<b>114</b>
5.1 Aufsichtsrat	114
5.2 Ausschüsse des Aufsichtsrats	116
5.3 Vorstand	116

# 1. Corporate Governance-Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289f HGB und § 315d HGB

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

Nachfolgend berichten Vorstand und Aufsichtsrat gemäß Ziffer 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex über die Corporate Governance der Schaeffler AG. Der Corporate Governance-Bericht enthält auch die Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289f HGB und § 315d HGB inkl. der Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG, die gesonderter Bestandteil des Konzernlageberichts ist. Gemäß § 317 Absatz 2 Satz 6 HGB sind diese Angaben jedoch nicht in die Prüfung des Abschlussprüfers einzubeziehen; insoweit ist im Rahmen der Prüfung lediglich festzustellen, ob diese Angaben gemacht wurden.

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

## 1.1 Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG

Im Dezember 2017 haben Vorstand und Aufsichtsrat die folgende Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG verabschiedet:

Erklärung von Vorstand und Aufsichtsrat der Schaeffler AG gemäß § 161 AktG zum Deutschen Corporate Governance Kodex  
Die Schaeffler AG entspricht seit der Abgabe der letzten Entsprechenserklärung im Dezember 2016 den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Fassung vom 5. Mai 2015 bzw. der Fassung vom 7. Februar 2017 („Kodex“) mit der nachstehend beschriebenen Ausnahme und wird den Empfehlungen künftig mit der nachstehend beschriebenen Ausnahme entsprechen:

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

Herzogenaurach, Dezember 2017

Für den Aufsichtsrat

Für den Vorstand

Georg F. W. Schaeffler  
Aufsichtsratsvorsitzender

Klaus Rosenfeld  
Vorsitzender des Vorstands

## 1.2 Grundsätze der Unternehmensführung

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

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

Ebenso prägen seit jeher langfristiges Denken und verantwortungsvolles Handeln die Unternehmenskultur der Schaeffler Gruppe als börsennotiertes Familienunternehmen. Die Schaeffler Gruppe legt großen Wert darauf, wirtschaftlichen Erfolg mit verantwortungsvollem Handeln gegenüber Umwelt, Mensch und Gesellschaft zu verbinden. Die Unternehmenswerte „Nachhaltig“, „Innovativ“, „Exzellente“ und „Leidenschaftlich“ bilden die Grundlage für langfristiges, profitables Wachstum im Interesse und zum Wohle der Kunden und Geschäftspartner, Mitarbeiter und Führungskräfte sowie Aktionäre und Familienmitglieder. Auf dieser Basis hat der Vorstand eine **Nachhaltigkeitsstrategie** mit den Handlungsfeldern (1) Nachhaltiges Wirtschaften, (2) Kunden und Produkte, (3) Umwelt und Energie sowie (4) Mitarbeiter und Gesellschaft definiert und im Geschäftsjahr 2017 verabschiedet und veröffentlicht.

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

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

Die Governance Struktur der Schaeffler AG folgt dem zweistufigen Modell, das im Aktiengesetz verankert ist. 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. Des Weiteren ist er verantwortlich für die Jahres- und Mehrjahresplanung sowie für die Aufstellung der Quartals- und Halbjahresfinanzberichte des Unternehmens, den Jahresabschluss der Schaeffler AG, den Konzernabschluss und den zusammengefassten Lagebericht der Gesellschaft und des Konzerns.

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 (Compliance Management System) und legt deren Grundzüge offen. Beschäftigten wird eingeräumt, auf geeignete Weise geschützt, Hinweise auf Rechtsverstöße im Unternehmen zu geben (Whistleblower-System); auch Dritten wird diese Möglichkeit eingeräumt.

 Mehr zu Compliance ab Seite 97

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

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

bildet gemeinsam mit den Regionalen CEOs das Executive Board der Schaeffler Gruppe.

### Zusammensetzung des Vorstands

Das „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ verpflichtet den Aufsichtsrat der Schaeffler AG als das für die Besetzung des Vorstands zuständige Gremium dazu, eine Zielgröße für den Frauenanteil im Vorstand festzulegen. 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 01. Januar 2016 auch bereits erreicht.

Entsprechend der internationalen Aufstellung und der breit gefächerten Branchenstruktur des Konzerns achtet der Vorstand bei der Besetzung von Führungsfunktionen auf Vielfalt (Diversity). Er strebt eine angemessene Berücksichtigung von Frauen an und hat gemäß §§ 76 Absatz 4, 111 Absatz 5 AktG Zielgrößen für den Frauenanteil in der Schaeffler AG in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands festgelegt. Auf der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands wurde das gesetzte Ziel von 5 % Frauenanteil zum 30. Juni 2017 erreicht. Auf der zweiten Führungsebene unterhalb des Vorstands wurde die Zielgröße von 12 % verfehlt. Am 30. Juni 2017 lag der Frauenanteil in der zweiten Führungsebene bei 6 %. Wesentlicher Grund für die Verfehlung war eine organisatorische Umgliederung innerhalb der Schaeffler Gruppe, bei der im Jahr 2016 die Mitarbeiterzahl in der Schaeffler AG deutlich erhöht wurde. Die Positionen auf der zweiten Führungsebene aus den hinzugekommenen Bereichen waren überwiegend mit Männern besetzt, weshalb sich dadurch die Quote verschlechtert hat. Bei konstanter Beschäftigtenzahl hat sich der Frauenanteil in der zweiten Führungsebene zum 31. Dezember 2017 bereits auf 9 % verbessert, da bei Wiederbesetzungen gezielt darauf geachtet wurde, frei werdende Positionen bei geeigneter Qualifikation mit Frauen zu besetzen. In seiner Sitzung am 19. Juni 2017 hat der Vorstand zudem neue Zielgrößen von 8 % Frauenanteil auf der ersten und 12 % Frauenanteil auf der zweiten Führungsebene unterhalb des Vorstands beschlossen, die bis zum 30. Juni 2022 zu erreichen sind.

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 2017 erreicht. Langfristig soll angestrebt werden, den Frauenanteil im Vorstand über die gesetzte Zielgröße hinaus zu erhöhen. Die Zielgrößen, die der Vorstand für die beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands beschlossen hat, sollen erreicht werden.
- **Alter:** Der Vorstand soll zudem über eine angemessene Altersstruktur verfügen. Neben mehreren jüngeren Vorständen sollen auch Vorstände mit größerer Berufs- und Lebenserfahrung dem Gremium angehören. Für den Vorstand insgesamt ist ein Durchschnittsalter von ca. 55 Jahren anzustreben. Die Altersgrenze für Vorstandsmitglieder ist die Vollendung des 68. Lebensjahres. Bei der Bestellung von Vorständen soll auf eine ausgewogene Altersstruktur geachtet und mehr jüngere Führungskräfte gefördert werden. Die gesetzten Ziele wurden 2017 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. 2017 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 nicht-deutscher Nationalität angehören würde, idealerweise aus einem für Schaeffler relevanten Markt. Bei der Bestellung von Vorständen ist zwingend auf internationale Erfahrung zu achten. Auf der ersten und zweiten Führungsebene unter dem Vorstand sollte die Mehrzahl der Mitarbeiter über Auslandserfahrung und Erfahrung im internationalen Geschäft verfügen. 2017 wurden die gesetzten Ziele erreicht.

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

 Mehr zu den Mitgliedern des Vorstands, ihren Verantwortungsbereichen und den von ihnen wahrgenommenen Mandaten in Aufsichtsorganen anderer Gesellschaften ab Seite 116

## Aufsichtsrat

Aufgabe des Aufsichtsrats ist es, den Vorstand bei der Unternehmensführung zu beraten und zu überwachen. In Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen hat der Vorstand ihn einzubinden. Hierzu regelt die Geschäftsordnung, welche Rechtsgeschäfte und Maßnahmen des Vorstands der Zustimmung des Aufsichtsrats 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 101

Der Aufsichtsrat tritt mindestens zweimal im Kalenderhalbjahr zu Sitzungen zusammen, in denen er anstehende Themen erörtert und erforderliche Beschlüsse fasst. Im Übrigen hält er Sitzungen ab, so oft und sobald das Interesse der Gesellschaft es erfordert. Aus Gründen der Effektivität werden dabei Beschlüsse teilweise auch schriftlich oder telefonisch gefasst.

### Zusammensetzung des Aufsichtsrats

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

Als paritätisch mitbestimmte, börsennotierte Gesellschaft setzt sich der Aufsichtsrat der Schaeffler AG gemäß § 96 Absatz 2 AktG zu mindestens 30 % aus Frauen und zu mindestens 30 % aus Männern zusammen. Die gesetzliche Geschlechterquote ist gemäß § 25 EGActG anzuwenden für Wahlen seit dem 01. Januar 2016; die bestehenden Mandate können bis zu ihrem regulären Ende wahrgenommen werden. Die Mindestquote gilt für den Aufsichtsrat als Gesamtorgan (Gesamterfüllung). Sowohl die Anteilseignervertreter- als auch die Arbeitnehmervertreterseite kann jedoch der Gesamterfüllung durch Mehrheitsbeschluss widersprechen; die Quote muss dann von der Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreterseite getrennt erfüllt werden (Getrennterfüllung). Die Arbeitnehmervertreterseite hat am 10. Dezember 2015 einstimmig der Gesamterfüllung widersprochen. Dem Aufsichtsrat gehören heute vier weibliche Mitglieder an, wobei drei Frauen Arbeitnehmervertreter sind und eine Frau die Anteilseignerseite vertritt. Die Arbeitnehmervertreter haben somit die gesetzliche Quote erreicht. Die Quote auf der Anteilseignerseite beträgt derzeit 10 %.

Der Aufsichtsrat hat in Übereinstimmung mit Ziffer 5.4.1 des Deutschen Corporate Governance Kodex nachfolgende konkrete Ziele für seine Zusammensetzung beschlossen, die, unter Beachtung der unternehmensspezifischen Situation, die internationale

Tätigkeit des Unternehmens, potenzielle Interessenkonflikte, die Anzahl der unabhängigen Aufsichtsratsmitglieder und eine Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat sowie Vielfalt (Diversity) angemessen berücksichtigen. Der Aufsichtsrat hat folgende Ziele für seine Zusammensetzung benannt:

- Die Mitglieder sollen über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung ihrer Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen sowie in der Lage sein, den für die Tätigkeit erforderlichen Zeitaufwand aufzubringen.
- Die Besetzung des Aufsichtsrats mit Personen, die einen internationalen Hintergrund haben, soll im bisherigen Umfang beibehalten werden.
- Dem Aufsichtsrat sollen basierend auf der Einschätzung, dass alle Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat als unabhängig gelten, mindestens 15 unabhängige Mitglieder (im Sinne Ziffer 5.4.2 des Deutschen Corporate Governance Kodex) angehören.
- Dem Aufsichtsrat sollen keine Mitglieder angehören, die Organfunktionen oder Beratungsfunktionen bei wesentlichen Wettbewerbern der Schaeffler Gruppe haben.
- Dem Aufsichtsrat sollen nicht mehr als zwei ehemalige Mitglieder des Vorstands angehören.
- Aufsichtsratsmitglieder sollen dem Gremium regelmäßig nicht länger als drei volle Amtsperioden angehören.

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

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

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

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

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

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

Insgesamt verfügt der Aufsichtsrat über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung seiner Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen. Der Aufsichtsrat ist in seiner Gesamtheit mit den Branchen und Sektoren, in denen die Schaeffler Gruppe tätig ist, vertraut und er verfügt

über die nach dem Diversitätskonzept erforderliche Berufserfahrung und Internationalität. Interessenkonflikte von Aufsichtsratsmitgliedern, die dem Aufsichtsrat gegenüber unverzüglich offenzulegen sind, traten im Geschäftsjahr 2017 nicht auf. Kein Aufsichtsratsmitglied nimmt gegenwärtig eine Organfunktion oder Beratungsaufgaben bei einem wesentlichen Wettbewerber wahr oder ist ein ehemaliges Vorstandsmitglied.

 Mehr zu der Vermeidung von Interessenkonflikten siehe Seite 90

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

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

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

## Zusammensetzung und Arbeitsweise von Ausschüssen des Aufsichtsrats

Laut Geschäftsordnung bildet der Aufsichtsrat insgesamt vier Ausschüsse.

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

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

Dem Präsidialausschuss gehören Frau Barbara Resch und Frau Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann sowie die Herren Norbert Lenhard, Georg F. W. Schaeffler, Jürgen Wechsler und Prof. KR Ing. Siegfried Wolf an; Vorsitzender ist Herr Georg F. W. Schaeffler. Der Präsidialausschuss berät und unterstützt den Vorsitzenden des Aufsichtsrats und dessen Stellvertreter bei ihrer Tätigkeit im Aufsichtsrat. Er bereitet die Sitzungen des Aufsichtsrats vor. Eine weitere wesentliche Aufgabe des Präsidialausschusses ist die Vorbereitung der Personalentscheidungen des Aufsichtsrats. Er gibt Empfehlungen für die Neu- 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. Zu diesem Zweck obliegt ihm die Vorprüfung des Jahresabschlusses und des Konzernabschlusses, des Lageberichts, des Konzernlageberichts bzw. des zusammengefassten Lageberichts, des Vorschlags für die Gewinnverwendung und die Erörterung des Prüfungsberichts mit dem Abschlussprüfer. Außerdem obliegt ihm die Vorprüfung des Berichts über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen und der nichtfinanziellen Berichterstattung sowie die Vorbereitung des Vorschlags des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung zur Wahl des Abschlussprüfers.

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

Der Prüfungsausschuss besteht aus sechs Mitgliedern. Der Aufsichtsratsvorsitzende gehört diesem Ausschuss kraft Amtes an. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses soll unabhängig sein und darf weder ein ehemaliges Mitglied des Vorstands noch der Aufsichtsratsvorsitzende sein; er soll über besondere Kenntnisse

und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren verfügen. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses, Herr Dr. Siegfried Luther, erfüllt als ehemaliger Finanzvorstand der Bertelsmann-Gruppe diese Voraussetzungen. Mit Herrn Robin Stalker gehört ein weiterer Finanzexperte dem Ausschuss an. Die anderen Mitglieder sind die Herren Dr. Reinold Mittag, Georg F. W. Schaeffler, Salvatore Vicari und Jürgen Worrlich.

## Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat

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

Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Strategieumsetzung, der Planung, der Geschäftsentwicklung, des Risikomanagements und Compliance. Er geht auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs von aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen ein. Entscheidungsnotwendige Unterlagen, insbesondere der Jahresabschluss, der Konzernabschluss und der Prüfungsbericht, werden den Mitgliedern des Aufsichtsrats rechtzeitig zugeleitet. Rechtsgeschäfte und Maßnahmen von wesentlicher Bedeutung muss der Vorstand dem Aufsichtsrat 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 Vorstands und des Aufsichtsrats sind dazu verpflichtet, etwaige Interessenkonflikte gegenüber dem Aufsichtsrat unverzüglich offenzulegen. Wesentliche Geschäfte zwischen der Gesellschaft und Mitgliedern des Vorstands oder ihnen nahestehenden Personen bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsrats. Berater- und sonstige Dienstleistungs- und Werkverträge zwischen der Gesellschaft und Mitgliedern des Aufsichtsrats bedürfen ebenfalls der Zustimmung des Aufsichtsrats. Der Aufsichtsrat berichtet der Hauptversammlung über etwaige Interessenkonflikte und deren Behandlung. Im Berichtsjahr sind weder bei den Vorstands- noch bei den Aufsichtsratsmitgliedern Interessenkonflikte aufgetreten.

## 1.4 Weitere Angaben zur Corporate Governance

### Transparenz

Die Schaeffler AG informiert institutionelle Investoren, Aktionäre, Finanzanalysten, Geschäftspartner, Mitarbeiter sowie die interessierte Öffentlichkeit durch regelmäßige, transparente und aktuelle Kommunikation gleichzeitig und gleichberechtigt über die Lage des Unternehmens. Alle wesentlichen Informationen, wie 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 Geschäftsjahrs 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 vor allem durch den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht sowie durch unterjährige Finanzinformationen unterrichtet.

Die Schaeffler AG erstellt den Jahresabschluss nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuchs (HGB) und des Aktiengesetzes (AktG). Der Konzernabschluss und der Konzernlagebericht werden nach den Grundsätzen der International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, vom Vorstand aufgestellt und vom Abschlussprüfer sowie dem Aufsichtsrat geprüft. Unterjährige Finanzinformationen erörtert der Vorstand vor der Veröffentlichung mit dem Aufsichtsrat oder seinem Prüfungsausschuss. Der Konzernabschluss und der Konzernlagebericht sind binnen 90 Tagen nach Geschäftsjahresende, die verpflichtenden unterjährigen Finanzinformationen binnen 45 Tagen nach Ende des Berichtszeitraums öffentlich zugänglich.

Darüber hinaus werden im Konzernabschluss Beziehungen zu Aktionären erläutert, die im Sinne der anwendbaren Rechnungslegungsvorschriften als nahestehende Personen qualifiziert sind.

Mit dem Abschlussprüfer der Schaeffler AG ist vereinbart, dass der Vorsitzende des Aufsichtsrats 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 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 2017 endende Geschäftsjahr mit Schreiben vom 02. März 2017 eine verbindliche Unabhängigkeitserklärung abgegeben.



Georg F. W. Schaeffler  
Vorsitzender des Aufsichtsrats

## 2. Bericht des Aufsichtsrats

*Sehr geehrte Damen und Herren,*

der Aufsichtsrat hat im Berichtsjahr die ihm nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung obliegenden Aufgaben pflichtgemäß wahrgenommen. Der Aufsichtsrat hat den Vorstand überwacht und beraten. Dabei war er rechtzeitig und unmittelbar in alle Entscheidungen eingebunden, die für die Gesellschaft und den Konzern von grundlegender Bedeutung waren. Der Vorstand hat den Aufsichtsrat regelmäßig in schriftlicher und mündlicher Form über die Unternehmensentwicklung unterrichtet. Der Vorstand hat dabei fortlaufend detailliert über die Umsatz- und Ergebnisentwicklung des Konzerns und der Sparten, über die Finanzlage, die kurz- und langfristige Planung sowie über Fragen zu Compliance und Risikomanagement informiert. Soweit es wichtige Geschäftsvorfälle gab, hat der Vorstand den Aufsichtsrat jeweils zeitnah informiert. Außerdem haben der Vorstand und der Aufsichtsrat die Strategie der Schaeffler Gruppe im Detail diskutiert und weiterentwickelt.

Die Aufsichtsratsmitglieder standen dem Vorstand auch außerhalb von Sitzungen für Gespräche zur Verfügung. Der Aufsichtsratsvorsitzende stand in regelmäßigem Kontakt mit dem Vorstand und insbesondere mit dem Vorsitzenden des Vorstands und hat sich über alle aktuellen Fragen und Entwicklungen laufend berichten lassen.

 Mehr zu Corporate Governance ab Seite 85

### Zusammensetzung des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse

Im Berichtszeitraum gab es eine personelle Änderung im Aufsichtsrat. Frau Yvonne Münch schied am 07. März 2017 aus dem Aufsichtsrat aus, weil sie Mitarbeiterin einer Gruppengesellschaft war, die an Dritte veräußert wurde. Am 08. April 2017 wurde die gerichtliche Bestellung von Frau Andrea Grimm als weiteres Mitglied des Aufsichtsrats wirksam.

Die Zusammensetzung der Ausschüsse des Aufsichtsrats blieb 2017 unverändert. Es sind folgende Ausschüsse gebildet:

- Vermittlungsausschuss nach § 27 Abs. 3 Mitbestimmungsgesetz:  
Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender), Norbert Lenhard, Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann und Jürgen Wechsler
- Präsidialausschuss:  
Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender), Norbert Lenhard, Barbara Resch, Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann, Jürgen Wechsler und Prof. KR Ing. Siegfried Wolf
- Prüfungsausschuss:  
Dr. Siegfried Luther (Vorsitzender), Dr. Reinold Mittag, Georg F. W. Schaeffler, Robin Stalker, Salvatore Vicari und Jürgen Worrlich
- Nominierungsausschuss:  
Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender), Dr. Holger Engelmann, Prof. Dr. Bernd Gottschalk und Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann

Der Aufsichtsrat hat sich im Geschäftsjahr 2017 erneut mit Fragen über seine Zusammensetzung befasst. Er hat dabei ein Kompetenzprofil für das Gesamtgremium sowie ein Diversitätskonzept für den Aufsichtsrat erarbeitet. Des Weiteren wurde auch ein Diversitätskonzept für den Vorstand erstellt.

Der Aufsichtsrat ist unverändert der Ansicht, dass ihm in ausreichender Anzahl unabhängige Mitglieder (im Sinne des Deutschen Corporate Governance Kodex) angehören. Nach Einschätzung des Aufsichtsrats sind alle Mitglieder der Anteilseigner im Aufsichtsrat unabhängig im Sinne von Ziffer 5.4.2 DCGK mit Ausnahme von Frau Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann und Herrn Georg F. W. Schaeffler.

Interessenkonflikte von Aufsichtsrats- oder Vorstandsmitgliedern sind im Berichtsjahr nicht aufgetreten.

### Bestellung von Vorstandsmitgliedern

Der Vorstand der Gesellschaft besteht aus Klaus Rosenfeld (Vorsitzender), Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer (stellvertretender Vorsitzender), Dietmar Heinrich (seit 01. August 2017), Oliver Jung, Prof. Dr. Peter Pleus, Corinna Schittenhelm, Dr. Stefan Spindler und Matthias Zink. Dietmar Heinrich wurde nach Ausscheiden von Dr. Ulrich Hauck (bis 31. Juli 2017) mit Wirkung vom 01. August 2017 an für die Dauer von drei Jahren zum Vorstandsmitglied bestellt. Außerdem hat der Aufsichtsrat mit Beschluss vom 17. Juli 2017 die Amtszeit von Dr. Spindler mit Wirkung vom 01. Mai 2018 an um fünf Jahre verlängert.

Gemäß Geschäftsordnung des Vorstands ist Klaus Rosenfeld für die CEO Funktionen, Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer für den Bereich Technologie, Dietmar Heinrich für den Bereich Finanzen, Prof. Dr. Peter Pleus und Matthias Zink für die Sparte Automotive, Dr. Stefan Spindler für die Sparte Industrie, Oliver Jung für Produktion, Logistik und Einkauf sowie Corinna Schittenhelm als Arbeitsdirektorin für den Bereich Personal zuständig. Das Unternehmen hat ab 01. Januar 2018 eine neue Sparte „Automotive Aftermarket“ gebildet. Der Aufsichtsrat hat am 06. Oktober 2017 Michael Söding mit Wirkung vom 01. Januar 2018 an für die Dauer von drei Jahren zum Vorstand der neu gebildeten Sparte bestellt.

### Themen im Aufsichtsratsplenum

Der Aufsichtsrat kam im Berichtsjahr zu vier ordentlichen Sitzungen, einer Strategiesitzung und zwei außerordentlichen Sitzungen zusammen. Daneben gab es einen schriftlichen Umlaufbeschluss und einige Telefonkonferenzen, in denen der Vorstand über Geschäftsvorfälle informierte.

Am 03. Februar 2017 fand eine außerordentliche telefonische Sitzung des Aufsichtsrats statt. In der Sitzung wurde die vorläufige Zielerreichung bei der variablen Vorstandsvergütung erörtert.

Am 03. März 2017 fand die erste ordentliche Sitzung des Aufsichtsrats in der Berichtsperiode statt. In der Sitzung wurde – neben einer Information über die aktuelle Geschäftsentwicklung – der Jahres- und Konzernabschluss der Schaeffler Gruppe 2016 erörtert, der Jahresabschluss festgestellt und der Konzernabschluss, die Schlussklärung des Vorstands zum Abhängigkeitsbericht und der Gewinnverwendungsvorschlag gebilligt. Außerdem wurden der Bericht des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung 2017 und die Beschlussvorschläge des Aufsichtsrats zu den Gegenständen der Tagesordnung der Hauptversammlung 2017 verabschiedet. Daneben wurde über die Zielerreichung bei der variablen Vorstandsvergütung beschlossen. Außerdem wurde das Ergebnis der von Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft durchgeführten Prüfung der Angemessenheit der Vorstandsvergütung erörtert. Die Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft kam zu dem Ergebnis, dass die Gesamtdirektvergütung der Vorstandsmitglieder der Schaeffler AG in Höhe, Struktur und Ausgestaltung der Vergütungsinstrumente im Branchen-, Größen- und Landesvergleich üblich und angemessen ist.

In der ordentlichen Sitzung des Aufsichtsrats am 10. Mai 2017 wurden neben einigen Personalthemen die Zielgröße für den Frauenanteil im Vorstand gemäß § 111 Abs. 5 AktG festgelegt. Außerdem wurde über die Geschäftsentwicklung sowie das Ergebnis des 1. Quartals 2017 berichtet. Ergänzt wurde die Sitzung durch einen Bericht über den Technologie-Dialog in der Schaeffler Gruppe.

In der außerordentlichen telefonischen Sitzung am 17. Juli 2017 wurde Herr Dietmar Heinrich zum Vorstand bestellt und der Vorstandsvertrag von Herrn Dr. Stefan Spindler verlängert.

Am 05. Oktober 2017 fand die Strategiesitzung des Aufsichtsrats statt. In der Sitzung stellte der Vorstand seine Strategieüberlegungen für die Schaeffler Gruppe dar. Die Vorschläge wurden im Einzelnen diskutiert.

In der dritten ordentlichen Sitzung des Aufsichtsrats am 06. Oktober 2017 wurde über die aktuelle Geschäftsentwicklung der Schaeffler Gruppe sowie über das Ergebnis des ersten Halbjahres 2017 berichtet. Außerdem gab es einen Bericht über die Projekte „Europäisches Distributionszentrum“ und „Aftermarket Kitting Operation“. Des Weiteren wurde Herr Michael Söding zum Vorstand bestellt.

Mit Umlaufbeschluss vom 06. November 2017 genehmigte der Aufsichtsrat das Projekt „Aftermarket Kitting Operation“.

In der vierten und letzten ordentlichen Aufsichtsratssitzung am 15. Dezember 2017 wurde über die aktuelle Geschäftsentwicklung der Schaeffler Gruppe und das Ergebnis des dritten Quartals 2017 berichtet. Außerdem wurden das Budget 2018 und die Mehrjahresplanung 2018 bis 2022 verabschiedet. Es gab einen Bericht über den Unternehmensbereich Fahrwerksysteme. Außerdem wurde die Investitionsfinanzierung für die Projekte „Europäisches Distributionszentrum“ und „Aftermarket Kitting Operation“ verabschiedet. Neben Personalthemen wurden am 15. Dezember 2017 auch das Kompetenzprofil für das Gesamtgremium sowie die Diversitätskonzepte für Vorstand und Aufsichtsrat verabschiedet. Daneben wurde eine aktualisierte Erklärung zum Corporate Governance Kodex (§ 161 AktG) verabschiedet und die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit der Durchsicht der nichtfinanziellen Berichterstattung (§ 111 Abs. 2 Satz 4 AktG) beauftragt.

### Themen in den Ausschüssen des Aufsichtsrats

Der Präsidialausschuss des Aufsichtsrats kam im Berichtszeitraum insgesamt zu vier ordentlichen Sitzungen zusammen. Daneben gab es einen schriftlichen Umlaufbeschluss. Der Präsidialausschuss hat dabei jeweils die Sitzungen des Aufsichtsratsplenums und dabei insbesondere die Personalentscheidungen des Aufsichtsrats vorbereitet. Des Weiteren wurden vom Präsidialausschuss Nebentätigkeiten von Vorstandsmitgliedern genehmigt. Außerdem wurde in der ordentlichen Sitzung des Präsidiums am 05. Oktober 2017 die vom Vorstand vorgeschlagene Weiterentwicklung der Organisationsstruktur der Schaeffler Gruppe genehmigt. Mit Umlaufbeschluss vom 23. November 2017 wurde eine Vergleichsvereinbarung zwischen der Schaeffler Technologies AG & Co. KG und der Allianz Global Corporate & Specialty SE genehmigt.

Der Prüfungsausschuss kam im Berichtsjahr zu vier ordentlichen Sitzungen zusammen. Neben der Befassung mit dem Jahres- und Konzernabschluss einschließlich der nichtfinanziellen Berichterstattung und dem Abhängigkeitsbericht, hat sich der Prüfungsausschuss insbesondere mit den Zwischenberichten zum 31. März 2017, 30. Juni 2017 und 30. September 2017 befasst. Regelmäßig wurde im Prüfungsausschuss über die Themen Compliance, Interne Revision, Risikomanagement und das Interne Kontrollsystem berichtet. Daneben gab es Status-Updates über eine DPR-Prüfung und über die Leistungen des Abschlussprüfers. Berichtet wurde über die Implementierung von IFRS 15 und über das F&E-Controlling. Es wurden Nichtprüfungsleistungen des Abschlussprüfers diskutiert und genehmigt. Auch wurde der Prozess zur Prüfung der Nichtprüfungsleistungen des Abschlussprüfers einer Überprüfung unterzogen. Der Prüfungs-

ausschuss hat der Hauptversammlung 2017 die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zur Bestellung als Abschlussprüfer, Konzernabschlussprüfer und als Prüfer für die prüferische Durchsicht von unterjährigen Abschlüssen und Finanzinformationen empfohlen. Der Prüfungsausschuss hat der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft den Prüfungsauftrag erteilt und die Prüfungsschwerpunkte festgelegt. Außerdem hat der Prüfungsausschuss vorgeschlagen, die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit der prüferischen Durchsicht der nichtfinanziellen Berichterstattung zu beauftragen.

Im Berichtszeitraum haben der Nominierungsausschuss und der Vermittlungsausschuss nicht getagt.

Die Vorsitzenden des Präsidialausschusses und des Prüfungsausschusses haben dem Aufsichtsratsplenum in der jeweils nachfolgenden Sitzung über die Ausschussarbeit berichtet.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats und die Mitglieder der Ausschüsse haben im Berichtszeitraum an mehr als der Hälfte der Sitzungen des Aufsichtsrats und der Ausschüsse, denen sie angehörten, teilgenommen.

### Jahresabschluss und Konzernabschluss 2017

Der vom Vorstand nach den handelsrechtlichen Vorschriften aufgestellte Jahresabschluss, der Konzernabschluss sowie der zusammengefasste Lagebericht zum 31. Dezember 2017 wurden unter Einbeziehung der Buchführung und des rechnungslegungsbezogenen Internen Kontrollsystems sowie des Risikofrüherkennungssystems von der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft geprüft. Der Konzernabschluss der Schaeffler AG zum 31. Dezember 2017 wurde nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der Europäischen Union anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften aufgestellt.

Zudem hat die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft den Bericht des Vorstands über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen nach § 312 AktG („Abhängigkeitsbericht“) geprüft. Der Bericht betrifft den Zeitraum vom 01. Januar 2017 bis zum 31. Dezember 2017.

Der Abschlussprüfer hat für den Jahresabschluss und den Konzernabschluss uneingeschränkte Bestätigungsvermerke erteilt. Er hat außerdem festgestellt, dass der Vorstand zur Risikofrüherkennung die nach § 91 Abs. 2 AktG geforderten Maßnahmen getroffen hat und das Risikofrüherkennungssystem grundsätzlich geeignet ist, Entwicklungen, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden, frühzeitig zu erkennen.

Zum Abhängigkeitsbericht hat die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft den folgenden uneingeschränkten Bestätigungsvermerk gemäß § 313 Abs. 3 AktG erteilt:

„Nach unserer pflichtmäßigen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass die tatsächlichen Angaben des Berichts richtig sind, bei den im Bericht aufgeführten Rechtsgeschäften die Leistung der Gesellschaft nicht unangemessen hoch war und bei den im Bericht aufgeführten Maßnahmen keine Umstände für eine wesentlich andere Beurteilung als die durch den Vorstand sprechen.“

Die Schaeffler AG hat für das Geschäftsjahr 2017 erstmals einen zusammengefassten gesonderten nichtfinanziellen Bericht erstellt. Die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft hat den nichtfinanziellen Bericht einer Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit unterzogen und festgestellt, dass ihr auf Grundlage der durchgeführten Prüfungshandlungen keine Sachverhalte bekannt geworden sind, die zu der Annahme veranlassen, dass der zusammengefasste gesonderte nichtfinanzielle Bericht in wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften aufgestellt worden ist.

Die Jahresabschlussunterlagen, der zusammengefasste gesonderte nichtfinanzielle Bericht, der Abhängigkeitsbericht, die Prüfungsberichte und der Bericht über die Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit wurden am 01. März 2018 im Prüfungsausschuss mit dem Vorstand und dem Abschlussprüfer erörtert. Der Prüfungsausschuss hat die Ergebnisentwicklung für das Geschäftsjahr 2017, die Vermögens- und Finanzlage zum Bilanzstichtag und insbesondere die Risikovorsorge kritisch hinterfragt. Außerdem wurden die Jahresabschlussunterlagen, der zusammengefasste gesonderte nichtfinanzielle Bericht, der Abhängigkeitsbericht, die Prüfungsberichte und die Empfehlungen des Prüfungsausschusses in der Bilanzsitzung des Aufsichtsrats am 02. März 2018 behandelt. Die erforderlichen Unterlagen waren rechtzeitig vor diesen Sitzungen an alle Mitglieder des Prüfungsausschusses bzw. des Aufsichtsrats verteilt worden, sodass ausreichend Gelegenheit zu ihrer Prüfung bestand. Bei den Beratungen war der Abschlussprüfer anwesend. Er berichtete über die wesentlichen Ergebnisse der Abschlussprüfung und der Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit und stand dem Prüfungsausschuss und dem Aufsichtsrat für ergänzende Auskünfte zur Verfügung. Der Aufsichtsrat hat sich auf Basis eigener Prüfungen des Jahresabschlusses, des Abhängigkeitsberichts (einschließlich der Schlussklärung des Vorstands), des zusammengefassten gesonderten nichtfinanziellen Berichts und des Konzernabschlusses nebst zusammengefasstem Lagebericht sowie auf Basis der Empfehlungen des Prüfungsausschusses dem Ergebnis der Prüfungen durch den Abschlussprüfer angeschlossen. Einwendungen, insbesondere auch gegen die Schlussklärung des Vorstands zum Abhängigkeitsbericht, waren nicht zu erheben. Der Aufsichtsrat hat den Jahresabschluss und den Konzernabschluss gebilligt. Der Jahresabschluss ist damit festgestellt.

Der Aufsichtsrat hat den Vorschlag des Vorstands für die Verwendung des Bilanzgewinns geprüft und wird der Hauptversammlung gemeinsam mit dem Vorstand für 2017 die Zahlung einer Dividende in Höhe von 0,54 EUR je Stammaktie und in Höhe von 0,55 EUR je Vorzugsaktie vorschlagen.

Im Namen des Aufsichtsrats danke ich den Mitgliedern des Vorstands, den Führungskräften sowie allen anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Schaeffler AG und der Konzerngesellschaften für ihren hohen und engagierten Einsatz und die konstruktive Zusammenarbeit im Geschäftsjahr 2017.

Für den Aufsichtsrat

Georg F. W. Schaeffler  
Vorsitzender

Herzogenaurach, den 02. März 2018

### 3. Governance Struktur

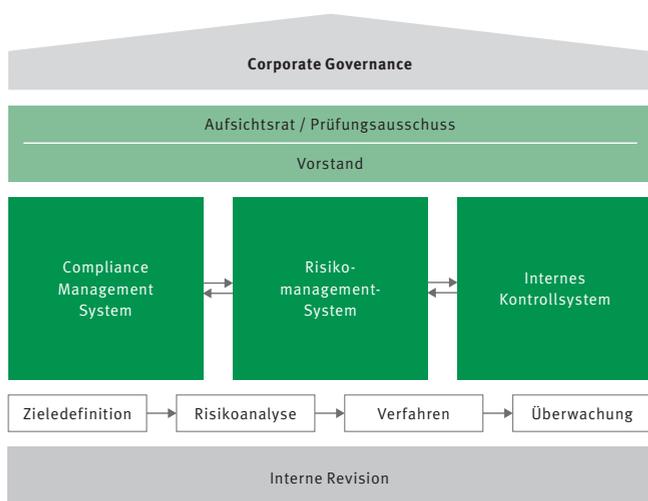
Die Schaeffler Gruppe betrachtet die Fortführung der Unternehmenskultur eines globalen Familienunternehmens als unerlässlich und will als börsennotiertes Familienunternehmen eine Vorreiterrolle einnehmen. Die Kundenbeziehungen und die Integrität des Handelns stehen dabei im Zentrum. Die Unternehmenswerte bestimmen die Art der Geschäfte, die getätigt werden. Geschäfte und Geschäftsbeziehungen, die nicht mit den Unternehmenswerten vereinbar sind, werden abgelehnt. Dabei fördert die Governance Struktur die Transparenz und unterstützt die Werte „Nachhaltig“, „Innovativ“, „Exzellente“ und „Leidenschaftlich“.

Die Elemente der **Governance Struktur** unterstützen die operativen Geschäftseinheiten, Risiken effektiv zu identifizieren und zu managen.

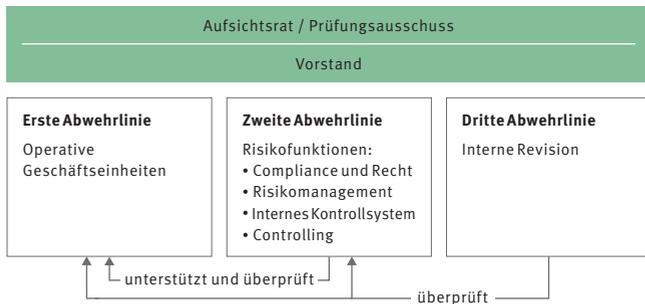
Die Schaeffler Gruppe hat die Prozesse in ihrer Governance Struktur weiter optimiert, um die Anforderungen der Kunden zu erfüllen und gleichzeitig das Unternehmen zu schützen. Die Governance Struktur soll ein koordiniertes Zusammenwirken der Teilsysteme und somit ein frühzeitiges Erkennen von bestands- und entwicklungsgefährdenden Risiken für die Schaeffler Gruppe fördern. Klar geregelte Verantwortlichkeiten und ein robustes Internes Kontrollsystem dienen dem Management wesentlicher Risiken.

Wichtiger Bestandteil der Governance ist dabei das Group Compliance and Risk Committee (GCRC), welches die Transparenz in den internen Strukturen, der Organisation und in den Verantwortlichkeiten erhöht. Der Group Chief Compliance Officer der Schaeffler Gruppe führt den Vorsitz des GCRC. Es setzt sich aus den Leitern der relevanten Governance-Funktionen (u. a. Compliance, Recht, Internes Kontrollsystem und Controlling) zusammen. Die Aufgabe des GCRC ist es, den Vorstand in seinen Organisationspflichten hinsichtlich Compliance und Risikomanagement zu unterstützen. Wesentliche Ziele des GCRC sind, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen zu definieren, abzugrenzen und hierbei Redundanzen zu vermeiden. Darüber hinaus soll ein durchgängiges und vollständiges Bild zur Risikosituation in den Sparten, Funktionen und Regionen auf Basis einer einheitlichen Bewertungs- und Priorisierungsmethodik geschaffen werden. Ein weiteres Ziel ist die Entwicklung und Überwachung von Maßnahmen zur Risikoreduzierung. Operativ unterstützt wird das GCRC durch die Compliance & Risk Working Group. Diese setzt sich aus Vertretern der Arbeitsebene der im GCRC vertretenen Funktionen zusammen.

Governance Struktur der Schaeffler Gruppe Nr. 069



## Modell der drei Abwehrlinien (Three Lines of Defense) Nr. 070



Dem Zusammenwirken der Teilsysteme innerhalb der Governance Struktur liegt das international anerkannte **Modell der drei Abwehrlinien** (Three Lines of Defense Model) zugrunde. Es weist klare Verantwortlichkeiten für die Handhabung der bestands- und entwicklungsgefährdenden Risiken zu und basiert auf dem Grundsatz, dass die Verantwortlichkeit für ein Risiko primär bei dessen Verursacher liegt.

**Erste Abwehrlinie:** Auf der ersten Ebene sind die operativen Geschäftseinheiten dafür verantwortlich, Kontrollen innerhalb aller Geschäftsprozesse zur Vermeidung von Risiken durchzuführen. Ist eine Vermeidung nicht möglich, müssen die Risiken erfasst und auf ein angemessenes Maß reduziert werden. Die Mitarbeiter der Schaeffler Gruppe bilden daher die erste Abwehrlinie gegen mögliche Risiken. Der Unternehmenskodex der Schaeffler Gruppe fordert sie auf, sich mit Fragen oder Bedenken zum Umgang mit Risiken und unangemessenen Geschäftspraktiken an ihre Vorgesetzten oder die entsprechenden Kontrollfunktionen zu wenden. Falls erforderlich, steht ihnen dafür ein System für anonyme Hinweise zu schwerwiegenden Verstößen gegen den Schaeffler Unternehmenskodex, insbesondere zu illegalen Geschäftspraktiken zur Verfügung.

**Zweite Abwehrlinie:** Auf der zweiten Ebene definieren Risikofunktionen (u. a. Internes Kontrollsystem, Controlling, Risikomanagement, Compliance und Recht) globale Standards und Kontrollen, überprüfen regelmäßig deren Einhaltung und berichten über ihre Wirksamkeit. Die Funktion Risikomanagement ist außerdem für die regelmäßige und unabhängige Risikobewertung verantwortlich.

**Dritte Abwehrlinie:** Die dritte Ebene stellt die Prüfung durch die Interne Revision dar. Durch die unabhängige und objektive Prüfung soll die Effizienz der Prozesse im Risikomanagement, bei internen Kontrollen und bei der Corporate Governance sichergestellt werden.

Mit der Corporate Governance Struktur und ihrem „Three Lines of Defense Model“ kommt die Schaeffler Gruppe ihren Verpflichtungen zu einer verantwortungsvollen Unternehmensführung und effektiven Kontrollstrukturen nach.

### 3.1 Compliance Management System

Integrität ist eine der tragenden Säulen für das unternehmerische Handeln in der Schaeffler Gruppe. Die Geschäftsleitung und alle Mitarbeiter sind nach dem Unternehmenskodex dazu angehalten, alle geltenden lokalen, nationalen und internationalen Gesetze und Vorschriften, wo auch immer die Schaeffler Gruppe geschäftlich tätig ist, einzuhalten. Eine die gesamte Schaeffler Gruppe umspannende Compliance-Organisation unterstützt sie hierbei.

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

Das CMS basiert auf den drei Säulen „Prävention“, „Detektion“ und „Reaktion“ und ist Teil der „Second Line of Defense“ in der Governance Struktur der Schaeffler Gruppe. Es ist in seiner heutigen Form das Ergebnis einer vom Vorstand initiierten grundlegenden Überarbeitung im Rahmen des Programms „Compliance Fit & Proper“. Nachdem das zugrunde liegende Konzept von einer unabhängigen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft nach Maßgabe des Standards zur Prüfung von Compliance Management Systemen IDW PS 980 erfolgreich einer Konzeptprüfung unterzogen wurde, hat 2017 eine unabhängige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft damit begonnen, die Implementierung zu prüfen. Der Abschluss der Prüfung soll plangemäß Mitte 2018 erfolgen.

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 sieben Kernelemente: Compliance-Kultur, Compliance-Ziele, Gefährdungsanalyse, Compliance-Programm, Compliance-Organisation, Kommunikation sowie Überwachung und Verbesserung.

Die Compliance-Organisation leitet ihre Vorkehrungen gegen Kartell- und Wettbewerbsrechtsverstöße, Korruption, Wirtschaftskriminalität und Geldwäsche auf Basis eines risikobasierten Ansatzes aus einer regelmäßigen gruppenweiten Gefährdungsanalyse ab. Die Gefährdungsanalyse gibt Auskunft über die mit der Geschäftstätigkeit verbundene aktuelle Gefährdungslage und die Wirksamkeit der vorhandenen Vorkehrungen. Die Analyse basiert in erster Linie auf Interviews mit Management und Mitarbeitern in allen Sparten und Regionen mit dem Ziel, möglichst geschäftsprozessnahe Informationen, die zur Einschätzungen der Eintrittswahrscheinlichkeit und des möglichen Schadensausmaßes notwendig sind, zu erhalten. Ergänzt werden diese Einschätzungen durch Branchen- und Expertenwissen, Erfahrungswissen aus konkreten Compliance-Verstößen, Kontroll- und Prüfungsergebnissen sowie mit Hilfe geschäftstätig-

keits-, markt- und länderspezifischer Risikokriterien, angefangen mit öffentlich verfügbaren Risikoindekatoren, wie z. B. dem Corruption Perception Index von Transparency International, bis hin zu Fragen der standortspezifischen Ausgestaltung des Geschäftsmodells von Schaeffler.

Die Leitung der Compliance-Organisation unterliegt dem Group Chief Compliance Officer der Schaeffler Gruppe, der direkt an den Vorsitzenden des Vorstands berichtet. Darüber hinaus unterhält der Group Chief Compliance Officer eine Berichtslinie zum Vorsitzenden des Aufsichtsrats und berichtet regelmäßig an den Vorsitzenden des Prüfungsausschusses.

Mit der Compliance-Abteilung steht dem Group Chief Compliance Officer ein flächendeckendes Netz erfahrener Compliance-Spezialisten in den Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik zur Seite. Zudem greift er auf ein zentrales Kompetenzteam bestehend aus den Bereichen „Advisory“, „Risk Analysis & Solutions“ und „Forensics & Investigations“ am Stammsitz in Herzogenaurach zurück. 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, zur Korruptionsbekämpfung sowie zum Schutz vertraulicher Informationen, webbasierte und Präsenzs Schulungen sowie ein Compliance-Helpdesk für die Beratung zu konkreten Compliance-Sachverhalten. Die beschriebenen Grundsätze und Praktiken im Unternehmenskodex umfassen neben grundsätzlichen Verhaltensanforderungen auch das Verhalten gegenüber Geschäftspartnern und Dritten, den Umgang mit sensiblen Informationen, Mitarbeitern und Kollegen und Vorgaben hinsichtlich Umwelt, Sicherheit und Gesundheit. Entsprechend den Unternehmenswerten werden weder Bestechung noch jegliche Form von Korruption geduldet. Allen Mitarbeitern der Schaeffler Gruppe ist es ausdrücklich untersagt, sich in irgendeiner Form an Korruption zu beteiligen. Das Gleiche gilt für wettbewerbs- und kartellrechtswidrige Verhaltensweisen. Die Schaeffler Gruppe hält sich von Geschäften fern, die ohne unzulässige Verhaltensweisen nicht zustande kommen oder fortgeführt werden können.

Die Schulungen werden stetig weiterentwickelt und an das Aufgabengebiet der Mitarbeiter angepasst. Im Geschäftsjahr 2017 beinhaltete das Compliance-Schulungsprogramm u. a. Schulungen zu den Themen Risikobewusstsein, Unternehmenskodex, Informationssicherheit inkl. Informationsklassifizierungen,

Schutz vor Internetkriminalität und CEO-Fraud. Daneben bestehen Maßnahmen zur Aufdeckung etwaiger Compliance-Verstöße, wie z. B. Prüfungen und Kontrollen sowie ein weltweites Hinweisgebersystem, das auch das anonyme Melden mutmaßlicher Verstöße ermöglicht. Alle eingehenden Hinweise werden unabhängig überprüft. Repressalien gegen Mitarbeiter, die in gutem Glauben Bedenken über Fehlverhalten im Unternehmen äußern, sind untersagt.

Die Schaeffler Gruppe hat ihre Vorkehrungen und Maßnahmen zur Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und internen Regeln im Geschäftsjahr 2017 weiter verstärkt. Der Ausbau eines Wettbewerberkontaktregisters wurde weiter vorangetrieben. Das Register wurde an verschiedenen Pilotstandorten weltweit eingeführt. Es dient der Transparenz und unterstützt den Vorabgenehmigungsprozess für Wettbewerberkontakte. Zudem wurde ein neuer Geschäftspartner-Due-Diligence-Prozess entwickelt, mit dessen Hilfe zukünftig Geschäftspartner-bezogene Risiken gruppenweit mittels eines in die Geschäftsprozesse bestmöglich integrierten IT-Tools weiter minimiert werden können. Beides unterstreicht den Anspruch, den die Schaeffler Gruppe an ihre Geschäftspartner im Hinblick auf ein integriertes und regelkonformes Verhalten stellt.

Zur Einhaltung der kapitalmarktrechtlichen Vorschriften wird eine 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, die sich aus ihrem Zugang zu Insiderinformationen ergeben, gesondert aufgeklärt. Ferner besteht ein Insiderkomitee, das u. a. über den Umgang mit möglichen Insiderinformationen entscheidet und über die Einhaltung der kapitalmarktrechtlichen Vorschriften wacht.

### 3.2 Risikomanagement-System

Ebenso wie das Compliance Management System ist auch das Risikomanagement-System Teil der „Second Line of Defense“ in der Governance Struktur der Schaeffler Gruppe. Es umfasst alle Maßnahmen, die der Risikoeerkennung, -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 71

### 3.3 Internes Kontrollsystem

Die „Second Line of Defense“ wird ergänzt durch das Interne Kontrollsystem (IKS) der Schaeffler Gruppe. Das IKS besteht aus systematisch gestalteten technischen und organisatorischen Maßnahmen und Kontrollen zur Einhaltung von Richtlinien und zur Abwehr von Schäden, die durch das eigene Personal oder Dritte verursacht werden können. Die Kontrollen können sowohl prozessunabhängig als auch prozessabhängig durchgeführt werden. Das IKS bei Schaeffler orientiert sich am COSO-Modell und hat folgende Bestandteile: Kontrollumfeld, Risikobeurteilung, Kontrollaktivitäten, Informationen und Kommunikation sowie Überwachung. Es ist fokussiert auf die Finanzberichterstattung und bildet die Maßnahmen und Kontrollen ab, die sicherstellen, dass die Aufstellung des Konzernabschlusses im Einklang mit den Rechnungslegungsstandards steht und die Ordnungsmäßigkeit der externen Finanzberichterstattung sicherstellt.

 Mehr zur Darstellung des Internen Kontrollsystems ab Seite 73

### 3.4 Interne Revision

In der Governance Struktur der Schaeffler Gruppe bildet die Interne Revision die „Third Line of Defense“. Die Interne Revision erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, die darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Mit ihrer Funktion trägt die Interne Revision zur Erreichung der kommunizierten Unternehmensziele der Schaeffler Gruppe bei, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Compliance Management Systems, des Risikomanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese zu verbessern hilft. Die Verantwortung für die Einrichtung und die Funktionsfähigkeit der Internen Revision liegt beim Vorstand und kann nicht delegiert werden. Entsprechend ist die Interne Revision gegenüber allen Mitgliedern des Vorstands berichtspflichtig. Der Leiter Interne Revision berichtet direkt an den Vorsitzenden des Vorstands der Schaeffler AG und regelmäßig an den Vorsitzenden des Prüfungsausschusses.

Um die Unabhängigkeit und Objektivität der Internen Revision sicherzustellen, bestehen bei der Schaeffler Gruppe folgende Vorkehrungen:

- Organisatorische Direktanbindung an den Vorsitzenden des Vorstands zur Vermeidung prüfungsfreier Räume
- Keine Übernahme operativer Verantwortungen durch Revisionsleiter oder Revisoren
- Jährliche Berichterstattung möglicher Beeinträchtigungen der Unabhängigkeit an den Vorsitzenden des Vorstands/Vorstand/Prüfungsausschuss

- Die Genehmigung der Prüfungsplanung und der wesentlichen Anpassungen sind durch die Geschäftsleitung zu genehmigen und ausreichend zu dokumentieren

Die Interne Revision umfasst die Funktionen „Methoden, Reporting und Qualitätssicherung“, „Corporate Audits“ und „IT und Sonderprüfungen“. Sie verfügt zudem über Standorte in allen vier Regionen der Schaeffler Gruppe.

Die Aufgaben der Internen Revision umfassen insbesondere folgende Aktivitäten, sind jedoch nicht auf diese beschränkt:

- Prüfung und Beurteilung der Angemessenheit, Wirtschaftlichkeit und Effektivität des Internen Kontrollsystems
- Prüfung und Beurteilung der Angemessenheit, Wirtschaftlichkeit und Effektivität der Führungs- und Überwachungsprozesse
- Prüfung und Beurteilung des Finanz- und Rechnungswesens, des Informationssystems und des Berichtswesens
- Prüfung und Beurteilung der Wirksamkeit des Risiko- und Compliance-Managements
- Prüfung und Beurteilung der Wirksamkeit der Maßnahmen zur Verhinderung und Aufdeckung doloser Handlungen
- Prüfung von Vorkehrungen zum Schutz der Vermögenswerte
- Prüfungen und Beurteilung der Umsetzung und Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben und unternehmensinternen Regelungen (Ordnungsmäßigkeit)
- Durchführung von Sonderuntersuchungen hinsichtlich Betrug oder anderer doloser Handlungen (Fraud), Interessenkonflikten und anderer Unregelmäßigkeiten

Im Vorfeld zu Prüfungsaufträgen erfolgt im Rahmen einer Risikoanalyse ein Austausch mit anderen Abteilungen (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 2016 des „Institute of Internal Auditors“ (IIA) ein Programm zur Qualitätssicherung und Verbesserung, das alle Aufgabengebiete der Internen Revision umfasst, eingerichtet.

---

## 4. Vergütungsbericht

Dieser Vergütungsbericht stellt die Grundzüge des Vorstandsvergütungssystems in Bezug auf die Vergütungsstruktur und -höhe dar. Der Vergütungsbericht enthält zudem Angaben zu Leistungen, die den Vorstandsmitgliedern für den Fall der Beendigung ihrer Tätigkeit zugesagt worden sind sowie Angaben zur Vergütung des Aufsichtsrats.

Der Vergütungsbericht entspricht den Vorgaben des deutschen Handelsgesetzbuches (HGB) und den internationalen Rechnungslegungsvorschriften (IFRS) und ist Bestandteil des Konzernlageberichts. Er berücksichtigt ferner die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex.

### 4.1 Grundzüge des Vergütungssystems des Vorstands

Der Aufsichtsrat setzt, wie in § 87 AktG und im Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) gefordert, die Gesamt-

vergütung fest und überprüft das Vergütungssystem regelmäßig. Zur Sicherung einer angemessenen Gesamtvergütung wird die Üblichkeit der Vergütungshöhe unter Berücksichtigung des horizontalen Vergleichsumfeldes (Branchen-, Größen- und Landesüblichkeit) sowie des vertikalen Vergütungsgefüges innerhalb des Unternehmens (Verhältnis der Vorstandsvergütung zur Belegschaft) berücksichtigt.

Die Gesamtvergütung des Vorstandsgremiums ist leistungs- und erfolgsorientiert und unterstützt gleichzeitig die operativen und strategischen Zielsetzungen der Schaeffler Gruppe in einem dynamischen und internationalen Umfeld. Die Vergütung eines jeden Vorstandsmitglieds setzt sich aus einer Festvergütung sowie aus kurz- und langfristigen variablen Vergütungsbestandteilen zusammen. Die variable Vergütung ist mehrheitlich langfristig ausgestaltet. Zusätzlich erhalten die Mitglieder des Vorstands marktübliche Nebenleistungen, Pensionszusagen, einen Dienstwagen und Versicherungsleistungen.

## Struktur und Systematik der Vorstandsvergütung

Nr. 071

Bestandteile	Leistungsbemessung	Vergütungsspanne	Voraussetzung für die Auszahlung	Auszahlungszyklus
<b>Erfolgsunabhängige Komponenten</b>				
Festvergütung	Funktion und Verantwortung	Keine	Vertragliche Regelungen	Monatlich
Sach- und Nebenleistungen	Funktion und Verantwortung	Keine	Vertragliche Regelungen	Keine Auszahlung
<b>Erfolgsabhängige Komponenten</b>				
Short-Term Bonus	Für den Vorstandsvorsitzenden und die Funktionsvorstände: Free Cash Flow (FCF Gruppe) und Schaeffler Value Added (SVA Gruppe) auf Gruppenebene (zu gleichen Anteilen). Für Spartenvorstände: Free Cash Flow (FCF Gruppe) und Schaeffler Value Added (SVA Gruppe) auf Gruppenebene sowie Schaeffler Value Added (SVA Sparte) und Cash Flow (CF Sparte) auf Spartenebene (zu gleichen Anteilen)	0 % – 150 %	Erreichen der jährlich festgelegten Zielwerte	Jährlich
Long-Term Bonus	Aktienkursentwicklung der Schaeffler Vorzugsaktie sowie Zielerreichung bestehend aus:	Maximalanzahl entspricht der Anzahl der PSUs bei Gewährung, Minimalanzahl ist Null		
Performance Share Unit Plan (PSUP)	50 % mit Dienstbedingung sowie 25 % mit relativem Total Shareholder Return (TSR)-Erfolgsziel und 25 % mit akkumuliertem FCF-Erfolgsziel	Maximales Kurspotenzial: Verdoppelung des Aktienkurses bei Gewährung	Erfüllung der Dienstbedingung bzw. Erreichung der Erfolgsziele	4 Jahre nach Gewährung
<b>Altersversorgung</b>			Pensionierung oder Versorgungsfall	In der Regel monatlich

## Erfolgsunabhängige Komponenten

## Festvergütung

Jedes ordentliche Vorstandsmitglied erhält eine der Höhe nach identische Festvergütung, der Vorstandsvorsitzende erhält den doppelten Betrag. Die Festvergütung wird in zwölf gleichen Monatsraten ausbezahlt.

## Sach- und Nebenleistungen

Die Sach- und Nebenleistungen beinhalten neben der Bereitstellung eines Dienstwagens, welcher 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 2017 wurden den Vorstandsmitgliedern keinerlei Kredite gewährt.

## Erfolgsabhängige Komponenten

## Kurzfristig variable Vergütung – Short-Term Bonus

Alle Vorstände erhalten bei entsprechender Zielerreichung einen jährlichen Short-Term Bonus. In den Vorstandsdiensverträgen ist der individuelle Zielbonus bei Erreichung von 100 % der Erfolgsziele festgelegt.

Der Aufsichtsrat setzt die Zielstaffel für die Erfolgsziele inklusive des Mindestzielwerts und des Maximalzielwerts jährlich fest. Die vergütungsrelevanten Erfolgsziele bilden die strategische Ausrichtung der Schaeffler Gruppe ab. Der zur Auszahlung gelangende Short-Term Bonus wird für den Vorstandsvorsitzenden sowie die Funktionsvorstände gemäß dem Grad der Zielerreichung der gleichgewichteten Erfolgsziele Free Cash Flow der Schaeffler Gruppe (FCF Gruppe) und Schaeffler Value Added der Schaeffler Gruppe (SVA Gruppe) bestimmt. Für Spartenvorstände wird der Grad der Zielerreichung anhand der gleichgewichteten Erfolgsziele Free Cash Flow der Schaeffler Gruppe (FCF Gruppe) und Schaeffler Value Added der Schaeffler Gruppe (SVA Gruppe) und dem Schaeffler Value Added der Sparte (SVA Sparte) sowie dem Cash Flow der Sparte (CF Sparte) bestimmt.

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

Ergänzend zu den FCF-, SVA- und CF-Erfolgszielen kann der Aufsichtsrat zusätzliche strategische Ziele festlegen. Zudem kann der Aufsichtsrat entsprechend der individuellen Leistungen eines Vorstandsmitglieds einen Multiplikator von 0,8 bis 1,2 festsetzen. Wenn die Mindestzielwerte nicht erreicht werden, kann der Short-Term Bonus vollständig entfallen. Bei Überschreitung der Maximalzielwerte ist die Auszahlung aus dem Short-Term Bonus auf 150 % des individuellen Zielbonus begrenzt. Dies gilt unabhängig davon, ob ein ergänzendes strategisches Ziel beschlossen wird oder ein Multiplikator entsprechend der individuellen Leistung eines Vorstandsmitglieds angesetzt wird. Der in einem Geschäftsjahr erreichte Short-Term Bonus wird im Anschluss an die Feststellung der Zielerreichung in Form einer Einmalzahlung ausbezahlt.

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

Der Aufsichtsrat hat einen PSUP als aktienbasiertes Vergütungsinstrument implementiert, um die Interessen des Vorstands und der Aktionäre zusammenzuführen und die nachhaltige Unternehmensentwicklung der Schaeffler Gruppe zu fördern.

Eine Performance Share Unit (PSU) gewährt das Recht auf eine Auszahlung in bar in der Höhe eines Durchschnittsaktienkurses an den letzten 60 Handelstagen der Performanceperiode, wenn die zuvor festgelegten Zielwerte erreicht werden. Der PSUP wird in jährlichen Tranchen gewährt. Jede Tranche hat eine Performanceperiode von vier Jahren, die grundsätzlich am 01. Januar des Jahres der Gewährung beginnt. Die Höhe des Zielbetrags pro Tranche ist in den Vorstandsdienstverträgen festgelegt, insbesondere unter Berücksichtigung einer Vergütungsstruktur, die mehrheitlich langfristig ausgerichtet ist. Der Zielbetrag der langfristig variablen Vergütung ist größer als der Zielbonus der kurzfristig variablen Vergütung. Weiterhin orientiert sich die individuelle Gewährungshöhe am Aufgaben- und Verantwortungsbereich des jeweiligen Vorstandsmitglieds. Die Anzahl der zu einem Zeitpunkt gewährten PSUs einer Tranche bleibt konstant.

Die Erdienung der gewährten PSUs ist von den folgenden drei Bedingungen abhängig:

- 50 % der gewährten PSUs (Basisanzahl) haben eine Dienstbedingung (Service Condition). Eine Auszahlung der Basisanzahl erfolgt grundsätzlich nur dann, wenn das Vorstandsmitglied am Ende der Performanceperiode in einem ungekündigten Dienstverhältnis als Organmitglied der Schaeffler AG steht.<sup>3</sup>
- 25 % der gewährten PSUs haben ein langfristiges FCF-Erfolgsziel. Hierbei wird der über die Performanceperiode akkumulierte FCF dem Ziel-FCF gegenübergestellt.
- 25 % der gewährten PSUs haben ein relatives Total Shareholder Return (TSR)-Erfolgsziel (Kursentwicklung unter Berücksichtigung der Dividenden). Für die Erdienung wird der TSR der Schaeffler AG Vorzugsaktie mit dem TSR der Unternehmen der Referenzgruppe (MDAX) über die Performanceperiode verglichen.

Der Aufsichtsrat legt bei Gewährung der PSUs die FCF- und TSR-Zielwerte für die jeweilige Tranche fest.

<sup>3</sup> Unter Beachtung der maßgeblichen Leaver-Regelungen.

Die Erdienung der FCF- und TSR-Erfolgszielen unterliegenden PSUs erfolgen für die Tranche 2015, die Tranche 2016 und die Tranche 2017 entsprechend der nachfolgenden Zielstaffeln.

Erfolgsziele im PSUP (1)	Nr. 072
	Anzahl der erdienten FCFPSUs in %
Akkumulierter FCF über die Performanceperiode	
Akkumulierter FCF im Vergleich zum Ziel-FCF > ~ 6,01 %	100 %
2,01 % < Akkumulierter FCF im Vergleich zum Ziel-FCF < ~ 6,00 %	75 %
-2,00 % < Akkumulierter FCF im Vergleich zum Ziel-FCF < ~ 2,00 %	50 %
-6,00 % < Akkumulierter FCF im Vergleich zum Ziel-FCF < ~ -2,01 %	25 %
Akkumulierter FCF im Vergleich zum Ziel-FCF < ~ -6,01 %	0 %

Erfolgsziele im PSUP (2)	Nr. 073
	Anzahl der erdienten TSR PSUs in %
TSR Outperformance über die Performanceperiode	
> 25 %	100 %
5 % < TSR Outperformance ≤ 25 %	75 %
-5 % < TSR Outperformance ≤ 5 %	50 %
-25 % < TSR Outperformance ≤ -5 %	25 %
≤ -25 %	0 %

Die Zielwerte für das FCF-Erfolgsziel werden aus der Mittelfristplanung der Schaeffler Gruppe abgeleitet. Die maximale Auszahlung aus einer PSU beträgt das Doppelte des zugrunde liegenden Aktienkurses bei Gewährung.

Der zugrunde liegende Aktienkurs für die Tranche 2017 beträgt 13,18 EUR. Die individuell gewährten PSUs sowie die beizulegenden Zeitwerte im Geschäftsjahr 2017 stellen sich wie folgt dar:

PSUP Gewährung im Geschäftsjahr 2017 <sup>1)</sup>	Nr. 074			
	Zielbetrag (in Tsd. EUR)	Zum 31. Dezember 2017 ausstehende PSUs <sup>1)</sup> (in Stk.)	Beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung (in EUR)	Beizulegender Zeitwert bei Gewährung (in Tsd. EUR)
<b>Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)</b>	1.300			
Basisanzahl PSUs		49.316	11,84	584
FCFPSUs		24.659	11,84	292
TSR PSUs		24.659	6,99	172
<b>Prof. Dr. Peter Gutzmer</b>	950			
Basisanzahl PSUs		36.039	11,84	427
FCFPSUs		18.020	11,84	213
TSR PSUs		18.020	6,99	126
<b>Dietmar Heinrich<sup>2)</sup></b>	271			
Basisanzahl PSUs		10.275	10,67	110
FCFPSUs		5.137	10,67	55
TSR PSUs		5.137	4,58	24
<b>Oliver Jung</b>	950			
Basisanzahl PSUs		36.039	11,84	427
FCFPSUs		18.020	11,84	213
TSR PSUs		18.020	6,99	126
<b>Prof. Dr. Peter Pleus</b>	950			
Basisanzahl PSUs		36.039	11,84	427
FCFPSUs		18.020	11,84	213
TSR PSUs		18.020	6,99	126
<b>Corinna Schittenhelm</b>	650			
Basisanzahl PSUs		24.659	11,84	292
FCFPSUs		12.329	11,84	146
TSR PSUs		12.329	6,99	86
<b>Dr. Stefan Spindler</b>	800			
Basisanzahl PSUs		30.348	11,84	359
FCFPSUs		15.175	11,84	180
TSR PSUs		15.175	6,99	106
<b>Matthias Zink</b>	650			
Basisanzahl PSUs		24.659	11,84	292
FCFPSUs		12.329	11,84	146
TSR PSUs		12.329	6,99	86
<b>Im Geschäftsjahr 2017 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder</b>				
<b>Dr. Ulrich Hauck<sup>3)</sup></b>	800			
Basisanzahl PSUs		30.348	11,84	359
FCFPSUs		15.175	11,84	180
TSR PSUs		15.175	6,99	106
<b>Summe</b>	<b>7.321</b>	<b>555.450</b>	<b>-</b>	<b>5.873</b>

<sup>1)</sup> Entspricht den am 01. Januar 2017 (bzw. bei Herrn Heinrich am 17. Juli 2017) gewährten PSUs.

<sup>2)</sup> Dietmar Heinrich ist seit 01. August 2017 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.

<sup>3)</sup> Dr. Ulrich Hauck ist zum 31. Juli 2017 aus dem Vorstand der Schaeffler AG unter Fortsetzung seines Dienstvertrags bis zum 31. März 2018 ausgeschieden.

Der zugrunde liegende Aktienkurs für die Tranche 2016 beträgt 14,58 EUR. Die individuell gewährten PSUs sowie die beizulegenden Zeitwerte im Geschäftsjahr 2016 stellen sich wie folgt dar:

PSUP Gewährung im Geschäftsjahr 2016 <sup>1)</sup>		Nr. 075		
	Zielbetrag (in Tsd. EUR)	Zum 31. Dezember 2016 aus- stehende PSUs <sup>1)</sup> (in Stk.)	Beizulegen- der Zeit- wert je PSU bei Gewäh- rung (in EUR)	Beizule- gender Zeitwert bei Gewäh- rung (in Tsd. EUR)
<b>Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)</b>	1.300			
Basisanzahl PSUs		44.581	13,82	616
FCFPSUs		22.291	13,82	308
TSR PSUs		22.291	9,13	204
<b>Prof. Dr. Peter Gutzmer</b>	950			
Basisanzahl PSUs		32.578	13,82	450
FCFPSUs		16.290	13,82	225
TSR PSUs		16.290	9,13	149
<b>Dr. Ulrich Hauck</b>	800			
Basisanzahl PSUs		27.434	13,82	379
FCFPSUs		13.718	13,82	190
TSR PSUs		13.718	9,13	125
<b>Oliver Jung</b>	950			
Basisanzahl PSUs		32.578	13,82	450
FCFPSUs		16.290	13,82	225
TSR PSUs		16.290	9,13	149
<b>Prof. Dr. Peter Pleus</b>	950			
Basisanzahl PSUs		32.578	13,82	450
FCFPSUs		16.290	13,82	225
TSR PSUs		16.290	9,13	149
<b>Corinna Schittenhelm</b>	650			
Basisanzahl PSUs		22.290	13,82	308
FCFPSUs		11.146	13,82	154
TSR PSUs		11.146	9,13	102
<b>Dr. Stefan Spindler</b>	800			
Basisanzahl PSUs		27.434	13,82	379
FCFPSUs		13.718	13,82	190
TSR PSUs		13.718	9,13	125
<b>Im Geschäftsjahr 2016 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder</b>				
<b>Norbert Indlekofer<sup>2)</sup></b>	950			
Basisanzahl PSUs		32.578	13,82	450
FCFPSUs		16.290	13,82	225
TSR PSUs		16.290	9,13	149
<b>Summe</b>	<b>7.350</b>	<b>504.117</b>	<b>-</b>	<b>6.376</b>

<sup>1)</sup> Entspricht den am 01. Januar 2016 gewährten PSUs.

<sup>2)</sup> Norbert Indlekofer ist zum 31. Dezember 2016 aus dem Vorstand der Schaeffler AG ausgeschieden.

Die gewährten PSUs werden als anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich klassifiziert und bewertet. Der beizulegende Zeitwert wurde für die dem TSR-Erfolgsziel unterliegenden PSUs mittels eines Binomialmodells ermittelt. Der beizulegende Zeitwert für die Basisanzahl und die dem FCF-Erfolgsziel unterliegenden PSUs wurde auf Basis des Kurses der Vorzugsaktie der Gesellschaft zum jeweiligen Bewertungsstichtag ermittelt. Das Bewertungsmodell berücksichtigt jeweils die Vertragsbedingungen, zu denen die PSUs gewährt wurden (u. a. minimale und maximale Auszahlungswerte, Zielstaffeln, die erwarteten Dividendenzahlungen sowie die erwartete Volatilität der Vorzugsaktie der Gesellschaft und des Vergleichsindex).

Der Bewertung zum Tag der Gewährung der Tranche 2017 (Vj: Tranche 2016) wurden folgende Parameter zugrunde gelegt:

- Risikoloser Zinssatz für die restliche Performanceperiode in Höhe von -0,16 % (Vj.: 0,15 %) bei Gewährung zum 01. Januar 2017, -0,04 % bei Gewährung zum 17. Juli 2017;
- Erwartete Dividendenrendite der Vorzugsaktie der Schaeffler AG in Höhe von 2,49 % (Vj.: 2,15 %) über die Performanceperiode bei Gewährung zum 01. Januar 2017, 4,01 % bei Gewährung zum 17. Juli 2017;
- Erwartete Volatilität der Vorzugsaktie der Schaeffler AG in Höhe von 34,27 % (Vj.: 33,02 %) bei Gewährung zum 01. Januar 2017, 28,78 % bei Gewährung zum 17. Juli 2017;
- Erwartete Volatilität des Vergleichsindex in Höhe von 18,75 % (Vj.: 19,56 %) bei Gewährung zum 01. Januar 2017, 10,62 % bei Gewährung zum 17. Juli 2017;
- Erwarteter Korrelationskoeffizient zwischen dem Vergleichsindex und der Vorzugsaktie der Schaeffler AG in Höhe von 0,61 (Vj.: 0,43) bei Gewährung zum 01. Januar 2017, 0,48 bei Gewährung zum 17. Juli 2017.

## Altersversorgung

Jedes amtierende Vorstandsmitglied verfügt über eine Altersversorgungszusage. Das Ruhegehalt, welches sich aus den individuellen Zusagen auf Altersversorgung ableitet, errechnet sich in der Regel in Abhängigkeit von der Dauer der Vorstandstätigkeit als Prozentsatz der versorgungsfähigen Vergütung. Hierbei variieren die individuellen Prozentsätze zwischen 1,5 % und 3,0 % pro Jahr der Vorstandstätigkeit. Die Versorgungszusagen sind für die Vorstandsmitglieder individuell ausgestaltet. Ein Vorstandsmitglied erhält ein Ruhegehalt in Abhängigkeit seines letzten versorgungsfähigen Arbeitsverdienstes vor Renteneintritt. Die individuellen maximalen Ruhegehälter rangieren zwischen 40 % und 60 % des versorgungsfähigen Arbeitsverdienstes.

Die Ruhegehaltszahlungen beginnen als Altersleistung, wenn das Dienstverhältnis mit oder nach Vollendung des 65. Lebensjahrs endet, oder als Invaliditätsleistung, wenn das Dienstverhältnis aufgrund von Invalidität endet. Ein vorzeitiger Abruf des Ruhegehalts als Altersruhegehalt ist frühestens ab dem

60. Lebensjahr und mit Abschlägen möglich. Bei Ableben eines Vorstandsmitglieds stehen dem Ehepartner zwischen 50 % und 60 % des Ruhegehalts als Hinterbliebenenrente zu. Den unterhaltsberechtigten Kindern stehen 10 % bzw. 20 % des Ruhegehalts als Halb- bzw. Vollwaisenrente zu.

Das Ruhegehalt wird ab Rentenbeginn jährlich um 1,0 % erhöht. Bei einem Vorstandsmitglied erhöht sich das Ruhegehalt jährlich im gleichen Verhältnis wie der Verbraucherpreisindex in Deutschland. Dies gilt analog für Invaliden-, Witwen- und Waisenrentenansprüche.

Unter Berücksichtigung des jeweiligen Lebensalters und der Dienstjahre ergeben sich die in den nachfolgenden Tabellen dargestellten Dienstzeitaufwendungen und Anwartschaftsbarwerte gem. IAS 19 der bis einschließlich 31. Dezember 2017 erworbenen Versorgungsansprüche.

#### Dienstzeitaufwendungen für das Geschäftsjahr 2017 und Anwartschaftsbarwerte zum 31. Dezember 2017 gem. IAS 19

Nr. 076

in Tsd. EUR	Jahr	Dienstzeit- aufwand	Anwart- schafts- barwerte
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	2017	1.331	10.952
Prof. Dr. Peter Gutzmer	2017	0	4.569
Dietmar Heinrich <sup>1)</sup>	2017	114	546
Oliver Jung	2017	307	2.891
Prof. Dr. Peter Pleus	2017	383	6.097
Corinna Schittenhelm	2017	326	651
Dr. Stefan Spindler	2017	308	680
Matthias Zink	2017	317	799
<b>Im Geschäftsjahr 2017 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder</b>			
Dr. Ulrich Hauck <sup>2)</sup>	2017	-949	0
<b>Summe</b>		<b>2.137</b>	<b>27.185</b>

<sup>1)</sup> Dietmar Heinrich ist seit 01. August 2017 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.

<sup>2)</sup> Dr. Ulrich Hauck ist zum 31. Juli 2017 aus dem Vorstand der Schaeffler AG unter Fortsetzung seines Dienstvertrags bis zum 31. März 2018 ausgeschieden.

#### Dienstzeitaufwendungen für das Geschäftsjahr 2016 und Anwartschaftsbarwerte zum 31. Dezember 2016 gem. IAS 19

Nr. 077

in Tsd. EUR	Jahr	Dienstzeit- aufwand	Anwart- schafts- barwerte
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	2016	1.158	10.387
Prof. Dr. Peter Gutzmer	2016	287	4.840
Dr. Ulrich Hauck	2016	458	949
Oliver Jung	2016	272	2.750
Prof. Dr. Peter Pleus	2016	357	6.092
Corinna Schittenhelm	2016	319	326
Dr. Stefan Spindler	2016	250	517
<b>Im Geschäftsjahr 2016 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder</b>			
Norbert Indlekofer <sup>1)</sup>	2016	194	5.049
<b>Summe</b>		<b>3.295</b>	<b>30.910</b>

<sup>1)</sup> Norbert Indlekofer ist zum 31. Dezember 2016 aus dem Vorstand der Schaeffler AG ausgeschieden.

## Vergütungsumstellung

Mit Wirksamwerden des neuen Vorstandsvergütungssystems wurden den bereits im Geschäftsjahr 2015 amtierenden Vorstandsmitgliedern, deren Amtszeit über den 31. Dezember 2015 hinausging, im Geschäftsjahr 2015 einmalig Ansprüche auf Zahlungen (Sign-On Bonus) gewährt, um die durch die Umstellung bedingte Liquiditätsbelastung auszugleichen. Die Auszahlung der Sign-On Boni erfolgte zu gleichen Teilen im Oktober 2015 bzw. im Oktober 2016.

Zudem wurden zwei Vorstandsmitgliedern für das Geschäftsjahr 2017 Vorschüsse in Höhe von je 300 Tsd. EUR, für das Geschäftsjahr 2018 Zahlungen in Höhe von je 300 Tsd. EUR bzw. 225 Tsd. EUR sowie einem dieser Vorstandsmitglieder für das Geschäftsjahr 2019 eine Zahlung in Höhe von 300 Tsd. EUR zugesagt, die mit den Auszahlungen auf die 2017, 2018 und 2019 gewährten Long-Term Boni verrechnet werden.

## Zusagen im Zusammenhang mit der Beendigung der Tätigkeit im Vorstand

Die bei vorzeitiger Beendigung seines Dienstvertrags 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 der Dienstverträge vergüten. Das Abfindungs-Cap wird grundsätzlich auf der Grundlage der Gesamtvergütung des abgelaufenen Geschäftsjahrs und ggf. auch der voraussichtlichen Gesamtvergütung für das laufende Geschäftsjahr berechnet.

Im Rahmen der Beendigung des Dienstverhältnisses besteht grundsätzlich ein nachträgliches Wettbewerbsverbot für einen Zeitraum von 2 Jahren nach Beendigung des Dienstvertrags. Hierbei wird eine Karenzentschädigung in Höhe von 50 % der vertraglichen Vergütung, die dem jeweiligen Vorstandsmitglied im Durchschnitt der letzten 12 Monate vor Ausscheiden gewährt worden ist, fällig. Die vertragliche Vergütung umfasst dabei sowohl erfolgsunabhängige als auch erfolgsabhängige Vergütungselemente. Bezüge aus einer anderweitigen Beschäftigung werden nach Maßgabe von § 74c HGB auf die Karenzentschädigung angerechnet.

Mit den im Geschäftsjahr 2017 bestellten Vorstandsmitgliedern Herrn Dietmar Heinrich und Herrn Matthias Zink sowie dem im Geschäftsjahr 2016 bestellten Vorstandsmitglied Frau Corinna Schittenhelm wurden im Rahmen ihrer Dienstverträge nachvertragliche Wettbewerbsverbote vereinbart, die entsprechende Karenzentschädigungen vorsehen.

Herr Dr. Ulrich Hauck ist zum 31. Juli 2017 vorzeitig aus dem Vorstand der Schaeffler AG unter Fortsetzung seines Dienstvertrags bis zum 31. März 2018 ausgeschieden. Das nachvertragliche Wettbewerbsverbot wurde aufgehoben. Die Fortzahlung der Festvergütung inkl. Nebenleistungen beträgt insgesamt 403 Tsd. EUR, der anteilige Short-Term Bonus für 2017 beläuft sich auf 291 Tsd. EUR. Zudem wurden Herrn Dr. Hauck der anteilige Short-Term Bonus für 2018 (Zielbonus 188 Tsd. EUR) sowie ein anteiliger Long-Term Bonus für 2018 (Zielbonus 200 Tsd. EUR) zugesagt. Im Zusammenhang mit der Aufhebung des nachvertraglichen Wettbewerbsverbots werden für den Zeitraum von rund 4 Monaten Zahlungen in Höhe des monatlichen Durchschnittswerts von 50 % der vertraglichen Vergütung, die im Durchschnitt der letzten 12 Monate vor Ausscheiden gewährt worden ist, fällig.

### Nebentätigkeiten der Vorstandsmitglieder

Die Vorstandsmitglieder haben sich verpflichtet, dem Unternehmen ihre volle Arbeitskraft zur Verfügung zu stellen. Nebentätigkeiten, seien sie entgeltlich oder unentgeltlich, bedürfen jeweils der vorherigen Zustimmung des Präsidialausschusses des Aufsichtsrats. So ist sichergestellt, dass weder der zeitliche Aufwand noch die dafür gewährte Vergütung zu einem Konflikt mit den Aufgaben für die Schaeffler AG führt. Soweit es sich bei den Nebentätigkeiten um Mandate in gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten oder in vergleichbaren Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen handelt, sind diese im Abschnitt 5 „Organe der Gesellschaft“ aufgeführt.

### Angemessenheit der Vorstandsvergütung

Der Aufsichtsrat der Schaeffler AG stellt gemäß § 87 AktG sicher, dass die individuellen Vorstandsbezüge in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben und Leistungen eines jeden Vorstandsmitglieds sowie zur Lage der Gesellschaft stehen. Der Aufsichtsrat hat zuletzt im Geschäftsjahr 2016 die Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit der Prüfung der Angemessenheit der Vorstandsvergütung beauftragt. Ernst & Young kam zu dem Ergebnis, dass die Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder in Höhe, Struktur und Ausgestaltung der Vergütungsinstrumente im Branchen-, Größen- und Landesvergleich üblich und angemessen ist.

## 4.2 Vergütungshöhen des Vorstandsgremiums

Nachfolgend werden die fixen und variablen Vergütungsbestandteile offen gelegt. In den nachfolgenden Tabellen sind für die Mitglieder des Vorstands die gewährten Zuwendungen sowie die Zuflüsse für das Geschäftsjahr 2017 und das Geschäftsjahr 2016 dargestellt.

### Für das Geschäftsjahr 2017 gewährte Zuwendungen

	Klaus Rosenfeld				Prof. Dr. Peter Gutzmer				Dietmar Heinrich			
	Vorstandsvorsitzender				Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands und Vorstand Technologie				Vorstand Finanzen			
	seit 24. Oktober 2014				seit 24. Oktober 2014				seit 01. August 2017			
	2016	2017	2017 (Min)	2017 (Max)	2016	2017	2017 (Min)	2017 (Max)	2016	2017	2017 (Min)	2017 (Max)
in Tsd. EUR												
Festvergütung	1.200	1.200	1.200	1.200	600	600	600	600	-	250	250	250
Nebenleistungen	27	28	28	28	28	29	29	29	-	9	9	9
<b>Summe</b>	<b>1.227</b>	<b>1.228</b>	<b>1.228</b>	<b>1.228</b>	<b>628</b>	<b>629</b>	<b>629</b>	<b>629</b>	<b>-</b>	<b>259</b>	<b>259</b>	<b>259</b>
Einjährige variable Vergütung	1.200	1.200	0	1.800	900	900	0	1.350	-	250	0	375
Mehrjährige variable Vergütung												
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2016	1.128	-	-	-	824	-	-	-	-	-	-	-
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2017	-	1.048	0	2.600	-	766	0	1.900	-	189	0	542
<b>Summe</b>	<b>3.555</b>	<b>3.476</b>	<b>1.228</b>	<b>5.628</b>	<b>2.352</b>	<b>2.295</b>	<b>629</b>	<b>3.879</b>	<b>-</b>	<b>698</b>	<b>259</b>	<b>1.176</b>
Versorgungsaufwand	1.158	1.331	1.331	1.331	287	0	0	0	-	114	114	114
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>4.713</b>	<b>4.807</b>	<b>2.559</b>	<b>6.959</b>	<b>2.639</b>	<b>2.295</b>	<b>629</b>	<b>3.879</b>	<b>-</b>	<b>812</b>	<b>373</b>	<b>1.290</b>

### Für das Geschäftsjahr 2017 zu berichtende Zuflüsse

	Klaus Rosenfeld		Prof. Dr. Peter Gutzmer		Dietmar Heinrich	
	Vorstandsvorsitzender		Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands und Vorstand Technologie		Vorstand Finanzen	
	seit 24. Oktober 2014		seit 24. Oktober 2014		seit 01. August 2017	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
in Tsd. EUR						
Festvergütung	1.200	1.200	600	600	250	-
Sign-On Bonus	-	600	-	300	-	-
Nebenleistungen	28	27	29	28	9	-
<b>Summe</b>	<b>1.228</b>	<b>1.827</b>	<b>629</b>	<b>928</b>	<b>259</b>	<b>-</b>
Einjährige variable Vergütung	1.116	1.199	837	899	233	-
Mehrjährige variable Vergütung						
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2015	0	0	0	0	0	-
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2016	0	0	0	0	0	-
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2017	0	0	0	0	0	-
<b>Summe</b>	<b>2.344</b>	<b>3.026</b>	<b>1.466</b>	<b>1.827</b>	<b>492</b>	<b>-</b>
Versorgungsaufwand	1.331	1.158	0	287	114	-
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>3.675</b>	<b>4.184</b>	<b>1.466</b>	<b>2.114</b>	<b>606</b>	<b>-</b>

Nr. 078

Oliver Jung				Prof. Dr. Peter Pleus				Corinna Schittenhelm				Dr. Stefan Spindler				Matthias Zink			
Vorstand Produktion, Logistik und Einkauf				Vorstand Automotive				Vorstand Personal und Arbeitsdirektorin				Vorstand Industrie				Vorstand Automotive			
seit 24. Oktober 2014				seit 24. Oktober 2014				seit 01. Januar 2016				seit 01. Mai 2015				seit 01. Januar 2017			
2016	2017	2017 (Min)	2017 (Max)	2016	2017	2017 (Min)	2017 (Max)	2016	2017	2017 (Min)	2017 (Max)	2016	2017	2017 (Min)	2017 (Max)	2016	2017	2017 (Min)	2017 (Max)
600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	-	600	600	600
28	28	28	28	41	42	42	42	23	25	25	25	23	24	24	24	-	24	24	24
<b>628</b>	<b>628</b>	<b>628</b>	<b>628</b>	<b>641</b>	<b>642</b>	<b>642</b>	<b>642</b>	<b>623</b>	<b>625</b>	<b>625</b>	<b>625</b>	<b>623</b>	<b>624</b>	<b>624</b>	<b>624</b>	-	<b>624</b>	<b>624</b>	<b>624</b>
900	900	0	1.350	900	900	0	1.350	600	600	0	900	750	750	0	1.125	-	600	0	900
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
824	-	-	-	824	-	-	-	564	-	-	-	694	-	-	-	-	-	-	-
-	766	0	1.900	-	766	0	1.900	-	524	0	1.300	-	645	0	1.600	-	524	0	1.300
<b>2.352</b>	<b>2.294</b>	<b>628</b>	<b>3.878</b>	<b>2.365</b>	<b>2.308</b>	<b>642</b>	<b>3.892</b>	<b>1.787</b>	<b>1.749</b>	<b>625</b>	<b>2.825</b>	<b>2.067</b>	<b>2.019</b>	<b>624</b>	<b>3.349</b>	-	<b>1.748</b>	<b>624</b>	<b>2.824</b>
272	307	307	307	357	383	383	383	319	326	326	326	250	308	308	308	-	317	317	317
<b>2.624</b>	<b>2.601</b>	<b>935</b>	<b>4.185</b>	<b>2.722</b>	<b>2.691</b>	<b>1.025</b>	<b>4.275</b>	<b>2.106</b>	<b>2.075</b>	<b>951</b>	<b>3.151</b>	<b>2.317</b>	<b>2.327</b>	<b>932</b>	<b>3.657</b>	-	<b>2.065</b>	<b>941</b>	<b>3.141</b>

Nr. 079

Oliver Jung		Prof. Dr. Peter Pleus		Corinna Schittenhelm		Dr. Stefan Spindler		Matthias Zink	
Vorstand Produktion, Logistik und Einkauf		Vorstand Automotive		Vorstand Personal und Arbeitsdirektorin		Vorstand Industrie		Vorstand Automotive	
seit 24. Oktober 2014		seit 24. Oktober 2014		seit 01. Januar 2016		seit 01. Mai 2015		seit 01. Januar 2017	
2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
600	600	600	600	600	600	600	600	600	-
-	300	-	300	-	-	-	300	-	-
28	28	42	41	25	23	24	23	24	-
<b>628</b>	<b>928</b>	<b>642</b>	<b>941</b>	<b>625</b>	<b>623</b>	<b>624</b>	<b>923</b>	<b>624</b>	-
837	899	778	862	558	599	608	522	518	-
0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
<b>1.465</b>	<b>1.827</b>	<b>1.420</b>	<b>1.803</b>	<b>1.183</b>	<b>1.222</b>	<b>1.232</b>	<b>1.445</b>	<b>1.142</b>	-
307	272	383	357	326	319	308	250	317	-
<b>1.772</b>	<b>2.099</b>	<b>1.803</b>	<b>2.160</b>	<b>1.509</b>	<b>1.541</b>	<b>1.540</b>	<b>1.695</b>	<b>1.459</b>	-

Für das Geschäftsjahr 2017 gewährte Zuwendungen –  
Ausgeschiedene Vorstandsmitglieder

Nr. 080

in Tsd. EUR	Dr. Ulrich Hauck			
	Vorstand Finanzen seit 01. April 2015 bis 31. Juli 2017			
	2016	2017	2017 (Min)	2017 (Max)
Festvergütung	600	350	350	350
Nebenleistungen	28	16	16	16
<b>Summe</b>	<b>628</b>	<b>366</b>	<b>366</b>	<b>366</b>
Einjährige variable Vergütung	750	438	0	656
Mehrjährige variable Vergütung				
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2015	-	-	-	-
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2016	694	-	-	-
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2017	-	645	0	1.600
<b>Summe</b>	<b>2.072</b>	<b>1.449</b>	<b>366</b>	<b>2.622</b>
Versorgungsaufwand	458	-949	-949	-949
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>2.530</b>	<b>500</b>	<b>-583</b>	<b>1.673</b>

Für das Geschäftsjahr 2017 zu berichtende Zuflüsse –  
Ausgeschiedene Vorstandsmitglieder

Nr. 081

in Tsd. EUR	Dr. Ulrich Hauck	
	Vorstand Finanzen seit 01. April 2015 bis 31. Juli 2017	
	2017	2016
Festvergütung	350	600
Sign-On Bonus	-	300
Nebenleistungen	16	28
<b>Summe</b>	<b>366</b>	<b>928</b>
Einjährige variable Vergütung	407	749
Mehrjährige variable Vergütung		
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2015	0	0
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2016	0	0
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2017	0	0
<b>Summe</b>	<b>773</b>	<b>1.677</b>
Versorgungsaufwand	-949	458
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>-176</b>	<b>2.135</b>

Im Nachfolgenden werden die Gesamtbezüge für das Geschäftsjahr 2017 und das Geschäftsjahr 2016 gem. § 285 Nr. 9a HGB bzw. § 314 Abs. 1 Nr. 6a HGB individualisiert und aufgeteilt auf die einzelnen Vergütungskomponenten dargestellt.

#### Individualisierte Gesamtbezüge (HGB) Nr. 082 für das Geschäftsjahr 2017

in Tsd. EUR	Vergütungskomponenten			
	Fixe	Variable, kurzfristig	Variable, langfristig <sup>1)</sup>	Gesamtbezüge
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	1.228	1.116	1.048	3.392
Prof. Dr. Peter Gutzmer	629	837	766	2.232
Dietmar Heinrich <sup>2)</sup>	259	233	189	681
Oliver Jung	628	837	766	2.231
Prof. Dr. Peter Pleus	642	778	766	2.186
Corinna Schittenhelm	625	558	524	1.707
Dr. Stefan Spindler	624	608	645	1.877
Matthias Zink	624	518	524	1.666
<b>Im Geschäftsjahr 2017 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder</b>				
Dr. Ulrich Hauck <sup>3)</sup>	366	407	645	1.418
<b>Summe</b>	<b>5.625</b>	<b>5.892</b>	<b>5.873</b>	<b>17.390</b>

<sup>1)</sup> Aktienbasierte Vergütung in Form des PSUP.

<sup>2)</sup> Dietmar Heinrich ist seit dem 01. August 2017 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.

<sup>3)</sup> Dr. Ulrich Hauck ist zum 31. Juli 2017 aus dem Vorstand der Schaeffler AG unter Fortsetzung seines Dienstvertrags bis zum 31. März 2018 ausgeschieden.

#### Individualisierte Gesamtbezüge (HGB) Nr. 083 für das Geschäftsjahr 2016

in Tsd. EUR	Vergütungskomponenten			
	Fixe	Variable, kurzfristig	Variable, langfristig <sup>1)</sup>	Gesamtbezüge
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	1.227	1.199	1.128	3.554
Prof. Dr. Peter Gutzmer	628	899	824	2.351
Dr. Ulrich Hauck	628	749	694	2.071
Oliver Jung	628	899	824	2.351
Prof. Dr. Peter Pleus	641	862	824	2.327
Corinna Schittenhelm	623	599	564	1.786
Dr. Stefan Spindler	623	522	694	1.839
<b>Im Geschäftsjahr 2016 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder</b>				
Norbert Indlekofer <sup>2)</sup>	625	862	824	2.311
<b>Summe</b>	<b>5.623</b>	<b>6.591</b>	<b>6.376</b>	<b>18.590</b>

<sup>1)</sup> Aktienbasierte Vergütung in Form des PSUP.

<sup>2)</sup> Norbert Indlekofer ist zum 31. Dezember 2016 aus dem Vorstand der Schaeffler AG ausgeschieden.

Im Nachfolgenden werden die insgesamt aus dem PSUP resultierenden Aufwendungen für das Geschäftsjahr 2017 gem. § 314 Abs. 1 Nr. 6a S. 8 HGB i.V.m. IFRS 2.51a individualisiert dargestellt.

#### Aufwendungen für den PSUP im Geschäftsjahr 2017 Nr. 084

in Tsd. EUR	Aufwendungen (IFRS)
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	669
Prof. Dr. Peter Gutzmer	489
Dietmar Heinrich <sup>1)</sup>	21
Oliver Jung	837
Prof. Dr. Peter Pleus	489
Corinna Schittenhelm	196
Dr. Stefan Spindler	355
Matthias Zink	101
<b>Ausgeschiedene Vorstandsmitglieder</b>	
Dr. Ulrich Hauck <sup>2)</sup>	1.090
<b>Summe</b>	<b>4.247</b>

<sup>1)</sup> Dietmar Heinrich ist seit dem 01. August 2017 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.

<sup>2)</sup> Dr. Ulrich Hauck ist zum 31. Juli 2017 aus dem Vorstand der Schaeffler AG unter Fortsetzung seines Dienstvertrags bis zum 31. März 2018 ausgeschieden.

Im Nachfolgenden werden die insgesamt aus dem PSUP resultierenden Aufwendungen für das Geschäftsjahr 2016 gem. § 314 Abs. 1 Nr. 6a S. 8 HGB i.V.m. IFRS 2.51a individualisiert dargestellt.

#### Aufwendungen für den PSUP im Geschäftsjahr 2016 Nr. 085

in Tsd. EUR	Aufwendungen (IFRS)
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	402
Prof. Dr. Peter Gutzmer	293
Dr. Ulrich Hauck	213
Oliver Jung	293
Prof. Dr. Peter Pleus	184
Corinna Schittenhelm	88
Dr. Stefan Spindler	201
<b>Ausgeschiedene Vorstandsmitglieder</b>	
Norbert Indlekofer <sup>1)</sup>	948
<b>Summe</b>	<b>2.622</b>

<sup>1)</sup> Norbert Indlekofer ist zum 31. Dezember 2016 aus dem Vorstand der Schaeffler AG ausgeschieden.

### 4.3 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 01. 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:

- Präsidium; Ausschussvergütung in Höhe von 20.000 EUR für jedes ordentliche Mitglied; das 2-fache für den Vorsitzenden.
- Prüfungsausschuss; Ausschussvergütung für jedes ordentliche Mitglied in Höhe von 20.000 EUR; 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 Ausschüsse wird kein Sitzungsentgelt ausbezahlt.

Mitgliedern des Aufsichtsrats werden Auslagen, die in Zusammenhang mit der Ausübung des Mandats entstehen, sowie etwaige auf die Vergütung und die Auslagen entfallende Umsatzsteuer ersetzt.

Für alle Aufsichtsratsmitglieder besteht (zusammen mit dem Vorstand) eine Vermögenshaftpflichtversicherung (D&O-Versicherung) mit einer Selbstbehaltsklausel, die in ihrer Ausgestaltung § 93 Abs. 2 Satz 3 AktG entspricht.

Im Geschäftsjahr 2017 und im Geschäftsjahr 2016 wurden keine Vorschüsse oder Kredite an Aufsichtsratsmitglieder gewährt. Die individuellen Vergütungshöhen der Mitglieder des Aufsichtsrats sind in den nachstehenden Tabellen ausgewiesen.

#### Vergütung des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2017<sup>1)</sup> Nr. 086

in Tsd. EUR	Fest- vergütung	Vergütung für Aus- schuss- tätigkeiten	Sitzungs- gelder <sup>2)</sup>	Gesamt- vergütung
Bullinger, Prof. Dr. Hans-Jörg	50		8	58
Engelmann, Dr. Holger	50		6	56
Gottschalk, Prof. Dr. Bernd	50		6	56
Grimm, Andrea (ab 08. April 2017) <sup>3)</sup>	36		6	42
Lenhard, Norbert <sup>3)</sup>	50	20	12	82
Luther, Dr. Siegfried	50	40	14	104
Mittag, Dr. Reinold <sup>3)</sup>	50	20	14	84
Münch, Yvonne (bis 07. März 2017) <sup>3)</sup>	9		2	11
Resch, Barbara <sup>3)</sup>	50	20	12	82
Schaeffler, Georg F. W.	100	40	15	155
Schaeffler-Thumann, Maria-Elisabeth	75	20	3	98
Schmidt, Stefanie <sup>3)</sup>	50		8	58
Spindler, Dirk	50		8	58
Stalker, Robin	50	20	14	84
Stolz, Jürgen <sup>3)</sup>	50		8	58
Vicari, Salvatore <sup>3)</sup>	50	20	14	84
Wechsler, Jürgen <sup>3)</sup>	75	20	11	106
Wiesheu, Dr. Otto	50		8	58
Wolf, Prof. KR Ing. Siegfried	50	20	11	81
Worrich, Jürgen <sup>3)</sup>	50	20	14	84
Zhang, Prof. Dr.-Ing. Tong	50		6	56
<b>Summe</b>	<b>1.095</b>	<b>260</b>	<b>200</b>	<b>1.555</b>

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

<sup>2)</sup> Für telefonische Teilnahmen an Sitzungen des Aufsichtsrats und dessen Ausschüsse wird kein Sitzungsentgelt gezahlt.

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

**Vergütung des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2016<sup>1)</sup> Nr. 087**

in Tsd. EUR	Fest- vergütung	Vergütung für Aus- schuss- tätigkeiten	Sitzungs- gelder <sup>2)</sup>	Gesamt- vergütung
Bullinger, Prof. Dr. Hans-Jörg	50		6	56
Engelmann, Dr. Holger	50		6	56
Gottschalk, Prof. Dr. Bernd	50		6	56
Lenhard, Norbert <sup>3)</sup>	50	20	11	81
Luther, Dr. Siegfried	50	40	14	104
Mittag, Dr. Reinold <sup>3)</sup>	50	20	14	84
Münch, Yvonne <sup>3)</sup>	50		8	58
Resch, Barbara <sup>3)</sup>	50	20	12	82
Schaeffler, Georg F. W.	100	40	12	152
Schaeffler-Thumann, Maria-Elisabeth	75	20	6	101
Schmidt, Stefanie <sup>3)</sup>	50		6	56
Spindler, Dirk	50		8	58
Stalker, Robin	50	20	12	82
Stolz, Jürgen <sup>3)</sup>	50		8	58
Vicari, Salvatore <sup>3)</sup>	50	20	12	82
Wechsler, Jürgen <sup>3)</sup>	75	20	11	106
Wiesheu, Dr. Otto	50		6	56
Wolf, Prof. KR Ing. Siegfried	50	20	8	78
Worrich, Jürgen <sup>3)</sup>	50	20	14	84
Zhang, Prof. Dr.-Ing. Tong	50		8	58
<b>Summe</b>	<b>1.100</b>	<b>260</b>	<b>188</b>	<b>1.548</b>

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

<sup>2)</sup> Für telefonische Teilnahmen an Sitzungen des Aufsichtsrats und dessen Ausschüsse wird kein Sitzungsentgelt gezahlt.

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

Die Aufsichtsratsmitglieder haben im Geschäftsjahr 2017 und im Geschäftsjahr 2016 keine Vergütungen für persönlich erbrachte Leistungen, insbesondere Beratungs- und Vermittlungsleistungen, erhalten.

# 5. Organe der Gesellschaft

## 5.1 Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat setzt sich aus zwanzig Mitgliedern zusammen. Davon werden zehn Mitglieder von der Hauptversammlung durch Beschluss bestellt und zehn Mitglieder von den Arbeitnehmern nach den Vorschriften des Mitbestimmungsgesetzes gewählt. Die Amtszeit der Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat endet mit Ablauf der ordentlichen Hauptversammlung 2019. Die Amtszeit der Arbeitnehmervertreter endet mit der ordentlichen Hauptversammlung 2020.

### Georg F. W. Schaeffler

Gesellschafter der INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG  
Aufsichtsratsvorsitzender der Schaeffler AG

Bestellung: 01. Dezember 2014

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Vorsitzender des Vermittlungs-, Präsidial- und Nominierungsausschusses sowie Mitglied des Prüfungsausschusses

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover

### Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann

Gesellschafterin der INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG  
Stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende der Schaeffler AG

Bestellung: 01. Dezember 2014

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

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover

### Jürgen Wechsler\*

Bezirksleiter der IG Metall Bayern  
Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Schaeffler AG

Bestellung: 19. November 2015

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Vermittlungs- und Präsidialausschusses

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der BMW AG, München; Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Siemens Healthcare GmbH, München

### Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger

Senator der Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung angew. Forschung e.V.

Bestellung: 01. Dezember 2014

Weitere Mandate: Aufsichtsratsvorsitzender der ARRI AG, München; Mitglied des Aufsichtsrats der Bauerfeind AG, Zeulenroda-Triebes; Aufsichtsratsvorsitzender der TÜV SÜD AG, München; Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der WILO SE, Dortmund; Mitglied des Verwaltungsrats der Kärcher GmbH & Co. KG, Winnenden

### Dr. Holger Engelmann

Vorsitzender des Vorstands der Webasto SE

Bestellung: 01. Dezember 2014

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Nominierungsausschusses

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

\* Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.

**Prof. Dr. Bernd Gottschalk**

Geschäftsführender Gesellschafter der AutoValue GmbH

Bestellung: 01. Dezember 2014

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Nominierungsausschusses

Weitere Mandate: Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der JOST-Werke Deutschland GmbH, Neu-Isenburg; Mitglied des Aufsichtsrats der Plastic Omnium SA, Levallois-Perret, Frankreich; Vorsitzender des Beirats der Woco Industrietechnik GmbH, Bad Soden-Salmünster

**Andrea Grimm\* (seit 08. April 2017)**

Controlllerin

Bestellung: 08. April 2017

**Norbert Lenhard\***

Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der Schaeffler Technologies AG &amp; Co. KG; Betriebsratsvorsitzender Schweinfurt

Bestellung: 19. November 2015

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Vermittlungs- und Präsidialausschusses

**Dr. Siegfried Luther**

Unternehmensberater

Bestellung: 01. Dezember 2014

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Vorsitzender des Prüfungsausschusses

Weitere Mandate: Vorsitzender des Prüfungsausschusses der Evonik Industries AG, Essen; Mitglied des Verwaltungsrats der Sparkasse Gütersloh-Rietberg, Gütersloh

**Dr. Reinold Mittag\***

Gewerkschaftssekretär bei der IG Metall

Bestellung: 19. November 2015

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Prüfungsausschusses

**Barbara Resch\***

Tarifkoordinatorin

Bestellung: 19. November 2015

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Präsidialausschusses

**Stefanie Schmidt\***

Betriebsratsvorsitzende Wuppertal

Bestellung: 19. November 2015

**Dirk Spindler\***

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

Bestellung: 19. November 2015

**Robin Stalker**

Wirtschaftsprüfer

Bestellung: 01. Dezember 2014

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Prüfungsausschusses

Weitere Mandate: Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der Schmitz Cargobull AG, Horstmar (seit 30. November 2017)

**Jürgen Stolz\***

Stellvertretender Vorsitzender des Konzernbetriebsrats; Mitglied des Betriebsrats Bühl

Bestellung: 19. November 2015

**Salvatore Vicari\***

Betriebsratsvorsitzender Homburg/Saar

Bestellung: 19. November 2015

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Prüfungsausschusses

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der GEW-Management GmbH, Homburg (seit 01. Juni 2017)

**Dr. Otto Wiesheu**

Rechtsanwalt

Bestellung: 01. Dezember 2014

**Prof. KR Ing. Siegfried Wolf**

Vorsitzender des Verwaltungsrats der Russian Machines LLC

Bestellung: 01. Dezember 2014

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Präsidialausschusses

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der Banque Eric Sturdza SA, Genf, Schweiz; Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover; Aufsichtsratsvorsitzender der GAZ Group, Nizhny Novgorod, Russland; Mitglied des Aufsichtsrats der Miba AG, Mitterbauer Beteiligungs AG, Laakirchen, Österreich; Aufsichtsratsvorsitzender der SBERBANK Europe AG, Wien, Österreich; Mitglied des Aufsichtsrats der UC RUSAL Plc, Nikosia, Zypern

**Jürgen Worrich\***

Vorsitzender des Schaeffler-Euro-Betriebsrats; Mitglied des Betriebsrats Herzogenaurach

Bestellung: 19. November 2015

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Prüfungsausschusses

**Prof. Dr.-Ing. Tong Zhang**

Direktor des Clean Energy Automotive Engineering Center an der Tongji Universität in Shanghai, China

Bestellung: 01. Dezember 2014

**Im Geschäftsjahr 2017 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden****Yvonne Münch\* (bis 07. März 2017)**

Leiterin Werkseinkauf und Logistik

Bestellung: 19. November 2015

Ablauf des Mandats: 07. März 2017

**5.2 Ausschüsse des Aufsichtsrats****Vermittlungsausschuss**

Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender), Norbert Lenhard, Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann und Jürgen Wechsler

**Präsidialausschuss**

Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender), Norbert Lenhard, Barbara Resch, Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann, Jürgen Wechsler und Prof. KR Ing. Siegfried Wolf

**Prüfungsausschuss**

Dr. Siegfried Luther (Vorsitzender), Dr. Reinold Mittag, Georg F. W. Schaeffler, Robin Stalker, Salvatore Vicari und Jürgen Worrich

**Nominierungsausschuss**

Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender), Dr. Holger Engelmann, Prof. Dr. Bernd Gottschalk und Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann

**5.3 Vorstand**

Die Schaeffler Gruppe wird durch den Vorstand der Schaeffler AG geführt. Dem Vorstand gehören gegenwärtig neun Mitglieder an: Der Vorsitzende des Vorstands, die Vorstände der Sparten Automotive OEM, Automotive Aftermarket und Industrie sowie die Vorstände mit Zuständigkeit für die Funktionen (1) Technologie, (2) Produktion, Logistik und Einkauf, (3) Finanzen und (4) Personal. Der Vorstand bildet gemeinsam mit den Regionalen CEOs das Executive Board der Schaeffler Gruppe.

**Klaus Rosenfeld**

Vorsitzender des Vorstands

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

Bestellung: 24. Oktober 2014

Ablauf des Mandats: 30. Juni 2019

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover; Mitglied des Board of Directors der Schaeffler Holding (China) Co. Ltd., Shanghai, China; Mitglied des Board of Directors der Schaeffler India Ltd., Vadodara, Indien; Mitglied des Verwaltungsrats der Siemens Gamesa Renewable Energy S.A., Zamudio, Spanien (seit 03. April 2017)

**Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer**

Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands und Vorstand Technologie

Verantwortungsbereich: Corporate F&E Management; Technologie Strategie & Innovation; F&E Prozesse, Methoden & Tools; F&E Kompetenz & Services; Gewerblicher Rechtsschutz; Oberflächentechnologien; Informationstechnologie; Strategische IT; Koordinationsstelle Digitalisierung

Bestellung: 24. Oktober 2014

Ablauf des Mandats: 31. Dezember 2019

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover

**Dietmar Heinrich (ab 01. August 2017)**

Vorstand Finanzen

Verantwortungsbereich: Finanzen Strategie, Prozesse & Infrastruktur; Corporate Accounting; Corporate Controlling; Corporate Treasury; Corporate Taxes; Corporate Insurance; Divisionales Controlling Sparte Automotive OEM, AAM und Industrie

Bestellung: 01. August 2017

Ablauf des Mandats: 31. Juli 2020

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der FAG Magyarorszag Ipari Kft., Debrecen, Ungarn (bis 30. November 2017); Mitglied des Aufsichtsrats der LuK Savaria Kft., Szombathely, Ungarn (bis 08. Januar 2018); Mitglied des Aufsichtsrats der Schaeffler Austria GmbH, Berndorf-St. Veit, Österreich; Mitglied des Board of Directors der Schaeffler India Ltd., Vadodara, Indien; Mitglied des Aufsichtsrats der Schaeffler Kysuce, spol. s r.o., Kysucké Nové Mesto, Slowakei (bis 12. Dezember 2017); Mitglied des Aufsichtsrats der Schaeffler Skalica, spol. s r.o., Skalica, Slowakei (bis 12. Dezember 2017)

**Oliver Jung**

Vorstand Produktion, Logistik und Einkauf

Verantwortungsbereich: Operations Strategie & Prozesse; Produktionstechnologie; Sondermaschinenbau; Werkzeugmanagement & Prototypenbau; Industrial Engineering; Bearing & Components Technologies; Logistik; Einkauf; MOVE

Bestellung: 24. Oktober 2014

Ablauf des Mandats: 30. September 2018

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der FAG Magyarorszag Ipari Kft., Debrecen, Ungarn; Mitglied des Aufsichtsrats der Heidelberger Druckmaschinen AG, Heidelberg (seit 23. Mai 2017); Vorsitzender des Aufsichtsrats der Schaeffler Austria GmbH, Berndorf-St. Veit, Österreich; Mitglied des Aufsichtsrats der SupplyOn AG, München

**Prof. Dr. Peter Pleus**

Vorstand Automotive OEM

Verantwortungsbereich: Strategy & Business Development Automotive OEM; Global Key Account Management Automotive OEM; Unternehmensbereiche Motorsysteme und Fahrwerksysteme

Bestellung: 24. Oktober 2014

Ablauf des Mandats: 31. Dezember 2018

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der IAV GmbH, Berlin

**Corinna Schittenhelm**

Vorstand Personal und Arbeitsdirektorin

Verantwortungsbereich: HR Strategie; Grundsatzfragen & Entgeltmanagement; Führung, Recruiting & Talent Management; Schaeffler Academy; HR Systeme, Prozesse & Reporting; Umwelt, Arbeitsmedizin & -sicherheit; Personal Funktionen; Personal Automotive OEM; Personal AAM; Personal Industrie

Bestellung: 01. Januar 2016

Ablauf des Mandats: 31. Dezember 2018

**Michael Söding (ab 01. Januar 2018)**

Vorstand Automotive Aftermarket

Verantwortungsbereich: Strategy & Business Development AAM; Vertrieb & Marketing AAM; Produktmanagement/F&E AAM; Operations & Supply Chain Management AAM

Bestellung: 01. Januar 2018

Ablauf des Mandats: 31. Dezember 2020

**Dr. Stefan Spindler**

Vorstand Industrie

Verantwortungsbereich: Strategy & Business Development Industrie; Global Key Account Management Industrie; Vertrieb & Marketing Industrie; Industrie 4.0; F&E Industrie; Operations & Supply Chain Management Industrie

Bestellung: 01. Mai 2015

Ablauf des Mandats: 30. April 2023

Weitere Mandate: Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Schaeffler Austria GmbH, Berndorf-St. Veit, Österreich

**Matthias Zink**

Vorstand Automotive OEM

Verantwortungsbereich: Unternehmensbereiche Getriebesysteme und E-Mobilität; F&E Automotive OEM; Operations & Supply Chain Management Automotive OEM

Bestellung: 01. Januar 2017

Ablauf des Mandats: 31. Dezember 2019

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der LuK Savaria Kft., Szombathely, Ungarn (seit 30. März 2017); Mitglied des Board of Directors der Schaeffler (China) Co. Ltd., Shanghai, China

**Im Geschäftsjahr 2017 aus dem Vorstand ausgeschieden****Dr. Ulrich Hauck (bis 31. Juli 2017)**

Vorstand Finanzen

Verantwortungsbereich: Finanzen Strategie, Prozesse & Infrastruktur; Corporate Accounting; Corporate Controlling; Corporate Treasury; Corporate Taxes; Divisionales Controlling Sparte Automotive und Industrie; Corporate Insurance

Bestellung: 01. April 2015

Ablauf des Mandats: 31. Juli 2017

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der mutares AG, München

# Konzernabschluss

---

1.	Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	119
2.	Konzern-Gesamtergebnisrechnung	120
3.	Konzern-Bilanz	121
4.	Konzern-Kapitalflussrechnung	122
5.	Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	123
6.	Konzern-Segmentberichterstattung	124

---

# 1. Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

Nr. 088

in Mio. EUR	Konzern- anhang	2017	2016	Veränderung in %
Umsatzerlöse	3.1	14.021	13.338	5,1
Umsatzkosten		-10.175	-9.552	6,5
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>		<b>3.846</b>	<b>3.786</b>	<b>1,6</b>
Kosten der Forschung und Entwicklung		-846	-751	12,6
Kosten des Vertriebs		-970	-915	6,0
Kosten der allgemeinen Verwaltung		-443	-428	3,5
Sonstige Erträge	3.2	82	41	100
Sonstige Aufwendungen	3.3	-141	-177	-20,3
<b>Ergebnis vor Finanzergebnis und Ertragsteuern (EBIT)</b>		<b>1.528</b>	<b>1.556</b>	<b>-1,8</b>
Finanzerträge	3.5	108	220	-50,9
Finanzaufwendungen	3.5	-300	-561	-46,5
<b>Finanzergebnis</b>	<b>3.5</b>	<b>-192</b>	<b>-341</b>	<b>-43,7</b>
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern</b>		<b>1.336</b>	<b>1.215</b>	<b>10,0</b>
Ertragsteuern	3.6	-339	-343	-1,2
<b>Konzernergebnis</b>		<b>997</b>	<b>872</b>	<b>14,3</b>
Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbares Konzernergebnis		980	859	14,1
Den nicht beherrschenden Anteilen zurechenbares Konzernergebnis		17	13	30,8
Ergebnis je Stammaktie (unverwässert/verwässert, in EUR)	3.7	1,47	1,29	14,0
Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert/verwässert, in EUR)	3.7	1,48	1,30	13,8

## 2. Konzern-Gesamtergebnisrechnung

Nr. 089

in Mio. EUR	Konzern- anhang	2017		2016			
		vor Steuern	nach Steuern	vor Steuern	nach Steuern		
<b>Konzernergebnis</b>		<b>1.336</b>	<b>-339</b>	<b>997</b>	<b>1.215</b>	<b>-343</b>	<b>872</b>
Unterschiede aus der Währungsumrechnung ausländischer Geschäftsbetriebe		-270	0	-270	59	0	59
Nettoveränderung aus der Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländische Geschäftsbetriebe	4.14	33	-10	23	-10	3	-7
Effektiver Teil der Veränderung des beizulegen- den Zeitwerts von zur Absicherung von Zahlungs- strömen bestimmten Sicherungsinstrumenten <sup>1)</sup>	4.14	71	-21	50	-9	3	-6
<b>Ergebnisveränderung mit Umgliederung in das Periodenergebnis</b>		<b>-166</b>	<b>-31</b>	<b>-197</b>	<b>40</b>	<b>6</b>	<b>46</b>
Neubewertung der Nettoschuld aus leistungs- orientierten Versorgungs-/Pensionsplänen	4.11	120	-39	81	-223	63	-160
<b>Ergebnisveränderung ohne Umgliederung in das Periodenergebnis</b>		<b>120</b>	<b>-39</b>	<b>81</b>	<b>-223</b>	<b>63</b>	<b>-160</b>
<b>Sonstiges Ergebnis</b>		<b>-46</b>	<b>-70</b>	<b>-116</b>	<b>-183</b>	<b>69</b>	<b>-114</b>
<b>Gesamtergebnis</b>		<b>1.290</b>	<b>-409</b>	<b>881</b>	<b>1.032</b>	<b>-274</b>	<b>758</b>
Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbares Gesamtergebnis		1.271	-400	871	1.012	-267	745
Den nicht beherrschenden Anteilen zurechenbares Gesamtergebnis		19	-9	10	20	-7	13

<sup>1)</sup> Davon ergebniswirksam in die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung umgliederter Aufwand in Höhe von 58 Mio. EUR (Vj.: 54 Mio. EUR).

## 3. Konzern-Bilanz

Nr. 090

in Mio. EUR	Konzern- anhang	31.12.2017	31.12.2016	Veränderung in %
<b>AKTIVA</b>				
Immaterielle Vermögenswerte	4.1	636	632	0,6
Sachanlagen	4.2	4.865	4.507	7,9
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	4.6	114	217	-47,5
Sonstige Vermögenswerte	4.6	71	51	39,2
Aktive latente Steuern	4.3	492	572	-14,0
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>		<b>6.178</b>	<b>5.979</b>	<b>3,3</b>
Vorräte	4.4	2.017	1.905	5,9
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	4.5	2.192	2.218	-1,2
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	4.6	111	55	>100
Sonstige Vermögenswerte	4.6	236	218	8,3
Ertragsteuerforderungen	4.3	102	93	9,7
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	4.7	698	1.071	-34,8
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	4.8	3	25	-88,0
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>		<b>5.359</b>	<b>5.585</b>	<b>-4,0</b>
<b>Bilanzsumme</b>		<b>11.537</b>	<b>11.564</b>	<b>-0,2</b>
<b>PASSIVA</b>				
Gezeichnetes Kapital		666	666	0,0
Kapitalrücklagen		2.348	2.348	0,0
Sonstige Rücklagen		249	-404	-
Kumuliertes übriges Eigenkapital		-822	-713	15,3
<b>Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbares Eigenkapital</b>		<b>2.441</b>	<b>1.897</b>	<b>28,7</b>
Nicht beherrschende Anteile		107	100	7,0
<b>Eigenkapital</b>	<b>4.9</b>	<b>2.548</b>	<b>1.997</b>	<b>27,6</b>
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	4.11	2.124	2.182	-2,7
Rückstellungen	4.12	173	96	80,2
Finanzschulden	4.10	3.066	3.704	-17,2
Ertragsteuerverbindlichkeiten	4.3	153	163	-6,1
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	4.13	24	86	-72,1
Sonstige Verbindlichkeiten	4.13	7	6	16,7
Passive latente Steuern	4.3	129	124	4,0
<b>Langfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen</b>		<b>5.676</b>	<b>6.361</b>	<b>-10,8</b>
Rückstellungen	4.12	233	354	-34,2
Finanzschulden	4.10	2	3	-33,3
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	4.14	1.867	1.625	14,9
Ertragsteuerverbindlichkeiten	4.3	162	176	-8,0
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	4.13	682	696	-2,0
Sonstige Verbindlichkeiten	4.13	367	344	6,7
Schulden im Zusammenhang mit zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten	4.8	0	8	-
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen</b>		<b>3.313</b>	<b>3.206</b>	<b>3,3</b>
<b>Bilanzsumme</b>		<b>11.537</b>	<b>11.564</b>	<b>-0,2</b>

## 4. Konzern-Kapitalflussrechnung

Nr. 091

in Mio. EUR	Konzern- anhang	2017	2016	Veränderung in %
<b>Laufende Geschäftstätigkeit</b>				
EBIT		1.528	1.556	-1,8
Gezahlte Zinsen		-121	-279	-56,6
Erhaltene Zinsen		10	98	-89,8
Gezahlte Ertragsteuern		-345	-327	5,5
Abschreibungen		767	737	4,1
Gewinn/Verlust aus dem Abgang von Vermögenswerten		2	4	-50,0
Veränderungen der:				
• Vorräte		-206	-88	> 100
• Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	5.2	-86	-205	-58,0
• Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		261	271	-3,7
• Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen		31	-29	-
• Sonstige Vermögenswerte, Schulden und Rückstellungen	4.13	-63	138	-
<b>Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit</b>		<b>1.778</b>	<b>1.876</b>	<b>-5,2</b>
<b>Investitionstätigkeit</b>				
Einzahlungen aus Abgängen von Sachanlagen		9	4	> 100
Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte		-32	-29	10,3
Auszahlungen für Investitionen in Sachanlagen		-1.241	-1.117	11,1
Auszahlungen für den Erwerb von Gesellschaften und Geschäftsbereichen	5.1	-47	0	-
Einzahlungen aus der Veräußerung von Gesellschaften und Geschäftsbereichen		20	0	-
Sonstige Ein-/Auszahlungen der Investitionstätigkeit		1	1	0,0
<b>Cash Flow aus Investitionstätigkeit</b>		<b>-1.290</b>	<b>-1.141</b>	<b>13,1</b>
<b>Finanzierungstätigkeit</b>				
Ausschüttung an Anteilseigner und nicht beherrschende Anteile		-330	-329	0,3
Einzahlungen aus der Aufnahme von Krediten		440	1.000	-56,0
Auszahlungen aus der Tilgung von Krediten	5.1	-940	-2.910	-67,7
Sonstige Einzahlungen der Finanzierungstätigkeit		0	1.773	- 100
<b>Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit</b>		<b>-830</b>	<b>-466</b>	<b>78,1</b>
<b>Nettozunahme/-abnahme des Bestands an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten</b>				
Wechselkursbedingte Veränderung des Bestands an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten		-31	3	-
Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten am Periodenbeginn		1.071	799	34,0
<b>Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten am 31. Dezember</b>		<b>698</b>	<b>1.071</b>	<b>-34,8</b>

# 5. Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung

Nr. 092

	Gezeichnetes Kapital	Kapitalrücklagen	Sonstige Rücklagen	Kumuliertes übriges Eigenkapital			Eigenkapital Anteilseigner <sup>1)</sup>	Nicht beherrschende Anteile	Gesamt	
				Währungs- umrechnung	Absicherung von Zahlungsströmen	Anpassung von Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen	Summe			
in Mio. EUR										
<b>Stand 01. Januar 2016</b>	<b>666</b>	<b>2.348</b>	<b>-935</b>	<b>-79</b>	<b>-29</b>	<b>-491</b>	<b>-599</b>	<b>1.480</b>	<b>88</b>	<b>1.568</b>
Konzernergebnis			859					859	13	872
Sonstiges Ergebnis				52	-6	-160	-114	-114	0	-114
<b>Konzerngesamtergebnis</b>			<b>859</b>	<b>52</b>	<b>-6</b>	<b>-160</b>	<b>-114</b>	<b>745</b>	<b>13</b>	<b>758</b>
Dividenden			-328					-328	-1	-329
<b>Transaktionen mit Anteilseignern, die direkt im Eigenkapital erfasst werden</b>			<b>-328</b>					<b>-328</b>	<b>-1</b>	<b>-329</b>
<b>Stand 31. Dezember 2016</b>	<b>666</b>	<b>2.348</b>	<b>-404</b>	<b>-27</b>	<b>-35</b>	<b>-651</b>	<b>-713</b>	<b>1.897</b>	<b>100</b>	<b>1.997</b>
<b>Stand 01. Januar 2017</b>	<b>666</b>	<b>2.348</b>	<b>-404</b>	<b>-27</b>	<b>-35</b>	<b>-651</b>	<b>-713</b>	<b>1.897</b>	<b>100</b>	<b>1.997</b>
Konzernergebnis			980					980	17	997
Sonstiges Ergebnis				-240	50	81	-109	-109	-7	-116
<b>Konzerngesamtergebnis</b>			<b>980</b>	<b>-240</b>	<b>50</b>	<b>81</b>	<b>-109</b>	<b>871</b>	<b>10</b>	<b>881</b>
Dividenden			-328					-328	-2	-330
Transaktionen mit nicht beherrschenden Anteilen			1					1	-1	0
<b>Transaktionen mit Anteilseignern, die direkt im Eigenkapital erfasst werden</b>			<b>-327</b>					<b>-327</b>	<b>-3</b>	<b>-330</b>
<b>Stand 31. Dezember 2017</b>	<b>666</b>	<b>2.348</b>	<b>249</b>	<b>-267</b>	<b>15</b>	<b>-570</b>	<b>-822</b>	<b>2.441</b>	<b>107</b>	<b>2.548</b>

<sup>1)</sup> Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbares Eigenkapital.

☞ Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 4.9

# 6. Konzern-Segmentberichterstattung

(Bestandteil des Konzernanhangs)

Nr. 093

in Mio. EUR	2017	2016	2017	2016	2017	2016
	Automotive		Industrie		Gesamt	
Umsatzerlöse	10.869	10.338	3.152	3.000	14.021	13.338
Umsatzkosten	-7.915	-7.389	-2.260	-2.163	-10.175	-9.552
Bruttoergebnis	2.954	2.949	892	837	3.846	3.786
EBIT	1.283	1.373	245	183	1.528	1.556
• in % vom Umsatz	11,8	13,3	7,8	6,1	10,9	11,7
Abschreibungen	-585	-543	-182	-194	-767	-737
Vorräte <sup>1)</sup>	1.287	1.231	730	674	2.017	1.905
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen <sup>1)</sup>	1.736	1.730	456	488	2.192	2.218
Sachanlagen <sup>1)</sup>	3.779	3.421	1.086	1.086	4.865	4.507
Investitionen	1.039	904	248	211	1.287	1.115

Vorjahreswerte gemäß der 2017 ausgewiesenen Segmentstruktur.

<sup>1)</sup> Werte jeweils zum Stichtag 31. Dezember.

 Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 5.5

# Konzernanhang

<b>1. Allgemeine Erläuterungen</b>	<b>126</b>		
1.1 Berichterstattendes Unternehmen	126		
1.2 Allgemeine Grundlagen	126		
1.3 Zusammenfassung der wesentlichen Rechnungslegungsgrundsätze	127		
1.4 Neue Rechnungslegungsvorschriften	131		
<b>2. Grundlagen der Konsolidierung</b>	<b>134</b>		
2.1 Konsolidierungskreis	134		
<b>3. Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung</b>	<b>135</b>		
3.1 Umsatzerlöse	135		
3.2 Sonstige Erträge	135		
3.3 Sonstige Aufwendungen	135		
3.4 Personalaufwand und Mitarbeiteranzahl	136		
3.5 Finanzergebnis	136		
3.6 Ertragsteuern	137		
3.7 Ergebnis je Aktie	137		
<b>4. Erläuterungen zur Konzern-Bilanz</b>	<b>138</b>		
4.1 Immaterielle Vermögenswerte	138		
4.2 Sachanlagen	140		
4.3 Aktive und passive latente Steuern sowie Ertragsteuerforderungen und -verbindlichkeiten	141		
4.4 Vorräte	142		
4.5 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	142		
4.6 Sonstige finanzielle Vermögenswerte und sonstige Vermögenswerte	143		
4.7 Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	143		
4.8 Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und Schulden im Zusammenhang mit zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten	143		
4.9 Eigenkapital	144		
4.10 Kurz- und langfristige Finanzschulden	144		
4.11 Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	146		
		4.12 Rückstellungen	153
		4.13 Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten und sonstige Verbindlichkeiten	154
		4.14 Finanzinstrumente	155
		4.15 Aktienbasierte Vergütung	162
		4.16 Kapitalmanagement	163
		<b>5. Sonstige Angaben</b>	<b>164</b>
		5.1 Zusätzliche Angaben zur Konzern-Kapitalflussrechnung	164
		5.2 Engagement bei nicht konsolidierten strukturierten Unternehmen	165
		5.3 Leasingverhältnisse	165
		5.4 Eventualschulden	165
		5.5 Segmentberichterstattung	166
		5.6 Beziehungen zu nahestehenden Personen und Unternehmen	167
		5.7 Abschlussprüferhonorare	169
		5.8 Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex	169
		5.9 Ereignisse nach dem Bilanzstichtag	169
		5.10 Anteilsbesitzliste gemäß § 313 Abs. 2 HGB	170
		5.11 Mitglieder des Aufsichtsrats und des Vorstands	172
		5.12 Aufstellung des Konzernabschlusses	173
		<b>Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers</b>	<b>174</b>
		<b>Versicherung der gesetzlichen Vertreter</b>	<b>179</b>

# 1. Allgemeine Erläuterungen

## 1.1 Berichterstattendes Unternehmen

Die Schaeffler AG, Herzogenaurach, ist eine in Deutschland ansässige börsennotierte Kapitalgesellschaft mit Sitz in der Industriestraße 1-3, 91074 Herzogenaurach. Die Gesellschaft wurde zum 19. April 1982 gegründet. Sie ist im Handelsregister des Amtsgerichts Fürth eingetragen (HRB Nr. 14738). Der Konzernabschluss der Schaeffler AG zum 31. Dezember 2017 umfasst die Schaeffler AG und ihre Tochterunternehmen, Anteile an assoziierten Unternehmen sowie Gemeinschaftsunternehmen (gemeinsam als „Schaeffler Gruppe“ bezeichnet). Die Schaeffler Gruppe ist ein global tätiger Automobil- und Industriezulieferer.

Die Schaeffler AG wird in den Konzernabschluss der INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG, Herzogenaurach, einbezogen. Dieser wird beim Betreiber des Bundesanzeigers (Bundesanzeiger Verlag GmbH, Köln) eingereicht und im Bundesanzeiger bekannt gemacht.

## 1.2 Allgemeine Grundlagen

Der Konzernabschluss der Schaeffler Gruppe für das zum 31. Dezember 2017 endende Geschäftsjahr wurde gemäß § 315e Abs. 1 HGB nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie gemäß der Verordnung (EG) Nr. 1606/2002 des europäischen Parlaments und des Rates über die Anwendung internationaler Rechnungslegungsstandards in der Europäischen Union (EU) anzuwenden sind, und den ergänzend handelsrechtlichen Vorschriften erstellt. Der Begriff IFRS umfasst alle gültigen International Financial Reporting Standards, International Accounting Standards (IAS) sowie sämtliche Interpretationen und Änderungen des IFRS Interpretations Committee (IFRIC) und des ehemaligen Standing Interpretations Committee (SIC). Die Vergleichswerte des Vorjahrs wurden nach den gleichen Grundsätzen ermittelt.

## Allgemeine Darstellung

Der vorliegende Konzernabschluss wurde in Euro (EUR) aufgestellt, was sowohl der funktionalen Währung als auch der Darstellungswährung des Mutterunternehmens der Schaeffler Gruppe entspricht. Sofern nicht anders ausgewiesen, belaufen sich alle genannten Beträge auf Millionen Euro (Mio. EUR). Die Gliederung der Konzern-Bilanz erfolgt nach Fristigkeit.

Die Bilanzstichtage sämtlicher in diesen Konzernabschluss einbezogener Unternehmen stimmen mit dem Bilanzstichtag dieses Konzernabschlusses überein.

Durch die kaufmännische Rundung von Beträgen (in Mio. EUR) und Prozentangaben können Differenzen auftreten.

## Schätzunsicherheiten und Ermessensausübung des Managements

Bei der Erstellung von Abschlüssen muss das Management im Rahmen seines Ermessens sachgerechte Schätzungen durchführen und Annahmen aufstellen, welche die Anwendung von Bilanzierungsmethoden sowie die Höhe der berichteten Vermögenswerte und Schulden sowie Erträge und Aufwendungen beeinflussen. Die tatsächlich eintretenden Werte können von diesen Schätzungen abweichen.

Sowohl Schätzungen als auch die jeweils zugrunde liegenden Annahmen werden regelmäßig überprüft. Änderungen von Schätzungen werden in der Periode erfasst, in der die Änderungen vorgenommen wurden, sowie in jeder Folgeperiode, die ebenfalls von den Änderungen betroffen ist.

Folgende wesentliche Sachverhalte sind von Schätzunsicherheiten in Bezug auf Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden und Ermessensausübungen des Managements betroffen:

- Ermittlung der wirtschaftlichen Nutzungsdauer von Sachanlagen
- Festlegung zahlungsmittelgenerierender Einheiten und Ermittlung des erzielbaren Betrags im Rahmen der Überprüfung der Werthaltigkeit von Geschäfts- oder Firmenwerten und langfristigen Vermögenswerten
- Ermittlung des Abwertungsbedarfs bei Vorräten
- Einschätzung der Werthaltigkeit aktiver latenter Steuern
- Beurteilung der Beherrschungsverhältnisse bei strukturierten Unternehmen
- Bilanzierung von Leistungen an Arbeitnehmer nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses, insbesondere die Festlegung versicherungsmathematischer Parameter
- Ansatz und Bewertung von Rückstellungen
- Aktienbasierte Vergütung sowie
- Zeitwertermittlung von Finanzschulden und Derivaten

Aus der Anpassung in der Vergangenheit getroffener Annahmen sowie aus der Beseitigung zuvor bestehender Unsicherheiten resultierten im Geschäftsjahr 2017 in Bezug auf die zuvor genannten Sachverhalte grundsätzlich keine wesentlichen Effekte. Ausnahme hiervon stellt die Bewertung der Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen dar. Aufgrund des gestiegenen Zinsniveaus wurde der Abzinsungssatz erhöht, was sich auf die Höhe der bilanzierten Rückstellung und des Eigenkapitals ausgewirkt hat (vgl. Tz. 4.11). Darüber hinaus wurden die Rückstellungen für Restrukturierung und Kartellverfahren (vgl. Tz. 4.12) an den aktuellen Kenntnisstand angepasst.

### 1.3 Zusammenfassung der wesentlichen Rechnungslegungsgrundsätze

Die im Folgenden erläuterten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden wurden auf alle im vorliegenden Konzernabschluss dargestellten Perioden und einheitlich von allen Unternehmen der Schaeffler Gruppe angewendet.

#### Konsolidierungsgrundsätze

In den Konzernabschluss der Schaeffler Gruppe sind alle wesentlichen in- und ausländischen Tochterunternehmen einbezogen und vollkonsolidiert, die von der Schaeffler AG mittel- oder unmittelbar beherrscht werden. Die Unternehmen werden beginnend von dem Zeitpunkt an in den Konzernabschluss einbezogen, ab dem die Schaeffler Gruppe die Möglichkeit zur Beherrschung erlangt, bis zu dem Zeitpunkt, zu dem der Verlust der Beherrschung eintritt.

Die Kapitalkonsolidierung erfolgt nach der Erwerbsmethode zum Erwerbszeitpunkt. Die Bewertung von nicht beherrschenden Anteilen erfolgt grundsätzlich zum anteiligen beizulegenden Zeitwert der erworbenen Vermögenswerte und der übernommenen Schulden (Partial-Goodwill-Methode).

Salden und Transaktionen mit konsolidierten Tochterunternehmen sowie daraus entstandene Erträge und Aufwendungen werden im Rahmen der Erstellung des Konzernabschlusses in voller Höhe eliminiert. Zwischenergebnisse aus konzerninternen Transaktionen werden ebenfalls vollständig eliminiert. Latente Steuern auf temporäre Differenzen im Zusammenhang mit der Eliminierung solcher Salden und Transaktionen werden mit dem Steuersatz des empfangenden Unternehmens bewertet.

#### Fremdwährungsumrechnung

Eine Aufstellung der für den Konzern wichtigsten Wechselkurse zum Euro ist nachfolgend dargestellt:

##### Ausgewählte Wechselkurse

Nr. 094

Währungen		31.12.2017	31.12.2016	2017	2016
1 EUR entspricht		Stichtagskurse		Durchschnittskurse	
CNY	China	7,80	7,32	7,63	7,35
INR	Indien	76,61	71,45	73,51	74,38
KRW	Südkorea	1.279,61	1.270,57	1.275,98	1.284,51
MXN	Mexiko	23,66	21,79	21,33	20,66
USD	USA	1,20	1,05	1,13	1,11

#### Transaktionen in Fremdwährungen

Transaktionen, die auf eine von der funktionalen Währung der Unternehmenseinheit abweichende Währung lauten, werden bei ihrer erstmaligen Erfassung mit dem Tageskurs umgerechnet. Forderungen und Verbindlichkeiten in Fremdwährung werden als monetäre Posten zum Bilanzstichtag bzw. zum Zeitpunkt ihrer Realisierung in die jeweilige funktionale Währung der betroffenen Konzerngesellschaft umgerechnet. Nicht-monetäre Posten werden zu historischen Kursen umgerechnet.

Kursgewinne und -verluste aus operativen Forderungen und Verbindlichkeiten sowie damit zusammenhängende Währungsabsicherungen mittels Derivaten werden im Ergebnis vor Finanzergebnis und Ertragsteuern (EBIT) ausgewiesen. Kursgewinne und -verluste aus der Währungsumrechnung von finanziellen Vermögenswerten und -schulden und zur Absicherung gegen deren Wechselkursrisiken abgeschlossene Derivate werden im Finanzergebnis abgebildet.

#### Auslandsgesellschaften

Vermögenswerte, einschließlich Geschäfts- oder Firmenwert, und Schulden von Tochterunternehmen, deren funktionale Währung nicht der Euro ist, werden zum Stichtagskurs, die

Eigenkapitalien zu historischen Kursen und die Posten der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung zum gewogenen Durchschnittskurs der jeweiligen Periode umgerechnet. Die daraus resultierenden Umrechnungsdifferenzen werden im sonstigen Ergebnis erfasst und im kumulierten übrigen Eigenkapital ausgewiesen. Bei Ausscheiden des Tochterunternehmens aus dem Konsolidierungskreis werden im Eigenkapital erfasste Währungsumrechnungseffekte erfolgswirksam aufgelöst.

Die Posten der Konzern-Kapitalflussrechnung werden zum gewogenen Durchschnittskurs der jeweiligen Periode umgerechnet. Hiervon abweichend werden die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente zum Stichtagskurs angesetzt.

## Umsatzrealisierung

Umsatzerlöse werden dann erfasst, wenn basierend auf den Vereinbarungen mit dem jeweiligen Kunden

- die maßgeblichen Chancen und Risiken, die mit dem Eigentum der verkauften Güter verbunden sind, auf den Käufer übertragen wurden,
- es hinreichend wahrscheinlich ist, dass der Schaeffler Gruppe der wirtschaftliche Nutzen aus dem Verkauf zufließen wird,
- die mit dem Verkauf in Zusammenhang stehenden Kosten verlässlich bestimmt werden können,
- der Schaeffler Gruppe kein weiter bestehendes Verfügungsrecht in Bezug auf die Güter verbleibt und
- die Höhe der Erlöse verlässlich bestimmt werden kann.

Umsatzerlöse werden zum beizulegenden Zeitwert der erhaltenen oder zu beanspruchenden Gegenleistung, abzüglich gewährter Preisnachlässe und Mengenrabatte erfasst.

In Abhängigkeit vom jeweiligen Kundenvertrag sowie der jeweiligen Bestellung stimmt der Zeitpunkt der Umsatzrealisierung regelmäßig mit dem Zeitpunkt der Lieferung überein – jeweils unter der Voraussetzung, dass die oben genannten Kriterien erfüllt sind.

## Funktionskosten

Aufwendungen und Erträge werden den jeweiligen Funktionsbereichen zugeordnet. Abschreibungen und Wertminderungen von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen werden dem Funktionsbereich zugeordnet, in dem der Vermögenswert genutzt wird.

## Forschungs- und Entwicklungskosten

Aufwendungen für Forschungsaktivitäten, Vorentwicklungen und Herstellung kundenspezifischer Applikationen werden unmittelbar als Aufwand erfasst.

Entwicklungskosten werden nur dann als immaterielle Vermögenswerte angesetzt, wenn die Aktivierungskriterien des IAS 38 erfüllt sind.

Aktiviert Entwicklungskosten werden zu fortgeführten Herstellungskosten, d. h. abzüglich kumulierter planmäßiger Abschreibungen und Wertminderungen, bewertet. Planmäßige Abschreibungen werden ab dem Zeitpunkt der Verwendungsfähigkeit des immateriellen Vermögenswerts linear über einen Zeitraum von sechs Jahren als Teil der Umsatzkosten in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

## Finanzergebnis

Zinsaufwendungen und Zinserträge werden periodengerecht erfasst.

## Ergebnis je Aktie

Das Ergebnis je Aktie wird mittels Division des den Aktionären der Schaeffler AG zurechenbaren Konzernergebnisses durch die gewichtete durchschnittliche Anzahl der Stammaktien und Vorzugsaktien innerhalb der abgelaufenen Berichtsperiode errechnet.

## Geschäfts- oder Firmenwerte

Der Geschäfts- oder Firmenwert unterliegt keiner planmäßigen Abschreibung, sondern wird einmal jährlich und bei Vorliegen von Hinweisen („Triggering Event“), auf Werthaltigkeit überprüft. Der Ansatz erfolgt zu Anschaffungskosten abzüglich kumulierter Wertberichtigungen.

Die Überprüfung der Werthaltigkeit erfolgt aus dem Vergleich des Buchwerts der zahlungsmittelgenerierenden Einheit, welcher der Geschäfts- oder Firmenwert zugeordnet wurde, mit deren erzielbarem Betrag. Eine zahlungsmittelgenerierende Einheit stellt die kleinste Einheit mit weitestgehend unabhängigen Mittelzuflüssen dar. Der erzielbare Betrag ist der höhere Wert aus dem beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten und dem Nutzungswert der zahlungsmittelgenerierenden Einheit. Der Nutzungswert wird auf Basis von abgezinsten Zahlungsströmen (Discounted Cash Flow Methode) ermittelt. Entfallen die Gründe für die Wertminderung in der Zukunft, wird ein außerplanmäßig abgeschriebener Geschäfts- oder Firmenwert nicht wieder durch Wertaufholung berichtigt.

Die erwarteten Zahlungsströme basieren auf einer detaillierten Drei-Jahres-Planung sowie darüber hinausgehend einer ewigen Rente. Dieser Detailplanung liegen konkrete Prämissen zu makroökonomischen Trends (Währungs-, Zins- und Rohstoffpreisentwicklung), externen Absatzmarkterwartungen und internen Bedarfs-/Projekteinschätzungen, Verkaufspreisen und Investitionsvolumen zugrunde. Für weitere Informationen wird hierzu auf den Prognosebericht im Konzernlagebericht verwiesen. Ebenso wird dabei auf Entwicklungen und Erfahrungen aus der Vergangenheit zurückgegriffen. Der Diskontierungszinssatz spiegelt die aktuellen Markterwartungen sowie spezifische Risiken wider.

## Sonstige immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen

Sonstige immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen werden zu Anschaffungs- oder Herstellkosten zuzüglich Anschaffungsnebenkosten und ggf. nachträglichen Anschaffungskosten angesetzt und, soweit die Nutzungsdauer bestimmbar ist, linear über die voraussichtliche Nutzungsdauer abgeschrieben. Diese beträgt bei Software drei Jahre, bei aktivierten Entwicklungskosten sechs Jahre, 15 bis 25 Jahre bei Gebäuden, zwei bis zehn Jahre bei technischen Anlagen und Maschinen sowie drei bis acht Jahre bei sonstigen Anlagen. Wertminderungen werden durch außerplanmäßige Abschreibungen berücksichtigt.

## Leasingverhältnisse

Leasingzahlungen, die als Operating-Leasingverhältnisse klassifiziert wurden, werden linear über die Laufzeit des Leasingvertrags erfolgswirksam erfasst. Finanzierungsleasingverhältnisse haben bei der Schaeffler Gruppe einen unwesentlichen Umfang.

## Wertminderungen auf sonstige immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen

Die Schaeffler Gruppe überprüft die Werthaltigkeit von sonstigen immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen, sobald Hinweise für eine mögliche Wertminderung vorliegen („Triggering Event“).

Die Schaeffler Gruppe ermittelt den erzielbaren Betrag zunächst unter der Wertkonzeption des Nutzungswerts. Dieser wird mit Hilfe des Discounted Cash Flow Verfahrens bestimmt. Für den Fall, dass der Nutzungswert den Buchwert der zahlungsmittelgenerierenden Einheit nicht übersteigt, erfolgt die Bestimmung des erzielbaren Betrags im zweiten Schritt mittels des beizulegenden Zeitwerts abzüglich Veräußerungskosten.

## Finanzinstrumente

Marktübliche Käufe und Verkäufe von finanziellen Vermögenswerten werden zum Erfüllungstag bilanziert.

### Originäre Finanzinstrumente

Originäre Finanzinstrumente werden bei erstmaligem Ansatz mit ihrem beizulegenden Zeitwert bewertet. Transaktionskosten, die direkt dem Erwerb oder der Emission des Finanzinstruments zuzurechnen sind, werden nur dann mit dem anzusetzenden Buchwert berücksichtigt, wenn das entsprechende Finanzinstrument nicht erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet wird. Die Folgebewertung ist abhängig von der Kategorisierung der Finanzinstrumente.

Die Schaeffler Gruppe teilt Finanzinstrumente in die folgenden Kategorien ein:

**Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte**  
Diese werden mit ihrem beizulegenden Zeitwert bewertet. Wertänderungen werden im sonstigen Ergebnis erfasst (einschließlich entsprechender latenter Steuern). Die beizulegenden Zeitwerte werden zum überwiegenden Teil von Marktpreisen abgeleitet, es sei denn, dass keine notierten Preise bzw. kein aktiver Markt vorliegen. In diesen Fällen werden die beizulegenden Zeitwerte mit Hilfe von anerkannten Bewertungsverfahren, wie z. B. der Discounted Cash Flow Methode, bestimmt. Finanzinvestitionen in Eigenkapitalinstrumente werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, wenn der beizulegende Zeitwert nicht über anerkannte Bewertungsverfahren zuverlässig ermittelt werden kann.

### Kredite und Forderungen

Kredite und Forderungen werden zu fortgeführten Anschaffungskosten abzüglich Wertminderungsaufwendungen bewertet. Jeweils zum Bilanzstichtag sowie im Fall des Vorliegens objektiver Hinweise erfolgt eine Überprüfung der Werthaltigkeit. Objektive Hinweise sind u. a. der Ausfall oder Verzug eines Schuldners sowie Hinweise auf Insolvenz. Wertminderungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und übrige finanzielle Vermögenswerte werden erfolgswirksam als Wertberichtigung erfasst, falls die Forderungen nicht kreditversichert sind. Die Erfassung erfolgt dabei zunächst auf Wertberichtigungskonten, es sei denn, es kann bereits bei Eintritt des Wertminderungstatbestands davon ausgegangen werden, dass die Forderung gänzlich oder in Teilen uneinbringlich sein wird.

Im Rahmen von Forderungsverkaufsprogrammen verkaufte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden in Höhe der zurückbehaltenen Ausfallrisiken (anhaltendes Engagement) bilanziert, ebenso wie die damit verbundenen Verbindlichkeiten (vgl. Tz. 5.2).

Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente werden zu Anschaffungskosten bilanziert.

### Finanzielle Verbindlichkeiten

Finanzielle Verbindlichkeiten werden mit Ausnahme der derivativen Finanzinstrumente mittels der Effektivzinsmethode zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet.

### Derivative Finanzinstrumente

Derivative Finanzinstrumente werden als zu Handelszwecken eingestuft und zum beizulegenden Zeitwert bewertet, es sei denn, sie werden als Teil einer Sicherungsbeziehung (Hedge Accounting) bilanziert.

Eingebettete Derivate werden vom Basisvertrag getrennt, wenn die Beurteilung ergibt, dass die ökonomischen Merkmale und Risiken des eingebetteten Derivats nicht eng mit den ökonomischen Merkmalen und Risiken des Basisvertrags verbunden sind.

#### Hedge Accounting

Sicherungsbeziehungen werden bilanziell als Cash Flow Hedge und Net Investment Hedge abgebildet. Der effektive Anteil der Zeitwertschwankungen aus dem Sicherungsinstrument wird bis zum Eintritt des Grundgeschäfts erfolgsneutral im kumulierten übrigen Eigenkapital ausgewiesen. Die dort erfassten Gewinne und Verluste werden in derselben Periode in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst, in der auch das Grundgeschäft erfasst wird. Der ineffektive Anteil wird ergebniswirksam erfasst.

#### Vorräte

Vorräte werden mit dem niedrigeren Wert aus Anschaffungs- oder Herstellungskosten und Nettoveräußerungswert bewertet. Anschaffungskosten für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und erworbene Handelswaren werden grundsätzlich mit Hilfe der gleitenden Durchschnittspreismethode ermittelt. Unfertige sowie selbst erstellte fertige Erzeugnisse werden zu Herstellungskosten bewertet. Auf niedrigere Nettoveräußerungswerte wird abgeschrieben.

#### Ertragsteuern

Latente Ertragsteuern werden unter Anwendung der bilanzorientierten Verbindlichkeitsmethode bilanziert.

Sofern nicht ein Ansatzverbot der Bilanzierung von latenten Steuern entgegensteht, werden auf temporäre Differenzen aus unterschiedlichen Wertansätzen in der IFRS-Konzern-Bilanz und den Steuerbilanzen, auf Verlust- und Zinsvorträge sowie auf zukünftige Steuerminderungsansprüche latente Steuern gebildet. Latente Steueransprüche werden in dem Maße bilanziert, wie es wahrscheinlich ist, dass ein zu versteuerndes Ergebnis verfügbar sein wird, gegen das temporäre Differenzen und nicht genutzte steuerliche Verluste sowie nicht genutzte Zinsvorträge verwendet werden können. Die Unternehmenseinheiten werden individuell dahingehend beurteilt, ob es wahrscheinlich ist, dass künftige positive Ergebnisse entstehen.

Die Bewertung der latenten Steuern erfolgt unter Anwendung des zukünftigen Steuersatzes. Dabei werden Steuersatzänderungen berücksichtigt, sobald das zugrunde liegende Gesetzgebungsverfahren im Wesentlichen abgeschlossen ist.

Das Management überprüft regelmäßig Steuerdeklarationen, v. a. in Bezug auf auslegungsfähige Sachverhalte, und berücksichtigt diese, wenn angemessen, bei den Ertragsteuerverbindlichkeiten, basierend auf den Beträgen, die an die Finanzverwaltung erwartungsgemäß abzuführen sind. Für mögliche Risiken aus Betriebsprüfungen wurde eine entsprechende Risikovorsorge getroffen.

#### Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und Schulden

Langfristige Vermögenswerte oder Gruppen von langfristigen Vermögenswerten (inkl. der dazugehörigen Schulden) werden als zur Veräußerung gehalten eingestuft, wenn deren Buchwert in erster Linie durch eine Veräußerung und nicht durch eine weitergehende Nutzung realisiert wird. Die Klassifizierung als zur Veräußerung gehalten setzt eine konkrete Veräußerungsabsicht sowie eine hochwahrscheinliche Veräußerung innerhalb von zwölf Monaten voraus. Die entsprechenden Vermögenswerte und Schulden werden separat in der Bilanz dargestellt. Die Bewertung der zur Veräußerung gehaltenen langfristigen Vermögenswerte erfolgt mit dem niedrigeren Wert aus beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten und Buchwert.

#### Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

Die Leistungen an Arbeitnehmer im Rahmen der betrieblichen Altersversorgung umfassen bei der Schaeffler Gruppe sowohl leistungsorientierte als auch beitragsorientierte Pläne.

Die Verpflichtungen der Schaeffler Gruppe aus leistungsorientierten Plänen werden jährlich unter Anwendung des Anwartschaftsbarwertverfahrens („Projected Unit Credit Method“) separat für jeden Plan auf Basis einer Schätzung der während der Berichtsperiode sowie in vergangenen Perioden von den Arbeitnehmern erdienten künftigen Leistungen errechnet. Für die Schätzung der Verpflichtungen sowie der Aufwendungen für Pensionen und abgegrenzte ausübbar Rechte sind Annahmen basierend auf Markterwartungen u. a. in Bezug auf antizipierte Lohn- und Gehaltssteigerungen zu treffen. Der Barwert der leistungsorientierten Verpflichtung wird durch Abzinsung der geschätzten zukünftigen Zahlungsmittelabflüsse errechnet, wobei als Abzinsungssatz die Marktrendite erstrangiger Industrieanleihen herangezogen wird. Die in der Konzern-Bilanz ausgewiesenen Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen entsprechen dem Barwert der leistungsorientierten Verpflichtung zum Bilanzstichtag abzüglich eines ggf. dazugehörigen Planvermögens, das zum beizulegenden Zeitwert bewertet wird. Als Planvermögen gelten, neben den zur Deckung der Verpflichtung geführten Pensionsfonds, zudem auch sämtliche Vermögenswerte und Ansprüche aus Rückdeckungsversicherungen, die ausschließlich für Zahlungen an Pensionsberechtigte und nicht zur Deckung von Ansprüchen anderer Gläubiger verwendet werden können. Übersteigt das Planvermögen die zugehörigen Pensionsverpflichtungen, wird der aktive Saldo aus der Pensionsbewertung unter den sonstigen Vermögenswerten ausgewiesen, sofern die Schaeffler Gruppe einen Anspruch auf Rückerstattung oder Minderung künftiger Beitragszahlungen an den Fonds hat.

Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus leistungsorientierten Plänen werden im sonstigen Ergebnis erfasst, Zinsaufwendungen aus Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen sowie die Erträge aus Planvermögen

werden pro Plan betrachtet und saldiert im Finanzergebnis ausgewiesen.

Im Rahmen der beitragsorientierten Pläne zahlt die Schaeffler Gruppe feste Beiträge an eine unabhängige dritte Partei. Die Schaeffler Gruppe übernimmt dabei keinerlei Garantie für die Entwicklung des Vermögenswerts bis zum Renteneintritt und darüber hinaus. Folglich sind alle Ansprüche durch die im jeweiligen Geschäftsjahr geleisteten Beiträge abgegolten. Die Beiträge werden ergebniswirksam im Personalaufwand erfasst.

## Rückstellungen

Der Ansatz einer Rückstellung erfolgt zum Barwert. Die Abzinsung der erwarteten zukünftigen Zahlungsströme wird mit einem Zinssatz vor Steuern vorgenommen, der die aktuellen Markterwartungen im Hinblick auf den Zeitwert des Geldes widerspiegelt. Der Zinsaufwand sowie die Zinsänderungseffekte werden innerhalb des Finanzergebnisses ausgewiesen.

## Aktienbasierte Vergütung

Der Performance Share Unit Plan (PSUP) der Schaeffler Gruppe wird als aktienbasierte Vergütung mit Barausgleich bilanziert. Zum Abschlussstichtag wird eine Rückstellung in Höhe des zeitanteiligen beizulegenden Zeitwerts der Zahlungsverpflichtung gebildet. Vom Zeitpunkt der Gewährung bis zu ihrem Ausgleich werden die Verpflichtungen zu jedem Bilanzstichtag neu bewertet. Die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts einer Performance Share Unit (PSU) erfolgt mit Hilfe eines mehrstufigen Binomialmodells. Der beizulegende Zeitwert wird vom Zeitpunkt der Gewährung bis zu ihrem Ausgleich als Personalaufwand erfasst.

## 1.4 Neue Rechnungslegungsvorschriften

Ab dem Geschäftsjahr 2017 sind Änderungen an IAS 7 Kapitalflussrechnung und IAS 12 Ertragsteuern erstmalig verpflichtend anzuwenden. Die Anforderungen des IAS 7 werden durch eine neue Überleitungstabelle für die Zahlungswirksamkeit der Schulden erfüllt. Die Änderungen an IAS 12 hatten keinen Einfluss auf den vorliegenden Abschluss.

Das International Accounting Standards Board (IASB) hat die nachfolgend beschriebenen Änderungen von Standards verabschiedet, die für die Schaeffler Gruppe im Geschäftsjahr 2017 noch nicht verpflichtend anzuwenden waren. Eine vorzeitige Anwendung wurde nicht vorgenommen.

### IFRS 9

Im Juli 2014 wurde vom IASB der Standard IFRS 9 Finanzinstrumente veröffentlicht, der die Vorschriften des IAS 39 ersetzt. Der Standard ist erstmalig anzuwenden auf Geschäftsjahre, die am oder nach dem 01. Januar 2018 beginnen. Für den Übergang auf IFRS 9 wird der modifizierte, retrospektive Ansatz angewendet,

d. h., der Standard wird lediglich auf die jüngste im Abschluss dargestellte Berichtsperiode (das Geschäftsjahr 2018) angewendet. Der kumulierte Effekt aus der rückwirkenden Anwendung wird zum Zeitpunkt der Erstanwendung am 01. Januar 2018 als Anpassung des Eröffnungsbilanzwerts im Eigenkapital erfasst.

Die Auswirkungen der Implementierung des IFRS 9 hat die Schaeffler Gruppe in einem Projekt untersucht.

Der IFRS 9 führt einen neuen Ansatz zur Klassifizierung und Bewertung von finanziellen Vermögenswerten ein. Kriterien für die Klassifizierung sind die Zahlungsstrombedingung und das Geschäftsmodell, nach dem die Vermögenswerte gesteuert werden. Die Schaeffler Gruppe hat die gesamten Finanzaktiva auf die Einhaltung der Zahlungsstrombedingung untersucht und den entsprechenden Geschäftsmodellen zugeordnet. Die Klassifizierung und Bewertung eines Teils des Portfolios der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, welcher unter dem ABCP-Programm (Asset Backed Commercial Papers) zur Veräußerung steht (vgl. Tz. 5.2), ändert sich von der bisherigen Bewertung zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC) zur erfolgswirksamen Bewertung zum beizulegenden Zeitwert (FVTPL). Daraus resultiert kein wesentlicher Bewertungsunterschied. Die bisher als zur Veräußerung verfügbar (AfS) klassifizierte Beteiligungen sowie handelbaren Wertpapiere werden als ergebnisneutral zum beizulegenden Zeitwert klassifiziert (FVTOCI). Daraus resultiert kein Bewertungsunterschied. Die Beteiligungen, deren Fair Value nicht zuverlässig ermittelbar war und die daher gemäß der Ausnahmeregelung des IAS 39 zu Anschaffungskosten bewertet wurden, werden künftig zum beizulegenden Zeitwert bewertet, woraus ein die sonstigen Rücklagen erhöhender Umstellungseffekt in Höhe von rd. 24 Mio. EUR erwartet wird.

IFRS 9 hat die Klassifizierung und Bewertung der finanziellen Verbindlichkeiten von IAS 39 weitestgehend übernommen. Bei der Schaeffler Gruppe besteht zwar eine modifizierte finanzielle Verbindlichkeit, es wird jedoch auf Basis der bisherigen Analyse keine Auswirkung hieraus auf den Bilanzansatz unter IFRS 9 erwartet.

Darüber hinaus wird durch IFRS 9 ein neues Wertminderungsmodell für finanzielle Vermögenswerte eingeführt, die zu fortgeführten Anschaffungskosten oder zu ergebnisneutraler Bewertung zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden. Dieses ersetzt das bisherige Modell basierend auf eingetretenen Verlusten (incurred loss model) durch ein Modell, das auf erwarteten Kreditausfällen basiert (expected loss model). Für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wird eine Risikoversorge über die Gesamtlaufzeit erfasst. Dabei werden kundenspezifische Ausfallwahrscheinlichkeiten unter Berücksichtigung zukunftsgerichteter Informationen verwendet. Für die sonstigen finanziellen Vermögenswerte, im Wesentlichen Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, ist eine Risikoversorge in Höhe der Kreditausfälle zu erfassen, deren Eintritt innerhalb der nächsten zwölf Monate erwartet wird, wenn das Kreditrisiko sich seit dem

erstmaligen Ansatz nicht signifikant erhöht hat. Sollte eine signifikante Erhöhung des Kreditrisikos vorliegen, ist eine Risikovor-sorge in Höhe der über die Restlaufzeit erwarteten Kreditausfälle zu bilden. Die Schaeffler Gruppe erwartet einen die sonstigen Rücklagen erhöhenden Umstellungseffekt von rd. 4 Mio. EUR.

Die Regelungen zur Anwendung von Hedge Accounting wurden im Rahmen von IFRS 9 ebenfalls überarbeitet, um eine bessere Abbildung der Risikomanagementstrategie des Unternehmens zu ermöglichen. Zudem werden zusätzliche umfangreiche quantitative und qualitative Anhangangaben erforderlich sein. Gemäß dem Wahlrecht, das die Übergangsvorschriften des IFRS 9 für Hedge Accounting vorsehen, führt die Schaeffler Gruppe die Vorschriften für die Bilanzierung von Hedge Accounting gemäß IAS 39 fort und beabsichtigt, die Regelungen des IFRS 9 zu einem späteren Zeitpunkt nach dem 01. Januar 2018 anzuwenden.

## IFRS 15

Der neue Standard IFRS 15 Erlöse aus Verträgen mit Kunden ersetzt die bislang in mehreren Standards (IAS 18, Umsatzerlöse und IAS 11, Fertigungsaufträge) und Interpretationen (IFRIC 13, IFRIC 15, IFRIC 18 sowie SIC 31) vorhandenen Regelungen zur Erlösrealisierung. Der Standard ist erstmalig anzuwenden auf Geschäftsjahre, die am oder nach dem 01. Januar 2018 beginnen. Die Schaeffler Gruppe wird den Standard für das Geschäftsjahr beginnend am 01. Januar 2018 erstmalig anwenden. Für den Übergang auf IFRS 15 wird der modifizierte, retrospektive Ansatz angewendet, d. h., der Standard wird lediglich auf die jüngste im Abschluss dargestellte Berichtsperiode (das Geschäftsjahr 2018) angewendet. Der kumulierte Effekt aus der erstmaligen Anwendung wird zum Zeitpunkt der Erstanwendung am 01. Januar 2018 als Anpassung des Eröffnungsbilanzwerts im Eigenkapital erfasst.

Die Auswirkungen der Implementierung des IFRS 15 hat die Schaeffler Gruppe in einem Projekt untersucht. Die Bereiche mit wesentlichen Umstellungseffekten auf Basis der derzeitigen Beurteilung werden im Folgenden dargestellt.

Die Schaeffler Gruppe erwartet einen die sonstigen Rücklagen erhöhenden Umstellungseffekt von rd. 4 Mio. EUR.

### Kundenwerkzeuge

In Bezug auf Erstserienwerkzeuge ergeben sich Änderungen aufgrund der neuen Vorschriften zur Übertragung der Verfügungsmacht über Güter oder Dienstleistungen an den Kunden. Bei Erstserienwerkzeugen mit geplanten Erlösen in Höhe von rd. 4 Mio. EUR ist die Schaeffler Gruppe zu der Einschätzung gelangt, dass eine separate Leistungsverpflichtung gegenüber dem Kunden vorliegt, sodass zum Zeitpunkt der Übertragung der Verfügungsmacht an den Kunden Umsatzerlöse zu realisieren sind. Infolgedessen sind die bisher als Anlagen im Bau aktivierte Erstserienwerkzeuge in der Eröffnungsbilanz zum 01. Januar 2018 als unfertige Erzeugnisse auszuweisen. In

zukünftigen Perioden führt dies zum jeweiligen Zeitpunkt der Übertragung der Verfügungsmacht über die fertigen Erstserienwerkzeuge an den Kunden zu entsprechenden Umsatzerlösen sowie Umsatzkosten.

Daraus resultiert kein wesentlicher die sonstigen Rücklagen verändernder Umstellungseffekt.

### Entwicklungsleistungen

Nach IFRS 15 sind künftig Umsatzerlöse für solche Entwicklungsleistungen, die eine separate, abgrenzbare Leistungsverpflichtung gegenüber dem Kunden darstellen und bei denen die Schaeffler Gruppe einen vertraglichen Anspruch auf eine Gegenleistung hat, zu erfassen. Die Erfassung der Umsatzerlöse erfolgt zum Zeitpunkt der Übertragung der Verfügungsmacht über die fertige Entwicklungsleistung an den Kunden (zeitpunktbezogene Erlösrealisation). Dementsprechend sind künftig die für diese Entwicklungsprojekte anfallenden Aufwendungen in den Umsatzkosten und von den Kunden erhaltenen Erstattungsleistungen in den Umsatzerlösen auszuweisen.

Aufgrund der beschriebenen Änderung sind in der Eröffnungsbilanz zum 01. Januar 2018 unfertige Entwicklungsleistungen als Vorräte in Höhe von 22 Mio. EUR sowie Vertragsverbindlichkeiten aus erhaltenen Kundenzahlungen in Höhe von 25 Mio. EUR anzusetzen. Diese führen in künftigen Perioden zum jeweiligen Zeitpunkt der Übertragung der Verfügungsmacht über die fertige Entwicklungsleistung an den Kunden zu entsprechenden Umsatzerlösen sowie Umsatzkosten.

Die Schaeffler Gruppe erwartet einen die sonstigen Rücklagen vermindernenden Umstellungseffekt in Höhe von 3 Mio. EUR.

### Kundenspezifische Produkte

Bei kundenspezifischen Produkten, die aufgrund ihrer Spezifikationen keiner alternativen Nutzung zugeführt werden können, sieht IFRS 15 künftig eine zeitraumbezogene Erlösrealisierung vor, sofern für diese Produkte gegenüber dem Kunden ein durchsetzbarer Zahlungsanspruch mindestens in Höhe einer Erstattung der durch die bereits erbrachten Leistungen entstandenen Kosten einschließlich einer angemessenen Gewinnmarge vorliegt.

Kundenspezifische Produkte liegen in der Schaeffler Gruppe vor, wenn die betrachteten Produkte lediglich an einen Kunden veräußert werden können. Dies führt gegenüber der bisherigen Bilanzierung zu einer zeitlichen Vorverlagerung von Umsatzerlösen. In der Eröffnungsbilanz zum 01. Januar 2018 sind aus der zeitraumbezogenen Erlösrealisation kundenspezifischer Produkte Vertragsvermögenswerte in Höhe von 29 Mio. EUR anzusetzen. Die Vorräte verringern sich in Höhe von 22 Mio. EUR.

Die Schaeffler Gruppe erwartet einen die sonstigen Rücklagen erhöhenden Umstellungseffekt in Höhe von 7 Mio. EUR.

## IFRS 16

Im Januar 2016 wurde vom IASB der Standard IFRS 16 Leasingverhältnisse veröffentlicht. Dieser ersetzt die Vorschriften des IAS 17. Der Standard ist erstmalig anzuwenden auf Geschäftsjahre, die am oder nach dem 01. Januar 2019 beginnen. Eine vorzeitige Anwendung des Standards ist zulässig, aber bei der Schaeffler Gruppe nicht vorgesehen.

Durch IFRS 16 wird ein einheitliches Leasingnehmerbilanzierungsmodell eingeführt, wonach Leasingverhältnisse in der Bilanz des Leasingnehmers zu erfassen sind. Demnach sind Leasingnehmer verpflichtet, bei Leasingverträgen mit einer Laufzeit von mehr als 12 Monaten Vermögenswerte (für das Nutzungsrecht) und Leasingverbindlichkeiten anzusetzen. Die Schaeffler Gruppe wird den Standard für das Geschäftsjahr beginnend am 01. Januar 2019 erstmalig anwenden. Für den

Übergang auf IFRS 16 wird der modifizierte, retrospektive Ansatz angewendet, d. h., der Standard wird lediglich auf die jüngste im Abschluss dargestellte Berichtsperiode (das Geschäftsjahr 2019) angewendet. Es wird erwartet, dass der Umstellungseffekt größtenteils geleaste Immobilien betrifft. Die Schaeffler Gruppe beurteilt gegenwärtig die Auswirkungen der Anwendung von IFRS 16 auf den Konzernabschluss.

## Neue Rechnungslegungsvorschriften ohne EU-Endorsement

Des Weiteren wurden durch das IASB folgende neue Standards bzw. Änderungen bestehender Standards veröffentlicht, die zum Zeitpunkt der Freigabe des Konzernabschlusses noch nicht von der EU in geltendes Recht übernommen wurden. Eine vorzeitige Anwendung wurde nicht vorgenommen und ist derzeit nicht geplant.

### Neue Rechnungslegungsvorschriften – bisher kein EU-Endorsement erfolgt

Nr. 095

Standard/Interpretation	Datum der verpflichtenden Anwendung	Inhalt des Standards/der Interpretation bzw. der Änderung	Erwartete Auswirkung auf die Schaeffler Gruppe
Annual Improvements 2014-2016	01.01.2018	Diverse Änderungen an IFRS 1, IFRS 12 und IAS 28	keine
Änderungen an IFRS 2	01.01.2018	Änderungen bei Nettoerfüllungsvereinbarungen sowie Modifikationen die ggf. zu einer Umklassifizierung führen	Noch in Prüfung <sup>1)</sup>
Klarstellung an IAS 40	01.01.2018	Klarstellungen über die Voraussetzungen der Übertragungen von als Finanzinvestitionen erhaltenen Immobilien	keine
IFRIC 22	01.01.2018	Klarstellungen über die Bestimmung des Zeitpunkts des Wechselkurses in Bezug auf Geschäftsvorfälle in fremder Währung, in denen nicht monetäre Vermögenswerte oder Schulden angesetzt werden, die aus der im Voraus erfolgten Zahlung oder dem Empfang einer Gegenleistung entstehen, bevor die zugehörigen Vermögenswerte, Erträge oder Aufwände erfasst werden	Noch in Prüfung <sup>1)</sup>
Änderungen an IFRS 9	01.01.2019	Änderungen zur Erfüllung der Zahlungsstrombedingung der Vorfälligkeitsregulierungen mit negativen Ausgleichleistungen. Klarstellung zu Modifikation finanzieller Verbindlichkeiten.	keine
Änderungen an IAS 28	01.01.2019	Klarstellung darüber, dass langfristige Anteile, die wirtschaftlich als Nettoinvestition in ein assoziiertes oder Gemeinschaftsunternehmen anzusehen sind, nach IFRS 9 zu bilanzieren sind, sofern diese nicht nach der Equity-Methode dargestellt werden	keine
IFRIC 23	01.01.2019	Klarstellung über diverse Unsicherheiten bezüglich der ertragsteuerlichen Behandlung	Noch in Prüfung <sup>1)</sup>
IFRS 17	01.01.2021	Grundsätze in Bezug auf den Ansatz, die Bewertung, den Ausweis sowie die Angaben für Versicherungsverträge	Noch in Prüfung <sup>1)</sup>
Änderungen an IFRS 10, IAS 28	unbestimmt	Klarstellung über die Erfassung der Gewinne aus Veräußerung oder Einbringung von Vermögenswerten zwischen einem Investor und einem assoziierten Unternehmen oder Joint Venture	Noch in Prüfung <sup>1)</sup>

<sup>1)</sup> Detaillierte Aussagen zum Umfang der Auswirkungen sind aktuell noch nicht möglich.

---

## 2. Grundlagen der Konsolidierung

### 2.1 Konsolidierungskreis

Der Konsolidierungskreis der Schaeffler AG umfasste im Geschäftsjahr 2017 neben der Schaeffler AG 151 (Vj.: 152) Tochterunternehmen. Davon haben 50 (Vj.: 51) Unternehmen ihren Sitz in Deutschland und 101 (Vj.: 101) im Ausland.

Im Konsolidierungskreis der Schaeffler AG ergaben sich gegenüber dem 31. Dezember 2016 keine wesentlichen Änderungen auf den Konzernabschluss der Schaeffler Gruppe.

Zum 31. Dezember 2017 waren fünf (Vj.: fünf) Beteiligungen (davon zwei Gemeinschaftsunternehmen; Vj.: zwei) gemäß der Equity-Methode in den Konzernabschluss einbezogen.

Des Weiteren waren zum 31. Dezember 2017 fünf (Vj.: eine) Gesellschaften aufgrund untergeordneter Bedeutung auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage der Schaeffler Gruppe nicht konsolidiert.

 Mehr zur Zusammensetzung der Schaeffler Gruppe unter Tz. 5.10

## 3. Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

### 3.1 Umsatzerlöse

Umsatzerlöse		Nr. 096	
in Mio. EUR	2017	2016	
Umsatzerlöse aus dem Verkauf von Gütern	13.828	13.167	
Sonstige Umsatzerlöse	193	171	
<b>Summe</b>	<b>14.021</b>	<b>13.338</b>	

Die **sonstigen Umsatzerlöse** beinhalteten im Wesentlichen Erlöse aus dem Verkauf von Werkzeugen und selbst erstellten Maschinen in Höhe von 116 Mio. EUR (Vj.: 96 Mio. EUR) sowie Erlöse aus Dienstleistungen in Höhe von 59 Mio. EUR (Vj.: 64 Mio. EUR).

### 3.2 Sonstige Erträge

Sonstige Erträge		Nr. 097	
in Mio. EUR	2017	2016	
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen	38	13	
Übrige Erträge	44	28	
<b>Summe</b>	<b>82</b>	<b>41</b>	

### 3.3 Sonstige Aufwendungen

Sonstige Aufwendungen		Nr. 098	
in Mio. EUR	2017	2016	
Aufwendungen aus Währungseffekten	35	9	
Übrige Aufwendungen	106	168	
<b>Summe</b>	<b>141</b>	<b>177</b>	

Die **Aufwendungen aus Währungseffekten** bestanden im Wesentlichen aus Kursverlusten aus dem Liefer- und Leistungsverkehr sowie aus Devisentermingeschäften. Durch die Saldierung der Erträge und Aufwendungen aus Währungseffekten ergab sich im Geschäftsjahr 2017 ein Aufwand in Höhe von 35 Mio. EUR (Vj.: 9 Mio. EUR).

Die **übrigen Aufwendungen** enthielten Aufwendungen für Restrukturierungen für den Aufbau eines Shared Service Center in Europa in Höhe von 39 Mio. EUR (Vj.: 0 Mio. EUR). Darüber hinaus waren Aufwendungen in Höhe von 16 Mio. EUR (Vj.: 86 Mio. EUR) auf mögliche Ansprüche Dritter im Zusammenhang mit Kartellverfahren und sonstigen Compliance-Fällen zurückzuführen. Das Vorjahr enthielt Aufwendungen in Höhe von 45 Mio. EUR, die im Zusammenhang mit einer Verstärkung der Effizienzmaßnahmen zur Revitalisierung der Sparte Industrie – im Rahmen der zweiten Welle des Programms „CORE“ – standen.

### 3.4 Personalaufwand und Mitarbeiteranzahl

#### Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter nach Regionen Nr. 099

	2017	2016
Europa	60.954	59.609
Americas	12.826	12.563
Greater China	11.981	10.778
Asien/Pazifik	2.936	2.783
<b>Summe</b>	<b>88.697</b>	<b>85.733</b>

Die Mitarbeiteranzahl zum 31. Dezember 2017 lag bei 90.151 und damit um 4,0 % über dem Vorjahreswert von 86.662.

Der Personalaufwand der Schaeffler Gruppe setzte sich wie folgt zusammen:

#### Personalaufwand Nr. 100

in Mio. EUR	2017	2016
Löhne und Gehälter	3.606	3.388
Soziale Abgaben	700	665
Sonstiger Personalaufwand	131	114
<b>Summe</b>	<b>4.437</b>	<b>4.167</b>

Die Erhöhung des Personalaufwands im Geschäftsjahr 2017 resultierte im Wesentlichen aus lokalen Tariferhöhungen und dem Aufbau von Kapazitäten. Dieser Aufbau erfolgte v. a. in der Fertigung und den fertigungsnahen Bereichen in den Regionen Greater China und Europa. Zudem wurden zur weiteren Stärkung der Innovationskraft des Unternehmens gezielt Neueinstellungen im Bereich Forschung und Entwicklung getätigt, speziell in Deutschland.

Im **sonstigen Personalaufwand** waren Kosten der Altersversorgung in Höhe von 128 Mio. EUR (Vj.: 110 Mio. EUR) enthalten.

### 3.5 Finanzergebnis

#### Finanzergebnis der Schaeffler Gruppe

Nr. 101

in Mio. EUR	2017	2016
Zinsaufwendungen für Finanzschulden <sup>1)</sup>	-123	-286
Zinserträge aus Darlehen an Gesellschafter	0	49
Effekte aus Fremdwährungsumrechnung und Derivaten	-17	-33
Bewertungsänderungen von eingebetteten Derivaten	-14	-30
Zinseffekte Pensionen und Altersteilzeitverpflichtungen	-38	-45
Sonstige Effekte	0	4
<b>Summe</b>	<b>-192</b>	<b>-341</b>

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

Die **Zinsaufwendungen für Finanzschulden** betragen im Geschäftsjahr 2017 123 Mio. EUR (Vj.: 286 Mio. EUR). Darin enthalten waren Aufwendungen aus der Vorfälligkeitsentschädigung in Höhe von 13 Mio. EUR (Vj.: 48 Mio. EUR) und der vorzeitigen Amortisation von Transaktionskosten in Höhe von 5 Mio. EUR (Vj.: 31 Mio. EUR).

Im Geschäftsjahr 2016 wurden die Darlehensverbindlichkeiten der IHO Verwaltungs GmbH gegenüber der Schaeffler AG vorzeitig vollständig zurückgezahlt. **Zinserträge aus Darlehen an Gesellschafter** fielen somit im Geschäftsjahr 2017 nicht mehr an (Vj.: 49 Mio. EUR).

Aus der **Fremdwährungsumrechnung** von finanziellen Vermögenswerten und Schulden sowie aus **Derivaten** ergaben sich Aufwendungen in Höhe von 17 Mio. EUR (Vj.: 33 Mio. EUR). Darin enthalten sind Effekte aus der Umrechnung der in US-Dollar denominierten Finanzierungsinstrumente in Euro sowie die Absicherung dieser Instrumente mit Zinswährungsderivaten.

Aus der **Bewertung von eingebetteten Derivaten**, insbesondere Kündigungsoptionen für Instrumente der Fremdfinanzierung, ergaben sich Aufwendungen in Höhe von netto 14 Mio. EUR (Vj.: 30 Mio. EUR). Darin enthalten waren Aufwendungen in Höhe von 8 Mio. EUR (Vj.: 79 Mio. EUR) für die Ausbuchung der Kündigungsoptionen im Rahmen der Refinanzierungstransaktionskosten im Geschäftsjahr 2017 und 6 Mio. EUR (Vj.: Erträge in Höhe von 49 Mio. EUR) aus der Bewertung der noch bestehenden Kündigungsoptionen.

### 3.6 Ertragsteuern

Ertragsteuern		Nr. 102	
in Mio. EUR	2017	2016	
Laufende Ertragsteuern	329	345	
Latente Ertragsteuern	10	-2	
<b>Summe</b>	<b>339</b>	<b>343</b>	

Die Schaeffler AG als Kapitalgesellschaft hat im Berichtszeitraum 2017 der deutschen Körperschaft- und Gewerbesteuer unterlegen.

Für das Geschäftsjahr 2017 lag der durchschnittliche Steuersatz im Inland bei 28,6 % (Vj.: 28,6 %). Dieser Steuersatz beinhaltet die Körperschaftsteuer einschließlich Solidaritätszuschlag mit 15,9 % (Vj.: 15,9 %) sowie die durchschnittliche Gewerbesteuer mit 12,7 % (Vj.: 12,7 %).

Der Ertrag an periodenfremden tatsächlichen Ertragsteuern belief sich im Geschäftsjahr 2017 auf 13 Mio. EUR (Vj.: 13 Mio. EUR). Im Geschäftsjahr 2017 entstand ein periodenfremder latenter Steuerertrag in Höhe von 16 Mio. EUR (Vj.: Aufwand in Höhe von 6 Mio. EUR).

In der nachfolgenden steuerlichen Überleitungsrechnung erfolgt eine Darstellung der Steuereffekte zwischen der erwarteten Ertragsteuer und der in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfassten Ertragsteuer. Die Berechnung im Geschäftsjahr 2017 basierte auf einem effektiven Gewerbesteuer- und Körperschaftsteuersatz inkl. Solidaritätszuschlag der Schaeffler Gruppe in Höhe von 28,6 % (Vj.: 28,6 %).

Steuerliche Überleitungsrechnung		Nr. 103	
in Mio. EUR	2017	2016	
Ergebnis vor Ertragsteuern	1.336	1.215	
<b>Erwartete Ertragsteuern</b>	<b>382</b>	<b>348</b>	
Zuführungen/Abzüge aufgrund lokal abweichender Bemessungsgrundlagen	5	5	
Abweichungen vom erwarteten Steuersatz	-22	-19	
Änderung von Steuersätzen und -gesetzen	-8	-2	
Änderung Wertberichtigung, Nichtaktivierung latenter Steuern	7	4	
Steuerguthaben und sonstige Steuervorteile	-16	-11	
Nicht abzugsfähige Aufwendungen und steuerfreie Erträge	24	32	
Periodenfremde Steuern	-29	-7	
Sonstiges	-4	-7	
<b>Ertragsteuern gemäß Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung</b>	<b>339</b>	<b>343</b>	

Die im Posten **Abweichungen vom erwarteten Steuersatz** ausgewiesenen Effekte ergaben sich v. a. durch unterschiedliche landesspezifische Steuerbelastungen deutscher und ausländischer Gesellschaften.

Die **nicht abzugsfähigen Aufwendungen und steuerfreien Erträge** beinhalten u. a. steuerlich nicht abzugsfähige Betriebsausgaben sowie latente Steuerschulden aus geplanten Dividendenausschüttungen von Tochterunternehmen.

In den **periodenfremden Steuern** sind im Wesentlichen Erträge aus steuerlichen Neubeurteilungen von Sachverhalten aus vorangegangenen Veranlagungszeiträumen enthalten.

### 3.7 Ergebnis je Aktie

Ergebnis je Aktie		Nr. 104	
in Mio. EUR	2017	2016	
Konzernergebnis	997	872	
Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbares Konzernergebnis	980	859	
Ergebnisanteil Stammaktien (unverwässert/verwässert)	734	644	
Ergebnisanteil Vorzugsaktien (unverwässert/verwässert)	246	215	
Durchschnittliche Anzahl der ausgegebenen Stammaktien in Millionen Stück	500	500	
Durchschnittliche Anzahl der ausgegebenen Vorzugsaktien in Millionen Stück	166	166	
<b>Ergebnis je Stammaktie (unverwässert/verwässert, in EUR)</b>	<b>1,47</b>	<b>1,29</b>	
<b>Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert/verwässert, in EUR)</b>	<b>1,48</b>	<b>1,30</b>	

Zum 31. Dezember 2017 bestanden wie im Vorjahr keine verwässern wirkenden Sachverhalte. Das verwässerte Ergebnis je Aktie entsprach dem unverwässerten Ergebnis je Aktie.

## 4. Erläuterungen zur Konzern-Bilanz

### 4.1 Immaterielle Vermögenswerte

Die Buchwerte der den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordneten **Geschäfts- oder Firmenwerte** beliefen sich unverändert auf 319 Mio. EUR (Vj.: 319 Mio. EUR) für das Segment Automotive und auf 208 Mio. EUR (Vj.: 208 Mio. EUR) für das Segment Industrie.

Zur Ermittlung des Nutzungswerts wurde für den über den Detailplanungszeitraum bis 2020 hinausgehenden Cash Flow eine jährliche Wachstumsrate in Höhe von 1,0 % (Vj.: 1,0 %) pro Segment zugrunde gelegt. Als gewichteter durchschnittlicher Kapitalkostensatz wurde, in Abhängigkeit vom zugrunde liegenden Geschäft und dem Land, in dem das Geschäft betrieben wird, ein entsprechender Vorsteuerzinssatz von 12,6 % (Vj.: 12,6 %) für das Segment Automotive und von 12,4 % (Vj.: 12,6 %) für das Segment Industrie angenommen. Dies entspricht einem Nachsteuerzinssatz von 9,1 % für das Segment Automotive (Vj.: 8,9 %) und von 9,0 % für das Segment Industrie (Vj.: 8,9 %).

Für das Geschäftsjahr 2017 sowie für das Vorjahr war der ermittelte Nutzungswert der jeweiligen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten größer als deren Buchwert. Somit bestand kein Wertminderungsbedarf.

Die **selbst erstellten immateriellen Vermögenswerte** enthielten im Wesentlichen Entwicklungskosten in Höhe von 55 Mio. EUR (Vj.: 47 Mio. EUR). Darin enthalten waren noch nicht nutzungsbereite Vermögenswerte von 35 Mio. EUR (Vj.: 22 Mio. EUR), die noch keinen planmäßigen Abschreibungen unterlagen.

Die für die immateriellen Vermögenswerte angefallenen Abschreibungen in Höhe von 28 Mio. EUR (Vj.: 31 Mio. EUR) waren in den folgenden Posten der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst: Umsatzkosten 6 Mio. EUR (Vj.: 8 Mio. EUR), Kosten der Forschung und Entwicklung 5 Mio. EUR (Vj.: 5 Mio. EUR) und Kosten der allgemeinen Verwaltung 17 Mio. EUR (Vj.: 18 Mio. EUR).

Immaterielle Vermögenswerte				Nr. 105
in Mio. EUR	Geschäfts- oder Firmenwerte	Erworbene immaterielle Vermögenswerte	Selbsterstellte immaterielle Vermögenswerte	Gesamt
<b>Historische Anschaffungs- oder Herstellungskosten</b>				
<b>Bestand zum 01. Januar 2016</b>	<b>483</b>	<b>1.072</b>	<b>293</b>	<b>1.848</b>
Zugänge aus Konsolidierungskreisänderungen	44	1	0	45
Zugänge	0	12	17	29
Abgänge	0	-4	0	-4
Umbuchungen	0	0	0	0
Währungsumrechnung	0	1	0	1
<b>Bestand zum 31. Dezember 2016</b>	<b>527</b>	<b>1.082</b>	<b>310</b>	<b>1.919</b>
<b>Bestand zum 01. Januar 2017</b>	<b>527</b>	<b>1.082</b>	<b>310</b>	<b>1.919</b>
Zugänge aus Konsolidierungskreisänderungen	0	0	0	0
Zugänge	0	19	13	32
Abgänge	0	-7	0	-7
Umbuchungen	0	-1	1	0
Währungsumrechnung	0	-4	-2	-6
<b>Bestand zum 31. Dezember 2017</b>	<b>527</b>	<b>1.089</b>	<b>322</b>	<b>1.938</b>
<b>Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen</b>				
<b>Bestand zum 01. Januar 2016</b>	<b>0</b>	<b>1.013</b>	<b>246</b>	<b>1.259</b>
Zugänge aus Konsolidierungskreisänderungen	0	0	0	0
Abschreibungen	0	18	13	31
Abgänge	0	-3	0	-3
Umbuchungen	0	0	0	0
Währungsumrechnung	0	0	0	0
<b>Bestand zum 31. Dezember 2016</b>	<b>0</b>	<b>1.028</b>	<b>259</b>	<b>1.287</b>
<b>Bestand zum 01. Januar 2017</b>	<b>0</b>	<b>1.028</b>	<b>259</b>	<b>1.287</b>
Zugänge aus Konsolidierungskreisänderungen	0	0	0	0
Abschreibungen	0	19	9	28
Abgänge	0	-7	0	-7
Umbuchungen	0	0	0	0
Währungsumrechnung	0	-4	-2	-6
<b>Bestand zum 31. Dezember 2017</b>	<b>0</b>	<b>1.036</b>	<b>266</b>	<b>1.302</b>
<b>Nettobuchwerte</b>				
<b>Zum 01. Januar 2016</b>	<b>483</b>	<b>59</b>	<b>47</b>	<b>589</b>
<b>Zum 31. Dezember 2016</b>	<b>527</b>	<b>54</b>	<b>51</b>	<b>632</b>
<b>Zum 01. Januar 2017</b>	<b>527</b>	<b>54</b>	<b>51</b>	<b>632</b>
<b>Zum 31. Dezember 2017</b>	<b>527</b>	<b>53</b>	<b>56</b>	<b>636</b>

## 4.2 Sachanlagen

Sachanlagen	Nr. 106				
in Mio. EUR	Grundstücke, grundstücks- gleiche Rechte und Gebäude	Technische Anlagen und Maschinen	Sonstige Anlagen	Anlagen im Bau	Gesamt
<b>Historische Anschaffungs- oder Herstellungskosten</b>					
<b>Bestand zum 01. Januar 2016</b>	<b>2.448</b>	<b>7.836</b>	<b>1.050</b>	<b>663</b>	<b>11.997</b>
Zugänge Konsolidierungskreis	0	1	0	0	1
Abgänge Konsolidierungskreis	-4	-51	-2	0	-57
Zugänge	44	379	83	580	1.086
Abgänge	-3	-176	-45	-3	-227
Umbuchungen	61	419	-3	-477	0
Umgliederungen in IFRS 5	-18	-36	-2	0	-56
Währungsumrechnung	2	38	1	-7	34
<b>Bestand zum 31. Dezember 2016</b>	<b>2.530</b>	<b>8.410</b>	<b>1.082</b>	<b>756</b>	<b>12.778</b>
<b>Bestand zum 01. Januar 2017</b>	<b>2.530</b>	<b>8.410</b>	<b>1.082</b>	<b>756</b>	<b>12.778</b>
Zugänge Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0
Abgänge Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0
Zugänge	39	372	109	735	1.255
Abgänge	-2	-190	-71	-1	-264
Umbuchungen	69	401	28	-498	0
Umgliederungen in IFRS 5	-3	0	0	0	-3
Währungsumrechnung	-66	-269	-22	-22	-379
<b>Bestand zum 31. Dezember 2017</b>	<b>2.567</b>	<b>8.724</b>	<b>1.126</b>	<b>970</b>	<b>13.387</b>
<b>Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen</b>					
<b>Bestand zum 01. Januar 2016</b>	<b>1.290</b>	<b>5.719</b>	<b>805</b>	<b>3</b>	<b>7.817</b>
Zugänge Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0
Abgänge Konsolidierungskreis	-2	-41	-2	0	-45
Abschreibungen	78	540	80	0	698
Wertminderungen	2	4	1	1	8
Abgänge	-3	-173	-42	0	-218
Umbuchungen	0	24	-24	0	0
Umgliederungen in IFRS 5	-12	-28	-2	0	-42
Währungsumrechnung	5	46	1	1	53
<b>Bestand zum 31. Dezember 2016</b>	<b>1.358</b>	<b>6.091</b>	<b>817</b>	<b>5</b>	<b>8.271</b>
<b>Bestand zum 01. Januar 2017</b>	<b>1.358</b>	<b>6.091</b>	<b>817</b>	<b>5</b>	<b>8.271</b>
Zugänge Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0
Abgänge Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0
Abschreibungen	78	556	105	0	739
Wertminderungen	0	0	0	0	0
Abgänge	-1	-186	-70	0	-257
Umbuchungen	0	0	0	0	0
Umgliederungen in IFRS 5	0	0	0	0	0
Währungsumrechnung	-31	-184	-15	-1	-231
<b>Bestand zum 31. Dezember 2017</b>	<b>1.404</b>	<b>6.277</b>	<b>837</b>	<b>4</b>	<b>8.522</b>
<b>Nettobuchwerte</b>					
<b>Zum 01. Januar 2016</b>	<b>1.158</b>	<b>2.117</b>	<b>245</b>	<b>660</b>	<b>4.180</b>
<b>Zum 31. Dezember 2016</b>	<b>1.172</b>	<b>2.319</b>	<b>265</b>	<b>751</b>	<b>4.507</b>
<b>Zum 01. Januar 2017</b>	<b>1.172</b>	<b>2.319</b>	<b>265</b>	<b>751</b>	<b>4.507</b>
<b>Zum 31. Dezember 2017</b>	<b>1.163</b>	<b>2.447</b>	<b>289</b>	<b>966</b>	<b>4.865</b>

Zum 31. Dezember 2017 hatte die Schaeffler Gruppe offene Verpflichtungen aus abgeschlossenen Verträgen für den Kauf von Sachanlagen in Höhe von 451 Mio. EUR (Vj.: 320 Mio. EUR).

## 4.3 Aktive und passive latente Steuern sowie Ertragsteuerforderungen und -verbindlichkeiten

### Aktive und passive latente Steuern

Die Gesamtbeträge der aktiven und passiven latenten Steuern resultierten aus den folgenden Posten:

Aktive und passive latente Steuern	Nr. 107			
	31.12.2017		31.12.2016	
in Mio. EUR	Aktive latente Steuern	Passive latente Steuern	Aktive latente Steuern	Passive latente Steuern
Immaterielle Vermögenswerte	2	-28	3	-22
Sachanlagen	104	-147	98	-175
Finanzielle Vermögenswerte	2	-4	2	-13
Vorräte	101	-5	110	-4
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Vermögenswerte	65	-108	64	-108
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	375	-44	406	-35
Sonstige Rückstellungen und sonstige Verbindlichkeiten	142	-113	189	-82
Verlust- und Zinsvorräte	21	0	15	0
<b>Latente Steuern (vor Saldierung)</b>	<b>812</b>	<b>-449</b>	<b>887</b>	<b>-439</b>
Saldierung	-320	320	-315	315
<b>Latente Steuern</b>	<b>492</b>	<b>-129</b>	<b>572</b>	<b>-124</b>

Zum Bilanzstichtag bestanden Vorräte aufgrund der Zins-schranke in Höhe von nominell 32 Mio. EUR (Vj.: 10 Mio. EUR). Die Zinsvorräte waren vollumfänglich mit einer aktiven latenten Steuer belegt.

Der Bruttobestand an Verlustvorräten zum 31. Dezember 2017 betrug für die Körperschaftsteuer 99 Mio. EUR (Vj.: 115 Mio. EUR) und für die Gewerbesteuer 9 Mio. EUR (Vj.: 9 Mio. EUR). Davon wurden auf körperschaftsteuerliche Verlustvorräte in Höhe von 72 Mio. EUR (Vj.: 92 Mio. EUR) und auf gewerbesteuerliche Verlustvorräte in Höhe von 9 Mio. EUR (Vj.: 9 Mio. EUR) keine latenten Steuern gebildet.

Von den nicht mit latenten Steuern belegten körperschaftsteuerlichen Verlustvorräten sind 22 Mio. EUR (Vj.: 51 Mio. EUR) in ihrer Nutzung zeitlich begrenzt. Der Zinsvortrag ist unbefristet nutzbar.

Auf temporäre Differenzen in Höhe von 31 Mio. EUR (Vj.: 7 Mio. EUR) wurden keine aktiven latenten Steuern gebildet, da deren zukünftige Nutzung nicht wahrscheinlich ist.

Auf einbehaltene Gewinne bei bestimmten Tochterunternehmen in Höhe von 2.006 Mio. EUR (Vj.: 1.694 Mio. EUR) wurden keine latenten Steuern abgegrenzt, da diese Gewinne laufend reinvestiert werden sollen und eine Ausschüttung nicht beabsichtigt ist.

Zum Bilanzstichtag wiesen einige Tochterunternehmen bzw. steuerliche Organschaften, die einen Verlust erwirtschaftet hatten, einen Nettoüberhang an aktiven latenten Steuern in Höhe von 5 Mio. EUR (Vj.: 1 Mio. EUR) aus. Die Realisierung aktiver latenter Steuern wurde als wahrscheinlich eingeschätzt, da für zukünftige Perioden ein ausreichend zu versteuerndes Ergebnis erwartet wird.

Zum 31. Dezember 2017 betrug der Saldo der im kumulierten übrigen Eigenkapital erfassten latenten Steuern 260 Mio. EUR (Vj.: 328 Mio. EUR) und resultierte im Wesentlichen aus der Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländische Geschäftsbetriebe, den Veränderungen von Zeitwerten von zu Sicherungszwecken eingesetzten Derivaten sowie aus der Anpassung von Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen.

### Ertragsteuerforderungen und -verbindlichkeiten

Die Ertragsteuerforderungen betragen zum 31. Dezember 2017 102 Mio. EUR (Vj.: 93 Mio. EUR) und waren in voller Höhe kurzfristig.

Die Ertragsteuerverbindlichkeiten betragen zum 31. Dezember 2017 315 Mio. EUR (Vj.: 339 Mio. EUR). Zum 31. Dezember 2017 waren davon 153 Mio. EUR langfristig (Vj.: 163 Mio. EUR).

In den langfristigen Ertragsteuerverbindlichkeiten waren Zinsen für Steuernachzahlungen in Höhe von 47 Mio. EUR (Vj.: 46 Mio. EUR) enthalten. In den kurzfristigen Ertragsteuerverbindlichkeiten waren Zinsen für Steuernachzahlungen in Höhe von 30 Mio. EUR (Vj.: 27 Mio. EUR) enthalten.

## 4.4 Vorräte

Vorräte		Nr. 108	
in Mio. EUR	31.12.2017	31.12.2016	
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	393	358	
Unfertige Erzeugnisse	571	468	
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	1.052	1.078	
Geleistete Anzahlungen	1	1	
<b>Summe</b>	<b>2.017</b>	<b>1.905</b>	

Im Geschäftsjahr 2017 wurden Aufwendungen in Höhe von 10.021 Mio. EUR (Vj.: 9.413 Mio. EUR) aus dem Verbrauch von Vorräten in den Umsatzkosten der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Die auf die Vorräte erfasste Wertberichtigung belief sich zum 31. Dezember 2017 auf 271 Mio. EUR (Vj.: 260 Mio. EUR).

## 4.5 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		Nr. 109	
in Mio. EUR	31.12.2017	31.12.2016	
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (brutto)</b>	<b>2.213</b>	<b>2.243</b>	
Wertberichtigung	-21	-25	
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (netto)</b>	<b>2.192</b>	<b>2.218</b>	

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Wertberichtigung auf diese Forderungen aus Lieferungen und Leistungen:

Wertberichtigung auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		Nr. 110	
in Mio. EUR	2017	2016	
<b>Wertberichtigung zum 01. Januar</b>	<b>-25</b>	<b>-28</b>	
Zuführungen	-1	-3	
Inanspruchnahmen	2	3	
Wertaufholungen	3	3	
<b>Wertberichtigung zum 31. Dezember</b>	<b>-21</b>	<b>-25</b>	

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 2.033 Mio. EUR (Vj.: 2.079 Mio. EUR) waren zum 31. Dezember 2017 weder wertgemindert noch überfällig.

Zum 31. Dezember 2017 waren Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 133 Mio. EUR (Vj.: 113 Mio. EUR) überfällig, aber nicht wertgemindert. Diese waren im Wesentlichen bis zu 60 Tage überfällig.

Bei den einzelwertgeminderten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen betrug der Bruttobuchwert 46 Mio. EUR (Vj.: 51 Mio. EUR), die dazugehörige Wertminderung lag bei -21 Mio. EUR (Vj.: -25 Mio. EUR).

Zum 31. Dezember 2017 waren ausstehende Forderungen aus Lieferungen und Leistungen mit einem Buchwert von 123 Mio. EUR (Vj.: 0 Mio. EUR) abzüglich der zurückbehaltenen Ausfallrisiken im Rahmen des ABCP-Programms verkauft (vgl. Tz. 5.2).

Zum 31. Dezember 2017 dienten Forderungen in Höhe von 195 Mio. EUR (Vj.: 201 Mio. EUR) als Sicherheit für eine Kreditlinie.

 Mehr zu Kontrahenten-, Währungs- und Liquiditätsrisiken der Schaeffler Gruppe unter Tz. 4.14

## 4.6 Sonstige finanzielle Vermögenswerte und sonstige Vermögenswerte

### Sonstige finanzielle Vermögenswerte (lang-/kurzfristig)

Nr. 111

in Mio. EUR	31.12.2017			31.12.2016		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
Ausleihungen und Finanzforderungen	2	0	2	3	0	3
Derivative finanzielle Vermögenswerte	69	74	143	175	29	204
Übrige finanzielle Vermögenswerte	43	37	80	39	26	65
<b>Summe</b>	<b>114</b>	<b>111</b>	<b>225</b>	<b>217</b>	<b>55</b>	<b>272</b>

Die **langfristigen derivativen finanziellen Vermögenswerte** enthielten zum 31. Dezember 2017 im Wesentlichen Derivate zur Währungsabsicherung sowie eingeräumte Optionen zur vorzeitigen Rückzahlung von Finanzschulden. Der kurzfristige Anteil der derivativen finanziellen Vermögenswerte betraf Marktwerte

von Derivaten, die zur Absicherung von Währungsrisiken in der Schaeffler Gruppe eingesetzt werden.

 Mehr zu Währungs- und Liquiditätsrisiken der Schaeffler Gruppe unter Tz. 4.14

### Sonstige Vermögenswerte (lang-/kurzfristig)

Nr. 112

in Mio. EUR	31.12.2017			31.12.2016		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
Vermögenswerte aus der Bewertung von Pensionen	46	0	46	21	0	21
Steuerforderungen	1	202	203	1	171	172
Übrige Vermögenswerte	24	34	58	29	47	76
<b>Summe</b>	<b>71</b>	<b>236</b>	<b>307</b>	<b>51</b>	<b>218</b>	<b>269</b>

Die **Steuerforderungen** umfassten in erster Linie Forderungen aus Umsatzsteuererstattungen.

Die **übrigen Vermögenswerte** enthielten im Wesentlichen den langfristigen und den kurzfristigen Anteil der Rechnungsabgrenzungsposten.

## 4.7 Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente

Der Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten umfasste zum 31. Dezember 2017 im Wesentlichen Bankguthaben.

In den Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten sind zum Bilanzstichtag 293 Mio. EUR (Vj.: 325 Mio. EUR) enthalten, die von Tochterunternehmen u. a. in den Ländern Argentinien, Brasilien, Chile, China, Indien, Kolumbien, Peru, Philippinen, Südkorea, Südafrika, Taiwan, Thailand, Venezuela und Vietnam gehalten werden. Diese unterliegen Devisenverkehrsbeschrän-

kungen oder anderen gesetzlichen Einschränkungen. Die Verfügbarkeit über diese Bestände durch die Schaeffler AG als Mutterunternehmen ist daher eingeschränkt.

## 4.8 Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und Schulden im Zusammenhang mit zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten

Die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte in Höhe von 3 Mio. EUR resultieren aus der beabsichtigten Veräußerung eines Grundstücks. Der Vollzug der Transaktion ist für das erste Quartal 2018 geplant.

Der Rückgang der zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte und Schulden im Vergleich zum Vorjahr resultierte aus dem im zweiten Quartal 2017 vollständigen Abgang der zum 31. Dezember 2016 als Veräußerungsgruppe klassifizierten Feinschneide-Aktivitäten der Schaeffler Schweiz GmbH.

## 4.9 Eigenkapital

Eigenkapital		Nr. 113	
in Mio. EUR	31.12.2017	31.12.2016	
Gezeichnetes Kapital	666	666	
Kapitalrücklage	2.348	2.348	
Sonstige Rücklagen	249	-404	
Kumuliertes übriges Eigenkapital	-822	-713	
<b>Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbares Eigenkapital</b>	<b>2.441</b>	<b>1.897</b>	
Nicht beherrschende Anteile	107	100	
<b>Eigenkapital</b>	<b>2.548</b>	<b>1.997</b>	

Das **gezeichnete Kapital** der Schaeffler AG betrug unverändert 666 Mio. EUR.

Es ist eingeteilt in 666 Millionen auf den Inhaber lautende, nennwertlose Stückaktien, auf die jeweils ein rechnerischer Anteil am Grundkapital von 1,00 EUR entfällt. Die Stückaktien sind unterteilt in 500 Millionen Stammaktien und 166 Millionen stimmrechtslose Vorzugsaktien. Die Vorzugsaktien sind mit einem Gewinnvorzug ausgestattet. Dieser Gewinnvorzug besteht in einer Vorzugsdividende von 0,01 EUR pro Vorzugsaktie.

Die Stammaktien sind im Besitz der IHO Verwaltungs GmbH. Die Vorzugsaktien befinden sich im Streubesitz. Das gezeichnete Kapital ist voll eingezahlt. Zum Bilanzstichtag existierten weder genehmigte noch bedingte Kapitalien oder Beschlüsse betreffend solcher Kapitalien.

## 4.10 Kurz- und langfristige Finanzschulden

### Finanzschulden (kurz-/langfristig)

Nr. 114

in Mio. EUR	31.12.2017			31.12.2016		
	Restlaufzeit bis 1 Jahr	Restlaufzeit über 1 Jahr	Gesamt	Restlaufzeit bis 1 Jahr	Restlaufzeit über 1 Jahr	Gesamt
Anleihen	0	1.994	1.994	0	2.719	2.719
Kreditvertrag	0	983	983	0	982	982
Investitionsdarlehen	0	89	89	0	0	0
Sonstige Finanzschulden	2	0	2	3	3	6
<b>Summe</b>	<b>2</b>	<b>3.066</b>	<b>3.068</b>	<b>3</b>	<b>3.704</b>	<b>3.707</b>

Die Reduzierung der Finanzschulden gegenüber dem 31. Dezember 2016 war im Wesentlichen auf die am 24. Mai 2017 vorzeitige vollständige Rückzahlung der USD-Anleihe, mit einem Volumen von 700 Mio. USD, einem Kupon von 4,25 % und einer ursprünglichen Laufzeit bis Mai 2021, zurückzuführen. Die Mittel hierfür stammten aus verfügbarer Liquidität sowie einer teilweisen Inanspruchnahme der revolvingierenden Kreditlinie

Die **Kapitalrücklage** betrug zum 31. Dezember 2017 unverändert 2.348 Mio. EUR.

Die Veränderung der **sonstigen Rücklagen** resultierte im Berichtsjahr im Wesentlichen aus dem Konzernergebnis sowie den Ausschüttungen.

Zur Ausschüttung an die Aktionäre steht der gemäß deutschem Handelsrecht ausgewiesene Bilanzgewinn der Schaeffler AG zur Verfügung. Für das Geschäftsjahr 2017 wird der Hauptversammlung der Schaeffler AG eine Dividende in Höhe von 361 Mio. EUR vorgeschlagen. Vom Ausschüttungsbetrag entfallen 91 Mio. EUR auf die Vorzugsaktien. Dies entspricht einer Dividende von 0,55 EUR (Vj.: 0,50 EUR) je Vorzugsaktie und 0,54 EUR (Vj.: 0,49 EUR) je Stammaktie. Die vorgeschlagene Dividende ist abhängig von der Genehmigung durch die Aktionäre auf der Hauptversammlung und wird daher zum Stichtag nicht als Verbindlichkeit im Konzernabschluss erfasst.

Das **kumulierte übrige Eigenkapital** setzte sich aus Effekten der Währungsumrechnung, den Veränderungen der Zeitwerte von zu Sicherungszwecken eingesetzten Finanzinstrumenten und der Anpassung von Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen zusammen.

Die **nicht beherrschenden Anteile** zum 31. Dezember 2017 resultierten aus Beteiligungen am Eigenkapital der Schaeffler India Ltd. (vormals FAG Bearings India Ltd.), Indien. Im Berichtsjahr wurden die restlichen Anteile an den beiden thailändischen Gesellschaften Schaeffler (Thailand) Co., Ltd. und Schaeffler Holding (Thailand) Co., Ltd. erworben.

(Revolving Credit Facility, RCF) in Höhe von 350 Mio. EUR. Am 23. November 2017 reduzierte die Schaeffler Gruppe die Inanspruchnahme der Revolving Credit Facility durch Rückzahlung von 200 Mio. EUR aus verfügbarer Liquidität auf ein verbleibendes Volumen von 150 Mio. EUR. Am 27. Dezember 2017 zahlte die Schaeffler Gruppe die verbleibende Ziehung der RCF in Höhe von 150 Mio. EUR vollständig zurück.

Am 15. Dezember 2017 unterzeichnete die Schaeffler AG einen Kreditvertrag zur Finanzierung von langfristig ausgelegten Logistikprojekten. Hierbei handelt es sich – im Rahmen des Projekts „Europäisches Distributionszentrum“ (EDZ) – um das zentrale Distributionszentrum „EDZ Mitte“ (Kitzingen) sowie das europäische Montage- und Verpackungszentrum, das sog. „Aftermarket Kitting Operation“ (AKO). Der Kreditvertrag hat ein Gesamtvolumen von 250 Mio. EUR, hiervon waren zum 31. Dezember 2017 90 Mio. EUR (Vj.: 0 Mio. EUR) in Anspruch genommen. Der Kreditvertrag hat eine Laufzeit bis 2022 zuzüglich bestimmter Verlängerungsoptionen.

Zum 31. Dezember 2017 setzte sich die Konzernfinanzierung aus einer Kredittranche mit einem Nominalwert von 1,0 Mrd. EUR, vier Anleihen mit einem Nominalwert von umgerechnet rd. 2,0 Mrd. EUR, einer Revolving Credit Facility mit einem Nominalwert von 1,3 Mrd. EUR sowie einem Investitionsdarlehen mit einem Nominalwert von 250 Mio. EUR zusammen.

Die einzelnen Kredite der Schaeffler Gruppe setzten sich zum 31. Dezember 2017 wie folgt zusammen:

### Kredite der Schaeffler Gruppe

Nr. 115

Tranche	Währung	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016	Fälligkeit
		Nominalwert in Mio.		Buchwert in Mio. EUR		Zinssatz	Zinssatz	
Term Loan	EUR	1.000	1.000	991	992	Euribor <sup>1)</sup> + 1,20 %	Euribor <sup>1)</sup> + 1,20 %	18.07.2021
Revolving Credit Facility <sup>2)</sup>	EUR	1.300	1.300	-8	-10	Euribor <sup>1)</sup> + 0,80 %	Euribor <sup>1)</sup> + 0,80 %	18.07.2021
Investitionsdarlehen <sup>3)</sup>	EUR	250	0	89	0	Euribor <sup>1)</sup> + 1,00 %	n/a	15.12.2022
<b>Summe</b>				<b>1.072</b>	<b>982</b>			

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

<sup>2)</sup> Zum 31. Dezember 2017 waren davon 12 Mio. EUR (31. Dezember 2016: 13 Mio. EUR) im Wesentlichen durch Avalkredite ausgenutzt.

<sup>3)</sup> Zum 31. Dezember 2017 waren davon 90 Mio. EUR (31. Dezember 2016: 0 Mio. EUR) in Anspruch genommen.

Darüber hinaus bestanden weitere verbindlich zugesagte Kreditlinien von umgerechnet rd. 154 Mio. EUR (Vj.: rd. 160 Mio. EUR), im Wesentlichen für die Länder USA und China. Hiervon waren zum 31. Dezember 2017 rd. 111 Mio. EUR (Vj.: rd. 160 Mio. EUR) nicht ausgenutzt.

Die über die Schaeffler Finance B.V., Barneveld, Niederlande, begebenen Anleihen setzten sich zum Bilanzstichtag wie folgt zusammen:

### Anleihen der Schaeffler Gruppe

Nr. 116

ISIN	Währung	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016	Kupon	Fälligkeit
		Nominalwert in Mio.		Buchwert in Mio. EUR			
XS1212469966	EUR	400	400	398	397	2,50 %	15.05.2020
US806261AJ29 <sup>1)</sup>	USD	0	700	0	658	4,25 %	15.05.2021
XS1067864022	EUR	500	500	498	498	3,50 %	15.05.2022
US806261AM57	USD	600	600	502	571	4,75 %	15.05.2023
XS1212470972	EUR	600	600	596	595	3,25 %	15.05.2025
<b>Summe</b>				<b>1.994</b>	<b>2.719</b>		

<sup>1)</sup> Vollständige Rückzahlung am 24. Mai 2017.

Die jeweiligen Unterschiede zwischen Nominalbeträgen und Buchwerten ergaben sich aus der Bilanzierung zu fortgeführten Anschaffungskosten. Diese wurden anhand der Effektivzinsmethode ermittelt. Bei der Revolving Credit Facility ergab sich der Buchwert ausschließlich durch noch nicht amortisierte Transaktionskosten.

Des Weiteren waren die bis zum 31. Dezember 2017 aufgelaufenen Stückzinsen der Anleihen in Höhe von 22 Mio. EUR (Vj.: 27 Mio. EUR) in den sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten (vgl. Tz. 4.13) berücksichtigt.

Im Rahmen der bestehenden Fremdfinanzierung unterliegt die Schaeffler Gruppe Auflagen, welche u. a. die Einhaltung eines Leverage Covenant beinhalten. Den Kreditgebern steht beim Vorliegen bestimmter Bedingungen, u. a. im Fall der Nichteinhaltung des Leverage Covenant, ein außerordentliches Kündigungsrecht zu, das prinzipiell zur sofortigen Fälligstellung der Kredite berechtigen würde. Im Geschäftsjahr 2017 wurde der Leverage Covenant entsprechend den kreditvertraglichen Regelungen wie in den Vorjahren durchgängig eingehalten.

Im Rahmen der Kredit- und Anleiheverträge waren die Anteile an zwei Tochterunternehmen sowie konzerninterne Darlehensforderungen als Sicherheiten bestellt.

## 4.11 Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

Die Leistungen an Arbeitnehmer der Schaeffler Gruppe nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses umfassen sowohl beitragsorientierte als auch leistungsorientierte Pläne. Während die beitragsorientierten Pläne, außer den regulären im Personalaufwand erfassten Beiträgen, in der Regel keine weiteren Verpflichtungen bedingen, schlagen sich die leistungsorientierten Pläne in der Konzern-Bilanz nieder. In den Rückstellungen sind zudem in geringem Umfang pensionsähnliche Verpflichtungen enthalten.

### Leistungsorientierte Pläne

Leistungsorientierte Pläne umfassen Pensionspläne, Abfindungszahlungen, die unabhängig vom Grund der Beendigung des Arbeitsverhältnisses mit der Pensionierung geleistet werden, sowie andere Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Die Pensionsverpflichtungen verteilen sich im Wesentlichen auf die drei Länder Deutschland, die USA und Großbritannien, wobei der Großteil der Verpflichtungen auf Deutschland entfällt.

## Deutschland

In Deutschland werden Pensionsleistungen im Wesentlichen durch Leistungszusagen auf der Basis von Rentenbausteinen und im Rahmen von Entgeltumwandlungen gewährt.

Die Leistungszusagen auf Basis von Rentenbausteinen resultieren bei den wesentlichen Plänen zum Großteil aus der Schaeffler Versorgungsordnung und vergleichbaren Regelungen, bei denen die Höhe der Rentenbausteine vom versorgungsfähigen Einkommen abhängig ist und die zudem eine Mindestgarantie beinhalten. Mit der Einführung der Schaeffler Versorgungsordnung im Jahr 2006 wurden die anderen Versorgungsordnungen in Deutschland für Neueintritte geschlossen. Die Auszahlung der Versorgungsleistung erfolgt stets als Rente. Die sich aus diesen Leistungszusagen ergebenden Pensionsverpflichtungen sind rückstellungsfinanziert. Laufende Pensionszahlungen werden aus dem Cash Flow der laufenden Geschäftstätigkeit finanziert.

Ferner haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, unterschiedliche Angebote zur Entgeltumwandlung wahrzunehmen. Einzelne Tochterunternehmen der Schaeffler Gruppe bieten ihren Mitarbeitern ein Modell zur betrieblichen Altersversorgung an, bei dem sie durch Einzahlungen aus dem Bruttoeinkommen eine Direktzusage erhalten. Die umgewandelten Entgeltbestandteile werden im Rahmen eines Lebenszyklusmodells in Aktien-, Renten- und Geldmarktfonds investiert, d. h., mit steigendem Lebensalter des Begünstigten wird das Planvermögen in risikoärmere Anlageklassen umgeschichtet. Zudem wird eine jährliche Mindestverzinsung gewährt. Die Auszahlung der Versorgungsleistung erfolgt mit Eintritt des Versorgungsberechtigten ins Rentenalter in Form von bis zu fünf Jahresraten. Biometrische Risiken aufgrund Langlebigkeit sind daher minimiert. Die aus der Bruttoentgeltumwandlung resultierenden Versorgungsverpflichtungen sind mit Sondervermögen im Rahmen eines Contractual Trust Agreement (CTA) gedeckt.

## USA und Großbritannien

Weitere wesentliche leistungsorientierte Pläne bestehen für Mitarbeiter in den USA und Großbritannien. Die Pensionsverpflichtungen in diesen Ländern werden über externe und zugriffsbeschränkte Pensionsfonds finanziert. Zum Ende des Geschäftsjahrs 2017 waren rd. 76 % (Vj.: 74 %) der in den USA und rd. 113 % (Vj.: 104 %) der in Großbritannien bestehenden Pensionsverpflichtungen durch Planvermögen gedeckt. Diese Pensionspläne wurden in den Geschäftsjahren 2006 (USA) und 2009 (Großbritannien) für den Neuzugang geschlossen und durch beitragsorientierte Pläne ersetzt. Somit können keine weiteren Anwartschaften für leistungsorientierte Verpflichtungen mehr erdient werden.

## Nettoschuld der leistungsorientierten Verpflichtungen

Aus den Verpflichtungen leistungsorientierter Pläne und dem zugehörigen Planvermögen resultierte zum 31. Dezember 2017 der folgende Bilanzausweis:

### Bilanzausweis der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

Nr. 117

in Mio. EUR	31.12.2017					31.12.2016				
	Deutsch-land	USA	Großbri-tannien	Übrige Länder	Gesamt	Deutsch-land	USA	Großbri-tannien	Übrige Länder	Gesamt
Rückstellungen für Pensionen (Passivsaldo der Schulden und des zugehörigen Planvermögens)	-1.990	-51	-1	-82	-2.124	-2.029	-58	-4	-91	-2.182
Vermögenswerte aus der Bewertung von Pensionen (Aktivsaldo der Schulden und des zugehörigen Planvermögens)	13	0	28	5	46	7	0	12	2	21
<b>Nettoschuld aus leistungsorientierten Verpflichtungen</b>	<b>-1.977</b>	<b>-51</b>	<b>27</b>	<b>-77</b>	<b>-2.078</b>	<b>-2.022</b>	<b>-58</b>	<b>8</b>	<b>-89</b>	<b>-2.161</b>

Die Werte der leistungsorientierten Verpflichtungen sowie des dazugehörigen Planvermögens stellten sich zum Bilanzstichtag wie folgt dar:

### Darstellung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Verpflichtungen

Nr. 118

in Mio. EUR	31.12.2017					31.12.2016				
	Deutsch-land	USA	Großbri-tannien	Übrige Länder	Gesamt	Deutsch-land	USA	Großbri-tannien	Übrige Länder	Gesamt
Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen (Aktive)	-1.206	-76	0	-201	-1.483	-1.224	-84	0	-204	-1.512
Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen (Ausgeschiedene)	-154	-24	-159	-4	-341	-141	-27	-166	-4	-338
Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen (Rentner)	-802	-110	-57	-29	-998	-825	-115	-65	-26	-1.031
<b>Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen (gesamt)</b>	<b>-2.162</b>	<b>-210</b>	<b>-216</b>	<b>-234</b>	<b>-2.822</b>	<b>-2.190</b>	<b>-226</b>	<b>-231</b>	<b>-234</b>	<b>-2.881</b>
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	185	159	243	157	744	168	168	239	145	720
<b>Nettoschuld aus leistungsorientierten Verpflichtungen</b>	<b>-1.977</b>	<b>-51</b>	<b>27</b>	<b>-77</b>	<b>-2.078</b>	<b>-2.022</b>	<b>-58</b>	<b>8</b>	<b>-89</b>	<b>-2.161</b>

Die Überleitung der Nettoschuld aus Pensionszusagen für das Geschäftsjahr 2017 ist der nachfolgenden Übersicht zu entnehmen:

#### Überleitung der/des Nettoschuld/-vermögenswerts 01. Januar/31. Dezember

Nr. 119

in Mio. EUR	2017					2016				
	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Gesamt	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Gesamt
<b>Nettoschuld (-)/Nettovermögenswert (+) zum 01. Januar</b>	<b>-2.022</b>	<b>-58</b>	<b>8</b>	<b>-89</b>	<b>-2.161</b>	<b>-1.771</b>	<b>-59</b>	<b>25</b>	<b>-103</b>	<b>-1.908</b>
Gezahlte Leistungen	59	1	0	7	67	58	1	0	9	68
Dienstzeitaufwand	-70	0	0	-15	-85	-56	0	0	-19	-75
Nettozinsaufwand auf die Nettoschuld	-34	-2	0	-2	-38	-42	-2	1	-2	-45
Arbeitgeberbeiträge	-2	0	0	16	14	12	0	0	12	24
Arbeitnehmerbeiträge	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Übertragungen	0	-2	0	0	-2	0	-2	0	0	-2
Neubewertung der Nettoschuld	92	6	19	3	120	-224	6	-15	10	-223
Unternehmenszusammenschlüsse/veräußerungen	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
Währungsumrechnung	0	4	0	3	7	0	-2	-3	2	-3
<b>Nettoschuld (-)/Nettovermögenswert (+) zum 31. Dezember</b>	<b>-1.977</b>	<b>-51</b>	<b>27</b>	<b>-77</b>	<b>-2.078</b>	<b>-2.022</b>	<b>-58</b>	<b>8</b>	<b>-89</b>	<b>-2.161</b>

Der Anstieg des **Dienstzeitaufwands** im Berichtsjahr auf 85 Mio. EUR (Vj.: 75 Mio. EUR) resultiert im Wesentlichen aus dem Rückgang des Rechnungszinssatzes zum 31. Dezember 2016 für Deutschland auf 1,7 % im Vergleich zum Ende des Geschäftsjahrs 2015 in Höhe von 2,3 %. Es besteht hier der folgende Zusammenhang: Der Rückgang des Rechnungszinssatzes führt zu einem Anstieg des Erfüllungsbetrags der leistungsorientierten Pläne und damit zu einem im Vergleich zum Vorjahr höheren Dienstzeitaufwand.

#### Entwicklung der leistungsorientierten Verpflichtungen

Die folgende Übersicht stellt eine Überleitungsrechnung der Eröffnungs- und Schlussalden des Barwerts der leistungsorientierten Verpflichtungen zum Bilanzstichtag dar:

#### Überleitung Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen 01. Januar/31. Dezember

Nr. 120

in Mio. EUR	2017					2016				
	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Gesamt	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Gesamt
<b>Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen zum 01. Januar</b>	<b>-2.190</b>	<b>-226</b>	<b>-231</b>	<b>-234</b>	<b>-2.881</b>	<b>-1.919</b>	<b>-223</b>	<b>-204</b>	<b>-248</b>	<b>-2.594</b>
Gezahlte Leistungen	62	10	9	14	95	61	11	10	18	100
Laufender Dienstzeitaufwand	-70	0	0	-14	-84	-56	0	0	-18	-74
Nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand	0	0	0	-1	-1	0	0	0	-1	-1
Zinsaufwand	-37	-9	-6	-6	-58	-45	-9	-7	-6	-67
Arbeitnehmerbeiträge	-11	-1	0	0	-12	-8	-1	0	-1	-10
Übertragungen	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Gewinne (+)/Verluste (-) – Änderung finanzieller Annahmen	85	-11	-7	7	74	-235	0	-58	4	-289
Gewinne (+)/Verluste (-) – Änderung demographischer Annahmen	0	2	10	0	12	0	4	0	-1	3
Gewinne (+)/Verluste (-) – erfahrungsbedingte Anpassungen	-2	-1	0	-6	-9	12	-1	0	2	13
Unternehmenszusammenschlüsse/Veräußerungen	0	0	0	0	0	0	0	0	20	20
Währungsumrechnung	0	26	9	6	41	0	-7	28	-3	18
<b>Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen zum 31. Dezember</b>	<b>-2.162</b>	<b>-210</b>	<b>-216</b>	<b>-234</b>	<b>-2.822</b>	<b>-2.190</b>	<b>-226</b>	<b>-231</b>	<b>-234</b>	<b>-2.881</b>

## Entwicklung und Zusammensetzung des Planvermögens

Die folgende Übersicht stellt eine Überleitungsrechnung der Eröffnungs- und Schlussalden des beizulegenden Zeitwerts des Planvermögens dar:

### Überleitung Zeitwert des Planvermögens 01. Januar/31. Dezember

Nr. 121

in Mio. EUR	2017					2016				
	Deutsch-land	USA	Großbri-tannien	Übrige Länder	Gesamt	Deutsch-land	USA	Großbri-tannien	Übrige Länder	Gesamt
<b>Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 01. Januar</b>	<b>168</b>	<b>168</b>	<b>239</b>	<b>145</b>	<b>720</b>	<b>148</b>	<b>164</b>	<b>229</b>	<b>145</b>	<b>686</b>
Gezahlte Leistungen	-3	-9	-9	-7	-28	-3	-10	-10	-9	-32
Rechnungsmäßiger Zinsertrag auf das Planvermögen	3	7	6	4	20	3	7	8	4	22
Arbeitnehmerbeiträge	11	1	0	0	12	9	1	0	1	11
Arbeitgeberbeiträge	-2	0	0	16	14	12	0	0	12	24
Übertragungen	-1	-2	0	0	-3	0	-2	0	0	-2
Sonstiger Ertrag (+)/Verlust (-) aus Planvermögen	9	16	16	2	43	-1	3	43	5	50
Unternehmenszusammenschlüsse/Veräußerungen	0	0	0	0	0	0	0	0	-18	-18
Währungsumrechnung	0	-22	-9	-3	-34	0	5	-31	5	-21
<b>Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 31. Dezember</b>	<b>185</b>	<b>159</b>	<b>243</b>	<b>157</b>	<b>744</b>	<b>168</b>	<b>168</b>	<b>239</b>	<b>145</b>	<b>720</b>

Für das Geschäftsjahr 2018 plant die Schaeffler Gruppe, 9 Mio. EUR in das Planvermögen einzuzahlen.

Bei den negativen Arbeitgeberbeiträgen handelt es sich um Erstattungen von Zusatzbeiträgen, die in der Vergangenheit aufgrund von temporär vorhandenen Unterdeckungen getätigt wurden.

Das Planvermögen setzte sich wie folgt zusammen:

### Zusammensetzung des Planvermögens

Nr. 122

in Mio. EUR	31.12.2017					31.12.2016				
	Deutsch-land	USA	Großbri-tannien	Übrige Länder	Gesamt	Deutsch-land	USA	Großbri-tannien	Übrige Länder	Gesamt
Eigenkapitalinstrumente	98	61	66	14	239	84	68	64	17	233
Schuldinstrumente	32	100	47	134	313	28	99	47	112	286
Immobilien	0	0	24	3	27	0	0	23	8	31
Zahlungsmittel	30	-2	1	0	29	32	1	2	1	36
(Rückdeckungs-)Versicherungen	25	0	0	6	31	24	0	0	7	31
Mischfonds	0	0	105	0	105	0	0	103	0	103
<b>Summe</b>	<b>185</b>	<b>159</b>	<b>243</b>	<b>157</b>	<b>744</b>	<b>168</b>	<b>168</b>	<b>239</b>	<b>145</b>	<b>720</b>

Das Planvermögen beinhaltet keine von der Schaeffler Gruppe selbst genutzten Immobilien oder unternehmenseigenen Finanzinstrumente. Mit Ausnahme der Werte für Immobilien und Rückdeckungsversicherungen sind alle oben genannten Werte zu Marktpreisen, die an einem aktiven Markt notiert werden, angegeben.

Die Entwicklung der Struktur des Planvermögens in Deutschland wird durch entsprechende Performance-Berichte seitens des Fondsmanagers übermittelt und regelmäßig durch Anlageausschüsse überprüft. Die Anlagestrategie erfolgt dabei im Rahmen eines Lebenszyklusmodells: Mit steigendem Lebensalter des Begünstigten wird das Planvermögen in risikoärmere Anlagenklassen umgeschichtet.

Für die leistungsorientierten Pläne mit Planvermögen in Großbritannien und den USA werden in regelmäßigen Abständen Asset-Liability-Studien erstellt, die unter Berücksichtigung lokaler rechtlicher Gegebenheiten die Grundlage für die Kapitalanlagepolitik der jeweiligen Fonds bilden.

### Entwicklung des Gesamtergebnisses

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die im Gesamtergebnis erfassten Beträge der leistungsorientierten Pläne und stellt dabei die einzelnen Ergebniskomponenten dar:

### Gesamtergebnis der leistungsorientierten Pensionspläne

Nr. 123

in Mio. EUR	2017					2016				
	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Gesamt	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Gesamt
Laufender Dienstzeitaufwand	70	0	0	14	84	56	0	0	18	74
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1
• davon Planänderungen	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1
Gewinne (-)/Verluste (+) aus Abgeltungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Dienstzeitaufwand</b>	<b>70</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>85</b>	<b>56</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>19</b>	<b>75</b>
Zinsaufwand	37	9	6	6	58	45	9	7	6	67
Rechnungsmäßiger Zinsertrag	-3	-7	-6	-4	-20	-3	-7	-8	-4	-22
<b>Nettozinsbetrag/-aufwand auf die Nettoschuld/das Nettovermögen</b>	<b>34</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>38</b>	<b>42</b>	<b>2</b>	<b>-1</b>	<b>2</b>	<b>45</b>
Gewinne (-)/Verluste (+) – Änderung finanzieller Annahmen	-85	11	7	-7	-74	235	0	58	-4	289
Gewinne (-)/Verluste (+) – Änderung demographischer Annahmen	0	-2	-10	0	-12	0	-4	0	1	-3
Gewinne (-)/Verluste (+) – erfahrungsbedingte Anpassungen	2	1	0	6	9	-12	1	0	-2	-13
Sonstiger Ertrag (-)/Verlust (+) aus Planvermögen	-9	-16	-16	-2	-43	1	-3	-43	-5	-50
<b>Neubewertungen der Nettoschuld/des Nettovermögens</b>	<b>-92</b>	<b>-6</b>	<b>-19</b>	<b>-3</b>	<b>-120</b>	<b>224</b>	<b>-6</b>	<b>15</b>	<b>-10</b>	<b>223</b>
<b>Gesamtergebnis aus leistungsorientierten Verpflichtungen</b>	<b>12</b>	<b>-4</b>	<b>-19</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>322</b>	<b>-4</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>343</b>

Der Dienstzeitaufwand und die Verzinsung der Nettoschuld werden in den folgenden Posten der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst:

#### Nettopensionsaufwendungen in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

Nr. 124

in Mio. EUR	2017					2016				
	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Gesamt	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Gesamt
Umsatzkosten	41	10	1	13	65	33	0	0	12	45
Kosten der Forschung und Entwicklung	13	2	0	1	16	11	0	0	1	12
Kosten des Vertriebs	5	2	0	6	13	4	0	0	3	7
Kosten der allgemeinen Verwaltung	11	1	0	2	14	8	0	0	2	10
<b>Im EBIT enthalten</b>	<b>70</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>108</b>	<b>56</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>74</b>
Zinsaufwand	37	9	6	6	58	45	9	7	6	67
Rechnungsmäßiger Zinsertrag	-3	-7	-6	-4	-20	-3	-7	-8	-4	-22
<b>Im Finanzergebnis enthalten</b>	<b>34</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>38</b>	<b>42</b>	<b>2</b>	<b>-1</b>	<b>2</b>	<b>45</b>
<b>Summe</b>	<b>104</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>24</b>	<b>146</b>	<b>98</b>	<b>2</b>	<b>-1</b>	<b>20</b>	<b>119</b>

#### Fälligkeitsprofil der leistungsorientierten Verpflichtungen

Die gewichtete, durchschnittliche Duration der leistungsorientierten Verpflichtungen beträgt zum Ende des Berichtsjahrs 18,7 Jahre (Vj.: 19,3 Jahre). In den wesentlichen Ländern Deutschland, den USA und Großbritannien beträgt die durchschnittliche Duration 19,7 Jahre (Vj.: 20,3 Jahre), 11,7 Jahre (Vj.: 11,9 Jahre) bzw. 22,8 Jahre (Vj.: 24,0 Jahre).

Für die zum Bilanzstichtag bestehenden leistungsorientierten Verpflichtungen werden für die nächsten zehn Jahre folgende Zahlungen prognostiziert:

#### Erwartete Zahlungen für die nächsten Geschäftsjahre

Nr. 125

in Mio. EUR	Erwartete Zahlungen
2018	88
2019	92
2020	99
2021	105
2022	111
2023-2027	587

#### Versicherungsmathematische Annahmen

Die Bewertung der leistungsorientierten Verpflichtungen erfolgt zum jeweiligen Bilanzstichtag unter Anwendung versicherungsmathematischer Annahmen.

Die Annahmen, insbesondere in Bezug auf den Abzinsungssatz, die Lohn- und Gehaltssteigerung sowie die Rentensteigerung, werden für jedes Land separat getroffen.

Die folgende Tabelle zeigt die wichtigsten gewichteten durchschnittlichen versicherungsmathematischen Annahmen in der Schaeffler Gruppe:

### Versicherungsmathematische Annahmen

Nr. 126

	2017					2016				
	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Gesamt <sup>1)</sup>	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Gesamt <sup>1)</sup>
Abzinsungssatz zum 31. Dezember	1,9 %	3,7 %	2,6 %	2,8 %	2,2 %	1,7 %	4,2 %	2,8 %	2,6 %	2,1 %
Zukünftiger Lohn- und Gehaltstrend	3,3 %	n.a. <sup>2)</sup>	n.a. <sup>2)</sup>	3,2 %	3,2 %	3,3 %	n.a. <sup>2)</sup>	n.a. <sup>2)</sup>	3,2 %	3,3 %
Zukünftiger Rententrend	1,8 %	2,5 %	3,3 %	0,1 %	1,9 %	1,8 %	2,5 %	3,3 %	0,1 %	1,9 %

<sup>1)</sup> Durchschnittlicher Zinssatz für die Schaeffler Gruppe.

<sup>2)</sup> Die Pensionspläne in den USA und Großbritannien sind seit 2006 bzw. 2009 geschlossen und derart ausgestaltet, dass die zukünftigen Lohn- und Gehaltstrends keine Auswirkungen auf die Höhe der Nettoverpflichtungen haben.

Die Annahmen bezüglich der Sterblichkeit beruhen auf öffentlichen Statistiken sowie länderspezifischen Sterbetafeln. Für die deutschen Pläne werden die von Prof. Dr. Klaus Heubeck entwickelten RICHTTAFELN 2005 G der HEUBECK-RICHTTAFELN-GmbH verwendet. Hierbei handelt es sich um Generationentafeln, die durch geeignete Annahmen insbesondere die zukünftige steigende Lebenserwartung berücksichtigen.

### Sensitivitätsanalyse

Die Berechnung des Barwerts der leistungsorientierten Verpflichtung wird wesentlich von der Wahl der oben genannten Annahmen bestimmt. In der folgenden Tabelle wird die Sensitivität des Barwerts der leistungsorientierten Verpflichtung bei Änderung einer der wesentlichen Annahmen dargestellt.

### Sensitivitäten des Barwerts der leistungsorientierten Verpflichtung

Nr. 127

in Mio. EUR		2017					2016				
		Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Gesamt	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Gesamt
Abzinsungssatz	Plus 1,0 %	-352	-22	-42	-24	-440	-382	-25	-46	-25	-478
	Minus 1,0 %	490	27	56	29	602	508	30	63	30	631
Lohn- und Gehaltstrend	Plus 1,0 %	47	n.a. <sup>1)</sup>	n.a. <sup>1)</sup>	18	65	50	n.a. <sup>1)</sup>	n.a. <sup>1)</sup>	17	67
	Minus 1,0 %	-41	n.a. <sup>1)</sup>	n.a. <sup>1)</sup>	-15	-56	-44	n.a. <sup>1)</sup>	n.a. <sup>1)</sup>	-15	-59
Rententrend	Plus 1,0 %	217	0	27	3	247	230	0	30	2	262
	Minus 1,0 %	-162	0	-23	-2	-187	-190	0	-25	-1	-216

<sup>1)</sup> Die Pensionspläne in den USA und Großbritannien sind seit 2006 bzw. 2009 geschlossen und derart ausgestaltet, dass die Lohn- und Gehaltstrends keine Auswirkungen auf die Höhe der Nettoverpflichtung haben.

Die Lebenserwartung stellt einen weiteren wesentlichen Bewertungsparameter für die Pensionsverpflichtungen der Schaeffler Gruppe dar. Würde sich die Lebenserwartung in den wesentlichen Ländern jeweils um ein Jahr verlängern, dann würde dies zu einer Erhöhung des Barwerts der jeweiligen Verpflichtung um 102 Mio. EUR (Vj.: 106 Mio. EUR) für Deutschland, um 6 Mio. EUR (Vj.: 6 Mio. EUR) für die USA und um 9 Mio. EUR (Vj.: 9 Mio. EUR) für Großbritannien führen.

Die Berechnung der oben dargestellten Sensitivitäten erfolgte im Berichtsjahr unverändert zum Vorjahr nach der gleichen Methode, wie sie für die Berechnung der Barwerte der Pensionsverpflichtungen am Bilanzstichtag verwendet wurde. Die Darstellung berücksichtigt nicht die Interdependenzen der Annahmen, sondern unterstellt, dass sich die Annahmen jeweils einzeln ändern. In der Praxis wäre dies unüblich, da die Annahmen oft korrelieren.

## Risiken und Risikomanagement

Die Schaeffler Gruppe unterliegt hinsichtlich der vorliegenden leistungsorientierten Pläne den allgemeinen versicherungsmathematischen Risiken.

Die Verwaltung der vorhandenen Planvermögen erfolgt dezentral in den jeweiligen Ländern und wird hier unabhängig gemanagt.

## Beitragsorientierte Pläne

Im Geschäftsjahr 2017 sind Aufwendungen für beitragsorientierte Pläne in Höhe von 22 Mio. EUR entstanden (Vj.: 20 Mio. EUR). Der überwiegende Teil mit 15 Mio. EUR (Vj.: 13 Mio. EUR) entfällt dabei auf Pläne in den USA.

## 4.12 Rückstellungen

### Rückstellungen

Nr. 128

in Mio. EUR	Personalaufwendungen	Restrukturierung	Gewährleistungen	Sonstige Steuern	Sonstige	Gesamt
<b>Bestand zum 01. Januar 2017</b>	<b>94</b>	<b>58</b>	<b>70</b>	<b>22</b>	<b>206</b>	<b>450</b>
Zuführungen	52	39	66	5	68	230
Inanspruchnahme	-47	-33	-30	-3	-79	-192
Auflösungen	-1	-18	-21	-6	-24	-70
Währungsumrechnung	-1	0	-2	0	-9	-12
<b>Bestand zum 31. Dezember 2017</b>	<b>97</b>	<b>46</b>	<b>83</b>	<b>18</b>	<b>162</b>	<b>406</b>

Die Rückstellungen können jeweils wie folgt in einen lang- und einen kurzfristigen Anteil aufgeteilt werden. Die langfristigen Rückstellungen umfassen einen Zeitraum von ein bis fünf Jahren.

### Rückstellungen (lang-/kurzfristig)

Nr. 129

in Mio. EUR	31.12.2017			31.12.2016		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
Personalaufwendungen	73	24	97	39	55	94
Restrukturierung	45	1	46	14	44	58
Gewährleistungen	0	83	83	0	70	70
Sonstige Steuern	0	18	18	0	22	22
Sonstige	55	107	162	43	163	206
<b>Summe</b>	<b>173</b>	<b>233</b>	<b>406</b>	<b>96</b>	<b>354</b>	<b>450</b>

Die **Rückstellungen für Personalaufwendungen** beinhalteten im Wesentlichen Rückstellungen für Jubiläumsverpflichtungen und Altersteilzeitprogramme in Höhe von 57 Mio. EUR (Vj.: 60 Mio. EUR), welche maßgeblich langfristig bilanziert waren.

Die **Rückstellungen für Restrukturierung** umfassten v. a. Rückstellungen für den Aufbau eines Shared Service Center in Europa in Höhe von 39 Mio. EUR. Die Maßnahmenumsetzung beginnt im Jahr 2018 und soll bis zum Jahr 2022 abgeschlossen sein.

Die **Rückstellungen für Gewährleistungen** bestanden nahezu ausschließlich aus Rückstellungen für Einzelfälle, für die der Abfluss von Ressourcen innerhalb eines Jahres als wahrscheinlich eingestuft wird.

Die **sonstigen Rückstellungen** enthielten u. a. Vorsorgen für mögliche Ansprüche Dritter im Zusammenhang mit Kartellverfahren und sonstige Compliance-Fälle in Höhe von 55 Mio. EUR (Vj.: 103 Mio. EUR). Diese Vorsorgen waren sowohl kurz- als auch langfristig bilanziert. Der Rückgang der sonstigen Rückstellungen

gegenüber dem Vorjahr war maßgeblich auf die Inanspruchnahmen der Rückstellung für mögliche Ansprüche Dritter im Zusammenhang mit dem im März 2014 abgeschlossenen EU-Kartellverfahren in Höhe von 29 Mio. EUR zurückzuführen.

Die **langfristigen Rückstellungen** erhöhten sich um 77 Mio. EUR auf 173 Mio. EUR (Vj.: 96 Mio. EUR). Der Anstieg war im Wesentlichen auf die erwähnten Rückstellungen im Zusammenhang mit dem Aufbau eines Shared Service Center in Europa zurückzuführen.

Die **kurzfristigen Rückstellungen** reduzierten sich um 121 Mio. EUR auf 233 Mio. EUR (Vj.: 354 Mio. EUR). Der Rückgang war einerseits auf die Inanspruchnahmen der Rückstellung für mögliche Ansprüche Dritter im Zusammenhang mit dem im März 2014 abgeschlossenen EU-Kartellverfahren zurückzuführen. Darüber hinaus wurden die in den vergangenen beiden Jahren gebildeten Restrukturierungsrückstellungen im Zusammenhang mit der Neuausrichtung der Sparte Industrie (erste und zweite Welle Programm „CORE“) nahezu vollständig in Anspruch genommen bzw. teils aufgelöst.

## 4.13 Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten und sonstige Verbindlichkeiten

### Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten (lang-/kurzfristig)

Nr. 130

in Mio. EUR	31.12.2017			31.12.2016		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern	2	299	301	0	262	262
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten	0	36	36	5	70	75
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	22	347	369	81	364	445
<b>Summe</b>	<b>24</b>	<b>682</b>	<b>706</b>	<b>86</b>	<b>696</b>	<b>782</b>

In den **Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern** waren im Wesentlichen Erfolgsbeteiligungen enthalten.

Die **derivativen finanziellen Verbindlichkeiten** beinhalteten Devisentermingeschäfte. Diese wurden zur Absicherung von Währungsrisiken in der Schaeffler Gruppe verwendet. Die Veränderung war im Wesentlichen auf eine positive Marktwertentwicklung zurückzuführen.

Der Rückgang der **übrigen finanziellen Verbindlichkeiten** war hauptsächlich auf die Zahlung eines Teils der Ansprüche Dritter im Zusammenhang mit dem im März 2014 abgeschlossenen EU-Kartellverfahren zurückzuführen. Darüber hinaus wurde die Kaufpreisverbindlichkeit aus der Akquisition der Compact Dynamics GmbH vollständig beglichen (vgl. Tz. 5.1). Gegenläufig wirkten erhaltene Kundenzahlungen für verkaufte Forderungen im Rahmen des ABCP-Programms (vgl. Tz. 5.2) sowie der Anstieg der Verkaufsaufwendungen (Boni, Rabatte, Skonti).

 Mehr zu Währungs- und Liquiditätsrisiken der Schaeffler Gruppe unter Tz. 4.14

### Sonstige Verbindlichkeiten (lang-/kurzfristig)

Nr. 131

in Mio. EUR	31.12.2017			31.12.2016		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern	0	152	152	0	138	138
Verbindlichkeiten aus sozialer Sicherheit	1	41	42	2	40	42
Erhaltene Anzahlungen	0	34	34	0	25	25
Sonstige Steuerverbindlichkeiten	0	114	114	0	121	121
Übrige Verbindlichkeiten	6	26	32	4	20	24
<b>Summe</b>	<b>7</b>	<b>367</b>	<b>374</b>	<b>6</b>	<b>344</b>	<b>350</b>

In den **Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern** waren überwiegend Verpflichtungen aus Urlaubs- und Gleitzeitansprüchen enthalten.

Die **Verbindlichkeiten aus sozialer Sicherheit** beinhalteten im Wesentlichen abzuführende Sozialversicherungsbeiträge.

Die **sonstigen Steuerverbindlichkeiten** umfassten insbesondere Verbindlichkeiten aus Umsatzsteuer und Verbindlichkeiten aus Lohnsteuer.

## 4.14 Finanzinstrumente

Die folgende Tabelle enthält die Buchwerte und die beizulegenden Zeitwerte der Finanzinstrumente, aufgegliedert nach Klassen der Konzern-Bilanz und je Kategorie gemäß IFRS 7.8. Dabei wurden auch die Anteile an assoziierten Unternehmen sowie Derivate mit bilanzieller Sicherungsbeziehung berücksichtigt, obwohl diese keiner Bewertungskategorie des IAS 39 angehören. Reklassifizierungen von Finanzinstrumenten zwischen den Kategorien fanden nicht statt.

Finanzinstrumente nach Klassen und je Kategorie gem. IFRS 7.8

Nr. 132

in Mio. EUR	Kategorie gemäß IFRS 7.8	31.12.2017		31.12.2016	
		Buchwert	Beizulegender Zeitwert	Buchwert	Beizulegender Zeitwert
<b>Finanzielle Vermögenswerte, nach Klassen</b>					
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	2.192	2.192	2.218	2.218
Sonstige finanzielle Vermögenswerte					
• Anteile an assoziierten Unternehmen <sup>1)</sup>	n.a.	3	-	3	-
• Sonstige Finanzanlagen <sup>2)</sup>	AFS	17	-	14	-
• Handelbare Wertpapiere	AFS	16	16	17	17
• Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	n.a.	58	58	63	63
• Nicht als Sicherungsinstrument designierte Derivate	HfT	85	85	141	141
• Übrige finanzielle Vermögenswerte	LaR	46	46	34	34
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	LaR	698	698	1.071	1.071
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten, nach Klassen</b>					
Finanzschulden	FLAC	3.068	3.165	3.707	3.820
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	1.867	1.867	1.625	1.625
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten					
• Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	n.a.	11	11	40	40
• Nicht als Sicherungsinstrument designierte Derivate	HfT	25	25	35	35
• Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	670	670	707	707
<b>Zusammenfassung pro Kategorie</b>					
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (AFS)		33	-	31	-
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Vermögenswerte (HfT)		85	-	141	-
Kredite und Forderungen (LaR)		2.936	-	3.323	-
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden (FLAC)		5.605	-	6.039	-
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Verbindlichkeiten (HfT)		25	-	35	-

<sup>1)</sup> At Equity bewertete Beteiligungen.

<sup>2)</sup> Zu Anschaffungskosten bewertete Beteiligungen.

Bei den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, den übrigen finanziellen Vermögenswerten und den Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten, den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie den übrigen finanziellen Verbindlichkeiten wird aufgrund der kurzfristigen Laufzeit angenommen, dass der Buchwert dem beizulegenden Zeitwert entspricht.

Die sonstigen Finanzanlagen beinhalteten Beteiligungen (Anteile an Kapitalgesellschaften sowie Genossenschaftsanteile), für die keine auf einem aktiven Markt notierten Preise vorliegen, sodass eine verlässliche Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts dieser Instrumente nicht möglich ist. Daher wurden die Beteiligungen zu Anschaffungskosten bilanziert. Anteilige Veräußerungen dieser Beteiligungen erfolgten im Geschäftsjahr 2017 nicht.

Ebenso ist ein (teilweiser) Verkauf in absehbarer Zukunft nicht geplant. Die handelbaren Wertpapiere beinhalten fast ausschließlich Eigenkapitalinstrumente in Form von Anteilen an Geldmarktfonds.

Derivate mit bilanzieller Sicherungsbeziehung kommen ausschließlich im Rahmen von Cash Flow Hedges zur Absicherung von Währungsrisiken zum Einsatz. Als Sicherungsinstrumente werden dafür Zinswährungsswaps und Devisentermingeschäfte eingesetzt.

Ausführungen zur Höhe der als Sicherheiten verpfändeten finanziellen Vermögenswerte sind den Anmerkungen zu den jeweiligen Bilanzposten zu entnehmen. Die Grundlagen der Verpfändung von finanziellen und nichtfinanziellen Vermögenswerten der Schaeffler Gruppe sind im Facilities Agreement sowie in den Anleiheverträgen enthalten (vgl. Tz. 4.10). Die Sicherheiten sind grundsätzlich für die Laufzeit der Kredit- und Anleiheverträge gestellt und können bspw. im Fall der Nichteinhaltung der definierten Finanzkennzahlen (Financial Covenants) aufgrund eines außerordentlichen Kündigungsrechts der Kreditgeber verwertet werden.

Für finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die entweder zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden oder für die eine Angabe des beizulegenden Zeitwerts im Konzernanhang erfolgt, wurden folgende Bewertungsverfahren und Inputfaktoren zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts verwendet:

- Level 1: Für handelbare Wertpapiere sowie die in den Finanzschulden enthaltenen Anleihen wird der Börsenkurs zum Stichtag herangezogen.
- Level 2: Die Bewertung der Zinswährungsswaps und Devisentermingeschäfte erfolgt auf Basis von Discounted Cash Flow-Bewertungsmodellen und der am Stichtag gültigen Wechselkurse sowie risiko- und laufzeitadäquater Zinssätze. Hierbei wird das Kreditrisiko der Vertragspartner durch die Ermittlung von Credit Value Adjustments berücksichtigt. Bei den eingebetteten Derivaten erfolgt die Bewertung anhand eines Hull-White-Modells. Wesentliche Inputfaktoren sind hierbei Zinssätze, Volatilitäten sowie Credit Default Swap-Sätze.  
Der beizulegende Zeitwert der Finanzschulden (außer den börsennotierten Anleihen) ergibt sich als Barwert der erwarteten Zahlungsmittelzu- bzw. -abflüsse. Die Abzinsung erfolgt dabei unter Verwendung von zum Stichtag gültigen risiko- und laufzeitadäquaten Zinssätzen.
- Level 3: In der Schaeffler Gruppe sind keine derartigen Finanzinstrumente vorhanden.

Die folgende Übersicht stellt die beizulegenden Zeitwerte der finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten sowie deren LevelEinstufung dar. Finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, bei denen angenommen wird, dass der Buchwert dem beizulegenden Zeitwert entspricht, sind nicht enthalten.

#### Finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten nach Fair Value Hierarchie Nr. 133

in Mio. EUR	Level 1	Level 2	Gesamt
<b>31. Dezember 2017</b>			
Handelbare Wertpapiere	16	-	16
Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	-	58	58
Nicht als Sicherungsinstrument designierte Derivate	-	85	85
<b>Summe finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>16</b>	<b>143</b>	<b>159</b>
Finanzschulden	2.071	1.094	3.165
Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	0	11	11
Nicht als Sicherungsinstrument designierte Derivate	0	25	25
<b>Summe finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>2.071</b>	<b>1.130</b>	<b>3.201</b>
<b>31. Dezember 2016</b>			
Handelbare Wertpapiere	17	-	17
Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	-	63	63
Nicht als Sicherungsinstrument designierte Derivate	-	141	141
<b>Summe finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>17</b>	<b>204</b>	<b>221</b>
Finanzschulden	2.813	1.007	3.820
Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	-	40	40
Nicht als Sicherungsinstrument designierte Derivate	-	35	35
<b>Summe finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>2.813</b>	<b>1.082</b>	<b>3.895</b>

Jeweils zum Ende einer Berichtsperiode wird überprüft, ob Umgruppierungen zwischen Bewertungshierarchien vorzunehmen sind. In der Berichtsperiode wurden keine Transfers zwischen den verschiedenen Leveln vorgenommen.

Die Nettogewinne und -verluste nach Kategorien von Finanzinstrumenten gemäß IFRS 7.20 ergeben sich wie folgt:

#### Nettogewinne/-verluste nach Kategorien von Finanzinstrumenten gem. IFRS 7.20

Nr. 134

in Mio. EUR	aus der Folgebewertung				2017	2016
	aus Zinsen und Dividenden	Beizulegender Zeitwert	Wertberichtigung	Währungsumrechnung	Nettoergebnis	
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	-	1	-	-	1	0
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten	40	-131	-	-	-91	-9
Kredite und Forderungen	11	-	2	-37	-24	44
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	-125	-	-	58	-67	-343
<b>Summe</b>	<b>-74</b>	<b>-130</b>	<b>2</b>	<b>21</b>	<b>-181</b>	<b>-308</b>

Das Zinsergebnis aus finanziellen Vermögenswerten bzw. Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert wurden, ist in den Zinserträgen aus finanziellen Vermögenswerten bzw. den Zinsaufwendungen aus Finanzschulden enthalten (vgl. Tz. 3.5).

Der Nettoverlust in Höhe von 91 Mio. EUR (Vj.: 9 Mio. EUR) aus zu Handelszwecken gehaltenen finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten entfiel ausschließlich auf Derivate. Von diesem Nettoverlust wurden 1 Mio. EUR (Vj.: 4 Mio. EUR) im Finanzergebnis gezeigt. Fair Value Änderungen der separat bilanzierten eingebetteten Derivate führten zu Aufwendungen in Höhe von 14 Mio. EUR (Vj.: 30 Mio. EUR).

### Finanzrisikomanagement

Aufgrund der bestehenden Finanzinstrumente ist die Schaeffler Gruppe verschiedenen Risiken ausgesetzt.

Der Vorstand der Schaeffler Gruppe trägt die Gesamtverantwortung für die Einrichtung und Aufsicht über das Risikosteuerungssystem des Konzerns. Die Finanzabteilung ist verantwortlich für die Entwicklung und Überwachung dieser Risikosteuerung und berichtet diesbezüglich regelmäßig an den Vorstand Finanzen der Schaeffler Gruppe.

Es existieren konzernweite Richtlinien der Risikosteuerung zwecks Identifikation und Analyse der Risiken der Schaeffler Gruppe, Bestimmung angemessener Risikogrenzen und -kontrollen, Überwachung der Risiken sowie Einhaltung der Grenzwerte. Die Verfahren und Systeme der Risikosteuerung werden regelmäßig überprüft, um angemessen auf Änderungen der Marktbedingungen bzw. Änderungen der Aktivitäten der Schaeffler Gruppe reagieren zu können.

Für den Einsatz von Sicherungsinstrumenten bestehen Richtlinien, deren Einhaltung regelmäßig überprüft wird. Interne Abwicklungsrisiken werden durch eine strikte funktionale Trennung der Aufgabenbereiche minimiert.

Weitere Ausführungen zur Steuerung finanzieller Risiken befinden sich im „Chancen- und Risikobericht“ im zusammengefassten Lagebericht.

Die Schaeffler Gruppe unterteilt diese Risiken in Liquiditätsrisiko, Kontrahentenrisiko und Marktrisiken (Zins-, Währungs- und sonstige Marktpreisrisiken).

### Liquiditätsrisiko

Das Risiko, dass die Schaeffler Gruppe ihre Zahlungsverpflichtungen bei Fälligkeit nicht erfüllen kann, wird als Liquiditätsrisiko bezeichnet. Im Rahmen der Steuerung ihres Liquiditätsrisikos stellt die Schaeffler Gruppe sicher, dass stets ausreichend Liquidität zur Erfüllung fälliger Verbindlichkeiten zur Verfügung steht, ohne dabei untragbare Verluste einzugehen oder die Reputation der Schaeffler Gruppe zu gefährden.

Das Monitoring und die Steuerung des Liquiditätsrisikos werden anhand einer rollierenden Liquiditätsplanung mit einem Planungshorizont von bis zu zwölf Monaten durchgeführt. Sowohl der Liquiditätsstatus als auch der Liquiditätsplan werden regelmäßig an den Vorstand Finanzen berichtet.

Die Schaeffler Gruppe sichert die Einhaltung der Finanzierungsvoraussetzungen des operativen Geschäfts sowie der finanziellen Verpflichtungen durch den Einsatz von Eigenkapital, Cash Pool Vereinbarungen, konzerninternen Krediten, der Nutzung von Forderungsverkaufsprogrammen sowie gewährten Kreditlinien auf Basis der jeweiligen rechtlichen und steuerlichen Vorschriften. Hierfür stehen eine RCF über 1,3 Mrd. EUR mit einem aktuellen Zinssatz von Euribor plus 0,80 % sowie weitere bilaterale Kreditlinien zur Verfügung.

Die folgende Übersicht zeigt die vertraglich vereinbarten Zins- und Tilgungszahlungen aus Finanzschulden und derivativen Verbindlichkeiten der Schaeffler Gruppe:

#### Zahlungsströme aus nicht-derivativen und derivativen finanziellen Verbindlichkeiten

Nr. 135

in Mio. EUR	Buchwert	Vertraglich vereinb. Zahlungsströme	Bis zu 1 Jahr	1-5 Jahre	Mehr als 5 Jahre
<b>31. Dezember 2017</b>					
<b>Nicht-derivative finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>5.605</b>	<b>6.007</b>	<b>3.662</b>	<b>1.164</b>	<b>1.181</b>
• Finanzschulden	3.068	3.469	1.146	1.142	1.181
• Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.867	1.867	1.867	0	0
• Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	670	671	649	22	0
<b>Derivative finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Summe</b>	<b>5.641</b>	<b>6.043</b>	<b>3.698</b>	<b>1.164</b>	<b>1.181</b>
<b>31. Dezember 2016</b>					
<b>Nicht-derivative finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>6.039</b>	<b>6.704</b>	<b>2.400</b>	<b>2.506</b>	<b>1.798</b>
• Finanzschulden	3.707	4.363	136	2.429	1.798
• Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.625	1.625	1.625	0	0
• Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	707	716	639	77	0
<b>Derivative finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>70</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
<b>Summe</b>	<b>6.114</b>	<b>6.779</b>	<b>2.470</b>	<b>2.511</b>	<b>1.798</b>

Die vertraglich vereinbarten Zahlungsströme in Bezug auf die Finanzschulden umfassen erwartete Zinsen sowie den Rückzahlungsbetrag der Kredite. Die vertraglich vereinbarten Zahlungsströme in Bezug auf die derivativen finanziellen Verbindlichkeiten umfassen die undiskontierten, erwarteten Cash Flow umgerechnet zu Stichtagskursen.

#### Kontrahentenrisiko

Das Risiko eines finanziellen Verlusts für die Schaeffler Gruppe aufgrund des Ausfalls eines Kunden bzw. Geschäftspartners wird als Kontrahentenrisiko bezeichnet. Von diesem Risiko sind im Wesentlichen die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie die übrigen finanziellen Vermögenswerte betroffen.

Das Kontrahentenrisiko aus Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wird durch die laufende Überwachung des Finanzstatus, der Kreditwürdigkeit sowie der Zahlungshistorie der jeweiligen Kunden kontrolliert. Weitere Maßnahmen der Steuerung des Ausfallrisikos sind ein effizientes Mahnverfahren und der Einsatz von Warenkreditversicherungen. Alle relevanten Regelungen sind in einer Richtlinie der Schaeffler Gruppe festgehalten.

Das Ausfallrisiko derivativer Finanzinstrumente entsteht, soweit Kontrahenten ihren Zahlungsverpflichtungen nicht oder nur eingeschränkt nachkommen. Zur Begrenzung dieses Risikos werden entsprechend Kontrakte nur mit ausgewählten Banken abgeschlossen.

Das maximale Ausfallrisiko am Bilanzstichtag ohne Berücksichtigung von Sicherheiten entspricht dem jeweiligen Buchwert der finanziellen Vermögenswerte.

In Bezug auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die weder wertberichtigt noch überfällig sind, sind dem Vorstand der Schaeffler Gruppe keinerlei Anzeichen bekannt, dass die Debitoren ihren Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen werden. In Bezug auf die sonstigen finanziellen Vermögenswerte, d. h. die handelbaren Wertpapiere, die derivativen finanziellen Vermögenswerte sowie die übrigen finanziellen Vermögenswerte, ergeben sich über die vorgenommenen Wertberichtigungen hinaus keine Anzeichen, dass die Gegenpartei ihre zukünftigen vertraglichen Verpflichtungen nicht erfüllen kann.

Bei Forderungen aus Lieferungen und Leistungen besteht in der Sparte Automotive eine Risikokonzentration auf diverse Automobilhersteller (vgl. Tz. 5.5). 39,0 % (Vj.: 38,4 %) der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen bestehen gegenüber zehn Automobilherstellern.

#### Zinsänderungsrisiko

Variable Zinsvereinbarungen bergen das Risiko steigender Zinsen bei finanziellen Verbindlichkeiten bzw. fallender Zinsen bei finanziellen Anlagen. Dieses Risiko wird bewertet, eingeschätzt und bei Bedarf durch den Einsatz von derivativen Zinssicherungsinstrumenten gesteuert. Gegenstand dieser Steuerung sind die zinstragenden Netto-Finanzschulden der Schaeffler Gruppe.

Die Finanzschulden der Schaeffler Gruppe lassen sich in Bezug auf die grundlegende Ausgestaltung des jeweiligen Zinssatzes wie folgt zusammenfassen:

Variabel und festverzinsliche Finanzschulden		Nr. 136	
	31.12.2017	31.12.2016	
in Mio. EUR		Buchwert	
<b>Variabel verzinsliche Instrumente</b>	<b>1.072</b>	<b>983</b>	
• Finanzielle Schulden	1.072	983	
<b>Festverzinsliche Instrumente</b>	<b>1.996</b>	<b>2.724</b>	
• Finanzielle Schulden	1.996	2.724	

Gemäß IFRS 7 sind mittels Sensitivitätsanalyse Effekte aus Finanzinstrumenten durch die Änderung von Zinssätzen auf Ergebnis und Eigenkapital darzustellen.

Zur Berechnung der Sensitivität wurde die Annahme getroffen, dass alle anderen Variablen, insbesondere Devisenkurse, konstant bleiben. Des Weiteren wird bei der Analyse unterstellt, dass die Zinssätze aufgrund vertraglicher Vereinbarungen nicht kleiner als 0 % werden können. In Bezug auf variabel verzinsliche Instrumente würde eine Verschiebung der Zinskurve um 100 Basispunkte (Bp) zum 31. Dezember 2017 das Periodenergebnis bzw. das Eigenkapital folgendermaßen beeinflussen (erhöhen bzw. vermindern):

#### Sensitivitätsanalyse: Veränderungen Zinsstrukturkurve Nr. 137

in Mio. EUR	Periodenergebnis		Eigenkapital	
	Plus 100 Bp	Minus 100 Bp	Plus 100 Bp	Minus 100 Bp
<b>Zum 31. Dezember 2017</b>				
Variabel verzinst Instrumente	-6	0	0	0
Als Sicherungsinstrumente designierte Derivate	0	0	0	0
Nicht als Sicherungsinstrumente designierte Derivate	-22	82	0	0
<b>Summe</b>	<b>-28</b>	<b>82</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Zum 31. Dezember 2016</b>				
Variabel verzinst Instrumente	-7	0	0	0
Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	0	0	-2	2
Nicht als Sicherungsinstrumente designierte Derivate	-22	6	0	0
<b>Summe</b>	<b>-29</b>	<b>6</b>	<b>-2</b>	<b>2</b>

Der Effekt aus den variabel verzinsten Instrumenten ist rein auf eine erhöhte bzw. verminderte Zinslast zurückzuführen.

## Währungsrisiken

Die Schaeffler Gruppe ist Währungsrisiken im Zusammenhang mit Verkäufen, Käufen, Ausleihungen sowie Finanzschulden, die auf eine andere als die funktionale Währung des jeweiligen Unternehmens der Schaeffler Gruppe lauten, ausgesetzt.

### Operative Fremdwährungsrisiken

Die internationale Ausrichtung der Geschäftsaktivitäten führt zu Liefer- und Zahlungsströmen in unterschiedlichsten Währungen. Daraus leitet sich ein Währungsrisiko ab, denn Vermögenswerte, die in einer Währung mit sinkendem Wechselkurs notiert sind, verlieren an Wert. Parallel dazu verteuern sich Verbindlichkeiten in einer Währung mit steigendem Wechselkurs.

Die folgende Tabelle zeigt die Fremdwährungsrisiken aus der operativen Geschäftstätigkeit der Schaeffler Gruppe bezüglich ihrer wesentlichen Währungen und basiert auf den jeweiligen Nominalwerten zu den entsprechenden Bilanzstichtagen:

#### Fremdwährungsrisiken aus der operativen Geschäftstätigkeit Nr. 138

in Mio. EUR	USD	CNY	RON	PLN
<b>31. Dezember 2017</b>				
Geschätztes Fremdwährungsrisiko aus operativer Geschäftstätigkeit	807	573	-201	174
Devisentermingeschäfte	-606	-470	160	-131
<b>Verbleibendes Fremdwährungsrisiko aus operativer Geschäftstätigkeit</b>	<b>201</b>	<b>103</b>	<b>-41</b>	<b>43</b>
<b>31. Dezember 2016</b>				
Geschätztes Fremdwährungsrisiko aus operativer Geschäftstätigkeit	730	533	-197	157
Devisentermingeschäfte	-573	-413	143	-119
<b>Verbleibendes Fremdwährungsrisiko aus operativer Geschäftstätigkeit</b>	<b>157</b>	<b>120</b>	<b>-54</b>	<b>38</b>

Das geschätzte Fremdwährungsrisiko aus operativer Geschäftstätigkeit stellt das Fremdwährungsrisiko aus betrieblicher Tätigkeit und Investitionstätigkeit bezogen auf die jeweils folgenden zwölf Monate dar. Das verbleibende Fremdwährungsrisiko aus operativer Geschäftstätigkeit gibt das gebündelte Risiko aller Unternehmen der Schaeffler Gruppe wieder, die keinen lokalen Einschränkungen im Sinne eines Verbotes von Währungsgeschäften mit der Finanzabteilung der Schaeffler Gruppe unterliegen. Der Posten bildet somit den Unterschiedsbetrag zwischen bilanziell erfassten Grundgeschäften sowie bislang noch bilanzunwirksamen Grundgeschäften in Form von zukünftig erwarteten Cash Flow aus Fremdwährungen und bereits bilanziell erfassten Sicherungsinstrumenten ab. Das Währungsrisiko in

Ländern mit Beschränkungen des Devisenverkehrs (vgl. Tz. 4.7) wird von der Finanzabteilung der Schaeffler Gruppe überwacht. Die größten Währungsrisiken in diesen Ländern resultieren aus dem chinesischen Renminbi und der indischen Rupie und belaufen sich auf ein geschätztes Volumen von jeweils 58 Mio. EUR (Vj.: US-Dollar in Höhe von 76 Mio. EUR).

Zu jedem Zeitpunkt sichert die Schaeffler Gruppe einen Großteil der geschätzten Fremdwährungsrisiken aus operativer Geschäftstätigkeit in Bezug auf geplante Verkäufe und Käufe innerhalb der jeweils nächsten zwölf Monate ab. Die Schaeffler Gruppe nutzt hierzu im Wesentlichen Devisentermingeschäfte.

IFRS 7 verlangt mittels Sensitivitätsanalyse eine Darstellung der Auswirkungen hypothetischer Änderungen von Wechselkursen auf Ergebnis und Eigenkapital. Die Änderungen der Wechselkurse werden auf den Bestand aller Finanzinstrumente am Bilanzstichtag bezogen. In die Analyse werden neben Fremdwährungsforderungen und -verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen derivative Finanzinstrumente, die der Absicherung gegen Fremdwährungsrisiken dienen, einbezogen.

Im Rahmen der währungsrisikobezogenen Sensitivitätsanalyse für das operative Geschäft wird eine 10 %ige Abwertung des Euro gegenüber jeder wesentlichen Fremdwährung zum 31. Dezember 2017 simuliert. Hierbei wird die Annahme getroffen, dass alle anderen Variablen, insbesondere Zinssätze, konstant bleiben.

Die Auswirkungen auf das Periodenergebnis bzw. auf das Eigenkapital aufgrund der Stichtagsbewertung und der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert sind aus folgender Tabelle ersichtlich:

#### Sensitivitätsanalyse: Veränderungen Wechselkurse operatives Geschäft Nr. 139

in Mio. EUR	31.12.2017		31.12.2016	
	Periodenergebnis	Eigenkapital	Periodenergebnis	Eigenkapital
USD	9	-59	15	-67
CNY	23	-39	19	-39
HUF	9	11	6	10
PLN	0	-13	0	-12

Umgekehrt hätte eine 10 %ige Aufwertung des Euro im Vergleich zu den wesentlichen Fremdwährungen zum 31. Dezember 2017 – wiederum unter der Annahme, dass alle anderen Variablen konstant bleiben – den gleichen Effekt mit umgekehrtem Vorzeichen bewirkt.

#### Finanzielle Fremdwährungsrisiken

Kredite und Anlagen zwischen Unternehmen der Schaeffler Gruppe werden grundsätzlich mit Hilfe von Devisentermin-

geschäften vollständig auf Nettobasis abgesichert, sofern die Währung nicht der funktionalen Währung der Unternehmen entspricht.

Teile der Finanzschulden gegenüber Dritten, die auf eine andere als die funktionale Währung lauten, werden durch den Einsatz von Zinswährungsswaps mit einem Nominalvolumen von insgesamt 400 Mio. USD (Vj.: 800 Mio. USD) abgesichert. Die Marktwertänderungen dieser Zinswährungsswaps, die nicht im Rahmen von Hedge Accounting bilanziert werden (Nominalvolumen von 0 Mio. USD; Vj.: 400 Mio. USD), wurden im Geschäftsjahr 2017 direkt ergebniswirksam erfasst.

Im Rahmen der währungsrisikobezogenen Sensitivitätsanalyse aus Finanzierungstätigkeit wird eine 10 %ige Abwertung des Euro gegenüber dem US-Dollar zum 31. Dezember 2017 simuliert. In die Analyse werden Fremdwährungsfinanzschulden und derivative Finanzinstrumente, die der Absicherung gegen finanzielle Fremdwährungsrisiken dienen, einbezogen. Hierbei wird die Annahme getroffen, dass alle anderen Variablen, insbesondere Zinssätze, konstant bleiben.

#### Sensitivitätsanalyse: Veränderungen Wechselkurse Finanzierungsgeschäft Nr. 140

in Mio. EUR	31.12.2017		31.12.2016	
	Periodenergebnis	Eigenkapital	Periodenergebnis	Eigenkapital
Währungseffekte Finanzschulden	-33	-16	-76	-47
Währungseffekte Derivate	33	11	80	7
<b>Summe</b>	<b>0</b>	<b>-5</b>	<b>4</b>	<b>-40</b>

Die Währungseffekte aus Finanzschulden auf das Eigenkapital ergeben sich aus der Absicherung einer Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb.

#### Sonstige Marktpreisrisiken

Unter die sonstigen Marktpreisrisiken fallen prinzipiell Risiken aus Änderungen von Börsenkursen und Aktienpreisindizes sowie aus Änderungen von Waren- und Rohstoffpreisen für den Fall, dass Bezugsverträge für Waren und Rohstoffe im Einklang mit den entsprechenden Regelungen des IAS 39 als Finanzinstrumente zu definieren wären.

Dies ist bei der Schaeffler Gruppe nicht der Fall. Die Absicherung gegenüber Waren- und Rohstoffpreisrisiken erfolgt über langfristige Lieferverträge, die Preisanpassungsklauseln beinhalten.

Risiken aus Börsenkursen und Aktienpreisindizes betreffen ausschließlich die handelbaren Wertpapiere. Angesichts der Höhe des Bestands dieser Finanzinstrumente sind die mit diesem Posten verbundenen Marktpreisrisiken als nicht wesentlich anzusehen.

## Derivative Finanzinstrumente und Sicherungsbeziehungen

Im Rahmen des Risikomanagements werden derivative Finanzinstrumente zur Steuerung von Risiken eingesetzt. Die Nominalwerte und beizulegenden Zeitwerte der derivativen Finanzinstrumente stellen sich am Bilanzstichtag wie folgt dar:

### Übersicht derivative Finanzinstrumente Nr. 141

in Mio. EUR	31.12.2017		31.12.2016	
	Nominalwert	Beizulegender Zeitwert	Nominalwert	Beizulegender Zeitwert
<b>Finanzielle Vermögenswerte</b>				
<b>Währungssicherung</b>				
Devisentermingeschäfte	2.039	73	1.458	32
• davon Hedge Accounting	983	39	439	6
Zinswährungsswaps	384	18	759	108
• davon Hedge Accounting	384	18	380	57
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten</b>				
<b>Währungssicherung</b>				
Devisentermingeschäfte	1.698	36	2.106	75
• davon Hedge Accounting	693	11	1.166	40
Zinswährungsswaps	0	0	57	0
• davon Hedge Accounting	0	0	57	0

## Cash Flow Hedge

Die Devisentermingeschäfte und Zinswährungsswaps bestimmter Währungen werden teilweise als Cash Flow Hedges abgebildet, die eine vollständige Effektivität aufweisen. Sowohl der überwiegende Teil der geplanten Transaktionen als auch die daraus resultierende Erfolgswirkung treten innerhalb des jeweils auf den Bilanzstichtag folgenden Geschäftsjahrs ein.

Der Anteil der im kumulierten übrigen Eigenkapital erfassten Rücklage aus der Absicherung von Zahlungsströmen, der auf die Absicherung gegen Währungsrisiken aus dem operativen Geschäft entfällt, entwickelte sich wie folgt:

### Veränderungsrechnung OCI aus Währungsabsicherungen – operatives Geschäft Nr. 142

in Mio. EUR	2017	2016
<b>Anfangsbestand zum 01. Januar</b>	<b>-34</b>	<b>3</b>
Zuführungen	33	-34
Auflösungen in die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung		
• Sonstige Erträge	0	-3
• Sonstige Aufwendungen	34	0
<b>Endbestand zum 31. Dezember</b>	<b>33</b>	<b>-34</b>

Ebenfalls im Rahmen eines Cash Flow Hedge wird die Absicherung des Währungsrisikos aus der in US-Dollar begebenen Anleihe durch Zinswährungsswaps mit einem Nominalvolumen

von 400 Mio. USD (Vj.: 400 Mio. USD) abgebildet. In diesem Zusammenhang wurde zum 31. Dezember 2017 als effektiver Teil der Zeitwertentwicklung der designierten Finanzinstrumente ein kumulierter Ertrag in Höhe von 3 Mio. EUR (Vj.: Ertrag von 27 Mio. EUR) im sonstigen Ergebnis erfasst und im kumulierten übrigen Eigenkapital ausgewiesen. Ineffektivitäten traten keine auf. Die dabei abgesicherten Währungsumrechnungseffekte werden in den Jahren 2018 bis 2023 erfolgswirksam erfasst.

Der Anteil der im kumulierten übrigen Eigenkapital erfassten Rücklage aus der Absicherung von Zahlungsströmen, der auf die Absicherung gegen Währungsrisiken aus Finanzierungstätigkeiten entfällt, entwickelte sich wie folgt:

### Veränderungsrechnung OCI aus Währungsabsicherungen – Finanzierung Nr. 143

in Mio. EUR	2017	2016
<b>Anfangsbestand zum 01. Januar</b>	<b>-15</b>	<b>-42</b>
Zuführungen	-43	-51
Auflösungen in die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung		
• Finanzerträge	0	0
• Finanzaufwendungen	46	78
<b>Endbestand zum 31. Dezember</b>	<b>-12</b>	<b>-15</b>

## Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb

Ein Teil der Nettoinvestitionen des Konzerns in die US-Tochterunternehmen der Schaeffler Gruppe wird durch Teiltranchen der Finanzschulden, die auf US-Dollar lauten, mittels eines Net Investment Hedge (Nominalwert 200 Mio. USD; Vj.: 500 Mio. USD) gegen Wechselkursschwankungen abgesichert. Dies reduziert das Translationsrisiko des Konzerns aus den US-Tochterunternehmen. In diesem Zusammenhang wurde zum 31. Dezember 2017 aus der Fremdwährungsbewertung der designierten Finanzschulden ein Ertrag in Höhe von 13 Mio. EUR (Vj.: Aufwand in Höhe von 10 Mio. EUR) im sonstigen Ergebnis erfasst und im kumulierten übrigen Eigenkapital (Währungsumrechnung) ausgewiesen. Eine Unwirksamkeit hinsichtlich der Absicherung war nicht zu erfassen. Investitionen in andere Tochterunternehmen des Konzerns wurden nicht abgesichert.

## Saldierung von finanziellen Vermögenswerten und finanziellen Verbindlichkeiten

Einzelne Gesellschaften der Schaeffler Gruppe schließen sowohl auf Basis des Deutschen Rahmenvertrags für Finanztermingeschäfte (DRV) als auch auf Basis des Master Agreement der International Swaps and Derivatives Association (ISDA) Derivatgeschäfte ab. Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, die Beträge, die gemäß solchen Vereinbarungen von jeder Gegenpartei an einem einzigen Tag im Hinblick auf alle ausstehenden Transaktionen in der gleichen Währung geschuldet werden, zu einem einzigen Nettobetrag zusammenzufassen, der von einer Partei an die andere zu zahlen ist. In bestimmten Fällen – z. B. wenn ein

Kreditereignis wie ein Verzug eintritt – werden alle ausstehenden Transaktionen unter dieser Vereinbarung beendet, der beizulegende Zeitwert zur Beendigung ermittelt und es ist lediglich ein einziger Nettobetrag zum Ausgleich aller Transaktionen zu zahlen.

Die deutschen Rahmenverträge und die ISDA-Vereinbarungen erfüllen nicht die Kriterien für eine Saldierungspflicht in der Konzern-Bilanz. Dies liegt daran, dass zum gegenwärtigen Zeitpunkt kein Rechtsanspruch auf die Saldierung der erfassten Beträge besteht. Das Recht auf Saldierung ist nur bei Eintritt künftiger Ereignisse, wie z. B. der Insolvenz einer Vertragspartei, durchsetzbar. Es bestehen ebenfalls keine Aufrechnungsmöglichkeiten bei direkt von Tochterunternehmen der Schaeffler Gruppe abgeschlossenen Sicherungsgeschäften.

Die folgende Tabelle stellt die Buchwerte der finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die diesen Vereinbarungen unterliegen, ausgenommen der eingebetteten Optionen dar:

<b>Saldierung von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten</b>		Nr. 144	
in Mio. EUR	31.12.2017	31.12.2016	
<b>Finanzielle Vermögenswerte</b>			
Bruttowerte der finanziellen Vermögenswerte	92	139	
Werte die gemäß IAS 32.42 saldiert werden	0	0	
Nettowerte der finanziellen Vermögenswerte	92	139	
Werte mit Globalnettingvereinbarung			
• Derivate	-36	-62	
Nettobetrag der finanziellen Vermögenswerte	56	77	
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten</b>			
Bruttowerte der finanziellen Verbindlichkeiten	36	75	
Werte die gemäß IAS 32.42 saldiert werden	0	0	
Nettowerte der finanziellen Verbindlichkeiten	36	75	
Werte mit Globalnettingvereinbarung			
• Derivate	-36	-62	
Nettobetrag der finanziellen Verbindlichkeiten	0	13	

## 4.15 Aktienbasierte Vergütung

Im Zusammenhang mit der Börsennotierung der Schaeffler AG im Oktober 2015 wurde erstmalig ein Performance Share Unit Plan (PSUP) als aktienbasiertes Vergütungsinstrument für Mitglieder des Vorstands der Schaeffler AG implementiert. Die gewährten virtuellen Aktien (sog. Performance Share Units, PSUs) geben den Begünstigten das Recht auf eine Barzahlung in Höhe eines Durchschnittskurses der Vorzugsaktie der Schaeffler AG bei Erdienung. Die PSUs werden in jährlichen Tranchen gewährt. Jede Tranche hat eine Performanceperiode von vier Jahren, die grundsätzlich am 01. Januar des Jahres, in dem die jeweilige Tranche gewährt wird, beginnt. Aufgrund des Börsengangs ist der Tag der Gewährung der Tranche 2015 abweichend der 09. Oktober 2015. Im Oktober 2016 hat der Vorstand beschlossen, den PSUP auch für ausgewählte leitende Angestellte

der Schaeffler Gruppe zu implementieren. Die Performanceperiode der Tranche 2016 beginnt für diesen Berechtigtenkreis rückwirkend zum 01. Januar 2016. Der Tag der Gewährung ist für die Tranche 2016 abweichend der 01. Oktober 2016. Für die Tranche 2017 ist der Tag der Gewährung der 01. Januar 2017 mit Ausnahme eines Vorstandsmitglieds, dessen Tag der Gewährung der 17. Juli 2017 ist.

Die Erdienung der gewährten PSUs ist von den folgenden drei Bedingungen abhängig:

- 50 % der gewährten PSUs haben eine Dienstbedingung (Basisanzahl). Eine Auszahlung der Basisanzahl erfolgt grundsätzlich nur dann, wenn der Begünstigte am Ende der Performanceperiode in einem ungekündigten Arbeitsverhältnis mit der Schaeffler Gruppe steht.
- 25 % der gewährten PSUs haben ein langfristiges Free Cash Flow (FCF)-Erfolgsziel. Hierbei wird der über die Performanceperiode akkumulierte FCF dem Ziel-FCF gegenübergestellt.
- 25 % der gewährten PSUs haben ein relatives Total Shareholder Return (TSR)-Erfolgsziel (Kursentwicklung unter Berücksichtigung der Dividenden). Für die Erdienung wird der TSR der Schaeffler AG Vorzugsaktie mit dem TSR der Unternehmen der Referenzgruppe (MDAX) über die Performanceperiode verglichen.

Die Anzahl der nach Ablauf der Performanceperiode tatsächlich auszuzahlenden PSUs ist abhängig vom Zielerreichungsgrad des jeweiligen Erfolgsziels bzw. der Erfüllung der Dienstbedingung und kann zwischen 0 % und 100 % variieren. Der Auszahlungsbetrag einer PSU beträgt maximal das Doppelte des zugrunde liegenden Kurses der Vorzugsaktie der Schaeffler AG bei Gewährung.

Die unter den langfristigen Rückstellungen ausgewiesenen Verpflichtungen aus dem PSUP beliefen sich zum 31. Dezember 2017 auf 9,8 Mio. EUR (Vj.: 3,5 Mio. EUR). Der Nettoaufwand aus dem PSUP für das Berichtsjahr belief sich auf 6,3 Mio. EUR (Vj.: 2,8 Mio. EUR). Insgesamt bestanden am 31. Dezember 2017 2.417.229 PSUs (Vj.: 1.310.594 PSUs). Sämtliche gewährte PSUs waren zum 31. Dezember 2017 noch ausstehend.

Der durchschnittliche beizulegende Zeitwert am 31. Dezember 2017 einer gewährten PSU beträgt 11,71 EUR (Vj.: 11,31 EUR). Für die PSUs der Basisanzahl und mit FCF-Erfolgsziel erfolgt die Bewertung auf Basis des Kurses der Vorzugsaktie der Schaeffler AG unter Berücksichtigung des Barwerts der Dividenden, auf die während des Erdienungszeitraums kein Anspruch besteht, sowie der Kappungsgrenze.

Für PSUs mit TSR-Erfolgsziel erfolgt die Bewertung mittels eines Binomialmodells. Das zugrunde liegende Bewertungsmodell berücksichtigt jeweils die Vertragsbedingungen, zu denen die PSUs gewährt wurden (u. a. minimale und maximale Auszahlungswerte, Zielstaffel des TSR-Erfolgsziels sowie die erwarteten Dividendenzahlungen auf die Vorzugsaktie der Schaeffler AG und die erwartete Volatilität der Vorzugsaktie der Schaeffler AG sowie des Vergleichsindex MDAX). Folgende Parameter wurden für die Bewertung zugrunde gelegt:

Parameter Binomialmodell	Nr. 145	
	31.12.2017	31.12.2016
Durchschnittlicher risikoloser Zinssatz für die restliche Performanceperiode	-0,50 %	-0,35 %
Erwartete Dividendenrendite der Vorzugsaktie der Schaeffler AG	3,38 %	2,49 %
Erwartete Volatilität der Vorzugsaktie der Schaeffler AG	28,61 %	34,27 %
Erwartete Volatilität des Vergleichsindex	10,32 %	18,75 %
Erwartete Korrelation zwischen dem Vergleichsindex und der Vorzugsaktie der Schaeffler AG	0,46	0,61

Die Schätzung der zukünftig zu erwartenden Volatilitäten sowie der Korrelation zwischen der Vorzugsaktie der Schaeffler AG und der Referenzgruppe (MDAX) erfolgte auf Basis von täglichen Schlusskursen der Vorzugsaktie der Schaeffler AG und der Referenzgruppe (MDAX) im XETRA Handelssystem der Deutschen Wertpapierbörse.

## 4.16 Kapitalmanagement

Die Schaeffler Gruppe verfolgt eine Strategie des nachhaltig profitablen Wachstums. Durch ein aktives Kapitalmanagement soll die langfristige Unternehmensfortführung gesichert, die finanzielle Flexibilität für profitables Wachstum geschaffen und somit der Unternehmenswert nachhaltig gesteigert werden. Ferner soll die Ausschüttung eines Teils des Konzernergebnisses als Dividende an die Anteilseigner gesichert werden.

Das zentral organisierte Kapitalmanagement stellt die von den Gesellschaften der Schaeffler Gruppe benötigten finanziellen Ressourcen bereit, gewährleistet die langfristige Liquiditätsversorgung und sichert die Kreditwürdigkeit der Schaeffler Gruppe. Darüber hinaus dient das Kapitalmanagement der Verwaltung und kontinuierlichen Optimierung der bestehenden Finanzverbindlichkeiten in Form der externen Konzernfinanzierung. Zudem wirkt das Kapitalmanagement auf die Verbesserung der Qualität der Bilanz der Schaeffler Gruppe hin, die insbesondere anhand der Entwicklung des Verhältnisses von Netto-Finanzschulden zu Eigenkapital inkl. nicht beherrschender Anteile (sog. „Gearing Ratio“) gemessen wird. Das Gearing Ratio betrug zum 31. Dezember 2017 93,0 % (Vj.: 132,0 %).

Neben einem effektiven Cash Management hat die Schaeffler Gruppe ihre externe Finanzierung u. a. in Bezug auf Instrumente und Fälligkeiten diversifiziert. Die Schaeffler Gruppe kann zur kurz-, mittel- und langfristigen Finanzierung derzeit auf Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, operative Mittelzuflüsse, verschiedene Kreditfazilitäten sowie Fremd- und Eigenkapitalmittel über den Kapitalmarkt zurückgreifen. Die nächste Fälligkeit von Anleihen oder Kreditfazilitäten liegt im Jahr 2020. Währungsrisiken werden auf zentraler Ebene kontinuierlich überwacht und berichtet. Die konzernweiten Währungsrisiken werden aggregiert und durch den Abschluss von Sicherungsgeschäften abgesichert.

Darüber hinaus nutzt die Schaeffler Gruppe in begrenztem Maße Forderungsverkaufsprogramme zur Liquiditätssteuerung und Optimierung des Working Capital. Hierzu steht ein ABCP-Programm zum revolving Verkauf von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen mit einem zugesagten Finanzierungsvolumen von 150 Mio. EUR (Vj.: 0 Mio. EUR) zur Verfügung (vgl. Tz. 5.2). Darüber hinaus kann die Schaeffler Gruppe selektiv ein weiteres Forderungsverkaufsprogramm ohne fest zugesagtes Finanzierungsvolumen nutzen.

Auch zukünftig legt das Management der Schaeffler Gruppe seinen Fokus auf die Fähigkeit, Finanzinstrumente bei einer breiten Investorenbasis zu platzieren und die Konditionen weiter zu verbessern. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür sind die Bonitätseinstufungen durch externe Ratingagenturen. Im Berichtszeitraum wurde die Schaeffler Gruppe durch die Ratingagenturen Standard & Poor's und Moody's sowie seit dem 25. April 2017 zusätzlich durch Fitch Ratings bewertet. Als Basis für die Umsetzung der Wachstumsstrategie soll das im Jahr 2016 erstmals erlangte Investment Grade-Rating langfristig gehalten werden.

Im Rahmen der bestehenden Fremdfinanzierung unterliegt die Schaeffler Gruppe Auflagen, welche die Einhaltung eines Leverage Covenant beinhalten. Die in der Definition des Leverage Covenant verwendeten Berechnungsparameter sind in den Kreditverträgen geregelt und lassen sich nicht unmittelbar aus den Zahlen des Konzernabschlusses ableiten. Im Geschäftsjahr 2017 wurde der Leverage Covenant entsprechend der kreditvertraglichen Regelungen wie in den Vorjahren durchgängig eingehalten. Auf Basis der Planung geht die Schaeffler Gruppe davon aus, dass der Leverage Covenant auch in den Folgejahren eingehalten wird.

Neben dem kreditvertraglichen Leverage Covenant ermittelt die Schaeffler Gruppe regelmäßig weitere finanzielle Kennzahlen. Das bereits zuvor erwähnte Gearing Ratio sowie der Verschuldungsgrad stellen zwei weitere finanzielle Kennzahlen dar. Der Verschuldungsgrad bezeichnet das Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu EBITDA (Ergebnis vor Finanzergebnis, Ertragsteuern und Abschreibungen) und berechnet sich wie folgt:

Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu EBITDA		Nr. 146	
in Mio. EUR	31.12.2017	31.12.2016	
Kurzfristige Finanzschulden	2	3	
Langfristige Finanzschulden	3.066	3.704	
<b>Finanzschulden</b>	<b>3.068</b>	<b>3.707</b>	
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	698	1.071	
<b>Netto-Finanzschulden</b>	<b>2.370</b>	<b>2.636</b>	
<b>Ergebnis vor Finanzergebnis, Ertragsteuern und Abschreibungen (EBITDA)<sup>1)</sup></b>	<b>2.295</b>	<b>2.293</b>	
<b>Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu EBITDA<sup>2)</sup></b>	<b>1,0</b>	<b>1,1</b>	

<sup>1)</sup> EBITDA inkl. Sondereffekte in Höhe von insgesamt 56 Mio. EUR (Vj.: 144 Mio. EUR).

<sup>2)</sup> Verschuldungsgrad inkl. Sondereffekte (Fußnote 1).

## 5. Sonstige Angaben

### 5.1 Zusätzliche Angaben zur Konzern-Kapitalflussrechnung

In der Konzern-Kapitalflussrechnung enthaltene Veränderungen von Bilanzposten sind nicht unmittelbar aus der Konzern-Bilanz abzuleiten, da diese um Währungsumrechnungseffekte angepasst sind.

Im Zuge der Tilgung der USD-Anleihe hat die Schaeffler AG auch die zur Absicherung der Währungsschwankungen abgeschlossenen Zinswährungsswaps teilweise vorzeitig abgelöst. Dies führte aufgrund der Kursentwicklung zu Mittelzuflüssen in Höhe von 38 Mio. EUR. Diese Mittelzuflüsse aus dem Sicherungsgeschäft wurden wie die Mittelabflüsse aus dem Grundgeschäft den Auszahlungen für Tilgungen zugeordnet.

Der Kaufpreis für den Erwerb der Compact Dynamics GmbH in Höhe von 45 Mio. EUR ist im Geschäftsjahr 2017 vollständig geflossen. Weitere Auszahlungen in Höhe von 2 Mio. EUR betrafen die Zahlung der 1. Tranche des Kaufpreises für den Kauf der autinity GmbH. Eine 2. Tranche in Höhe von 2 Mio. EUR war im Januar 2018 zu zahlen. Dem standen Einzahlungen aus der Veräußerung der Gesellschaft Schaeffler Motorenelemente AG & Co. KG in Höhe von 4 Mio. EUR bzw. dem Verkauf der Feinschneide-Aktivität der Schaeffler Schweiz GmbH in Höhe von 16 Mio. EUR gegenüber. Die im Zusammenhang mit dem Kauf der Compact Dynamics GmbH zugegangenen Zahlungsmittel in Höhe von 2 Mio. EUR wurden bereits im Geschäftsjahr 2016 in den sonstigen Einzahlungen der Investitionstätigkeit berücksichtigt.

#### Überleitungsrechnung der bilanziellen Veränderungen von Finanzschulden

Nr. 147

in Mio. EUR	Finanzschulden				Zur Absicherung gehaltene Zinswährungsswaps		Gesamt
	Anleihen	Kreditvertrag	Investitionsdarlehen	Sonstige Finanzschulden	Finanzielle Vermögenswerte	Finanzielle Verbindlichkeiten	
<b>Stand 01. Januar 2017</b>	<b>2.719</b>	<b>982</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>-108</b>	<b>0</b>	<b>3.599</b>
<b>Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit</b>							
Einzahlungen aus der Aufnahme von Krediten	0	350	90	0	0	0	440
Auszahlungen aus der Tilgung von Krediten	-625	-350	0	-3	38	0	-940
<b>Summe zahlungswirksame Veränderung</b>	<b>-625</b>	<b>0</b>	<b>90</b>	<b>-3</b>	<b>38</b>	<b>0</b>	<b>-500</b>
<b>Veränderungen aus Erwerb bzw. Veräußerung von Gesellschaften</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Wechselkursveränderungen</b>	<b>-105</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-105</b>
<b>Änderungen der beizulegenden Zeitwerte</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>57</b>	<b>0</b>	<b>57</b>
<b>Übrige sonstige nicht zahlungswirksame Veränderungen</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
<b>Stand 31. Dezember 2017</b>	<b>1.994</b>	<b>983</b>	<b>89</b>	<b>2</b>	<b>-13</b>	<b>0</b>	<b>3.055</b>

## 5.2 Engagement bei nicht konsolidierten strukturierten Unternehmen

Die Schaeffler Gruppe verkauft einen Teil der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Rahmen eines ABCP-Programms (Asset Backed Commercial Papers) an ein strukturiertes Unternehmen. Das strukturierte Unternehmen refinanziert sich primär über die Inanspruchnahme des Kapitalmarkts. Der Verkauf erfolgt revolving zum Nennwert der Forderungen abzüglich variabler Reserven und eines variablen Gebührenabschlags. Das strukturierte Unternehmen hat die Schaeffler Gruppe mit dem Forderungsmanagement beauftragt. Hierfür erhält die Schaeffler Gruppe eine marktübliche Vergütung. Das strukturierte Unternehmen behält sich das Recht vor das Forderungsmanagement zu entziehen und anderweitig zu vergeben. Die Schaeffler Gruppe kommt zu dem Schluss, dass das strukturierte Unternehmen nicht beherrscht wird und daher nicht konsolidiert wird.

Die verkauften Forderungen (vgl. Tz. 4.5) werden in Höhe der zurückbehaltenen Ausfallrisiken (anhaltendes Engagement) bilanziert, ebenso wie die damit verbundenen Verbindlichkeiten.

Zum 31. Dezember 2017 beziehen sich die nachstehenden Salden auf das Engagement der Schaeffler Gruppe bei dem strukturierten Unternehmen:

### Salden Engagement bei dem strukturierten Unternehmen

Nr. 148

in Mio. EUR	31.12.2017	31.12.2016
Buchwert der übertragenen Forderungen	123	0
Buchwert der zurückbehaltenen Risiken und Sicherheitsleistungen im Zusammenhang mit den übertragenen Forderungen (in der Bilanz ausgewiesen unter den sonstigen Vermögensgegenständen)	14	0
Erhaltene Kundenzahlungen für verkaufte Forderungen, die noch nicht an das strukturierte Unternehmen weitergeleitet wurden (in der Bilanz ausgewiesen unter den sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten)	42	0
Buchwert der Forderungen (ausgewiesen in den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen) und der sonstigen Verbindlichkeit aus dem anhaltenden Engagement (in der Bilanz ausgewiesen unter den sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten)	2	0

Aus dem ABCP-Programm resultierte im Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit ein Zahlungsmittelzufluss in Höhe von 150 Mio. EUR.

## 5.3 Leasingverhältnisse

Die künftigen Mindestzahlungen aus unkündbaren operativen Miet-, Pacht- und Leasingverhältnissen werden wie folgt fällig:

### Miet-, Pacht- und Leasingverhältnisse

Nr. 149

in Mio. EUR	31.12.2017	31.12.2016
Weniger als ein Jahr	57	58
Zwischen einem und fünf Jahren	65	60
Mehr als fünf Jahre	11	5
<b>Summe</b>	<b>133</b>	<b>123</b>

Die Verpflichtungen resultierten im Wesentlichen aus Mietverträgen für Immobilien und aus Leasingverträgen für Firmenfahrzeuge sowie den IT- und Logistikbereich.

Im Geschäftsjahr 2017 wurden 89 Mio. EUR (Vj.: 85 Mio. EUR) als laufender Aufwand aus operativen Miet-, Pacht- und Leasingverhältnissen in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

## 5.4 Eventualschulden

Zum 31. Dezember 2017 bestanden in der Schaeffler Gruppe Eventualschulden in Höhe von 74 Mio. EUR (Vj.: 46 Mio. EUR). Diese beinhalten keinen wesentlichen Einzelsachverhalt mit negativer Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage.

Seit 2011 haben mehrere Kartellbehörden Untersuchungen wegen möglicher kartellrechtswidriger Absprachen gegen einige Hersteller von Wälzlagern und anderen Zulieferteilen für die Automobilindustrie eingeleitet. Auch Gesellschaften der Schaeffler Gruppe sind von den Untersuchungen betroffen. Des Weiteren besteht das Risiko, dass Dritte Schadenersatzforderungen aufgrund laufender sowie bereits abgeschlossener Kartellverfahren geltend machen. Für einen Teil dieser Untersuchungen sowie möglicher Schadenersatzforderungen wurden zum Bilanzstichtag Rückstellungen gebildet. Weitere Bußgelder oder Schadenersatzforderungen sind nicht ausgeschlossen, können aber zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht abgeschätzt werden.

## 5.5 Segmentberichterstattung

Die Segmentberichterstattung erfolgt im Einklang mit IFRS 8 nach dem „Management Approach“ und orientiert sich an der internen Organisations- und Managementstruktur einschließlich des internen Berichtswesens an den Vorstand der Schaeffler AG. Schaeffler betreibt Geschäftstätigkeiten, (1) mit denen Erträge erwirtschaftet werden und bei denen Aufwendungen anfallen können, (2) deren EBIT regelmäßig vom Vorstand der Schaeffler Gruppe im Hinblick auf Entscheidungen über die Allokation von Ressourcen und die Bewertung der Ertragskraft überprüft wird und (3) für welche einschlägige Finanzinformationen vorliegen.

Die Schaeffler Gruppe kann in die zwei im Folgenden beschriebenen Segmente Sparte Automotive und Sparte Industrie eingeteilt werden. Die einzelnen Segmente bieten unterschiedliche Produkte und Dienstleistungen an und werden getrennt voneinander gesteuert, da sie unterschiedlicher Technologie- und Marketingstrategien bedürfen. Jedes dieser Segmente ist weltweit auf eine spezifische Kundengruppe ausgerichtet. Infolgedessen erfolgt auch der Ausweis der Größen Umsatzerlöse, EBIT, Vermögenswerte, Investitionen und Abschreibungen auf einer aktuellen Verteilung gemäß Kunden. Die Zuordnung von Kunden zu den Segmenten sowie die Zuordnung von indirekten Kosten wurde im Berichtsjahr überprüft und angepasst. Um die Segmente Sparte Automotive und Sparte Industrie in vergleichbarer Form darzustellen, wurde das Vorjahr gemäß der aktuellen Kundenstruktur ausgewiesen. Umsätze aufgrund von Transaktionen mit anderen Geschäftssegmenten sind nicht enthalten.

Die folgende Zusammenfassung beschreibt die Tätigkeiten jedes der beiden berichtspflichtigen Segmente der Schaeffler Gruppe:

### Automotive

Geschäft mit Produkten und Dienstleistungen mit Kunden der Automobilbranche. Dies beinhaltet in erster Linie Hersteller von Pkw und Lkw (OEM), Automobilzulieferer (Tier 1 und Tier 2) sowie solche Unternehmen, die auf den Vertrieb von Ersatzteilen für Pkw und Lkw ausgerichtet sind (Aftermarket). Die Sparte Automotive arbeitet an verschiedenen Technologien für die unterschiedlichen Antriebskonzepte, Märkte und Regionen und liefert passende Lösungen für die vielfältigen Anforderungen innerhalb der Automobilindustrie. Präzisionskomponenten und Systeme für Motor, Getriebe und Fahrwerk für Fahrzeuge mit verbrennungsmotorischem Antriebsstrang gehören ebenso dazu wie Anwendungen für Hybrid- und Elektrofahrzeuge. Der Unternehmensbereich Automotive Aftermarket verantwortet das weltweite Ersatzteilgeschäft und liefert innovative Reparaturlösungen in Erstausrüsterqualität und legt dabei ein besonderes Augenmerk auf umfassende Serviceleistungen für Werkstätten.

### Industrie

Geschäft mit Produkten und Dienstleistungen mit Herstellern der Industriebranche. Diese Kunden sind insbesondere in den Branchen Produktionsanlagen, Antriebstechnik, Windkraft, Baumaschinen/Traktoren, Konsumgüter, Schwerindustrie, Bahnverkehr und Energieübertragung sowie im industriellen Sekundärmarkt tätig. Auch das Geschäft mit Kunden, deren Schwerpunkt in der Luft- und Raumfahrtindustrie liegt, wird in diesem Segment berichtet. Das Produktportfolio der Sparte Industrie umfasst z. B. Wälz- und Gleitlager, Lineartechnik, Instandhaltungsprodukte, Monitoringsysteme und Direktantriebstechnik. Die Sparte Industrie bietet ein breites Spektrum an Lagerlösungen, von Hochdrehzahl- und Hochpräzisionslagern mit geringen Durchmessern bis hin zu Großlagern mit einem Durchmesser von über drei Metern. Smarte Produkte und die Vernetzung der Komponenten treten dabei immer stärker in den Vordergrund.

Im Folgenden werden Informationen in Bezug auf die Geschäftstätigkeit der beiden berichtspflichtigen Segmente gegeben. Die Leistungsfähigkeit wird dabei mit Hilfe des EBIT gemessen, da der Vorstand davon ausgeht, dass diese Informationen für eine Beurteilung des Ergebnisses der Segmente im Vergleich zu anderen Unternehmen der betreffenden Branchen am einschlägigsten sind.

#### Überleitung auf das Ergebnis vor Ertragsteuern

Nr. 150

in Mio. EUR	2017	2016
EBIT Automotive <sup>1)</sup>	1.283	1.373
EBIT Industrie <sup>1)</sup>	245	183
<b>EBIT</b>	<b>1.528</b>	<b>1.556</b>
Finanzergebnis	-192	-341
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern</b>	<b>1.336</b>	<b>1.215</b>

<sup>1)</sup> Vorjahreswerte gemäß der 2017 ausgewiesenen Segmentstruktur.

Mit einem Key Account wurden im Geschäftsjahr 2017 insgesamt Umsatzerlöse in Höhe von 1.488 Mio. EUR (Vj.: 1.462 Mio. EUR) erzielt. Dies entsprach 10,6 % (Vj.: 11,0 %) des Gesamtumsatzes der Schaeffler Gruppe und 13,7 % (Vj.: 14,1 %) der Umsatzerlöse im Segment Automotive.

Die mehrdimensionale Organisationsstruktur der Schaeffler Gruppe basiert neben den Sparten und Funktionen auf den vier Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik. Die Segmente Sparte Automotive und Sparte Industrie werden auf weltweiter Basis gesteuert und betreiben Produktions- und Vertriebsstätten in allen vier Regionen. Im Geschäftsjahr 2017 stellten sich die Umsatzerlöse und langfristigen Vermögenswerte der vier Regionen wie folgt dar:

Regionale Berichterstattung		Nr. 151		
	2017	2016	31.12.2017	31.12.2016
in Mio. EUR	Umsatzerlöse <sup>1)</sup>		Langfristige Vermögenswerte <sup>2)</sup>	
Europa	7.183	7.077	3.344	3.039
Americas	2.910	2.803	769	818
Greater China	2.456	2.053	1.027	932
Asien/Pazifik	1.472	1.405	361	350
<b>Summe</b>	<b>14.021</b>	<b>13.338</b>	<b>5.501</b>	<b>5.139</b>

<sup>1)</sup> Umsatzerlöse nach Marktsicht (Kundenstandorten); Vorjahreswerte gemäß der 2017 ausgewiesenen Segmentstruktur.

<sup>2)</sup> Langfristige Vermögenswerte nach Schaeffler-Standorten. Die langfristigen Vermögenswerte umfassen immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen.

Auf die Länder Deutschland, China und die USA entfallen Umsatzerlöse in Höhe von 2.614 Mio. EUR (Vj.: 2.818 Mio. EUR), 2.394 Mio. EUR (Vj.: 1.992 Mio. EUR) und 1.881 Mio. EUR (Vj.: 1.830 Mio. EUR) sowie langfristige Vermögenswerte in Höhe von 2.017 Mio. EUR (Vj.: 1.757 Mio. EUR), 1.027 Mio. EUR (Vj.: 931 Mio. EUR) und 422 Mio. EUR (Vj.: 476 Mio. EUR).

Mit Wirkung vom 01. Januar 2018 wurde der bisherige Unternehmensbereich Automotive Aftermarket innerhalb der Sparte Automotive zu einem eigenständigen Vorstandsressort erhoben und als dritte Unternehmenssparte etabliert.

## 5.6 Beziehungen zu nahestehenden Personen und Unternehmen

### Nahestehende Personen

Sämtliche Stammaktien an der Schaeffler AG werden indirekt von Frau Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann und Herrn Georg F. W. Schaeffler gehalten. Gemäß den Regelungen des IAS 24 stehen Frau Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann und Herr Georg F. W. Schaeffler sowie deren nahe Familienangehörige der Schaeffler Gruppe nahe.

Die direkten Geschäftsbeziehungen zwischen der Schaeffler Gruppe und Frau Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann und Herrn Georg F. W. Schaeffler sind nicht wesentlich.

Personen in Schlüsselpositionen sind Personen, die für die Planung, Leitung und Überwachung der Tätigkeiten der Schaeffler Gruppe direkt oder indirekt zuständig und verantwortlich sind. Für die Schaeffler Gruppe sind die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats der Schaeffler AG Personen in Schlüsselpositionen und damit einschließlich ihrer nahen Familienangehörigen der Schaeffler AG nahestehend.

Die Vergütung des Vorstands der Schaeffler AG nach IAS 24 betrug im Geschäftsjahr 2017 insgesamt 19 Mio. EUR (Vj.: 19 Mio. EUR). Von dieser Vergütung entfielen 12 Mio. EUR (Vj.: 12 Mio. EUR) auf kurzfristig fällige Leistungen, 2 Mio. EUR (Vj.: 3 Mio. EUR) wurde für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses aufwandswirksam erfasst. Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses beliefen sich auf 1 Mio. EUR (Vj.: 0 Mio. EUR). Die Leistungen aus anteilsbasierten Vergütungen betragen 4 Mio. EUR (Vj.: 3 Mio. EUR).

Die Gesamtbezüge des Vorstands nach § 314 Abs. 1 Nr. 6a Satz 1 bis 3 HGB beliefen sich im Geschäftsjahr 2017 auf 17 Mio. EUR (Vj.: 19 Mio. EUR).

Zudem wurden zwei Vorstandsmitgliedern für das Geschäftsjahr 2017 Vorschüsse in Höhe von je 300 Tsd. EUR, für das Geschäftsjahr 2018 Zahlungen in Höhe von je 300 Tsd. EUR bzw. 225 Tsd. EUR sowie einem dieser Vorstandsmitglieder für das Geschäftsjahr 2019 eine Zahlung in Höhe von 300 Tsd. EUR zugesagt, die mit den Auszahlungen auf die 2017, 2018 und 2019 gewährten Long Term Boni verrechnet werden.

Im Rahmen des im Geschäftsjahr 2015 implementierten Performance Share Unit Plan (PSUP) wurden im Berichtsjahr 2017 folgende, aktienbasierte Vergütungen an die Mitglieder des Vorstands gewährt: 277.722 Performance Share Units (PSU) mit einer Dienstbedingung (beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung von 11,84 EUR bzw. 10,67 EUR), 138.864 PSUs mit einem FCF-Erfolgsziel (beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung von 11,84 EUR bzw. 10,67 EUR) und 138.864 PSUs mit einem TSR-Erfolgsziel (beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung von 6,99 EUR bzw. 4,58 EUR).

Im Vorjahr wurden folgende, aktienbasierte Vergütungen an die Mitglieder des Vorstands gewährt: 252.051 Performance Share Units (PSU) mit einer Dienstbedingung (beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung von 13,82 EUR), 126.033 PSUs mit einem FCF-Erfolgsziel (beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung von 13,82 EUR) und 126.033 PSUs mit einem TSR-Erfolgsziel (beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung von 9,13 EUR). Für eine detaillierte Darstellung des PSUPs wird auf die Erläuterungen im Vergütungsbericht verwiesen.

Die kurzfristig fälligen Leistungen an Mitglieder des ab Anfang Dezember 2014 tätigen Aufsichtsrats der Schaeffler AG betragen 1,6 Mio. EUR (Vj.: 1,6 Mio. EUR).

Weitere Vergütungen an Personen in Schlüsselpositionen wurden nicht gewährt.

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 § 314 Abs. 1 Nr. 6 HGB.

Ehemalige Mitglieder des Vorstands (bzw. deren Hinterbliebene) der Schaeffler AG bzw. ihrer Rechtsvorgänger erhielten im Geschäftsjahr 2017 Bezüge in Höhe von 4 Mio. EUR (Vj.: 3 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 2017 vor Saldierung mit dem entsprechenden Planvermögen auf 13 Mio. EUR (Vj.: 11 Mio. EUR).

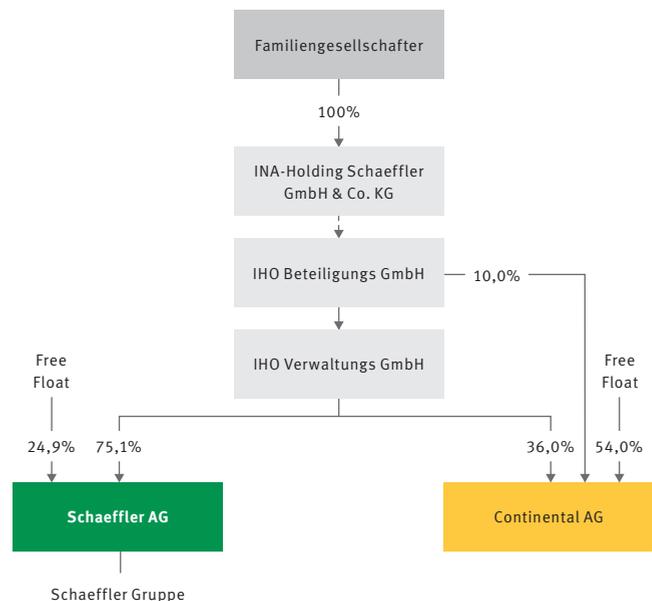
Die von den Mitgliedern des Vorstands und des Aufsichtsrats der Schaeffler AG sowie deren nahen Familienangehörigen gehaltenen Anleihen der Schaeffler Finance B.V. besaßen zum 31. Dezember 2017 einen Nennwert von insgesamt 0,6 Mio. EUR (Vj.: 0,8 Mio. EUR). Aus diesen Anleihen erhielten die Personen in Schlüsselpositionen sowie deren nahe Familienangehörige Zinsen in Höhe von 0,0 Mio. EUR (Vj.: 0,1 Mio. EUR). Darüber hinaus wurden in den Vorjahren emittierte Anleihen im Wert von 0 Mio. EUR (Vj.: 3 Mio. EUR) von Personen in Schlüsselpositionen und deren nahen Familienangehörigen vorzeitig zurückgezahlt.

## Nahestehende Unternehmen

Als nahestehende Unternehmen gemäß IAS 24 gelten für die Schaeffler Gruppe die Unternehmen, die von der INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG als oberstes Mutterunternehmen der Schaeffler AG beherrscht werden, von dieser gemeinschaftlich geführt werden bzw. auf die die INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG einen maßgeblichen Einfluss ausübt.

Vereinfachte Darstellung der Anteilsverhältnisse  
zum 31. Dezember 2017

Nr. 152



Geschäftsvorfälle mit wesentlichen Tochterunternehmen der Schaeffler AG wurden bereits im Zuge der Konsolidierung eliminiert und sind daher nicht weiter zu erläutern. Geschäftsvorfälle mit assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen waren im Geschäftsjahr 2017 unwesentlich.

Zwischen den Unternehmen der Schaeffler Gruppe und den ihr nahestehenden Unternehmen bestanden in den Geschäftsjahren 2017 und 2016 Geschäftsbeziehungen.

Am 26. April 2017 wurde auf der ordentlichen Hauptversammlung der Schaeffler AG für das Geschäftsjahr 2016 eine Ausschüttung von insgesamt 328 Mio. EUR beschlossen. Davon entfielen 245 Mio. EUR auf die Stammaktien der IHO Verwaltungs GmbH.

Im Geschäftsjahr 2016 wurden die Darlehensverbindlichkeiten der IHO Verwaltungs GmbH gegenüber der Schaeffler AG vorzeitig vollständig zurückgezahlt. Zinserträge aus Darlehen an Gesellschafter fielen somit im Geschäftsjahr 2017 nicht mehr an (Vj.: 49 Mio. EUR).

Geschäftsbeziehungen mit Gesellschaften der Continental Gruppe bestanden in Form von Lieferungen von Fahrzeugkomponenten, Werkzeugen, Entwicklungsleistungen und sonstigen Dienstleistungen sowie Vermietungen von Gewerbeflächen. Die Transaktionen mit der Continental Gruppe wurden zu marktüblichen Bedingungen abgeschlossen.

Die folgende Tabelle zeigt eine Übersicht über alle im Konzernabschluss der Schaeffler Gruppe enthaltenen Erträge und Aufwendungen aus Transaktionen mit den nahestehenden Unternehmen der Schaeffler Gruppe. Ebenfalls angeführt sind die zum jeweiligen Stichtag im Konzernabschluss enthaltenen Forderungen und Verbindlichkeiten aus derartigen Transaktionen.

#### Forderungen und Verbindlichkeiten aus Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen

Nr. 153

	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016
in Mio. EUR				
	Forderungen		Verbindlichkeiten	
Nahestehende Unternehmen	25	22	17	12

#### Aufwendungen und Erträge aus Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen

Nr. 154

	2017	2016	2017	2016
in Mio. EUR				
	Aufwendungen		Erträge	
Nahestehende Unternehmen	85	84	129	168

In den Forderungen aus Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen waren Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 25 Mio. EUR (Vj.: 22 Mio. EUR) enthalten.

## 5.7 Abschlussprüferhonorare

Für die erbrachten Dienstleistungen des weltweiten Netzwerks von KPMG bzw. der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (KPMG AG) sind folgende Honorare angefallen:

#### Honorare des Abschlussprüfers

Nr. 155

	2017	2016	2017	2016
in Mio. EUR		KPMG	davon KPMG AG	
Abschlussprüfungsleistungen	6,9	6,4	4,0	3,7
Andere Bestätigungsleistungen	0,3	0,1	0,2	0,1
Steuerberatungsleistungen	1,7	1,3	1,6	1,0
Sonstige Leistungen	0,1	0,5	0,0	0,4
<b>Summe</b>	<b>9,0</b>	<b>8,3</b>	<b>5,8</b>	<b>5,2</b>

Als Abschlussprüfer der Schaeffler AG gilt die KPMG AG. Die Honorare der KPMG AG betrafen Leistungen im Zusammenhang mit der Schaeffler AG und deren deutschen Tochterunternehmen.

## 5.8 Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex

Vorstand und Aufsichtsrat der Schaeffler AG haben im Dezember 2017 die nach § 161 AktG vorgeschriebene Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex abgegeben und auf der Internetseite der Schaeffler Gruppe öffentlich zugänglich gemacht ([www.schaeffler.com/de/ir](http://www.schaeffler.com/de/ir)).

## 5.9 Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Nach dem 31. Dezember 2017 sind keine Vorgänge von besonderer Bedeutung eingetreten, von denen wesentliche Einflüsse auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage der Schaeffler Gruppe erwartet werden.

## 5.10 Anteilsbesitzliste gemäß § 313 Abs. 2 HGB

Mutterunternehmen ist die Schaeffler AG mit Sitz in Herzogenaurach.

Anteilsbesitzliste		Nr. 156	
Gesellschaft	Ort	Ländercode	Konzernbeteiligung in %
<b>A. Vollkonsolidierte Gesellschaften I. Deutschland (50)</b>			
AS Auslands Holding GmbH <sup>2)</sup>	Bühl	DE	100,00
CBF Europe GmbH	Wuppertal	DE	100,00
Compact Dynamics GmbH	Starnberg	DE	100,00
CVT Beteiligungsverwaltungs GmbH	Bühl	DE	100,00
CVT Verwaltungs GmbH & Co. Patentverwertungs KG <sup>1) 4)</sup>	Bühl	DE	100,00
Dürkopp Maschinenbau GmbH <sup>2)</sup>	Schweinfurt	DE	100,00
Egon von Ruville GmbH <sup>2)</sup>	Hamburg	DE	100,00
FAG Aerospace GmbH	Schweinfurt	DE	100,00
FAG Aerospace GmbH & Co. KG <sup>1) 4)</sup>	Schweinfurt	DE	100,00
FAG Industrial Services GmbH <sup>2)</sup>	Herzogenrath	DE	100,00
FAG Kugelfischer GmbH <sup>2)</sup>	Schweinfurt	DE	100,00
Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltschutz mbH - AMUS <sup>2)</sup>	Homburg	DE	100,00
IAB Grundstücksverwaltungs-gesellschaft mbH	Bühl	DE	100,00
IAB Holding GmbH <sup>2)</sup>	Herzogenaurach	DE	100,00
IAB Verwaltungs GmbH <sup>2)</sup>	Herzogenaurach	DE	100,00
IDAM Beteiligungs GmbH	Herzogenaurach	DE	100,00
INA - Drives & Mechatronics AG & Co. KG <sup>1) 4)</sup>	Suhl	DE	100,00
INA Automotive GmbH <sup>2)</sup>	Herzogenaurach	DE	100,00
INA Beteiligungsverwaltungs GmbH <sup>2)</sup>	Herzogenaurach	DE	100,00
Industrieaufbaugesellschaft Bühl mbH <sup>2)</sup>	Bühl	DE	100,00
Industriewerk Schaeffler INA-Ingenieurdienst GmbH <sup>2)</sup>	Herzogenaurach	DE	100,00
KWK Verwaltungs GmbH	Langen	DE	100,00
LuK Auslands Holding GmbH <sup>2)</sup>	Bühl	DE	100,00
LuK Beteiligungsgesellschaft mbH <sup>2)</sup>	Bühl	DE	100,00
LuK GmbH & Co. KG <sup>1) 4)</sup>	Bühl	DE	100,00
LuK Management GmbH	Bühl	DE	100,00
LuK Truckparts GmbH & Co. KG <sup>1) 4)</sup>	Kaltennordheim	DE	100,00
LuK Unna GmbH & Co. KG <sup>1) 4)</sup>	Unna	DE	100,00
LuK Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH <sup>2)</sup>	Bühl	DE	100,00
MEDUSA Beteiligungsverwaltungs-Gesellschaft Nr. 64 mbH	Bühl	DE	100,00
PD Qualifizierung und Beschäftigung GmbH <sup>2)</sup>	Schweinfurt	DE	100,00
Raytech Composites Europe GmbH	Morbach	DE	100,00
Schaeffler Automotive Aftermarket GmbH & Co. KG <sup>1) 4)</sup>	Langen	DE	100,00
Schaeffler Beteiligungs-gesellschaft mbH	Herzogenaurach	DE	100,00

Schaeffler Beteiligungs-verwaltungs GmbH <sup>2)</sup>	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Elfershausen AG & Co. KG <sup>1) 4)</sup>	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Engineering GmbH <sup>2)</sup>	Werdohl	DE	100,00
Schaeffler Europa Logistik GmbH <sup>2)</sup>	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Friction Products GmbH	Morbach	DE	100,00
Schaeffler Friction Products Hamm GmbH	Hamm/Sieg	DE	100,00
Schaeffler Immobilien AG & Co. KG <sup>1) 4)</sup>	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Technologies AG & Co. KG <sup>1) 4)</sup>	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Versicherungs-Vermittlungs GmbH <sup>2)</sup>	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Verwaltungsholding Drei GmbH <sup>2)</sup>	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Verwaltungsholding Eins GmbH <sup>2)</sup>	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Verwaltungsholding Vier GmbH	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Verwaltungsholding Zwei GmbH <sup>2)</sup>	Herzogenaurach	DE	100,00
Unterstützungskasse der FAG Kugelfischer e. V.	Schweinfurt	DE	100,00
WPB Water Pump Bearing Beteiligungsgesellschaft mbH	Herzogenaurach	DE	100,00
WPB Water Pump Bearing GmbH & Co. KG <sup>1) 4)</sup>	Herzogenaurach	DE	100,00

### II. Ausland (101)

Schaeffler Middle East FZE	Jebel Ali	AE	100,00
Schaeffler Argentina S.R.L.	Buenos Aires	AR	100,00
Schaeffler Austria GmbH	Berndorf-St. Veit	AT	100,00
Schaeffler Australia Pty Ltd.	Frenchs Forest	AU	100,00
Schaeffler Belgium SPRL	Braine L'Alleud	BE	100,00
Schaeffler Bulgaria OOD	Sofia	BG	100,00
LuK do Brasil EMBREAGENS Ltda.	Sorocaba	BR	100,00
Schaeffler Brasil Ltda.	Sorocaba	BR	100,00
Schaeffler Belarus OOO	Minsk	BY	100,00
FAG Aerospace Inc.	Stratford	CA	100,00
Schaeffler Canada Inc.	Oakville	CA	100,00
Schaeffler Schweiz GmbH	Romanshorn	CH	100,00
Schaeffler Chile Rodamientos Ltda.	Santiago	CL	100,00
Schaeffler (China) Co., Ltd.	Taichang	CN	100,00
Schaeffler (Nanjing) Co., Ltd.	Nanjing City	CN	100,00
Schaeffler (Ningxia) Co., Ltd.	Yinchuan	CN	100,00
Schaeffler (Xiangtan) Co., Ltd.	Xiangtan	CN	100,00
Schaeffler Aerospace Bearings (Taichang) Co., Ltd.	Taichang	CN	100,00
Schaeffler Friction Products (Suzhou) Co., Ltd.	Suzhou	CN	100,00
Schaeffler Holding (China) Co., Ltd.	Shanghai	CN	100,00
Schaeffler Trading (Shanghai) Co., Ltd.	Shanghai	CN	100,00
Schaeffler Colombia Ltda.	Bogotá	CO	100,00
Schaeffler CZ s.r.o.	Prag	CZ	100,00
Schaeffler Production CZ s.r.o.	Lanskroun	CZ	100,00
Schaeffler Danmark ApS	Aarhus	DK	100,00
Schaeffler Iberia, S.L.U.	Elgoibar	ES	100,00
Schaeffler Finland Oy	Espoo	FI	100,00
Schaeffler Chain Drive Systems SAS	Calais	FR	100,00

Schaeffler France SAS	Haguenau	FR	100,00
LuK (UK) Limited	Sheffield	GB	100,00
LuK Leamington Limited	Sheffield	GB	100,00
Schaeffler (UK) Limited	Sutton Coldfield	GB	100,00
Schaeffler Automotive Aftermarket (UK) Limited	Sheffield	GB	100,00
Stocklook Limited	Swansea	GB	100,00
The Barden Corporation (UK) Ltd.	Plymouth	GB	100,00
Schaeffler Greece Automotive and Industrial Products and Services M.E.P.E.	Athen	GR	100,00
Schaeffler Hong Kong Company Limited	Hongkong	HK	100,00
Schaeffler Hrvatska d.o.o.	Zagreb	HR	100,00
FAG Magyarorszag Ipari Kft.	Debrecen	HU	100,00
LuK Savaria Kft.	Szombathely	HU	100,00
Schaeffler Magyarorszag Ipari Kft.	Budapest	HU	100,00
Schaeffler Bearings Indonesia, PT	Jakarta	ID	100,00
Schaeffler Israel Ltd.	Yokneam Illit	IL	100,00
INA Bearings India Private Limited	Pune	IN	100,00
LuK India Private Limited	Hosur	IN	100,00
Schaeffler India Ltd.	Mumbai	IN	51,33
INA Invest S.r.l.	Momo	IT	100,00
Schaeffler Italia S.r.l.	Momo	IT	100,00
Schaeffler Railway Products G.e.i.e.	Mailand	IT	75,00
Schaeffler Water Pump Bearing Italia S.r.l.	Momo	IT	100,00
Schaeffler Japan Co., Ltd.	Yokohama	JP	100,00
Schaeffler Ansan Corporation	Ansan-shi	KR	100,00
Schaeffler Korea Corporation	Changwon-si	KR	100,00
SIA "Schaeffler Baltic"	Riga	LV	100,00
LuK Puebla, S. de R.L. de C.V.	Puebla	MX	100,00
Rodamientos FAG S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt	MX	100,00
Schaeffler Automotive Aftermarket Mexico, S. de R.L. de C.V.	Puebla	MX	100,00
Schaeffler Mexico Holding, S. de R.L. de C.V.	Irapuato	MX	100,00
Schaeffler Mexico Servicios, S. de R.L. de C.V.	Guanajuato	MX	100,00
Schaeffler Mexico, S. de R.L. de C.V.	Guanajuato	MX	100,00
Schaeffler Bearings (Malaysia) Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur	MY	100,00
Radine B.V.	Barneveld	NL	100,00
Schaeffler Finance B.V.	Barneveld	NL	100,00
Schaeffler Nederland B.V.	Barneveld	NL	100,00
Schaeffler Nederland Holding B.V.	Barneveld	NL	100,00
LuK Norge AS	Kongsberg	NO	100,00
Schaeffler Norge AS	Oslo	NO	100,00
Schaeffler Peru S.A.C.	Lima	PE	100,00
Schaeffler Philippines Inc.	Makati City	PH	100,00
Schaeffler Polska Sp. z o.o.	Warschau	PL	100,00
Schaeffler Portugal Unipessoal, Lda.	Caldas da Rainha	PT	100,00
Schaeffler Romania S.R.L.	Brasov	RO	100,00
Schaeffler Manufacturing Rus OOO	Uljanowsk	RU	100,00
Schaeffler Russland GmbH	Moskau	RU	100,00
Schaeffler Sverige AB	Arlandastad	SE	100,00
FAG Aerospace (Singapore) Pte. Ltd.	Singapur	SG	100,00
Schaeffler (Singapore) Pte. Ltd.	Singapur	SG	100,00
Schaeffler Slovenija d.o.o.	Maribor	SI	100,00
Schaeffler Kysuce, spol. s r.o.	Kysucke Nove Mesto	SK	100,00
Schaeffler Skalica spol. s r.o.	Skalica	SK	100,00
Schaeffler Slovensko spol s.r.o.	Kysucke Nove Mesto	SK	100,00
Schaeffler (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok	TH	100,00
Schaeffler Holding (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok	TH	100,00
Schaeffler Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.	Rayong	TH	100,00
Schaeffler Turkey Endüstri ve Otomotiv Ticaret Limited Sirketi	Istanbul	TR	100,00
Schaeffler Taiwan Co., Ltd.	Taipei	TW	100,00
Schaeffler Ukraine GmbH	Kiew	UA	100,00
FAG Bearings LLC	Danbury	US	100,00
FAG Holding LLC	Danbury	US	100,00
FAG Interamericana A.G.	Miami	US	100,00
LMC Bridgeport, Inc.	Danbury	US	100,00
LuK Clutch Systems, LLC	Wooster	US	100,00
LuK Transmission Systems LLC	Wooster	US	100,00
LuK USA LLC	Wooster	US	100,00
LuK-Aftermarket Services, LLC	Valley City	US	100,00
Schaeffler Group USA, Inc.	Fort Mill	US	100,00
The Barden Corporation	Danbury	US	100,00
Schaeffler Venezuela, C.A.	Caracas	VE	100,00
Schaeffler Vietnam Co., Ltd.	Bien Hoa City	VN	100,00
INA Bearing (Pty) Ltd.	Port Elizabeth	ZA	100,00
Schaeffler South Africa (Pty.) Ltd.	Johannesburg	ZA	100,00

<b>B. Assoziierte Unternehmen/Gemeinschaftsunternehmen</b>			
<b>I. Deutschland (3)</b>			
Contitech-INA Beteiligungsgesellschaft mbH	Hannover	DE	50,00
Contitech-INA GmbH & Co. KG <sup>4)</sup>	Hannover	DE	50,00
PStec Automation and Service GmbH	Niederwerrn	DE	40,00

<b>II. Ausland (2)</b>			
Eurings Zrt.	Debrecen	HU	37,00
Colinx, LLC	Greenville	US	20,00

<b>C. Nicht konsolidierte Unternehmen</b>			
<b>I. Deutschland (4)</b>			
autinity systems GmbH <sup>3) 5) 6)</sup>	Chemnitz	DE	33,34
afr consulting GmbH <sup>3) 5)</sup>	Chemnitz	DE	100,00
Schaeffler Consulting GmbH <sup>3)</sup>	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Bio-Hybrid GmbH <sup>3)</sup>	Herzogenaurach	DE	100,00

<b>II. Ausland (1)</b>			
Schaeffler SR d.o.o. <sup>3)</sup>	Belgrad	RS	100,00

<sup>1)</sup> Befreiung gemäß § 264b HGB.  
<sup>2)</sup> Befreiung gemäß § 264 Abs. 3 HGB.  
<sup>3)</sup> Auswirkung der Gesellschaft auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage der Schaeffler Gruppe zum Bilanzstichtag von untergeordneter Bedeutung.  
<sup>4)</sup> Unbeschränkt haftende Gesellschafterin ist die Schaeffler AG bzw. ein anderes in den Konzernabschluss einbezogenes Unternehmen.  
<sup>5)</sup> Die Gesellschaft wurde am 04. Oktober 2017 erworben.  
<sup>6)</sup> 66,66 % werden als eigene Anteile von der Gesellschaft gehalten.

## 5.11 Mitglieder des Aufsichtsrats und des Vorstands

### Mitglieder des Aufsichtsrats

Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender),  
 Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann (Stellvertretende Vorsitzende), Jürgen Wechsler\* (Stellvertretender Vorsitzender),  
 Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger, Dr. Holger Engelmann,  
 Prof. Dr. Bernd Gottschalk, Andrea Grimm\* (ab 08. April 2017),  
 Norbert Lenhard\*, Dr. Siegfried Luther, Dr. Reinold Mittag\*,  
 Barbara Resch\*, Stefanie Schmidt\*, Dirk Spindler\*, Robin Stalker,  
 Jürgen Stolz\*, Salvatore Vicari\*, Dr. Otto Wiesheu,  
 Prof. KR Ing. Siegfried Wolf, Jürgen Worrich\*,  
 Prof. Dr.-Ing. Tong Zhang

### Im Geschäftsjahr 2017 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden

Yvonne Münch\* (bis 07. März 2017)

### Ausschüsse des Aufsichtsrats

#### Vermittlungsausschuss

Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender),  
 Norbert Lenhard, Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann  
 und Jürgen Wechsler

#### Präsidialausschuss

Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender), Norbert Lenhard,  
 Barbara Resch, Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann,  
 Jürgen Wechsler und Prof. KR Ing. Siegfried Wolf

#### Prüfungsausschuss

Dr. Siegfried Luther (Vorsitzender), Dr. Reinold Mittag,  
 Georg F. W. Schaeffler, Robin Stalker, Salvatore Vicari und  
 Jürgen Worrich

#### Nominierungsausschuss

Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender),  
 Dr. Holger Engelmann, Prof. Dr. Bernd Gottschalk und  
 Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann

### Mitglieder des Vorstands

Klaus Rosenfeld (Vorsitzender des Vorstands),  
 Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer (Stellvertretender Vorsitzender des  
 Vorstands und Vorstand Technologie), Dietmar Heinrich  
 (Vorstand Finanzen; ab 01. August 2017), Oliver Jung (Vorstand  
 Produktion, Logistik und Einkauf), Prof. Dr. Peter Pleus  
 (Vorstand Automotive OEM), Corinna Schittenhelm (Vorstand  
 Personal und Arbeitsdirektorin), Michael Söding (Vorstand  
 Automotive Aftermarket; ab 01. Januar 2018) Dr. Stefan Spindler  
 (Vorstand Industrie), Matthias Zink (Vorstand Automotive OEM)

### Im Geschäftsjahr 2017 aus dem Vorstand ausgeschieden

Dr. Ulrich Hauck (Vorstand Finanzen; bis 31. Juli 2017)

## 5.12 Aufstellung des Konzernabschlusses

Der Vorstand der Schaeffler AG hat den Konzernabschluss am 19. Februar 2018 aufgestellt und zur Weitergabe an den Aufsichtsrat der Schaeffler AG freigegeben. Der Aufsichtsrat der Schaeffler AG hat die Aufgabe, den Konzernabschluss zu prüfen und zu billigen.

Herzogenaurach, 19. Februar 2018

Schaeffler Aktiengesellschaft  
Der Vorstand

Klaus Rosenfeld  
Vorsitzender

Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer

Dietmar Heinrich

Oliver Jung

Prof. Dr. Peter Pleus

Corinna Schittenhelm

Michael Söding

Dr. Stefan Spindler

Matthias Zink

# Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

An die Schaeffler AG, Herzogenaurach

## Vermerk über die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts

### Prüfungsurteile

Wir haben den Konzernabschluss der Schaeffler AG und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2017, der Konzern-Gewinn und Verlustrechnung, der Konzerngesamtergebnisrechnung, der Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung und der Konzernkapitalflussrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2017 bis zum 31. Dezember 2017 sowie dem Konzernanhang, einschließlich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den Konzernlagebericht der Schaeffler AG für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2017 bis zum 31. Dezember 2017 geprüft. Die Erklärung zur Unternehmensführung, die in Abschnitt Corporate Governance des Lageberichts enthalten ist, haben wir in Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften nicht inhaltlich geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigefügte Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2017 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2017 bis zum 31. Dezember 2017 und

- vermittelt der beigefügte Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns. In allen wesentlichen Belangen steht dieser Konzernlagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar. Unser Prüfungsurteil zum Lagebericht erstreckt sich nicht auf die Inhalte der oben genannten Erklärung zur Unternehmensführung.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung zu keinen Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts geführt hat.

### Grundlage für die Prüfungsurteile

Wir haben unsere Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts 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 Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts“ unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von den Konzernunternehmen 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 Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht zu dienen.

## Besonders wichtige Prüfungssachverhalte in der Prüfung des Konzernabschlusses

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemäßen Ermessen am bedeutendsten in unserer Prüfung des Konzernabschlusses für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2017 bis zum 31. Dezember 2017 waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung des Konzernabschlusses als Ganzem und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt; wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

### Der Ansatz und die Bewertung der Restrukturierungsrückstellungen

Zu den angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden verweisen wir auf den Konzernanhang 1.3. Die Bewertungsgrundsätze sind in Konzernanhang 4.12 beschrieben.

**Das Risiko für den Abschluss** Im Konzernabschluss der Schaeffler AG sind zum 31. Dezember 2017 Restrukturierungsrückstellungen in Höhe von EUR 46 Mio ausgewiesen.

Für Restrukturierungsmaßnahmen sind bei Vorliegen der allgemeinen sowie konkretisierenden Ansatzvoraussetzungen der IFRS entsprechende Rückstellungen zu bilden. Dabei basieren die Ansatzkriterien und die Bewertung in einem hohen Maße auf der Einschätzung und den Annahmen der gesetzlichen Vertreter. Risiken für den Abschluss bestehen darin, dass die Voraussetzungen für den Ansatz der Restrukturierungsrückstellungen nicht vorliegen bzw. diese unzutreffend bewertet sind.

**Unsere Vorgehensweise in der Prüfung** Zunächst haben wir beurteilt, ob die Ansatzkriterien für die Restrukturierungsrückstellungen zum 31. Dezember 2017 erfüllt waren. Diesbezüglich haben wir uns den Restrukturierungsplan vom Vorstand, Corporate Accounting und der Leitung Finanz-Strategie, Prozesse & Infrastruktur erläutern lassen sowie Protokolle zu relevanten Vorstandssitzungen eingesehen. Weiterhin haben wir die Unternehmenskommunikation und die Gesprächsprotokolle mit Arbeitnehmervertretern sowie das Protokoll der relevanten Aufsichtsratssitzung eingesehen, die Basis für die angesetzte faktische Verpflichtung sind.

Anschließend haben wir uns vom Vorstand und von Corporate Accounting die der Bewertung der Restrukturierungsrückstellungen zugrunde gelegten Annahmen erläutern lassen. In diesem Zusammenhang haben wir die Restrukturierungspläne hinsichtlich der Standorte, der Funktionen, der Anzahl von Mitarbeitern sowie Ausgaben und Zeitpunkte der Umsetzung gewürdigt und die Berechnungen der Rückstellungen auf Basis der vorgelegten Unterlagen anhand der aus den Personaldaten abgeleiteten Schätzungen nachvollzogen.

**Unsere Schlussfolgerungen** Die Voraussetzungen für den Ansatz der Restrukturierungsrückstellungen sind gegeben. Die der Bewertung zugrunde liegenden Annahmen sind sachgerecht.

### Die erstmalige Abbildung von Forderungsverkäufen

Zu den angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden verweisen wir auf den Konzernanhang 1.3. Die Bewertungsgrundsätze sind in Konzernanhang 5.2 beschrieben.

**Das Risiko für den Abschluss** Die Schaeffler AG hat im Geschäftsjahr 2017 ein Asset-Backed-Commercial-Paper-Programm eingeführt und in diesem Rahmen zum 31. Dezember 2017 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen mit einem Nominalwert in Höhe von EUR 123 Mio. verkauft und teilweise ausgebucht. Dieser Sachverhalt ist aus unserer Sicht von besonderer Bedeutung, da die einschlägigen Regelungen der IFRS komplex und ermessensbehaftet sind. Risiken für den Abschluss bestehen in Zusammenhang mit der Beurteilung der Ausbuchungsvoraussetzungen und den dabei zugrunde gelegten Annahmen. Ferner besteht das Risiko, dass die damit zusammenhängenden Anhangangaben nicht sachgerecht sind.

**Unsere Vorgehensweise in der Prüfung** Zur Sicherstellung einer zutreffenden Abbildung des Asset-Backed-Commercial-Paper-Programms haben wir im ersten Schritt die Ausgestaltung des Programmes selbst und in einem zweiten Schritt die Ausbuchungskriterien sowie die dabei zugrunde gelegten Annahmen beurteilt. Zur Unterstützung des Prüfungsteams haben wir unsere eigenen Spezialisten von Finanz- und Treasury-Management eingebunden. Schließlich haben wir beurteilt, ob die Anhangangaben sachgerecht sind.

**Unsere Schlussfolgerungen** Die Beurteilung der Ausbuchungsvoraussetzungen und der zugrunde gelegten Annahmen ist angemessen. Die mit dem Asset-Backed-Commercial-Paper-Programm in Zusammenhang stehenden Anhangangaben sind sachgerecht.

### Der Ansatz und die Bewertung der Compliance-Rückstellungen

Zu den angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden verweisen wir auf den Konzernanhang 1.3. Die Bewertungsgrundsätze sind in Konzernanhang 4.12 beschrieben.

**Das Risiko für den Abschluss** Die Schaeffler AG hat zum 31. Dezember 2017 für mögliche Ansprüche Dritter im Zusammenhang mit laufenden Untersuchungen im Zusammenhang mit Kartell-Verstößen und Compliance-Fällen Rückstellungen in Höhe von EUR 55 Mio. gebildet.

Voraussetzung für den Ansatz von Rückstellungen für Compliance-Verstöße ist, dass eine gegenwärtige Außenverpflichtung besteht, die wahrscheinlich zum Abfluss von Ressourcen mit wirtschaftlichem Nutzen führt und verlässlich geschätzt werden kann. Die Höhe der Rückstellungen bestimmt sich dabei nach der bestmöglichen Schätzung des Erfüllungsbetrags. Ansatz und Bewertung der angesetzten Compliance-Rückstellungen beruhen folglich auf ermessensabhängigen Einschätzungen des Vorstands.

Es besteht das Risiko für den Konzernabschluss, dass die Rückstellungen nicht oder nicht in ausreichendem Maße gebildet werden.

Unsere Vorgehensweise in der Prüfung Zur Beurteilung der Angemessenheit der Wertansätze haben wir uns Einschätzungen der für die Gesellschaft tätigen externen Rechtsanwälte sowie vorgelegte Dokumentation vom Vorstand und Corporate Legal erläutern lassen. Insbesondere haben wir

- die Einschätzung der Wahrscheinlichkeit der Inanspruchnahme durch Einsichtnahme in zugrunde liegende Dokumente, mittels Befragungen der gesetzlichen Vertreter sowie von Corporate Accounting, Corporate Compliance und Corporate Legal sowie durch Einholung von Bestätigungen der für die Schaeffler AG tätigen Rechtsanwälte nachvollzogen,
- den Schriftverkehr mit relevanten Behörden ausgewertet sowie zugrunde liegende Dokumente und Protokolle gewürdigt und
- die Angemessenheit der wesentlichen Annahmen sowie die Berechnungsmethode beurteilt.

Unsere Schlussfolgerungen Die von den gesetzlichen Vertretern vorgenommenen Einschätzungen und getroffenen Annahmen sind hinreichend dokumentiert und begründet. Die von den gesetzlichen Vertretern getroffenen Annahmen sind sachgerecht.

### Sonstige Informationen

Die gesetzlichen Vertreter sind für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen:

- die Erklärung zur Unternehmensführung und
- die übrigen Teile des Geschäftsberichts, mit Ausnahme des geprüften Jahresabschlusses und Lageberichts sowie unseres Bestätigungsvermerks.

Unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht erstrecken sich nicht auf die sonstigen Informationen, und dementsprechend geben wir weder ein Prüfungsurteil noch irgendeine andere Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu ab.

Im Zusammenhang mit unserer Prüfung haben wir die Verantwortung, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen

- wesentliche Unstimmigkeiten zum Konzernabschluss, zum Konzernlagebericht oder unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder
- anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

### Verantwortung der gesetzlichen Vertreter und des Aufsichtsrats für den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht

Die gesetzlichen Vertreter sind verantwortlich für die Aufstellung des Konzernabschlusses, der den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Konzernabschluss unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsäch-

lichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung eines Konzernabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind die gesetzlichen Vertreter dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns 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, es sei denn, es besteht die Absicht den Konzern zu liquidieren oder der Einstellung des Geschäftsbetriebs oder es besteht keine realistische Alternative dazu.

Außerdem sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Aufstellung des Konzernlageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss 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 Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit den anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften zu ermöglichen, und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im Konzernlagebericht erbringen zu können.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses des Konzerns zur Aufstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts.

### Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und ob der Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss 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 Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht 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 Konzernabschlusses und Konzernlageberichts 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 Konzernabschluss und im Konzernlagebericht, 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 Konzernabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des Konzernlageberichts 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 abzugeben.
- beurteilen wir die Angemessenheit der von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der von den gesetzlichen Vertretern dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben.
- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns 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 Konzernabschluss und im Konzernlagebericht 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 der Konzern seine Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann.
- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Konzernabschlusses einschließlich der Angaben sowie ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und der ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt.
- holen wir ausreichende geeignete Prüfungsnachweise für die Rechnungslegungsinformationen der Unternehmen oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns ein, um Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Überwachung und Durchführung der Konzernabschlussprüfung. Wir tragen die alleinige Verantwortung für unsere Prüfungsurteile.
- beurteilen wir den Einklang des Konzernlageberichts mit dem Konzernabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage des Konzerns.
- führen wir Prüfungshandlungen zu den von den gesetzlichen Vertretern dargestellten zukunftsorientierten Angaben im Konzernlagebericht 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 Konzernabschlusses für den aktuellen Berichtszeitraum am bedeutsamsten waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte im Bestätigungsvermerk, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schließen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus.

## Sonstige gesetzliche und andere rechtliche Anforderungen

### Übrige Angaben gemäß Art. 10 EU-APrVO

Wir wurden von der Hauptversammlung am 26. April 2017 als Konzernabschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 22. Juni 2017 vom Aufsichtsrat beauftragt. Wir sind ununterbrochen seit dem Geschäftsjahr 2015 als Konzernabschlussprüfer der Schaeffler AG als kapitalmarktorientiertes Unternehmen tätig.

Wir erklären, dass die in diesem Bestätigungsvermerk enthaltenen Prüfungsurteile mit dem zusätzlichen Bericht an den Prüfungsausschuss nach Art. 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 Konzernabschluss haben wir den Jahresabschluss der Schaeffler AG geprüft und verschiedene Jahresabschlussprüfungen bei Tochterunternehmen durchgeführt. Prüfungsintegriert erfolgten prüferische Durchsichten von Zwischenabschlüssen und Prüfungen von Teilen des rechnungslegungsbezogenen IKS. Ferner haben wir den zusammengefassten gesonderten nichtfinanziellen Konzernbericht der Schaeffler AG geprüft sowie gesetzliche oder vertragliche Prüfungen vorgenommen, wie z. B. Prüfungen nach dem EEG, EMIR-Prüfungen nach § 20 WpHG und Bestätigungen der Einhaltung vertraglicher Bedingungen. Im Zusammenhang mit der Mitarbeiterentsendung in ausländische Tochterunternehmen der Schaeffler AG haben wir die Mitarbeiter der betreffenden Gesellschaften steuerlich beraten.

## Verantwortlicher Wirtschaftsprüfer

Die für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüferin ist Angelika Alt-Scherer.

München, den 20. Februar 2018

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 Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im Konzernlagebericht der Geschäftsverlauf einschließlich

des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.

Herzogenaurach, 19. Februar 2018

Schaeffler Aktiengesellschaft  
Der Vorstand

Klaus Rosenfeld  
Vorsitzender

Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer

Dietmar Heinrich

Oliver Jung

Prof. Dr. Peter Pleus

Corinna Schittenhelm

Michael Söding

Dr. Stefan Spindler

Matthias Zink

# Weitere Angaben

---

Glossar	181
Abbildungsverzeichnis	185
Stichwortverzeichnis	187
Kontaktdaten/Impressum	188
Quartalsübersicht	189
Mehrjahresübersicht	190
Finanzkalender	191

---

# Glossar

## A

**Additive Fertigung:** Prozess, bei dem auf Basis von digitalen 3D-Konstruktionsdaten durch das Ablagern von Material – das z. B. als feines Pulver vorliegt – Schicht für Schicht ein Bauteil aufgebaut wird.

**AfS:** Abkürzung für „Available for sale“: zur Veräußerung verfügbar.

**Agenda 4 plus One:** Exzellenzprogramm der Schaeffler Gruppe zur Umsetzung der Strategie „Mobilität für morgen“. Sie umfasst die 5 Kategorien Kundenfokus, Operative Exzellenz, Finanzielle Flexibilität, Führung und Talente sowie Sicherung langfristiger Wettbewerbsfähigkeit und Wertsteigerung. Diesen Kategorien werden wiederum 20 strategische Initiativen zugeordnet, die weltweit von Bedeutung sind und aus einer Vielzahl von Initiativen ausgewählt wurden.

**AKO:** Abkürzung für „Aftermarket Kitting Operation“: Projekt zur Etablierung eines Montage- und Verpackungszentrums, das modernsten Anforderungen genügt.

**Ausschüttungsquote:** Prozentanteil des Konzernergebnisses vor Sondereffekten der Schaeffler Gruppe, der als Dividende an die Aktionäre ausgeschüttet wird.

**Automotive Aftermarket:** Seit dem 01. Januar 2018 neu etablierte Unternehmenssparte. Mit der Sparte Automotive Aftermarket ist die Schaeffler Gruppe weltweit im Ersatzteilegeschäft präsent und bietet sowohl Produkte als auch Services an.

**Automotive OEM:** In der Sparte Automotive OEM bietet die Schaeffler Gruppe als zuverlässiger Partner für nahezu alle Automobilhersteller wichtige Zulieferer-Expertise für den kompletten Antriebsstrang (Motor, Getriebe, Fahrwerk und Nebenaggregate) an. Komponenten und Systeme für Fahrzeuge mit verbrennungsmotorischem Antriebsstrang gehören ebenso dazu wie Anwendungen für Hybrid- und Elektrofahrzeuge.

## B

**Bearing & Components Technologies (BCT):** Funktional koordinierter Bereich der Schaeffler Gruppe, welcher als interner Zulieferer fungiert.

**Bio-Hybrid:** Der Bio-Hybrid ist ein weiterentwickeltes E-Bike mit Wetterschutz sowie Gepäckraum und dient zur Bewältigung des zunehmenden Verkehrsaufkommens in Ballungszentren.

**Bruttomarge:** Prozentualer Anteil des Bruttoergebnisses am Umsatz.

## C

**Capex:** Investitionsauszahlungen für Sachanlagevermögen und immaterielle Vermögenswerte.

**Capex-Quote:** Investitionsauszahlungen für Sachanlagevermögen und immaterielle Vermögenswerte in Prozent vom Umsatz.

**Capital Employed:** Working Capital zuzüglich Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte.

**Cash Flow:** Geld (Cash)-Überschuss der Periode, der durch die Unternehmenstätigkeit erwirtschaftet wird. Der Cash Flow zeigt die Innenfinanzierungskraft eines Unternehmens auf.

**CEEMEA:** Abkürzung für „Central and Eastern Europe & Middle East and Africa“: Mittel- und Osteuropa & Mittlerer Osten und Afrika.

**Charta der Vielfalt:** Unternehmensinitiative zur Förderung der Vielfalt in Unternehmen und Institutionen. Organisationen sollen ein Arbeitsumfeld schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität.

**Cloud:** Digitale Plattform, auf der Daten gespeichert und weitergegeben werden können.

**Code of Conduct:** Verhaltenskodex, den sich Unternehmen, in diesem Fall die Schaeffler Gruppe, selbst auferlegen bzw. akzeptieren und der Spielregeln für die Mitarbeiter definiert sowie typischerweise Ge- und Verbote beinhaltet.

**Compliance:** Sicherstellung der Einhaltung sämtlicher für einen Prozess geltender Regeln und Vorschriften.

**Compliance Fit & Proper:** Initiative der Schaeffler Gruppe zur Umsetzung bestimmter Compliance-Anforderungen und -Maßnahmen.

**CORE:** Programm der Schaeffler Gruppe zur Neuausrichtung des Geschäfts der Sparte Industrie, um diese wieder zu nachhaltigem Wachstum und einer erhöhten Profitabilität zurückzuführen.

**Corporate Governance:** Rechtlicher und faktischer Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens.

**COSO-Modell:** Ein Kontrollmodell, welches der Dokumentation, Analyse und Gestaltung des Internen Kontrollsystems dient.

## D

**DAX:** Abkürzung für „Deutscher Aktienindex“: Leitindex der Deutschen Börse.

**Derivative Finanzinstrumente:** Finanzprodukte, deren Wert sich überwiegend vom Preis, den Preisschwankungen und Preiserwartungen des zugrunde liegenden Basisinstruments ableitet.

**Deutscher Corporate Governance Kodex:** Stellt wesentliche gesetzliche Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften dar und enthält in Form von Empfehlungen und Anregungen international und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung.

**Digital Agenda:** Initiative im Rahmen des Exzellenzprogramms „Agenda 4 plus One“ zur Koordination sowie zum Auf- und Ausbau der digitalen Aktivitäten der Schaeffler Gruppe. Ausgehend vom Kunden werden 4 zentrale digitale Geschäftsszenarien (Produkte & Services, Maschinen & Prozesse, Analysen & Simulation, Nutzererlebnis & Kundenwert) abgebildet, auf die sich die Schaeffler Gruppe fokussiert.

**Directors' Dealings:** Wertpapiergeschäfte von Mitgliedern des Vorstands und Aufsichtsrats der Schaeffler AG sowie Personen, die mit diesen verbunden sind, mit Wertpapieren der Schaeffler Gruppe.

**Diversity:** Vielfältigkeit u. a. in Bezug auf Geschlecht, Ethnie, Alter, Behinderung, sexuelle Orientierung, Religion, Lebensstil.

**DJIA:** Abkürzung für „Dow Jones Industrial Average“: Leitindex der US-amerikanischen Börse.

**Drehmomentwandler:** Hydraulisches Bauelement, das eine Kraftübertragung zwischen Bauteilen ermöglicht, die mit unterschiedlichen Drehzahlen rotieren.

**Durchschnittlich gebundenes Kapital:** Errechnet sich durch die Summe aus Sachanlagevermögen, immateriellen Vermögenswerten und Working Capital, das sich wiederum aus den beiden Posten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen ergibt. Der Jahresdurchschnitt wird dabei als arithmetisches Mittel der vier Stichtagswerte zum Quartalsende ermittelt.

## E

**E-Achse:** Abkürzung für „elektrische Achse“: Mit der elektrischen Achse hat Schaeffler eine modulare Baukastenlösung für Hybridfahrzeuge und reine Elektroautos entwickelt. Der voll-elektrische Antrieb ist modular konzipiert und

flexibel einsetzbar. Er lässt sich in koaxialer oder achsparalleler Bauweise an Vorder- oder Hinterachse realisieren und nach Bedarf durch Funktionen wie Torque Vectoring oder Parksperrergänzen.

**EBIT:** Abkürzung für „Earnings Before Interest and Taxes“: Ergebnis vor Finanzergebnis und Ertragsteuern.

**EBIT vor Sondereffekten:** Ergebnis vor Finanzergebnis, Ertragsteuern und Sondereffekten.

**EBITDA:** Abkürzung für „Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation“: Ergebnis vor Finanzergebnis, Ertragsteuern und Abschreibungen.

**EBITDA vor Sondereffekten:** Ergebnis vor Finanzergebnis, Ertragsteuern und Abschreibungen vor Sondereffekten.

**EBIT-Marge:** Verhältnis des EBIT zu den Umsatzerlösen.

**EDZ:** Abkürzung für „Europäisches Distributionszentrum“: Bildet einen wesentlichen Bestandteil der strategischen Ausrichtung der Logistik der Schaeffler Gruppe.

**Effektivität:** Die Effektivität oder Wirksamkeit eines Sicherungsgeschäfts bezeichnet den Grad, mit dem die einem gesicherten Risiko zurechenbaren Änderungen des beizulegenden Zeitwertes oder der Cash Flow durch das Sicherungsinstrument kompensiert werden.

**Eigenkapitalquote:** Prozentualer Anteil des Eigenkapitals inkl. nicht beherrschender Anteile am Gesamtkapital.

**Elektrischer Nockenwellenversteller:** Der elektromechanische Nockenwellenversteller regelt die Nockenwelle noch schneller und präziser auf die jeweiligen Betriebsbedingungen des Motors ein. Mit Hilfe der Elektromechanik ist es dabei möglich, die Nockenwelle mit einer Geschwindigkeit von bis zu 600 Grad Kurbelwinkel pro Sekunde zu verstellen. Durch den vergrößerten Verstellbereich werden moderne, hocheffiziente Brennverfahrenskonzepte ermöglicht.

**EMAS:** Abkürzung für „Eco-Management and Audit Scheme“: Gemeinschaftssystem für Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung, nach deren Anforderungen Standorte der Schaeffler Gruppe validiert werden.

**E-Mobilität:** Abkürzung für „Elektromobilität“: Der Teil der Mobilität, für den elektrische Energie genutzt wird. Dazu gehören Elektro- und Hybridfahrzeuge. Von Hochvolt-Hybridmodulen über elektrische Achsen bis hin zu Radnabenantrieben – die Schaeffler Gruppe bietet ein breites Produktportfolio für das Zeitalter der elektrifizierten Antriebsarchitekturen.

**EnEHS:** Abkürzung für „Energy, Environment, Health and Safety“: Energie, Umwelt-, Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit.

**Entsprechenserklärung:** Erklärung des Vorstands und Aufsichtsrats nach § 161 AktG, ob dem Deutschen Corporate Governance Kodex entsprochen wurde bzw. wird oder welche Empfehlungen nicht angewendet wurden bzw. werden und warum nicht.

**Erfindungsmeldungen:** Erfindungsmeldungen dienen als Ausgangspunkt für mögliche Patentanmeldungen. Ideen und Erfindungen von Mitarbeitern der Schaeffler Gruppe werden der zentralen Patentabteilung gemeldet und hinsichtlich einer möglichen Verwendung für eine Patentanmeldung ausgewertet.

**Ergebnis je Aktie:** Das Ergebnis je Aktie wird mittels Division des den Aktionären der Schaeffler AG zurechenbaren Konzernergebnisses durch die gewichtete durchschnittliche Anzahl der Stammaktien und Vorzugsaktien innerhalb der abgelaufenen Berichtsperiode errechnet.

**ESMA:** Abkürzung für „European Securities and Markets Authority“: Europäische Wertpapier- und Marktaufsichtsbehörde.

**Euribor:** Abkürzung für „Euro Interbank Offered Rate“: Zinssatz, den europäische Banken beim Handel mit unbesicherten, auf Euro lautenden Krediten voneinander erheben.

**EURO MTF:** Abkürzung für „Multilateral Trading Facility, multilaterales Handelssystem“: Börsenähnliche Handelsplattform, die nach festgelegten Regeln Kauf- und Verkaufsaufträge in Aktien und anderen Finanzinstrumenten zusammenführt und so einen Vertragsschluss generiert.

**Euro STOXX 50:** Bildet die Aktienentwicklung der 50 größten Unternehmen im Euro-Währungsgebiet ab.

**E-Wheel Drive:** Schaeffler bietet mit dem elektrischen Radnabenantrieb „E-Wheel Drive“ eine innovative Technologie für die Mobilität von morgen an. Der hochintegrierte Antrieb erlaubt gänzlich neue Fahrzeugkonzepte. Vorteile bei Raumnutzung, Manövrierbarkeit, Fahrdynamik und aktiver Sicherheit prädestinieren ihn zukünftig als Technologie für das autonome Fahren.

## F

**F&E-Quote:** Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen in Prozent vom Umsatz.

**Factory for Tomorrow:** Auch „Fabrik der Zukunft“: Die Factory for Tomorrow ist eine Reaktion auf die aktuellen Megatrends und der Prototyp für die Fabrik der Zukunft der Schaeffler Gruppe. So wird das Konzept derzeit erstmalig ganzheitlich im Zuge des Werkneubaus in Xiangtan, China, umgesetzt.

**Fair Value:** Auch „beizulegender Zeitwert“: Betrag, zu dem zwischen sachverständigen, vertragswilligen und voneinander unabhängigen Parteien ein Vermögenswert getauscht oder eine Schuld beglichen werden kann.

**Financial Covenant:** Vereinbarung bezüglich bestimmter Finanzkennzahlen, welche im Rahmen zusätzlicher Vertragsklauseln oder Nebenabreden in Kredit- und Anleiheverträgen von Unternehmen eingehalten werden müssen.

**FLAC:** Abkürzung für „Financial liability at amortised cost“: Zu fortgeführten Anschaffungskosten erfasste finanzielle Verbindlichkeit.

**Free Cash Flow:** Summe aus dem Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit und dem Cash Flow aus Investitionstätigkeit.

## G

**Gearing Ratio:** Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu Eigenkapital inkl. nicht beherrschender Anteile.

**Generatorfreilauf:** Der Generatorfreilauf wird direkt auf die Antriebswelle des Generators montiert. Er überträgt die Antriebskraft nur in eine Drehrichtung des Generators und sorgt somit für einen leisen und ruhigen Rientrieb.

**Geschäfts- oder Firmenwert:** Betrag, um den die Anschaffungskosten einer Unternehmensakquisition die Summe der Zeitwerte der einzelnen identifizierbaren erworbenen Vermögenswerte und Schulden übersteigen.

**GRI G4:** Abkürzung für „Global Reporting Initiative der vierten Generation“: Initiative, die Leitlinien zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten für Unternehmen formuliert.

**Group Compliance and Risk Committee (GCRC):** Zentrales Gremium der Schaeffler Gruppe zur bereichsübergreifenden Koordination des Austauschs von Informationen über Risiken.

## H

**Hedge Accounting:** Einsatz von Finanzinstrumenten zur Absicherung von Bilanzposten und zukünftigen Zahlungsströmen. Voraussetzung für die bilanzielle Abbildung von Sicherungsbeziehungen ist sowohl die Effektivität als auch die Dokumentation der Sicherungsbeziehung.

**Hft:** Abkürzung für „Held for trading“: zu Handelszwecken gehalten.

## I

**IAS:** Abkürzung für „International Accounting Standards“.

**IASB:** Abkürzung für „International Accounting Standards Board“.

**IATF 16949:2016:** Norm für das Qualitätsmanagement in der Automobilindustrie.

**IFRIC:** Abkürzung für „International Financial Reporting Interpretations Committee“.

**IFRS:** Abkürzung für „International Financial Reporting Standards“.

**IHO Holding:** Eine Gruppe von Holding-Gesellschaften, die indirekt der Familie Schaeffler gehören.

**IHS:** Abkürzung für „Information Handling Services“: Analyseinstitut mit Sitz in London, England.

**Industrie:** Sparte der Schaeffler Gruppe, die das Geschäft mit Kunden in den Bereichen Mobilität, Produktionsmaschinen, Energie & Rohstoffe sowie Aerospace umfasst.

**Industrie 4.0:** Beschreibt die Verzahnung der industriellen Produktion mit modernsten Informations- und Kommunikationstechniken.

**iTraxx CrossOver:** Indikator für das Kreditrisiko bzw. die Kreditkostenentwicklung im europäischen High-Yield-Bereich.

**iTraxx Europe:** Indikator für das Risiko im europäischen Investment Grade-Bereich.

**K**

**Kapitalkosten:** Ergebnis aus der Multiplikation des durchschnittlich gebundenen Kapitals mit dem Kapitalkostensatz.

**Kapitalkostensatz:** Der Kapitalkostensatz leitet sich aus den Verzinsungsansprüchen der Kapitalgeber ab.

**Konsolidierungskreis:** Summe aller in den Konzernabschluss einbezogenen Gesellschaften.

**L**

**LaR:** Abkürzung für „Loans and Receivables“: Kredite und Forderungen.

**Latente Steuern:** Aktive und passive latente Steuern werden auf Basis von temporären Bewertungsunterschieden zwischen bilanziellen und steuerlichen Wertansätzen ermittelt. Dabei werden Unterschiede aus der Konsolidierung, Verlustvorträge und Steuergutschriften berücksichtigt.

**Lokalisierungsgrad:** Relation von Gesamtumsatz der Region zu regional produziertem Umsatzvolumen.

**M**

**M&A:** Abkürzung für „Mergers & Acquisitions“: Fusion von Unternehmen und Erwerbe/Veräußerungen von Unternehmen bzw. Unternehmensanteilen.

**MDAX:** Abkürzung für „Mid-Cap-DAX“: Beinhaltet die 50 deutschen Aktienwerte, die nach Börsenumsatz und Marktkapitalisierung direkt hinter den 30 DAX-Werten stehen.

**Mild-Hybrid (48-Volt):** Zur Erläuterung siehe System 48-Volt.

**Mobilität für morgen:** Strategie der Schaeffler Gruppe, bestehend aus 4 wesentlichen Elementen: Vision und Mission, 8 strategische Eckpfeiler, das Exzellenzprogramm „Agenda 4 plus One“ mit 20 strategischen Initiativen und die Finanziellen Ambitionen 2020 der Schaeffler Gruppe.

**Modell der drei Abwehrlinien:** Englisch „Three Lines of Defense Model“: Modell, das klare Verantwortlichkeiten für die Handhabung der bestands- und entwicklungsgefährdenden Risiken zuweist und auf dem Grundsatz basiert, dass die Verantwortlichkeit für ein Risiko primär bei dessen Verursacher liegt.

**N**

**Nachhaltigkeit:** Nachhaltigkeit bedeutet, natürliche Ressourcen unter Berücksichtigung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Rahmenbedingungen zu nutzen, ohne die Interessen künftiger Generationen zu missachten.

**Netto-Finanzschulden:** Summe aus den lang- und kurzfristigen Finanzschulden abzüglich der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente.

**Nicht beherrschende Anteile:** Beteiligungen Dritter am Eigenkapital eines Unternehmens, allerdings ohne beherrschenden Einfluss.

**Nikkei 225:** Leitindex der japanischen Börse.

**O**

**OCI:** Abkürzung für „Other Comprehensive Income“: Summe aller ergebnisneutralen Erträge abzüglich der Summe aller ergebnisneutralen Aufwendungen.

**OEM:** Abkürzung für „Original Equipment Manufacturer“: Hersteller eines Markenprodukts.

**OES:** Abkürzung für „Original Equipment Supplier“: Lieferant, der Ersatzteile zum Vertrieb über den Fahrzeughersteller unter dessen Marke produziert.

**P**

**Plug-in Hybrid:** Kraftfahrzeug mit Hybridantrieb, dessen Akkumulator sowohl über den Verbrennungsmotor als auch am Stromnetz geladen werden kann.

**Produktionsvolumen:** Abgelieferte Produktionsleistung an ein Fertig- oder Halbfertigwarenlager, bewertet zu Konzern-Herstellkosten.

**R**

**Rating:** Einschätzung der Bonität eines Unternehmens, die durch Ratingagenturen vorgenommen wird.

**Revolving Credit Facility (RCF):** Revolvierende Kreditlinie; vertraglich vereinbarte Kreditlinie, die wiederholt in Anspruch genommen werden kann.

**ROCE:** Abkürzung für „Return on Capital Employed“: Verhältnis von EBIT zum durchschnittlich gebundenen Kapital.

**S**

**Schaeffler Academy:** Die Schaeffler Academy verbindet alle Aktivitäten zur Mitarbeiterentwicklung bei Schaeffler weltweit, unterstützt die strategischen Unternehmensziele, fördert eine Kultur des lebenslangen Lernens und ermöglicht es damit den Mitarbeitern, ihre persönlichen und beruflichen Ziele zu erreichen.

**SHARE:** Abkürzung für „Schaeffler Hub for Advanced Research“: Forschungskoperationen der Schaeffler Gruppe mit Forschungs- und Lehrinrichtungen.

**SHARE am KIT:** Forschungskoperation der Schaeffler Gruppe mit dem Karlsruher Institut für Technologie.

**SHARE at FAU:** Forschungskoperation der Schaeffler Gruppe mit der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

**SHARE at NTU:** Forschungskoperation der Schaeffler Gruppe mit der Nanyang Technological University in Singapur.

**SHARE at SJWJTU:** Forschungskoperation der Schaeffler Gruppe mit der Southwest Jiaotong University im chinesischen Chengdu.

**SIC:** Abkürzung für das ehemalige „Standing Interpretations Committee“.

**Smart EcoSystem:** Mit dem Smart EcoSystem baut die Schaeffler Gruppe eine digitale Infrastruktur für neue Geschäftsmodelle auf

Basis digitaler Services auf, die die Verfügbarkeit, Zuverlässigkeit und Prozessqualität der Maschinen und Anlagen erhöht.

**Sondereffekte:** Sondereffekte betreffen solche Einflüsse, die aufgrund ihrer Art, ihrer Häufigkeit und/oder ihres Umfangs geeignet sind, die Aussagekraft der finanziellen Kennzahlen über die Nachhaltigkeit der Ertragskraft der Schaeffler Gruppe zu beeinträchtigen.

**Stammaktie:** Aktie, die zur Inanspruchnahme aller im Aktiengesetz verankerten Rechte, wie z. B. Stimmrecht in der Hauptversammlung, Dividendenanspruch etc., berechtigt.

**Steuerquote:** Verhältnis von Ertragsteuern zum Ergebnis vor Ertragsteuern.

**STOXX Europe 600:** Bildet die Aktienentwicklung der 600 größten börsennotierten Unternehmen aus 18 europäischen Ländern ab.

**STOXX Europe 600 Automobiles & Parts:** Bildet die Aktienentwicklung der Unternehmen des europäischen Automobilhersteller- und -zulieferer-Sektors aus dem sektorübergreifenden STOXX Europe 600 Index ab.

**SVA:** Abkürzung für „Schaeffler Value Added“: Entspricht dem EBIT abzüglich der Kapitalkosten.

**System 48-Volt:** Das Hybridmodul 48-Volt (Mild-Hybrid) von Schaeffler ermöglicht den Einstieg in die Hybridisierung und bietet attraktives Potenzial zur CO<sub>2</sub>-Reduzierung. Das scheibenförmige, kompakt bauende Hybridmodul zur Elektrifizierung von Fahrzeugen mit Handschaltgetriebe wird als Einheit zwischen Motor und Getriebe montiert. Änderungen am Getriebe oder eine Wasserkühlung sind nicht erforderlich. Die elektrische Energie kann durch das Bremsen rekuperiert werden.

**T**

**Thermomanagementmodul:** Temperatursteuerungseinheit für den kompletten Antriebsstrang. Integriert in ein kompaktes, aus hochfesten Kunststoffen gefertigtes Bauteil, vereint es zahlreiche Funktionen. Mit dem Thermomanagementmodul hilft Schaeffler, weitere Potenziale bei der Optimierung von Verbrennungsmotoren zu heben.

**V**

**Verantwortung für morgen 2030+:** Nachhaltigkeitsstrategie der Schaeffler Gruppe. Basiert auf der Mission und Vision der Schaeffler Gruppe und unterstützt das Ziel einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts. Von großer Bedeutung ist es dabei, die Interessen und Erwartungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu verstehen und im Sinne einer nachhaltigen Wertschöpfung zu berücksichtigen.

**Verschuldungsgrad:** Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu EBITDA.

**Vollvariables Ventilsteuersystem UniAir:** Weltweit erstes elektrohydraulisches System zur vollvariablen Steuerung der Einlass-Ventile in kraftstoffbetriebenen Motoren. Hierdurch sinkt der Kraftstoffverbrauch bei gleichzeitig steigender Leistung und besserem Drehmoment.

**Vorzugsaktie:** Auf den Inhaber lautende Stückaktien ohne Stimmrecht, die mit einem Gewinnvorzug im Sinne einer Vorzugsdividende ausgestattet sind.

## W

**Währungsumrechnungseffekte:** Währungsberichtigte Umsatzzahlen werden berechnet, indem die Umsatzerlöse der aktuellen Berichtsperiode sowie der Vorjahresperiode mit einem einheitlichen Wechselkurs umgerechnet werden.

**Working Capital:** Vorräte zuzüglich Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

## Z

**ZOLLHOF Tech-Incubator Nürnberg:** Digitales Gründerzentrum mit Standort Nürnberg. Das Zentrum bietet Räume, Beratung und Coaching und hilft Kontakte zu Wissenschaft sowie Unternehmen zu knüpfen.

**Zweimassenschwungrad:** Bestandteil des Triebstrangs von modernen Fahrzeugen (Pkw, Bus, Nutzfahrzeugen), das zur Reduktion von Drehschwingungen dient.

# Abbildungsverzeichnis

Nr.	Beschriftung/Titel	Seite	Nr.	Beschriftung/Titel	Seite	Nr.	Beschriftung/Titel	Seite
	Eckdaten	U3		Mission und Vision der Schaeffler Gruppe	23	046	Vergleich zum Ausblick 2017	52
	Umsatzerlöse 2013 – 2017	U4		Mobilität für morgen – 4 Fokusfelder	24	047	Ertragslage Schaeffler Gruppe	53
	Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Sparten	U4	017				Finanzergebnis der Schaeffler Gruppe	55
	EBIT 2013 – 2017	U4	018	8 Strategische Eckpfeiler	25	049	Ertragslage Sparte Automotive	56
	Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Regionen	U4	019	Vier Unternehmenswerte	26	050	Ertragslage Sparte Industrie	58
			020	Agenda 4 plus One	27	051	Überleitungsrechnung	60
			021	Finanzielle Ambitionen 2020	28	052	Cash Flow	61
			022	Strategie- und Planungsprozess	29		Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	62
			023	Steuerungssystem	30	053	Investitionen nach Regionen (Capex)	63
			024	Strategische finanzielle Leistungsindikatoren	31	054	Netto-Finanzschulden	64
				Darstellung strategische finanzielle und bedeutsamste operative finanzielle Leistungsindikatoren im Konzernlagebericht	32	055	Ratings der Schaeffler Gruppe	64
			025			057	Kredite der Schaeffler Gruppe	64
			026	HR Strategiehaus	33	058	Anleihen der Schaeffler Gruppe	65
			027	Führungsleitlinien	34	059	Fälligkeitsprofil	65
			028	Mitarbeiter der Schaeffler Gruppe nach Regionen	36	060	Konzern-Bilanz (Kurzfassung)	66
			029	Mitarbeiter der Schaeffler Gruppe nach Altersgruppen	36	061	Konzern-Bilanzstruktur	67
				Mitarbeiter der Schaeffler Gruppe nach Funktionsbereichen	36	062	Gewinn- und Verlustrechnung der Schaeffler AG (Kurzfassung)	68
			030			063	Bilanz der Schaeffler AG (Kurzfassung)	68
			031	Strukturdaten der Mitarbeiter	36		Ausgestaltung	
			032	Anzahl der Mitarbeiter	37	064	Risikomanagement-System	72
			033	Mitarbeiterqualifikation und Weiterbildung	37	065	Risikomatrix	73
			034	Nachhaltigkeitsstrategie „Verantwortung für morgen 2030+“	39	066	Risikobewertung	79
			035	Stakeholder der Schaeffler Gruppe	40	067	Ausblick 2018 – Konzern	83
				Wesentlichkeitsmatrix – 24 Themen	41	068	Ausblick 2018 – Sparten	83
			036					
			037	Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts	46			
			038	Entwicklung Devisenmärkte	47			
				Entwicklung der Automobilproduktion	47			
			039					
				Preisentwicklung ausgewählter Stahlsorten	48			
			040					
			041	Entwicklung des Fahrzeugbestands	48			
				Entwicklung der Industrieproduktion	48			
			042					
				Preisentwicklung Aluminium, Kupfer und Zink	49			
			043					
				Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Sparten	50			
			044					
				Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Regionen	50			
			045					

Schaeffler am Kapitalmarkt		
	Entwicklung der Schaeffler-Aktie 2017	i36
	Stammdaten der Schaeffler-Aktie	i37
	Dividendenentwicklung	i37
	Performance der Schaeffler-Aktie	i38
	Anleihen der Schaeffler Gruppe	i38
	Entwicklung der Credit Default Swaps (CDS) 2017	i39
	Ratings der Schaeffler Gruppe	i39
	Analysten-Einschätzungen zur Schaeffler-Aktie	i40
	Geographische Verteilung des Streubesitzes	i40

Konzernlagebericht		
001	Organisationsstruktur der Schaeffler Gruppe	4
002	Führungsstruktur der Schaeffler Gruppe	4
003	Sparten und Unternehmensbereiche der Schaeffler Gruppe	5
004	Rechtliche Konzernstruktur	5
005	Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Sparten	6
006	Funktionen der Schaeffler Gruppe	11
007	Aufwendungen für Forschung und Entwicklung	13
008	Schaeffler Hybridmodul 48-Volt	14
009	Sensorsystem im Spindellager	15
010	Digitale Agenda der Schaeffler Gruppe	16
011	Integriertes Produktionsmodell	17
012	Werke und F&E-Zentren der Schaeffler Gruppe	18
013	Europäisches Distributionszentrum (EDZ) Mitte	20
014	Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Regionen	21
015	Regionen und Subregionen der Schaeffler Gruppe	22

Corporate Governance		
069	Governance Struktur der Schaeffler Gruppe	97
070	Modell der drei Abwehrlinien (Three Lines of Defense)	98
071	Struktur und Systematik der Vorstandsvergütung	102
072	Erfolgsziele im PSUP (1)	104
073	Erfolgsziele im PSUP (2)	104
074	PSUP Gewährung im Geschäftsjahr 2017	104
075	PSUP Gewährung im Geschäftsjahr 2016	105
076	Dienstzeitaufwendungen für das Geschäftsjahr 2017 und Anwartschaftsbarwerte zum 31. Dezember 2017 gem. IAS 19	106

Nr.	Beschriftung/Titel	Seite	Nr.	Beschriftung/Titel	Seite	Nr.	Beschriftung/Titel	Seite
	Dienstzeitaufwendungen für das Geschäftsjahr 2016 und Anwartschaftsbarwerte zum 31. Dezember 2016 gem. IAS 19	106		Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	142	137	Sensitivitätsanalyse: Veränderungen Zinsstrukturkurve	159
077	Für das Geschäftsjahr 2017 gewährte Zuwendungen	108-109	109	Wertberichtigung auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	142	138	Fremdwährungsrisiken aus der operativen Geschäftstätigkeit	159
078	Für das Geschäftsjahr 2017 zu berichtende Zuflüsse	108-109	111	Sonstige finanzielle Vermögenswerte (lang-/kurzfristig)	143	139	Sensitivitätsanalyse: Veränderungen Wechselkurse operatives Geschäft	160
079	Für das Geschäftsjahr 2017 gewährte Zuwendungen – Ausgeschiedene Vorstandsmitglieder	110	112	Sonstige Vermögenswerte (lang-/kurzfristig)	143	140	Sensitivitätsanalyse: Veränderungen Wechselkurse Finanzierungsgeschäft	160
080	Für das Geschäftsjahr 2017 zu berichtende Zuflüsse – Ausgeschiedene Vorstandsmitglieder	110	113	Eigenkapital	144	141	Übersicht derivate Finanzinstrumente	161
081	Individualbasierte Gesamtbezüge (HGB) für das Geschäftsjahr 2017	111	114	Finanzschulden (lang-/kurzfristig)	144	142	Veränderungsrechnung OCI aus Währungsabsicherungen – operatives Geschäft	161
082	Individualbasierte Gesamtbezüge (HGB) für das Geschäftsjahr 2016	111	115	Kredite der Schaeffler Gruppe	145	143	Veränderungsrechnung OCI aus Währungsabsicherungen – Finanzierung	161
083	Aufwendungen für den PSUP im Geschäftsjahr 2017	111	116	Anleihen der Schaeffler Gruppe	145	144	Saldierung von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten	162
084	Aufwendungen für den PSUP im Geschäftsjahr 2016	111	117	Bilanzausweis der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	147	145	Parameter Binomialmodell	163
085	Vergütung des Aufsichtsrates für das Geschäftsjahr 2017	112	118	Darstellung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Verpflichtungen	147	146	Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu EBITDA	163
086	Vergütung des Aufsichtsrates für das Geschäftsjahr 2016	113	119	Überleitung der/des Nettoschuld/-vermögenswerts	148	147	Überleitungsrechnung der bilanziellen Veränderungen von Finanzschulden	164
	<b>Konzernabschluss</b>		120	Überleitung Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen	148	148	Salden Engagement bei dem strukturierten Unternehmen	165
088	Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	119	121	Überleitung Zeitwert des Planvermögens	149	149	Miet-, Pacht- und Leasingverhältnisse	165
089	Konzern-Gesamtergebnisrechnung	120	122	Zusammensetzung des Planvermögens	149	150	Überleitung auf das Ergebnis vor Ertragssteuern	166
090	Konzern-Bilanz	121	123	Gesamtergebnis der leistungsorientierten Pensionspläne	150	151	Regionale Berichterstattung	167
091	Konzern-Kapitalflussrechnung	122	124	Nettopensionsaufwendungen in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	151	152	Vereinfachte Darstellung der Anteilsverhältnisse	168
092	Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	123	125	Erwartete Zahlungen für die nächsten Geschäftsjahre	151	153	Forderungen und Verbindlichkeiten aus Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen	169
093	Konzern-Segmentberichterstattung	124	126	Versicherungsmathematische Annahmen	152	154	Aufwendungen und Erträge aus Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen	169
	<b>Konzernanhang</b>		127	Sensitivitäten des Barwertes der leistungsorientierten Verpflichtungen	152	155	Honorare des Abschlussprüfers	170-171
094	Ausgewählte Wechselkurse	127	128	Rückstellungen	153	156	Anteilsbesitzliste	171
095	Neue Rechnungslegungsvorschriften – bisher kein EU-Endorsement erfolgt	133	129	Rückstellungen (lang-/kurzfristig)	153			
096	Umsatzerlöse	135		Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten (lang-/kurzfristig)	154		<b>Weitere Angaben</b>	
097	Sonstige Erträge	135	130	Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten (lang-/kurzfristig)	154		Quartalsübersicht	189
098	Sonstige Aufwendungen	135	131	Finanzinstrumente nach Klassen und je Kategorie gem. IFRS 7.8	155		Mehrjahresübersicht	190
099	Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter nach Regionen	136	132	Finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten nach Fair Value Hierarchie	156			
100	Personalaufwand	136	133	Nettogewinne/-verluste nach Kategorien von Finanzinstrumenten gem. IFRS 7.20	157			
101	Finanzergebnis der Schaeffler Gruppe	136	134	Zahlungsströme aus nicht-derivaten und derivaten finanziellen Verbindlichkeiten	158			
102	Ertragssteuern	137	135	Variabel und festverzinsliche Finanzschulden	159			
103	Steuerliche Überleitungsrechnung	137	136					
104	Ergebnis je Aktie	137						
105	Immaterielle Vermögenswerte	139						
106	Sachanlagen	140						
107	Aktive und passive latente Steuern	141						
108	Vorräte	142						

# Stichwortverzeichnis

Stichwort	Seiten	Stichwort	Seiten	Stichwort	Seiten
<b>A</b> Abschreibungen	122, 124, 139f.	<b>G</b> Generatorfreilauf	19	<b>S</b> Schaeffler Academy	35
Agenda 4 plus One	i5, i9ff., i34, 16f., 20f., 26ff.	Gesamtbewertung des Geschäftsjahrs 2017	67	Sachanlagen	121f., 124, 129, 140
Anleihe	i37ff., 64ff., 81, 144ff., 156, 168	Gesellschaftliches Engagement	43	Segmentberichterstattung	124, 166f.
Anteilsbesitzliste	170f.	Grußwort der Gesellschafter	i6f.	Smart EcoSystem	15
Arbeitsschutz	38	<b>I</b> Immaterielle Vermögenswerte	129, 138f.	Sparte Automotive Aftermarket	i35, 8f., 14f.
Aufsichtsrat	i37, 4, 30, 51f., 86ff., 92ff., 101, 112ff., 167f., 172	Impressum	188	Sparte Automotive OEM	6f., 13f.
Automotive Aftermarket	siehe Sparte Automotive Aftermarket	Industrie	siehe Sparte Industrie	Sparte Industrie	9f., 15
Automotive OEM	siehe Sparte Automotive OEM	Investitionen	i1, 62ff.	System 48-Volt	7, 14
<b>B</b> Bericht des Aufsichtsrats	92ff.	Investor Relations	i39f.	<b>T</b> Technologieführerschaft	12f.
Bestätigungsvermerk	174ff.	<b>K</b> Konsolidierung	134	Thermomanagement-Modul	6f., 14, 24, 57, 63
<b>C</b> Cloud	8, 16	Kontaktdaten	188	<b>U</b> Umsatz	U3, U4, i1, i34f., 5f., 21, 50, 53ff., 68, 119, 124, 128, 135, 167
Compliance	42, 77, 98f.	Konzern-Bilanz	66f., 121, 138ff.	Unternehmensprofil	U2
CORE	10	Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	123	Umweltschutz	43, 75
Corporate Governance	84ff.	Konzern-Gesamtergebnisrechnung	120	<b>V</b> Verantwortung für morgen 2030+	39ff.
<b>D</b> Digitale Agenda	16f.	Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	119, 135ff., 151	Vermögenslage und Kapitalstruktur	66f.
<b>E</b> E-Achse	7, 14	Konzern-Kapitalflussrechnung	U3, 122, 164	Vollvariables Ventilsteuersystem UniAir	7
EBIT	U3, 30ff., 50, 53ff., 60f., 67, 119, 122, 124, 168, 189f.	Konzern-Segmentberichterstattung	124	Vorstand	i8ff., 4, 26, 30, 86f., 98, 101ff., 116f., 167f., 172
EBITDA	U3, 60f., 165, 189f.	Konzernsteuerung	30ff.	Vorwort des Vorstandsvorsitzenden	i8ff.
Eckdaten	U3	Konzernstruktur	5	<b>W</b> Wesentliche Ereignisse im Jahr 2017	i4ff., i34ff., 51f.
EDZ	20	<b>L</b> Liquidität	61, 64ff., 78, 157f.	<b>Z</b> Zusammengefasster Lagebericht	1ff.
Elektrischer Nockenwellenversteller	7, 14	<b>M</b> Mehrjahresübersicht	190	Zweimassenschwungrad	8, 57
E-Mobilität	i7, i9f., i34, 6f., 13f., 25, 27f., 51, 56f., 74, 80	Mild-Hybrid (48-Volt)	siehe System 48-Volt		
Erfindungsmeldung	12	Mitarbeiter	U3, i14ff., 33ff.		
Ertragslage	53ff., 68f.	Mobilität für morgen	i34f., 3, 5, 7, 10ff., 16, 19, 21, 23ff.		
Ertragsteuern	137	<b>N</b> Nachtragsbericht	70		
E-Wheel-Drive	24	Nachhaltigkeit	39ff.		
<b>F</b> Factory for Tomorrow	19ff., 44	<b>P</b> Personalaufwand	136		
Finanzkalender	191	Plug-in Hybrid	7, 14		
Finanzlage	61ff.	Produktion	17ff.		
Forschung und Entwicklung	12f., 16, 53f., 56ff., 88, 119	Prognosebericht	82f.		
Free Cash Flow	U3, i1, i34f., 27f., 30ff., 50, 52, 61f., 83, 102, 162, 189f.	<b>R</b> Rating	i34, i38f., 51, 64ff., 81		
		Rechnungslegungsgrundsätze	127ff.		
		Risikomanagement	71ff.		

# Kontaktdaten/Impressum

## Veröffentlichungstag

Mittwoch, 07. März 2018

## Herausgeber

Schaeffler AG, Industriestr. 1-3,  
91074 Herzogenaurach, Deutschland

## Verantwortlich

Corporate Accounting, Schaeffler AG

## Investor Relations

Tel.: +49 (0)9132 82 -4440  
Fax.: +49 (0)9132 82 -4444  
E-Mail: [ir@schaeffler.com](mailto:ir@schaeffler.com)

## Schaeffler im Internet

[www.schaeffler.com](http://www.schaeffler.com)



Auf unserer Website [www.schaeffler.com/ir](http://www.schaeffler.com/ir) informieren wir Sie aktuell über wichtige Nachrichten der Schaeffler Gruppe. Darüber hinaus stehen Ihnen dort alle Dokumente zum Download zur Verfügung.

## Konzept und Gestaltung

Publicis Pixelpark, Erlangen  
Redaktionsbüro delta eta, Frankfurt am Main (Imageteil)  
3st kommunikation, Mainz (Imageteil)

## Fotos

Andreas Pohlmann, München  
Torsten Pross, Jürgen Jeibmann Photographik, Leipzig  
Matthias Haslauer, Hamburg  
Dilip Bhatia, Tiger Advertising, Vadodara, Indien

## Druck

Eberl Print GmbH, Immenstadt im Allgäu

Gedruckt auf FSC®-zertifiziertem Papier. Durch die Verwendung des FSC®-Papiers unterstützen wir aktiv den Erhalt unserer Wälder, den Schutz von Tieren und Pflanzen und setzen uns gegen die Ausbeutung von Menschen im Zuge der Waldwirtschaft ein.



## Zukunftsbezogene Aussagen

Dieser Bericht enthält zukunftsbezogene Aussagen, die auf aktuellen Einschätzungen des Managements über künftige Entwicklungen beruhen. Solche Aussagen unterliegen Risiken und Unsicherheiten, die außerhalb der Möglichkeiten der Schaeffler AG bezüglich einer Kontrolle oder präzisen Einschätzung liegen, wie bspw. das zukünftige Marktumfeld und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, das Verhalten der übrigen Marktteilnehmer, die erfolgreiche Integration von Neuerwerbungen und die Realisierung der erwarteten Synergieeffekte sowie Maßnahmen staatlicher Stellen. Sollte einer dieser oder anderer Unsicherheitsfaktoren und Unwägbarkeiten eintreten oder sollten sich die Annahmen, auf denen diese Aussagen basieren, als unrichtig erweisen, könnten die tatsächlichen Ergebnisse wesentlich von den in diesen Aussagen explizit genannten oder implizit enthaltenen Ergebnissen abweichen. Es ist von der Schaeffler AG weder beabsichtigt, noch übernimmt die Schaeffler AG eine gesonderte Verpflichtung, zukunftsbezogene Aussagen zu aktualisieren, um sie an Ereignisse oder Entwicklungen nach dem Datum dieses Berichts anzupassen.

## Abweichungen aus technischen Gründen

Aus technischen Gründen (z. B. Umwandlung von elektronischen Formaten) kann es zu Abweichungen zwischen den in diesem Geschäftsbericht enthaltenen und den beim Bundesanzeiger eingereichten Rechnungslegungsunterlagen kommen. In diesem Fall gilt die beim Bundesanzeiger eingereichte Fassung als die verbindliche Fassung.

Der Berichtszeitraum umfasst das Geschäftsjahr 2017, das vom 01. Januar bis 31. Dezember 2017 reicht. Wir berücksichtigen relevante Daten, die bis zum Redaktionsschluss am 19. Februar 2018 vorlagen.

Rundungsdifferenzen sind möglich.

Der Geschäftsbericht liegt ebenfalls in englischer Übersetzung vor; bei Abweichungen gilt die deutsche Fassung des Geschäftsberichts als verbindlich.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird zur Bezeichnung von Personengruppen in der Regel nur die männliche Sprachform verwendet. Diese Aussagen sind geschlechtsunabhängig zu verstehen, sofern dies nicht anders gekennzeichnet ist.

## Schaeffler in Social Media



# Quartalsübersicht

Gewinn- und Verlustrechnung (in Mio. EUR)	2016				2017			
	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal
Umsatzerlöse	3.343	3.369	3.265	3.361	3.574	3.472	3.434	3.541
EBIT	421	438	417	280	435	358	416	319
• in % vom Umsatz	12,6	13,0	12,8	8,3	12,2	10,3	12,1	9,0
EBIT vor Sondereffekten <sup>1)</sup>	421	438	417	424	435	345	416	388
• in % vom Umsatz	12,6	13,0	12,8	12,6	12,2	9,9	12,1	11,0
Konzernergebnis <sup>2)</sup>	253	241	178	187	279	206	306	189
Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert/verwässert, in EUR)	0,38	0,37	0,27	0,28	0,42	0,31	0,46	0,29
<b>Bilanz (in Mio. EUR)</b>								
Bilanzsumme	12.607	12.554	12.862	11.564	11.941	11.120	11.536	11.537
Eigenkapital <sup>3)</sup>	1.609	1.425	1.554	1.997	2.400	2.168	2.401	2.548
• in % der Bilanzsumme	12,8	11,4	12,1	17,3	20,1	19,5	20,8	22,1
Netto-Finanzschulden	4.909	4.874	2.876	2.636	2.742	2.956	2.620	2.370
• Verschuldungsgrad vor Sondereffekten (Verhältnis Netto-Finanzschulden zu EBITDA) <sup>1) 4)</sup>	2,1	2,0	1,2	1,1	1,1	1,2	1,1	1,0
• Gearing Ratio (Verhältnis Netto-Finanzschulden zu Eigenkapital <sup>3)</sup> , in %)	305,1	342,0	185,1	132,0	114,3	136,3	109,1	93,0
<b>Kapitalflussrechnung (in Mio. EUR)</b>								
EBITDA	598	619	600	476	624	551	605	515
• in % vom Umsatz	17,9	18,4	18,4	14,2	17,5	15,9	17,6	14,5
EBITDA vor Sondereffekten <sup>1)</sup>	598	619	600	620	624	538	605	584
• in % vom Umsatz	17,9	18,4	18,4	18,4	17,5	15,5	17,6	16,5
Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit	206	571	528	571	186	320	610	662
Investitionsauszahlungen (Capex) <sup>5)</sup>	318	243	268	317	299	295	279	400
• in % vom Umsatz (Capex-Quote)	9,5	7,2	8,2	9,4	8,4	8,5	8,1	11,3
Free Cash Flow	-112	328	263	256	-130	41	333	244
<b>Wertorientierte Steuerung</b>								
ROCE vor Sondereffekten (in %) <sup>1) 4)</sup>	22,8	23,2	22,6	22,3	22,1	20,7	20,5	19,9
Schaeffler Value Added vor Sondereffekten (in Mio. EUR) <sup>1) 4)</sup>	928	973	944	939	938	837	829	787
<b>Mitarbeiter</b>								
Anzahl Mitarbeiter (zum Stichtag)	85.016	85.225	86.029	86.662	87.341	87.937	89.359	90.151

<sup>1)</sup> Zur Definition der Sondereffekte, siehe Seite 60f.

<sup>2)</sup> Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnen.

<sup>3)</sup> Inkl. nicht beherrschender Anteile.

<sup>4)</sup> EBIT/EBITDA auf Basis der letzten zwölf Monate.

<sup>5)</sup> Auszahlungen für immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen.

Automotive (in Mio. EUR)	2016				2017			
	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal
Umsatzerlöse	2.578	2.604	2.525	2.631	2.791	2.664	2.643	2.771
EBIT	367	368	362	276	367	290	345	281
• in % vom Umsatz	14,2	14,1	14,3	10,5	13,1	10,9	13,1	10,1
EBIT vor Sondereffekten <sup>1)</sup>	367	368	362	384	367	277	345	341
• in % vom Umsatz	14,2	14,1	14,3	14,6	13,1	10,4	13,1	12,3
<b>Industrie (in Mio. EUR)</b>								
Umsatzerlöse	765	765	740	730	783	808	791	770
EBIT	54	70	55	4	68	68	71	38
• in % vom Umsatz	7,1	9,2	7,4	0,5	8,7	8,4	9,0	4,9
EBIT vor Sondereffekten <sup>1)</sup>	54	70	55	40	68	68	71	47
• in % vom Umsatz	7,1	9,2	7,4	5,5	8,7	8,4	9,0	6,1

Vorjahreswerte gemäß der 2017 ausgewiesenen Segmentstruktur.

<sup>1)</sup> Zur Definition der Sondereffekte, siehe Seite 60f.

# Mehrjahresübersicht

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Gewinn- und Verlustrechnung (in Mio. EUR)</b>					
Umsatzerlöse	11.205	12.124	13.179	13.338	14.021
EBIT	1.008	1.523	1.402	1.556	1.528
• in % vom Umsatz	9,0	12,6	10,6	11,7	10,9
EBIT vor Sondereffekten <sup>1)</sup>	1.436	1.561	1.676	1.700	1.584
• in % vom Umsatz	12,8	12,9	12,7	12,7	11,3
Konzernergebnis <sup>2)</sup>	127	654	591	859	980
Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert / verwässert, in EUR)	-	1,29	1,28	1,30	1,48
<b>Bilanz (in Mio. EUR)</b>					
Bilanzsumme	8.387	11.617	12.480	11.564	11.537
Eigenkapital <sup>3)</sup>	-1.966	258	1.568	1.997	2.548
• in % der Bilanzsumme	-23,4	2,2	12,6	17,3	22,1
Netto-Finanzschulden	5.447	5.778	4.889	2.636	2.370
• Verschuldungsgrad vor Sondereffekten (Verhältnis Netto-Finanzschulden zu EBITDA) <sup>1)</sup>	2,6	2,6	2,1	1,1	1,0
• Gearing Ratio (Verhältnis Netto-Finanzschulden zu Eigenkapital <sup>3)</sup> , in %)	-	2.239,5	311,8	132,0	93,0
<b>Kapitalflussrechnung (in Mio. EUR)</b>					
EBITDA	1.660	2.172	2.096	2.293	2.295
• in % vom Umsatz	14,8	17,9	15,9	17,2	16,4
EBITDA vor Sondereffekten <sup>1)</sup>	2.088	2.210	2.370	2.437	2.351
• in % vom Umsatz	18,6	18,2	18,0	18,3	16,8
Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit <sup>4)</sup>	1.027	900	1.372	1.876	1.778
Investitionsauszahlungen (Capex) <sup>5)</sup>	572	857	1.025	1.146	1.273
• in % vom Umsatz (Capex-Quote)	5,1	7,1	7,8	8,6	9,1
Free Cash Flow <sup>4)</sup>	473	48	370	735	488
<b>Wertorientierte Steuerung</b>					
ROCE vor Sondereffekten (in %) <sup>1)</sup>	22,6	23,7	23,1	22,3	19,9
Schaeffler Value Added vor Sondereffekten (in Mio. EUR) <sup>1)</sup>	801	902	952	939	787
<b>Mitarbeiter</b>					
Anzahl Mitarbeiter (zum Stichtag)	78.258	82.294	84.198	86.662	90.151

<sup>1)</sup> Zur Definition der Sondereffekte, siehe Seite 60f.

<sup>2)</sup> Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnen.

<sup>3)</sup> Inkl. nicht beherrschender Anteile.

<sup>4)</sup> Enthält im Geschäftsjahr 2014 eine Auszahlung für die EU-Kartellstrafe in Höhe von 371 Mio. EUR.

<sup>5)</sup> Auszahlungen für immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen.

---

# Finanzkalender

## 07. März 2018

Veröffentlichung Jahresergebnisse 2017

## 20. April 2018

Hauptversammlung 2018

## 08. Mai 2018

Veröffentlichung Zwischenbericht zum 31. März 2018

## 07. August 2018

Veröffentlichung Zwischenbericht zum 30. Juni 2018

## 07. November 2018

Veröffentlichung Zwischenbericht zum 30. September 2018

Alle Informationen vorbehaltlich Korrekturen und kurzfristiger Änderungen.

### Diesen Geschäftsbericht gibt es in den folgenden Formaten



Printbericht



PDF-Version zum Download:  
[www.schaeffler.com/ir](http://www.schaeffler.com/ir)



Online-Geschäftsbericht:  
[www.schaeffler-geschaeftsbericht.de](http://www.schaeffler-geschaeftsbericht.de)

### Navigationshilfe

Folgende Symbole weisen beim Lesen auf wichtige Informationen hin



Weiterführende Informationen  
im Bericht



Weiterführende Informationen  
im Internet



Strategische Initiative  
„Agenda 4 plus One“

**Schaeffler AG**

Industriestr. 1-3  
91074 Herzogenaurach  
Deutschland

[www.schaeffler.com](http://www.schaeffler.com)

**SCHAEFFLER**