SCHAEFFLER

Geschäftsbericht 2016 | Mobilität für morgen

Zukunftschance Digitalisierung

Unternehmensprofil

Die **SCHAEFFLER** Gruppe 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 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

Gewinn- und Verlustrechnung (in Mio. EUR)	**2016**	**2015**		Veränderung
Umsatzerlöse	13.338	13.179	1,2	%
• währungsbereinigt			3,4	%
EBIT	1.556	1.402	11,0	%
• in % vom Umsatz	11,7	10,6	1,1	%-Pkt.
EBIT vor Sondereffekten [1]	1.700	1.676	1,4	%
• in % vom Umsatz	12,7	12,7	0,0	%-Pkt.
Konzernergebnis [2]	859	591	45,3	%
Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert/verwässert, in EUR) [3]	1,30	1,28	1,6	%
Bilanz (in Mio. EUR)	**31.12.2016**	**31.12.2015**		Veränderung
Bilanzsumme	11.564	12.480	-7,3	%
Eigenkapital [4]	1.997	1.568	429	Mio. EUR
• in % der Bilanzsumme	17,3	12,6	4,7	%-Pkt.
Netto-Finanzschulden	2.636	4.889	-46,1	%
• Verschuldungsgrad vor Sondereffekten (Verhältnis Netto-Finanzschulden zu EBITDA) [1]	1,1	2,1		
• Gearing Ratio (Verhältnis Netto-Finanzschulden zu Eigenkapital, in %)	132,0	311,8	-179,8	%-Pkt.
Kapitalflussrechnung (in Mio. EUR)	**2016**	**2015**		Veränderung
EBITDA	2.293	2.096	9,4	%
• in % vom Umsatz	17,2	15,9	1,3	%-Pkt.
EBITDA vor Sondereffekten [1]	2.437	2.370	2,8	%
• in % vom Umsatz	18,3	18,0	0,3	%-Pkt.
Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit	1.876	1.372	504	Mio. EUR
Investitionsauszahlungen (Capex) [5]	1.146	1.025	121	Mio. EUR
• in % vom Umsatz (Capex-Quote)	8,6	7,8	0,8	%-Pkt.
Free Cash Flow	735	370	365	Mio. EUR
Wertschaffung	**2016**	**2015**		Veränderung
ROCE vor Sondereffekten (in %) [1]	21,7	22,5	-0,8	%-Pkt.
Schaeffler Value Added vor Sondereffekten (in Mio. EUR) [1]	915	931	-1,7	%
Mitarbeiter	**31.12.2016**	**31.12.2015**		Veränderung
Anzahl der Mitarbeiter	86.662	84.198	2,9	%

[1] EBIT, Verschuldungsgrad, EBITDA, ROCE sowie Schaeffler Value Added vor Sondereffekten, siehe Seite 48.
[2] Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnen.
[3] Das Ergebnis je Aktie wurde nach den Regelungen des IAS 33 ermittelt, siehe Seite 42.
[4] Inkl. nicht beherrschender Anteile.
[5] Auszahlungen für immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen.

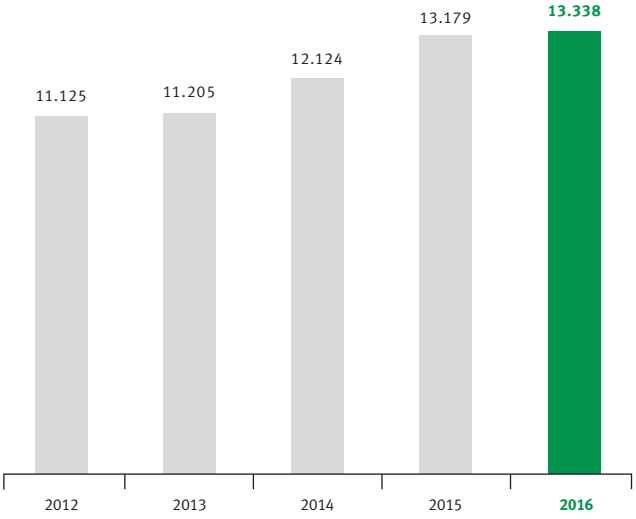
Automotive (in Mio. EUR)	**2016**	**2015**		Veränderung
Umsatzerlöse	10.333	9.977	3,6	%
• währungsbereinigt			6,0	%
EBIT	1.383	1.135	21,9	%
• in % vom Umsatz	13,4	11,4	2,0	%-Pkt.
EBIT vor Sondereffekten [1]	1.491	1.373	8,6	%
• in % vom Umsatz	14,4	13,8	0,6	%-Pkt.
Industrie (in Mio. EUR)	**2016**	**2015**		Veränderung
Umsatzerlöse	3.005	3.202	-6,2	%
• währungsbereinigt			-4,8	%
EBIT	173	267	-35,2	%
• in % vom Umsatz	5,8	8,3	-2,5	%-Pkt.
EBIT vor Sondereffekten [1]	209	303	-31,0	%
• in % vom Umsatz	7,0	9,5	-2,5	%-Pkt.

Vorjahreswerte gemäß der 2016 ausgewiesenen Segmentstruktur.
[1] EBIT vor Sondereffekten, siehe Seite 48.

Kennzahlen

Umsatzerlöse 2012 – 2016

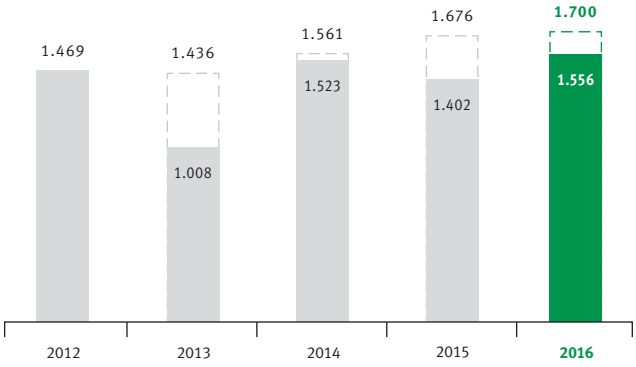
in Mio. EUR



	2012	2013	2014	2015	2016
Umsatzwachstum gegenüber Vorjahr		+ 4,0 %	+ 0,7 %	+ 8,2 %	+ 8,7 %	**+ 1,2 %**
Umsatzwachstum währungsbereinigt					**+ 3,4 %**

EBIT 2012 – 2016

in Mio. EUR

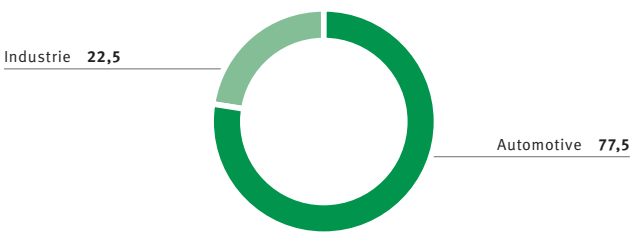


	2012	2013	2014	2015	2016
EBIT-Marge	13,2 %	9,0 %	12,6 %	10,6 %	**11,7 %**
EBIT-Marge vor Sondereffekten	–	12,8 %	12,9 %	12,7 %	**12,7 %**

EBIT vor Sondereffekten

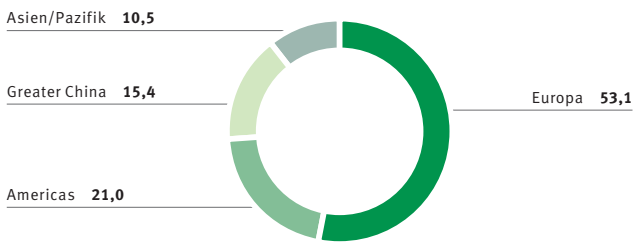
Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Sparten

in Prozent



Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Regionen

in Prozent nach Marktsicht



Highlights 2016

Umsatz weiter gesteigert

Umsatz **13,3 Mrd. EUR**
(währungsbereinigt plus 3,4 %)

EBIT-Marge auf hohem Niveau des Vorjahres

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

Positive Entwicklung Free Cash Flow

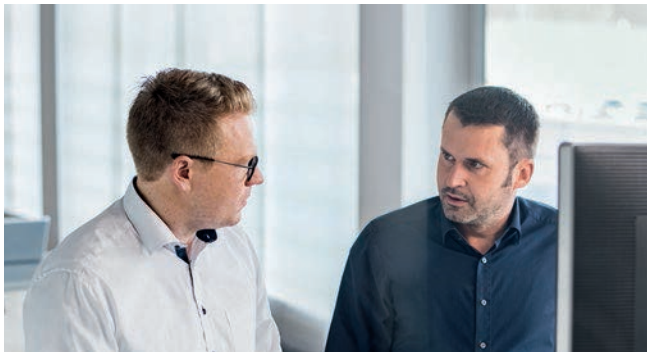
Free Cash Flow **735 Mio. EUR**
(Vj.: 370 Mio. EUR)

Konzernergebnis deutlich über Vorjahr

Nettoergebnis **859 Mio. EUR**
(Vj.: 591 Mio. EUR)

Zukunftschance Digitalisierung

S. i20
Produkte & Services



S. i24
Maschinen & Prozesse

S. i28
Analysen & Simulation

S. i32
Nutzererlebnis & Kundenwert

Inhalt

Schaeffler Gruppe auf einen Blick U3
Highlights 2016 i1
Wesentliche Ereignisse im Jahr 2016 i4
Grusswort der Gesellschafter i6
Vorwort des Vorstandsvorsitzenden i8
Executive Board i12

Zukunftschance Digitalisierung
Unsere Strategie „Mobilität für morgen“ i14
Unsere „Digitale Agenda“ i18
- Produkte & Services i20
- Maschinen & Prozesse i24
- Analysen & Simulation i28
- Nutzererlebnis & Kundenwert i32

Schaeffler am Kapitalmarkt i36

Konzernlagebericht
Grundlagen des Konzerns 1
- Schaeffler Gruppe im Überblick 1
- Geschäftstätigkeit 3
- Konzernstrategie und -steuerung 18
- Mitarbeiter 25
- Unternehmerische Verantwortung 29

Wirtschaftsbericht 34
- Wirtschaftliche Rahmenbedingungen 34
- Geschäftsverlauf 37
- Ertragslage 40
- Finanzlage und Finanzmanagement 49
- Vermögenslage und Kapitalstruktur 53
- Wertmanagement 54
- Gesamtbewertung des Geschäftsjahrs 2016 55
- Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler AG 55
- Weitere Bestandteile des Konzernlageberichts 59

Nachtragsbericht 60
Chancen- und Risikobericht 61
- Risikomanagement-System 61
- Internes Kontrollsystem 63
- Risiken 64
- Chancen 68
- Gesamtbeurteilung der Chancen- und Risikosituation der Schaeffler Gruppe 70

Prognosebericht 71
- Erwartete Entwicklung Konjunktur und Absatzmärkte 71
- Ausblick Schaeffler Gruppe 72

Corporate Governance
Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung gemäß §289a HGB 74
Bericht des Aufsichtsrats 80
Governance Struktur 84
Vergütungsbericht 88
Organe der Gesellschaft 100

Konzernabschluss
Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung 105
Konzern-Gesamtergebnisrechnung 106
Konzern-Bilanz 107
Konzern-Kapitalflussrechnung 108
Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung 109
Konzern-Segmentberichterstattung 110

Konzernanhang
Allgemeine Erläuterungen 112
Grundlagen der Konsolidierung 119
Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung 121
Erläuterungen zur Konzern-Bilanz 124
Sonstige Angaben 152

Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers 161

Versicherung der gesetzlichen Vertreter 162

Weitere Angaben
Glossar 164
Abbildungsverzeichnis 170
Stichwortverzeichnis 173
Kontaktdaten/Impressum 176
Quartalsübersicht 177
Mehrjahresübersicht 178
Finanzkalender 2017 179

Navigationshilfe

Weiterführende Informationen im Bericht Weiterführende Informationen im Internet Glossar

Wesentliche Ereignisse im Jahr 2016

Januar

Detroit: Auf der North American International Auto Show (NAIAS) zeigt Schaeffler Innovationen, die Automobile umweltfreundlicher, sicherer und komfortabler machen. Die auf die Anforderungen der Region maßgeschneiderten Produkte werden unter anderem in einem „Glass Car“ veranschaulicht. Das Exponat bündelt rund 40 Produkte und Technologien.

April

Nürnberg: Die erste Hauptversammlung nach dem Börsengang ist ein weiterer Meilenstein in der Geschichte des Unternehmens. Aufsichtsratsvorsitzender Georg F. W. Schaeffler begrüßt mehr als 350 Aktionäre und Medienvertreter in der Nürnberger Frankenhalle.

Berlin: Bei der Vergabe des Umwelt- und Wirtschaftspreises „GreenTec Award“ belegt Schaeffler in der Kategorie Automobilität mit der elektrischen Kupplung E-Clutch den ersten Platz. Diese Technologie verringert im realen Fahrbetrieb den CO2-Ausstoß um drei bis acht Prozent.

Herzogenaurach: Schaeffler erhält für den mechatronischen Wankstabilisator den „Deutschen Innovationspreis 2016“ in der Kategorie „Großunternehmen“. Mit der im August 2015 angelaufenen Serienproduktion schlägt Schaeffler ein neues Kapitel in der Fahrwerktechnik auf.

Hannover: Mit dem Technologiedemonstrator „Antriebsstrang 4.0“ präsentiert Schaeffler auf der Hannover Messe Lösungen für die digitalisierte Produktion und Maschinenüberwachung. Im Fokus stehen dabei zwei neue digitale Services: die Restlaufzeitberechnung von Wälzlagern sowie die automatisierte Wälzlagerdiagnose.

Mai

Fort Mill/Wooster: Mit dem Bau neuer Produktionshallen und Verwaltungsgebäude an zwei US-Standorten erhöht die Schaeffler Gruppe ihre Kapazitäten für den US-Markt. Schaeffler investiert damit rund 80 Millionen Euro und schafft insgesamt mehr als 350 neue Arbeitsplätze.

Carisio/Momo: Das modernste Warenlager der Schaeffler Gruppe ist nun offiziell in Betrieb: Im Zuge des schrittweisen Ausbaus des europäischen Distributionsnetzwerkes weiht Schaeffler das Europäische Distributionszentrum (EDZ) Süd in Carisio, Italien, ein. Das EDZ Süd wird alle Kunden der Industriesparte in den südost- sowie südeuropäischen Ländern versorgen. Durch das neue Zentrallager sollen die Kunden der Industriesparte noch zuverlässiger und schneller beliefert werden.

Juli

Erlangen: SHARE – Schaeffler Hub for Advanced REsearch steht für die strategische Zusammenarbeit von Schaeffler mit Hochschulen. Nach dem KIT (Karlsruher Institut für Technologie) geht Schaeffler nun auch eine Forschungskooperation mit der Friedrich-Alexander-Universität in Erlangen ein. Unter SHARE at FAU forschen Unternehmen und Universität an den Themen Digitalisierung und Produktionsprozesse.

Oktober

Herzogenaurach: Schaeffler schließt eine strategische Partnerschaft mit IBM als strategischem Partner für die digitale Transformation. Als Technologie-Lieferant, Berater und Entwicklungspartner für ein digitales Ökosystem unterstützt IBM Schaeffler dabei, mechatronische Komponenten, Systeme und Maschinen von Schaeffler in die rasant wachsende Welt des „Internet of Things" (IoT) zu integrieren und neue Geschäftsmodelle auf Basis von digitalen Services zur Marktreife zu entwickeln.

Nanjing/Chonburi: Mit landestypischen Zeremonien feiert Schaeffler in China die Eröffnung neuer Werkhallen und in Thailand die Eröffnung eines neuen Werkes. Durch die Erhöhung des Produktionsvolumens rückt Schaeffler noch näher an seine Kunden in chinesischen und asiatischen Märkten.

November

Herzogenaurach: Mit der im Laufe des Jahres im intensiven Austausch mit den Führungskräften und dem Aufsichtsrat erarbeiteten und im November verabschiedeten Strategie „Mobilität für morgen" stellt Schaeffler die Weichen für zukünftiges, nachhaltig profitables Wachstum. Ausgehend von den vier großen Megatrends Klimawandel, Urbanisierung, Globalisierung und Digitalisierung fokussiert sich das Unternehmen sparten- und regionenübergreifend auf die 4 Fokusfelder „Umweltfreundliche Antriebe", „Urbane Mobilität", „Interurbane Mobilität" und „Energiekette". 8 strategische Eckpfeiler bestimmen den Handlungsrahmen für die nächsten Jahre. Den zentralen inhaltlichen Schwerpunkt der Strategie bilden die drei Zukunftsthemen E-Mobilität, Industrie 4.0 und Digitalisierung. Die Umsetzung der Strategie erfolgt durch das Exzellenzprogramm „Agenda 4 plus One" mit seinen 16 strategischen Initiativen.

Mission

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

Vision

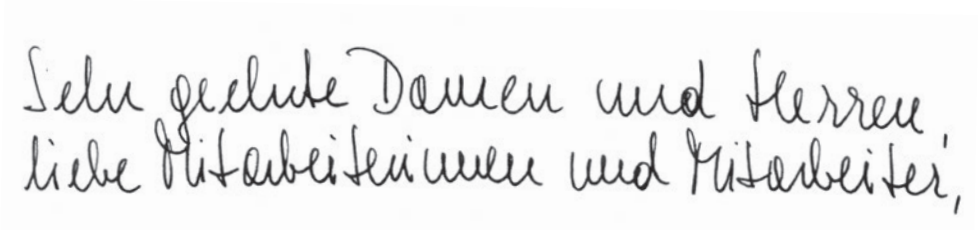
„Wir gestalten als Technologieführer mit Erfindergeist und höchstem Anspruch an Qualität die Mobilität von morgen – für eine Welt, die sauberer, sicherer und intelligenter sein wird."

Dezember

Herzogenaurach: Qualitäts-Bilanz 2016: Die hohe Schaeffler-Qualität überzeugt weltweit – und wird immer besser. 2016 hat das Unternehmen mehr Preise aus aller Welt bekommen als je zuvor. Schaeffler produziert in 75 Werken weltweit rund 60.000 Automobil- und rund 90.000 Industrie-Produkte in Serie. Insgesamt verkauft das Unternehmen im Jahr 2016 mehr als 7,1 Milliarden Produkte.

Romanshorn/Magdeburg/Starnberg: Schaeffler konzentriert sich auf ausgewählte Kernkompetenzen und Zukunftsfelder. Im Rahmen dieser strategischen Portfoliofokussierung verkauft Schaeffler seine Feinschneide-Aktivitäten in der Schweiz sowie die Zylinderkopffertigung in Magdeburg. Mit dem Kauf von 51 Prozent der Anteile des Elektromotorenherstellers Compact Dynamics erweitert Schaeffler seine Kompetenzen für den Ausbau der E-Mobilität. Gleichzeitig haben Schaeffler und SEMIKRON eine Kooperation zur Entwicklung von Leistungselektroniksystemen und Integration leistungselektronischer Komponenten vereinbart.

Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann Georg F. W. Schaeffler



das börsennotierte Familienunternehmen Schaeffler, für das wir als Familiengesellschafter Verantwortung tragen, hat sich mit Erfolg den Herausforderungen des Jahres 2016 gestellt. Die Schaeffler Gruppe hat ihren Wachstumskurs fortgesetzt trotz eines sich weiter verschärfenden Wettbewerbs und komplexer wirtschaftlicher, technologischer, gesellschaftlicher und geopolitischer Rahmenbedingungen. Dank eines erneut starken Automotive-Geschäfts konnte insgesamt eine Umsatzsteigerung auf 13,3 Milliarden Euro erreicht werden. Die Sparte Industrie musste hingegen weiterhin in einem schwierigen Marktumfeld agieren. Daher wurden im Rahmen des Programms „CORE“ weitere Maßnahmen aufgesetzt mit dem Ziel, die Strukturen im Industriegeschäft weiter zu verschlanken und Herstellungs- und Verwaltungskosten zu verringern und so das Ergebnis der gesamten Sparte Industrie nachhaltig zu verbessern.

Unsere engagierten Mitarbeiter und die Nähe zu unseren Kunden gehören zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren unseres Unternehmens. Aus diesem Grund hat Schaeffler weltweit auch in diesem Jahr in bestehende und neue Standorte investiert. Mit Werkserweiterungen in den USA und in China, der Eröffnung eines neuen Werkes in Thailand, einem neuen Verbindungsbüro in Moskau, der Einweihung des Logistikzentrums in Italien und dem Start der Bauarbeiten für das neue Zentrallager in Kitzingen wurden unsere Kapazitäten und unsere Lieferperformance weiter ausgebaut.

Als langfristige Orientierung für die Bewältigung der großen Herausforderungen und Chancen für das Unternehmen hat der Vorstand im intensiven Austausch mit Führungskräften und dem Aufsichtsrat die Strategie „Mobilität für morgen“ finalisiert. Gleichzeitig stehen wir in der Tradition des Familienunternehmens als Teil unserer Unternehmenskultur auf einer starken Wertebasis, die wir in die vier zentralen Werte zusammengefasst haben: Nachhaltig, innovativ, exzellent und leidenschaftlich.

Als Familiengesellschafter ist unser Handeln von langfristigem unternehmerischem Denken bestimmt. E-Mobilität, Industrie 4.0 und Digitalisierung sind Zukunftsfelder, die weitreichende technologische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen bedeuten und neue Wachstumsmöglichkeiten schaffen. Zur aktiven Mitgestaltung dieser Entwicklung hat das Unternehmen wesentliche Schritte unternommen. Mit dem Kauf von 51 Prozent der Anteile des Elektromotorenherstellers Compact Dynamics hat Schaeffler Ende 2016 seine Kompetenzen für den Ausbau der E-Mobilität erweitert. Mitte vergangenen Jahres wurde die „Digitale Agenda“ verabschiedet und mit IBM als strategischem Partner hat Schaeffler die digitale Transformation eingeleitet. Aus diesem Grund wurde als Thema des Geschäftsberichts 2016 „Zukunftschance Digitalisierung“ gewählt, um zu zeigen, wie Schaeffler daran arbeitet, Produkte & Services, Maschinen & Prozesse, Analysen & Simulation sowie Nutzererlebnis & Kundenwert „smarter“ zu machen und dadurch Mehrwert für unsere Kunden zu generieren.

„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.“ Dieses Selbstverständnis der Schaeffler Gruppe wird von unseren rund 86.000 Mitarbeitern weltweit umgesetzt. Sie tragen mit ihrem Wissen, ihrem Engagement, ihrer hohen Identifikation mit dem Unternehmen und ihrer Kreativität maßgeblich zum Erfolg von Schaeffler bei. Dafür möchten wir allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern danken, ebenso wie unseren Kunden, Lieferanten, Dienstleistern und Forschungspartnern für die gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Ihre

Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann

Georg F. W. Schaeffler

Klaus Rosenfeld
Vorsitzender des Vorstands

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

Das Jahr 2016 war ein ereignisreiches Jahr. Wir haben eine Menge bewegt und viel erreicht. Das gilt nicht nur für unser Ergebnis und die geschäftlichen Erfolge, die wir erzielt haben, sondern vor allem für die konsequente Weiterentwicklung der Schaeffler Gruppe hin zu einem der weltweit führenden Automobil- und Industriezulieferer.

Das Umfeld, in dem wir uns dabei bewegen, ist ungewisser, komplexer, volatiler und vieldeutiger geworden. Das gilt nicht nur für makroökonomische Unwägbarkeiten und politische Risiken, denen wir ausgesetzt sind, sondern auch für die geschäftlichen Rahmenbedingungen und die technologischen Veränderungen, die unser Geschäft weltweit beeinflussen. Daher ist es umso wichtiger, dass wir uns auf unsere Stärken besinnen und dort angreifen, wo wir uns verbessern können und müssen.

Starkes Ergebnis – Finanzielle Flexibilität zurückgewonnen

Das Ergebnis der Schaeffler Gruppe im Geschäftsjahr 2016 kann sich sehen lassen. Wir sind weiter gewachsen. Unser Umsatz stieg auf rund 13,3 Mrd. Euro. Dies entspricht einem währungsbereinigten Wachstum von 3,4 % p.a. Hauptwachstumstreiber war das Automotive-Geschäft, das währungsbereinigt 6,0 % p.a. zulegen konnte. Der Umsatz unserer Industriesparte ging – bereinigt um Währungseffekte – marktbedingt um 4,8 % zurück. Im Laufe des Jahres war dabei eine Stabilisierung der Umsatzentwicklung erkennbar.

Auf dieser Basis erwirtschafteten wir ein Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) vor Sondereffekten in Höhe von 1.700 Mio. Euro. Dies entspricht einer bereinigten EBIT-Marge von 12,7 %. Wir haben damit unsere Ergebnisqualität auf einem überdurchschnittlich hohen Niveau gehalten.

Besonders erfreulich entwickelte sich der Free Cash Flow. Er betrug im Geschäftsjahr 2016 735 Mio. Euro nach 370 Mio. Euro im Vorjahr. Selbst wenn man das Vorjahr um Einmaleffekte in Höhe von rund 170 Mio. Euro bereinigt, ist dieser Anstieg ein eindrucksvoller Beleg für die außergewöhnliche Qualität und die Cash Flow Kraft unseres operativen Geschäfts. Das gilt umso mehr, wenn man berücksichtigt, dass wir im Geschäftsjahr 2016 mehr investiert haben als im Vorjahr.

Darüber hinaus ist es uns im Laufe des Jahres 2016 gelungen, die Nettoverschuldung der Schaeffler Gruppe deutlich zu reduzieren. Nachdem die Nettoverschuldung Ende des Jahres 2015 noch 4,9 Mrd. Euro betragen hatte, lag sie zum 31. Dezember 2016 nur noch bei 2,6 Mrd. Euro. Zugleich verbesserte sich der Verschuldungsgrad, oder anders gesagt: das Verhältnis von Nettoverschuldung zu EBITDA, von 2,1x auf 1,1x. Dank der vorzeitigen Rückzahlung von Verbindlichkeiten durch die IHO Holding und den daraus resultierenden Mittelzufluss, den wir für Sondertilgungen genutzt haben, haben wir im Oktober 2016 von Moody's ein Investment Grade-Rating erhalten. Damit haben wir nicht nur eines unserer strategischen Ziele deutlich früher erreicht als erwartet, sondern zugleich die notwendige finanzielle Flexibilität geschaffen, um unsere Wachstumsstrategie durch selektive, technologisch ausgerichtete Akquisitionen zu ergänzen.

Strategie „Mobilität für morgen“ verabschiedet – Exzellenzprogramm „Agenda 4 plus One“ aufgesetzt

Es sind aber nicht nur das starke Ergebnis und die zurückgewonnene finanzielle Flexibilität, die das Jahr 2016 auszeichnen. Besonders wichtig ist aus meiner Sicht, dass – nach intensiven Vorarbeiten und Diskussionen – Vorstand und Aufsichtsrat der Schaeffler AG die im Laufe des Jahres 2016 final ausgearbeitete Strategie „Mobilität für morgen“ verabschiedet und wir diese anschließend extern wie intern kommuniziert haben. Damit haben wir nach dem Börsengang im Jahre 2015 einen weiteren Meilenstein erreicht, um die Schaeffler Gruppe konsequent auf die Zukunft auszurichten.

Unsere Strategie „Mobilität für morgen“ umfasst vier wesentliche Elemente. Ausgangspunkt ist unsere Vision, als Technologiepartner unserer Kunden mit Erfindergeist und höchstem Anspruch an Qualität die Zukunft der Mobilität zu gestalten. Damit wollen wir einen Beitrag leisten, um die Welt ein Stück sauberer, sicherer und intelligenter zu machen.

Als integrierter Automobil- und Industriezulieferer sind wir überall dort, wo sich etwas bewegt. Und wir konzentrieren uns auf 4 Fokusfelder: (1) Umweltfreundliche Antriebe, (2) Urbane Mobilität, (3) Interurbane Mobilität und (4) Energiekette. Den Kern unserer Strategie bilden 8 strategische Eckpfeiler, die den zukünftigen Handlungsrahmen beschreiben. Dazu kommt ein Umsetzungsprogramm mit 16 strategischen Initiativen, das wir „Agenda 4 plus One“ nennen. Lesen Sie mehr über unsere Strategie und ihre Elemente auf den Seiten 18 bis 22 dieses Geschäftsberichts.

Als Vorstand der Schaeffler AG sind wir davon überzeugt, dass wir mit unserer Strategie „Mobilität für morgen“ einen belastbaren Rahmen entwickelt haben, um die Schaeffler Gruppe erfolgreich für die Zukunft aufzustellen. Das positive Feedback, das wir dazu von unseren Kunden und Geschäftspartnern, aber auch von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und unseren Führungskräften erhalten haben, bestätigt uns in dieser Einschätzung.

E-Mobilität, Industrie 4.0 und Digitalisierung – Zentrale Zukunftschancen

Wie Sie dem 5. Eckpfeiler unserer Strategie entnehmen können, wollen wir uns im Rahmen unserer Strategie „Mobilität für morgen“ auf drei zentrale Zukunftsfelder konzentrieren: E-Mobilität, Industrie 4.0 und Digitalisierung.

Ohne Zweifel steht die globale Automobilindustrie vor großen technologischen Veränderungen. Einer der wichtigsten Zukunftstrends ist dabei die Elektrifizierung von Antriebssträngen. Als Automobilzulieferer mit hoher Fertigungskompetenz und ausgeprägtem Systemverständnis – bitte erinnern Sie sich an das Motto unseres Geschäftsberichts 2015 – sehen wir diese Entwicklung als Herausforderung, aber zugleich als große Zukunftschance. Seit mehreren Jahren investieren wir in den Aufbau der notwendigen Kapazitäten. Das gilt sowohl für den Bereich Forschung & Entwicklung als auch die Fertigung. Die Zahl der Kundenprojekte und Serienaufträge nimmt stetig zu. Zugleich ist die Akquisition des E-Motorenherstellers Compact Dynamics ein erster Schritt, um die technologische Kompetenz der Schaeffler Gruppe durch externe Zukäufe in diesem Bereich zu verstärken.

Das, was die Elektromobilität für unsere Sparte Automotive bedeutet, stellt für unsere Sparte Industrie das Thema Industrie 4.0 dar. Hier liegt für uns die zweite große Zukunftschance. Auch hier sind Fertigungskompetenz und ausgeprägtes Systemverständnis in besonderem Maße gefragt. Wer weiß, wie man Lager konzipiert und baut, wer weiß, wie komplexe Systeme funktionieren, sei es im Maschinen-, im Fahrzeug- oder im Anlagenbau, versteht, dass das Lager ein geradezu idealer Ort ist, um Daten zu generieren. Mit diesen Daten lassen sich Erkenntnisse gewinnen, die wir einsetzen wollen, um zusätzlichen Nutzen und Mehrwert für unsere Kunden zu schaffen. Das ist für uns Industrie 4.0.

Die Digitalisierung, unsere dritte zentrale Zukunftschance, geht darüber hinaus. Hier geht es nicht nur um neue Produkte und Services im Kundeninteresse. Hier geht es auch um unsere eigenen Maschinen und Prozesse. Um Analyse- und Simulationsmöglichkeiten sowie um die Entwicklung von neuartigen Algorithmen und Schnittstellen, die uns helfen, unser eigenes Geschäft zu optimieren und besser zu steuern. Dabei ist die Akzeptanz digitaler Angebote – sowohl intern als auch extern – nicht nur von der Qualität der verwendeten Daten, sondern vor allem von positiven Nutzererlebnissen abhängig. In allen diesen Bereichen liegt enormes Potenzial, das wir sehr konsequent ausschöpfen und nutzen wollen. Das sind enorme Aufgaben, auf die wir uns systematisch vorbereiten. Dafür haben wir als Teil unserer „Agenda 4 plus One" die „Digitale Agenda" entwickelt, die vier Elemente – Produkte & Services, Maschinen & Prozesse, Analysen & Simulation und Nutzererlebnis & Kundenwert – umfasst. Die Umsetzung der „Digitalen Agenda" braucht Geschwindigkeit. Wir kommen gut voran. Nicht umsonst haben wir daher unseren Geschäftsbericht 2016 unter das Motto „Zukunftschance Digitalisierung" gestellt. Gehen Sie auf Entdeckungstour und lesen Sie vor allem die Seiten i18 bis i35 des Berichts.

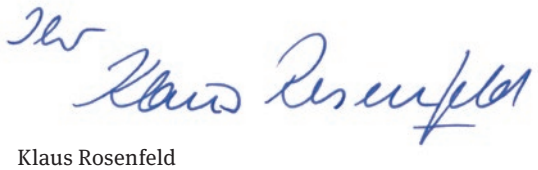
Weiter wachsen – Werte schaffen

Auch wenn das Umfeld weiter anspruchsvoll bleibt, haben wir uns für das Jahr 2017 eine Menge vorgenommen. Wir wollen auf währungsbereinigter Basis 4 bis 5 % p.a. wachsen, vor Sondereffekten eine EBIT-Marge zwischen 12 und 13 % erwirtschaften und einen Free Cash Flow vor externem Wachstum von rund 600 Mio. Euro erzielen. Dazu kommt eine Dividende von 30 bis 40 % des bereinigten Nettoergebnisses. Das sind ambitionierte Ziele. Es geht aber nicht nur um Finanzziele. Wir wollen die Schaeffler Gruppe noch attraktiver machen und ihr Erscheinungsbild intern und extern verbessern. Wir wollen weiter investieren und neue und vor allem zukunftsfähige Arbeitsplätze schaffen. Wir wollen die großen Veränderungen in den Märkten und Regionen, in denen wir tätig sind, aktiv mitgestalten. Wir wollen innovativ sein. Und wir wollen nachhaltig Wert und Werte schaffen. Im Interesse unserer Kunden, unserer Geschäftspartner, unserer vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und natürlich von Ihnen.

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, das Jahr 2016 war ein ereignisreiches Jahr. Wir haben große Fortschritte gemacht. Unser Ergebnis kann sich sehen lassen. Die Strategie steht. Wir richten den Blick nach vorn. Dabei sind wir uns bewusst, dass wir nur dann weiter erfolgreich sein werden, wenn wir langfristiges Denken und unsere seit Jahren bewährten Erfolgsfaktoren mit Innovationskraft und Zukunftsorientierung verbinden. Wir wollen mit und für unsere Kunden die „Mobilität für morgen" gestalten. Das ist unser Anspruch. Das geht nur mit guter Führung. Und mit einer starken Wertebasis: nachhaltig, innovativ, exzellent und leidenschaftlich. Dafür stehen wir.

In diesem Sinne möchte ich mich – auch im Namen meiner Vorstandskollegen – bei unseren Familiengesellschaftern, den Mitgliedern des Aufsichtsrats und bei Ihnen für die gute, konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit im Laufe des Jahres 2016 bedanken. Ein besonderer Dank gilt unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit, die das gute Ergebnis des Jahres 2016 erarbeitet und möglich gemacht haben. Ich freue mich auf die weitere Zusammenarbeit mit Ihnen in den Jahren, die vor uns liegen.

Mit besten Grüßen



Klaus Rosenfeld
Vorsitzender des Vorstands

Executive Board

Dietmar Heinrich
Regional CEO
Europa

Bruce Warmbold
Regional CEO
Americas

Dr. Yilin Zhang
Regional CEO
Greater China

Andreas Schick
Regional CEO
Asien/Pazifik

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

Dr. Stefan Spindler
Vorstand
Industrie

Klaus Rosenfeld	Corinna Schittenhelm	Matthias Zink	Dr. Ulrich Hauck	Oliver Jung	Prof. Dr. Peter Pleus
Vorsitzender des Vorstands	Vorstand Personal und Arbeitsdirektorin	Vorstand Automotive	Vorstand Finanzen	Vorstand Produktion, Logistik und Einkauf	Vorstand Automotive

Unsere Strategie „Mobilität für morgen“

„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.“ Das ist die Vision von Schaeffler. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, hat Schaeffler im Jahr 2016 die Strategie „Mobilität für morgen“ verabschiedet. Basierend auf langfristigen Trends definiert sie 4 Fokusfelder und 8 Eckpfeiler für künftiges profitables Wachstum sowie die 16 Initiativen für die Umsetzung. Die Digitalisierung stellt als bedeutender Megatrend für Schaeffler eine wichtige Zukunftschance dar, die durch die Initiative „Digitale Agenda“ genutzt werden soll.

Die Welt ist in Bewegung. Und das mit immer größerer Geschwindigkeit. Der fortschreitende Klimawandel, die zunehmende Urbanisierung und Globalisierung sowie die Digitalisierung werden unser Leben und Arbeiten nachhaltig beeinflussen und verändern. Das gilt besonders für den Bereich der Mobilität. Damit meinen wir nicht nur das Automobil, sondern auch andere Formen der Fortbewegung, sei es im urbanen oder interurbanen Bereich. Schaeffler hat sich vorgenommen, diese Veränderungen aktiv mitzugestalten.

Mit der im Laufe des Jahres 2016 im intensiven Austausch mit den Führungskräften und dem Aufsichtsrat erarbeiteten und im November verabschiedeten Strategie „Mobilität für morgen“ stellt Schaeffler die Weichen für zukünftiges, nachhaltig profitables Wachstum.

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 des Unternehmens ausrichten.

Mission

„Wir leben auf der Wertebasis eines globalen Familienunternehmens Kundennähe durch partnerschaftliche Zusammenarbeit und überzeugen als Automobil- und Industriezulieferer 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.“

4 Fokusfelder

Im 21. Jahrhundert wandelt sich die Welt schneller denn je. Steigende Anforderungen an den Klimaschutz führen weltweit zum Umbau der Energiesysteme. Die Urbanisierung schreitet rasch voran. Globalisierung und Digitalisierung vernetzen die gesamte Welt, im physischen wie im virtuellen Raum. Basierend auf diesen langfristigen Trends hat Schaeffler mit der Strategie „Mobilität für morgen“ 4 Fokusfelder definiert, auf die sich der Automobil- und Industriezulieferer zukünftig konzentrieren will.

Umweltfreundliche Antriebe

Ob im Pkw, im Schwerlast-Lkw oder in einer Produktionsanlage: Maximale Energieeffizienz bei bestmöglicher Emissionsbilanz ist überall gefordert, wo mechanische Bewegung erzeugt wird. Schaeffler entwickelt und produziert Komponenten und Systeme für optimierte Verbrennungsmotoren genauso wie für Hybrid- und Elektroantriebe.

Urbane Mobilität

Nirgends macht sich der Wandel so schnell bemerkbar wie in den Megastädten dieser Welt. Neue Mobilitätskonzepte, basierend auf intelligenter Verknüpfung individueller Fahrzeuge mit Angeboten des öffentlichen Nahverkehrs, gewinnen rasch an Akzeptanz. Vom Mikromobil bis zur U-Bahn: Schaeffler ist immer an Bord.

Interurbane Mobilität

In einer vernetzten Welt kommt der Mobilität zwischen den großen Ballungszentren eine besondere Rolle zu. Der wachsende Bahn- und Luftverkehr verlangt innovative technische Lösungen – ebenso wie die moderne Landwirtschaft. Für diese Branchen bietet Schaeffler adaptierte Lösungen an.

Energiekette

Klimaschutz lässt sich nur realisieren, wenn die gesamte Energiekette von der Gewinnung über den Transport bis zur Nutzung permanent optimiert wird. Als Partner der Energiewirtschaft unterstützt Schaeffler den Ausbau der regenerativen Energiegewinnung, fokussiert auf die Windkraft, aber auch die Wasserkraft und die Solarenergie.

1 Wir wollen der bevorzugte Technologiepartner unserer Kunden sein.

2 Wir sind ein Automobil- und Industriezulieferer.

3 Wir sind global aufgestellt und weltweit vor Ort.

4 Wir können Komponenten und Systeme.

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

6 Wir streben nach höchster Qualität, Effizienz und Lieferzuverlässigkeit.

7 Wir wollen ein attraktiver Arbeitgeber sein.

8 Wir leben die Werte eines globalen Familienunternehmens.

8 Strategische Eckpfeiler

Um auf allen Fokusfeldern profitabel zu wachsen, hat Schaeffler 8 strategische Eckpfeiler definiert, die den Rahmen des künftigen unternehmerischen Handelns abstecken (siehe Grafik oben). Sie definieren einerseits das Selbstverständnis als globaler Technologiepartner der Automobilbranche und der Industrie, der sowohl Komponenten als auch Systeme zuliefert. Und sie nennen andererseits die Voraussetzungen und Werte, die Schaeffler lebt.

Als zentrale Zukunftschancen begreift Schaeffler die Themengebiete E-Mobilität, Industrie 4.0 und Digitalisierung. Dahinter steckt hohes Veränderungspotenzial. So schätzt Schaeffler, dass im Jahr 2030 mehr als jedes zweite neue Auto einen elektrischen Antrieb an Bord hat (Hybrid-Fahrzeuge eingerechnet). Ähnliche Bedeutung hat Industrie 4.0 für das Industriegeschäft: Maschinen und Produktionsanlagen kommunizieren im kommenden Jahrzehnt weitgehend ohne Zutun des Menschen miteinander. Die Digitalisierung verändert in beiden Sparten nicht nur Produkte und die Produktionsabläufe, sondern alle Prozesse von der Entwicklung bis zur Nutzung durch den Kunden. Das Zusammenwachsen von realer und digitaler Welt ermöglicht neue Geschäftsmodelle und eine nachhaltige Steigerung der Wertschöpfung.

16 Strategische Initiativen

Jede Strategie ist nur so gut wie die Ergebnisse, die ihr folgen. Bei der Ausarbeitung der Strategie hat sich das Unternehmen daher besonders intensiv mit der Frage befasst, wie es seine Strategie möglichst effizient und konsequent implementieren kann. Ausgehend von den positiven Erfahrungen, die die Schaeffler Gruppe mit ihrem ersten Transformationsprogramm „One Schaeffler“ gemacht hat, das bis Ende des Jahres 2015 erfolgreich umgesetzt wurde, hat das Unternehmen ein maßgeschneidertes Exzellenzprogramm entwickelt, das die wichtigsten strategischen Initiativen in 5 Kategorien zusammenfasst. Die Schaeffler Gruppe nennt ihr Exzellenzprogramm daher „Agenda 4 plus One“.

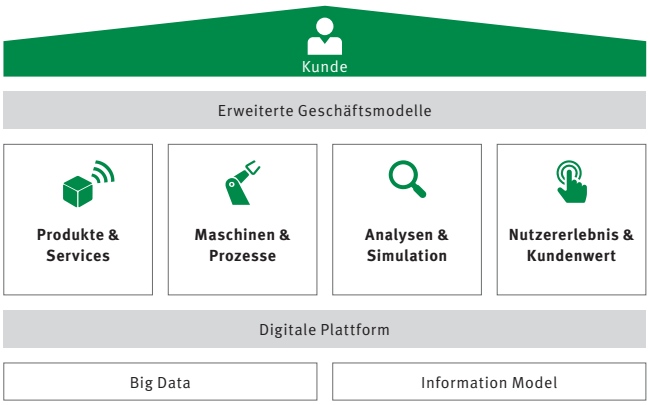
Die „Agenda 4 plus One“ umfasst die folgenden 5 Kategorien: Kundenfokus, Operative Exzellenz, Finanzielle Flexibilität, Führung und Talente sowie – als „plus One“ – die Sicherung langfristiger Wettbewerbsfähigkeit und Wertsteigerung. Die „Agenda 4 plus One“ umfasst dabei 16 strategische Initiativen, die weltweit von Bedeutung sind. Erklärtes Ziel ist es, alle Initiativen bis Ende des Jahres 2020 erfolgreich umzusetzen. Der „Digitalen Agenda“ kommt dabei eine zentrale Rolle zu.

Unsere „Digitale Agenda“

Den Wert eines Autos oder einer Maschine bestimmen immer weniger allein die Hardware und Software. Digitale Dienstleistungen, basierend auf der Vernetzung von Betriebsdaten, ergänzen die klassischen Geschäftsmodelle im Automobil- und Maschinenbau. Als Zulieferer dieser Branchen reagiert Schaeffler nicht nur auf diesen Trend, sondern denkt mit der „Digitalen Agenda“ – die integraler Bestandteil der „Agenda 4 plus One“ ist – voraus und gestaltet so die Zukunft aktiv mit.

Autos warnen einander vor Gefahren. Windkraftanlagen planen notwendige Wartungsarbeiten so, dass diese in windarmen Wochen liegen. Werkzeugmaschinen bestimmen, in welcher Reihenfolge die Werkstücke bearbeitet werden, damit die Werkzeuge seltener gewechselt werden müssen. Das Internet der Dinge hält derzeit massiv Einzug in die Technikwelt. Es ermöglicht neue, datenbasierte Geschäftsmodelle. Mit der „Digitalen Agenda“ baut Schaeffler jene Säulen gezielt aus, auf denen diese Geschäftsmodelle basieren:

Digitale Agenda der Schaeffler Gruppe



Produkte & Services: Daten sind nicht einfach da, sie müssen generiert werden. Ob Stadtfahrzeug, Schnellzug oder Windkraftanlage: Bereits heute befinden sich die mechanischen und mechatronischen Produkte von Schaeffler überall dort, wo sich etwas bewegt und wo Arbeit verrichtet wird. Mit Sensorik, Elektronik und Aktuatoren ausgestattet, liefern Lager und andere Antriebskomponenten die Daten, die für Big-Data-Analysen und auf Vernetzung beruhende Geschäftsmodelle benötigt werden.

Maschinen & Prozesse: Die digitale Vernetzung von Produktionsanlagen über die gesamte Wertschöpfungskette ist eines der wichtigsten Ziele von Industrie 4.0. Schaeffler sieht sich dabei nicht nur als Ausrüster intelligenter Fabriken, sondern implementiert neue Technologien frühzeitig in die eigene Serienproduktion. In einer sich rasch wandelnden Welt schneller und flexibler auf aktuelle Entwicklungen reagieren zu können, ist eine wesentliche Motivation für Schaeffler, Prozesse in allen Unternehmensbereichen zu digitalisieren. Von der ersten Idee zu einem neuen Produkt, über die digitale Planung der Produktion bis hin zur Steuerung des Vertriebs bildet Schaeffler künftig den gesamten Produktlebenszyklus digital ab.

Analysen & Simulation: Schon bei der Entwicklung eines neuen Produkts genau zu wissen, unter welchen Bedingungen es später eingesetzt werden wird, ist der Wunsch jedes Ingenieurs. Indem Schaeffler zunehmend reale Betriebsdaten nutzt, um Innovationen bereits vor dem Bau des ersten Prototyps auf Herz und Nieren zu testen und während des gesamten Lebenszyklus bereit zu stellen, steigert das Unternehmen seine Wettbewerbsfähigkeit deutlich.

Nutzererlebnis & Kundenwert: Die Akzeptanz digitaler Dienstleistungen bei Kunden und Mitarbeitern ist nicht nur von der Qualität der bereitgestellten Daten abhängig, sondern auch von einer nutzerfreundlichen Bedienoberfläche. Dabei kommt in professionellen Anwendungen Smartphones und Tablets eine zunehmende Bedeutung zu. Schaeffler erarbeitet sich die Kompetenz für die optimale Gestaltung der Mensch-Maschine-Interaktion.

Um diese Säulen so auszubauen, dass sie künftig reales Wachstum ermöglichen, bedarf es wesentlicher Voraussetzungen, die Schaeffler im Laufe des Jahres 2016 geschaffen hat: Einerseits galt es, eine digitale Plattform aufzubauen, die als zentrale Datendrehscheibe Basis für Big-Data-Analysen ist. In einer Partnerschaft mit IBM wird nicht nur diese Plattform bereitgestellt. Schaeffler und IBM arbeiten gemeinsam daran, innovative Methoden, etwa der Künstlichen Intelligenz, auf Produkte und Prozesse anzuwenden. Andererseits ist Schaeffler in einer digital vernetzten Welt mehr denn je auf die Kreativität und Innovationskraft des Menschen angewiesen. Mit spannenden Aufgaben in einem industriellen Umfeld bietet Schaeffler eine wesentliche Voraussetzung, um für digitale Talente ein attraktiver Arbeitgeber zu sein.

Die „Digitale Agenda“ als unternehmensweite, vom Vorstand getragene Initiative wird auch 2017 bei Schaeffler intensiv vorangetrieben. Denn es gibt keinen besseren Weg in Zeiten des Wandels, als ihn selbst aktiv voranzutreiben. So wie es die Schaeffler-Mitarbeiter, die wir auf den folgenden Seiten porträtieren, mit ihrer täglichen Arbeit tun.

Wir verbinden Stahl mit digitaler Kompetenz.

Das Wälzlager der Zukunft arbeitet als Sensor. Damit schafft Schaeffler die Voraussetzung für höhere Produktivität, in der Produktion genauso wie bei der Energieerzeugung oder im Schienenverkehr. Das Mechatronik-Know-how von Schaeffler ist im digitalen Zeitalter gefragter denn je.

Dr. Joanna Procelewska studierte sowohl Chemie als auch Informatik. Die Spezialistin für Oberflächentechnik erarbeitet die Grundlagen für intelligente Produkte.

1.

1.
Hand in Hand: Physische Versuche verbessern die Prognosequalität der Simulation.
2.
Kleine Strukturen, große Wirkung: Sensotect®-Tretlager mit Nano-Funktionsschicht.

20

Varianten nanotechnologischer Beschichtungen hat das Schaeffler-Kompetenzzentrum für Oberflächentechnik entwickelt

„Kann ich mal den Stift haben?“ Dr. Joanna Procelewska will mit einer Zeichnung erklären, wie ihr virtuelles Tribolabor funktioniert. Doch ein derartiges analoges Werkzeug hat sie offenbar nicht immer zur Hand. Die Spezialistin für Oberflächentechnik studierte sowohl Chemie als auch Informatik. Nun treibt sie in ihrem Bereich die Digitalisierung voran. „Es hat mich immer fasziniert, mein Domainwissen in meinem Fachgebiet mit digitalen Technologien für die Datenexploration zu verbinden“, sagt sie. Ihre Domäne, das ist die Tribologie, die Lehre von der Reibung.

Bei der Auslegung von Schichtsystemen für Schaeffler-Produkte wie zum Beispiel Wälzlager, Tassenstößel und Schlepphebel wird das von Procelewska entwickelte virtuelle Tribolabor zu einem wichtigen Werkzeug werden. Kernstück ist eine interaktive Tribodatenbank für Beschichtungen, die experimentelle Daten zu Schichtsystemen und Kennwerte aus tribologischen Vorversuchen von beschichteten Bauteilen enthält. Auf Grundlage dieser Daten lassen sich mit Methoden des Data-Mining beispielsweise Reibung und Verschleiß von beschichteten Bauteilen genau vorhersagen. Das erhöht im Entwicklungsprozess die Aussagefähigkeit realer Versuche erheblich – die Schaeffler-Ingenieure können neue Schichtsysteme zukünftig weitaus schneller und effizienter entwickeln.

Die Grundlagenarbeit ermöglicht nicht nur Bauteile, die immer weniger Reibung aufweisen, sondern auch die Entwicklung völlig neuer, intelligenter Schichten. Ein Beispiel ist das Schichtsystem Sensotect® von Schaeffler, das ein mechanisches Bauteil zum Sensor macht. Dabei wird eine sehr dünne, elektrisch leitfähige Schicht aufgetragen, zum Beispiel auf ein Wälzlager. Im Betrieb treten in dieser Sensorschicht winzige Verformungen auf, die zu elektrischen Signalen führen, aus denen sich dann wichtige Informationen – etwa zu Last und Drehmomenten – ableiten lassen.

Der große Vorteil von Sensotect® besteht darin, dass die Sensorik keinen zusätzlichen Bauraum benötigt. Schaeffler entwickelt aber auch für bestehende Anlagen nachrüstbare Lösungen zur Zustandsüberwachung, etwa das Frühwarnsystem FAG SmartQB. Es erfasst die Schwingungsdaten einer Maschine und beobachtet Veränderungen in den Schwingungsmustern. Auf dieser Grundlage ordnet es Fehlerursachen automatisiert zu und gibt über ein Display Handlungsempfehlungen aus. Die Schwingungsmuster sind relativ einfach mit einer von außen angebrachten Sensorik zu messen, weil die Schwingungen vom Inneren einer Maschine über Körperschall auf die Struktur übertragen werden.

Immer häufiger werden Schaeffler-Bauteile zum Sensor und schaffen so die Voraussetzung für digitale Service-Angebote. Doch das Angebot reicht weit darüber hinaus, wie der „Antriebsstrang 4.0“ zeigt, den Schaeffler erstmals auf der Hannover Messe 2016 präsentierte. Zum Systemansatz gehören auch eine intelligente Vor-Ort-Elektronik sowie die Schaeffler-Cloud, die eine automatisierte Datenauswertung ermöglicht. So kann etwa die Restlaufzeit von Wälzlagern in Getrieben berechnet werden – individuell für jedes einzelne Lager. Das ermöglicht nicht nur eine vorausschauende Wartung ohne Ausfallzeiten, sondern auch einen an den Maschinenzustand adaptierten Betrieb. Ähnliche Konzepte verfolgt Schaeffler mit „Rail 4.0“ und „Wind 4.0“ für die Bahn- und die Windkraftbranche. Allen gemeinsam ist: Ohne die genaue Kenntnis dessen, was in einer Maschine passiert, sind Daten nicht zu interpretieren. Im digitalen Zeitalter ist das Anwendungs-Know-how von Schaeffler gefragter denn je.

»Es hat mich immer fasziniert, mein Domainwissen mit digitalen Technologien für die Datenexploration zu verbinden.«

2.

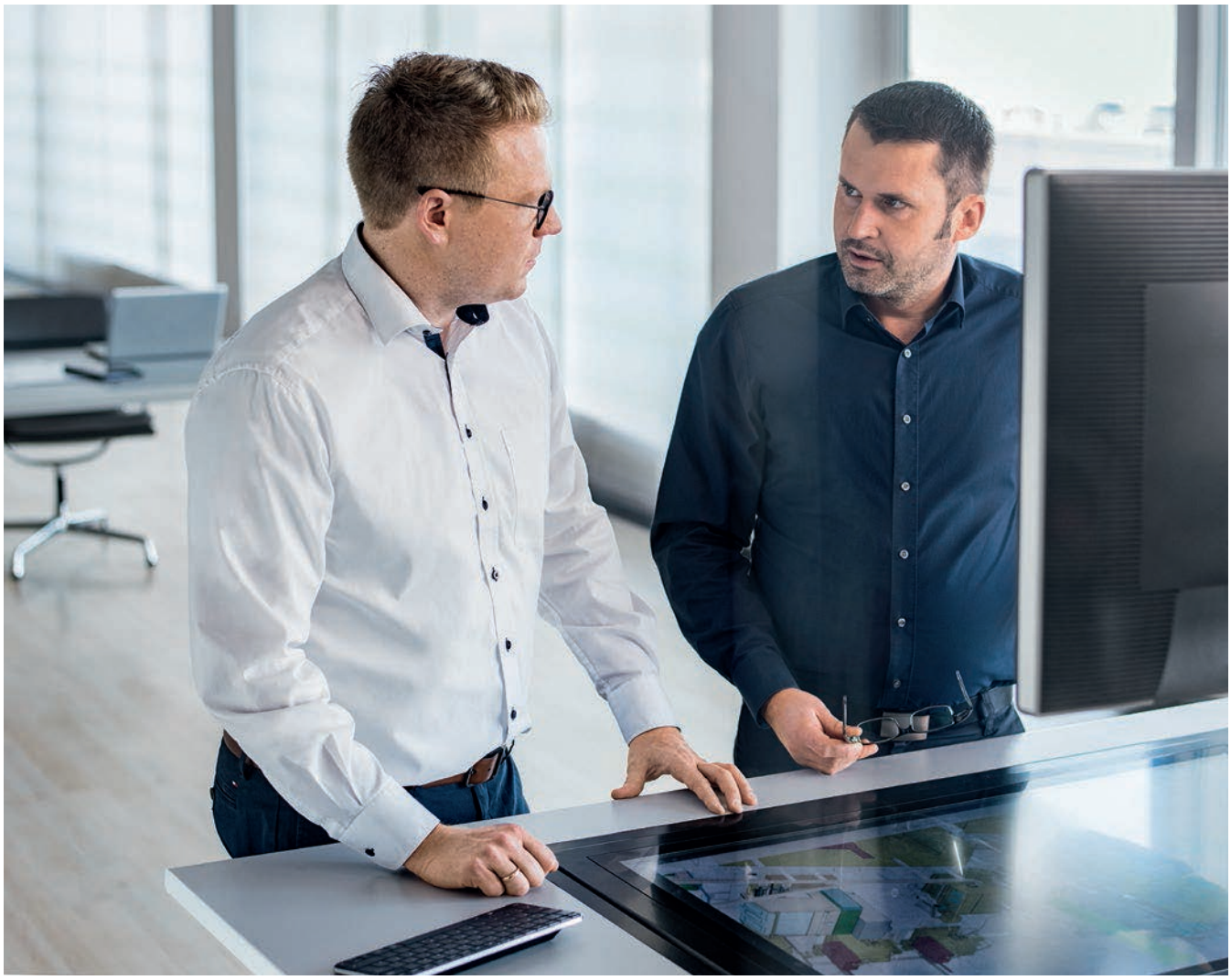
Maschinen & Prozesse

Wir planen und steuern unsere Werke digital.

In den Werken von Schaeffler ist die digitale Revolution in vollem Gang. Ob bei der Planung neuer Anlagen oder ganzer Fabriken oder im laufenden Betrieb: Innovative Digitalwerkzeuge und intelligente Datennutzung dienen dazu, die Produktivität zu steigern.

Dem Informatiker **Dr. Dennis Arnhold** ist es wichtig, an konkreten Anwendungen zu arbeiten. Sein Wissen setzt er ein, um bei Schaeffler neue Methoden für die Produktionsplanung einzuführen.

1.



1.
Sehen heißt verstehen: Realitätsnahe Simulationen von neuen Anlagen verbessern die Entscheidungsqualität.
2.
Praxistest: Die Werkzeugmaschine 4.0 bewährt sich unter realen Produktionsbedingungen.
3.
Röntgenblick: Was in der Werkzeugmaschine der Zukunft passiert, ist auch auf dem Tablet nachzuvollziehen.

Ein nüchternes Büro in Herzogenaurach. Dennis Arnhold klappt seinen Laptop auf. Ein paar Klicks – und schon befindet er sich mitten in einer Fabrik in Kysucké Nové Mesto, einer slowakischen Kleinstadt nahe der polnischen Grenze. In einem bereits bestehenden Werk hat Schaeffler dort kürzlich die Fertigungskapazitäten für Radlager ausgebaut. „Das ist ein digitaler Zwilling der kompletten Produktionslinie“, erläutert Arnhold, während er die 3D-Ansicht vergrößert. Alle Details, die eine Fabrik ausmachen, sind zu erkennen; nicht nur die Maschinen, sondern jede einzelne Leuchte und sogar die Logistikbehälter, die der Bauteilversorgung dienen – in einer Animationsqualität, die einem modernen Computerspiel gleicht. Doch für Arnhold ist die „3D Experience Platform“ alles andere als ein Freizeitvertreib. Sie dient der Planung neuer Produktionslinien oder sogar ganzer Fabriken.

In drei Dimensionen zu planen, hat aus Sicht des Experten große Vorteile: „Wir können zum Beispiel Arbeitsplätze vorab bereits ergonomisch optimal gestalten.“ Besonders stolz ist Arnhold freilich auf die eingesparte Fläche: Im Vergleich zu einer älteren Linie im Schaeffler-Verbund sank der Platzbedarf in der Fabrik in Kysucké bei vergleichbarer Ausbringung um 40 Prozent. Was bei

einem Traditionsprodukt wie dem Radlager funktioniert, ist für innovative Systeme erst recht wichtig: Wo komplexe Montagen – etwa für elektrifizierte Antriebssysteme – erstmals geplant werden, können Produkt- und Prozessentwickler anhand der virtuellen Anlagen vorab diskutieren, wie eine optimale Produktion aussieht.

Die Fabrikplanung im virtuellen Raum ist nur ein Aspekt der digitalen Revolution, die sich bei Schaeffler derzeit in den Werkhallen vollzieht. Zum Beispiel in Höchstadt, wo Ende 2015 in Kooperation mit DMG MORI die Werkzeugmaschine 4.0 in Betrieb genommen wurde. Die in den regulären Produktionsprozess integrierte Maschine sendet laufend mehr als 170 Signale. „Einige Erfolge konnten wir bereits erzielen“, berichtet Ronny Hüttner, Projektleiter Digitalisierung im Werk Höchstadt. So müssen bei der auf Kleinserien spezialisierten Präzisionslagerfertigung die Werkzeuge häufig gewechselt werden. Durch die digitale Auftragssteuerung konnten die Umrüstzeiten um bis zu 25 Prozent vermindert werden, weil für ein neues Produkt nicht mehr alle Werkzeuge ausgebaut werden müssen: Die Maschine weiß, welche Werkzeuge auch für den nächsten Auftrag verwendet werden können. Derzeit bereitet Hüttner die Verkettung der Werkzeugmaschine 4.0 mit einem weiteren Drehzentrum, einer Schleifmaschine sowie einem für die Bestückung verwendeten Roboter vor. „Aus einer vernetzten Maschine machen wir im nächsten Schritt eine vernetzte Insel“, erläutert Hüttner das Vorgehen.

»Wir können Arbeitsplätze vorab bereits ergonomisch optimal gestalten.«

Auch an der sinnvollen Nutzung der gewonnenen Daten arbeitet man in Höchstadt bereits. So wird es künftig möglich sein, jedem Bauteil einen „Energieausweis“ auszustellen. Da der Energiebedarf zwischen verschiedenen Werkstücken erheblich schwankt, könnte künftig Energie zielgerichteter eingekauft werden. Außerdem sollen Maschinen bei technisch bedingten Ausfällen die Ursache automatisch an das übergeordnete Manufacturing Execution System melden. Funktioniert das eines Tages weltweit, könnten diese Informationen genutzt werden, um Maschinen zielgerichteter einzukaufen oder selbst zu entwickeln. Und schließlich soll es künftig möglich sein, schon während des Fertigungsprozesses vorherzusagen, ob die Qualität des Bauteils allen Anforderungen genügt, und die Bearbeitung entsprechend anzupassen.

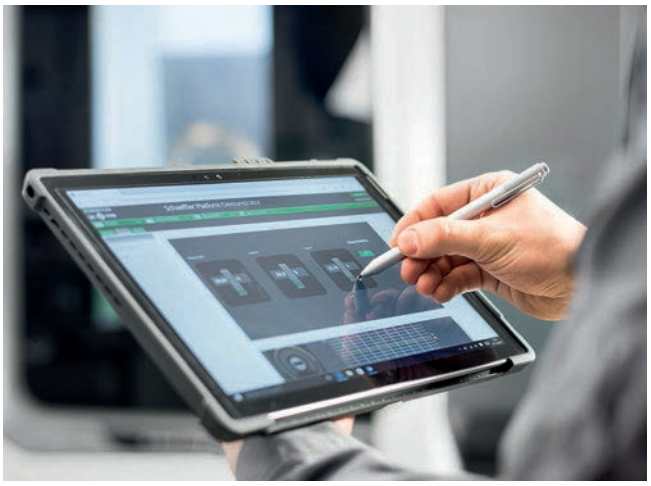
Hüttner und Arnhold eint ein schlichtes Ziel: Perfektion. Fehler, ob in der Planung oder im laufenden Prozess, sollen künftig nur noch im digitalen Raum passieren.

25

Prozent weniger Rüstzeit allein durch die digitale Auftragssteuerung

2.

3.



Analysen & Simulation

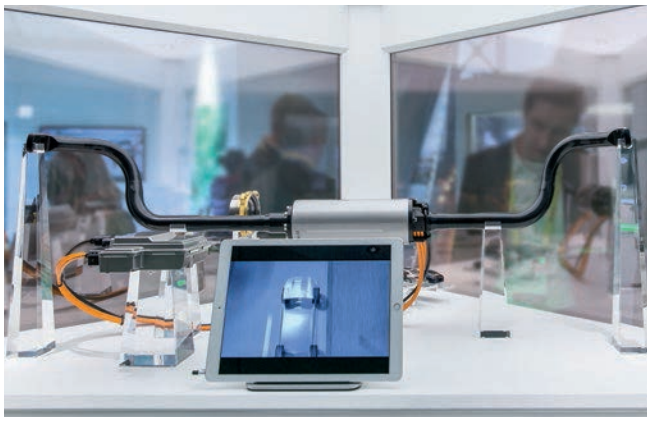
Ideen für das Internet der Dinge gibt es genug. Wir sorgen dafür, dass es Realität wird.

Durch die Partnerschaft mit IBM und die Weiterentwicklung der IT-Infrastruktur schafft Schaeffler die Voraussetzungen für die digitale Transformation. Mächtige Algorithmen durchforsten in Sekundenschnelle den Datenschatz aus Industrie-Anwendungen, lernende Systeme mit künstlicher Intelligenz ergänzen künftig menschliches Expertenwissen.

Dr. Pankaj Joshi arbeitet seit Mitte 2016 als Datenanalyst bei Schaeffler. Der promovierte Photonikspezialist unterstützt mit seinem Know-how den Aufbau neuer Services und Geschäftsmodelle.

1.
Premiere: Erstmals nimmt Schaeffler im Januar 2017 an der Consumer Electronics Show in Las Vegas teil.
2.
Neue Erkenntnisse: Big-Data-Spezialisten leben vom Dialog mit den Anwendungsexperten.

1.



2.

600

Fachkräfte für Digitalisierung und IT will Schaeffler in den kommenden Jahren einstellen.

Delhi, Stockholm, Gent. Und jetzt Herzogenaurach. Dass Pankaj Joshi, promovierter Photonikingenieur, sich Mitte 2016 für Schaeffler entschieden hat, ist kein Zufall. Gezielt suchte der auf Datenanalyse spezialisierte Fachmann einen Arbeitgeber, bei dem er mit seinem Wissen etwas bewirken kann. „Schaeffler besitzt einen großen Schatz: unzählige Daten, sowohl aus den Anwendungen im Industriegeschäft als auch aus der eigenen Produktion“, sagt Joshi. Den Schatz zu heben, ist allerdings mühevolle Arbeit. So ist Schaeffler seit vielen Jahren für seine Kunden im Bereich der Anlagen-Zustandsüberwachung, dem sogenannten „Condition Monitoring“, tätig. Die in der Vergangenheit gewonnenen Daten – zum Beispiel aus der Überwachung von Windkraftanlagen – sollen genutzt werden, um Zusammenhänge zwischen

den Betriebsbedingungen, der Wartungsintensität und den von Schaeffler zugelieferten Schlüsselkomponenten herzustellen. „Dafür brauchen wir nicht nur konsistente Daten, sondern müssen vor allem auch die richtigen Fragen stellen“, erläutert Joshi. „Deshalb arbeite ich sehr eng mit den Windkraft-Spezialisten von Schaeffler Industrie zusammen.“

Beantwortet werden sollen die Fragen durch mächtige Algorithmen, die Milliarden Daten in Sekundenschnelle durchforsten. Um das dafür notwendige Know-how aufzubauen, hat Schaeffler im Herbst 2016 eine weitreichende strategische Partnerschaft mit IBM geschlossen. Diese umfasst weitaus mehr als die Nutzung der digitalen Plattform, die künftig als zentrale Daten-Drehscheibe von Schaeffler eingesetzt wird. Gemeinsam wollen Schaeffler und IBM auch vernetzte Lösungen und Technologien zur Analyse industrieller Daten weiterentwickeln. Lernende Computersysteme mit Künstlicher Intelligenz sollen in Zukunft in vielen Bereichen das menschliche Expertenwissen ergänzen – zum Beispiel, wenn es um die Optimierung von Energieverbrauch oder Logistik in den Schaeffler-Werken geht.

Um für die Herausforderungen der Zukunft gewappnet zu sein, entwickelt Schaeffler seine IT-Lösungen in großen Schritten weiter und ergänzt das Portfolio, wo es für die digitale Transformation sinnvoll ist. Dabei hat die kundenfreundliche Darstellung von Datenauswertungen einen hohen Stellenwert, beispielsweise beim Aufbau einer neuen Service-Plattform von Schaeffler, auf deren Basis insbesondere Condition Monitoring Services angeboten werden sollen. „Früher haben unsere Experten die Daten für den Kunden aufbereitet. Nun gilt es, Datenauswertungen automatisiert, online und für den Nutzer verständlich darzustellen“, erläutert Jürgen Wernsdörfer, einer von zwei Projektleitern für die digitale Plattform bei Schaeffler. Sein Kollege Christof Heurung ergänzt: „Zudem müssen die Anwendungen sicher und zuverlässig auf verschiedenen mobilen Endgeräten laufen und überall nutzbar sein, nicht mehr nur im Schaeffler-Netzwerk.“ So können Instandhalter in den ersten Werken mittlerweile per Smartphone auf die für sie relevanten SAP-Daten zurückgreifen.

»Bei Schaeffler ist es möglich, IT-Wissen auf die reale, physikalische Welt anzuwenden.«

Ob Datenanalysten oder IT-Spezialisten für mobiles Computing: Immer häufiger schreibt Schaeffler Stellen für Digitalisierungsexperten aus. „In diesem Bereich stellen wir in den kommenden Jahren massiv ein“, erläutert Ingo Krauß, zuständiger Personalleiter bei Schaeffler. Viele Bewerber kommen nach der Promotion direkt von der Hochschule oder zum Teil auch von kleinen Start-ups oder sogar aus den digitalen Labs von DAX-Konzernen. „Wir haben spannende Aufgaben zu bieten“, sagt Krauß. „Denn bei Schaeffler ist es möglich, IT-Wissen auf die reale, physikalische Welt anzuwenden.“ Trotzdem setzt Schaeffler nicht nur auf das Recruiting externer Fachkräfte, sondern will auch hier die eigene Aus- und Weiterbildung intensivieren. So startet Mitte 2017 ein neues Trainee-Programm, das explizit auf den Schwerpunkt „Digitalisierung“ setzt. Denn ob in Delhi oder in Herzogenaurach: Digitalisierungs-Know-how ist für die Arbeitswelt der Zukunft unerlässlich.

Nutzererlebnis & Kundenwert

Wir sehen, was passiert. Bevor es passiert.

Der Trend zur Digitalisierung hat alle Branchen erfasst, in denen Schaeffler tätig ist, von der Automobilindustrie bis zur Energieerzeugung. Die Datenerfassung und -auswertung in Echtzeit soll die Produktivität erhöhen. Bereits heute bietet Schaeffler dafür digitale Services wie die Online-Überwachung von Windkraftanlagen an – ein Geschäftsmodell, das zukünftig deutlich ausgebaut werden soll.

Seit zehn Jahren leitet der gelernte Elektroniker **Harald Reiners** die Condition Monitoring Services von Schaeffler. Mit einer neuen Service-Plattform behält er Maschinen und Anlagen auch unterwegs unter ständiger Kontrolle.

Harald Reiners sitzt im Kontrollzentrum in Herzogenrath und ruft die Daten einer Windkraftanlage auf. „Diese hier hat seit einigen Wochen ein neues Getriebe“, erläutert er. „Mit unseren Sensoren bekommen wir ein genaues Lagebild über das Schwingungsverhalten. Anhand automatisch berechneter Parameter können wir dann überprüfen, ob die Anlage rundläuft.“ Seit zehn Jahren leitet der gelernte Elektroniker die Condition Monitoring Services von Schaeffler. Mit seinem Team aus etwa einem Dutzend Experten hat er rund 1.000 Maschinen unter ständiger Kontrolle, darunter Windkraftanlagen, Walzstraßen in Stahlwerken, Papiermaschinen und Schiffsantriebe. „Wir wollen unseren Kunden die Sorge um ihre Maschinen abnehmen, damit sie sich um ihr eigentliches Produkt kümmern können“, betont Reiners. „Bei Auffälligkeiten geben wir den Betreibern konkrete Empfehlungen, was zu tun ist.“ Die digitale Analyse im Online Monitoring Center ergänzen die Techniker immer wieder durch Inspektionen vor Ort.

Der Trend zur Digitalisierung hat alle Branchen erfasst, digitale Services werden eine wichtige Ergänzung zum eigentlichen Produkt. Sie können aber auch Grundlage für völlig neue Anwen-

1.000

Windkraftanlagen, Kaltwalzbänder in Stahlwerken, Papierwerke und Schiffsantriebe sind bereits heute Teil des Monitoring-Netzwerks von Schaeffler.

1.

2.

1.
Lohnend: Vorausschauendes Condition Monitoring ermöglicht es, bei Schienenfahrzeugen Wartungsintervalle und Laufzeiten zu verlängern.
2.
Analyse-Kompetenz: Die Schaeffler-Experten verstehen, was in der Maschine wirklich passiert.

dungen werden. Ein Beispiel ist im Automobilbereich die Weiterentwicklung des mechatronischen Wankstabilisators. Bei dem von Schaeffler in Serie produzierten System handelt es sich um einen besonders effizienten, elektrischen Aktuator, der die Wankbewegungen des Fahrzeugs ausgleicht. In einem zukünftigen, intelligenten System könnte dieser Aktuator nun zusätzlich zum Sensor werden, der Daten über den Straßenzustand aufnimmt. Zusammen mit einer genauen Lokalisierung können so in Echtzeit detailgenaue Straßenkarten entstehen, die über die Cloud abrufbar sind und die Betreiber von Infrastrukturen, aber auch den nachfolgenden Verkehr vor Schlaglöchern oder Bodenwellen warnen.

Auch den Betreibern und Herstellern von Schienenfahrzeugen können digitale Lösungen erheblichen Mehrwert bieten. So entwickelt Schaeffler mechatronische Systeme zur Überwachung und vorausschauenden Instandhaltung von Radsätzen und Antrieben für die Bahn. Vor-Ort-Sensoren erfassen dazu Temperaturen, Schwingungen und Drehzahlen. Eine intelligente Prozessoreinheit verarbeitet diese Rohdaten, die dann in der Cloud mit weiteren Daten zusammengeführt, ausgewertet und als Service-Daten aufbereitet werden. Die Ergebnisse werden dort dem Kunden in einer anschaulichen Darstellung zur Verfügung gestellt.
Mit dem von den Ingenieuren entwickelten Konzept wird Schaeffler den geltenden europäischen gesetzlichen Vorgaben zur Heißläuferdetektion für Hochgeschwindigkeitszüge gerecht. Gleichzeitig ermöglicht es durch vorausschauendes Condition Monitoring eine Verlängerung der Wartungsintervalle und damit höhere Laufzeiten. In China entwickelt Schaeffler ein Radsatz-Überwachungssystem speziell für Hochgeschwindigkeitszüge. Spitzengeschwindigkeiten von bis zu 500 km/h stellen höchste Anforderungen an die Antriebstechnik. Lösungen entwickelt Schaeffler im Rahmen einer strategischen Partnerschaft mit der führenden Southwest Jiaotong University.

Dieses Prinzip gilt auch im Online Monitoring Center in Herzogenrath. „Je nach Anwendung haben wir mit unseren Kunden bestimmte Service Levels mit regelmäßigen Zustandsberichten und Reaktionszeiten vereinbart“, berichtet Reiners. Darüber hinaus erstellen er und seine Kollegen konkrete Handlungsempfehlungen, sobald die Messsysteme kritische Auffälligkeiten melden. Manchmal reicht es schon, mehr Schmierstoff zuzugeben, in anderen Fällen müssen Komponenten ausgetauscht werden. Ein weiterer, zukünftiger digitaler Service ist die Berechnung von Restlaufzeiten für Wälzlager. Diesen Service können Betreiber nutzen, um Wartungen beispielsweise abhängig von den Jahreszeiten zu planen und vom System gemeldete Bauteile außerhalb der ertragreichen Monate zu ersetzen.

»Wir wollen den Betreibern die Sorge um ihre Maschinen abnehmen, damit sie sich um ihr eigentliches Produkt kümmern können.«

Schaeffler am Kapitalmarkt

1.1 Ereignisse 2016

Nach dem Börsengang der Schaeffler AG am 09. Oktober 2015, bei dem zunächst 11 % des Grundkapitals platziert wurden, hat die Schaeffler AG ihre Kapitalmarktpräsenz durch verschiedene Transaktionen und Maßnahmen weiter ausgebaut und verstärkt.

Erhöhung Free Float auf 25 %

Am 05. April 2016 platzierte die IHO Beteiligungs GmbH (bis zum 28. September 2016 firmierend als Schaeffler Verwaltungs GmbH) 94,4 Millionen Vorzugsaktien der Schaeffler AG im Rahmen eines beschleunigten Bookbuilding-Verfahrens. Seit Abschluss dieser Transaktion befinden sich damit 166 Millionen Vorzugsaktien bzw. 100 % des Vorzugskapitals im Streubesitz. Gemessen am gesamten Grundkapital von Stamm- und Vorzugsaktien beträgt der Streubesitz rund 25 %.

Erste Hauptversammlung beschließt Ausschüttung Sonderdividende

Die erste Hauptversammlung der Schaeffler AG nach dem Börsengang hat in ihrer Sitzung am 22. April 2016 beschlossen, eine Dividende in Höhe von 0,34 EUR je Stammaktie und 0,35 EUR je Vorzugsaktie an die Aktionäre der Schaeffler AG für das Geschäftsjahr 2015 auszuzahlen. Dies entspricht einer Ausschüttung von 28,9 % bezogen auf das den Anteilseignern zurechenbare Konzernergebnis vor Sondereffekten. Zusätzlich wurde für das Geschäftsjahr 2015 eine Sonderdividende in Höhe von 0,15 EUR je Stammaktie bzw. Vorzugsaktie ausgeschüttet.

Aufstieg in den MDAX

Seit dem 20. Juni 2016 ist das Unternehmen im Auswahlindex MDAX der Deutschen Börse vertreten. Die Schaeffler-Aktie erfüllt damit neben den hohen Transparenzanforderungen des Prime Standard auch die für die Aufnahme in den Index relevanten Größenkriterien bezüglich Marktkapitalisierung und Liquidität.

Erster Kapitalmarkttag der Schaeffler AG

Am 20. Juli 2016 hat die Schaeffler AG in London auf ihrem ersten Kapitalmarkttag nach dem erfolgreichen Börsengang im Oktober 2015 ihre Wachstumspläne und die finanziellen Ambitionen für die kommenden Jahre vorgestellt. Demnach will der Konzern bis 2020 seinen Umsatz vor Währungseinflüssen und ohne externes Wachstum um durchschnittlich 4 bis 6 % pro Jahr steigern. Mit einer angestrebten EBIT-Marge vor Sondereffekten von 12 bis 13 % soll die hohe Ergebnisqualität beibehalten werden. Auf dieser Basis soll der Free Cash Flow im Jahr 2020 rund 900 Mio. EUR betragen.

Signifikante Entschuldung und Erhalt Investment Grade-Rating

Im Zuge der erfolgreich umgesetzten Refinanzierung auf Ebene der IHO Holding, einer Gruppe von Holding-Gesellschaften, die indirekt der Familie Schaeffler gehören, hat die Ratingagentur Moody's am 07. September 2016 das Unternehmensrating der Schaeffler AG auf Baa3 (Investment Grade) angehoben. Die Schaeffler AG erhielt im Zusammenhang mit der Refinanzierung Ende September rund 1,7 Mrd. EUR aus der vorzeitigen Rückzahlung ihrer Darlehensforderung gegenüber der IHO Holding. Damit hat die Schaeffler AG ihr Ziel, einen Verschuldungsgrad (Nettoverschuldung zu EBITDA vor Sondereffekten) von kleiner 1,5x bis 2018 zu erreichen, zwei Jahre früher als geplant realisiert.

Aufstieg in den STOXX Europe 600

Das Unternehmen STOXX Ltd., eine Tochter der Deutschen Börse AG, hat die Schaeffler AG in den Auswahlindex STOXX Europe 600 aufgenommen. Damit ist die Schaeffler AG ebenfalls Bestandteil des europäischen Branchenindex STOXX Europe 600 Automobiles & Parts. Die genannten Änderungen wurden am 19. September 2016 mit Handelsbeginn wirksam.

Kapitalstruktur weiter optimiert

Nachdem im Juli und August 2016 bereits die Kreditverbindlichkeiten optimiert und eine Anleihe mit einem Volumen von 600 Mio. EUR, einem Kupon von 4,25 % und einer ursprünglichen Laufzeit bis 2018 vorzeitig vollständig zurückgezahlt wurde, hat die Schaeffler AG im Oktober 2016 drei weitere Anleihen vorzeitig vollständig zurückgezahlt. Am 07. Oktober 2016 erfolgte zunächst die Rückzahlung einer Anleihe mit einem Volumen von 850 Mio. USD, einem Kupon von 4,75 % und einer ursprünglichen Laufzeit bis 2021. Am 13. Oktober 2016 wurden dann zwei weitere Anleihen mit einem Volumen von jeweils 500 Mio. EUR, einem Kupon von 3,25 % bzw. 2,75 % sowie einer ursprünglichen Laufzeit bis jeweils 2019 zurückgezahlt. Die Mittel stammten aus der zuvor genannten Rückzahlung der Darlehensforderung gegenüber der IHO Holding.

Strategie „Mobilität für morgen“ und Finanzielle Ambitionen 2020

Am 09. November 2016 hat die Schaeffler AG die im Laufe des Jahres 2016 ausgearbeitete und von Vorstand und Aufsichtsrat verabschiedete Strategie „Mobilität für morgen“ der Öffentlichkeit vorgestellt. In diesem Zusammenhang wurden erstmals auch Mehrjahresziele für die Schaeffler AG in sog. Finanziellen Ambitionen 2020 präsentiert. Ausgehend von den bereits im Sommer verabschiedeten operativen Zielen – einem durchschnittlichen Umsatzwachstum bereinigt um Währungseinflüsse und ohne externes Wachstum von 4 bis 6 % p. a., einer EBIT-Marge vor Sondereffekten von 12 bis 13 % und einem Free Cash Flow ohne externes Wachstum von rund 900 Mio. EUR im Jahr 2020 – strebt die Schaeffler AG für 2020 an, ein Ergebnis je Aktie in Höhe von 2,00 EUR zu erwirtschaften. Das frühzeitig erreichte Entschuldungsziel wurde durch ein Gearing Ratio (Nettoverschuldung zu Eigenkapital) ersetzt, das bis 2020 auf unter 75 % verbessert werden soll. Die Schaeffler AG plant zudem, künftig eine Dividende in Höhe von 30 bis 40 % des Konzernergebnisses vor Sondereffekten an die Aktionäre auszuschütten (bisher 25 bis 35 %).

Geschäftsportfolio angepasst

Am 21. November 2016 hat die Schaeffler Schweiz GmbH in Romanshorn, eine 100%ige Tochtergesellschaft der Schaeffler AG, ihre Feinschneide-Aktivitäten an die inhabergeführte Schweizer Güntensperger Gruppe verkauft. Im vergangenen Geschäftsjahr erzielte der Bereich rund 50 Mio. CHF Umsatz. Die Schaeffler Gruppe konzentriert sich mit dieser strategischen Entscheidung auf ihre Kernkompetenzen.

Am 20. Dezember 2016 hat Schaeffler mit der SEMIKRON International GmbH einen Kaufvertrag über den Erwerb von 51 % der Anteile an der Compact Dynamics GmbH, einem Hersteller von Hochleistungselektromotoren, abgeschlossen. Gleichzeitig haben Schaeffler und SEMIKRON eine Kooperation zur Entwicklung von Leistungselektroniksystemen und Integration leistungselektronischer Komponenten vereinbart. Mit der Akquisition und der Kooperation erweitert Schaeffler seine Kompetenzen im Bereich E-Motoren und Leistungselektronik für die Entwicklung und Fertigung von elektrischen Antrieben.

Am 22. Dezember 2016 hat Schaeffler den Zylinderkopfhersteller Schaeffler Motorenelemente AG & Co. KG in Magdeburg an die Weber Gruppe verkauft. Das Unternehmen ist spezialisiert auf die mechanische Bearbeitung von Zylinderköpfen und anderen komplexen Gehäusen für die Automobilindustrie, die nicht unmittelbar zum Kerngeschäft der Schaeffler Gruppe gehören. Im Geschäftsjahr 2015 wurde ein Umsatz von rund 42 Mio. EUR erwirtschaftet. Damit hat Schaeffler weitere Ressourcen freigesetzt, um in die wichtigen Zukunftsfelder, die als Teil der Strategie „Mobilität für morgen“ festgelegt wurden, zu investieren.

Ausbau Analysten-Coverage

Im Laufe des Jahres 2016 wurde die Coverage durch Analysten signifikant ausgebaut. Während zu Beginn des Jahres lediglich fünf Analysten regelmäßig Updates zum Unternehmen im Rahmen von Einzelstudien sowie in tiefergehenden Sektorstudien verfassten, waren es zum Jahresende bereits 13 Analysten. Anfang 2017 kamen zwei weitere hinzu, sodass das Unternehmen zum 20. Februar 2017 durch Aktienanalysten von insgesamt 15 Banken betreut wurde. Davon stuften acht Banken die Vorzugsaktie der Schaeffler AG mit der Empfehlung Buy bzw. Overweight ein. Der durchschnittliche Zielkurs lag bei 15,57 EUR.

1.2 Entwicklung Kapitalmärkte

Zu Beginn des Jahres 2016 waren die globalen Kapitalmärkte insbesondere durch verhaltene Konjunkturdaten aus China sowie einen weiteren Verfall des Ölpreises geprägt. Das Referendum im Vereinigten Königreich zum EU-Verbleib sowie der US-Wahlkampf sorgten im Jahresverlauf ebenfalls für Turbulenzen am Kapitalmarkt. Zusätzlich erhöhte die amerikanische Notenbank erstmals seit einem Jahr wieder ihre Leitzinsen. In der Folge blieb die Volatilität der Wechselkurse weiter hoch. Der Ölpreis konnte im Jahresverlauf, getrieben durch die Entscheidung der OPEC-Staaten über eine Drosselung der Produktionsmengen, deutlich zulegen.

Die globalen Aktienmärkte entwickelten sich im Jahr 2016 durch eine starke Rallye im letzten Quartal insgesamt positiv. Während der Euro STOXX 50 leicht um 0,7 % stieg, konnte der Dow Jones Industrial aufgrund der robusten Konjunktur in den USA um 13,4 % zulegen und damit im Laufe des Jahres ein neues Allzeithoch markieren. Der Nikkei 225 stieg ebenfalls leicht um 0,4 %.

Der Deutsche Aktienindex (DAX) stieg in 2016 um 6,9 %. Das erste Quartal 2016 war von hoher Volatilität geprägt, sodass der DAX Anfang Februar auf ein Tief von 8.753 Punkten fiel. Dies war im Wesentlichen durch einen weiteren Rückgang des Ölpreises bedingt, ausgelöst durch Sorgen um die chinesische Wirtschaft und mögliche Auswirkungen auf die Weltkonjunktur. Seit Mitte des ersten Quartals erholten sich die Aktienmärkte wieder, der DAX konnte sich jedoch zunächst nicht nachhaltig oberhalb der 10.000-Punkte-Linie etablieren.

Im Verlauf des zweiten Quartals 2016 erholte sich der deutsche Leitindex bis zum 21. April auf 10.436 Punkte, dem Höchststand im ersten Halbjahr. Nach dem britischen Volksentscheid zum Brexit brach der DAX jedoch erneut ein und markierte am 27. Juni 2016 ein weiteres Tief von 9.269 Punkten von dem er sich bis Ende des zweiten Quartals nur minimal erholte.

Anfang Juli 2016 startete der DAX eine Aufholjagd und notierte am 07. September bei 10.753 Punkten. Kursberuhigend wirkten sich besser als erwartete Konjunkturdaten, insbesondere aus Deutschland und den USA, aus. Von diesem Stand ausgehend pendelte sich der DAX am 30. September auf einen Schlusskurs von 10.511 Punkten ein.

Im Verlauf des vierten Quartals 2016 erfolgte eine weitere Erholung der Aktienmärkte, der DAX markierte am 24. Oktober 2016 ein vorläufiges Jahreshoch auf Schlusskursbasis bei 10.761 Punkten. Die Auswirkungen der US-Wahl vom 08. November 2016 auf die globalen Aktienmärkte waren insgesamt wesentlich besser als gedacht. So sank der Leitindex DAX im Vorfeld der Wahl bis auf 10.259 Punkte, um nach der Wahl in einer fulminanten Rallye auf den Jahreshöchstkurs von 11.481 Punkten zu steigen. Dieser Kurs markierte zugleich den Schlusskurs des Jahres.

Der MDAX stieg in 2016 um 6,8 %, während der europäische Branchenindex STOXX Europe 600 Automobiles & Parts aufgrund einer starken Konjunktur-Sensitivität der Automobilbranche sowie der Debatte rund um das Thema E-Mobilität 3,9 % verlor.

Der Markt für Unternehmensanleihen hat sich 2016 insgesamt seitwärts entwickelt. So lag der iTraxx CrossOver (Laufzeit 5 Jahre), ein Indikator für das Kreditrisiko im europäischen High-Yield-Bereich, am 31. Dezember 2016 bei 288 Basispunkten gegenüber 314 Basispunkten am 31. Dezember 2015. Die niedrigste Prämie wurde im Dezember 2016 verlangt (284 Basispunkte), als auch der DAX sein Jahreshoch erreichte und die Nachfrage nach risikobehafteten Vermögenswerten besonders hoch war. Die höchste Prämie wurde dagegen Mitte Februar verlangt (487 Punkte), analog zur negativen Entwicklung im DAX. Die Entwicklung des iTraxx Europe (Laufzeit 5 Jahre), ein Indikator für das Kreditrisiko im europäischen Investment Grade Bereich, war ebenfalls von unterjähriger Volatilität geprägt. Nach einem Hoch von 126 Basispunkten Mitte Februar und einem Tief von 65 Basispunkten Anfang September, lag dieser am 31. Dezember 2016 mit 72 Basispunkten etwa auf dem Niveau zu Jahresbeginn (31. Dezember 2015: 77 Basispunkte).

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. Seit dem 05. April 2016 befinden sich alle Vorzugsaktien im Streubesitz bei nationalen und internationalen Investoren.

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 (bis zum 27. September 2016 firmierend als Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH) gehalten werden und keine Börsenzulassung aufweisen. 166 Millionen auf den Inhaber lautende stimmrechtslose Vorzugsaktien befinden sich im Streubesitz. Gemessen am gesamten Grundkapital von Stamm- und Vorzugsaktien beträgt der Streubesitz somit rund 24,9 %.

Die Schaeffler AG plant, künftig 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 Gewinnvorzug in Höhe von 0,01 EUR Vorzugsdividende pro Aktie ausgestattet.

Für das Geschäftsjahr 2016 schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung eine Dividende in Höhe von 0,49 EUR je Stammaktie und 0,50 EUR je Vorzugsaktie vor. Dies entspricht einer Ausschüttung von 34,1 % bezogen auf das den Anteilseignern zurechenbare Konzernergebnis vor Sondereffekten.

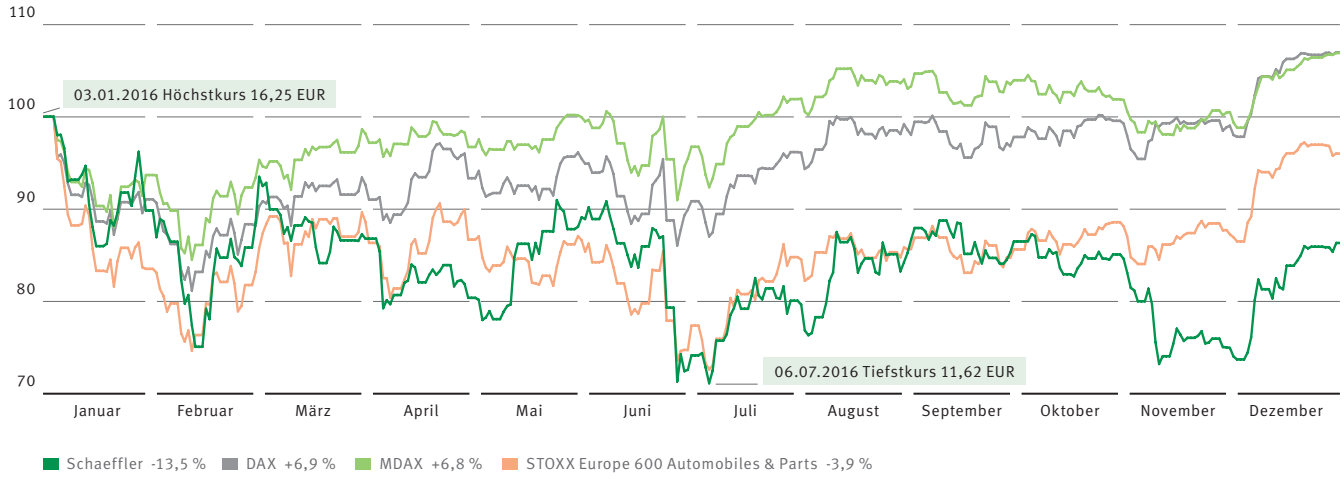
Stammdaten der Schaeffler-Aktie

ISIN	DE000SHA0159
Wertpapierkennnummer	SHA015
Börsenkürzel	SHA
Deutscher Börsenplatz	Börse Frankfurt (Prime Standard)
Indexzugehörigkeit	MDAX
Aktiengattung	Vorzüge
Anzahl Vorzugsaktien zum 31.12.2016	166.000.000
Free Float	100 % [1]

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

Entwicklung der Schaeffler-Aktie 2016

in Prozent (31.12.2015 = 100)



Quelle: Bloomberg.

Entwicklung Schaeffler-Aktie

Die Schaeffler-Aktie sank in 2016 um rund 14 % und entwickelte sich damit schwächer als die Vergleichsindizes MDAX und STOXX Europe 600 Automobiles & Parts. Dies lag im Wesentlichen daran, dass Automobilzulieferer mit einem hohen Anteil an Produkten für Verbrennungsmotoren im Zuge der intensiven Debatte um die E-Mobilität von Kursabschlägen betroffen waren.

Zum 31. März 2016 notierte die Vorzugsaktie der Schaeffler AG mit 14,13 EUR, was einem Kursrückgang gegenüber dem 31. Dezember 2015 von 13,0 % entsprach. Damit entwickelte sich die Aktie in etwa vergleichbar mit dem europäischen Branchenindex STOXX Europe 600 Automobiles & Parts, der aufgrund des Ölpreisverfalls und der verhaltenen Konjunkturdaten aus China deutlich unter Druck kam (-11,2 % gegenüber dem 31. Dezember 2015). Der höchste Kurs wurde am 05. Januar erreicht (15,94 EUR), das Tief am 12. Februar (12,25 EUR).

Zum 30. Juni 2016 notierte die Vorzugsaktie der Schaeffler AG mit 11,85 EUR, was einem Kursrückgang gegenüber dem 31. März 2016 von 16,1 % entsprach. Die Schaeffler-Aktie konnte sich dabei der erneut unterdurchschnittlichen Entwicklung des STOXX Europe 600 Automobiles & Parts im Vergleich zum DAX und MDAX nicht entziehen (-15,5 % gegenüber dem 31. März 2016). Die schlechte Stimmung am Kapitalmarkt wurde insbesondere durch den britischen Volksentscheid zum Brexit ausgelöst, infolge dessen die Kapitalmarktteilnehmer eine sich abschwächende Konjunktur befürchteten. Der höchste Kurs der Schaeffler-Aktie wurde am 24. Mai 2016 (14,80 EUR) erreicht, das Tief am 27. Juni 2016 (11,65 EUR).

Zum 30. September 2016 notierte die Vorzugsaktie der Schaeffler AG mit 14,08 EUR, was einem Plus von 18,8 % gegenüber dem 30. Juni 2016 entsprach. Die Schaeffler-Aktie hat sich dabei etwas besser als der STOXX Europe 600 Automobiles & Parts (+14,3 %) sowie deutlich besser als der DAX und MDAX (+8,6 %/+8,8 % alle gegenüber dem 30. Juni 2016) entwickelt. Die sich insgesamt wieder aufhellende Stimmung am Kapitalmarkt sowie die schwache Performance der Branche der Automobilzulieferer in den Vorquartalen waren wesentliche Treiber für die Erholung im dritten Quartal. Der höchste Kurs wurde am 09. September 2016 (14,45 EUR) erreicht, das Tief am 06. Juli 2016 (11,62 EUR).

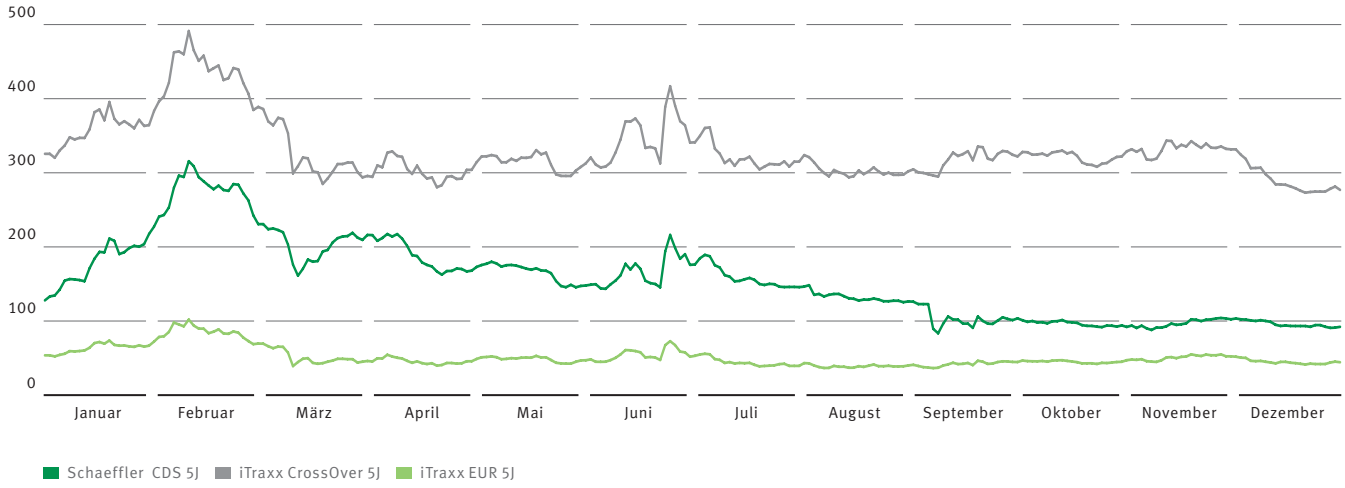
Performance der Schaeffler-Aktie

in EUR	2016	2015
Jahresschlusskurs 31.12.	14,06	16,25
Höchstkurs	16,25	17,05
Tiefstkurs	11,62	11,92
Durchschnittliche Aktienanzahl (in Stück)		
• Stammaktien	500.000.000	500.000.000
• Vorzugsaktien	166.000.000	115.912.329
Ergebnis je Aktie [1]		
• Stammaktie	1,29	0,88
• Vorzugsaktie	1,30	1,28
Dividendenvorschlag je Aktie		
• Stammaktie	0,49	0,34
• Vorzugsaktie	0,50	0,35
Vorschlag Sonderdividende je Aktie		
• Stamm- und Vorzugsaktie	-	0,15

[1] Das Ergebnis je Aktie wurde nach den Regelungen des IAS 33 ermittelt.

Entwicklung der Credit Default Swaps (CDS) 2016

in Prozent



Quelle: Bloomberg.

Zum 31. Dezember 2016 notierte die Vorzugsaktie der Schaeffler AG mit 14,06 EUR und damit auf dem Niveau vom 30. September. Die Schaeffler-Aktie hat sich somit im letzten Quartal deutlich schwächer als die Werte des Automobilsektors (+12,0 % gegenüber dem 30. September) entwickelt. Dabei spielten insbesondere die zu hohen Kapitalmarkterwartungen im Rahmen der Quartalsberichterstattung am 09. November sowie eine besonders hohe Unsicherheit seitens des Kapitalmarkts in Bezug auf die zukünftigen Veränderungen in der Automobilbranche in Richtung Elektromobilität eine Rolle. Der höchste Kurs wurde am 05. Oktober 2016 (14,21 EUR) erreicht, das Tief am 10. November 2016 (11,95 EUR).

Gegenüber dem Schlusskurs des ersten Handelstags der Schaeffler-Aktie am 09. Oktober 2015 (13,15 EUR) notierte die Schaeffler-Aktie zum 31. Dezember 2016 mit einem Kursplus von 6,9 % und damit etwas stärker als der maßgebliche Vergleichsindex STOXX Europe 600 Automobiles & Parts (+5,7 %).

1.4 Schaeffler-Anleihen und Rating

Die Schaeffler Gruppe nutzte das günstige Finanzierungsumfeld in 2016 zum Abschluss eines neuen Kreditvertrages in Höhe von 2,3 Mrd. EUR. Der im Juli 2016 unterzeichnete Kreditvertrag umfasst einen 1,0 Mrd. EUR Term Loan sowie eine 1,3 Mrd. EUR Revolving Credit Facility. Die Mittel wurden zur Ablösung der beiden institutionellen Term Loans in Höhe von 165 Mio. EUR bzw. 280 Mio. USD sowie zur vorzeitigen Rückzahlung einer Anleihe mit einem Volumen von 600 Mio. EUR eingesetzt. Im Oktober wurden zwei weitere EUR-Anleihen in Höhe von jeweils 500 Mio. EUR sowie eine USD-Anleihe in Höhe von 850 Mio. USD vorzeitig zurückgezahlt. Die Mittel hierfür stammten im Wesentlichen aus der vorzeitigen vollständigen Rückzahlung der Darlehensforderung gegenüber der IHO Holding in Höhe von rund 1,7 Mrd. EUR.

Schaeffler-Anleihen im Überblick

Die Schaeffler Gruppe hat damit zum 31. Dezember 2016 fünf Anleihen ausstehen, davon drei EUR-Anleihen sowie zwei USD-Anleihen. Die Emittentin aller Anleihen ist die Schaeffler Finance B.V., Barneveld, Niederlande.

Zum 31. Dezember 2016 setzten sich die Anleihen der Schaeffler Gruppe wie folgt zusammen:

Anleihen der Schaeffler Gruppe

ISIN	Währung	Nominalwert in Mio.	Kupon	Fälligkeit	Kurs in % [1] 31.12.2016	Kurs in % [1] 31.12.2015
XS1212469966	EUR	400	2,50 %	15.05.2020	102,30	100,98
US806261AJ29	USD	700	4,25 %	15.05.2021	102,44	99,94
XS1067864022	EUR	500	3,50 %	15.05.2022	102,96	102,35
US806261AM57	USD	600	4,75 %	15.05.2023	101,75	98,94
XS1212470972	EUR	600	3,25 %	15.05.2025	106,72	97,52

[1] Quelle: Bloomberg.

Entwicklung Schaeffler-Anleihen

Die Anleihenkurse konnten sich 2016 teilweise deutlich positiv entwickeln. Alle fünf Anleihen legten im Wert leicht zu, sodass die Effektivverzinsung sank. Die gute Wertentwicklung hing neben der allgemeinen Marktentwicklung auch mit der weiter optimierten Kapitalstruktur der Schaeffler AG sowie der Upgrades seitens der Ratingagenturen Standard & Poor's und Moody's zusammen. Die Prämien für die Absicherung von Kreditrisiken (Credit Default Swap, Laufzeit 5 Jahre) gegenüber der Schaeffler AG sind von 150 Basispunkten zum 31. Dezember 2015 auf 117 Basispunkte zum 31. Dezember 2016 gesunken. Damit hat sich der CDS besser als die Vergleichsindices iTraxx CrossOver und iTraxx Europe entwickelt.

Schaeffler-Rating

Am 28. April 2016 hat die Ratingagentur Standard & Poor's das Unternehmensrating der Schaeffler AG auf BB mit stabilem Ausblick hochgestuft. Gleichzeitig wurde das Rating der besicherten Anleihen auf BB sowie das Rating der unbesicherten Anleihe auf B+ angehoben.

Am 20. Juli 2016 hat die Ratingagentur Moody's das Instrumenten-Rating der unbesicherten Anleihe auf Ba3 angehoben.

Am 07. September 2016 hat die Ratingagentur Moody's das Unternehmensrating der Schaeffler AG auf Baa3 (Investment Grade) mit stabilem Ausblick angehoben. Gleichzeitig erhöhte Moody's die Emissionsratings der Schaeffler Finance B.V., Barneveld, Niederlande, von Ba2 auf Baa3 für die besicherten Anleihen und von Ba3 auf Baa3 für die unbesicherte Anleihe.

Am 21. September 2016 hob die Ratingagentur Standard & Poor's das Unternehmensrating der Schaeffler AG auf BB+ mit stabilem Ausblick an. Gleichzeitig verbesserten sich die Emissionsratings der Schaeffler Finance B.V., Barneveld, Niederlande, von BB auf BB+ für die besicherten Anleihen und von B+ auf BB- für die unbesicherte Anleihe.

Als Folge der vollständigen Rückzahlung der einzigen unbesicherten Anleihe am 13. Oktober 2016 wurden die Ratings der unbesicherten Anleihe zurückgezogen.

Die folgende Tabelle zeigt die Ratings der Schaeffler Gruppe durch die beiden Ratingagenturen:

Rating der Schaeffler Gruppe

	31.12.2016		
	Unternehmen		Anleihen
Ratingagentur	Rating	Ausblick	Rating
Standard & Poor's	BB+	stabil	BB+
Moody's	Baa3	stabil	Baa3

1.5 Investor Relations

Die Schaeffler AG pflegt einen kontinuierlichen und offenen Austausch mit Aktionären und Anleiheinvestoren sowie allen weiteren Kapitalmarktteilnehmern. So werden seit mehreren Jahren Quartals- und Jahreszahlen in Telefonkonferenzen präsentiert und diskutiert. Zusätzlich werden regelmäßig Roadshow-Aktivitäten an den wichtigsten europäischen Finanzplätzen sowie in den USA durchgeführt.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr 2016 haben der Vorstand und das Investor Relations-Team an insgesamt 14 Investorenkonferenzen in New York, London, Paris und Amsterdam teilgenommen. Darüber hinaus wurden sechs Roadshows in Frankfurt, London und den USA durchgeführt.

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 in 2016 insgesamt siebenmal genutzt.

Zum 20. Februar 2017 wurde das Unternehmen durch Aktienanalysten von insgesamt 15 Banken betreut. Davon stuften acht Banken die Vorzugsaktie der Schaeffler AG mit der Empfehlung Buy bzw. Overweight ein. Der durchschnittliche Zielkurs lag bei 15,57 EUR.

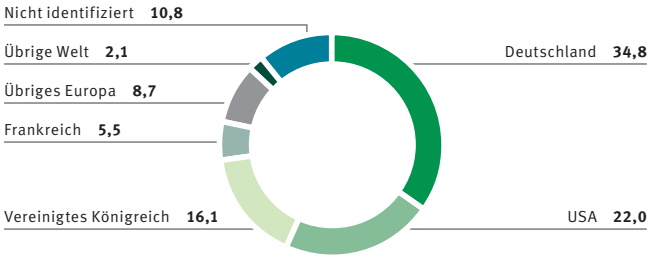
Analysten-Einschätzungen zur Schaeffler-Aktie [1)]

Banken	Empfehlung	Kursziel in EUR
Bankhaus Metzler	Hold	13,50
Berenberg Bank	Hold	13,00
BoA Merrill Lynch	Buy	17,00
Citigroup	Neutral	15,00
Deutsche Bank	Buy	18,00
Exane BNP Paribas	Outperform	15,50
HSBC	Buy	18,00
J.P. Morgan Cazenove	Underperform	13,00
Jefferies	Buy	16,00
Kepler Cheuvreux	Buy	18,00
MainFirst Bank	Outperform	17,00
Morgan Stanley	Equal-weight	15,50
NordLB	Hold	13,00
quirin Bank AG	Buy	17,00
UBS	Neutral	14,00

[1)] Empfehlungen bis zum 20. Februar 2017.

1.6 Geographische Verteilung des Streubesitzes 2016

Geographische Verteilung des Streubesitzes
in Prozent, zum 31. Dezember 2016



Zum Stichtag am 31. Dezember 2016 wurde durch eine sog. Shareholder Identification (Share ID) die Verteilung des Streubesitzes der Schaeffler-Aktien ermittelt. Die Identifikationsquote lag bei rund 89 %, d. h. von den 166 Mio. Aktien im Streubesitz konnten 148,1 Mio. Aktien institutionellen und privaten Investoren zugeordnet werden. Dabei entfielen 131,3 Mio. Aktien auf rund 185 institutionelle Investoren in 20 Ländern. Rund 11,5 Mio. Aktien wurden zum Stichtag im Handelsbestand von hauptsächlich US-amerikanischen Banken gehalten. Rund 3 % bzw. 5,3 Mio. Aktien waren zum Jahresende im Besitz von Privataktionären, die überwiegend aus Deutschland stammen.

Mehr Informationen unter:

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

www.schaeffler.com/ir

Finanzkalender siehe hintere Umschlagseite.

Schaeffler Gruppe

Finanzbericht 2016

Konzernlagebericht

1.	**Grundlagen des Konzerns**	**1**
1.1	Schaeffler Gruppe im Überblick	1
1.2	Geschäftstätigkeit	3
1.3	Konzernstrategie und -steuerung	18
1.4	Mitarbeiter	25
1.5	Unternehmerische Verantwortung	29
2.	**Wirtschaftsbericht**	**34**
2.1	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	34
2.2	Geschäftsverlauf	37
2.3	Ertragslage	40
2.4	Finanzlage und Finanzmanagement	49
2.5	Vermögenslage und Kapitalstruktur	53
2.6	Wertmanagement	54
2.7	Gesamtbewertung des Geschäftsjahrs 2016	55
2.8	Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler AG	55
2.9	Weitere Bestandteile des Konzernlageberichts	59
3.	**Nachtragsbericht**	**60**
4.	**Chancen- und Risikobericht**	**61**
4.1	Risikomanagement-System	61
4.2	Internes Kontrollsystem	63
4.3	Risiken	64
4.4	Chancen	68
4.5	Gesamtbeurteilung der Chancen- und Risikosituation der Schaeffler Gruppe	70
5.	**Prognosebericht**	**71**
5.1	Erwartete Entwicklung Konjunktur und Absatzmärkte	71
5.2	Ausblick Schaeffler Gruppe	72

Zusammengefasster Lagebericht i. S. d. § 315 Abs. 3 HGB (auch „Konzernlagebericht“ oder „Lagebericht“ bezeichnet).
Im nachfolgenden Lagebericht wurde das Wahlrecht genutzt, den Lagebericht der Schaeffler AG in den Konzernlagebericht der Schaeffler Gruppe zu integrieren.

Verweise
Inhalte von Internetseiten, auf die im zusammengefassten Lagebericht verwiesen werden, sind nicht Teil des zusammengefassten Lageberichts, sondern dienen lediglich der weiteren Information. Ausgenommen ist die Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289a HGB inklusive der Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG.

Vorbehalt bei zukunftsgerichteten Aussagen
Dieser Lagebericht enthält zukunftsgerichtete Aussagen, die auf aktuellen Einschätzungen des Vorstands zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Lageberichts 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.

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

1. Grundlagen des Konzerns

1.1 Schaeffler Gruppe im Überblick

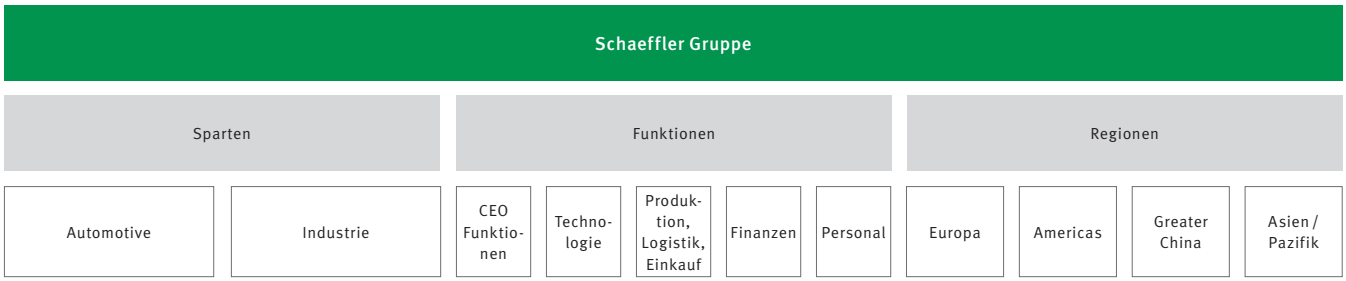
Die Schaeffler Gruppe (im Folgenden auch als „Schaeffler“ bezeichnet) ist ein global tätiger Automobil- und Industriezulieferer. Höchste Qualität, herausragende Technologie und ausgeprägte Innovationskraft sind die Basis für den anhaltenden Erfolg der Schaeffler Gruppe. Dabei identifiziert die Schaeffler Gruppe frühzeitig Schlüsseltrends, investiert in Forschung und Entwicklung neuer zukunftsorientierter Produkte und definiert neue Technologie-Standards. 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“. Bereits heute bietet das Unternehmen innovative Produkte für Hybrid- und Elektrofahrzeuge an.

Mit rund 86.000 Mitarbeitern gehört die Schaeffler Gruppe zu den weltweit führenden Technologieunternehmen und verfügt mit rund 170 Standorten in über 50 Ländern über ein weltweites Netzwerk aus Produktionsstandorten, Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen und Vertriebsgesellschaften. Die operative Basis der Gruppe bilden 75 Werke. Als globaler Entwicklungspartner und Zulieferer pflegt Schaeffler stabile und auf Dauer angelegte Beziehungen zu Kunden und Lieferanten.
Zur Schaeffler Gruppe gehörten zum 31. Dezember 2016 neben der als Führungsgesellschaft fungierenden Schaeffler AG – eine börsennotierte Aktiengesellschaft deutschen Rechts mit Sitz in Herzogenaurach – 152 Tochterunternehmen im In- und Ausland.

Am 09. November 2016 hat die Schaeffler AG die im Laufe des Jahres 2016 ausgearbeitete und von Vorstand und Aufsichtsrat verabschiedete Strategie „Mobilität für morgen“ der Öffentlichkeit vorgestellt. Die Schaeffler Gruppe konzentriert sich im Rahmen ihrer Strategie „Mobilität für morgen“ auf vier Fokusfelder: Umweltfreundliche Antriebe, Urbane Mobilität, Interurbane Mobilität und Energiekette. Diese vier Fokusfelder basieren auf vier großen Megatrends, die das Geschäft der Schaeffler Gruppe in Zukunft bestimmen werden: Klimawandel, Urbanisierung, Globalisierung und Digitalisierung. Auf dieser Basis hat der Vorstand der Schaeffler Gruppe, in Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat und den Führungskräften weltweit, acht strategische Eckpfeiler entwickelt. Diese bestimmen den strategischen Handlungsrahmen der nächsten Jahre 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. Dieses umfasst 16 Strategische Initiativen, die weltweit von Bedeutung sind und aus einer Vielzahl von Initiativen ausgewählt wurden. Zur konsequenten Umsetzung der Strategie hat sich die Schaeffler Gruppe Finanzielle Ambitionen bis 2020 gesetzt.

Die Schaeffler AG ist mit Vorzugsaktien an der Frankfurter Wertpapierbörse notiert. Im April 2016 verkaufte die IHO Beteiligungs GmbH (bis zum 28. September 2016 firmierend als Schaeffler Verwaltungs GmbH) ihre noch gehaltenen stimmrechtslosen Vorzugsaktien der Schaeffler AG. Damit befinden sich alle stimmrechtslosen Vorzugsaktien in Streubesitz. Die IHO Holding, eine Gruppe von Holding-Gesellschaften, die indirekt der Familie Schaeffler gehören, hält weiterhin alle Stammaktien der Schaeffler AG. Die Neuausrichtung der Unternehmens- und Kapitalstruktur ist damit abgeschlossen. Gemessen am gesamten Grundkapital von Stamm- und Vorzugsaktien der Schaeffler AG erhöhte sich somit der Free Float auf rund 24,9 %. Im Juni 2016 hatte die Deutsche Börse nach Überprüfung ihres Mid-Cap-Index entschieden, die Schaeffler-Aktie in den Auswahlindex MDAX aufzunehmen.

Organisationsstruktur der Schaeffler Gruppe Nr. 001



Vereinfachte Darstellung zu Illustrationszwecken.

Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur der Schaeffler Gruppe ist durch eine dreidimensionale Organisations- und Führungsstruktur geprägt, die zwischen divisionalen, funktionalen und regionalen Einheiten unterscheidet. Das Geschäft der Schaeffler Gruppe wird dabei primär nach den Sparten Automotive und Industrie gesteuert, die sich in mehrere Unternehmensbereiche oder Regionen gliedern. Die Sparten umfassen sowohl das Erstausrüstungsgeschäft (OEM-Geschäft) als auch das Aftermarket-/Handelsgeschäft.

Die Sparte Automotive unterteilt ihr Geschäft in die vier Unternehmensbereiche Motorsysteme, Getriebesysteme und Fahrwerksysteme sowie Automotive Aftermarket. In der Sparte Industrie erfolgt die Steuerung seit Beginn des Geschäftsjahrs 2016 primär regional. Auf dieser Basis verantworten die Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik als Profit Center das Industriegeschäft in ihren Märkten.

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

Führungsstruktur

Die Schaeffler Gruppe wird durch den Vorstand der Schaeffler AG geführt. Dem Vorstand gehören neben dem Vorsitzenden des Vorstands (CEO) die Vorstände der Sparten Automotive (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. 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.

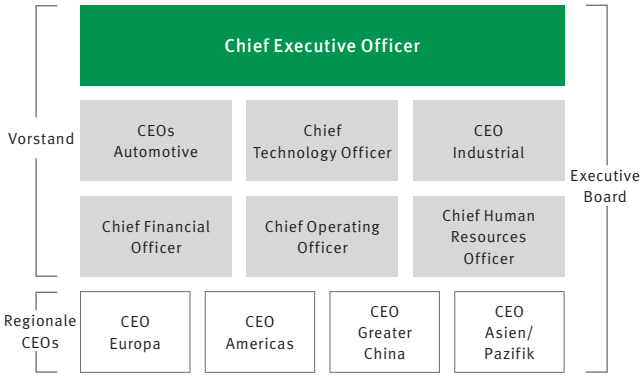
Neben den Sparten und Funktionen umfasst die Matrixorganisation die Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik, die jeweils durch einen Regionalen CEO geführt werden. Die Regionalen CEOs berichten direkt an den CEO. Der Vorstand bildet gemeinsam mit den Regionalen CEOs das Executive Board 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.

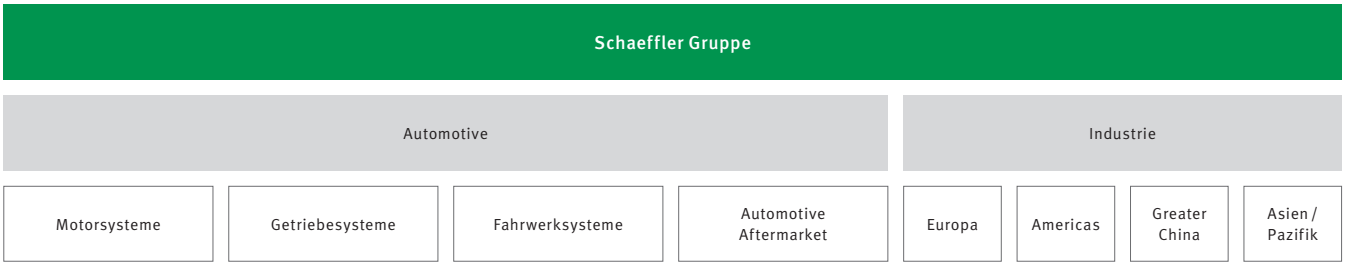
Vorstand und Aufsichtsrat berücksichtigen bei ihrem Handeln die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex und haben die Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG im Dezember 2016 abgegeben. Der Corporate Governance-Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289a HGB inklusive der Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG ist auf der Internetseite der Gesellschaft öffentlich zugänglich gemacht.

Mehr Informationen siehe Kapitel „Corporate Governance“.
Corporate Governance-Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289a HGB inklusive der Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG unter: www.schaeffler.com/de/ir

Führungsstruktur der Schaeffler Gruppe Nr. 002



Sparten und Unternehmensbereiche der Schaeffler Gruppe Nr. 003
seit dem 01. Januar 2016



Vereinfachte Darstellung zu Illustrationszwecken.

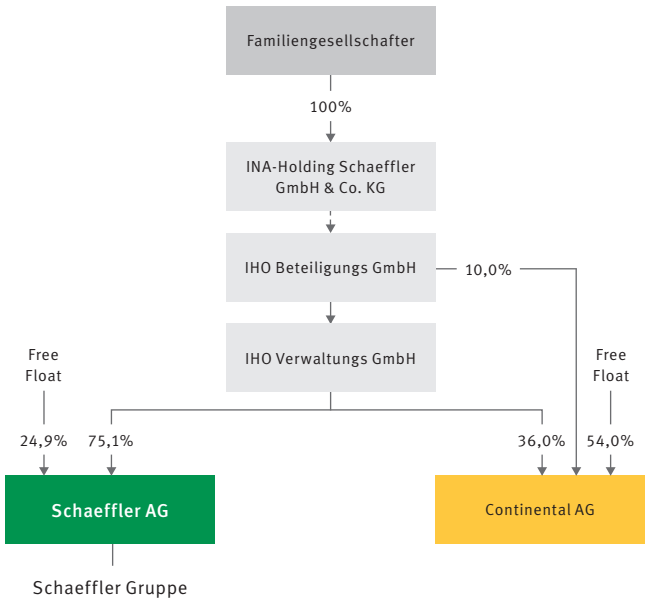
Rechtliche Konzernstruktur

Zur Schaeffler Gruppe gehören zum 31. Dezember 2016 neben der als Führungsgesellschaft fungierenden Schaeffler AG, eine börsennotierte Aktiengesellschaft deutschen Rechts mit Sitz in Herzogenaurach, 152 (Vj.: 153) Tochterunternehmen im In- und Ausland. Davon haben 51 (Vj.: 51) Unternehmen ihren Sitz in Deutschland und 101 (Vj.: 102) im Ausland.

Das Grundkapital der Schaeffler AG zum 31. Dezember 2016 ist eingeteilt in 500 Millionen auf den Inhaber lautende Stammaktien sowie in 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. Hauptaktionär ist die IHO Verwaltungs GmbH (bis zum 27. September 2016 firmierend als Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH), die rund 75,1 % der Anteile an der Schaeffler AG (500 Millionen Stammaktien) hält. 166 Millionen auf den Inhaber lautende stimmrechtslose Vorzugsaktien der Schaeffler AG befinden sich im Streubesitz. Der Free Float betrug zum 31. Dezember 2016 rund 24,9 %. Die IHO Beteiligungs GmbH und die IHO Verwaltungs GmbH halten außerdem rund 46,0 % der Anteile an der Continental AG.

Vereinfachte Darstellung der Anteilsverhältnisse Nr. 004
zum 31. Dezember 2016



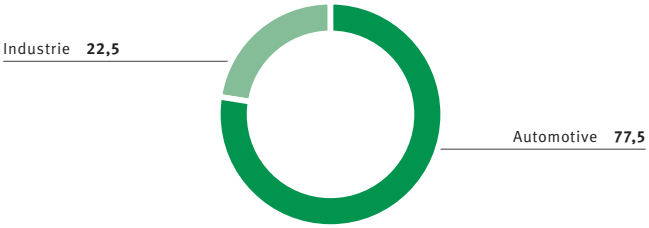
1.2 Geschäftstätigkeit

Sparten

Die Schaeffler Gruppe unterteilt ihr Geschäft in die beiden Sparten Automotive und Industrie. Die Sparte Automotive gliedert sich in vier Unternehmensbereiche, die wiederum diverse Geschäftsbereiche umfassen. Die Steuerung der Sparte Industrie erfolgt seit dem 01. Januar 2016 primär regional. Innerhalb der Regionen erfolgt eine Unterteilung in acht Sektoren sowie in das Handelsgeschäft. Die Neuausrichtung des Steuerungsmodells ist Bestandteil des Programms „CORE“, das im Geschäftsjahr 2015 vom Vorstand initiiert wurde.

Die Sparte Automotive beliefert alle namhaften Automobilhersteller weltweit sowie rund 3.300 Automobilzulieferer (Tier 1) und Automotive Aftermarket Kunden. Rund 77 % (Vj.: 76 %) der Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe entfallen auf die Sparte Automotive. Die Sparte Industrie liefert Präzisionsprodukte an rund 8.500 Kunden aus unterschiedlichen Industriebranchen. Sie trägt mit rund 23 % (Vj.: 24 %) zum Gesamtumsatz der Schaeffler Gruppe bei.

Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Sparten Nr. 005
in Prozent



Automotive

Als Partner der Automobilindustrie ist die Schaeffler Gruppe führend in der Entwicklung und Produktion zukunftsweisender Komponenten und Systeme für Motor, Getriebe und Fahrwerk, sowohl für Fahrzeuge mit verbrennungsmotorischem Antriebsstrang als auch für Hybrid- und Elektrofahrzeuge. Die Sparte Automotive organisiert ihr Geschäft nach den Unternehmensbereichen (UB) Motorsysteme, Getriebesysteme und Fahrwerksysteme sowie Automotive Aftermarket.

Die Marktentwicklung für die Sparte Automotive wird von den globalen Produktionsvolumina von Pkw und kleineren Nutzfahrzeugen bestimmt. Darüber hinaus spielt für das Aftermarket-Geschäft das Wachstum des globalen Fahrzeugbestands eine entscheidende Rolle. Die Sparte Automotive verfolgt das Ziel, bis 2020 ein durchschnittliches Wachstum von rund 4 % oberhalb des Anstiegs der weltweiten Automobilproduktion zu erreichen.

Kupplungssysteme, Getriebekomponenten, Torsionsdämpfer, Ventiltriebsysteme, Nockenwellenversteller, Elektroantriebe und Lagerlösungen in Getriebe und Fahrwerk zählen zu den wesentlichen Produkten der Sparte Automotive. Die Schaeffler-Präzisionsprodukte und -systeme tragen entscheidend dazu bei, dass Motoren weniger Kraftstoff verbrauchen und immer strengere Emissionsvorgaben eingehalten werden. Gleichzeitig verlängern sie die Lebensdauer von Motoren und Getrieben und erhöhen Fahrkomfort und -dynamik. Als einer der führenden Automobilzulieferer weltweit zeichnet Schaeffler Automotive eine ausgeprägte Fachkompetenz für den kompletten Antriebsstrang aus. Nur über die Elektrifizierung des Antriebsstrangs werden sich die zukünftigen Verbrauchs- und Emissionsziele vollständig erreichen lassen. Deshalb bietet die Schaeffler Gruppe Lösungen über die gesamte Bandbreite der Elektrifizierungsmöglichkeiten an – von hybriden bis hin zu rein elektrischen Antriebssystemen.

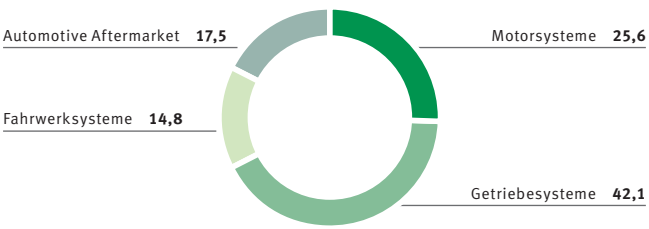
Die Sparte Automotive vervollständigt ihr Geschäft mit einem umfassenden Aftermarket-Angebot. Die Produktpalette deckt die Einsatzbereiche Kupplungs- und Ausrücksysteme, Motoren- und Getriebeanwendungen sowie Fahrwerkanwendungen ab. Darüber hinaus bietet Schaeffler Automotive Aftermarket umfassende Serviceleistungen an. So enthält das Angebot unterschiedliche Ansätze wie z. B. die Durchführung von praxisorientierten Trainings, die Beratung durch die Schaeffler-Reparatur-Hotline oder über das Online-Werkstattportal sowie die Entwicklung von Spezialwerkzeugen.

Industrie

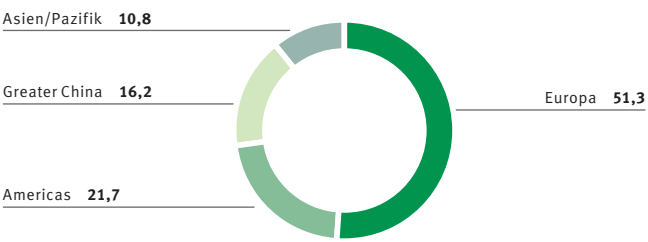
Seit dem 01. Januar 2016 wird die Sparte Industrie aufgrund der breit aufgestellten Kunden- und Geschäftsstruktur primär regional gesteuert. Auf dieser Basis verantworten die Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik als Profit Center das Industriegeschäft in ihren Märkten. Innerhalb der Regionen ist das Industriegeschäft in die acht Sektoren (1) Wind, (2) Raw Materials, (3) Aerospace, (4) Rail, (5) Offroad, (6) Two Wheelers, (7) Power Transmission und (8) Industrial Automation gegliedert. Vervollständigt wird das regionale Geschäft der Sparte Industrie durch den Absatz an Händler (Industrial Distribution).

Das Produktportfolio der Sparte Industrie umfasst insbesondere 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. Die Komponenten werden dabei immer mehr in Systemlösungen

Umsatzerlöse der Sparte Automotive nach Unternehmensbereichen Nr. 006
in Prozent



Umsatzerlöse der Sparte Automotive nach Regionen Nr. 007
in Prozent nach Marktsicht



integriert, die teilweise als mechatronische Systeme mit Sensoren und entsprechender Datengenerierung ausgeführt werden.

Mit Lösungen für Wälzlagerungen, Lineartechnik und Direktantriebe bietet die Schaeffler Gruppe ein umfassendes Technologie- und Anwendungs-Know-how für exakt aufeinander abgestimmte Komplettsysteme aus einer Hand. Smarte Produkte und die Vernetzung der Komponenten treten immer stärker in den Vordergrund. Ein Beispiel ist die sog. „Werkzeugmaschine 4.0“, deren sensorisierte Komponenten Schwingungen, Kräfte und Temperaturen von allen relevanten Lagerstellen messen und melden.

Der überwiegende Teil der Wälzlager wird von dem funktional koordinierten Bereich „Bearing & Components Technologies“ (BCT) als integrierter interner Zulieferer bezogen. Die Lager und damit verwandten Produkte kommen u. a. im Bereich Antriebstechnik, in Produktionsmaschinen und Windkraftanlagen sowie in der Schwerindustrie zum Einsatz. Im Bereich Luft- und Raumfahrt ist die Schaeffler Gruppe ein führender Hersteller von Hochpräzisionslagern für Triebwerke von Flugzeugen und Hubschraubern sowie für Raumfahrtanwendungen.

Zentraler Indikator für die Entwicklung des relevanten Marktes für die Sparte Industrie ist das globale Marktvolumen für Wälz- und Gleitlager, für Lineartechnik sowie Serviceprodukte in diesen Bereichen.

Programm „CORE“

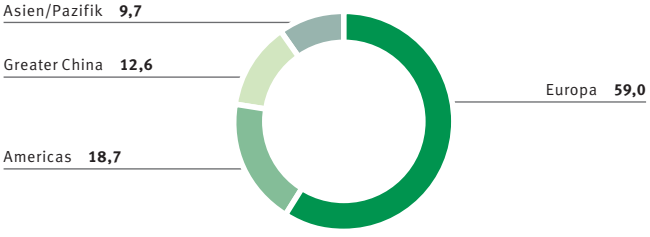
Erste Welle: Der Vorstand der Schaeffler AG hat im Geschäftsjahr 2015 beschlossen, das Geschäft der Sparte Industrie auf Basis des Programms „CORE“ neu auszurichten. Mit dem Programm „CORE“ verfolgt die Schaeffler Gruppe das Ziel, die Kernkompetenzen der Industriesparte gezielt zu stärken und damit die Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit im Industriegeschäft nachhaltig zu verbessern. Das Programm soll die Sparte Industrie wieder zu nachhaltigem Wachstum und einer erhöhten Profitabilität zurückführen.

Kernelemente des Programms sind ein verstärktes Umsatzwachstum, eine bessere Marktversorgung und Servicequalität, eine stärkere Kundenorientierung sowie Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen. Die organisatorische Neuausrichtung ist die Basis, um Arbeitsabläufe und Prozesse effizienter und schlanker zu gestalten. Damit einher geht eine Straffung der Organisations- und Führungsstruktur in den Zentralfunktionen sowie in den zentralen Produkt- und Anwendungsentwicklungseinheiten. Im Rahmen der Reorganisation der Sparte Industrie wurden alle Maßnahmen für die Umsetzung und Begleitung der Einführung des neuen Marktversorgungs- und Steuerungsmodells „Business is local“ getroffen. In diesem Zusammenhang wird das Industriegeschäft bereits seit dem 01. Januar 2016 primär regional gesteuert. Auf dieser Basis verantworten die Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik als Profit Center das Industriegeschäft in ihren Märkten. Neben der Steigerung der Effizienz und der Wettbewerbsfähigkeit stellt die verstärkte Kundenorientierung ein Kernelement des Programms „CORE“ dar. Mit der Reorganisation der Industriesparte wurde u. a. die entscheidende Voraussetzung für eine zentrale, effiziente Schlüsselkundenbetreuung geschaffen. Als Teil des Programms „CORE“ wurde im Geschäftsjahr 2015 beschlossen, insbesondere in Deutschland und Europa bis zu 500 Arbeitsplätze im Industriebereich sozialverträglich abzubauen. Diese Maßnahmen wurden bis Ende 2016 bereits weitgehend umgesetzt.

Zweite Welle: Vor dem Hintergrund der weiter schwachen wirtschaftlichen Marktbedingungen und der derzeit unbefriedigenden Ergebnislage der Sparte Industrie im Laufe des Berichtsjahrs hat der Vorstand der Schaeffler AG im November 2016 beschlossen, die Maßnahmen zur Revitalisierung und Effizienzsteigerung der Sparte Industrie zu verstärken. In diesem Kontext wurde eine zweite Welle von Maßnahmen initiiert, die auch Regionen außerhalb Deutschlands und Funktionsbereiche betrifft, die nicht direkt der Sparte Industrie zugeordnet sind. Ziel der Maßnahmen ist es, die Strukturen im Industriegeschäft weiter zu verschlanken, Herstellungs- und Verwaltungskosten zu verringern und so das Ergebnis der gesamten Sparte Industrie nachhaltig zu verbessern. Bei der zweiten Welle liegt der Fokus auf einer Konsolidierung der Werksstrukturen überwiegend in der Region Europa sowie auf einem Abbau von Stellen im industrienahen Verwaltungsbereich.

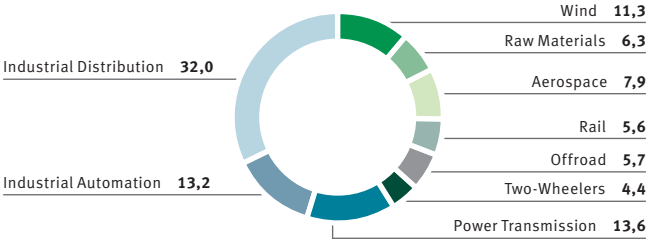
Umsatzerlöse der Sparte Industrie nach Regionen Nr. 008

in Prozent nach Marktsicht

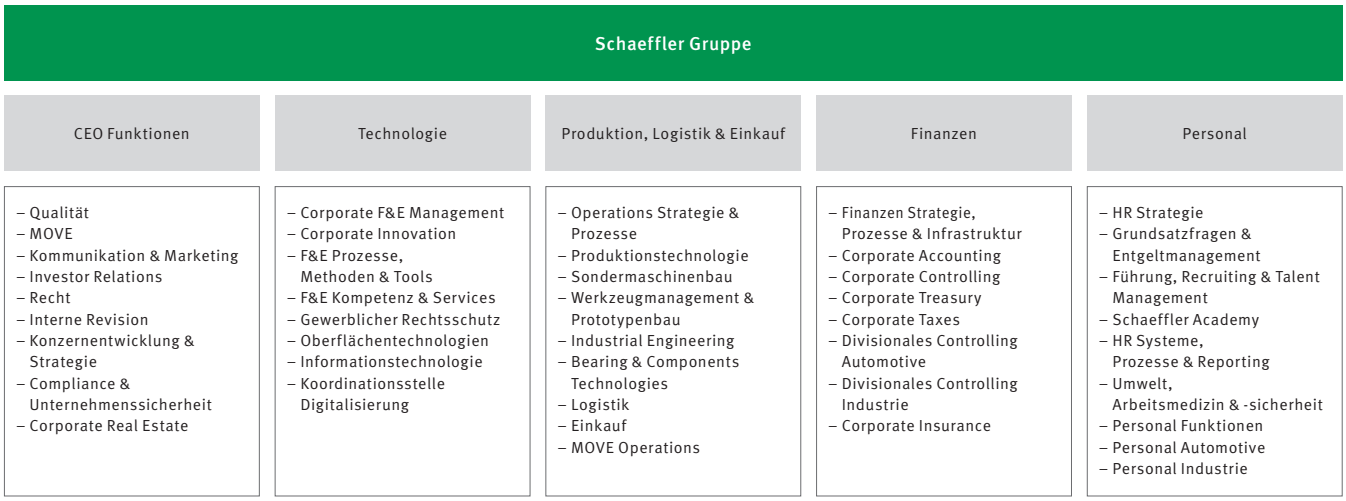


Umsatzerlöse der Sparte Industrie nach Sektoren Nr. 009

in Prozent



Funktionen der Schaeffler Gruppe Nr. 010



Vereinfachte Darstellung zu Illustrationszwecken.
Struktur ohne explizite Nennung der Sparten.

Im Rahmen der zweiten Welle rechnet der Vorstand der Schaeffler AG mit einem Abbau von rund 500 Stellen. Durch diese Maßnahmen soll das Ergebnis der Sparte Industrie in den nächsten drei Jahren nachhaltig um rund 60 Mio. EUR verbessert werden. Gleichzeitig werden im Rahmen des Programms „CORE“ die Maßnahmen forciert, die die Sparte Industrie trotz der aktuell schwierigen Marktbedingungen auf einen Wachstumskurs zurückführen sollen.

Sowohl die erste Welle des im Geschäftsjahr 2015 initiierten Programms „CORE“ als auch die im November 2016 aufgesetzte zweite Welle von Maßnahmen sollen die Sparte Industrie wieder zu nachhaltigem Wachstum und einer erhöhten Profitabilität mit einer Ziel-EBIT-Marge von rund 10 bis 11 % im Geschäftsjahr 2018 zurückführen.

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) und Produktion, Logistik und Einkauf sowie der Bereich Qualität im Folgenden näher erläutert.

Qualität

Qualitätsmanagement und Qualitätsleistung

Der Maßstab der Schaeffler Gruppe ist es, höchste Qualitäts- und Produktsicherheit konsequent und durchgängig über alle Anwendungsfelder hinweg zu gewährleisten, um die „Mobilität für morgen" zu ermöglichen – in den Städten wie im Fernverkehr, emissionsarm und energieeffizient. Hervorragende Qualität ist ein wesentliches Abgrenzungsmerkmal gegenüber dem Wettbewerb und bildet die Basis für das zukünftige nachhaltige Wachstum der Schaeffler Gruppe.

Die Schaeffler Gruppe unterhält zur konsequenten Umsetzung ihres Qualitätsanspruchs ein umfassendes Qualitätsmanagement-System. Dieses basiert auf einem zentralen Managementhandbuch, das gruppenweit gültige Regularien und vorgeschriebene Abläufe beinhaltet. Durch diese Vorgaben, deren Einhaltung und Überwachung durch Audits und Reviews gewährleistet sind, kann ein global einheitlicher Qualitätsmaßstab sichergestellt werden. Um darüber hinaus die Wirksamkeit sowie die kontinuierliche Verbesserung des Qualitätsmanagement-Systems an allen Standorten der Schaeffler Gruppe zu gewährleisten, verfügt jede Einheit über Qualitätsleiter oder Qualitätsbeauftragte. Der Maßstab ist das an allen Standorten der Schaeffler Gruppe geltende „Null-Fehler-Prinzip“, das für die Stabilisierung der Prozesse und die ständige Verbesserung steht. Es dient dazu, Schwachstellen frühzeitig zu erkennen und zu beheben. Die sorgfältige Umsetzung des „Null-Fehler-Prinzips“ gewährleistet höchste Prozesssicherheit und Produktqualität über alle Phasen hinweg – von der Konstruktion über die Fertigung bis hin zum Service.

Bei der Umsetzung des Qualitätsanspruchs der Schaeffler Gruppe spielen die Mitarbeiter eine zentrale Rolle. Bereits vor mehreren Jahren wurde das Programm „Fit for Quality“ initiiert. „Fit for Quality“ gewährleistet ein systematisches Vorgehen zur Erreichung höchster Qualität mit dem Ziel „Null Fehler“. Das Programm definiert Grundsätze und Verhaltensregeln für die tägliche Arbeit aller Mitarbeiter der Schaeffler Gruppe. Es dient der Anleitung und Orientierung für alle Mitarbeiter, wie Fehler von Anfang an vermieden oder nachhaltig abgestellt werden können.

Alle Produktionsstandorte der Schaeffler Gruppe verfügen über Zertifikate gemäß weltweit anerkannten Qualitätsnormen und Standards, wie bspw. ISO 9001:2015 oder ISO TS 16949:2009. Im August 2016 wurde von der ISO (International Organization for Standardization) und der IATF (International Automotive Task Force) bekanntgegeben, dass der global anerkannte Standard für Qualitätsmanagementsysteme von Unternehmen der Automobilindustrie ISO TS 16949:2009 durch IATF 16949 abgelöst wird. 2017 werden ausgewählte Standorte und 2018 alle weiteren relevanten Standorte der Schaeffler Gruppe nach dem neuen Standard IATF 16949 zertifiziert.

Ein Beleg für die hohen Qualitätsstandards bei der Schaeffler Gruppe sind u. a. die zahlreichen Auszeichnungen von Kunden. Die Schaeffler Gruppe erhielt im Geschäftsjahr 2016 insgesamt 45 Qualitätsauszeichnungen, wie z. B. den „GM 2015 Supplier Quality Excellence Award“ oder den „Nissan Quality Supplier Award“.

Produktsicherheit

Im Bewusstsein ihrer Verantwortung gegenüber Kunden, Verbrauchern und Mitarbeitern hat die Produktsicherheit für die Schaeffler Gruppe oberste Priorität. Dabei ist es von großer Bedeutung, die Anforderungen aus den Märkten und die Bedürfnisse der Verbraucher hinsichtlich sicherer Produkte zu verstehen und in den Prozessen zu berücksichtigen. Mit dem „Netzwerk Produktsicherheit“ hat die Schaeffler Gruppe eine Kommunikationsplattform initiiert, die eine Vielzahl von Unternehmen umfasst und von den Fachverbänden VDA, VDMA und ZVEI unterstützt wird. Das „Netzwerk Produktsicherheit“ erfährt starke Unterstützung aus dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). Mitglieder sind Unternehmen mit einem breiten Portfolio von technischen und elektromechanischen Produkten. Ziel ist eine kontinuierliche Verbesserung der gemeinsamen Arbeit im Themenbereich Produktsicherheit im Interesse der Verbraucher. Dabei stehen insbesondere die Bereiche des Personentransports und des Maschinen- und Anlagenbaus im Fokus. Ein periodisch ausgerichteter Produktsicherheitstag soll dem Austausch innerhalb des Netzwerks dienen.

Im Januar 2015 richtete Schaeffler den ersten Produktsicherheitstag aus. Der im August 2016 von der Schaeffler Gruppe in Shanghai, China, ausgerichtete zweite Produktsicherheitstag belegt die Nachhaltigkeit dieser Initiative. Auch organisatorisch hält das Thema Produktsicherheit Einzug in die Schaeffler Gruppe. Systematisch wurden in den verschiedenen Organisationsbereichen des Unternehmens Schlüsselpersonen identifiziert, als Produktsicherheitsbeauftragte qualifiziert und je nach Bedarf von der zentralen Leitung Produktsicherheit oder auch vom Vorstand autorisiert, produktsicherheitsrelevante Entscheidungen zu verantworten. In diesem Zuge wurde vom Vorstand ein CE-Beauftragter für den Funktionsbereich CEO Funktionen benannt. Dieser verantwortet die Konformitätsbewertung der Produkte der Schaeffler Gruppe für den Zugang zum europäischen Markt. Neue Erkenntnisse zur Produktsicherheit, die sich aus einer eigenverantwortlich betriebenen Marktbeobachtung ergeben, werden in einem globalen internen Netzwerk von Produktsicherheitsbeauftragten geteilt, hinsichtlich etwaiger Maßnahmen bewertet und bedarfsgerecht in Produktverbesserungen umgesetzt.

Technologie

Die Technologie-Funktion hat es sich zum Ziel gesetzt, die Technologieführerschaft der Schaeffler Gruppe abzusichern sowie die Kunden weltweit durch die Bereitstellung von innovativen anwendungs- und kundenorientierten Systemlösungen aus einer Hand und einer ganzheitlichen Entwicklungskompetenz nachhaltig zu begeistern. Vier große Megatrends werden das Geschäft der Schaeffler Gruppe in Zukunft maßgeblich bestimmen: Klimawandel, Urbanisierung, Globalisierung und Digitalisierung. Ausgehend von diesen vier Megatrends erfolgt die Ausrichtung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten auf Basis der Strategie „Mobilität für morgen“ bzw. der darin beschriebenen vier Fokusfeldern „Umweltfreundliche Antriebe“, „Urbane Mobilität“, „Interurbane Mobilität“ sowie „Energiekette“.

Mehr Informationen siehe Kapitel „Konzernstrategie und -steuerung“.

Neben den Bereichen Corporate F&E Management, Corporate Innovation, F&E Prozesse, Methoden & Tools, F&E Kompetenz & Services, dem Gewerblichen Rechtsschutz sowie der Oberflächen- und Informationstechnologie umfasst die Technologie-Funktion auch den Bereich Koordinationsstelle Digitalisierung. Dieser wird nach den Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten des Konzerns sowie den Sparten näher beschrieben.

Forschung und Entwicklung der Schaeffler Gruppe

Mit durchschnittlich 7.121 F&E-Mitarbeitern (Vj.: 6.650) in 17 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 2.334 Patentanmeldungen beim Deutschen Patent- und Markenamt belegte die Schaeffler Gruppe 2015 zum zweiten Mal in Folge den zweiten Platz auf der Rangliste der innovativsten Unternehmen. Die Innovationskraft des Unternehmens lässt sich auch anhand der mehr als 2.950 internen Erfindungsmeldungen im Jahr 2016 (Vj.: 2.643) belegen. Die Schaeffler Gruppe erwartet auf dieser Basis auch für 2016 wiederholt eine gute Positionierung unter den innovativsten Unternehmen Deutschlands.

Die Schaeffler Gruppe profitiert bei ihren Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten von ihrer langjährigen Erfahrung und Expertise in der Produkt- und Systementwicklung. Heute verschmelzen Mechanik und Elektronik immer häufiger zu einem mechatronischen Gesamtsystem, für dessen Steuerung umfangreiche Software benötigt wird. Die Schaeffler Gruppe ist ein Zulieferer, der komplexe Module und komplette Systemlösungen versteht und liefern kann. Diese Kompetenz wird das Unternehmen in Zukunft weiter ausbauen, ohne aber das Komponentengeschäft zu vernachlässigen. Das Komponenten- und Systemgeschäft stehen für die Schaeffler Gruppe gleichwertig nebeneinander.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die spartenübergreifende Kooperation in der Schaeffler Gruppe. Der konsequente Wissenstransfer zwischen den Sparten Automotive und Industrie schafft signifikante Synergieeffekte und in der Folge Wettbewerbsvorteile. So ermöglicht eine Koordination der Forschungs- und Entwicklungs-Aktivitäten z. B. im Bereich Corporate Innovation und das globale Forschungsnetzwerk die Förderung spartenübergreifender Produkt- und Technologie-Innovationen. Ein Beispiel dafür ist das vorentwickelte Schichtsystem Sensotect. Mit Sensotect können multifunktionale Oberflächen hergestellt werden, die Kräfte oder Drehmomente direkt in Bauteilen erfassen können. Es hat das Potenzial dort zum Einsatz zu kommen, wo heutige Sensoren nicht verwendbar sind. So können bspw. Drehmomentmessungen im E-Bike oder Radkraftmessungen im Pkw-Radlager vorgenommen werden. Betriebszustände können so im Fahrzeug während der Fahrt überwacht und elektronischen Sicherheitssystemen in Echtzeit zur Verfügung gestellt werden.

Neben der spartenübergreifenden Kooperation ist der systematische Innovationsprozess die Grundlage für die weltweite Technologieführerschaft der Schaeffler Gruppe. Dabei sind interne und externe F&E-Netzwerke ein entscheidender Faktor um Innovationen zu ermöglichen. Bereits seit Langem ist die Schaeffler Gruppe und insbesondere der Bereich Corporate Innovation in Forschungskooperationen aktiv, so u. a. am „Schaeffler Hub for Advanced Research“ am Karlsruher Institut für Technologie (SHARE am KIT). Zwischen Schaeffler und dem KIT besteht seit Mitte 2012 eine langfristig angelegte Forschungskooperation. Unter dem Modell „Company on Campus“ bearbeiten Schaeffler und das KIT zukunftsorientierte Fragen auf dem Gebiet der „Mobilität für morgen“ und entwickeln gemeinsam Lösungen hierfür. So werden neue Standards der Zusammenarbeit in der Entwicklung elektrischer Antriebssysteme und deren Komponenten sowie in den Bereichen Automatisierte Mobilität und Energiespeicher gesetzt. Insgesamt forschen und arbeiten derzeit rund 70 Personen im Rahmen öffentlich geförderter Projekte als Forschungsingenieure, als Doktoranden oder im Rahmen studentischer Arbeiten am SHARE am KIT.

Das erfolgreiche Konzept des SHARE am KIT wird auf weitere Themenbereiche auf nationaler wie internationaler Ebene übertragen. So ist die Schaeffler Gruppe im Geschäftsjahr 2016 eine Kooperation mit der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU) eingegangen. Analog zum SHARE am KIT trägt diese Kooperation den Namen SHARE at FAU. Auch hier wird das „Company on Campus“ Konzept verfolgt. Die Forschungsschwerpunkte liegen auf der Digitalisierung und den Prozessen in der Produktion, im Produkt und im Service. Diese Schwerpunkte werden zusammengefasst unter den Themenfeldern „Digitalisierung der Wertströme“, „Digitale Assistenzsysteme“ und „Additive Fertigung“. Neben den technischen Neuerungen werden auch Fragestellungen wie die Weiterbildung von Mitarbeitern oder rechtliche Fragestellungen im Rahmen der Digitalisierung untersucht.

Darüber hinaus wird derzeit in Singapur der „Schaeffler Hub for Advanced Research“ mit der Nanyang Technological University vorbereitet. Schwerpunkt dieser Kooperation sind die Anforderungen an die zukünftige urbane Mobilität insbesondere in asiatischen Metropolen. Im Fokus stehen hierbei multimodale Verkehrskonzepte, die das Zurücklegen einer Wegstrecke mit mehreren Verkehrsträgern umfassen. Die thematischen Schwerpunkte reichen hier von Mobilitätsstudien zum Verständnis von Pendlerbewegungen und deren Bedarfe im Bereich First- bzw. Last-Mile über Konnektivität und Datennutzung von Fahrzeugen unterhalb des klassischen Automobils bis hin zur Entwicklung neuer urbaner Mobilitätskonzepte.

Forschung und Entwicklung in der Sparte Automotive

Die Megatrends zunehmende Globalisierung und Urbanisierung machen neue Formen der Mobilität notwendig. Zunehmende Ressourcenknappheit und der Klimawandel erfordern eine Reduzierung des Energieverbrauchs. Diese herausfordernden Entwicklungen bieten für die Schaeffler Gruppe große Chancen.

Konzeptfahrzeug Schaeffler System 48 V Nr. 011

Das Thema E-Mobilität ist vor diesem Hintergrund eine zentrale Zukunftschance der Schaeffler Gruppe und bildet deshalb einen Schwerpunkt der Strategie „Mobilität für morgen“. Die Schaeffler Gruppe ist weltweit führend in der Entwicklung von Komponenten und Systemen für den Antriebsstrang und bietet schon heute innovative Komponenten und Systeme für Hybrid- und Elektrofahrzeuge an. Um einen ganzheitlichen Ansatz zu ermöglichen, wurde bereits vor einigen Jahren das Systemhaus eMobilität

geschaffen, in dem die vielfältigen Aktivitäten im Bereich alternativer Antriebsarten über alle Unternehmensbereichs- und Ländergrenzen hinweg gebündelt werden. Zusätzlich arbeiten an Forschungsinstituten wie dem SHARE am KIT Ingenieure am Technologietransfer zwischen Hochschule und Unternehmen und beschäftigen sich intensiv mit der Erforschung von Lösungen im Bereich Energiespeicher, elektrische Antriebe und automatisierte Mobilität.

Ein Ergebnis dieser Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten ist bspw. das im Geschäftsjahr 2016 vorgestellte Konzeptfahrzeug „Schaeffler System 48 V“. Auf Basis eines Audi TT wurde eine Antriebs-Architektur entwickelt, bei der sich ein 48V-Elektromotor als „elektrische Achse“ auf der Hinterachse befindet. Bei diesem Hybridkonzept in sog. P4-Anordnung ergänzt die E-Achse den auf die Vorderachse wirkenden Verbrennungsmotor. Zusätzlich kommt ein mit dem Verbrennungsmotor verbundener Riemen-Starter-Generator zum Einsatz, der mit einer Spannung von 48 Volt arbeitet.

Das 48-Volt-Teilbordnetz nutzt als Energiespeicher eine Lithium-Ionen-Batterie. Es wird über einen Spannungswandler mit dem 12-Volt-Bordnetz verbunden, das vom Scheinwerfer bis zur Sitzverstellung die Mehrzahl aller elektrischen Komponenten im Auto versorgt. Eine weitere Besonderheit dieser E-Achse ist das sog. Torque-Vectoring, die radselektive Verteilung der Antriebskräfte. Dies verbessert die Agilität und Sicherheit des Fahrzeugs. In Verbindung mit dem Vorderradantrieb macht die E-Achse das Fahrzeug zu einem Allradler. Bei einem Großteil der Bremsvorgänge wird durch die Rekuperations-Funktion die beim Bremsen entstehende Energie zurück ins Energiesystem eingespeist, was signifikante Verbrauchsreduktionen ermöglicht. Zudem sind bei der Schaeffler E-Achse der Elektromotor und die Leistungselektronik in einer Einheit verbaut, womit Bauraum und Gewicht gespart wird.

Als weiteren Baustein neuer Fahrzeugkonzepte und Automobilplattformen im Bereich E-Mobilität entwickelte die Schaeffler Gruppe den elektrischen Radnabenantrieb „E-Wheel Drive“. Bei diesem hochintegrierten Radnabenantrieb sind sämtliche für Antrieb, Verzögerung und Fahrsicherheit notwendigen Bauelemente – wie Elektromotor, Leistungselektronik und Controller, Bremse sowie Kühlung – innerhalb der Felge verbaut. Hochintegrierte Radnabenantriebe bieten neben einer optimierten Raumnutzung auch deutliche Vorteile bei Manövrierbarkeit, Fahrdynamik sowie aktiver Sicherheit. Potenziale, die den elektrischen Radnabenantrieb zu einer wertvollen Ergänzung des Schaeffler-Portfolios der elektrischen Antriebssysteme machen. Erprobungsträger ist u. a. ein in Kooperation mit Ford realisiertes Entwicklungsfahrzeug auf Basis eines Ford Fiesta.

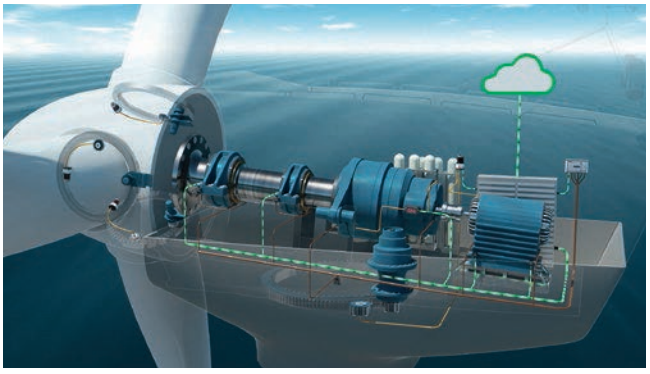
Auf Basis des erarbeiteten Know-hows im verbrennungsmotorischen Antriebsstrang hat die Schaeffler Gruppe am Beispiel des gemeinsam mit Continental und Ford aufgebauten Gasoline Technology Car II mit einem „Elektronischen Kupplungsmanagement (EKM)“ inklusive automatisierter Kupplung CO_2 Reduktionspotenziale von 25 % aufgezeigt. Ein weiteres Ergebnis der Forschungs- und Entwicklungstätigkeit der Schaeffler Gruppe, der mechatronische Wankstabilisator, wurde mit dem deutschen Innovationspreis ausgezeichnet. Er ist inzwischen bei mehreren Fahrzeugherstellern in Serie.

Forschung und Entwicklung in der Sparte Industrie

Der Megatrend der Digitalisierung führt zu einer vierten industriellen Revolution, der „Industrie 4.0“, die insbesondere Produktionsunternehmen deutlich beeinflusst. „Industrie 4.0“ steht für die intelligente Vernetzung von Produktentwicklung, Produktion, Logistik sowie Kunden und Lieferanten. Technische Grundlage hierfür sind intelligente, digital vernetzte Systeme, mit deren Hilfe eine weitestgehend selbstorganisierte Produktion und ein optimierter Anlagenbetrieb möglich werden: Menschen, Maschinen, Anlagen, Logistik und Produkte kommunizieren und kooperieren direkt miteinander.

Die Schaeffler Gruppe erweitert stetig ihre Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten in diesem Bereich und stellte im Geschäftsjahr 2016 die Technologie „Predictive Maintenance 4.0“ vor. „Predictive Maintenance 4.0“ erweitert konventionelle Instandhaltungssysteme und bietet dem Kunden neue Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung und zur Reduzierung der Gesamtbetriebskosten. Im Fokus stehen zwei digitale Services: die Restlaufzeitberechnung von Wälzlagern sowie die automatisierte Wälzlagerdiagnose.

Predictive Maintenance 4.0 am Beispiel einer Windkraftanlage Nr. 012



Beim Konzept der Restlaufzeitberechnung von Wälzlagern wird in frei definierbaren Zeitabständen für jedes Lager einer Maschine bzw. Anlage die jeweilige nominelle Restlaufzeit berechnet. Im Ergebnis können alle Restlaufzeiten der Lager einer Maschine auf einem internetfähigen Endgerät angezeigt werden. Der Abgleich der Wälzlager-Restlaufzeiten in den Maschinen einer Produktionsstätte mit der nächsten geplanten Wartung soll es ermöglichen, die Auslastung der Produktion so zu steuern, dass die Lager bspw. nicht vor einem geplanten Wartungsintervall ausfallen.

Bei der automatisierten Wälzlagerdiagnose werden Schwingungsüberwachungssysteme zur Wälzlagerüberwachung und zur Detektion von beginnenden Schäden an Lagern und anderen Maschinenelementen eingesetzt. Die Schaeffler Gruppe hat begonnen, eine Technologie zu entwickeln, die auch sehr große Datenmengen aus Schwingungsanalysesystemen intelligent, aussagekräftig und automatisch auswerten kann. Die digitale Verarbeitung der Schwingungsdaten soll automatisiert in der Schaeffler-Cloud stattfinden. Dort stehen eine entsprechend hohe Rechenleistung sowie eine hohe Anzahl an Analyse-Möglichkeiten durch die Verknüpfung mit weiteren Maschinen- und Sensordaten zur Verfügung.

Diese Technologie bleibt nicht auf Produktionsanlagen beschränkt, sondern ist für alle Anwendungsbereiche mit hohen und wechselnden Belastungen geeignet. So können Datenauswertungen in Personenzügen höhere Durchschnittsgeschwindigkeiten, größere Laufleistungen sowie optimierte Wartungsintervalle ermöglichen und gleichzeitig die Betriebssicherheit verbessern. Mit speziell für Bahnanwendungen zu entwickelnden Sensoreinheiten sollen Körperschall, Temperatur und Drehzahlen an den Radsatzlagern gemessen werden. Die Schaeffler Gruppe ist hierzu eine Forschungskooperation mit der Southwest Jiaotong University (SWJTU) in China eingegangen. Auch bei Windkraftanlagen sollen mit modularer Sensorik im Triebstrang mittels Schwingungsmessung, speziell für niedrige Frequenzen, Zustandsinformationen zukünftig im Betrieb erhoben und in Echtzeit verarbeitet werden.

Darüber hinaus umfassten die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten der Sparte Industrie u. a. die Entwicklung von Wälzlagern für die neue, dritte Fahrrinne des Panamakanals. Komponenten der Schaeffler Gruppe nehmen hierbei eine Schlüsselrolle bei der Betätigung der Schleusentore ein. Die besondere Herausforderung bei diesen Lagerlösungen liegt in der langsamen Bewegung, die zu einer quasi-statischen Belastung mit sehr hohen Kräften in den Lagern führt. Ein wesentliches Merkmal des neuen Panamakanals sind drei Speicherbecken, die sich neben jeder Staustufe befinden. Die stählernen Führungsrollen für deren Tore sind mit Lagern der Schaeffler Gruppe ausgestattet, die chrombeschichtet und daher besonders korrosionsgeschützt sind. Zum Einsatz kommen dabei unterschiedliche Varianten der von der Schaeffler Gruppe entwickelten „Durotect-Beschichtung“.

Digitalisierung und IT

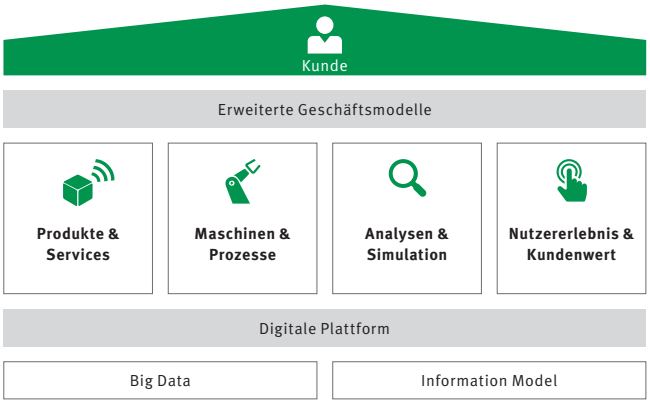
Der Megatrend der Digitalisierung bringt durch das Zusammenwachsen von realer und digitaler Welt neue Herausforderungen, aber auch große Chancen. Die Digitalisierung verändert dabei die Industrien und deren traditionelle Abläufe. Digitale Technologien werden in der Forschung und Entwicklung, im Einkauf, in der Fertigung, in der Logistik, im Vertrieb sowie in den Funktionen Personal und Finanzen Kernbestandteil der Wertschöpfung. Als fortschrittlicher, integriert operierender Automobil- und Industriezulieferer betrachtet die Schaeffler Gruppe die Digitalisierung als eines der wesentlichen Zukunftsthemen. Die Schaeffler Gruppe hat deshalb im Rahmen der Strategie „Mobilität für morgen“ die Initiative „Digitale Agenda“ als Teil des Exzellenzprogramms „Agenda 4 plus One“ entwickelt.

Als zentrales Ziel gilt es, die physische Welt mit der digitalen Welt zu verknüpfen und so die Wertschöpfung zu erhöhen. Intern werden u. a. Menschen, Maschinen, Gebäude, Produktionsstandorte und Logistik miteinander vernetzt. Um einen Mehrwert für das Unternehmen und die Kunden zu generieren, werden bestehende Geschäftsmodelle erweitert und neue, digitale Geschäftsmodelle entwickelt und umgesetzt.

Dazu wird die Schaeffler Gruppe ihre Komponenten mit Sensoren, Aktuatoren und Steuergeräten inklusive Software ausstatten. So können zukünftig wertvolle Daten über Maschinenzustand und -verhalten erfasst und verarbeitet werden. Der Nutzen für den Kunden entsteht dabei nicht per se aus der Datengewinnung, sondern aus den Informationen, die aus Kombination und Synergien von Big-Data-Analysen und dem fundierten Branchen- und Anwendungs-Know-how von Schaeffler entstehen. Im Geschäftsjahr 2016 haben die Schaeffler Gruppe und IBM dazu eine strategische Partnerschaft vereinbart. Als Technologie-Lieferant, Berater und Forschungs- und Entwicklungspartner unterstützt IBM das Unternehmen dabei, ein digitales Ökosystem aufzubauen und mechatronische Komponenten, Systeme und Maschinen in die wachsende Welt des „Internets der Dinge“ zu integrieren.

Zur konzernweiten und funktionsübergreifenden Koordination und Unterstützung der Digitalisierungsprojekte hat die Schaeffler Gruppe im Geschäftsjahr 2016 ein zentrales Projektmanagement etabliert. Dieses „Programm Office Digitalisierung“ steuert die Koordination und den Auf- und Ausbau der digitalen Aktivitäten der Schaeffler Gruppe. Eine der wesentlichen Initiativen ist in diesem Zuge die „Digitale Agenda“, die im Geschäftsjahr 2016 weiterentwickelt und konkretisiert wurde.

Digitale Agenda der Schaeffler Gruppe Nr. 013



Im Mittelpunkt der „Digitalen Agenda“ steht der Kunde. Am Nutzen des Kunden werden neue digitale Geschäftsmodelle ausgerichtet. Vier Bausteine bilden die zentralen digitalen Geschäftsszenarien ab, auf die sich die Schaeffler Gruppe fokussiert:

(1) Produkte & Services: Über Sensorik erzeugte Daten erlauben die funktionale Erweiterung von Produkten. Die Vernetzung von Produkten erzeugt Zusatznutzen. Die Verbindung von Produkten mit der Cloud ermöglicht zusätzliche Wertschöpfung und die Verbindung zu neuen Geschäftsmodellen.

(2) Maschinen & Prozesse: Die Produktion wird durch digital unterstützte Menschen und vernetzte Maschinen kontinuierlich weiterentwickelt. Die Schaeffler Gruppe wird dadurch ihre Führungsrolle im Produktions- und Supply Chain-Umfeld weiter ausbauen und dieses Know-how auch am Markt zur Verfügung stellen. Darüber hinaus sind die Geschäftsprozesse durch Integration und Echtzeitzugriff auf alle erzeugten Daten gekennzeichnet, so dass einmal gewonnene Daten ohne Medienbrüche überall im Unternehmen genutzt werden können. Die Schaeffler Gruppe möchte deshalb eine durchgängige Nutzung der Daten ermöglichen und dafür neue, serviceorientierte Prozesse schaffen.

(3) Analysen & Simulation: Ziel der Schaeffler Gruppe ist es, Daten aus Produkten und Prozessen miteinander zu verknüpfen. Aus dem Zusammenspiel von Primärdaten und dem Branchen- und Anwendungs-Know-how der Schaeffler-Spezialisten werden durch Analysen wertschöpfende Informationen gewonnen. Die Schaeffler Gruppe erweitert ihr eigenes Know-how im Bereich „Analytics“ und integriert dieses in bestehende Methoden und Domainwissen.

(4) Nutzererlebnis & Kundenwert: Die Mensch-Maschine-Interaktion ist ein wesentlicher Produktivitäts- und Spaßfaktor der digitalen Welt. Schnelles Erkennen und Lernen sowie zielgerichtete Interaktionen sind daher das Ziel.

Die Umsetzung der vier Bausteine findet auf einer digitalen Plattform statt. Darüber laufen alle datenbasierten Services. Im Rahmen der Kooperation zwischen der Schaeffler Gruppe und IBM wurde als erster Meilenstein diese Plattform aufgebaut. Zusammen mit IBM werden mit Hilfe von „Design Thinking“ und agilen Entwicklungsmethoden zeitnah Lösungen sowohl für den internen Bedarf als auch für Schaeffler-Kunden entwickelt.

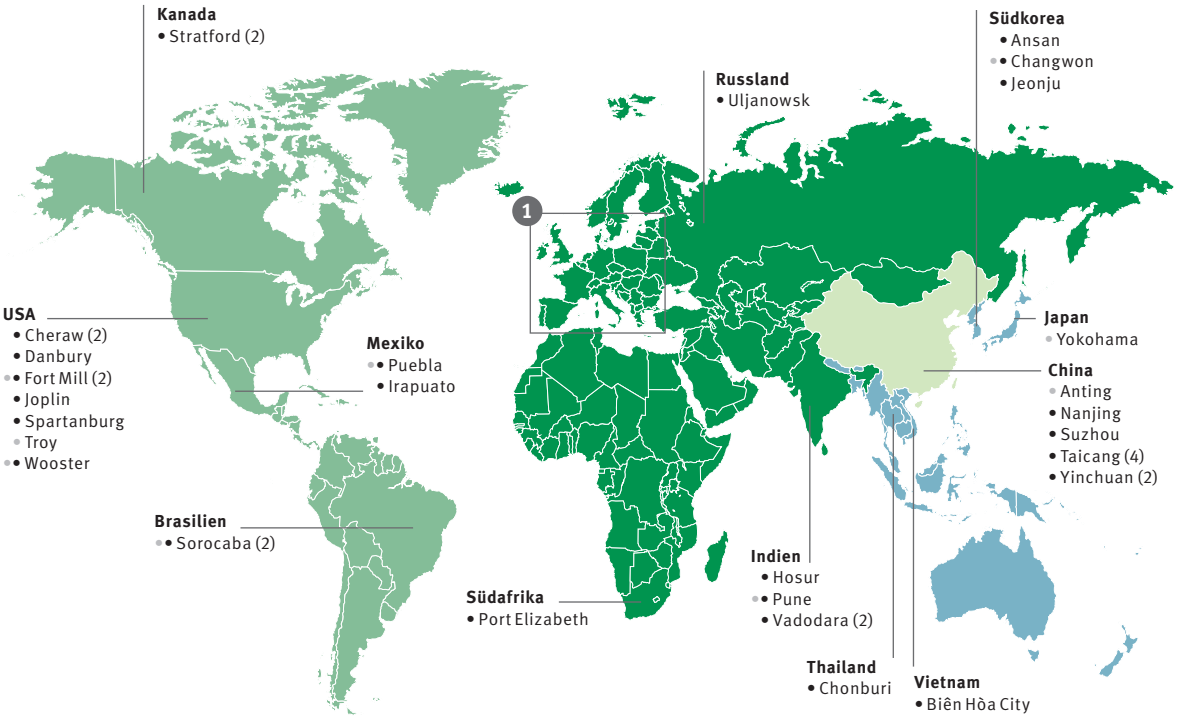
Die Bereiche Daten-Standards, Eigentumsrechte und Sicherheit werden als Basis der „Digitalen Agenda“ grundlegend definiert. Daten werden dabei in Zukunft Kernbestandteil der Wertschöpfung sein. Aus diesem Grund implementiert die Schaeffler Gruppe Standards, Architekturen und Methoden und ist anlässlich deren Verbreitung Teil der Gemeinschaft Industrial Data Space e. V. geworden. Die Sicherung von digitalen Patenten für datenbasierte Dienstleistungen ist dabei ein weiterer wichtiger Punkt.

Die Mitarbeiter sind die Basis für die Umsetzung der digitalen Geschäftsmodelle. Neben dem vorhandenen, fundierten Know-how der Mitarbeiter konnte die Schaeffler Gruppe im Geschäftsjahr 2016 eine Vielzahl von „digitalen Talenten“ gewinnen und strebt den Aufbau eines signifikanten Talentpools an.

Um die Schaeffler IT für die zukünftigen Herausforderungen erfolgreich aufzustellen, wurde im Rahmen des Exzellenzprogramms „Agenda 4 plus One“ die Initiative „IT 2020“ entwickelt. Im Geschäftsjahr 2016 wurde die Erarbeitung der IT-Strategie der Initiative „IT 2020“ abgeschlossen und mit deren Umsetzung begonnen. Sie konzentriert sich dabei auf den schnellen Aufbau der informationstechnischen und organisatorischen Voraussetzungen für die Digitalisierung, die Erneuerung und Weiterentwicklung der Applikations- und Infrastrukturlandschaft sowie den Wandel der IT Rolle im Unternehmen vom internen Dienstleister zum strategischen Business Partner und zentralen Teil der digitalen Geschäftsmodelle.

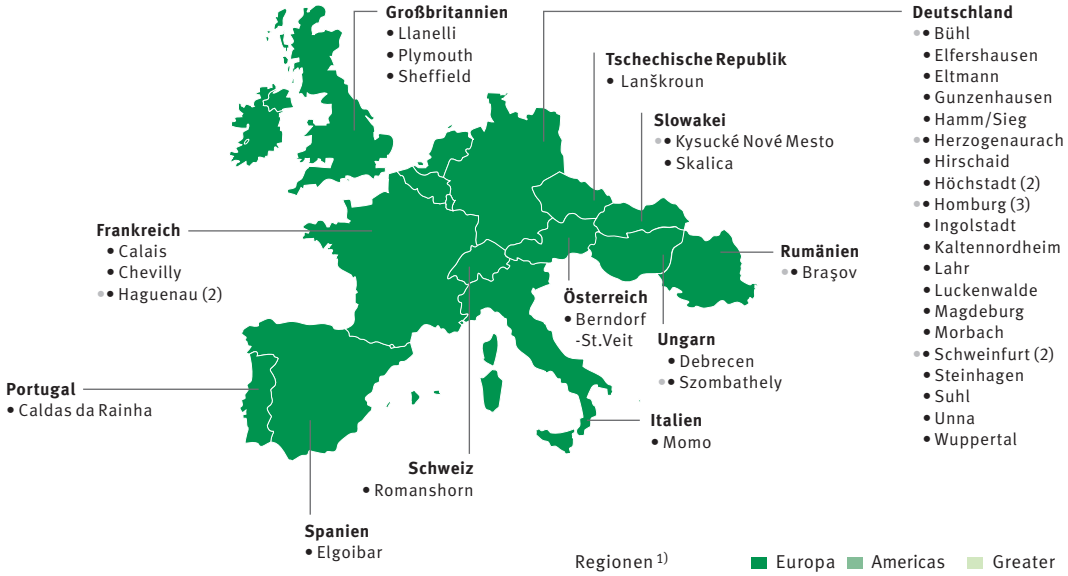
Werke und F&E-Zentren der Schaeffler Gruppe Nr. 014

Welt



1 Europa

(Teilausschnitt)



Regionen [1]	Europa	Americas	Greater China	Asien/ Pazifik
F&E-Zentren ●	9	5	1	2
Werke ●	48	14	8	5

[1] Die Regionen bilden die regionale Struktur der Schaeffler Gruppe ab.

Produktion, Logistik und Einkauf

Produktion

Als global tätiger, integriert aufgestellter Automobil- und Industriezulieferer verfügt die Schaeffler Gruppe über ein globales Produktionsnetzwerk mit aktuell 75 Werken in 23 Ländern. In den Werken arbeiten rund 60.000 Mitarbeiter. Die Werke bilden das „Rückgrat" der Schaeffler Gruppe. Sie 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.

Schaeffler-Werk in Taicang, China Nr. 015

Das weltweite Produktionsnetzwerk der Schaeffler Gruppe ermöglicht eine gleich hohe Qualität und Effizienz in allen Schaeffler-Werken. Die Werke bilden gleichzeitig den Kern des Schaeffler-Produktionssystems. Als Teil der Konzernstrategie bildet das Schaeffler-Produktionssystem die Grundlage für das Erreichen herausragender Ergebnisse in den Kerngrößen Qualität, Kosteneffizienz und Liefertreue. Es ermöglicht u. a. eine sehr schnelle Übertragung von innovativen Methoden und Prozessen innerhalb des gesamten Werkeverbunds. Die Standardisierung beschleunigt den Produktionsanlauf und hilft dabei, auf regionale Marktschwankungen flexibel reagieren zu können. Damit kann nahezu jedes Produkt an mehreren Standorten weltweit produziert werden. Auf Basis einer engen Verzahnung mit dem Einkauf und dem Vertrieb werden durchgängige Wertströme zwischen den Kunden, den Werken und den Lieferanten der Schaeffler Gruppe geschaffen.

Die Schaeffler Gruppe konnte im Geschäftsjahr 2016 das Produktionsvolumen um 2,6 % steigern. Der Anspruch der Schaeffler Gruppe ist es, den Kunden stets höchstmögliche Qualität unter Wahrung von Kosteneffizienz und Liefertreue zu bieten. Das Produktionssystem unterliegt dabei 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 all dieser Anforderungen. Auch im Geschäftsjahr 2016 konnten Qualitäts- und Effizienzfortschritte realisiert werden, was u. a. zu einer gesunkenen Anzahl von Kundenreklamationen führte. Aufgrund des Programms „Durchgängige Planung" konnte außerdem die Liefertreue zum Kunden im Geschäftsjahr 2016 weiter verbessert werden.

Der interne Zulieferer „Bearing & Components Technologies" (BCT) ist ebenfalls in der Funktion Produktion, Logistik und Einkauf verankert. BCT schließt eine Klammer über alle Wälzlager der Schaeffler Gruppe. Im Berichtsjahr 2016 betrug die Produktionsleistung rund 3,4 Mrd. EUR, die für die beiden Sparten Automotive und Industrie erfolgt ist.

In BCT wird das spezielle Wälzlager Know-how der Schaeffler Gruppe in Entwicklung und Produktion gebündelt. BCT definiert dabei im Produktionssystem der Schaeffler Gruppe die globalen Standards für Wälzlager, fixiert diese in der Welt und treibt damit die operative Exzellenz hinsichtlich Qualität, Kosten und Lieferzuverlässigkeit. So werden organisatorische Strukturen vereinfacht, der Grad an Transparenz und Standardisierung erhöht und Synergien generiert. Folglich konnte BCT die Produktionskapazitäten – trotz eines schwierigen Marktumfelds – auf Seiten der Sparte Industrie flexibel anpassen. Die Schwerpunktthemen von BCT im Berichtsjahr 2016 lagen u. a. auf dem Ausbau der Produktion von Großlagern im Werk in Braşov, Rumänien, welches 2016 durch Verlagerung aus Wuppertal zum Kompetenzzentrum für Großlager der Schaeffler Gruppe geworden ist. Darüber hinaus standen die Initiative „Generation-C Rillenkugellager" sowie der Ausbau des globalen Produktions- und Entwicklungsnetzwerks im Fokus. Fortwährend wird an der Steigerung der Effektivität von Maschinen und Anlagen und der Vereinheitlichung der gemeinsamen Plattform für die Produktionslinien von Wälzlagern gearbeitet.

Durch die Möglichkeiten der Digitalisierung können signifikante Effizienzgewinne für die Schaeffler Gruppe realisiert werden. Diese resultieren u. a. aus einer immer stärkeren Vernetzung von Anlagen und Maschinen. Durch den verstärkten Einsatz von Sensorik und Aktuatorik und deren internetbasierte Vernetzung können Maschinen autonomer gemacht werden. Dies ermöglicht z. B. eine vorbeugende Instandhaltung, was die Anzahl ungeplanter Ausfälle von Maschinen minimieren kann. In Kombination mit Elementen des „Lean Management" trägt dies zu einer signifikanten Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Schaeffler Gruppe bei.

Darüber hinaus verfolgt die Schaeffler Gruppe das Ziel, die Werke für Mitarbeiter attraktiv zu gestalten und gleichzeitig eine höhere Integration von allen relevanten Bereichen in die Wertschöpfungskette zu erreichen. Perspektiven wie Energieeffizienz, Modularisierung und Industrie 4.0 spielen dabei eine große Rolle.

Das neue Schaeffler-Konzept „Factory for Tomorrow“ zeigt hierfür Lösungswege auf und ist ein weiterer Schritt in Richtung operative Exzellenz. Ein Kernelement des Konzepts „Factory for Tomorrow“ ist die modulare Ausgestaltung von Fabriken sowie die Schaffung von Möglichkeiten für aufwandsarme Anpassungen im Fabriklebenszyklus. Insgesamt führt dies zu einer Verbesserung der Profitabilität, der Ressourceneffizienz, der Anpassungsfähigkeit, der funktionsübergreifenden Kommunikation sowie der Exzellenz in allen direkten und indirekten Bereichen der Produktion in der Schaeffler Gruppe.

In der Region Europa ist die Schaeffler Gruppe mit insgesamt 48 Werken vertreten. Der Konzern unterhält neben Fertigungsstätten in Deutschland, Frankreich, Italien und Spanien weitere Produktionsstandorte in Mittel- und Osteuropa. Am Produktionsstandort in Berndorf, Österreich, beschäftigt die Schaeffler Gruppe rund 500 Produktionsmitarbeiter. Das Werk trug mit rund 1,9 % zum Produktionsvolumen der Region Europa bei und zählt zu einem der Leitwerke für die weltweite Produktion von Kegelrollenlagern. Im Geschäftsjahr 2016 wurde das Werk im Rahmen des sog. MOVE-Reviews, einem internen Modell zur Reifegradmessung auf dem Weg zu einem schlanken Unternehmen, mit einem Spitzenwert ausgezeichnet. Basis für diese Auszeichnung waren vor allem die Anwendung bzw. die Umsetzung der Lean-Prinzipien sowie die konsequente Eliminierung von Verschwendung in allen Bereichen des Werks. Höchste Qualität, Liefertreue und ausgeprägte Innovationskraft machen dieses Werk zu einem der führenden Werke der Schaeffler Gruppe.

Die Produktionskapazitäten an mittel- und osteuropäischen Produktionsstandorten werden aufgrund der steigenden Nachfrage nach Schaeffler-Produkten kontinuierlich ausgebaut. So soll z. B. das Werk in Debrecen, Ungarn, erweitert werden. Die neue Produktionshalle wird u. a. mit Maschinen mit modernster Schleiftechnologie zur Herstellung von Wälzlagern ausgestattet. Die geplante Erweiterung soll das Produktionsvolumen des Werks um rund 50 % steigern. Derzeit trägt das ungarische Werk mit 1,4 % zum Produktionsvolumen der Region Europa bei. Die ersten Teile aus der neuen Produktionsstätte sollen in der zweiten Jahreshälfte 2017 ausgeliefert werden. Der im Vorjahr begonnene Neubau des Werks im tschechischen Svitavy wurde im Berichtsjahr planmäßig abgeschlossen. Zu den bedeutendsten Werken in Mitteleuropa zählen u. a. die beiden slowakischen Werke in Skalica und Kysuce. Auf diese beiden Werke entfallen 6,2 % bzw. 7,8 % des Produktionsvolumens der Region Europa. In Kysuce fertigen rund 4.100 Produktionsmitarbeiter im Wesentlichen Wälzlager. Das Werk in Skalica stellt mit rund 4.800 Produktionsmitarbeitern neben Wälzlagern lineartechnische Produkte und Motorenelemente und -systeme her. Das Werk in Skalica, welches im Geschäftsjahr sein 25-jähriges Jubiläum feiert, wurde im Berichtsjahr von Toyota Motors Europe für seine Qualitäts-Performance ausgezeichnet.

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 Sorocaba, Brasilien, betreibt die Schaeffler Gruppe einen Produktionsstandort mit zwei Werken, an dem insgesamt rund 4.800 Produktionsmitarbeiter beschäftigt sind. Dieser erhielt im Geschäftsjahr 2016 zahlreiche Qualitätsauszeichnungen, wie bspw. den „Quality Excellence Performance Award“ von Toyota do Brasil oder den „2015 Supplier Award“ von Honda Automóveis do Brasil. Ebenso erreichte der Standort im „AutoData Quality and Partnership Ranking 2015“ den vierten Platz und zählt somit zu den wichtigsten Zulieferern der Automobilbranche in Brasilien.

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. Im Geschäftsjahr 2016 wurde am Produktionsstandort Nanjing, China, eine neue Werkhalle eröffnet. Rund 1.000 Produktionsmitarbeiter fertigen dort Nockenwellenversteller, Hydraulikstößel, Ketten, Spanner und andere Motorenelemente. Aufgrund des Erreichens der Ausbaugrenzen in Taicang und in Nanjing plant die Schaeffler Gruppe einen neuen Produktionsstandort in Xiangtan, China. Der neue Standort soll schrittweise ausgebaut werden. Zunächst entsteht auf einer Fläche von rund 200.000 Quadratmetern ein Werk für Automobilteile und Präzisionslager. Die Inbetriebnahme ist für Ende 2018 vorgesehen.

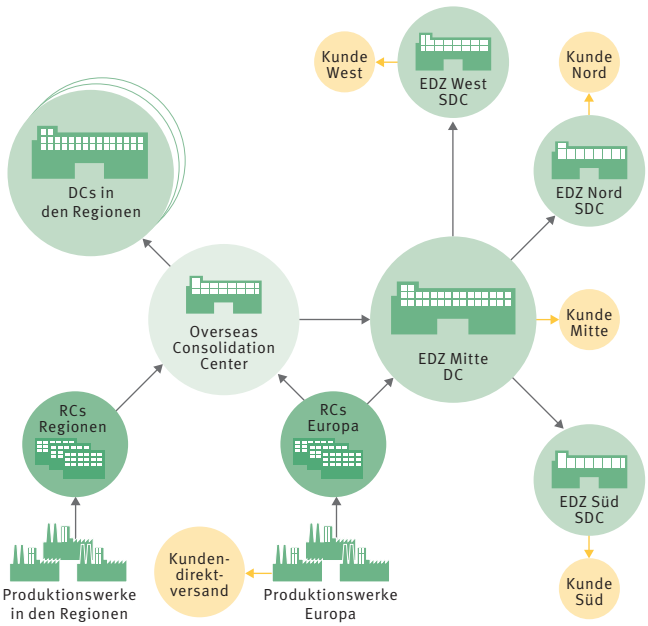
In der Region Asien/Pazifik verfügt die Schaeffler Gruppe über 5 Werke. Durch die Eröffnung des Werks in Chonburi, Thailand, baute der Konzern seine Produktionspräsenz in der Region Asien/Pazifik deutlich aus. Das neue Werk wurde auf einem 55.000 Quadratmeter großen Gelände in unmittelbarer Nähe einiger großer Automobilwerke errichtet. Es vergrößert das lokale Produktionsvolumen und erweitert das Portfolio für Automotive-Anwendungen. Die Schaeffler Gruppe ermöglicht ihren Kunden damit einen noch besseren Zugang zu hochwertigen Produkten und fortschrittlichen Fertigungstechnologien. In einer ersten Phase stellen rund 150 Mitarbeiter diverse Automobilteile her. Die Produktionsstätte ist nach dem Baukastenprinzip gebaut. In den nächsten Phasen können weitere Linien für Schaeffler-Produkte und -Lösungen über die gesamte Wertschöpfungskette des Automotive-Bereichs hinzugefügt werden.

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 waren die Logistikfunktionen Corporate und Regional Logistics in der Verantwortung für die Steuerung von rund 250 Lagerstandorten mit einer Stellfläche von über 350.000 Quadratmetern und der Bewegung von rund 270.000 Tonnen Fracht zwischen den wichtigsten Destinationen im Geschäftsjahr 2016. Die Belieferung der Kunden wird durch über 100 Versandstellen sichergestellt. Im Vergleich zum Vorjahr ist die Gesamtleistung logistischer Aktivitäten um rund 1,4 % gestiegen. Dabei konzentrierten sich die Logistikaktivitäten mit rund 62 % auf die Region Europa. Auf die Regionen Americas, Greater China und Asien/Pazifik entfielen rund 19 %, 13 % bzw. 6 % aller Logistikaktivitäten.

Europäische Distributionszentren (EDZ) Nr. 016



DC: Distribution Center (Verteilzentrum)
SDC: Satellite Distribution Center
RC: Replenishment Center (Auffüllzentrum)
OCC: Overseas Consolidation Center (Übersee-Konsolidierungszentrum)

Wesentlicher Bestandteil der strategischen Ausrichtung der Logistik bei 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 bereits in ihrem ersten Betriebsjahr die Leistungsanforderung mit einer sehr guten Lieferfähigkeit erreicht. Zudem wurde mit dem Spatenstich für das zentrale Distributionszentrum „EDZ Mitte“ (Kitzingen, Deutschland) der nächste wichtige Meilenstein zur vollständigen Umsetzung des neuen Distributionsnetzwerks für den Geschäftsbereich Industrie Europa erreicht.

Im Geschäftsjahr 2016 stand zudem die Integration der Lieferanten in den Fertigungsprozess im Fokus. An einigen Standorten wurde die erste Stufe eines Transport Order Management Systems (TOMS) für global agierende Zulieferer in Zusammenarbeit mit SupplyOn implementiert. Das System bildet die Basis für eine Supply Chain-Kollaborationsplattform, welche künftig die Abbildung, Steuerung und Optimierung von Prozessen im Supply Chain Management, im Supplier Risk and Performance Management sowie im Transportmanagement ermöglichen soll. Diese Kollaborationsplattform steht exemplarisch für die Digitalisierung in der Schaeffler Logistik und für die verstärkte kooperative Planung, Steuerung und Kontrolle logistischer Wertschöpfungsaktivitäten in der gesamten Schaeffler Gruppe.

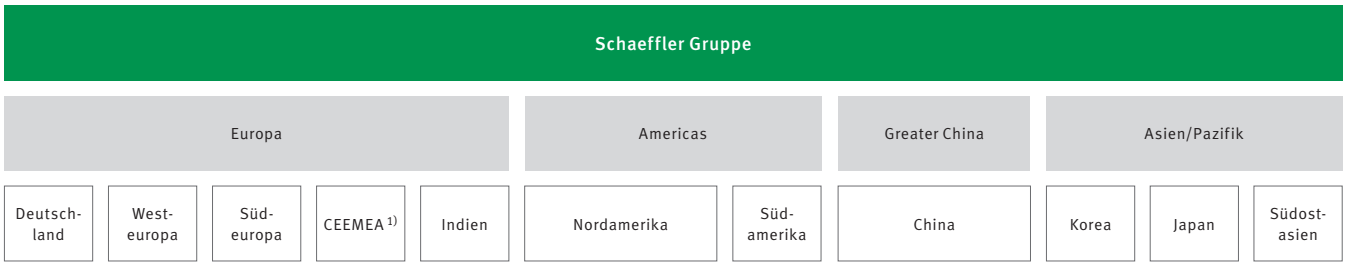
Schaeffler UK Ltd. wurde im Geschäftsjahr 2016 vom Arbeitskreis AKJ Automotive für das Projekt „Seamless Supply Information Integration“ mit dem „elogistics award 2016“ ausgezeichnet. Zur Realisierung dieses Projekts wurde das Transport Order Management System (TOMS) von SupplyOn genutzt. Transportaufträge werden damit in der Supply Chain systemgestützt generiert, gebündelt und an Spediteure vergeben. Mit dem Pick-Up-Sheet-Verfahren werden termin- und mengengenaue Lieferungen sichergestellt. Neben einer deutlichen Reduzierung der Bestände für Zukaufteile konnte insbesondere die Lieferperformance signifikant verbessert werden.

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.

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

Regionen und Subregionen der Schaeffler Gruppe Nr. 017



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

Im Geschäftsjahr 2016 verzeichnete die Schaeffler Gruppe einen leichten operativen Anstieg des Gesamteinkaufsvolumens im Vergleich zum Vorjahr. Das darin enthaltene Produktionsmaterialeinkaufsvolumen (Rohmaterial und Komponenten) stieg unterproportional zur Produktionsleistung. Das Einkaufsvolumen im Allgemeinen Einkauf (im Wesentlichen Investitionen, Werkzeuge, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Dienstleistungen) erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr. Die weltweite Versorgung der Werke der Schaeffler Gruppe war 2016 jederzeit sichergestellt.

Die Schaeffler Gruppe bezog im Geschäftsjahr 2016 Waren und Dienstleistungen von etwa 34.000 Lieferanten aus rund 80 Ländern. Das Einkaufsvolumen konzentrierte sich dabei im Wesentlichen auf die Regionen Europa (63,4 %) und Americas (17,7 %). Auf die Regionen Greater China und Asien/Pazifik entfielen 11,5 % bzw. 7,4 %.

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, Kokskohle 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. Die Schaeffler Gruppe hat im Geschäftsjahr 2016 signifikant von sinkenden Rohmaterialpreisen profitiert.

Seit sieben 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 regionsübergreifenden Projekten und Programmen resultieren, konnte die Schaeffler Gruppe die Materialkosten 2016 weiter optimieren.

Regionen

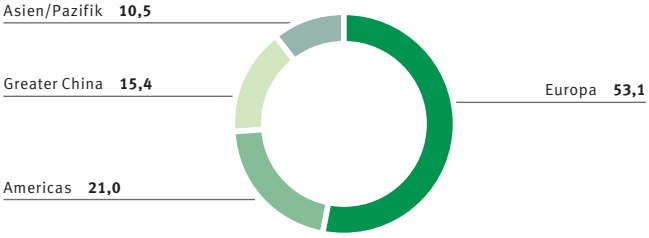
Die dreidimensionale Matrixorganisation der Schaeffler Gruppe sieht – neben der Unterteilung des Geschäfts nach Sparten und Funktionen – eine weitere Untergliederung nach den vier Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik vor. Die vier Regionen der Schaeffler Gruppe werden jeweils durch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

Die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg der Schaeffler Gruppe liegt in ihrer Nähe zum Kunden. Mit rund 170 Standorten weltweit, 75 Werken und 17 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 entsteht so ein hohes Maß an Flexibilität für die Lösung neuer Kundenanforderungen und die Chance, entstehende Trends frühzeitig antizipieren zu können.

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 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 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.

Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Regionen Nr. 018

in Prozent nach Marktsicht



In der **Region Europa** werden die Subregionen Deutschland, Westeuropa, Südeuropa, Mittel- und Osteuropa & Mittlerer Osten und Afrika (CEEMEA) sowie Indien zusammengefasst. Die Subregion Deutschland ist der wichtigste Absatzmarkt der Schaeffler Gruppe. Der Anteil der Region Europa am Konzernumsatz lag im Geschäftsjahr 2016 bei 53,1 % (Vj.: 53,3 %). Der Lokalisierungsgrad betrug im Berichtsjahr rund 96 % (Vj.: 96 %). In der Region Europa waren 2016 insgesamt 60.127 Mitarbeiter beschäftigt, 69,4 % der Gesamtbelegschaft des Unternehmens. Diese Zahl beinhaltet die Mitarbeiter der globalen Konzernzentrale in Herzogenaurach, Deutschland. Die Region verfügt über 48 Werke und 9 F&E-Zentren. Der regionale Hauptstandort ist Schweinfurt, Deutschland. Im Geschäftsjahr 2016 wurde mit der Erweiterung des Werks in Debrecen, Ungarn, begonnen. Im Zuge der Erweiterung wird sich das Produktionsvolumen im Werk um rund 50 % erhöhen. Der im Vorjahr begonnene Neubau des Werks im tschechischen Svitavy wurde im Geschäftsjahr planmäßig abgeschlossen. Diese Maßnahmen sowie die – bereits in den Vorjahren finalisierte – Vergrößerung der Werke an den slowakischen Standorten Kysuce und Skalica sowie in Braşov, Rumänien, sind Beleg für die zentrale Bedeutung der Region Europa für die Schaeffler Gruppe.

Die beiden Subregionen Nordamerika und Südamerika werden in der **Region Americas** zusammengefasst. Der Umsatzbeitrag dieser Region betrug im Geschäftsjahr 2016 21,0 % (Vj.: 22,0 %). In der Region Americas betrug der Lokalisierungsgrad rund 71 % (Vj.: 71 %). In 14 Werken und 5 F&E-Zentren sowie an Vertriebsstandorten in Nord- und Südamerika waren insgesamt 12.480 Mitarbeiter beschäftigt. Der regionale Hauptsitz der Region Americas ist Fort Mill, South Carolina, USA. Die Schaeffler Gruppe produziert in dieser Region seit 1953.

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 2016 15,4 % (Vj.: 14,4 %) des Konzernumsatzes. Der Lokalisierungsgrad betrug rund 74 % (Vj.: 68 %). In Greater China waren insgesamt 11.255 Mitarbeiter beschäftigt. In der Region sind 8 Werke und 1 F&E-Zentrum angesiedelt. Aufgrund des Erreichens der Ausbaugrenzen an den existierenden Standorten plant die Schaeffler Gruppe einen neuen Produktionsstandort in Xiangtan, China. Das Werk für Automobilteile und Präzisionslager soll Ende 2018 in Betrieb genommen werden.

In der **Region Asien/Pazifik** werden Korea, Japan und die Länder Südostasiens zusammengefasst. Die Schaeffler Gruppe ist seit 1953 in dieser Region vertreten. Im Geschäftsjahr 2016 entfielen 10,5 % (Vj.: 10,3 %) des Konzernumsatzes auf diese Region. Der Lokalisierungsgrad betrug im Geschäftsjahr 2016 rund 38 % (Vj.: 41 %). In der Region Asien/Pazifik waren 2.800 Mitarbeiter beschäftigt. Der regionale Hauptsitz ist Singapur. Insgesamt betreibt die Schaeffler Gruppe in dieser Region 5 Werke und 2 F&E-Zentren. Durch die Eröffnung des Werks in Chonburi, Thailand, im Geschäftsjahr 2016 baute der Konzern seine Produktionspräsenz in der Region Asien/Pazifik deutlich aus.

1.3 Konzernstrategie und -steuerung

Strategie – „Mobilität für morgen“

Die Schaeffler Gruppe 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 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“.

Am 09. November 2016 hat die Schaeffler AG die im Laufe des Jahres 2016 ausgearbeitete und von Vorstand und Aufsichtsrat verabschiedete Strategie „Mobilität für morgen“ der Öffentlichkeit vorgestellt.

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. 019

Mission

„Wir leben auf der Wertebasis eines globalen Familienunternehmens Kundennähe durch partnerschaftliche Zusammenarbeit und überzeugen als Automobil- und Industriezulieferer 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.“

4 Fokusfelder

Im Rahmen der Entwicklung der Strategie hat das Unternehmen vier Megatrends identifiziert, die das Geschäft der Schaeffler Gruppe in Zukunft maßgeblich bestimmen werden: Klimawandel, Urbanisierung, Globalisierung und Digitalisierung. Als global aufgestellter Automobil- und Industriezulieferer, der mit seinem Know-how und seinen Technologien maßgeblich in der Lage ist, Reibung zu reduzieren und so Energie zu sparen, fühlt sich Schaeffler der Herausforderung, den weltweiten Klimawandel beherrschbar zu machen, in besonderem Maße verbunden.

Das gilt ebenso für die zunehmende Urbanisierung, die neue Formen der Mobilität erfordert. Daher sieht Schaeffler den Klimawandel und die Urbanisierung als zwei für das Unternehmen und dessen Geschäft besonders wichtige Zukunftstrends an. Im wirtschaftlichen Umfeld sind zudem die Globalisierung und im technologischen Kontext die Digitalisierung von besonderer Relevanz für die Schaeffler Gruppe. Die zunehmende Digitalisierung sieht das Unternehmen dabei – wie im Rahmen der strategischen Eckpfeiler erläutert – als eine wichtige Zukunftschance für die weitere Optimierung seines Geschäftsmodells.

Kommend von den vier Megatrends hat Schaeffler bereits im Jahre 2014 vier Handlungsfelder definiert, auf die sich das Unternehmen als global aufgestellter Automobil- und Industriezulieferer zukünftig fokussieren will. Das ist angesichts der Breite des Produkt- und Leistungsangebots und der Vielzahl von Branchen, die das Unternehmen beliefert, nicht nur ein logischer Schritt, sondern unerlässlich, wenn Schaeffler als Zulieferer die „Mobilität von morgen“ aktiv mitgestalten will. Die 4 Fokusfelder lauten: „Umweltfreundliche Antriebe“, „Urbane Mobilität“, „Interurbane Mobilität“ und „Energiekette“. Sie sind die Grundlage für die strategische Ausrichtung der Schaeffler Gruppe. Sie zeigen zugleich den Willen und die Bereitschaft, Know-how und Kompetenz spartenübergreifend zu nutzen und zu teilen.

(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 Thermomanagement-Modul, nasse und trockene Doppelkupplungen sowie elektronische Steuermodule helfen dabei, die CO_2-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_2-Emissionen zu erreichen. Die gleiche Logik lässt sich auf moderne Industrieantriebe übertragen. Dabei profitiert die Schaeffler Gruppe vom großen Know-how im Automobilbereich.

Mobilität für morgen Nr. 020

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

Um die getroffenen Überlegungen in einen konkreten Orientierungsrahmen für Kunden und Geschäftspartner, Mitarbeiter und Führungskräfte sowie Familiengesellschafter und Aktionäre zu überführen, hat die Schaeffler Gruppe ausgehend von den 4 wesentlichen Megatrends und den daraus abgeleiteten 4 Fokusfeldern die weiteren Elemente der Strategie „Mobilität für morgen“ festgelegt. Diese umfassen 8 Strategische Eckpfeiler, die den strategischen Handlungsrahmen für die nächsten Jahre bestimmen, ein Exzellenzprogramm mit 16 Strategischen Initiativen zur Umsetzung der Strategie sowie die Finanziellen Ambitionen 2020.

8 Strategische Eckpfeiler Nr. 021

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 über 170 Standorten weltweit, 75 Werken und 17 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 Lieferzuverlässigkeit.

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 Lieferzuverlässigkeit zu bedienen.

(7) Wir wollen ein attraktiver Arbeitgeber sein.

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

(8) Wir leben die Werte eines globalen Familienunternehmens.

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

Vier Unternehmenswerte Nr. 022

Nachhaltig

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

Innovativ

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

SCHAEFFLER

Exzellent

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

Leidenschaftlich

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

16 Strategische Initiativen

Jede Strategie ist immer nur so gut wie ihre Umsetzung. Bei der Ausarbeitung der Strategie hat sich das Unternehmen daher besonders intensiv mit der Frage befasst, wie es seine Strategie möglichst effizient und konsequent implementieren kann. Ausgehend von den positiven Erfahrungen, die die Schaeffler Gruppe mit ihrem ersten Transformationsprogramm „One Schaeffler“ gemacht hat, das nach dem Managementwechsel im Oktober 2013 aufgesetzt und bis Ende des Jahres 2015 erfolgreich umgesetzt wurde, hat das Unternehmen ein maßgeschneidertes Exzellenzprogramm entwickelt, das die wichtigsten strategischen Initiativen in 5 Kategorien zusammenfasst. Die Schaeffler Gruppe nennt ihr Exzellenzprogramm daher „Agenda 4 plus One“.

Die „Agenda 4 plus One“ umfasst die folgenden 5 Kategorien: Kundenfokus, Operative Exzellenz, Finanzielle Flexibilität, Führung und Talente sowie – als „plus One“ – die Sicherung langfristiger Wettbewerbsfähigkeit und Wertsteigerung. Die „Agenda 4 plus One“ umfasst dabei 16 Strategische Initiativen, die weltweit von Bedeutung sind und aus einer Vielzahl von Initiativen ausgewählt wurden.

Kategorien der „Agenda 4 plus One“ Nr. 023

Jede Initiative wird dabei von einem Mitglied des Vorstands als Sponsor verantwortet und von einem Projektleiter geführt. Erklärtes Ziel ist es, alle Initiativen bis Ende des Jahres 2020 erfolgreich umzusetzen.

Die Umsetzung der „Agenda 4 plus One“ erfolgt dabei nach dem für das Programm „One Schaeffler“ entwickelten und erfolgreich etablierten Projektmanagementansatz. Dieser Ansatz sieht vor, dass die Konzeption, Umsetzung und Steuerung der Initiativen nach einheitlichen Regeln und Kriterien erfolgt und von einer eigenständigen Programm-Organisation, die im Zuständigkeitsbereich des Vorstandsvorsitzenden angesiedelt ist, unterstützt und begleitet wird.

16 Strategische Initiativen Nr. 024

Kundenfokus
1. Kundenfokus
2. E-Mobilität
3. Industrie 4.0

Operative Exzellenz
4. Qualität für morgen
5. Globale Aufstellung
6. Fabrik der Zukunft
7. Shared Services
8. Prozessexzellenz

Führung und Talente
10. Führung & Unternehmenswerte
11. Qualifizierung für morgen
12. New Work

Finanzielle Flexibilität
9. Working Capital

Langfristige Wettbewerbsfähigkeit und Wertsteigerung
13. Programm CORE
14. IT 2020
15. Digitale Agenda
16. Globaler Markenauftritt

Finanzielle Ambitionen 2020

Bis 2020 hat sich die Schaeffler Gruppe viel vorgenommen. Das Unternehmen will seinen Umsatz – bereinigt um Währungseinflüsse und ohne externes Wachstum – in den nächsten 4 Jahren durchschnittlich um 4 bis 6 % p. a. steigern und eine EBIT-Marge vor Sondereffekten von 12 bis 13 % erzielen. Auf dieser Basis soll der Free Cash Flow ohne externes Wachstum im Jahr 2020 rund 900 Mio. EUR betragen. Gleichzeitig will Schaeffler im Jahr 2020 ein Ergebnis je Aktie ohne externes Wachstum von rund 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 Nettoverschuldung 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 30–40 % des bereinigten Konzernergebnisses an ihre Aktionäre auszuschütten. 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.

Finanzielle Ambitionen 2020 Nr. 025

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

[1] Ohne externes Wachstum.
[2] Verhältnis Nettoverschuldung zu Eigenkapital (ohne Pensionsverpflichtungen).
[3] Ausschüttungsquote bezogen auf das Konzernergebnis.

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

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

M&A-Strategie

Nach der erfolgreichen Neuausrichtung ihrer Kapitalstruktur und der mit der erfolgten Entschuldung wiedergewonnenen finanziellen Flexibilität setzt die Schaeffler Gruppe nicht mehr nur auf rein organisches Wachstum. Grundsätzliche Fokusfelder sind dabei Investitionen im Zusammenhang mit den Zukunftsfeldern E-Mobilität, Industrie 4.0 und Digitalisierung. Im Rahmen kleinerer Akquisitionen sollen so Kompetenzen ausgebaut und verstärkt werden.

Um die Risiken einer solchen Akquisitionsstrategie beherrschbar zu halten und langfristig ein aktives Portfoliomanagement zu ermöglichen, wird die Schaeffler Gruppe ihre Konzernstruktur weiter optimieren und einen professionellen M&A-Prozess etablieren.

In diesem Sinne wurde zum Jahresende 2016 im Hinblick auf die Verstärkung der Kompetenzen für den Ausbau der E-Mobilität der Elektromotorenhersteller Compact Dynamics GmbH von der SEMIKRON International GmbH erworben. Gleichzeitig haben Schaeffler und SEMIKRON eine Kooperationsvereinbarung auf dem Gebiet der Leistungselektronik abgeschlossen. Auf der anderen Seite hat Schaeffler sein Produktionsportfolio mit der Veräußerung der Feinschneide-Aktivitäten in der Schweiz sowie dem Verkauf der Schaeffler Motorenelemente AG & Co. KG mit Sitz in Magdeburg aktiv bereinigt.

Strategiekommunikation

Ausgehend von den Ergebnissen des Strategie-Dialogs Mitte Juli 2016 wurden im Rahmen von 8 sog. „Global Challenge and Feedback Meetings“ die Anregungen und Vorschläge von rund 300 internationalen Führungskräften zu den Strategieüberlegungen eingeholt. Mit der Sitzung des Aufsichtsrats im Oktober 2016 wurde die Strategie „Mobilität für morgen“ und das Exzellenzprogramm „Agenda 4 plus One“ verabschiedet.

Anschließend wurde die Strategie „Mobilität für morgen“ am 09. November 2016 erstmals der Öffentlichkeit vorgestellt. Im Rahmen von internationalen Townhall-Meetings wurde die Strategie nochmals den 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 werden die Strategie und die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens nun auch individuell an Kunden und Geschäftspartner kommuniziert.

Für die weitere Vermittlung der Strategie an alle Mitarbeiter wurde für 2017 ein umfangreicher Roll-out Plan erstellt, um die zentralen Elemente der Strategie – 4 Fokusfelder, 8 Strategische Eckpfeiler, 16 Strategische Initiativen sowie die Unternehmenswerte und die Führungsprinzipien – weltweit einheitlich und nachhaltig im Unternehmen zu verankern.

Strategie- und Planungsprozess

Die Schaeffler Gruppe durchläuft seit dem Geschäftsjahr 2015 jährlich einen neu entwickelten Strategie- und Planungsprozess, der aus den drei Kernelementen (1) Technologie-Dialog, (2) Strategie-Dialog und (3) Planungsdialog besteht, die sukzessive aufeinander aufbauen. Im Rahmen dieses Prozesses wurde im Jahr 2016 auch die Strategie „Mobilität für morgen“ weiterentwickelt und im intensiven Dialog mit den Führungskräften der Gruppe und dem Aufsichtsrat der Schaeffler AG ausgearbeitet.

Der Technologie-Dialog findet jeweils im Februar des laufenden Jahres statt und beschäftigt sich im Wesentlichen mit den Megatrends und den daraus resultierenden Auswirkungen auf Technologie und Innovation. 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.

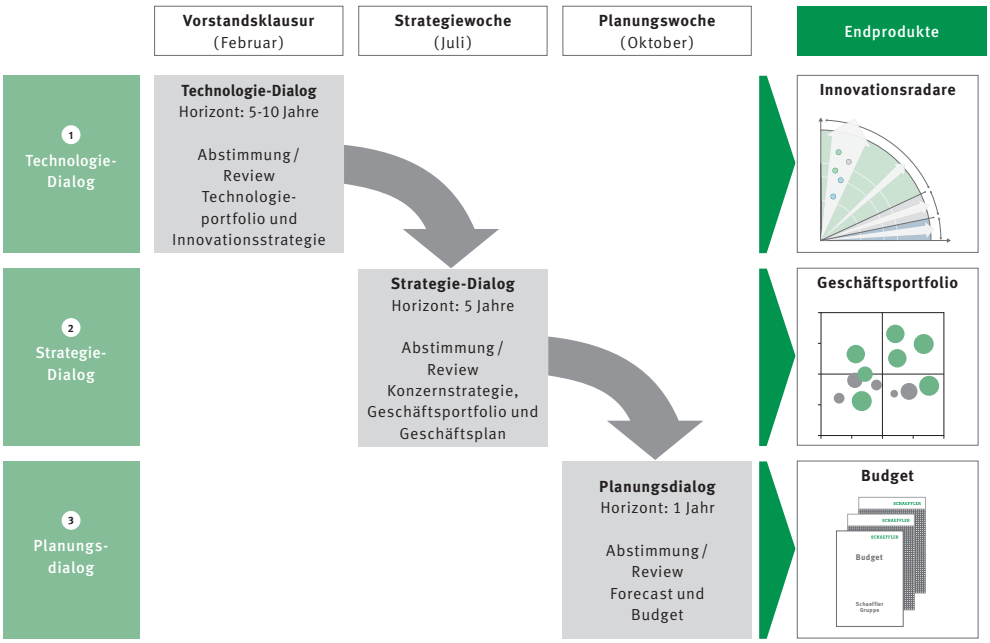
Der Strategie-Dialog findet jeweils Mitte des Jahres statt. Er fokussiert sich auf die Geschäftsstrategie (inkl. indikativer Business Plan) der kommenden 5 Jahre für die Schaeffler Gruppe, die Teilstrategien der Sparten mit ihren strategischen Geschäftseinheiten, der Regionen sowie der Funktionen. Ausgangspunkt 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 2016 wurden rund 400 verschiedene Initiativen der Sparten, Regionen und Funktionen identifiziert, die anschließend bewertet und kategorisiert wurden. Jene Initiativen, die eine übergeordnete Bedeutung für die Schaeffler Gruppe haben, wurden im Exzellenzprogramm „Agenda 4 plus One“ zusammengefasst. Die übrigen Initiativen werden auf Ebene der Divisionen, Regionen und Funktionen implementiert und nachverfolgt. Generell wird hierzu das Format der „Agenda 4 plus One“ genutzt, sodass das gruppenweite Programm auf Ebene der einzelnen organisatorischen Einheiten ganz oder teilweise gespiegelt und mit jeweils individuellen Initiativen belegt wird.

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 heruntergebrochen, 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. 026



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 2016 im Rahmen einer dreidimensionalen Matrixorganisation – bestehend aus zwei Sparten, fünf Funktionen und vier Regionen. Das Geschäft der Schaeffler Gruppe wird dabei primär nach den Sparten Automotive und Industrie gesteuert. Die Sparte Automotive unterteilt ihr Geschäft in die vier als Profit Center gesteuerten Unternehmensbereiche Motorsysteme, Getriebesysteme und Fahrwerksysteme sowie Automotive Aftermarket. In der Sparte Industrie erfolgt die Steuerung primär regional. Auf dieser Basis verantworten die Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik als Profit Center das Industriegeschäft in ihren Märkten.

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.

Wertorientierte Steuerung

Die Steuerung des Geschäftsportfolios der Schaeffler Gruppe erfolgt wertorientiert. Als wesentliche Maßgrößen dafür dienen die strategischen Steuerungskennzahlen ROCE (Return on Capital Employed) [1] und Schaeffler Value Added (SVA) [2]. Der ROCE entspricht der Relation von EBIT zum durchschnittlich gebundenen Kapital (Capital Employed) und bewertet das erzielte Ergebnis in Relation zum eingesetzten Kapital. Die Kennzahl ROCE dient der langfristigen Erfolgsmessung und wird daher nicht zur operativen Steuerung der Schaeffler Gruppe herangezogen. Der mit dem ROCE eng verknüpfte Schaeffler Value Added entspricht dem EBIT abzüglich Kapitalkosten. Er dient zugleich als wesentliches Erfolgskriterium im Rahmen der kurzfristigen variablen Vorstandsvergütung und der Vergütung auf den nächsten Führungsebenen.

Mehr Informationen siehe Kapitel „Wertmanagement“.

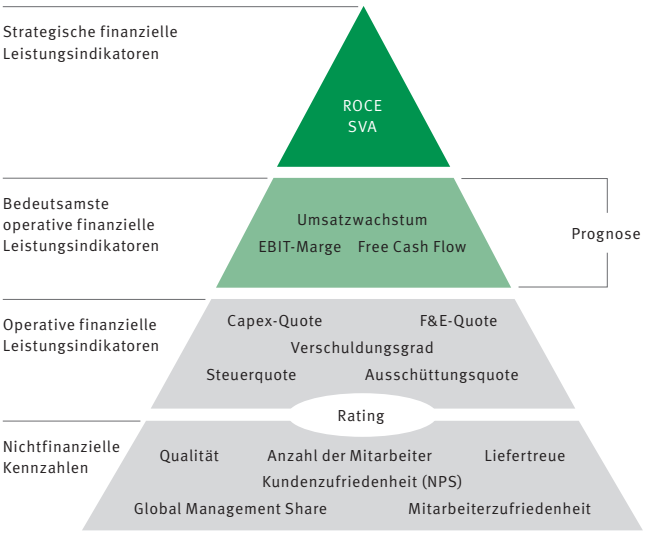
Steuerungskennzahlen der Schaeffler Gruppe

Der Geschäftserfolg der Schaeffler Gruppe basiert auf einer langfristigen Wachstumsstrategie. Im Rahmen der Konzernsteuerung wird sichergestellt, dass die Schaeffler Gruppe profitabel und kapitaleffizient wächst. Deshalb wird den Steuerungsgrößen Umsatzwachstum und EBIT-Marge hohe Bedeutung beigemessen. Traditionell wird das Wachstum der Schaeffler Gruppe aus ihrer Innenfinanzierungskraft dargestellt. Als Steuerungsgröße steht dazu der Free Cash Flow im Vordergrund.

Die Schaeffler Gruppe legt dabei den Fokus auf die kontinuierliche Überwachung und Optimierung der folgenden drei bedeutsamsten operativen finanziellen Leistungsindikatoren, um den wirtschaftlichen Erfolg ihrer Geschäftsaktivitäten zu messen:

- Umsatzwachstum
- EBIT-Marge
- Free Cash Flow

Key Performance Indicators Nr. 027



Die Basis für operative Entscheidungen bilden diese drei bedeutsamsten operativen finanziellen Leistungsindikatoren, die zugleich die Grundlage für die Prognose bilden. Darüber hinaus existieren weitere operative finanzielle Leistungsindikatoren, die vom Vorstand laufend überwacht werden. Darunter fallen u. a. die Kennzahlen Capex-Quote, F&E-Quote, Verschuldungsgrad, Steuerquote und Ausschüttungsquote.

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

[1] Verhältnis von EBIT zu durchschnittlich gebundenem Kapital (Sachanlagevermögen + Immaterielle Vermögenswerte + Working Capital).
[2] EBIT abzüglich Kapitalkosten (durchschnittlich gebundenes Kapital x Kapitalkostensatz vor Steuern).

Jahresplan aus der integrierten operativen Planung, der in eine längerfristige, vom Vorstand erarbeitete, strategische Unternehmensplanung eingebettet ist.

Das Managementvergütungssystem berücksichtigt diese finanziellen Steuerungskennzahlen bei der Bemessung der kurz- und langfristigen variablen Vergütung.

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 (Net Promoter Score, NPS), Global Management Share, Mitarbeiterzufriedenheit und Rating.

Vergütungsmodell

Die Schaeffler Gruppe zielt darauf, ihre Unternehmenswerte, Strategien und Strukturen, das Steuerungsmodell sowie den Markenauftritt schlüssig aufeinander abzustimmen und die gesamte Organisation auf gemeinsame Ziele auszurichten. Einem durchgängigen, leistungsorientierten Vergütungssystem kommt dabei besondere Bedeutung zu.

Mit Erstnotierung der Vorzugsaktien der Schaeffler AG im Oktober 2015 wurde das Vorstandsvergütungssystem rückwirkend zum 01. Januar 2015 angepasst und konsequent auf die Zielgrößen Schaeffler Value Added/Steigerung des Unternehmenswertes und Free Cash Flow ausgerichtet. In einem nächsten Schritt wurde das Vergütungssystem für die Top-Führungskräfte angepasst. Dabei wurden die gleichen Grundüberlegungen wie bei der Vorstandsvergütung zur Anwendung gebracht. Das neue Vergütungssystem wurde rückwirkend zum 01. Januar 2016 eingeführt.

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.

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 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 und ihr Engagement 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 langfristig an Schaeffler zu binden, um so die Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten.

HR Strategie

Im Jahr 2016 wurden die strategischen Felder im Personalbereich (Human Resources, HR) neu bewertet sowie die HR Roadmap 2020 mit strategisch aufeinander abgestimmten Initiativen erstellt. Es wurde eine übergeordnete HR Vision und Mission erarbeitet, die als Grundlage für die tägliche Arbeit dem HR Bereich eine einheitliche Identität verleiht. Digitalisierung, Demographie und Diversity sind starke Treiber für die Innovationskraft des HR Bereichs und in der Personalstrategie verankert.

Hauptbestandteil der HR Strategie sind fünf Säulen, mit denen der Personalbereich die Geschäftsbereiche direkt unterstützt:

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

Strategische Personalplanung

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

Sie bietet eine solide 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 Wachstumsfeldern E-Mobilität, Digitalisierung und die fortschreitende Globalisierung, ist es erforderlich, schnell und effizient langfristige Personalbedarfe auf globaler Ebene zu ermitteln.

Im Rahmen eines Pilotprojekts für die Geschäftsbereiche Hybridantriebe und Kupplungssysteme dienen die Ergebnisse der Strategischen Personalplanung als Entscheidungsgrundlage für erforderliche Maßnahmen wie z. B. internem und externem Recruiting, Qualifizierungsprogrammen oder In- bzw. Outsourcing-Strategien. Mit diesen Maßnahmen können Risiken hinsichtlich der Personalüber- bzw. -unterdeckung rechtzeitig aufgezeigt und proaktiv minimiert werden.

Employer Branding & Recruiting

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

Die Personalstrategie verfolgt den zentralen Anspruch, die Beschäftigung bei der Schaeffler Gruppe zukunftsfähig zu gestalten – für neue Talente 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 Köpfe bestehen zu können. In renommierten Arbeitgeber-Rankings belegte die Schaeffler Gruppe im Berichtsjahr sehr gute Platzierungen. Laut der aktuellen Studie des Forschungsinstituts „trendence“ zählte das Unternehmen 2016 zu den 30 beliebtesten Arbeitgebern für angehende Ingenieure in Deutschland. Außerdem verlieh das Marktforschungsunternehmen Universum der Schaeffler Gruppe die Auszeichnung „Höchster Aufsteiger“ für die Platzierung im Arbeitgeber-Ranking der Ingenieurstudenten. Auch auf internationaler Ebene ließen sich Erfolge verzeichnen. In China wurde die Schaeffler Gruppe vom Top Employers Institute zum „Top Employer China 2016“ gekürt und erhielt vom Karriereportal Zhaopin.com zum fünften Mal in Folge die Auszeichnung „Best Employer of the Year“.

Der digitale Wandel stellte 2016 eine besondere Herausforderung dar, denn es gilt die Schaeffler Gruppe im Bereich Digitalisierung als Arbeitgeber mit interessanten Aufgabenfeldern zu positionieren. Um dies zu erreichen, wurde eine Kommunikationskampagne initiiert, die neben dem Aufbau der medialen Inhalte und Präsenz auch die Entwicklung von Exzellenz-Netzwerken und -Veranstaltungen umfasst und digitale Talente für das Unternehmen begeistern soll. Um qualifizierte Studierende und Absolventen für Schaeffler zu gewinnen, legte das Unternehmen auch 2016 wieder einen besonderen Schwerpunkt auf die partnerschaftliche und nachhaltige Zusammenarbeit mit Hochschulen, Fachschaften, studentischen Vereinen sowie Organisationen wie z. B. der Formula Student Germany.

Weitere Informationen zur Zusammenarbeit mit Hochschulen siehe Kapitel „Forschung und Entwicklung der Schaeffler Gruppe“ und Kapitel „Unternehmerische Verantwortung“.

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 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 bereits in den Ländern USA, Deutschland, Mexiko, Kanada und in der Region Greater China erfolgreich ausgerollt und decken rund 65 % der globalen Zielgruppe ab. In den beiden folgenden Jahren erfolgt der Roll-out in Brasilien und den Regionen Asien/Pazifik sowie Europa. Ab 2018 wird dann ein einheitliches System existieren, das mit klaren Prozessen und einheitlichen Instrumenten eine systematische Förderung aller Mitarbeiter weltweit gewährleistet. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf dem frühzeitigen Nachfolgemanagement.

Leadership und Corporate Values

Die Initiative „Leadership und Corporate Values“ im Rahmen der „Agenda 4 plus One“ befasst sich mit der Implementierung eines global gültigen Führungsmodells, das auf den Unternehmenswerten basiert und neueste Trends berücksichtigt.

Mit der Definition von klaren und global gültigen Führungsprinzipien und -kompetenzen wird die Umsetzung der Strategie „Mobilität für morgen“ unterstützt und der Führungsstil bei Schaeffler auf moderne Herausforderungen wie z. B. Digitalisierung oder Industrie 4.0 ausgerichtet. Die Unternehmenswerte „Nachhaltig, Innovativ, Exzellent und Leidenschaftlich“ bilden dabei die Grundlage des neuen Führungsmodells und dessen Verhaltensankern.

Das Führungsmodell wird von Führungskräften und Mitarbeitern entscheidend mitgestaltet und anschließend in alle relevanten Personalprozesse integriert. Neben der ganzheitlichen Integration des Führungsmodells bei Rekrutierungs- und Personalentwicklungsprozessen sieht die Initiative „Leadership und Corporate Values“ auch die Erstellung und Detaillierung eines „Leadership“ Karrierepfades vor.

Training & Learning

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

Mit der Initiative „Qualification for Tomorrow“ als Teil der „Agenda 4 plus One“ stellt sich die Schaeffler Academy 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 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 angegangen.

Mithilfe einer verbesserten IT-Infrastruktur, modernen Systemen und Tools soll weltweit eine Plattform für zeitgemäßes Lernen geschaffen werden.

Für die Ausbildung von Morgen wird ein einheitlicher, auf die Regionen abgestimmter Ausbildungsprozess definiert. So kann ein konsistenter Qualitätsstandard in der Ausbildung garantiert und die dafür benötigte Infrastruktur und Ausstattung zur Verfügung gestellt werden.

Durch passgenaue Qualifizierungsprogramme unterstützt HR die Unternehmensstrategie proaktiv, greift Trends auf und bindet damit Talente langfristig an die Schaeffler Gruppe.

Mitarbeiterstruktur und -entwicklung

Im Geschäftsjahr 2016 beschäftigte die Schaeffler Gruppe im Durchschnitt 85.733 Mitarbeiter (Vj.: 83.930). Die Mitarbeiterzahl zum Stichtag 31. Dezember 2016 lag bei 86.662 und damit um 2,9 % über dem Vorjahreswert.

Neueinstellungen erfolgten gegenüber dem 31. Dezember 2015 insbesondere in der Fertigung und den fertigungsnahen Bereichen, vor allem in den Regionen Greater China und Europa, hier speziell in Osteuropa.

Anzahl der Mitarbeiter Nr. 028

Stichtag	31.12.2016	31.12.2015	Veränderung in %
Europa [1]	60.127	58.600	2,6
Americas	12.480	12.625	-1,1
Greater China	11.255	10.216	10,2
Asien/Pazifik	2.800	2.757	1,6
Schaeffler Gruppe	**86.662**	**84.198**	**2,9**

[1] Inklusive Mitarbeiter der Konzernzentrale.

Mitarbeiterstruktur

Die folgende Tabelle zeigt die Strukturdaten der Schaeffler Gruppe weltweit:

Strukturdaten der Mitarbeiter Nr. 029

	31.12.2016	31.12.2015		Veränderung
Durchschnittsalter (Jahre)	39,8	39,7	0,3	%
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit (Jahre)	11,2	11,1	0,9	%
Frauenanteil bezogen auf die Belegschaft (%)	21,4	21,0	0,4	%-Pkt.
Frauenanteil bezogen auf Führungskräfte (%) [1]	11,8	11,4	0,4	%-Pkt.
Krankenstand (%) [2]	3,8	3,6	0,2	%-Pkt.

[1] Führungskräfte sind als Mitarbeiter mit disziplinarischer Leitungsfunktion definiert.
[2] Anzahl der Krankentage bezogen auf die Sollarbeitstage.

Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Belegschaft innerhalb der Schaeffler Gruppe lag 2016 bei 11,2 Jahren (Vj.: 11,1). Das Durchschnittsalter der Belegschaft der Schaeffler Gruppe betrug 39,8 Jahre (Vj.: 39,7).

Für die Schaeffler Gruppe stehen Vielfalt und Unternehmenserfolg in einem engen Verhältnis zueinander, da insbesondere internationale, alters- und geschlechtsheterogene Teams erfolgreich agieren. Der Anteil der weiblichen Mitarbeiter im Vergleich zur Belegschaft stieg im Berichtsjahr auf 21,4 % (Vj.: 21,0 %). Bezogen auf die Führungskräfte lag die Frauenquote des Unternehmens bei 11,8 % (Vj.: 11,4 %).

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 durchzuführen. 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 dabei in regelmäßigem Austausch mit verschiedenen externen Impulsgebern.

Weitere Informationen zu Diversity siehe Kapitel „Unternehmerische Verantwortung“.

Ein umfassendes Demographie-Konzept unterstützt das Unternehmen, sich auf zukünftige demographische Entwicklungen und die damit einhergehenden Herausforderungen vorzubereiten. Beispielsweise wurden in mehreren Workshops die Bedürfnisse der „Generation Y und Z“ beleuchtet, aber auch gleichzeitig die Anforderungen der älteren Belegschaft hinsichtlich eines gesundheitsfördernden Arbeitsumfeldes untersucht. Hierfür wurde im Rahmen des Projekts „Demographie im Shopfloor“ der Aufbau eines Arbeitsplatzkatasters gestartet. Dieser Kataster dient einerseits der Darstellung und Planung von

alters- und alternsgerechten Arbeitsplätzen, andererseits ermöglicht es die Disposition von eingeschränkten Mitarbeitern auf leidensgerechte Arbeitsplätze.

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 2016 fanden in Deutschland 4.054 Präsenztrainings (Vj.: 3.931) mit 37.345 Teilnahmen (Vj.: 36.485) statt.

Darüber hinaus standen den Mitarbeitern 90 unterschiedliche E-Learning Kurse zur Verfügung, an denen 25.074 Mitarbeiter teilgenommen haben (Vj.: 63 E-Learning Kurse im Angebot; 18.068 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 deutschland- und europaweiten sowie die mit dem Global Human Resource Development Award 2015 ausgezeichneten internationalen Managementprogramme (IMP). 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. Für die herausragende Lernkultur mit exzellenten Trainings und Lernmethoden hat die Schaeffler Gruppe in Indien den „Golden Peacock National Training Award“ verliehen bekommen.

Weitere Informationen zum IMP siehe Kapitel „Unternehmerische Verantwortung“.

Mitarbeiterqualifikation und Weiterbildung Nr. 030

Anzahl in Deutschland	31.12.2016	31.12.2015	Veränderung in %
Präsenztrainings	4.054	3.931	3,1
• Teilnahmen an Präsenztrainings	37.345	36.485	2,4
E-Learning Angebote	90	63	42,9
• Teilnahmen an E-Learning Angeboten	25.074	18.068	38,8

[1] Stichtagszahlen zum 31. Dezember.

Fach- und Projektlaufbahn

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

Im Geschäftsjahr 2016 wurde in einem globalen Projektteam die bereits etablierte globale Fach- und Projektlaufbahn weiterentwickelt und angepasst, um dem Bedarf aus dem Geschäft, speziell aus den Regionen, gerecht zu werden. Der neue globale Rahmen vereint nun weitere Karrierestufen im Einstiegsbereich, größere regionale Flexibilität – insbesondere auf den unteren Karrierestufen – mit klaren Vorgaben und globalen Standards für die oberen Karrierestufen im Management.

Damit schafft das Unternehmen insgesamt mehr regionale Flexibilität Mitarbeiter frühzeitig in die Laufbahn zu entwickeln, gleichzeitig aber auch eine größere weltweite Transparenz und Vergleichbarkeit der Experten und Projektleiter.

Nachwuchsförderung

Um den Erfolg des Unternehmens langfristig sicherzustellen, ist es wichtig, Nachwuchskräfte in allen Bereichen zu gewinnen und auszubilden. Am Ende des Geschäftsjahrs 2016 standen in der Schaeffler Gruppe weltweit 2.966 Auszubildende (entspricht 3,4 % der Belegschaft) in einem Ausbildungsverhältnis (Vj.: 2.897 oder 3,4 % der Belegschaft). Die Anzahl der Auszubildenden hat sich somit um 2,4 % im Vergleich zum Vorjahr erhöht. Die zukünftigen Fachkräfte werden in insgesamt 22 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 2016 strebten insgesamt 164 „Duale Hochschulstudenten“ und 178 „Two-in-One“-Studenten ihren Bachelorabschluss an. Als weiterführenden Abschluss bietet das Unternehmen zusätzlich ein Masterstudienprogramm mit aktuell 31 Studenten an.

Darüber hinaus bietet die Schaeffler Gruppe spezielle Trainee-Programme an, in deren Rahmen überdurchschnittlich erfolgreiche 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 2016 40 Nachwuchskräfte (Vj.: 46) am Trainee-Programm teil. Ähnliche Programme werden in vielen Ländern weltweit, so z. B. auch in den USA, durchgeführt.

Gesundheitsmanagement und Arbeitsschutz

Der demographische Wandel hat zur Folge, dass das Unternehmen für die älter werdende Belegschaft wirksame Programme zur Gesundheitsprävention entwickeln muss. Das bereits praktizierte betriebliche Gesundheitsmanagement ist ein wichtiges Element der HR Initiativen.

Arbeits- und Gesundheitsschutz dienen der Vorsorge und Erhaltung der Gesundheit sowie Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Sie sind daher wichtige Anliegen, für die das Unternehmen und seine Mitarbeiter gleichermaßen verantwortlich sind. Um die Gesundheit der Mitarbeiter zu schützen und zu fördern, werden die Arbeitsbedingungen und die Einhaltung der Vorschriften zur Arbeitssicherheit im Rahmen des EnEHS Managementsystems (Energy Environment Health and Safety) kontinuierlich überprüft und weiterentwickelt.

Außerdem fördert die Schaeffler Gruppe als Präventionsmaßnahme durch den kontinuierlichen Aufbau eines strukturierten Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) die Kompetenz und das Bewusstsein der Mitarbeiter für ein gesundes Arbeiten und den langfristigen Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit in allen Bereichen des Unternehmens. Im Berichtszeitraum wurde ein Programm für Ausgleichsübungen in der Produktion gestartet. In diesem Projekt werden Mitarbeiter in Kleingruppen direkt am Arbeitsplatz über 12 Wochen geschult. Im weiteren Verlauf werden Multiplikatoren aus der Gruppe ausgebildet, um das Programm zu verstetigen und den nachhaltigen Erfolg zu sichern.

Ergänzend hierzu verfolgt die Schaeffler Gruppe das Ziel, Mitarbeitern mit bereits bestehenden Erkrankungen, in Erweiterung zu den Angeboten des öffentlichen Gesundheitswesens, gezielte Maßnahmen zur Wiederherstellung und langfristigen Sicherung der Gesundheit auf freiwilliger Basis anzubieten. Im Berichtszeitraum wurde dieses Programm um Bausteine zur Wiedererlangung der Beschäftigungsfähigkeit für bereits eingeschränkte Beschäftigte mit Muskel-Skelett-Erkrankungen ergänzt. Hierbei werden die Mitarbeiter gezielt auf die ausgeübte Tätigkeit hin getestet und die bestehenden Defizite in speziellen Trainingscentern soweit wie möglich behoben.

1.5 Unternehmerische Verantwortung

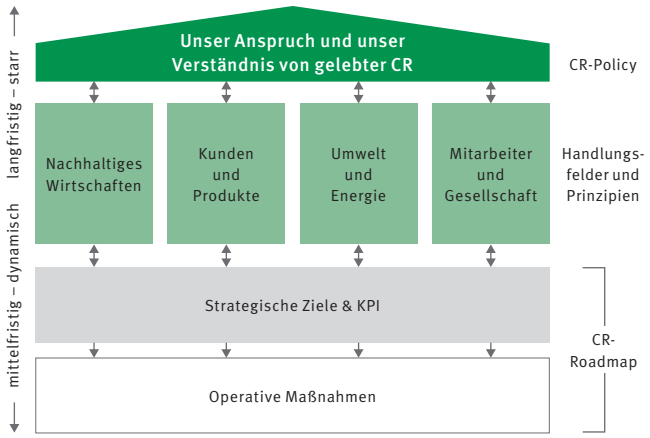
Die Strategie der Schaeffler Gruppe folgt dem Anspruch, als Automobil- und Industriezulieferer gemeinsam mit ihren Kunden aktiv die Mobilität der Zukunft zu gestalten. Um diesen zu konkretisieren, hat sie folgende Vision entwickelt: „Wir gestalten als Technologieführer mit Erfindergeist und höchstem Anspruch an Qualität die Mobilität von morgen – für eine Welt, die sauberer, sicherer und intelligenter sein wird."

Nachhaltigkeit bedeutet für die Schaeffler Gruppe, sich im Interesse all ihrer Anspruchsgruppen (Stakeholder) mit Weitblick und Kontinuität weiterzuentwickeln und so eine lebenswerte Zukunft zu ermöglichen. Die Schaeffler Gruppe übernimmt unternehmerische Verantwortung (Corporate Responsibility, CR) dafür, ökologische und soziale Belastungen in Verbindung mit der eigenen Geschäftstätigkeit weltweit zu minimieren – auch über gesetzliche Vorgaben hinaus.

Nachhaltiges Wirtschaften

Den Rahmen für ihre unternehmerische Verantwortung definiert die Schaeffler Gruppe mit ihrer Corporate Responsibility Strategie.

Corporate Responsibility Strategie Nr. 031



Mit der CR-Policy hat die Schaeffler Gruppe den übergeordneten Anspruch für alle ihre Mitarbeiter, Entscheider und Geschäftspartner festgehalten. Darin formuliert sie zentrale Prinzipien für nachhaltiges Arbeiten in den vier Handlungsfeldern (1) Nachhaltiges Wirtschaften, (2) Kunden und Produkte, (3) Umwelt und Energie sowie (4) Mitarbeiter und Gesellschaft. Eine CR-Roadmap beschreibt darüber hinaus konkrete Ziele und Maßnahmen. Sie ist das mittelfristig ausgerichtete, dynamische Element der Corporate Responsibility Strategie und basiert auf den wesentlichen Themen, die im Rahmen einer unternehmensweiten Wesentlichkeitsanalyse regelmäßig definiert werden.

Zentrale Stakeholder der Schaeffler Gruppe Nr. 032

Für den nachhaltigen Unternehmenserfolg 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 Stakeholdern. Diese werden im Rahmen einer regelmäßig wiederkehrenden Wesentlichkeitsanalyse aktiv eingebunden, um die wichtigsten Themen für die CR-Arbeit von Schaeffler zu ermitteln, und haben so die Möglichkeit, die Corporate Responsibility Strategie des Unternehmens mitzugestalten.

Im Jahr 2016 wurden weltweit alle Mitarbeiter sowie ausgewählte Kunden und Lieferanten im Rahmen einer anonymisierten Online-Befragung dazu eingeladen, die Relevanz einzelner CR-Themen für Schaeffler als verantwortungsvoll handelndes Unternehmen zu bewerten. Die abgefragten Themen wurden zuvor in einer ausführlichen Dokumentenanalyse ermittelt und validiert, in die alle Stakeholder-Gruppen der Schaeffler Gruppe einbezogen wurden. Insgesamt beteiligten sich 1.250 Mitarbeiter sowie 431 Kunden und Lieferanten an der Befragung. Die Ergebnisse wurden in einer Wesentlichkeitsmatrix abgebildet. Diese verdeutlicht, welche Themen aus Unternehmens- und Stakeholder-Perspektive besonders relevant für den nachhaltigen Geschäftserfolg von Schaeffler sind. Hinter jedem der dort genannten 24 Themen stehen konkrete Ziele und Maßnahmen, die in der CR-Roadmap der Schaeffler Gruppe zusammengefasst sind.

Die unternehmerische Verantwortung der Schaeffler Gruppe wird durch eine integrierte CR-Organisation gesteuert und umgesetzt. Mit dem CR-Committee verfügt die Schaeffler Gruppe über ein Expertengremium aus Fachbereichsvertretern, das strategische CR-Ziele entwickelt und die Berichtsinhalte der nicht-finanziellen Berichterstattung festlegt. Unterstützt wird es durch das CR-Office, das für die operative CR-Arbeit verantwortlich ist. Ein vom CR-Officer geführtes CR Competence Center dient zudem als Impulsgeber und international agierendes „Issue-Radar“ für Fachbereiche, Sparten, Funktionen, Regionen und als Kommunikator und Dialogpartner für Stakeholder. Die CR-Organisation berichtet direkt an den Vorstandsvorsitzenden der Schaeffler AG.

Leitend für das Handeln der Schaeffler Gruppe sind, auch nach dem Börsengang, die Kernwerte eines Familienunternehmens: Schaeffler handelt nachhaltig, innovativ, exzellent und leidenschaftlich. Dies gilt sowohl innerhalb der eigenen Geschäftstätigkeit als auch für die global verzweigte Lieferkette.

Die nationalen Gesetzgeber stellen hohe Ansprüche an eine verantwortungsvolle Beschaffung. Der im Jahr 2015 eingeführte britische Modern Slavery Act fordert von Unternehmen, Konzepte und Maßnahmen zur Verhinderung moderner Sklavenarbeit in ihrer Lieferkette aufzuzeigen. Die Schaeffler Gruppe regelt über Qualitätssicherungsvereinbarungen bei relevanten Lieferanten die Einhaltung hoher Umwelt- und Sozialstandards und prüft potenzielle Lieferanten vor einer Integration in ihr Lieferantenportfolio. Neue mögliche Geschäftspartner, die bei Potenzialanalysen zu den Themen Umwelt, Gesundheit und Arbeitssicherheit (Environment, Health, Safety – EHS) nicht die verlangten Mindeststandards erfüllen, fallen aus dem Auswahlprozess heraus. Bei gravierenden Verstößen werden auch bestehende Geschäftsbeziehungen aufgelöst. Außerdem unterstützt das Unternehmen seine Lieferanten mit entsprechenden Entwicklungsmaßnahmen dabei, den Anforderungen bzgl. Umwelt, Gesundheit und Arbeitssicherheit gerecht zu werden und schult auch seine Mitarbeiter im Einkaufsbereich dementsprechend. Das Unternehmen nutzt die „Reasonable Country of Origin Inquiries“ (RCOI) als Vorgehensweise, um die Herkunftsregion von Erzen nachzuverfolgen und nötigenfalls gezielte Korrekturmaßnahmen initiieren zu können. Ziel ist es, auszuschließen, dass die Gewinnung von Rohstoffen wie Zinn, Wolfram, Tantal oder Gold zur Finanzierung von kriegerischen Auseinandersetzungen beiträgt.

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 gesamthafte Compliance Management System der Schaeffler Gruppe unterstützt das Unternehmen und seine Mitarbeiter bei der Befolgung aller geltenden lokalen, nationalen und internationalen Gesetze und Vorschriften.

Kunden und Produkte

Mit Blick auf globale Entwicklungen wie Urbanisierung, Digitalisierung, Ressourcenverknappung und Klimawandel verfolgt die Schaeffler Gruppe den Anspruch, neue Standards im modernen Engineering zu setzen und Kunden mit innovativen Produkten und Systemlösungen bei der Bewältigung daraus resultierender Herausforderungen, wie der Reduzierung von CO_2-Emissionen oder der fortschreitenden Automatisierung von Fahrzeugen zu unterstützen. Die Relevanz dessen spiegelt sich auch in den Ergebnissen der 2016 durchgeführten Wesentlichkeitsanalyse wider, in der „Produkte und Technologien", die dazu beitragen die Mobilität von morgen zu gestalten, als wichtigstes Thema identifiziert wurde.

Auf der eCarTec Messe in München vom 18. bis 20. Oktober 2016 präsentierte die Schaeffler Gruppe bspw. das mit Schaeffler-Komponenten ausgestattete Konzeptfahrzeug Step²: Ein digital gesteuertes Getriebe und eine elektronische Kupplung, die mit dem „GreenTec Award" ausgezeichnete E-Clutch, wurden in dem Großserien-Kompaktklasse-Fahrzeug verbaut, um das effiziente Zusammenwirken der Komponenten zu zeigen. Der Step²-Antrieb unterscheidet sich von herkömmlichen Systemen durch ein teilautomatisiertes Zweigang-Lastschaltgetriebe. Gegenüber Elektroantrieben ohne Gangwechsel verringert es den Energiebedarf um rund 6 % und verbindet hohe Zugkraft für ein schnelles Beschleunigen mit einem hohen Wirkungsgrad bei hohen Geschwindigkeiten. Beim Kuppeln wird die Zugkraft nicht unterbrochen, Energieverluste werden vermieden.

Immer komplexere Produkte und Lieferketten machen die Wahrung der Produktsicherheit für viele produzierende Unternehmen zu einer Herausforderung. Im Interesse der Produktsicherheit stellen Schaeffler-Kunden auch hohe Ansprüche an den Markenschutz. Um die Herkunft der Produkte nachzuweisen, enthalten Produktetiketten einen sog. Data-Matrix-Code. Er macht jedes Produkt eindeutig identifizierbar und kann über eine Web-Adresse rückverfolgt werden. Der Kunde erfährt durch Scannen des Codes, ob es sich um einen authentischen Schaeffler-Code handelt.

Weitere Informationen zu Produktsicherheit siehe Kapitel „Qualität".
Weitere Informationen zum Data-Matrix-Code unter: www.tecidentify.com

Ein weiteres in der Wesentlichkeitsanalyse identifiziertes Thema ist die Kundenzufriedenheit. Um diese zu messen und auf einem durchweg sehr hohen Niveau zu halten, führt die Schaeffler Gruppe bei ihren Kunden aus dem Automobilbereich regelmäßig eine systematische Abfrage der Kundenzufriedenheit durch, im Jahr 2016 im Schaeffler Automotive Aftermarket. Der daraus resultierende „Customer Satisfaction Index" wies eine leichte Verbesserung auf.

Umwelt und Energie

Im Umweltschutz und bei der Reduktion der Treibhausgasemissionen hat die Schaeffler Gruppe mit ihrer Corporate Responsibility Strategie einen hohen Anspruch formuliert. Als Voraussetzung für einen wirksamen Umweltschutz hat Schaeffler 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 2016 von 48 auf 55. Nahezu alle Produktionsstandorte weltweit sind durch unabhängige Gutachter nach EMAS validiert und gemäß ISO 14001 zertifiziert. Geplant ist, bis Ende 2017 alle Produktionsstandorte der Schaeffler Gruppe weltweit im EMAS-Standortregister eintragen zu lassen und so Akzente für ein Umweltmanagement auf höchstem Niveau zu setzen.

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).

Einen weiteren Beitrag zu mehr Energieeffizienz leistet das Unternehmen durch eine Umstellung seiner Energieversorgung auf Eigenerzeugung in Blockheizkraftwerken (BHKW) mit hohem Wirkungsgrad. Neben den BHKW enthalten die neuen Heizzentralen Absorptionskältemaschinen und Pufferspeicher für erzeugte Wärme bzw. Kälte. Sie decken 41 % des Strom-, 77 % des Wärme- und 60 % des Kältebedarfs des Werks ab. Bis Ende 2018 soll die komplette Wärmeversorgung in Herzogenaurach durch BHKW sichergestellt werden.

Durch die Aufarbeitung und anschließende Weiterverwendung von gebrauchten Lagern können bis zu 95 % an CO_2-Emissionen und Energie eingespart werden. Schaeffler Aerospace bietet diesen Service seinen internationalen Kunden bereits seit über 20 Jahren in Schweinfurt an und ist seit November 2015 auch in der Region Asien/Pazifik mit einem Standort vertreten. Am Standort Unna arbeitet die Schaeffler Gruppe seit 1976 primär gebrauchte Pkw-Kupplungen der Produktmarke LuK auf. Das Produktportfolio wird durch Lenkhelfpumpen und Generatorfreiläufe für den freien sowie fabrikatsgebundenen Kfz-Service- und Reparaturmarkt ergänzt.

Der Energie- und Ressourceneffizienz dienen auch verschiedene Optimierungsprojekte zur besseren Gestaltung der internationalen Transportnetzwerke der Schaeffler Gruppe. Der Fokus liegt hierbei auf einer besseren Ausnutzung des Laderaums von Transportmitteln durch Bündelung des Sendungsvolumens, der Bildung von optimierten Routen und Rundverkehren sowie der Ausnutzung von Konsolidierungsknoten im Netzwerk. Auf die

effizientere Gestaltung der Transportkette zielt bspw. das Projekt „Seamless Supply Information Integration“, mit dem Transportaufträge in einem weltweiten Versorgungsnetzwerk sicher gebündelt und abgerechnet werden können. Das Projekt wurde mit dem „elogistics award 2016“ ausgezeichnet.

Die Schaeffler Gruppe hat zudem zum Ziel, ihre Beschäftigten bei einer nachhaltigeren Mobilität zu unterstützen. Hierzu hat sie ein umfassendes Mobilitätskonzept verabschiedet. Es beinhaltet u. a. den Aufbau einer Ladeinfrastruktur für Elektromobile an den deutschen Standorten. Erstellt wurde hierfür ein eigener Standard, der Themen wie Brandschutz, Kennzeichnung, Standortauswahl oder Stromversorgung regelt. Insgesamt fünf Standorte verfügen inzwischen über entsprechende Ladestationen. Bühl und Hirschaid erhielten besonders leistungsstarke Schnellladestationen. Außerdem hat die Schaeffler Gruppe ihre Dienstwagenrichtlinie in Deutschland für Plug-in Hybride geöffnet, sodass Mitarbeiter auch diese als Dienstfahrzeug bestellen und nutzen können.

Mitarbeiter und Gesellschaft

Verantwortung für die Mitarbeiter und gesellschaftliches Engagement sind feste Bestandteile des unternehmerischen Selbstverständnisses der Schaeffler Gruppe. Ihre globale Präsenz nutzt sie, um international das gesellschaftliche Umfeld ihrer Unternehmensstandorte mitzugestalten und den Dialog zwischen den Kulturen zu fördern.

Im Rahmen des diesjährigen Wesentlichkeitsprozesses wurden im Oktober 2016 erstmals weltweit alle Mitarbeiter dazu eingeladen, sich an einer Online-Befragung zur unternehmerischen Verantwortung bei Schaeffler zu beteiligen. Die Ergebnisse zeigen, dass Themen wie Mitarbeiterförderung und -entwicklung, Arbeitgeberattraktivität, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie Vergütung und Altersvorsorge von großer Bedeutung sind.

Bereits 2008 hat Schaeffler die Charta der Vielfalt unterzeichnet und sich dazu verpflichtet, Diversity aktiv im Unternehmen zu fördern. Die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter der Schaeffler Gruppe ist aufgrund der Internationalität des Unternehmens ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die Vielfalt der Beschäftigten ist entscheidend, um die Erwartungen der regionalen Märkte zu erkennen und zu erfüllen. Sie verbessert das Arbeitsklima, bereichert viele Prozesse z. B. in der Forschung und Entwicklung und wirkt sich positiv auf die Ertragslage eines Unternehmens aus. Um wettbewerbsfähig zu bleiben und den wirtschaftlichen Erfolg weiter auszubauen, setzt Schaeffler im Rahmen der strategischen Personalplanung verstärkt auf eine integrierte Diversity Strategie. Wichtige Arbeitsfelder sind u. a. Internationalität, die Förderung von Frauen in Führungspositionen und die Inklusion von Menschen mit Behinderungen. Gegenüber dem Vorjahr stieg die Quote der Frauen in Führungspositionen im Geschäftsjahr 2016 von 11,4 % auf 11,8 %.

Das Unternehmen hat sein Betriebliches Gesundheitsmanagement im Berichtszeitraum weiter systematisiert und begonnen, es gruppenweit zu implementieren. Zugrunde gelegt wurden hierbei auch die Rahmenleitlinien der Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union. Alle direkt personenbezogenen Aktivitäten wurden unter dem Namen „Boxenstopp“ zusammengefasst. Mit diesem Gesundheitsprogramm hat die Schaeffler Gruppe ein Konzept zur Prävention eingeführt, um den Ursachen von betrieblichen Fehlzeiten entgegenzuwirken. Die Hauptursache für betriebliche Fehlzeiten sind Muskel-Skelett-Erkrankungen. Beginnend mit dem Baustein „Lust auf Bewegung“ zur niedrigschwelligen Motivationsförderung von bewegungsarmen Mitarbeitern sind für alle Beschwerdeausprägungen geeignete Maßnahmen implementiert worden. Mit einem „JobReha“-Programm basierend auf der „arbeitsplatzbezogenen Medizinischen Trainingstherapie“ (aMTT) bietet das Unternehmen auch bereits leistungsgewandelten Mitarbeitern individuelle, fachlich begleitete Trainingsprogramme an, um Beschwerden gezielt zu lindern, den Rücken zu kräftigen und die Beschäftigungsfähigkeit langfristig zu erhalten.

An eine faire und transparente Vergütung sowie attraktive und bedarfsgerechte Altersvorsorgekonzepte stellen die Schaeffler-Mitarbeiter ebenfalls hohe Erwartungen. Deshalb hat das Unternehmen im Jahr 2016 das bisherige „Schaeffler Funktionsbewertungssystem“ auf das weltweit einheitliche „Schaeffler Global Job Grading System“ umgestellt. Das System erhöht die Transparenz, und erleichtert es, die Karrierelaufbahnen und Nachfolgeplanungsprozesse effektiv weiterzuentwickeln und global aufeinander abzustimmen. 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 umfangreich über verschiedene Vorsorgekonzepte informieren und errechnen lassen, welche Einnahmen 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 haben im Jahr 2016 insgesamt 35.062 Ideen über die Ideenmanagement-Software eingereicht und somit Einsparungen in Höhe von rund 14,7 Mio. EUR erzielt. Mit diesem System ist die Gruppe an 41 Standorten in zwölf 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 Unternehmenserfolges bei.

Weitere Informationen zur HR Strategie siehe Kapitel „Mitarbeiter“.

Kernbereiche des gesellschaftlichen Engagements der Schaeffler Gruppe sind Bildung und Wissenschaft, Gesundheit und Soziales sowie Sport und Kultur. Sie beteiligt sich an vielfältigen Initiativen und Kooperationen und leistet Unterstützung in Form von Spenden und Stipendien. Das Unternehmen trägt so zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen bei und strebt durch die Förderung seines Umfelds auf lange Sicht einen unternehmerischen Mehrwert an. Auch im Geschäftsjahr 2016 wurden zahlreiche soziale Projekte unterstützt.

Im Bereich Bildung und Wissenschaft setzt die Schaeffler Gruppe auf Kooperationen mit Universitäten, Forschungsinstituten und anderen kompetenten Projektpartnern. Am „Schaeffler Innovation Network“ beteiligen sich insgesamt zehn führende Forschungseinrichtungen in Europa, den USA, China, Japan und Singapur.

Innovationsnetzwerk der Schaeffler Gruppe Nr. 033

Europa

SHARE at FAU
Digitalisierung

SHARE am KIT
E- & Urbane Mobilität

Digitales Gründerzentrum ZOLLHOF

Fraunhofer
Mehrere Standorte

Greater China

Southwest Jiaotong University
Hochgeschwindigkeitszüge

Tongji University
Automotive
E-Mobilität

Americas

Silicon Valley
Start-ups

Clemson University
Urbane Mobilität

Asien/Pazifik

SHARE at NTU
Urbane Mobilität

Tokyo University of Science
Additive Fertigung
Tribologie

Weitere Informationen zu Kooperationen mit Universitäten siehe Kapitel „Forschung und Entwicklung der Schaeffler Gruppe“.

Im Bereich Gesundheit und Soziales leistet die Schaeffler Gruppe finanzielle Hilfe bei Not- und Katastrophenfällen und fördert soziale und humanitäre Projekte. Im Jahr 2016 bildete Südafrika hierbei einen Schwerpunkt. So unterstützte die Schaeffler Gruppe im Rahmen des „CSR Program South Africa“ die südafrikanische Regierung bei der Förderung der Chancengleichheit vormals sozial oder wirtschaftlich benachteiligter Bürger. In Kooperation mit der „SOS Children's Village Association“ trug Schaeffler bspw. dazu bei, verlassenen oder verwaisten Kindern Schutz und ein familiäres Umfeld zu bieten. Als Sponsor eines Waisenhauses übernahm Schaeffler die im Jahr 2016 angefallenen Kosten. Weiterhin kooperierte die Schaeffler Gruppe mit dem „ACVV Khayalethu Youth Centre“. Die Einrichtung hilft auf der Straße lebenden Jungen, sich erfolgreich in die Gesellschaft einzugliedern und ihr Potenzial zu entfalten, u. a. indem Schaeffler ihnen ein sicheres Umfeld bietet und schulische Bildung ermöglicht.

Unterstützung für soziale Einrichtungen, Projekte und Organisationen leistete die Schaeffler Gruppe auch im Rahmen ihres „International Management Program“ (IMP). Es ermöglicht Führungskräften in unterschiedlichen Funktionen, Bereichen und Regionen, soziale Projekte zu initiieren und zu finanzieren. Im Februar 2016 bspw. sammelten IMP-Teilnehmer am Standort Hosur (Indien) Spendengelder u. a. durch den Verkauf von Kalendern, Schwimmunterricht oder Ausrichtung eines heimischen Barbecues. Sie finanzierten damit Schulkleidung, Schuhe und Lunchboxen und übergaben diese im Rahmen eines gemeinsamen Schultags persönlich an verwaiste und behinderte Kinder. Weitere soziale Projekte im Rahmen des IMP bestanden in Deutschland (Herzogenaurach), Südkorea (Changwon) und den USA (Fort Mill).

Die FAG Bearings India Ltd., ein Tochterunternehmen der Schaeffler Gruppe, wurde für ihr Engagement in Indien ausgezeichnet. Im Februar 2016 erhielt sie den „True Impact Award 2016“ für die Einrichtung einer barrierefreien Herberge in Mook Dhwani Trust. Dabei handelt es sich um eines von mehreren Projekten der von FAG gestarteten „HOPE CSR-Initiative“ am Standort Vadodara. In der Einrichtung fanden mehr als 30 behinderte und taubstumme Schülerinnen ein Zuhause und damit gute Voraussetzungen für den Besuch einer weiterführenden Schule. Das Unternehmen fördert am Standort u. a. auch die Gesundheitsversorgung der ländlichen Bevölkerung durch die Bereitstellung mobiler Gesundheitsstationen.

Im Bereich Sport und Kultur unterstützt die Schaeffler Gruppe Vereine, Stiftungen und Museen. Darüber hinaus ist das Unternehmen Mitglied in gemeinnützigen Vereinigungen zur Förderung von Kunst und Kultur.

Die Schaeffler Gruppe unterstützte im Geschäftsjahr u. a. als Hauptsponsor des Konstruktionswettbewerbs „Formula Student Germany 2016“ erneut talentierte Nachwuchsingenieure aus aller Welt. Prämiert wird das beste Gesamtpaket eines elektrisch angetriebenen Rennwagens unter den Gesichtspunkten Innovation, Wirtschaftlichkeit, Effizienz und fahrerisches Können. Insgesamt traten 111 Studententeams aus rund 25 Ländern gegeneinander an. 22 dieser Teams wurden bei ihrer Entwicklungsarbeit von Schaeffler begleitet. Neben Deutschland finden u. a. auch in Spanien, Italien und Brasilien „Formula Student“ Wettbewerbe statt. Insgesamt unterstützt Schaeffler weltweit 44 Nachwuchsteams.

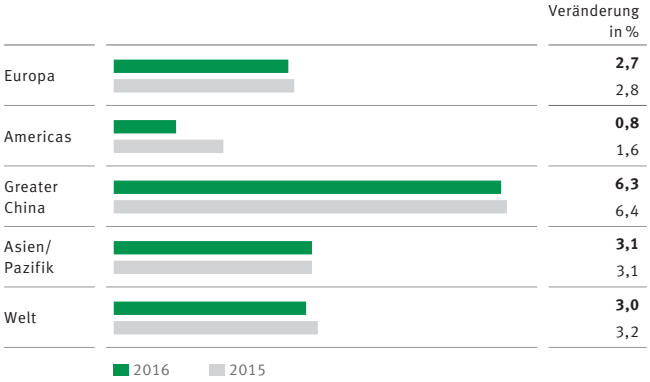
2. Wirtschaftsbericht

2.1 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen

Die Weltwirtschaft zeigte im Berichtsjahr – trotz einer Zunahme der Dynamik im zweiten Halbjahr 2016 – insgesamt nur ein moderates Wachstum. Das globale Bruttoinlandsprodukt lag 2016 um 3,0 % über dem Niveau des Vorjahres (Oxford Economics, Januar 2017). In der Eurozone setzte sich die konjunkturelle Erholung fort. Die wirtschaftliche Entwicklung blieb dabei weitestgehend unbeeinträchtigt vom Votum im Vereinigten Königreich, die Europäische Union zu verlassen. Im Vereinigten Königreich selbst zeigte sich die Wirtschaft nach dem Referendum robuster als erwartet. In den Vereinigten Staaten verbesserte sich nach verhaltenem Wachstum in den ersten beiden Quartalen 2016 im zweiten Halbjahr die Wirtschaftstätigkeit spürbar. Vor dem Hintergrund erneut positiver Arbeitsmarktdaten und steigender Inflation erhöhte die US-Notenbank im Dezember 2016 den Leitzins. Unterstützt durch anhaltende staatliche Eingriffe stabilisierte sich in China das Wachstum im Einklang mit dem jährlichen Ziel der Regierung. In Japan entwickelte sich die wirtschaftliche Grunddynamik insgesamt weiterhin schwach.

Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts Nr. 034



Quelle: Oxford Economics (Januar 2017).
Reales Bruttoinlandsprodukt berechnet auf Basis von Kaufkraftparitäten.
Die Regionen bilden die regionale Struktur der Schaeffler Gruppe ab.

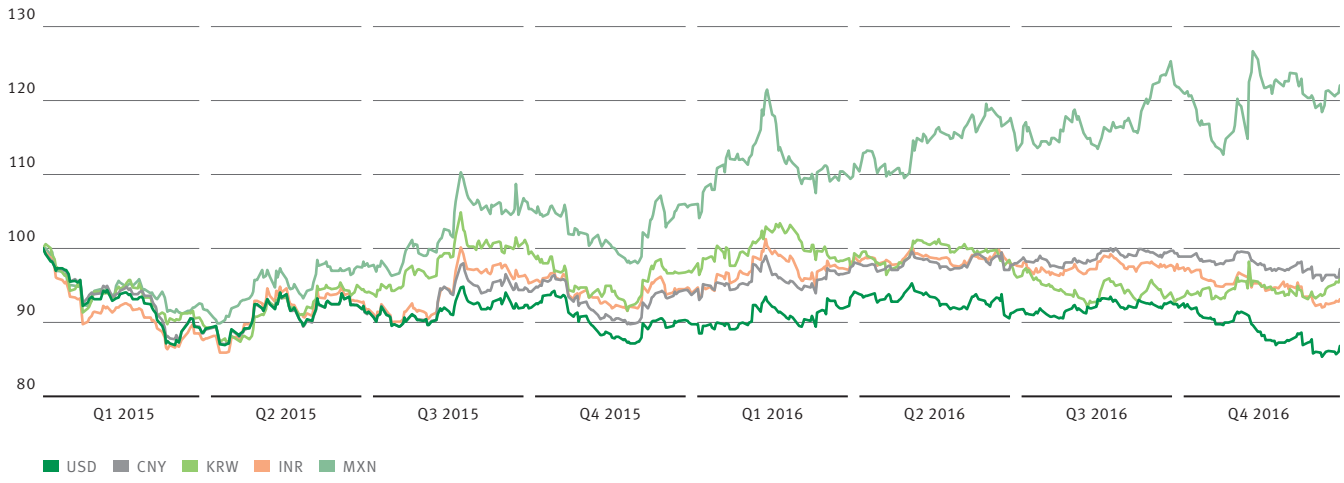
In der Region Europa der Schaeffler Gruppe wuchs die Wirtschaft im Berichtsjahr um 2,7 %. In der Eurozone setzte sich die wirtschaftliche Expansion in gemäßigtem, aber sich festigendem Tempo fort. Das Wachstum im Vereinigten Königreich lag trotz des unerwarteten Ausgangs des Referendums erneut höher als im Euroraum. In Deutschland konnte ein solides und stetiges Wirtschaftswachstum beobachtet werden, welches vorrangig vom privaten Konsum gestützt wurde. In Russland gab es trotz einer erneuten Kontraktion Anzeichen einer Verbesserung der Wirtschaftslage, wozu insbesondere auch die Stabilisierung der Rohstoffpreise beitrug. In Indien, ebenfalls Teil der Region Europa, setzte sich das starke Wachstum der vergangenen Jahre fort.

In der Region Americas der Schaeffler Gruppe wuchs die Wirtschaft um 0,8 %. In den USA fiel der Zuwachs des Bruttoinlandsprodukts nach der vorübergehenden Schwäche im ersten Halbjahr 2016 insgesamt unter die Schwelle von 2 %. In Lateinamerika kontrahierte die Wirtschaft erneut. Es zeichnete sich u. a. vor dem Hintergrund der Erholung der Rohstoffpreise aber ein Ende der Rezession ab.

In der Region Greater China der Schaeffler Gruppe lag das Wachstum der Wirtschaft bei 6,3 % und damit erneut unterhalb der Zuwachsrate des Vorjahres. Grund war die weitere graduelle Verlangsamung der Dynamik in China, wo sich der Zuwachs des

Entwicklung Devisenmärkte Nr. 035

EUR gegenüber ausgewählten Währungen in Prozent (31.12.2014 = 100)



Quelle: Bloomberg.

Bruttoinlandsprodukts auf dem staatlich anvisierten Ziel in Höhe von 6,7 % einpendelte.

Die Wirtschaft in der Region Asien/Pazifik der Schaeffler Gruppe wuchs um 3,1 %. In Japan entwickelte sich das Bruttoinlandsprodukt nur schwach, in Südkorea wurde eine etwas höhere Zuwachsrate als im Vorjahr erreicht. Sehr dynamisch zeigte sich die Konjunktur in Indonesien.

An den Devisenmärkten entwickelte sich der Euro uneinheitlich gegenüber für die Schaeffler Gruppe wichtigen Fremdwährungen. Im Jahresmittel behauptete die europäische Gemeinschaftswährung ihren Wert gegenüber dem US-Dollar. Gegenüber dem chinesischen Renminbi, dem südkoreanischen Won, der indischen Rupie und dem mexikanischen Peso wertete der Euro hingegen im Jahresmittel leicht auf.

Mehr Informationen siehe Konzernanhang, Kapitel „Zusammenfassung der wesentlichen Rechnungslegungsgrundsätze“ – Fremdwährungsumrechnung.

Branchenbezogene Rahmenbedingungen

Automobilproduktion

Das weltweite Geschäft mit den Herstellern von Pkw und Nutzfahrzeugen stellt das wichtigste Marktsegment für den Konzern dar. Die weltweite Automobilproduktion, gemessen an der Stückzahl produzierter Fahrzeuge, wuchs im Berichtsjahr mit 4,8 % deutlich auf rund 93,0 Millionen Pkw und leichte Nutzfahrzeuge (IHS, Februar 2017).

In der Region Europa fiel der Zuwachs mit 5,2 % deutlich aus. Während in Indien, Spanien, Frankreich sowie dem Vereinigten Königreich überdurchschnittliche Wachstumsraten erreicht wurden, zeigte sich in Deutschland nur eine geringe Zunahme. In der Region Americas stagnierte die Entwicklung bei einem Wachstum in Höhe von 0,2 %. Während in den USA noch eine geringe Zuwachsrate von 1,2 % erreicht wurde, war in Lateinamerika erneut ein deutlicher Rückgang zu verzeichnen. In der Region Greater China wuchs die Automobilproduktion mit 13,9 % sehr stark, wozu u. a. Steueranreize der chinesischen Regierung beitrugen. In der Region Asien/Pazifik zeigte sich erneut eine Kontraktion, die Automobilproduktion lag um 2,8 % unter dem Niveau des Vorjahres. Der stärkste Rückgang war hierbei in Südkorea zu beobachten.

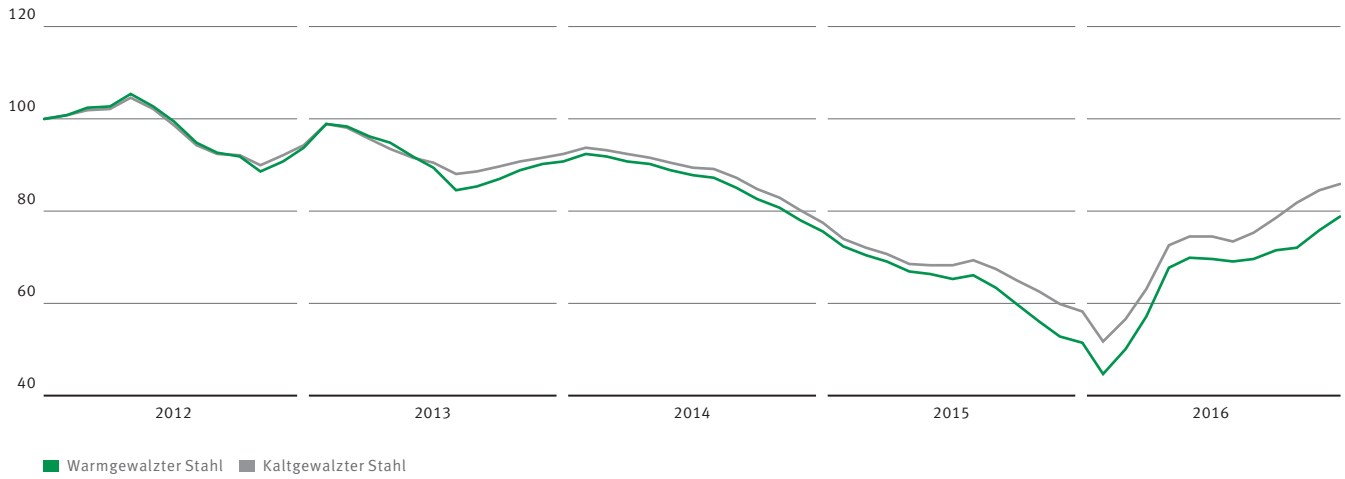
Entwicklung der Automobilproduktion Nr. 036

	Veränderung in %	Mio. Stück
Europa	**5,2**	**27,9**
	4,7	26,5
Americas	**0,2**	**20,4**
	-1,3	20,4
Greater China	**13,9**	**27,3**
	3,8	24,0
Asien/ Pazifik	**-2,8**	**17,4**
	-2,4	17,9
Welt	**4,8**	**93,0**
	1,6	88,7

Quelle: IHS (Februar 2017).
Die Regionen bilden die regionale Struktur der Schaeffler Gruppe ab.

Preisentwicklung ausgewählter Stahlsorten Nr. 037

in Prozent (31.12.2011 = 100)



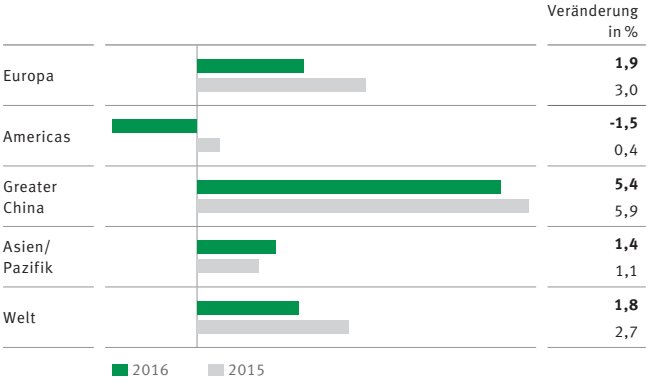
Quelle: Warm- und Kaltbreitband Europa von IHS ($/metrische Tonne).

Industrieproduktion

Die weltweite Industrieproduktion, gemessen an der Bruttowertschöpfung auf Basis konstanter Preise und Wechselkurse, wuchs im Berichtsjahr nach vorläufigen Zahlen mit 1,8 % nur gering (Oxford Economics, Dezember 2016).

In der Region Europa lag das Wachstum der Industrieproduktion bei 1,9 %. Während in Deutschland nur eine geringe Zuwachsrate beobachtet werden konnte, wies die Industrieproduktion in Indien ein deutliches Wachstum auf. In der Region Americas (-1,5 %) zeigte sich eine Kontraktion, da sowohl in den NAFTA-Staaten als auch in Lateinamerika die Industrieproduktion unter das Vorjahresniveau fiel. In der Region Greater China wurde ein deutlicher Zuwachs in Höhe von 5,4 % verzeichnet, dieser fiel allerdings erneut geringer aus als im Vorjahr. Die Industrieproduktion in der Region Asien/Pazifik legte gegenüber dem Vorjahr um 1,4 % zu. Einem Rückgang in Japan standen Zuwächse u. a. in Südkorea, Indonesien und Australien gegenüber.

Entwicklung der Industrieproduktion Nr. 038



Quelle: Oxford Economics (Dezember 2016).
Reale Bruttowertschöpfung in den Abteilungen 05 bis 39 der NACE Rev. 2-Systematik.
Die Regionen bilden die regionale Struktur der Schaeffler Gruppe ab.

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 in der Regel über Kostenveränderungen bei Herstellern und Zulieferern, die diese je nach Vertragsgestaltung in unterschiedlichem Ausmaß und ggf. zeitverzögert an die Schaeffler Gruppe weitergeben können.

Im Verlauf des Berichtsjahrs konnte an den Beschaffungsmärkten für alle wesentlichen Vormaterialien ein Preisanstieg beobachtet werden. Beim Vorjahresvergleich auf Basis von Jahresdurchschnittswerten zeigte sich allerdings ein heterogenes Bild.

Die durchschnittlichen Preise für kalt- und warmgewalzte Stähle erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr, abhängig von der Beschaffungsregion, zwischen rund 5 bis knapp unter 20 %. Hüttenkohle, ein wichtiges Vorprodukt für Stahl und insbesondere auch Gussteile auf Kohlenstoffbasis, verteuerte sich um rund 50 %.

Aluminium wird vor allem für Druckguss-, Stanz- und Biegeteile verwendet, während Zink unter anderem für Beschichtungen

von mechanischen Bauteilen eingesetzt wird. Kupfer kommt insbesondere bei Elektromotoren und mechatronischen Bauteilen zum Einsatz. Der Preis für Aluminium verbilligte sich im Jahresdurchschnitt um gut 3 %, der Preis für Kupfer um knapp 12 %. Der durchschnittliche Preis für Zink lag hingegen um gut 6 % über dem Mittelwert des Vorjahres.

Für die Herstellung von Wälzlagern und Automobilkomponenten verwendet die Schaeffler Gruppe neben Stahl und Nichteisenmetallen auch Kunst- und Schmierstoffe. Kunststoffe werden zum Beispiel als Käfigwerkstoff in Wälzlagern und Schmierstoffe zur Reduzierung von Reibung in Bauteilen oder zur Konservierung eingesetzt. Kunst- und Schmierstoffe sind häufig auf Rohölbasis hergestellt. Der Preis für Rohöl stieg infolge des OPEC-Abkommens zur Begrenzung der Fördermenge gegen Ende des Berichtsjahrs deutlich an. Im Jahresdurchschnitt betrachtet lag er dennoch um mehr als 10 % unter dem Mittelwert des Vorjahres. Gemessen am ICIS Global Petrochemical Index (IPEX) reduzierten sich die durchschnittlichen Preise verarbeiteter petrochemischer Produkte, zu denen die von der Schaeffler Gruppe eingesetzten Kunststoffe zählen, um rund 4 % gegenüber dem Mittelwert des Vorjahres.

2.2 Geschäftsverlauf

Geschäftsentwicklung 2016 im Überblick

Die Schaeffler Gruppe setzte ihren Erfolgskurs in 2016 fort. Trotz unsicherer Marktbedingungen konnte die Schaeffler Gruppe weiter profitabel wachsen, ihre kontinuierlich hohe Ergebnisqualität halten und den Free Cash Flow deutlich steigern. Haupttreiber für die positive Geschäftsentwicklung war das starke Automotive-Geschäft, das erneut stärker als der Markt, d. h. die globale Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen, gewachsen ist. In der Sparte Industrie wurden die Effizienz- und Kostensenkungsmaßnahmen wie geplant umgesetzt.

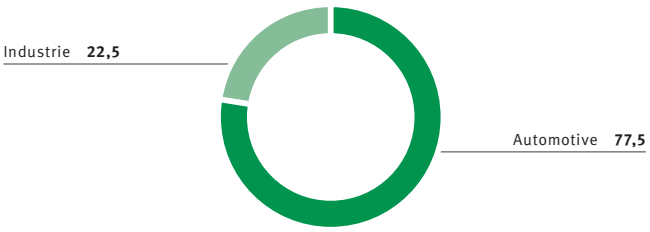
Der **Umsatz** der Schaeffler Gruppe stieg im Berichtsjahr um 1,2 % auf 13.338 Mio. EUR (Vj.: 13.179 Mio. EUR). Die Abschwächung zahlreicher Währungen gegenüber dem Euro wirkte sich 2016 negativ auf die Umsatzentwicklung aus. Ohne Berücksichtigung von Währungsumrechnungseffekten betrug das Wachstum 3,4 %. Aus regionaler Sicht trug vor allem die starke Nachfrage in Greater China zum Wachstum bei.

Die Umsatzerlöse der Sparte Automotive stiegen im Berichtsjahr um 3,6 % auf 10.333 Mio. EUR (Vj.: 9.977 Mio. EUR). Währungsbereinigt lag das Umsatzwachstum bei 6,0 %. Die weltweiten Produktionsstückzahlen für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge stiegen gegenüber dem vergleichbaren Vorjahreszeitraum um 4,8 %. Somit übertraf das Geschäft der Sparte Automotive den Anstieg der weltweiten Automobilproduktion, was vor allem auf einen steigenden Wert der pro Fahrzeug verbauten Schaeffler-Produkte zurückzuführen war. Die Sparte profitierte hierbei von dem starken Kundengeschäft, das insbesondere durch die positive Entwicklung in der Region Greater China getragen war. Sehr erfolgreich verlief zudem das Aftermarket-Geschäft.

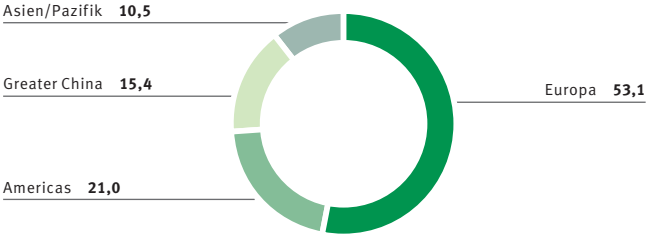
Die Sparte Industrie dagegen entwickelte sich in einem insgesamt schwachen Umfeld weiter rückläufig. Die Umsatzerlöse sanken im Berichtszeitraum um 6,2 % auf 3.005 Mio. EUR (Vj.: 3.202 Mio. EUR). Bereinigt um Währungsumrechnungseffekte sank der Umsatz um 4,8 %. Der Rückgang erstreckte sich über alle Regionen hinweg. Hierbei verzeichnete die Region Greater China ein Umsatz-Minus im zweistelligen Bereich. Zurückzuführen war dies vor allem auf eine schwache Investitionstätigkeit in einigen wichtigen Branchen.

Das **EBIT** der Schaeffler Gruppe stieg im Berichtszeitraum um 154 Mio. EUR bzw. 11,0 % auf 1.556 Mio. EUR (Vj.: 1.402 Mio. EUR). Die EBIT-Marge lag bei 11,7 % (Vj.: 10,6 %). Bereinigt um Sondereffekte [3] in Höhe von 144 Mio. EUR betrug das EBIT 1.700 Mio. EUR (Vj.: 1.676 Mio. EUR). Die EBIT-Marge vor Sondereffekten lag mit 12,7 % auf Vorjahresniveau (Vj.: 12,7 %). Der Margenrückgang der Sparte Industrie auf 7,0 % (Vj.: 9,5 %) konnte durch die operative Stärke der Sparte Automotive kompensiert werden. Die EBIT-Marge vor Sondereffekten verbesserte sich hier auf 14,4 % (Vj.: 13,8 %).

Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Sparten Nr. 039
in Prozent



Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Regionen Nr. 040
in Prozent nach Marktsicht



[3] Zur Definition der Sondereffekte vgl. Seite 48.

Das Konzernergebnis stieg um 44,1 % von 605 Mio. EUR auf 872 Mio. EUR. Nach Abzug des den nicht beherrschenden Anteilen zurechenbaren Konzernergebnisses in Höhe von 13 Mio. EUR (Vj.: 14 Mio. EUR) lag das den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbare Konzernergebnis bei 859 Mio. EUR, 45,3 % über dem Vorjahreswert (Vj.: 591 Mio. EUR). Das Ergebnis je Stammaktie betrug 1,29 EUR (Vj.: 0,88 EUR). Das Ergebnis je Vorzugsaktie betrug 1,30 EUR (Vj.: 1,28 EUR) [4].

Die Schaeffler Gruppe erzielte im Berichtsjahr 2016 einen **Free Cash Flow** in Höhe von 735 Mio. EUR und lag damit um 365 Mio. EUR über dem Vorjahreswert von 370 Mio. EUR. Dies beruhte auf einem von 1.372 Mio. EUR auf 1.876 Mio. EUR gestiegenen Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit. Dieser Anstieg war zum einen auf deutlich niedrigere Zinszahlungen und zum anderen auf die Veränderung des Working Capital zurückzuführen. Die Investitionsauszahlungen (Capex) stiegen im Geschäftsjahr 2016 von 1.025 Mio. EUR auf 1.146 Mio. EUR (+11,8 %). Dies entspricht 8,6 % vom Umsatz (Vj.: 7,8 %).

Der **ROCE** vor Sondereffekten lag mit 21,7 % leicht unter Vorjahresniveau (Vj.: 22,5 %). Der Anstieg des durchschnittlich gebundenen Kapitals konnte durch das verbesserte EBIT vor Sondereffekten nicht vollständig kompensiert werden. Die Erhöhung der Kapitalbindung ist insbesondere auf ein gestiegenes Sachanlagevermögen zurückzuführen.

Wesentliche Ereignisse 2016

Aufnahme der Schaeffler-Aktie in den MDAX und STOXX Europe 600

Am 05. April 2016 platzierte die IHO Beteiligungs GmbH (bis zum 28. September 2016 firmierend als Schaeffler Verwaltungs GmbH) 94,4 Millionen Vorzugsaktien der Schaeffler AG im Rahmen eines beschleunigten Bookbuilding-Verfahrens. Seit Abschluss dieser Transaktion befinden sich damit 166 Millionen Vorzugsaktien bzw. 100 % des Vorzugskapitals im Streubesitz. Gemessen am gesamten Grundkapital von Stamm- und Vorzugsaktien beträgt der Streubesitz rund 25 %.

Infolge der umfangreichen Aktienplatzierung erfüllt die Schaeffler-Aktie damit neben den hohen Transparenzanforderungen des Prime Standard auch die für die Aufnahme in den Auswahlindex MDAX relevanten Größenkriterien bezüglich Marktkapitalisierung und Liquidität. Seit dem 20. Juni 2016 ist das Unternehmen im Auswahlindex MDAX der Deutschen Börse vertreten. Darüber hinaus hat das Unternehmen STOXX Ltd., eine Tochter der Deutschen Börse AG, die Schaeffler AG in den Auswahlindex STOXX Europe 600 aufgenommen. Die genannte Änderung wurde am 19. September 2016 mit Handelsbeginn wirksam.

Hauptversammlung beschließt Ausschüttung einer Sonderdividende

Die erste Hauptversammlung der Schaeffler AG nach dem Börsengang hat in ihrer Sitzung am 22. April 2016 beschlossen, eine Dividende in Höhe von 0,34 EUR je Stammaktie und 0,35 EUR je Vorzugsaktie an die Aktionäre der Schaeffler AG für das Geschäftsjahr 2015 auszuzahlen. Dies entspricht einer Ausschüttung von 28,9 % bezogen auf das den Anteilseignern zurechenbare Konzernergebnis vor Sondereffekten. Zusätzlich wurde für das Geschäftsjahr 2015 eine Sonderdividende in Höhe von 0,15 EUR je Stammaktie bzw. Vorzugsaktie ausgeschüttet.

Optimierung Kapitalstruktur

Im Zuge der erfolgreich umgesetzten Refinanzierung auf Ebene der IHO Holding, einer Gruppe von Holding-Gesellschaften, die indirekt der Familie Schaeffler gehören, hat die Ratingagentur Moody's am 07. September 2016 das Unternehmensrating der Schaeffler AG auf Baa3 (Investment Grade) angehoben. Die Schaeffler AG erhielt im Zusammenhang mit der Refinanzierung Ende September rund 1,7 Mrd. EUR aus der vorzeitigen Rückzahlung ihrer Darlehensforderung gegenüber der IHO Holding. Damit hat die Schaeffler AG ihr Ziel, einen Verschuldungsgrad (Nettoverschuldung zu EBITDA vor Sondereffekten) von kleiner 1,5x bis 2018 zu erreichen, zwei Jahre früher als geplant realisiert und die finanzielle Flexibilität deutlich gesteigert. Die Mittel aus der o. g. Rückführung der Darlehensforderung wurden zur vorzeitigen Rückzahlung einer USD-Anleihe sowie von zwei EUR-Anleihen im Oktober 2016 eingesetzt.

Programm „CORE"

Der Vorstand der Schaeffler AG hat in seiner Sitzung vom 07. November 2016 beschlossen, die Effizienzmaßnahmen zur Revitalisierung der Sparte Industrie zu verstärken. Nachdem im Rahmen des Programms „CORE" eine erste Welle von Kostensenkungsmaßnahmen mit Schwerpunkt Deutschland weitgehend umgesetzt wurde, zielt die im November 2016 beschlossene zweite Welle von Maßnahmen auch auf Regionen außerhalb Deutschlands und Funktionsbereiche ab, die nicht direkt der Sparte Industrie zugeordnet sind. Ziel der Maßnahmen ist es, die Strukturen im Industriegeschäft weiter zu verschlanken, Herstellungs- und Verwaltungskosten zu verringern und so das Ergebnis der gesamten Sparte Industrie nachhaltig zu verbessern.

Weitere Informationen siehe Kapitel „Geschäftstätigkeit" – Sparten.

Strategie „Mobilität für morgen"

Am 09. November 2016 hat die Schaeffler AG die im Laufe des Jahres 2016 ausgearbeitete und vom Vorstand und Aufsichtsrat verabschiedete Strategie „Mobilität für morgen" der Öffentlichkeit vorgestellt. Ausgehend von 4 wesentlichen Megatrends und

[4] Das Ergebnis je Aktie wurde nach den Regelungen des IAS 33 ermittelt. Da die im Oktober 2015 neu ausgegebenen Vorzugsaktien (66 Millionen Stück) für das gesamte Jahr 2015 gewinnberechtigt waren, erfolgte die Ermittlung des Ergebnisses je Vorzugsaktie bereits für 2015 unter Zurechnung des anteiligen Gewinnes auf der Basis von 166 Millionen Stück Vorzugsaktien.

den daraus abgeleiteten Fokusfeldern (1) Umweltfreundliche Antriebe, (2) Urbane Mobilität, (3) Interurbane Mobilität und (4) Energiekette wurden die weiteren Elemente der Strategie „Mobilität für morgen“ festgelegt. Diese umfassen 8 Strategische Eckpfeiler, die den strategischen Handlungsrahmen für die nächsten Jahre bestimmen, das Exzellenzprogramm „Agenda 4 plus One“ mit 16 Strategischen Initiativen zur Umsetzung der Strategie sowie die Finanziellen Ambitionen 2020.

Weitere Informationen zur Strategie „Mobilität für morgen“ unter: www.schaeffler.com

Weitere Informationen siehe Kapitel „Konzernstrategie und -steuerung“.

Anpassung Geschäftsportfolio

Nach der erfolgreichen Neuausrichtung ihrer Kapitalstruktur und der mit der erfolgten Entschuldung wiedergewonnenen finanziellen Flexibilität setzt die Schaeffler Gruppe nicht mehr nur auf rein organisches Wachstum. Grundsätzliche Fokusfelder sind dabei Investitionen im Zusammenhang mit den Zukunftsfeldern E-Mobilität, Industrie 4.0 und Digitalisierung.

In diesem Sinne wurde zum Jahresende 2016 im Hinblick auf die Verstärkung der Kompetenzen für den Ausbau der E-Mobilität der Elektromotorenhersteller Compact Dynamics GmbH 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. Gleichzeitig haben Schaeffler und SEMIKRON eine Kooperation zur Entwicklung von Leistungselektroniksystemen und Integration leistungselektronischer Komponenten vereinbart. Mit der Akquisition und der Kooperation erweitert Schaeffler seine Kompetenzen im Bereich E-Motoren und Leistungselektronik für die Entwicklung und Fertigung von elektrischen Antrieben und erschließt sich so neue Wachstumsmöglichkeiten. Auf der anderen Seite hat Schaeffler sein Produktionsportfolio mit der Veräußerung der Feinschneide-Aktivitäten in der Schweiz sowie dem Verkauf der Schaeffler Motorenelemente AG & Co. KG mit Sitz in Magdeburg aktiv bereinigt.

Personalia

Der Aufsichtsrat der Schaeffler AG hat in der Sitzung vom 11. März 2016 Matthias Zink mit Wirkung zum 01. Januar 2017 zum Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG und Co-CEO der Sparte Automotive bestellt. Matthias Zink wird Nachfolger von Norbert Indlekofer, dessen Vertrag auf eigenen Wunsch nicht verlängert wurde. Darüber hinaus hat der Aufsichtsrat beschlossen, den Vertrag von Prof. Dr. Peter Pleus, ebenfalls Co-CEO der Sparte Automotive, um weitere zwei Jahre bis zum 31. Dezember 2018 zu verlängern.

Geschäftsentwicklung im Vergleich zum Ausblick 2016

Die Schaeffler Gruppe hat ihre Prognose für das Geschäftsjahr 2016 erfüllt.

Vergleich zum Ausblick 2016 Nr. 041

	IST 2015	Ausblick 2016	IST 2016
Umsatzwachstum ggü. Vorjahr[1)]	3,5 %	3 bis 5 %	3,4 %
EBIT-Marge vor Sondereffekten	12,7 %	12 bis 13 %	12,7 %
Free Cash Flow	370 Mio. EUR	~ 600 Mio. EUR	735 Mio. EUR

[1)] Vor Währungseinflüssen.

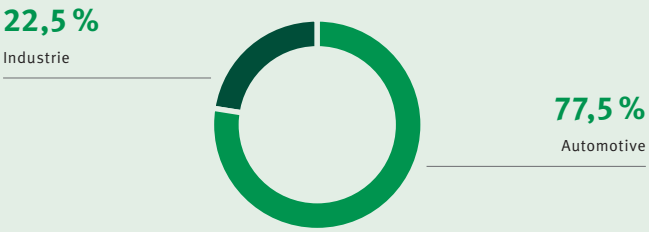
Die Schaeffler Gruppe prognostizierte für das Geschäftsjahr 2016 ein Umsatzwachstum vor Währungseinflüssen von 3 bis 5 %. Hierbei ging die Schaeffler Gruppe davon aus, dass die Sparte Automotive auch 2016 stärker wachsen wird als die weltweite Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen. Ferner wurde angenommen, dass die Umsätze in der Sparte Industrie aufgrund der weiterhin angespannten konjunkturellen Rahmenbedingungen in einzelnen Sektoren währungsbereinigt stagnieren oder sich leicht rückläufig entwickeln. Das um Währungseffekte bereinigte Umsatzwachstum der Schaeffler Gruppe lag 2016 bei 3,4 %. Das Umsatzziel für das Geschäftsjahr 2016 wurde somit erreicht. Hierbei steigerte die Sparte Automotive die währungsbereinigten Umsatzerlöse gegenüber 2015 um 6,0 %. Damit hat die Sparte Automotive das Wachstum der weltweiten Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen in 2016 von 4,8 % übertroffen. Die Sparte Industrie verzeichnete im Geschäftsjahr 2016 hingegen einen währungsbereinigten Umsatzrückgang von 4,8 %.

Die Schaeffler Gruppe erreichte 2016 eine EBIT-Marge vor Sondereffekten von 12,7 %. Damit lag die Rendite im abgelaufenen Geschäftsjahr im oberen Drittel der prognostizierten Bandbreite von 12 bis 13 % und befand sich weiterhin auf hohem Niveau.

Der Free Cash Flow betrug im Geschäftsjahr 2016 735 Mio. EUR und lag damit deutlich über der Prognose von rund 600 Mio. EUR. Ursächlich hierfür war der verbesserte operative Cash Flow.

Schaeffler Gruppe

Umsatzerlöse **13.338** Mio. EUR



EBIT-Marge vor Sondereffekten **12,7** %

Erfolgskurs 2016 weiter fortgesetzt // Umsatz und operatives Ergebnis im Vergleich zum Vorjahr weiter gesteigert // Währungsbereinigtes Umsatzwachstum 3,4 % // EBIT vor Sondereffekten bei 1,7 Mrd. EUR // Sparte Automotive mit starkem Geschäftsjahr; rückläufiges Ergebnis im Industriegeschäft // Deutlicher Ausbau der F&E-Aktivität im Bereich Elektromobilität

Ertragslage Schaeffler Gruppe Nr. 042

in Mio. EUR	2016	2015	Veränderung in %
Umsatzerlöse	**13.338**	**13.179**	**1,2**
• währungsbereinigt			3,4
Umsatzerlöse nach Sparten			
Automotive	10.333	9.977	3,6
• währungsbereinigt			6,0
Industrie	3.005	3.202	-6,2
• währungsbereinigt			-4,8
Umsatzerlöse nach Regionen [1]			
Europa	7.077	7.027	0,7
• währungsbereinigt			1,8
Americas	2.800	2.901	-3,5
• währungsbereinigt			0,1
Greater China	2.053	1.898	8,2
• währungsbereinigt			13,3
Asien/Pazifik	1.408	1.353	4,1
• währungsbereinigt			4,7
Umsatzkosten	-9.552	-9.448	1,1
Bruttoergebnis vom Umsatz	**3.786**	**3.731**	**1,5**
• in % vom Umsatz	28,4	28,3	-
Kosten der Forschung und Entwicklung	-751	-673	11,6
Kosten des Vertriebs	-915	-920	-0,5
Kosten der Allgemeinen Verwaltung	-428	-407	5,2
Ergebnis vor Finanzergebnis und Ertragsteuern (EBIT)	**1.556**	**1.402**	**11,0**
• in % vom Umsatz	11,7	10,6	-
Sondereffekte [2]	144	274	-47,4
EBIT vor Sondereffekten	**1.700**	**1.676**	**1,4**
• in % vom Umsatz	12,7	12,7	-
Finanzergebnis	-341	-547	-37,7
Ertragsteuern	-343	-250	37,2
Konzernergebnis [3]	859	591	45,3
Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert/verwässert, in EUR) [4]	1,30	1,28	1,6

[1] Nach Marktsicht (Kundenstandorte).
[2] Zur Definition der Sondereffekte, siehe Seite 48.
[3] Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnen.
[4] Das Ergebnis je Aktie wurde nach den Regelungen des IAS 33 ermittelt.

2.3 Ertragslage

Ertragslage Schaeffler Gruppe

Die Umsatzerlöse im Geschäftsjahr 2016 wuchsen um 1,2 % auf 13.338 Mio. EUR (Vj.: 13.179 Mio. EUR). Bereinigt um Währungsumrechnungseffekte stieg der Umsatz um 3,4 %. Die Sparte Automotive trug hierzu mit einem währungsbereinigten Umsatz-Plus von 6,0 % bei und übertraf damit das weltweite Produktionswachstum für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge in Höhe von 4,8 %. Die Sparte Industrie verzeichnete dagegen einen währungsbereinigten Umsatzrückgang von 4,8 %.

Die Umsätze in der Region Europa stiegen um 0,7 % (währungsbereinigt: +1,8 %). Hierbei konnte ein leichter Umsatzrückgang der Sparte Industrie durch ein Umsatz-Plus der Sparte Automotive mehr als kompensiert werden. Die Region Americas verzeichnete einen Umsatzrückgang von 3,5 % (währungsbereinigt: +0,1 %). Belastend wirkten deutlich niedrigere Industrie-Umsätze in den USA, vor allem bedingt durch die schwache Konjunktur im Bereich der Öl- und Gasförderung. In den Regionen Greater China und Asien/Pazifik verlief die Umsatzentwicklung weiterhin positiv. Hier stiegen die Umsatzerlöse trotz negativer Währungsumrechnungseffekte und einem stark rückläufigen Industriegeschäft um insgesamt 8,2 % (währungsbereinigt: +13,3 %) in Greater China bzw. 4,1 % (währungsbereinigt: +4,7 %) in Asien/Pazifik.

Die Umsatzkosten stiegen im Berichtsjahr um 1,1 % auf 9.552 Mio. EUR (Vj.: 9.448 Mio. EUR). Das Bruttoergebnis verbesserte sich um 1,5 % bzw. 55 Mio. EUR auf 3.786 Mio. EUR (Vj.: 3.731 Mio. EUR). Die Bruttomarge von 28,4 % lag somit leicht über dem Vorjahresniveau (Vj.: 28,3 %). Die Bruttomarge der Sparte Automotive stieg hierbei um 0,7 %-Punkte auf 28,5 % (Vj.: 27,8 %); die Marge im Industriebereich sank hingegen um 2,2 %-Punkte auf 27,8 % (Vj.: 30,0 %).

Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung stiegen im Berichtszeitraum deutlich um 11,6 % auf 751 Mio. EUR (Vj.: 673 Mio. EUR). Dies entspricht einer F&E-Quote von 5,6 % (Vj.: 5,1 %) vom Umsatz. Neben den inflationsbedingt höheren Kosten beruhte der Anstieg vor allem auf dem gezielten Aufbau von Mitarbeitern im Zusammenhang mit der strategischen Ausrichtung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten der Sparte Automotive u. a. durch intensivierte Aktivitäten im Bereich der E-Mobilität.

Aufwendungen für Forschung und Entwicklung Nr. 043

	2012	2013	2014	2015	2016
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in Mio. EUR)	593	611	622	673	751
F&E-Quote (in %)	5,3 %	5,5 %	5,1 %	5,1 %	5,6 %
Anzahl der Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung [1)]	6.098	6.039	6.387	6.650	7.121

[1)] Durchschnittszahlen.

Die Vertriebs- und Verwaltungskosten lagen mit insgesamt 1.343 Mio. EUR (Vj.: 1.327 Mio. EUR) leicht über dem Vorjahresniveau. Insgesamt erhöhten sich die Kosten der Funktionsbereiche um 4,7 % auf 2.094 Mio. EUR (Vj.: 2.000 Mio. EUR). In Relation zum Umsatz entspricht dies einem Anstieg auf 15,7 % (Vj.: 15,2 %).

Das EBIT stieg im Berichtszeitraum um 154 Mio. EUR bzw. 11,0 % auf 1.556 Mio. EUR (Vj.: 1.402 Mio. EUR). Die EBIT-Marge der Schaeffler Gruppe lag bei 11,7 % (Vj.: 10,6 %). Das EBIT war im Berichtsjahr mit Sondereffekten in Höhe von 144 Mio. EUR belastet (Vj.: 274 Mio. EUR). Hierin enthalten waren Sondereffekte für Rechtsfälle in Höhe von 86 Mio. EUR, die auf bilanzielle Vorsorgen für Kartellschadenersatzansprüche und sonstige Compliance-Fälle zurückzuführen waren. Des Weiteren wurden im Berichtsjahr Aufwendungen für Restrukturierungen in Höhe von 45 Mio. EUR erfasst, die im Zusammenhang mit einer Verstärkung der Effizienzmaßnahmen zur Revitalisierung der Sparte Industrie – im Rahmen der zweiten Welle des Programms „CORE“ – standen. Sonstige Sondereffekte in Höhe von 13 Mio. EUR resultierten aus der Bereinigung des Produktionsportfolios. Das Vorjahr enthielt eine Ergebnisbelastung aus einer Vorsorge für Rechtsfälle in Höhe von 238 Mio. EUR, die für mögliche Ansprüche Dritter im Zusammenhang mit dem im März 2014 abgeschlossenen EU-Kartellverfahren getroffen wurde. Zusätzlich wurde das Vorjahr durch Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 36 Mio. EUR im Zusammenhang mit der Neuausrichtung der Sparte Industrie belastet. Ohne Berücksichtigung von Sondereffekten belief sich das EBIT im Berichtsjahr auf 1.700 Mio. EUR (Vj.: 1.676 Mio. EUR) bzw. die EBIT-Marge auf 12,7 % (Vj.: 12,7 %). Eine verbesserte Bruttomarge der Sparte Automotive kompensierte die im Wesentlichen marktbedingt rückläufige Rendite im Industriebereich sowie höhere Aufwendungen für Forschung und Entwicklung.

Das Finanzergebnis der Schaeffler Gruppe verbesserte sich im Jahr 2016 um 206 Mio. EUR auf -341 Mio. EUR (Vj.: -547 Mio. EUR). Hierin enthalten waren Einmalaufwendungen in Höhe von 158 Mio. EUR (Vj.: 196 Mio. EUR), die im Zusammenhang mit Refinanzierungstransaktionen in 2016 anfielen.

Finanzergebnis der Schaeffler Gruppe Nr. 044

in Mio. EUR	2016	2015
Zinsaufwendungen für Finanzschulden [1)]	-286	-513
Zinserträge aus Darlehen an Gesellschafter	49	72
Effekte aus Fremdwährungsumrechnung	-12	-224
Bewertungsänderungen und Ausgleichszahlungen von Derivaten	-21	234
Bewertungsänderungen von eingebetteten Derivaten	-30	-79
Zinseffekte Pensionen und Altersteilzeitverpflichtungen	-45	-42
Sonstige Effekte	4	5
Summe	**-341**	**-547**

[1)] Inkl. amortisierte Transaktionskosten und Vorfälligkeitsentschädigungen.

Die Zinsaufwendungen für Finanzschulden betrugen im Geschäftsjahr 2016 286 Mio. EUR (Vj.: 513 Mio. EUR). Darin enthalten waren Aufwendungen aus Vorfälligkeitsentschädigungen in Höhe von 48 Mio. EUR und der vorzeitigen Amortisation von Transaktionskosten in Höhe von 31 Mio. EUR. Für weitergehende Informationen wird auf das Kapitel Finanzschulden verwiesen. Der Vorjahreswert enthielt für die vorzeitige Ablösung von Anleihen Aufwendungen aus den Vorfälligkeitsentschädigungen in Höhe von 173 Mio. EUR und der vorzeitigen Amortisation von Transaktionskosten in Höhe von 23 Mio. EUR.

Die Zinserträge aus Darlehen an Gesellschafter, der IHO Verwaltungs GmbH (bis zum 27. September 2016 firmierend als Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH), beliefen sich auf 49 Mio. EUR (Vj.: 72 Mio. EUR).

Aus der Fremdwährungsumrechnung von finanziellen Vermögenswerten und Schulden ergaben sich Aufwendungen in Höhe von 12 Mio. EUR (Vj.: 224 Mio. EUR). Diese resultierten im Wesentlichen aus der Umrechnung der in US-Dollar denominierten Finanzierungsinstrumente in Euro. Durch die Absicherung dieser Instrumente mit Zinswährungsderivaten entstanden Aufwendungen in Höhe von 21 Mio. EUR (Vj.: Erträge in Höhe von 234 Mio. EUR), die unter Bewertungsänderungen und Ausgleichszahlungen von Derivaten ausgewiesen wurden. Hierin enthalten waren insbesondere Aufwendungen für die vorzeitige Auflösung von Zinswährungsswaps.

Aus der Bewertung von eingebetteten Derivaten, insbesondere Kündigungsoptionen für Instrumente der Fremdfinanzierung, ergaben sich Aufwendungen in Höhe von netto 30 Mio. EUR (Vj.: 79 Mio. EUR). Darin enthalten waren Aufwendungen in Höhe von 79 Mio. EUR für die Ausbuchung der Kündigungsoptionen im Rahmen der Refinanzierungstransaktionen in 2016 sowie gegenläufige Erträge in Höhe von 49 Mio. EUR aus der Bewertung der noch bestehenden Kündigungsoptionen.

In 2016 lag der Ertragsteueraufwand bei 343 Mio. EUR (Vj.: 250 Mio. EUR). Hieraus ergab sich eine effektive Steuerquote von 28,2 % (Vj.: 29,2 %).

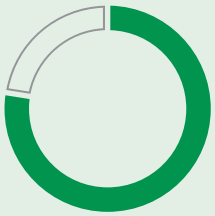
Das den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbare Konzernergebnis betrug im Berichtsjahr 859 Mio. EUR (Vj.: 591 Mio. EUR). Das Konzernergebnis vor Sondereffekten betrug 962 Mio. EUR (Vj.: 785 Mio. EUR). Für das Geschäftsjahr 2016 schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung eine Dividende in Höhe von 0,49 EUR (Vj.: 0,34 EUR; Sonderdividende 0,15 EUR) je Stammaktie und 0,50 EUR (Vj.: 0,35 EUR; Sonderdividende 0,15 EUR) je Vorzugsaktie vor. Dies entspricht einer Ausschüttung von 34,1 % (Vj.: 28,9 %) bezogen auf das den Anteilseignern zurechenbare Konzernergebnis vor Sondereffekten.

Das Ergebnis je Stammaktie (unverwässert/verwässert) erhöhte sich im Geschäftsjahr 2016 auf 1,29 EUR (Vj.: 0,88 EUR). Das Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert/verwässert) lag bei 1,30 EUR (Vj.: 1,28 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.: 116 Millionen) herangezogen. [5]

[5] Das Ergebnis je Aktie wurde nach den Regelungen des IAS 33 ermittelt. Da die im Oktober 2015 neu ausgegebenen Vorzugsaktien (66 Millionen Stück) für das gesamte Jahr 2015 gewinnberechtigt waren, erfolgte die Ermittlung des Ergebnisses je Vorzugsaktie bereits für das Gesamtjahr 2015 unter Zurechnung des anteiligen Gewinnes auf der Basis von 166 Millionen Stück Vorzugsaktien.

Sparte Automotive

Umsatzerlöse **10.333** Mio. EUR



77,5 %
Anteil am Konzernumsatz

EBIT-Marge vor Sondereffekten **14,4** %

Profitables Wachstum weiter fortgesetzt – sowohl Umsatz als auch operatives Ergebnis vor Sondereffekten weiter gesteigert // Umsatz stieg währungsbereinigt um 6,0 % // Erneut stärker gewachsen als das weltweite Wachstum der Produktionsstückzahlen für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge // Umsatzwachstum in allen Unternehmensbereichen – starkes Aftermarket-Geschäft // Deutlicher Ausbau der F&E-Aktivität im Bereich Elektromobilität

Ertragslage Sparte Automotive Nr. 045

in Mio. EUR	2016	2015	Veränderung in %
Umsatzerlöse	**10.333**	**9.977**	**3,6**
• währungsbereinigt			6,0
Umsatzerlöse nach Unternehmensbereichen			
UB Motorsysteme	2.643	2.596	1,8
• währungsbereinigt			3,3
UB Getriebesysteme	4.349	4.211	3,3
• währungsbereinigt			5,6
UB Fahrwerksysteme	1.531	1.465	4,5
• währungsbereinigt			6,3
UB Automotive Aftermarket	1.810	1.705	6,2
• währungsbereinigt			10,8
Umsatzerlöse nach Regionen [1]			
Europa	5.304	5.211	1,8
• währungsbereinigt			2,9
Americas	2.238	2.301	-2,7
• währungsbereinigt			1,3
Greater China	1.675	1.420	18,0
• währungsbereinigt			24,3
Asien/Pazifik	1.116	1.045	6,8
• währungsbereinigt			7,3
Umsatzkosten	-7.383	-7.206	2,5
Bruttoergebnis vom Umsatz	**2.950**	**2.771**	**6,5**
• in % vom Umsatz	28,5	27,8	-
Kosten der Forschung und Entwicklung	-613	-536	14,4
Kosten des Vertriebs und der Allgemeinen Verwaltung	-828	-814	1,7
EBIT	**1.383**	**1.135**	**21,9**
• in % vom Umsatz	13,4	11,4	-
Sondereffekte [2]	108	238	-54,6
EBIT vor Sondereffekten	**1.491**	**1.373**	**8,6**
in % vom Umsatz	14,4	13,8	-

Vorjahreswerte gemäß der 2016 angepassten Kundenstruktur ausgewiesen.
[1] Nach Marktsicht (Kundenstandorte).
[2] Zur Definition der Sondereffekte, siehe Seite 48.

Ertragslage Sparte Automotive

Die Umsatzerlöse der Sparte Automotive stiegen 2016 um 3,6 % auf 10.333 Mio. EUR (Vj.: 9.977 Mio. EUR). Bereinigt um Währungsumrechnungseffekte betrug das Wachstum 6,0 %. Somit wuchs das Geschäft erneut stärker als die weltweiten Produktionsstückzahlen für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge, die 2016 um 4,8 % zulegten. Das Wachstum oberhalb des Anstiegs der weltweiten Automobilproduktion war vor allem auf einen steigenden Wert der pro Fahrzeug verbauten Schaeffler-Produkte zurückzuführen. Aus regionaler Sicht trug vor allem das zweistellige Wachstum in der Region Greater China zur positiven Umsatzentwicklung bei. Sehr erfolgreich entwickelte sich zudem das Aftermarket-Geschäft.

Insgesamt verlief die Umsatzentwicklung in den Marktregionen 2016 sehr unterschiedlich. Die Region Europa verzeichnete ein Umsatz-Plus von 1,8 % (währungsbereinigt: +2,9 %) und lag damit unter dem durchschnittlichen Wachstum der regionalen Produktionsstückzahlen (+5,2 %). Die Region Americas verzeichnete im Berichtszeitraum infolge negativer Währungsumrechnungseffekte einen Umsatzrückgang von 2,7 %. Währungsbereinigt stiegen die Umsatzerlöse leicht um 1,3 %, während die Automobilproduktion auf dem Vorjahresniveau stagnierte. In der Region Greater China baute die Sparte Automotive die Umsatzerlöse, vor allem durch Produkthochläufe und eine durch Steueranreize der chinesischen Regierung getriebene erhöhte Nachfrage, erneut deutlich aus. In Greater China erzielte Automotive ein Umsatzwachstum von 18,0 % (währungsbereinigt: +24,3 %), während die regionale Fahrzeugproduktion um 13,9 % anstieg. Die Region Asien/Pazifik verzeichnete bei einer um 2,8 % gesunkenen Fahrzeugproduktion u. a. durch Produkthochläufe ein Umsatzwachstum von 6,8 % (währungsbereinigt: +7,3 %).

Die Sparte Automotive organisiert ihr Geschäft nach den Unternehmensbereichen (UB) Motorsysteme, Getriebesysteme und Fahrwerksysteme sowie Automotive Aftermarket, die jeweils ihre Umsatzerlöse 2016 steigern konnten.

Der **UB Motorsysteme** erzielte im Berichtsjahr eine Umsatzsteigerung von 1,8 % (währungsbereinigt: +3,3 %). Hierzu trug insbesondere der Serienstart des elektromechanischen Nockenwellen-Verstellsystems in der Produktgruppe Nockenwellenversteller bei. Ein deutliches Umsatz-Plus erreichte auch die Produktgruppe Aggregatetrieb sowie das innovative Thermomanagement-Modul, das zu einer Verringerung von Kraftstoffverbrauch und CO_2-Emissionen beiträgt. Dagegen verzeichneten die vollvariablen Ventiltriebsysteme (v. a. Multiair) im Berichtszeitraum einen deutlichen Umsatzrückgang. Dies war vor allem darauf zurückzuführen, dass sich die Volumenabfrage des Hauptkunden in Nordamerika für dieses Produkt aufgrund von Mixverschiebungen deutlich reduzierte.

Die Umsätze im **UB Getriebesysteme** stiegen um 3,3 % (währungsbereinigt: +5,6 %). Das Wachstum wurde dabei durch den Volumenanstieg in der Produktgruppe Zweimassenschwungrad sowie bei Komponenten für automatisierte Getriebe, wie z. B. Drehmomentwandler und Doppelkupplungen, getrieben. Darüber hinaus konnte die Sparte Automotive den Absatz mit Kupplungen und Schaltungskomponenten, die bei manuellen Schaltgetrieben Anwendung finden, ebenfalls deutlich steigern. Rückläufig entwickelte sich dagegen vor allem das stufenlose Getriebe (CVT), was auf einen Projektauslauf zurückzuführen war.

Das Umsatzwachstum im **UB Fahrwerksysteme** belief sich auf 4,5 % (währungsbereinigt: +6,3 %). Hierzu trug insbesondere die gute Entwicklung bei der neuesten Generation von Radlagern bei, die als eine hochintegrierte Einheit mit Befestigungslaschen für Bremsscheibe, Felge und Radträger höchste Laufgenauigkeit garantiert. Mit der Serienfertigung des elektromechanischen Wankstabilisators wuchsen die Umsatzerlöse in der Produktgruppe Fahrwerkaktuatoren ebenfalls deutlich.

Der **UB Automotive Aftermarket** steigerte den Umsatz 2016 um 6,2 % (währungsbereinigt: +10,8 %). Der Anstieg resultierte vor allem aus einem erhöhten Absatz in den Regionen Americas und Europa. In Americas war das Umsatz-Plus u. a. auf den Bedarfsanstieg von Fahrzeugherstellern (OES-Kunden) zurückzuführen. In Europa konnte das Geschäft insbesondere in Mittel- und Osteuropa sowie in Süd- und Westeuropa ausgeweitet werden. Das Umsatz-Plus beruhte vor allem auf einer erhöhten Marktabdeckung.

Die Umsatzkosten stiegen im Berichtsjahr um 2,5 % auf 7.383 Mio. EUR (Vj.: 7.206 Mio. EUR). Insgesamt verbesserte die Sparte Automotive das Bruttoergebnis um 179 Mio. EUR bzw. 6,5 % auf 2.950 Mio. EUR (Vj.: 2.771 Mio. EUR). Die Bruttomarge lag mit 28,5 % über dem Niveau des Vorjahres (Vj.: 27,8 %). Damit setzte die Sparte Automotive das profitable Wachstum weiter fort. Hierbei konnten Kostenerhöhungen, insbesondere aufgrund tariflicher Lohn- und Gehaltssteigerungen, sowie negative Währungsumrechnungseffekte durch positive Volumen- und Mixeffekte sowie durch niedrigere Rohstoffkosten mehr als kompensiert werden.

Die Kosten der Funktionsbereiche erhöhten sich um 6,7 % auf 1.441 Mio. EUR (Vj.: 1.350 Mio. EUR). Dies entspricht einem Anstieg der Funktionskosten auf 13,9 % des Umsatzes (Vj.: 13,5 %). Hierzu trugen insbesondere die um 14,4 % auf 613 Mio. EUR (Vj.: 536 Mio. EUR) gestiegenen Aufwendungen für Forschung und Entwicklung bei. Bezogen auf den Umsatz bedeutet dies einen Anstieg auf 5,9 % (Vj.: 5,4 %). Dies spiegelt die verstärkten Aktivitäten auf dem Gebiet der Elektromobilität wider, wo bereits mehrere Serienaufträge gewonnen werden konnten. Die Vertriebs- und Verwaltungskosten lagen mit 828 Mio. EUR leicht über Vorjahresniveau (+1,7 %; Vj.: 814 Mio. EUR).

Das EBIT der Sparte Automotive wuchs im Berichtszeitraum um 21,9 % auf 1.383 Mio. EUR (Vj.: 1.135 Mio. EUR). Gleichzeitig stieg die EBIT-Marge auf 13,4 % (Vj.: 11,4 %). Im Berichtsjahr war das EBIT mit Sondereffekten in Höhe von 108 Mio. EUR belastet (Vj.: 238 Mio. EUR). Hierin enthalten waren Sondereffekte für Rechtsfälle in Höhe von 82 Mio. EUR, die auf bilanzielle Vorsorgen für Kartellschadenersatzansprüche und sonstige Compliance-Fälle entfielen. Zudem wurden Aufwendungen in Höhe von 13 Mio. EUR für Restrukturierungen erfasst, die im Rahmen der zweiten Welle des Programms „CORE“ anteilig auf die Sparte Automotive entfielen (Konsolidierung von gemeinsam genutzten Funktionen und Werkstrukturen). Sonstige Sondereffekte in Höhe von 13 Mio. EUR resultierten aus der Bereinigung des Produktionsportfolios. Demgegenüber stand im Vorjahr eine Ergebnisbelastung aus einer Vorsorge für Rechtsfälle in Höhe von 238 Mio. EUR, die für mögliche Ansprüche Dritter im Zusammenhang mit dem im März 2014 abgeschlossenen EU-Kartellverfahren getroffen wurde. Ohne Berücksichtigung von Sondereffekten stieg das EBIT um 118 Mio. EUR auf 1.491 Mio. EUR (Vj.: 1.373 Mio. EUR) bzw. verbesserte sich die EBIT-Marge um 0,6 %-Punkte auf 14,4 % (Vj.: 13,8 %). Der Anstieg der EBIT-Marge vor Sondereffekten beruhte auf positiven Volumen- und Mixeffekten. Gegenläufig wirkten insbesondere höhere Kosten für Forschung und Entwicklung sowie negative Währungsumrechnungseffekte.

Sparte Industrie

Umsatzerlöse **3.005** Mio. EUR

22,5 %
Anteil am Konzernumsatz

EBIT-Marge vor Sondereffekten **7,0** %

Marktumfeld weiterhin angespannt // Währungsbereinigter Umsatzrückgang um 4,8 % // Deutlicher Nachfragerückgang in der Region Greater China // Geringe Nachfrage vor allem in den Sektoren Raw Materials und Rail // Operatives Ergebnis weiterhin durch niedriges Umsatzvolumen negativ beeinflusst // EBIT vor Sondereffekten bei 209 Mio. EUR // Effizienz- und Kostensenkungsmaßnahmen wie geplant umgesetzt // Zweite Welle des Programms „CORE“ aufgesetzt

Ertragslage Sparte Industrie Nr. 046

in Mio. EUR	2016	2015	Veränderung in %
Umsatzerlöse	**3.005**	**3.202**	**-6,2**
• währungsbereinigt			-4,8
Umsatzerlöse nach Regionen [1]			
Europa	1.773	1.816	-2,4
• währungsbereinigt			-1,3
Americas	562	600	-6,3
• währungsbereinigt			-4,6
Greater China	378	478	-20,9
• währungsbereinigt			-18,8
Asien/Pazifik	292	308	-5,2
• währungsbereinigt			-4,1
Umsatzkosten	-2.169	-2.242	-3,3
Bruttoergebnis vom Umsatz	**836**	**960**	**-12,9**
• in % vom Umsatz	27,8	30,0	-
Kosten der Forschung und Entwicklung	-138	-137	0,7
Kosten des Vertriebs und der Allgemeinen Verwaltung	-515	-513	0,4
EBIT	**173**	**267**	**-35,2**
• in % vom Umsatz	5,8	8,3	-
Sondereffekte [2]	36	36	0,0
EBIT vor Sondereffekten	**209**	**303**	**-31,0**
• in % vom Umsatz	7,0	9,5	-

Vorjahreswerte gemäß der 2016 angepassten Kundenstruktur ausgewiesen.
[1] Nach Marktsicht (Kundenstandorte).
[2] Zur Definition der Sondereffekte, siehe Seite 48.

Ertragslage Sparte Industrie

Die Umsatzerlöse der Sparte Industrie sanken 2016 um 6,2 % auf 3.005 Mio. EUR (Vj.: 3.202 Mio. EUR). Bereinigt um Währungsumrechnungseffekte verzeichnete die Sparte einen Umsatzrückgang von 4,8 %.

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. Innerhalb der Regionen ist das Industriegeschäft in die acht Sektoren Wind, Raw Materials, Aerospace, Rail, Offroad, Two Wheelers, Power Transmission und Industrial Automation gegliedert. Vervollständigt wird das regionale Geschäft der Sparte Industrie durch den Absatz an Händler (Industrial Distribution).

Im Berichtsjahr war das Marktumfeld für die Sparte Industrie weiterhin angespannt. Die unverändert relativ niedrigen Rohstoff- und Ölpreise führten zu einer Nachfrageschwäche auf Kundenseite und belasteten dadurch die Geschäftsentwicklung der Sektoren Raw Materials und Power Transmission erheblich. Darüber hinaus wirkten sich die stark rückläufigen Umsatzerlöse im Sektor Rail negativ auf die Umsatzentwicklung der Sparte aus. Die Umsätze bei Industrial Distribution erholten sich im Jahresverlauf 2016 zwar leicht, blieben jedoch im Berichtszeitraum noch deutlich hinter dem Vorjahreswert zurück. Die Sektoren Offroad und Industrial Automation verzeichneten ein leichtes Umsatz-Minus. In den Sektoren Wind, Two Wheelers und Aerospace erzielte die Sparte dagegen Umsatzzuwächse.

Die Umsätze in der **Region Europa** sanken um 2,4 % (währungsbereinigt: -1,3 %). Die Umsatzentwicklung war in den einzelnen Sektoren sehr uneinheitlich. Das Geschäft im Sektor Raw Materials verzeichnete infolge der schwachen Marktbedingungen ein erhebliches Umsatz-Minus. In den Sektoren Rail und Power Transmission sowie bei Industrial Distribution lagen die Umsätze ebenfalls deutlich unter dem Vorjahresniveau. Die Sektoren Offroad und Industrial Automation lagen nahezu auf Vorjahresniveau. Dagegen stiegen die Umsätze bei Two Wheelers, Wind und Aerospace deutlich. Die Sektoren Wind und Aerospace erzielten währungsbereinigt zweistellige Wachstumsraten.

In der **Region Americas** sanken die Umsätze um 6,3 % (währungsbereinigt: -4,6 %). Hierzu haben insbesondere zweistellige Umsatzrückgänge in den Sektoren Raw Materials, Rail und Power Transmission beigetragen. Diese stehen im Zusammenhang mit der schwierigen Marktsituation in diesen Branchen in den USA, vor allem in der Öl- und Gasindustrie. Trotz einer Erholung im Jahresverlauf lagen die Umsatzerlöse im Sektor Industrial Automation sowie bei Industrial Distribution immer noch unter dem Vorjahresniveau. Die Umsätze des Sektors Aerospace lagen währungsbereinigt hingegen annähernd auf Vorjahresniveau, der Sektor Offroad steigerte die Umsatzerlöse währungsbereinigt leicht. Die Sektoren Wind und Two Wheelers erzielten währungsbereinigt zweistellige Wachstumsraten.

Die **Region Greater China** verzeichnete einen deutlichen Umsatzrückgang von 20,9 % (währungsbereinigt: -18,8 %). Mit Ausnahme des Sektors Wind – hier sanken die Umsätze lediglich geringfügig – verzeichneten alle wesentlichen Sektoren sowie Industrial Distribution aufgrund schwacher Marktbedarfe, rückläufiger Investitionstätigkeit und der damit einhergehenden Marktpreisanspannung ein Umsatz-Minus im zweistelligen Bereich.

Der Umsatzrückgang in der **Region Asien/Pazifik** um 5,2 % (währungsbereinigt: -4,1 %) war primär auf Industrial Distribution sowie den Sektor Raw Materials zurückzuführen. Die Sektoren Aerospace, Two Wheelers und Industrial Automation verzeichneten dagegen ein leichtes Umsatz-Plus.

Die Umsatzkosten der Sparte Industrie gingen um 3,3 % auf 2.169 Mio. EUR (Vj.: 2.242 Mio. EUR) zurück. Das Bruttoergebnis sank um 124 Mio. EUR bzw. 12,9 % auf 836 Mio. EUR (Vj.: 960 Mio. EUR). Die Bruttomarge verringerte sich entsprechend um 2,2 %-Punkte auf 27,8 % (Vj.: 30,0 %). Ursächlich hierfür waren niedrigere Volumina, eine hiermit einhergehende geringere Auslastung der Produktionskapazitäten sowie ein ertragsschwächerer Umsatzmix. Dagegen wirkten sich niedrigere Preise für Rohmaterialien positiv auf die Bruttomarge aus.

Die Kosten der Funktionsbereiche lagen im Berichtszeitraum mit 653 Mio. EUR (Vj.: 650 Mio. EUR) auf dem Niveau des Vorjahres. Die Kostensenkungsmaßnahmen im Rahmen des Programms „CORE“ konnten dabei inflationsbedingte Kostensteigerungen, insbesondere für Personal, in etwa kompensieren. Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die Kosten der Funktionsbereiche auf 21,7 % (Vj.: 20,3 %). Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung betrugen 138 Mio. EUR (Vj.: 137 Mio. EUR), die Vertriebs- und Verwaltungskosten beliefen sich auf 515 Mio. EUR (Vj.: 513 Mio. EUR).

Das EBIT der Sparte Industrie verringerte sich im Berichtsjahr auf 173 Mio. EUR (Vj.: 267 Mio. EUR). Die EBIT-Marge verschlechterte sich auf 5,8 % (Vj.: 8,3 %). Das EBIT war im Berichtsjahr mit Sondereffekten in Höhe von 36 Mio. EUR belastet (Vj.: 36 Mio. EUR). 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 Berichtsjahr Aufwendungen für Rechtsfälle in Höhe von 4 Mio. EUR erfasst. Demgegenüber stand im Vorjahr eine Ergebnisbelastung aus Restrukturierungen im Zusammenhang mit der Neuausrichtung der Sparte Industrie in Höhe von 36 Mio. EUR. Ohne Berücksichtigung dieser Sondereffekte belief sich das EBIT 2016 auf 209 Mio. EUR (Vj.: 303 Mio. EUR) und die EBIT-Marge auf 7,0 % (Vj.: 9,5 %). Der Rückgang beruhte insbesondere auf negativen Volumen- und Mixeffekten.

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Sondereffekte

EBIT, EBITDA, Verschuldungsgrad, ROCE und Schaeffler Value Added sowie deren jeweilige Größen vor Sondereffekten sind Kennzahlen, die nicht Bestandteil der internationalen Rechnungslegungsvorschriften nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) sind. Die Kennzahlen sind daher als ergänzende Informationen anzusehen.

Die wesentliche Kennzahl zur Beurteilung der operativen Geschäftstätigkeit ist das EBIT sowie die EBIT-Marge. Neben dem EBIT wird das sog. EBITDA berechnet, das dem EBIT vor Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagevermögen entspricht. Das EBITDA 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 Return on Capital Employed (ROCE) sowie der mit dieser Größe eng verknüpfte Schaeffler Value Added. Der ROCE entspricht der Relation von EBIT zum durchschnittlich gebundenen Kapital. Das durchschnittlich gebundene Kapital errechnet sich aus der 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. Der Schaeffler Value Added entspricht dem EBIT abzüglich Kapitalkosten. 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.

Um eine möglichst transparente Beurteilung der Geschäftsentwicklung zu ermöglichen, werden die oben genannten Kennzahlen vor Sondereffekten 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 Mutternunternehmens 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 der Umsatz in funktionaler Währung der aktuellen Berichtsperiode sowie der Vorjahres- bzw. Vergleichsperiode mit einem einheitlichen Wechselkurs umgerechnet wird.

Die Sondereffekte betreffen im Geschäftsjahr 2016 wesentliche Sachverhalte in den Kategorien Rechtsfälle, Restrukturierungen und Sonstige.

Überleitungsrechnung Nr. 047

	Gesamt		Automotive		Industrie	
in Mio. EUR	**2016**	**2015**	**2016**	**2015**	**2016**	**2015**
EBIT	**1.556**	**1.402**	**1.383**	**1.135**	**173**	**267**
• in % vom Umsatz	11,7	10,6	13,4	11,4	5,8	8,3
Sondereffekte	**144**	**274**	**108**	**238**	**36**	**36**
• Rechtsfälle	86	238	82	238	4	0
• Restrukturierungen	45	36	13	0	32	36
• Sonstige	13	0	13	0	0	0
EBIT vor Sondereffekten	**1.700**	**1.676**	**1.491**	**1.373**	**209**	**303**
• in % vom Umsatz	12,7	12,7	14,4	13,8	7,0	9,5
EBITDA	**2.293**	**2.096**				
Sondereffekte	**144**	**274**				
• Rechtsfälle	86	238				
• Restrukturierungen	45	36				
• Sonstige	13	0				
EBITDA vor Sondereffekten	**2.437**	**2.370**				
Konzernergebnis [1]	**859**	**591**				
Sondereffekte	**144**	**274**				
• Rechtsfälle	86	238				
• Restrukturierungen	45	36				
• Sonstige	13	0				
– Steuereffekt [2]	-41	-80				
Konzernergebnis vor Sondereffekten [1]	**962**	**785**				
Netto-Finanzschulden	2.636	4.889				
/ EBITDA	2.293	2.096				
Verschuldungsgrad	**1,1**	**2,3**				
Netto-Finanzschulden	2.636	4.889				
/ EBITDA vor Sondereffekten	2.437	2.370				
Verschuldungsgrad vor Sondereffekten	**1,1**	**2,1**				
EBIT	1.556	1.402				
/ Durchschnittlich gebundenes Kapital	7.848	7.455				
ROCE (in %)	**19,8**	**18,8**				
EBIT vor Sondereffekten	1.700	1.676				
/ Durchschnittlich gebundenes Kapital	7.848	7.455				
ROCE vor Sondereffekten (in %)	**21,7**	**22,5**				
EBIT	1.556	1.402				
– Kapitalkosten	785	745				
Schaeffler Value Added	**771**	**657**				
EBIT vor Sondereffekten	1.700	1.676				
– Kapitalkosten	785	745				
Schaeffler Value Added vor Sondereffekten	**915**	**931**				

[1] Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnen.
[2] Basierend auf der Konzernsteuerquote des jeweiligen Geschäftsjahrs.

2.4 Finanzlage und Finanzmanagement

Cash Flow und Liquidität

Die Schaeffler Gruppe erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2016 einen Free Cash Flow in Höhe von 735 Mio. EUR (Vj.: 370 Mio. EUR).

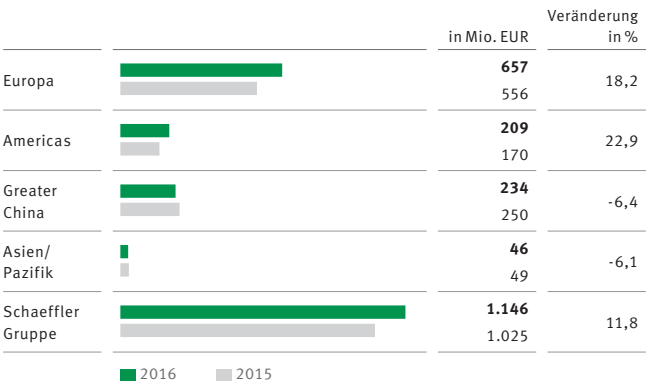
Cash Flow Nr. 048

in Mio. EUR	2016	2015	Veränderung in %
Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit	1.876	1.372	36,7
Cash Flow aus Investitionstätigkeit	-1.141	-1.002	13,9
Free Cash Flow	**735**	**370**	**98,6**
Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit	-466	-212	› 100
Nettozunahme/-abnahme des Bestands an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten	**269**	**158**	**70,3**
Wechselkursbedingte Veränderung des Bestands an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten	3	5	-40,0
Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten am Periodenbeginn	799	636	25,6
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	**1.071**	**799**	**34,0**

Der Anstieg des Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit um 504 Mio. EUR auf 1.876 Mio. EUR (Vj.: 1.372 Mio. EUR) resultierte insbesondere aus deutlich niedrigeren Zinszahlungen sowie einem gesteigerten EBITDA. Die Zinszahlungen und die Zinseinnahmen beliefen sich per saldo auf -181 Mio. EUR (Vj.: -465 Mio. EUR). Für Ertragsteuern wurden Auszahlungen in Höhe von 327 Mio. EUR (Vj.: 358 Mio. EUR) getätigt. Die Auszahlungen im Zusammenhang mit dem Aufbau von Working Capital lagen mit 22 Mio. EUR unter dem Vorjahreswert von 116 Mio. EUR.

Die Auszahlungen für Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (Capex) betrugen im Berichtsjahr 1.146 Mio. EUR (Vj.: 1.025 Mio. EUR). Die Investitionsauszahlungsquote (Capex-Quote) lag bei 8,6 % (Vj.: 7,8 %) vom Umsatz. Die Investitionsauszahlungen entfielen mit 657 Mio. EUR (Vj.: 556 Mio. EUR) auf die Region Europa, mit 234 Mio. EUR (Vj.: 250 Mio. EUR) auf Greater China, mit 209 Mio. EUR (Vj.: 170 Mio. EUR) auf Americas und mit 46 Mio. EUR (Vj.: 49 Mio. EUR) auf Asien/Pazifik. Zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit wurde vor allem in Kapazitätserweiterungen und Anlagen für Produktanläufe investiert.

Investitionen nach Regionen (Capex) Nr. 049



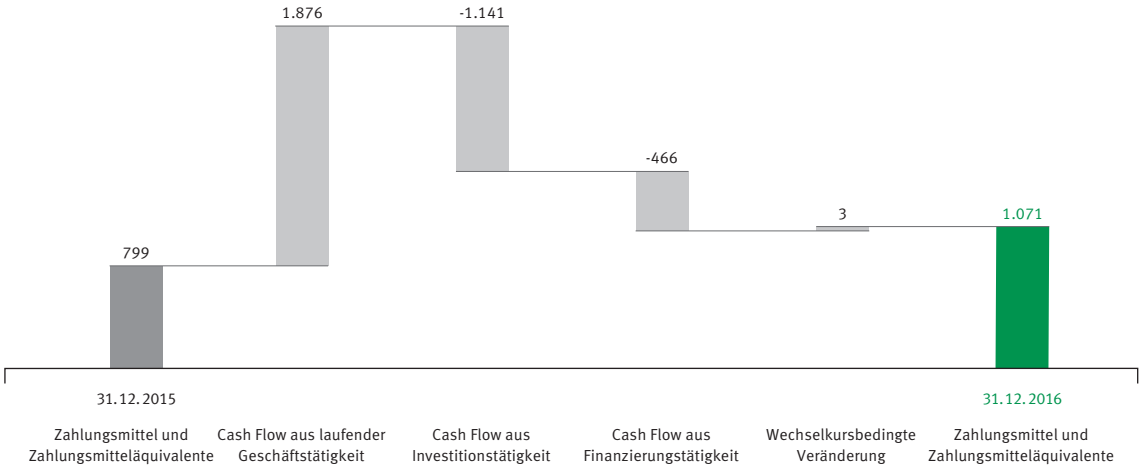
Die Regionen bilden die regionale Struktur der Schaeffler Gruppe ab.

Auf dieser Basis ergab sich für das Geschäftsjahr 2016 ein Free Cash Flow in Höhe von 735 Mio. EUR (Vj.: 370 Mio. EUR).

Im Berichtsjahr flossen aus Finanzierungstätigkeit per saldo Mittel in Höhe von 466 Mio. EUR ab. (Vj.: 212 Mio. EUR). Hierin enthalten waren Mittelzuflüsse aufgrund der vorzeitigen und vollständigen Rückzahlung einer Darlehensforderung der Schaeffler AG durch die Gesellschafterin IHO Verwaltungs GmbH in Höhe von 1.773 Mio. EUR (Vj.: 197 Mio. EUR). Diese Mittel wurden im vierten Quartal zur Rückzahlung von Anleihen in Höhe von 1.756 Mio. EUR verwendet. Aus dem Abschluss eines neuen Kreditvertrages im dritten Quartal 2016 erhielt die Schaeffler Gruppe Mittel in Höhe von 1,0 Mrd. EUR, die zur Rückzahlung der beiden noch ausstehenden institutionellen Term Loans in Höhe von 418 Mio. EUR und der Tilgung der EUR-Anleihe mit einem Volumen von 600 Mio. EUR genutzt wurden. Für weitere Tilgungen im Berichtsjahr und in diesem Zusammenhang durchgeführten Auflösungen von Zinswährungsderivaten flossen Mittel in Höhe von insgesamt 136 Mio. EUR ab. Von den Auszahlungen für Dividenden in Höhe von 329 Mio. EUR entfielen 328 Mio. EUR auf die Aktionäre der Schaeffler AG.

Die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente erhöhten sich zum 31. Dezember 2016 um 272 Mio. EUR auf 1.071 Mio. EUR.

Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente Nr. 050
in Mio. EUR



Zum 31. Dezember 2016 belief sich der Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten auf 1.071 Mio. EUR (Vj.: 799 Mio. EUR) und umfasste im Wesentlichen Bankguthaben. Davon entfielen 325 Mio. EUR (Vj.: 198 Mio. EUR) auf Länder mit Devisenverkehrsbeschränkungen und anderen gesetzlichen Einschränkungen. Ferner verfügt die Schaeffler Gruppe über eine revolvierende Betriebsmittellinie in Höhe von 1,3 Mrd. EUR (Vj.: 1,0 Mrd. EUR), von der zum 31. Dezember 2016 13 Mio. EUR (Vj.: 24 Mio. EUR) hauptsächlich durch Avalkredite ausgenutzt waren.

Netto-Finanzschulden Nr. 051

in Mio. EUR	31.12.2016	31.12.2015	Veränderung in %
Anleihen	2.719	5.048	-46,1
Kreditvertrag	982	632	55,4
Sonstige Finanzschulden	6	8	-25,0
Finanzschulden	**3.707**	**5.688**	**-34,8**
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	1.071	799	34,0
Netto-Finanzschulden	**2.636**	**4.889**	**-46,1**

Finanzschulden

Die Netto-Finanzschulden reduzierten sich im Geschäftsjahr 2016 um 2.253 Mio. EUR auf 2.636 Mio. EUR (Vj.: 4.889 Mio. EUR). Der Rückgang war insbesondere auf die vorzeitige und vollständige Rückzahlung einer Darlehensforderung gegenüber der Gesellschafterin IHO Verwaltungs GmbH in Höhe von rund 1.674 Mio. EUR im September 2016 zurückzuführen. Zuvor leistete die IHO Verwaltungs GmbH im Mai 2016 bereits eine Teilrückzahlung auf o. g. Darlehen in Höhe von rund 99 Mio. EUR. Die Schaeffler Gruppe nutzte diese Mittel sowie zusätzliche verfügbare Liquidität zur vorzeitigen Rückzahlung von Finanzverbindlichkeiten. Zudem wirkte sich ein deutlich verbesserter Free Cash Flow reduzierend auf die Netto-Finanzschulden aus.

Der Verschuldungsgrad, definiert als Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu Ergebnis vor Finanzergebnis, Ertragsteuern und Abschreibungen (EBITDA), lag zum 31. Dezember 2016 bei 1,1 (Vj.: 2,3). Ohne die Berücksichtigung von Sondereffekten ergab sich ein Verschuldungsgrad von 1,1 (Vj.: 2,1).

Das Gearing Ratio, als Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu Eigenkapital, betrug zum 31. Dezember 2016 132,0 % (Vj.: 311,8 %).

Im Mai 2016 tätigte die Schaeffler AG eine freiwillige Teiltilgung ihrer institutionellen Term Loans in Höhe von rund 229 Mio. EUR. Die Mittel hierzu stammten aus einer vorzeitigen Teilrückzahlung einer Darlehensforderung gegenüber der Gesellschafterin IHO Verwaltungs GmbH in Höhe von rund 99 Mio. EUR sowie aus verfügbarer Liquidität.

Am 18. Juli 2016 unterzeichnete die Schaeffler AG einen neuen Kreditvertrag. Die Mittel wurden zur Ablösung der beiden zu diesem Zeitpunkt noch ausstehenden institutionellen Term Loans in Höhe von rund 418 Mio. EUR sowie zur vollständigen Tilgung einer EUR-Anleihe mit einem Volumen von 600 Mio. EUR, einem Kupon von 4,25 % sowie einer ursprünglichen Laufzeit bis 2018 genutzt.

Der neue Kreditvertrag umfasst einen Term Loan in Höhe von 1,0 Mrd. EUR sowie eine Revolving Credit Facility in Höhe von 1,3 Mrd. EUR. Beide Linien haben eine Laufzeit von fünf Jahren zuzüglich bestimmter Verlängerungsoptionen und werden von einem Konsortium von 15 internationalen Banken zur Verfügung gestellt. Neben einer deutlich günstigeren Verzinsung erhöhte der neue Kreditvertrag vor allem die operative und finanzielle Flexibilität der Schaeffler Gruppe durch spürbare Erleichterungen in den Kreditbedingungen sowie die Freigabe nahezu aller Sachsicherheiten, die in der Folge auch unter den besicherten Anleihen freigegeben wurden.

Im September 2016 zahlte die IHO Verwaltungs GmbH Darlehensverbindlichkeiten in Höhe von rund 1.674 Mio. EUR gegenüber der Schaeffler AG vorzeitig zurück. Die Schaeffler Gruppe nutzte diese Mittel sowie zusätzliche verfügbare Liquidität zur vorzeitigen Rückzahlung von drei Anleihen. Am 07. Oktober 2016 wurde eine USD-Anleihe mit einem Volumen von 850 Mio. USD, einem Kupon von 4,75 % und einer ursprünglichen Laufzeit bis 2021 vorzeitig vollständig zurückgezahlt. Am 13. Oktober 2016 erfolgte die vorzeitige vollständige Rückzahlung von zwei EUR-Anleihen mit einem Volumen von jeweils 500 Mio. EUR, einem Kupon von 3,25 % bzw. 2,75 % sowie einer ursprünglichen Laufzeit bis jeweils 2019.

Im Zusammenhang mit der Refinanzierung der IHO Verwaltungs GmbH gab die Ratingagentur Moody's am 07. September 2016 bekannt, das bisherige Unternehmensrating der Schaeffler Gruppe in zwei separate Unternehmensratings für die Schaeffler AG und für die IHO Verwaltungs GmbH zu trennen. In der Folge verbesserte sich das Unternehmensrating für die Schaeffler AG auf Baa3 (Investment Grade) mit stabilem Ausblick. Gleichzeitig hob Moody's die Emissionsratings aller Anleihen der Schaeffler Finance B.V., Barneveld, Niederlande, auf ebenfalls Baa3 an.

Nachdem die Ratingagentur Standard & Poor's das Unternehmensrating der Schaeffler AG am 28. April 2016 auf BB hochgestuft hatte, erfolgte am 21. September 2016 im Zusammenhang mit der o. g. Refinanzierung der IHO Verwaltungs GmbH ein erneutes Upgrade auf BB+ (Ausblick: stabil). Gleichzeitig verbesserten sich die Emissionsratings der besicherten Anleihen der Schaeffler Finance B.V., Barneveld, Niederlande, auf ebenfalls BB+.

Der Kreditvertrag der Schaeffler Gruppe setzte sich zum 31. Dezember 2016 aus den folgenden Tranchen zusammen:

Kreditvertrag der Schaeffler Gruppe Nr. 052

		31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015	
Tranche	Währung	Nominalwert in Mio.		Buchwert in Mio. EUR		Zinssatz		Fälligkeit
Senior Term Loan B	EUR	0	250	0	251	n/a	Euribor [1] + 3,50 %	15.05.2020
Senior Term Loan B	USD	0	440	0	392	n/a	Libor [1] + 3,50 %	15.05.2020
Senior Term Loan	EUR	1.000	0	992	0	Euribor [2] + 1,20 % [3]	n/a	18.07.2021
Revolving Credit Facility [4]	EUR	0	1.000	0	-11	n/a	Euribor + 2,6875 %	27.10.2019
Revolving Credit Facility [4]	EUR	1.300	0	-10	0	Euribor [2] + 0,80 % [3]	n/a	18.07.2021
Summe				**982**	**632**			

[1] Euribor / Libor Floor in Höhe von 0,75 %.
[2] Euribor Floor in Höhe von 0,00 %.
[3] Seit 10. November 2016.
[4] Zum 31. Dezember 2016 waren davon 13 Mio. EUR (31. Dezember 2015: 24 Mio. EUR) im Wesentlichen durch Avalkredite ausgenutzt.

Darüber hinaus bestanden weitere nicht ausgenutzte Kreditlinien von umgerechnet rund 166 Mio. EUR, im Wesentlichen für die Länder USA und China.

Die über die Schaeffler Finance B.V., Barneveld, Niederlande, begebenen Anleihen setzten sich zum 31. Dezember 2016 wie folgt zusammen:

Anleihen der Schaeffler Gruppe Nr. 053

		31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015		
		Nominalwert in Mio.		Buchwert in Mio. EUR			
ISIN	Währung					Kupon	Fälligkeit
XS0923613060 [1]	EUR	0	600	0	597	4,25 %	15.05.2018
XS1067864881 [2] [3]	EUR	0	500	0	497	3,25 %	15.05.2019
XS1067862919 [3]	EUR	0	500	0	497	2,75 %	15.05.2019
XS1212469966	EUR	400	400	397	396	2,50 %	15.05.2020
US806261AJ29	USD	700	700	658	637	4,25 %	15.05.2021
US806261AE32 [4]	USD	0	850	0	777	4,75 %	15.05.2021
XS1067864022	EUR	500	500	498	499	3,50 %	15.05.2022
US806261AM57	USD	600	600	571	553	4,75 %	15.05.2023
XS1212470972	EUR	600	600	595	595	3,25 %	15.05.2025
Summe				**2.719**	**5.048**		

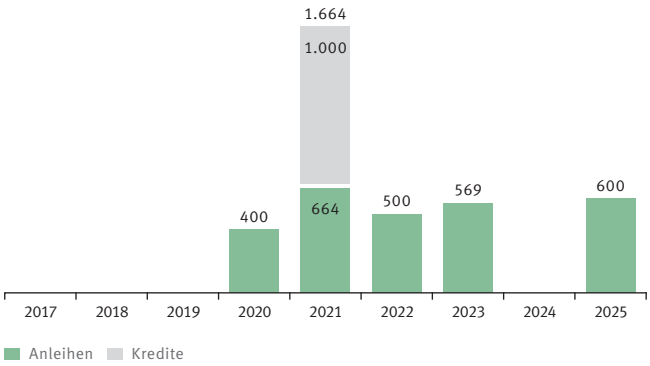
[1] Vollständige Rückzahlung am 18. August 2016.
[2] Anleihe ist unbesichert.
[3] Vollständige Rückzahlung am 13. Oktober 2016.
[4] Vollständige Rückzahlung am 07. Oktober 2016.

Die Schaeffler-Anleihen werden im Euro MTF Segment der Luxemburger Wertpapierbörse geführt.

Das Fälligkeitenprofil, bestehend aus dem Term Loan sowie den durch die Schaeffler Finance B.V. Barneveld, Niederlande, begebenen Anleihen, setzte sich zum 31. Dezember 2016 wie folgt zusammen:

Fälligkeitenprofil Nr. 054

Nominalwerte zum 31. Dezember 2016 in Mio. EUR



Die Einhaltung bestimmter Finanzkennzahlen (Financial Covenants) ist Teil der im Kreditvertrag der Schaeffler AG enthaltenen Auflagen. Diese Finanzkennzahlen werden laufend überwacht und regelmäßig an die Kreditgeber berichtet. Bis zum Abschluss des neuen Kreditvertrages der Schaeffler AG am 18. Juli 2016 umfassten die Finanzkennzahlen einen Leverage Covenant und einen Interest Cover Covenant. Der neue Kreditvertrag enthält nur noch einen Leverage Covenant. Im Geschäftsjahr 2016 wurden die Financial Covenants entsprechend den kreditvertraglichen Regelungen durchgängig eingehalten.

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.

Die externe Konzernfinanzierung wird in erster Linie durch Kapitalmarktinstrumente sowie syndizierte und bilaterale Kreditlinien internationaler Banken gewährleistet. In diesem Zusammenhang ist insbesondere auch eine revolvierende Kreditlinie (Revolving Credit Facility) in Höhe von 1.300 Mio. EUR vereinbart, die zur Abdeckung eines kurz- bis mittelfristigen Liquiditätsbedarfs zur Verfügung steht. Detaillierte Informationen zu den einzelnen Instrumenten der externen Konzernfinanzierung sind unter 2.4 Finanzlage und Finanzmanagement – Finanzschulden dargelegt.

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 verminderte sich im Geschäftsjahr 2016 um 916 Mio. EUR bzw. 7,3 % auf 11.564 Mio. EUR (Vj.: 12.480 Mio. EUR).

Konzern-Bilanz (Kurzfassung) Nr. 055

in Mio. EUR	31.12.2016	31.12.2015	Veränderung in %
Langfristige Vermögenswerte	5.979	7.438	-19,6
Kurzfristige Vermögenswerte	5.585	5.042	10,8
Bilanzsumme	**11.564**	**12.480**	**-7,3**
Eigenkapital	1.997	1.568	27,4
Langfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	6.361	8.144	-21,9
Kurzfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	3.206	2.768	15,8
Bilanzsumme	**11.564**	**12.480**	**-7,3**

Die **langfristigen Vermögenswerte** verminderten sich zum 31. Dezember 2016 um 1.459 Mio. EUR auf 5.979 Mio. EUR (Vj.: 7.438 Mio. EUR). Ursächlich hierfür war vor allem die vorzeitige vollständige Rückzahlung einer Darlehensforderung in Höhe von 1.773 Mio. EUR seitens der Gesellschafterin IHO Verwaltungs GmbH. Gegenläufig wirkte eine Erhöhung der Sachanlagen um 327 Mio. EUR. Die Zugänge bei den immateriellen Vermögenswerten und den Sachanlagen betrugen 1.115 Mio. EUR und sind im Wesentlichen auf Kapazitätserweiterungen und Anlagen für Produktanläufe in der Sparte Automotive zurückzuführen. Im Berichtszeitraum lag der Anteil der Sparte Automotive bei rund 81 % der gesamten Anlagenzugänge.

Die **kurzfristigen Vermögenswerte** erhöhten sich im Geschäftsjahr 2016 um 543 Mio. EUR auf 5.585 Mio. EUR (Vj.: 5.042 Mio. EUR). Der Anstieg war im Wesentlichen auf die Erhöhung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente (vgl. Cash Flow, Seite 49f.) zurückzuführen. Darüber hinaus führte ein Anstieg der Vorräte sowie der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zu einer Erhöhung der kurzfristigen Vermögenswerte.

Das **Eigenkapital** inkl. der nicht beherrschenden Anteile erhöhte sich zum 31. Dezember 2016 um 429 Mio. EUR auf 1.997 Mio. EUR (Vj.: 1.568 Mio. EUR). Eigenkapitalerhöhend wirkte sich das Konzernergebnis in Höhe von 872 Mio. EUR aus. Demgegenüber stand insbesondere die Zahlung der Dividende in Höhe von 328 Mio. EUR an die Aktionäre der Schaeffler AG. Weiterhin wirkten sich gestiegene Pensionsverpflichtungen eigenkapitalmindernd aus. Diese standen in Zusammenhang mit einem Rückgang des durchschnittlichen Rechnungszinssatzes auf 2,1 % (31. Dezember 2015: 2,6 %). Die Eigenkapitalquote betrug zum 31. Dezember 2016 17,3 % (31. Dezember 2015: 12,6 %).

Die **langfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen** verminderten sich zum 31. Dezember 2016 um 1.783 Mio. EUR auf 6.361 Mio. EUR (Vj.: 8.144 Mio. EUR). Der Rückgang war insbesondere auf den im Oktober 2016 erfolgten vorzeitigen vollständigen Anleiherückkauf einer USD-Anleihe mit einem Volumen von 850 Mio. USD sowie von zwei EUR-Anleihen mit einem Volumen von jeweils 500 Mio. EUR zurückzuführen. Die Mittel stammten im Wesentlichen aus der zuvor genannten vorzeitigen und vollständigen Rückzahlung einer Darlehensforderung gegenüber der Gesellschafterin IHO Verwaltungs GmbH. Zudem minderten freiwillige Teiltilgungen institutioneller Kredittranchen im ersten Halbjahr 2016 die langfristigen Finanzschulden. Gegenläufig wirkte im Wesentlichen eine Erhöhung der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen um 240 Mio. EUR, insbesondere aufgrund gesunkener Rechnungszinssätze.

Die **kurzfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen** erhöhten sich zum 31. Dezember 2016 um 438 Mio. EUR auf 3.206 Mio. EUR (Vj.: 2.768 Mio. EUR). Der Anstieg war im Wesentlichen auf gestiegene Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstige finanzielle Verbindlichkeiten zurückzuführen.

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 betrugen zum 31. Dezember 2016 123 Mio. EUR (Vj.: 126 Mio. EUR). Die Verpflichtungen aus Finanzierungs-Leasingverhältnissen waren nicht wesentlich.

2.6 Wertmanagement

Um sicherzustellen, dass die Schaeffler Gruppe weiterhin ihre übergeordnete Zielsetzung, nachhaltig profitabel zu wachsen, erreicht, ist eine wertorientierte Steuerung des Geschäftsportfolios erforderlich. 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. Beide Kenngrößen dienen nicht unmittelbar der operativen Steuerung der Schaeffler Gruppe. Der Schaeffler Value Added ist dabei ein wesentliches Erfolgskriterium im Rahmen der kurzfristigen variablen Vorstandsvergütung und der Vergütung auf den nächsten Führungsebenen.

Weitere Informationen siehe Kapitel „Konzernstrategie und -steuerung“ – Wertorientierte Steuerung.

Ein positiver Schaeffler Value Added bedeutet, dass das EBIT der Schaeffler Gruppe die Kapitalkosten derselben Periode übertroffen und in dieser Höhe einen entsprechenden Wertbeitrag 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.

Während der Schaeffler Value Added eine absolute Größe für den durch das Unternehmen geschaffenen Wertbeitrag darstellt, misst der Return on Capital Employed – als Verhältnis von EBIT zu Capital Employed – die entsprechende Kapitalrendite der Schaeffler Gruppe. Beide Kenngrößen werden vor Sondereffekten ermittelt.

ROCE und Schaeffler Value Added Nr. 056

	31.12.2016	31.12.2015
EBIT (in Mio. EUR)	1.556	1.402
EBIT vor Sondereffekten (in Mio. EUR)	1.700	1.676
Durchschnittlich gebundenes Kapital (in Mio. EUR)	7.848	7.455
Kapitalkostensatz (in %)	10,0	10,0
Kapitalkosten (in Mio. EUR)	785	745
ROCE (in %)	19,8	18,8
ROCE vor Sondereffekten (in %)	**21,7**	**22,5**
Schaeffler Value Added (in Mio. EUR)	771	657
Schaeffler Value Added vor Sondereffekten (in Mio. EUR)	**915**	**931**

2.7 Gesamtbewertung des Geschäftsjahrs 2016

Der Vorstand kann auf ein erfolgreiches Geschäftsjahr 2016 zurückblicken. Schaeffler erreichte die gesetzten Ziele für die drei wesentlichen Steuerungskennzahlen Wachstum, EBIT-Marge und Free Cash Flow. Das um Währungseffekte bereinigte Umsatzwachstum lag mit 3,4 % im Zielkorridor von 3 bis 5 %. Die EBIT-Marge vor Sondereffekten belief sich auf 12,7 % und befand sich damit im oberen Drittel der angestrebten Bandbreite von 12 bis 13 %. Der Free Cash Flow lag mit 735 Mio. EUR deutlich über der Zielgröße von rund 600 Mio. EUR.

Zu dieser erfreulichen Entwicklung der wesentlichen Finanzkennzahlen trug insbesondere der starke Geschäftsverlauf der Sparte Automotive bei. Die Sparte profitierte hierbei von einer insgesamt positiven und über den Erwartungen liegenden Automobilkonjunktur, insbesondere in China. Der Umsatzanstieg der Sparte Automotive lag zudem mit 6,0 % (währungsbereinigt) über dem Wachstum der weltweiten Automobilproduktion. Die EBIT-Marge vor Sondereffekten von Automotive konnte nochmals gesteigert werden und befand sich mit mehr als 14 % auf einem sehr zufriedenstellenden Niveau.

Die Sparte Industrie bewegte sich hingegen im abgelaufenen Geschäftsjahr in einem weiterhin schwierigen Marktumfeld, welches durch eine rückläufige Nachfrage in wichtigen Branchen, insbesondere in China, gekennzeichnet war. Der Umsatz der Sparte Industrie ging im Geschäftsjahr 2016 währungsbereinigt um 4,8 % zurück. Ebenfalls rückläufig entwickelte sich die EBIT-Marge vor Sondereffekten. Diese lag im Berichtsjahr mit 7,0 % unterhalb der Planungen der Sparte. Das Erreichen des Renditeziels für das Jahr 2018 von 10 bis 11 % ist anspruchsvoll.
Vor diesem Hintergrund beschloss der Vorstand im Berichtsjahr, die Effizienzmaßnahmen zur Revitalisierung der Sparte Industrie – im Rahmen einer zweiten Welle des Programms „CORE“ – zu verstärken, um die Sparte Industrie als integralen Bestandteil der Schaeffler Gruppe auf einen nachhaltigen Erfolgskurs zurückzuführen. Die Effizienz- und Kostensenkungsmaßnahmen im Rahmen der ersten Welle des Programms „CORE“ wurden wie geplant umgesetzt.

Zudem schloss der Vorstand in enger Abstimmung mit den Führungskräften der Schaeffler Gruppe und dem Aufsichtsrat der Schaeffler AG im Oktober 2016 die Strategieüberlegungen ab und verabschiedete die Strategie „Mobilität für morgen“ sowie das Exzellenzprogramm „Agenda 4 plus One“. Darüber hinaus wurde die Strategie „Mobilität für morgen“ mit ambitionierten finanziellen Mittelfristzielen bis 2020 unterlegt. Mit der Verabschiedung der Strategie der Schaeffler Gruppe sieht der Vorstand wichtige Voraussetzungen für ein nachhaltiges profitables Wachstum und die Steigerung des Unternehmenswertes als gegeben an.

2.8 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 Handelsgesetzbuches (HGB) und des Aktiengesetzes (AktG) aufgestellten Jahresabschluss der Schaeffler AG.

Ertragslage der Schaeffler AG

Ertragslage der Schaeffler AG Nr. 057

in Mio. EUR	2016	2015	Veränderung in %
Umsatzerlöse	88	54	63,0
Umsatzkosten	-84	-51	64,7
Bruttoergebnis vom Umsatz	**4**	**2**	**100**
Allgemeine Verwaltungskosten	-71	-46	54,3
Sonstiges betriebliches Ergebnis	118	30	› 100
Erträge aus Beteiligungen	600	1.119	-46,4
Zinsergebnis	-289	-408	-29,2
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	204	-122	-
Ergebnis nach Steuern	**566**	**575**	**-1,6**
Jahresüberschuss	**566**	**575**	**-1,6**
Gewinnvortrag	0	3.096	- 100
Bilanzgewinn	**566**	**3.671**	**-84,6**

Die Schaeffler AG als oberste Muttergesellschaft der Schaeffler Gruppe erzielt 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 71 Mio. EUR an.

Der Anstieg der Umsatzerlöse sowie Umsatz- und Verwaltungskosten gegenüber dem Vorjahr beruhte auf der Übernahme weiterer mit Konzernleitungsaufgaben betrauter Mitarbeiter von einer Tochtergesellschaft.

Die Schaeffler AG übernimmt 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 Ausschüttung der Schaeffler Technologies AG & Co. KG.

Das Zinsergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

Zinsergebnis der Schaeffler AG Nr. 058

in Mio. EUR	2016	2015
Zinsaufwendungen für Finanzschulden [1]	-329	-543
Bewertungsänderungen und Ausgleichszahlungen von Derivaten	-10	-14
Zinseffekte Pensionen und Altersteilzeitverpflichtungen	0	-5
Sonstige Effekte	50	154
Summe	**-289**	**-408**

[1] Inkl. Transaktionskosten.

Die Zinsaufwendungen für Finanzschulden betrugen im Geschäftsjahr 2016 329 Mio. EUR (Vj.: 543 Mio. EUR). Darin enthalten waren Zinszahlungen und Zinsabgrenzungen im Zusammenhang mit institutionellen Krediten in Höhe von 25 Mio. EUR (Vj.: 79 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 169 Mio. EUR (Vj.: 216 Mio. EUR). Zudem wurde die im Rahmen der vorzeitigen Rückführung bestimmter Anleihen fällige Vorfälligkeitsentschädigung in Höhe von 48 Mio. EUR (Vj.: 177 Mio. EUR) ebenfalls an die Schaeffler AG weitergereicht. Neben Transaktionskosten in Höhe von 18 Mio. EUR (Vj.: 15 Mio. EUR) waren weitere Zinszahlungen in Höhe von 69 Mio. EUR (Vj.: 56 Mio. EUR) enthalten. In den sonstigen Effekten waren insbesondere die Zinserträge aus einer Darlehensforderung gegenüber der Gesellschafterin IHO Verwaltungs GmbH enthalten.

Die Steuern vom Einkommen und Ertrag betrugen im Geschäftsjahr 2016 204 Mio. EUR (Vj.: Aufwand in Höhe von 122 Mio. EUR). Dieser Steuerertrag setzte sich aus einem Aufwand aus laufenden Ertragsteuern in Höhe von 109 Mio. EUR (Vj.: 58 Mio. EUR) sowie einem Ertrag aus latenten Steuern in Höhe von 313 Mio. EUR (Vj.: Aufwand in Höhe von 64 Mio. EUR) zusammen. Der latente Steuerertrag resultierte überwiegend aus der Reduktion passiver latenter Steuern, die innerhalb des ertragsteuerlichen Organkreises der Schaeffler AG auf eine Beteiligung an einer Personengesellschaft gebildet wurden.

Der Jahresüberschuss beläuft sich im Geschäftsjahr 2016 auf 566 Mio. EUR (Vj.: 575 Mio. EUR). Dieser entspricht auch dem Bilanzgewinn für das Jahr 2016.

Für das Geschäftsjahr 2016 schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung eine Dividende in Höhe von 0,49 EUR (Vj.: 0,34 EUR; Sonderdividende 0,15 EUR) je Stammaktie und 0,50 EUR (Vj.: 0,35 EUR; Sonderdividende 0,15 EUR) je Vorzugsaktie vor.

Finanz- und Vermögenslage der Schaeffler AG

Finanz- und Vermögenslage der Schaeffler AG

Nr. 059

in Mio. EUR	31.12.2016	31.12.2015	Veränderung in %
AKTIVA			
Immaterielle Vermögensgegenstände	**0**	**0**	**0,0**
Sachanlagen	**0**	**0**	**0,0**
Anteile an verbundenen Unternehmen	14.109	14.109	
Ausleihungen an verbundene Unternehmen	120	1.798	-93,3
Finanzanlagen	**14.229**	**15.907**	**-10,5**
Anlagevermögen	**14.229**	**15.907**	**-10,5**
Forderungen gegen verbundene Unternehmen	11.506	11.100	3,7
Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	0	0	0,0
Sonstige Vermögensgegenstände	98	178	-44,9
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	**11.604**	**11.278**	**2,9**
Guthaben bei Kreditinstituten	**635**	**449**	**41,4**
Umlaufvermögen	**12.239**	**11.727**	**4,4**
Rechnungsabgrenzungsposten	**0**	**0**	**0,0**
Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung	**8**	**6**	**33,3**
Bilanzsumme	**26.476**	**27.640**	**-4,2**
PASSIVA			
Gezeichnetes Kapital	666	666	0,0
Kapitalrücklagen	2.359	2.359	0,0
Gewinnrücklagen	3.343	0	-
Bilanzgewinn	566	3.671	-84,6
Eigenkapital	**6.934**	**6.696**	**3,6**
Sonderposten	**8**	**10**	**-20,0**
Rückstellung für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	38	23	65,2
Steuerrückstellungen	102	79	29,1
Sonstige Rückstellungen	128	142	-9,9
Rückstellungen	**268**	**244**	**9,8**
Verbindlichkeiten ggü. Kreditinstituten	1.000	654	52,9
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	3	1	› 100
Verbindlichkeiten ggü. verbundenen Unternehmen	18.204	19.604	-7,1
Sonstige Verbindlichkeiten	59	51	15,7
Verbindlichkeiten	**19.266**	**20.310**	**-5,1**
Rechnungsabgrenzungsposten	**0**	**67**	**- 100**
Passive latente Steuern	**0**	**313**	**- 100**
Bilanzsumme	**26.476**	**27.640**	**-4,2**

Die Anteile an verbundenen Unternehmen beinhalteten im Wesentlichen die Anteile an der Schaeffler Technologies AG & Co. KG.

Die Ausleihungen an verbundene Unternehmen in Höhe von 120 Mio. EUR (Vj.: 1.798 Mio. EUR) gingen im Berichtsjahr infolge der vorzeitigen und vollständigen Rückzahlung einer Darlehensforderung in Höhe von 1,7 Mrd. EUR gegenüber der Gesellschafterin IHO Verwaltungs GmbH deutlich zurück.

Die Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände setzten sich wie folgt zusammen:

Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände der Schaeffler AG Nr. 060

	31.12.2016			31.12.2015		
in Mio. EUR	Restlaufzeit bis 1 Jahr	Restlaufzeit zwischen 1 und 5 Jahren	Restlaufzeit über 5 Jahre	Restlaufzeit bis 1 Jahr	Restlaufzeit zwischen 1 und 5 Jahren	Restlaufzeit über 5 Jahre
Forderungen gegen verbundene Unternehmen	11.506	0	0	11.100	0	0
• kurzfristige Ausleihungen	7.648	0	0	7.699	0	0
• sonstige Finanzforderungen	173	0	0	377	0	0
• davon aus Lieferungen und Leistungen	82	0	0	24	0	0
• sonstige Forderungen	3.603	0	0	3.000	0	0
Sonstige Vermögensgegenstände	35	0	63	79	36	63

Die 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 3.600 Mio. EUR (Vj.: 3.000 Mio. EUR), die zum 31. Dezember 2016 noch nicht an die Schaeffler AG ausbezahlt waren.

Die Schaeffler AG führte den Cash Pool der Schaeffler Gruppe und verfügte zum Bilanzstichtag über Guthaben bei Kreditinstituten in Höhe von 635 Mio. EUR (Vj.: 449 Mio. EUR).

Am 22. April 2016 beschloss die Hauptversammlung der Schaeffler AG, eine Dividende in Höhe von 328 Mio. EUR an die Gesellschafter auszuschütten und den verbleibenden Bilanzgewinn in Höhe von 3.343 Mio. EUR in die anderen Gewinnrücklagen einzustellen.

Die Rückstellungen erhöhten sich um 24 Mio. EUR auf 268 Mio. EUR (Vj.: 244 Mio. EUR). Der Anstieg resultierte im Wesentlichen aus höheren Steuerrückstellungen für erwartete Ertragsteueraufwendungen sowie erhöhten Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen.

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten erhöhten sich durch die Unterzeichnung eines neuen Kreditvertrages um 346 Mio. EUR auf 1.000 Mio. EUR (Vj.: 654 Mio. EUR) (siehe Abschnitt Finanzschulden Seite 50f.).

Verbindlichkeiten der Schaeffler AG Nr. 061

	31.12.2016			31.12.2015		
in Mio. EUR	Restlaufzeit bis 1 Jahr	Restlaufzeit zwischen 1 und 5 Jahren	Restlaufzeit über 5 Jahre	Restlaufzeit bis 1 Jahr	Restlaufzeit zwischen 1 und 5 Jahren	Restlaufzeit über 5 Jahre
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	0	1.000	0	0	654	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	3	0	0	1	0	0
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	15.471	1.063	1.670	14.558	2.043	3.003
• Darlehen	14.246	1.063	1.670	13.927	2.043	3.003
• sonstige Finanzverbindlichkeiten	1.164	0	0	574	0	0
• aus Lieferungen und Leistungen	2	0	0	1	0	0
• sonstige Verbindlichkeiten	59	0	0	56	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten	59	0	0	51	0	0

Die kurzfristigen Darlehen gegenüber verbundenen Unternehmen standen im Zusammenhang mit der Cash Pool Funktion und der internen Konzernfinanzierung der Schaeffler Gruppe. Die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen beinhalteten Verbindlichkeiten gegenüber der Schaeffler Finance B.V. in Höhe von 2.772 Mio. EUR (Vj.: 5.052 Mio. EUR), die im Wesentlichen aus der Weiterreichung des Zahlungsmittelzuflusses aus den Anleiheemissionen der Schaeffler Finance B.V. stammten. Im Oktober führte die Schaeffler Finance B.V. eine USD-Anleihe und zwei EUR-Anleihen zurück. Die Mittel stammten im Wesentlichen aus der vorzeitigen und vollständigen Rückzahlung einer Darlehensforderung der Schaeffler AG gegenüber der Gesellschafterin IHO Verwaltungs GmbH. In der Folge verwendete die Schaeffler AG die Zuflüsse aus der Tilgung zur Rückführung eines Darlehens gegenüber der Schaeffler Finance B.V..

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.“

2.9 Weitere Bestandteile des Konzernlageberichts

Die folgenden Kapitel sind auch Bestandteile des zusammengefassten Lageberichts:

- „Corporate Governance-Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289a HGB“ ab Seite 74,
- „Governance Struktur“ ab Seite 84,
- „Vergütungsbericht“ ab Seite 88 und
- „Organe der Gesellschaft“ ab Seite 100.

Corporate Governance-Bericht mit der Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289a HGB inklusive der Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG unter: www.schaeffler.com/de/ir

3. Nachtragsbericht

Nach dem 31. Dezember 2016 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) bzw. den Free Cash Flow (Finanzlage) betrachtet.

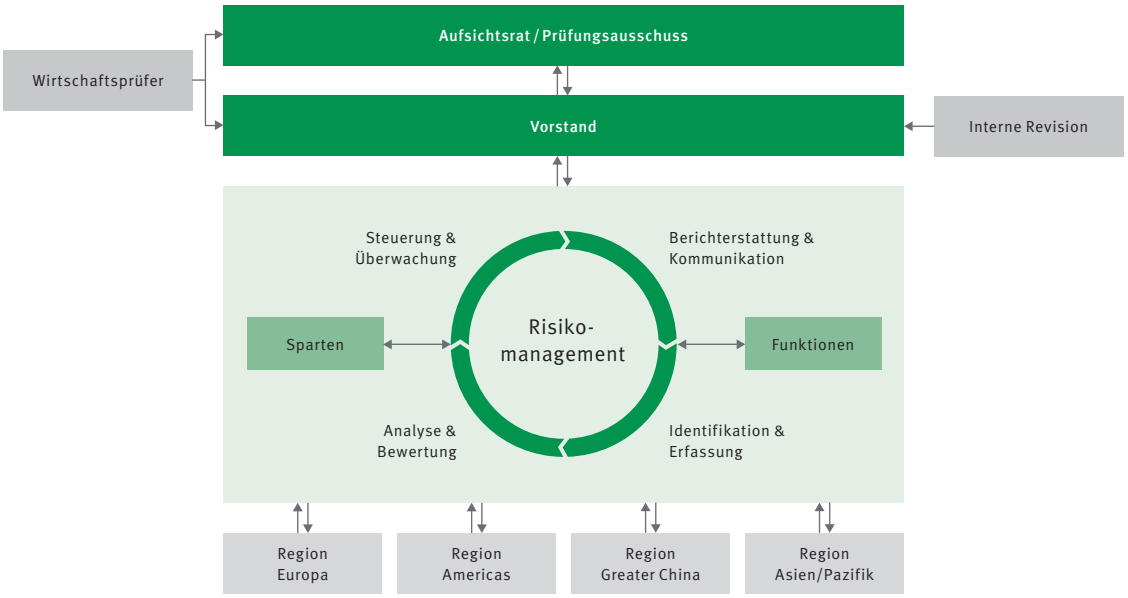
4.1 Risikomanagement-System

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

Das konzernweite Risikomanagement-System basiert auf dem managementorientierten Enterprise-Risk-Management (ERM) Ansatz, der sich an dem weltweit anerkannten Rahmenkonzept des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) orientiert. Daraus abgeleitet sind die Prozesse im Risikomanagement-System mit der Finanzberichterstattung und dem Internen Kontrollsystem verknüpft. Im nachfolgend beschriebenen Risikomanagement-Prozess der Schaeffler Gruppe finden sich die einzelnen Komponenten des COSO-Rahmenkonzepts wieder.

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. 062



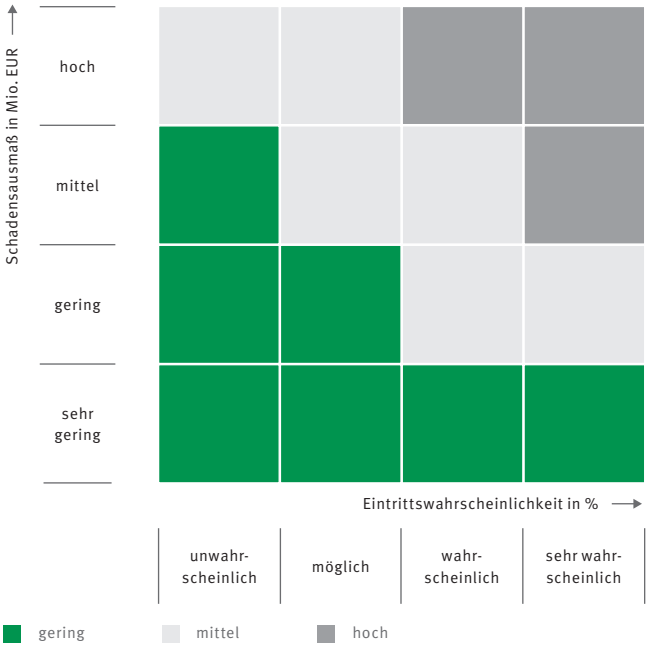
Das Risikomanagement-System besteht aus einem mehrstufigen Prozess über verschiedene Ebenen und Organisationseinheiten, um der Matrixstruktur der Schaeffler Gruppe gerecht zu werden. In einem Bottom-up-Prozess erfolgt auf Ebene der Tochterunternehmen die Risikoidentifikation und -analyse. Darauf aufbauend 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 2016 wurden 44 von 153 Gesellschaften der Schaeffler Gruppe einbezogen. Diese decken 94 % der Umsatzerlöse und 94 % 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 ihren monetären Auswirkungen und der Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens 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 ebenfalls in vier Kategorien unwahrscheinlich, möglich, wahrscheinlich und sehr wahrscheinlich unterteilt. Die Kombination aus monetärer Bewertung und Eintrittswahrscheinlichkeit definiert die Risikoklasse, die in ihrer Wirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage als gering, mittel und hoch eingestuft wird. Die graphische Darstellung der Risikoklassen erfolgt anhand einer Risikomatrix:

Risikomatrix Nr. 063



Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage

Eine Bewertung erfolgt nach Maßgabe der nachfolgend dargestellten Einteilung:

Schadensbewertung Nr. 064

Schadensausmaß in EUR		Eintrittswahrscheinlichkeit in %	
‹ 10 Mio.	sehr gering	‹ 25 %	unwahrscheinlich
› = 10 Mio. - ‹ 25 Mio.	gering	25 % - ‹ 50 %	möglich
› = 25 Mio. - ‹ = 50 Mio.	mittel	50 % - 75 %	wahrscheinlich
› 50 Mio.	hoch	› 75 %	sehr wahrscheinlich

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

Die identifizierten Risiken sind aktiv zu 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.

Das zentrale 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 – das COSO-Rahmenkonzept. Die dort definierten Bestandteile kommen auf allen Ebenen des Konzerns zur Anwendung, insbesondere auch in Bezug auf die Erstellung des Jahres- und Konzernabschlusses der Schaeffler AG.

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 einigen komplexen Themen, die weitgehende Spezialkenntnisse (wie bspw. zur Bewertung von Pensionsverpflichtungen) erfordern, nutzt Schaeffler die Unterstützung externer Spezialisten.

Konzeptionelle, prozessuale und terminliche Vorgaben sowie Analysen und Plausibilisierungen auf der Konzernebene stellen sicher, dass der Jahres- und Konzernabschluss der Schaeffler AG

IFRS-konform und mit hoher Qualität innerhalb der festgelegten Fristen erstellt, aufgestellt und offengelegt wird.

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

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

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

Das Management beurteilt jeweils zum Geschäftsjahresende die Angemessenheit und Wirksamkeit des eingerichteten IKS. Hierzu verfügt die Schaeffler Gruppe über ein standardisiertes Verfahren, nach dem die IKS-relevanten Konzerngesellschaften und Prozesse identifiziert, die notwendigen Kontrollen definiert und nach einheitlichen Vorgaben dokumentiert werden. Die anschließende Prüfung auf Wirksamkeit der definierten Kontrollen erfolgt risikoorientiert durch die berichtende Einheit selbst, die Interne Revision oder im Rahmen der Konzernabschlussprüfung.

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 2016 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 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/Anwendungen verdrängt. Mit der Gründung des Geschäftsfeldes Elektromobilität und dem damit angestrebten 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.

Digitalisierung

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

Strategische Marktrisiken

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.

Dem margenstarken Komponentengeschäft der Schaeffler Gruppe steht ein erheblicher Preisdruck entgegen, getrieben durch zunehmende Preisforderungen der Kunden, gebündelten Einkaufskooperationen und zum Teil fokussiertere bzw. schlankere Wettbewerber insbesondere in den Emerging Markets. Die umfassenden Preisforderungen werden heute nicht an die eigenen Zulieferer weitergereicht und können bei bestehenden Strukturen nicht vollumfänglich aufgefangen werden.

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.

Operative Risiken

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

Marktentwicklung

Als weltweiter Zulieferer im Automobil- und Industriesektor wird die Nachfrage nach Schaeffler-Produkten maßgeblich durch die globalen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bestimmt. Die Nachfrage nach Produkten der 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, Spritpreisen, 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. Eine negative Entwicklung einzelner Märkte kann eine mittlere Auswirkung auf die Finanz- und Ertragslage der Schaeffler Gruppe haben.

Verlust von Marktanteilen

Schaeffler ist in einem wettbewerbsintensiven und technologisch schnelllebigen Umfeld tätig. Dabei ist das Unternehmen dem Risiko ausgesetzt, von bestehenden oder neuen Wettbewerbern verdrängt zu werden, eine Substitution der angebotenen Produkte durch Produktinnovationen oder neue technische Funktionen zu erfahren. Insbesondere die Automobilzulieferindustrie ist durch hohe Investitionen, einen schnellen technologischen Wandel und ständig fortschreitende Produktionstechnologie sowie einen hohen Preisdruck durch die Automobilhersteller gekennzeichnet. Zu den Schlüsselkunden der Schaeffler Gruppe zählen insbesondere namhafte Automobilhersteller und Zulieferer, die ihrerseits einem starken Innovations- und Kostenwettbewerb unterliegen und deshalb laufende Preisreduzierungen sowohl im Angebotsprozess als auch während der Vertragslaufzeit suchen. Damit die laufenden Preisanpassungen nicht in einem Margenrückgang münden, ist die Schaeffler Gruppe gezwungen, den Produktionsprozess laufend zu verbessern und die Ausgaben zu reduzieren. 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 Wettbewerb um Preise, Qualität, Liefertreue und Design, ebenso wie um die Fähigkeit, weltweit technische Unterstützung und weltweiten Service zu bieten. Sollte das Unternehmen in einem dieser Punkte nicht mehr wettbewerbsfähig sein, könnten sich Kunden für Produkte und Serviceleistungen von Wettbewerbern entscheiden. Infolge des intensiven Wettbewerbs in der Automobilzulieferindustrie sieht Schaeffler für die Sparte Automotive ein höheres Risiko, Marktanteile zu verlieren, als in der Industriesparte. In der Sparte Industrie und im Bereich Aftermarket ist neben dem Preis noch die Lieferfähigkeit entscheidend. Diese wird durch eine systematische Verbesserung der Produktions- und Absatzlogistik laufend gesteigert.

Der Verlust von Marktanteilen kann zu einer mittleren Auswirkung auf die Ertrags- und Finanzlage führen. Die enge Zusammenarbeit mit den Schlüsselkunden der Schaeffler Gruppe in der Produktentwicklung sowie strikte Qualitätssicherungsmaßnahmen bei den Produkten reduzieren die Wahrscheinlichkeit der Substitution und sichern zugleich das Preisniveau.

Abhängigkeit von Kunden

Die Schlüsselkunden der Schaeffler Gruppe haben einen nennenswerten Anteil an den Umsatzerlösen von Schaeffler. Dennoch ist die Abhängigkeit von einzelnen Herstellern oder Zulieferern begrenzt, da die Schaeffler Gruppe mit unterschiedlichsten Produkten in verschiedenen Regionen und Anwendungsbereichen vertreten ist. In der Konsequenz können zwar einzelne Schaeffler-Produkte ausgetauscht werden, die Wahrscheinlichkeit einer vollständigen Beendigung der Geschäftsbeziehungen durch den Kunden ist jedoch gering und nur über einen längeren Zeitraum möglich. Dennoch kann auch der Austausch einzelner Produkte zu einer mittleren Auswirkung auf die Finanz- und Ertragslage führen.

Produktionsrisiko

Die Produktion der Schaeffler Gruppe ist sehr anlagenintensiv und deshalb mit hohen Fixkosten verbunden. 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 Ausfall einer Engpassmaschine und 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-Marken 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, eine darüber hinausgehende Quantifizierung erfolgt nicht im Risikomanagement.

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.

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.

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. Die Folgen solcher Compliance-Verstöße können sich negativ auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage und auf die Reputation der Schaeffler Gruppe auswirken. Die Schaeffler Gruppe wird bei laufenden und künftigen Compliance-Verstößen mit den Behörden kooperieren und angemessen auf erkannte Schwachstellen reagieren.

Detaillierte Informationen zur Darstellung des Compliance Management Systems siehe Kapitel „Governance Struktur“.

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.

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 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 Anleihen.

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 2016 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 revolvierende Kreditlinie (Revolving Credit Facility) 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 Fälligstellung 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. 065

	Schadensausmaß in EUR	Eintrittswahrscheinlichkeit in %	Wirkung	Veränderung ggü. Vorjahr
Strategische Risiken				
• Elektromobilität	hoch	unwahrscheinlich	mittel	neu
• Digitalisierung	mittel	möglich	mittel	neu
• Strategische Marktrisiken	mittel	möglich	mittel	→
Operative Risiken				
• Marktentwicklung	hoch	unwahrscheinlich	mittel	neu
• Verlust von Marktanteilen	hoch	unwahrscheinlich	mittel	↗
• Abhängigkeit von Kunden	gering	sehr wahrscheinlich	mittel	neu
• Produktionsrisiko	hoch	unwahrscheinlich	mittel	→
• Gewährleistungs- und Haftungsrisiken	hoch	unwahrscheinlich	mittel	→
• Risiken aus Produktpiraterie	gering	wahrscheinlich	mittel	→
Rechtliche Risiken				
• Kartellverfahren	gering	wahrscheinlich	mittel	→
• Rechtsstreitigkeiten	mittel	möglich	mittel	↗
• Compliance-Risiken	hoch	unwahrscheinlich	mittel	neu
Finanzielle Risiken				
• Steuerrisiken	hoch	sehr wahrscheinlich	hoch	→
• Risiken aus Pensionszusagen	hoch	möglich	mittel	→
• Währungsrisiken	mittel	möglich	mittel	↘
• Liquiditätsrisiken	hoch	unwahrscheinlich	mittel	→

4.4 Chancen

Die Identifikation und Wahrnehmung von Chancen obliegt dem operativen Management. Diese werden im regelmäßig stattfindenden Strategie-Dialog mit dem Vorstand diskutiert und darauf basierend Strategien für die zukünftige Ausrichtung der Schaeffler Gruppe abgeleitet.

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 gestiegenen Nachfrage zu partizipieren. Zusätzlich wurden signifikante Ressourcen aufgebaut, um die lokale Präsenz in den Schwellenländern zu steigern. Diese Wachstumsstrategie soll auch weiterhin verfolgt werden.

Elektromobilität

Steigende Anforderungen an die Automobilhersteller zur Reduzierung von Kraftstoffverbrauch und Emissionen sowie an die Sicherheit bieten der Schaeffler Gruppe die Chance, den Umsatz pro Fahrzeug zu steigern. Damit verbunden ist eine zunehmende Komplexität der Systeme, die es ermöglicht, eine Funktions-

erweiterung 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 Schaeffler. Bei hybridisierten Fahrzeugen ist das Know-how aus den klassischen Bereichen Motor/Getriebe als auch neuer Produktbereiche wie Hybridmodule und Elektrische Achsen gefragt. Das Systemhaus Elektromobilität koordiniert die vielfältigen Aktivitäten im Bereich alternativer Antriebsarten und die Schaeffler Gruppe profitiert dadurch von einem ganzheitlichen Systemverständnis.

Öffentliche 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_2-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 heute aktiv forschend aber auch bereits erfolgreich am Markt. Der kontinuierliche Ausbau der vorhandenen Kompetenzen auf diesen Geschäftsfeldern bietet weitere Wachstumschancen für die Zukunft.

OEM-Trends

In den letzten Jahren haben die OEMs 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 OEMs 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 (Content pro Fahrzeug).

Industrie 4.0

Mit dem Einzug des Internets der Dinge in die Fabrik 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. Hierfür sind u. a. Komponenten erforderlich, die in der Lage sind, Zustandsinformationen zu sensieren und weiterzugeben. Wälzlager spielen eine entscheidende Rolle, da sie Führungs- und Positionieraufgaben übernehmen sowie alle Prozesskräfte und Bewegungen übertragen. Dies erfolgt durch eine Erweiterung von Wälzlagern um Sensoren, Aktoren, Steuerungs- und Softwarekomponenten. Ziel ist eine kontinuierliche Zustandsüberwachung bis hin zur autonomen Lösungssuche bei Fehlermeldungen oder eine aktive Steuerung von Prozessen aufgrund von im Lager erhobenen Daten. Die Schaeffler Gruppe sieht ihre Chancen bei den mit Sensoren ausgestatteten Lagern an dieser Entwicklung zu partizipieren.

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 OEMs, 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 OEMs 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 Schaeffler sowie Instrumentenratings für die ausstehenden Anleihen. Eine Verbesserung der von Standard & Poor’s und Moody’s vergebenen Ratings kann für die Schaeffler Gruppe grundsätzlich zu günstigeren Finanzierungskonditionen führen bzw. neue Finanzierungsmöglichkeiten eröffnen. Im Geschäftsjahr 2016 hat die Ratingagentur Moody’s das Unternehmensrating der Schaeffler AG auf Baa3 (Investment Grade) mit stabilem Ausblick angehoben. Die Ratingagentur Standard & Poor’s hob das Unternehmensrating der Schaeffler AG auf BB+ (Sub Investment Grade) mit stabilem Ausblick an. Das Instrumentenrating für besicherte Anleihen wurde auf Baa3 (Moody’s) bzw. BB+ (Standard & Poor’s) angehoben. Als Folge der vollständigen Rückzahlung der unbesicherten Anleihe am 13. Oktober 2016 wurde das Instrumentenrating der unbesicherten Anleihe zurückgezogen.

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 von der Schaeffler Gruppe ausgegebene Prognose ist auch unter Berücksichtigung der gegebenen Risikopotenziale nicht gefährdet. Zusätzlich zu den im Lagebericht beschriebenen spezifischen Risiken kann es allerdings jederzeit zu unvorhersehbaren Ereignissen kommen, die den Produktionsprozess, die Kundenbeziehung oder die Reputation des Unternehmens erheblich schädigen.

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

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

Der Internationale Währungsfonds (Januar 2017) geht aktuell davon aus, dass die Weltwirtschaft im Jahr 2017 etwas an Fahrt gewinnt und um 3,4 % wachsen wird. Oxford Economics (Januar 2017) prognostiziert ebenfalls eine Zunahme der Dynamik bei einer Wachstumsrate von 3,3 %. Vor diesem Hintergrund rechnet die Schaeffler Gruppe für das Jahr 2017 damit, dass das Wachstum der Weltwirtschaft bei gut 3 % liegen wird.

Die erwartete Entwicklung der Weltwirtschaft ist mit einer Reihe von Unsicherheiten verbunden. Die Pläne der neuen US-Administration beinhalten Maßnahmen, die die Wirtschaft in den USA stärken und dabei gleichzeitig auch die globale Konjunktur beleben könnten. Sollten die USA jedoch konsequent eine Wende in der Handelspolitik vollziehen, könnte dies das Wachstum des Welthandels beeinträchtigen. In Europa beginnen voraussichtlich im Frühjahr die Austrittsverhandlungen zwischen dem Vereinigten Königreich und der Europäischen Union. Darüber hinaus stehen 2017 wichtige Wahlen an, u. a. in Holland, Frankreich und Deutschland. Angesichts der Erstarkung antieuropäischer Kräfte, die auch im Referendum des Vereinigten Königreichs deutlich zum Ausdruck gekommen sind, droht in Europa hierbei die Gefahr eines krisenhaften Anstiegs der bereits erhöhten politischen Unsicherheit. Zudem bestehen innerhalb der Europäischen Union weiterhin ungelöste Probleme im Bankensektor, insbesondere in Italien. In China existiert darüber hinaus nach wie vor die Gefahr einer unerwarteten Eintrübung der Konjunktur. Kritisch ist hierbei insbesondere der massive Anstieg des Kreditvolumens für Unternehmen in den letzten Jahren zu sehen, da dieser mit einem erhöhten Risiko einer plötzlichen Destabilisierung einhergeht – in Form einer Bankenkrise und/oder eines deutlichen Wachstumseinbruchs.

Aufbauend auf den Prognosen des Analyseinstituts IHS (Februar 2017) erwartet die Schaeffler Gruppe für das Geschäftsjahr 2017 eine Steigerung der weltweiten Automobilproduktion von etwa 1,5 %, gemessen an der Stückzahl von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen. Für die Automobilproduktion in der Region Europa rechnet die Schaeffler Gruppe mit einem Wachstum in vergleichbarer Größenordnung; für die Region Americas wird hingegen von einem Rückgang um etwa 1 % ausgegangen. Für die Regionen Greater China und Asien/Pazifik erwartet die Schaeffler Gruppe einen Zuwachs in Höhe von etwa 3 % bzw. etwa 2 %.

Die Schaeffler Gruppe erwartet für das Geschäftsjahr 2017 ein leicht höheres Wachstum der Industrieproduktion als im Berichtsjahr (Oxford Economics, Dezember 2016).

5.2 Ausblick Schaeffler Gruppe

Ausblick 2017 Nr. 066

	IST 2016	Ausblick 2017
Umsatzwachstum ggü. Vorjahr [1)]	3,4 %	4 bis 5 %
EBIT-Marge vor Sondereffekten	12,7 %	12 bis 13 %
Free Cash Flow	735 Mio. EUR	~ 600 Mio. EUR

[1)] Vor Währungseinflüssen.

Die Schaeffler Gruppe rechnet für das Geschäftsjahr 2017 mit einem währungsbereinigten Umsatzwachstum von 4 bis 5 %. Diese Prognose basiert insbesondere auf der Annahme eines weltweiten Wachstums der Automobilproduktion in Höhe von rund 1,5 % sowie einer geringfügigen Zunahme der weltweiten Industrieproduktion.

Der Konzern erwartet, dass die Sparte Automotive auch 2017 stärker wachsen wird als die weltweite Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen. Das Aftermarket-Geschäft dürfte – auf der Grundlage eines weltweit steigenden Pkw-Bestands – ebenfalls weiter wachsen.

In der Sparte Industrie weisen die verhaltene Entwicklung der Auftragseingänge im vierten Quartal 2016 sowie die weiterhin angespannten konjunkturellen Rahmenbedingungen in einzelnen Sektoren auf Umsatzerlöse für 2017 auf Vorjahresniveau hin.

Auf dieser Basis geht das Unternehmen im Geschäftsjahr 2016 davon aus, eine EBIT-Marge vor Sondereffekten [6] in Höhe von 12 bis 13 % zu erzielen.

Für das Jahr 2017 erwartet die Schaeffler Gruppe einen Free Cash Flow von rund 600 Mio. EUR.

Herzogenaurach, 20. Februar 2017

Der Vorstand

[6] Zu Erläuterungen der Sondereffekte wird auf Seite 48 verwiesen.

Corporate Governance

1.	**Corporate Governance-Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289a HGB ***	**74**
1.1	Grundsätze der Unternehmensführung	74
1.2	Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat sowie Zusammensetzung und Arbeitsweise von deren Ausschüssen	75
1.3	Weitere Angaben zur Corporate Governance	78
1.4	Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG	79
2.	**Bericht des Aufsichtsrats**	**80**
3.	**Governance Struktur ***	**84**
3.1	Compliance Management System	85
3.2	Risikomanagement-System	86
3.3	Internes Kontrollsystem	86
3.4	Interne Revision	87
4.	**Vergütungsbericht ***	**88**
4.1	Grundzüge des Vergütungssystems des Vorstands ab Erstnotierung	88
4.2	Grundzüge und Vergütungshöhen des Vergütungssystems des Vorstands vor Erstnotierung	93
4.3	Vergütungshöhen des Vorstandsgremiums	93
4.4	Vergütung des Aufsichtsrats	98
5.	**Organe der Gesellschaft ***	**100**
5.1	Aufsichtsrat	100
5.2	Ausschüsse des Aufsichtsrats	102
5.3	Vorstand	102

* Teil des Konzernlageberichts.

1. Corporate Governance-Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289a 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 Aktionäre, Geschäftspartner und Mitarbeiter 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 § 289a HGB, die gemäß § 315 Absatz 5 HGB gesonderter Bestandteil des Lageberichts ist. Gemäß § 317 Absatz 2 Satz 4 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 § 289a HGB unter: www.schaeffler.com/de/ir

1.1 Grundsätze der Unternehmensführung

Eine integre Unternehmensführung und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung sind integrale Bestandteile der seit Jahren gelebten Unternehmenskultur in der Schaeffler Gruppe. Das unternehmerische Handeln in der Schaeffler Gruppe beruht auf Integrität, Fairness und gegenseitigem Respekt. Die Schaeffler Gruppe will so für ihre Geschäftspartner, Mitarbeiter und Gesellschafter ein verlässlicher Partner sein. Die drei wesentlichen Erfolgsfaktoren sind dabei Transparenz, Vertrauen und Zusammenarbeit. Transparenz schafft Vertrauen, und Vertrauen ist die Basis für gute Zusammenarbeit. Der aktualisierte und vom Vorstand verabschiedete Unternehmenskodex der Schaeffler Gruppe bietet dabei Orientierung. Inhaltlich definiert der Unternehmenskodex Grundsätze für ein integres und gesetzeskonformes Verhalten. Diese Grundsätze gelten für jeden gleichermaßen – den Vorstand, die Führungskräfte und jeden einzelnen Mitarbeiter – und sind gleichzeitig ein Versprechen an die Stakeholder des Unternehmens. Die Schaeffler Gruppe nimmt ihre unternehmerische Verantwortung wahr und schafft die Voraussetzung für profitables Wachstum und einen nachhaltigen Unternehmenserfolg. Kern dieses Erfolges sind höchste Qualität, herausragende Technologie und ausgeprägte Innovationskraft sowohl im Kundengeschäft als auch bei den internen Prozessen. Als kompetenter Innovations- und Technologieführer trägt die Schaeffler Gruppe mit ihren Produkten und Lösungen dazu bei, die Mobilität von morgen umweltfreundlich und energieeffizient zu gestalten.

Die Schaeffler AG entspricht seit der Abgabe der letzten Entsprechenserklärung vom März 2016 den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Fassung vom 05. Mai 2015 („Kodex“) mit den nachstehend beschriebenen Ausnahmen und wird den Empfehlungen künftig mit der nachstehend in Ziffer 2 beschriebenen Ausnahme entsprechen:

1. Der Kodex empfiehlt in Ziffer 4.2.5 für die Darstellung der Vergütung des Vorstands im Vergütungsbericht die Verwendung von Mustertabellen, in denen auch die Darstellung von Vorjahresvergleichszahlen vorgesehen ist. Da die Schaeffler AG erst im Oktober 2014 in eine AG umgewandelt und die Konzernleitung erst zu diesem Zeitpunkt auf die Gesellschaft übertragen wurde, wurde im Vergütungsbericht 2015 von dieser Empfehlung abgewichen. Im Vergütungsbericht 2016 werden die Vorjahresvergleichszahlen enthalten sein. Die Schaeffler AG wird damit der Empfehlung in Ziffer 4.2.5 des Kodex künftig entsprechen.

2. 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.

1.2 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. Er 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. Er trägt ferner Sorge, dass bei der Tätigkeit des Unternehmens die Rechtsvorschriften und unternehmensinternen Richtlinien eingehalten werden (Compliance).

Mehr zu Compliance siehe Kapitel „Governance Struktur“.

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

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.

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 den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands festgelegt.

Mehr zum Anteil von Frauen in Führungspositionen siehe Abschnitt „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen“.

Die Altersgrenze für Vorstandsmitglieder ist die Vollendung des 68. Lebensjahres.

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

Die Mitglieder des Vorstands, ihre Verantwortungsbereiche und die von ihnen wahrgenommenen Mandate in Aufsichtsorganen anderer Gesellschaften sind im Kapitel „Organe der Gesellschaft“ dargestellt.

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. 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. Außerdem regelt die Geschäftsordnung, welche Rechtsgeschäfte und Maßnahmen des Vorstands der Zustimmung des Aufsichtsrats bzw. des Präsidialausschusses bedürfen.

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

Mehr zur Vergütung des Vorstands siehe Kapitel „Vergütungsbericht“.

Bei der Zusammensetzung des Vorstands achtet der Aufsichtsrat zusätzlich zur maßgeblichen fachlichen Qualifikation auf Vielfalt (Diversity). 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. Gemäß Beschluss des Aufsichtsrats vom 30. September 2015 soll dem Vorstand mindestens eine Frau angehören. Seit dem 01. Januar 2016 gehört dem Vorstand eine Frau an, sodass die vom Aufsichtsrat gesetzte Zielvorgabe erreicht ist.

Gemeinsam mit den Mitgliedern des Vorstands sorgt der Aufsichtsrat für eine langfristige Nachfolgeplanung im Hinblick auf die Besetzung des Vorstands.

Der Aufsichtsrat tritt wenigstens 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.

Entsprechend den Vorgaben des Deutschen Corporate Governance Kodex überprüft der Aufsichtsrat in regelmäßigen Abständen die Effizienz seiner Arbeit. Eine Effizienzprüfung fand 2016 statt.

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. Darüber hinaus muss sich der Aufsichtsrat der Schaeffler AG aus mindestens 30 % Frauen und mindestens 30 % Männern zusammensetzen (§ 96 Absatz 2 AktG). Diese Mindestquote ist seit dem 01. Januar 2016 bei Neuwahlen zu beachten und gilt für den Aufsichtsrat als Gesamtorgan (Gesamterfüllung). Sowohl die Anteilseignervertreter- als auch die Arbeitnehmervertreterseite kann 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 %.

Ergänzend zur vorgenannten gesetzlichen Regelung hat der Aufsichtsrat 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) berücksichtigen:

- 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 Umfange 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.

Die gegenwärtige Besetzung des Aufsichtsrats entspricht den vorgenannten Zielen. 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. Die Aufsichtsratsmitglieder achten darauf, dass ihnen für die Wahrnehmung ihrer Mandate genügend Zeit zur Verfügung steht. Auch gehören dem Aufsichtsrat mehrere Aufsichtsratsmitglieder mit internationaler Geschäftserfahrung oder sonstigem internationalen Bezug an. Interessenkonflikte von Aufsichtsratsmitgliedern, die dem Aufsichtsrat gegenüber unverzüglich offenzulegen sind, traten im Geschäftsjahr 2016 nicht auf. Kein Aufsichtsratsmitglied nimmt gegenwärtig eine Organfunktion oder Beratungsaufgaben bei einem wesentlichen Wettbewerber wahr oder ist ein ehemaliges Vorstandsmitglied.

Mehr zu den Interessenkonflikten siehe Abschnitt „Vermeidung von Interessenkonflikten“.

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.

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 Aktiengesetz 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 und des Konzernlageberichts, 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 die Vorbereitung des Vorschlags des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung zur Wahl des Abschlussprüfers.

Der Prüfungsausschuss ist beauftragt und ermächtigt, im Namen des Aufsichtsrats den Prüfungsauftrag zu erteilen, die Prüfungsschwerpunkte festzulegen und die Vergütung des Prüfers zu vereinbaren. 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 überwacht anstelle des Aufsichtsrats den Rechnungslegungsprozess und die Wirksamkeit der Internen Revision, des Internen Kontrollsystems und des Risikomanagement-Systems und befasst sich mit Compliance im Unternehmen. Er lässt sich von der Internen Revision regelmäßig über die Prüfungsschwerpunkte und Prüfungsergebnisse unterrichten.

Der Prüfungsausschuss besteht aus sechs Mitgliedern. Der Aufsichtsratsvorsitzende gehört diesem Ausschuss kraft Amtes an. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses muss 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. Außerdem gehören dem Prüfungsausschuss die Herren Georg F. W. Schaeffler, Robin Stalker, Salvatore Vicari, Jürgen Worrich und Dr. Reinold Mittag an.

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 Strategieumsetzungen, 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 vor der Sitzung 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 Strategieumsetzungen, der Planung, der Geschäftsentwicklung, des Risikomanagements und Compliance des Unternehmens. 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.

Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen

Durch das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst gilt für den Aufsichtsrat der Schaeffler AG eine fixe Geschlechterquote von 30 %.

Mehr zur Geschlechterquote im Aufsichtsrat der Schaeffler AG siehe Abschnitt „Aufsichtsrat“.

Zudem sind der Aufsichtsrat zur Festlegung einer Zielgröße für den Frauenanteil im Vorstand und der Vorstand zur Festlegung von Zielgrößen für den Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands verpflichtet.

Der Aufsichtsrat hat die Zielgröße für den Frauenanteil im Vorstand der Schaeffler AG dahingehend festgelegt, dass dem Vorstand der Schaeffler AG mindestens eine Frau angehören soll. Dem Vorstand gehört seit dem 01. Januar 2016 eine Frau an, sodass die vom Aufsichtsrat gesetzte Zielvorgabe erreicht ist.

Als Zielgrößen für die Steigerung des Frauenanteils unterhalb des Vorstands hat der Vorstand auf der ersten Führungsebene 5 % und auf der zweiten Führungsebene 12 % festgelegt. Die Quote ist bis zum 30. Juni 2017 zu erfüllen.

1.3 Weitere Angaben zur Corporate Governance

Anteilsbesitz von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern, Directors‘ Dealing

Gemäß Ziffer 6.2 des Deutschen Corporate Governance Kodex soll der Besitz von Aktien der Gesellschaft oder sich darauf beziehender Finanzinstrumente von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern angegeben werden, wenn er direkt oder indirekt größer als 1 % der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien ist. Zum 31. Dezember 2016 war die IHO Verwaltungs GmbH mit 75,1 % (500 Millionen Stammaktien) an der Schaeffler AG beteiligt. Dieser Anteilsbesitz ist den Mitgliedern des Aufsichtsrats Georg F. W. Schaeffler und Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann zuzurechnen. Die übrigen Mitglieder des Aufsichtsrats und des Vorstands hielten zu diesem Stichtag weniger als 1 % der Stamm- und Vorzugsaktien der Gesellschaft.

Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats sowie in enger Beziehung zu ihnen stehende Personen sind nach Art. 19 Marktmissbrauchsverordnung (MAR) gesetzlich verpflichtet, den Erwerb oder die Veräußerung von Aktien oder Anleihen der Schaeffler AG oder von sich darauf beziehenden Finanzinstrumenten mitzuteilen, nachdem der Wert der innerhalb eines Kalenderjahrs getätigten Geschäfte ein Gesamtvolumen von 5.000 EUR erreicht hat.

Mehr zu den im Jahr 2016 mitgeteilten Wertpapiergeschäften unter: www.schaeffler.com/de/ir

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

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

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 sich bei der Durchführung der Abschlussprüfung ergeben. 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 2016 endende Geschäftsjahr mit Schreiben vom 10. März 2016 eine verbindliche Unabhängigkeitserklärung abgegeben.

1.4 Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG

Die Schaeffler AG entspricht seit der Abgabe der letzten Entsprechenserklärung vom März 2016 den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Fassung vom 05. Mai 2015 („Kodex“) mit den nachstehend beschriebenen Ausnahmen und wird den Empfehlungen künftig mit der nachstehend in Ziffer 2 beschriebenen Ausnahme entsprechen:

1. Der Kodex empfiehlt in Ziffer 4.2.5 für die Darstellung der Vergütung des Vorstands im Vergütungsbericht die Verwendung von Mustertabellen, in denen auch die Darstellung von Vorjahresvergleichszahlen vorgesehen ist. Da die Schaeffler AG erst im Oktober 2014 in eine AG umgewandelt und die Konzernleitung erst zu diesem Zeitpunkt auf die Gesellschaft übertragen wurde, wurde im Vergütungsbericht 2015 von dieser Empfehlung abgewichen. Im Vergütungsbericht 2016 werden die Vorjahresvergleichszahlen enthalten sein. Die Schaeffler AG wird damit der Empfehlung in Ziffer 4.2.5 des Kodex künftig entsprechen.

2. 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 2016

Für den Aufsichtsrat	Für den Vorstand
Georg F. W. Schaeffler Aufsichtsratsvorsitzender	Klaus Rosenfeld Vorsitzender des Vorstands

Georg F. W. Schaeffler

2. Bericht des Aufsichtsrats

Sehr geehrte Damen und Herren,

der Aufsichtsrat hat im Jahre 2016 die ihm nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung obliegenden Aufgaben wahrgenommen. Der Aufsichtsrat hat den Vorstand überwacht und beraten. Er war rechtzeitig und unmittelbar in alle Entscheidungen eingebunden, die für die Gesellschaft von grundlegender Bedeutung waren. Der Vorstand hat den Aufsichtsrat regelmäßig in schriftlicher und mündlicher Form über die Unternehmensentwicklung sowie über wichtige Geschäftsvorfälle und die damit verbundenen Chancen und Risiken informiert. Außerdem hat der Vorstand dem Aufsichtsrat die Strategie der Schaeffler Gruppe im Detail vorgestellt und mit ihm diskutiert. Der Aufsichtsrat wurde vom Vorstand fortlaufend detailliert über die Umsatz- und Ergebnisentwicklung des Konzerns und der Sparten sowie über die Finanzlage unterrichtet. Daneben wurden Fragen der kurz- und langfristigen Planung sowie Fragen zu Compliance und Risikomanagement erörtert. Der Aufsichtsrat hat sich außerdem mit der Entwicklung an den Kapitalmärkten und der Entwicklung des Kurses der Schaeffler-Vorzugsaktie befasst.

Die Aufsichtsratsmitglieder standen dem Vorstand auch außerhalb von Sitzungen beratend zur Verfügung. Der Aufsichtsratsvorsitzende stand in regelmäßigem engem Kontakt mit dem Vorstand und insbesondere mit dem Vorsitzenden des Vorstands und hat sich über alle aktuellen Fragen und Entwicklungen laufend berichten lassen.

Zusammensetzung des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse

Die Zusammensetzung des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse blieb in 2016 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 Worrich
- Nominierungsausschuss:
  Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender), Dr. Holger Engelmann, Prof. Dr. Bernd Gottschalk und Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann

Der Aufsichtsrat ist unverändert der Ansicht, dass ihm unabhängige Mitglieder (im Sinne des Deutschen Corporate Governance Kodex) in ausreichender Anzahl angehören.

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), Dr. Ulrich Hauck, Oliver Jung, Prof. Dr. Peter Pleus, Corinna Schittenhelm, Dr. Stefan Spindler und Matthias Zink (seit 01. Januar 2017). Herr Matthias Zink wurde am 11. März 2016 mit Wirkung von 01. Januar 2017 an für eine Amtszeit von 3 Jahren als weiteres Vorstandsmitglied bestellt. Gleichzeitig wurde Herr Prof. Dr. Peter Pleus ab dem 1. Januar 2017 für eine weitere Amtszeit von 2 Jahren wiederbestellt. Herr Norbert Indlekofer schied auf eigenen Wunsch zum 31. Dezember 2016 aus dem Vorstand aus. Das Unternehmen und der Aufsichtsrat danken Herrn Indlekofer für seine langjährige erfolgreiche Arbeit und wünschen alles Gute für den Ruhestand.

Gemäß Geschäftsordnung des Vorstands ist Klaus Rosenfeld für die CEO Funktionen, Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer für den Bereich Technologie, Dr. Ulrich Hauck für den Bereich Finanzen, Prof. Dr. Peter Pleus und Matthias Zink für den Bereich Automotive, Dr. Stefan Spindler für den Bereich Industrie, Oliver Jung für Produktion, Logistik und Einkauf sowie Corinna Schittenhelm als Arbeitsdirektorin für den Bereich Personal zuständig.

Schwerpunkte der Tätigkeit

Der Aufsichtsrat kam im Berichtsjahr zu vier ordentlichen Sitzungen, einer Strategiesitzung und zwei außerordentlichen Sitzungen in Form von Telefonkonferenzen zusammen. Daneben gab es einen schriftlichen Umlaufbeschluss. Alle Mitglieder des Aufsichtsrats haben in 2016 an mehr als der Hälfte der Sitzungen des Aufsichtsrats teilgenommen. Dasselbe gilt auch für die Teilnahme von Aufsichtsratsmitgliedern an Ausschusssitzungen.

In der außerordentlichen telefonischen Sitzung am 17. Februar 2016 wurden die Zielerreichung bei der Vorstandsvergütung erörtert und über ein gerichtliches Schadensersatzverfahren gegen ehemalige Vorstände berichtet.

In der ersten ordentlichen Sitzung des Aufsichtsrats am 11. März 2016 wurden Herr Zink zum Vorstand bestellt und Herr Prof. Pleus als Vorstand wiederbestellt sowie weitere Personalfragen behandelt. Zudem hat sich der Aufsichtsrat mit der Geschäftsentwicklung der Schaeffler Gruppe sowie mit dem Jahresabschluss und dem Konzernabschluss der Schaeffler Gruppe 2015 befasst. Außerdem wurden der Bericht des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung, die Vorschläge des Aufsichtsrats zu Gegenständen der Tagesordnung der Hauptversammlung sowie eine Anpassung der Entsprechenserklärung nach § 161 AktG verabschiedet.

In der zweiten ordentlichen Sitzung des Aufsichtsrats am 11. Mai 2016 wurden Personalfragen sowie die Geschäftsentwicklung der Schaeffler Gruppe und das Ergebnis des 1. Quartals 2016 behandelt. Außerdem gab es einen Vortrag über Intellectual Property.

In der außerordentlichen Telefonkonferenz des Aufsichtsrats am 08. Juli 2016 wurden Finanzierungsmaßnahmen besprochen, welche anschließend mit schriftlichem Umlaufbeschluss vom 15. Juli 2016 genehmigt wurden.

In der dritten ordentlichen Sitzung des Aufsichtsrats am 06. Oktober 2016 wurde über die aktuelle Geschäftsentwicklung sowie das Ergebnis für das erste Halbjahr 2016 berichtet.

Im Anschluss an die dritte ordentliche Sitzung des Aufsichtsrats fand eine Sitzung statt, in der die künftige Strategie der Schaeffler Gruppe umfassend präsentiert wurde. Der Aufsichtsrat diskutierte die einzelnen Aspekte der Strategie mit dem Vorstand. Der Vorstand hat die Anregungen des Aufsichtsrats in seine Strategieüberlegungen mit aufgenommen.

In der vierten ordentlichen Sitzung des Aufsichtsrats am 16. Dezember 2016 wurde eine Anpassung der Dienstverträge der Spartenvorstände beschlossen und es wurden die Zielwerte 2017 für die Vorstandsboni festgelegt. Außerdem wurde die Erklärung zum Corporate Governance Kodex (§ 161 AktG) verabschiedet, die Geschäftsentwicklung der Schaeffler Gruppe sowie das Ergebnis des 3. Quartals 2016 erörtert. Der Aufsichtsrat genehmigte in dieser Sitzung auch das Budget 2017 und die Mehrjahresplanung 2017 bis 2021 (einschließlich der Investitionsplanung).

Der Aufsichtsrat hat im Oktober und November 2016 eine interne Effizienzprüfung seiner Arbeit durchgeführt. Die Prüfung führte zu dem Ergebnis, dass der Aufsichtsrat seine Aufgaben effizient erfüllt. Bei einigen ausgewählten Themen sieht der Aufsichtsrat die Möglichkeit zur weiteren Professionalisierung und Entwicklung.

Der Präsidialausschuss des Aufsichtsrats kam in 2016 zu vier ordentlichen und vier außerordentlichen telefonischen Sitzungen zusammen. Außerdem gab es einen schriftlichen Umlaufbeschluss. Bei den ordentlichen Sitzungen ging es um die Vorbereitung von Personalentscheidungen des Aufsichtsrats sowie die Vorbereitung der Sitzungen des Aufsichtsrats. Mit schriftlichem Umlaufbeschluss vom 01. September 2016 wurde die Nebentätigkeit eines Vorstandsmitglieds genehmigt.

In den außerordentlichen telefonischen Sitzungen am 08. und 12. Januar 2016 sowie am 04. November 2016 wurden Schadensersatzklagen gegen ehemalige Vorstände behandelt. In der außerordentlichen telefonischen Sitzung des Präsidiums am 7. Dezember 2016 wurden zwei M&A-Projekte sowie Personalangelegenheiten behandelt.

Der Prüfungsausschuss kam im Berichtsjahr zu vier ordentlichen Sitzungen zusammen. Dabei hat sich der Prüfungsausschuss mit dem Jahres- und Konzernabschluss der Schaeffler Gruppe 2015 und den Zwischenberichten zum 31. März 2016, 30. Juni 2016 und zum 30. September 2016 befasst. Daneben wurde regelmäßig in den Sitzungen über die Themen Compliance, Interne Revision, Risikomanagement und das Interne Kontrollsystem berichtet. Außerdem hat sich der Prüfungsausschuss mit Working Capital

Management, Fragen aus dem internationalen Steuerrecht und der Erbringung von Nicht-Prüfungsleistungen durch den Abschlussprüfer befasst. Der Prüfungsausschuss hat der Hauptversammlung 2016 die KPMG AG zur Bestellung als Abschlussprüfer, Konzernabschlussprüfer und als Prüfer für die prüferische Durchsicht von unterjährigen Abschlüssen und Finanzinformationen empfohlen. Außerdem hat der Prüfungsausschuss der KPMG AG den Prüfungsauftrag erteilt und die Prüfungsschwerpunkte festgelegt.

Der Nominierungsausschuss und der Vermittlungsausschuss haben in 2016 nicht getagt.

Jahresabschluss und Konzernabschluss 2016

Der vom Vorstand nach den handelsrechtlichen Vorschriften aufgestellte Jahresabschluss sowie der zusammengefasste Lagebericht zum 31. Dezember 2016 wurden unter Einbeziehung der Buchführung und des rechnungslegungsbezogenen Internen Kontrollsystems sowie des Risikofrüherkennungssystems von KPMG geprüft.

Zudem hat KPMG den Bericht des Vorstands über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen nach § 312 Aktiengesetz („Abhängigkeitsbericht“) geprüft. Der Bericht betrifft den Zeitraum vom 01. Januar 2016 bis zum 31. Dezember 2016.

Der Konzernabschluss der Schaeffler AG zum 31. Dezember 2016 wurde nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der Europäischen Union anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 Handelsgesetzbuch anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften aufgestellt. KPMG hat auch den Konzernabschluss geprüft.

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 Aktiengesetz geforderten Maßnahmen getroffen hat und das Risikofrüherkennungssystem grundsätzlich geeignet ist, Entwicklungen, die den Fortbestands des Unternehmens gefährden, frühzeitig zu erkennen.

Zum Abhängigkeitsbericht hat KPMG den folgenden uneingeschränkten Bestätigungsvermerk gemäß § 313 Abs. 3 AktG erteilt:

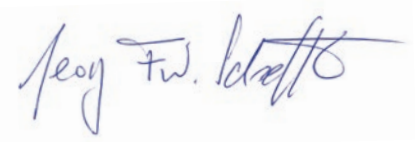
„Nach unserer pflichtmäßigen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass die tatsächlichen Angaben des Berichts richtig sind, bei den im Bericht aufgeführten Rechtsgeschäften die Leistung der Gesellschaft nicht unangemessen hoch war und bei den im Bericht aufgeführten Maßnahmen keine Umstände für eine wesentlich andere Beurteilung als die durch den Vorstand sprechen.“

Die Jahresabschlussunterlagen, der Abhängigkeitsbericht und die Prüfungsberichte wurden am 02. März 2017 im Prüfungsausschuss mit dem Vorstand und dem Abschlussprüfer erörtert. Der Prüfungsausschuss hat die Ergebnisentwicklung für das Geschäftsjahr 2016, die Vermögens- und Finanzlage zum Bilanzstichtag und insbesondere die Risikovorsorge kritisch hinterfragt. Außerdem wurden die Jahresabschlussunterlagen, der Abhängigkeitsbericht und die Prüfungsberichte in der Bilanzsitzung des Aufsichtsrats am 03. März 2017 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 Prüfung 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 Schlusserklärung des Vorstands) 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 Schlusserklärung 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 2016 die Zahlung einer Dividende in Höhe von 0,49 EUR je Stammaktie und in Höhe von 0,50 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 tatkräftigen Einsatz und die konstruktive Zusammenarbeit in einem wiederum herausfordernden Geschäftsjahr.

Für den Aufsichtsrat



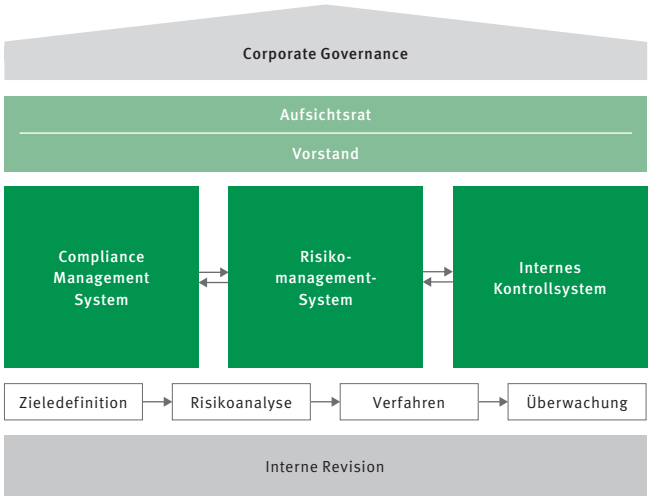
Georg F. W. Schaeffler
Vorsitzender

Herzogenaurach, den 03. März 2017

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 im Zentrum. Die Unternehmenswerte bestimmen die Art der Geschäfte, die getätigt werden. Geschäfte und Geschäftsbeziehungen, die nicht mit den Unternehmenswerten vereinbar sind, werden abgelehnt.

Governance Struktur der Schaeffler Gruppe Nr. 067



Die Governance Struktur fördert die Transparenz und unterstützt die Werte eines globalen Familienunternehmens (nachhaltig, innovativ, exzellent und leidenschaftlich). Die Elemente der Governance Struktur unterstützen unsere Geschäftsbereiche, 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 und Risk Committee (GCRC), welches die Transparenz in den internen Strukturen, der Organisation und in den Verantwortlichkeiten erhöht. Der Chief Compliance Officer der Schaeffler Gruppe führt den Vorsitz des GCRC. Es setzt sich aus den Leitern der Teilsysteme und den Leitern weiterer Risiko- und Zentralfunktionen 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.

Dem Zusammenwirken der Teilsysteme innerhalb der Governance Struktur liegt das international anerkannte Modell der drei Abwehrlinien (Three Lines of Defense Modell) 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.

Modell der drei Abwehrlinien (Three Lines of Defense) Nr. 068

Abwehrlinien	Zuständigkeiten	Verantwortungsbereich
First Line of Defense	**Operative Geschäftseinheiten**	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.
Second Line of Defense	**Risikofunktionen** (z. B. Controlling, Risikomanagement, Compliance und Recht)	Die zweite Ebene definiert globale Standards und Kontrollen, überprüft regelmäßig deren Einhaltung und berichtet über ihre Wirksamkeit. Außerdem ist sie für die regelmäßige und unabhängige Risikobewertung verantwortlich.
Third Line of Defense	**Interne Revision**	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.

Die Geschäftsbereiche sind primär für die in ihrem Geschäft inhärenten Risiken verantwortlich. Die Mitarbeiter der Schaeffler Gruppe bilden daher die erste Abwehrlinie möglicher 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 zur Verfügung.

Mit der Corporate Governance Struktur und ihrem „Three Lines of Defense"-Modell 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" als Teil des Programms „ONE Schaeffler". 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, ist als nächster Schritt die Prüfung der Implementierung durch eine unabhängige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft vorgesehen.

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 Einschätzungen der Gesprächspartner zu Eintrittswahrscheinlichkeit und möglichem Schadensausmaß einschlägiger Risikoszenarien zu generieren. Ergänzt werden diese Einschätzungen durch Branchen- und Expertenwissen, Erfahrungswissen aus konkreten Compliance-Verstößen, Kontroll- und Prüfungsergebnissen sowie mit Hilfe geschäftstätigkeits-, markt- und länderspezifischer Risikokriterien, angefangen mit öffentlich verfügbaren Risikoindikatoren, wie z. B. dem Corruption Perception Index von Transparency International, bis hin zu Fragen der standortspezifischen Ausgestaltung des Vertriebs.

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 im Berichtsjahr 2016 weiter ausgebautes 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 Präsenzschulungen sowie ein Compliance-Helpdesk für die Beratung zu konkreten Compliance-Sachverhalten. Die Schulungen werden stetig weiterentwickelt und an das Aufgabengebiet der Mitarbeiter angepasst. So sind u. a. die Fallbeispiele der Schulung „Risikobewusstsein" auf die entsprechenden Geschäftsbereiche abgestimmt, um potenzielle Risiken möglichst konkret und nachvollziehbar darzustellen. 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 2016 weiter verstärkt. Ein neuer Unternehmenskodex wurde eingeführt, der für alle Mitarbeiter weltweit gilt. Die beschriebenen Grundsätze und Praktiken 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 Bestechung oder 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 Implementierung eines Registers über Wettbewerberkontakte wurde ebenso wie ein gruppenweiter Geschäftspartner Due Diligence Prozess weiter vorangetrieben. Das unterstreicht den Anspruch, den die Schaeffler Gruppe an ihre Geschäftspartner im Hinblick auf ein integres und regelkonformes Verhalten stellt. Im Geschäftsjahr 2016 beinhaltete das Compliance Schulungsprogramm u. a. Schulungen zu den Themen Risikobewusstsein, Unternehmenskodex und Informationssicherheit inklusive Informationsklassifizierungen. Neu eingeführt wurden Trainingsmaßnahmen zum Schutz vor Internetkriminalität und CEO-Fraud.

Zur Einhaltung der kapitalmarktrechtlichen Vorschriften wird ein gruppenweites Insiderverzeichnis geführt. Vorstandsmitglieder, Aufsichtsratsmitglieder und Mitarbeiter sind über ihre kapitalmarktrechtlichen Pflichten und die Auswirkungen der Börsenzulassung aufgeklärt. Ferner besteht ein Insider Committee, das u. a. das Insiderverzeichnis führt, über den Umgang mit möglichen Insiderinformationen entscheidet und über die Einhaltung der kapitalmarktrechtlichen Vorschriften wacht.

Mehr zu den wesentlichen Compliance-bezogenen Risiken siehe „Chancen- und Risikobericht".

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 Risikoerkennung, -bewertung, -steuerung und -überwachung dienen. Unter einem Risiko versteht man die Gefahr, dass Ereignisse oder Handlungen ein Unternehmen daran hindern, seinen Plan zu erreichen bzw. seine Strategien erfolgreich umzusetzen. Alle identifizierten Risiken werden kontinuierlich bezüglich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und möglichen Auswirkungen auf die Zielerreichung erfasst, bewertet, geeignete Maßnahmen eingeleitet und verfolgt.

Detaillierte Informationen zur Darstellung des Risikomanagement-Systems siehe „Chancen- und Risikobericht".

3.3 Internes Kontrollsystem

Die „Second Line of Defense" wird ergänzt durch das Interne Kontrollsystem der Schaeffler Gruppe. Das Interne Kontrollsystem (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: Kontroll-

umfeld, 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.

Detaillierte Informationen zur Darstellung des Internen Kontrollsystems siehe „Chancen- und Risikobericht“.

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. Organisatorisch ist die Interne Revision dem Vorsitzenden des Vorstands der Schaeffler AG unterstellt.

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 CEO/Gesamtvorstand/ Prüfungsausschuss;
- Die Prüfungsplanung und wesentliche Anpassungen dieser sind von der 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.

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 Compliancemanagements;
- 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.

Die Interne Revision führt System- und Funktionsprüfungen durch. Bei den Systemprüfungen werden einzelne Bereiche (z. B. Beschaffung) geprüft bzw. die Ist-Prozesse aufgenommen und analysiert. Die im Rahmen solcher Systemprüfungen dokumentierten Feststellungen werden einem der drei Bewertungsbereiche (Ordnungsmäßigkeit, Internes Überwachungssystem, Geschäftsprozesse) zugeordnet. Bei den Funktionsprüfungen wird die Wirksamkeit des Risikomanagement-Systems oder des Internen Kontrollsystems innerhalb der Schaeffler Gruppe geprüft. Compliance-Risiken werden innerhalb des Bewertungsbereichs Ordnungsmäßigkeit abgedeckt.

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, risikomitigierende Empfehlungen und Umsetzungsverantwortliche, mit denen sie verbindliche Umsetzungstermine vereinbart. Die Umsetzung der abgeleiteten Empfehlungen zur Beseitigung der festgestellten Mängel überwacht sie 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 ab Erstnotierung

Der Aufsichtsrat setzt, wie in § 87 AktG und im Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) gefordert, die Gesamtvergütung fest und überprüft das Vergütungssystem regelmäßig. Hierbei wird die Angemessenheit der Vorstandsvergütung durch den Aufsichtsrat regelmäßig geprüft. 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.

Im Rahmen der Vorbereitung auf den Börsengang der Schaeffler AG beschloss der Aufsichtsrat am 8. September 2015 eine Weiterentwicklung des Vorstandsvergütungssystems. Dieses Vergütungssystem wurde mit dem Börsengang am 9. Oktober 2015 rückwirkend zum 1. Januar 2015 wirksam und gilt für alle im Geschäftsjahr 2016 amtierenden Vorstandsmitglieder.

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 Vorstandsmitgliedes 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. 069

Bestandteile	Leistungsbemessung	Vergütungsspanne	Voraussetzung für die Auszahlung	Auszahlungszyklus
Erfolgsunabhängige Komponenten				
Festvergütung	Funktion und Verantwortung	Keine	Vertragliche Regelungen	Monatlich
Sach- und Nebenleistungen	Funktion und Verantwortung	Keine	Vertragliche Regelungen	Keine Auszahlung
Erfolgsabhängige Komponenten				
Short-Term Bonus	Für den Vorstandsvorsitzenden und die Funktionsvorstände (im Geschäftsjahr 2015 auch für die Spartenvorstände): Free Cash Flow (FCF Gruppe) und Schaeffler Value Added (SVA Gruppe) der Schaeffler Gruppe (zu gleichen Anteilen). Für Spartenvorstände: Free Cash Flow (FCF Gruppe) und Schaeffler Value Added (SVA Gruppe) der Schaeffler Gruppe, Schaeffler Value Added (SVA Sparte) und Working Capital (WC Sparte) der Sparte (zu gleichen Anteilen) [1]	0 % – 150 % (individueller Zielbonus=100 %)	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 akkumulierten FCF-Erfolgsziel	Maximales Kurspotenzial: Verdoppelung des Aktienkurses bei Gewährung	Erfüllung der Dienstbedingung bzw. Erreichung der Zielwerte	4 Jahre nach Gewährung
Altersversorgung			Pensionierung oder Versorgungsfall	In der Regel monatlich

[1] Ab dem Geschäftsjahr 2017 ersetzt für die Leistungsbemessung der Vorstände mit Spartenverantwortung der Cash Flow der Sparte das Working Capital der Sparte.

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 2016 wurden den Vorstandsmitgliedern keinerlei Kredite gewährt.

Erfolgsabhängige Komponenten

Kurzfristig variable Vergütung – Short-Term Bonus

Alle im Geschäftsjahr 2016 amtierenden Vorstände erhalten bei entsprechender Zielerreichung einen jährlichen Short-Term Bonus. In den Vorstandsdienstverträgen ist der individuelle Zielbonus bei Erreichung von 100 % der Erfolgsziele festgelegt.

Der Aufsichtsrat setzt die Zielstaffel für die Erfolgsziele jährlich fest. Die vergütungsrelevanten Erfolgsziele bilden die strategische Ausrichtung der Schaeffler Gruppe ab. Der zur Auszahlung gelangende Short-Term Bonus wird für den Vostandsvorsitzenden sowie die Funktionsvorstände (im Geschäftsjahr 2015 auch für die Spartenvorstände) 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 Working Capital der Sparte (WC Sparte) bestimmt. [7]

[7] Ab dem Geschäftsjahr 2017 ersetzt für die Leistungsbemessung der Vorstände mit Spartenverantwortung der Cash Flow der Sparte das Working Capital der Sparte.

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 Working Capital Sparte ermittelt sich aus dem Verhältnis des Working Capital der Sparte zu den Umsatzerlösen der Sparte.

Ergänzend zu den FCF-, SVA- und WC-Erfolgszielen kann der Aufsichtsrat zusätzliche strategische Ziele festlegen. Wenn die Mindestzielwerte nicht erreicht werden, kann der Short-Term Bonus vollständig entfallen. Zudem kann der Aufsichtsrat entsprechend der individuellen Leistungen eines Vorstandsmitglieds einen Multiplikator von 0,8 bis 1,2 festsetzen. In jedem Fall ist die Auszahlung aus dem Short-Term Bonus auf 150 % des individuellen Zielbonuses 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. Der PSUP gilt aufgrund entsprechender Vereinbarungen für alle amtierenden Vorstandsmitglieder.

Eine Performance Share Unit (PSU) gewährt das Recht auf eine Auszahlung in bar in der Höhe eines Durchschnittsaktienkurses an den letzten 60 Handelstagen der Peformanceperiode, 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 PSUs kann sich nicht erhöhen.

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. [8]
- 25 % der gewährten PSUs haben ein langfristiges FCF-Erfolgsziel. Hierbei wird der über die Performanceperiode akkumulierte FCF dem Ziel-FCF gegenüberstellt.
- 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.

Die Erdienung der FCF- und TSR-Erfolgszielen unterliegenden PSUs erfolgen für die Tranche 2015 und die Tranche 2016 entsprechend der nachfolgenden Zielstaffeln.

Zielstaffel für FCF im PSUP Nr. 070

Akkumulierter FCF über die Performanceperiode	Anzahl der erdienten FCF PSUs in %
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 %

Zielstaffel für TSR im PSUP Nr. 071

TSR Outperformance über die Performanceperiode	Anzahl der erdienten TSR PSUs in %
› 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.

[8] Unter Beachtung der maßgeblichen Leaver-Regelungen.

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 Nr. 072

	Zielbetrag (in Tsd. EUR)	Zum 01. Januar 2016 gewährte PSUs [1] (in Stk.)	Beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung (in EUR)	Beizulegender Zeitwert bei Gewährung (in Tsd. EUR)
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	1.300			
Basisanzahl PSUs		44.581	13,82	616
FCF PSUs		22.291	13,82	308
TSR PSUs		22.291	9,13	204
Prof. Dr. Peter Gutzmer	950			
Basisanzahl PSUs		32.578	13,82	450
FCF PSUs		16.290	13,82	225
TSR PSUs		16.290	9,13	149
Dr. Ulrich Hauck	800			
Basisanzahl PSUs		27.434	13,82	379
FCF PSUs		13.718	13,82	190
TSR PSUs		13.718	9,13	125
Norbert Indlekofer [2]	950			
Basisanzahl PSUs		32.578	13,82	450
FCF PSUs		16.290	13,82	225
TSR PSUs		16.290	9,13	149
Oliver Jung	950			
Basisanzahl PSUs		32.578	13,82	450
FCF PSUs		16.290	13,82	225
TSR PSUs		16.290	9,13	149
Prof. Dr. Peter Pleus	950			
Basisanzahl PSUs		32.578	13,82	450
FCF PSUs		16.290	13,82	225
TSR PSUs		16.290	9,13	149
Corinna Schittenhelm	650			
Basisanzahl PSUs		22.290	13,82	308
FCF PSUs		11.146	13,82	154
TSR PSUs		11.146	9,13	102
Dr. Stefan Spindler	800			
Basisanzahl PSUs		27.434	13,82	379
FCF PSUs		13.718	13,82	190
TSR PSUs		13.718	9,13	125
Summe	**7.350**	**504.117**	**-**	**6.376**

[1] Entspricht den am 31. Dezember 2016 ausstehenden PSUs.
[2] Norbert Indlekofer ist zum 31. Dezember 2016 aus dem Vorstand der Schaeffler AG ausgeschieden.

Der zugrunde liegende Aktienkurs für die Tranche 2015 beträgt 13,15 EUR. Die individuell gewährten PSUs sowie die beizulegenden Zeitwerte im Geschäftsjahr 2015 stellen sich wie folgt dar:

PSUP Gewährung im Geschäftsjahr 2015 [1] Nr. 073

	Zielbetrag (in Tsd. EUR)	Am 09. Oktober 2015 gewährte PSUs [2] (in Stk.)	Beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung (in EUR)	Beizulegender Zeitwert bei Gewährung (in Tsd. EUR)
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	1.300			
Basisanzahl PSUs		49.429	11,58	572
FCF PSUs		24.715	11,58	286
TSR PSUs		24.715	6,96	172
Prof. Dr. Peter Gutzmer	950			
Basisanzahl PSUs		36.121	11,58	418
FCF PSUs		18.061	11,58	209
TSR PSUs		18.061	6,96	126
Dr. Ulrich Hauck	600			
Basisanzahl PSUs		22.813	11,58	264
FCF PSUs		11.407	11,58	132
TSR PSUs		11.407	6,96	79
Norbert Indlekofer [3]	950			
Basisanzahl PSUs		36.121	11,58	418
FCF PSUs		18.061	11,58	209
TSR PSUs		18.061	6,96	126
Oliver Jung	950			
Basisanzahl PSUs		36.121	11,58	418
FCF PSUs		18.061	11,58	209
TSR PSUs		18.061	6,96	126
Prof. Dr. Peter Pleus	950			
Basisanzahl PSUs		36.121	11,58	418
FCF PSUs		18.061	11,58	209
TSR PSUs		18.061	6,96	126
Dr. Stefan Spindler	533			
Basisanzahl PSUs		20.278	11,58	235
FCF PSUs		10.140	11,58	117
TSR PSUs		10.140	6,96	71
Summe	**6.233**	**474.016**	**-**	**4.940**

[1] Kurt Mirlach und Robert Schullan sind zum 31. Dezember bzw. 30. April 2015 aus dem Vorstand der Schaeffler AG ausgeschieden. Für das Geschäftsjahr 2015 wurden ihnen keine PSUs gewährt.
[2] Entspricht den am 31. Dezember 2016 ausstehenden PSUs.
[3] 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 2016 (Vj: Tranche 2015) wurden folgende Parameter zugrunde gelegt:

- Risikoloser Zinssatz für die restliche Performanceperiode in Höhe von 0,15 % (Vj.: 0,2 %);
- Erwartete Dividendenrendite der Vorzugsaktie der Schaeffler AG in Höhe von 2,15 % (Vj.: 2,66 %) über die Performanceperiode;
- Erwartete Volatilität der Vorzugsaktie der Schaeffler AG in Höhe von 33,02 % (Vj.: 33,34 %);
- Erwartete Volatilität des Vergleichsindex in Höhe von 19,56 % (Vj.: 18,97 %);
- Erwarteter Korrelationskoeffizient zwischen dem Vergleichsindex und der Vorzugsaktie der Schaeffler AG in Höhe von 0,43 (Vj.: 0,34).

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. Lebensjahres 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 2016 erworbenen Versorgungsansprüche.

Dienstzeitaufwendungen für das Geschäftsjahr 2016 und Anwartschaftsbarwerte zum 31. Dezember 2016 gem. IAS 19 Nr. 074

in Tsd. EUR	Jahr	Dienstzeitaufwand	Anwartschaftsbarwerte
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	2016	1.158	10.387
Prof. Dr. Peter Gutzmer	2016	287	4.840
Dr. Ulrich Hauck	2016	458	949
Norbert Indlekofer [1]	2016	194	5.049
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
Summe		**3.295**	**30.910**

[1] Norbert Indlekofer ist zum 31. Dezember 2016 aus dem Vorstand der Schaeffler AG ausgeschieden.

Dienstzeitaufwendungen für das Geschäftsjahr 2015 und Anwartschaftsbarwerte zum 31. Dezember 2015 gem. IAS 19 Nr. 075

in Tsd. EUR	Jahr	Dienstzeitaufwand	Anwartschaftsbarwerte
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	2015	1.240	7.875
Prof. Dr. Peter Gutzmer	2015	273	4.178
Dr. Ulrich Hauck	2015	337	345
Norbert Indlekofer [1]	2015	205	5.300
Oliver Jung	2015	288	2.166
Prof. Dr. Peter Pleus	2015	380	5.282
Dr. Stefan Spindler	2015	164	168
Im Geschäftsjahr 2015 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder (Vergütung im Vergütungssystem vor Erstnotierung)			
Kurt Mirlach [2]	2015	266	4.391
Robert Schullan [3]	2015	130	3.824
Summe		**3.283**	**33.529**

[1] Norbert Indlekofer ist zum 31. Dezember 2016 aus dem Vorstand der Schaeffler AG ausgeschieden.
[2] Kurt Mirlach ist zum 31. Dezember 2015 aus dem Vorstand der Schaeffler AG ausgeschieden.
[3] Robert Schullan ist zum 30. April 2015 aus dem Vorstand der Schaeffler AG ausgeschieden unter Fortsetzung seines Dienstvertrags bis zum 31. Dezember 2015.

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 Zahlungen 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 2017, 2018 und 2019 gewährten Long-Term Boni verrechnet werden.

Als Folge der rückwirkenden Umstellung des Vergütungssystems bzw. Anpassung der Festvergütung im Geschäftsjahr 2015 hatten einzelne Vorstandsmitglieder Überzahlungen erhalten. Diese Beträge in Höhe von insgesamt 525 Tsd. EUR wurden im Geschäftsjahr 2016 mit den Short-Term Boni der betroffenen Vorstandsmitglieder verrechnet.

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 gegebenenfalls 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 Dienstvertrages. Hierbei wird eine Karenzentschädigung in Höhe von 50 % der vertraglichen Vergütung, die dem jeweiligen Vorstandsmitglied im Durchschnitt der letzten 12 Monate vor Ausscheiden gewährt worden ist, fällig. Die vertragliche Vergütung umfasst dabei sowohl erfolgsunabhängige als auch erfolgsabhängige Vergütungselemente. Bezüge aus einer anderweitigen Beschäftigung werden nach Maßgabe von § 74c HGB auf die Karenzentschädigung angerechnet.

Mit dem im Geschäftsjahr 2016 bestellten Vorstandsmitglied Frau Corinna Schittenhelm sowie den im Geschäftsjahr 2015 bestellten Vorstandsmitgliedern Herrn Dr. Ulrich Hauck und Herrn Dr. Stefan Spindler wurden im Rahmen ihrer Dienstverträge nachvertragliche Wettbewerbsverbote vereinbart, die entsprechende Karenzentschädigungen vorsehen.

Herr Robert Schullan ist zum 30. April 2015 auf eigenen Wunsch vorzeitig aus dem Vorstand der Schaeffler AG ausgeschieden. Seine erfolgsunabhängigen Vergütungsansprüche inkl. aller Nebenleistungen bestanden noch bis zum 31. Dezember 2015 und beliefen sich auf insgesamt 301 Tsd. EUR.

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 in Einklang mit § 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. Bei der Überprüfung der Angemessenheit der Vorstandsvergütung wurde der Aufsichtsrat von einem unabhängigen Vergütungsexperten unterstützt.

4.2 Grundzüge und Vergütungshöhen des Vergütungssystems des Vorstands vor Erstnotierung

Das Vergütungssystem vor Erstnotierung galt in 2015 weiterhin unverändert für die beiden ausgeschiedenen Vorstände Kurt Mirlach (ausgeschieden zum 31. Dezember 2015) und Robert Schullan (ausgeschieden zum 30. April 2015) und bestand aus fixen sowie variablen Gehaltsbestandteilen. Die individuelle Gesamtvergütung jedes Vorstandsmitglieds war begrenzt („Hard Cap“). Die Höhe der Festvergütung orientierte sich am Aufgaben- und Verantwortungsbereich des jeweiligen Vorstandsmitglieds. Zusätzlich zu der Festvergütung erhielt jedes Vorstandsmitglied eine erfolgsabhängige Tantieme, die sich auf der Grundlage der folgenden Grundlagen bemessen hat:

- Betriebsergebnis im Vergleich zur Umsatzmindestrendite,
- Working Capital-Plan im Vergleich zu Working Capital-Ist, und
- individueller Leistungsfaktor.

Zusätzlich erhielten die Mitglieder des Vorstands Nebenleistungen, die neben der Bereitstellung eines Dienstwagens zu privaten Zwecken, Versicherungsleistungen, D&O-Versicherung und Altersversorgungsleistungen beinhalteten.

Das bisherige Vergütungssystem basierte auf einzelvertraglichen Regelungen, die vor einer Erstnotierung am Kapitalmarkt getroffen wurden. Mit Erstnotierung ist das neue Vorstandsvergütungssystem rückwirkend zum 01. Januar 2015 in Kraft getreten, das die Anforderungen an die Vergütungssysteme von börsennotierten Unternehmen berücksichtigt.

4.3 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 2016 und das Geschäftsjahr 2015 dargestellt.

Für das Geschäftsjahr 2016 gewährte Zuwendungen

	Klaus Rosenfeld				Prof. Dr. Peter Gutzmer				Dr. Ulrich Hauck			
	Vorstandsvorsitzender				Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands und Vorstand Technologie				Vorstand Finanzen			
	seit 24. Oktober 2014				seit 24. Oktober 2014				seit 01. April 2015			
in Tsd. EUR	**2015**	**2016**	**2016 (Min)**	**2016 (Max)**	**2015**	**2016**	**2016 (Min)**	**2016 (Max)**	**2015**	**2016**	**2016 (Min)**	**2016 (Max)**
Festvergütung	1.200	1.200	1.200	1.200	600	600	600	600	450	600	600	600
Sign-On Bonus	1.200	-	-	-	600	-	-	-	600	-	-	-
Nebenleistungen	27	27	27	27	28	28	28	28	20	28	28	28
Summe	**2.427**	**1.227**	**1.227**	**1.227**	**1.228**	**628**	**628**	**628**	**1.070**	**628**	**628**	**628**
Einjährige variable Vergütung	1.200	1.200	0	1.800	900	900	0	1.350	563	750	0	1.125
Mehrjährige variable Vergütung												
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) – Tranche 2015	1.031	-	-	-	753	-	-	-	476	-	-	-
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) – Tranche 2016	-	1.128	0	2.600	-	824	0	1.900	-	694	0	1.600
Summe	**4.658**	**3.555**	**1.227**	**5.627**	**2.881**	**2.352**	**628**	**3.878**	**2.109**	**2.072**	**628**	**3.353**
Versorgungsaufwand	1.240	1.158	1.158	1.158	273	287	287	287	337	458	458	458
Gesamtvergütung	**5.898**	**4.713**	**2.385**	**6.785**	**3.154**	**2.639**	**915**	**4.165**	**2.446**	**2.530**	**1.086**	**3.811**

Für das Geschäftsjahr 2016 gewährte Zuflüsse

	Klaus Rosenfeld		Prof. Dr. Peter Gutzmer		Dr. Ulrich Hauck	
	Vorstandsvorsitzender		Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands und Vorstand Technologie		Vorstand Finanzen	
	seit 24. Oktober 2014		seit 24. Oktober 2014		seit 01. April 2015	
in Tsd. EUR	**2016**	**2015**	**2016**	**2015**	**2016**	**2015**
Festvergütung	1.200	1.200	600	600	600	450
Sign-On Bonus	600	600	300	300	300	300
Nebenleistungen	27	27	28	28	28	20
Summe	**1.827**	**1.827**	**928**	**928**	**928**	**770**
Einjährige variable Vergütung	1.199	953	899	715	749	447
Mehrjährige variable Vergütung						
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) – Tranche 2015	0	0	0	0	0	0
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) – Tranche 2016	0	0	0	0	0	0
Summe	**3.026**	**2.780**	**1.827**	**1.643**	**1.677**	**1.217**
Versorgungsaufwand	1.158	1.240	287	273	458	337
Gesamtvergütung	**4.184**	**4.020**	**2.114**	**1.916**	**2.135**	**1.554**

Nr. 076

Norbert Indlekofer				Oliver Jung				Prof. Dr. Peter Pleus				Corinna Schittenhelm				Dr. Stefan Spindler			
Vorstand Automotive				Vorstand Produktion, Logistik und Einkauf				Vorstand Automotive				Vorstand Personal und Arbeitsdirektorin				Vorstand Industrie			
seit 24. Oktober 2014 bis 31. Dezember 2016				seit 24. Oktober 2014				seit 24. Oktober 2014				seit 01. Januar 2016				seit 01. Mai 2015			
2015	**2016**	**2016 (Min)**	**2016 (Max)**	**2015**	**2016**	**2016 (Min)**	**2016 (Max)**	**2015**	**2016**	**2016 (Min)**	**2016 (Max)**	**2015**	**2016**	**2016 (Min)**	**2016 (Max)**	**2015**	**2016**	**2016 (Min)**	**2016 (Max)**
600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	-	600	600	600	400	600	600	600
600	-	-	-	600	-	-	-	600	-	-	-	-	-	-	-	600	-	-	-
27	25	25	25	28	28	28	28	41	41	41	41	-	23	23	23	13	23	23	23
1.227	**625**	**625**	**625**	**1.228**	**628**	**628**	**628**	**1.241**	**641**	**641**	**641**	**-**	**623**	**623**	**623**	**1.013**	**623**	**623**	**623**
900	900	0	1.350	900	900	0	1.350	900	900	0	1.350	-	600	0	900	500	750	0	1.125
753	-	-	-	753	-	-	-	753	-	-	-	-	-	-	-	423	-	-	-
-	824	0	1.900	-	824	0	1.900	-	824	0	1.900	-	564	0	1.300	-	694	0	1.600
2.880	**2.349**	**625**	**3.875**	**2.881**	**2.352**	**628**	**3.878**	**2.894**	**2.365**	**641**	**3.891**	**-**	**1.787**	**623**	**2.823**	**1.936**	**2.067**	**623**	**3.348**
205	194	194	194	288	272	272	272	380	357	357	357	-	319	319	319	164	250	250	250
3.085	**2.543**	**819**	**4.069**	**3.169**	**2.624**	**900**	**4.150**	**3.274**	**2.722**	**998**	**4.248**	**-**	**2.106**	**942**	**3.142**	**2.100**	**2.317**	**873**	**3.598**

Nr. 077

Norbert Indlekofer		Oliver Jung		Prof. Dr. Peter Pleus		Corinna Schittenhelm		Dr. Stefan Spindler	
Vorstand Automotive		Vorstand Produktion, Logistik und Einkauf		Vorstand Automotive		Vorstand Personal und Arbeitsdirektorin		Vorstand Industrie	
seit 24. Oktober 2014 bis 31. Dezember 2016		seit 24. Oktober 2014		seit 24. Oktober 2014		seit 01. Januar 2016		seit 01. Mai 2015	
2016	**2015**	**2016**	**2015**	**2016**	**2015**	**2016**	**2015**	**2016**	**2015**
600	600	600	600	600	600	600	-	600	400
300	300	300	300	300	300	-	-	300	300
25	27	28	28	41	41	23	-	23	13
925	**927**	**928**	**928**	**941**	**941**	**623**	**-**	**923**	**713**
862	715	899	715	862	715	599	-	522	397
0	0	0	0	0	0	0	-	0	0
0	0	0	0	0	0	0	-	0	0
1.787	**1.642**	**1.827**	**1.643**	**1.803**	**1.656**	**1.222**	**-**	**1.445**	**1.110**
194	205	272	288	357	380	319	-	250	164
1.981	**1.847**	**2.099**	**1.931**	**2.160**	**2.036**	**1.541**	**-**	**1.695**	**1.274**

Für das Geschäftsjahr 2016 gewährte Zuwendungen – Im Geschäftsjahr 2015 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder

Nr. 078

	Kurt Mirlach				Robert Schullan			
	Vorstand Personal und Arbeitsdirektor				Vorstand Industrie			
	seit 24. Oktober 2014 bis 31. Dezember 2015				seit 24. Oktober 2014 bis 30. April 2015			
in Tsd. EUR	2015	2016	2016 (Min)	2016 (Max)	2015	2016	2016 (Min)	2016 (Max)
Festvergütung	450	-	-	-	142	-	-	-
Sign-On Bonus	-	-	-	-	-	-	-	-
Nebenleistungen	22	-	-	-	9	-	-	-
Summe	**472**	**-**	**-**	**-**	**151**	**-**	**-**	**-**
Einjährige variable Vergütung	960	-	-	-	572	-	-	-
Mehrjährige variable Vergütung								
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) – Tranche 2015	-	-	-	-	-	-	-	-
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) – Tranche 2016	-	-	-	-	-	-	-	-
Summe	**1.432**	**-**	**-**	**-**	**723**	**-**	**-**	**-**
Versorgungsaufwand	266	-	-	-	130	-	-	-
Gesamtvergütung	**1.698**	**-**	**-**	**-**	**853**	**-**	**-**	**-**

Für das Geschäftsjahr 2016 gewährte Zuflüsse – Im Geschäftsjahr 2015 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder

Nr. 079

	Kurt Mirlach		Robert Schullan	
	Vorstand Personal und Arbeitsdirektor		Vorstand Industrie	
	seit 24. Oktober 2014 bis 31. Dezember 2015		seit 24. Oktober 2014 bis 30. April 2015	
in Tsd. EUR	2016	2015	2016	2015
Festvergütung	-	450	-	142
Sign-On Bonus	-	-	-	-
Nebenleistungen	-	22	-	9
Summe	**-**	**472**	**-**	**151**
Einjährige variable Vergütung	-	1.003	-	579
Mehrjährige variable Vergütung				
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) – Tranche 2015	-	-	-	-
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) – Tranche 2016	-	-	-	-
Summe	**-**	**1.475**	**-**	**730**
Versorgungsaufwand	-	266	-	130
Gesamtvergütung	**-**	**1.741**	**-**	**860**

Im Nachfolgenden werden die Gesamtbezüge für das Geschäftsjahr 2016 und das Geschäftsjahr 2015 gem. § 285 Nr. 9a HGB bzw. § 314 Abs. 1 Nr. 6a HGB individualisiert und aufgeteilt auf die einzelnen Vergütungskomponenten dargestellt.

Individualisierte Gesamtbezüge (HGB) für das Geschäftsjahr 2016 Nr. 080

	Vergütungskomponenten			
in Tsd. EUR	Fixe	Variable, kurzfristig	Variable, langfristig[1]	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
Norbert Indlekofer[2]	625	862	824	2.311
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
Summe	**5.623**	**6.591**	**6.376**	**18.590**

[1] Aktienbasierte Vergütung in Form des PSUP.
[2] Norbert Indlekofer ist zum 31. Dezember 2016 aus dem Vorstand der Schaeffler AG ausgeschieden.

Individualisierte Gesamtbezüge (HGB) für das Geschäftsjahr 2015 Nr. 081

	Vergütungskomponenten			
in Tsd. EUR	Fixe	Variable, kurzfristig	Variable, langfristig[1]	Gesamtbezüge
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	2.427	953	1.031	4.411
Prof. Dr. Peter Gutzmer	1.228	715	753	2.696
Dr. Ulrich Hauck	1.070	447	476	1.993
Norbert Indlekofer[2]	1.227	715	753	2.695
Oliver Jung	1.228	715	753	2.696
Prof. Dr. Peter Pleus	1.241	715	753	2.709
Dr. Stefan Spindler	1.013	397	423	1.833
Im Geschäftsjahr 2015 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder (Vergütung im Vergütungssystem vor Erstnotierung)				
Kurt Mirlach (bis 31. Dezember 2015)	472	1.003	0	1.475
Robert Schullan (bis 30. April 2015)	151	579	0	730
Summe	**10.057**	**6.239**	**4.942**	**21.238**

[1] Aktienbasierte Vergütung in Form des PSUP.
[2] 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 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. 082

in Tsd. EUR	Aufwendungen (IFRS)
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	402
Prof. Dr. Peter Gutzmer	293
Dr. Ulrich Hauck	213
Norbert Indlekofer [1)]	948
Oliver Jung	293
Prof. Dr. Peter Pleus	184
Corinna Schittenhelm	88
Dr. Stefan Spindler	201
Summe	**2.622**

[1)] 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 2015 gem. § 314 Abs. 1 Nr. 6a S. 8 HGB i.V.m. IFRS 2.51a individualisiert dargestellt.

Aufwendungen für den PSUP im Geschäftsjahr 2015 Nr. 083

in Tsd. EUR	Aufwendungen (IFRS)
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	92
Prof. Dr. Peter Gutzmer	67
Dr. Ulrich Hauck (seit 01. April 2015)	42
Norbert Indlekofer [1)]	176
Oliver Jung	67
Prof. Dr. Peter Pleus	176
Dr. Stefan Spindler (seit 01. Mai 2015)	38
Im Geschäftsjahr 2015 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder (Vergütung im Vergütungssystem vor Erstnotierung)	
Kurt Mirlach (bis 31. Dezember 2015)	-
Robert Schullan (bis 30. April 2015)	-
Summe	**658**

[1)] Norbert Indlekofer ist zum 31. Dezember 2016 aus dem Vorstand der Schaeffler AG ausgeschieden.

4.4 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 abgegolten:

- 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. Bei Veränderungen im Aufsichtsrat oder in seinen Ausschüssen erfolgt die Vergütung zeitanteilig.

Die Vergütung von Ausschusstätigkeiten für ein Geschäftsjahr setzt voraus, dass der betreffende Ausschuss in diesem Zeitraum zur Erfüllung seiner Aufgaben getagt hat.

Weiterhin erhalten alle Mitglieder des Aufsichtsratsgremiums für jede Aufsichtsrats- und Ausschusssitzung, an der sie persönlich teilnehmen, ein Sitzungsentgelt in Höhe von 1.500 EUR.

Mitgliedern des Aufsichtsrats werden Auslagen, die in Zusammenhang mit der Ausübung des Mandats entstehen, sowie die auf die Vergütung entfallende Umsatzsteuer ersetzt.

Für alle Aufsichtsratsmitglieder besteht (zusammen mit dem Vorstand) eine Vermögenshaftpflichtversicherung (D&O-Versicherung) mit einem Selbstbehalt, der den Vorgaben des Aktiengesetztes und des DCGK entspricht.

Im Geschäftsjahr 2016 und im Geschäftsjahr 2015 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 2016 [1] Nr. 084

in Tsd. EUR	Festvergütung	Vergütung für Ausschusstätigkeiten	Sitzungsgelder	Gesamtvergütung
Bullinger, Prof. Dr. Hans-Jörg	60		7	67
Engelmann, Dr. Holger	60		7	67
Gottschalk, Prof. Dr. Bernd	60		7	67
Lenhard, Norbert [2]	60	24	12	96
Luther, Dr. Siegfried	60	48	16	124
Mittag, Dr. Reinold [2]	60	24	16	100
Münch, Yvonne [2]	60		9	69
Resch, Barbara [2]	60	24	14	98
Schaeffler, Georg F. W.	119	48	14	181
Schaeffler-Thumann, Maria-Elisabeth	89	24	7	120
Schmidt, Stefanie [2]	60		7	67
Spindler, Dirk	60		9	69
Stalker, Robin	60	24	14	98
Stolz, Jürgen [2]	60		9	69
Vicari, Salvatore [2]	60	24	14	98
Wechsler, Jürgen [2]	89	24	12	125
Wiesheu, Dr. Otto	60		7	67
Wolf, Prof. KR Ing. Siegfried	60	24	9	93
Worrich, Jürgen [2]	60	24	16	100
Zhang, Prof. Dr.-Ing. Tong	60		9	69
Summe	**1.317**	**312**	**215**	**1.844**

1) Sämtliche Beträge sind inkl. der auf die Vergütung entfallenden Umsatzsteuer ausgewiesen. Die Funktionen der Aufsichtsratsmitglieder sind in Abschnitt 5 „Organe der Gesellschaft“ dargestellt.
2) 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 2015 [1] Nr. 085

in Tsd. EUR	Festvergütung	Vergütung für Ausschusstätigkeiten	Sitzungsgelder	Gesamtvergütung
Bänsch, Jürgen (bis 19. November 2015) [2]	53	21	16	90
Bullinger, Prof. Dr. Hans-Jörg	60		7	67
Engelmann, Dr. Holger	60		7	67
Gottschalk, Prof. Dr. Bernd	60		7	67
Lenhard, Norbert [2]	60	24	16	100
Luther, Dr. Siegfried	60	48	12	120
Mittag, Dr. Reinold [2]	60	24	18	102
Mölkner, Thomas (bis 19. November 2015) [2]	53		9	62
Münch, Yvonne (ab 19. November 2015) [2]	7		2	9
Resch, Barbara (ab 19. November 2015) [2]	7	1	4	12
Schaeffler, Georg F. W.	119	48	23	190
Schaeffler-Thumann, Maria-Elisabeth	89	24	12	125
Schmidt, Stefanie [2]	60		7	67
Spindler, Dirk	60		9	69
Stalker, Robin	60	24	16	100
Stolz, Jürgen [2]	60		9	69
Vicari, Salvatore [2]	60	24	18	102
Wechsler, Jürgen [2]	89	24	16	129
Wiesheu, Dr. Otto	60		9	69
Wolf, Prof. KR Ing. Siegfried	60	24	9	93
Worrich, Jürgen [2]	60	24	18	102
Zhang, Prof. Dr.-Ing. Tong	60		5	65
Summe	**1.317**	**310**	**249**	**1.876**

1) Sämtliche Beträge sind inkl. der auf die Vergütung entfallenden Umsatzsteuer ausgewiesen. Die Funktionen der Aufsichtsratsmitglieder sind in Abschnitt 5 „Organe der Gesellschaft“ dargestellt.
2) 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 2016 und im Geschäftsjahr 2015 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
Externe 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
Externe 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
Externe 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
Externe 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

Dr. Holger Engelmann
Vorsitzender des Vorstands der Webasto SE

Bestellung: 01. Dezember 2014
Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Nominierungsausschusses
Externe Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der Webasto Roof Systems China Ltd., Hongkong, China (bis 18. Oktober 2016); 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
Externe Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats 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

Norbert Lenhard*
Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der Schaeffler Technologies AG & 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
Externe Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der Evonik Industries AG, Essen; Mitglied des Verwaltungsrats der Sparkasse Gütersloh, Gütersloh

Dr. Reinold Mittag*
Gewerkschaftssekretär bei der IG Metall

Bestellung: 19. November 2015
Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Prüfungsausschusses

Yvonne Münch*
Leiterin Werkseinkauf und Logistik

Bestellung: 19. November 2015

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&E Prozesse, Methoden und Tools der Schaeffler AG

Bestellung: 19. November 2015

Robin Stalker
Finanzvorstand der adidas AG, Herzogenaurach

Bestellung: 01. Dezember 2014
Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Prüfungsausschusses

Jürgen Stolz*
Betriebsratsvorsitzender Bühl

Bestellung: 19. November 2015

Salvatore Vicari*
Betriebsratsvorsitzender Homburg/Saar

Bestellung: 19. November 2015
Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Prüfungsausschusses

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
Externe 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 Aufsichtrsrat der UC RUSAL Plc, Nikosia, Zypern (seit 24. Juni 2016)

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

* Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.

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 acht Mitglieder an: der Vorsitzende des Vorstands, die Vorstände der beiden Sparten Automotive 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; MOVE; Kommunikation & Marketing; Investor Relations; Recht; Interne Revision; Konzernentwicklung & Strategie; Compliance & Unternehmenssicherheit; Corporate Real Estate
Bestellung: 24. Oktober 2014
Ablauf des Mandats: 30. Juni 2019
Externe Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover; Mitglied des Aufsichtsrats der FAG Bearings India Ltd., Mumbai, Indien

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

Verantwortungsbereich: Corporate F&E Management; Corporate Innovation; F&E Prozesse, Methoden & Tools; F&E Kompetenz & Services; Gewerblicher Rechtsschutz; Oberflächentechnologien; Informationstechnologie; Koordinationsstelle Digitalisierung
Bestellung: 24. Oktober 2014
Ablauf des Mandats: 31. Dezember 2019
Externe Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover

Dr. Ulrich Hauck
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. März 2018
Externe Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der mutares AG, München

Oliver Jung
Vorstand Produktion, Logistik und Einkauf

Verantwortungsbereich: Operations Strategie & Prozesse; Produktionstechnologie; Sondermaschinenbau; Werkzeugmanagement & Prototypenbau; Industrial Engineering; Bearing & Components Technologies; Logistik; Einkauf; MOVE Operations
Bestellung: 24. Oktober 2014
Ablauf des Mandats: 30. September 2018
Externe Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der SupplyOn AG, München

Prof. Dr. Peter Pleus
Vorstand Automotive

Verantwortungsbereich: Unternehmensbereiche Motorsysteme und Fahrwerksysteme; Global Key Account Management Sparte Automotive; Business Development Automotive
Bestellung: 24. Oktober 2014
Ablauf des Mandats: 31. Dezember 2018
Externe Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der IAV GmbH, Berlin

* Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.

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; Personal Industrie
Bestellung: 01. Januar 2016
Ablauf des Mandats: 31. Dezember 2018

Dr. Stefan Spindler
Vorstand Industrie

Verantwortungsbereich: Strategische Planung Sektoren & Kunden; Globaler Vertrieb Industrie; Forschung & Entwicklung und Anwendungsentwicklung; Operations und Supply Chain Management; Programm „CORE“
Bestellung: 01. Mai 2015
Ablauf des Mandats: 30. April 2018
Externe Mandate: Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Schaeffler Austria GmbH, Berndorf-St. Veit, Österreich

Matthias Zink (ab 01. Januar 2017)
Vorstand Automotive

Verantwortungsbereich: Unternehmensbereiche Getriebesysteme und Automotive Aftermarket; Forschung & Entwicklung Sparte Automotive
Bestellung: 01. Januar 2017
Ablauf des Mandats: 31. Dezember 2019

Im Geschäftsjahr 2016 aus dem Vorstand ausgeschieden

Norbert Indlekofer (bis 31. Dezember 2016)
Vorstand Automotive

Verantwortungsbereich: Unternehmensbereiche Getriebesysteme und Automotive Aftermarket; Forschung & Entwicklung Sparte Automotive
Bestellung: 24. Oktober 2014
Ablauf des Mandats: 31. Dezember 2016
Externe Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der Gienanth GmbH, Eisenberg

* Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.

Konzernabschluss

1.	Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	105
2.	Konzern-Gesamtergebnisrechnung	106
3.	Konzern-Bilanz	107
4.	Konzern-Kapitalflussrechnung	108
5.	Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	109
6.	Konzern-Segmentberichterstattung	110

1. Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

Nr. 086

in Mio. EUR	Konzern-anhang	2016	2015	Veränderung in %
Umsatzerlöse	3.1	13.338	13.179	1,2
Umsatzkosten		-9.552	-9.448	1,1
Bruttoergebnis vom Umsatz		**3.786**	**3.731**	**1,5**
Kosten der Forschung und Entwicklung		-751	-673	11,6
Kosten des Vertriebs		-915	-920	-0,5
Kosten der allgemeinen Verwaltung		-428	-407	5,2
Sonstige Erträge	3.2	41	57	-28,1
Sonstige Aufwendungen	3.3	-177	-386	-54,1
Ergebnis vor Finanzergebnis und Ertragsteuern (EBIT)		**1.556**	**1.402**	**11,0**
Finanzerträge	3.5	220	327	-32,7
Finanzaufwendungen	3.5	-561	-874	-35,8
Finanzergebnis	**3.5**	**-341**	**-547**	**-37,7**
Ergebnis vor Ertragsteuern		**1.215**	**855**	**42,1**
Ertragsteuern	3.6	-343	-250	37,2
Konzernergebnis		**872**	**605**	**44,1**
Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbares Konzernergebnis		859	591	45,3
Den nicht beherrschenden Anteilen zurechenbares Konzernergebnis		13	14	-7,1
Ergebnis je Stammaktie (unverwässert/verwässert, in EUR)	3.7	1,29	0,88	46,6
Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert/verwässert, in EUR)	3.7	1,30	1,28	1,6

2. Konzern-Gesamtergebnisrechnung

Nr. 087

	2016			2015		
in Mio. EUR	vor Steuern	Steuern	nach Steuern	vor Steuern	Steuern	nach Steuern
Konzernergebnis	**1.215**	**-343**	**872**	**855**	**-250**	**605**
Unterschiede aus der Währungsumrechnung ausländischer Geschäftsbetriebe	59	0	59	103	0	103
Nettoveränderung aus der Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländische Geschäftsbetriebe	-10	3	-7	-96	27	-69
Effektiver Teil der Veränderung des beizulegenden Zeitwerts von zur Absicherung von Zahlungsströmen bestimmten Sicherungsinstrumenten [1)]	-9	3	-6	62	-16	46
Nettoveränderung des beizulegenden Zeitwerts von zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten	0	0	0	-1	0	-1
Ergebnisveränderung mit Umgliederung in das Periodenergebnis	**40**	**6**	**46**	**68**	**11**	**79**
Neubewertung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorungs-/Pensionsplänen	-223	63	-160	87	-24	63
Ergebnisveränderung ohne Umgliederung in das Periodenergebnis	**-223**	**63**	**-160**	**87**	**-24**	**63**
Sonstiges Ergebnis	**-183**	**69**	**-114**	**155**	**-13**	**142**
Gesamtergebnis	**1.032**	**-274**	**758**	**1.010**	**-263**	**747**
Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbares Gesamtergebnis	1.012	-267	745	985	-256	729
Den nicht beherrschenden Anteilen zurechenbares Gesamtergebnis	20	-7	13	25	-7	18

[1)] Davon ergebniswirksam in die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung umgegliederter Aufwand in Höhe von 54 Mio. EUR (Vj.: Ertrag von 12 Mio. EUR).

Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz 4.11 und Tz. 4.14.

3. Konzern-Bilanz

Nr. 088

in Mio. EUR	Konzern-anhang	31.12.2016	31.12.2015	Veränderung in %
AKTIVA				
Immaterielle Vermögenswerte	4.1	632	589	7,3
Sachanlagen	4.2	4.507	4.180	7,8
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	4.6	217	2.123	-89,8
Sonstige Vermögenswerte	4.6	51	57	-10,5
Ertragsteuerforderungen	4.3	0	4	- 100
Aktive latente Steuern	4.3	572	485	17,9
Langfristige Vermögenswerte		**5.979**	**7.438**	**-19,6**
Vorräte	4.4	1.905	1.812	5,1
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	4.5	2.218	2.023	9,6
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	4.6	55	123	-55,3
Sonstige Vermögenswerte	4.6	218	211	3,3
Ertragsteuerforderungen	4.3	93	74	25,7
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	4.7	1.071	799	34,0
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	4.8	25	0	-
Kurzfristige Vermögenswerte		**5.585**	**5.042**	**10,8**
Bilanzsumme		**11.564**	**12.480**	**-7,3**
PASSIVA				
Gezeichnetes Kapital		666	666	0,0
Kapitalrücklagen		2.348	2.348	0,0
Sonstige Rücklagen		-404	-935	-56,8
Kumuliertes übriges Eigenkapital		-713	-599	19,0
Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbares Eigenkapital		**1.897**	**1.480**	**28,2**
Nicht beherrschende Anteile		100	88	13,6
Eigenkapital	**4.9**	**1.997**	**1.568**	**27,4**
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	4.11	2.182	1.942	12,4
Rückstellungen	4.12	96	182	-47,3
Finanzschulden	4.10	3.704	5.685	-34,8
Ertragsteuerverbindlichkeiten	4.3	163	210	-22,4
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	4.13	86	12	› 100
Sonstige Verbindlichkeiten	4.13	6	6	0,0
Passive latente Steuern	4.3	124	107	15,9
Langfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen		**6.361**	**8.144**	**-21,9**
Rückstellungen	4.12	354	431	-17,9
Finanzschulden	4.10	3	3	0,0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	4.14	1.625	1.405	15,7
Ertragsteuerverbindlichkeiten	4.3	176	112	57,1
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	4.13	696	512	35,9
Sonstige Verbindlichkeiten	4.13	344	305	12,8
Schulden im Zusammenhang mit zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten	4.8	8	0	-
Kurzfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen		**3.206**	**2.768**	**15,8**
Bilanzsumme		**11.564**	**12.480**	**-7,3**

4. Konzern-Kapitalflussrechnung

Nr. 089

in Mio. EUR	2016	2015	Veränderung in %
Laufende Geschäftstätigkeit			
EBIT	1.556	1.402	11,0
Gezahlte Zinsen	-279	-508	-45,1
Erhaltene Zinsen	98	43	› 100
Gezahlte Ertragsteuern	-327	-358	-8,7
Abschreibungen	737	694	6,2
Gewinn/Verlust aus dem Abgang von Vermögenswerten	4	-18	-
Veränderungen der:			
• Vorräte	-88	-75	17,3
• Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-205	-79	› 100
• Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	271	38	› 100
• Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	-29	-9	› 100
• Sonstige Vermögenswerte, Schulden und Rückstellungen	138	242	-43,0
Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit [1]	**1.876**	**1.372**	**36,7**
Investitionstätigkeit			
Einzahlungen aus Abgängen von Sachanlagen	4	26	-84,6
Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte	-29	-48	-39,6
Auszahlungen für Investitionen in Sachanlagen	-1.117	-977	14,3
Sonstige Ein-/Auszahlungen der Investitionstätigkeit [2]	1	-3	-
Cash Flow aus Investitionstätigkeit	**-1.141**	**-1.002**	**13,9**
Finanzierungstätigkeit			
Ausschüttung an Anteilseigner und nicht beherrschende Anteile	-329	-251	31,1
Einzahlungen aus der Ausgabe von Anteilen	0	810	
Einzahlungen aus der Aufnahme von Krediten	1.000	207	› 100
Auszahlungen aus der Tilgung von Krediten	-2.910	-1.175	› 100
Sonstige Einzahlungen der Finanzierungstätigkeit	1.773	197	› 100
Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit	**-466**	**-212**	**› 100**
Nettozunahme/-abnahme des Bestands an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten	**269**	**158**	**70,3**
Wechselkursbedingte Veränderung des Bestands an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten	3	5	-40,0
Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten am Periodenbeginn	799	636	25,6
Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten am 31. Dezember	**1.071**	**799**	**34,0**

[1] Ohne Zinszahlungen ergab sich für den Zeitraum vom 01. Januar bis 31. Dezember 2016 ein Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit von 2.155 Mio. EUR (Vj.: 1.880 Mio. EUR).
[2] Darin enthalten Zahlungsmittelzugang in Höhe von 2 Mio. EUR aus dem Erwerb der Compact Dynamics GmbH.

5. Konzern-Eigenkapital-veränderungsrechnung

Nr. 090

in Mio. EUR	Gezeichnetes Kapital	Kapitalrücklagen	Sonstige Rücklagen	Kumuliertes übriges Eigenkapital				Summe	Nicht beherrschende Anteile	Gesamt
				Währungsumrechnung	Absicherung von Zahlungsströmen	Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	Anpassung von Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen			
Stand 01. Januar 2015	**600**	**1.600**	**-1.276**	**-109**	**-75**	**1**	**-554**	**187**	**71**	**258**
Konzernergebnis			591					591	14	605
Sonstiges Ergebnis				30	46	-1	63	138	4	142
Konzerngesamtergebnis	**0**	**0**	**591**	**30**	**46**	**-1**	**63**	**729**	**18**	**747**
Ausgabe neuer Aktien	66	748						814		814
Dividenden			-250					-250	-1	-251
Transaktionen mit Anteilseignern, die direkt im Eigenkapital erfasst werden	**66**	**748**	**-250**					**564**	**-1**	**563**
Stand 31. Dezember 2015	**666**	**2.348**	**-935**	**-79**	**-29**	**0**	**-491**	**1.480**	**88**	**1.568**
Stand 01. Januar 2016	**666**	**2.348**	**-935**	**-79**	**-29**	**0**	**-491**	**1.480**	**88**	**1.568**
Konzernergebnis			859					859	13	872
Sonstiges Ergebnis				52	-6	0	-160	-114	0	-114
Konzerngesamtergebnis	**0**	**0**	**859**	**52**	**-6**	**0**	**-160**	**745**	**13**	**758**
Dividenden			-328					-328	-1	-329
Transaktionen mit Anteilseignern, die direkt im Eigenkapital erfasst werden	**0**	**0**	**-328**					**-328**	**-1**	**-329**
Stand 31. Dezember 2016	**666**	**2.348**	**-404**	**-27**	**-35**	**0**	**-651**	**1.897**	**100**	**1.997**

Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 4.9.

6. Konzern-Segmentberichterstattung

(Bestandteil des Konzernanhangs)

Nr. 091

	Automotive		Industrie		Gesamt	
	01.01.-31.12.		01.01.-31.12.		01.01.-31.12.	
in Mio. EUR	**2016**	**2015**	**2016**	**2015**	**2016**	**2015**
Umsatzerlöse	10.333	9.977	3.005	3.202	13.338	13.179
Umsatzkosten	-7.383	-7.206	-2.169	-2.242	-9.552	-9.448
Bruttoergebnis	2.950	2.771	836	960	3.786	3.731
EBIT	1.383	1.135	173	267	1.556	1.402
• in % vom Umsatz	13,4	11,4	5,8	8,3	11,7	10,6
Abschreibungen	-544	-498	-193	-196	-737	-694
Vorräte [1)]	1.228	1.164	677	648	1.905	1.812
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen [1)]	1.730	1.556	488	467	2.218	2.023
Sachanlagen [1)]	3.430	3.115	1.077	1.065	4.507	4.180
Investitionen	902	880	213	238	1.115	1.118

Vorjahreswerte gemäß der 2016 ausgewiesenen Segmentstruktur.
[1)] Werte jeweils zum Stichtag 31. Dezember.

Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 5.4.

Konzernanhang

1. Allgemeine Erläuterungen 112
1.1 Berichterstattendes Unternehmen 112
1.2 Allgemeine Grundlagen 112
1.3 Zusammenfassung der wesentlichen Rechnungslegungsgrundsätze 113
1.4 Neue Rechnungslegungsvorschriften 117

2. Grundlagen der Konsolidierung 119
2.1 Konsolidierungskreis 119
2.2 Erwerbe und Veräußerungen von Gesellschaften und Geschäftsbereichen 119

3. Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung 121
3.1 Umsatzerlöse 121
3.2 Sonstige Erträge 121
3.3 Sonstige Aufwendungen 121
3.4 Personalaufwand und Mitarbeiteranzahl 122
3.5 Finanzergebnis 122
3.6 Ertragsteuern 123
3.7 Ergebnis je Aktie 123

4. Erläuterungen zur Konzern-Bilanz 124
4.1 Immaterielle Vermögenswerte 124
4.2 Sachanlagen 126
4.3 Aktive und passive latente Steuern sowie Ertragsteuerforderungen und -verbindlichkeiten 127
4.4 Vorräte 128
4.5 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen 128
4.6 Sonstige finanzielle Vermögenswerte und sonstige Vermögenswerte 129
4.7 Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente 130
4.8 Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und Schulden im Zusammenhang mit zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten 130
4.9 Eigenkapital 130
4.10 Kurz- und langfristige Finanzschulden 131
4.11 Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen 133
4.12 Rückstellungen 141
4.13 Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten und sonstige Verbindlichkeiten 142
4.14 Finanzinstrumente 143
4.15 Aktienbasierte Vergütung 150
4.16 Kapitalmanagement 151

5. Sonstige Angaben 152
5.1 Leasingverhältnisse 152
5.2 Eventualschulden 152
5.3 Zusätzliche Angaben zur Konzern-Kapitalflussrechnung 152
5.4 Segmentberichterstattung 153
5.5 Beziehungen zu nahestehenden Personen und Unternehmen 154
5.6 Abschlussprüferhonorare 156
5.7 Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex 156
5.8 Ereignisse nach dem Bilanzstichtag 156
5.9 Anteilsbesitzliste gemäß § 313 Abs. 2 HGB 157
5.10 Mitglieder des Aufsichtsrats und des Vorstands 159
5.11 Aufstellung des Konzernabschlusses 160

Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers 161

Versicherung der gesetzlichen Vertreter 162

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 2016 umfasst die Schaeffler AG und ihre Tochterunternehmen, Anteile an assoziierten Unternehmen sowie Gemeinschaftsunternehmen (gemeinsam als „Schaeffler“ oder „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 elektronischen Bundesanzeigers (Bundesanzeiger Verlag GmbH, Köln) eingereicht und im elektronischen Bundesanzeiger bekannt gemacht.

1.2 Allgemeine Grundlagen

Der Konzernabschluss der Schaeffler Gruppe für das zum 31. Dezember 2016 endende Geschäftsjahr wurde gemäß § 315a 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 (IFRS), International Accounting Standards (IAS) sowie sämtliche Interpretationen und Änderungen des IFRS Interpretations Committee (IFRIC) und des ehemaligen Standing Interpretations Committee (SIC). Die Vergleichswerte des Vorjahres 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.

Bisher wurden Kundenzahlungen für Entwicklungsleistungen in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung als Umsatzerlöse aus Dienstleistungen ausgewiesen. Ab dem Geschäftsjahr 2016 werden diese Kundenzahlungen mit den dazugehörigen Entwicklungskosten saldiert dargestellt und in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung unter den Kosten der Forschung und Entwicklung ausgewiesen. In der Vergleichsperiode wurden daher die Umsatzerlöse (Minderung um 47 Mio. EUR) und die Kosten der Forschung und Entwicklung (Minderung um 47 Mio. EUR) rückwirkend angepasst. Mit der Änderung sollen bessere Finanzinformationen und darüber hinaus eine Angleichung an die branchenübliche Darstellungsmethode erzielt werden.

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,
- Ermittlung des Abwertungsbedarfs bei Vorräten,
- Festlegung zahlungsmittelgenerierender Einheiten und Ermittlung des erzielbaren Betrags im Rahmen der Überprüfung der Werthaltigkeit von Geschäfts- oder Firmenwerten und langfristigen Vermögenswerten,
- Bilanzierung von Leistungen an Arbeitnehmer nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses, insbesondere die Festlegung versicherungsmathematischer Parameter,
- Ansatz und Bewertung von Rückstellungen,
- Zeitwertermittlung von Finanzschulden und Derivaten,
- Einschätzung der Werthaltigkeit aktiver latenter Steuern sowie
- Aktienbasierte Vergütung.

Aus der Anpassung in der Vergangenheit getroffener Annahmen sowie aus der Beseitigung zuvor bestehender Unsicherheiten resultierten im Geschäftsjahr 2016 in Bezug auf die zuvor genannten Sachverhalte grundsätzlich keine wesentlichen Effekte. Ausnahme hiervon stellt die Bewertung der Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen dar. Aufgrund des gesunkenen Zinsniveaus wurde der Abzinsungssatz gesenkt, 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. Tochterunternehmen sind Unternehmen, die von der Schaeffler AG mittel- oder unmittelbar beherrscht werden. Die Unternehmen werden beginnend von dem Zeitpunkt an in den Konzernabschluss einbezogen, ab dem Schaeffler 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 in Zusammenhang mit der Eliminierung solcher Salden und Transaktionen werden mit dem Steuersatz des empfangenden Unternehmens bewertet.

Fremdwährungsumrechnung

Ausgewählte Wechselkurse Nr. 092

Währungen		Stichtagskurse		Durchschnittskurse	
1 EUR entspricht		**31.12.2016**	**31.12.2015**	**2016**	**2015**
CNY	China	7,32	7,06	7,35	6,97
INR	Indien	71,45	72,02	74,38	71,18
KRW	Südkorea	1.270,57	1.280,78	1.284,51	1.255,73
MXN	Mexiko	21,79	18,92	20,66	17,60
USD	USA	1,05	1,09	1,11	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 Schaeffler der wirtschaftliche Nutzen aus dem Verkauf zufließen wird,
- die mit dem Verkauf in Zusammenhang stehenden Kosten verlässlich bestimmt werden können,
- Schaeffler 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.

Aktivierte 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.

Für die Ermittlung der gewichteten durchschnittlichen Anzahl der Aktien werden junge Aktien zeitanteilig, ab Eintragung in das Handelsregister, berücksichtigt. Das diesen jungen Aktien zurechenbare Konzernergebnis wurde hingegen aufgrund der Gewinnberechtigung für das Gesamtjahr voll berücksichtigt. Weiterhin erfolgte aufgrund des Aktiensplits sowie der Umwandlung von Stammaktien in Vorzugsaktien eine rückwirkende Anpassung der durchschnittlichen Anzahl der Aktien und somit des Ergebnisses je Aktie für alle dargestellten Perioden.

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 Buchwertes 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 wird auf Basis von abgezinsten Zahlungsströmen (Discounted Cash Flow Methode)

ermittelt und ist der höhere Wert aus dem beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten, und dem Nutzungswert der zahlungsmittelgenerierenden Einheit. 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 hinaus gehend 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 Schaeffler 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 Nutzungswertes. 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 Zeitwertes 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.

Schaeffler 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.

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 werden, 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, vor allem 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 (inklusive 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 ausübbare 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 Schaeffler 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 Schaeffler feste Beiträge an eine unabhängige dritte Partei. Die Schaeffler Gruppe übernimmt dabei keinerlei Garantie für die Entwicklung des Vermögenswertes 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 von marktüblichen finanzmathematischen Bewertungsmodellen. Der beizulegende Zeitwert wird über den jeweiligen Erdienungszeitraum als Personalaufwand erfasst.

1.4 Neue Rechnungslegungsvorschriften

Die ab dem Geschäftsjahr 2016 erstmalig verpflichtend anzuwendenden neuen Standards bzw. Änderungen von Standards hatten keinen wesentlichen 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 2016 noch nicht verpflichtend anzuwenden waren. Eine vorzeitige Anwendung wurde nicht vorgenommen.

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. Eine vorzeige Anwendung des Standards ist zulässig, aber bei Schaeffler nicht vorgesehen.

Der IFRS 9 führt einen einheitlichen Ansatz zur Klassifizierung und Bewertung von finanziellen Vermögenswerten ein. Kriterien für die Klassifizierung sind die Zahlungsstrombedingungen und das Geschäftsmodell, nach dem die Vermögenswerte gesteuert werden. Darüber hinaus wird ein neues Wertminderungsmodell für finanzielle Vermögenswerte eingeführt, welches auch Forderungen aus Lieferungen und Leistungen einschließt. Dieses ersetzt das bisherige Modell basierend auf eingetretenen Verlusten (incurred loss model) durch das Modell, das auf erwarteten Kreditausfällen basiert (expected loss model). Die Regelungen zur Anwendung von Hedge Accounting wurden überarbeitet, um eine bessere Abbildung der Risikomanagementstrategie des Unternehmens zu ermöglichen. Zudem werden zusätzliche quantitative und qualitative Anhangangaben erforderlich sein. Detaillierte Aussagen zum Umfang der Auswirkungen auf den Konzernabschluss der Schaeffler Gruppe sind aktuell noch nicht möglich, da die Analyse der Anwendung des neuen Standards noch nicht abgeschlossen ist.

Im Mai 2014 hat das IASB den neuen Standard zur Umsatzrealisierung IFRS 15 Erlöse aus Verträgen mit Kunden veröffentlicht. Der IASB hat in diesem Zusammenhang die bislang über mehrere Standards (IAS 18, Umsatzerlöse und IAS 11, Fertigungsaufträge) und Interpretationen (IFRIC 13, IFRIC 15, IFRIC 18 sowie SIC 31) vorhandenen Regelungen zur Erlösrealisierung in einem übergreifenden Standard zusammengeführt. Das IASB hat im April 2016 zudem Klarstellungen zu IFRS 15 veröffentlicht, wodurch erste Anwenderfragen adressiert (unter anderem zur Identifizierung separater Leistungsverpflichtungen) und zusätzliche praktische Erleichterungen bei der erstmaligen Anwendung eingeräumt wurden. Der Standard ist erstmalig anzuwenden auf Geschäftsjahre, die am oder nach dem 01. Januar 2018 beginnen. Eine vorzeitige Anwendung des Standards ist zulässig. 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 rückwirkenden Anwendung wird zum Zeitpunkt der Erstanwendung am 01. Januar 2018 als Anpassung des Eröffnungsbilanzwerts im Eigenkapital erfasst.

IFRS 15 erfasst alle Verträge im Sinne des Standards mit Kunden über den Verkauf von Gütern oder die Erbringung von Dienstleistungen und beinhaltet ein einheitliches, branchenübergreifendes Fünf-Schritte Modell, mit dessen Hilfe die Höhe der Umsätze und der Zeitpunkt der Umsatzrealisierung bestimmt wird. Entsprechend des Grundprinzips des neuen Standards sind Umsatzerlöse grundsätzlich in der Höhe der Gegenleistung zu erfassen, mit der das Unternehmen im Gegenzug für die Übertragung von Gütern oder Dienstleistungen auf einen Kunden erwartungsgemäß rechnen kann. Umsatzerlöse sind zu realisieren, wenn der Kunde Verfügungsmacht über die Güter oder Dienstleistungen erhält.

Die Schaeffler Gruppe hat in 2016 ein Projekt zur Einführung des IFRS 15 initialisiert. Im Rahmen der ersten Projektphase erfolgte eine Analyse der Auswirkungen durch die Regelungen des IFRS 15 auf Ebene der identifizierten homogenen Geschäftsmodelle des Konzerns. Änderungen des Gesamtbetrags der für einen Kundenvertrag erfassten Umsatzerlöse werden derzeit nur in begrenzten Umfang erwartet. In Abhängigkeit der vertraglichen Gestaltungen der (ggf. zusammenzufassenden) Kundenverträge können sich hingegen zeitliche Verschiebungen bezüglich der Umsatzrealisierung ergeben. Demnach kann sich je nach Ausgestaltung vertraglicher Kündigungsklauseln sowie der Kundenspezifität und der damit mitunter einhergehenden fehlenden alternativen Verwendung einzelner Erzeugnisse das Erfordernis einer entsprechend der aktuell gültigen Regelungen nicht notwendigen, zeitraumbezogenen Umsatzrealisierung ergeben. Zudem können sich bei bestimmten Vertragsarten die unter bestimmten Voraussetzungen geforderte Separierung von Leistungsverpflichtungen und die hieraus resultierende Allokation des Transaktionspreises im Zusammenhang mit der Serienproduktion vorgelagerten Tätigkeiten (insbesondere dem Werkzeugbau) zu einer zeitlichen Vorverlagerung von Umsatzerlösen führen. Weiterhin können sich unter Umständen zeitliche Verschiebungen durch variable Vergütungskomponenten und die Identifikation zusätzlicher abgrenzbarer Leistungsverpflichtungen ergeben. Über die geschilderten Aspekte hinaus erwartet die Schaeffler Gruppe Änderungen im Bilanzausweis, insbesondere im Zusammenhang mit den von IFRS 15 geforderten separaten Posten für Vertragsvermögenswerte und Vertragsverbindlichkeiten. Zudem werden zusätzliche quantitative und qualitative Anhangangaben erforderlich sein.

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. 093

Standard/Interpretation		Datum der verpflichtenden Anwendung	Inhalt des Standards/ der Interpretation bzw. der Änderung	Erwartete Auswirkung auf die Schaeffler Gruppe
Annual Improvements 2014-2016		01.01.2017/ 01.01.2018	Diverse Änderungen an IFRS 1, IFRS 12 und IAS 28	keine
Änderungen an IAS 7	Kapitalflussrechnung	01.01.2017	Verbesserung der Informationen über die Veränderung der Verschuldung eines Unternehmens	Umfang der Angaben zur Kapitalflussrechnung
Änderungen an IAS 12	Ansatz latenter Steueransprüche für unrealisierte Verluste	01.01.2017	Klarstellung, dass Abwertungen auf einen niedrigeren Marktwert von Schuldinstrumenten, die zum beizulegenden Zeitwert (fair value) bewertet werden, welche aus einer Veränderung des Marktzinsniveaus resultieren, zu abzugsfähigen temporären Differenzen führen.	keine
Änderungen an IFRS 2	Anteilsbasierte Vergütung	01.01.2018	Änderungen bei Nettoerfüllungsvereinbarungen sowie Modifikationen, die ggf. zu einer Umklassifizierung führen	Noch in Prüfung [1)]
Klarstellungen an IFRS 15	Umsatzerlöse aus Kundenverträgen	01.01.2018	Klarstellungen zu mehreren Themenkomplexen	Noch in Prüfung [1)]
IFRS 16	Leasingverhältnisse	01.01.2019	Genereller Bilanzansatz aller Leasingverhältnisse bis auf wenige Ausnahmen	Noch in Prüfung [1)]

[1)] 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 2016 neben der Schaeffler AG 152 (Vj.: 153) Tochterunternehmen. Davon haben 51 (Vj.: 51) Unternehmen ihren Sitz in Deutschland und 101 (Vj.: 102) im Ausland.

In 2016 wurden die Gesellschaften SIA „Schaeffler Baltic“, Riga, Lettland (bis 31. Dezember 2016: NACO Technologies SIA) und Compact Dynamics GmbH, Starnberg, erstmalig vollkonsolidiert. Abgänge im Konsolidierungskreis resultieren aus einem Verkauf (Schaeffler Motorenelemente AG & Co. KG, Herzogenaurach) sowie zweier interner Verschmelzungen.

Zum 31. Dezember 2016 waren fünf (Vj.: fünf) Beteiligungen (davon zwei Gemeinschaftsunternehmen; Vj.: zwei) gemäß der Equity Methode in den Konzernabschluss einbezogen.

Für weitergehende Informationen zur Zusammensetzung der Schaeffler Gruppe wird auf Tz. 5.9 verwiesen.

2.2 Erwerbe und Veräußerungen von Gesellschaften und Geschäftsbereichen

Erwerb von Gesellschaften

Am 20. Dezember 2016 wurden von der SEMIKRON International GmbH 51 % der Anteile und Stimmrechtsanteile an der Compact Dynamics GmbH, Starnberg, durch die Schaeffler Technologies AG & Co.KG erworben. Unternehmensgegenstand der erworbenen Gesellschaft ist die Entwicklung und Kleinserienfertigung von elektrischen Antriebssystemen. Die Erstkonsolidierung der Gesellschaft erfolgte vereinfachend auf den 31. Dezember 2016. Wäre die Gesellschaft bereits zum 01. Januar 2016 einbezogen worden, hätte sich der Konzernumsatz um 9 Mio. EUR und der Konzerngewinn um 1 Mio. EUR erhöht. Bei der Ermittlung des Gewinns wurde nicht unterstellt, dass die im Rahmen der PPA zum Erwerbszeitpunkt aufgedeckten stillen Reserven auch bei einem Unternehmenszusammenschluss am 01. Januar 2016 gleichermaßen gültig gewesen wären. Die Gesellschaft wurde der Sparte und damit dem Segment Automotive zugeordnet.

Der beizulegende Zeitwert der Gegenleistung betrug 45 Mio. EUR zum Erwerbszeitpunkt. Zum 31. Dezember 2016 ergab sich hieraus eine Verbindlichkeit in Höhe von 23 Mio. EUR (zu leisten in Zahlungsmitteln) für die erworbenen 51 % der Geschäftsanteile und eine bedingte Kaufpreisverbindlichkeit in Höhe von 22 Mio. EUR für die zunächst bei der SEMIKRON International GmbH verbleibenden Geschäftsanteile. Die bedingte Kaufpreisverbindlichkeit wurde zum beizulegenden Zeitwert bewertet und resultiert aus einer kombinierten, symmetrisch ausgestalteten Put-/Call-Option über die restlichen Geschäftsanteile. Die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts der bedingten Kaufpreisverbindlichkeit basierte auf dem vertraglich vereinbarten fixen Optionspreis und dem erwarteten Zeitpunkt der Optionsausübung. Die kombinierten, symmetrisch ausgestatteten Optionen mit im Wesentlichen gleichen Optionsbedingungen haben in der Gesamtbetrachtung den Charakter eines Termingeschäfts, sodass wirtschaftlich betrachtet „present ownership“ an den optionsgegenständlichen Geschäftsanteilen vorliegt. Die Optionsausübung wurde daher antizipiert und eine finanzielle Verbindlichkeit statt nicht beherrschende Anteile ausgewiesen.

Aus der Kaufpreisallokation ergaben sich ein Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von 41 Mio. EUR und in geringen Umfang immaterielle Vermögenswerte (Buchwert zum 31. Dezember 2016: 0 Mio. EUR, beizulegender Zeitwert zum 31. Dezember 2016: 1 Mio. EUR). Der steuerlich nicht abzugsfähige Geschäfts- oder Firmenwert repräsentiert nicht separierbare und insofern nach IFRS nicht ansatzfähige Faktoren, insbesondere das Know-how der Belegschaft der Compact Dynamics GmbH und Ertragserwartungen durch Synergieeffekte in der Entwicklung und

Fertigung als Hauptgründe für die Transaktion. Die im Zuge der Transaktion übernommenen Forderungen weisen zum 31. Dezember 2016 einen Buchwert von 1 Mio. EUR auf. Dieser entspricht auch dem beizulegenden Zeitwert. Bei den übrigen übernommenen Vermögenswerten und Schulden entsprechen die Buchwerte dem beizulegenden Zeitwert. Das gesamte identifizierbare Nettovermögen betrug zum 31. Dezember 2016 4 Mio. EUR.

Darüber hinaus ergaben sich keine Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler Gruppe zum 31. Dezember 2016.

Veräußerungen von Gesellschaften und Geschäftsbereichen

Mit der Vertragsunterzeichnung am 21. Dezember 2016 vereinbarte die Schaeffler Gruppe mit wirtschaftlicher Wirkung zum 31. Dezember 2016 die Veräußerung der Anteile und Stimmrechtsanteile an der Schaeffler Motorenelemente AG & Co. KG an die Weber Gruppe. Die Gesellschaft ist auf die mechanische Bearbeitung von Zylinderköpfen und anderen komplexen Gehäusen spezialisiert, welche nicht unmittelbar zum Kerngeschäft der Schaeffler Gruppe gehören. Aus der Transaktion resultierte ein Veräußerungsverlust in Höhe von 13 Mio. EUR, der im sonstigen Aufwand ausgewiesen wurde. Des Weiteren gingen Vermögenswerte in Höhe von 18 Mio. EUR sowie Schulden von 5 Mio. EUR ab.

Weiterhin beabsichtigt die Schaeffler Schweiz GmbH ihre Feinschneide-Aktivitäten im Zuge eines Asset Deals an die Schweizer Güntensperger Gruppe zu veräußern. Ein entsprechender Vertrag wurde im November 2016 unterzeichnet, steht jedoch unter dem Vorbehalt diverser Bedingungen. Der Vollzug der Transaktion ist für das zweite Quartal 2017 geplant. Aufgrund der konkreten Veräußerungsabsicht und der hochwahrscheinlichen Veräußerung innerhalb von zwölf Monaten werden die betroffenen Vermögenswerte und Schulden zum Stichtag 31. Dezember 2016 als zur Veräußerung gehalten im Sinne des IFRS 5 klassifiziert.

3. Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

3.1 Umsatzerlöse

Umsatzerlöse Nr. 094

in Mio. EUR	2016	2015
Umsatzerlöse aus dem Verkauf von Gütern	13.193	13.044
Sonstige Umsatzerlöse	145	135
Summe	**13.338**	**13.179**

Die **sonstigen Umsatzerlöse** beinhalteten im Wesentlichen Erlöse aus dem Verkauf von Werkzeugen und selbst erstellten Maschinen in Höhe von 96 Mio. EUR (Vj.: 86 Mio. EUR) sowie Erlöse aus Dienstleistungen in Höhe von 38 Mio. EUR (Vj.: 45 Mio. EUR).

3.2 Sonstige Erträge

Sonstige Erträge Nr. 095

in Mio. EUR	2016	2015
Gewinn aus dem Abgang von Vermögenswerten	1	23
Übrige Erträge	40	34
Summe	**41**	**57**

3.3 Sonstige Aufwendungen

Sonstige Aufwendungen Nr. 096

in Mio. EUR	2016	2015
Aufwendungen aus Währungseffekten	9	40
Übrige Aufwendungen	168	346
Summe	**177**	**386**

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 2016 ein Aufwand in Höhe von 9 Mio. EUR (Vj.: 40 Mio. EUR).

Die **übrigen Aufwendungen** enthielten Aufwendungen in Höhe von 45 Mio. EUR (Vj.: 36 Mio. EUR), die im Zusammenhang mit einer Verstärkung der Effizienzmaßnahmen zur Revitalisierung der Sparte Industrie – im Rahmen der zweiten Welle des Programms „CORE“ – standen. Darüber hinaus waren Aufwendungen in Höhe von 86 Mio. EUR auf mögliche Ansprüche Dritter im Zusammenhang mit Kartellverfahren und sonstige Compliance-Fälle zurückzuführen. Das Vorjahr enthielt Aufwendungen aus einer Vorsorge für Rechtsfälle in Höhe von 238 Mio. EUR, die für mögliche Ansprüche Dritter im Zusammenhang mit dem im März 2014 abgeschlossenen EU-Kartellverfahren getroffen wurde.

3.4 Personalaufwand und Mitarbeiteranzahl

Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter nach Regionen Nr. 097

	2016	2015
Europa	59.609	58.496
Americas	12.563	12.662
Greater China	10.778	10.037
Asien/Pazifik	2.783	2.735
Summe	**85.733**	**83.930**

Die Mitarbeiteranzahl zum 31. Dezember 2016 lag bei 86.662 und damit um 2,9 % über dem Vorjahreswert von 84.198.

Der Personalaufwand der Schaeffler Gruppe setzte sich wie folgt zusammen:

Personalaufwand Nr. 098

in Mio. EUR	2016	2015
Löhne und Gehälter	3.388	3.253
Soziale Abgaben	665	621
Sonstiger Personalaufwand	114	116
Summe	**4.167**	**3.990**

Die Erhöhung des Personalaufwands im Geschäftsjahr 2016 resultierte im Wesentlichen aus lokalen Tariferhöhungen und dem Aufbau von Kapazitäten. Dieser Aufbau erfolgte vor allem 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 110 Mio. EUR (Vj.: 109 Mio. EUR) enthalten.

3.5 Finanzergebnis

Finanzergebnis der Schaeffler Gruppe Nr. 099

in Mio. EUR	2016	2015
Zinsaufwendungen für Finanzschulden [1]	-286	-513
Zinserträge aus Darlehen an Gesellschafter	49	72
Effekte aus Fremdwährungsumrechnung	-12	-224
Bewertungsänderungen und Ausgleichszahlungen von Derivaten	-21	234
Bewertungsänderungen von eingebetteten Derivaten	-30	-79
Zinseffekte Pensionen und Altersteilzeitverpflichtungen	-45	-42
Sonstige Effekte	4	5
Summe	**-341**	**-547**

[1] Inkl. amortisierte Transaktionskosten und Vorfälligkeitsentschädigungen.

Die **Zinsaufwendungen für Finanzschulden** betrugen im Geschäftsjahr 2016 286 Mio. EUR (Vj.: 513 Mio. EUR). Darin enthalten waren Aufwendungen aus Vorfälligkeitsentschädigungen in Höhe von 48 Mio. EUR und vorzeitiger Amortisation von Transaktionskosten in Höhe von 31 Mio. EUR. Für weitergehende Informationen wird auf das Kapitel kurz- und langfristige Finanzschulden verwiesen. Der Vorjahreswert enthielt für die vorzeitige Ablösung von Anleihen Aufwendungen aus Vorfälligkeitsentschädigungen in Höhe von 173 Mio. EUR und vorzeitiger Amortisation von Transaktionskosten in Höhe von 23 Mio. EUR.

Die **Zinserträge aus Darlehen an Gesellschafter**, der IHO Verwaltungs GmbH (bis zum 27. September 2016 firmierend als Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH), beliefen sich auf 49 Mio. EUR (Vj.: 72 Mio. EUR).

Aus der **Fremdwährungsumrechnung** von finanziellen Vermögenswerten und Schulden ergaben sich Aufwendungen in Höhe von 12 Mio. EUR (Vj.: Aufwendungen in Höhe von 224 Mio. EUR). Diese resultierten im Wesentlichen aus der Umrechnung der in US-Dollar denominierten Finanzierungsinstrumente in Euro. Durch die Absicherung dieser Instrumente mit Zinswährungsderivaten entstanden Aufwendungen in Höhe von 21 Mio. EUR (Vj.: Erträge in Höhe von 234 Mio. EUR), die unter **Bewertungsänderungen und Ausgleichszahlungen von Derivaten** ausgewiesen werden. Hierin enthalten sind insbesondere Aufwendungen für die vorzeitige Auflösung von Zinswährungsswaps.

Aus der **Bewertung von eingebetteten Derivaten**, insbesondere Kündigungsoptionen für Instrumente der Fremdfinanzierung, ergaben sich Aufwendungen in Höhe von netto 30 Mio. EUR (Vj.: 79 Mio. EUR). Darin enthalten sind Aufwendungen in Höhe von 79 Mio. EUR für die Ausbuchung der Kündigungsoptionen im Rahmen der Refinanzierungstransaktionen in 2016 sowie gegenläufige Erträge in Höhe von 49 Mio. EUR aus der Bewertung der noch bestehenden Kündigungsoptionen.

3.6 Ertragsteuern

Ertragsteuern Nr. 100

in Mio. EUR	2016	2015
Laufende Ertragsteuern	345	287
Latente Ertragsteuern	-2	-37
Ertragsteuern	**343**	**250**

Die Schaeffler AG als Kapitalgesellschaft hat im Berichtszeitraum 2016 der deutschen Körperschaft- und Gewerbesteuer unterlegen.

Für das Geschäftsjahr 2016 lag der durchschnittliche Steuersatz im Inland bei 28,6 % (Vj.: 28,4 %). Dieser Steuersatz beinhaltet die Körperschaftsteuer einschließlich Solidaritätszuschlag mit 15,9 % (Vj.: 15,9 %) sowie die durchschnittliche Gewerbesteuer mit 12,7 % (Vj.: 12,5 %).

Der Ertrag an periodenfremden tatsächlichen Ertragsteuern belief sich im Geschäftsjahr 2016 auf 13 Mio. EUR (Vj.: 24 Mio. EUR). Im Geschäftsjahr 2016 entstand ein periodenfremder latenter Steueraufwand in Höhe von 6 Mio. EUR (Vj.: 17 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 2016 basierte auf einem effektiven Gewerbesteuer- und Körperschaftsteuersatz inkl. Solidaritätszuschlag der Schaeffler Gruppe in Höhe von 28,6 % (Vj.: 28,4 %).

Steuerliche Überleitungsrechnung Nr. 101

in Mio. EUR	2016	2015
Ergebnis vor Ertragsteuern	1.215	855
Erwartete Ertragsteuern	**348**	**243**
Zuführungen/Abzüge aufgrund lokal abweichender Bemessungsgrundlagen	5	7
Abweichungen vom erwarteten Steuersatz	-19	-14
Änderung von Steuersätzen und -gesetzen	-2	-1
Änderung Wertberichtigung, Nichtaktivierung latenter Steuern	4	-1
Steuerguthaben und sonstige Steuervorteile	-11	-6
Nicht abzugsfähige Aufwendungen und steuerfreie Erträge	32	26
Periodenfremde Steuern	-7	-7
Sonstiges	-7	3
Ertragsteuern gemäß Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	**343**	**250**

Die im Posten **Abweichung vom erwarteten Steuersatz** ausgewiesenen Effekte ergaben sich vor allem 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.

3.7 Ergebnis je Aktie

Ergebnis je Aktie Nr. 102

in Mio. EUR	2016	2015
Konzernergebnis	872	605
Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbares Konzernergebnis	859	591
Ergebnisanteil Stammaktien (unverwässert/verwässert)	644	442
Ergebnisanteil Vorzugsaktien (unverwässert/verwässert)	215	149
Durchschnittliche Anzahl der ausgegebenen Stammaktien in Millionen Stück	500	500
Durchschnittliche Anzahl der ausgegebenen Vorzugsaktien in Millionen Stück	166	116
Ergebnis je Stammaktie (unverwässert/verwässert, in EUR)	**1,29**	**0,88**
Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert/verwässert, in EUR)	**1,30**	**1,28**

Zum 31. Dezember 2016 bestanden wie im Vorjahr keine verwässernd 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 auf 319 Mio. EUR (Vj.: 275 Mio. EUR) für das Segment Automotive und auf 208 Mio. EUR (Vj.: 208 Mio. EUR) für das Segment Industrie. Der Zugang im Segment Automotive von 44 Mio. EUR resultierte insbesondere aus dem Erwerb der Gesellschaft Compact Dynamics GmbH.

Zur Ermittlung des erzielbaren Betrags wurde für den über den Detailplanungszeitraum bis 2019 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.: 13,3 %) für das Segment Automotive und von 12,6 % (Vj.: 13,5 %) für das Segment Industrie angenommen. Dies entspricht einem Nachsteuerzinssatz von 8,9 % für das Segment Automotive (Vj.: 9,4 %) und von 8,9 % für das Segment Industrie (Vj.: 9,4 %).

Für das Geschäftsjahr 2016 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 47 Mio. EUR (Vj.: 37 Mio. EUR). Darin enthalten waren noch nicht nutzungsbereite Vermögenswerte von 22 Mio. EUR (Vj.: 5 Mio. EUR), die noch keinen planmäßigen Abschreibungen unterlagen.

Die für die immateriellen Vermögenswerte angefallenen Abschreibungen in Höhe von 31 Mio. EUR (Vj.: 31 Mio. EUR) waren in den folgenden Posten der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst: Umsatzkosten 8 Mio. EUR (Vj.: 5 Mio. EUR), Kosten der Forschung und Entwicklung 5 Mio. EUR (Vj.: 4 Mio. EUR), Kosten des Vertriebs 0 Mio. EUR (Vj.: 2 Mio. EUR) und Kosten der allgemeinen Verwaltung 18 Mio. EUR (Vj.: 20 Mio. EUR).

Immaterielle Vermögenswerte

Nr. 103

in Mio. EUR	Geschäfts- oder Firmenwerte	Erworbene immaterielle Vermögenswerte	Selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte	Summe
Historische Anschaffungs- oder Herstellungskosten				
Bestand zum 01. Januar 2015	**483**	**1.029**	**275**	**1.787**
Zugänge aus Konsolidierungskreisänderungen	0	0	0	0
Zugänge	0	47	23	70
Abgänge	0	-9	-12	-21
Umbuchungen	0	2	6	8
Währungsumrechnung	0	3	1	4
Bestand zum 31. Dezember 2015	**483**	**1.072**	**293**	**1.848**
Bestand zum 01. Januar 2016	**483**	**1.072**	**293**	**1.848**
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
Bestand zum 31. Dezember 2016	**527**	**1.082**	**310**	**1.919**
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen				
Bestand zum 01. Januar 2015	**0**	**1.001**	**231**	**1.232**
Zugänge aus Konsolidierungskreisänderungen	0	0	0	0
Abschreibungen	0	16	15	31
Wertminderungen	0	0	0	0
Wertaufholungen	0	0	0	0
Abgänge	0	-7	0	-7
Umbuchungen	0	0	0	0
Währungsumrechnung	0	3	0	3
Bestand zum 31. Dezember 2015	**0**	**1.013**	**246**	**1.259**
Bestand zum 01. Januar 2016	**0**	**1.013**	**246**	**1.259**
Zugänge aus Konsolidierungskreisänderungen	0	0	0	0
Abschreibungen	0	18	13	31
Wertminderungen	0	0	0	0
Wertaufholungen	0	0	0	0
Abgänge	0	-3	0	-3
Umbuchungen	0	0	0	0
Währungsumrechnung	0	0	0	0
Bestand zum 31. Dezember 2016	**0**	**1.028**	**259**	**1.287**
Nettobuchwerte				
Zum 01. Januar 2015	**483**	**28**	**44**	**555**
Zum 31. Dezember 2015	**483**	**59**	**47**	**589**
Zum 01. Januar 2016	**483**	**59**	**47**	**589**
Zum 31. Dezember 2016	**527**	**54**	**51**	**632**

4.2 Sachanlagen

Sachanlagen Nr. 104

in Mio. EUR	Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Gebäude	Technische Anlagen und Maschinen	Sonstige Anlagen	Anlagen im Bau	Summe
Historische Anschaffungs- oder Herstellungskosten					
Bestand zum 01. Januar 2015	**2.336**	**7.254**	**970**	**543**	**11.103**
Zugänge Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0
Abgänge Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0
Zugänge	43	391	83	531	1.048
Abgänge	-15	-185	-44	-2	-246
Umbuchungen	56	322	32	-418	-8
Umgliederungen in IFRS 5	0	0	0	0	0
Währungsumrechnung	28	54	9	9	100
Bestand zum 31. Dezember 2015	**2.448**	**7.836**	**1.050**	**663**	**11.997**
Bestand zum 01. Januar 2016	**2.448**	**7.836**	**1.050**	**663**	**11.997**
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
Bestand zum 31. Dezember 2016	**2.530**	**8.410**	**1.082**	**756**	**12.778**
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen					
Bestand zum 01. Januar 2015	**1.209**	**5.373**	**768**	**5**	**7.355**
Zugänge Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0
Abgänge Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0
Abschreibungen	79	510	74	0	663
Wertminderungen	0	0	0	0	0
Abgänge	-9	-178	-43	-1	-231
Umbuchungen	0	0	0	0	0
Umgliederungen in IFRS 5	0	0	0	0	0
Währungsumrechnung	11	14	6	-1	30
Bestand zum 31. Dezember 2015	**1.290**	**5.719**	**805**	**3**	**7.817**
Bestand zum 01. Januar 2016	**1.290**	**5.719**	**805**	**3**	**7.817**
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
Bestand zum 31. Dezember 2016	**1.358**	**6.091**	**817**	**5**	**8.271**
Nettobuchwerte					
Zum 01. Januar 2015	**1.127**	**1.881**	**202**	**538**	**3.748**
Zum 31. Dezember 2015	**1.158**	**2.117**	**245**	**660**	**4.180**
Zum 01. Januar 2016	**1.158**	**2.117**	**245**	**660**	**4.180**
Zum 31. Dezember 2016	**1.172**	**2.319**	**265**	**751**	**4.507**

Zum 31. Dezember 2016 hatte die Schaeffler Gruppe offene Verpflichtungen aus abgeschlossenen Verträgen für den Kauf von Sachanlagen in Höhe von 320 Mio. EUR (Vj.: 352 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. 105

	31.12.2016		31.12.2015	
in Mio. EUR	Aktive latente Steuern	Passive latente Steuern	Aktive latente Steuern	Passive latente Steuern
Immaterielle Vermögenswerte	3	-22	4	-22
Sachanlagen	98	-175	94	-156
Finanzielle Vermögenswerte	2	-13	1	-15
Vorräte	110	-4	98	-6
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Vermögenswerte	64	-108	51	-146
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	406	-35	328	-30
Sonstige Rückstellungen und sonstige Verbindlichkeiten	189	-82	219	-87
Verlust- und Zinsvorträge	15	0	45	0
Latente Steuern (vor Saldierung)	**887**	**-439**	**840**	**-462**
Saldierung	-315	315	-355	355
Latente Steuern	**572**	**-124**	**485**	**-107**

Zum Bilanzstichtag bestanden Vorträge aufgrund der Zinsschranke in Höhe von nominell 10 Mio. EUR (Vj.: 103 Mio. EUR). Die Zinsvorträge waren vollumfänglich mit einer aktiven latenten Steuer belegt.

Der Bruttobestand an Verlustvorträgen zum 31. Dezember 2016 betrug für die Körperschaftsteuer 115 Mio. EUR (Vj.: 115 Mio. EUR) und für die Gewerbesteuer 9 Mio. EUR (Vj.: 6 Mio. EUR). Davon wurden auf körperschaftsteuerliche Verlustvorträge in Höhe von 92 Mio. EUR (Vj.: 66 Mio. EUR) und auf gewerbesteuerliche Verlustvorträge in Höhe von 9 Mio. EUR (Vj.: 6 Mio. EUR) keine latenten Steuern gebildet.

Der überwiegende Teil der nicht angesetzten Verlustvorträge ist in der Nutzung zeitlich begrenzt. Der verbleibende Zinsvortrag ist unbefristet nutzbar.

Auf temporäre Differenzen in Höhe von 7 Mio. EUR (Vj.: 8 Mio. EUR) wurden keine aktiven latenten Steuern gebildet, da deren zukünftige Nutzung nicht wahrscheinlich ist.

Auf einbehaltene Gewinne bei bestimmten Tochterunternehmen in Höhe von 1.694 Mio. EUR (Vj.: 1.717 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 1 Mio. EUR (Vj.: 18 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 2016 betrug der Saldo der im kumulierten übrigen Eigenkapital erfassten latenten Steuern 328 Mio. EUR (Vj.: 259 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 betrugen zum 31. Dezember 2016 93 Mio. EUR (Vj.: 78 Mio. EUR) und waren in voller Höhe kurzfristig. Im Vorjahr waren Ertragsteuerforderungen in Höhe von 4 Mio. EUR langfristig.

Die Ertragsteuerverbindlichkeiten betrugen zum 31. Dezember 2016 339 Mio. EUR (Vj.: 322 Mio. EUR). Zum 31. Dezember 2016 waren davon 163 Mio. EUR langfristig (Vj.: 210 Mio. EUR). Die Reduzierung der langfristigen Ertragsteuerverbindlichkeiten im Vergleich zum Vorjahr resultiert im Wesentlichen aus einer Umgliederung zwischen den lang- und kurzfristigen Ertragsteuerverbindlichkeiten.

4.4 Vorräte

Vorräte Nr. 106

in Mio. EUR	31.12.2016	31.12.2015
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	358	343
Unfertige Erzeugnisse	468	452
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	1.078	1.015
Geleistete Anzahlungen	1	2
Summe	**1.905**	**1.812**

Im Geschäftsjahr 2016 wurden Aufwendungen in Höhe von 9.413 Mio. EUR (Vj.: 9.319 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 2016 auf 260 Mio. EUR (Vj.: 234 Mio. EUR).

4.5 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen Nr. 107

in Mio. EUR	31.12.2016	31.12.2015
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (brutto)	**2.243**	**2.051**
Wertberichtigung	-25	-28
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (netto)	**2.218**	**2.023**

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Wertberichtigung auf diese Forderungen aus Lieferungen und Leistungen:

Wertberichtigung auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen Nr. 108

in Mio. EUR	2016	2015
Wertberichtigung zum 01. Januar	**-28**	**-24**
Zuführungen	-3	-9
Inanspruchnahmen	3	2
Wertaufholungen	3	3
Wertberichtigung zum 31. Dezember	**-25**	**-28**

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 2.079 Mio. EUR (Vj.: 1.884 Mio. EUR) waren zum 31. Dezember 2016 weder wertgemindert noch überfällig.

Zum 31. Dezember 2016 waren Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 113 Mio. EUR (Vj.: 117 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 51 Mio. EUR (Vj.: 50 Mio. EUR), die dazugehörige Wertminderung lag bei -25 Mio. EUR (Vj.: -28 Mio. EUR).

Im Rahmen einer Sicherheitenfreigabevereinbarung vom 18. August 2016 wurden die im Rahmen von Kredit- und Anleihenverträgen als Sicherheiten dienende Forderungen aus Lieferungen und Leistungen freigegeben. Darüber hinaus bestehen zum 31. Dezember 2016 noch besicherte Forderungen in Höhe von 201 Mio. EUR (Vj.: 999 Mio. EUR).

Angaben zu Kontrahenten-, Währungs- und Liquiditätsrisiken der Schaeffler Gruppe in Bezug auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden in Tz. 4.14 gemacht.

4.6 Sonstige finanzielle Vermögenswerte und sonstige Vermögenswerte

Sonstige finanzielle Vermögenswerte (lang-/kurzfristig) Nr. 109

	31.12.2016			31.12.2015		
in Mio. EUR	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
Ausleihungen und Finanzforderungen	3	0	3	1.775	0	1.775
Derivative finanzielle Vermögenswerte	175	29	204	309	53	362
Übrige finanzielle Vermögenswerte	39	26	65	39	70	109
Summe	**217**	**55**	**272**	**2.123**	**123**	**2.246**

Die zum 31. Dezember 2015 bestehende Darlehensforderung in Höhe von 1.773 Mio. EUR gegenüber der IHO Verwaltungs GmbH wurde im Geschäftsjahr 2016 vollständig zurückgeführt. Für weitergehenden Informationen wird auf Tz. 5.5 verwiesen.

Die **langfristigen derivativen finanziellen Vermögenswerte** enthielten zum 31. Dezember 2016 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.

Im Rahmen einer Sicherheitenfreigabevereinbarung vom 18. August 2016 wurden im Vorjahr als Sicherheiten für die Kredit- und Anleihenverträge dienende sonstige finanzielle Vermögenswerte vollständig freigegeben (Vj.: 2.081 Mio. EUR).

Angaben zu Währungs- und Liquiditätsrisiken der Schaeffler Gruppe in Bezug auf die sonstigen finanziellen Vermögenswerte werden in Tz. 4.14 zu Finanzinstrumenten gemacht.

Sonstige Vermögenswerte (lang-/kurzfristig) Nr. 110

	31.12.2016			31.12.2015		
in Mio. EUR	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
Vermögenswerte aus der Bewertung von Pensionen	21	0	21	34	0	34
Steuerforderungen	1	171	172	1	175	176
Übrige Vermögenswerte	29	47	76	22	36	58
Summe	**51**	**218**	**269**	**57**	**211**	**268**

Die **Steuerforderungen** umfassten in erster Linie Forderungen aus Umsatzsteuererstattungen.

Die **übrigen Vermögenswerte** enthielten im Wesentlichen den langfristigen und den kurzfristigen Anteil der Rechnungsabgrenzungsposten.

Im Rahmen einer Sicherheitenfreigabevereinbarung vom 18. August 2016 wurden im Vorjahr als Sicherheiten für die Kredit- und Anleihenverträge dienende sonstige Vermögenswerte vollständig freigegeben (Vj.: 1 Mio. EUR).

4.7 Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente

Der Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten umfasste zum 31. Dezember 2016 im Wesentlichen Bankguthaben.

In den Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten sind zum Bilanzstichtag 325 Mio. EUR (Vj.: 198 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 Devisenverkehrsbeschränkungen oder anderen gesetzlichen Einschränkungen. Die Verfügbarkeit über diese Bestände durch die Schaeffler AG als Mutterunternehmen ist daher eingeschränkt.

Im Rahmen einer Sicherheitenfreigabevereinbarung vom 18. August 2016 wurden im Vorjahr als Sicherheiten für die Kredit- und Anleiheverträge dienende Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente vollständig freigegeben (Vj.: 449 Mio. EUR).

4.8 Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und Schulden im Zusammenhang mit zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten

Die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte und Schulden resultieren aus der beabsichtigten Veräußerung der Feinschneide-Aktivitäten der Schaeffler Schweiz GmbH. Der Vollzug der Transaktion ist für das zweite Quartal 2017 geplant.

Durch die Abschreibung der Veräußerungsgruppe auf den niedrigeren Wert aus Buchwert und ihrem beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten sind Wertminderungsaufwendungen von 4 Mio. EUR entstanden, die unter den sonstigen Aufwendungen erfasst worden sind. Die Wertminderungsaufwendungen haben den Buchwert der in der Veräußerungsgruppe enthaltenen langfristigen Vermögenswerte gemindert.

Die Veräußerungsgruppe betreffend der Feinschneide-Aktivitäten der Schaeffler Schweiz GmbH ist überwiegend dem Segment Automotive zugeordnet und beinhaltet zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte in Höhe von 25 Mio. EUR, wovon 14 Mio. EUR auf langfristige sowie 11 Mio. EUR auf kurzfristige Vermögenswerte entfallen. Die zugehörigen zur Veräußerung gehaltenen Verbindlichkeiten in Höhe von 8 Mio. EUR bestehen mit 3 Mio. EUR aus langfristigen und mit 5 Mio. EUR aus kurzfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen.

Das sonstige Ergebnis beinhaltet mit 2 Mio. EUR kumulierte Aufwendungen, die auf die Veräußerungsgruppe entfallen.

Die nicht wiederkehrende Bewertung der Veräußerungsgruppe zum beizulegenden Zeitwert wurde, basierend auf den Inputfaktoren der verwendeten Bewertungstechniken, als ein beizulegender Zeitwert des Level 1 eingeordnet.

4.9 Eigenkapital

Eigenkapital Nr. 111

in Mio. EUR	31.12.2016	31.12.2015
Gezeichnetes Kapital	666	666
Kapitalrücklage	2.348	2.348
Sonstige Rücklagen	-404	-935
Kumuliertes übriges Eigenkapital	-713	-599
Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbares Eigenkapital	**1.897**	**1.480**
Nicht beherrschende Anteile	100	88
Eigenkapital	**1.997**	**1.568**

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.

Die **Kapitalrücklage** betrug zum 31. Dezember 2016 unverändert 2.348 Mio. EUR.

Die Veränderung der **sonstigen Rücklagen** resultierte im Berichtsjahr 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 2016 wird der Hauptversammlung der Schaeffler AG eine Dividende in Höhe von 328 Mio. EUR vorgeschlagen. Vom Ausschüttungsbetrag entfallen 83 Mio. EUR auf die Vorzugsaktien. Dies entspricht einer Dividende von 0,50 EUR (Vj.: 0,35 EUR; Sonderdividende 0,15 EUR) je Vorzugsaktie und 0,49 EUR (Vj.: 0,34 EUR; Sonderdividende 0,15 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 im Wesentlichen aus Effekten der Währungsumrechnung, den Veränderungen der Zeitwerte von zu Sicherungszwecken eingesetzten Finanzinstrumenten sowie von zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten und der Anpassung von Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen zusammen.

Die **nicht beherrschenden Anteile** zum 31. Dezember 2016 resultierten im Wesentlichen aus Beteiligungen am Eigenkapital der FAG Bearings India Ltd., Indien, ohne beherrschenden Einfluss.

4.10 Kurz- und langfristige Finanzschulden

Finanzschulden (lang-/kurzfristig) Nr. 112

	31.12.2016			31.12.2015		
in Mio. EUR	Gesamt	Restlaufzeit bis 1 Jahr	Restlaufzeit über 1 Jahr	Gesamt	Restlaufzeit bis 1 Jahr	Restlaufzeit über 1 Jahr
Anleihen	2.719	0	2.719	5.048	0	5.048
Kreditvertrag	982	0	982	632	0	632
Sonstige Finanzschulden	6	3	3	8	3	5
Finanzschulden	**3.707**	**3**	**3.704**	**5.688**	**3**	**5.685**

Die Reduzierung der Finanzschulden gegenüber dem 31. Dezember 2015 war im Wesentlichen auf vorzeitige Rückzahlungen und Refinanzierungen zurückzuführen. Gegenläufig wirkten Währungsumrechnungseffekte der in US-Dollar denominierten Finanzschulden.

Im Mai 2016 hat die Schaeffler AG eine freiwillige Teiltilgung ihrer institutionellen Kredittranchen in Höhe von rund 229 Mio. EUR getätigt. Auf den Senior Term Loan B EUR entfielen 85 Mio. EUR und auf den Senior Term Loan B USD 160 Mio. USD.

Im Juli 2016 hat die Schaeffler AG eine Refinanzierung ihrer institutionellen Kredittranchen vorgenommen. Der neue Kreditvertrag umfasst einen Term Loan in Höhe von 1,0 Mrd. EUR sowie eine Revolving Credit Facility in Höhe von 1,3 Mrd. EUR. Die Mittel wurden zur Ablösung der bestehenden Kredittranchen in Höhe von rund 418 Mio. EUR verwendet. Auf den Senior Term Loan B EUR entfielen 165 Mio. EUR und auf den Senior Term Loan B USD 280 Mio. USD. Des Weiteren wurden die Mittel am 18. August 2016 zur vorzeitigen Rückzahlung der EUR-Anleihe mit einem Nominalwert von 600 Mio. EUR verwendet.

Am 07. Oktober 2016 hat die Schaeffler Gruppe eine USD-Anleihe mit einem Nominalwert von 850 Mio. USD vorzeitig zurückgezahlt. Am 13. Oktober 2016 erfolgte die vorzeitige Rückzahlung von zwei EUR-Anleihen mit einem Nominalwert von jeweils 500 Mio. EUR. Die Mittel zur vorzeitigen Rückzahlung der Anleihen stammten im Wesentlichen aus der vorzeitigen Rückzahlung einer Darlehensforderung gegenüber der Gesellschafterin IHO Verwaltungs GmbH im September 2016.

Zum 31. Dezember 2016 setzte sich die Konzernfinanzierung aus einer Kredittranche mit einem Nominalwert von 1,0 Mrd. EUR, fünf Anleihen mit einem Nominalwert von umgerechnet rund 2.733 Mio. EUR sowie einer revolvierenden Betriebsmittellinie mit einem Nominalwert von 1,3 Mrd. EUR zusammen.

Darüber hinaus bestanden weitere nicht ausgenutzte Kreditlinien von umgerechnet rund 166 Mio. EUR, im Wesentlichen für die Länder USA und China.

Die einzelnen Kredittranchen des Kreditvertrags der Schaeffler Gruppe setzten sich zum 31. Dezember 2016 wie folgt zusammen:

Kreditvertrag der Schaeffler Gruppe Nr. 113

		31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015	
		Nominalwert in Mio.		Buchwert in Mio. EUR		Zinssatz		
Tranche	Währung							Fälligkeit
Senior Term Loan B	EUR	0	250	0	251	n/a	Euribor [1] + 3,50 %	15.05.2020
Senior Term Loan B	USD	0	440	0	392	n/a	Libor [1] + 3,50 %	15.05.2020
Senior Term Loan	EUR	1.000	0	992	0	Euribor [2] + 1,20 % [3]	n/a	18.07.2021
Revolving Credit Facility [4]	EUR	0	1.000	0	-11	n/a	Euribor + 2,6875 %	27.10.2019
Revolving Credit Facility [4]	EUR	1.300	0	-10	0	Euribor [2] + 0,80 % [3]	n/a	18.07.2021
Summe				**982**	**632**			

[1] Euribor/Libor Floor in Höhe von 0,75 %.
[2] Euribor Floor in Höhe von 0,00 %.
[3] Seit 10. November 2016.
[4] Zum 31. Dezember 2016 waren davon 13 Mio. EUR (31. Dezember 2015: 24 Mio. EUR) im Wesentlichen durch Avalkredite ausgenutzt.

Die über die Schaeffler Finance B.V., Barneveld, Niederlande, begebenen Anleihen setzten sich zum Bilanzstichtag wie folgt zusammen:

Anleihen der Schaeffler Gruppe Nr. 114

		31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015		
		Nominalwert in Mio.		Buchwert in Mio. EUR			
ISIN	Währung					Kupon	Fälligkeit
XS0923613060 [1]	EUR	0	600	0	597	4,25 %	15.05.2018
XS1067864881 [2] [3]	EUR	0	500	0	497	3,25 %	15.05.2019
XS1067862919 [3]	EUR	0	500	0	497	2,75 %	15.05.2019
XS1212469966	EUR	400	400	397	396	2,50 %	15.05.2020
US806261AJ29	USD	700	700	658	637	4,25 %	15.05.2021
US806261AE32 [4]	USD	0	850	0	777	4,75 %	15.05.2021
XS1067864022	EUR	500	500	498	499	3,50 %	15.05.2022
US806261AM57	USD	600	600	571	553	4,75 %	15.05.2023
XS1212470972	EUR	600	600	595	595	3,25 %	15.05.2025
Summe				**2.719**	**5.048**		

[1] Vollständige Rückzahlung am 18. August 2016.
[2] Anleihe ist unbesichert.
[3] Vollständige Rückzahlung am 13. Oktober 2016.
[4] Vollständige Rückzahlung am 07. Oktober 2016.

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 2016 aufgelaufenen Stückzinsen der Anleihen in Höhe von 27 Mio. EUR (Vj.: 39 Mio. EUR) in den sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten (vgl. Tz. 4.13) berücksichtigt.

Sowohl der Kreditvertrag als auch die Anleiheverträge enthalten Auflagen, die u. a. die Einhaltung einer bestimmten Finanzkennzahl (Financial Covenant) beinhalten. Bei der relevanten Finanzkennzahl des Kreditvertrags handelt es sich um einen Leverage Covenant. Den Kreditgebern steht beim Vorliegen bestimmter Bedingungen, u. a. im Fall der Nichteinhaltung des Financial Covenant, ein außerordentliches Kündigungsrecht zu, das prinzipiell zur sofortigen Fälligstellung der Kredite berechtigen würde.

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 2016 waren rund 74 % (Vj.: 73 %) der in den USA und rund 104 % (Vj.: 113 %) 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 2016 der folgende Bilanzausweis:

Bilanzausweis der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen Nr. 115

	31.12.2016					31.12.2015				
in Mio. EUR	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Summe	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Summe
Rückstellungen für Pensionen (Passivsaldo der Schulden und des zugehörenden Planvermögens)	-2.029	-58	-4	-91	-2.182	-1.778	-59	-1	-104	-1.942
Vermögenswerte aus der Bewertung von Pensionen (Aktivsaldo der Schulden und des zugehörenden Planvermögens)	7	0	12	2	21	7	0	26	1	34
Nettoschuld aus leistungsorientierten Verpflichtungen	**-2.022**	**-58**	**8**	**-89**	**-2.161**	**-1.771**	**-59**	**25**	**-103**	**-1.908**

Die Werte der leistungsorientierten Verpflichtungen sowie des dazugehörigen Planvermögens stellten sich zum Bilanzstichtag wie folgt dar:

Darstellung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Verpflichtungen Nr. 116

	31.12.2016					31.12.2015				
in Mio. EUR	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Summe	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Summe
Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen (Aktive)	-1.224	-84	0	-204	-1.512	-1.005	-84	0	-218	-1.307
Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen (Ausgeschiedene)	-141	-27	-166	-4	-338	-108	-27	-134	-4	-273
Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen (Rentner)	-825	-115	-65	-26	-1.031	-806	-112	-70	-26	-1.014
Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen (gesamt)	**-2.190**	**-226**	**-231**	**-234**	**-2.881**	**-1.919**	**-223**	**-204**	**-248**	**-2.594**
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	168	168	239	145	720	148	164	229	145	686
Nettoschuld aus leistungsorientierten Verpflichtungen	**-2.022**	**-58**	**8**	**-89**	**-2.161**	**-1.771**	**-59**	**25**	**-103**	**-1.908**

Die Überleitung der Nettoschuld aus Pensionszusagen für das Geschäftsjahr 2016 ist der nachfolgenden Übersicht zu entnehmen:

Überleitung der/des Nettoschuld/-vermögenswertes 01. Januar/31. Dezember Nr. 117

	2016					2015				
in Mio. EUR	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Summe	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Summe
Nettoschuld (-)/Nettovermögenswert (+) zum 01. Januar	**-1.771**	**-59**	**25**	**-103**	**-1.908**	**-1.793**	**-63**	**3**	**-95**	**-1.948**
Gezahlte Leistungen	58	1	0	9	68	59	0	0	6	65
Dienstzeitaufwand	-56	0	0	-19	-75	-56	-1	0	-20	-77
Nettozinsaufwand auf die Nettoschuld	-42	-2	1	-2	-45	-38	-2	1	-2	-41
Arbeitgeberbeiträge	12	0	0	12	24	-4	9	0	10	15
Arbeitnehmerbeiträge	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Übertragungen	0	-2	0	0	-2	-17	-1	17	0	-1
Neubewertung der Nettoschuld	-224	6	-15	10	-223	76	5	5	1	87
Unternehmenszusammenschlüsse/ -veräußerungen	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0
Währungsumrechnung	0	-2	-3	2	-3	2	-6	-1	-3	-8
Nettoschuld (-)/Nettovermögenswert (+) zum 31. Dezember	**-2.022**	**-58**	**8**	**-89**	**-2.161**	**-1.771**	**-59**	**25**	**-103**	**-1.908**

Der leichte Rückgang des **Dienstzeitaufwands** im Berichtsjahr auf 75 Mio. EUR (Vj.: 77 Mio. EUR) resultiert im Wesentlichen aus dem Anstieg des Rechnungszinssatzes zum 31. Dezember 2015 für Deutschland auf 2,3 % im Vergleich zum Ende des Geschäftsjahrs 2014 in Höhe von 2,1 %. Es besteht hier der folgende Zusammenhang: Der Anstieg des Rechnungszinssatzes führt zu einem Rückgang des Erfüllungsbetrags der leistungsorientierten Pläne und damit zu einem im Vergleich zum Vorjahr niedrigeren Dienstzeitaufwand.

Entwicklung der leistungsorientierten Verpflichtungen

Die folgende Übersicht stellt eine Überleitungsrechnung der Eröffnungs- und Schlusssalden des Barwerts der leistungsorientierten Verpflichtungen zum Bilanzstichtag dar:

Überleitung Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen 01. Januar/31. Dezember Nr. 118

	2016					2015				
in Mio. EUR	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Summe	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Summe
Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen zum 01. Januar	**-1.919**	**-223**	**-204**	**-248**	**-2.594**	**-1.972**	**-222**	**-188**	**-286**	**-2.668**
Gezahlte Leistungen	61	11	10	18	100	63	10	18	16	107
Laufender Dienstzeitaufwand	-56	0	0	-18	-74	-56	-2	0	-17	-75
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	0	0	0	-1	-1	0	0	0	-5	-5
Zinsaufwand	-45	-9	-7	-6	-67	-41	-9	-8	-8	-66
Arbeitnehmerbeiträge	-8	-1	0	-1	-10	-10	-1	0	-1	-12
Übertragungen	0	0	0	0	0	28	0	-28	0	0
Gezahlte Abgeltungen	0	0	0	0	0	0	9	0	55	64
Gewinne (+)/Verluste (-) aus Abgeltungen	0	0	0	0	0	0	1	0	2	3
Gewinne (+)/Verluste (-) – Änderung finanzieller Annahmen	-235	0	-58	4	-289	72	8	7	5	92
Gewinne (+)/Verluste (-) – Änderung demographischer Annahmen	0	4	0	-1	3	0	4	7	0	11
Gewinne (+)/Verluste (-) – erfahrungsbedingte Anpassungen	12	-1	0	2	13	-1	4	-1	-5	-3
Unternehmenszusammenschlüsse/ Veräußerungen	0	0	0	20	20	0	0	0	0	0
Währungsumrechnung	0	-7	28	-3	18	-2	-25	-11	-4	-42
Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen zum 31. Dezember	**-2.190**	**-226**	**-231**	**-234**	**-2.881**	**-1.919**	**-223**	**-204**	**-248**	**-2.594**

Die beabsichtigte Veräußerung der Feinschneideaktivitäten in der Schweiz hat dazu geführt, dass die hiervon betroffenen Teile der leistungsorientierten Verpflichtung und des Planvermögens als „Zur Veräußerung bestimmt“ klassifiziert und damit der Saldo aus der abgehenden leistungsorientierten Verpflichtung und des abgehenden Planvermögens in einem separaten Bilanzposten ausgewiesen wurde. Bezüglich des beabsichtigten Veräußerungsvorgangs wird auf Tz. 4.8 verwiesen.

Entwicklung und Zusammensetzung des Planvermögens

Die folgende Übersicht stellt eine Überleitungsrechnung der Eröffnungs- und Schlusssalden des beizulegenden Zeitwerts des Planvermögens dar:

Überleitung Zeitwert des Planvermögens 01. Januar/31. Dezember Nr. 119

	2016					2015				
in Mio. EUR	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Summe	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Summe
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 01. Januar	**148**	**164**	**229**	**145**	**686**	**179**	**159**	**191**	**191**	**720**
Gezahlte Leistungen	-3	-10	-10	-9	-32	-4	-10	-18	-10	-42
Rechnungsmäßiger Zinsertrag auf das Planvermögen	3	7	8	4	22	3	7	9	6	25
Arbeitnehmerbeiträge	9	1	0	1	11	10	1	0	1	12
Arbeitgeberbeiträge	12	0	0	12	24	-4	9	0	10	15
Übertragungen	0	-2	0	0	-2	-45	-1	45	0	-1
Gezahlte Abgeltungen	0	0	0	0	0	0	-9	0	-55	-64
Sonstiger Ertrag (+)/Verlust (-) aus Planvermögen	-1	3	43	5	50	5	-11	-8	1	-13
Unternehmenszusammenschlüsse/ Veräußerungen	0	0	0	-18	-18	0	0	0	0	0
Währungsumrechnung	0	5	-31	5	-21	4	19	10	1	34
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 31. Dezember	**168**	**168**	**239**	**145**	**720**	**148**	**164**	**229**	**145**	**686**

Für das Geschäftsjahr 2017 plant die Schaeffler Gruppe, 11 Mio. EUR in das Planvermögen einzuzahlen.

Bei den negativen Arbeitgeberbeiträgen im Vorjahr 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. 120

	31.12.2016					31.12.2015				
in Mio. EUR	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Summe	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Summe
Eigenkapitalinstrumente	84	68	64	17	233	79	66	62	18	225
Schuldinstrumente	28	99	47	112	286	24	97	49	106	276
Immobilien	0	0	23	8	31	0	0	26	14	40
Zahlungsmittel	32	1	2	1	36	20	1	2	1	24
(Rückdeckungs-) Versicherungen	24	0	0	7	31	25	0	0	6	31
Mischfonds	0	0	103	0	103	0	0	90	0	90
Gesamt	**168**	**168**	**239**	**145**	**720**	**148**	**164**	**229**	**145**	**686**

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. 121

					2016					2015
in Mio. EUR	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Summe	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Summe
Laufender Dienstzeitaufwand	56	0	0	18	74	56	2	0	17	75
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	0	0	0	1	1	0	0	0	5	5
• davon Planänderungen	0	0	0	1	1	0	0	0	5	5
Gewinne (-)/Verluste (+) aus Abgeltungen	0	0	0	0	0	0	-1	0	-2	-3
Dienstzeitaufwand	**56**	**0**	**0**	**19**	**75**	**56**	**1**	**0**	**20**	**77**
Zinsaufwand	45	9	7	6	67	41	9	8	8	66
Rechnungsmäßiger Zinsertrag	-3	-7	-8	-4	-22	-3	-7	-9	-6	-25
Nettozinsertrag/-aufwand auf die Nettoschuld/das Nettovermögen	**42**	**2**	**-1**	**2**	**45**	**38**	**2**	**-1**	**2**	**41**
Gewinne (-)/Verluste (+) – Änderung finanzieller Annahmen	235	0	58	-4	289	-72	-8	-7	-5	-92
Gewinne (-)/Verluste (+) – Änderung demographischer Annahmen	0	-4	0	1	-3	0	-4	-7	0	-11
Gewinne (-)/Verluste (+) – erfahrungsbedingte Anpassungen	-12	1	0	-2	-13	1	-4	1	5	3
Sonstiger Ertrag (-)/Verlust (+) aus Planvermögen	1	-3	-43	-5	-50	-5	11	8	-1	13
Neubewertungen der Nettoschuld/des Nettovermögens	**224**	**-6**	**15**	**-10**	**223**	**-76**	**-5**	**-5**	**-1**	**-87**
Gesamtergebnis aus leistungsorientierten Verpflichtungen	**322**	**-4**	**14**	**11**	**343**	**18**	**-2**	**-6**	**21**	**31**

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. 122

	2016					2015				
in Mio. EUR	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Summe	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Summe
Umsatzkosten	33	0	0	12	45	31	-1	0	16	46
Kosten der Forschung und Entwicklung	11	0	0	1	12	10	0	0	1	11
Kosten des Vertriebs	4	0	0	3	7	4	0	0	2	6
Kosten der allgemeinen Verwaltung	8	0	0	2	10	11	2	0	1	14
Im EBIT enthalten	**56**	**0**	**0**	**18**	**74**	**56**	**1**	**0**	**20**	**77**
Zinsaufwand	45	9	7	6	67	41	9	8	8	66
Rechnungsmäßiger Zinsertrag	-3	-7	-8	-4	-22	-3	-7	-9	-6	-25
Im Finanzergebnis enthalten	**42**	**2**	**-1**	**2**	**45**	**38**	**2**	**-1**	**2**	**41**
Gesamt	**98**	**2**	**-1**	**20**	**119**	**94**	**3**	**-1**	**22**	**118**

Duration

Die gewichtete, durchschnittliche Duration der leistungsorientierten Verpflichtungen beträgt zum Ende des Berichtsjahrs 19,3 Jahre (Vj.: 18,1 Jahre). In den wesentlichen Ländern Deutschland, den USA und Großbritannien beträgt die durchschnittliche Duration 20,3 Jahre (Vj.: 18,6 Jahre), 11,9 Jahre (Vj.: 12,1 Jahre) bzw. 24,0 Jahre (Vj.: 24,9 Jahre).

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. 123

	2016					2015				
	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Gesamt	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Gesamt
Abzinsungssatz zum 31. Dezember	1,7 %	4,2 %	2,8 %	2,6 %	2,1 %	2,3 %	4,2 %	4,1 %	2,6 %	2,6 %
Zukünftiger Lohn- und Gehaltstrend	3,3 %	n.a. [1)]	n.a. [1)]	3,2 %	3,3 %	3,3 %	n.a. [1)]	n.a. [1)]	3,2 %	3,3 %
Zukünftiger Rententrend	1,8 %	2,5 %	3,3 %	0,1 %	1,9 %	1,8 %	2,5 %	3,2 %	0,3 %	1,9 %

[1)] 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 Barwertes der leistungsorientierten Verpflichtung wird wesentlich von der Wahl der oben genannten Annahmen bestimmt. In der folgenden Tabelle wird die Sensitivität des Barwertes der leistungsorientierten Verpflichtung bei Änderung einer der wesentlichen Annahmen dargestellt.

Sensitivitäten des Barwertes der leistungsorientierten Verpflichtung Nr. 124

		2016					2015				
in Mio. EUR		Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Summe	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Summe
Abzinsungssatz	Plus 1,0 %	-382	-25	-46	-25	-478	-296	-25	-42	-29	-392
	Minus 1,0 %	508	30	63	30	631	408	30	58	35	531
Lohn- und Gehaltstrend	Plus 1,0 %	50	n.a. [1]	n.a. [1]	17	67	41	n.a. [1]	n.a. [1]	19	60
	Minus 1,0 %	-44	n.a. [1]	n.a. [1]	-15	-59	-36	n.a. [1]	n.a. [1]	-17	-53
Rententrend	Plus 1,0 %	230	0	30	2	262	199	0	25	5	229
	Minus 1,0 %	-190	0	-25	-1	-216	-166	0	-21	-2	-189

[1] 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 Barwertes der jeweiligen Verpflichtung um 106 Mio. EUR (Vj.: 90 Mio. EUR) für Deutschland, um 6 Mio. EUR (Vj.: 6 Mio. EUR) für die USA und um 9 Mio. EUR (Vj.: 7 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 2016 sind Aufwendungen für beitragsorientierte Pläne in Höhe von 20 Mio. EUR entstanden (Vj.: 18 Mio. EUR). Der überwiegende Teil mit 13 Mio. EUR (Vj.: 12 Mio. EUR) entfällt dabei auf Pläne in den USA.

4.12 Rückstellungen

Rückstellungen Nr. 125

in Mio. EUR	Personalaufwendungen	Restrukturierung	Gewährleistungen	Sonstige Steuern	Sonstige	Summe
Bestand zum 01. Januar 2016	**103**	**42**	**83**	**22**	**363**	**613**
Zuführungen	42	41	53	3	116	255
Inanspruchnahme	-50	-13	-42	-3	-271	-379
Auflösungen	-5	-12	-24	0	-5	-46
Zinsaufwendungen	3	0	0	0	0	3
Währungsumrechnung	1	0	0	0	3	4
Bestand zum 31. Dezember 2016	**94**	**58**	**70**	**22**	**206**	**450**

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. 126

	31.12.2016			31.12.2015		
in Mio. EUR	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
Personalaufwendungen	39	55	94	43	60	103
Restrukturierung	14	44	58	28	14	42
Gewährleistungen	0	70	70	0	83	83
Sonstige Steuern	0	22	22	0	22	22
Sonstige	43	163	206	111	252	363
Gesamt	**96**	**354**	**450**	**182**	**431**	**613**

Die **Rückstellungen für Personalaufwendungen** beinhalteten im Wesentlichen Rückstellungen für Jubiläumsverpflichtungen und Altersteilzeitprogramme in Höhe von 60 Mio. EUR (Vj.: 54 Mio. EUR).

Die **Rückstellungen für Restrukturierung** beinhalteten vor allem Rückstellungen im Zusammenhang mit der Neuausrichtung der Sparte Industrie (Programm „CORE“) in Höhe von 10 Mio. EUR (Vj.: 36 Mio. EUR). Darüber hinaus wurde für eine zweite Welle an Maßnahmen eine Rückstellung für Restrukturierung in Höhe von 41 Mio. EUR im vierten Quartal 2016 gebildet.

Die **sonstigen Rückstellungen** umfassten unter anderem Vorsorgen für mögliche Ansprüche Dritter im Zusammenhang mit Kartellverfahren und sonstige Compliance-Fälle in Höhe von 103 Mio. EUR. Davon wurden 75 Mio. EUR im vierten Quartal 2016 gebildet. Der Rückgang der sonstigen Rückstellungen gegenüber dem Vorjahr war maßgeblich auf die Inanspruchnahme der Rückstellung für mögliche Ansprüche Dritter im Zusammenhang mit dem im März 2014 abgeschlossenen EU-Kartellverfahren in Höhe von 217 Mio. EUR zurückzuführen.

Die langfristigen sonstigen Rückstellungen verminderten sich um 68 Mio. EUR auf 43 Mio. EUR (Vj.: 111 Mio. EUR). Der Rückgang ist im Wesentlichen auf Umgliederungen der langfristigen Rückstellungen entsprechend ihrer Fristigkeit in die kurzfristigen Rückstellungen zurückzuführen.

Die kurzfristigen sonstigen Rückstellungen reduzierten sich um 89 Mio. EUR auf 163 Mio. EUR (Vj.: 252 Mio. EUR). Dem oben dargestellten Effekt der Umgliederungen standen insbesondere die ebenfalls erwähnten Inanspruchnahmen der Rückstellung für mögliche Ansprüche Dritter im Zusammenhang mit dem im März 2014 abgeschlossenen EU-Kartellverfahren gegenüber.

4.13 Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten und sonstige Verbindlichkeiten

Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten (lang-/kurzfristig) Nr. 127

	31.12.2016			31.12.2015		
in Mio. EUR	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern	0	262	262	0	227	227
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten	5	70	75	3	46	49
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	81	364	445	9	239	248
Summe	**86**	**696**	**782**	**12**	**512**	**524**

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 einen Marktwertrückgang zurückzuführen.

Der Anstieg der **übrigen finanziellen Verbindlichkeiten** war hauptsächlich auf die Änderung des Ausweises der Ansprüche Dritter im Zusammenhang mit dem im März 2014 abgeschlossenen EU-Kartellverfahren zurückzuführen, die vormals unter den sonstigen Rückstellungen gezeigt wurden. Des Weiteren beinhalten die übrigen finanziellen Verbindlichkeiten eine Kaufpreisverbindlichkeit aus der Akquisition der Compact Dynamics GmbH. Zudem waren Verkaufsaufwendungen (Boni, Rabatte, Skonti) und Stückzinsen der Anleihen enthalten.

Angaben zu Währungs- und Liquiditätsrisiken der Schaeffler Gruppe in Bezug auf die sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten finden sich unter Tz. 4.14.

Sonstige Verbindlichkeiten (lang-/kurzfristig) Nr. 128

	31.12.2016			31.12.2015		
in Mio. EUR	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
Verbindlichkeiten aus sozialer Sicherheit	2	40	42	2	38	40
Erhaltene Anzahlungen	0	25	25	0	29	29
Sonstige Steuerverbindlichkeiten	0	121	121	0	102	102
Übrige Verbindlichkeiten	4	158	162	4	136	140
Summe	**6**	**344**	**350**	**6**	**305**	**311**

Die **Verbindlichkeiten aus sozialer Sicherheit** beinhalteten im Wesentlichen abzuführende Sozialversicherungsbeiträge.

Die **sonstigen Steuerverbindlichkeiten** umfassten insbesondere Verbindlichkeiten aus Umsatzsteuer und Verbindlichkeiten aus Lohnsteuer.

In den **übrigen kurzfristigen Verbindlichkeiten** waren überwiegend Verpflichtungen aus Urlaubs- und Gleitzeitansprüchen enthalten.

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. 129

		31.12.2016		31.12.2015	
in Mio. EUR	Kategorie gemäß IFRS 7.8	Buchwert	Beizulegender Zeitwert	Buchwert	Beizulegender Zeitwert
Finanzielle Vermögenswerte, nach Klassen					
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	2.218	2.218	2.023	2.023
Sonstige finanzielle Vermögenswerte					
• Anteile an assoziierten Unternehmen [1]	n.a.	3	-	3	-
• Sonstige Finanzanlagen [2]	AfS	14	-	17	-
• Handelbare Wertpapiere	AfS	17	17	14	14
• Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	n.a.	63	63	127	127
• Nicht als Sicherungsinstrument designierte Derivate	HfT	141	141	235	235
• Übrige finanzielle Vermögenswerte	LaR	34	34	1.850	1.856
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	LaR	1.071	1.071	799	799
Finanzielle Verbindlichkeiten, nach Klassen					
Finanzschulden	FLAC	3.707	3.820	5.688	5.793
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	1.625	1.625	1.405	1.405
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten					
• Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	n.a.	40	40	16	16
• Nicht als Sicherungsinstrument designierte Derivate	HfT	35	35	33	33
• Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	707	707	475	475
Zusammenfassung pro Kategorie					
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (AfS)		31	-	31	-
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Vermögenswerte (HfT)		141	-	235	-
Kredite und Forderungen (LaR)		3.323	-	4.672	-
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden (FLAC)		6.039	-	7.568	-
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Verbindlichkeiten (HfT)		35	-	33	-

[1] At Equity bewertete Beteiligungen.
[2] 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 Zeitwertes dieser Instrumente nicht möglich ist. Daher wurden die Beteiligungen zu Anschaffungskosten bilanziert. Anteilige Veräußerungen dieser Beteiligungen erfolgten im Geschäftsjahr 2016 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 nicht-finanziellen 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 Zeitwertes im Konzernanhang erfolgt, wurden folgende Bewertungsverfahren und Inputfaktoren zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwertes 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. 130

in Mio. EUR	Level 1	Level 2	Gesamt
31. Dezember 2016			
Handelbare Wertpapiere	17	-	17
Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	-	63	63
Nicht als Sicherungsinstrument designierte Derivate	-	141	141
Summe finanzielle Vermögenswerte	**17**	**204**	**221**
Finanzschulden	2.813	1.007	3.820
Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	0	40	40
Nicht als Sicherungsinstrument designierte Derivate	0	35	35
Summe finanzielle Verbindlichkeiten	**2.813**	**1.082**	**3.895**
31. Dezember 2015			
Handelbare Wertpapiere	14	-	14
Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	-	127	127
Nicht als Sicherungsinstrument designierte Derivate	-	235	235
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	-	1.779	1.779
Summe finanzielle Vermögenswerte	**14**	**2.141**	**2.155**
Finanzschulden	5.069	724	5.793
Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	-	16	16
Nicht als Sicherungsinstrument designierte Derivate	-	33	33
Summe finanzielle Verbindlichkeiten	**5.069**	**773**	**5.842**

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. 131

			aus der Folgebewertung		Nettoergebnis	
in Mio. EUR	aus Zinsen und Dividenden	Beizulegender Zeitwert	Wertberichtigung	Währungsumrechnung	**2016**	**2015**
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	-	0	-	-	0	2
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten	104	-113	-	-	-9	84
Kredite und Forderungen	54	-	3	-13	44	116
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	-289	-	-	-54	-343	-755
Summe	**-131**	**-113**	**3**	**-67**	**-308**	**-553**

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 9 Mio. EUR (Vj.: Nettogewinn von 84 Mio. EUR) aus zu Handelszwecken gehaltenen finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten entfiel ausschließlich auf Derivate. Von diesem Nettoverlust wurden 4 Mio. EUR (Vj.: 168 Mio. EUR) im Finanzergebnis gezeigt. Fair Value Änderungen der separat bilanzierten eingebetteten Derivate führten zu Aufwendungen in Höhe von 30 Mio. EUR (Vj.: 79 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 sowie gewährten Kreditlinien auf Basis der jeweiligen rechtlichen und steuerlichen Vorschriften. Hierfür stehen eine revolvierende Kreditlinie (Revolving Credit Facilitiy) 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. 132

in Mio. EUR	Buchwert	Vertraglich vereinb. Zahlungs-ströme	Bis zu 1 Jahr	1-5 Jahre	Mehr als 5 Jahre
31. Dezember 2016					
Nicht-derivative finanzielle Verbindlichkeiten	**6.039**	**6.704**	**2.400**	**2.506**	**1.798**
• 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
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten	**75**	**75**	**70**	**5**	**0**
Summe	**6.114**	**6.779**	**2.470**	**2.511**	**1.798**
31. Dezember 2015					
Nicht-derivative finanzielle Verbindlichkeiten	**7.568**	**8.895**	**2.117**	**3.480**	**3.298**
• Finanzschulden	5.688	7.014	236	3.480	3.298
• Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.405	1.405	1.405	0	0
• Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	475	476	476	0	0
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten	**49**	**49**	**46**	**3**	**0**
Summe	**7.617**	**8.944**	**2.163**	**3.483**	**3.298**

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 Verlustes 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. 5.4). 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. 133

	Buchwert	
in Mio. EUR	31.12.2016	31.12.2015
Variabel verzinsliche Instrumente	**983**	**635**
• Finanzielle Schulden	983	635
Festverzinsliche Instrumente	**2.724**	**5.053**
• Finanzielle Schulden	2.724	5.053

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 2016 das Periodenergebnis bzw. das Eigenkapital folgendermaßen beeinflussen (erhöhen bzw. vermindern):

Sensitivitätsanalyse: Veränderungen Zinsstrukturkurve Nr. 134

	Periodenergebnis		Eigenkapital	
in Mio. EUR	Plus 100 Bp	Minus 100 Bp	Plus 100 Bp	Minus 100 Bp
Zum 31. Dezember 2016				
Variabel verzinste Instrumente	-7	0	0	0
Als Sicherungsinstrumente designierte Derivate	0	0	-2	2
Nicht als Sicherungsinstrumente designierte Derivate	-22	6	0	0
Summe	**-29**	**6**	**-2**	**2**
Zum 31. Dezember 2015				
Variabel verzinste Instrumente	-3	0	0	0
Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	0	0	-4	4
Nicht als Sicherungsinstrumente designierte Derivate	-10	51	0	0
Summe	**-13**	**51**	**-4**	**4**

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. 135

in Mio. EUR	USD	CNY	RON	PLN
31. Dezember 2016				
Geschätztes Fremdwährungsrisiko aus operativer Geschäftstätigkeit	730	533	-197	157
Devisentermingeschäfte	-573	-413	143	-119
Verbleibendes Fremdwährungsrisiko aus operativer Geschäftstätigkeit	**157**	**120**	**-54**	**38**
31. Dezember 2015				
Geschätztes Fremdwährungsrisiko aus operativer Geschäftstätigkeit	740	491	-211	150
Devisentermingeschäfte	-622	-336	156	-95
Verbleibendes Fremdwährungsrisiko aus operativer Geschäftstätigkeit	**118**	**155**	**-55**	**55**

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. Das größte Währungsrisiko in diesen Ländern resultiert aus dem US-Dollar und beläuft sich auf ein geschätztes Volumen von 76 Mio. EUR (Vj.: 36 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 2016 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. 136

	31.12.2016		31.12.2015	
in Mio. EUR	Perioden-ergebnis	Eigen-kapital	Perioden-ergebnis	Eigen-kapital
USD	15	-67	16	-67
CNY	19	-39	14	-25
HUF	6	10	1	9
PLN	0	-12	-1	9

Umgekehrt hätte eine 10 %ige Aufwertung des Euro im Vergleich zu den wesentlichen Fremdwährungen zum 31. Dezember 2016 – 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 Devisentermingeschäften 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 800 Mio. USD (Vj.: 1.800 Mio. USD) abgesichert. Die Marktwertänderungen dieser Zinswährungsswaps, die nicht im Rahmen von Hedge Accounting bilanziert werden (Nominalvolumen von 400 Mio. USD; Vj.: 800 Mio. USD), wurden im Geschäftsjahr 2016 direkt ergebniswirksam erfasst.

Im Rahmen der währungsrisikobezogenen Sensitivitätsanalyse aus Finanzierungstätigkeit wird eine 10 %ige Abwertung des Euro gegenüber dem US-Dollar zum 31. Dezember 2016 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. 137

	31.12.2016		31.12.2015	
in Mio. EUR	Perioden-ergebnis	Eigen-kapital	Perioden-ergebnis	Eigen-kapital
Währungseffekte Finanzschulden	-76	-47	-165	-72
Währungseffekte Derivate	80	7	170	16
Summe	**4**	**-40**	**5**	**-56**

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. 138

	31.12.2016		31.12.2015	
in Mio. EUR	Nominalwert	Beizulegender Zeitwert	Nominalwert	Beizulegender Zeitwert
Finanzielle Vermögenswerte				
Währungssicherung				
Devisentermingeschäfte	1.458	32	2.050	53
• davon Hedge Accounting	439	6	599	18
Zinswährungsswaps	759	108	1.653	214
• davon Hedge Accounting	380	57	919	108
Finanzielle Verbindlichkeiten				
Währungssicherung				
Devisentermingeschäfte	2.106	75	2.187	49
• davon Hedge Accounting	1.166	40	797	16
Zinswährungsswaps	57	0	0	0
• davon Hedge Accounting	57	0	0	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. 139

in Mio. EUR	2016	2015
Anfangsbestand zum 01. Januar	**3**	**-45**
Zuführungen	-34	3
Auflösungen in die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung		
• Sonstige Erträge	-3	0
• Sonstige Aufwendungen	0	45
Endbestand zum 31. Dezember	**-34**	**3**

Ebenfalls im Rahmen eines Cash Flow Hedge wird die Absicherung des Währungsrisikos aus in US-Dollar begebenen Anleihen durch Zinswährungsswaps mit einem Nominalvolumen von 400 Mio. USD (Vj.: 1.000 Mio. USD) abgebildet. In diesem Zusammenhang wurde zum 31. Dezember 2016 als effektiver Teil der Zeitwertentwicklung der designierten Finanzinstrumente ein kumulierter Ertrag in Höhe von 27 Mio. EUR (Vj.: Ertrag von 14 Mio. EUR) im sonstigen Ergebnis erfasst und im kumulierten übrigen Eigenkapital ausgewiesen. Ineffektivitäten traten keine auf. Die dabei abgesicherten Währungsumrechnungseffekte werden in den Jahren 2017 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. 140

in Mio. EUR	2016	2015
Anfangsbestand zum 01. Januar	**-42**	**-56**
Zuführungen	-51	75
Auflösungen in die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung		
• Finanzerträge	0	-61
• Finanzaufwendungen	78	0
Endbestand zum 31. Dezember	**-15**	**-42**

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 (Nominalwert 500 Mio. USD; Vj.: 790 Mio. USD), mittels eines Net Investment Hedge gegen Wechselkursschwankungen abgesichert. Dies reduziert das Translationsrisiko des Konzerns aus den US-Tochterunternehmen. In diesem Zusammenhang wurde zum 31. Dezember 2016 aus der Fremdwährungsbewertung der designierten Finanzschulden ein Aufwand in Höhe von 10 Mio. EUR (Vj.: Aufwand in Höhe von 95 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, dar:

Saldierung von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten Nr. 141

in Mio. EUR	31.12.2016	31.12.2015
Finanzielle Vermögenswerte		
Bruttowerte der finanziellen Vermögenswerte	204	362
Werte, die gemäß IAS 32.42 saldiert werden	0	0
Nettowerte der finanziellen Vermögenswerte	204	362
Werte mit Globalnettingvereinbarung		
• Derivate	-62	-47
Nettobetrag der finanziellen Vermögenswerte	142	315
Finanzielle Verbindlichkeiten		
Bruttowerte der finanziellen Verbindlichkeiten	75	49
Werte, die gemäß IAS 32.42 saldiert werden	0	0
Nettowerte der finanziellen Verbindlichkeiten	75	49
Werte mit Globalnettingvereinbarung		
• Derivate	-62	-47
Nettobetrag der finanziellen Verbindlichkeiten	13	2

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. Tag der Gewährung ist für die Tranche 2016 abweichend der 01. Oktober 2016.

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 akkumulierten FCF dem Ziel-FCF gegenüberstellt.
- 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 2016 auf 3,5 Mio. EUR (Vj.: 0,7 Mio. EUR). Der Nettoaufwand aus dem PSUP für das Berichtsjahr belief sich auf 2,8 Mio. EUR (Vj.: 0,7 Mio. EUR). Insgesamt bestanden am 31. Dezember 2016 1.310.594 PSUs (Vj.: 474.016 PSUs). Sämtliche gewährte PSUs waren zum 31. Dezember 2016 noch ausstehend.

Der durchschnittliche beizulegende Zeitwert am 31. Dezember 2016 einer gewährten PSU beträgt 11,31 EUR (Vj.: 13,18 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. 142

	31.12.2016	31.12.2015
Durchschnittlicher risikoloser Zinssatz für die restliche Performanceperiode	-0,35%	0,11%
Erwartete Dividendenrendite der Vorzugsaktie der Schaeffler AG	2,49%	2,15%
Erwartete Volatilität der Vorzugsaktie der Schaeffler AG	34,27%	33,02%
Erwartete Volatilität des Vergleichsindex	18,75%	19,53%
Erwartete Korrelation zwischen dem Vergleichsindex und der Vorzugsaktie der Schaeffler AG	0,61	0,43

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 nachhaltige Strategie des 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 Konzerngewinns 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 Nettoverschuldung und Eigenkapital (sog. „Gearing Ratio“) gemessen wird. 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 liegt im Jahr 2020.

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 bewertet. Als Basis für die Umsetzung der Wachstumsstrategien soll das im Jahr 2016 erstmals erhaltene Investment Grade-Rating grundsätzlich langfristig gehalten werden.

Im Rahmen der bestehenden Fremdfinanzierung unterliegt die Schaeffler Gruppe Auflagen, welche die Einhaltung bestimmter Finanzkennzahlen (Financial Covenants, vgl. Tz. 4.10) beinhalten. Die Einhaltung dieser Financial Covenants wird laufend auf Konzernebene überwacht. Die in den Definitionen der Kennzahlen verwendeten Berechnungsparameter sind detailliert in den Kreditverträgen geregelt und lassen sich nicht unmittelbar aus den Zahlen des Konzernabschlusses ableiten.

Im Geschäftsjahr 2016 wurden die Financial Covenants entsprechend den kreditvertraglichen Regelungen wie im Vorjahr eingehalten. Auf Basis der Planung geht die Schaeffler Gruppe davon aus, dass die Financial Covenants auch in den Folgejahren eingehalten werden.

Neben den kreditvertraglichen Financial Covenants ermittelt die Schaeffler Gruppe regelmäßig weitere finanzielle Kennzahlen. Eine weitere Kennzahl stellt das Verhältnis von Nettoverschuldung zu EBITDA (Ergebnis vor Finanzergebnis, Ertragsteuern und Abschreibungen) dar, das wie folgt berechnet wird:

Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu EBITDA Nr. 143

in Mio. EUR	31.12.2016	31.12.2015
Kurzfristige Finanzschulden	3	3
Langfristige Finanzschulden	3.704	5.685
Finanzschulden gesamt	**3.707**	**5.688**
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	1.071	799
Netto-Finanzschulden gesamt	**2.636**	**4.889**
Ergebnis vor Finanzergebnis, Ertragsteuern und Abschreibungen (EBITDA) [1)]	**2.293**	**2.096**
Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu EBITDA [2)]	**1,1**	**2,3**

[1)] EBITDA inkl. Sondereffekte in Höhe von insgesamt 144 Mio. EUR (Vj.: 274 Mio. EUR).
[2)] Verschuldungsgrad inkl. Sondereffekte (Fußnote 1).

Das Gearing Ratio, als Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu Eigenkapital, betrug zum 31. Dezember 2016 132,0 % (Vj.: 311,8 %).

5. Sonstige Angaben

5.1 Leasingverhältnisse

Die künftigen Mindestzahlungen aus unkündbaren operativen Miet-, Pacht- und Leasingverhältnissen werden wie folgt fällig:

Leasingverhältnisse Nr. 144

in Mio. EUR	31.12.2016	31.12.2015
Weniger als ein Jahr	58	56
Zwischen einem und fünf Jahren	60	64
Mehr als fünf Jahre	5	6
Summe	**123**	**126**

Die Verpflichtungen resultierten im Wesentlichen aus Mietverträgen für Immobilien und aus Leasingverträgen für Firmenfahrzeuge sowie den IT- und Logistikbereich.

Im Geschäftsjahr 2016 wurden 85 Mio. EUR als laufender Aufwand aus operativen Miet-, Pacht- und Leasingverhältnissen in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst (Vj.: 84 Mio. EUR).

5.2 Eventualschulden

Zum 31. Dezember 2016 bestanden in der Schaeffler Gruppe Eventualschulden in Höhe von 46 Mio. EUR (Vj.: 23 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.

5.3 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 Tilgungen ihrer institutionellen Kredittranchen hat die Schaeffler AG auch die zur Absicherung der Währungsschwankungen der USD-Tranche abgeschlossenen Zinswährungsswaps teilweise vorzeitig abgelöst. Dies erfolgte in einem Nominaltausch und führte aufgrund der Kursentwicklung zu Mittelzuflüssen in Höhe von 96 Mio. EUR. Diese Mittelzuflüsse aus dem Sicherungsgeschäft wurden wie die Mittelabflüsse aus dem Grundgeschäft den Auszahlungen für Tilgungen zugeordnet.

Die Veräußerung der Gesellschaft Schaeffler Motorenelemente AG & Co. KG und der beabsichtigte Verkauf der Feinschneide-Aktivität der Schaeffler Schweiz GmbH zum Ende des Berichtsjahrs wirkten sich in der Kapitalflussrechnung nicht aus, da in 2016 aus diesen Transaktionen noch keine Zahlungen erfolgten. Auch der Kaufpreis für den Neuerwerb der Compact Dynamics GmbH ist noch nicht geflossen. Die in diesem

Zusammenhang zugegangenen Zahlungsmittel der Compact Dynamics GmbH in Höhe von 2 Mio. EUR wurden in den sonstigen Einzahlungen der Investitionstätigkeit berücksichtigt.

In den sonstigen Einzahlungen aus der Finanzierungstätigkeit sind die Mittelzuflüsse aufgrund der vorzeitigen und vollständigen Rückzahlung einer Darlehensforderung der Schaeffler AG durch die Gesellschafterin IHO Verwaltungs GmbH in Höhe von 1.773 Mio. EUR ausgewiesen.

5.4 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 Sparten wird mindestens einmal jährlich überprüft und ggf. angepasst. Um die Segmente in vergleichbarer Form darzustellen, wird auch das Vorjahr gemäß der aktuellen Kundenstruktur ausgewiesen. Umsätze aufgrund von Transaktionen mit anderen Geschäftssegmenten sind nicht enthalten.

Seit dem 01. Januar 2016 wird das Segment Sparte Industrie aufgrund der breit aufgestellten Kunden- und Geschäftsstruktur 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. Innerhalb der Regionen ist das Industriegeschäft in die acht Sektoren Wind, Raw Materials, Aerospace, Rail, Offroad, Two Wheelers, Power Transmission und Industrial Automation gegliedert. Vervollständigt wird das regionale Geschäft der Sparte Industrie durch den Absatz an Händler (Industrial Distribution).

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). Das Produktportfolio reicht von Radlagern sowie Fahrwerks- und Lenkungskomponenten über Getriebebauteile und -entwicklungen bis hin zu Motorenelementen und Ventilsteuerungssystemen.

Industrie

Geschäft mit Produkten und Dienstleistungen mit Herstellern von Anlagegütern. 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. Die wesentlichen Produkte des Segments sind Wälz- und Gleitlager, Linearführungen und Direktantriebe.

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. 145

in Mio. EUR	2016	2015
EBIT Automotive [1]	1.383	1.135
EBIT Industrie [1]	173	267
EBIT	**1.556**	**1.402**
Finanzergebnis	-341	-547
Ergebnis vor Ertragsteuern	**1.215**	**855**

[1] Vorjahreswerte gemäß der 2016 angepassten Kundenstruktur ausgewiesen.

Mit einem Key Account wurden im Geschäftsjahr 2016 insgesamt Umsatzerlöse in Höhe von 1.462 Mio. EUR (Vj.: 1.528 Mio. EUR) erzielt. Dies entsprach rund 11,0 % (Vj.: 11,6 %) des Gesamtumsatzes der Schaeffler Gruppe und rund 14,1 % (Vj.: 15,3 %) 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 2016 stellten sich die Umsatzerlöse und langfristigen Vermögenswerte der vier Regionen wie folgt dar:

Regionale Berichterstattung Nr. 146

	Umsatzerlöse [1]		Langfristige Vermögenswerte [2]	
in Mio. EUR	**2016**	**2015**	**31.12.2016**	**31.12.2015**
Europa	7.077	7.027	3.039	2.843
Americas	2.800	2.901	818	706
Greater China	2.053	1.898	932	879
Asien/Pazifik	1.408	1.353	350	341
Summe	**13.338**	**13.179**	**5.139**	**4.769**

[1] Umsatzerlöse nach Marktsicht (Kundenstandorten); Vorjahreswerte gemäß der 2016 angepassten Kundenstruktur ausgewiesen.
[2] 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 2.790 Mio. EUR (Vj.: 2.928 Mio. EUR), 1.986 Mio. EUR (Vj.: 1.806 Mio. EUR) und 1.827 Mio. EUR (Vj.: 1.870 Mio. EUR) sowie langfristige Vermögenswerte in Höhe von 1.757 Mio. EUR (Vj.: 1.634 Mio. EUR), 931 Mio. EUR (Vj.: 878 Mio. EUR) und 476 Mio. EUR (Vj.: 399 Mio. EUR).

5.5 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 2016 insgesamt 19 Mio. EUR (Vj.: 21 Mio. EUR). Von dieser Vergütung entfielen 12 Mio. EUR (Vj.: 16 Mio. EUR) auf kurzfristig fällige Leistungen, 3 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 0 Mio. EUR (Vj.: 0,3 Mio. EUR). Die Leistungen aus anteilsbasierten Vergütungen betrugen 2,6 Mio. EUR (Vj.: 0,7 Mio. EUR).

Die Gesamtbezüge des Vorstands nach § 314 Abs. 1 Nr. 6a Satz 1 bis 3 HGB beliefen sich im Geschäftsjahr 2016 auf 19 Mio. EUR (Vj.: 21 Mio. EUR).

Im Rahmen des im Geschäftsjahr 2015 implementierten Performance Share Unit Plan (PSUP) wurden im Berichtsjahr 2016 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).

Im Vorjahr wurden folgende aktienbasierte Vergütungen an die Mitglieder des Vorstands gewährt: 237.004 Performance Share Units (PSU) mit einer Dienstbedingung (beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung von 11,58 EUR), 118.506 PSUs mit einem FCF-Erfolgsziel (beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung von 11,58 EUR) und 118.506 PSUs mit einem TSR-Erfolgsziel (beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung von 6,96 EUR). Für eine detaillierte Darstellung des PSUPs wird auf die Erläuterungen im Vergütungsbericht verwiesen.

Als Folge der rückwirkenden Umstellung des Vergütungssystems bzw. Anpassung der Festvergütung im Geschäftsjahr 2015 hatten einzelne Vorstandsmitglieder Überzahlungen erhalten. Diese Beträge in Höhe von insgesamt 525 Tsd. EUR wurden im Geschäftsjahr 2016 mit den Short-Term Boni der betroffenen Vorstandsmitglieder verrechnet.

Die kurzfristig fälligen Leistungen an Mitglieder des ab Anfang Dezember 2014 tätigen Aufsichtsrats der Schaeffler AG betrugen 1,8 Mio. EUR (Vj.: 1,9 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 2016 Bezüge in Höhe von 2,9 Mio. EUR (Vj.: 0,3 Mio. EUR).

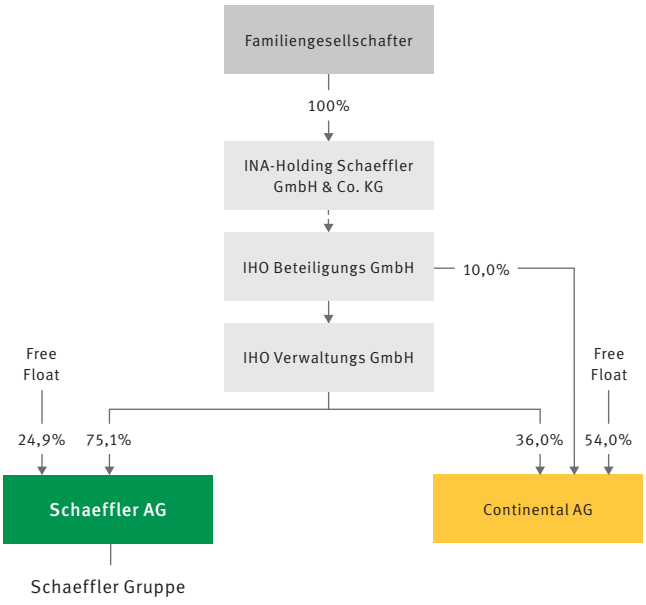
Die Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen gegenüber ehemaligen Mitgliedern des Vorstands (bzw. deren Hinterbliebenen) der Schaeffler AG bzw. ihrer Rechtsvorgänger belaufen sich zum 31. Dezember 2016 vor Saldierung mit dem entsprechenden Planvermögen auf 11 Mio. EUR (Vj.: 8 Mio. EUR).

Die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats der Schaeffler AG sowie deren nahe Familienangehörige erwarben im Rahmen von Erstemissionen im Vorjahr Anleihen der Schaeffler Finance B.V. im Wert von insgesamt 1 Mio. EUR. Darüber hinaus wurden in den Vorjahren emittierte Anleihen im Wert von 3 Mio. EUR (Vj.: 1 Mio. EUR) von Personen in Schlüsselpositionen und deren nahen Familienangehörigen vorzeitig zurückgezahlt. 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 2016 einen Nennwert von insgesamt 0,8 Mio. EUR (Vj.: 6 Mio. EUR). Aus diesen Anleihen erhielten die Personen in Schlüsselpositionen sowie deren nahe Familienangehörige Zinsen in Höhe von 0,1 Mio. EUR (Vj.: 0,2 Mio. EUR).

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 Nr. 147
zum 31. Dezember 2016



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 2016 unwesentlich.

Zwischen den Unternehmen der Schaeffler Gruppe und den ihr nahestehenden Unternehmen bestanden in den Geschäftsjahren 2016 und 2015 Geschäftsbeziehungen.

Am 22. April 2016 wurde auf der ordentlichen Hauptversammlung der Schaeffler AG für das Geschäftsjahr 2015 eine Ausschüttung von insgesamt 328 Mio. EUR beschlossen. Davon entfielen 245 Mio. EUR auf die Stammaktien der IHO Verwaltungs GmbH.

Die zum 31. Dezember 2015 bestehende Darlehensforderung in Höhe von 1.773 Mio. EUR gegenüber der IHO Verwaltungs GmbH wurde im Zuge zweier Teiltilgungen im Mai und September 2016 vollständig zurückgeführt. Die Zinserträge aus diesem Darlehen beliefen sich im laufenden Geschäftsjahr auf 49 Mio. EUR (Vj.: 72 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. 148

	Forderungen		Verbindlichkeiten	
in Mio. EUR	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015
Nahestehende Unternehmen	22	1.787	12	8

Aufwendungen und Erträge aus Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen Nr. 149

	Aufwendungen		Erträge	
in Mio. EUR	2016	2015	2016	2015
Nahestehende Unternehmen	84	78	168	176

In den Forderungen aus Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen waren Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 22 Mio. EUR (Vj.: 14 Mio. EUR) enthalten.

5.6 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. 150

	KPMG		davon KPMG AG	
in Mio. EUR	**2016**	**2015**	**2016**	**2015**
Abschlussprüfungsleistungen	6,4	6,5	3,7	3,6
Andere Bestätigungsleistungen	0,1	0,3	0,1	0,3
Steuerberatungsleistungen	1,3	1,0	1,0	0,8
Sonstige Leistungen	0,5	1,4	0,4	1,3
Summe	**8,3**	**9,2**	**5,2**	**6,0**

Die nach § 314 Abs. 1 Nr. 9 HGB anzugebenden Werte sind gemäß IDW RS HFA 36 in seiner neuen Fassung vom 08. September 2016 ermittelt. Die Vorjahresangaben wurden entsprechend angepasst. Das weltweite Honorar wurde analog ermittelt.

Als Abschlussprüfer der Schaeffler AG gilt die KPMG AG. Die Honorare der KPMG AG betrafen Leistungen im Zusammenhang mit der Schaeffler AG und deren deutscher Tochterunternehmen.

5.7 Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex

Vorstand und Aufsichtsrat der Schaeffler AG haben im Dezember 2016 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).

5.8 Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Nach dem 31. Dezember 2016 sind keine Vorgänge von besonderer Bedeutung eingetreten, von denen wesentliche Einflüsse auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage der Schaeffler Gruppe erwartet werden.

5.9 Anteilsbesitzliste gemäß § 313 Abs. 2 HGB

Mutterunternehmen ist die Schaeffler AG mit Sitz in Herzogenaurach.

Anteilsbesitzliste Nr. 151

Gesellschaft	Ort	Ländercode	Konzernbeteiligung in %
A. Vollkonsolidierte Gesellschaften I. Deutschland (51)			
AS Auslandsholding GmbH [2]	Bühl	DE	100,00
CBF Europe GmbH	Wuppertal	DE	100,00
Compact Dynamics GmbH [3]	Starnberg	DE	51,00
CVT Beteiligungsverwaltungs GmbH	Bühl	DE	100,00
CVT Verwaltungs GmbH & Co. Patentverwertungs KG [1] [5]	Bühl	DE	100,00
Dürkopp Maschinenbau GmbH [2]	Schweinfurt	DE	100,00
Egon von Ruville GmbH [2]	Hamburg	DE	100,00
FAG Aerospace GmbH	Schweinfurt	DE	100,00
FAG Aerospace GmbH & Co. KG [1] [5]	Schweinfurt	DE	100,00
FAG Industrial Services GmbH [2]	Herzogenrath	DE	100,00
FAG Kugelfischer GmbH [2]	Schweinfurt	DE	100,00
Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltschutz mbH - AMUS [2]	Homburg	DE	100,00
IAB Grundstücksverwaltungsgesellschaft mbH	Bühl	DE	100,00
IAB Holding GmbH [2]	Herzogenaurach	DE	100,00
IAB Verwaltungs GmbH [2]	Herzogenaurach	DE	100,00
IDAM Beteiligungs GmbH	Herzogenaurach	DE	100,00
INA - Drives & Mechatronics AG & Co. KG [1] [5]	Suhl	DE	100,00
INA Automotive GmbH [2]	Herzogenaurach	DE	100,00
INA Beteiligungsverwaltungs GmbH [2]	Herzogenaurach	DE	100,00
Industrieaufbaugesellschaft Bühl mbH [2]	Bühl	DE	100,00
Industriewerk Schaeffler INA-Ingenieurdienst GmbH [2]	Herzogenaurach	DE	100,00
KWK Verwaltungs GmbH	Langen	DE	100,00
LuK ASG GmbH	Bühl	DE	100,00
LuK Auslandsholding GmbH [2]	Bühl	DE	100,00
LuK Beteiligungsgesellschaft mbH [2]	Bühl	DE	100,00
LuK GmbH & Co. KG [1] [5]	Bühl	DE	100,00
LuK Management GmbH	Bühl	DE	100,00
LuK Truckparts GmbH & Co. KG [1] [5]	Kaltennordheim	DE	100,00
LuK Unna GmbH & Co. KG [1] [5]	Unna	DE	100,00
LuK Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH [2]	Bühl	DE	100,00
MEDUSA Beteiligungsverwaltungs-Gesellschaft Nr. 64 mbH	Bühl	DE	100,00
PD Qualifizierung und Beschäftigung GmbH [2]	Schweinfurt	DE	100,00
Raytech Composites Europe GmbH	Morbach	DE	100,00
Schaeffler Automotive Aftermarket GmbH & Co. KG [1] [5]	Langen	DE	100,00
Schaeffler Beteiligungsgesellschaft mbH	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Beteiligungsverwaltungs GmbH [2]	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Elfershausen AG & Co. KG [1] [5]	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Engineering GmbH [2]	Werdohl	DE	100,00
Schaeffler Europa Logistik GmbH [2]	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 [1] [5]	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Technologies AG & Co. KG [1] [5]	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Versicherungs-Vermittlungs GmbH [2]	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Verwaltungsholding Drei GmbH [2]	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Verwaltungsholding Eins GmbH [2]	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Verwaltungsholding Vier GmbH	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Verwaltungsholding Zwei GmbH [2]	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 [1] [5]	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 Belrus 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.	Taicang	CN	100,00
Schaeffler (Nanjing) Co., Ltd.	Nanjing City	CN	100,00
Schaeffler (Ningxia) Co., Ltd.	Yinchuan	CN	100,00
Schaeffler Aerospace Bearings (Taicang) Co., Ltd.	Taicang	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
INA Lanskroun, s.r.o.	Lanskroun	CZ	100,00
Schaeffler CZ s.r.o.	Prag	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
Schaeffler Trading (UK) Limited	Sutton Coldfield	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.	Halandri	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
FAG Bearings India Ltd.	Mumbai	IN	51,33
INA Bearings India Private Limited	Pune	IN	100,00
LuK India Private Limited	Hosur	IN	100,00
FAG Railway Products G.e.i.e.	Mailand	IT	75,00
INA Invest S.r.l.	Momo	IT	100,00
Schaeffler 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
NACO Technologies SIA (ab 01. Januar 2017: 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. [6]	Bangkok	TH	49,00
Schaeffler Holding (Thailand) Co., Ltd. [6]	Bangkok	TH	49,00
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
Roland Corporate Housing LLC	Cheraw	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. Assoziierte Unternehmen/Gemeinschaftsunternehmen

I. Deutschland (3)

Contitech-INA Beteiligungsgesellschaft mbH	Hannover	DE	50,00
Contitech-INA GmbH & Co. KG [5]	Hannover	DE	50,00
PStec Automation and Service GmbH	Niederwerrn	DE	40,00

II. Ausland (2)

Eurings Zrt.	Debrecen	HU	37,00
Colinx, LLC	Greenville	US	20,00

C. Nicht konsolidierte Unternehmen

Ausland (1)

Schaeffler (Xiangtan) Co., Ltd. [4]	Xiangtan	CN	100,00

[1] Befreiung gemäß § 264b HGB.
[2] Befreiung gemäß § 264 Abs. 3 HGB.
[3] Die Gesellschaft wird aufgrund von einheitlich ausgestalteten Kauf- bzw. Verkaufsoptionen der Vertragsparteien bezogen auf die verbleibenden Anteile mit 100 % konsolidiert.
[4] Auswirkung der Gesellschaft auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage der Schaeffler Gruppe zum Bilanzstichtag von untergeordneter Bedeutung.
[5] Unbeschränkt haftende Gesellschafterin ist die Schaeffler AG bzw. ein anderes in den Konzernabschluss einbezogenes Unternehmen.
[6] Die Gesellschaft wird aufgrund der Stimmrechtsmehrheit vollkonsolidiert.

5.10 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, Norbert Lenhard*,
Dr. Siegfried Luther, Dr. Reinold Mittag*, Yvonne Münch*,
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

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),
Dr. Ulrich Hauck (Vorstand Finanzen),
Oliver Jung (Vorstand Produktion, Logistik und Einkauf),
Prof. Dr. Peter Pleus (Vorstand Automotive),
Corinna Schittenhelm (Vorstand Personal und Arbeitsdirektorin),
Dr. Stefan Spindler (Vorstand Industrie),
Matthias Zink (Vorstand Automotive; ab 01. Januar 2017)

Im Geschäftsjahr 2016 aus dem Vorstand ausgeschieden

Norbert Indlekofer (Vorstand Automotive; bis 31. Dezember 2016)

* Vertreter der Arbeitnehmer

5.11 Aufstellung des Konzernabschlusses

Der Vorstand der Schaeffler AG hat den Konzernabschluss am 20. Februar 2017 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, 20. Februar 2017

Schaeffler Aktiengesellschaft
Der Vorstand

Klaus Rosenfeld
Vorsitzender

Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer

Dr. Ulrich Hauck

Oliver Jung

Prof. Dr. Peter Pleus

Corinna Schittenhelm

Dr. Stefan Spindler

Matthias Zink

Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Wir haben den von der Schaeffler AG, Herzogenaurach, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung, Konzern-Gesamtergebnisrechnung, Konzern-Bilanz, Konzern-Kapitalflussrechnung, Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung und Konzernanhang – sowie den Bericht über die Lage der Gesellschaft und des Konzerns für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2016 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und Konzernlagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften liegt in der Verantwortung des Vorstands der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzernabschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften und durch den Konzernlagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt.

Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben im Konzernabschluss und Konzernlagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen des Vorstands sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der Konzernlagebericht steht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den gesetzlichen Vorschriften, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

München, den 21. Februar 2017

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Alt-Scherer
Wirtschaftsprüferin

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, 20. Februar 2017

Schaeffler Aktiengesellschaft
Der Vorstand

Klaus Rosenfeld
Vorsitzender

Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer

Dr. Ulrich Hauck

Oliver Jung

Prof. Dr. Peter Pleus

Corinna Schittenhelm

Dr. Stefan Spindler

Matthias Zink

Weitere Angaben

Glossar	165
Abbildungsverzeichnis	171
Stichwortverzeichnis	174
Kontaktdaten/Impressum	176
Quartalsübersicht	177
Mehrjahresübersicht	178
Finanzkalender 2017	179

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 16 strategische Initiativen zugeordnet, die weltweit von Bedeutung sind und aus einer Vielzahl von Initiativen ausgewählt wurden.

Ausschüttungsquote: Prozentanteil des Konzernergebnisses vor Sondereffekten der Schaeffler Gruppe, der als Dividende an die Aktionäre ausgeschüttet wird.

Automotive: In der Sparte Automotive bietet die Schaeffler Gruppe als zuverlässiger Partner für nahezu alle Automobilhersteller und für wichtige Zulieferer Expertise für den kompletten Antriebsstrang: für Motor, Getriebe, Fahrwerk und Nebenaggregate in Pkw und Nutzfahrzeugen. Der Bereich Automotive Aftermarket ist weltweit im Ersatzteilgeschäft präsent.

B

Bearing & Components Technologies (BCT): Funktional koordinierter Bereich der Schaeffler Gruppe, welcher als integrierter interner Zulieferer fungiert.

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 Vermögensgegenstände.

Cash Flow: Geld (Cash)-Überschuss der Periode, der durch die Unternehmenstätigkeit erwirtschaftet wird. Dient zur Beurteilung der Finanzierungskraft eines Unternehmens.

CE-Beauftragter: Verantwortlicher für die Konformitätsbewertung der Produkte eines Unternehmens für den Zugang zum europäischen Markt.

CEEMEA: 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.

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 im Rahmen des One Schaeffler-Portfolios.

Content per Car: Produktanteil pro Fahrzeug.

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.

Corruption Perception Index: Korruptionswahrnehmungsindex; beschreibt den Grad der wahrgenommenen Korruption im öffentlichen Sektor eines Landes.

COSO-Modell: Kontrollmodell, welches der Dokumentation, Analyse und Gestaltung des internen Kontrollsystems dient.

Covenants: Auch „Financial Covenants" bzw. „Finanzkennzahlen"; dienen der Überwachung der Einhaltung von Kreditvereinbarungen. Sofern die vereinbarten Finanzkennzahlen nicht erreicht werden, sind die Gläubiger berechtigt, die betreffenden Kredite fällig zu stellen.

D

DAX: Abkürzung für „Deutscher Aktien Index": Leitindex der Deutschen Börse.

Derivative Finanzinstrumente: Finanzprodukte, deren Wert sich überwiegend vom Preis, von den Preisschwankungen und Preiserwartungen des zugrunde liegenden Basisinstruments (z. B. Index, Aktie oder Anleihe) 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.

Digitale Agenda: Initiative im Rahmen des Exzellenzprogramms „Agenda 4 plus One" zur Koordination sowie 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 Schaeffler Vorstands und Aufsichtsrats 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.

Drehmomentwandler: Hydraulisches Bauelement, das eine Kraftübertragung zwischen Bauteilen ermöglicht, die mit unterschiedlichen Drehzahlen rotieren.

E

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.

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 am Gesamtkapital.

EMAS: EU-Umweltauditverordnung, nach der Standorte der Schaeffler Gruppe validiert wurden.

EnEHS: 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 und wird oder welche Empfehlungen nicht angewendet wurden oder 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.

Euribor: Abkürzung für „Euro Interbank Offered Rate“: Zinssatz, den europäische Banken beim Handel mit unbesicherten, auf Euro lautenden Krediten voneinander erheben.

EURO MTF (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.

E-Wheel Drive: Von der Schaeffler Gruppe entwickelter elektrischer Radnabenantrieb, bei dem sämtliche für Antrieb, Verzögerung und Fahrsicherheit notwendigen Bauelemente – wie Elektromotor, Leistungselektronik und Controller, Bremse sowie Kühlung – innerhalb der Felge verbaut sind.

F

Fair Value: Auch „beizulegender Zeitwert“; Betrag, zu dem zwischen sachverständigen, vertragswilligen und voneinander unabhängigen Parteien ein Vermögenswert getauscht oder eine Schuld beglichen werden kann.

F&E-Quote: Forschungs- und Entwicklungsauszahlungen in Prozent vom Umsatz.

Financial Covenants: Vereinbarungen bezüglich bestimmter Finanzkennzahlen, welche im Rahmen zusätzlicher Vertragsklauseln oder Nebenabreden in Kredit- und Anleiheverträgen mit 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.

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 Riementrieb.

Geschäfts- oder Firmenwert: Betrag, um den die Anschaffungskosten einer Unternehmensakquisition die Summe der Zeitwerte der einzeln identifizierbaren erworbenen Vermögenswerte und Schulden übersteigen.

Group Compliance und Risk Committee: 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.

House of Governance: Modell, welches die wesentlichen Elemente von Corporate Governance (Compliance Management, Risikomanagement, internes Kontrollsystem sowie Interne Revision) zusammenfasst/darstellt.

I

IAS: Abkürzung für „International Accounting Standards“.

IASB: Abkürzung für „International Accounting Standards Board“.

IATF 16949: Weltweit gültige Norm für Qualitätsmanagementsysteme von Unternehmen der Automobilindustrie.

IFRIC: Abkürzung für „International Financial Reporting Standards Interpretation“.

IFRS: Abkürzung für „International Financial Reporting Standards“.

IHO Holding: Eine Gruppe von Holding-Gesellschaften, die indirekt der Familie Schaeffler gehören.

Industrie: Sparte der Schaeffler Gruppe, die das Geschäft mit Kunden in den Bereichen Mobilität, Produktionsmaschinen, Energie & Rohstoffe sowie Aerospace umfasst.

ISO TS 16949:2009: Wurde am 01. Oktober 2016 durch die IATF 16949 abgelöst.

ISO 9001:2015: Weltweit gültige Norm für Qualitätsmanagementsysteme.

ISO 14001: Weltweit anerkannter Standard für Umweltmanagementsysteme.

ISO 50001: Weltweit gültige Norm für Energiemanagementsysteme.

iTraxx: Indikator für das Kreditrisiko bzw. die Kreditkostenentwicklung im europäischen High-Yield-Bereich.

K

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.

Lenkhelfpumpe: Durch die Lenkhelfpumpe wird das Lenkgetriebe mit Hydrauliköl versorgt.

Lokalisierungsgrad: Relation von Gesamtumsatz der Region zu regional produziertem Umsatzvolumen.

M

M&A: Abkürzung für Mergers & Acquisitions = Fusion von Unternehmen und Erwerb 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.

MEA: Middle East and Africa = Mittlerer Osten und Afrika.

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 16 Strategischen Initiativen und die „Finanziellen Ambitionen 2020“ der Schaeffler Gruppe.

Modell der drei Abwehrlinien (Three Lines of Defense Modell): Modell, welches 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.

MOVE: Internes Programm, bei dem Schaeffler die Abläufe und Tätigkeiten auf ihren Beitrag zur Wertschöpfung untersucht.

N

Nachhaltigkeit: Nachhaltigkeit bedeutet, natürliche Ressourcen unter Berücksichtigung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Rahmenbedingungen zu nutzen, ohne die Interessen künftiger Generationen zu missachten.

Net Promoter Score: Kennzahl zur Messung der Kundenzufriedenheit.

Netto-Finanzschulden: Summe aus den lang- und kurzfristigen Finanzschulden abzüglich der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente.

NGO: Abkürzung für Non-Governmental Organisation = Nichtregierungsorganisation.

Nicht beherrschende Anteile: Beteiligungen Dritter am Eigenkapital eines Unternehmens allerdings ohne beherrschenden Einfluss.

O

OEM: Original Equipment Manufacturer = Hersteller eines Markenprodukts.

OES: Original Equipment Supplier = Lieferant, welcher Ersatzteile zum Vertrieb über den Fahrzeughersteller unter dessen Marke produziert.

OHSAS 18001: OHSAS ist die Abkürzung für „Occupational Health and Safety Assessment Series“. OHSAS 18001 stellt einen Standard für ein Managementsystem des Arbeitsschutzes dar.

One Schaeffler: Transformationsprogramm mit 21 Initiativen, um Strukturen und Prozesse zu optimieren, übergeordnete geschäftliche Themen voranzutreiben und die ressortübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der Schaeffler Gruppe zu stärken. Das Programm wurde am 31. Dezember 2015 erfolgreich beendet.

P

Pick-Up Sheet-Verfahren: Branchenübliches Verfahren zur Koordination der Warenflüsse.

Plug-in Hybrid: Kraftfahrzeug mit Hybridantrieb, dessen Akkumulator sowohl über den Verbrennungsmotor als auch am Stromnetz geladen werden kann.

Predictive Maintenance 4.0: Technologie, welche konventionelle Instandhaltungssysteme erweitert und dem Kunden neue Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung und zur Reduzierung der Gesamtbetriebskosten bietet.

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: Revolvierende Kreditlinie; vertraglich vereinbarte Kreditlinie, welche wiederholt in Anspruch genommen werden kann.

RCOI: Abkürzung für „Reasonable Country of Origin Inquiries" = Ursprungslandprüfungen von verwendeten Rohstoffen bzw. Mineralien, um zu vermeiden, dass die Gewinnung dieser Rohstoffe zur Finanzierung von kriegerischen Auseinandersetzungen beiträgt.

Roadmap 2020: Strategische Initiative zur Operationalisierung des Strategiekonzepts „Mobilität für morgen".

ROCE (Return on Capital Employed): Verhältnis von EBIT zum durchschnittlich gebundenen Kapital. Das durchschnittlich gebundene Kapital errechnet sich aus der 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.

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.

Schaeffler-Cloud: Digitale Plattform, über die alle datenbasierten Services der Schaeffler Gruppe abgewickelt werden.

Schaeffler System 48 V: Von Schaeffler entwickeltes Konzeptfahrzeug auf Basis eines Audi TT mit einem 48V-Elektromotor als „elektrische Achse" auf der Hinterachse, welcher den auf die Vorderachse wirkenden Verbrennungsmotor ergänzt.

Schaeffler Value Added: Zentrale Steuerungskennzahl für wertorientiertes Management, die das Ergebnis vor Zinsen und Steuern mit den Kapitalkosten vergleicht.

Sensotect: Von der Schaeffler Gruppe entwickelte Dünnschichttechnologie, mit deren Hilfe multifunktionale Oberflächen hergestellt werden können, die Kräfte oder Drehmomente direkt in Bauteilen erfassen können.

SHARE: Schaeffler Hub for Advanced Research; Forschungskooperationen der Schaeffler Gruppe mit Forschungs- und Lehreinrichtungen.

SHARE am KIT: Forschungskooperation der Schaeffler Gruppe mit dem Karlsruher Institut für Technologie.

SHARE at FAU: Forschungskooperation der Schaeffler Gruppe mit der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

SIC: Abkürzung für das ehemalige „Standing Interpretations Committee".

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 z. B. Stimmrecht in der Hauptversammlung, Dividendenanspruch etc., berechtigt.

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.

T

Thermomanagement-Modul: Temperatursteuerungseinheit für den kompletten Antriebsstrang. Integriert in ein kompaktes, aus hochfesten Kunststoffen gefertigtes Bauteil, vereint es zahlreiche Funktionen. Mit dem Thermomanagement-Modul hilft Schaeffler, weitere Potenziale bei der Optimierung von Verbrennungsmotoren zu heben. Das innovative Modul ist der Schlüssel für eine Verringerung von Kraftstoffverbrauch und CO_2-Emissionen von bis zu 4 %.

Torque-Vectoring: Drehmomentverteilung; Torque-Vectoring bietet die Möglichkeit der zusätzlichen Lenkung der Räder eines Kraftfahrzeugs durch radselektive Verteilung der Antriebsmomente.

Transparency International: Politisch unabhängige Organisation, die sich mit dem globalen Problem der Korruption befasst.

Tribologie: Wissenschaft und Technik von aufeinander einwirkenden Oberflächen in Relativbewegung.

V

Verschuldungsgrad: Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu EBITDA.

Vorzugsaktie: Auf den Inhaber lautende Stückaktien ohne Stimmrecht, die mit einem Gewinnvorzug im Sinne einer Vorzugsdividende ausgestattet sind.

W

Währungsumrechnungseffekte: Währungsbereinigte Umsatzzahlen werden berechnet, indem der Umsatz der aktuellen Berichtsperiode sowie der Vorjahresperiode mit einem einheitlichen Wechselkurs umgerechnet wird.

Wankstabilisator: Mechatronische Neuentwicklung, die in Pkws eingesetzt wird, um die Wankbewegung des Fahrzeugs bei der Kurvenfahrt oder auf Schlechtwegen zu minimieren bzw. komplett zu vermeiden. Dies führt zu einer deutlichen Verbesserung der Sicherheit und des Komforts bei gleichzeitiger Steigerung der Fahrzeugagilität.

Working Capital: Vorräte zuzüglich Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (ausgenommen der Rückstellungen für ausstehende Rechnungen).

Z

Zweimassenschwungrad: Bestandteil des Triebstrangs von modernen Fahrzeugen (Pkw, Bus, Nutzfahrzeuge), das zur Reduktion von Drehschwingungen dient.

Abbildungsverzeichnis

Kapitel	Nr.	Beschriftung/Titel	Seite
		Eckdaten	U3
		Umsatzerlöse 2012 – 2016	U4
		Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Sparten	U4
		EBIT 2012 – 2016	U4
		Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Regionen	U4
Schaeffler am Kapitalmarkt		Stammdaten der Schaeffler-Aktie	i38
		Entwicklung der Schaeffler-Aktie 2016	i39
		Performance der Schaeffler-Aktie	i39
		Entwicklung der Credit Default Swaps (CDS) 2016	i40
		Anleihen der Schaeffler Gruppe	i40
		Rating der Schaeffler Gruppe	i41
		Analysten-Einschätzungen zur Schaeffler-Aktie	i41
		Geographische Verteilung des Streubesitzes	i42
Konzern-lagebericht	001	Organisationsstruktur der Schaeffler Gruppe	2
	002	Führungsstruktur der Schaeffler Gruppe	2
	003	Sparten und Unternehmensbereiche der Schaeffler Gruppe seit dem 01. Januar 2016	3
	004	Vereinfachte Darstellung der Anteilsverhältnisse zum 31. Dezember 2016	3
	005	Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Sparten	4
	006	Umsatzerlöse der Sparte Automotive nach Unternehmensbereichen	4
	007	Umsatzerlöse der Sparte Automotive nach Regionen	4
	008	Umsatzerlöse der Sparte Industrie nach Regionen	5
	009	Umsatzerlöse der Sparte Industrie nach Sektoren	5
	010	Funktionen der Schaeffler Gruppe	6
Konzern-lagebericht	011	Konzeptfahrzeug Schaeffler System 48 V	8
	012	Predictive Maintenance 4.0 am Beispiel einer Windkraftanlage	9
	013	Digitale Agenda der Schaeffler Gruppe	11
	014	Werke und F&E-Zentren der Schaeffler Gruppe	12
	015	Schaeffler-Werk in Taicang, China	13
	016	Europäische Distributionszentren (EDZ)	15
	017	Regionen und Subregionen der Schaeffler Gruppe	16
	018	Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Regionen	17
	019	Mission und Vision der Schaeffler Gruppe	18
	020	Mobilität für morgen	19
	021	8 Strategische Eckpfeiler	20
	022	Vier Unternehmenswerte	21
	023	Kategorien der „Agenda 4 plus One“	21
	024	16 Strategische Initiativen	21
	025	Finanzielle Ambitionen 2020	22
	026	Strategie- und Planungsprozess	23
	027	Key Performance Indicators	24
	028	Anzahl der Mitarbeiter	27
	029	Strukturdaten der Mitarbeiter	27
	030	Mitarbeiterqualifikation und Weiterbildung	28
	031	Corporate Responsibility Strategie	29
	032	Zentrale Stakeholder der Schaeffler Gruppe	30
	033	Innovationsnetzwerk der Schaeffler Gruppe	33
	034	Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts	34
	035	Entwicklung Devisenmärkte	35
	036	Entwicklung der Automobilproduktion	35
	037	Preisentwicklung ausgewählter Stahlsorten	36

Kapitel	Nr.	Beschriftung/Titel	Seite
Konzern-lagebericht	038	Entwicklung der Industrieproduktion	36
	039	Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Sparten	37
	040	Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Regionen	37
	041	Vergleich zum Ausblick 2016	39
	042	Ertragslage Schaeffler Gruppe	40
	043	Aufwendungen für Forschung und Entwicklung	41
	044	Finanzergebnis der Schaeffler Gruppe	42
	045	Ertragslage Sparte Automotive	43
	046	Ertragslage Sparte Industrie	46
	047	Überleitungsrechnung	48
	048	Cash Flow	49
	049	Investitionen nach Regionen (Capex)	49
	050	Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	50
	051	Netto-Finanzschulden	50
	052	Kreditvertrag der Schaeffler Gruppe	51
	053	Anleihen der Schaeffler Gruppe	52
	054	Fälligkeitenprofil (Nominalwerte zum 31. Dezember 2016 in Mio. EUR)	52
	055	Konzern-Bilanz (Kurzfassung)	53
	056	ROCE und Schaeffler Value Added	54
	057	Ertragslage der Schaeffler AG	55
	058	Zinsergebnis der Schaeffler AG	56
	059	Finanz- und Vermögenslage der Schaeffler AG	57
	060	Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände der Schaeffler AG	58
	061	Verbindlichkeiten der Schaeffler AG	58
	062	Ausgestaltung Risikomanagement-System	62
	063	Risikomatrix	63
	064	Schadensbewertung	63
	065	Risikobewertung	68
	066	Ausblick 2017	72
Corporate Governance	067	Governance Struktur der Schaeffler Gruppe	84
	068	Modell der drei Abwehrlinien (Three Lines of Defense)	85
	069	Struktur und Systematik der Vorstandsvergütung	89
	070	Zielstaffel für FCF im PSUP	90
	071	Zielstaffel für TSR im PSUP	90
	072	PSUP Gewährung im Geschäftsjahr 2016	91
	073	PSUP Gewährung im Geschäftsjahr 2015	91
	074	Dienstzeitaufwendungen für das Geschäftsjahr 2016 und Anwartschaftsbarwerte zum 31. Dezember 2016 gem. IAS 19	92
	075	Dienstzeitaufwendungen für das Geschäftsjahr 2015 und Anwartschaftsbarwerte zum 31. Dezember 2015 gem. IAS 19	92
	076	Für das Geschäftsjahr 2016 gewährte Zuwendungen	94-95
Corporate Governance	077	Für das Geschäftsjahr 2016 gewährte Zuflüsse	94-95
	078	Für das Geschäftsjahr 2016 gewährte Zuwendungen – Im Geschäftsjahr 2015 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder	96
	079	Für das Geschäftsjahr 2016 gewährte Zuflüsse – Im Geschäftsjahr 2015 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder	96
	080	Individualisierte Gesamtbezüge (HGB) für das Geschäftsjahr 2016	97
	081	Individualisierte Gesamtbezüge (HGB) für das Geschäftsjahr 2015	97
	082	Aufwendungen für den PSUP im Geschäftsjahr 2016	98
	083	Aufwendungen für den PSUP im Geschäftsjahr 2015	98
	084	Vergütung des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2016	99
	085	Vergütung des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2015	99
Konzern-abschluss	086	Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	105
	087	Konzern-Gesamtergebnisrechnung	106
	088	Konzern-Bilanz	107
	089	Konzern-Kapitalflussrechnung	108
	090	Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	109
	091	Konzern-Segmentberichterstattung	110
Konzern-anhang	092	Ausgewählte Wechselkurse	113
	093	Neue Rechnungslegungsvorschriften - bisher kein EU-Endorsement erfolgt	118
	094	Umsatzerlöse	121
	095	Sonstige Erträge	121
	096	Sonstige Aufwendungen	121
	097	Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter nach Regionen	122
	098	Personalaufwand	122
	099	Finanzergebnis der Schaeffler Gruppe	122
	100	Ertragsteuern	123
	101	Steuerliche Überleitungsrechnung	123
	102	Ergebnis je Aktie	123
	103	Immaterielle Vermögenswerte	125
	104	Sachanlagen	126
	105	Aktive und passive latente Steuern	127
	106	Vorräte	128
	107	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	128
	108	Wertberichtigung auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	128
	109	Sonstige finanzielle Vermögenswerte (lang-/kurzfristig)	129
	110	Sonstige Vermögenswerte (lang-/kurzfristig)	129
	111	Eigenkapital	130
	112	Finanzschulden (lang-/kurzfristig)	131
	113	Kreditvertrag der Schaeffler Gruppe	132
	114	Anleihen der Schaeffler Gruppe	132
	115	Bilanzausweis der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	134

Kapitel	Nr.	Beschriftung/Titel	Seite
Konzern-anhang	116	Darstellung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Verpflichtungen	134
	117	Überleitung der/des Nettoschuld/ -vermögenswertes 01. Januar/31. Dezember	135
	118	Überleitung Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen 01. Januar/31. Dezember	136
	119	Überleitung Zeitwert des Planvermögens 01. Januar/31. Dezember	137
	120	Zusammensetzung des Planvermögens	137
	121	Gesamtergebnis der leistungsorientierten Pensionspläne	138
	122	Nettopensionsaufwendungen in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	139
	123	Versicherungsmathematische Annahmen	139
	124	Sensivitäten des Barwertes der leistungsorientierten Verpflichtung	140
	125	Rückstellungen	141
	126	Rückstellungen (lang-/kurzfristig)	141
	127	Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten (lang-/kurzfristig)	142
	128	Sonstige Verbindlichkeiten (lang-/kurzfristig)	142
	129	Finanzinstrumente nach Klassen und je Kategorie gem. IFRS 7.8	143
	130	Finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten nach Fair Value Hierarchie	144
	131	Nettogewinne/-verluste nach Kategorien von Finanzinstrumenten gem. IFRS 7.20	145
	132	Zahlungsströme aus nicht-derivativen und derivativen finanziellen Verbindlichkeiten	146
	133	Variabel und festverzinsliche Finanzschulden	147
	134	Sensitivitätsanalyse: Veränderungen Zinsstrukturkurve	147
Konzern-anhang	135	Fremdwährungsrisiken aus der operativen Geschäftstätigkeit	147
	136	Sensitivitätsanalyse: Veränderungen Wechselkurse operatives Geschäft	148
	137	Sensitivitätsanalyse: Veränderungen Wechselkurse Finanzierungsgeschäft	148
	138	Übersicht derivative Finanzinstrumente	149
	139	Veränderungsrechnung OCI aus Währungsabsicherungen – operatives Geschäft	149
	140	Veränderungsrechnung OCI aus Währungsabsicherungen – Finanzierung	149
	141	Saldierung von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten	150
	142	Parameter Binomialmodell	151
	143	Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu EBITDA	151
	144	Leasingverhältnisse	152
	145	Überleitung auf das Ergebnis vor Ertragsteuern	153
	146	Regionale Berichterstattung	154
	147	Vereinfachte Darstellung der Anteilsverhältnisse zum 31. Dezember 2016	155
	148	Forderungen und Verbindlichkeiten aus Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen	155
	149	Aufwendungen und Erträge aus Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen	155
	150	Honorare des Abschlussprüfers	156
	151	Anteilsbesitzliste	157
		Quartalsübersicht	177
		Mehrjahresübersicht	178

Stichwortverzeichnis

	Stichwort	Seiten
A	Abschreibungen	125 f.
	Agenda 4 plus One	i10, i17, 10 f., 21 ff.
	Anleihe	i37 f., i40 f., 50 ff., 70, 131 ff.
	Anteilsbesitzliste	157 f.
	Arbeitsschutz	29
	Aufsichtsrat	2, 24, 74 ff., 80 ff., 98 ff., 159
	Automotive	siehe Sparte Automotive
B	Bericht des Aufsichtsrats	80 ff.
	Bestätigungsvermerk	161
C	Compliance	67, 84 ff.
	CORE	5 f., 38
	Corporate Governance	74 ff.
D	Digitale Agenda	i18 ff., 10 f., 64, 70
E	EBIT	U3, U4, 24, 37 f., 48, 105, 110, 153
	EBITDA	U3, 48, 151
	Eckdaten	U3
	Ereignisse 2016	i4 f., i36, 38 f.
	Erfindungsmeldungen	7
	Ertragslage	40 ff., 55 f.
	Ertragsteuern	116, 123
	E-Wheel Drive	9, 18
F	Finanzkalender	179
	Finanzlage	49 ff.
	Forschung und Entwicklung	7 ff., 33, 41
	Free Cash Flow	U3, i1, 24, 38 f., 49
G	Generatorfreilauf	31
	Gesamtbewertung des Geschäftsjahrs 2016	55
	Gesellschaftliches Engagement	32 f.
	Grusswort der Gesellschafter	i6 f.
H	Hybrid	8 f., 18 f.

	Stichwort	Seiten
I	Immaterielle Vermögenswerte	114 f., 124 f.
	Impressum	176
	Industrie	siehe Sparte Industrie
	Investitionen	49, 108, 110
	Investor Relations	i41
K	Konsolidierung	113, 119 f.
	Kontaktdaten	176
	Konzern-Bilanz	107, 124 ff.
	Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	109
	Konzern-Gesamtergebnisrechnung	106
	Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	105, 121 ff.
	Konzern-Kapitalflussrechnung	108
	Konzern-Segmentberichterstattung	110
	Konzernsteuerung	24 f.
	Konzernstruktur	3
L	Liquidität	49 ff., 67 f., 145 f.
M	Mehrjahresübersicht	178
	Mitarbeiter	U3, 25 ff., 32, 122
	Mobilität für morgen	i10, i14 ff., i37, 1, 18 ff., 38 f.
N	Nachtragsbericht	60
	Nachhaltigkeit	29 ff.
P	Personalaufwand	122
	Predictive Maintenance 4.0	9 f.
	Produktion	13 f., 35 f., 66
	Prognosebericht	71 f.
R	Rating	i36, i41, 51, 70
	Rechnungslegungsgrundsätze	113 ff.
	Risikomanagement	61 ff., 86

	Stichwort	Seiten
S	Schaeffler Academy	27
	Schaeffler-Cloud	i23, 10
	Sachanlagen	107 f., 110, 126 f.
	Segmentberichterstattung	110, 153 f.
	Sparte Automotive	3 f., 8 f., 43 ff., 110, 153
	Sparte Industrie	3 ff., 9 f., 46 f., 110, 153
T	Technologieführerschaft	7 ff.
	Torque-Vectoring	9
U	Umsatz	U3, U4, i1, 37, 40, 43, 46, 105, 110, 121
	Unternehmensprofil	U2
	Umweltschutz	31 f.
V	Vermögenslage und Kapitalstruktur	53 f.
	Vorstand	i8 ff., 2, 24, 74 ff., 88 ff., 159
	Vorwort des Vorstandsvorsitzenden	i8 ff.
W	Wankstabilisator	i4, i35, 9, 44
Z	Zusammengefasster Lagebericht	1 ff.

Kontaktdaten/Impressum

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 Neuerwerben und die Realisierung der erwarteten Synergieeffekte sowie Maßnahmen staatlicher Stellen. Sollte einer dieser oder andere Unsicherheitsfaktoren und Unwägbarkeiten eintreten oder sollten sich die Annahmen, auf denen diese Aussagen basieren, als unrichtig erweisen, könnten die tatsächlichen Ergebnisse wesentlich von den in diesen Aussagen explizit genannten oder implizit enthaltenen Ergebnissen abweichen. Es ist von der Schaeffler AG weder beabsichtigt, noch übernimmt die Schaeffler AG eine gesonderte Verpflichtung, zukunftsbezogene Aussagen zu aktualisieren, um sie an Ereignisse oder Entwicklungen nach dem Datum dieses Berichts anzupassen.

Schaeffler AG
Industriestraße 1-3
91074 Herzogenaurach

Investor Relations

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

Schaeffler im Internet

www.schaeffler.com

Auf unserer Website 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.

Schaeffler in Social Media

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.

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.

Herausgeber

Schaeffler AG, Industriestr. 1-3, 91074 Herzogenaurach

Verantwortlich

Corporate Accounting, Schaeffler AG, Herzogenaurach

Konzept und Gestaltung

Publicis Pixelpark, Erlangen

Konzept und Gestaltung Imageteil

Redaktionsbüro delta eta, Frankfurt am Main
3st kommunikation, Mainz

Fotos

Andreas Pohlmann, München;
Torsten Pross, Jürgen Jeibmann Photographik, Leipzig;
Stefan Pranjic Photography, Freiburg im Breisgau;
gettyimages®

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.

MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C002727

klimaneutral
natureOffice.com | DE-141-030775
gedruckt

Quartalsübersicht

	2015				2016			
Gewinn- und Verlustrechnung (in Mio. EUR)	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal
Umsatzerlöse	3.339	3.382	3.237	3.221	3.343	3.369	3.265	3.361
EBIT	434	384	433	151	421	438	417	280
• in % vom Umsatz	13,0	11,4	13,4	4,7	12,6	13,0	12,8	8,3
EBIT vor Sondereffekten [1]	441	384	433	418	421	438	417	424
• in % vom Umsatz	13,2	11,4	13,4	13,0	12,6	13,0	12,8	12,6
Konzernergebnis [2]	167	142	212	70	253	241	178	187
Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert/verwässert, in EUR) [3]	0,42	0,36	0,53	0,11	0,38	0,37	0,27	0,28
Bilanz (in Mio. EUR)								
Bilanzsumme	12.844	12.221	12.450	12.480	12.607	12.554	12.862	11.564
Eigenkapital [4]	418	532	631	1.568	1.609	1.425	1.554	1.997
• in % der Bilanzsumme	3,3	4,4	5,1	12,6	12,8	11,4	12,1	17,3
Netto-Finanzschulden	6.190	6.245	5.950	4.889	4.909	4.874	2.876	2.636
• Verschuldungsgrad vor Sondereffekten (Verhältnis Netto-Finanzschulden zu EBITDA) [1] [5]	2,7	2,7	2,6	2,1	2,1	2,0	1,2	1,1
• Gearing Ratio (Verhältnis Netto-Finanzschulden zu Eigenkapital, in %)	1.480,9	1.173,9	942,9	311,8	305,1	342,0	185,1	132,0
Kapitalflussrechnung (in Mio. EUR)								
EBITDA	604	557	604	331	598	619	600	476
• in % vom Umsatz	18,1	16,5	18,7	10,3	17,9	18,4	18,4	14,2
EBITDA vor Sondereffekten [1]	611	557	604	598	598	619	600	620
• in % vom Umsatz	18,3	16,5	18,7	18,6	17,9	18,4	18,4	18,4
Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit	184	238	490	460	206	571	528	571
Investitionsauszahlungen (Capex) [6]	244	257	242	282	318	243	268	317
• in % vom Umsatz (Capex-Quote)	7,3	7,6	7,5	8,8	9,5	7,2	8,2	9,4
Free Cash Flow	-60	-12	264	178	-112	328	263	256
Wertschaffung								
ROCE vor Sondereffekten (in %) [1] [5]	22,8	22,2	21,9	22,5	22,1	22,5	21,9	21,7
Schaeffler Value Added vor Sondereffekten (in Mio. EUR) [1] [5]	896	878	870	931	906	951	920	915
Mitarbeiter								
Anzahl Mitarbeiter (zum Stichtag)	83.331	83.774	84.414	84.198	85.016	85.225	86.029	86.662

[1] Zur Definition der Sondereffekte, siehe Seite 48.
[2] Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnen.
[3] Das Ergebnis je Aktie wurde nach den Regelungen des IAS 33 ermittelt.
[4] Inkl. nicht beherrschender Anteile.
[5] EBIT/EBITDA auf Basis der letzten zwölf Monate.
[6] Auszahlungen für immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen.

	2015				2016			
Automotive (in Mio. EUR)								
Umsatzerlöse	2.515	2.554	2.442	2.466	2.576	2.603	2.524	2.630
EBIT	343	308	356	128	372	367	364	280
• in % vom Umsatz	13,6	12,1	14,6	5,2	14,4	14,1	14,4	10,6
EBIT vor Sondereffekten [1]	350	308	356	359	372	367	364	388
• in % vom Umsatz	13,9	12,1	14,6	14,6	14,4	14,1	14,4	14,8
Industrie (in Mio. EUR)								
Umsatzerlöse	824	828	795	755	767	766	741	731
EBIT	91	76	77	23	49	71	53	0
• in % vom Umsatz	11,0	9,2	9,7	3,0	6,4	9,3	7,2	0,0
EBIT vor Sondereffekten [1]	91	76	77	59	49	71	53	36
• in % vom Umsatz	11,0	9,2	9,7	7,8	6,4	9,3	7,2	4,9

Vorjahreswerte gemäß der 2016 ausgewiesenen Segmentstruktur.
[1] Zur Definition der Sondereffekte, siehe Seite 48.

Mehrjahresübersicht

	2012	2013	2014	2015	2016
Gewinn- und Verlustrechnung (in Mio. EUR)					
Umsatzerlöse	11.125	11.205	12.124	13.179	13.338
EBIT	1.469	1.008	1.523	1.402	1.556
• in % vom Umsatz	13,2	9,0	12,6	10,6	11,7
EBIT vor Sondereffekten [1]	-	1.436	1.561	1.676	1.700
• in % vom Umsatz	-	12,8	12,9	12,7	12,7
Konzernergebnis [2]	380	127	654	591	859
Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert / verwässert, in EUR) [3]	-	-	1,29	1,28	1,30
Bilanz (in Mio. EUR)					
Bilanzsumme	8.463	8.387	11.617	12.480	11.564
Eigenkapital [4]	-2.598	-1.966	258	1.568	1.997
• in % der Bilanzsumme	-30,7	-23,4	2,2	12,6	17,3
Netto-Finanzschulden	6.541	5.447	5.778	4.889	2.636
• Verschuldungsgrad vor Sondereffekten (Verhältnis Netto-Finanzschulden zu EBITDA) [1]	3,1	2,6	2,6	2,1	1,1
• Gearing Ratio (Verhältnis Netto-Finanzschulden zu Eigenkapital, in %)	-	-	2.239,5	311,8	132,0
Kapitalflussrechnung (in Mio. EUR)					
EBITDA	2.087	1.660	2.172	2.096	2.293
• in % vom Umsatz	18,8	14,8	17,9	15,9	17,2
EBITDA vor Sondereffekten [1]	-	2.088	2.210	2.370	2.437
• in % vom Umsatz	-	18,6	18,2	18,0	18,3
Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit [5]	1.133	1.027	900	1.372	1.876
Investitionsauszahlungen (Capex) [6]	860	572	857	1.025	1.146
• in % vom Umsatz (Capex-Quote)	7,7	5,1	7,1	7,8	8,6
Free Cash Flow [5]	301	473	48	370	735
Wertschaffung					
ROCE vor Sondereffekten (in %) [1]	-	22,1	23,1	22,5	21,7
Schaeffler Value Added vor Sondereffekten (in Mio. EUR) [1]	-	787	885	931	915
Mitarbeiter					
Anzahl Mitarbeiter (zum Stichtag)	75.810	78.258	82.294	84.198	86.662

[1] Zur Definition der Sondereffekte, siehe Seite 48.
[2] Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnen.
[3] Das Ergebnis je Aktie wurde nach den Regelungen des IAS 33 ermittelt.
[4] Inkl. nicht beherrschender Anteile.
[5] Enthält im Geschäftsjahr 2014 eine Auszahlung für die EU-Kartellstrafe in Höhe von 371 Mio. EUR.
[6] Auszahlungen für immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen.

Finanzkalender 2017

08. März 2017

Veröffentlichung Jahresergebnisse 2016

26. April 2017

Hauptversammlung 2017

11. Mai 2017

Veröffentlichung Zwischenbericht zum 31. März 2017

08. August 2017

Veröffentlichung Zwischenbericht zum 30. Juni 2017

08. November 2017

Veröffentlichung Zwischenbericht zum 30. September 2017

Alle Informationen vorbehaltlich Korrekturen und kurzfristiger Änderungen.

Diesen Geschäftsbericht gibt es in den folgenden Formaten

Printbericht

PDF-Version zum Download:
www.schaeffler.com/ir

Online-Geschäftsbericht:
www.schaeffler-annual-report.com/de

Navigationshilfe

Folgende Symbole weisen beim Lesen auf wichtige Informationen hin

- Weiterführende Informationen im Bericht
- Weiterführende Informationen im Internet
- Auf den Seiten 165 bis 170 steht Ihnen ein Glossar zur Verfügung.

Schaeffler AG

Industriestr. 1-3
91074 Herzogenaurach
Deutschland

www.schaeffler.com

SCHAEFFLER