

Geschäftsbericht 2018 | Mobilität für morgen

In Bewegung bleiben



Unternehmensprofil

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

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

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

Schaeffler Gruppe auf einen Blick

Eckdaten

Gewinn- und Verlustrechnung (in Mio. EUR)	2018	2017	Veränderung	
Umsatzerlöse	14.241	14.021	1,6	%
• währungsbereinigt			3,9	%
EBIT	1.354	1.528	-11,4	%
• in % vom Umsatz	9,5	10,9	-1,4	%-Pkt.
EBIT vor Sondereffekten ¹⁾	1.381	1.584	-12,8	%
• in % vom Umsatz	9,7	11,3	-1,6	%-Pkt.
Konzernergebnis ²⁾	881	980	-10,1	%
Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert/verwässert, in EUR)	1,33	1,48	-10,1	%
Bilanz (in Mio. EUR)	31.12.2018	31.12.2017	Veränderung	
Bilanzsumme	12.362	11.537	7,2	%
Eigenkapital ^{3) 4)}	3.060	2.581	479	Mio. EUR
• in % der Bilanzsumme	24,8	22,4	2,4	%-Pkt.
Netto-Finanzschulden	2.547	2.370	7,5	%
• Verschuldungsgrad vor Sondereffekten (Verhältnis Netto-Finanzschulden zu EBITDA) ¹⁾	1,2	1,0		
• Gearing Ratio (Verhältnis Netto-Finanzschulden zu Eigenkapital ³⁾ , in %)	83,2	91,8	-8,6	%-Pkt.
Kapitalflussrechnung (in Mio. EUR)	2018	2017	Veränderung	
EBITDA	2.175	2.295	-5,2	%
Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit	1.606	1.778	-172	Mio. EUR
Investitionsauszahlungen (Capex) ⁵⁾	1.232	1.273	-41	Mio. EUR
• in % vom Umsatz (Capex-Quote)	8,7	9,1	-0,4	%-Pkt.
Free Cash Flow (FCF) vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten	384	515	-131	Mio. EUR
• FCF Conversion Ratio (Verhältnis von FCF vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten zu EBITDA vor Sondereffekten, in %) ¹⁾	17,4	21,9	-4,5	%-Pkt.
Wertorientierte Steuerung			Veränderung	
Schaeffler Value Added vor Sondereffekten (in Mio. EUR) ¹⁾	556	787	-29,4	%
ROCE vor Sondereffekten (in %) ¹⁾	16,7	19,9	-3,2	%-Pkt.
Mitarbeiter	31.12.2018	31.12.2017	Veränderung	
Anzahl der Mitarbeiter	92.478	90.151	2,6	%
Sparte Automotive OEM ⁶⁾ (in Mio. EUR)	2018	2017	Veränderung	
Umsatzerlöse	8.997	8.991	0,1	%
• währungsbereinigt			2,1	%
EBIT	682	951	-28,3	%
• in % vom Umsatz	7,6	10,6	-3,0	%-Pkt.
EBIT vor Sondereffekten ¹⁾	693	973	-28,8	%
• in % vom Umsatz	7,7	10,8	-3,1	%-Pkt.
Sparte Automotive Aftermarket ⁶⁾ (in Mio. EUR)			Veränderung	
Umsatzerlöse	1.859	1.880	-1,1	%
• währungsbereinigt			2,2	%
EBIT	319	333	-4,2	%
• in % vom Umsatz	17,2	17,7	-0,5	%-Pkt.
EBIT vor Sondereffekten ¹⁾	316	358	-11,7	%
• in % vom Umsatz	17,0	19,0	-2,0	%-Pkt.
Sparte Industrie ⁶⁾ (in Mio. EUR)			Veränderung	
Umsatzerlöse	3.385	3.150	7,5	%
• währungsbereinigt			10,1	%
EBIT	353	244	44,7	%
• in % vom Umsatz	10,4	7,7	2,7	%-Pkt.
EBIT vor Sondereffekten ¹⁾	372	253	47,0	%
• in % vom Umsatz	11,0	8,0	3,0	%-Pkt.

¹⁾ Zur Definition der Sondereffekte siehe Seite 56f.

²⁾ Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnen.

³⁾ Inkl. nicht beherrschender Anteile.

⁴⁾ Rückwirkende Anpassung des Wertes 2017 aufgrund einer Änderung der Bilanzierung von ertragssteuerlichen Nebenleistungen. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.4 Methodenänderung IAS 8.

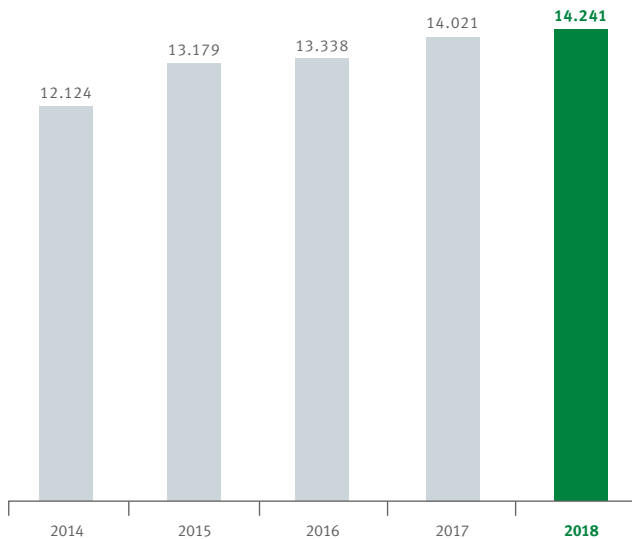
⁵⁾ Auszahlungen für immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen.

⁶⁾ Vorjahreswerte gemäß der 2018 ausgewiesenen Segmentstruktur.

Kennzahlen

Umsatzerlöse 2014 – 2018

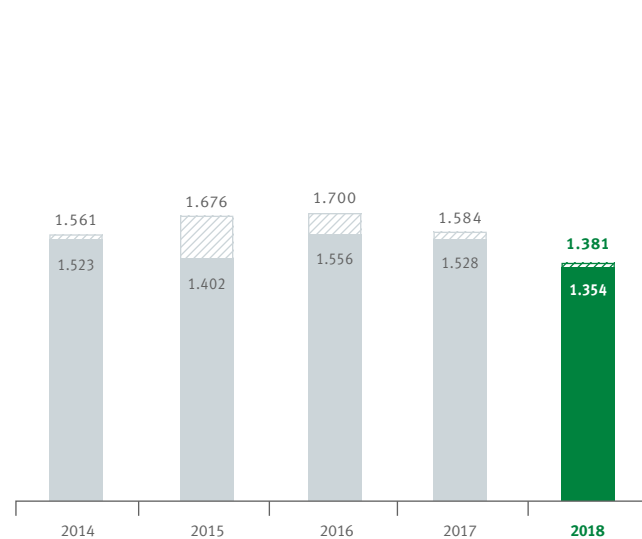
in Mio. EUR



Umsatzwachstum gegenüber Vorjahr	2014	2015	2016	2017	2018
	+8,2%	+8,7%	+1,2%	+5,1%	+1,6%
Umsatzwachstum währungsbereinigt					+3,9%

EBIT 2014 – 2018

in Mio. EUR



EBIT-Marge vor Sondereffekten	2014	2015	2016	2017	2018
	12,9%	12,7%	12,7%	11,3%	9,7%
EBIT-Marge					
	12,6%	10,6%	11,7%	10,9%	9,5%

 EBIT vor Sondereffekten

Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Sparten

in Prozent



Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Regionen

in Prozent nach Marktsicht



Highlights 2018

Herausforderndes Umfeld, Umsatz währungsbereinigt um 3,9 % gesteigert

Umsatz **14,2** Mrd. EUR
(Vj.: 14,0 Mrd. EUR)

EBIT-Marge Automotive-Geschäft rückläufig, Industrie deutlich verbessert

EBIT-Marge vor Sondereffekten der
Schaeffler Gruppe **9,7** %
(Vj.: 11,3 %)



Ergebnisrückgang belastet Free Cash Flow

Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für
M&A-Aktivitäten **384** Mio. EUR
(Vj.: 515 Mio. EUR)

Konzernergebnis sinkt um 10,1 %

Nettoergebnis **881** Mio. EUR
(Vj.: 980 Mio. EUR)

Inhalt

Unternehmensprofil	U2	Corporate Governance	
Schaeffler Gruppe auf einen Blick	U3	Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung	89
Highlights 2018	i1	Bericht des Aufsichtsrats	96
2018 – ein bewegtes Jahr	i4	Governance Struktur	101
Grusswort der Gesellschafter	i6	Vergütungsbericht	105
Vorwort des Vorstandsvorsitzenden	i8	Organe der Gesellschaft	118
Executive Board	i12		
<hr/>			
Agilität ist das A und O	i14	Konzernabschluss	
Schaeffler Mover – Bewegung autonom gestalten	i18	Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	123
E-Mobilität – Antriebstechnik elektrifizieren	i22	Konzern-Gesamtergebnisrechnung	124
Industrie 4.0 – Maschinen vernetzen, Produktion digitalisieren	i26	Konzern-Bilanz	125
Automotive Aftermarket – digitalen Service zum Kunden bringen	i30	Konzern-Kapitalflussrechnung	126
Schaeffler am Kapitalmarkt	i34	Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	127
		Konzern-Segmentberichterstattung	128
<hr/>			
Konzernlagebericht		Konzernanhang	
Grundlagen des Konzerns	3	Allgemeine Erläuterungen	131
Schaeffler Gruppe im Überblick	3	Grundlagen der Konsolidierung	145
Geschäftstätigkeit	6	Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	146
Konzernstrategie und -steuerung	26	Erläuterungen zur Konzern-Bilanz	150
Mitarbeiter	37	Sonstige Angaben	181
Nachhaltigkeit	43	Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	192
Wirtschaftsbericht	44	Versicherung der gesetzlichen Vertreter	197
Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	44		
Geschäftsverlauf	49	Weitere Angaben	
Ertragslage	54	Glossar	199
Finanzlage und Finanzmanagement	64	Abbildungsverzeichnis	204
Vermögenslage und Kapitalstruktur	68	Stichwortverzeichnis	207
Gesamtbewertung des Geschäftsjahres 2018	70	Kontaktdaten/Impressum	208
Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler AG	70	Quartalsübersicht	209
Weitere Bestandteile des Konzernlageberichts	73	Mehrjahresübersicht	210
Nachtragsbericht	74	Finanzkalender	211
Chancen- und Risikobericht	75		
Risikomanagement-System	75	Navigationshilfe	
Internes Kontrollsystem	77	 Weiterführende Informationen im Bericht	
Risiken	78	 Weiterführende Informationen im Internet	
Chancen	83		
Gesamtbeurteilung der Chancen- und Risikosituation der Schaeffler Gruppe	85		
Prognosebericht	86		
Erwartete Entwicklung Konjunktur und Absatzmärkte	86		
Ausblick Schaeffler Gruppe	87		

In Bewegung bleiben

Die Zukunft mitgestalten – rund um den Globus arbeiten Mitarbeiter der Schaeffler Gruppe in allen Sparten an visionären Projekten. Vier Beispiele für Bewegungen in Bewegung.



i18

Schaeffler Mover – Bewegung autonom gestalten
Das Konzeptfahrzeug weist den Weg in eine autonome, automobiler Zukunft.

i22

E-Mobilität – Antriebstechnik elektrifizieren
Mehr Fahrspaß, mehr Effizienz – Hybrid-Antriebssysteme für den US-Autmarkt.



i26

Industrie 4.0 – Maschinen vernetzen, Produktion digitalisieren
Vernetzte Maschinen, digitale Fabriken – Schaeffler realisiert die nächste Industriewende.

i30

Automotive Aftermarket – digitalen Service zum Kunden bringen
Für den Automotive Aftermarket in China entwickelt Schaeffler innovative Lösungen.



2018 – ein bewegtes Jahr

März

Yokohama, Japan

Kick-off für die Initiative „Leadership & Corporate Values“ im Rahmen des Zukunftsprogramms „Agenda 4 plus One“ in der Region Asien/Pazifik: Schaeffler-Führungskräfte vermitteln vor Ort in Workshops die neue Führungskultur. Die „Roadshow“ in Yokohama bildete den Auftakt.



Juni

Langen/Halle, Deutschland

Die Sparte Automotive Aftermarket läutet die Bauphase ihres neuen Montage- und Verpackungszentrums – genannt Aftermarket Kitting Operation (AKO) – ein. Die Errichtung der modernen Logistikanlage – Investitionssumme 180 Millionen Euro – ist eine von 20 Initiativen des Zukunftsprogramms „Agenda 4 plus One“.

August

Herzogenaurach, Deutschland

Schaeffler und Paravan unterzeichnen eine Grundlagenvereinbarung zur Gründung eines Joint Ventures. Unter der Firmierung Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG wird an der „Drive-by-Wire“-Technologie „Space Drive“ mit rein elektronischen Stellsignalen sowie an der Entwicklung und dem Vertrieb von Mobilitätssystemen weitergearbeitet.



September

Sorocaba, Brasilien

Schaeffler Brasilien feiert das 60-jährige Firmenjubiläum. Es war der erste Fertigungsbetrieb außerhalb Europas. Brasilien hat eine besondere Bedeutung in der Geschichte der Schaeffler Gruppe. Die Entscheidung, im Jahr 1958 dem Kunden Volkswagen nach Brasilien zu folgen, war ein Meilenstein in der Unternehmensgeschichte.



September

Hamburg, Deutschland

Wie die Stromgestehungskosten in der Windkraft weiter gesenkt werden können, zeigt Schaeffler auf der Weltleitmesse WindEnergy. Ein mit Sensorik ausgestattetes Rotorlagersystem liefert reale Betriebsdaten. In Verbindung mit dem Schaeffler-Expertenwissen und digitalen Services wird der zuverlässige Betrieb der Anlagen sichergestellt.

Oktober

Pune, Indien

INA Bearings India Private Limited und LuK India Private Limited verschmelzen mit der Schaeffler India Limited. Das fusionierte Unternehmen – Umsatz von über 500 Millionen Euro, 3.000 Mitarbeiter – ist ein führender Zulieferer in den Bereichen Automotive und Industrie in Indien. Darüber hinaus eröffnet Schaeffler in Pune eine neue, hochmoderne Produktionshalle.



November

Herzogenaurach, Deutschland

Schaeffler stärkt den weltweiten Außenauftritt: In der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach werden die alten „INA“-Logos durch die neuen „Schaeffler“-Logos der Dachmarke ersetzt. Die Vereinheitlichung des Marken- und Außenauftritts erfolgt im Rahmen des Projekts „Global Branding“, einer von 20 Initiativen des Zukunftsprogramms „Agenda 4 plus One“.

November

Shanghai, China

Das traditionelle Schaeffler Kolloquium beginnt mit der Auftaktveranstaltung in Baden-Baden: Erstmals finden noch drei identische Veranstaltungen in den Regionen Americas (Detroit), Asien/Pazifik (Tokio) und Greater China (Shanghai, Foto) statt. 1.200 Kunden besuchen die mehrtägigen Fachausstellungen und erleben live Schaefflers System- und Komponenten-Expertise.





Sehr geehrte Damen und Herren,

das Jahr 2018 hat die Schaeffler Gruppe vor große Herausforderungen gestellt. Das Marktumfeld war von vielen Unsicherheiten geprägt, wie beispielsweise den Diskussionen um den Brexit oder den Handelsstreitigkeiten zwischen den USA, Europa und China. Darüber hinaus haben die Umstellung auf das neue Abgastestverfahren WLTP und die gesunkene Nachfrage auf dem chinesischen Markt die Automobilbranche im zweiten Halbjahr deutlich belastet. Dies spiegelte sich auch in einer substanziellen Korrektur der Kapitalmärkte wider, und diesem schwierigen Umfeld konnte sich auch die Schaeffler Gruppe nicht entziehen. Nach einem ersten Halbjahr im Rahmen der Erwartungen gelang es leider nicht, die eigenen Ziele im zweiten Halbjahr zu erfüllen.

Das Jahr 2018 hat aber auch – insbesondere durch den Fleiß und das große Engagement der rund 92.500 Mitarbeiter weltweit – positive Ergebnisse gebracht. Beispiele sind die Sparte Industrie – welche sich gut erholt hat – oder neue erfolgreiche Serienanläufe beim Hybridmodul in China und bei der E-Achse in Herzogenaurach. Mit dem neu gegründeten Gemeinschaftsunternehmen „Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG“ wird der Bereich Chassis gestärkt und das Unternehmen betritt das Gebiet des autonomen Fahrens, und mit dem Erwerb der Elmotec Statomat bauen wir unsere Technologie- und Industrialisierungskompetenz im Bereich der Elektromotorenfertigung nachhaltig aus. Diese Beispiele belegen die kontinuierliche Umsetzung der Unternehmensstrategie „Mobilität für morgen“ und illustrieren, wie die Schaeffler Gruppe den tiefgreifenden Wandel aktiv mitgestaltet.

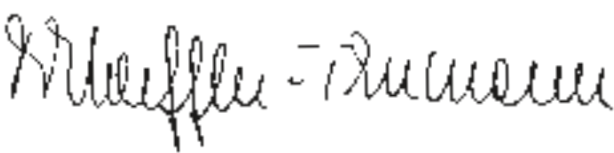
Im Rahmen des Projektes „Global Branding“ wurde im vergangenen Jahr der Außenauftritt weiterer Standorte konsequent auf die Dachmarke Schaeffler umgestellt. Damit wird nicht nur die Wahrnehmung des Unternehmens bei unseren Kunden, potenziellen Mitarbeitern, Investoren und in der Öffentlichkeit gestärkt – vor allem wird dadurch langfristig die Identifikation der Schaeffler-Mitarbeiter mit dem Unternehmen weltweit gesteigert. Gleichzeitig bleiben unsere eingeführten Produktmarken in Verbindung mit der Dachmarke erhalten. Wir können uns so noch stärker auf dem Markt positionieren.

Seit jeher gehört es zu den Prinzipien von Schaeffler, dass Kundenorientierung oberste Priorität hat. Ziel und Anspruch ist, unsere Kunden tagtäglich mit hoher Qualität, hervorragendem Service sowie zukunftsfähigen Innovationen zu überzeugen und das Vertrauensverhältnis weiter auszubauen. So beweisen die Schaeffler-Mitarbeiter Jahr für Jahr ihre Kreativität und Innovationsfähigkeit durch Spitzenplätze bei den Patentanmeldungen in Deutschland. Die Schaeffler Gruppe wird die Chancen von Digitalisierung, E-Mobilität und Industrie 4.0 nutzen und den Wandel in die neue Mobilität aktiv mitgestalten. Davon sind wir fest überzeugt.

Dazu bedarf es natürlich kreativer, leistungsorientierter, engagierter und loyaler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die „querdenken“ können und über den Tellerrand hinausschauen. Sie sind das Fundament für jeglichen Unternehmenserfolg. Diese Tugenden haben die Schaeffler Gruppe stark gemacht. Sie gehören zur DNA des Unternehmens und haben uns auch deutlich schwierigere Zeiten gemeinsam meistern lassen.

Wir möchten uns bei all unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit für ihren Einsatz, ihren Fleiß und ihr Engagement für die Schaeffler Gruppe bedanken. Ebenso danken wir unseren Kunden, Aktionären, Geschäfts- und Forschungspartnern für die erfolgreiche Zusammenarbeit. Gemeinsam werden wir die vor uns liegenden Herausforderungen erfolgreich bewältigen.

Mit besten Grüßen



Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann



Georg F. W. Schaeffler



Sehr geehrte Damen und Herren,

Das Jahr 2018 war für die Schaeffler Gruppe ein Jahr mit großen Herausforderungen. Das deutlich schwierigere Markt- und Wettbewerbsumfeld sowie die signifikanten Veränderungen in ausgewählten Schlüsselmärkten – wie etwa die rückläufige Nachfrage im Automobilgeschäft in China oder das neue Pkw-Zulassungsverfahren in Europa – haben sich in unseren Ergebnissen niedergeschlagen.

Auch wenn wir trotz des anspruchsvollen Umfeldes unseren Umsatz währungsbereinigt um 3,9 % auf 14,2 Mrd. Euro steigern konnten, ist unser operatives Ergebnis – das Ergebnis vor Finanzergebnis und Steuern (EBIT) vor Sondereffekten – um rund 13 % auf 1.381 Mio. Euro zurückgegangen.

Die EBIT-Marge vor Sondereffekten sank auf dieser Basis auf 9,7 %, nach 11,3 % im Vorjahr. Das Konzernergebnis verringerte sich so um rund 10 % auf 881 Mio. Euro. Der Free Cash-Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten, die dritte wichtige Prognosegröße, betrug 384 Mio. Euro und lag damit besser als erwartet. Das ist erfreulich, denn wir haben weiterhin kräftig investiert. Bei Investitionen in Höhe von 1.232 Mio. Euro lag die Investitionsquote bei 8,7 %. Wir haben zudem rund 2.300 neue Arbeitsplätze geschaffen, davon rund 1.000 in Deutschland.

Was hat zu dem Ergebnisrückgang geführt? Die Gründe sind vor allem operativer Natur. Unser Industriegeschäft hat sich im Laufe des Jahres 2018 sehr gut entwickelt und ist profitabel gewachsen: plus 10 % Umsatzwachstum währungsbereinigt bei einer EBIT-Marge von 11 % nach 8 % im Vorjahr. Wir sind somit zwei Jahre früher als erwartet in den Zielkorridor eines EBIT von 11 % bis 13 % gekommen. Der Ergebnisrückgang kam vor allem aus der Sparte Automotive OEM. Hier sind wir mit 2,1 % im Vergleich zu 6,5 % im Vorjahr deutlich schwächer gewachsen, als wir erwartet hatten. Ursachen waren unter anderem der zunehmende Preisdruck in ausgewählten Produktbereichen, höhere Produktionskosten sowie Belastungen im Zusammenhang mit der Ausrichtung unseres Geschäftsportfolios auf das veränderte Nachfrageverhalten sowie die Zukunftschancen, vor allem im Bereich der Elektromobilität.

Positiv ist dabei zu vermelden, dass der Auftragseingang der Sparte Automotive OEM um rund 13 % auf 12,8 Mrd. Euro zugenommen hat. Das entspricht einer Book-to-Bill-Ratio von 1,4x gegenüber 1,3x im Vorjahr. Stabilisierend wirkte außerdem unser Automotive Aftermarket-Geschäft, das bei einem Umsatzwachstum von 2,2 % auf 1,9 Mrd. Euro ein operatives Ergebnis oder EBIT vor Sondereffekten von 316 Mio. Euro erzielte, was einer Marge von 17,0 % entspricht.

Was heißt das strategisch? Meine Vorstandskollegen und ich sind überzeugt, dass wir strategisch auf dem richtigen Weg sind. Unsere Strategie „Mobilität für morgen“, die wir im Jahr 2016 entwickelt haben, steht und beginnt zu greifen. Acht strategische Eckpfeiler geben die Richtung vor. Das vergangene Jahr hat uns dabei eindrucksvoll gezeigt, wie wichtig der zweite dieser Eckpfeiler – „Wir sind ein Automobil- und Industrielieferer“ – ist. Über unser

Zukunftsprogramm „Agenda 4 plus One“ mit seinen 20 Initiativen steuern wir die Implementierung unserer Strategie. Es adressiert die richtigen Themenfelder und Bereiche und wird konsequent umgesetzt. Zum Jahresende 2018 haben wir eine Umsetzungsquote von 55 % erreicht. Am Ende des Jahres 2019 wollen wir 75 % erreichen.

Wie geht es 2019 weiter? Als Vorstandsteam der Schaeffler AG gehen wir davon aus, dass der Gegenwind im neuen Jahr nicht nachlassen, sondern im Zweifel eher zunehmen wird. Das ist nicht nur eine Frage der anspruchsvollen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und der geopolitischen Lage, sondern auch eine Folge der signifikanten technischen und regulatorischen Veränderungen in einigen unserer weltweiten Schlüsselbranchen, wie zum Beispiel der Automobilindustrie. Nicht unerwähnt bleiben sollten zudem die Beschaffungsmärkte sowie der zunehmende Wettbewerb um die besten Talente.

Für uns kommt es darauf an, mit den richtigen Maßnahmen auf das schwieriger werdende Umfeld zu reagieren und die Schaeffler Gruppe erfolgreich für die Herausforderungen der Zukunft aufzustellen. Auch wenn das Jahr 2018 unter den Erwartungen geblieben ist, wollen wir auf unserem profitablen Wachstumskurs bleiben und nachhaltig Wert schaffen. Das heißt, dass wir uns noch stärker auf unsere Kernkompetenzen konzentrieren müssen: Technologie, Qualität und Innovation.

Die Tatsache, dass wir seit Jahren mit den deutschen Patentanmeldungen unter den Top 3 der innovativsten Unternehmen Deutschlands sind und dass wir unser Technologieportfolio mit zwei kleineren, aber strategisch wichtigen Akquisitionen – Schaeffler Paravan und Elmotec Statomat – um Zukunftstechnologien in den Bereichen „Drive-by-Wire“ und innovative Wicklungstechnik für Elektromotoren erweitert haben, gibt uns dabei ebenso viel Zuversicht wie die positive Entwicklung im Bereich der Qualität: 2018 haben wir im achten Jahr hintereinander unsere internen Qualitätskennzahlen kontinuierlich verbessert. Dahinter steht nicht nur ein langfristiger Ansatz, sondern die Überzeugung, dass sich Qualität auszahlt. Vor allem im Kundengeschäft.

Reicht das? Natürlich nicht! Wir dürfen nicht im Status quo verharren. Der Blick muss nach vorn gehen. Wir wollen – analog zum Titel des diesjährigen Geschäftsberichtes – in Bewegung bleiben. Vor allem im Kopf. Denn die Transformation wird uns weiter fordern. Nicht nur unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern vor allem unsere Führungskräfte weltweit. Und natürlich den Vorstand. Denn wir sind nicht nur dafür verantwortlich, Risiken im Griff zu halten und Marktpositionen zu verteidigen, sondern auch dafür, uns neue Zukunftschancen zu erarbeiten.

Wir haben uns vorgenommen, die Schaeffler Gruppe als traditionsreiches Familienunternehmen sicher in die Zukunft zu führen. Das ist unser Auftrag und unser gemeinsames Bestreben. Auch wenn die Wegstrecke aktuell steinig und manchmal etwas holprig erscheint.

Dafür sind wir immer besser gerüstet. Wir sind ein starkes Team. Die Richtung stimmt. Die Verschuldung ist deutlich reduziert. Die Eigenkapitalquote liegt wieder bei 25 %. Die Investment Grade Ratings von drei Ratingagenturen bestätigen, dass wir über eine starke Bilanz und ausreichend Kapitalkraft verfügen. Das ist gut so. Aber noch wichtiger ist, dass wir beweglich, mutig und zuversichtlich bleiben, Chancen rechtzeitig ergreifen und unsere Ressourcen ziel führend einsetzen.

Meine Vorstandskollegen und ich sind davon überzeugt, dass die Schaeffler Gruppe den vor ihr liegenden Transformationsprozess gut bewältigen wird. In dem herausfordernden Umfeld, das uns 2019 mit Sicherheit erhalten bleibt, müssen wir souverän bleiben und flexibel handeln. Das bedeutet, auf der einen Seite in die Zukunft zu investieren und auf der anderen Seite das Portfolio zu optimieren. Dazu haben wir noch im Jahr 2018 die Effizienzprogramme „RACE“ für unsere Sparte Automotive OEM und „FIT“ für die Sparte Industrie gestartet. Diese Programme werden dazu beitragen, unsere Ergebnisqualität und die Effizienz zu sichern und langfristig zu verbessern.

Denn als Familienunternehmen mit einer langen Tradition liegt unser Fokus nicht nur auf den kurzfristigen Finanzkennzahlen, sondern vor allem auf der langfristigen Entwicklung der Schaeffler Gruppe. Im Interesse unserer Kunden, unserer Geschäftspartner und unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten wir mit ganzem Einsatz daran, als starker Automobil- und Industrielieferer die Zukunft zu gestalten. Wir sind überzeugt, dass wir mit unserer langfristigen Ausrichtung, unserer konsequenten Zukunftsorientierung und unserer Innovationskraft weiter Erfolg haben werden.

Dies gilt insbesondere, weil wir auf die Kompetenz und das Engagement unserer inzwischen rund 92.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit vertrauen können. Ihnen gilt unser besonderer Dank dafür, dass sie sich auch in schwierigeren Zeiten mit ganzer Kraft für Schaeffler einsetzen.

Im Namen aller Mitglieder des Vorstands und regionalen CEOs möchte ich mich zudem bei unseren Familiengeschaftern, den Mitgliedern des Aufsichtsrats und bei Ihnen für die vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit bedanken. Seien Sie gewiss: Wir bleiben in Bewegung und wir werden alles dafür geben, um Ihre Schaeffler Gruppe langfristig zum Erfolg zu führen.

Mit besten Grüßen



Klaus Rosenfeld
Vorsitzender des Vorstands

Executive Board



Von links:

Matthias Zink
Vorstand Automotive OEM

Helmut Bode
Regional CEO Asien/Pazifik

Klaus Rosenfeld
Vorsitzender des Vorstands

Dietmar Heinrich
Vorstand Finanzen



Von links:

Prof. Dr. Peter Pleus
Vorstand Automotive OEM

Corinna Schittenhelm
Vorstand Personal und
Arbeitsdirektorin

Jürgen Ziegler
Regional CEO Europa



Von links:

Bruce Warmbold
Regional CEO Americas

Michael Söding
Vorstand
Automotive Aftermarket

Andreas Schick
Vorstand Produktion,
Supply Chain Management
und Einkauf



Von links:

Dr. Stefan Spindler
Vorstand Industrie

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

Dr. Yilin Zhang
Regional CEO Greater China

Agilität ist das A und O



Der Vorstandsvorsitzende Klaus Rosenfeld und sein Stellvertreter Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer über den Transformationsprozess in der Schaeffler Gruppe.



**Dieser Geschäftsbericht steht unter dem Motto „In Bewegung bleiben“.
Was bedeutet das aus Ihrer Sicht für Schaeffler?**

Klaus Rosenfeld: Zunächst einmal, sich nicht auszuruhen. Bewegung und Beweglichkeit sind Voraussetzungen für Transformation. Das beginnt im Kopf – braucht aber mehr als nur gute Ideen. Was zählt, ist gekonnte Umsetzung. Gerade die Automobilindustrie befindet sich in dem größten Transformationsprozess ihrer Geschichte. Verantwortlich dafür sind viele Faktoren, die von regulatorischen Rahmenbedingungen über Kundenwünsche bis zu neuen Chancen reichen, die uns die Digitalisierung bietet. Schaeffler als global aufgestellter Automobil- und Industrielieferer hat dies sehr zeitig erkannt und entsprechende Maßnahmen und Produktlösungen entwickelt. Aber wir sind noch lange nicht am Ziel. Wir sind in Bewegung und arbeiten mit Hochdruck daran, unser Geschäftsmodell noch stärker auf die zukünftigen Bedürfnisse unserer Kunden auszurichten.

Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer: Schaeffler gestaltet seit vielen Jahren erfolgreich Lösungen und Produkte für den Industrie- und Mobilitätsmarkt. Genau diese Märkte sind weltweit in einem heftigen Umbruch. Die Welt der Mobilität wird jetzt

elektrisch, vernetzt und autonom – genau wie die Welt der Produktion. Fahrzeuge, Maschinen und ihre Komponenten werden smart. In den Fabriken von morgen arbeiten kollaborative Roboter künftig direkt mit Menschen zusammen, und die Vernetzung von Maschinen mit den Logistikketten wird vorangetrieben. Nachhaltige, ressourcenschonende Produkte und eine ebensolche Produktion sind unsere Ziele. Wir befinden uns mitten im Wandel. Digitalisierung, als tiefgreifendster Treiber dieses beschleunigten technologischen Wandels, erfordert ganz besonders die Bereitschaft, sich zu verändern, sich also zu „bewegen“.

Sie haben den Begriff Bewegung als Basis der Transformation genannt. Welche Aspekte hat diese Transformation?

Rosenfeld: Die Transformation, die wir vor uns haben, ist sehr grundlegend. Sie braucht einen systematischen, einen nachhaltigen Ansatz. Wir unterscheiden dabei zwischen internen und externen Initiativen. Unsere internen Initiativen sind darauf ausgerichtet, dass wir die Effizienz steigern und Prozesse gesamthaft optimieren und zugleich zunehmend digitalisieren. Gleichzeitig müssen wir beachten, dass sich das Verhalten und der Bedarf unserer Kunden ändern. Denken Sie etwa an die Themen E-Mobilität und Industrie 4.0. Dafür haben wir die externen Initiativen aufgesetzt. Auch hier spielt die Digitalisierung eine wichtige Rolle. Für alle 20 internen und externen Initiativen haben wir unser Zukunftsprogramm „Agenda 4 plus One“ mit eindeutigen Business Cases und konkreten Umsetzungsplänen ent-

Transformation braucht Bewegung und Beweglichkeit. Das beginnt im Kopf

Klaus Rosenfeld

Vorsitzender des Vorstands Schaeffler AG

wickelt – direkt betreut von Mitgliedern des Vorstands. Denn Umsetzung zählt.

Was bedeutet diese Transformation für die große Produktwelt der Schaeffler Gruppe?

Gutzmer: Die Anforderungen an die Produktwelt werden deutlich komplexer. Wir müssen das bekannte System- und Komponenten-Know-how im Bereich mechanischer Produkte und Industrialisierung um wesentliche Kompetenzen auf dem Gebiet der Elektrik, Elektronik und Softwareentwicklung ergänzen. Das vorhandene Produktportfolio muss hinsichtlich des immer kompetitiveren Umfeldes regelmäßig überprüft und entsprechend ausgestaltet werden. Von entscheidender Wichtigkeit ist der weitere Ausbau der Systemkompetenz. Als Beispiele sind digitale Geschäftsmodelle zur Lebensdauervorhersage von Wälzlagern genauso zu nennen wie die Fähigkeit, komplexe elektrische Antriebssysteme – wie beispielsweise elektrische Achsen – zu entwickeln und zu produzieren. Eine kontinuierlich erweiterte systemische Innovationskompetenz führt zu neuen, ganzheitlichen Mobilitätsideen wie dem Bio-Hybrid oder dem Schaeffler Mover, die unser Produktportfolio ergänzen. Als gestaltender Partner der Mobilitätsindustrie erweitert Schaeffler das Produkt-



portfolio neben den bekannten Komponenten und Modulen um Systeme. Als Beispiel sei hier wiederum die elektrische Achse genannt, die Mechanik sinnvoll mit Elektro- und Informationstechnik verknüpft und so ein attraktives System für die urbane Mobilität von morgen darstellt. Neue, durch Big-Data-Analysen ergänzte Simulationsmodelle – auch digitale Zwillinge genannt – ermöglichen weitere Portfolio-Erweiterungen.

Voraussetzung für Transformation und Bewegung ist Agilität.

Wie halten Sie die Schaeffler Gruppe agil?

Rosenfeld: Agilität ist das A und O. Die stärkste Kraft für Veränderung ist seit jeher Neugier. Daraus folgt Motivation. Diese Motivation, gepaart mit Verantwortung, ergibt positive Agilität. Wir müssen unsere Mitarbeiter in diesem Sinne vertrauensvoll fördern. Als praktisches Beispiel nenne ich hier die Zukunftsvereinbarung zwischen dem Vorstand der Schaeffler AG, dem Betriebsrat und der IG Metall, bei der wir einen Innovationsfonds in Höhe von insgesamt 50 Millionen Euro zur Verfügung stellen. Dieser Fonds dient dazu, im Interesse unserer deutschen Standorte Innovation zu fördern und dabei den Ideenreichtum unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv zu nutzen.

Gutzmer: Agilität wird immer mehr zum Schlüsselbegriff. Die Komplexität und Dynamik der digital geprägten Welt erfordern eben genau den Einsatz agiler Methoden und Handlungsweisen und die Aufstellung von crossfunktionalen Teams. Zum einen arbeiten wir ganz bewusst mit dynamischen Start-ups und unkonventionell arbeitenden Organisationen wie Forschungsinstituten und Hochschulen eng zusammen. Zum anderen lässt sich agiles Arbeiten auch in eine gewachsene Struktur einführen. Agiles Arbeiten hat sich als sehr wirkungsvoll erwiesen, um eine übergreifende und zielgerichtete Zusammenarbeit bei komplexen Aufgabenstellungen in unserer Matrix-Struktur aus Funktionen, Divisionen und Regionen zu ermöglichen. Auch die erweiterte digitale Welt unserer Geschäftsprozesse und die zugehörige IT-Landschaft werden in agilen Strukturen neu aufgestellt. Nur die Fähigkeit, Veränderungen im Markt, in der Technologie und in gesellschaftlichen Rahmenbedingungen schnell zu erkennen sowie sich in der Folge agil und flexibel anzupassen, sichert nachhaltig die Zukunft unseres Unternehmens.



Agilität wird immer mehr zum Schlüsselbegriff. Die Komplexität und Dynamik der digital geprägten Welt erfordern eben genau den Einsatz agiler Methoden

Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer

Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands und Vorstand Technologie Schaeffler AG

Was erwarten Sie dabei von den Mitarbeitern?

Rosenfeld: In Stichworten: Motivation und Hingabe, Mitdenken, Verantwortung übernehmen – und beweglich bleiben! Dabei ist ganz wichtig: Unsere Ziele schaffen wir nur gemeinsam und als Team.

Gutzmer: Team trifft es auf den Punkt. Dieser Transformationsprozess wird von unseren Mitarbeitern aktiv mitgestaltet. Sie sind im gesamten Prozess – von Anfang bis Ende – die zentrale Komponente. Ich bin überzeugt davon, dass eine agil gestaltete und gelebte Arbeitsweise uns einen Wettbewerbsvorteil sichert. Crossfunktionale Teamarbeit, offene Kommunikation und Bereitschaft zum kontinuierlichen Lernen sind hierfür Grundbedingungen.

Wie moderieren und koordinieren Sie im Vorstand diese Agilität?

Rosenfeld: Ein Transformationsprozess ist für jedes Unternehmen, für jede Mitarbeiterin, für jeden Mitarbeiter und für jeden Vorstand eine ganz besondere Herausforderung. Erfolgreiche Transformationen leben aus meiner Sicht vor allem von Fantasie, Mut und ganz besonders Geradlinigkeit sowie Überzeugungskraft. Fantasie, um sich vorzustellen, wo es hingehen soll. Mut, um Veränderungen auch dann voranzutreiben, wenn sie schmerzhaft sind und Einschnitte bedeuten. Geradlinigkeit und Überzeugungskraft, um der Mannschaft klarzumachen, dass „weiter so wie bisher“ keine Option ist.



Dazu kommt eine gute Vertrauenskultur. Diese braucht keine Jasager, sondern gute Zuhörer – die leisen Töne sind in der Regel wichtiger als die lauten. Und natürlich gehört eine ambitionierte Zielsetzung dazu. Ganz konkret für Schaeffler wünsche ich mir, dass alle Mitarbeiter und Führungskräfte morgens – trotz aller Transformation – motiviert zur Arbeit kommen und unsere Ingenieure so wenig wie möglich davon abgehalten werden, ihre Arbeit zu machen. Was für uns zählt, sind Qualität, Innovation und Technologie.

Welche Vision für die Schaeffler Gruppe treibt Sie persönlich an?

Rosenfeld: Freude an meiner Arbeit, Freude an der Herausforderung, die Schaeffler Gruppe zu einem noch besseren Unternehmen zu machen, und die Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitern, den Aktionären sowie der Familie Schaeffler. Schaeffler ist ein Familienunternehmen, das von der Arbeits- und Denkweise seiner Gründer und Gesellschafter geprägt ist. Wir leben auf der Wertebasis eines globalen Familienunternehmens Kundennähe durch partnerschaftliche Zusammenarbeit und überzeugen als Automobil- und Industrielieferer mit Fertigungskompetenz und Systemverständnis. Diese Wertebasis wollen wir erhalten und pflegen. Wir haben uns dafür auf vier zentrale Unternehmenswerte verständigt: nachhaltig, innovativ, exzellent und leidenschaftlich. Damit kann ich mich zu 100 Prozent identifizieren.

Gutzmer: Ich möchte Kolleginnen und Kollegen gewinnen und motivieren, erforderliche Veränderungen oder Anpassungen sowie neue

Themen mutig voranzutreiben. Gemeinsam wird so die Zukunft des Unternehmens mit erfolgreichen Produkten und Kundenbeziehungen ausgebaut und die Mobilität der Zukunft nachhaltig gestaltet.

Als Mitglieder des Vorstands tragen Sie gerade in den Zeiten dieser Transformation besondere Verantwortung. Was ist Ihr Verständnis dieser Verantwortung?

Rosenfeld: Vorbild, Respekt und Mut sind für mich die drei wesentlichen Elemente guter Führung. Das sind auch genau die Elemente, auf die es bei größeren Transformationen ankommt. Nach meinem Verständnis muss Führung immer den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Zudem sollte derjenige, der Führungsverantwortung trägt, ein gutes Vorbild und empathisch sein. Respekt ist Voraussetzung, damit Führung gelingt. Führung braucht zudem Mut. Den Mut, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen. Vor allem auch unbequeme Entscheidungen.

Gutzmer: Veränderung bedeutet auch Unsicherheit bis hin zu Angst. Das Verlassen von gewohnten Pfaden und die Bereitschaft, neu zu denken sowie Neues zu entwickeln und zu wagen, erfordern Mut und Überzeugung. Meine Verantwortung muss darin bestehen, Vorbild zu sein und Menschen zu gewinnen und



zu überzeugen, dass wir die Fähigkeit entwickeln müssen, unsere Produkt- und Prozess-Struktur gleichzeitig infrage zu stellen, zu verändern, zu ergänzen, aber auch völlig neu zu gestalten. Nur so werden wir jedem Einzelnen – aber auch uns als Gemeinschaft – eine nachhaltige Absicherung der Zukunft ermöglichen. Elementar ist hierbei, den Menschen zuzuhören, offen zu kommunizieren und Sicherheit zu geben. Aber auch ihre Bereitschaft, Neues zu gestalten, zu fördern und zu unterstützen sowie die dazu notwendigen Rahmenbedingungen für unternehmerisch geprägtes Denken und Handeln bereitzustellen.

Auf den nachfolgenden Seiten zeigen Sie vier innovative Projekte aus verschiedenen Sparten und Regionen. Wofür stehen sie?

Rosenfeld: Genau für das, worüber wir hier gesprochen haben. Sie sind Beispiele für die Agilität der Schaeffler Gruppe, die unseren Transformationsprozess in voller Fahrt dokumentieren.



Schaeffler Mover – Bewegung autonom gestalten



**Die Vision vom autonomen
Fahren wird Realität.
Schlüsseltechnologie dabei
ist „Space Drive“ – ein
System, das von Schaeffler
und Paravan in einem Joint
Venture weiterentwickelt wird.**



Roland Arnold ist ein schwäbischer Tüftler. Vor mehr als 20 Jahren hatte er die Vision, Menschen mit Handicaps wieder mobil zu machen. Damals half er auf einer Autobahnraststätte einer Frau, ihren querschnittsgelähmten Mann in den Wagen zu heben. Ein Jahr nach diesem Schlüsselerlebnis gründete Arnold das Unternehmen Paravan – ein Akronym aus Paraplegie, dem medizinischen Begriff für Querschnittslähmung, und Van – einer Großraumlimousine. Fortan arbeitete er in einer Garage an behindertengerechten Fahrzeugen. Heute ist Paravan Weltmarktführer und ein leuchtendes Beispiel für deutsche Ingenieurskunst.

Mehr als eine Milliarde

unfallfreie Kilometer haben Kunden mit „Space Drive“ bereits zurückgelegt – und das teilweise mit Schwerstbehinderungen. Weltweit gibt es kein vergleichbares adaptives Fahr- und Lenksystem.

Erfindergeist und Erfolgswille sind zwei grundlegende Eigenschaften, die Roland Arnold mit den Unternehmensgründern Dr.-Ing. E.h. Georg und Dr. Wilhelm Schaeffler verbindet, deren Wirken auch heute noch das Handeln der Schaeffler Gruppe bestimmt:

Marktführerschaft durch Technologieführerschaft. Nur folgerichtig war die Erklärung von Schaeffler und Paravan im August 2018, das Joint Venture Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG zu gründen. Die Partnerschaft ist ein weiterer wichtiger Schritt im Rahmen der Strategie „Mobilität für morgen“. Bei Schaeffler Paravan wird die Weiterentwicklung der

Technologie „Space Drive“ forciert, die durch das Joint Venture von Paravan akquiriert wurde, sowie die Entwicklung und der Vertrieb von innovativen Mobilitätssystemen. Das Gemeinschaftsunternehmen bündelt dazu seine Aktivitäten an den Standorten Herzogenaurach und Pfrontstetten-Aichelau in Baden-Württemberg. Die Geschäftsführung haben Roland Arnold als Vorsitzender und Dr.-Ing. Dirk Kesselgruber, Leiter des Unternehmensbereichs Fahrwerksysteme, sowie Erich Nickel übernommen.

Für die Vision vom autonomen Fahren ist „Space Drive“ eine Schlüsseltechnologie und ein führendes „Drive-by-Wire“-System. Das besondere technische Merkmal: Eine digitale Steuerungstechnik übernimmt sämtliche Fahrvorgänge ohne eine mechanische Verbindung. Stattdessen werden elektronische Impulse in Nanosekundenschnelle über einen Aktor an die Achsen übermittelt. Die Technik kann über die „Drive-by-Wire“-Funktion (übersetzt: „Fahren via Kabel“) nicht nur die Spur halten, sondern ebenso beschleunigen und bremsen. Und dafür braucht es weder ein klassisches Lenkrad noch Pedale für die mechanische Übertragung auf die Räder. Diese elektronische Entkopplung von der Bewegung eines Menschen bei der Steuerung einer Maschine ist seit Jahren erklärtes Ziel der Automobilindustrie und für autonom fahrende Autos unabdingbar. In der Luftfahrt wird dieses Prinzip als „Fly-by-Wire“ schon lange praktiziert. In modernen Flugzeugen sind solche Techniken bereits etabliert.

Mit der „Space Drive“-Technologie fahren sogar schwerstbehinderte Menschen, teils ohne Arme und Beine, selbstständig ihr Auto per Joystick. Alternativ lässt sich das System auch mit einem Notebook, Smartphone, über eine App oder per Fernbedienung steuern, während man neben dem Wagen steht. „Space Drive“ ist nach den höchsten Qualitäts- und Sicherheitsanforderungen (ISO 26262 – ASIL D) zertifiziert und verfügt als derzeit weltweit einziges System über eine TÜV- und Straßenzulassung. Dazu ist es redundant ausgelegt: Fällt eine Komponente in der komplexen Steuerung aus, gibt es immer noch mindestens zwei Alternativen, die dann korrigierend eingreifen und eine absolute Ausfallsicherheit gewährleisten. Das hat die Lösung auf der Straße im realen Verkehr eindrucksvoll bewiesen: Mehr als eine Milliarde unfallfreie Kilometer haben Kunden mit „Space Drive“ zurückgelegt. Weltweit gibt es derzeit kein vergleichbares System an der



Schaeffler Intelligent Cornering Module

Im Cornering Module sind die vier Radnabenmotoren sowie alle Fahrwerkskomponenten untergebracht. Es ermöglicht einen Lenkeinschlag aller vier Räder bis 90 Grad und damit eine enorme Manövrierbarkeit.



Probefahrt in Herzogenaurach:
Dr.-Ing. Dirk Kesselgruber
(links) und Roland Arnold



Der Schaeffler Mover ist eine Plattform für die Entwicklung
von Technologien zum autonomen Fahren.

Schnittstelle zwischen Software und Elektronik zu den mechanischen Stellelementen eines Fahrzeugs. Und dank der Flexibilität der „Space Drive“-Technologie mit Schnittstellen für GPS, Leitreechner, Kameras, Radar und Sensoren ist das autonome Fahren der Stufen 4 und 5 – voll-automatisiert bzw. fahrerlos – damit keine Zukunftsvision mehr.

Schon heute werden Prototypen, Versuchsfahrzeuge und Showcars namhafter Automobilhersteller und Wissenschaftseinrichtungen mit der Technologie ausgestattet. Mit dem Wegfall von Lenkrad, Lenksäule und Pedalen ergeben sich zudem neue Ansätze für das Fahrzeuginterieur. Für Schaeffler Paravan geht es jetzt darum, das Potenzial dieser Schlüsseltechnologie in die automobile Großserie zu überführen. Mit dem Schaeffler Mover verfügt das Unternehmen über eine ideale Entwicklungsplattform. Dank elektrischer Radnabenantriebe, einer 90-Grad-Lenkung und modularer Bauweise ist diese kompakte Plattform flexibel für verschiedene Mobilitätslösungen wie Robotaxis oder autonome Transportfahrzeuge im urbanen Raum einsetzbar und frei skalierbar. So lässt sich das Fahrzeug in engen Gassen manövrieren und seitlich in kurze Parklücken einscheren, um Fahrgäste ein- und aussteigen zu lassen. Auch ein Wenden auf der Stelle ist möglich. Mit dem Konzept antwortet Schaeffler auf die Herausforderung, die Mobilitätsansprüche von Menschen in stark wachsenden Metropolen zu sichern. Die Machbarkeitsstudie wird Schaeffler Paravan unter Anwendung von „Space Drive“ in der nächsten Zeit sukzessive weiterentwickeln.

Der autonom fahrende Schaeffler Mover dient uns als zentrale Entwicklungsplattform, um zukünftige Produkte für Fahrzeughersteller zu entwickeln und zu kommerzialisieren

Dr.-Ing. Dirk Kesselgruber

Leiter Fahrwerksysteme bei Schaeffler und Geschäftsführer der Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG


Im Profil



Dr.-Ing. Dirk Kesselgruber
Leiter Unternehmensbereich
Fahrwerksysteme Schaeffler,
Geschäftsführer
Schaeffler Paravan
Technologie GmbH & Co. KG,
Herzogenaurach/Deutschland



Roland Arnold
Vorsitzender der
Geschäftsführung
Schaeffler Paravan
Technologie GmbH & Co. KG,
Pfronstetten-Aichelau/
Deutschland



E-Mobilität – Antriebstechnik elektrifizieren

Als Partner der Automobilindustrie wandelt sich Schaeffler vom reinen Komponentenzulieferer zum innovativen Entwickler für modernste Antriebssysteme. Populäre US-Modelle werden 2019 mit Schaeffler-Hightech hybridisiert.





Mit dem neuen Unternehmensbereich geben wir Schaeffler eine Stimme in Sachen E-Mobilität

Dr.-Ing. Jochen Schröder

Leiter Unternehmensbereich E-Mobilität

Ingenieure von Schaeffler arbeiten an einer Vielzahl von Technologien, mit denen Autos sauberer und sparsamer werden. Der Verbrennungsmotor und die dazugehörigen Getriebe stehen dabei ebenso im Fokus wie Lösungen für die Elektrifizierung und Hybridisierung von Fahrzeugen. „Wir gehen davon aus, dass im Jahr 2030 rund 30 Prozent der weltweit neu zugelassenen Pkw von einem Verbrennungsmotor angetrieben werden, 40 Prozent von einem Hybridantrieb und 30 Prozent rein elektrisch“, erklärt Matthias Zink, CEO Automotive OEM der Schaeffler AG. Die steigende Vielfalt und Komplexität der Technologien stellt die Branche vor enorme Herausforderungen. Zugleich sind Themen wie hohe Reichweite, schnelles Laden, niedriger Anschaffungspreis, aber auch Fahrspaß und Komfort wichtig für die Kundenakzeptanz.

Als Partner der Automobilindustrie hat Schaeffler diese Entwicklungen genau im Blick und bietet seinen Kunden vielfältige Lösungen an. Und das sowohl für den 48-Volt- als auch

den Plug-in- und Full Hybrid – zum Beispiel das innovative Hybridgetriebe Schaeffler Multi Drive – sowie auch für rein batteriegetriebene Fahrzeuge. Die Expertise in diesem Feld wurde im Januar 2018 im neuen Unternehmensbereich E-Mobilität gebündelt. „Damit geben wir Schaeffler eine Stimme in Sachen Elektromobilität“, so Dr.-Ing. Jochen Schröder, Leiter Unternehmensbereich E-Mobilität der Schaeffler Gruppe. Rund 1.200 Ingenieure entwickeln unter Schröders Ägide in den Kompetenzzentren in Bühl, Herzogenaurach (Deutschland), Wooster (USA) und Anting (China) Systeme und Komponenten für neue Antriebstechnologien. Das Portfolio umfasst dabei komplette Hybridmodule aus Elektromotor, Kupplungs- und Dämpfersystemen ebenso wie komplette elektrische Achssysteme für Elektrofahrzeuge und zukünftig auch dedizierte Hybridgetriebe mit zwei Elektromotoren und integrierter Leistungselektronik. Hinzu kommen innovative Lagertechnik, Aktuatorik und Radnabenmotoren.

Das Ziel des jungen Unternehmensbereichs lautet, sämtliche Produktentwicklungen in die Großserie zu überführen, um letztendlich mit kostengünstigen und innovativen Lösungen der Elektrifizierung weiter zum Durchbruch zu verhelfen. Schließlich sind OEMs immer noch mit sehr hohen Produktionskosten für Hybrid- und Elektrofahrzeuge konfrontiert. Als Entwicklungslabor für künftige Elektroantriebe dienen auch die Engagements von Schaeffler und Compact Dynamics in der Elektro-Rennserie Formel E. Compact Dynamics ist ein Spezialist für innovative, elektrische High-Performance-Antriebe und gehört seit Januar 2019 zum Unternehmensbereich E-Mobilität. Schaeffler ist exklusiver Technologiepartner des Teams Audi Sport ABT Schaeffler bei der Entwicklung des Antriebsstrangs. Dabei wandern die Erfahrungswerte direkt von der Rennstrecke in die Arbeit des Unternehmensbereichs Elektromobilität an Serienlösungen für den Alltagsbetrieb – sei es in Sachen Systemverständnis, Kühlung des Motors, Entwicklung neuer Materialien, hoch-effiziente E-Motoren oder Steuerungs-Software.

Die Schaeffler Gruppe verfolgt in den Zielmärkten verschiedene Ansätze, schließlich sind die Kundenpräferenzen und Gesetzgebungen von Land zu Land sehr unterschiedlich. Besonders China treibt wie kein anderes Land mit Subventionen und gesetzlichen Vorgaben den schnellen Wandel hin zu alternativen Antrieben voran. Schaeffler positioniert sich hier mit seinen Lösungen für Hybride und

Im Profil



Dr.-Ing. Jochen Schröder
Leiter Unternehmensbereich
E-Mobilität,
Bühl/Deutschland



Patrick Lindemann
President Transmission Systems &
E-Mobility,
Wooster/USA

batterieelektrische Fahrzeuge. Das gilt auch für Europa, wo die künftigen CO₂-Grenzwerte ohne eine breite Elektrifizierung der Fahrzeugflotten nicht eingehalten werden können. Ein Beispiel für Hightech aus dem Hause Schaeffler sind die elektrischen Getriebe an beiden Achsen im neuen Audi e-tron. An der Vorderachse wiegt das Schaeffler-Bauteil nur 16 Kilogramm und benötigt lediglich 150 Millimeter Bauraumtiefe, ist aber für ein Drehmoment von bis zu 400 Newtonmetern ausgelegt. Außerdem spielen auf dem europäischen Markt Komponenten und Systeme für 48-Volt-Konzepte eine wichtige Rolle.

In den USA genießen Elektro- und Hybridfahrzeuge überwiegend an der Ost- und Westküste Popularität. Im Rest der USA bevorzugen die Endkunden größere Pkw – also SUV, Geländewagen und Pick-up-Trucks. Letztere sind in den USA sogar die drei meistverkauften Fahrzeuge. In dieser Fahrzeugklasse wird zurzeit noch keine elektrifizierte Alternative angeboten. Hier hilft Schaeffler: „Unser P2-Hybridmodul mit integriertem Drehmomentwandler ermöglicht die Hybridisierung in diesem verkaufskräftigen Segment. Hier geben wir dem Endkunden deutlich höheren Fahrspaß durch mehr Leistung und Drehmoment und helfen gleichzeitig der Umwelt mit deutlich reduziertem CO₂-Ausstoß“, berichtet Patrick Lindemann, President Transmission Systems & E-Mobility vom Standort Wooster/USA. Alles entscheidende Kaufargumente für die nordamerikanische Kundschaft.

Lindemann und sein Team sind dazu eine Partnerschaft mit einem namhaften US-Hersteller eingegangen. Diese Technologie wird für Endkunden ab diesem Jahr verfügbar sein. Mehrere

unterschiedliche Hybridvarianten und -Modelle werden zeitnah folgen.

Schaeffler konnte mit seinen weltweiten Aktivitäten im Bereich Elektromobilität seine Marktposition weiter ausbauen. Dazu investiert die Gruppe bis zum Jahr 2020 rund 500 Millionen Euro in die Felder E-Motoren, Elektrik, Elektronik, Software und Antriebssystem-Entwicklung. Dabei wurden bereits Zukäufe kleiner und mittelständischer Unternehmen getätigt, die zur strategischen Ausrichtung exakt passen. Zum Beispiel Compact Dynamics sowie Elmotec Statomat – ein Pionier in der Herstellung von Stator-Fertigungsmaschinen und weltweit technologisch führender Lieferant von Maschinen zur Herstellung von Statoren für Elektromotoren, Alternatoren und Generatoren. Schaeffler ist also nicht nur mittendrin im Wandel, sondern treibt ihn aktiv voran.

1.200

Ingenieure entwickeln bei Schaeffler im Unternehmensbereich E-Mobilität in den Kompetenzzentren in Bühl, Herzogenaurach (Deutschland), Wooster (USA) und Anting (China) Systeme und Komponenten für neue Antriebstechnologien.

Unser P2-Hybridmodul ermöglicht die Hybridisierung in diesem verkaufskräftigen Segment

Patrick Lindemann
President Transmission Systems & E-Mobility

Foto links: Patrick Lindemann (links) bewegt mit seinem Team in Wooster/USA.
Foto unten: Dr.-Ing. Jochen Schröder (rechts) koordiniert aus Bühl 1.200 Schaeffler-Ingenieure im Unternehmensbereich E-Mobilität.







Industrie 4.0 – Maschinen vernetzen, Produktion digitalisieren

Vernetzte Maschinen, intelligente Fabriken, digitale Verzahnung von Prozessen – Schaeffler realisiert die nächste Industriegewende.

Wirkkraftanlagen, die eigenständig Wartungsarbeiten planen. Werkzeugmaschinen, die die Reihenfolge der Bearbeitung selbst bestimmen. Regalbediengeräte in Hochleistungslagern, die sich selbst Reparaturen verordnen. Die Versprechen der Industrie 4.0 sind längst keine Lippenbekenntnisse mehr, sondern werden durch den digitalen Wandel und das Internet der Dinge zusehends Realität. „Als einer der führenden Automobil- und Industrielieferer werden wir in den nächsten Jahren verstärkt in diesen Bereich investieren, um unsere Kunden bei der digitalen Transformation zu begleiten“, sagt Rauli Hantikainen. Er leitet das Strategische Geschäftsfeld Industrie 4.0 und damit die Organisationseinheit, die Anfang 2018 im Rahmen des Zukunftsprogramms „Agenda 4 plus One“ etabliert wurde. Das Geschäftsfeld mit 300 Mitarbeitern bündelt sämtliche Kompetenzen und Aktivitäten auf diesem Gebiet und hat sie innerhalb eines Jahres konsequent ausgebaut.

Vor allem mit der Smartifizierung von mechatronischen Produkten und der Etablierung neuer smarter Services in innovativen Geschäftsmodellen will Schaeffler Partner für OEMs, Anlagenbetreiber und Service-Anbieter für die Industrie sein und die Herausforderungen der Industriegewende meistern. Das „Smart Eco-System“ bietet den Kunden dazu eine Hardware-, Software- und IT-Infrastruktur, die alle Stufen der digitalen Wertschöpfung umfasst: angefangen bei mechatronischen Komponenten und Sensorik über Cloud-Dienste zur Datenanalyse und -visualisierung bis hin zu Lösungen wie Robotern und Anwendungen, die einen Echtzeit-Eingriff an Maschinen oder Anlagen vor Ort zulassen. Dank standardisierter Schnittstellen



Im „RoboLab“ in Yokohama forschen Dr. Tomas Smetana (rechts) und sein Team an Lösungen für eine smarte Fabrik.

und verschlüsselter Kommunikation ermöglicht die flexible Architektur dem jeweiligen Kunden, seinen individuellen Weg der Digitalisierung zu gehen.

Wälzlager sind dort eingebaut, wo mechanische Kräfte wirken. Sie sind deshalb prädestiniert, um Daten für die Prozesssteuerung und Maschinenüberwachung zu gewinnen. Doch wie kommt man an die Daten? Erst im Zusammenspiel mit intelligenten Sensoren, Aktoren, Maschinensteuerungen und Software können



Als einer der führenden Automobil- und Industrielieferer werden wir in den nächsten Jahren verstärkt in diesen Bereich investieren, um unsere Kunden bei der digitalen Transformation zu begleiten

Rauli Hantikainen

Leiter Strategisches Geschäftsfeld Industrie 4.0

Industrie 4.0 für alle

Ziel von Schaeffler sind Industrie 4.0-Lösungen für den breiten Markt – also auch für kleine und mittelständische Unternehmen.

Gemeinsam bewegen:
Nicht weniger als die vierte industrielle Revolution ist die Herausforderung für Rauli Hantikainen (2. von links) und Dr. Tomas Smetana (rechts).

konkrete Informationen über den Zustand von Lagern und deren industrielle Umgebung verwertet werden. Konkrete smarte Servicelösungen sind der ConditionAnalyzer und der LifetimeAnalyzer. Betreiber von Windkraftanlagen nutzen beispielsweise

den smarten Service LifetimeAnalyzer von Schaeffler, um präzisere Analysen und Prognosen über den Zustand der eingesetzten Getriebe zu erhalten. Das cloudbasierte Tool liefert über spezielle Algorithmen und damit zusammenhängende digitale Simulationsmodelle konkrete Aussagen zur prognostizierten Lebensdauer auf Basis der realen Daten der

Windturbine sowie Handlungsempfehlungen für den weiteren Betrieb und die vorausschauende Instandhaltung.

„Unsere Kernzielgruppe sind die Menschen vor Ort – die Maschinenbediener beim Betrieb der Anlage und die Servicemitarbeiter in der Instandhaltung. Dazu müssen wir auch deren Herausforderungen, Probleme und Bedürfnisse ergründen“, sagt Dr. Tomas Smetana. Er ist Chief Technology Officer der Region Asien/Pazifik. „Die Anwendung liefert ihnen unmittelbar einen Mehrwert: Sie können ihre KPIs in Echtzeit überwachen, bei Problemen sofort reagieren und ausgefallene Maschinen schneller zurück in den Produktionsablauf bringen.“ Smetana ist an für Schaeffler wichtigen Fronten für Industrie 4.0 in Asien/Pazifik im Einsatz. Für das Geschäftsfeld hat er das „RoboLab“ im japanischen Yokohama etabliert. Die Erkenntnisse hieraus fließen in ein Pilotprojekt mit einem asiatischen Kunden, dessen Produktion optimiert werden soll. Ziel ist die smarte Fabrik. Dabei werden kollaborative Roboter, sogenannte Cobots, zur Unterstützung der Montage eingesetzt, fahrbare Roboterplattformen zum Lastentransport eingeführt und dezentral an Maschinen und Anlagen drahtlose Sensornetzwerke für Big-Data-Anwendungen installiert.

„Ziel von Schaeffler ist es, Lösungen für einen breiten Markt zu entwickeln“, erklärt Rauli Hantikainen. Das soll das Thema Industrie 4.0 auch für kleine und mittelständische Unternehmen interessant und erschwinglich machen. Auf diesem langen Weg sind für das Geschäftsfeld Partnerschaften mit der Wissenschaft, anderen Unternehmen und Start-ups enorm wichtig. Denn nur gemeinschaftlich lassen sich die Herausforderungen der vierten industriellen Revolution stemmen. Schaeffler kooperiert unter anderem mit der Fraunhofer-Gesellschaft, dem Gründer-Campus Factory Berlin und dem Zollhof Tech Incubator in Nürnberg. Zugleich schließt die Sparte auch strategische Zukäufe nicht aus: „Wir prüfen sehr genau, welche Investments für uns vielversprechend sind – etwa weil wir durch sie einen schnelleren Zugang zu neuen Technologien und Prozesslösungen bekommen oder weil wir neue Märkte oder Kundengruppen für uns erschließen können.“



Im Profil



Rauli Hantikainen
Leiter Strategisches Geschäftsfeld Industrie 4.0, Schweinfurt/Deutschland



Dr. Tomas Smetana
Chief Technology Officer der Region Asien/Pazifik und Mitglied des Executive Board Asien/Pazifik, Yokohama/Japan



Automotive Aftermarket – digitalen Service zum Kunden bringen



**Alles aus einer Hand –
die Sparte Automotive Aftermarket baut
unter der Servicemarke REPERT innovativ
ihre digitalen Geschäftsmodelle aus.**

Wirtschaftsmacht, Lokomotive der Weltwirtschaft, Endlos-Boom – das sind Superlative, die man mit China in Verbindung bringt. Das Land verbuchte 2018 laut Oxford Economics ein jährliches Wachstum des realen Bruttoinlandsprodukts von rund 6,6 Prozent. Und die starken Zuwächse beim Neuwagengeschäft haben das Reich der Mitte in den vergangenen Jahren zum Reich des Automobils aufsteigen lassen. So wurden im vergangenen Jahr laut IHS Markit mehr als 27.000 Millionen Fahrzeuge verkauft. Chinas Fahrzeugbestand wächst und altert zugleich. Die Gesamtzahl der Fahrzeuge in China wird in den nächsten fünf Jahren von derzeit 222 Millionen auf mehr als 300 Millionen ansteigen. Das durchschnittliche Alter liegt bei 5,4 Jahren und nimmt stetig zu, womit auch der Reparaturbedarf steigt. Die Aussichten für das Geschäft nach dem Geschäft sind also gut – auch für Schaeffler. „Das globale Geschäft mit Ersatzteilen ist für Schaeffler profitabel und wir sehen speziell in China noch ein großes Potenzial“, so Ramdas Cherupara, Leiter Strategie & Business Development. „Wir wollen aber nicht nur in den Ballungsgebieten präsent sein, sondern unseren Kunden auch in den entlegensten Provinzen mit unseren Produkten, Reparaturlösungen und Services zur Seite stehen.“

Um den Fahrer noch am selben Tag wieder auf die Straße zu bringen, kooperiert Schaeffler mit einem weltumspannenden Händler- und Werkstattnetzwerk – getreu dem Motto „So lokal wie möglich, so zentral wie nötig“. Denn der Aftermarket in China ist besonders stark fragmentiert. Rund 400.000 Händler und 500.000 Werkstätten ringen um Marktanteile. Lange Zeit waren herstelleregebundene Vertragswerkstätten führend, freie Werkstätten mit gutem Service zu wettbewerbsfähigen Preisen sind aber weiter im Kommen. Schaeffler hat den Vertrieb auf beide Zweige ausgerichtet. In den nächsten Jahren ist jedoch mit einer Konsolidierungswelle zu rechnen. Zudem drängen immer mehr E-Commerce-Unternehmen als Intermediäre auf den Markt. Die steigende Dichte von Hybrid- und Elektrofahrzeugen auf chinesischen Straßen erhöht zusätzlich die Komplexität bei Service und Reparaturen. „Vielen fehlt schlichtweg das Know-how, da sie es bislang nur mit Verbrennungsmotoren zu tun hatten“, weiß Kwan Felix

Ramdas Cherupara (links) und Kwan Felix Koo gestalten die digitale Zukunft der Sparte Automotive Aftermarket.



Koo, verantwortlich für den Automotive Aftermarket Greater China. „Und das Connected Car wird das Fahrzeug noch komplexer machen.“

Ob innovative Reparaturlösungen für Kupplungs- und Ausrücksysteme, Komponenten für Motoren, Getriebe und Fahrwerk – Schaeffler bietet sein komplettes Automotive-Ersatzteil-Sortiment und alle dazugehörigen Services unter den Marken LuK, INA, FAG und REXPART an. Gleichzeitig soll der Convenience-Aspekt gestärkt werden – weg vom Einzelteil hin zu All-inclusive-Reparatursets, die für einen fachgerechten und qualitativ hochwertigen Service nötig sind. Viele Reparaturen lassen sich heute nicht mehr ohne spezielles Werkzeug fachgerecht durchführen. Deshalb bietet Schaeffler zusätzlich eigene – auf die Bedürfnisse der Werkstätten zugeschnittene – Spezialwerkzeuge an. Schaeffler Automotive Aftermarket kennt die Erwartungen der Händler und Werkstattinhaber genau. Daher hat der Automotive Aftermarket sein Angebot immer weiter digitalisiert. Herzstück ist die Plattform REXPART. „Wir sind stolz darauf, Werkstätten rund um den Globus mit 23 individuellen Länderversionen in zwölf Sprachen die optimale Hilfestellung für eine professionelle Reparatur bieten zu können“, betont Ramdas Cherupara. Das Onlineportal ist weltweit für freie Werkstätten erreichbar.

Hier finden Werkstattprofis mit wenigen Klicks alles, was sie für ihre tägliche Arbeit benötigen. Eine intuitive Menüführung und eine intelligente Suche führen den Anwender schnell und gezielt zu den gewünschten Informationen und Ersatzteilen. Gleichzeitig bekommen die Kunden Hilfestellungen für Reparaturen und Einbauten virtuell serviert: Videotutorials, Anleitungen, technische Produktbroschüren und neueste Serviceinformationen sind dazu rund um die Uhr abrufbar. So befähigt Schaeffler Mechaniker auch in entlegensten Provinzen.

Doch das beste digitale Tool scheitert, wenn es nicht auf die lokalen Anforderungen ausgerichtet ist. Schaeffler weiß, dass Chinesen sehr online-affin sind, und passt daher seine Kommunikations- und Service-Strategie darauf an. Zum Beispiel, indem REXPART auch in dem sehr populären WeChat-Netzwerk angeboten wird.

Der Internetboom hat längst auch den B2B-Markt im Griff. Wurden 2015 über das Internet noch 800 Millionen US-Dollar mit Autoersatz-

Wir sind stolz darauf, Werkstätten rund um den Globus die optimale Hilfestellung für eine professionelle Reparatur bieten zu können

Ramdas Cherupara

Leiter Strategie & Business Development
Automotive Aftermarket

6,4 Mrd. \$

ist die Umsatzprognose für das Jahr 2022. Auf diese Summe wird der Handel von Autoersatzteilen im Internet ansteigen.

teilen umgesetzt, werden die Umsätze bis zum Jahr 2022 laut dem „Global Automotive Aftermarket eCommerce Outlook“ von Frost & Sullivan auf 6,4 Milliarden US-Dollar anwachsen. Der Multichannel-Ansatz von Schaeffler wird durch eine Servicehotline und nationale Messe-

auftritte wie auf der Automechanika Shanghai ergänzt. Analog zum Produktportfolio entwickelt Schaeffler auch sein Trainingsangebot im Ersatzteilmarkt kontinuierlich weiter. Das welt-

weite Netzwerk von REXPART-Trainern mit mobilem Equipment macht Ein- und Ausbausituationen beim Kunden vor Ort erlebbar und gibt wertvolle Tipps zur Schadensdiagnose und Reparatur. Kwan Felix Koo: „Wann immer wir mit unseren Werkstattkunden in Kontakt treten, sei es persönlich oder digital, begegnen wir ihnen auf Augenhöhe – von Experte zu Experte.“

Im Profil



Ramdas Cherupara
Leiter Strategie & Business Development
Automotive Aftermarket,
Langen/Deutschland



Kwan Felix Koo
Leiter Automotive Aftermarket
Greater China,
Shanghai/China

Schaeffler am Kapitalmarkt

Die Schaeffler AG hat 2018 die Kapitalmarktcommunication auf die neue Unternehmensstruktur mit den drei Sparten ausgerichtet. Die Präsentation der drei Sparten stand auch im Zentrum des Kapitalmarkttagess 2018 in Berlin. Die Investorenbeziehungen wurden im Rahmen von Roadshows und Investorenkonferenzen weiter ausgebaut.

1.1 Ereignisse 2018

Zusammenschluss indischer Schaeffler-Gesellschaften erfolgreich abgeschlossen

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

Schaeffler AG und IG Metall schließen Zukunftsvereinbarung

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

Schaeffler vereinfacht Strukturen und stärkt Werke

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

Schaeffler investiert in moderne Logistik

Am 4. Juni 2018 hat die Schaeffler Gruppe in Kitzingen das neue Europäische Distributionszentrum (EDZ) eingeweiht. Die Schaeffler Gruppe hat rund 110 Mio. EUR in den Bau des neuen Standortes investiert, von dem aus Produkte der Sparte Industrie für den europäischen Markt versandt werden.

Am 15. Juni 2018 hat die Sparte Automotive Aftermarket die Bauphase des Aftermarket Kitting Operation (AKO) in Halle (Saale) begonnen, das einen weiteren Meilenstein in der Umsetzung der „Agenda 4 plus One“ darstellt. Mit einem Investitionsvolumen von insgesamt rund 180 Mio. EUR repräsentiert die Errichtung des hochmodernen Montage- und Verpackungszentrums die bisher größte Einzelinvestition der Schaeffler Sparte Automotive Aftermarket. Die Inbetriebnahme ist für das erste Halbjahr 2020 vorgesehen.

Beide Initiativen tragen unmittelbar zur Verbesserung der Lieferfähigkeit und zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Schaeffler Gruppe bei.

Schaeffler kauft „Drive-by-Wire“-Technologie

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

S&P vergibt Investment Grade-Rating

Am 30. August 2018 stufte die Ratingagentur Standard & Poor's das Rating der Schaeffler AG auf BBB- (Investment Grade) herauf, der Ausblick ist stabil. Damit wird die Schaeffler AG nun von den drei Ratingagenturen Fitch, Moody's sowie Standard & Poor's als Investment Grade eingestuft.

Dritter Kapitalmarkttag in Berlin

Am 20. September 2018 lud die Schaeffler AG zum dritten Mal zum Kapitalmarkttag ein, der in diesem Jahr in Berlin stattfand. Im Vordergrund standen die Präsentationen der Spartenvorstände, wobei sich die seit Jahresanfang eigenständige Sparte Automotive Aftermarket zum ersten Mal präsentierte. Die Fokusthemen waren dabei unter anderem E-Mobilität, Fahrwerksysteme und Industrie 4.0. Am Kapitalmarkttag haben insgesamt 38 Analysten und Investoren teilgenommen.

Anleiheprogramm etabliert

Die Schaeffler Gruppe hat am 28. September 2018 ein EUR-Anleiheprogramm (Debt Issuance Programm) etabliert. Das Anleiheprogramm schafft einen flexiblen Rahmen für künftige Finanzierungen über den Fremdkapitalmarkt. Das Programmvolumen beträgt bis zu 5 Mrd. EUR.

Schaeffler richtet Geschäftsstruktur in Großbritannien neu aus

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

Schaeffler passt Jahresprognose 2018 an

Am 30. Oktober 2018 hat die Schaeffler Gruppe ihre Jahresprognose 2018 angepasst. Demnach rechnete der Konzern für das Gesamtjahr 2018 mit einem währungsbereinigten Umsatzwachstum um 4 bis 5 %, einer EBIT-Marge vor Sondereffekten in Höhe von 9,5 bis 10,5 % und einem Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten von rund 300 Mio. EUR. Angesichts eines sehr volatilen Marktumfelds im globalen Automobilgeschäft (beispielsweise aufgrund von Handelskonflikten und der Einführung des neuen Abgasprüfverfahrens WLTP) resultierte die Anpassung der Jahresprognose im Wesentlichen aus den sich im Vergleich zur vorherigen Prognose weiter verschlechternden Marktbedingungen der Sparte Automotive OEM in China. Darüber hinaus hat die unerwartet schwache Umsatzentwicklung der Sparte Automotive Aftermarket im dritten Quartal 2018 zu der Anpassung beigetragen. Für die Sparte Automotive OEM erwartete das Unternehmen für das Jahr 2018 marktbedingt ein Umsatzwachstum in Höhe von währungsbereinigt 3,5 bis 4,5 % sowie eine EBIT-Marge vor Sondereffekten von 8 bis 8,5 %. Für die Sparte Automotive Aftermarket ging der Konzern davon aus, ein Umsatzwachstum vor Währungseinflüssen von 1,5 bis 2,5 % und eine EBIT-Marge vor Sondereffekten in Höhe von 17 bis 17,5 % zu erzielen. Angesichts der positiven Entwicklung des Industriegeschäfts ging die Sparte Industrie von einem Umsatzwachstum um währungsbereinigt 8 bis 9 % aus. Auf dieser Basis wurde für die Sparte Industrie eine EBIT-Marge vor Sondereffekten zwischen 10,5 und 11 % erwartet.

Schaeffler kauft Elmotec Statomat

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

Vertrag von Klaus Rosenfeld für weitere fünf Jahre verlängert

Der Aufsichtsrat der Schaeffler AG hat in seiner Sitzung am 5. Oktober 2018 beschlossen, den Vertrag mit Herrn Klaus Rosenfeld, dem Vorsitzenden des Vorstands der Schaeffler AG, um weitere fünf Jahre bis zum 30. Juni 2024 zu verlängern. Das unter seiner Führung eingeleitete Transformationsprogramm mit der „Agenda 4 plus One“ und ihren Initiativen wird konsequent weiter umgesetzt.

1.2 Entwicklung Kapitalmärkte

Die globalen Zinsmärkte tendierten im Geschäftsjahr 2018 uneinheitlich. Während vor dem Hintergrund der positiven konjunkturellen Entwicklung die US-Notenbank (Federal Reserve Bank, Fed) den Leitzins insgesamt vier weitere Male erhöhte, hielt die Europäische Zentralbank (EZB) im Berichtsjahr den Leitzins bei 0 %, beendete aber im Dezember ihr Anleihekaufprogramm.

Zu Beginn des Jahres 2018 waren die globalen Kapitalmärkte stark geprägt von Spekulationen über die künftige Zinspolitik, insbesondere der US-Notenbank und der Europäischen Zentralbank, zunehmenden geopolitischen Spannungen, einer Zunahme des Handelsprotektionismus sowie aufkommenden Inflations-sorgen.

Im zweiten Quartal nahm die politische Unsicherheit im Zuge des internationalen Handelsstreits kontinuierlich zu, was zu einer hohen Volatilität an den Finanzmärkten führte.

Auch im dritten Quartal hielt die globale Unsicherheit weiter an, verstärkt durch eine nachlassende Dynamik der chinesischen Wirtschaft. Während die Aktienmärkte in Nordamerika aufgrund robuster Konjunkturdaten und hoher Zuwächse der Unternehmensgewinne im dritten Quartal positiv tendierten, war in Europa aufgrund des internationalen Handelsstreits und der Ungewissheit bezüglich des Brexit sowie des haushaltspolitischen Kurses in Italien eine negative Tendenz zu beobachten.

Das nachlassende Wachstum der chinesischen Wirtschaft, insbesondere der deutliche Rückgang der dortigen Automobilproduktion im vierten Quartal, trug zur anhaltenden Schwäche an den Kapitalmärkten bei. Des Weiteren sorgten die öffentliche Diskussion um eine verschärfte Abgas- und Emissionsgesetzgebung und die Gewinnwarnungen einiger Automobilhersteller und -zulieferer für Unruhe unter den Anlegern.

Vor diesem Hintergrund entwickelten sich die globalen Aktienmärkte im Geschäftsjahr 2018 negativ. Während der Euro STOXX 50 um 14,3 % sank, verlor der Dow Jones Industrial Average 5,6 %. Der Nikkei 225 verlor mit einem Rückgang um 12,1 % ebenfalls an Wert. Der Deutsche Aktienindex (DAX) gab im Geschäftsjahr 2018 um 18,3 % nach und verzeichnete zum 31. Dezember 2018 einen Stand von 10.559 Punkten.

1.3 Schaeffler-Aktie

Die Schaeffler AG ist seit dem 9. Oktober 2015 mit Vorzugsaktien an der Börse notiert. Insgesamt sind 166 Millionen Stück auf den Inhaber lautende stimmrechtslose Vorzugsaktien zum Handel zugelassen.

Schaeffler-Aktie im Überblick

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

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

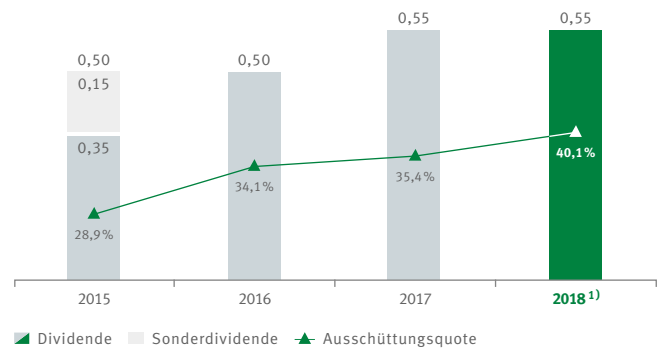
Stammdaten der Schaeffler-Aktie

ISIN	DE000SHA0159
Wertpapierkennnummer	SHA015
Börsenkürzel	SHA
Deutscher Börsenplatz	Börse Frankfurt (Prime Standard)
Indexzugehörigkeit	MDAX
Aktiengattung	Vorzüge
Anzahl Vorzugsaktien zum 31.12.2018	166.000.000
Free Float	100 % ¹⁾

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

Dividendenentwicklung und Ausschüttungsquote

EUR je Vorzugsaktie



¹⁾ Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

Für das Geschäftsjahr 2018 schlugen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung eine Dividende in Höhe von 0,54 EUR je Stammaktie und 0,55 EUR je Vorzugsaktie vor. Dies entspricht einer Ausschüttung von 40,1 % bezogen auf das den Anteilseignern zurechenbare Konzernergebnis vor Sondereffekten.

Entwicklung Schaeffler-Aktie

Die Schaeffler-Aktie verlor 2018 49,6 % an Wert und entwickelte sich somit deutlich schwächer als die Vergleichsindizes MDAX (-17,6 %) und STOXX Europe 600 Automobiles & Parts (-28,1 %). Die negative Kursentwicklung ist unter anderem auf die am 1. Februar 2018 veröffentlichten Eckdaten zum Geschäftsjahr 2017 und den Ausblick 2018 zurückzuführen: Sowohl das Ergebnis des Geschäftsjahres 2017 als auch die Ergebnisprognose 2018 lagen unter den Erwartungen des Marktes. Weiterhin trug die im vierten Quartal 2018 gesenkte Ergebnisprognose 2018 zur negativen Kursentwicklung bei. Zum 31. Dezember 2018

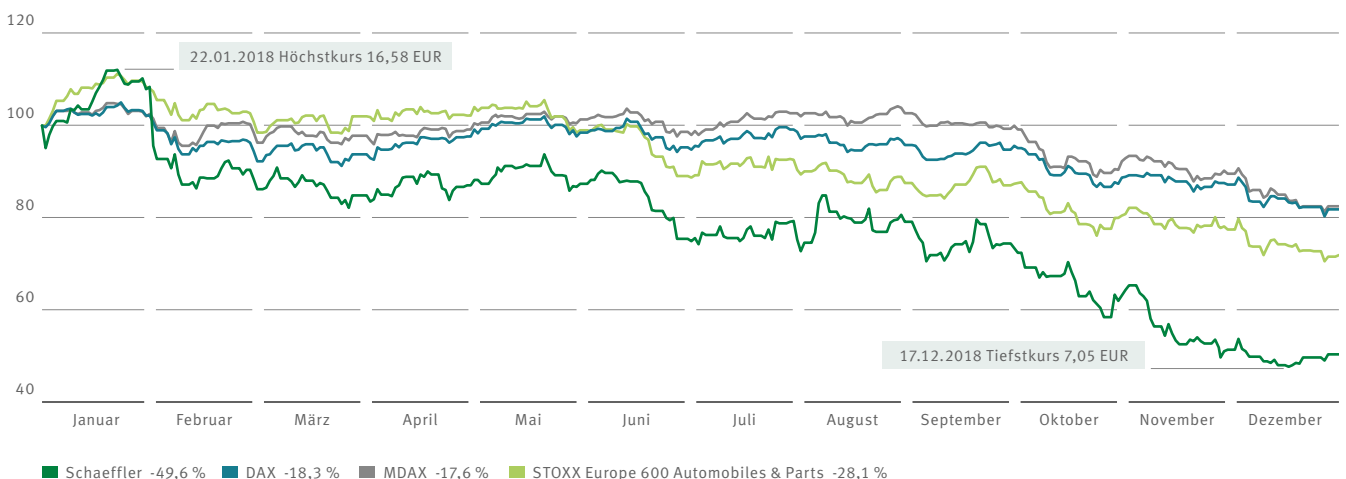
notierte die Vorzugsaktie der Schaeffler AG bei 7,46 EUR. Der höchste Kurs der Schaeffler-Aktie im Berichtsjahr wurde am 22. Januar 2018 (16,58 EUR, Schlusskurs), das Tief am 17. Dezember 2018 (7,05 EUR, Schlusskurs) erreicht.

Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen lag im Geschäftsjahr 2018 bei 1.261.196 Aktien (Vj.: 873.279). Die deutliche Erhöhung des Handelsvolumens gegenüber der Vorjahresperiode ist im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass die Schaeffler-Aktie seit Ende November 2018 nicht mehr Bestandteil des MSCI Index ist und viele institutionelle Anleger ihr Portfolio gemäß der veränderten Indexstruktur neu angepasst haben.

Zum 31. März 2018 notierte die Vorzugsaktie der Schaeffler AG bei 12,54 EUR, was einem Minus gegenüber dem 31. Dezember 2017 von 15,2 % entsprach. Damit entwickelte sich die Aktie im ersten Quartal 2018 schwächer als die Vergleichsindizes DAX (-6,4 % gegenüber dem 31. Dezember 2017), MDAX (-2,3 %) und STOXX Europe 600 Automobiles & Parts (+2,0 %).

Entwicklung der Schaeffler-Aktie 2018

in Prozent (31.12.2017 = 100)



Quelle: Bloomberg (Schlusskurse).

Dies hing im Wesentlichen mit den am 1. Februar 2018 veröffentlichten Eckdaten zum Geschäftsjahr 2017 sowie dem Ausblick 2018 zusammen. Der Ausblick war hierbei unter anderem durch Zusatzinvestitionen im Zusammenhang mit der beschleunigten Umsetzung des Zukunftsprogramms „Agenda 4 plus One“ beeinflusst. Dieses soll zur nachhaltigen Stärkung der operativen Profitabilität der Schaeffler Gruppe beitragen.

Darüber hinaus belasteten im zweiten Quartal die öffentliche Diskussion um eine verschärfte Abgas- und Emissionsgesetzgebung sowie der andauernde internationale Handelskonflikt insbesondere die Aktien der Automobilbranche.

Zum 30. Juni 2018 notierte die Vorzugsaktie der Schaeffler AG bei 11,15 EUR, was einem Minus gegenüber dem 31. Dezember 2017 von 24,6 % entsprach. Damit entwickelte sich die Aktie im zweiten Quartal schwächer als die Vergleichsindizes DAX (-4,7 % gegenüber dem 31. Dezember 2017), MDAX (-1,3 %) und STOXX Europe 600 Automobiles & Parts (-10,9 %).

Die Schaeffler Aktie ist seit dem 24. September 2018 nicht mehr Bestandteil des Branchenindex STOXX Europe 600 und des entsprechenden Sektorindex STOXX Europe 600 Automobiles & Parts. Zum 30. September 2018 notierte die Vorzugsaktie der Schaeffler AG bei 11,01 EUR, was einem Minus gegenüber dem 31. Dezember 2017 von 25,5 % entsprach. Damit entwickelte sich die Aktie im dritten Quartal 2018 schwächer als die Vergleichsindizes DAX (-5,2 % gegenüber dem 31. Dezember 2017), MDAX (-0,8 %) und STOXX Europe 600 Automobiles & Parts (-13,0 %).

Die Anpassung der Jahresprognose im Oktober 2018 führte dazu, dass sich der Kursrückgang der Aktie weiter fortsetzte. Zum 31. Dezember 2018 notierte die Vorzugsaktie der Schaeffler AG bei 7,46 EUR, was einem Minus gegenüber dem 31. Dezember 2017 von 49,6 % entsprach. Damit entwickelte sich die Aktie im Berichtszeitraum schwächer als die Vergleichsindizes DAX (-18,3 % gegenüber dem 31. Dezember 2017), MDAX (-17,6 %) und STOXX Europe 600 Automobiles & Parts (-28,1 %).

Performance der Schaeffler-Aktie

	2018	2017
Jahresschlusskurs 31.12. (in EUR) ¹⁾	7,46	14,79
Höchstkurs (in EUR) ¹⁾	16,58	16,52
Tiefstkurs (in EUR) ¹⁾	7,05	11,36
Durchschnittliches Handelsvolumen (in Stück)	1.261.196	873.279
DAX 31.12. ¹⁾	10.559	12.918
MDAX 31.12. ¹⁾	21.588	26.201
STOXX Europe 600 Automobiles & Parts 31.12. ¹⁾	442	615
Durchschnittliche Aktienanzahl (in Mio. Stück)		
• Stammaktien	500	500
• Vorzugsaktien	166	166
Ergebnis je Aktie (in EUR)		
• Stammaktie	1,32	1,47
• Vorzugsaktie	1,33	1,48
Dividende je Aktie (in EUR) ²⁾		
• Stammaktie	0,54	0,54
• Vorzugsaktie	0,55	0,55

¹⁾ Quelle: Bloomberg (Schlusskurse).

²⁾ Für das jeweilige Geschäftsjahr, Vorschlag für 2018.

Entwicklung der Credit Default Swaps (CDS) 2018

in Basispunkten



■ Schaeffler CDS 5J ■ iTraxx EUR 5J

Quelle: Bloomberg (Schlusskurse).

1.4 Schaeffler-Anleihen und Rating

Die Schaeffler Gruppe hatte zum 31. Dezember 2018 vier Anleihen ausstehen, davon drei EUR-Anleihen sowie eine USD-Anleihe. Die Emittentin aller Anleihen ist die Schaeffler Finance B.V. in Barneveld, Niederlande.

Zum 31. Dezember 2018 setzten sich die Anleihen der Schaeffler Gruppe wie folgt zusammen:

Anleihen der Schaeffler Gruppe

ISIN	Währung	Nominalwert in Mio.	Kupon	Fälligkeit	Kurs in % ¹⁾	
					31.12.2018	31.12.2017
XS1212469966	EUR	400	2,50 %	15.05.2020	100,46	101,40
XS1067864022	EUR	500	3,50 %	15.05.2022	100,63	102,00
US806261AM57	USD	600	4,75 %	15.05.2023	96,98	103,35
XS1212470972	EUR	600	3,25 %	15.05.2025	102,26	107,78

¹⁾ Quelle: Bloomberg (Schlusskurse).

Entwicklung Schaeffler-Anleihen

Die Kurse der beiden kündbaren EUR-Anleihen mit Laufzeiten bis 2020 beziehungsweise 2022 entwickelten sich im Jahr 2018 im Wesentlichen seitwärts in der Nähe ihres jeweiligen vertraglich festgeschriebenen Rückzahlungskurses. Die USD-Anleihe mit Laufzeit bis 2023, die seit dem 15. Mai 2018 kündbar ist, verlor aufgrund des ansteigenden Zinsniveaus in den USA seit Jahresbeginn deutlich an Wert und lag zum Ende des Jahres unter dem vertraglich festgeschriebenen Rückzahlungskurs. Die EUR-Anleihe mit Laufzeit bis 2025, die noch nicht den ersten Kündigungstermin erreicht hat, verlor vor allem in der zweiten Hälfte des Jahres 2018 ebenfalls deutlich an Wert.

Schaeffler-Rating

Am 30. August 2018 stuft die Ratingagentur Standard & Poor's das Rating der Schaeffler AG auf BBB- (Investment Grade) herauf, der Ausblick ist stabil. Damit wird die Schaeffler AG nun von den drei Ratingagenturen Fitch, Moody's sowie Standard & Poor's als Investment Grade eingestuft. Die folgende Tabelle zeigt die Einstufungen der drei Ratingagenturen zum 31. Dezember:

Ratings der Schaeffler Gruppe

zum 31. Dezember

Ratingagentur	Unternehmen		Anleihen	
	2018	2017	2018	2017
	Rating/Ausblick		Rating	
Fitch	BBB-/stabil	BBB-/stabil	BBB-	BBB-
Moody's	Baa3/stabil	Baa3/stabil	Baa3	Baa3
Standard & Poor's	BBB-/stabil	BB+/positiv	BBB-	BB+

1.5 Investor Relations

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

Im abgelaufenen Geschäftsjahr 2018 haben der Vorstand und das Investor Relations-Team an insgesamt zehn Investorenkonferenzen sowie 17 Roadshows unter anderem in Chicago, New York, London, Paris, Kopenhagen, Helsinki, Mailand und Frankfurt teilgenommen. Im Rahmen dieser Veranstaltungen nutzten 2018 über 300 Investoren die Gelegenheit, sich über die Schaeffler Gruppe zu informieren.

Zum 12. Februar 2019 wurde das Unternehmen durch Aktienanalysten von insgesamt 21 Banken (Vj.: 19) betreut. Davon stufen sieben Banken die Vorzugsaktie der Schaeffler AG mit der Empfehlung „Buy“ beziehungsweise „Outperform“ ein. Der durchschnittliche Zielkurs lag bei 9,51 EUR.

Analysten-Einschätzungen zur Schaeffler-Aktie¹⁾

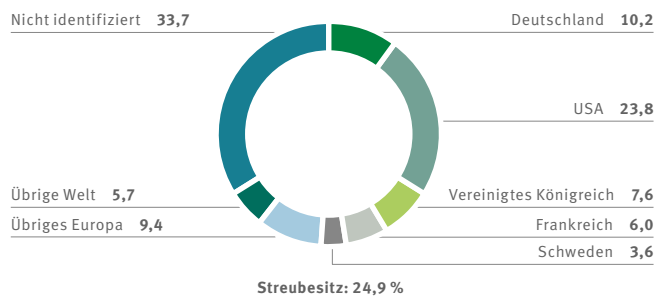
Banken	Empfehlung	Kursziel in EUR
Bankhaus Lampe	Buy	10,00
Bankhaus Metzler	Hold	8,50
Berenberg Bank	Hold	12,00
BoA Merrill Lynch	Underperform	6,90
Citigroup	Neutral	9,00
Credit Suisse	Outperform	12,00
Deutsche Bank	Hold	11,00
DZ Bank	Buy	9,00
Exane BNP Paribas	Neutral	9,30
HSBC	Buy	9,00
J.P. Morgan Cazenove	Underweight	7,50
Jefferies	Hold	8,00
Kepler Cheuvreux	Buy	11,50
MainFirst Bank	Neutral	10,50
Morgan Stanley	Equal-weight	10,50
NordLB	Hold	8,50
Oddo BHF	Buy	12,00
Pareto Securities	Buy	10,60
Sandford C. Bernstein	Marketperform	9,00
UBS	Sell	6,00
Warburg Research	Hold	9,00

¹⁾ Empfehlungen bis zum 12. Februar 2019.

1.6 Geographische Verteilung des Streubesitzes

Geographische Verteilung des Streubesitzes

in Prozent, zum 31. Dezember 2018



Zum Stichtag 31. Dezember 2018 wurde durch eine sogenannte Shareholder Identification (Share ID) die Verteilung des institutionellen Streubesitzes der Schaeffler-Vorzugsaktien ermittelt. Die Identifikationsquote lag bei 66,3 %. Das bedeutet, dass von den 166 Millionen Vorzugsaktien im Streubesitz 110,1 Millionen Aktien 332 institutionellen Investoren in 30 Ländern zugeordnet werden konnten. Die größte Anzahl mit 39,5 Millionen Aktien wurde zum Stichtag im Handelsbestand von institutionellen Anlegern mit Sitz in den USA gehalten. 10,2 % beziehungsweise 16,9 Millionen Aktien waren zum Jahresende im Besitz von institutionellen Anlegern, die aus Deutschland stammen. Hinter dem nicht identifizierten Streubesitz in Höhe von 33,7 % standen unter anderem private Investoren.

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 2018

Konzernlagebericht

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

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

Sondereffekte

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

Währungsumrechnungseffekte

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

Rundungsdifferenzen sind möglich.

Verweise

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

Vorbehalt bei zukunftsgerichteten Aussagen

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

1. Grundlagen des Konzerns

1.1 Schaeffler Gruppe im Überblick

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

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

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

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

Organisationsstruktur der Schaeffler Gruppe
 seit dem 1. Januar 2019

Nr. 001



Vereinfachte Darstellung zu Illustrationszwecken.
¹⁾ Supply Chain Management

Organisationsstruktur

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

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

Führungsstruktur

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

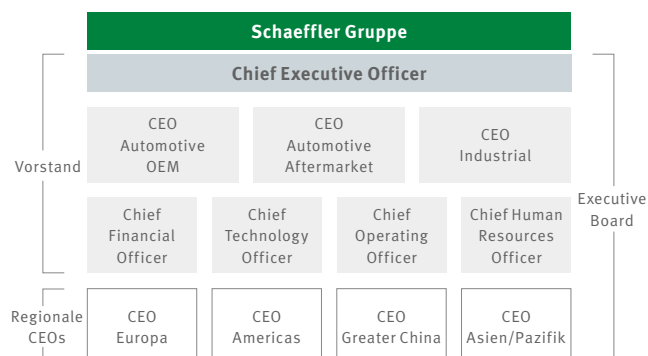
Vorstands (CEO) die Vorstände der Sparten Automotive OEM (CEO Automotive OEM), Automotive Aftermarket (CEO Automotive Aftermarket) und Industrie (CEO Industrial) sowie die Vorstände der Funktionen (Chief Technology Officer, Chief Operating Officer, Chief Financial Officer und Chief Human Resources Officer)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

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

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

Führungsstruktur der Schaeffler Gruppe

Nr. 002

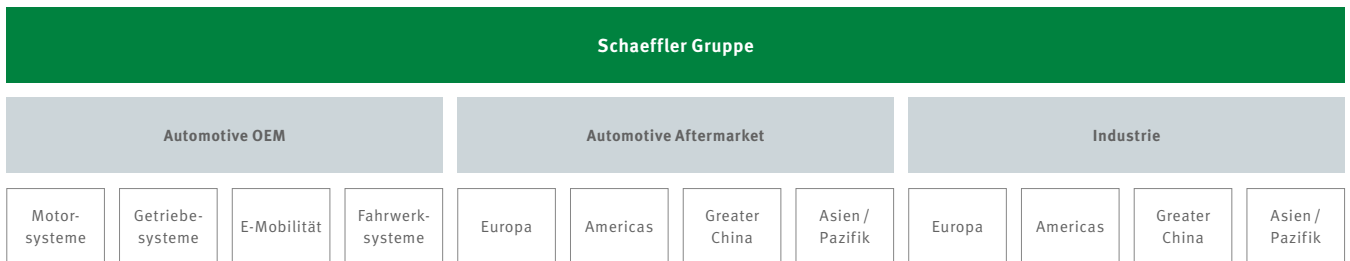


Vorstand und Aufsichtsrat berücksichtigen bei ihrem Handeln die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex und haben die Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG im Dezember 2018 abgegeben. Der Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289f HGB und § 315d HGB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

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

Sparten und Unternehmensbereiche der Schaeffler Gruppe

Nr. 003



Vereinfachte Darstellung zu Illustrationszwecken.

Standorte und Konsolidierungskreisveränderungen

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

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

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

☰ Weitere Details enthält der Konzernanhang ab Seite 130

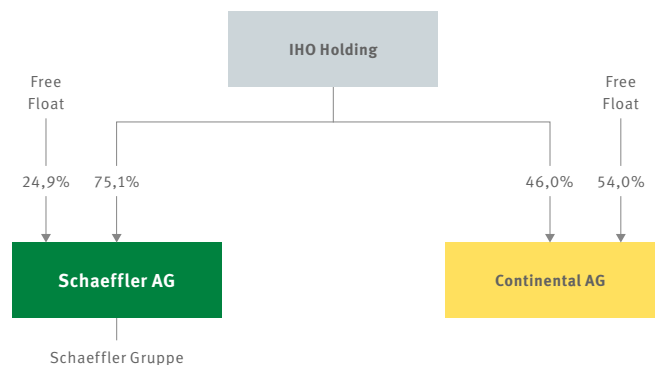
Rechtliche Konzernstruktur

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

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

Rechtliche Konzernstruktur
 zum 31. Dezember 2018

Nr. 004



1.2 Geschäftstätigkeit

Sparten

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

Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Sparten

Nr. 005

in Prozent



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

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

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

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

Sparte Automotive OEM

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

Kunden und Produkte

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

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

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

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

Absatzmärkte

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

Wesentliche Wachstumstreiber

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

Kraftstoffverbrauch und Emissionen sowie neue Formen der Mobilität erfordern neue Antriebskonzepte und innovative Geschäftsmodelle. In den kommenden Jahren wird sich die Branche stärker verändern als in den 130 Jahren seit der Erfindung des Automobils. Effiziente Verbrennungsmotoren, automatisierte Getriebe, Vielfalt in der E-Mobilität, autonomes Fahren, Vernetzung und neue Mobilitätslösungen werden zukünftig die wesentlichen Wachstumstreiber darstellen. Die Anforderungen, den Schadstoffausstoß zu senken, gehen vor allem auf gesetzliche Regelungen zurück: Zum einen bedeuten realitätsnähere Abgas-Testverfahren wie der seit September 2018 gültige WLTP-Zyklus eine weitere, implizite Verschärfung der CO₂-Reduktionsvorgaben. Zum anderen plant die Europäische Union, den für 2021 geltenden Flottengrenzwert von 95 Gramm CO₂ pro Kilometer bis 2030 um weitere 37,5 % zu reduzieren. Um den Flottendurchschnitt auf den geforderten CO₂-Zielwert zu senken, erweitern viele Fahrzeughersteller ihre Produktpalette um Modelle mit Elektroantrieb.

Jedoch ist angesichts der aktuellen Primärenergiestruktur, eingeschränkter Reichweiten gegenwärtiger E-Autos und der limitierten Ladeinfrastruktur auch mittelfristig mit einem hohen Bedarf an Verbrennungsmotoren zu rechnen. Um künftige CO₂-Ziele zu erreichen, ist daher die Weiterentwicklung des verbrennungsmotorischen Antriebsstranges unerlässlich. Dem klassischen Verbrennungsmotor kommt somit weiterhin eine bedeutende Rolle zu. Basierend auf Marktanalysen wurde mit der „Schaeffler Vision Powertrain“ ein Szenario entwickelt, demzufolge im Jahr 2030 noch in 70 % aller neu zugelassenen Pkw ein Verbrennungsmotor verbaut sein wird. Hiervon entfallen 30 % auf Fahrzeuge, die ausschließlich durch einen Verbrennungsmotor angetrieben werden, 40 % entfallen auf Hybridfahrzeuge mit einer Kombination aus Elektromotor und Verbrennungsaggregat. Weiterhin wird prognostiziert, dass die restlichen 30 % aller Autos rein elektrisch angetrieben werden.

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

Stufen der Automatisierung

Nr. 006



Verbrauchs- und emissionsreduzierte Antriebe sowie

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

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

Die Weiterentwicklung des Verbrennungsmotors und des zugehörigen Getriebes wird weiterhin einen entscheidenden Einfluss darauf haben, die CO₂-Ziele zu erreichen. Mit Produkten wie dem schaltbaren Rollenschlepphebel für die Zylinderabschaltung bei Dreizylindermotoren, elektrischen Kupplungssystemen, dem elektrischen Nockenwellenversteller, dem vollvariablen Ventilsteuersystem UniAir sowie dem Thermomanagementmodul der zweiten Generation bietet die Sparte Automotive OEM eine Reihe von serienreifen Produkten an, um den klassischen Antriebsstrang so umweltfreundlich wie möglich zu gestalten.

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

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

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

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

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

Effizienzprogramm „RACE“

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

Sparte Automotive Aftermarket

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

Kunden und Produkte

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

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

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

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

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

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

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

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

Absatzmärkte

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

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

Wesentliche Wachstumstreiber

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Sparte Industrie

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

Kunden und Produkte

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

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

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

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

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

Absatzmärkte

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

Wesentliche Wachstumstreiber

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

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

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

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

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

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

Funktionen der Schaeffler Gruppe

seit dem 1. Januar 2019

Nr. 007

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

Vereinfachte Darstellung zu Illustrationszwecken.

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

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

Funktionen

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

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

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

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

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

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

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

Qualität

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Technologie

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

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

 Mehr zur Konzernstrategie ab Seite 26

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

F&E in der Schaeffler Gruppe

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

Aufwendungen für Forschung und Entwicklung

Nr. 008

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

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

²⁾ Durchschnittszahlen.

Zentrale Forschung und Entwicklung: Die den Sparten vorgelagerte zentrale Technologie entwickelt langfristige, nachhaltige kunden- sowie marktspezifische technische Lösungen und fördert den bereichsübergreifenden Wissenstransfer. Es wird hierbei ein systematischer Prozess verfolgt, der sich am Produktlebenszyklus orientiert und eine höhere Entwicklungsgeschwindigkeit ermöglicht. Das für die Erschließung der Technologien erforderliche fachspezifische Wissen wird in den Kompetenzzentren der Schaeffler Gruppe generiert, gesammelt und gebündelt, wodurch eine ausgeprägte fachliche Tiefe der Produktentwicklung sowie schnelle und valide Entscheidungen gewährleistet werden.

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

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

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

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

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

Schaeffler Mover

Nr. 009



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

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

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

F&E in der Sparte Automotive OEM

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

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

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

Schaeffler 4ePerformance

Nr. 010



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

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

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

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

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

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

F&E in der Sparte Automotive Aftermarket

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

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

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

F&E in der Sparte Industrie

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

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

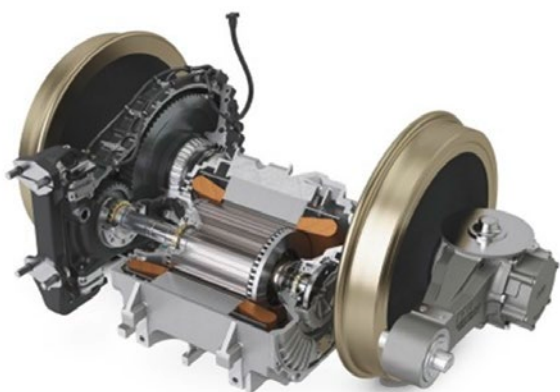
So ermöglicht beispielsweise eine Anbindung an die Schaeffler-Cloud und den digitalen Service „Condition Analyzer“ eine Verbesserung der Anlagenüberwachung. Das langjährige Lager- und schwingungstechnische Know-how der Schaeffler Gruppe fließt hierbei unmittelbar in die zugrundeliegenden Algorithmen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

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

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

Condition Monitoring Bahn

Nr. 011



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

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

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

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

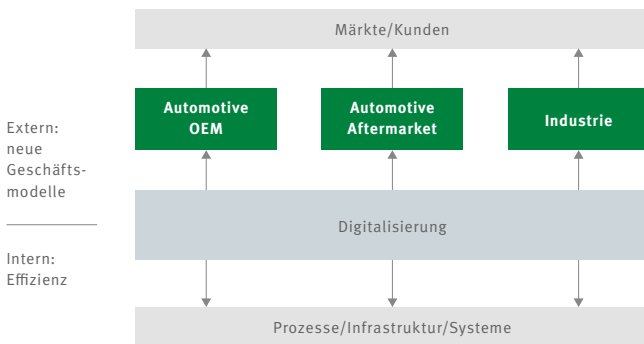
Digitalisierung und IT

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

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

Digitale Agenda der Schaeffler Gruppe

Nr. 012



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

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

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

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

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

Produktion, Supply Chain Management und Einkauf

Produktion

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

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

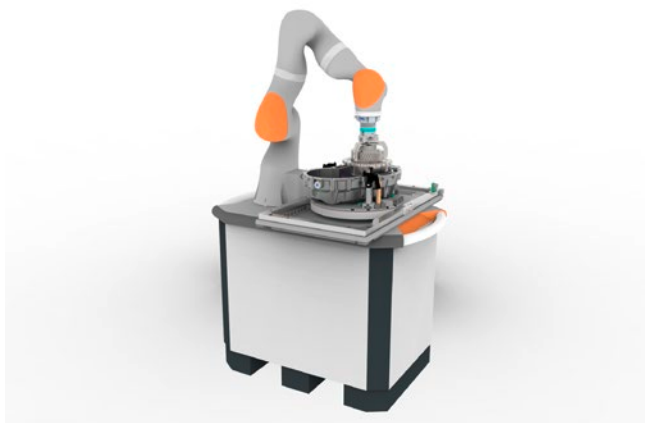
Neben dieser Neuordnung werden zentrale Funktionen in Werken, die sich an einem Produktionsstandort befinden, auf Campusebene zusammengefasst. Dadurch wird ein hoher Grad an Transparenz und Standardisierung erreicht und Synergien generiert. Insgesamt ermöglicht das globale Produktionssystem eine gleich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

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

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

Kollaborativer Montageroboter

Nr. 013



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

Additiv gefertigtes Kugellager mit Kühlkanälen

Nr. 014

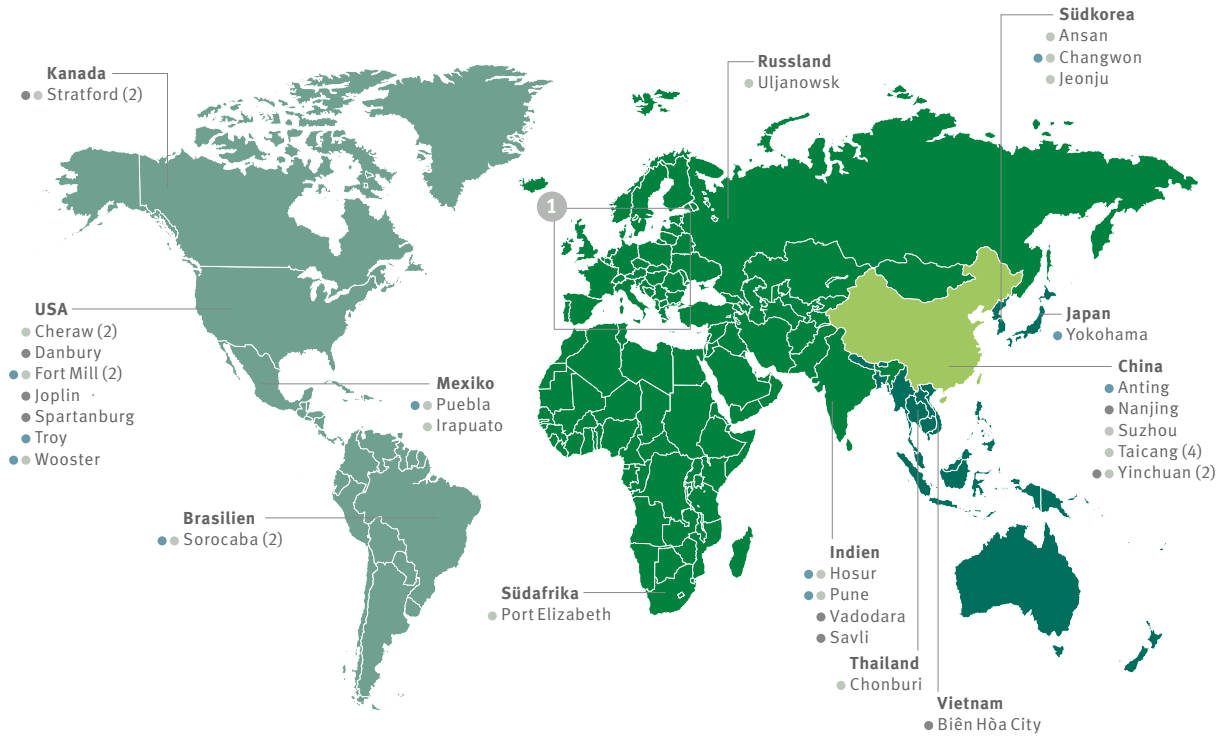


Ein weiteres Beispiel für die Digitalisierung in der Fertigung ist die Additive Fertigung (Additive Manufacturing, AM). Das umgangssprachlich als 3D-Druck bezeichnete Fertigungsverfahren umfasst zahlreiche Technologien, die eine direkte Herstellung von Bauteilen ausgehend vom digitalen 3D-Produktmodell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

Werke und F&E-Zentren der Schaeffler Gruppe

Nr. 015

Welt



1 Europa

(Teilausschnitt)



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

Anzahl der Werke in Klammern.

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

^{*)} 2 Werke Automotive, 1 Werk Industrie

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

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

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

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

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

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

Supply Chain Management

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

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

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

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

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

Europäisches Distributionszentrum (EDZ) Mitte

Nr. 016



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

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

Einkauf

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

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

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

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

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

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

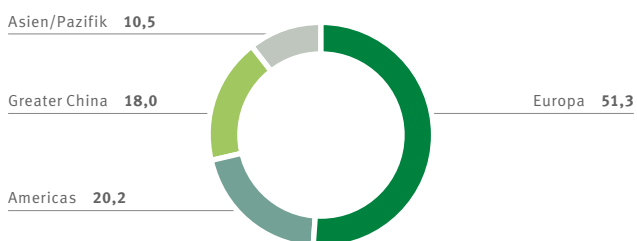
Regionen

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

Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Regionen

in Prozent nach Marktsicht

Nr. 017



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

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

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

ausrichtung des Vertriebs. Die vorausschauende Lokalisierung von Aktivitäten in Zukunftsmärkten stellt vor diesem Hintergrund eine der zentralen Herausforderungen bei der Umsetzung der Strategie „Mobilität für morgen“ dar. Dazu gehört auch, zukünftig noch stärker in globalen Zusammenhängen zu denken und Verantwortung aus der Zentrale heraus zu delegieren. Neben der verbesserten Zusammenarbeit mit regional ansässigen Kunden und Zulieferunternehmen führt die zunehmende Lokalisierung zu einer höheren Effizienz in den Bereichen Einkauf und Logistik sowie zu diversen Vorteilen in Bezug auf Nachhaltigkeits- und Umweltaspekte. Die damit einhergehende wachsende regionale Präsenz spiegelt sich unter anderem in einem hohen Lokalisierungsgrad wider. Der Lokalisierungsgrad beschreibt dabei die Relation von Umsatz¹ der Region zum regional produzierten Umsatzvolumen.

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

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

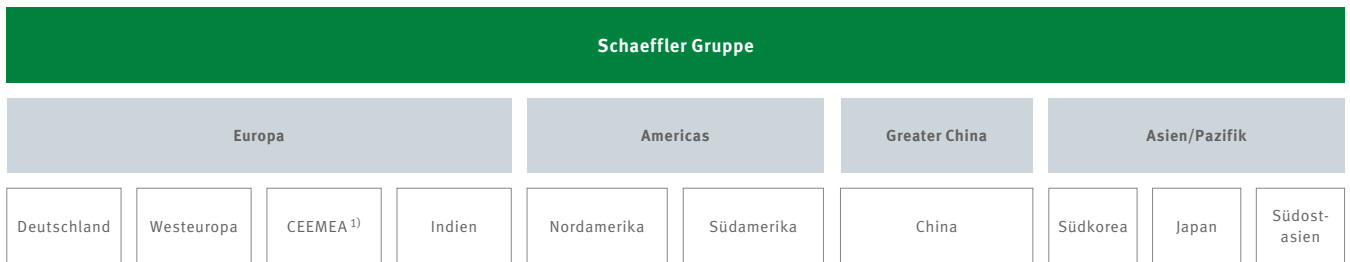
Im Rahmen des Zukunftsprogramms „Agenda 4 plus One“ stärkt die Schaeffler Gruppe zudem den Standort Bühl in der Region Europa. Hier entstehen ein hoch modernes Entwicklungsgebäude und die neue Unternehmenszentrale für die Sparte Automotive OEM. Gleichzeitig stärkt das Unternehmen damit seine weltweiten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

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

¹ Umsatz nach Marktsicht.

Regionen und Subregionen der Schaeffler Gruppe

Nr. 018



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

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

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

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

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

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

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

Mission und Vision der Schaeffler Gruppe

Nr. 019

Mission

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

Vision

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



1.3 Konzernstrategie und -steuerung

Strategie – „Mobilität für morgen“

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

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

Vision und Mission

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

4 Fokusfelder

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

Umweltfreundliche Antriebe

Eines der Hauptziele der Schaeffler Gruppe ist die Entwicklung von energieeffizienten, emissionsarmen oder -freien Antrieben. Im Automobilbereich bedeutet das einerseits die weitere Optimierung herkömmlicher Verbrennungsmotoren, andererseits die Entwicklung von Antriebskonzepten im Bereich der E-Mobilität, sei es für Fahrzeuge mit hybriden Antriebssträngen oder für rein elektrisch angetriebene Autos. Schlüsselkomponenten wie variable Ventiltriebssysteme, das Thermomanagementmodul, nasse und trockene Doppelkupplungen sowie elektronische Steuermodule helfen dabei, die CO₂-Emissionen konventioneller Verbrennungsantriebe zu senken. Darüber hinaus kommt innovativen Produkten für das Feld der Elektromobilität, wie Hybridmodulen und -getrieben, dem elektrischen Achsantrieb oder dem Radnabenantrieb „E-Wheel Drive“ für die Automotive-Kunden von Schaeffler eine zunehmend wichtige Rolle zu, um die Ziele zum

Mobilität für morgen – 4 Fokusfelder

Nr. 020



verringerten Ausstoß von CO₂-Emissionen zu erreichen. Die gleiche Logik lässt sich auf moderne Industrieantriebe übertragen. Dabei profitiert die Schaeffler Gruppe vom großen Know-how im Automobilbereich und kann hierbei Synergien nutzen.

Urbane Mobilität

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

Interurbane Mobilität

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

Energiekette

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

8 Strategische Eckpfeiler

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 Industrielieferer.

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

3 Wir sind global aufgestellt und weltweit vor Ort.

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

4 Wir können Komponenten und Systeme.

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

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

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

6 Wir streben nach höchster Qualität, Effizienz und Liefertreue.

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

7 Wir wollen ein attraktiver Arbeitgeber sein.

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

8 Wir leben die Werte eines globalen Familienunternehmens.

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

Vier Unternehmenswerte

Nr. 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

Exzellente

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

Leidenschaftlich

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

20 Strategische Initiativen

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

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

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

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

Darüber hinaus konnten in einigen Initiativen besondere Fortschritte erzielt werden:

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

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

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

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

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

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

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

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

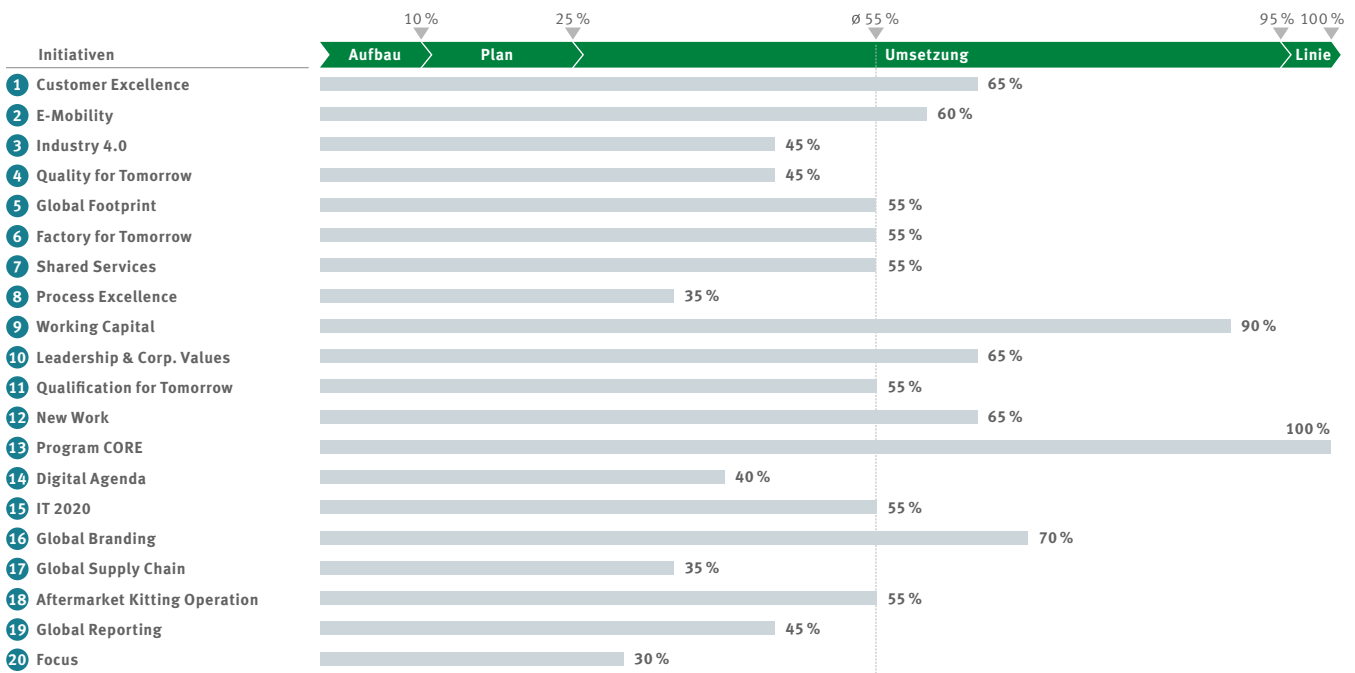
Voraussetzung für den Erfolg in der Shared Services-Organisation ist unter anderem das neue Konzern-Prozessmodell mit klaren Verantwortlichkeiten, das in der Initiative „Process Excellence“ erarbeitet wurde und in einem weiteren Schritt nun die Optimierung der Prozesse ermöglicht.

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

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

Agenda 4 plus One – Programmfortschritt

Nr. 023



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

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

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

M&A-Strategie

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

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

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

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

Strategie- und Planungsprozess

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

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

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

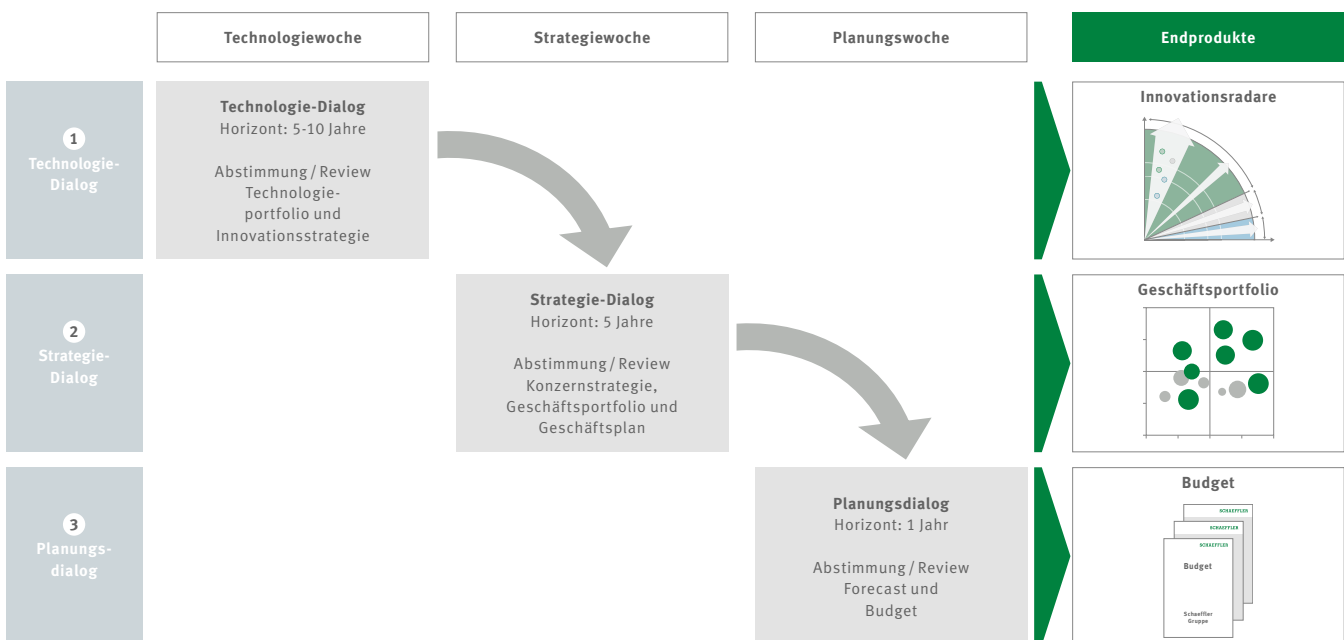
plan ableiten lässt. Die einzelnen Teilstrategien werden im Rahmen des Prozesses aufeinander abgestimmt, priorisiert und falls notwendig ergänzt.

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

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

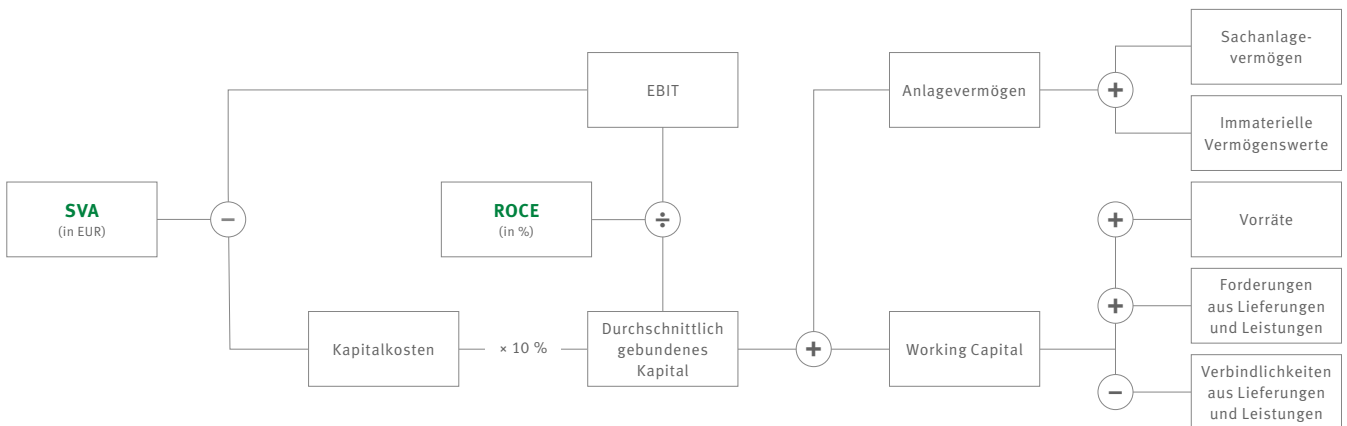
Strategie- und Planungsprozess

Nr. 024



Strategische finanzielle Leistungsindikatoren

Nr. 025



Konzernsteuerung

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

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

Wertorientierte Steuerung

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

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

1 Strategische finanzielle Leistungsindikatoren

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

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

☰ Mehr zu Sondereffekten ab Seite 56

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

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

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

2 Bedeutsamste operative finanzielle Leistungsindikatoren

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

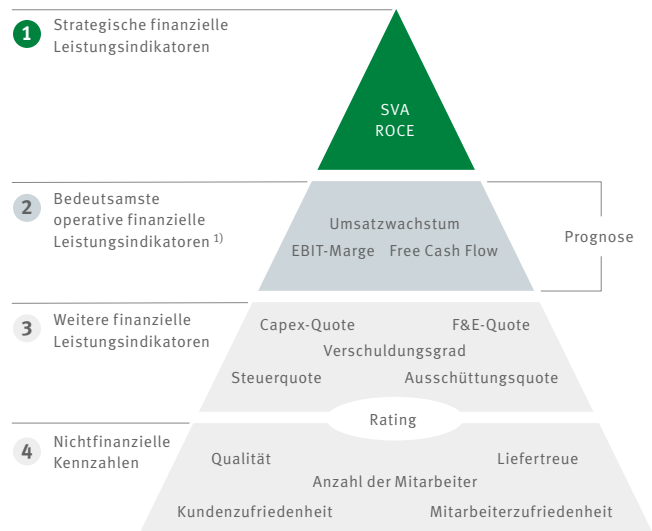
Die Zielsetzung des profitablen Wachstums und der nachhaltigen Wertschaffung wird deshalb auf Konzernebene durch bedeutsamste finanzielle Leistungsindikatoren operationalisiert. Dabei legt die Schaeffler Gruppe den Fokus auf die kontinuierliche Überwachung und Optimierung der folgenden drei bedeutsamsten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

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

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

Steuerungssystem

Nr. 026



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

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

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

Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten:

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

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

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

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

3 Weitere finanzielle Leistungsindikatoren

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

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

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

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

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

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

4 Nichtfinanzielle Kennzahlen

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

☰ Mehr zum Nachhaltigkeitsmanagement ab Seite 43

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

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

☰ Mehr zu Corporate Governance ab Seite 88

Darstellung strategische finanzielle und bedeutsamste operative finanzielle Leistungsindikatoren im Konzernlagebericht

Nr. 027

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

Vergütungsmodell

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

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

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

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

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

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

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

 Mehr im Vergütungsbericht ab Seite 105

1.4 Mitarbeiter

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

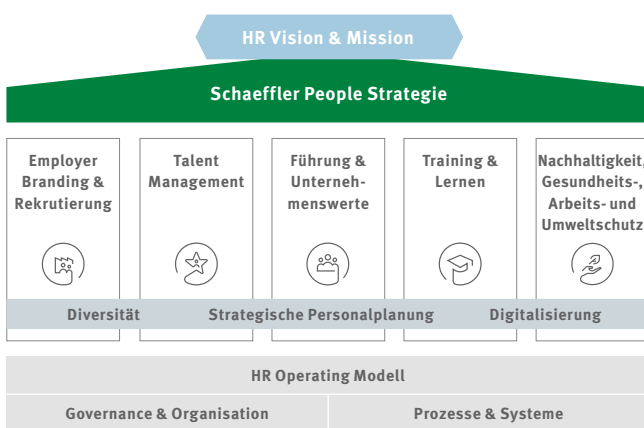
HR Strategie

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

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

HR Strategiehaus

Nr. 028



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

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


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

Employer Branding & Rekrutierung

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

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

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

 Mehr zur Zusammenarbeit mit Hochschulen auf Seite 43

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

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

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

Talent Management

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

Führung & Unternehmenswerte

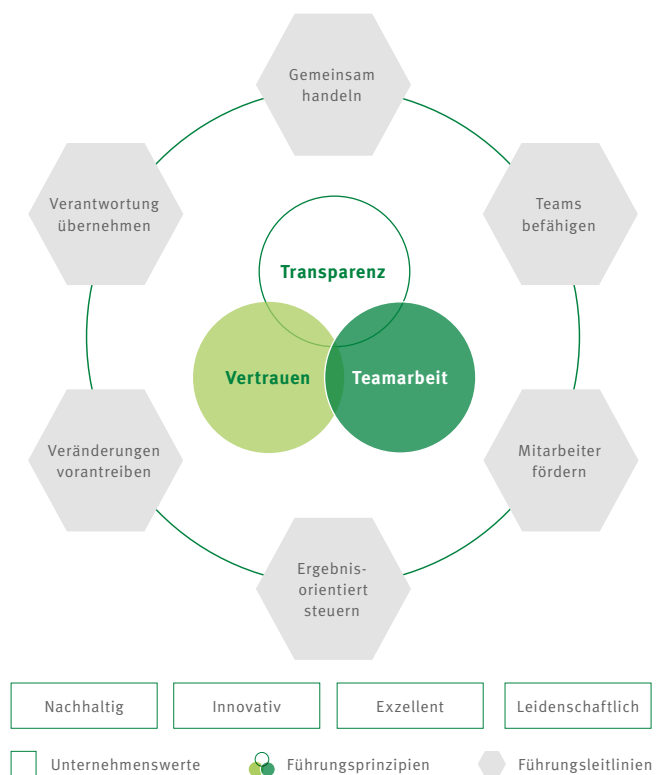
Die Initiative „Leadership & Corporate Values“ beschäftigt sich im Rahmen der „Agenda 4 plus One“ mit der Fragestellung, wie Führung & Unternehmenswerte innerhalb der Schaeffler Gruppe gelebt werden sollen. 2017 hat die Schaeffler Gruppe mit sechs Führungsleitlinien ein neues Führungsmodell implementiert,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

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

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

Führungsleitlinien

Nr. 029



Training & Lernen

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

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


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

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

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

Nachhaltigkeit, Gesundheits-, Arbeits- und Umweltschutz

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

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

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

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

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

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

Diversität

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

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

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

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

Geschlecht

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

Internationalität

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

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

Demographie

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

Menschen mit Behinderung

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

Strategische Personalplanung

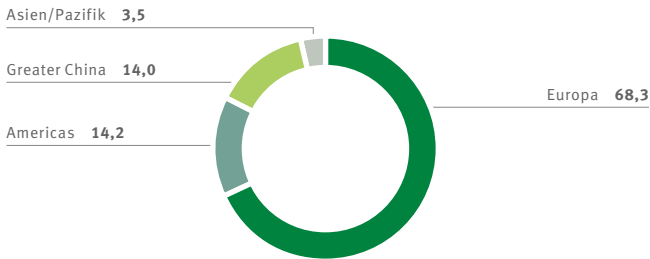
Mit der Strategischen Personalplanung erfolgt die Einbindung der Strategischen Personalarbeit in den Technologie- und Strategie-Dialog der Schaeffler Gruppe.

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

Mitarbeiter der Schaeffler Gruppe nach Regionen

Nr. 030

in Prozent, zum 31. Dezember 2018



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

Digitalisierung

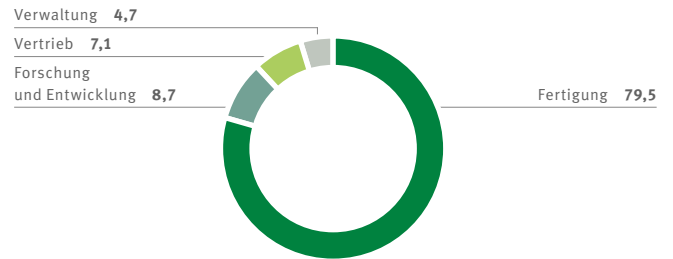
Der Rollout des neuen Social Collaboration Intranet Schaeffler CONNECT wurde 2018 abgeschlossen und das alte Intranet damit abgelöst. Schaeffler CONNECT ist die globale Plattform innerhalb der Schaeffler Gruppe für Information, Kommunikation und Zusammenarbeit. Die Mitarbeiter aus allen Sparten, Regionen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

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

Mitarbeiter der Schaeffler Gruppe nach Funktionsbereichen

Nr. 031

in Prozent, zum 31. Dezember 2018



Mitarbeiterstruktur und -entwicklung

Strukturdaten der Mitarbeiter

Nr. 032

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

¹⁾ Arbeitnehmerinitiiert.

²⁾ Führungskräfte sind als Mitarbeiter mit disziplinarischer Leitungsfunktion definiert.

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

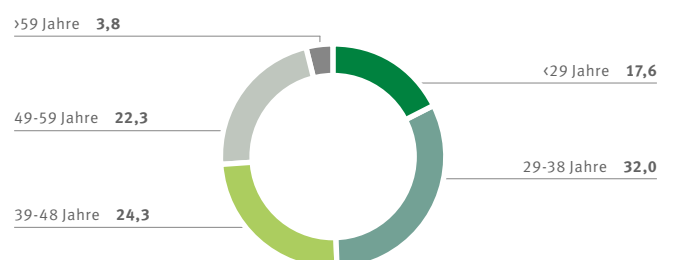
Neueinstellungen erfolgten gegenüber dem 31. Dezember 2017 insbesondere in der Fertigung und den fertigungsnahen Bereichen, vor allem in den Regionen Greater China und Europa, hier speziell in Osteuropa.

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

Mitarbeiter der Schaeffler Gruppe nach Altersgruppen

Nr. 033

in Prozent, zum 31. Dezember 2018



Anzahl der Mitarbeiter

Nr. 034

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

Werte jeweils zum Stichtag 31. Dezember.

¹⁾Inkl. Mitarbeiter der Konzernzentrale.

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

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

Mitarbeiterqualifikation und Weiterbildung

Nr. 035

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

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

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

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

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

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

Fach- und Projektlaufbahn

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

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

Nachwuchsförderung

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

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

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

1.5 Nachhaltigkeit

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

Nachhaltigkeitsstrategie und -management

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

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

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


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

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

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

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

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

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

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

2. Wirtschaftsbericht

2.1 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen

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

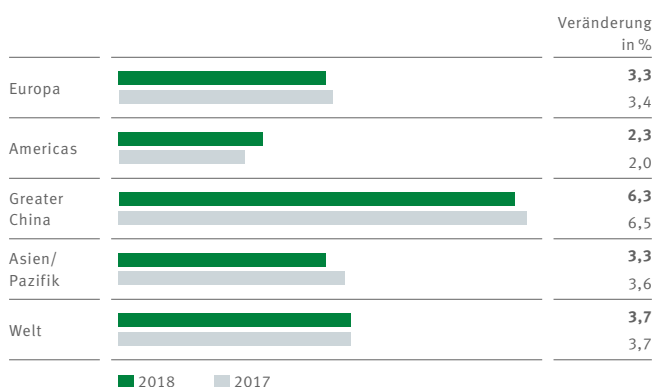
In der Eurozone zeigte sich im Berichtsjahr eine merkliche Abschwächung des Wirtschaftswachstums; insbesondere im zweiten Halbjahr lag die Wirtschaftsleistung deutlich unter den

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

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

Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts

Nr. 036

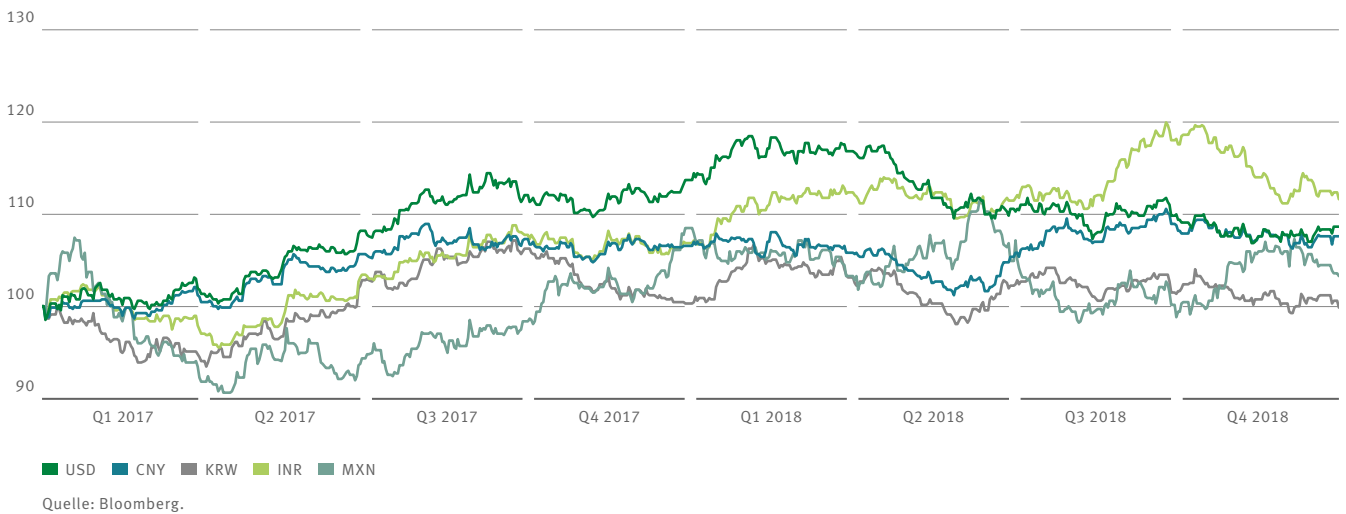


Quelle: Oxford Economics (Februar 2019). Die Regionen bilden die regionale Struktur der Schaeffler Gruppe ab.

Entwicklung Devisenmärkte

EUR gegenüber ausgewählten Währungen in Prozent (31.12.2016 = 100)

Nr. 037



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

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

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

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

Branchenbezogene Rahmenbedingungen

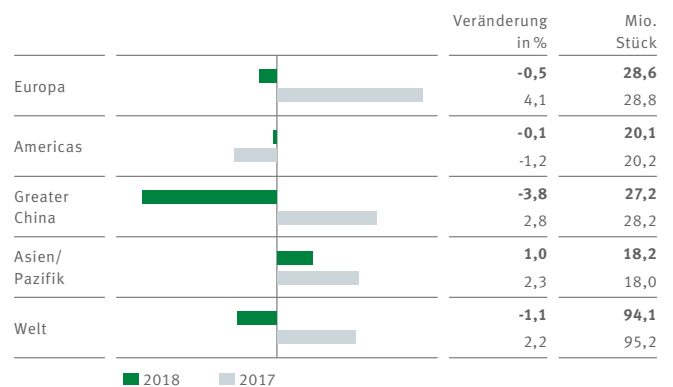
Die Entwicklung der Automobilproduktion und des Fahrzeugbestandes haben einen wesentlichen Einfluss auf die Geschäftsentwicklung des Automotive OEM- und Automotive Aftermarket-Geschäfts der Schaeffler Gruppe. Indikator für die Geschäftsentwicklung der Sparte Industrie ist unter anderem die globale Entwicklung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

Automobilproduktion

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

Entwicklung der Automobilproduktion

Nr. 038



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

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

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

Fahrzeugbestand und -durchschnittsalter

Der weltweite Fahrzeugbestand, gemessen an der Anzahl von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen mit einem Gesamtgewicht von weniger als 3,5 Tonnen, erhöhte sich im Jahr 2018 nach vorläufigen Erkenntnissen um 3,6 % auf knapp 1,4 Milliarden Stück (IHS Markit, Februar 2019). Das Durchschnittsalter² der Fahrzeuge blieb unverändert bei 9,7 Jahren.

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

Entwicklung des Fahrzeugbestands

Nr. 039

		Veränderung in %	Mio. Stück
Europa		3,0	547,0
		3,1	531,3
Americas		1,5	426,4
		1,3	420,2
Greater China		10,8	222,0
		12,3	200,3
Asien/ Pazifik		2,2	179,7
		2,8	175,9
Welt		3,6	1.375,1
		3,8	1.327,7

■ 2018 ■ 2017

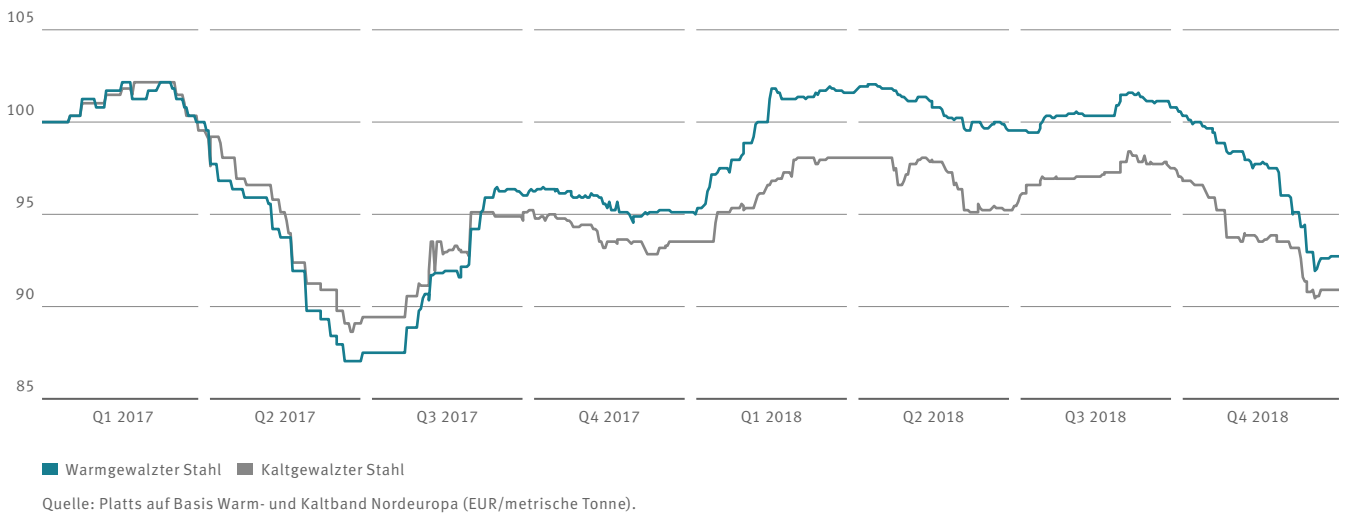
Quelle: IHS Markit (Februar 2019).
Die Regionen bilden die regionale Struktur der Schaeffler Gruppe ab.

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

Preisentwicklung ausgewählter Stahlsorten

in Prozent (31.12.2016 = 100)

Nr. 040



Industrieproduktion

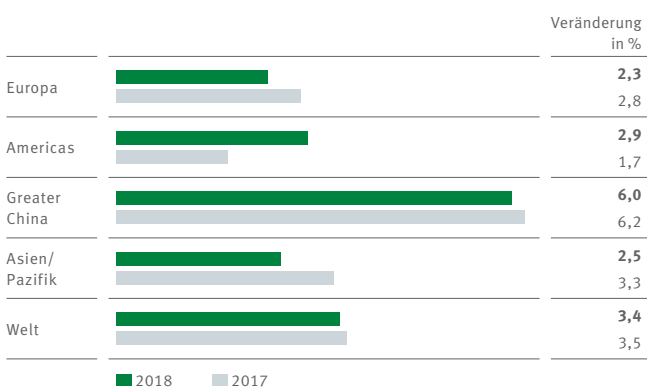
Die weltweite Industrieproduktion, gemessen an der Bruttowertschöpfung auf Basis konstanter Preise und Wechselkurse, erhöhte sich nach vorläufigen Schätzungen im Berichtsjahr um 3,4 % (Oxford Economics, Dezember 2018). Mit Ausnahme von Americas verlangsamte sich hierbei in jeder Region der Schaeffler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

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

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

Entwicklung der Industrieproduktion

Nr. 041



Preisentwicklung Aluminium und Kupfer

Nr. 042

in Prozent (31.12.2016 = 100)



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

Beschaffungsmärkte

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

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

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

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

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

2.2 Geschäftsverlauf

Geschäftsentwicklung 2018 im Überblick

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

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

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

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

Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Sparten

in Prozent



Nr. 043

Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Regionen

in Prozent nach Marktsicht



Nr. 044

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

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

Wesentliche Ereignisse 2018

Schaeffler treibt Transformation voran

Strategie-Dialog

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

Agenda 4 plus One

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

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

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

Schaeffler AG und IG Metall schließen Zukunftsvereinbarung

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

Leadership Roadshows

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

Schaeffler verschlankt Strukturen

Schaeffler vereinfacht Strukturen und stärkt Werke

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

Schaeffler richtet Geschäftsstruktur in Großbritannien neu aus

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

Zusammenschluss indischer Schaeffler-Gesellschaften erfolgreich abgeschlossen

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

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

Schaeffler setzt M&A-Strategie weiter um

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

Schaeffler kauft „Drive-by-Wire“-Technologie

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

Schaeffler kauft Elmotec Statomat

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

Schaeffler stärkt Team

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

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

Geschäftsentwicklung im Vergleich zum Ausblick 2018

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

Vergleich zum Ausblick 2018 – Konzern

Nr. 045

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

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

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

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

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

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

Vergleich zum Ausblick 2018 – Sparten

Nr. 046

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

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

Schaeffler Gruppe

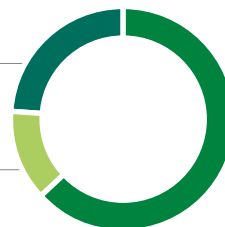
Umsatzerlöse **14.241 Mio. EUR**

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

23,8 %
Industrie

13,0 %
Automotive Aftermarket

63,2 %
Automotive OEM



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

Ertragslage Schaeffler Gruppe

Nr. 047

in Mio. EUR	2018	2017	Veränderung in %
Umsatzerlöse	14.241	14.021	1,6
• währungsbereinigt			3,9
Umsatzerlöse nach Sparten¹⁾			
Automotive OEM	8.997	8.991	0,1
• währungsbereinigt			2,1
Automotive Aftermarket	1.859	1.880	-1,1
• währungsbereinigt			2,2
Industrie	3.385	3.150	7,5
• währungsbereinigt			10,1
Umsatzerlöse nach Regionen²⁾			
Europa	7.313	7.183	1,8
• währungsbereinigt			2,9
Americas	2.874	2.910	-1,2
• währungsbereinigt			4,9
Greater China	2.561	2.456	4,3
• währungsbereinigt			6,7
Asien/Pazifik	1.493	1.472	1,4
• währungsbereinigt			3,3
Umsatzkosten	-10.558	-10.175	3,8
Bruttoergebnis vom Umsatz	3.683	3.846	-4,2
• in % vom Umsatz	25,9	27,4	-
Kosten der Forschung und Entwicklung	-847	-846	0,1
Kosten des Vertriebs und der allgemeinen Verwaltung	-1.492	-1.413	5,6
Ergebnis vor Finanzergebnis, at-Equity bewerteten Beteiligungen und Ertragsteuern (EBIT)	1.354	1.528	-11,4
• in % vom Umsatz	9,5	10,9	-
Sondereffekte ³⁾	27	56	-51,8
EBIT vor Sondereffekten	1.381	1.584	-12,8
• in % vom Umsatz	9,7	11,3	-
Finanzergebnis	-155	-192	-19,3
Ergebnis aus at-Equity bewerteten Beteiligungen	-4	0	-
Ertragsteuern	-300	-339	-11,5
Konzernergebnis ⁴⁾	881	980	-10,1
Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert/verwässert, in EUR)	1,33	1,48	-10,1

¹⁾ Vorjahreswerte gemäß der 2018 ausgewiesenen Segmentstruktur.

²⁾ Nach Marktsicht (Kundenstandorte).

³⁾ Zur Definition der Sondereffekte siehe Seite 56f.

⁴⁾ Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnen.

2.3 Ertragslage

Ertragslage Schaeffler Gruppe

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

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

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

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

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

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

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

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

Finanzergebnis der Schaeffler Gruppe

Nr. 048

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

¹⁾ Inkl. amortisierte Transaktionskosten und Vorfälligkeitsentschädigungen.

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

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

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

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

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

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

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Sondereffekte

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

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

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

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

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

☰ Mehr zu SVA und ROCE ab Seite 33f.

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

Sondereffekte

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

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

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

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

Überleitungsrechnung
Nr. 049

	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	Gesamt		Automotive OEM		Automotive Aftermarket		Industrie	
Gewinn- und Verlustrechnung (in Mio. EUR)								
EBIT	1.354	1.528	682	951	319	333	353	244
• in % vom Umsatz	9,5	10,9	7,6	10,6	17,2	17,7	10,4	7,7
Sondereffekte	27	56	11	22	-3	25	19	9
• Rechtsfälle	-21	17	-13	-3	-3	20	-5	0
• Restrukturierungen	48	39	24	25	0	5	24	9
• Sonstige	0	0	0	0	0	0	0	0
EBIT vor Sondereffekten	1.381	1.584	693	973	316	358	372	253
• in % vom Umsatz	9,7	11,3	7,7	10,8	17,0	19,0	11,0	8,0
Konzernergebnis¹⁾	881	980						
Sondereffekte	27	56						
• Rechtsfälle	-21	17						
• Restrukturierungen	48	39						
• Sonstige	0	0						
– Steuereffekt ²⁾	-7	-14						
Konzernergebnis vor Sondereffekten¹⁾	901	1.022						
Bilanz (in Mio. EUR)	31.12.2018	31.12.2017						
Netto-Finanzschulden	2.547	2.370						
/ EBITDA	2.175	2.295						
Verschuldungsgrad	1,2	1,0						
Netto-Finanzschulden	2.547	2.370						
/ EBITDA vor Sondereffekten	2.202	2.351						
Verschuldungsgrad vor Sondereffekten	1,2	1,0						
Kapitalflussrechnung (in Mio. EUR)	2018	2017						
EBITDA	2.175	2.295						
Sondereffekte	27	56						
• Rechtsfälle	-21	17						
• Restrukturierungen	48	39						
• Sonstige	0	0						
EBITDA vor Sondereffekten	2.202	2.351						
Free Cash Flow (FCF)	222	488						
-/+ Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten	162	27						
FCF vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten	384	515						
FCF vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten	384	515						
/ EBITDA vor Sondereffekten	2.202	2.351						
FCF Conversion Ratio (in %)	17,4	21,9						
Wertorientierte Steuerung (in Mio. EUR)								
EBIT	1.354	1.528						
– Kapitalkosten	825	797						
Schaeffler Value Added (SVA)	529	731						
EBIT vor Sondereffekten	1.381	1.584						
– Kapitalkosten	825	797						
SVA vor Sondereffekten	556	787						
EBIT	1.354	1.528						
/ Durchschnittlich gebundenes Kapital	8.246	7.966						
ROCE (in %)	16,4	19,2						
EBIT vor Sondereffekten	1.381	1.584						
/ Durchschnittlich gebundenes Kapital	8.246	7.966						
ROCE vor Sondereffekten (in %)	16,7	19,9						

¹⁾ Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnen.

²⁾ Basierend auf der Konzernsteuerquote des jeweiligen Geschäftsjahres.

Sparte Automotive OEM

Umsatzerlöse **8.997 Mio. EUR**

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



63,2 %
Automotive OEM

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

Ertragslage Sparte Automotive OEM

Nr. 050

in Mio. EUR	2018	2017	Veränderung in %
Umsatzerlöse	8.997	8.991	0,1
• währungsbereinigt			2,1
Umsatzerlöse nach Unternehmensbereichen			
UB Motorsysteme	2.783	2.786	-0,1
• währungsbereinigt			2,1
UB Getriebesysteme	4.170	4.204	-0,8
• währungsbereinigt			1,4
UB E-Mobilität	486	416	16,8
• währungsbereinigt			18,1
UB Fahrwerksysteme	1.558	1.585	-1,7
• währungsbereinigt			0,1
Umsatzerlöse nach Regionen¹⁾			
Europa	4.014	4.004	0,2
• währungsbereinigt			0,9
Americas	1.938	1.932	0,3
• währungsbereinigt			5,6
Greater China	1.910	1.927	-0,9
• währungsbereinigt			1,2
Asien/Pazifik	1.135	1.128	0,6
• währungsbereinigt			2,3
Umsatzkosten	-6.975	-6.711	3,9
Bruttoergebnis vom Umsatz	2.022	2.280	-11,3
• in % vom Umsatz	22,5	25,4	-
Kosten der Forschung und Entwicklung	-679	-685	-0,9
Kosten des Vertriebs und der allgemeinen Verwaltung	-667	-623	7,1
EBIT	682	951	-28,3
• in % vom Umsatz	7,6	10,6	-
Sondereffekte ²⁾	11	22	-50,0
EBIT vor Sondereffekten	693	973	-28,8
• in % vom Umsatz	7,7	10,8	-

Vorjahreswerte gemäß der 2018 ausgewiesenen Segmentstruktur.

¹⁾ Nach Marktsicht (Kundenstandorte).

²⁾ Zur Definition der Sondereffekte siehe Seite 56f.

Ertragslage Sparte Automotive OEM

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

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

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

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

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

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

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

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

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

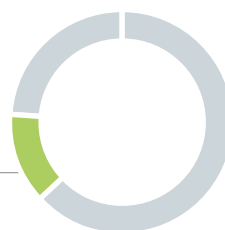
Das EBIT lag im Berichtsjahr bei 682 Mio. EUR (Vj.: 951 Mio. EUR) und die EBIT-Marge bei 7,6 % (Vj.: 10,6 %). Das EBIT wurde 2018 durch anteilig in der Sparte Automotive OEM erfasste Sondereffekte in Höhe von insgesamt 11 Mio. EUR belastet. Hierin enthalten waren Restrukturierungsaufwendungen in Höhe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

Sparte Automotive Aftermarket

Umsatzerlöse **1.859 Mio. EUR**

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

13,0 %
Automotive Aftermarket



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

Ertragslage Sparte Automotive Aftermarket

Nr. 051

in Mio. EUR	2018	2017	Veränderung in %
Umsatzerlöse	1.859	1.880	-1,1
• währungsbereinigt			2,2
Umsatzerlöse nach Regionen¹⁾			
Europa	1.393	1.375	1,3
• währungsbereinigt			2,5
Americas	340	403	-15,6
• währungsbereinigt			-5,2
Greater China	76	57	33,3
• währungsbereinigt			36,5
Asien/Pazifik	50	45	11,1
• währungsbereinigt			12,5
Umsatzkosten	-1.217	-1.206	0,9
Bruttoergebnis vom Umsatz	642	674	-4,7
• in % vom Umsatz	34,5	35,9	-
Kosten der Forschung und Entwicklung	-28	-28	0,0
Kosten des Vertriebs und der allgemeinen Verwaltung	-310	-285	8,8
EBIT	319	333	-4,2
• in % vom Umsatz	17,2	17,7	-
Sondereffekte ²⁾	-3	25	-112,0
EBIT vor Sondereffekten	316	358	-11,7
• in % vom Umsatz	17,0	19,0	-

Vorjahreswerte gemäß der 2018 ausgewiesenen Segmentstruktur.

¹⁾ Nach Marktsicht (Kundenstandorte).

²⁾ Zur Definition der Sondereffekte siehe Seite 56f.

Ertragslage Sparte Automotive Aftermarket

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

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

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

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

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

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

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

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

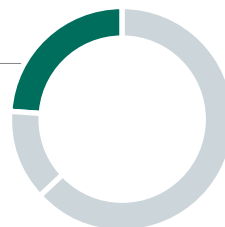
Das EBIT lag im Geschäftsjahr 2018 bei 319 Mio. EUR (Vj.: 333 Mio. EUR) beziehungsweise die EBIT-Marge bei 17,2 % (Vj.: 17,7 %). Im Berichtszeitraum wurde das EBIT durch Sondereffekte in Höhe von 3 Mio. EUR entlastet. Hierin enthalten war die ertragswirksame Auflösung einer anteilig in der Sparte gebildeten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

Sparte Industrie

Umsatzerlöse **3.385 Mio. EUR**

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

23,8 %
Industrie



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

Ertragslage Sparte Industrie

Nr. 052

in Mio. EUR	2018	2017	Veränderung in %
Umsatzerlöse	3.385	3.150	7,5
• währungsbereinigt			10,1
Umsatzerlöse nach Regionen¹⁾			
Europa	1.906	1.804	5,7
• währungsbereinigt			7,3
Americas	596	575	3,7
• währungsbereinigt			9,7
Greater China	575	472	21,8
• währungsbereinigt			25,4
Asien/Pazifik	308	299	3,0
• währungsbereinigt			5,6
Umsatzkosten	-2.366	-2.258	4,8
Bruttoergebnis vom Umsatz	1.019	892	14,2
• in % vom Umsatz	30,1	28,3	-
Kosten der Forschung und Entwicklung	-140	-133	5,3
Kosten des Vertriebs und der allgemeinen Verwaltung	-515	-505	2,0
EBIT	353	244	44,7
• in % vom Umsatz	10,4	7,7	-
Sondereffekte ²⁾	19	9	111,1
EBIT vor Sondereffekten	372	253	47,0
• in % vom Umsatz	11,0	8,0	-

Vorjahreswerte gemäß der 2018 ausgewiesenen Segmentstruktur.

¹⁾ Nach Marktsicht (Kundenstandorte).

²⁾ Zur Definition der Sondereffekte siehe Seite 56f.

Ertragslage Sparte Industrie

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.4 Finanzlage und Finanzmanagement

Cash Flow und Liquidität

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

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

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

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

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

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

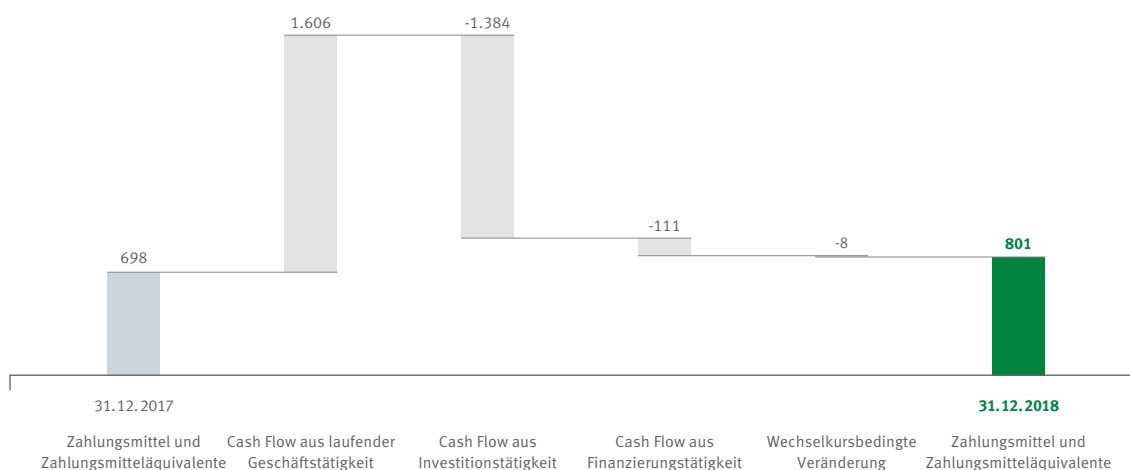
Auf dieser Basis betrug der **Free Cash Flow** für das Geschäftsjahr 2018 222 Mio. EUR (Vj.: 488 Mio. EUR). Der Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten lag bei 384 Mio. EUR (Vj.: 515 Mio. EUR).

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

Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente

in Mio. EUR

Nr. 054



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

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

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

Investitionen

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

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

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

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

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

☰ Mehr zu AKO und EDZ siehe Seite 23

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






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

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

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

Investitionen nach Regionen (Capex)

Nr. 055

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

■ 2018 ■ 2017

Die Regionen bilden die regionale Struktur der Schaeffler Gruppe ab.

Finanzschulden

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Kredite der Schaeffler Gruppe

Nr. 058

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

¹⁾ Euribor Floor in Höhe von 0,00 %.

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

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

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

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

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

Anleihen der Schaeffler Gruppe

Nr. 059

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

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

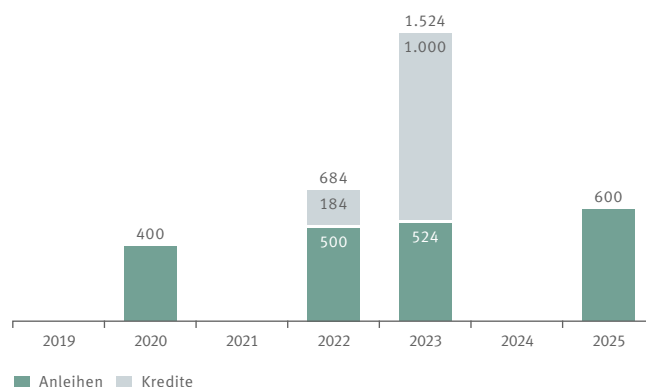
Im Rahmen der bestehenden Fremdfinanzierung unterliegt die Schaeffler Gruppe Auflagen, die unter anderem die Einhaltung eines Leverage Covenant beinhalten. Diese Finanzkennzahl wird laufend überwacht und regelmäßig an die kreditgebenden Banken berichtet. Im Geschäftsjahr 2018 wurde der Leverage Covenant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

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

Fälligkeitsprofil

Nominalwerte zum 31. Dezember 2018 in Mio. EUR

Nr. 060



Finanzmanagement

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

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

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

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

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

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

2.5 Vermögenslage und Kapitalstruktur

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

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

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

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

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

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

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

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

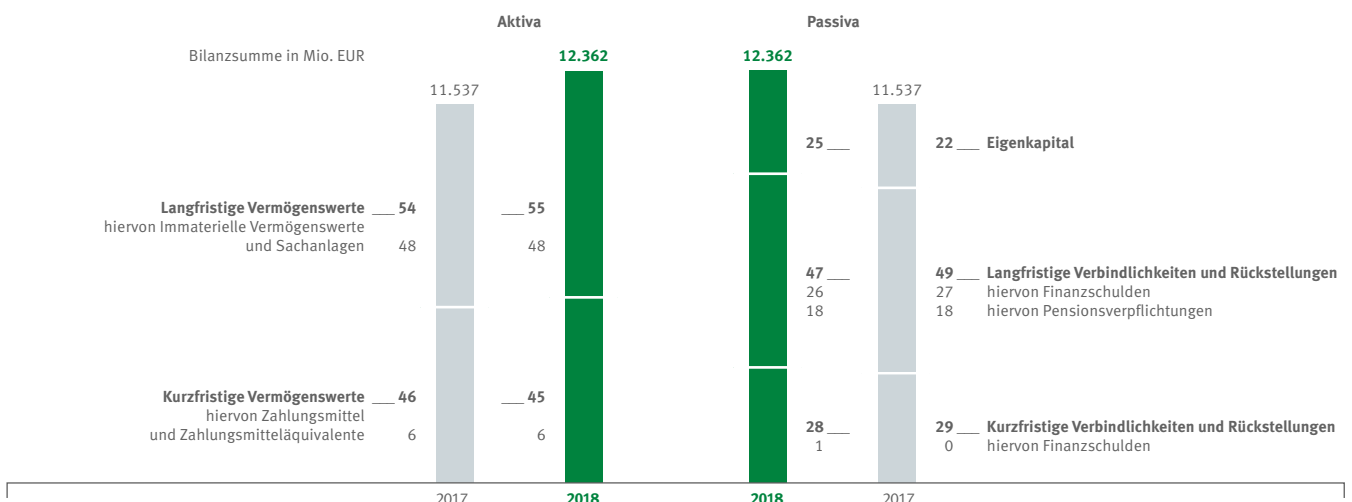
Die **kurzfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen** erhöhten sich zum 31. Dezember 2018 um 210 Mio. EUR auf 3.522 Mio. EUR (Vj.: 3.312 Mio. EUR). Der Anstieg war vor allem auf eine Inanspruchnahme der Revolving Credit Facility in Höhe von 160 Mio. EUR und einen Anstieg der Verbindlichkeiten aus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

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

Konzern-Bilanzstruktur

in %

Nr. 062



2.6 Gesamtbewertung des Geschäftsjahres 2018

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

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

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

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

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

2.7 Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler AG

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

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

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

Ertragslage der Schaeffler AG

Gewinn- und Verlustrechnung der Schaeffler AG (Kurzfassung)

Nr. 063

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Finanz- und Vermögenslage der Schaeffler AG

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

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

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

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

Bilanz der Schaeffler AG (Kurzfassung)

Nr. 064

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

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

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

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

☰ Mehr zu Finanzschulden ab Seite 66

Schlusserklärung zum Abhängigkeitsbericht

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

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



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

2.8 Weitere Bestandteile des Konzernlageberichts

Die folgenden Kapitel sind auch Bestandteile des zusammengefassten Lageberichts:

- „Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung“ ab Seite 89,
- „Governance Struktur“ ab Seite 101,
- „Vergütungsbericht“ ab Seite 105 und
- „Organe der Gesellschaft“ ab Seite 118.

Darüber hinaus sind folgende Verweise Bestandteile des zusammengefassten Lageberichts:

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

3. Nachtragsbericht

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

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

4. Chancen- und Risikobericht

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

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

4.1 Risikomanagement-System

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

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

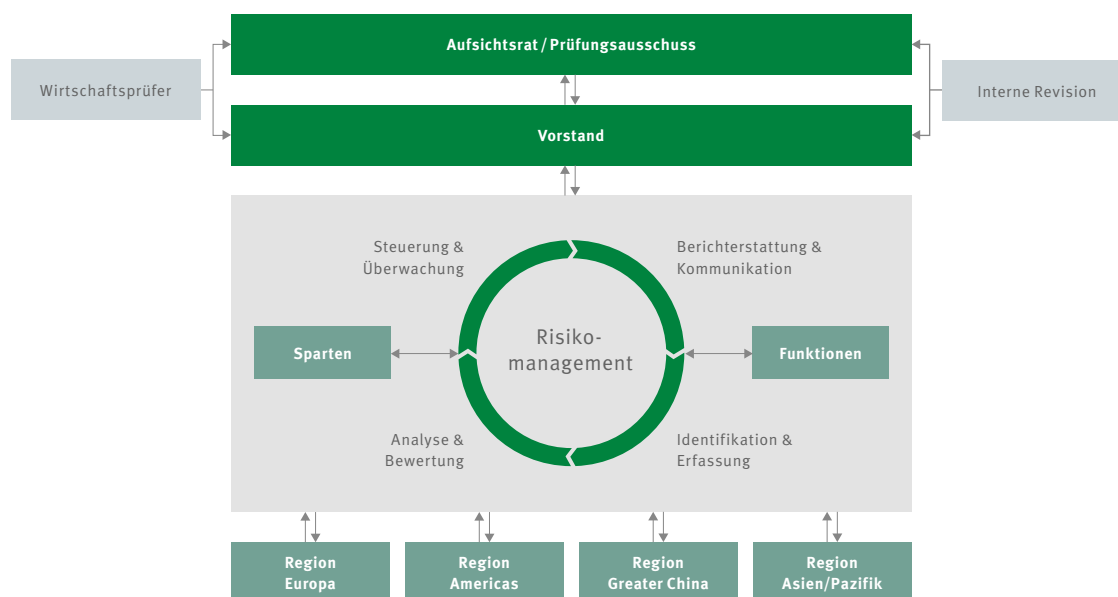
des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) orientiert. Daraus abgeleitet sind die Prozesse im Risikomanagement-System mit der Finanzberichterstattung und dem Internen Kontrollsystem verknüpft. Der nachfolgend beschriebene Risikomanagement-Prozess der Schaeffler Gruppe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

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

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

Ausgestaltung Risikomanagement-System

Nr. 065



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

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

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

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

Risikoerhebungsprozess unterzogen, der die Identifikation aller bestandsgefährdenden Risiken sicherstellt.

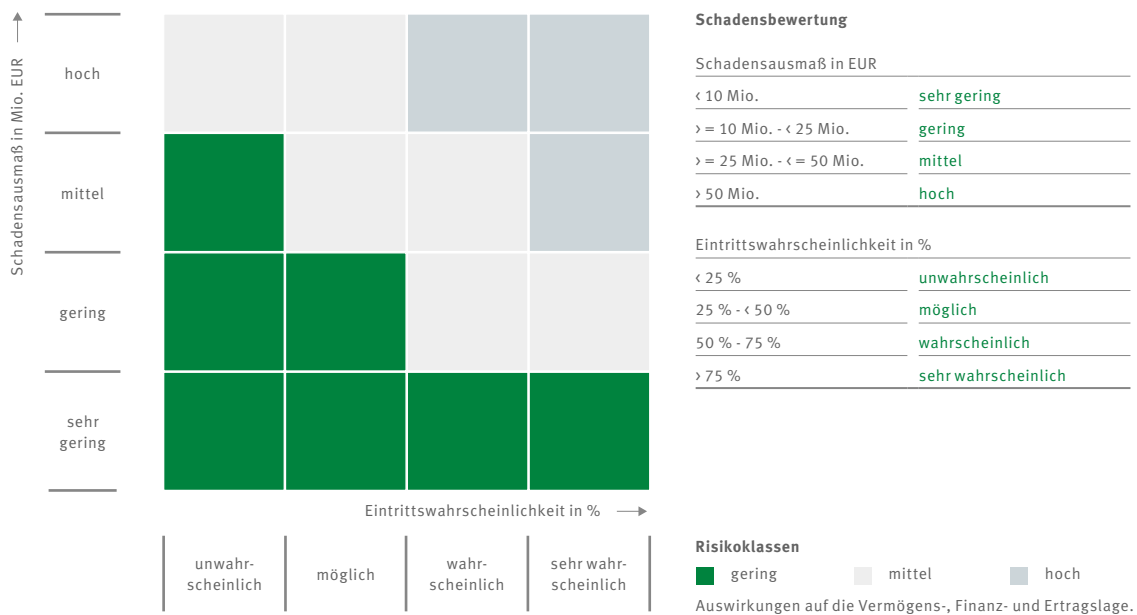
Im Rahmen des Risikomanagements werden ausschließlich Risiken betrachtet, die einen Schwellenwert von 5 Mio. EUR netto überschreiten. Die Risiken sind dabei nach ihrer monetären Auswirkung (Schadensausmaß) und ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit zu bewerten. Bei der Bewertung der monetären Auswirkung werden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

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

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

Risikomatrix

Nr. 066



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

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

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

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

4.2 Internes Kontrollsystem

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.3 Risiken

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

Strategische Risiken

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

Länderrisiken

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

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

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

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

Strategische Markt- und Technologie-Risiken

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

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

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

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

Elektromobilität

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

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

Digitalisierung

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

Operative Risiken

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

Marktentwicklung

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

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

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

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

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

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

Liefertreue

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

Beschaffungsrisiken

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

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

Informationstechnologische Risiken

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

Produktionsrisiko

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

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

Verlust von Marktanteilen

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

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

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

Gewährleistungs- und Haftungsrisiken

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

Risiken aus Produktpiraterie

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

Risiken aus Informationssicherheit

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


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

Rechtliche Risiken

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

Compliance-Risiken

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

 Mehr zur Darstellung des Compliance Management Systems ab Seite 102

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

Kartellverfahren

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

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

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

Finanzielle Risiken

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

Steuerrisiken

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

Risiken aus Pensionszusagen

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

Währungsrisiken

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

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

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

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

Liquiditätsrisiken

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

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

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

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

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

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

Risikobewertung

Nr. 067

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

↗ erhöht → unverändert ↘ reduziert

4.4 Chancen

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

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

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

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

Chancen im strategischen Bereich

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

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

Globalisierung

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

Wettbewerbsposition auch gegenüber Wettbewerbern aus Niedriglohnländern.

Potenzial der Schwellenländer

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

Elektromobilität

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

Urbane Mobilität

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

Interurbane Mobilität

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

Für diesen Bereich gewinnen Themen wie CO₂- und Gewichtsreduzierung sowie die Optimierung des Treibstoffverbrauchs zunehmend an Bedeutung. In diesen Entwicklungsfeldern ist die Schaeffler Gruppe bereits aktiv.

Energiekette

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

Trends der Automobilhersteller

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

Chancen im operativen Bereich

Entwicklung des Fahrzeugbestands

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

Industrie 4.0

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

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

Digitalisierung

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

Chancen im rechtlichen Bereich

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

Emissionsnormen

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

Durchschnittlicher Flottenverbrauch

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

Chancen im finanziellen Bereich

Finanzmärkte

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

4.5 Gesamtbeurteilung der Chancen- und Risikosituation der Schaeffler Gruppe

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

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

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

5. Prognosebericht

5.1 Erwartete Entwicklung Konjunktur und Absatzmärkte

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.2 Ausblick Schaeffler Gruppe

Ausblick 2019 – Konzern

Nr. 068

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

¹⁾ Gegenüber Vorjahr; vor Währungseinflüssen.

²⁾ Zur Definition der Sondereffekte siehe Seite 56f.

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

⁴⁾ Vergleichswert gemäß der Segmentstruktur 2019.

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

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

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

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

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

Ausblick 2019 – Sparten

Nr. 069

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

¹⁾ Gegenüber Vorjahr; vor Währungseinflüssen.

²⁾ Zur Definition der Sondereffekte siehe Seite 56f.

³⁾ Vergleichswert gemäß der Segmentstruktur 2019.

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

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

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

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

Herzogenaurach, 19. Februar 2019

Der Vorstand

Corporate Governance

1. Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung *	89
1.1 Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG	89
1.2 Grundsätze der Unternehmensführung	90
1.3 Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat sowie Zusammensetzung und Arbeitsweise von deren Ausschüssen	90
1.4 Weitere Angaben zur Corporate Governance	95
<hr/>	
2. Bericht des Aufsichtsrats	96
<hr/>	
3. Governance Struktur *	101
3.1 Compliance Management System	102
3.2 Risikomanagement-System	103
3.3 Internes Kontrollsystem	104
3.4 Interne Revision	104
<hr/>	
4. Vergütungsbericht *	105
4.1 Grundzüge des Vergütungssystems des Vorstands	105
4.2 Vergütungshöhen des Vorstandsgremiums	112
4.3 Vergütung des Aufsichtsrats	116
<hr/>	
5. Organe der Gesellschaft *	118
5.1 Aufsichtsrat	118
5.2 Ausschüsse des Aufsichtsrats	120
5.3 Vorstand	120

* Teil des Konzernlageberichts.

1. Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung

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

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

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

1.1 Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG

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

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

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

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

Herzogenaurach, Dezember 2018

Für den Aufsichtsrat

Für den Vorstand

Georg F. W. Schaeffler
Aufsichtsratsvorsitzender


Klaus Rosenfeld
Vorsitzender des Vorstands

1.2 Grundsätze der Unternehmensführung

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

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

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

 Mehr zu den Grundsätzen der Unternehmensführung unter: www.schaeffler.com/nachhaltigkeit


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

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

Vorstand

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

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

 Mehr zu Compliance ab Seite 101

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

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

Zusammensetzung des Vorstands

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

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

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

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

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

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

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

☰ Mehr zu den Mitgliedern des Vorstands, ihren Verantwortungsbereichen und den von ihnen wahrgenommenen Mandaten in Aufsichtsorganen anderer Gesellschaften ab Seite 118

Aufsichtsrat

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

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

☰ Mehr zur Vergütung des Vorstands ab Seite 105

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

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

Zusammensetzung des Aufsichtsrats

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

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

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

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

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

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


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

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

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

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

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

 Mitglieder des Aufsichtsrats mit Lebenslauf unter:
www.schaeffler.com/aufsichtsrat

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

 Mehr zur Vermeidung von Interessenkonflikten ab Seite 94

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

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

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

Zusammensetzung und Arbeitsweise von Ausschüssen des Aufsichtsrats

Laut Geschäftsordnung bildet der Aufsichtsrat insgesamt fünf Ausschüsse.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat

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

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

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

Vermeidung von Interessenkonflikten

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

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

1.4 Weitere Angaben zur Corporate Governance

Transparenz

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

Beziehungen zu den Aktionären und Hauptversammlung

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

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

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

Rechnungslegung und Abschlussprüfung

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

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

aufgestellt und vom Abschlussprüfer sowie dem Aufsichtsrat geprüft. Unterjährige Finanzinformationen erörtert der Vorstand vor der Veröffentlichung mit dem Aufsichtsrat oder seinem Prüfungsausschuss. Der Konzernabschluss und der Konzernlagebericht sind binnen 90 Tagen nach Geschäftsjahresende, die verpflichtenden unterjährigen Finanzinformationen binnen 45 Tagen nach Ende des Berichtszeitraums öffentlich zugänglich.

Darüber hinaus werden im Konzernabschluss Beziehungen zu Aktionären erläutert, die im Sinne der anwendbaren Rechnungslegungsvorschriften als nahestehende Personen qualifiziert sind.

Mit dem Abschlussprüfer der Schaeffler AG ist vereinbart, dass der Vorsitzende des Aufsichtsrats beziehungsweise des Prüfungsausschusses über während der Prüfung auftretende mögliche Ausschluss- oder Befangenheitsgründe unverzüglich unterrichtet wird, soweit diese nicht unverzüglich beseitigt werden. Ferner ist vereinbart, dass der Abschlussprüfer über alle für die Aufgaben des Aufsichtsrats wesentlichen Feststellungen und Vorkommnisse unverzüglich berichtet, die bei der Durchführung der Abschlussprüfung zu seiner Kenntnis gelangen. Vereinbarungsgemäß hat der Abschlussprüfer den Aufsichtsrat zu informieren beziehungsweise im Prüfungsbericht zu vermerken, wenn er bei Durchführung der Abschlussprüfung Tatsachen feststellt, die eine Unrichtigkeit der von Vorstand und Aufsichtsrat abgegebenen Erklärungen zum Deutschen Corporate Governance Kodex ergeben. Der Prüfungsausschuss überwacht die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers. Der Abschlussprüfer hat für das am 31. Dezember 2018 endende Geschäftsjahr mit Schreiben vom 1. März 2018 eine verbindliche Unabhängigkeitserklärung abgegeben.



Georg F.W. Schaeffler
Vorsitzender des Aufsichtsrats

2. Bericht des Aufsichtsrats

Sehr geehrte Damen und Herren,

der Aufsichtsrat hat im Berichtsjahr die ihm nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung obliegenden Aufgaben pflichtgemäß wahrgenommen. Der Aufsichtsrat hat den Vorstand überwacht und beraten. Dabei war er rechtzeitig und unmittelbar in alle Entscheidungen eingebunden, die für die Gesellschaft und den Konzern von grundlegender Bedeutung waren.

Der Vorstand hat den Aufsichtsrat regelmäßig in schriftlicher und mündlicher Form über die Unternehmensentwicklung unterrichtet. Der Vorstand hat dabei fortlaufend detailliert über die Umsatz- und Ergebnisentwicklung des Konzerns und der Sparten, über die Finanzlage, die kurz- und langfristige Planung sowie über Fragen zu Compliance und Risikomanagement informiert. Soweit es wichtige Geschäftsentwicklungen gab, hat der Vorstand den Aufsichtsrat jeweils zeitnah informiert. Geschäftsvorfälle, die nach Gesetz oder Geschäftsordnung der Genehmigung des Aufsichtsrats bedürfen, wurden jeweils rechtzeitig mit den erforderlichen Informationen und Unterlagen dem Aufsichtsrat zur Beschlussfassung vorgelegt. Außerdem haben der Vorstand und der Aufsichtsrat die Strategie der Schaeffler Gruppe im Detail diskutiert und weiterentwickelt.

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

Zusammensetzung des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse

Im Berichtszeitraum gab es folgende personelle Veränderung im Aufsichtsrat: Zum 30. Juni 2018 legte Frau Stefanie Schmidt ihr Amt als Aufsichtsrat nieder. Mit Wirkung zum 8. August 2018 wurde Frau Susanne Lau gerichtlich zum weiteren Mitglied des Aufsichtsrats bestellt.

Des Weiteren gab es einen Wechsel im Vorsitz des Prüfungsausschusses. Der langjährige Vorsitzende des Ausschusses, Herr Dr. Siegfried Luther, legte mit Wirkung zum 30. Juni 2018 sein Amt als Vorsitzender des Prüfungsausschusses nieder. Er blieb weiterhin Mitglied des Aufsichtsrats und des Prüfungsausschusses. Der Aufsichtsrat bestellte mit Beschluss vom 4. Mai 2018 Herrn Robin Stalker mit Wirkung vom 1. Juli 2018 an zum neuen Vorsitzenden des Prüfungsausschusses. Herr Robin Stalker ist langjähriges Mitglied des Prüfungsausschusses und war viele Jahre Finanzvorstand eines DAX-Unternehmens. Er bringt damit die für den Vorsitz im Prüfungsausschuss erforderliche Erfahrung mit.

Der Aufsichtsrat hat in seiner Sitzung am 5. Oktober 2018 beschlossen, einen Technologieausschuss zu bilden, der aus acht Mitgliedern besteht und der dem regelmäßigen Informationsaustausch zwischen Aufsichtsrat und Vorstand über technologische Entwicklungen dient.

Zu Mitgliedern des Technologieausschusses wurden bestellt:

- Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger (Vorsitzender)
- Norbert Lenhard
- Georg F. W. Schaeffler
- Salvatore Vicari
- Jürgen Wechsler
- Prof. KR Ing. Siegfried Wolf
- Jürgen Worrich
- Prof. Dr.-Ing. Tong Zhang

Die neben dem Technologieausschuss vom Aufsichtsrat gebildeten ständigen Ausschüsse setzen sich wie folgt zusammen:

- 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:
Robin Stalker (Vorsitzender),
Dr. Siegfried Luther, Dr. Reinold Mittag, Georg F. W. Schaeffler,
Salvatore Vicari und Jürgen Worrich
- Nominierungsausschuss:
Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender),
Dr. Holger Engelmann, Prof. Dr. Bernd Gottschalk und
Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann

Interessenkonflikte von Aufsichtsratsmitgliedern sind im Berichtsjahr nicht aufgetreten.

Bestellung von Vorstandsmitgliedern

Der Vorstand der Gesellschaft besteht aus Klaus Rosenfeld (Vorsitzender), Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer (stellvertretender Vorsitzender), Dietmar Heinrich, Andreas Schick, Corinna Schittenhelm, Michael Söding, Dr. Stefan Spindler und Matthias Zink.

Herr Oliver Jung ist als Vorstand der Schaeffler AG mit Wirkung zum 31. März 2018 ausgeschieden. Der Aufsichtsrat hat mit Beschluss vom 2. März 2018 mit Wirkung vom 1. April 2018 an Herrn Andreas Schick zu seinem Nachfolger bestellt. Die Bestellung erfolgte für eine Amtszeit von drei Jahren. Ebenfalls am 2. März 2018 wurde Frau Corinna Schittenhelm mit Wirkung vom 1. Januar 2019 an für eine weitere Amtszeit von fünf Jahren bestellt. Schließlich wurde mit Beschluss vom 5. Oktober 2018

Herr Klaus Rosenfeld mit Wirkung vom 1. Juli 2019 an für eine weitere Amtszeit von fünf Jahren bestellt. Am 31. Dezember 2018 schied Herr Prof. Dr. Peter Pleus mit Ablauf der Amtszeit altersbedingt aus dem Vorstand der Schaeffler AG aus.

Gemäß Geschäftsordnung des Vorstands ist Klaus Rosenfeld für die CEO Funktionen, Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer für den Bereich Technologie, Dietmar Heinrich für den Bereich Finanzen, Matthias Zink für die Sparte Automotive OEM, Michael Söding für die Sparte Automotive Aftermarket, Dr. Stefan Spindler für die Sparte Industrie, Andreas Schick für Produktion, Supply Chain Management und Einkauf sowie Corinna Schittenhelm als Arbeitsdirektorin für den Bereich Personal zuständig.

Themen im Aufsichtsratsplenum

Der Aufsichtsrat kam im Berichtsjahr zu vier ordentlichen Sitzungen, einer Strategiesitzung und drei außerordentlichen Sitzungen zusammen. Daneben gab es zwei schriftliche Umlaufbeschlüsse.

Der Aufsichtsrat befasste sich in seinen Sitzungen regelmäßig mit der Geschäftsentwicklung der Schaeffler Gruppe und den Finanzkennzahlen. Außerdem ließ er sich regelmäßig über die Arbeit in den Ausschüssen berichten. Daneben spielten in der Arbeit des Aufsichtsrats insbesondere die den Vorstand betreffenden Personalentscheidungen eine wichtige Rolle.

Am 6. Februar 2018 fand eine außerordentliche telefonische Sitzung des Aufsichtsrats statt. In der Sitzung wurde die vorläufige Zielerreichung bei der variablen Vorstandsvergütung erörtert. Die finale Festlegung der Zielerreichung erfolgte dann in der Sitzung am 2. März 2018.

Am 2. März 2018 fand die erste ordentliche Sitzung des Aufsichtsrats in der Berichtsperiode statt. In der Sitzung wurde über die Bestellung beziehungsweise Amtszeitverlängerung von Vorstandsmitgliedern beschlossen. Nachdem am 1. Januar 2018 die neue Sparte Automotive Aftermarket gebildet worden war, beschloss der Aufsichtsrat eine Anpassung des Budgets 2018 und der Mehrjahresplanung 2018 bis 2022 an die neue Struktur. In der Sitzung wurden der Jahres- und Konzernabschluss 2017 der Schaeffler Gruppe erörtert. Dazu hörte der Aufsichtsrat den Bericht der KPMG über die Prüfung des Jahresabschlusses, des Konzernabschlusses und des Abhängigkeitsberichts sowie den Bericht der KPMG über die Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit des zusammengefassten gesonderten nicht-finanziellen Berichts 2017. In der Sitzung wurde der Jahresabschluss festgestellt und der Konzernabschluss sowie die Schlusserklärung des Vorstands zum Abhängigkeitsbericht und der Gewinnverwendungsvorschlag gebilligt. Außerdem wurde der Bericht des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung 2018 und die Beschlussvorschläge des Aufsichtsrats zu den Gegenständen der Tagesordnung der Hauptversammlung 2018 verabschiedet.

In der ordentlichen Sitzung des Aufsichtsrats am 4. Mai 2018 wurde dem Aufsichtsrat über die Geschäftsentwicklung sowie das Ergebnis des 1. Quartals 2018 berichtet. Daneben gab es einen Vortrag über das Qualitätsmanagement in der Schaeffler Gruppe.

In der außerordentlichen telefonischen Sitzung am 31. Juli 2018 befasste sich der Aufsichtsrat mit einem Akquisitionsprojekt. Es ging um die Gründung eines Joint Ventures zum Erwerb der sogenannten „Steer-by-Wire“-Technologie der Paravan GmbH. Die Gründung des Joint Venture und der Technologieerwerb wurden dann nachfolgend am 5. August 2018 mit einem schriftlichen Umlaufbeschluss genehmigt.

Am 23. August 2018 fand eine weitere außerordentliche telefonische Sitzung statt. In dieser Sitzung wurde der Aufsichtsrat über die Pläne für ein Debt Issuance Programm und eine mögliche Refinanzierung bestehender Kreditverträge informiert. Der Aufsichtsrat hat sodann mit Umlaufbeschluss vom 28. August 2018 die Refinanzierung und die Errichtung eines Debt Issuance Programmes genehmigt. Für die Genehmigung der Konditionen der einzelnen Anleihen, die unter dem Debt Issuance Programm begeben werden, wurde ein Ad-hoc-Ausschuss, bestehend aus drei Anteilseignervertretern und drei Arbeitnehmervertretern, gebildet.

Am 4. Oktober 2018 fand die Strategiesitzung des Aufsichtsrats statt. In der Sitzung stellte der Vorstand seine Strategieüberlegungen für die Schaeffler Gruppe dar. Die Vorschläge wurden im Einzelnen besprochen und ausführlich diskutiert.

In der dritten ordentlichen Sitzung des Aufsichtsrats am 5. Oktober 2018 wurde über die aktuelle Geschäftsentwicklung der Schaeffler Gruppe sowie über das Ergebnis des ersten Halbjahres 2018 berichtet. Daneben wurden Personalthemen besprochen, die KPMG mit der Prüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung beauftragt und der neue Technologieausschuss gebildet.

In der vierten und letzten ordentlichen Aufsichtsratssitzung am 14. Dezember 2018 wurde über die aktuelle Geschäftsentwicklung der Schaeffler Gruppe und das Ergebnis des dritten Quartals 2018 berichtet. Außerdem wurden das Budget 2019 und die Mehrjahresplanung 2019 bis 2023 verabschiedet. Es wurden diverse Personalthemen besprochen und eine Überprüfung der Vorstandsvergütung sowie der betrieblichen Altersversorgung für Vorstände beschlossen. Daneben wurde eine aktualisierte Entsprechenserklärung zum Corporate Governance Kodex (§ 161 AktG) verabschiedet und eine Anpassung der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats beschlossen.

Themen in den Ausschüssen des Aufsichtsrats

Der Präsidialausschuss des Aufsichtsrats kam im Berichtszeitraum insgesamt zu vier ordentlichen Sitzungen und einer außerordentlichen Sitzung zusammen. Der Präsidialausschuss hat die Sitzungen des Aufsichtsratsplenums und dabei insbesondere die Personalentscheidungen des Aufsichtsrats vorbereitet. In der Sitzung am 3. Mai 2018 wurde eine Umstrukturierung der Werke der Schaeffler Gruppe und in der außerordentlichen Sitzung am 22. November 2018 der Erwerb der Elmotec Statomat Holding GmbH genehmigt. Außerdem hat der Präsidialausschuss in seiner Sitzung am 13. Dezember 2018 Nebentätigkeiten von Vorstandsmitgliedern genehmigt.

Der Prüfungsausschuss kam im Berichtsjahr zu vier ordentlichen Sitzungen zusammen. Der Prüfungsausschuss befasste sich mit den Zwischenberichten und mit dem Jahres- und Konzernabschluss einschließlich der nichtfinanziellen Berichterstattung sowie dem Abhängigkeitsbericht. Regelmäßig wurde im Prüfungsausschuss über die Themen Compliance, Interne Revision, Risikomanagement und das Interne Kontrollsystem berichtet. Es wurden Nichtprüfungsleistungen des Abschlussprüfers diskutiert und genehmigt. Der Schlussbericht der DPR Prüfung, die im Dezember 2017 ohne Fehlerfeststellung abgeschlossen werden konnte, wurde dem Prüfungsausschuss in der Sitzung am 1. März 2018 vorgestellt. Daneben ließ sich der Prüfungsausschuss über das Working Capital Management, ein Forderungsverkaufsprogramm und das Projekt Global Reporting berichten. Darüber hinaus gab es in der Sitzung am 3. Mai 2018 einen Bericht über die Region Greater China der Schaeffler Gruppe.

Der Aufsichtsrat hat der Hauptversammlung 2018 die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zur Bestellung als Abschlussprüfer, Konzernabschlussprüfer und als Prüfer für die prüferische Durchsicht von unterjährigen Abschlüssen und Finanzinformationen empfohlen. Der Prüfungsausschuss hat der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft den Prüfungsauftrag erteilt und die Prüfungsschwerpunkte festgelegt. Außerdem hat der Prüfungsausschuss dem Aufsichtsrat vorgeschlagen, die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit der Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit der nichtfinanziellen Berichterstattung zu beauftragen.

Im Berichtszeitraum haben der Nominierungsausschuss, der Vermittlungsausschuss und der Technologieausschuss nicht getagt.

Mit einer Ausnahme haben alle Mitglieder des Aufsichtsrats im Berichtszeitraum an mehr als der Hälfte der Sitzungen des Aufsichtsrats und der Ausschüsse, denen sie angehörten, teilgenommen.

Jahresabschluss und Konzernabschluss 2018

Der vom Vorstand nach den handelsrechtlichen Vorschriften aufgestellte Jahresabschluss, der Konzernabschluss sowie der zusammengefasste Lagebericht zum 31. Dezember 2018 wurden unter Einbeziehung der Buchführung und des rechnungslegungsbezogenen Internen Kontrollsystems sowie des Risikofrüherkennungssystems von der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft geprüft. Der Konzernabschluss der Schaeffler AG zum 31. Dezember 2018 wurde nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der Europäischen Union anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 Handelsgesetzbuch anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften aufgestellt.

Zudem hat die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft den Bericht des Vorstands über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen nach § 312 Aktiengesetz („Abhängigkeitsbericht“) geprüft. Der Bericht betrifft den Zeitraum vom 1. Januar 2018 bis zum 31. Dezember 2018.

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 Fortbestand des Unternehmens gefährden, frühzeitig zu erkennen.

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

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

Die Schaeffler AG hat für das Geschäftsjahr 2018 einen zusammengefassten gesonderten nichtfinanziellen Bericht erstellt. Der nichtfinanzielle Bericht wurde einer Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit durch die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft unterzogen. Die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft hat festgestellt, dass ihr auf Grundlage der durchgeführten Prüfungshandlungen keine Sachverhalte bekannt geworden sind, die zu der Annahme veranlassen, dass der zusammengefasste gesonderte nichtfinanzielle Bericht in wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften aufgestellt worden ist.

Die Jahresabschlussunterlagen, der zusammengefasste gesonderte nichtfinanzielle Bericht, der Abhängigkeitsbericht, die Prüfungsberichte und der Bericht über die Prüfung zur

Erlangung begrenzter Sicherheit wurden am 28. Februar 2019 im Prüfungsausschuss mit dem Vorstand und dem Abschlussprüfer erörtert. Der Prüfungsausschuss hat die Ergebnisentwicklung für das Geschäftsjahr 2018, die Vermögens- und Finanzlage zum Bilanzstichtag und insbesondere die Risikovorsorge kritisch hinterfragt. Außerdem wurden die Jahresabschlussunterlagen, der zusammengefasste gesonderte nichtfinanzielle Bericht, der Abhängigkeitsbericht und die Prüfungsberichte in der Bilanzsitzung des Aufsichtsrats am 1. März 2019 behandelt. Die erforderlichen Unterlagen waren rechtzeitig vor diesen Sitzungen an alle Mitglieder des Prüfungsausschusses beziehungsweise des Aufsichtsrats verteilt worden, sodass ausreichend Gelegenheit zu ihrer Prüfung bestand. Bei den Beratungen war der Abschlussprüfer anwesend. Er berichtete über die wesentlichen Ergebnisse der Abschlussprüfung und der Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit und stand dem Prüfungsausschuss und dem Aufsichtsrat für ergänzende Auskünfte zur Verfügung. Der Aufsichtsrat hat sich auf Basis eigener Prüfungen des Jahresabschlusses, des Abhängigkeitsberichts (einschließlich der Schlusserklärung des Vorstands), des zusammengefassten gesonderten nichtfinanziellen Berichts und des Konzernabschlusses nebst zusammengefasstem Lagebericht sowie auf Basis der Empfehlungen des Prüfungsausschusses dem Ergebnis der Prüfungen durch den Abschlussprüfer angeschlossen. Einwendungen, insbesondere auch gegen die 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 2018 die Zahlung einer Dividende in Höhe von 0,54 EUR je Stammaktie und in Höhe von 0,55 EUR je Vorzugsaktie vorschlagen.

Im Namen des Aufsichtsrats danke ich den Mitgliedern des Vorstands, den Führungskräften sowie allen anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Schaeffler AG und der Konzerngesellschaften für ihren Einsatz und die konstruktive Zusammenarbeit im Geschäftsjahr 2018.

Für den Aufsichtsrat

Georg F. W. Schaeffler
Vorsitzender

Herzogenaurach, 1. März 2019

3. Governance Struktur

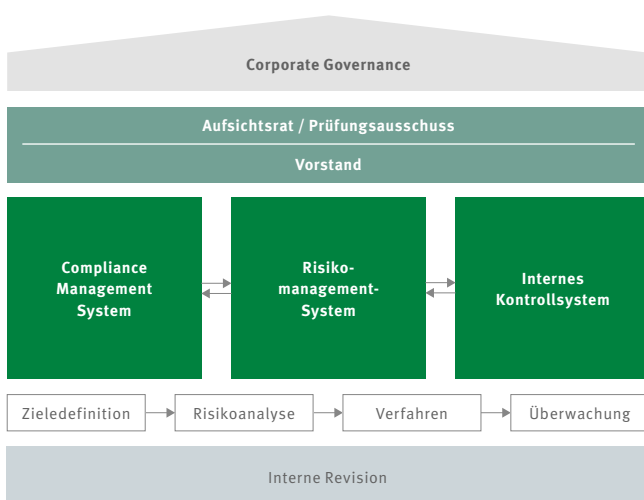
Die Schaeffler Gruppe betrachtet die Fortführung der Unternehmenskultur eines globalen Familienunternehmens als unerlässlich und will als börsennotiertes Familienunternehmen eine Vorreiterrolle einnehmen. Die Kundenbeziehungen und die Integrität des Handelns stehen dabei im Zentrum. Die Unternehmenswerte bestimmen die Art der Geschäfte, die getätigt werden. Geschäfte und Geschäftsbeziehungen, die nicht mit den Unternehmenswerten vereinbar sind, werden abgelehnt. Dabei fördert die Governance Struktur die Transparenz und unterstützt die Werte „Nachhaltig“, „Innovativ“, „Exzellente“ und „Leidenschaftlich“.

Die Elemente der **Governance Struktur** unterstützen die operativen Geschäftseinheiten, Risiken effektiv zu identifizieren und zu steuern.

Die Schaeffler Gruppe hat die Prozesse in ihrer Governance Struktur im Berichtsjahr weiter verbessert, um die Anforderungen der Kunden zu erfüllen und gleichzeitig das Unternehmen zu schützen. Die Governance Struktur soll ein koordiniertes Zusammenwirken der Teilsysteme und somit ein frühzeitiges Erkennen von bestands- und entwicklungsgefährdenden Risiken für die Schaeffler Gruppe fördern. Klar geregelte Verantwortlichkeiten und ein robustes Internes Kontrollsystem dienen der Steuerung wesentlicher Risiken.

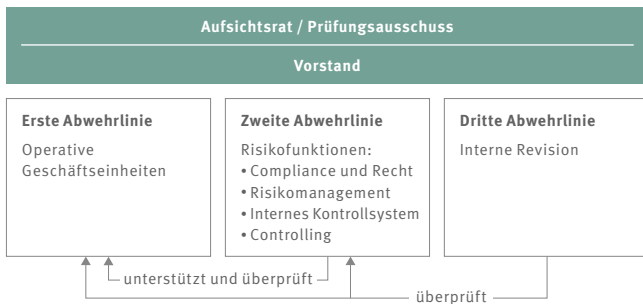
Wichtiger Bestandteil der Governance ist dabei das Group Compliance and Risk Committee (GCRC). Es erhöht die Transparenz in den internen Strukturen, der Organisation und in den Verantwortlichkeiten. Der Group Chief Compliance Officer der Schaeffler Gruppe führt den Vorsitz des GCRC. Dieses setzt sich aus den Leitern der relevanten Governance-Funktionen (unter anderem Compliance, Recht, Internes Kontrollsystem und Controlling) zusammen. Die Aufgabe des GCRC ist es, den Vorstand in seinen Organisationspflichten hinsichtlich Compliance und Risikomanagement zu unterstützen. Wesentliche Ziele des GCRC sind, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen zu definieren, abzugrenzen und hierbei Redundanzen zu vermeiden. Darüber hinaus soll ein durchgängiges und vollständiges Bild der Risikosituation in den Sparten, Funktionen und Regionen auf Basis einer einheitlichen Bewertungs- und Priorisierungsmethodik geschaffen werden. Ein weiteres Ziel des GCRC ist die Entwicklung und Überwachung von Maßnahmen zur Risikoreduzierung. Operativ unterstützt wird das GCRC durch die Compliance & Risk Working Group. Diese setzt sich aus Vertretern der Arbeitsebene der im GCRC vertretenen Funktionen zusammen.

Governance Struktur der Schaeffler Gruppe Nr. 070



Modell der drei Abwehrlinien (Three Lines of Defense)

Nr. 071



Dem Zusammenwirken der Teilsysteme innerhalb der Governance Struktur liegt das international anerkannte **Modell der drei Abwehrlinien** (Three Lines of Defense Model) zugrunde. Es weist klare Verantwortlichkeiten für die Handhabung der bestands- und entwicklungsgefährdenden Risiken zu und basiert auf dem Grundsatz, dass die Verantwortlichkeit für ein Risiko primär bei dessen Verursacher liegt.

Erste Abwehrlinie: Auf der ersten Ebene sind die operativen Geschäftseinheiten dafür verantwortlich, Kontrollen innerhalb aller Geschäftsprozesse zur Vermeidung von Risiken durchzuführen. Ist eine Vermeidung nicht möglich, müssen die Risiken erfasst und auf ein angemessenes Maß reduziert werden. Die Mitarbeiter der Schaeffler Gruppe bilden daher die erste Abwehrlinie gegen mögliche Risiken. Der Unternehmenskodex der Schaeffler Gruppe fordert sie auf, sich mit Fragen oder Bedenken zum Umgang mit Risiken und unangemessenen Geschäftspraktiken an ihre Vorgesetzten oder die entsprechenden Kontrollfunktionen zu wenden. Falls erforderlich, steht ihnen dafür ein System für anonyme Hinweise zu schwerwiegenden Verstößen gegen den Schaeffler Unternehmenskodex, insbesondere zu illegalen Geschäftspraktiken zur Verfügung.

Zweite Abwehrlinie: Auf der zweiten Ebene definieren Risikofunktionen (unter anderem Internes Kontrollsystem, Controlling, Risikomanagement, Compliance und Recht) globale Standards und Kontrollen, überprüfen regelmäßig deren Einhaltung und berichten über ihre Wirksamkeit. Die Funktion Risikomanagement ist außerdem für die regelmäßige und unabhängige Risikobewertung verantwortlich.

Dritte Abwehrlinie: Die dritte Ebene stellt die Prüfung durch die Interne Revision dar. Durch die unabhängige und objektive Prüfung soll die Effizienz der Prozesse im Risikomanagement, bei internen Kontrollen und bei der Corporate Governance sichergestellt werden.

Mit der Corporate Governance Struktur und ihrem „Three Lines of Defense Model“ kommt die Schaeffler Gruppe ihren Verpflichtungen zu einer verantwortungsvollen Unternehmensführung und effektiven Kontrollstrukturen nach.

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 einzuhalten, wo auch immer die Schaeffler Gruppe geschäftlich tätig ist. Eine die gesamte Schaeffler Gruppe umfassende Compliance-Organisation unterstützt sie hierbei.

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

Das CMS basiert auf den drei Säulen „Prävention“, „Detektion“ und „Reaktion“ und ist Teil der „Second Line of Defense“ in der Governance Struktur der Schaeffler Gruppe. Das CMS ist in seiner heutigen Form das Ergebnis einer vom Vorstand initiierten grundlegenden Überarbeitung im Rahmen des Programms „Compliance Fit & Proper“. Nachdem das zugrunde liegende Konzept von einer unabhängigen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft nach Maßgabe des Standards zur Prüfung von Compliance Management Systemen IDW PS 980 erfolgreich einer Konzeptprüfung unterzogen wurde, hat 2018 eine unabhängige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft die Angemessenheit und Implementierung des Compliance Management Systems der Schaeffler Gruppe bestätigt.

Das CMS umfasst insbesondere die Steuerung und Überwachung der erforderlichen Aktivitäten zur Vermeidung beziehungsweise Früherkennung von Rechtsverstößen auf dem Gebiet der Korruption, der Geldwäsche, des Wettbewerbs- und Kartellrechts sowie der wirtschaftskriminellen Handlungen. Darüber hinaus dient es der aktiven Risikosteuerung und hat eine Schutzfunktion sowohl für das Unternehmen als auch für seine Mitarbeiter. Das CMS beinhaltet sieben Kernelemente: Compliance-Kultur, Compliance-Ziele, Gefährdungsanalyse, Compliance-Programm, Compliance-Organisation, Kommunikation sowie Überwachung und Verbesserung.

Die Compliance-Organisation leitet ihre Vorkehrungen gegen Kartell- und Wettbewerbsrechtsverstöße, Korruption, Wirtschaftskriminalität und Geldwäsche auf Basis eines risikobasierten Ansatzes aus einer regelmäßigen gruppenweiten Gefährdungsanalyse ab. Die Gefährdungsanalyse gibt Auskunft über die mit der Geschäftstätigkeit verbundene aktuelle Gefährdungslage und die Wirksamkeit der vorhandenen Vorkehrungen. Die Analyse basiert in erster Linie auf Interviews mit Management und Mitarbeitern in allen Sparten und Regionen. Ziel ist es, möglichst geschäftsprozessnahe Informationen zu erhalten, die zur Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit und des möglichen Schadensausmaßes notwendig sind. Ergänzt werden diese Einschätzungen durch Branchen- und Expertenwissen, Erfahrungswissen aus konkreten Compliance-Verstößen, Kontroll- und

Prüfungsergebnissen sowie mit Hilfe geschäftstätigkeits-, markt- und länderspezifischer Risikokriterien. Angefangen mit öffentlich verfügbaren Risikoindikatoren, wie beispielsweise dem Corruption Perception Index von Transparency International, bis hin zu Fragen der standortspezifischen Ausgestaltung des Geschäftsmodells der Schaeffler Gruppe.

Die Leitung der Compliance-Organisation unterliegt dem Group Chief Compliance Officer der Schaeffler Gruppe, der direkt an den Vorsitzenden des Vorstands berichtet. Darüber hinaus unterhält der Group Chief Compliance Officer eine Berichtslinie zum Vorsitzenden des Aufsichtsrats und berichtet regelmäßig an den Vorsitzenden des Prüfungsausschusses.

Mit der Compliance-Abteilung steht dem Group Chief Compliance Officer ein flächendeckendes Netz erfahrener Compliance-Spezialisten in den Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik zur Seite. Zudem greift er auf ein zentrales Kompetenzteam am Stammsitz in Herzogenaurach zurück, das aus den Bereichen „Advisory“, „Risk Analysis & Solutions“ und „Forensics & Investigations“ besteht. Zu den Aufgaben des Kompetenzteams gehören die Definition und Überwachung angemessener gruppenweiter Compliance-Standards und Maßnahmen, die Compliance-Beratung und die Verbesserung von Verfahren und Kontrollen. Des Weiteren ist es für die unabhängige Aufklärung mutmaßlicher Verstöße und das Nachhalten erforderlicher Konsequenzen zuständig. Die Ursachen für Fehlverhalten werden analysiert, Vorschläge für Gegenmaßnahmen abgeleitet und deren Umsetzung nachgehalten. Verstöße gegen Gesetze und Vorschriften sowie gegen interne Regeln zu deren Einhaltung werden nicht toleriert und ziehen disziplinarische Maßnahmen nach sich.

Zu den Maßnahmen zur Prävention von Compliance-Verstößen zählen unter anderem der Unternehmenskodex der Schaeffler Gruppe, Richtlinien zu kartell- und wettbewerbsrechtskonformem Verhalten sowie zur Korruptionsbekämpfung und zum Schutz vertraulicher Informationen, webbasierte Schulungen und Präsenzs Schulungen sowie ein Compliance-Helpdesk für die Beratung zu konkreten Compliance-Sachverhalten. Die beschriebenen Grundsätze und Praktiken im Unternehmenskodex umfassen neben grundsätzlichen Verhaltensanforderungen auch das Verhalten gegenüber Geschäftspartnern und Dritten, den Umgang mit sensiblen Informationen, Mitarbeitern und Kollegen und Vorgaben hinsichtlich Umwelt, Sicherheit und Gesundheit. Entsprechend den Unternehmenswerten werden weder Bestechung noch jegliche Form von Korruption geduldet. Allen Mitarbeitern der Schaeffler Gruppe ist es ausdrücklich untersagt, sich in irgendeiner Form an Korruption zu beteiligen. Das Gleiche gilt für wettbewerbs- und kartellrechtswidrige Verhaltensweisen. Die Schaeffler Gruppe hält sich von Geschäften fern, die ohne unzulässige Verhaltensweisen nicht zustande kommen oder fortgeführt werden können.

Die Schulungen werden stetig weiterentwickelt und an das Aufgabengebiet der Mitarbeiter angepasst. Im Geschäftsjahr 2018 beinhaltete das Compliance-Schulungsprogramm unter anderem

Schulungen zu den Themen Risikobewusstsein, Unternehmenskodex, Compliance im Vertrieb, Informationssicherheit inklusive Informationsklassifizierungen, Schutz vor Internetkriminalität und CEO-Fraud. Daneben bestehen Maßnahmen zur Aufdeckung etwaiger Compliance-Verstöße, wie zum Beispiel Prüfungen und Kontrollen sowie ein weltweites Hinweisgebersystem, das auch das anonyme Melden mutmaßlicher Verstöße ermöglicht. Alle eingehenden Hinweise werden unabhängig überprüft. Repressalien gegen Mitarbeiter, die in gutem Glauben Bedenken über Fehlverhalten im Unternehmen äußern, sind untersagt.

Die Schaeffler Gruppe hat ihre Vorkehrungen und Maßnahmen zur Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und internen Regeln im Berichtsjahr weiter verstärkt. Der Ausbau eines Wettbewerberkontaktregisters wurde weiter vorangetrieben. Das Register wird an verschiedenen Pilotstandorten bereits weltweit erfolgreich eingesetzt. Es dient der Transparenz und unterstützt den Vorabgenehmigungsprozess für Wettbewerberkontakte. Durch die 2018 erfolgte Digitalisierung des Prozesses wird die begonnene gruppenweite Implementierung deutlich beschleunigt. Zudem wurde ein in die bestehenden Geschäftsprozesse integrierter IT-gestützter Geschäftspartner-Due-Diligence-Workflow erstellt. Dieser erleichtert und verbessert die Handhabung der Geschäftspartnerprüfung. Der Workflow ist 2018 in die Pilotierung gegangen. Beides unterstreicht den Anspruch, den die Schaeffler Gruppe an ihre Geschäftspartner im Hinblick auf ein integriertes und regelkonformes Verhalten stellt.

Die Schaeffler Gruppe hat zur Einhaltung der kapitalmarktrechtlichen Vorschriften ein Insider-Komitee errichtet, das die ihm mitgeteilten oder sonst bekannt gewordenen (potenziellen) Insiderinformationen bewertet und die Notwendigkeit einer Veröffentlichung prüft. Zudem werden Personen, die Zugang zu Insiderinformationen haben, in einer Insiderliste geführt. Sobald Personen (anlassbezogen oder als permanente Insider) in eine Insiderliste aufgenommen werden, werden diese hierüber informiert und über die rechtlichen Pflichten und Sanktionen aufgeklärt, die sich aus ihrem Zugang zu Insiderinformationen ergeben.

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 beziehungsweise seine Strategien erfolgreich umzusetzen. Alle identifizierten Risiken werden kontinuierlich bezüglich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und möglichen Auswirkungen auf die Zielerreichung erfasst, bewertet, geeignete Maßnahmen eingeleitet und verfolgt.

 Mehr zur Darstellung des Risikomanagement-Systems ab Seite 75

3.3 Internes Kontrollsystem

Die „Second Line of Defense“ wird ergänzt durch das Interne Kontrollsystem (IKS) der Schaeffler Gruppe. Das IKS besteht aus systematisch gestalteten technischen und organisatorischen Maßnahmen und Kontrollen zur Einhaltung von Richtlinien und zur Abwehr von Schäden, die durch das eigene Personal oder Dritte verursacht werden können. Die Kontrollen können sowohl prozessunabhängig als auch prozessabhängig durchgeführt werden. Das IKS bei Schaeffler orientiert sich am COSO-Modell und hat folgende Bestandteile: Kontrollumfeld, Risikobeurteilung, Kontrollaktivitäten, Informationen und Kommunikation sowie Überwachung. Es ist fokussiert auf die Finanzberichterstattung und bildet die Maßnahmen und Kontrollen ab, die sicherstellen, dass die Aufstellung des Konzernabschlusses im Einklang mit den Rechnungslegungsstandards steht und die Ordnungsmäßigkeit der externen Finanzberichterstattung sicherstellen.

 Mehr zur Darstellung des Internen Kontrollsystems ab Seite 77

3.4 Interne Revision

In der Governance Struktur der Schaeffler Gruppe bildet die Interne Revision die „Third Line of Defense“. Die Interne Revision erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, die darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Mit ihrer Funktion trägt die Interne Revision zur Erreichung der kommunizierten Unternehmensziele der Schaeffler Gruppe bei, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Compliance Management Systems, des Risikomanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese zu verbessern hilft. Die Verantwortung für die Einrichtung und die Funktionsfähigkeit der Internen Revision liegt beim Vorstand und kann nicht delegiert werden. Entsprechend ist die Interne Revision gegenüber allen Mitgliedern des Vorstands berichtspflichtig. Der Leiter Interne Revision berichtet direkt an den Vorsitzenden des Vorstands der Schaeffler AG und regelmäßig an den Vorsitzenden des Prüfungsausschusses.

Um die Unabhängigkeit und Objektivität der Internen Revision sicherzustellen, bestehen bei der Schaeffler Gruppe folgende Vorkehrungen:

- Organisatorische Direktanbindung an den Vorsitzenden des Vorstands zur Vermeidung prüfungsfreier Räume
- Keine Übernahme operativer Verantwortungen durch Revisionsleiter oder Revisoren
- Jährliche Berichterstattung möglicher Beeinträchtigungen der Unabhängigkeit an den Vorsitzenden des Vorstands, den Vorstand und den Prüfungsausschuss
- Die Genehmigung der Prüfungsplanung und der wesentlichen Anpassungen sind durch die Geschäftsleitung zu genehmigen und ausreichend zu dokumentieren

Die Aufgaben der Internen Revision umfassen insbesondere folgende Aktivitäten, sind jedoch nicht auf diese beschränkt:

- Prüfung und Beurteilung der Angemessenheit, Wirtschaftlichkeit und Effektivität des Internen Kontrollsystems
- Prüfung und Beurteilung der Angemessenheit, Wirtschaftlichkeit und Effektivität der Führungs- und Überwachungsprozesse
- Prüfung und Beurteilung des Finanz- und Rechnungswesens, des Informationssystems und des Berichtswesens
- Prüfung und Beurteilung der Wirksamkeit des Risiko- und Compliance-Managements
- Prüfung und Beurteilung der Wirksamkeit der Maßnahmen zur Verhinderung und Aufdeckung doloser Handlungen
- Prüfung von Vorkehrungen zum Schutz der Vermögenswerte
- Prüfungen und Beurteilung der Umsetzung und Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben und unternehmensinternen Regelungen (Ordnungsmäßigkeit)
- Durchführung von Sonderuntersuchungen hinsichtlich Betrug oder anderer doloser Handlungen (Fraud), Interessenkonflikten und anderer Unregelmäßigkeiten

Im Vorfeld zu Prüfungsaufträgen erfolgt im Rahmen einer Risikoanalyse ein Austausch mit anderen Abteilungen (zum Beispiel Compliance und Unternehmenssicherheit, Controlling, Recht, Qualität, Risikomanagement).

Um für das Erreichen der Prüfungsziele ausreichende, zuverlässige, relevante und konstruktive Informationen zu erhalten, führt die Interne Revision ihre Prüfungsaufträge regelmäßig vor Ort durch.

In Revisionsberichten kommuniziert die Interne Revision Feststellungen, identifiziert Umsetzungsverantwortliche und vereinbart terminierte Korrekturmaßnahmen. Die Umsetzung der vereinbarten Korrekturmaßnahmen zur Beseitigung der festgestellten Mängel überwacht die Interne Revision anhand eines Monitoring- und Follow-up-Prozesses.

Der Leiter der Internen Revision hat gemäß den internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision 2016 des „Institute of Internal Auditors“ (IIA) ein Programm, das alle Aufgabengebiete der Internen Revision umfasst, zur Qualitätssicherung und Verbesserung eingerichtet.

4. Vergütungsbericht

Dieser Vergütungsbericht stellt die Grundzüge des Vorstandsvergütungssystems in Bezug auf die Vergütungsstruktur und -höhe dar. Der Vergütungsbericht enthält zudem Angaben zu Leistungen, die den Vorstandsmitgliedern für den Fall der Beendigung ihrer Tätigkeit zugesagt worden sind sowie Angaben zur Vergütung des Aufsichtsrats.

Der Vergütungsbericht entspricht den Vorgaben des deutschen Handelsgesetzbuches (HGB) und den internationalen Rechnungslegungsvorschriften (IFRS) und ist Bestandteil des Konzernlageberichts. Er berücksichtigt ferner die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex.

4.1 Grundzüge des Vergütungssystems des Vorstands

Der Aufsichtsrat setzt, wie in § 87 AktG und im Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) gefordert, die Gesamt-

vergütung fest und überprüft das Vergütungssystem regelmäßig. Zur Sicherung einer angemessenen Gesamtvergütung wird die Üblichkeit der Vergütungshöhe unter Berücksichtigung des horizontalen Vergleichsumfeldes (Branchen-, Größen- und Landesüblichkeit) sowie des vertikalen Vergütungsgefüges innerhalb des Unternehmens (Verhältnis der Vorstandsvergütung zur Belegschaft) berücksichtigt.

Die Gesamtvergütung des Vorstandsgremiums ist leistungs- und erfolgsorientiert und unterstützt gleichzeitig die operativen und strategischen Zielsetzungen der Schaeffler Gruppe in einem dynamischen und internationalen Umfeld. Die Vergütung eines jeden Vorstandsmitglieds setzt sich aus einer Festvergütung sowie aus kurz- und langfristigen variablen Vergütungsbestandteilen zusammen. Die variable Vergütung ist mehrheitlich langfristig ausgestaltet. Zusätzlich erhalten die Mitglieder des Vorstands Pensionszusagen und marktübliche Sach- und Nebenleistungen.

Struktur und Systematik der Vorstandsvergütung

Nr. 072

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: Free Cash Flow (FCF Gruppe) und Schaeffler Value Added (SVA Gruppe) auf Gruppenebene (zu gleichen Anteilen) Für Spartenvorstände: Free Cash Flow (FCF Gruppe) und Schaeffler Value Added (SVA Gruppe) auf Gruppenebene sowie Schaeffler Value Added (SVA Sparte) und Cash Flow (CF Sparte) auf Spartenebene (zu gleichen Anteilen)	0 % –150 %	Erreichen der jährlich festgelegten Zielwerte	Jährlich
Long-Term Bonus	Aktienkursentwicklung der Schaeffler Vorzugsaktie sowie Zielerreichung bestehend aus:	Maximalanzahl entspricht der Anzahl der PSUs bei Gewährung, Minimalanzahl ist Null		
Performance Share Unit Plan (PSUP)	50 % mit Dienstbedingung sowie 25 % mit relativem Total Shareholder Return (TSR)-Erfolgsziel und 25 % mit akkumuliertem FCF-Erfolgsziel	Maximales Kurspotenzial: Verdoppelung des Aktienkurses bei Gewährung	Erfüllung der Dienstbedingung bzw. Erreichung der Zielwerte	4 Jahre nach Gewährung
Altersversorgung			Pensionierung oder Versorgungsfall	In der Regel monatlich

Erfolgsunabhängige Komponenten

Festvergütung

Jedes ordentliche Vorstandsmitglied erhält eine der Höhe nach identische Festvergütung, der Vorstandsvorsitzende erhält den doppelten Betrag. Die Festvergütung wird in zwölf gleichen Monatsraten ausbezahlt.

Sach- und Nebenleistungen

Die Sach- und Nebenleistungen beinhalten neben der Bereitstellung eines Dienstwagens, der auch privat genutzt werden kann, und üblichen Versicherungsleistungen auch eine Vermögenshaftpflichtversicherung (D&O-Versicherung). Diese D&O-Versicherung beinhaltet eine Selbstbehaltsklausel, die in ihrer Ausgestaltung § 93 Abs. 2 Satz 3 AktG entspricht. Geldwerte Vorteile aus den gewährten Sach- und Nebenleistungen sind von jedem Vorstandsmitglied individuell zu versteuern. Im Geschäftsjahr 2018 wurden den Vorstandsmitgliedern keinerlei Kredite gewährt.

Erfolgsabhängige Komponenten

Kurzfristig variable Vergütung – Short-Term Bonus

Alle Vorstände erhalten bei entsprechender Zielerreichung einen jährlichen Short-Term Bonus. In den Vorstandsdienstverträgen ist der individuelle Zielbonus bei Erreichung von 100 % der Zielwerte festgelegt (individueller Zielbonus).

Der Aufsichtsrat setzt die Zielstaffel für die Zielwerte inklusive des Mindestzielwerts und des Maximalzielwerts jährlich fest. Die vergütungsrelevanten Zielwerte bilden die strategische Ausrichtung der Schaeffler Gruppe ab. Der zur Auszahlung gelangende Short-Term Bonus wird für den Vorstandsvorsitzenden sowie die Funktionsvorstände gemäß dem Grad der Zielerreichung der gleichgewichteten Erfolgsziele Free Cash Flow der Schaeffler Gruppe (FCF Gruppe) und Schaeffler Value Added der Schaeffler Gruppe (SVA Gruppe) bestimmt. Für Spartenvorstände wird der Grad der Zielerreichung anhand der gleichgewichteten Erfolgsziele Free Cash Flow der Schaeffler Gruppe (FCF Gruppe) und Schaeffler Value Added der Schaeffler Gruppe (SVA Gruppe) und dem Schaeffler Value Added der Sparte (SVA Sparte) sowie dem Cash Flow der Sparte (CF Sparte) bestimmt.

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

Ergänzend zu den FCF-, SVA- und CF-Erfolgszielen kann der Aufsichtsrat zusätzliche strategische Ziele festlegen.

Zudem kann der Aufsichtsrat entsprechend der individuellen Leistungen eines Vorstandsmitglieds einen Multiplikator von 0,8 bis 1,2 festsetzen.

Wenn die Mindestzielwerte nicht erreicht werden, kann der Short-Term Bonus vollständig entfallen.

Bei Überschreitung der Maximalzielwerte ist die Auszahlung aus dem Short-Term Bonus auf 150 % des individuellen Zielbonus begrenzt. Dies gilt unabhängig davon, ob ein ergänzendes strategisches Ziel beschlossen wird oder ein Multiplikator entsprechend der individuellen Leistung eines Vorstandsmitglieds angesetzt wird. Der in einem Geschäftsjahr erreichte Short-Term Bonus wird im Anschluss an die Feststellung der Zielerreichung in Form einer Einmalzahlung in Euro ausbezahlt.

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

Der Aufsichtsrat hat einen PSUP als aktienbasiertes Vergütungsinstrument implementiert, um die Interessen des Vorstands und der Aktionäre zusammenzuführen und die nachhaltige Unternehmensentwicklung der Schaeffler Gruppe zu fördern.

In den Vorstandsdienstverträgen ist ein Gewährungswert in Euro festgelegt, der sich am Aufgaben- und Verantwortungsbereich des jeweiligen Vorstandsmitglieds orientiert. Der Gewährungswert ist dabei, unter Berücksichtigung einer Vergütungsstruktur, die mehrheitlich langfristig ausgelegt ist, höher als der individuelle Zielbonus der kurzfristigen variablen Vergütung. Der Gewährungswert wird, auch für unterjährig bestellte Vorstände, in PSUs zum Durchschnittskurs der Schaeffler Vorzugsaktie an den letzten 60 Handelstagen vor Beginn der Performanceperiode (Aktienkurs bei Gewährung) umgerechnet. PSUs werden in jährlichen Tranchen gewährt. Jede Tranche hat eine Performanceperiode von vier Jahren, die grundsätzlich am 1. Januar des Jahres der Gewährung beginnt.

Die Erdienung der gewährten PSUs ist von den folgenden drei Bedingungen abhängig:

- 50 % der gewährten PSUs (Basisanzahl) haben eine Dienstbedingung (Service Condition). Eine Auszahlung der Basisanzahl erfolgt grundsätzlich nur dann, wenn das Vorstandsmitglied am Ende der Performanceperiode in einem ungekündigten Dienstverhältnis als Organmitglied der Schaeffler AG steht.³
- 25 % der gewährten PSUs haben ein langfristiges FCF-Erfolgsziel. Hierbei wird der über die Performanceperiode akkumulierte FCF dem Ziel-FCF gegenübergestellt.
- 25 % der gewährten PSUs haben ein relatives Total Shareholder Return (TSR)-Erfolgsziel (Kursentwicklung unter Berücksichtigung der Dividenden). Für die Erdienung ist relevant, inwieweit der TSR der Schaeffler Vorzugsaktie den TSR der Unternehmen der Referenzgruppe (MDAX) über die Performanceperiode über- oder unterschreitet.

Der Aufsichtsrat legt bei Gewährung der PSUs die FCF- und TSR-Zielwerte für die jeweilige Tranche fest.

³ Unter Beachtung der maßgeblichen Leaver-Regelungen.

Die Erdienung der FCF- und TSR-Erfolgszielen unterliegenden PSUs erfolgen für die Tranche 2015, die Tranche 2016, die Tranche 2017 und die Tranche 2018 entsprechend der nachfolgenden Zielstaffeln.

Erfolgsziele im PSUP (1) Nr. 073

	Anzahl der erdienten FCF PSUs in %
Akkumulierter FCF über die Performanceperiode	
Akkumulierter FCF im Vergleich zum Ziel-FCF > ~ 6,01 %	100 %
2,01 % < Akkumulierter FCF im Vergleich zum Ziel-FCF < ~ 6,00 %	75 %
-2,00 % < Akkumulierter FCF im Vergleich zum Ziel-FCF < ~ 2,00 %	50 %
-6,00 % < Akkumulierter FCF im Vergleich zum Ziel-FCF < ~ -2,01 %	25 %
Akkumulierter FCF im Vergleich zum Ziel-FCF < ~ -6,01 %	0 %

Erfolgsziele im PSUP (2) Nr. 074

	Anzahl der erdienten TSR PSUs in %
TSR Outperformance über die Performanceperiode	
> 25 %	100 %
5 % < TSR Outperformance ≤ 25 %	75 %
-5 % < TSR Outperformance ≤ 5 %	50 %
-25 % < TSR Outperformance ≤ -5 %	25 %
≤ -25 %	0 %

Die Zielwerte für das FCF-Erfolgsziel werden aus der Mittelfristplanung der Schaeffler Gruppe abgeleitet. Die erdienten PSUs werden am Ende der Performanceperiode zum Durchschnittskurs der Schaeffler Vorzugsaktie an den letzten 60 Handelstagen vor Ende der Performanceperiode berechnet. Die maximale Auszahlung aus einer PSU beträgt das Doppelte des Aktienkurses bei Gewährung.

Der zugrunde liegende Aktienkurs für die Tranche 2018 beträgt 14,02 EUR. Die individuell gewährten PSUs sowie die beizulegenden Zeitwerte im Geschäftsjahr 2018 stellen sich wie folgt dar:

PSUP Gewährung im Geschäftsjahr 2018¹⁾

Nr. 075

	Gewährungs-wert (in Tsd. EUR)	Zum 31. Dezember 2018 ausstehende PSUs ¹⁾ (in Stk.)	Beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung (in EUR)	Beizulegender Zeitwert bei Gewährung (in Tsd. EUR)
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	1.300			
Basisanzahl PSUs		46.363	12,48	579
FCF PSUs		23.181	12,48	289
TSR PSUs		23.181	7,92	184
Prof. Dr. Peter Gutzmer	950			
Basisanzahl PSUs		33.880	12,48	423
FCF PSUs		16.940	12,48	211
TSR PSUs		16.940	7,92	134
Dietmar Heinrich	650			
Basisanzahl PSUs		23.180	12,48	289
FCF PSUs		11.591	12,48	145
TSR PSUs		11.591	7,92	92
Andreas Schick²⁾	488			
Basisanzahl PSUs		17.386	10,63	185
FCF PSUs		8.693	10,63	92
TSR PSUs		8.693	6,00	52
Corinna Schittenhelm	650			
Basisanzahl PSUs		23.180	12,48	289
FCF PSUs		11.591	12,48	145
TSR PSUs		11.591	7,92	92
Michael Söding³⁾	650			
Basisanzahl PSUs		23.180	12,48	289
FCF PSUs		11.591	12,48	145
TSR PSUs		11.591	7,92	92
Dr. Stefan Spindler	800			
Basisanzahl PSUs		28.531	12,48	356
FCF PSUs		14.265	12,48	178
TSR PSUs		14.265	7,92	113
Matthias Zink	650			
Basisanzahl PSUs		23.180	12,48	289
FCF PSUs		11.591	12,48	145
TSR PSUs		11.591	7,92	92
Im Geschäftsjahr 2018 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder				
Oliver Jung⁴⁾	713			
Basisanzahl PSUs		25.410	12,48	317
FCF PSUs		12.705	12,48	159
TSR PSUs		12.705	7,92	101
Prof. Dr. Peter Pleus⁵⁾	950			
Basisanzahl PSUs		33.880	12,48	423
FCF PSUs		16.940	12,48	211
TSR PSUs		16.940	7,92	134
Summe	7.801	556.346	-	6.245

¹⁾ Entspricht den am 1. Januar 2018 gewährten (bzw. bei Herrn Schick am 2. März 2018) gewährten PSUs.

²⁾ Andreas Schick ist seit 1. April 2018 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.

³⁾ Michael Söding ist seit 1. Januar 2018 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.

⁴⁾ Oliver Jung ist zum 31. März 2018 aus dem Vorstand der Schaeffler AG unter Fortsetzung seines Dienstvertrages bis zum 30. September 2018 ausgeschieden.

⁵⁾ Prof. Dr. Peter Pleus ist zum 31. Dezember 2018 aus dem Vorstand der Schaeffler AG ausgeschieden.

Der zugrunde liegende Aktienkurs für die Tranche 2017 beträgt 13,18 EUR. Die individuell gewährten PSUs sowie die beizulegenden Zeitwerte im Geschäftsjahr 2017 stellen sich wie folgt dar:

PSUP Gewährung im Geschäftsjahr 2017¹⁾**Nr. 076**

	Gewährungswert (in Tsd. EUR)	Zum 31. Dezember 2017 ausstehende PSUs ¹⁾ (in Stk.)	Beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung (in EUR)	Beizulegender Zeitwert bei Gewährung (in Tsd. EUR)
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	1.300			
Basisanzahl PSUs		49.316	11,84	584
FCFPSUs		24.659	11,84	292
TSR PSUs		24.659	6,99	172
Prof. Dr. Peter Gutzmer	950			
Basisanzahl PSUs		36.039	11,84	427
FCFPSUs		18.020	11,84	213
TSR PSUs		18.020	6,99	126
Dietmar Heinrich²⁾	271			
Basisanzahl PSUs		10.275	10,67	110
FCFPSUs		5.137	10,67	55
TSR PSUs		5.137	4,58	24
Oliver Jung	950			
Basisanzahl PSUs		36.039	11,84	427
FCFPSUs		18.020	11,84	213
TSR PSUs		18.020	6,99	126
Prof. Dr. Peter Pleus	950			
Basisanzahl PSUs		36.039	11,84	427
FCFPSUs		18.020	11,84	213
TSR PSUs		18.020	6,99	126
Corinna Schittenhelm	650			
Basisanzahl PSUs		24.659	11,84	292
FCFPSUs		12.329	11,84	146
TSR PSUs		12.329	6,99	86
Dr. Stefan Spindler	800			
Basisanzahl PSUs		30.348	11,84	359
FCFPSUs		15.175	11,84	180
TSR PSUs		15.175	6,99	106
Matthias Zink	650			
Basisanzahl PSUs		24.659	11,84	292
FCFPSUs		12.329	11,84	146
TSR PSUs		12.329	6,99	86
Im Geschäftsjahr 2017 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder				
Dr. Ulrich Hauck³⁾	800			
Basisanzahl PSUs		30.348	11,84	359
FCFPSUs		15.175	11,84	180
TSR PSUs		15.175	6,99	106
Summe	7.321	555.450	-	5.873

¹⁾ Entspricht den am 1. Januar 2017 (bzw. bei Herrn Heinrich am 17. Juli 2017) gewährten PSUs.

²⁾ Dietmar Heinrich ist seit 1. August 2017 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.

³⁾ Dr. Ulrich Hauck ist zum 31. Juli 2017 aus dem Vorstand der Schaeffler AG unter Fortsetzung seines Dienstvertrages bis zum 31. März 2018 ausgeschieden.

Die gewährten PSUs werden als anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich klassifiziert und bewertet. Der beizulegende Zeitwert wurde für die dem TSR-Erfolgsziel unterliegenden PSUs mittels eines Binomialmodells ermittelt. Der beizulegende Zeitwert für die Basisanzahl und die dem FCF-Erfolgsziel unterliegenden PSUs wurde auf Basis des Kurses der Vorzugsaktie der Gesellschaft zum jeweiligen Bewertungsstichtag ermittelt. Das Bewertungsmodell berücksichtigt jeweils die Vertragsbedingungen, zu denen die PSUs gewährt wurden (unter anderem minimale und maximale Auszahlungswerte, Zielstaffeln, die erwarteten Dividendenzahlungen sowie die erwartete Volatilität der Vorzugsaktie der Gesellschaft und des Vergleichsindex).

Der Bewertung zum Tag der Gewährung der Tranche 2018 (Vj.: Tranche 2017) wurden folgende Parameter zugrunde gelegt:

- Risikoloser Zinssatz für die restliche Performanceperiode in Höhe von -0,29 % (Vj.: -0,16 %) bei Gewährung zum 1. Januar 2018, -0,28 % bei Gewährung zum 2. März 2018 (Vj.: -0,04 % bei Gewährung zum 17. Juli 2017);
- Erwartete Dividendenrendite der Vorzugsaktie der Schaeffler AG in Höhe von 3,38 % (Vj.: 2,49 %) über die Performanceperiode bei Gewährung zum 1. Januar 2018, 3,92 % bei Gewährung zum 2. März 2018 (Vj.: 4,01 % bei Gewährung zum 17. Juli 2017);
- Erwartete Volatilität der Vorzugsaktie der Schaeffler AG in Höhe von 28,90 % (Vj.: 34,27 %) bei Gewährung zum 1. Januar 2018, 32,59 % bei Gewährung zum 2. März 2018 (Vj.: 28,78 % bei Gewährung zum 17. Juli 2017);
- Erwartete Volatilität des Vergleichsindex in Höhe von 10,32 % (Vj.: 18,75 %) bei Gewährung zum 1. Januar 2018, 12,03 % bei Gewährung zum 2. März 2018 (Vj.: 10,62 % bei Gewährung zum 17. Juli 2017);
- Erwarteter Korrelationskoeffizient zwischen dem Vergleichsindex und der Vorzugsaktie der Schaeffler AG in Höhe von 0,45 (Vj.: 0,61) bei Gewährung zum 1. Januar 2018, 0,50 bei Gewährung zum 2. März 2018 (Vj.: 0,48 bei Gewährung zum 17. Juli 2017).

Altersversorgung

Jedes amtierende Vorstandsmitglied verfügt über eine Altersversorgungszusage. Das Ruhegehalt, das sich aus den individuellen Zusagen auf Altersversorgung ableitet, errechnet sich in der Regel in Abhängigkeit von der Dauer der Vorstandstätigkeit als Prozentsatz der versorgungsfähigen Vergütung. Hierbei variieren die individuellen Prozentsätze zwischen 1,5 % und 3,0 % pro Jahr der Vorstandstätigkeit. Die Versorgungszusagen sind für die Vorstandsmitglieder individuell ausgestaltet.

Die Ruhegehaltszahlungen beginnen als Altersleistung, wenn das Dienstverhältnis vor oder mit Vollendung des 65. Lebensjahrs endet, oder als Invaliditätsleistung, wenn das Dienstverhältnis aufgrund von Invalidität endet. Ein vorzeitiger Abruf des Ruhegehalts als Altersruhegehalt ist frühestens ab dem 60. Lebensjahr und mit Abschlägen möglich. Bei Ableben eines Vorstandsmitglieds stehen dem Ehepartner zwischen 50 % und 60 % des Ruhegehalts als Hinterbliebenenrente zu. Den unterhaltsberechtigten Kindern stehen 10 % beziehungsweise 20 % des Ruhegehalts als Halb- beziehungsweise Vollwaisenrente zu.

Das Ruhegehalt wird ab Rentenbeginn jährlich um 1,0 % erhöht. Bei einem Vorstandsmitglied erhöht sich das Ruhegehalt jährlich im gleichen Verhältnis wie der Verbraucherpreisindex in Deutschland. Dies gilt analog für Invaliden-, Witwen- und Waisenrentenansprüche.

Unter Berücksichtigung des jeweiligen Lebensalters und der Dienstjahre ergeben sich die in den nachfolgenden Tabellen dargestellten Dienstzeitaufwendungen und Anwartschaftsbarwerte gemäß IAS 19 der bis einschließlich 31. Dezember 2018 erworbenen Versorgungsansprüche.

Dienstzeitaufwendungen für das Geschäftsjahr 2018 und Anwartschaftsbarwerte zum 31. Dezember 2018 gem. IAS 19

Nr. 077

in Tsd. EUR	Jahr	Dienstzeit- aufwand	Anwart- schafts- barwerte
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	2018	1.244	12.205
Prof. Dr. Peter Gutzmer	2018	0	4.498
Dietmar Heinrich	2018	279	404
Andreas Schick ¹⁾	2018	242	246
Corinna Schittenhelm	2018	325	968
Michael Söding ²⁾	2018	278	289
Dr. Stefan Spindler	2018	252	942
Matthias Zink	2018	323	649
Im Geschäftsjahr 2018 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder			
Oliver Jung ³⁾	2018	289	2.697
Prof. Dr. Peter Pleus ⁴⁾	2018	0	6.401
Summe		3.232	29.299

¹⁾ Andreas Schick ist seit 1. April 2018 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.

²⁾ Michael Söding ist seit 1. Januar 2018 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.

³⁾ Oliver Jung ist zum 31. März 2018 aus dem Vorstand der Schaeffler AG unter Fortsetzung seines Dienstvertrages bis zum 30. September 2018 ausgeschieden.

⁴⁾ Prof. Dr. Peter Pleus ist zum 31. Dezember 2018 aus dem Vorstand der Schaeffler AG ausgeschieden.

Dienstzeitaufwendungen für das Geschäftsjahr 2017 und Anwartschaftsbarwerte zum 31. Dezember 2017 gem. IAS 19

Nr. 078

in Tsd. EUR	Jahr	Dienstzeit- aufwand	Anwart- schafts- barwerte
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	2017	1.331	10.952
Prof. Dr. Peter Gutzmer	2017	0	4.569
Dietmar Heinrich ¹⁾	2017	114	117
Oliver Jung	2017	307	2.891
Prof. Dr. Peter Pleus	2017	383	6.097
Corinna Schittenhelm	2017	326	651
Dr. Stefan Spindler	2017	308	680
Matthias Zink	2017	317	323
Im Geschäftsjahr 2017 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder			
Dr. Ulrich Hauck ²⁾	2017	-949	0
Summe		2.137	26.280

¹⁾ Dietmar Heinrich ist seit 1. August 2017 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.

²⁾ Dr. Ulrich Hauck ist zum 31. Juli 2017 aus dem Vorstand der Schaeffler AG unter Fortsetzung seines Dienstvertrages bis zum 31. März 2018 ausgeschieden.

Vergütungsumstellung

Mit der Vergütungsumstellung im Geschäftsjahr 2015 wurden zwei Vorstandsmitgliedern für das Geschäftsjahr 2017 Vorschüsse in Höhe von je 300 Tsd. EUR, für das Geschäftsjahr 2018 Vorschüsse in Höhe von je 300 Tsd. EUR beziehungsweise 225 Tsd. EUR sowie einem dieser Vorstandsmitglieder für das Geschäftsjahr 2019 ein Vorschuss in Höhe von 300 Tsd. EUR zugesagt, die mit den Auszahlungen auf die 2017, 2018 und 2019 gewährten Long-Term Boni verrechnet werden. Entsprechend der steuerlichen Betrachtungsweise werden die Vorschüsse in den nach dem Deutschen Corporate Governance Kodex erforderlichen Tabellen bereits als zugeflossen ausgewiesen.

Zusagen im Zusammenhang mit der Beendigung der Tätigkeit im Vorstand

Die bei vorzeitiger Beendigung seines Dienstvertrages ohne wichtigen Grund an ein Vorstandsmitglied geleisteten Zahlungen sind auf den Wert von zwei Jahresvergütungen begrenzt (Abfindungs-Cap) und dürfen nicht mehr als die Restlaufzeit des Dienstvertrages vergüten. Der Abfindungs-Cap wird grundsätzlich auf der Grundlage der Gesamtvergütung des abgelaufenen Geschäftsjahres und gegebenenfalls auch der voraussichtlichen Gesamtvergütung für das laufende Geschäftsjahr berechnet.

Bei Beendigung des Dienstverhältnisses besteht grundsätzlich ein nachträgliches Wettbewerbsverbot für einen Zeitraum von zwei Jahren nach Beendigung des Dienstvertrages. Hierbei wird eine Karenzentschädigung in Höhe von 50 % der vertraglichen Vergütung, die dem jeweiligen Vorstandsmitglied im Durchschnitt der letzten 12 Monate vor Ausscheiden gewährt worden ist, fällig. Die vertragliche Vergütung umfasst dabei sowohl erfolgs-

unabhängige als auch erfolgsabhängige Vergütungselemente. Anderweitigen Erwerb muss sich das Vorstandsmitglied nach Maßgabe von § 74c HGB auf die Karenzenschädigung anrechnen lassen. Bei einem Ausscheiden aus Altersgründen gilt kein nachträgliches Wettbewerbsverbot.

Mit dem im Geschäftsjahr 2018 bestellten Vorstandsmitgliedern Herrn Andreas Schick und Herrn Michael Söding sowie den im Geschäftsjahr 2017 bestellten Vorstandsmitgliedern Herrn Dietmar Heinrich und Herrn Matthias Zink wurden im Rahmen ihrer Dienstverträge nachvertragliche Wettbewerbsverbote vereinbart, die entsprechende Karenzenschädigungen vorsehen.

Herr Oliver Jung ist zum 31. März 2018 vorzeitig aus dem Vorstand der Schaeffler AG unter Fortsetzung seines Dienstvertrages bis zum 30. September 2018 ausgeschieden. Die Fortzahlung der Festvergütung inklusive Nebenleistungen beträgt insgesamt 304 Tsd. EUR, der anteilige Short-Term Bonus für 2018 beläuft sich auf 321 Tsd. EUR. Herr Dr. Ulrich Hauck ist zum 31. Juli 2017 vorzeitig aus dem Vorstand der Schaeffler AG unter Fortsetzung seines Dienstvertrages bis zum 31. März 2018 ausgeschieden. Die Fortzahlung der Festvergütung inklusive Nebenleistungen beträgt insgesamt 403 Tsd. EUR, der anteilige Short-Term Bonus für 2017 beläuft sich auf 291 Tsd. EUR. Zudem wurden Herrn Dr. Hauck der anteilige Short-Term Bonus für 2018 sowie ein anteiliger Long-Term Bonus für 2018 zugesagt. Das nachvertragliche Wettbewerbsverbot wurde aufgehoben. Im Zusammenhang mit der Aufhebung des nachvertraglichen Wettbewerbsverbots wurden für den Zeitraum von rund vier Monaten Zahlungen in Höhe des monatlichen Durchschnittswertes von 50 % der vertraglichen Vergütung, die im Durchschnitt der letzten 12 Monate vor Ausscheiden gewährt worden ist, fällig.

Nebentätigkeiten der Vorstandsmitglieder

Die Vorstandsmitglieder haben sich verpflichtet, dem Unternehmen ihre volle Arbeitskraft zur Verfügung zu stellen. Nebentätigkeiten, seien sie entgeltlich oder unentgeltlich, bedürfen jeweils der vorherigen Zustimmung des Präsidialausschusses des Aufsichtsrats. So ist sichergestellt, dass weder der zeitliche Aufwand noch die dafür gewährte Vergütung zu einem Konflikt mit den Aufgaben für die Schaeffler AG führt. Soweit es sich bei den Nebentätigkeiten um Mandate in gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten oder in vergleichbaren Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen handelt, sind diese im Abschnitt 5 „Organe der Gesellschaft“ aufgeführt.

Angemessenheit der Vorstandsvergütung

Der Aufsichtsrat der Schaeffler AG stellt gemäß § 87 AktG sicher, dass die individuellen Vorstandsbezüge in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben und Leistungen eines jeden Vorstandsmitglieds sowie zur Lage der Gesellschaft stehen. Der Aufsichtsrat hat zuletzt im Geschäftsjahr 2016 die Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit der Prüfung der Angemessenheit der Vorstandsvergütung beauftragt. Ernst & Young kam zu dem Ergebnis, dass die Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder in Höhe, Struktur und Ausgestaltung der Vergütungsinstrumente im Branchen-, Größen und Landesvergleich üblich und angemessen ist.

4.2 Vergütungshöhen des Vorstandsgremiums

Nachfolgend werden die fixen und variablen Vergütungsbestandteile offen gelegt. In den nachfolgenden Tabellen sind für die Mitglieder des Vorstands die gewährten Zuwendungen sowie die Zuflüsse für das Geschäftsjahr 2017 und das Geschäftsjahr 2018 dargestellt.

Für das Geschäftsjahr 2018 gewährte Zuwendungen

in Tsd. EUR	Klaus Rosenfeld				Prof. Dr. Peter Gutzmer				Dietmar Heinrich			
	Vorstandsvorsitzender				Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands und Vorstand Technologie				Vorstand Finanzen			
	seit 24. Oktober 2014				seit 24. Oktober 2014				seit 01. August 2017			
	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)
Festvergütung	1.200	1.200	1.200	1.200	600	600	600	600	250	600	600	600
Nebenleistungen	28	28	28	28	29	29	29	29	9	20	20	20
Summe	1.228	1.228	1.228	1.228	629	629	629	629	259	620	620	620
Einjährige variable Vergütung	1.200	1.200	0	1.800	900	900	0	1.350	250	600	0	900
Mehrjährige variable Vergütung												
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2016	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2017	1.048	-	-	-	766	-	-	-	189	-	-	-
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2018	-	1.052	0	2.600	-	768	0	1.900	-	526	0	1.300
Summe	3.476	3.480	1.228	5.628	2.295	2.297	629	3.879	698	1.746	620	2.820
Versorgungsaufwand	1.331	1.244	1.244	1.244	0	0	0	0	114	279	279	279
Gesamtvergütung	4.807	4.724	2.472	6.872	2.295	2.297	629	3.879	812	2.025	899	3.099

Für das Geschäftsjahr 2018 zu berichtende Zuflüsse

in Tsd. EUR	Klaus Rosenfeld		Prof. Dr. Peter Gutzmer		Dietmar Heinrich	
	Vorstandsvorsitzender		Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands und Vorstand Technologie		Vorstand Finanzen	
	seit 24. Oktober 2014		seit 24. Oktober 2014		seit 01. August 2017	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Festvergütung	1.200	1.200	600	600	600	250
Nebenleistungen	28	28	29	29	20	9
Summe	1.228	1.228	629	629	620	259
Einjährige variable Vergütung	856	1.116	642	837	428	233
Mehrjährige variable Vergütung						
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2015	0	0	0	0	0	0
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2016	0	0	0	0	0	0
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2017	0	0	0	300	0	0
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2018	0	0	300	0	0	0
Summe	2.084	2.344	1.571	1.766	1.048	492
Versorgungsaufwand	1.244	1.331	0	0	279	114
Gesamtvergütung	3.328	3.675	1.571	1.766	1.327	606

Nr. 079

Andreas Schick				Corinna Schittenhelm				Michael Söding				Dr. Stefan Spindler				Matthias Zink			
Vorstand Produktion, Supply Chain Management und Einkauf				Vorstand Personal und Arbeitsdirektorin				Vorstand Automotive Aftermarket				Vorstand Industrie				Vorstand Automotive OEM			
seit 01. April 2018				seit 01. Januar 2016				seit 01. Januar 2018				seit 01. Mai 2015				seit 01. Januar 2017			
2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)
-	450	450	450	600	600	600	600	-	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
-	19	19	19	25	25	25	25	-	30	30	30	24	24	24	24	24	26	26	26
-	469	469	469	625	625	625	625	-	630	630	630	624	624	624	624	624	626	626	626
-	450	0	675	600	600	0	900	-	600	0	900	750	750	0	1.125	600	600	0	900
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	524	-	-	-	-	-	-	-	645	-	-	-	524	-	-	-
-	329	0	975	-	526	0	1.300	-	526	0	1.300	-	647	0	1.600	-	526	0	1.300
-	1.248	469	2.119	1.749	1.751	625	2.825	-	1.756	630	2.830	2.019	2.021	624	3.349	1.748	1.752	626	2.826
-	242	242	242	326	325	325	325	-	278	278	278	308	252	252	252	317	323	323	323
-	1.490	711	2.361	2.075	2.076	950	3.150	-	2.034	908	3.108	2.327	2.273	876	3.601	2.065	2.075	949	3.149

Nr. 080

Andreas Schick		Corinna Schittenhelm		Michael Söding		Dr. Stefan Spindler		Matthias Zink	
Vorstand Produktion, Supply Chain Management und Einkauf		Vorstand Personal und Arbeitsdirektorin		Vorstand Automotive Aftermarket		Vorstand Industrie		Vorstand Automotive OEM	
seit 01. April 2018		seit 01. Januar 2016		seit 01. Januar 2018		seit 01. Mai 2015		seit 01. Januar 2017	
2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
450	-	600	600	600	-	600	600	600	600
19	-	25	25	30	-	24	24	26	24
469	-	625	625	630	-	624	624	626	624
321	-	428	558	500	-	704	608	376	518
0	-	0	0	0	-	0	0	0	0
0	-	0	0	0	-	0	0	0	0
0	-	0	0	0	-	0	0	0	0
0	-	0	0	0	-	0	0	0	0
790	-	1.053	1.183	1.130	-	1.328	1.232	1.002	1.142
242	-	325	326	278	-	252	308	323	317
1.032	-	1.378	1.509	1.408	-	1.580	1.540	1.325	1.459

Für das Geschäftsjahr 2018 gewährte Zuwendungen –
Im Geschäftsjahr 2018 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder

Nr. 081

	Oliver Jung				Prof. Dr. Peter Pleus			
	Vorstand Produktion, Supply Chain Management und Einkauf				Vorstand Automotive OEM			
	seit 24. Oktober 2014 bis 31. März 2018				seit 24. Oktober 2014 bis 31. Dezember 2018			
in Tsd. EUR	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)
Festvergütung	600	150	150	150	600	600	600	600
Nebenleistungen	28	7	7	7	42	43	43	43
Summe	628	157	157	157	642	643	643	643
Einjährige variable Vergütung	900	225	0	338	900	900	0	1.350
Mehrjährige variable Vergütung								
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2015	-	-	-	-	-	-	-	-
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2016	-	-	-	-	-	-	-	-
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2017	766	-	-	-	766	-	-	-
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2018	-	577	0	1.425	-	768	0	1.900
Summe	2.294	959	157	1.920	2.308	2.311	643	3.893
Versorgungsaufwand	307	289	289	289	383	0	0	0
Gesamtvergütung	2.601	1.248	446	2.209	2.691	2.311	643	3.893

Für das Geschäftsjahr 2018 zu berichtende Zuflüsse –
Im Geschäftsjahr 2018 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder

Nr. 082

	Oliver Jung		Prof. Dr. Peter Pleus	
	Vorstand Produktion, Supply Chain Management und Einkauf		Vorstand Automotive OEM	
	seit 24. Oktober 2014 bis 31. März 2018		seit 24. Oktober 2014 bis 31. Dezember 2018	
in Tsd. EUR	2018	2017	2018	2017
Festvergütung	150	600	600	600
Nebenleistungen	7	28	43	42
Summe	157	628	643	642
Einjährige variable Vergütung	160	837	564	778
Mehrjährige variable Vergütung				
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2015	0	0	0	0
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2016	0	0	0	0
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2017	0	300	0	0
• Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre) - Tranche 2018	225	0	0	0
Summe	542	1.765	1.207	1.420
Versorgungsaufwand	289	307	0	383
Gesamtvergütung	831	2.072	1.207	1.803

Im Nachfolgenden werden die Gesamtbezüge für das Geschäftsjahr 2018 und das Geschäftsjahr 2017 gemäß § 285 Nr. 9a HGB beziehungsweise § 314 Abs. 1 Nr. 6a HGB individualisiert und aufgeteilt auf die einzelnen Vergütungskomponenten dargestellt.

Individualisierte Gesamtbezüge (HGB) für das Geschäftsjahr 2018

Nr. 083

in Tsd. EUR	Vergütungskomponenten			
	Fixe	Variable, kurzfristig	Variable, langfristig ¹⁾	Gesamt- bezüge
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	1.228	856	1.052	3.136
Prof. Dr. Peter Gutzmer	629	642	768	2.039
Dietmar Heinrich	620	428	526	1.574
Andreas Schick ²⁾	469	321	329	1.119
Corinna Schittenhelm	625	428	526	1.579
Michael Söding ³⁾	630	500	526	1.656
Dr. Stefan Spindler	624	704	647	1.975
Matthias Zink	626	376	526	1.528
Im Geschäftsjahr 2018 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder				
Oliver Jung ⁴⁾	157	160	577	894
Prof. Dr. Peter Pleus ⁵⁾	643	564	768	1.975
Summe	6.251	4.979	6.245	17.475

¹⁾ Aktienbasierte Vergütung in Form des PSUP.

²⁾ Andreas Schick ist seit 1. April 2018 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.

³⁾ Michael Söding ist seit 1. Januar 2018 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.

⁴⁾ Oliver Jung ist zum 31. März 2018 aus dem Vorstand der Schaeffler AG unter Fortsetzung seines Dienstvertrages bis zum 30. September 2018 ausgeschieden.

⁵⁾ Prof. Dr. Peter Pleus ist zum 31. Dezember 2018 aus dem Vorstand der Schaeffler AG ausgeschieden.

Individualisierte Gesamtbezüge (HGB) für das Geschäftsjahr 2017

Nr. 084

in Tsd. EUR	Vergütungskomponenten			
	Fixe	Variable, kurzfristig	Variable, langfristig ¹⁾	Gesamt- bezüge
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	1.228	1.116	1.048	3.392
Prof. Dr. Peter Gutzmer	629	837	766	2.232
Dietmar Heinrich ²⁾	259	233	189	681
Oliver Jung	628	837	766	2.231
Prof. Dr. Peter Pleus	642	778	766	2.186
Corinna Schittenhelm	625	558	524	1.707
Dr. Stefan Spindler	624	608	645	1.877
Matthias Zink	624	518	524	1.666
Im Geschäftsjahr 2017 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder				
Dr. Ulrich Hauck ³⁾	366	407	645	1.418
Summe	5.625	5.892	5.873	17.390

¹⁾ Aktienbasierte Vergütung in Form des PSUP.

²⁾ Dietmar Heinrich ist seit dem 1. August 2017 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.

³⁾ Dr. Ulrich Hauck ist zum 31. Juli 2017 aus dem Vorstand der Schaeffler AG unter Fortsetzung seines Dienstvertrages bis zum 31. März 2018 ausgeschieden.

Im Nachfolgenden werden die insgesamt aus dem PSUP resultierenden Aufwendungen und Erträge für das Geschäftsjahr 2018 gemäß § 314 Abs. 1 Nr. 6a S. 8 HGB i.V.m. IFRS 2.51a individualisiert dargestellt.

Aufwendungen und Erträge für den PSUP im Geschäftsjahr 2018

Nr. 085

in Tsd. EUR	Aufwendungen und Erträge (IFRS)
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	-288
Prof. Dr. Peter Gutzmer	-102
Dietmar Heinrich	55
Andreas Schick ¹⁾	27
Corinna Schittenhelm	-32
Michael Söding ²⁾	45
Dr. Stefan Spindler	-131
Matthias Zink	32
Im Geschäftsjahr 2018 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder	
Oliver Jung ³⁾	-241
Prof. Dr. Peter Pleus ⁴⁾	173
Summe	-462

¹⁾ Andreas Schick ist seit 1. April 2018 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.

²⁾ Michael Söding ist seit 1. Januar 2018 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.

³⁾ Oliver Jung ist zum 31. März 2018 aus dem Vorstand der Schaeffler AG unter Fortsetzung seines Dienstvertrages bis zum 30. September 2018 ausgeschieden.

⁴⁾ Prof. Dr. Peter Pleus ist zum 31. Dezember 2018 aus dem Vorstand der Schaeffler AG ausgeschieden.

Im Nachfolgenden werden die insgesamt aus dem PSUP resultierenden Aufwendungen für das Geschäftsjahr 2017 gemäß § 314 Abs. 1 Nr. 6a S. 8 HGB i.V.m. IFRS 2.51a individualisiert dargestellt.

Aufwendungen für den PSUP im Geschäftsjahr 2017

Nr. 086

in Tsd. EUR	Aufwendungen (IFRS)
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	669
Prof. Dr. Peter Gutzmer	489
Dietmar Heinrich ¹⁾	21
Oliver Jung	837
Prof. Dr. Peter Pleus	489
Corinna Schittenhelm	196
Dr. Stefan Spindler	355
Matthias Zink	101
Im Geschäftsjahr 2017 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder	
Dr. Ulrich Hauck ²⁾	1.090
Summe	4.247

¹⁾ Dietmar Heinrich ist seit dem 1. August 2017 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.

²⁾ Dr. Ulrich Hauck ist zum 31. Juli 2017 aus dem Vorstand der Schaeffler AG unter Fortsetzung seines Dienstvertrages bis zum 31. März 2018 ausgeschieden.

4.3 Vergütung des Aufsichtsrats

Die Darstellung der Vergütung des Aufsichtsrats enthält die nach deutschem Handelsrecht erforderlichen Angaben und richtet sich nach den Empfehlungen des DCGK. Die Vergütung des Aufsichtsrats wurde mit Beschluss der Hauptversammlung vom 1. Dezember 2014 festgelegt.

Die Aufsichtsratsmitglieder der Schaeffler AG erhalten eine feste Vergütung von 50.000 EUR pro Geschäftsjahr. Der Aufsichtsratsvorsitzende erhält das 2-fache, seine Stellvertreter das 1,5-fache. Zusätzlich wird die Mitgliedschaft in Ausschüssen wie folgt vergütet:

- Präsidialausschuss: Ausschussvergütung in Höhe von 20.000 EUR für jedes ordentliche Mitglied; das 2-fache für den Vorsitzenden.
- Prüfungsausschuss: Ausschussvergütung in Höhe von 20.000 EUR für jedes ordentliche Mitglied; das 2-fache für den Vorsitzenden.

Bei Vorsitz in mehreren Ausschüssen beziehungsweise bei Doppelfunktion als Vorsitzender des Aufsichtsrats und eines oder mehrerer Ausschüsse entfällt die Vergütung für den weiteren Vorsitz. Beginnt oder endet das Amt eines Aufsichtsratsmitglieds oder die mit einer erhöhten Vergütung versehene Funktion im Laufe eines Geschäftsjahres, erhält das Aufsichtsratsmitglied die Vergütung beziehungsweise die erhöhte Vergütung zeitanteilig.

Weiterhin erhalten alle Mitglieder des Aufsichtsratsgremiums für jede Aufsichtsrats- und Ausschusssitzung, an der sie persönlich teilnehmen, ein Sitzungsentgelt in Höhe von 1.500 EUR. Für telefonische Teilnahmen an Sitzungen des Aufsichtsrats und dessen Ausschüsse wird kein Sitzungsentgelt gezahlt.

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

Für alle Aufsichtsratsmitglieder besteht (zusammen mit dem Vorstand) eine Vermögenshaftpflichtversicherung (D&O-Versicherung) mit einer Selbstbehaltsklausel, die in ihrer Ausgestaltung § 93 Abs. 2 Satz 3 AktG entspricht.

Im Geschäftsjahr 2018 und im Geschäftsjahr 2017 wurden keine Vorschüsse oder Kredite an Aufsichtsratsmitglieder gewährt. Die individuellen Vergütungshöhen der Mitglieder des Aufsichtsrats sind in den nachstehenden Tabellen ausgewiesen.

Vergütung des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2018¹⁾ Nr. 087

in Tsd. EUR	Festvergütung	Vergütung für Ausschusstätigkeiten	Sitzungsgelder ²⁾	Gesamtvergütung
Bullinger, Prof. Dr. Hans-Jörg	50		6	56
Engelmann, Dr. Holger	50		6	56
Gottschalk, Prof. Dr. Bernd	50		5	55
Grimm, Andrea ³⁾	50		8	58
Lau, Susanne (ab 08. August 2018) ³⁾	20		5	25
Lenhard, Norbert ³⁾	50	20	14	84
Luther, Dr. Siegfried	50	30	14	94
Mittag, Dr. Reinold ³⁾	50	20	14	84
Resch, Barbara ³⁾	50	20	11	81
Schaeffler, Georg F.W.	100	40	15	155
Schaeffler-Thumann, Maria-Elisabeth	75	20	0	95
Schmidt, Stefanie (bis 30. Juni 2018) ³⁾	25		3	28
Spindler, Dirk	50		8	58
Stalker, Robin	50	30	12	92
Stolz, Jürgen ³⁾	50		6	56
Vicari, Salvatore ³⁾	50	20	14	84
Wechsler, Jürgen ³⁾	75	20	14	109
Wiesheu, Dr. Otto	50		6	56
Wolf, Prof. KR Ing. Siegfried	50	20	3	73
Worrich, Jürgen ³⁾	50	20	14	84
Zhang, Prof. Dr.-Ing. Tong	50		8	58
Summe	1.095	260	186	1.541

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

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

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

Vergütung des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2017¹⁾ Nr. 088

in Tsd. EUR	Fest- vergütung	Vergütung für Aus- schuss- tätigkeiten	Sitzungs- gelder ²⁾	Gesamt- vergütung
Bullinger, Prof. Dr. Hans-Jörg	50		8	58
Engelmann, Dr. Holger	50		6	56
Gottschalk, Prof. Dr. Bernd	50		6	56
Grimm, Andrea (ab 08. April 2017) ³⁾	36		6	42
Lenhard, Norbert ³⁾	50	20	12	82
Luther, Dr. Siegfried	50	40	14	104
Mittag, Dr. Reinold ³⁾	50	20	14	84
Münch, Yvonne (bis 07. März 2017) ³⁾	9		2	11
Resch, Barbara ³⁾	50	20	12	82
Schaeffler, Georg F.W.	100	40	15	155
Schaeffler-Thumann, Maria-Elisabeth	75	20	3	98
Schmidt, Stefanie ³⁾	50		8	58
Spindler, Dirk	50		8	58
Stalker, Robin	50	20	14	84
Stolz, Jürgen ³⁾	50		8	58
Vicari, Salvatore ³⁾	50	20	14	84
Wechsler, Jürgen ³⁾	75	20	11	106
Wiesheu, Dr. Otto	50		8	58
Wolf, Prof. KR Ing. Siegfried	50	20	11	81
Worrich, Jürgen ³⁾	50	20	14	84
Zhang, Prof. Dr.-Ing. Tong	50		6	56
Summe	1.095	260	200	1.555

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

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

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

Die Aufsichtsratsmitglieder haben im Geschäftsjahr 2018 und im Geschäftsjahr 2017 keine Vergütungen für persönlich erbrachte Leistungen, insbesondere Beratungs- und Vermittlungsleistungen, erhalten.

5. Organe der Gesellschaft

5.1 Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat setzt sich aus 20 Mitgliedern zusammen. Davon werden zehn Mitglieder von der Hauptversammlung durch Beschluss bestellt und zehn Mitglieder von den Arbeitnehmern nach den Vorschriften des Mitbestimmungsgesetzes gewählt. Die Amtszeit der Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat endet mit Ablauf der ordentlichen Hauptversammlung 2019. Die Amtszeit der Arbeitnehmervertreter endet mit der ordentlichen Hauptversammlung 2020.

Georg F. W. Schaeffler

Gesellschafter der INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG
Aufsichtsratsvorsitzender der Schaeffler AG

Bestellung: 1. Dezember 2014

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Vorsitzender des Vermittlungs-, Präsidial- und Nominierungsausschusses sowie Mitglied des Prüfungsausschusses, Mitglied des Technologieausschusses (seit 5. Oktober 2018)

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover; Vorsitzender des Beirats der Atesteo GmbH (20. April 2018 bis 1. Oktober 2018); Vorsitzender des Beirats der Atesteo Management GmbH (seit 27. September 2018)

Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann

Gesellschafterin der INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG
Stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende der Schaeffler AG

Bestellung: 1. Dezember 2014

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

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover

Jürgen Wechsler*

Ehemaliger Bezirksleiter der IG Metall Bayern
Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Schaeffler AG

Bestellung: 19. November 2015

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Vermittlungs- und Präsidialausschusses, Mitglied des Technologieausschusses (seit 5. Oktober 2018)

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der BMW AG, München; Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Siemens Healthcare GmbH, Erlangen

Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger

Senator der Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung angew. Forschung e.V.

Bestellung: 1. Dezember 2014

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Vorsitzender des Technologieausschusses (seit 5. Oktober 2018)

Weitere Mandate: Aufsichtsratsvorsitzender der ARRI AG, München; Mitglied des Aufsichtsrats der Bauerfeind AG, Zeulenroda-Triebes; Aufsichtsratsvorsitzender der TÜV SÜD AG, München; Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der WILO SE, Dortmund; Mitglied des Verwaltungsrats der Kärcher GmbH & Co. KG, Winnenden

Dr. Holger Engelmann

Vorsitzender des Vorstands der Webasto SE

Bestellung: 1. Dezember 2014

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Nominierungsausschusses

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

Prof. Dr. Bernd Gottschalk

Geschäftsführender Gesellschafter der AutoValue GmbH

Bestellung: 1. Dezember 2014

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Nominierungsausschusses

Weitere Mandate: Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der JOST-Werke AG, Neu-Isenburg; Mitglied des Vergütungsausschusses des Aufsichtsrats der Plastic Omnium SA, Levallois-Perret, Frankreich; Vorsitzender des Beirats der Woco Industrietechnik GmbH, Bad Soden-Salmünster

Andrea Grimm*

Betriebsrätin

Bestellung: 8. April 2017

Susanne Lau* (seit 8. August 2018)

Industriekauffrau IBR-Vorsitzende
Stellvertretende GDR Vorsitzende Schaeffler AAM

Bestellung: 8. August 2018

* Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.

Norbert Lenhard*

Vorsitzender des Konzernbetriebsrates Schaeffler AG

Bestellung: 19. November 2015

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Vermittlungs- und Präsidialausschusses, Mitglied des Technologieausschusses (seit 5. Oktober 2018)

Dr. Siegfried Luther

Unternehmensberater

Bestellung: 1. Dezember 2014

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Vorsitzender des Prüfungsausschusses (bis 30. Juni 2018), Mitglied des Prüfungsausschusses (seit 1. Juli 2018)

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der Evonik Industries AG, Essen; Mitglied des Verwaltungsrats der Sparkasse Gütersloh-Rietberg, Gütersloh

Dr. Reinold Mittag*

Gewerkschaftssekretär bei der IG Metall

Bestellung: 19. November 2015

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Prüfungsausschusses

Barbara Resch*

Tarifsekretärin

Bestellung: 19. November 2015

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Präsidialausschusses

Dirk Spindler*

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

Bestellung: 19. November 2015

Robin Stalker

Wirtschaftsprüfer

Bestellung: 1. Dezember 2014

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Prüfungsausschusses (bis 30. Juni 2018), Vorsitzender des Prüfungsausschusses (seit 1. Juli 2018)

Weitere Mandate: Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der Schmitz Cargobull AG, Horstmar; Mitglied des Prüfungs- und Risikoausschusses des Aufsichtsrats der Commerzbank AG, Frankfurt (seit 8. Mai 2018)

Jürgen Stolz*

Mitglied des Betriebsrats Bühl

Mitglied des Schaeffler-Euro-Betriebsrats

Bestellung: 19. November 2015

Salvatore Vicari*

Betriebsratsvorsitzender Homburg/Saar

Bestellung: 19. November 2015

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Prüfungsausschusses, Mitglied des Technologieausschusses (seit 5. Oktober 2018)

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der GEW-Management GmbH, Homburg

Dr. Otto Wiesheu

Rechtsanwalt

Bestellung: 1. Dezember 2014

Prof. KR Ing. Siegfried Wolf

Aufsichtsratsvorsitzender OJSC Gaz Group

Bestellung: 1. Dezember 2014

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Präsidialausschusses, Mitglied des Technologieausschusses (seit 5. Oktober 2018)

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der Banque Eric Sturza SA, Genf, Schweiz; Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover; Mitglied des Aufsichtsrats der Miba AG, Mitterbauer Beteiligungs AG, Laakirchen, Österreich; Vorsitzender des Verwaltungsrats der Russian Machines LLC (bis 30. April 2018); Aufsichtsratsvorsitzender der SBERBANK Europe AG, Wien, Österreich; Mitglied des Aufsichtsrats der UC RUSAL Plc, Nikosia, Zypern (bis 28. Juni 2018)

Jürgen Worrich*

Vorsitzender des Schaeffler-Euro-Betriebsrats

Mitglied des Betriebsrats Herzogenaurach

Bestellung: 19. November 2015

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Prüfungsausschusses, Mitglied des Technologieausschusses (seit 5. Oktober 2018)

Prof. Dr.-Ing. Tong Zhang

Direktor des Akademischen Komitees der Fahrzeugtechnik an der Tongji Universität in Shanghai, China

Bestellung: 1. Dezember 2014

Mitgliedschaften in Ausschüssen: Mitglied des Technologieausschusses (seit 5. Oktober 2018)

Im Geschäftsjahr 2018 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden**Stefanie Schmidt* (bis 30. Juni 2018)**

Spezialist Ergonomie am Standort Wuppertal

Bestellung: 19. November 2015

Ablauf des Mandats: 30. Juni 2018

* Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.

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

Robin Stalker (Vorsitzender seit 1. Juli 2018), Dr. Siegfried Luther (Vorsitzender bis 30. Juni 2018), Dr. Reinold Mittag, Georg F. W. Schaeffler, Salvatore Vicari und Jürgen Worrlich

Nominierungsausschuss

Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender), Dr. Holger Engelmann, Prof. Dr. Bernd Gottschalk und Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann

Technologieausschuss (seit 5. Oktober 2018)

Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger (Vorsitzender), Norbert Lenhard, Georg F. W. Schaeffler, Salvatore Vicari, Jürgen Wechsler, Prof. KR Ing. Siegfried Wolf, Jürgen Worrlich und Prof. Dr.-Ing. Tong Zhang

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 Sparten Automotive OEM, Automotive Aftermarket und Industrie sowie die Vorstände mit Zuständigkeit für die Funktionen (1) Technologie, (2) Produktion, Supply Chain Management und Einkauf, (3) Finanzen und (4) Personal. Der Vorstand bildet gemeinsam mit den Regionalen CEOs das Executive Board der Schaeffler Gruppe.

Klaus Rosenfeld

Vorsitzender des Vorstands

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

Bestellung: 24. Oktober 2014

Ablauf des Mandats: 30. Juni 2024

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover; Vorsitzender des Beirats der Schaeffler Consulting GmbH, Herzogenaurach (seit 18. Januar 2018); Mitglied des Beirats der Schaeffler Bio-Hybrid GmbH, Herzogenaurach (seit 31. Juli 2018); Mitglied des Board of Directors der Schaeffler Holding (China) Co. Ltd., Shanghai, China; Mitglied des Board of Directors der Schaeffler India Ltd., Vadodara, Indien; Mitglied des Verwaltungsrats der Siemens Gamesa Renewable Energy S.A., Zamudio, Spanien

Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer

Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands und Vorstand Technologie

Verantwortungsbereich: Corporate F&E Management; Innovation & Zentrale Technologie; F&E Prozesse, Methoden & Tools; Gewerblicher Rechtsschutz; F&E Wälzlager; Informationstechnologie; Strategische IT; Koordinationsstelle Digitalisierung

Bestellung: 24. Oktober 2014

Ablauf des Mandats: 31. Dezember 2019

Weitere Mandate: Mitglied des Beirats der Compact Dynamics GmbH, Starnberg (seit 3. April 2018); Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover; Vorsitzender des Beirats der Schaeffler Bio-Hybrid GmbH, Herzogenaurach (seit 31. Juli 2018); Vorsitzender des Beirats der Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG, Herzogenaurach (seit 21. September 2018)

Dietmar Heinrich

Vorstand Finanzen

Verantwortungsbereich: Finanzen Strategie, Prozesse & Infrastruktur; Corporate Accounting; Corporate Controlling; Corporate Treasury; Corporate Tax & Customs; Corporate Insurance; Shared Services; Divisionales Controlling Sparte Automotive OEM, AAM und Industrie

Bestellung: 1. August 2017

Ablauf des Mandats: 31. Juli 2020

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der LuK Savaria Kft., Szombathely, Ungarn (bis 8. Januar 2018); Mitglied des Aufsichtsrats der Schaeffler Austria GmbH, Berndorf-St. Veit, Österreich (bis 21. März 2018); Mitglied des Board of Directors der Schaeffler India Ltd., Vadodara, Indien (bis 17. April 2018); Mitglied des Beirats der Schaeffler Bio-Hybrid GmbH, Herzogenaurach (seit 31. Juli 2018); Mitglied des Beirats der Schaeffler Consulting GmbH, Herzogenaurach (seit 6. Februar 2018)

Andreas Schick (seit 1. April 2018)

Vorstand Produktion, Supply Chain Management und Einkauf

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

Bestellung: 1. April 2018

Ablauf des Mandats: 31. März 2021

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der SupplyOn AG, München (15. Mai 2018 bis 31. Dezember 2018)

Corinna Schittenhelm

Vorstand Personal und Arbeitsdirektorin

Verantwortungsbereich: HR Strategie; Grundsatzfragen & Entgeltmanagement; Leadership, Recruiting & Talent Management; Schaeffler Academy; HR Systeme, Prozesse & Reporting; EHS und Nachhaltigkeit; Personal Funktionen; Personal Automotive OEM; Personal AAM; Personal Industrial

Bestellung: 1. Januar 2016

Ablauf des Mandats: 31. Dezember 2023

Weitere Mandate: Mitglied des Beirats der Schaeffler Consulting GmbH, Herzogenaurach (seit 18. Januar 2018)

Michael Söding (seit 1. Januar 2018)

Vorstand Automotive Aftermarket

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

Bestellung: 1. Januar 2018

Ablauf des Mandats: 31. Dezember 2020

Dr. Stefan Spindler

Vorstand Industrie

Verantwortungsbereich: Business Development & Strategy Industrial; Global Key Account Management Industrial; Sales & Marketing Industrial; Strategic Business Field Industry 4.0; F&E Industrial; Operations & Supply Chain Management Industrial; Qualität Industrie

Bestellung: 1. Mai 2015

Ablauf des Mandats: 30. April 2023

Weitere Mandate: Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Schaeffler Austria GmbH, Berndorf-St. Veit, Österreich (bis 20. März 2018)

Matthias Zink

Vorstand Automotive OEM

Verantwortungsbereich: Business Development & Strategy Automotive OEM; Global Key Account Management Automotive OEM; Unternehmensbereiche Motorsysteme, Getriebesysteme, E-Mobilität und Fahrwerksysteme; F&E Automotive OEM; Operations & Supply Chain Management Automotive OEM; Qualität Automotive OEM

Bestellung: 1. Januar 2017

Ablauf des Mandats: 31. Dezember 2019

Weitere Mandate: Mitglied des Beirats der Compact Dynamics GmbH, Starnberg (seit 3. April 2018); Mitglied des Beirats der Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG, Herzogenaurach (seit 21. September 2018); Mitglied des Aufsichtsrats der Schaeffler Savaria Kft., Szombathely, Ungarn; Mitglied des Board of Directors der Schaeffler (China) Co. Ltd., Shanghai, China

Im Geschäftsjahr 2018 aus dem Vorstand ausgeschieden**Oliver Jung (bis 31. März 2018)**

Vorstand Produktion, Logistik und Einkauf

Verantwortungsbereich: Operations Strategie & Prozesse; Produktionstechnologie; Sondermaschinenbau; Werkzeugmanagement & Prototypenbau; Industrial Engineering; Bearing & Components Technologies; Logistik; Einkauf; MOVE

Bestellung: 24. Oktober 2014

Ablauf des Mandats: 31. März 2018

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der FAG Magyarorszag Ipari Kft., Debrecen, Ungarn (bis 11. April 2018); Mitglied des Aufsichtsrats der Heidelberger Druckmaschinen AG, Heidelberg; Vorsitzender des Aufsichtsrats der Schaeffler Austria GmbH, Berndorf-St. Veit, Österreich (bis 31. März 2018); Mitglied des Aufsichtsrats der SupplyOn AG, München (bis 15. Mai 2018); Mitglied des Aufsichtsrats der Leistritz AG, Nürnberg (seit 27. Juli 2018)

Prof. Dr. Peter Pleus (bis 31. Dezember 2018)

Vorstand Automotive OEM

Verantwortungsbereich: Strategy & Business Development Automotive OEM; Global Key Account Management Automotive OEM; Unternehmensbereiche Motorsysteme und Fahrwerksysteme

Bestellung: 24. Oktober 2014

Ablauf des Mandats: 31. Dezember 2018

Weitere Mandate: Mitglied des Aufsichtsrats der IAV GmbH, Berlin (bis 31. Dezember 2018)

Konzernabschluss

1. Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	123
2. Konzern-Gesamtergebnisrechnung	124
3. Konzern-Bilanz	125
4. Konzern-Kapitalflussrechnung	126
5. Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	127
6. Konzern-Segmentberichterstattung	128

1. Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

Nr. 089

in Mio. EUR	Konzern- anhang	2018	2017 ¹⁾	Veränderung in %
Umsatzerlöse	3.1	14.241	14.021	1,6
Umsatzkosten		-10.558	-10.175	3,8
Bruttoergebnis vom Umsatz		3.683	3.846	-4,2
Kosten der Forschung und Entwicklung		-847	-846	0,1
Kosten des Vertriebs		-1.004	-970	3,5
Kosten der allgemeinen Verwaltung		-488	-443	10,2
Sonstige Erträge	3.2	87	82	6,1
Sonstige Aufwendungen	3.3	-77	-141	-45,4
Ergebnis vor Finanzergebnis, at-Equity bewerteten Beteiligungen und Ertragsteuern (EBIT)		1.354	1.528	-11,4
Finanzerträge	3.5	66	108	-38,9
Finanzaufwendungen	3.5	-221	-300	-26,3
Finanzergebnis	3.5	-155	-192	-19,3
Ergebnis aus at-Equity bewerteten Beteiligungen		-4	0	-
Ergebnis vor Ertragsteuern		1.195	1.336	-10,6
Ertragsteuern	3.6	-300	-339	-11,5
Konzernergebnis		895	997	-10,2
Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbares Konzernergebnis		881	980	-10,1
Den nicht beherrschenden Anteilen zurechenbares Konzernergebnis		14	17	-17,6
Ergebnis je Stammaktie (unverwässert/verwässert, in EUR)	3.7	1,32	1,47	-10,2
Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert/verwässert, in EUR)	3.7	1,33	1,48	-10,1

¹⁾ Die Schaeffler Gruppe wendet seit dem 1. Januar 2018 erstmalig die neuen Standards IFRS 9 und IFRS 15 an. Für den Übergang auf die neuen Vorschriften wurde jeweils der modifizierte, retrospektive Ansatz angewendet, nach dem die Vorjahreswerte nicht angepasst werden. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften.

2. Konzern-Gesamtergebnisrechnung

Nr. 090

in Mio. EUR	Konzern- anhang	2018			2017 ¹⁾		
		vor Steuern	Steuern	nach Steuern	vor Steuern	Steuern	nach Steuern
Konzernergebnis		1.195	-300	895	1.336	-339	997
Unterschiede aus der Währungsumrechnung ausländischer Geschäftsbetriebe		-10	0	-10	-270	0	-270
Nettoveränderung aus der Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländische Geschäftsbetriebe	4.15	-8	2	-6	33	-10	23
Effektiver Teil der Veränderung des beizulegen- den Zeitwertes von zur Absicherung von Zahlungs- strömen bestimmten Sicherungsinstrumenten ²⁾	4.15	-59	17	-42	71	-21	50
Ergebnisveränderung mit Umgliederung in das Periodenergebnis		-77	19	-58	-166	-31	-197
Neubewertung der Nettoschuld aus leistungs- orientierten Versorgungs-/Pensionsplänen	4.12	-36	11	-25	120	-39	81
Ergebnisveränderung ohne Umgliederung in das Periodenergebnis		-36	11	-25	120	-39	81
Sonstiges Ergebnis		-113	30	-83	-46	-70	-116
Gesamtergebnis		1.082	-270	812	1.290	-409	881
Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbares Gesamtergebnis		1.069	-264	805	1.271	-400	871
Den nicht beherrschenden Anteilen zurechenbares Gesamtergebnis		13	-6	7	19	-9	10

¹⁾ Die Schaeffler Gruppe wendet seit dem 1. Januar 2018 erstmalig die neuen Standards IFRS 9 und IFRS 15 an. Für den Übergang auf die neuen Vorschriften wurde jeweils der modifizierte, retrospektive Ansatz angewendet, nach dem die Vorjahreswerte nicht angepasst werden. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften.

²⁾ Davon ergebniswirksam in die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung umgliederter Ertrag in Höhe von 35 Mio. EUR (Vj.: Aufwand von 58 Mio. EUR).

3. Konzern-Bilanz

Nr. 091

in Mio. EUR	Konzern- anhang	31.12.2018	31.12.2017 ¹⁾	Veränderung in %
AKTIVA				
Immaterielle Vermögenswerte	4.1	627	636	-1,4
Sachanlagen	4.2	5.318	4.865	9,3
Anteile an at-Equity bewerteten Beteiligungen	4.3	160	3	> 100
Vertragsvermögenswerte	3.1	11	0	-
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	4.7	106	111	-4,5
Sonstige Vermögenswerte	4.7	86	71	21,1
Aktive latente Steuern	4.4	520	492	5,7
Langfristige Vermögenswerte		6.828	6.178	10,5
Vorräte	4.5	2.183	2.017	8,2
Vertragsvermögenswerte	3.1	45	0	-
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	4.6	2.003	2.192	-8,6
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	4.7	131	111	18,0
Sonstige Vermögenswerte	4.7	267	236	13,1
Ertragsteuerforderungen	4.4	102	102	0,0
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	4.8	801	698	14,8
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	4.9	2	3	-33,3
Kurzfristige Vermögenswerte		5.534	5.359	3,3
Bilanzsumme		12.362	11.537	7,2
PASSIVA				
Gezeichnetes Kapital		666	666	0,0
Kapitalrücklagen		2.348	2.348	0,0
Sonstige Rücklagen		866	282	> 100
Kumuliertes übriges Eigenkapital		-907	-822	10,3
Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbares Eigenkapital		2.973	2.474	20,2
Nicht beherrschende Anteile		87	107	-18,7
Eigenkapital	4.10	3.060	2.581	18,6
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	4.12	2.173	2.124	2,3
Rückstellungen	4.13	172	188	-8,5
Finanzschulden	4.11	3.188	3.066	4,0
Vertragsverbindlichkeiten	3.1	2	0	-
Ertragsteuerverbindlichkeiten	4.4	103	106	-2,8
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	4.14	9	24	-62,5
Sonstige Verbindlichkeiten	4.14	2	7	-71,4
Passive latente Steuern	4.4	131	129	1,6
Langfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen		5.780	5.644	2,4
Rückstellungen	4.13	244	264	-7,6
Finanzschulden	4.11	160	2	> 100
Vertragsverbindlichkeiten	3.1	45	0	-
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	4.15	1.967	1.867	5,4
Ertragsteuerverbindlichkeiten	4.4	69	130	-46,9
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	4.14	481	682	-29,5
Rückerstattungsverbindlichkeiten	4.15	236	0	-
Sonstige Verbindlichkeiten	4.14	320	367	-12,8
Kurzfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen		3.522	3.312	6,3
Bilanzsumme		12.362	11.537	7,2

¹⁾ Die Schaeffler Gruppe wendet seit dem 1. Januar 2018 erstmalig die neuen Standards IFRS 9 und IFRS 15 an. Für den Übergang auf die neuen Vorschriften wurde jeweils der modifizierte, retrospektive Ansatz angewendet, nach dem die Vorjahreswerte nicht angepasst werden. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften.

4. Konzern-Kapitalflussrechnung

in Mio. EUR	Konzern- anhang	2018	2017 ¹⁾	Veränderung in %
Nr. 092				
Laufende Geschäftstätigkeit				
EBIT		1.354	1.528	-11,4
Gezahlte Zinsen		-94	-121	-22,3
Erhaltene Zinsen		15	10	50,0
Gezahlte Ertragsteuern		-355	-345	2,9
Abschreibungen		821	767	7,0
Gewinn/Verlust aus dem Abgang von Vermögenswerten		-3	2	-
Veränderungen der:				
• Vorräte		-166	-206	-19,4
• Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	5.2	135	-86	-
• Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		63	261	-75,9
• Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen		-28	31	-
• Sonstige Vermögenswerte, Schulden und Rückstellungen	4.14	-136	-63	> 100
Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit		1.606	1.778	-9,7
Investitionstätigkeit				
Einzahlungen aus Abgängen von Sachanlagen		13	9	44,4
Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte		-14	-32	-56,3
Auszahlungen für Investitionen in Sachanlagen		-1.218	-1.241	-1,9
Auszahlungen für den Erwerb von Gesellschaften und Anteilen an Gemeinschafts- unternehmen	5.1	-163	-47	> 100
Einzahlungen aus der Veräußerung von Gesellschaften und Anteilen an Gemeinschafts- unternehmen		1	20	-95,0
Sonstige Ein-/Auszahlungen der Investitionstätigkeit		-3	1	-
Cash Flow aus Investitionstätigkeit		-1.384	-1.290	7,3
Finanzierungstätigkeit				
Ausschüttung an Anteilseigner und nicht beherrschende Anteile		-363	-330	10,0
Einzahlungen aus der Aufnahme von Krediten	5.1	404	440	-8,2
Auszahlungen aus der Tilgung von Krediten	5.1	-152	-940	-83,8
Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit		-111	-830	-86,6
Nettozunahme/-abnahme des Bestands an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten		111	-342	-
Wechselkursbedingte Veränderung des Bestands an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten		-8	-31	-74,2
Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten am Periodenbeginn		698	1.071	-34,8
Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten am 31. Dezember	4.8	801	698	14,8

¹⁾ Die Schaeffler Gruppe wendet seit dem 1. Januar 2018 erstmalig die neuen Standards IFRS 9 und IFRS 15 an. Für den Übergang auf die neuen Vorschriften wurde jeweils der modifizierte, retrospektive Ansatz angewendet, nach dem die Vorjahreswerte nicht angepasst werden. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften.

5. Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung

Nr. 093

in Mio. EUR	Gezeichnetes Kapital	Kapitalrücklagen	Sonstige Rücklagen	Kumuliertes übriges Eigenkapital			Eigenkapital Anteilseigner ¹⁾	Nicht beherrschende Anteile	Gesamt	
				Währungsumrechnung	Absicherung von Zahlungsströmen	Anpassung von Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen				
Stand 01. Januar 2017 vor Anpassung IAS 8	666	2.348	-404	-27	-35	-651	-713	1.897	100	1.997
Methodenänderung IAS 8 ²⁾			33					33		33
Stand 01. Januar 2017	666	2.348	-371	-27	-35	-651	-713	1.930	100	2.030
Konzernergebnis			980					980	17	997
Sonstiges Ergebnis				-240	50	81	-109	-109	-7	-116
Konzerngesamtergebnis	0	0	980	-240	50	81	-109	871	10	881
Dividenden	0	0	-328					-328	-2	-330
Transaktionen mit nicht beherrschenden Anteilen			1					1	-1	0
Transaktionen mit Anteilseignern, die direkt im Eigenkapital erfasst werden	0	0	-327					-327	-3	-330
Stand 31. Dezember 2017³⁾	666	2.348	282	-267	15	-570	-822	2.474	107	2.581
Stand 01. Januar 2018 vor Anpassung IFRS 9 und IFRS 15³⁾	666	2.348	282	-267	15	-570	-822	2.474	107	2.581
Anpassung IFRS 9			27					27		27
Anpassung IFRS 15			7					7		7
Stand 01. Januar 2018³⁾	666	2.348	316	-267	15	-570	-822	2.508	107	2.615
Konzernergebnis			881					881	14	895
Sonstiges Ergebnis				-9	-42	-25	-76	-76	-7	-83
Konzerngesamtergebnis	0	0	881	-9	-42	-25	-76	805	7	812
Dividenden			-361					-361	-2	-363
Transaktionen mit nicht beherrschenden Anteilen ⁴⁾			30	-9			-9	21	-25	-4
Transaktionen mit Anteilseignern, die direkt im Eigenkapital erfasst werden	0	0	-331	-9			-9	-340	-27	-367
Stand 31. Dezember 2018	666	2.348	866	-285	-27	-595	-907	2.973	87	3.060

¹⁾ Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbares Eigenkapital.

²⁾ Änderung der Bilanzierung von ertragsteuerlichen Nebenleistungen. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.4 Methodenänderung IAS 8.

³⁾ Die Schaeffler Gruppe wendet seit dem 1. Januar 2018 erstmalig die neuen Standards IFRS 9 und IFRS 15 an. Für den Übergang auf die neuen Vorschriften wurde jeweils der modifizierte, retrospektive Ansatz angewendet, nach dem die Vorjahreswerte nicht angepasst werden. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften.

⁴⁾ Verschmelzung der beiden nicht an der Börse notierten Unternehmen INA Bearings India Private Limited und LuK India Private Limited auf die Schaeffler India Ltd.

Im Zuge der Transaktion hat sich der durchgerechnete Anteil der Schaeffler AG an der Schaeffler India Ltd. von rd. 51 % auf rd. 74 % erhöht. Beinhaltet Transaktionskosten in Höhe von 4 Mio EUR.

6. Konzern-Segmentberichterstattung

(Bestandteil des Konzernanhangs)

Nr. 094

	2018	2017 ¹⁾²⁾	2018	2017 ¹⁾²⁾	2018	2017 ¹⁾²⁾	2018	2017 ¹⁾
in Mio. EUR	Automotive OEM		Automotive Aftermarket		Industrie		Gesamt	
Umsatzerlöse	8.997	8.991	1.859	1.880	3.385	3.150	14.241	14.021
EBIT	682	951	319	333	353	244	1.354	1.528
• in % vom Umsatz	7,6	10,6	17,2	17,7	10,4	7,7	9,5	10,9
EBIT vor Sondereffekten ³⁾	693	973	316	358	372	253	1.381	1.584
• in % vom Umsatz	7,7	10,8	17,0	19,0	11,0	8,0	9,7	11,3
Abschreibungen	-637	-581	-6	-5	-178	-181	-821	-767
Working Capital ^{4) 5)}	945	1.127	398	416	876	799	2.219	2.342
Investitionen	970	1.006	64	33	241	248	1.275	1.287

Vorjahreswerte gemäß der 2018 ausgewiesenen Segmentstruktur.

¹⁾ Die Schaeffler Gruppe wendet seit dem 1. Januar 2018 erstmalig die neuen Standards IFRS 9 und IFRS 15 an. Für den Übergang auf die neuen Vorschriften wurde jeweils der modifizierte, retrospektive Ansatz angewendet, nach dem die Vorjahreswerte nicht angepasst werden. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften.

²⁾ Die Vorjahreswerte beruhen auf einer retrospektiven Änderung der Segmentstruktur. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 5.5 Segmentberichterstattung.

³⁾ EBIT vor Sondereffekten für Rechtsfälle, Restrukturierungen und Sonstige. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 5.5 Segmentberichterstattung.

⁴⁾ Vorräte zuzüglich Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

⁵⁾ Werte jeweils zum Stichtag 31. Dezember.

☰ Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 5.5

Konzernanhang

1. Allgemeine Erläuterungen	131		
1.1 Berichterstattendes Unternehmen	131	4.11 Kurz- und langfristige Finanzschulden	158
1.2 Allgemeine Grundlagen	131	4.12 Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	159
1.3 Zusammenfassung der wesentlichen Rechnungslegungsgrundsätze	132	4.13 Rückstellungen	167
1.4 Methodenänderung IAS 8	139	4.14 Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten und sonstige Verbindlichkeiten	168
1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften	140	4.15 Finanzinstrumente	169
		4.16 Aktienbasierte Vergütung	178
2. Grundlagen der Konsolidierung	145	4.17 Kapitalmanagement	179
2.1 Konsolidierungskreis	145		
		5. Sonstige Angaben	181
3. Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	146	5.1 Zusätzliche Angaben zur Konzern-Kapitalflussrechnung	181
3.1 Umsatzerlöse	146	5.2 Engagement bei nicht konsolidierten strukturierten Unternehmen	182
3.2 Sonstige Erträge	147	5.3 Leasingverhältnisse	182
3.3 Sonstige Aufwendungen	147	5.4 Eventualschulden	182
3.4 Personalaufwand und Mitarbeiteranzahl	147	5.5 Segmentberichterstattung	183
3.5 Finanzergebnis	148	5.6 Beziehungen zu nahestehenden Personen und Unternehmen	185
3.6 Ertragsteuern	148	5.7 Abschlussprüferhonorare	187
3.7 Ergebnis je Aktie	149	5.8 Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex	187
		5.9 Ereignisse nach dem Bilanzstichtag	187
4. Erläuterungen zur Konzern-Bilanz	150	5.10 Anteilsbesitzliste gemäß § 313 Abs. 2 HGB	188
4.1 Immaterielle Vermögenswerte	150	5.11 Mitglieder des Aufsichtsrats und des Vorstands	190
4.2 Sachanlagen	152	5.12 Aufstellung des Konzernabschlusses	191
4.3 Anteile an at-Equity bewerteten Beteiligungen	153	Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	192
4.4 Aktive und passive latente Steuern sowie Ertragsteuerforderungen und -verbindlichkeiten	154	Versicherung der gesetzlichen Vertreter	197
4.5 Vorräte	155		
4.6 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	155		
4.7 Sonstige finanzielle Vermögenswerte und sonstige Vermögenswerte	156		
4.8 Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	157		
4.9 Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und Schulden im Zusammenhang mit zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten	157		
4.10 Eigenkapital	157		

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 2018 umfasst die Schaeffler AG und ihre Tochterunternehmen, Anteile an assoziierten Unternehmen sowie Gemeinschaftsunternehmen (gemeinsam als „Schaeffler Gruppe“ bezeichnet).

Die Schaeffler Gruppe ist ein weltweit führender, integrierter Automobil- und Industrielieferer. Ein umfassendes Systemverständnis ermöglicht es der Schaeffler Gruppe, für die jeweiligen Kunden- und Marktanforderungen maßgeschneiderte und ganzheitliche Lösungen anzubieten. Die Schaeffler Gruppe leistet mit zukunftsweisenden Produkten für die Automobil- und Industriewirtschaft einen entscheidenden Beitrag für die „Mobilität für morgen“. Hierzu gehören Produkte sowohl für Fahrzeuge mit reinem Verbrennungsmotor als auch für Hybrid- und Elektrofahrzeuge, ebenso Komponenten und Systeme für rotative und lineare Bewegungen sowie Serviceleistungen, Instandhaltungsprodukte und Monitoringsysteme für eine Vielzahl von Industrieanwendungen. Zudem bietet das weltweite Ersatzteilgeschäft Reparaturlösungen in Erstausrüsterqualität für den automobilen Ersatzteilmarkt. Das Unternehmen erzielt vorrangig Umsatzerlöse aus dem Verkauf von Gütern in Serienfertigung für Großkunden und im Kataloggeschäft sowie aus Dienstleistungen. Die Basis für die Fertigung dieser Güter stellen häufig Entwicklungsleistungen dar, an die sich in einigen Fällen die Herstellung von Werkzeugen zur Fertigung der Güter anschließt. Aus Entwicklungsleistungen und der Herstellung von Werkzeugen werden ebenfalls Umsatzerlöse erzielt.

Die Schaeffler AG wird in den Konzernabschluss der INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG, Herzogenaurach, einbezogen. Dieser

wird beim Betreiber des Bundesanzeigers (Bundesanzeiger Verlag GmbH, Köln) eingereicht und im Bundesanzeiger bekannt gemacht.

1.2 Allgemeine Grundlagen

Der Konzernabschluss der Schaeffler Gruppe für das zum 31. Dezember 2018 endende Geschäftsjahr wurde gemäß § 315e Abs. 1 HGB nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie gemäß der Verordnung (EG) Nr. 1606/2002 des europäischen Parlaments und des Rates über die Anwendung internationaler Rechnungslegungsstandards in der Europäischen Union (EU) anzuwenden sind, und den ergänzenden handelsrechtlichen Vorschriften erstellt. Der Begriff IFRS umfasst alle gültigen International Financial Reporting Standards, International Accounting Standards (IAS) sowie sämtliche Interpretationen und Änderungen des IFRS Interpretations Committee (IFRIC) und des ehemaligen Standing Interpretations Committee (SIC). Die Vergleichswerte des 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.

Die Bilanzstichtage sämtlicher in diesen Konzernabschluss einbezogener Unternehmen stimmen mit dem Bilanzstichtag dieses Konzernabschlusses überein.

Durch die kaufmännische Rundung von Beträgen (in Mio. EUR) und Prozentangaben können Differenzen auftreten.

Schätzunsicherheiten und Ermessensausübung des Managements

Bei der Erstellung von Abschlüssen muss das Management im Rahmen seines Ermessens sachgerechte Schätzungen durchführen und Annahmen aufstellen, welche die Anwendung von Bilanzierungsmethoden sowie die Höhe der berichteten Vermögenswerte und Schulden sowie Erträge und Aufwendungen beeinflussen. Die tatsächlich eintretenden Werte können von diesen Schätzungen abweichen.

Sowohl Schätzungen als auch die jeweils zugrunde liegenden Annahmen werden regelmäßig überprüft. Änderungen von Schätzungen werden in der Periode erfasst, in der die Änderungen vorgenommen wurden, sowie in jeder Folgeperiode, die ebenfalls von den Änderungen betroffen ist.

Folgende wesentliche Sachverhalte sind von Schätzunsicherheiten in Bezug auf Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden und Ermessensausübungen des Managements betroffen:

- Ermittlung der wirtschaftlichen Nutzungsdauer von Sachanlagen
- Festlegung zahlungsmittelgenerierender Einheiten und Ermittlung des erzielbaren Betrags im Rahmen der Überprüfung der Werthaltigkeit von Geschäfts- oder Firmenwerten und langfristigen Vermögenswerten
- Beurteilung der Beherrschungsverhältnisse bei strukturierten Unternehmen, assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen
- Ermittlung des Abwertungsbedarfs bei Vorräten
- Einschätzung der Werthaltigkeit aktiver latenter Steuern
- Ermittlung der erwarteten Kreditverluste von finanziellen Vermögenswerten
- Bilanzierung von Leistungen an Arbeitnehmer nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses, insbesondere die Festlegung versicherungsmathematischer Parameter
- Ansatz und Bewertung von Rückstellungen
- Aktienbasierte Vergütung sowie
- Zeitwertermittlung von Finanzschulden und Derivaten

Aus der Anpassung in der Vergangenheit getroffener Annahmen sowie aus der Beseitigung zuvor bestehender Unsicherheiten resultierten im Geschäftsjahr 2018 in Bezug auf die zuvor genannten Sachverhalte grundsätzlich keine wesentlichen Effekte. Ausnahme hiervon stellt die Bewertung der Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen dar. Aufgrund des gestiegenen Zinsniveaus wurde der Abzinsungssatz erhöht, was sich auf die Höhe der bilanzierten Rückstellung und des Eigenkapitals ausgewirkt hat (vgl. Tz. 4.12). Darüber hinaus wurden die Rückstellungen für Restrukturierung und Kartellverfahren (vgl. Tz. 4.13) an den aktuellen Kenntnisstand angepasst.

1.3 Zusammenfassung der wesentlichen Rechnungslegungsgrundsätze

Die im Folgenden erläuterten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden wurden auf alle im vorliegenden Konzernabschluss dargestellten Perioden und einheitlich von allen Unternehmen der Schaeffler Gruppe angewendet.

Konsolidierungsgrundsätze

In den Konzernabschluss der Schaeffler Gruppe sind alle wesentlichen in- und ausländischen Tochterunternehmen einbezogen und vollkonsolidiert, die von der Schaeffler AG mittel- oder unmittelbar beherrscht werden. Die Unternehmen werden beginnend von dem Zeitpunkt an in den Konzernabschluss einbezogen, ab dem die Schaeffler Gruppe die Möglichkeit zur Beherrschung erlangt, bis zu dem Zeitpunkt, zu dem der Verlust der Beherrschung eintritt.

Die Kapitalkonsolidierung erfolgt nach der Erwerbsmethode zum Erwerbszeitpunkt. Die Bewertung von nicht beherrschenden Anteilen erfolgt grundsätzlich zum anteiligen beizulegenden Zeitwert der erworbenen Vermögenswerte und der übernommenen Schulden (Partial-Goodwill-Methode). Salden und Transaktionen mit konsolidierten Tochterunternehmen sowie daraus entstandene Erträge und Aufwendungen werden im Rahmen der Erstellung des Konzernabschlusses in voller Höhe eliminiert. Zwischenergebnisse aus konzerninternen Transaktionen werden ebenfalls vollständig eliminiert. Latente Steuern auf temporäre Differenzen im Zusammenhang mit der Eliminierung solcher Salden und Transaktionen werden mit dem Steuersatz des empfangenden Unternehmens bewertet.

Anteile an Gemeinschaftsunternehmen werden von den beteiligten Parteien gemeinschaftlich geführt. Gemeinschaftliche Führung liegt nur vor, sofern Entscheidungen über die maßgeblichen Tätigkeiten die Einstimmigkeit der Parteien erfordern. Die Parteien, die die gemeinschaftliche Führung ausüben, besitzen Rechte am Nettovermögen des Gemeinschaftsunternehmens. Die Bilanzierung erfolgt gemäß der Equity-Methode.

Anteile an assoziierten Unternehmen werden, wenn die Schaeffler Gruppe einen maßgeblichen Einfluss auf das Beteiligungsunternehmen ausüben kann, ebenfalls nach der Equity-Methode bilanziert.

Die Beteiligungsbuchwerte der nach der Equity-Methode konsolidierten Unternehmen werden entsprechend dem anteiligen Eigenkapital des Beteiligungsunternehmens fortgeführt. Ein im Rahmen der Erstkonsolidierung aktivierter Geschäfts- oder Firmenwert wird nicht planmäßig abgeschrieben. Bei Vorliegen von Hinweisen („Triggering Event“), wird der Beteiligungsbuchwert auf Werthaltigkeit überprüft.

Fremdwährungsumrechnung

Eine Aufstellung der für den Konzern wichtigsten Wechselkurse zum Euro ist nachfolgend dargestellt:

Ausgewählte Wechselkurse

Nr. 095

Währungen		31.12.2018	31.12.2017	2018	2017
1 EUR entspricht		Stichtagskurse		Durchschnittskurse	
CNY	China	7,88	7,80	7,81	7,63
INR	Indien	79,73	76,61	80,72	73,51
KRW	Südkorea	1.277,93	1.279,61	1.299,23	1.275,98
MXN	Mexiko	22,49	23,66	22,71	21,33
USD	USA	1,15	1,20	1,18	1,13

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 beziehungsweise 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, at-Equity bewerteten Beteiligungen 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

Im Geschäftsjahr 2018 wurden für die Umsatzrealisierung die folgenden Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden angewendet. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften.

Der Umsatz wird mit der Erfüllung der jeweiligen Leistungsverpflichtung realisiert, mithin bei Übertragung der Verfügungsgewalt der zugesagten Güter oder Dienstleistungen auf den Kunden. Dies erfolgt entweder zeitpunkt- oder zeitraumbezogen. Der Transaktionspreis entspricht der Gegenleistung, die die Schaeffler Gruppe im Austausch für die Übertragung der zugesagten Güter oder Dienstleistungen auf einen Kunden voraussichtlich erhält. Die Umsatzrealisierung erfolgt grundsätzlich in Höhe des vereinbarten Preises für die jeweilige Leistungsverpflichtung. Den Kunden der Schaeffler Gruppe werden Rabatte, Boni, Skonti, Gutschriften, Preisnachlässe oder andere variable Preisnachlässe gewährt. Diese variablen Gegenleistungen werden als Erlösschmälerungen unterjährig abgegrenzt und basieren auf Erfahrungswerten, vertraglich vereinbarten Bonusstaffeln sowie in der abgelaufenen Periode getätigten Umsatzerlösen. Da erwartet wird, dass die Zeitspanne zwischen der Übertragung der Verfügungsgewalt der zugesagten Güter oder Dienstleistungen und der Bezahlung maximal ein Jahr beträgt, wendet die Schaeffler Gruppe den praktischen Behelf nach IFRS 15.63 an und verzichtet auf die Anpassung der zugesagten Gegenleistung um eine Finanzierungskomponente. Gewährleistungsvereinbarungen in Zusammenhang mit den veräußerten Gütern oder Dienstleistungen dienen lediglich der Absicherung der vertraglich vereinbarten Produktspezifikationen. Dementsprechend behandelt Schaeffler Gewährleistungsvereinbarungen weiterhin gemäß IAS 37.

Die Zahlungsziele für Leistungsverpflichtungen aus Verträgen mit Kunden liegen üblicherweise zwischen 30 und 60 Tagen nach Rechnungsstellung. Die Rechnungsstellung erfolgt in der Regel zum Zeitpunkt der Leistungserfüllung.

Die nachfolgende Tabelle stellt die Zeitpunkte der Leistungserfüllung für die Leistungsverpflichtungen aus Verträgen mit Kunden dar.

Leistungsverpflichtungen aus Verträgen mit Kunden

Nr. 096

Erlösarten	Zeitpunkt der Leistungserfüllung
Umsatzerlöse aus Verkauf von Gütern	In Abhängigkeit vom jeweiligen Kundenvertrag sowie der jeweiligen Bestellung stimmt der Zeitpunkt der Umsatzrealisierung regelmäßig mit dem Zeitpunkt der Lieferung überein. Umsatzrealisierung über den Zeitraum, bei kundenspezifischen Produkten, für die ein durchsetzbarer Zahlungsanspruch für erbrachte Leistungen in Höhe entstandener Kosten und einer angemessenen Gewinnmarge besteht. Dies führt zu einer zeitlichen Vorverlagerung der Umsatzrealisierung vor den tatsächlichen Zeitpunkt der Lieferung. Die im Zusammenhang mit den kundenspezifischen fertigen Erzeugnissen anfallenden Umsatzerlöse werden im verpflichtenden Abnahmezeitraum in Höhe des vollständigen Preises des fertigen Erzeugnisses erfasst. Für die kundenspezifischen unfertigen Erzeugnisse erfolgt im verpflichtenden Abnahmezeitraum die Ermittlung der Umsatzerlöse nicht in Höhe des vollständigen Preises eines fertigen Erzeugnisses, sondern in Ableitung der Anschaffungskosten des unfertigen Erzeugnisses. Die oben beschriebene Methodik spiegelt die Übertragung der kundenspezifischen Produkte auf den Kunden bestmöglich wider.
Erlöse aus dem Verkauf von kundenspezifischen Produkten	In Abhängigkeit vom jeweiligen Kundenvertrag sowie der jeweiligen Bestellung stimmt der Zeitpunkt der Umsatzrealisierung regelmäßig mit dem Zeitpunkt der Lieferung überein.
Erlöse aus dem Verkauf von Werkzeugen	Entwicklungsleistungen, die eine separate, abgrenzbare Leistungsverpflichtung gegenüber dem Kunden darstellen und bei denen die Schaeffler Gruppe einen vertraglichen Anspruch auf eine Gegenleistung hat, werden als Umsatzerlöse erfasst. Deren Realisierung erfolgt zum Zeitpunkt der vollständigen Erbringung der Entwicklungsleistung.
Erlöse aus Entwicklungsleistungen	
Erlöse aus sonstigen Dienstleistungen	Überwiegend zeitpunktbezogene Umsatzrealisierung mit dem Abschluss der Dienstleistung.

Im Geschäftsjahr 2017 wurden für die Umsatzrealisierung die folgenden Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden angewendet:

Umsatzerlöse werden dann erfasst, wenn basierend auf den Vereinbarungen mit dem jeweiligen Kunden

- die maßgeblichen Chancen und Risiken, die mit dem Eigentum der verkauften Güter verbunden sind, auf den Käufer übertragen wurden,
- es hinreichend wahrscheinlich ist, dass der Schaeffler Gruppe der wirtschaftliche Nutzen aus dem Verkauf zufließen wird,
- die mit dem Verkauf in Zusammenhang stehenden Kosten verlässlich bestimmt werden können,
- der Schaeffler Gruppe kein weiter bestehendes Verfügungsrecht in Bezug auf die Güter verbleibt und
- die Höhe der Erlöse verlässlich bestimmt werden kann.

Umsatzerlöse werden zum beizulegenden Zeitwert der erhaltenen oder zu beanspruchenden Gegenleistung, abzüglich gewährter Preisnachlässe und Mengenrabatte erfasst.

In Abhängigkeit vom jeweiligen Kundenvertrag sowie der jeweiligen Bestellung stimmt der Zeitpunkt der Umsatzrealisierung regelmäßig mit dem Zeitpunkt der Lieferung überein – jeweils unter der Voraussetzung, dass die oben genannten Kriterien erfüllt sind.

Funktionskosten

Aufwendungen und Erträge werden den jeweiligen Funktionsbereichen zugeordnet. Abschreibungen und Wertminderungen von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen werden dem Funktionsbereich zugeordnet, in dem der Vermögenswert genutzt wird.

Forschungs- und Entwicklungskosten

Aufwendungen für Forschungsaktivitäten und Vorentwicklungen werden unmittelbar als Aufwand erfasst.

Seit dem 1. Januar 2018 werden Aufwendungen für Entwicklungsleistungen, die eine separate abgrenzbare Leistungsverpflichtung gegenüber dem Kunden darstellen und bei denen die Schaeffler Gruppe einen vertraglichen Anspruch auf Gegenleistung hat, im Zeitpunkt der Übertragung der fertigen Entwicklungsleistung an den Kunden, in den Umsatzkosten ausgewiesen. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften.

Entwicklungskosten werden nur dann als immaterielle Vermögenswerte angesetzt, wenn die Aktivierungskriterien des IAS 38 erfüllt sind.

Aktiviert Entwicklungskosten werden zu fortgeführten Herstellungskosten, das heißt, abzüglich kumulierter planmäßiger Abschreibungen und Wertminderungen, bewertet. Planmäßige Abschreibungen werden ab dem Zeitpunkt der Verwendungsfähigkeit des immateriellen Vermögenswerts linear über einen Zeitraum von sechs Jahren als Teil der Umsatzkosten in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Finanzergebnis

Zinsaufwendungen und Zinserträge werden periodengerecht erfasst.

Ergebnis je Aktie

Das Ergebnis je Aktie wird mittels Division des den Aktionären der Schaeffler AG zurechenbaren Konzernergebnisses durch die gewichtete durchschnittliche Anzahl der Stammaktien und Vorzugsaktien innerhalb der abgelaufenen Berichtsperiode errechnet.

Geschäfts- oder Firmenwerte

Der Geschäfts- oder Firmenwert unterliegt keiner planmäßigen Abschreibung, sondern wird einmal jährlich und bei Vorliegen von Hinweisen („Triggering Event“), auf Werthaltigkeit überprüft. Der Ansatz erfolgt zu Anschaffungskosten abzüglich kumulierter Wertberichtigungen.

Die Überprüfung der Werthaltigkeit erfolgt aus dem Vergleich des 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 ist der höhere Wert aus dem beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten und dem Nutzungswert der zahlungsmittelgenerierenden Einheit. Der Nutzungswert wird auf Basis von abgezinnten Zahlungsströmen (Discounted Cash Flow-Methode) ermittelt. Entfallen die Gründe für die Wertminderung in der Zukunft, wird ein außerplanmäßig abgeschriebener Geschäfts- oder Firmenwert nicht wieder durch Wertaufholung berichtigt.

Die erwarteten Zahlungsströme basieren auf einer detaillierten Fünf-Jahres-Planung sowie darüber hinausgehend einer ewigen Rente. Dieser Detailplanung liegen konkrete Prämissen zu makroökonomischen Trends (Währungs-, Zins- und Rohstoffpreisentwicklung), externen Absatzmarkterwartungen und internen Bedarfs-/Projekteinschätzungen, Verkaufspreisen und Investitionsvolumen zugrunde. Für weitere Informationen wird hierzu auf den Prognosebericht im Konzernlagebericht verwiesen. Ebenso wird dabei auf Entwicklungen und Erfahrungen aus der Vergangenheit zurückgegriffen. Der Diskontierungszinssatz spiegelt die aktuellen Markterwartungen sowie spezifische Risiken wider.

Sonstige immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen

Sonstige immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen werden zu Anschaffungs- oder Herstellkosten zuzüglich Anschaffungsnebenkosten und gegebenenfalls nachträglichen Anschaffungskosten angesetzt und, soweit die Nutzungsdauer bestimmbar ist, linear über die voraussichtliche Nutzungsdauer abgeschrieben. Diese beträgt bei Software drei Jahre, bei aktivierten Entwicklungskosten sechs Jahre, 15 bis 25 Jahre bei Gebäuden, zwei bis zehn Jahre bei technischen Anlagen und Maschinen sowie drei bis acht Jahre bei sonstigen Anlagen. Wertminderungen werden durch außerplanmäßige Abschreibungen berücksichtigt.

Leasingverhältnisse

Leasingzahlungen, die als Operating-Leasingverhältnisse klassifiziert wurden, werden linear über die Laufzeit des Leasingvertrags erfolgswirksam erfasst. Finanzierungsleasingverhältnisse haben bei der Schaeffler Gruppe einen unwesentlichen Umfang.

Wertminderungen auf sonstige immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen

Die Schaeffler Gruppe überprüft die Werthaltigkeit von sonstigen immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen, sobald Hinweise für eine mögliche Wertminderung vorliegen („Triggering Event“).

Die Schaeffler Gruppe ermittelt den erzielbaren Betrag zunächst unter der Wertkonzeption des 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 Betrages im zweiten Schritt mittels des beizulegenden Zeitwertes abzüglich Veräußerungskosten.

Finanzinstrumente

Im Geschäftsjahr 2018 wurden für die Finanzinstrumente die folgenden Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden angewendet.⁴

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

⁴ Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften.

wird. Die Folgebewertung ist abhängig von der Kategorisierung der Finanzinstrumente.

IFRS 9 enthält drei grundsätzliche Kategorien zur Klassifizierung für finanzielle Vermögenswerte: zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, zum beizulegenden Zeitwert mit Wertänderungen im sonstigen Ergebnis bewertet (FVOCI) sowie zum beizulegenden Zeitwert mit Wertänderungen im Gewinn oder Verlust bewertet (FVTPL). Die Klassifizierung der finanziellen Vermögenswerte nach IFRS 9 erfolgt auf der Grundlage des Geschäftsmodells des Unternehmens zur Steuerung finanzieller Vermögenswerte und der Eigenschaften der vertraglichen Zahlungsströme.

Finanzielle Vermögenswerte, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden

Im Wesentlichen enthält diese Kategorie einen Teil des Portfolios der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, der unter dem ABCP-Programm (Asset Backed Commercial Papers) zur Veräußerung steht (vgl. Tz. 4.15). Aufgrund der kurzen Fristigkeit dieser Forderungen, entspricht ihr beizulegender Zeitwert grundsätzlich deren Transaktionspreis. Die beizulegenden Zeitwerte der handelbaren Wertpapiere werden dagegen von Marktpreisen abgeleitet.

Finanzielle Vermögenswerte, die erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden

Finanzinvestitionen in Minderheitsbeteiligungen, die aus strategischer Sicht langfristig gehalten werden, werden zum beizulegenden Zeitwert bewertet, wobei die Änderungen des beizulegenden Zeitwertes im sonstigen Ergebnis erfasst werden. Bei eventuellem Abgang erfolgt keine Umgliederung des kumulierten sonstigen Ergebnisses in die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung.

Finanzielle Vermögenswerte, die zu den fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden

Diese Kategorie beinhaltet Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (mit Ausnahme derjenigen, die unter dem ABCP-Programm zur Veräußerung stehen), Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente sowie übrige sonstige finanzielle Vermögenswerte. Diese werden zu fortgeführten Anschaffungskosten abzüglich Wertminderungsaufwendungen für erwartete Kreditverluste bewertet. Schaeffler wendet für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (mit und ohne Finanzierungskomponente) sowie Vertragsvermögenswerte und Leasingforderungen den vereinfachten Ansatz der Wertminderung an, wonach eine Risikovorsorge in Höhe der Gesamtlaufzeit erfasst wird. Dabei werden kundenspezifische Ausfallwahrscheinlichkeiten unter Berücksichtigung zukunftsgerichteter Informationen verwendet. Für die verbleibenden finanziellen Vermögenswerte, im Wesentlichen Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, erfolgt der allgemeine Ansatz. Dementsprechend ist eine Risikovorsorge in Höhe der Kreditausfälle zu erfassen, deren Eintritt innerhalb der nächsten zwölf Monate erwartet wird, wenn das Kreditrisiko sich seit dem erstmaligen Ansatz nicht signifikant erhöht hat.

Sollte eine signifikante Erhöhung des Kreditrisikos vorliegen, ist eine Risikovorsorge in Höhe der über die Restlaufzeit erwarteten Kreditausfälle zu bilden. 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. Zu weiteren Angaben siehe Kapital Finanzinstrumente – Abschnitt Ausfallrisiko.

Im Rahmen von Forderungsverkaufsprogrammen verkaufte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden in Höhe der zurückbehaltenen Ausfallrisiken (anhaltendes Engagement) bilanziert, ebenso wie die damit verbundenen Verbindlichkeiten (vgl. Tz. 5.2).

Finanzielle Verbindlichkeiten

Finanzielle Verbindlichkeiten werden mit Ausnahme der derivativen Finanzinstrumente mittels der Effektivzinsmethode zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet.

Derivative Finanzinstrumente

Derivative Finanzinstrumente werden grundsätzlich als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert klassifiziert und bewertet, es sei denn, sie werden als Teil einer Sicherungsbeziehung (Hedge Accounting) bilanziert.

Eingebettete Derivate in finanziellen Verbindlichkeiten 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 Basisvertrages verbunden sind.

Hedge Accounting

Sicherungsbeziehungen werden bilanziell als Cash Flow Hedge und Net Investment Hedge abgebildet. Der effektive Anteil der Zeitertschwankungen aus dem Sicherungsinstrument wird bis zum Eintritt des Grundgeschäftes 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.

Im Geschäftsjahr 2017 wurden für die Finanzinstrumente die folgenden Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden angewendet:

Marktübliche Käufe und Verkäufe von finanziellen Vermögenswerten werden zum Erfüllungstag bilanziert.

Originäre Finanzinstrumente

Originäre Finanzinstrumente werden bei erstmaligem Ansatz mit ihrem beizulegenden Zeitwert bewertet. Transaktionskosten, die direkt dem Erwerb oder der Emission des Finanzinstruments zuzurechnen sind, werden nur dann mit dem anzusetzenden Buchwert berücksichtigt, wenn das entsprechende Finanzinstrument nicht erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet wird. Die Folgebewertung ist abhängig von der Kategorisierung der Finanzinstrumente.

Die Schaeffler Gruppe teilt Finanzinstrumente in die folgenden Kategorien ein:

Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte

Diese werden mit ihrem beizulegenden Zeitwert bewertet. Wertänderungen werden im sonstigen Ergebnis erfasst (einschließlich entsprechender latenter Steuern). Die beizulegenden Zeitwerte werden zum überwiegenden Teil von Marktpreisen abgeleitet, es sei denn, dass keine notierten Preise beziehungsweise kein aktiver Markt vorliegen. In diesen Fällen werden die beizulegenden Zeitwerte mit Hilfe von anerkannten Bewertungsverfahren, wie zum Beispiel 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 unter anderem der Ausfall oder Verzug eines Schuldners sowie Hinweise auf Insolvenz. Wertminderungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und übrige finanzielle Vermögenswerte werden erfolgswirksam als Wertberichtigung erfasst, falls die Forderungen nicht kreditversichert sind. Die Erfassung erfolgt dabei zunächst auf Wertberichtigungskonten, es sei denn, es kann bereits bei Eintritt des Wertminderungstatbestands davon ausgegangen werden, dass die Forderung gänzlich oder in Teilen uneinbringlich sein wird.

Im Rahmen von Forderungsverkaufsprogrammen verkaufte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden in Höhe der zurückbehaltenen Ausfallrisiken (anhaltendes Engagement) bilanziert, ebenso wie die damit verbundenen Verbindlichkeiten.

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 Zeitertschwankungen aus dem Sicherungsinstrument wird bis zum Eintritt des Grundgeschäfts erfolgsneutral im kumulierten übrigen Eigenkapital ausgewiesen. Die dort erfassten Gewinne und Verluste werden in derselben Periode in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst, in der auch das Grundgeschäft erfasst wird. Der ineffektive Anteil wird ergebniswirksam erfasst.

Vorräte

Vorräte werden mit dem niedrigeren Wert aus Anschaffungs- oder Herstellungskosten und Nettoveräußerungswert bewertet. Anschaffungskosten für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und erworbene Handelswaren werden grundsätzlich mit Hilfe der gleitenden Durchschnittspreismethode ermittelt. Unfertige sowie selbst erstellte fertige Erzeugnisse werden zu Herstellungskosten bewertet. Auf niedrigere Nettoveräußerungswerte wird abgeschrieben.

Vertragsvermögenswerte

Im Geschäftsjahr 2018 wurden für die Vertragsvermögenswerte die folgenden Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden angewendet. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften.

Die Vertragsvermögenswerte resultieren im Wesentlichen aus der zeitraumbezogenen Erlösrealisation kundenspezifischer Produkte. Dies betrifft Produkte, die aufgrund ihrer Spezifikationen keiner alternativen Nutzung zugeführt werden können und wenn für diese Produkte gegenüber dem Kunden ein durchsetzbarer Zahlungsanspruch mindestens in Höhe einer Erstattung der durch die bereits erbrachten Leistungen entstandenen Kosten einschließlich einer angemessenen Gewinnmarge vorliegt. Die Vertragsvermögenswerte werden dann in die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen umgliedert, wenn die ihnen zugrunde liegenden Rechte einen unbedingten Anspruch auf den Erhalt der Gegenleistung darstellen. Dies ist im Zeitpunkt der Fakturierung an den Kunden der Fall. Die Schaeffler Gruppe wendet für Vertragsvermögenswerte den vereinfachten Ansatz der Wertminderung an, wonach eine Risikovorsorge in Höhe der Gesamtlaufzeit erfasst wird.

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 Steuererminderungsansprüche 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. Steuerzinsen werden gemäß IAS 37 mit dem Betrag angesetzt, der zur Erfüllung der gegenwärtigen Verpflichtung zum Bilanzstichtag erforderlich ist. Für mögliche Risiken aus Betriebsprüfungen wurde eine entsprechende Risikovorsorge getroffen.

Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und Schulden

Langfristige Vermögenswerte oder Gruppen von langfristigen Vermögenswerten (inkl. der dazugehörigen Schulden) werden als zur Veräußerung gehalten eingestuft, wenn deren Buchwert in erster Linie durch eine Veräußerung und nicht durch eine weitergehende Nutzung realisiert wird. Die Klassifizierung als zur Veräußerung gehalten setzt eine konkrete Veräußerungsabsicht sowie eine hochwahrscheinliche Veräußerung innerhalb von zwölf Monaten voraus. Die entsprechenden Vermögenswerte und Schulden werden separat in der Bilanz dargestellt. Die Bewertung der zur Veräußerung gehaltenen langfristigen Vermögenswerte erfolgt mit dem niedrigeren Wert aus beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten und Buchwert.

Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

Die Leistungen an Arbeitnehmer im Rahmen der betrieblichen Altersversorgung umfassen bei der Schaeffler Gruppe sowohl leistungsorientierte als auch beitragsorientierte Pläne.

Die Verpflichtungen der Schaeffler Gruppe aus leistungsorientierten Plänen werden jährlich unter Anwendung des Anwartschaftsbarwertverfahrens („Projected Unit Credit Method“) separat für jeden Plan auf Basis einer Schätzung der während der Berichtsperiode sowie in vergangenen Perioden von den Arbeitnehmern erdienten künftigen Leistungen errechnet. Für die Schätzung der Verpflichtungen sowie der Aufwendungen für Pensionen und abgegrenzte ausübbar Rechte sind Annahmen basierend auf Markterwartungen unter anderem 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 gegebenenfalls dazugehörigen Planvermögens, das zum beizulegenden Zeitwert bewertet wird. Als Planvermögen gelten, neben den zur Deckung der Verpflichtung geführten Pensionsfonds, zudem auch sämtliche Vermögenswerte und Ansprüche aus Rückdeckungsversicherungen, die ausschließlich für Zahlungen an Pensionsberechtigte und nicht zur Deckung von Ansprüchen anderer Gläubiger verwendet werden können. Übersteigt das Planvermögen die zugehörigen Pensionsverpflichtungen, wird der aktive Saldo aus der Pensionsbewertung unter den sonstigen Vermögenswerten ausgewiesen, sofern die Schaeffler Gruppe einen Anspruch auf Rückerstattung oder Minderung künftiger Beitragszahlungen an den Fonds hat.

Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus leistungsorientierten Plänen werden im sonstigen Ergebnis erfasst, Zinsaufwendungen aus Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen sowie die Erträge aus Planvermögen werden pro Plan betrachtet und saldiert im Finanzergebnis ausgewiesen.

Im Rahmen der beitragsorientierten Pläne zahlt die Schaeffler Gruppe feste Beiträge an eine unabhängige dritte Partei. Die Schaeffler Gruppe übernimmt dabei keinerlei Garantie für die Entwicklung des Vermögenswerts bis zum Renteneintritt und darüber hinaus. Folglich sind alle Ansprüche durch die im jeweiligen Geschäftsjahr geleisteten Beiträge abgegolten. Die Beiträge werden ergebniswirksam im Personalaufwand erfasst.

Für die Bewertung der deutschen Pensionspläne werden ab dem Geschäftsjahr 2018 die neuen Heubeck-Richttafeln 2018 G verwendet.

Rückstellungen

Eine Rückstellung wird angesetzt, wenn die Schaeffler Gruppe aus einem Ereignis der Vergangenheit eine gegenwärtige rechtliche oder faktische Verpflichtung hat, deren Abfluss von Ressourcen mit wirtschaftlichen Nutzen zur Erfüllung dieser Ver-

pflichtung wahrscheinlich ist und eine verlässliche Schätzung der Höhe der Verpflichtung möglich ist. Der Ansatz einer Rückstellung erfolgt in Höhe der bestmöglichen Schätzung. Langfristige Rückstellungen werden zum Barwert angesetzt. 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.

Vertragsverbindlichkeiten

Im Geschäftsjahr 2018 wurden für die Vertragsverbindlichkeiten die folgenden Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden angewendet. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften.

Die Vertragsverbindlichkeiten resultieren unter anderem aus erhaltenen Kundenzahlungen im Zusammenhang mit Entwicklungsleistungen. Deren Umsatzrealisierung erfolgt zum Zeitpunkt der Übertragung der Verfügungsgewalt über die fertige Entwicklungsleistung auf den Kunden.

Aktienbasierte Vergütung

Der Performance Share Unit Plan (PSUP) der Schaeffler Gruppe wird als aktienbasierte Vergütung mit Barausgleich bilanziert. Zum Abschlussstichtag wird eine Rückstellung in Höhe des zeitanteiligen beizulegenden Zeitwerts der Zahlungsverpflichtung gebildet. Vom Zeitpunkt der Gewährung bis zu ihrem Ausgleich werden die Verpflichtungen zu jedem Bilanzstichtag neu bewertet. Die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts einer Performance Share Unit (PSU) erfolgt mit Hilfe eines mehrstufigen Binomialmodells. Der beizulegende Zeitwert wird vom Zeitpunkt der Gewährung bis zu ihrem Ausgleich als Personalaufwand erfasst.

1.4 Methodenänderung IAS 8

Im September 2018 wurde die DRSC Interpretation 4 (IFRS) Bilanzierung von ertragsteuerlichen Nebenleistungen vom IFRS-FA des DRSC verabschiedet. Gegenstand der Interpretation ist die Bilanzierung von steuerlichen Nebenleistungen i.S.d. § 3 Abs. 4 AO, die sich auf tatsächliche Ertragsteuern i.S.d. IAS 12.5 beziehen (ertragsteuerliche Nebenleistungen), in einem Abschluss, der nach den IFRS aufgestellt wurde, wie sie in der EU anzuwenden sind. Die Interpretation stellt klar, dass IAS 37 auf steuerliche Nebenleistungen i.S.d. § 3 Abs. 4 AO anzuwenden ist. Hieraus ergeben sich Änderungen im Ansatz, in der Bewertung und im Ausweis ertragsteuerlicher Nebenleistungen. Die Änderung der Bilanzierungsweise stellt eine Methodenänderung i.S.d. IAS 8 dar. Die nachstehenden Tabellen fassen die Auswirkungen auf den Konzernabschluss zusammen.

Auswirkung IAS 8 – Konzern-Bilanz 1. Januar 2017 Nr. 097

in Mio. EUR	Stand 01. Januar 2017 vor Anpas- sung IAS 8	Methoden- änderungen IAS 8	Stand 01. Januar 2017
AKTIVA			
Langfristige Vermögenswerte	5.979	0	5.979
Kurzfristige Vermögenswerte	5.585	0	5.585
Bilanzsumme	11.564	0	11.564
PASSIVA			
Eigenkapital	1.997	33	2.030
Sonstige Rücklagen	-404	33	-371
Sonstiges	2.401	0	2.401
Langfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	6.361	-31	6.330
Rückstellungen	96	14	110
Ertragsteuerverbindlichkeiten	163	-45	118
Sonstiges	6.102	0	6.102
Kurzfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	3.206	-2	3.204
Rückstellungen	354	24	378
Ertragsteuerverbindlichkeiten	176	-26	150
Sonstiges	2.676	0	2.676
Bilanzsumme	11.564	0	11.564

Auswirkung IAS 8 – Konzern-Bilanz 31. Dezember 2017 Nr. 098

in Mio. EUR	Stand 31. Dezember 2017 vor Anpas- sung IAS 8	Methoden- änderungen IAS 8	Stand 31. Dezember 2017
AKTIVA			
Langfristige Vermögenswerte	6.178	0	6.178
Kurzfristige Vermögenswerte	5.359	0	5.359
Bilanzsumme	11.537	0	11.537
PASSIVA			
Eigenkapital	2.548	33	2.581
Sonstige Rücklagen	249	33	282
Sonstiges	2.299	0	2.299
Langfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	5.676	-32	5.644
Rückstellungen	173	15	188
Ertragsteuerverbindlichkeiten	153	-47	106
Sonstiges	5.350	0	5.350
Kurzfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	3.313	-1	3.312
Rückstellungen	233	31	264
Ertragsteuerverbindlichkeiten	162	-32	130
Sonstiges	2.918	0	2.918
Bilanzsumme	11.537	0	11.537

Auf die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung ergeben sich aus dieser Methodenänderung keine wesentlichen Auswirkungen.

1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften

Neue Rechnungslegungsvorschriften im Geschäftsjahr 2018

Aufgrund der Erstanwendung des IFRS 9 und des IFRS 15 seit dem 1. Januar 2018 haben sich für die Schaeffler Gruppe in den nachfolgend dargestellten Bereichen Umstellungseffekte ergeben, die zu einer Änderung der Rechnungslegungsmethode geführt haben. Die Schaeffler Gruppe hat, in Übereinstimmung mit den Übergangsvorschriften, für den Übergang auf IFRS 9 und IFRS 15 jeweils den modifizierten, retrospektiven Ansatz angewendet, das heißt, der Standard wurde lediglich auf die jüngste im Abschluss dargestellte Berichtsperiode (das Geschäftsjahr 2018) angewendet. Der kumulierte Effekt aus der erstmaligen Anwendung wurde zum Zeitpunkt der Erstanwendung am 1. Januar 2018 als Anpassung des Eröffnungsbilanzwerts im Eigenkapital erfasst.

Weitere erstmalig verpflichtend anzuwendende Änderungen der International Financial Reporting Standards (IFRS) hatten keinen wesentlichen Einfluss auf den vorliegenden Abschluss.

IFRS 9

Klassifizierung und Bewertung von finanziellen Vermögenswerten und finanziellen Verbindlichkeiten

Die Klassifizierung und Bewertung eines Teils des Portfolios der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, der unter dem ABCP-Programm (Asset Backed Commercial Papers) zur Veräußerung steht, ändert sich von der bisherigen Bewertung zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC) zur erfolgswirksamen Bewertung zum beizulegenden Zeitwert (FVTPL). Hieraus ergaben sich keine Bewertungsunterschiede. Die Beteiligungen, deren Fair Value nicht zuverlässig ermittelbar war und die daher gemäß der Ausnahmeregelung des IAS 39 zu Anschaffungskosten bewertet wurden, werden künftig erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert (FVOCI) bewertet. Daraus resultierte ein die sonstigen Rücklagen erhöhender Umstellungseffekt in Höhe von 24 Mio. EUR.

IFRS 9 hat die Klassifizierung und Bewertung der finanziellen Verbindlichkeiten von IAS 39 weitestgehend übernommen. Bei der Schaeffler Gruppe besteht zwar eine modifizierte finanzielle Verbindlichkeit, hieraus ergaben sich jedoch keine bilanziellen Auswirkungen.

Wertminderungsmodell für finanzielle Vermögenswerte
Darüber hinaus wird durch IFRS 9 ein neues Wertminderungsmodell für finanzielle Vermögenswerte eingeführt, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden. Dieses ersetzt das bisherige Modell basierend auf eingetretenen Verlusten (incurred loss model) durch ein Modell, das auf erwarteten Kreditausfällen basiert (expected loss model). Aus der Anwendung des neuen Wertminderungsmodells ergab sich ein die sonstigen Rücklagen erhöhender Umstellungseffekt von 4 Mio. EUR (siehe auch Tz. 4.6 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen).

Hedge Accounting

Gemäß dem Wahlrecht, das die Übergangsvorschriften des IFRS 9 für Hedge Accounting vorsehen, führt die Schaeffler Gruppe die Vorschriften für die Bilanzierung von Hedge Accounting gemäß IAS 39 fort und beabsichtigt, die Regelungen des IFRS 9 zu einem späteren Zeitpunkt nach dem 1. Januar 2018 anzuwenden.

Die nachfolgende Tabelle enthält eine Überleitung der Buchwerte der Finanzinstrumente, aufgegliedert nach Klassen der Konzernbilanz und Kategorien gemäß IFRS 9 zu den bisherigen Kategorien gemäß IAS 39.

Finanzinstrumente nach Klassen und je Kategorie gem. IFRS 7.8 ¹⁾

Nr. 099

in Mio. EUR	Kategorie IFRS 7.8 gemäß IFRS 9	31.12.2018	01.01.2018	Kategorie IFRS 7.8 gemäß IAS 39	31.12.2017
		Buchwert	Buchwert		Buchwert
Finanzielle Vermögenswerte, nach Klassen					
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Amortised cost	1.914	2.131	LaR	2.127
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen - ABCP-Programm ¹⁾	FVTPL	89	65	LaR	65
Sonstige finanzielle Vermögenswerte					
• Sonstige Finanzanlagen ¹⁾	FVOCI	38	41	AfS	17
• Handelbare Wertpapiere	FVTPL	17	16	AfS	16
• Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	n.a.	43	58	n.a.	58
• Nicht als Sicherungsinstrument designierte Derivate	FVTPL	31	85	HfT	85
• Übrige finanzielle Vermögenswerte	Amortised cost	108	46	LaR	46
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	Amortised cost	801	698	LaR	698
Finanzielle Verbindlichkeiten, nach Klassen					
Finanzschulden	FLAC	3.348	3.068	FLAC	3.068
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	1.967	1.867	FLAC	1.867
Rückerstattungsverbindlichkeiten	n.a.	236	213		0
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten					
• Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	n.a.	40	11	n.a.	11
• Nicht als Sicherungsinstrument designierte Derivate	FVTPL	27	25	HfT	25
• Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	423	457	FLAC	670
Zusammenfassung pro Kategorie					
Finanzielle Vermögenswerte, die zu den fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden (Amortised cost)		2.823	2.875	LaR	2.936
Finanzielle Vermögenswerte, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden (FVTPL)		137	166	HfT	85
Finanzielle Vermögenswerte (Eigenkapitalinstrumente), die erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden (FVOCI)		38	41	AfS	33
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden (FLAC)		5.738	5.392	FLAC	5.605
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden (FVTPL)		27	25	HfT	25

¹⁾ Die Reklassifizierungen gemäß IFRS 9 betreffen folgende Sachverhalte:

- a) Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die unter dem ABCP-Programm zur Veräußerung stehen (reklassifiziert von LaR zu FVTPL).
b) Sonstige Finanzanlagen (reklassifiziert von AfS zu FVOCI Eigenkapitalinstrumente).

IFRS 15

Der neue Standard IFRS 15 Erlöse aus Verträgen mit Kunden ersetzt die bislang in mehreren Standards (IAS 18, Umsatzerlöse und IAS 11, Fertigungsaufträge) und Interpretationen (IFRIC 13, IFRIC 15, IFRIC 18 sowie SIC 31) vorhandenen Regelungen zur Erlösrealisierung. Aus der Erstanwendung ergeben sich im Wesentlichen die nachfolgend dargestellten Umstellungseffekte.

Entwicklungsleistungen

Seit dem 1. Januar 2018 werden für Entwicklungsleistungen, die eine separate, abgrenzbare Leistungsverpflichtung gegenüber dem Kunden darstellen und bei denen die Schaeffler Gruppe einen vertraglichen Anspruch auf eine Gegenleistung hat, Umsatzerlöse erfasst. Deren Realisierung erfolgt zum Zeitpunkt der Übertragung der Verfügungsmacht über die fertige Entwicklungsleistung auf den Kunden. Die damit einhergehenden Aufwendungen werden im Zeitpunkt der Umsatzrealisierung in den Umsatzkosten ausgewiesen. Bisher wurden die Kundenzahlungen für Entwicklungsleistungen zusammen mit den dazugehörigen Entwicklungskosten saldiert unter den Kosten der Forschung und Entwicklung ausgewiesen.

Kundenspezifische Produkte

Bei Produkten, die aufgrund ihrer Spezifikationen keiner alternativen Nutzung zugeführt werden können, wird seit dem 1. Januar 2018 eine zeitraumbezogene Umsatzrealisierung vorgenommen, wenn für diese Produkte gegenüber dem Kunden ein durchsetzbarer Zahlungsanspruch mindestens in Höhe einer Erstattung der durch die bereits erbrachten Leistungen entstandenen Kosten einschließlich einer angemessenen Gewinnmarge besteht. Dies führte gegenüber der bisherigen Bilanzierung zu einer zeitlichen Vorverlagerung von Umsatzerlösen.

Für die Schaeffler Gruppe ergab sich hieraus zum 1. Januar 2018 ein die sonstigen Rücklagen erhöhender Umstellungseffekt von 7 Mio. EUR. Dieser Umstellungseffekt wurde im Laufe des Geschäftsjahrs rückwirkend angepasst.

Des Weiteren wurden im Geschäftsjahr erhaltene Anzahlungen auf Verträge mit Kunden im Anwendungsbereich des IFRS 15 den Vertragsverbindlichkeiten zugeordnet. Der bisherige Ausweis erfolgte in den sonstigen Verbindlichkeiten. Zudem erfolgt ein separater Ausweis der Verkaufsaufwendungen (Boni, Rabatte, Skonti) als Rückerstattungsverbindlichkeiten. Der bisherige Ausweis erfolgte in den sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten.

Die nachfolgenden Tabellen geben einen Überblick über die Auswirkungen des IFRS 15 auf den Konzernabschluss zum 31. Dezember 2018.

IFRS 15 – Auswirkungen Konzern-Bilanz

Nr. 100

in Mio. EUR	31.12.2018	31.12.2018	
		Effekte IFRS 15	Anwendung IFRS 15 ohne Anwendung IFRS 15
AKTIVA			
Vertragsvermögenswerte	11	11	0
Sonstige Vermögenswerte	86	1	85
Langfristige Vermögenswerte	6.828	12	6.816
Vorräte	2.183	-13	2.196
Vertragsvermögenswerte	45	45	0
Kurzfristige Vermögenswerte	5.534	32	5.502
Bilanzsumme	12.362	44	12.318
PASSIVA			
• Sonstige Rücklagen	866	19	847
Eigenkapital	3.060	19	3.041
Vertragsverbindlichkeiten	2	2	0
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	9	1	8
Passive latente Steuern	131	9	122
Langfristige Verbindlichkeiten	5.780	12	5.768
Rückstellungen	244	-3	247
Vertragsverbindlichkeiten	45	45	0
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	481	-234	715
Rückerstattungsverbindlichkeiten	236	236	0
Sonstige Verbindlichkeiten	320	-31	351
Kurzfristige Verbindlichkeiten	3.522	13	3.509
Bilanzsumme	12.362	44	12.318

IFRS 15 – Auswirkungen Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

Nr. 101

in Mio. EUR	2018	2018 ohne	
		Effekte IFRS 15	Anwendung IFRS 15
Umsatzerlöse	14.241	69	14.172
Umsatzkosten	-10.558	-113	-10.445
Bruttoergebnis vom Umsatz	3.683	-44	3.727
Kosten der Forschung und Entwicklung	-847	58	-905
EBIT	1.354	14	1.340
Finanzergebnis	-155	3	-158
Ertragsteuern	-300	-5	-295
Konzernergebnis	895	12	883
Ergebnis je Stammaktie (unverwässert/verwässert, in EUR)	1,32	0,02	1,30
Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert/verwässert, in EUR)	1,33	0,02	1,31

Neue Rechnungslegungsvorschriften mit EU-Endorsement ab dem Geschäftsjahr 2019

Das International Accounting Standards Board (IASB) hat die nachfolgend beschriebenen Änderungen von Standards verabschiedet, die für die Schaeffler Gruppe im Geschäftsjahr 2018 noch nicht verpflichtend anzuwenden waren. Eine vorzeitige Anwendung wurde nicht vorgenommen.

Im Oktober 2017 hat das IASB Änderungen an IFRS 9 veröffentlicht, die ab dem 1. Januar 2019 retrospektiv anzuwenden sind (EU Übernahme im März 2018). Bei diesen Änderungen handelt es sich um die Erfüllung der Zahlungsstrombedingungen der Vorfalligkeitsregulierungen mit negativen Ausgleichleistungen. Diese Änderungen haben keine wesentlichen Auswirkungen auf die Schaeffler Gruppe.

Im Juli 2017 hat das IASB IFRIC 23 Unsicherheit bezüglich der ertragsteuerlichen Behandlung herausgegeben um diverse Unsicherheiten bezüglich der ertragsteuerlichen Behandlung von Sachverhalten und Transaktionen klarzustellen. Diese Klarstellung hat nach derzeitiger Beurteilung keine wesentlichen Auswirkungen auf die Schaeffler Gruppe. Die neue Interpretation ist ab dem 1. Januar 2019 anzuwenden (EU Übernahme im Oktober 2018).

IFRS 16

Im Januar 2016 wurde vom IASB der Standard IFRS 16 Leasingverhältnisse veröffentlicht. Dieser Standard ersetzt die Vorschriften des IAS 17 und die dazugehörigen Interpretationen. Der Standard ist erstmalig anzuwenden auf Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1. Januar 2019 beginnen. Eine vorzeitige Anwendung des Standards ist zulässig. Die Schaeffler Gruppe wendet den Standard für das Geschäftsjahr beginnend am 1. Januar 2019 erstmalig an.

Durch IFRS 16 wird ein einheitliches Leasingnehmerbilanzierungsmodell eingeführt, wonach Leasingverhältnisse in der Bilanz des Leasingnehmers zu erfassen sind. Leasingnehmer aktivieren zukünftig das Nutzungsrecht am Leasinggegenstand und bilden die Zahlungsverpflichtung aus dem Leasingvertrag als Verbindlichkeit ab. Bezüglich der Bilanzierung von Leasingverhältnissen beim Leasinggeber übernimmt der neue Standard grundsätzlich die Regelungen des IAS 17 und behält die Unterscheidung in Operating-Leasingverhältnisse und Finanzierungsleasingverhältnisse bei.

Für den Übergang auf IFRS 16 wendet die Schaeffler Gruppe den modifizierten, retrospektiven Ansatz an, das heißt, der Standard wird lediglich auf die jüngste im Abschluss dargestellte Berichtsperiode (das Geschäftsjahr 2019) angewendet. Die Vorjahreszahlen werden nicht angepasst. Die Ausnahmeregelungen für kurzfristige Leasingverhältnisse mit einer Laufzeit von bis zu zwölf Monaten und Leasingverhältnisse von Vermögensgegenständen mit geringem Wert werden in Anspruch genommen. Die Schaeffler Gruppe beabsichtigt, weitere praktische Behelfe in Anspruch zu nehmen.

Die Auswirkungen der Implementierung des IFRS 16 hat die Schaeffler Gruppe in einem Projekt untersucht. Das Projekt befindet sich nach einer zentralen Analysephase derzeit in der finalen Implementierungsphase der Prozesse und der systemseitigen Anpassungen. Die größten Umstellungseffekte erwartet die Schaeffler Gruppe auf Basis des aktuellen Projektstands aus dem künftigen Ansatz von bislang als Operating-Lease klassifizierten Leasingverhältnissen im Bereich Immobilien und Fuhrpark. Die Art der Aufwendungen im Zusammenhang mit den Leasingverhältnissen wird sich ändern, da die Schaeffler Gruppe nun Abschreibungen für Nutzungsrechte, sowie Zinsaufwendungen aus den Leasingverbindlichkeiten ansetzt.

Aufgrund der Änderung der Bilanzierung von Leasingverhältnissen im Rahmen des IFRS 16 schätzt die Schaeffler Gruppe auf Basis der derzeit verfügbaren Informationen, dass zusätzliche Leasingverbindlichkeiten und Nutzungsrechte in Höhe von 219 Mio. EUR zum 1. Januar 2019 angesetzt werden. Für das Geschäftsjahr 2019 werden die daraus resultierenden Abschreibungen der Nutzungsrechte auf 60 Mio. EUR und die Zinsaufwendungen aus den Leasingverbindlichkeiten auf 4 Mio. EUR geschätzt. Die Schaeffler Gruppe erwartet auf Basis des aktuellen Projektstands keine wesentlichen Auswirkungen auf das EBIT.

Neue Rechnungslegungsvorschriften ohne EU-Endorsement

Des Weiteren wurden durch das IASB folgende neue Standards beziehungsweise 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. 102

Standard/Interpretation	Datum der verpflichtenden Anwendung	Inhalt des Standards/der Interpretation bzw. der Änderung	Erwartete Auswirkung auf die Schaeffler Gruppe
Änderungen an IAS 28	01.01.2019	Klarstellung darüber, dass langfristige Anteile, die wirtschaftlich als Nettoinvestition in ein assoziiertes oder Gemeinschaftsunternehmen anzusehen sind, nach IFRS 9 zu bilanzieren sind, sofern diese nicht nach der Equity-Methode dargestellt werden	Keine
Änderungen an IAS 19	01.01.2019	Neuberechnung des Dienstzeitaufwands und der Nettozinsen für die verbleibende Periode nach einer unterjährigen Änderung, Kürzung oder Abgeltung eines Pensionsplans	Noch in Prüfung ¹⁾
Jährliche Verbesserungen 2015 – 2017	01.01.2019	Diverse Änderungen an IFRS 3, IFRS 11, IAS 12, IAS 23	Noch in Prüfung ¹⁾
Änderungen der Verweise auf das Rahmenkonzept in den IFRS-Standards	01.01.2020	Überarbeitete Definitionen von Vermögenswerten und Schulden und neue Leitlinien zu Bewertung und Ausbuchung, Ausweis und Angaben	Keine
Änderungen an IFRS 3	01.01.2020	Herausgabe der Definition eines Geschäftsbetriebs	Noch in Prüfung ¹⁾
Änderungen an IAS 1 und IAS 8	01.01.2020	Definition von Wesentlichkeit	Noch in Prüfung ¹⁾
IFRS 17	01.01.2021	Grundsätze in Bezug auf den Ansatz, die Bewertung, den Ausweis sowie die Angaben für Versicherungsverträge	Noch in Prüfung ¹⁾
Änderungen an IFRS 10, IAS 28	Unbestimmt	Klarstellung über die Erfassung der Gewinne aus Veräußerung oder Einbringung von Vermögenswerten zwischen einem Investor und einem assoziierten Unternehmen oder Joint Venture	Noch in Prüfung 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 2018 neben der Schaeffler AG 152 (Vj.: 151) Tochterunternehmen. Davon haben 51 (Vj.: 50) Unternehmen ihren Sitz in Deutschland und 101 (Vj.: 101) im Ausland.

Zum 1. Januar 2018 wurden die im Geschäftsjahr 2017 erworbenen Gesellschaften autinity systems GmbH und afr-consulting GmbH (jetzt: Schaeffler Digital Solutions GmbH) erstmalig vollkonsolidiert. Insgesamt wurden 2018 acht Gesellschaften erstmalig vollkonsolidiert. Abgänge im Konsolidierungskreis resultieren aus sieben konzerninternen Verschmelzungen.

Die Auswirkung der Veränderungen im Konsolidierungskreis auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage der Schaeffler Gruppe war im Berichtszeitraum von untergeordneter Bedeutung.

Zum 31. Dezember 2018 waren drei Gemeinschaftsunternehmen (Vj.: zwei) und zwei assoziierte Unternehmen (Vj.: drei) gemäß der Equity-Methode in den Konzernabschluss einbezogen.

 Mehr zur Zusammensetzung der Schaeffler Gruppe unter Tz. 5.10

3. Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

3.1 Umsatzerlöse

Die folgende Tabelle zeigt die Aufgliederung von Umsatzerlösen aus Verträgen mit Kunden nach Kategorien und Segmenten.

IFRS 15 – Aufgliederung Umsatzerlöse nach Kategorien

Nr. 103

	01.01.-31.12.		01.01.-31.12.		01.01.-31.12.		01.01.-31.12.	
	2018	2017 ¹⁾²⁾	2018	2017 ¹⁾²⁾	2018	2017 ¹⁾²⁾	2018	2017 ¹⁾
in Mio. EUR	Automotive OEM		Automotive Aftermarket		Industrie		Gesamt	
Umsatzerlöse nach Umsatzarten								
• Umsatzerlöse aus dem Verkauf von Gütern	8.767	8.839	1.859	1.880	3.353	3.117	13.979	13.836
• Erlöse aus dem Verkauf von Werkzeugen	124	116	0	0	0	0	124	116
• Erlöse aus Entwicklungsleistungen	58	0	0	0	0	0	58	0
• Erlöse aus Dienstleistungen	44	26	0	0	30	33	74	59
• Sonstige Umsatzerlöse	4	10	0	0	2	0	6	10
Summe	8.997	8.991	1.859	1.880	3.385	3.150	14.241	14.021
Umsatzerlöse nach Regionen³⁾								
• Europa	4.014	4.004	1.393	1.375	1.906	1.804	7.313	7.183
• Americas	1.938	1.932	340	403	596	575	2.874	2.910
• Greater China	1.910	1.927	76	57	575	472	2.561	2.456
• Asien/Pazifik	1.135	1.128	50	45	308	299	1.493	1.472
Summe	8.997	8.991	1.859	1.880	3.385	3.150	14.241	14.021

¹⁾ Die Schaeffler Gruppe wendet seit dem 1. Januar 2018 erstmalig die neuen Standards IFRS 9 und IFRS 15 an. Für den Übergang auf die neuen Vorschriften wurde jeweils der modifizierte, retrospektive Ansatz angewendet, nach dem die Vorjahreswerte nicht angepasst werden. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften.

²⁾ Vorjahreswerte gemäß der 2018 ausgewiesenen Segmentstruktur. Die Vorjahreswerte beruhen auf einer retrospektiven Änderung der Segmentstruktur. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 5.5 Segmentberichterstattung.

³⁾ Nach Marktsicht (Kundenstandorte).

Die folgende Tabelle zeigt Forderungen, Vertragsvermögenswerte und Vertragsverbindlichkeiten aus Verträgen mit Kunden.

Vertragssalden	Nr. 104	
in Mio. EUR	31.12.2018	01.01.2018
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2.003	2.192
Vertragsvermögenswerte	56	48
Vertragsverbindlichkeiten	47	37
In der Berichtsperiode erfasste Erlöse ¹⁾		
• die zu Beginn des Geschäftsjahres im Saldo der Vertragsverbindlichkeiten enthalten waren	34	-
• aus in vorherigen Geschäftsjahren erfüllten Leistungsverpflichtungen	9	-

¹⁾ Werte für die Berichtsperiode 1. Januar 2018 bis 31. Dezember 2018

Die Vertragsvermögenswerte zum 31. Dezember 2018 resultierten aus bereits realisierten Umsatzerlösen bei der zeitraumbezogenen Erlösrealisation kundenspezifischer Produkte.

Die Vertragsverbindlichkeiten zum 31. Dezember 2018 resultierten aus erhaltenen Kundenzahlungen im Zusammenhang mit Entwicklungsleistungen, an denen die Verfügungsgewalt noch nicht an den Kunden übertragen wurde und sonstigen erhaltenen Anzahlungen auf Verträgen mit Kunden.

Die verbleibenden Leistungsverpflichtungen betrafen zum 31. Dezember 2018 im Wesentlichen noch zu erbringende Leistungsverpflichtungen aus Entwicklungsverträgen. Deren Realisierung erfolgt im Zeitpunkt der Übertragung der Verfügungsgewalt der Entwicklungsleistungen an den Kunden. Hieraus werden erwartungsgemäß Umsatzerlöse in Höhe von 57 Mio. EUR im Wesentlichen im Laufe der nächsten 3 Jahre realisiert.

In der Berichtsperiode ergaben sich, neben einer unterjährigen Umgliederung eines Teiles der erhaltenen Anzahlungen in die Vertragsverbindlichkeiten, keine weiteren signifikanten Änderungen bei den Salden von Vertragsvermögenswerten und -verbindlichkeiten.

3.2 Sonstige Erträge

Sonstige Erträge	Nr. 105	
in Mio. EUR	2018	2017
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen	35	38
Übrige Erträge	52	44
Summe	87	82

Die **Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen** enthielten Erträge in Höhe von 23 Mio. EUR (Vj.: 6 Mio. EUR) aus der Auflösung von Vorsorgen für mögliche Ansprüche Dritter im Zusammenhang mit Kartellverfahren und sonstigen Compliance-Fällen.

3.3 Sonstige Aufwendungen

Sonstige Aufwendungen	Nr. 106	
in Mio. EUR	2018	2017
Aufwendungen aus Währungseffekten	6	35
Übrige Aufwendungen	71	106
Summe	77	141

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 2018 ein Aufwand in Höhe von 6 Mio. EUR (Vj.: 35 Mio. EUR).

Die **übrigen Aufwendungen** enthielten Aufwendungen im Zusammenhang mit der Reorganisation des Bereiches „Bearings & Components Technologies“ und dessen Integration in die Sparten Automotive OEM und Industrie in Höhe von 26 Mio. EUR (Vj.: 0 Mio. EUR). Darüber hinaus entfielen Aufwendungen in Höhe von 22 Mio. EUR (Vj.: 0 Mio. EUR) auf die Neuausrichtung der Geschäftsstruktur in Großbritannien. Das Vorjahr enthielt Aufwendungen für Restrukturierungen für den Aufbau eines Shared Service Centers in Europa in Höhe von 39 Mio. EUR.

3.4 Personalaufwand und Mitarbeiteranzahl

Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter nach Regionen	Nr. 107	
	2018	2017
Europa	63.001	60.954
Americas	13.243	12.826
Greater China	12.829	11.981
Asien/Pazifik	3.159	2.936
Summe	92.232	88.697

Die Mitarbeiteranzahl zum 31. Dezember 2018 lag bei 92.478 und damit um 2,6 % über dem Vorjahreswert von 90.151.

Der Personalaufwand der Schaeffler Gruppe setzte sich wie folgt zusammen:

Personalaufwand	Nr. 108	
in Mio. EUR	2018	2017
Löhne und Gehälter	3.743	3.606
Soziale Abgaben	716	700
Sonstiger Personalaufwand	141	131
Summe	4.600	4.437

Die Erhöhung des Personalaufwands im Geschäftsjahr 2018 resultierte im Wesentlichen aus lokalen Tarifierhöhungen und dem Aufbau von Kapazitäten. Dieser Aufbau erfolgte vor allem in der Fertigung und den fertigungsnahen Bereichen in den Regionen Greater China und Europa.

Im **sonstigen Personalaufwand** waren Kosten der Altersversorgung in Höhe von 138 Mio. EUR (Vj.: 128 Mio. EUR) enthalten.

3.5 Finanzergebnis

Finanzergebnis der Schaeffler Gruppe

Nr. 109

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

¹⁾Inkl. amortisierte Transaktionskosten und Vorfälligkeitsentschädigungen.

Die **Zinsaufwendungen für Finanzschulden** betragen im Geschäftsjahr 2018 99 Mio. EUR (Vj.: 123 Mio. EUR). Darin enthalten waren Aufwendungen aus der Vorfälligkeitsentschädigung in Höhe von 0 Mio. EUR (Vj.: 13 Mio. EUR) und der vorzeitigen Amortisation von Transaktionskosten in Höhe von 0 Mio. EUR (Vj.: 5 Mio. EUR).

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

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

3.6 Ertragsteuern

Ertragsteuern

Nr. 110

in Mio. EUR	2018	2017
Laufende Ertragsteuern	302	329
Latente Ertragsteuern	-2	10
Summe	300	339

Die Schaeffler AG als Kapitalgesellschaft hat im Berichtszeitraum 2018 der deutschen Körperschaft- und Gewerbesteuer unterlegen.

Für das Geschäftsjahr 2018 lag der durchschnittliche Steuersatz im Inland bei 28,6 % (Vj.: 28,6 %). Dieser Steuersatz beinhaltet die Körperschaftsteuer einschließlich Solidaritätszuschlag mit 15,9 % (Vj.: 15,9 %) sowie die durchschnittliche Gewerbesteuer mit 12,7 % (Vj.: 12,7 %).

Der Ertrag an periodenfremden tatsächlichen Ertragsteuern belief sich im Geschäftsjahr 2018 auf 3 Mio. EUR (Vj.: 13 Mio. EUR). Im Geschäftsjahr 2018 entstand ein periodenfremder latenter Steuerertrag in Höhe von 44 Mio. EUR (Vj.: 16 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 2018 basierte auf einem effektiven Gewerbesteuer- und Körperschaftsteuersatz inklusive Solidaritätszuschlag der Schaeffler Gruppe in Höhe von 28,6 % (Vj.: 28,6 %).

Steuerliche Überleitungsrechnung

Nr. 111

in Mio. EUR	2018	2017
Ergebnis vor Ertragsteuern	1.195	1.336
Erwartete Ertragsteuern	342	382
Zuführungen/Abzüge aufgrund lokal abweichender Bemessungsgrundlagen	5	5
Abweichungen vom erwarteten Steuersatz	-17	-22
Änderung von Steuersätzen und -gesetzen	1	-8
Änderung Wertberichtigung, Nichtaktivierung latenter Steuern	18	7
Steuer Guthaben und sonstige Steuervorteile	-15	-16
Nicht abzugsfähige Aufwendungen und steuerfreie Erträge	16	24
Periodenfremde Steuern	-47	-29
Sonstiges	-3	-4
Ertragsteuern gemäß Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	300	339

Die im Posten **Abweichungen 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 unter anderem steuerlich nicht abzugsfähige Betriebsausgaben sowie latente Steuerschulden aus geplanten Dividendenausschüttungen von Tochterunternehmen.

In den **periodenfremden Steuern** sind im Wesentlichen Erträge aus steuerlichen Neubeurteilungen von Sachverhalten aus vorangegangenen Veranlagungszeiträumen enthalten.

3.7 Ergebnis je Aktie

Ergebnis je Aktie	Nr. 112	
in Mio. EUR	2018	2017
Konzernergebnis	895	997
Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbares Konzernergebnis	881	980
Ergebnisanteil Stammaktien	660	734
Ergebnisanteil Vorzugsaktien	221	246
Durchschnittliche Anzahl der ausgegebenen Stammaktien in Millionen Stück	500	500
Durchschnittliche Anzahl der ausgegebenen Vorzugsaktien in Millionen Stück	166	166
Ergebnis je Stammaktie (unverwässert/verwässert, in EUR)	1,32	1,47
Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert/verwässert, in EUR)	1,33	1,48

Zum 31. Dezember 2018 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

Mit Wirkung zum 1. Januar 2018 wurde der bisherige Unternehmensbereich Automotive Aftermarket als dritte Sparte etabliert. In diesem Zuge erfolgte auch eine Ausweitung der Geschäfts- oder Firmenwerte tragenden Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten von zwei auf drei. Die Aufteilung der Geschäfts- oder Firmenwerte erfolgte nach relativen Nutzungswerten.

Die Buchwerte der die Geschäfts- oder Firmenwerte tragenden Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordneten **Geschäfts- oder Firmenwerte** beliefen sich auf 243 Mio. EUR für das Segment Automotive OEM (Vj.: 243 Mio. EUR), 76 Mio. EUR für das Segment Automotive Aftermarket (Vj.: 76 Mio. EUR) sowie auf 211 Mio. EUR für das Segment Industrie (Vj.: 208 Mio. EUR).

Zur Ermittlung des Nutzungswertes wurden für den über den Detailplanungszeitraum bis 2021 hinausgehenden Cash Flow die Planjahre 2022 und 2023 sowie anschließend eine jährliche Wachstumsrate in Höhe von 1,0 % (Vj.: 1,0 %) pro Segment (im Rahmen einer finanzmathematischen Annuität) 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 12,1 % für das Segment Automotive OEM und

12,9 % für das Segment Automotive Aftermarket (Vj.: Segment Automotive 12,6 %) sowie von 12,1 % für das Segment Industrie (Vj.: 12,4 %) angenommen. Dies entspricht einem Nachsteuerzinssatz von 8,9 % für das Segment Automotive OEM und 9,8 % für das Segment Automotive Aftermarket (Vj.: Segment Automotive 9,1 %) sowie von 8,9 % für das Segment Industrie (Vj.: 9,0 %).

Für das Geschäftsjahr 2018 sowie für das Vorjahr war der ermittelte Nutzungswert der jeweiligen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten größer als deren Buchwert. Somit bestand kein Wertminderungsbedarf.

Die **selbst erstellten immateriellen Vermögenswerte** enthielten im Wesentlichen Entwicklungskosten in Höhe von 46 Mio. EUR (Vj.: 55 Mio. EUR). Darin enthalten waren noch nicht nutzungsbereite Vermögenswerte von 1 Mio. EUR (Vj.: 35 Mio. EUR), die noch keinen planmäßigen Abschreibungen unterlagen.

Die für die immateriellen Vermögenswerte angefallenen Abschreibungen in Höhe von 27 Mio. EUR (Vj.: 28 Mio. EUR) waren in den folgenden Posten der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst: Umsatzkosten 9 Mio. EUR (Vj.: 6 Mio. EUR), Kosten der Forschung und Entwicklung 5 Mio. EUR (Vj.: 5 Mio. EUR) und Kosten der allgemeinen Verwaltung 13 Mio. EUR (Vj.: 17 Mio. EUR).

Immaterielle Vermögenswerte

Nr. 113

in Mio. EUR	Geschäfts- oder Firmenwerte	Erworbene immaterielle Vermögenswerte	Selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte	Gesamt
Historische Anschaffungs- oder Herstellungskosten				
Bestand zum 01. Januar 2017	527	1.082	310	1.919
Zugänge	0	19	13	32
Abgänge	0	-7	0	-7
Umbuchungen	0	-1	1	0
Währungsumrechnung	0	-4	-2	-6
Bestand zum 31. Dezember 2017	527	1.089	322	1.938
Bestand zum 01. Januar 2018	527	1.089	322	1.938
Zugänge	3	13	1	17
Abgänge	0	-34	0	-34
Umbuchungen	0	1	0	1
Währungsumrechnung	0	0	0	0
Bestand zum 31. Dezember 2018	530	1.069	323	1.922
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen				
Bestand zum 01. Januar 2017	0	1.028	259	1.287
Abschreibungen	0	19	9	28
Abgänge	0	-7	0	-7
Umbuchungen	0	0	0	0
Währungsumrechnung	0	-4	-2	-6
Bestand zum 31. Dezember 2017	0	1.036	266	1.302
Bestand zum 01. Januar 2018	0	1.036	266	1.302
Abschreibungen	0	18	9	27
Abgänge	0	-34	0	-34
Umbuchungen	0	0	0	0
Währungsumrechnung	0	0	0	0
Bestand zum 31. Dezember 2018	0	1.020	275	1.295
Nettobuchwerte				
Zum 01. Januar 2017	527	54	51	632
Zum 31. Dezember 2017	527	53	56	636
Zum 01. Januar 2018	527	53	56	636
Zum 31. Dezember 2018	530	49	48	627

4.2 Sachanlagen

Sachanlagen

Nr. 114

in Mio. EUR	Grundstücke, grundstücks- gleiche Rechte und Gebäude	Technische Anlagen und Maschinen	Sonstige Anlagen	Anlagen im Bau	Gesamt
Historische Anschaffungs- oder Herstellungskosten					
Bestand zum 01. Januar 2017	2.530	8.410	1.082	756	12.778
Zugänge	39	372	109	735	1.255
Abgänge	-2	-190	-71	-1	-264
Umbuchungen	69	401	28	-498	0
Umgliederungen in IFRS 5	-3	0	0	0	-3
Währungsumrechnung	-66	-269	-22	-22	-379
Bestand zum 31. Dezember 2017	2.567	8.724	1.126	970	13.387
Bestand zum 01. Januar 2018	2.567	8.724	1.126	970	13.387
Anpassung IFRS 15	0	-5	0	0	-5
Bestand zum 01. Januar 2018 nach IFRS 15	2.567	8.719	1.126	970	13.382
Zugänge	46	361	82	769	1.258
Abgänge	-8	-179	-67	-3	-257
Umbuchungen	108	412	33	-554	-1
Umgliederungen in IFRS 5	-6	0	0	0	-6
Währungsumrechnung	1	-9	2	0	-6
Bestand zum 31. Dezember 2018	2.708	9.304	1.176	1.182	14.370
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen					
Bestand zum 01. Januar 2017	1.358	6.091	817	5	8.271
Abschreibungen	78	556	105	0	739
Wertminderungen	0	0	0	0	0
Abgänge	-1	-186	-70	0	-257
Umbuchungen	0	0	0	0	0
Umgliederungen in IFRS 5	0	0	0	0	0
Währungsumrechnung	-31	-184	-15	-1	-231
Bestand zum 31. Dezember 2017	1.404	6.277	837	4	8.522
Bestand zum 01. Januar 2018	1.404	6.277	837	4	8.522
Anpassung IFRS 15	0	-3	0	0	-3
Bestand zum 01. Januar 2018 nach IFRS 15	1.404	6.274	837	4	8.519
Abschreibungen	82	619	92	0	793
Wertminderungen	0	0	0	1	1
Abgänge	-7	-175	-66	-1	-249
Umbuchungen	0	0	0	0	0
Umgliederungen in IFRS 5	-4	0	0	0	-4
Währungsumrechnung	1	-9	1	-1	-8
Bestand zum 31. Dezember 2018	1.476	6.709	864	3	9.052
Nettobuchwerte					
Zum 01. Januar 2017	1.172	2.319	265	751	4.507
Zum 31. Dezember 2017	1.163	2.447	289	966	4.865
Zum 01. Januar 2018	1.163	2.447	289	966	4.865
Zum 31. Dezember 2018	1.232	2.595	312	1.179	5.318

Zum 31. Dezember 2018 hatte die Schaeffler Gruppe offene Verpflichtungen aus abgeschlossenen Verträgen für den Kauf von Sachanlagen in Höhe von 465 Mio. EUR (Vj.: 451 Mio. EUR).

4.3 Anteile an at-Equity bewerteten Beteiligungen

In den Anteilen an nach der Equity-Methode bilanzierten Unternehmen waren Beteiligungsbuchwerte an Gemeinschaftsunternehmen in Höhe von 158 Mio. EUR (Vj.: 0 Mio. EUR) sowie an assoziierten Unternehmen in Höhe von 2 Mio. EUR (Vj.: 3 Mio. EUR) enthalten.

Als wesentliches Gemeinschaftsunternehmen (Joint Venture) ist die 2018 neu gegründete Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG, Herzogenaurach zu nennen.

Das Unternehmen wird gemeinschaftlich von deren beiden Kommanditisten, der Schaeffler Technologies AG & Co. KG und der Arnold Verwaltungs GmbH, geführt.

90 % der Anteile sind im Besitz der Schaeffler Technologies AG & Co. KG, 10 % der Anteile werden von der Arnold Verwaltungs GmbH gehalten. Es besteht gemeinschaftliche Führung zwischen den Anteilseignern des Joint Ventures, da Entscheidungen über maßgebliche Tätigkeiten die einstimmige Zustimmung der beiden Anteilseigner erfordern.

Komplementär der Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG ist die Schaeffler Paravan Management GmbH (ohne Anteilsbesitz).

Die Gesellschaft hat ein Stammkapital von 190 Mio. EUR. Dieses wurde durch Bareinlagen (180 Mio. EUR) und Sacheinlagen (10 Mio. EUR) erbracht.

Am 1. Oktober 2018 übernahm das Joint Venture die „Drive-by-Wire“-Technologie Space Drive (von der Paravan GmbH beziehungsweise der Roland Arnold GmbH & Co. KG) und die „Schaeffler Mover“ Aktivitäten von der Schaeffler Technologies AG & Co. KG. Die Weiterentwicklung der „Drive-by-Wire“-Technologie sowie die Entwicklung und der Vertrieb von Mobilitätssystemen sind Gegenstand des Unternehmens.

Für die Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG lassen sich aus dem nach IFRS aufgestellten Jahresabschluss 2018 die folgenden Kennzahlen ableiten. Die Angabe der Kennzahlen erfolgt zu 100 %.

Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG	Nr. 115
in Mio. EUR	2018
Kurzfristige Vermögenswerte	3,6
• Flüssige Mittel	1,0
Langfristige Vermögenswerte	186,7
Vermögenswerte gesamt	190,3
Kurzfristige Verbindlichkeiten	3,4
• Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	1,0
Langfristige Verbindlichkeiten	1,7
• Langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	1,0
Verbindlichkeiten gesamt	5,1
Umsatzerlöse	0,9
Abschreibungen	-2,3
Ergebnis vor Steuern	-4,4
Sonstiges Ergebnis	-0,3
Steuern vom Einkommen und Ertrag	0,0
Gesamtergebnis nach Steuern	-4,7
Nettovermögen	185,2
Anteiliges Nettovermögen	166,7
Eliminierung anteiliges Ergebnis aus Sacheinlage	-8,9
Beteiligungsbuchwert	157,8

Sowohl die sonstigen nach der Equity-Methode bilanzierten Gemeinschaftsunternehmen als auch die assoziierten Unternehmen waren im Hinblick auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage der Schaeffler Gruppe zum Bilanzstichtag von untergeordneter Bedeutung.

4.4 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. 116

in Mio. EUR	31.12.2017 ¹⁾				31.12.2018		
	Netto	Erfasst im Gewinn oder Verlust	Erfasst im Eigenkapital	Erfasst im sonstigen Ergebnis	Netto	Aktive latente Steuern	Passive latente Steuern
Immaterielle Vermögenswerte	-24	2	0	0	-22	2	-24
Sachanlagen	-38	-10	0	0	-48	99	-147
Finanzielle Vermögenswerte	-1	-12	0	19	6	6	0
Vorräte	95	-4	2	0	93	101	-8
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Vermögenswerte	-32	56	-4	0	20	155	-135
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	336	-6	0	11	341	405	-64
Sonstige Rückstellungen und sonstige Verbindlichkeiten	35	-31	0	0	4	148	-144
Verlust- und Zinsvorräte	21	4	0	0	25	25	0
Outside Basis Differences	-29	-1	0	0	-30	0	-30
Latente Steuern (vor Saldierung)	363	-2	-2	30	389	941	-552
Saldierung						421	-421
Latente Steuern	363	-2	-2	30	389	520	-131

¹⁾ Die Schaeffler Gruppe wendet seit dem 1. Januar 2018 erstmalig die neuen Standards IFRS 9 und IFRS 15 an. Für den Übergang auf die neuen Vorschriften wurde jeweils der modifizierte, retrospektive Ansatz angewendet, nach dem die Vorjahreswerte nicht angepasst werden. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften.

Zum Bilanzstichtag bestanden Vorräte aufgrund der Zins-schranke in Höhe von nominell 46 Mio. EUR (Vj.: 32 Mio. EUR). Die Zinsvorräte waren vollumfänglich mit einer aktiven latenten Steuer belegt.

Der Bruttobestand an Verlustvorräten zum 31. Dezember 2018 betrug für die Körperschaftsteuer 137 Mio. EUR (Vj.: 99 Mio. EUR) und für die Gewerbesteuer 35 Mio. EUR (Vj.: 9 Mio. EUR). Davon wurden auf körperschaftsteuerliche Verlustvorräte in Höhe von 113 Mio. EUR (Vj.: 72 Mio. EUR) und auf gewerbesteuerliche Verlustvorräte in Höhe von 24 Mio. EUR (Vj.: 9 Mio. EUR) keine latenten Steuern gebildet.

Von den nicht mit latenten Steuern belegten körperschaftsteuerlichen Verlustvorräten sind 44 Mio. EUR (Vj.: 22 Mio. EUR) in ihrer Nutzung zeitlich begrenzt. Der Zinsvortrag ist unbefristet nutzbar.

Auf temporäre Differenzen in Höhe von 56 Mio. EUR (Vj.: 31 Mio. EUR) wurden keine aktiven latenten Steuern gebildet, da deren zukünftige Nutzung nicht wahrscheinlich ist.

Auf einbehaltene Gewinne bei bestimmten Tochterunternehmen in Höhe von 2.156 Mio. EUR (Vj.: 2.006 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 beziehungsweise steuerliche Organschaften, die einen Verlust erwirtschaftet hatten, einen Nettoüberhang an aktiven latenten Steuern in Höhe von 4 Mio. EUR (Vj.: 5 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 2018 betrug der Saldo der im kumulierten übrigen Eigenkapital erfassten latenten Steuern 290 Mio. EUR (Vj.: 260 Mio. EUR) und resultierte im Wesentlichen aus der Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländische Geschäftsbetriebe, den Veränderungen von Zeitwerten von zu Sicherungszwecken eingesetzten Derivaten sowie aus der Anpassung von Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen.

Ertragsteuerforderungen und -verbindlichkeiten

Die Ertragsteuerforderungen betragen zum 31. Dezember 2018 102 Mio. EUR (Vj.: 102 Mio. EUR) und waren in voller Höhe kurzfristig.

Die Ertragsteuerverbindlichkeiten betragen zum 31. Dezember 2018 172 Mio. EUR (Vj.: 236 Mio. EUR). Zum 31. Dezember 2018 waren davon 103 Mio. EUR langfristig (Vj.: 106 Mio. EUR).⁵

4.5 Vorräte

Vorräte

Nr. 117

in Mio. EUR	31.12.2018	31.12.2017 ¹⁾
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	442	393
Unfertige Erzeugnisse	597	571
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	1.142	1.052
Geleistete Anzahlungen	2	1
Summe	2.183	2.017

¹⁾ Die Schaeffler Gruppe wendet seit dem 1. Januar 2018 erstmalig die neuen Standards IFRS 9 und IFRS 15 an. Für den Übergang auf die neuen Vorschriften wurde jeweils der modifizierte, retrospektive Ansatz angewendet, nach dem die Vorjahreswerte nicht angepasst werden. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften.

Im Geschäftsjahr 2018 wurden Aufwendungen in Höhe von 10.452 Mio. EUR (Vj.: 10.021 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 2018 auf 276 Mio. EUR (Vj.: 271 Mio. EUR).

4.6 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Nr. 118

in Mio. EUR	31.12.2018	31.12.2017 ¹⁾
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (brutto)	2.021	2.213
Wertberichtigung	-18	-21
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (netto)	2.003	2.192

¹⁾ Die Schaeffler Gruppe wendet seit dem 1. Januar 2018 erstmalig die neuen Standards IFRS 9 und IFRS 15 an. Für den Übergang auf die neuen Vorschriften wurde jeweils der modifizierte, retrospektive Ansatz angewendet, nach dem die Vorjahreswerte nicht angepasst werden. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften.

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Wertberichtigung auf diese Forderungen aus Lieferungen und Leistungen:

Wertberichtigung auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Nr. 119

in Mio. EUR	2018	2017 ¹⁾
Wertberichtigung zum 01. Januar gemäß IAS 39	-21	-25
Anpassung Erstanwendung IFRS 9	4	
Wertberichtigung zum 01. Januar gemäß IFRS 9	-17	
Zuführungen	-5	-1
Inanspruchnahmen	1	2
Wertaufholungen	3	3
Wertberichtigung zum 31. Dezember	-18	-21

¹⁾ Die Schaeffler Gruppe wendet seit dem 1. Januar 2018 erstmalig die neuen Standards IFRS 9 und IFRS 15 an. Für den Übergang auf die neuen Vorschriften wurde jeweils der modifizierte, retrospektive Ansatz angewendet, nach dem die Vorjahreswerte nicht angepasst werden. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften.

⁵ Die Schaeffler Gruppe hat die DRSC Interpretation 4 (IFRS) aus September 2018 im Geschäftsjahr 2018 erstmalig angewendet. Hieraus resultiert eine retrospektive Anpassung der Vorjahreswerte (erläuternde Angaben hierzu siehe Tz. 1.4).

Fälligkeitsstruktur Forderungen aus Lieferungen und Leistungen Nr. 120

in Mio. EUR		31.12.2018	31.12.2017 ¹⁾
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (brutto)		2.021	2.213
Davon nicht überfällig		1.868	2.033
Davon überfällig			
Bis zu 60 Tage		102	134
61 – 120 Tage		17	14
121 – 180 Tage		7	10
181 – 360 Tage		12	7
> 360 Tage		15	15

¹⁾ Die Schaeffler Gruppe wendet seit dem 1. Januar 2018 erstmalig die neuen Standards IFRS 9 und IFRS 15 an. Für den Übergang auf die neuen Vorschriften wurde jeweils der modifizierte, retrospektive Ansatz angewendet, nach dem die Vorjahreswerte nicht angepasst werden. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften.

Zum 31. Dezember 2018 waren ausstehende Forderungen aus Lieferungen und Leistungen mit einem Buchwert von 166 Mio. EUR (Vj.: 123 Mio. EUR) nach Abzug der zurückbehaltenen Ausfallrisiken im Rahmen des ABCP-Programms verkauft (vgl. Tz. 5.2).

Zum 31. Dezember 2018 wurden keine Forderungen aus Lieferungen und Leistungen als Sicherheit für Kreditlinien gestellt (Vj.: 195 Mio. EUR).

Zum 31. Dezember 2017 waren Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 2.033 Mio. EUR weder wertgemindert noch überfällig. Forderungen in Höhe von 134 Mio. EUR waren überfällig, aber nicht wertgemindert. Diese waren im Wesentlichen bis zu 60 Tage überfällig. Bei den einzelwertgeminderten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen betrug der Bruttobuchwert zum 31. Dezember 2017 46 Mio. EUR, die dazugehörige Wertminderung lag bei -21 Mio. EUR.

☰ Mehr zu Ausfall-, Währungs- und Liquiditätsrisiken der Schaeffler Gruppe unter Tz. 4.15

4.7 Sonstige finanzielle Vermögenswerte und sonstige Vermögenswerte

Sonstige finanzielle Vermögenswerte (lang-/kurzfristig)

Nr. 121

in Mio. EUR	31.12.2018			31.12.2017 ¹⁾		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
Sonstige Finanzanlagen	38	0	38	17	0	17
Derivative finanzielle Vermögenswerte	39	34	73	69	74	143
Übrige finanzielle Vermögenswerte	29	97	126	25	37	62
Summe	106	131	237	111	111	222

¹⁾ Die Schaeffler Gruppe wendet seit dem 1. Januar 2018 erstmalig die neuen Standards IFRS 9 und IFRS 15 an. Für den Übergang auf die neuen Vorschriften wurde jeweils der modifizierte, retrospektive Ansatz angewendet, nach dem die Vorjahreswerte nicht angepasst werden. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften.

Die **langfristigen derivativen finanziellen Vermögenswerte** enthielten zum 31. Dezember 2018 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.

Die **kurzfristigen übrigen finanziellen Vermögenswerte** enthalten Ansprüche aus dem Verkauf von Forderungen.

Des Weiteren erfolgte für Anteile an at-Equity bewerteten Beteiligungen, rückwirkend zum 1. Januar 2017, ein separater Ausweis in der Bilanz (Vj.: 3 Mio. EUR).

☰ Mehr zu Währungs- und Liquiditätsrisiken der Schaeffler Gruppe unter Tz. 4.15

Sonstige Vermögenswerte (lang-/kurzfristig)

Nr. 122

in Mio. EUR	31.12.2018			31.12.2017		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
Vermögenswerte aus der Bewertung von Pensionen	46	0	46	46	0	46
Steuerforderungen	1	224	225	1	202	203
Übrige Vermögenswerte	39	43	82	24	34	58
Summe	86	267	353	71	236	307

Die **Steuerforderungen** umfassten in erster Linie Forderungen aus Umsatzsteuererstattungen.

Die **übrigen Vermögenswerte** enthielten im Wesentlichen den langfristigen und den kurzfristigen Anteil der Rechnungsabgrenzungsposten.

4.8 Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente

Der Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten umfasste zum 31. Dezember 2018 im Wesentlichen Bankguthaben.

In den Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten sind zum Bilanzstichtag 379 Mio. EUR (Vj.: 293 Mio. EUR) enthalten, die von Tochterunternehmen unter anderem 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 und vertraglichen Einschränkungen. Die Verfügbarkeit über diese Bestände durch die Schaeffler AG als Mutterunternehmen ist daher eingeschränkt.

4.9 Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und Schulden im Zusammenhang mit zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten

Die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte in Höhe von 2 Mio. EUR resultieren aus der beabsichtigten Veräußerung eines Grundstücks und dem sich darauf befindlichen Gebäude. Der Vollzug der Transaktion ist für das erste Quartal 2019 geplant.

Im ersten Quartal 2018 wurde das zum 31. Dezember 2017 als zur Veräußerung gehaltene Grundstück verkauft.

4.10 Eigenkapital

Eigenkapital

Nr. 123

in Mio. EUR	31.12.2018	31.12.2017 ¹⁾²⁾
Gezeichnetes Kapital	666	666
Kapitalrücklage	2.348	2.348
Sonstige Rücklagen	866	282
Kumuliertes übriges Eigenkapital	-907	-822
Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbares Eigenkapital	2.973	2.474
Nicht beherrschende Anteile	87	107
Eigenkapital	3.060	2.581

¹⁾ Die Schaeffler Gruppe wendet seit dem 1. Januar 2018 erstmalig die neuen Standards IFRS 9 und IFRS 15 an. Für den Übergang auf die neuen Vorschriften wurde jeweils der modifizierte, retrospektive Ansatz angewendet, nach dem die Vorjahreswerte nicht angepasst werden. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften.

²⁾ Änderung der Bilanzierung von ertragsteuerlichen Nebenleistungen. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.4 Methodenänderung IAS 8.

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 2018 unverändert 2.348 Mio. EUR.

Die Veränderung der **sonstigen Rücklagen** resultierte im Berichtsjahr im Wesentlichen aus dem Konzernergebnis sowie den Ausschüttungen.

Zur Ausschüttung an die Aktionäre steht der gemäß deutschem Handelsrecht ausgewiesene Bilanzgewinn der Schaeffler AG zur Verfügung. Für das Geschäftsjahr 2018 wird der Hauptversammlung der Schaeffler AG eine Dividende in Höhe von 361 Mio. EUR vorgeschlagen. Vom Ausschüttungsbetrag entfallen 91 Mio. EUR auf die Vorzugsaktien. Dies entspricht einer Dividende von 0,55 EUR (Vj.: 0,55 EUR) je Vorzugsaktie und 0,54 EUR (Vj.: 0,54 EUR) je Stammaktie. Die vorgeschlagene Dividende ist abhängig von der Genehmigung durch die Aktionäre auf der Hauptversammlung und wird daher zum Stichtag nicht als Verbindlichkeit im Konzernabschluss erfasst.

Das **kumulierte übrige Eigenkapital** setzte sich aus Effekten der Währungsumrechnung, den Veränderungen der Zeitwerte von zu Sicherungszwecken eingesetzten Finanzinstrumenten und der Anpassung von Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen zusammen.

Die **nicht beherrschenden Anteile** zum 31. Dezember 2018 resultierten aus Beteiligungen am Eigenkapital der Schaeffler India Ltd. Im Zuge der im Berichtsjahr erfolgten Verschmelzung der INA Bearings India Private Limited und LuK India Private Limited auf die Schaeffler India Ltd. wurden 25 Mio. EUR von den nicht beherrschenden Anteilen in die Sonstigen Rücklagen umgliedert.

4.11 Kurz- und langfristige Finanzschulden

Finanzschulden (kurz-/langfristig)

Nr. 124

in Mio. EUR	31.12.2018			31.12.2017		
	Restlaufzeit bis 1 Jahr	Restlaufzeit über 1 Jahr	Gesamt	Restlaufzeit bis 1 Jahr	Restlaufzeit über 1 Jahr	Gesamt
Anleihen	0	2.019	2.019	0	1.994	1.994
Kreditvertrag	160	986	1.146	0	983	983
Investitionsdarlehen	0	183	183	0	89	89
Sonstige Finanzschulden	0	0	0	2	0	2
Summe	160	3.188	3.348	2	3.066	3.068

Die Erhöhung der Finanzschulden gegenüber dem 31. Dezember 2017 ist im Wesentlichen auf die zusätzliche Inanspruchnahme des Investitionsdarlehens zur Finanzierung der langfristig angelegten Logistikprojekte in Höhe von 94 Mio. EUR und die Inanspruchnahme der Revolving Credit Facility in Höhe von 160 Mio. EUR zurückzuführen.

einer Revolving Credit Facility mit einem Nominalwert von 1,3 Mrd. EUR, einem Investitionsdarlehen mit einem Nominalwert von 250 Mio. EUR sowie vier Anleihen mit einem Nominalwert von umgerechnet rund 2,0 Mrd. EUR, zusammen.

Zum 31. Dezember 2018 setzte sich die Konzernfinanzierung aus einer Kredittranche mit einem Nominalwert von 1,0 Mrd. EUR,

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

Kredite der Schaeffler Gruppe

Nr. 125

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

¹⁾ Euribor Floor in Höhe von 0,00 %.

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

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

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

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

Anleihen der Schaeffler Gruppe

Nr. 126

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

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

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 aus der Inanspruchnahme und den noch nicht amortisierten Transaktionskosten.

Des Weiteren waren die bis zum 31. Dezember 2018 aufgelaufenen Stückzinsen der Anleihen in Höhe von 23 Mio. EUR (Vj.: 22 Mio. EUR) in den sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten (vgl. Tz. 4.14) berücksichtigt.

Im Rahmen der bestehenden Fremdfinanzierung unterliegt die Schaeffler Gruppe Auflagen, die unter anderem die Einhaltung eines Leverage Covenant beinhalten. Den Kreditgebern steht beim Vorliegen bestimmter Bedingungen, unter anderem im Fall der Nichteinhaltung des Leverage Covenant, ein außerordentliches Kündigungsrecht zu, das prinzipiell zur sofortigen Fälligkeit der Kredite berechtigen würde. Im Geschäftsjahr 2018 wurde der Leverage Covenant entsprechend den kreditvertraglichen Regelungen wie in den Vorjahren durchgängig eingehalten.

4.12 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, das heißt, 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 Geschäftsjahres 2018 waren rund 95 % (Vj.: 76 %) der in den USA und rund 120 % (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 verdient werden.

Nettoschuld der leistungsorientierten Verpflichtungen

Aus den Verpflichtungen leistungsorientierter Pläne und dem zugehörigen Planvermögen resultierte zum 31. Dezember 2018 der folgende Bilanzausweis:

Bilanzausweis der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

Nr. 127

in Mio. EUR	31.12.2018					31.12.2017				
	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Gesamt	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Gesamt
Rückstellungen für Pensionen (Passivsaldo der Schulden und des zugehörigen Planvermögens)	-2.068	-13	0	-92	-2.173	-1.990	-51	-1	-82	-2.124
Vermögenswerte aus der Bewertung von Pensionen (Aktivsaldo der Schulden und des zugehörigen Planvermögens)	0	3	38	5	46	13	0	28	5	46
Nettoschuld aus leistungsorientierten Verpflichtungen	-2.068	-10	38	-87	-2.127	-1.977	-51	27	-77	-2.078

Die Werte der leistungsorientierten Verpflichtungen sowie des dazugehörigen Planvermögens stellten sich zum Bilanzstichtag wie folgt dar:

Darstellung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Verpflichtungen**Nr. 128**

in Mio. EUR	31.12.2018					31.12.2017				
	Deutsch-land	USA	Großbri-tannien	Übrige Länder	Gesamt	Deutsch-land	USA	Großbri-tannien	Übrige Länder	Gesamt
Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen (Aktive)	-1.271	-58	0	-203	-1.532	-1.206	-76	0	-201	-1.483
Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen (Ausgeschiedene)	-167	-23	-111	-4	-305	-154	-24	-159	-4	-341
Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen (Rentner)	-808	-113	-79	-27	-1.027	-802	-110	-57	-29	-998
Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen (gesamt)	-2.246	-194	-190	-234	-2.864	-2.162	-210	-216	-234	-2.822
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	178	184	228	147	737	185	159	243	157	744
In der Bilanz angesetzte Nettopensionsverpflichtungen	-2.068	-10	38	-87	-2.127	-1.977	-51	27	-77	-2.078
Nettoschuld aus leistungsorientierten Verpflichtungen	-2.068	-10	38	-87	-2.127	-1.977	-51	27	-77	-2.078

Die Überleitung der Nettoschuld aus Pensionszusagen für das Geschäftsjahr 2018 ist der nachfolgenden Übersicht zu entnehmen:

Überleitung der/des Nettoschuld/-vermögenswerts 01. Januar/31. Dezember**Nr. 129**

in Mio. EUR	2018					2017				
	Deutsch-land	USA	Großbri-tannien	Übrige Länder	Gesamt	Deutsch-land	USA	Großbri-tannien	Übrige Länder	Gesamt
Nettoschuld (-)/Nettovermögenswert (+) zum 01. Januar	-1.977	-51	27	-77	-2.078	-2.022	-58	8	-89	-2.161
Gezahlte Leistungen	58	1	1	6	66	59	1	0	7	67
Dienstzeitaufwand	-68	0	-2	-14	-84	-70	0	0	-15	-85
Nettozinsaufwand auf die Nettoschuld	-37	-1	0	0	-38	-34	-2	0	-2	-38
Arbeitgeberbeiträge	-4	34	0	5	35	-2	0	0	16	14
Arbeitnehmerbeiträge	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Übertragungen	0	11	0	0	11	0	-2	0	0	-2
Neubewertung der Nettoschuld	-40	-2	12	-6	-36	92	6	19	3	120
Währungsumrechnung	0	-2	0	-1	-3	0	4	0	3	7
Nettoschuld (-)/Nettovermögenswert (+) zum 31. Dezember	-2.068	-10	38	-87	-2.127	-1.977	-51	27	-77	-2.078

Entwicklung der leistungsorientierten Verpflichtungen

Die folgende Übersicht stellt eine Überleitungsrechnung der Eröffnungs- und Schlussalden des Barwerts der leistungsorientierten Verpflichtungen zum Bilanzstichtag dar:

Überleitung Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen 01. Januar/31. Dezember

Nr. 130

in Mio. EUR	2018					2017				
	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Gesamt	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Gesamt
Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen zum 01. Januar	-2.162	-210	-216	-234	-2.822	-2.190	-226	-231	-234	-2.881
Gezahlte Leistungen	62	11	9	21	103	62	10	9	14	95
Laufender Dienstzeitaufwand	-68	0	0	-14	-82	-70	0	0	-14	-84
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	0	0	-2	0	-2	0	0	0	-1	-1
Zinsaufwand	-41	-7	-6	-5	-59	-37	-9	-6	-6	-58
Arbeitnehmerbeiträge	-12	-1	0	0	-13	-11	-1	0	0	-12
Übertragungen	0	13	0	0	13	1	0	0	0	1
Gewinne (+)/Verluste (-) – Änderung finanzieller Annahmen	0	12	11	-4	19	85	-11	-7	7	74
Gewinne (+)/Verluste (-) – Änderung demographischer Annahmen	-29	1	1	-3	-30	0	2	10	0	12
Gewinne (+)/Verluste (-) – erfahrungsbedingte Anpassungen	4	-2	11	4	17	-2	-1	0	-6	-9
Währungsumrechnung	0	-11	2	1	-8	0	26	9	6	41
Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen zum 31. Dezember	-2.246	-194	-190	-234	-2.864	-2.162	-210	-216	-234	-2.822

Entwicklung und Zusammensetzung des Planvermögens

Die folgende Übersicht stellt eine Überleitungsrechnung der Eröffnungs- und Schlussalden des beizulegenden Zeitwerts des Planvermögens dar:

Überleitung Zeitwert des Planvermögens 01. Januar/31. Dezember

Nr. 131

in Mio. EUR	2018					2017				
	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Gesamt	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Gesamt
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 01. Januar	185	159	243	157	744	168	168	239	145	720
Gezahlte Leistungen	-4	-10	-8	-15	-37	-3	-9	-9	-7	-28
Rechnungsmäßiger Zinsertrag auf das Planvermögen	4	6	6	5	21	3	7	6	4	20
Arbeitnehmerbeiträge	12	1	0	0	13	11	1	0	0	12
Arbeitgeberbeiträge	-4	34	0	5	35	-2	0	0	16	14
Übertragungen	0	-2	0	0	-2	-1	-2	0	0	-3
Sonstiger Ertrag (+)/Verlust (-) aus Planvermögen	-15	-13	-11	-3	-42	9	16	16	2	43
Währungsumrechnung	0	9	-2	-2	5	0	-22	-9	-3	-34
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 31. Dezember	178	184	228	147	737	185	159	243	157	744

Für das Geschäftsjahr 2019 plant die Schaeffler Gruppe, 9 Mio. EUR in das Planvermögen einzuzahlen.

Bei den negativen Arbeitgeberbeiträgen handelt es sich um Erstattungen von Zusatzbeiträgen, die in der Vergangenheit aufgrund von temporär vorhandenen Unterdeckungen getätigt wurden.

Das Planvermögen setzte sich wie folgt zusammen:

Zusammensetzung des Planvermögens

Nr. 132

in Mio. EUR	31.12.2018					31.12.2017				
	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Gesamt	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Gesamt
Eigenkapitalinstrumente	88	18	54	4	164	98	61	66	14	239
Schuldinstrumente	37	166	46	84	333	32	100	47	134	313
Immobilien	0	0	26	3	29	0	0	24	3	27
Zahlungsmittel	28	0	2	0	30	30	-2	1	0	29
(Rückdeckungs-) Versicherungen	25	0	0	7	32	25	0	0	6	31
Mischfonds	0	0	100	49	149	0	0	105	0	105
Summe	178	184	228	147	737	185	159	243	157	744

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 Anlageklassen 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. 133

in Mio. EUR	2018					2017				
	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Gesamt	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Gesamt
Laufender Dienstzeitaufwand	68	0	0	14	82	70	0	0	14	84
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	0	0	2	0	2	0	0	0	1	1
• davon Planänderungen	0	0	2	0	2	0	0	0	1	1
Gewinne (-)/Verluste (+) aus Abgeltungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dienstzeitaufwand	68	0	2	14	84	70	0	0	15	85
Zinsaufwand	41	7	6	5	59	37	9	6	6	58
Rechnungsmäßiger Zinsertrag	-4	-6	-6	-5	-21	-3	-7	-6	-4	-20
Nettozinsertrag/-aufwand auf die Nettoschuld/das Nettovermögen	37	1	0	0	38	34	2	0	2	38
Gewinne (-)/Verluste (+) – Änderung finanzieller Annahmen	0	-12	-11	4	-19	-85	11	7	-7	-74
Gewinne (-)/Verluste (+) – Änderung demographischer Annahmen	29	-1	-1	3	30	0	-2	-10	0	-12
Gewinne (-)/Verluste (+) – erfahrungsbedingte Anpassungen	-4	2	-11	-4	-17	2	1	0	6	9
Sonstiger Ertrag (-)/Verlust (+) aus Planvermögen	15	13	11	3	42	-9	-16	-16	-2	-43
Neubewertungen der Nettoschuld/des Nettovermögens	40	2	-12	6	36	-92	-6	-19	-3	-120
Gesamtergebnis aus leistungsorientierten Verpflichtungen	145	3	-10	20	158	12	-4	-19	14	3

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. 134

in Mio. EUR	2018					2017				
	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Gesamt	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Gesamt
Umsatzkosten	40	0	0	10	50	41	0	0	10	51
Kosten der Forschung und Entwicklung	13	0	0	1	14	13	0	0	1	14
Kosten des Vertriebs	5	0	0	2	7	5	0	0	3	8
Kosten der allgemeinen Verwaltung	10	0	2	1	13	11	0	0	1	12
Im EBIT enthalten	68	0	2	14	84	70	0	0	15	85
Zinsaufwand	41	7	6	5	59	37	9	6	6	58
Rechnungsmäßiger Zinsertrag	-4	-6	-6	-5	-21	-3	-7	-6	-4	-20
Im Finanzergebnis enthalten	37	1	0	0	38	34	2	0	2	38
Summe	105	1	2	14	122	104	2	0	17	123

Fälligkeitsprofil der leistungsorientierten Verpflichtungen

Die gewichtete, durchschnittliche Duration der leistungsorientierten Verpflichtungen beträgt zum Ende des Berichtsjahrs 18,8 Jahre (Vj.: 18,7 Jahre). In den wesentlichen Ländern Deutschland, den USA und Großbritannien beträgt die durchschnittliche Duration 20,1 Jahre (Vj.: 19,7 Jahre), 10,8 Jahre (Vj.: 11,7 Jahre) beziehungsweise 20,9 Jahre (Vj.: 22,8 Jahre).

Für die zum Bilanzstichtag bestehenden leistungsorientierten Verpflichtungen werden für die nächsten zehn Jahre folgende Zahlungen prognostiziert:

Erwartete Zahlungen für die nächsten Geschäftsjahre Nr. 135

in Mio. EUR	Erwartete Zahlungen
2019	92
2020	98
2021	105
2022	111
2023	116
2024 – 2028	624

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. 136

	2018					2017				
	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Gesamt ¹⁾	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Gesamt ¹⁾
Abzinsungssatz zum 31. Dezember	1,9 %	4,3 %	2,9 %	2,7 %	2,2 %	1,9 %	3,7 %	2,6 %	2,8 %	2,2 %
Zukünftiger Lohn- und Gehaltstrend	3,3 %	n.a. ²⁾	n.a. ²⁾	3,0 %	3,2 %	3,3 %	n.a. ²⁾	n.a. ²⁾	3,2 %	3,2 %
Zukünftiger Rententrend	1,8 %	2,5 %	3,3 %	0,1 %	1,9 %	1,8 %	2,5 %	3,3 %	0,1 %	1,9 %

¹⁾ Durchschnittlicher Zinssatz für die Schaeffler Gruppe.

²⁾ 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 seit dem Geschäftsjahr 2018 die von Prof. Dr. Klaus Heubeck entwickelten RICHTTAFELN 2018 G der HEUBECK-RICHTTAFELN-GmbH verwendet. Hierbei handelt es sich um Generationentafeln, die durch geeignete Annahmen insbesondere die zukünftige steigende Lebenserwartung berücksichtigen. In der Vergleichsperiode 2017 wurden die RICHTTAFELN 2005 G verwendet. Die Umstellung auf die neuen RICHTTAFELN führte im Geschäftsjahr zu einer Erhöhung der Pensionsverpflichtungen und gegenläufig zu einer Reduzierung des Eigenkapitals um 28 Mio. EUR.

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. 137

in Mio. EUR		2018					2017				
		Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Gesamt	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Gesamt
Abzinsungssatz	Plus 1,0 %	-378	-19	-34	-24	-455	-352	-22	-42	-24	-440
	Minus 1,0 %	519	23	45	29	616	490	27	56	29	602
Lohn- und Gehaltstrend	Plus 1,0 %	50	n.a. ¹⁾	n.a. ¹⁾	18	68	47	n.a. ¹⁾	n.a. ¹⁾	18	65
	Minus 1,0 %	-43	n.a. ¹⁾	n.a. ¹⁾	-16	-59	-41	n.a. ¹⁾	n.a. ¹⁾	-15	-56
Rententrend	Plus 1,0 %	219	0	19	3	241	217	0	27	3	247
	Minus 1,0 %	-162	0	-17	-2	-181	-162	0	-23	-2	-187

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.: 102 Mio. EUR) für Deutschland, um 6 Mio. EUR (Vj.: 6 Mio. EUR) für die USA und um 8 Mio. EUR (Vj.: 9 Mio. EUR) für Großbritannien führen.

Die Berechnung der oben dargestellten Sensitivitäten erfolgte im Berichtsjahr unverändert zum Vorjahr nach der gleichen Methode, wie sie für die Berechnung der Barwerte der Pensionsverpflichtungen am Bilanzstichtag verwendet wurde. Die Darstellung berücksichtigt nicht die Interdependenzen der Annahmen, sondern unterstellt, dass sich die Annahmen jeweils einzeln ändern. In der Praxis wäre dies unüblich, da die Annahmen oft korrelieren.

Risiken und Risikomanagement

Die Schaeffler Gruppe unterliegt hinsichtlich der vorliegenden leistungsorientierten Pläne den allgemeinen versicherungsmathematischen Risiken.

Die Verwaltung der vorhandenen Planvermögen erfolgt dezentral in den jeweiligen Ländern und wird hier unabhängig gemanagt.

Beitragsorientierte Pläne

Im Geschäftsjahr 2018 sind Aufwendungen für beitragsorientierte Pläne in Höhe von 32 Mio. EUR entstanden (Vj.: 22 Mio. EUR). Der überwiegende Teil mit 14 Mio. EUR (Vj.: 15 Mio. EUR) entfällt dabei auf Pläne in den USA.

4.13 Rückstellungen

Rückstellungen

Nr. 138

in Mio. EUR	Personalaufwendungen	Restrukturierung	Gewährleistungen	Sonstige Steuern	Sonstige	Gesamt
Bestand zum 01. Januar 2018	97	46	83	18	208	452
Zuführungen	59	39	34	9	27	168
Inanspruchnahme	-52	-1	-21	-11	-50	-135
Auflösungen	-6	-1	-23	-4	-38	-72
Währungsumrechnung	0	0	0	0	3	3
Bestand zum 31. Dezember 2018	98	83	73	12	150	416

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. 139

in Mio. EUR	31.12.2018			31.12.2017		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
Personalaufwendungen	76	22	98	73	24	97
Restrukturierung	50	33	83	45	1	46
Gewährleistungen	0	73	73	0	83	83
Sonstige Steuern	0	12	12	0	18	18
Sonstige	46	104	150	70	138	208
Summe	172	244	416	188	264	452

Die **Rückstellungen für Personalaufwendungen** beinhalteten im Wesentlichen Rückstellungen für Jubiläumsverpflichtungen und Altersteilzeitprogramme in Höhe von 52 Mio. EUR (Vj.: 57 Mio. EUR), die maßgeblich langfristig bilanziert waren.

Die **Rückstellungen für Restrukturierung** umfassten vor allem Rückstellungen für die Reorganisation der indirekten Funktionen an verschiedenen Standorten im Rahmen der Initiative „Shared Services“ für die Region Europa in Höhe von 39 Mio. EUR. Die Maßnahmenumsetzung soll bis zum Jahr 2022 abgeschlossen sein. Weiter wurden für die Neuausrichtung der Geschäftsstruktur in Großbritannien Rückstellungen in Höhe von 22 Mio. EUR gebildet. Für die Reorganisation des bisher als internen Zulieferer agierenden Bereiches „Bearing & Components Technologies“ (BCT) und dessen Integration in die Sparten Automotive OEM und Industrie wurden Rückstellungen in Höhe von 26 Mio. EUR gebildet. Zum Stichtag betragen diese 17 Mio. EUR.

Die **Rückstellungen für Gewährleistungen** bestanden insbesondere aus Rückstellungen für Einzelfälle, für die der Abfluss von Ressourcen innerhalb eines Jahres als wahrscheinlich eingestuft wird.

Die **sonstigen Rückstellungen** enthielten unter anderem Vorsorgen für mögliche Ansprüche Dritter im Zusammenhang mit Kartellverfahren in Höhe von 31 Mio. EUR (Vj.: 55 Mio. EUR). Der Rückgang der sonstigen Rückstellungen gegenüber dem Vorjahr war maßgeblich auf die Auflösung einer Risikovorsorge in einem Compliance-Fall zurückzuführen. Am 25. Juli 2018 wurde die Untersuchung zu diesem Compliance-Fall durch die zuständige Behörde mit Erlass einer Verwarnung abgeschlossen. Die Schaeffler Gruppe hatte in diesem Zusammenhang in der Vergangenheit eine bilanzielle Vorsorge getroffen, die in Höhe von 21 Mio. EUR erfolgswirksam aufgelöst wurde.

Die **langfristigen Rückstellungen** reduzierten sich um 16 Mio. EUR auf 172 Mio. EUR (Vj.: 188 Mio. EUR). Der Rückgang war im Wesentlichen auf die erwähnte Auflösung der Rückstellung im Zusammenhang mit einem Compliance-Fall zurückzuführen.

Die **kurzfristigen Rückstellungen** reduzierten sich um 20 Mio. EUR auf 244 Mio. EUR (Vj.: 264 Mio. EUR). Der Rückgang war maßgeblich auf die Auflösungen diverser Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten und Gewährleistungsrückstellungen zurückzuführen.

4.14 Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten und sonstige Verbindlichkeiten

Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten (lang-/kurzfristig)

Nr. 140

in Mio. EUR	31.12.2018			31.12.2017 ¹⁾		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern	2	283	285	2	299	301
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten	2	65	67	0	36	36
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	5	133	138	22	347	369
Summe	9	481	490	24	682	706

¹⁾ Die Schaeffler Gruppe wendet seit dem 1. Januar 2018 erstmalig die neuen Standards IFRS 9 und IFRS 15 an. Für den Übergang auf die neuen Vorschriften wurde jeweils der modifizierte, retrospektive Ansatz angewendet, nach dem die Vorjahreswerte nicht angepasst werden. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften.

In den **Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern** waren im Wesentlichen Erfolgsbeteiligungen enthalten.

Die **derivativen finanziellen Verbindlichkeiten** beinhalteten Devisentermingeschäfte. Diese wurden zur Absicherung von Währungsrisiken in der Schaeffler Gruppe verwendet. Die Veränderung war im Wesentlichen auf eine negative Marktwertentwicklung zurückzuführen

In den **übrigen finanziellen Verbindlichkeiten** waren im Wesentlichen erhaltene Kundenzahlungen für verkaufte Forderungen im

Rahmen des ABCP-Programms (vgl. Tz. 5.2), Zinsabgrenzungen sowie Ansprüche Dritter im Zusammenhang mit dem im März 2014 abgeschlossenen EU-Kartellverfahren enthalten. Im Vorjahr waren in den kurzfristigen übrigen finanziellen Verbindlichkeiten Verkaufsaufwendungen (Boni, Rabatte, Skonti) enthalten. Für diese erfolgt ab dem Geschäftsjahr 2018 ein separater Ausweis in der Bilanz als Rückerstattungsverbindlichkeiten.

☰ Mehr zu Währungs- und Liquiditätsrisiken der Schaeffler Gruppe unter Tz. 4.15

Sonstige Verbindlichkeiten (lang-/kurzfristig)

Nr. 141

in Mio. EUR	31.12.2018			31.12.2017 ¹⁾		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern	0	123	123	0	152	152
Verbindlichkeiten aus sozialer Sicherheit	0	46	46	1	41	42
Erhaltene Anzahlungen	0	8	8	0	34	34
Sonstige Steuerverbindlichkeiten	0	123	123	0	114	114
Übrige Verbindlichkeiten	2	20	22	6	26	32
Summe	2	320	322	7	367	374

¹⁾ Die Schaeffler Gruppe wendet seit dem 1. Januar 2018 erstmalig die neuen Standards IFRS 9 und IFRS 15 an. Für den Übergang auf die neuen Vorschriften wurde jeweils der modifizierte, retrospektive Ansatz angewendet, nach dem die Vorjahreswerte nicht angepasst werden. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften.

In den **Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern** waren überwiegend Verpflichtungen aus Urlaubs- und Gleitzeitansprüchen enthalten.

Die **Verbindlichkeiten aus sozialer Sicherheit** beinhalteten im Wesentlichen abzuführende Sozialversicherungsbeiträge.

Im Geschäftsjahr wurden **erhaltene Anzahlungen** auf Verträge mit Kunden im Anwendungsbereich des IFRS 15 den Vertragsverbindlichkeiten zugeordnet.

Die **sonstigen Steuerverbindlichkeiten** umfassten insbesondere Verbindlichkeiten aus Umsatzsteuer und Verbindlichkeiten aus Lohnsteuer.

4.15 Finanzinstrumente

Für die Aufgliederung der Finanzinstrumente nach Klassen der Konzern-Bilanz und je Kategorie gemäß IFRS 7.8 wird auf das Kapitel Allgemeine Erläuterung verwiesen.

Finanzinstrumente nach Klassen gem. IFRS 7.25-30

Nr. 142

in Mio. EUR	31.12.2018		31.12.2017 ¹⁾	
	Buchwert	Beizulegender Zeitwert	Buchwert	Beizulegender Zeitwert
Finanzielle Vermögenswerte, nach Klassen				
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.914	1.914	2.192	2.192
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen – ABCP-Programm	89	89	0	0
Sonstige finanzielle Vermögenswerte				
• Sonstige Finanzanlagen	38	38	17	-
• Handelbare Wertpapiere	17	17	16	16
• Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	43	43	58	58
• Nicht als Sicherungsinstrument designierte Derivate	31	31	85	85
• Übrige finanzielle Vermögenswerte	108	108	46	46
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	801	801	698	698
Finanzielle Verbindlichkeiten, nach Klassen				
Finanzschulden	3.348	3.364	3.068	3.165
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.967	1.967	1.867	1.867
Rückerstattungsverbindlichkeiten	236	236	0	0
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten				
• Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	40	40	11	11
• Nicht als Sicherungsinstrument designierte Derivate	27	27	25	25
• Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	423	423	670	670

¹⁾ Die Schaeffler Gruppe wendet seit dem 1. Januar 2018 erstmalig die neuen Standards IFRS 9 und IFRS 15 an. Für den Übergang auf die neuen Vorschriften wurde jeweils der modifizierte, retrospektive Ansatz angewendet, nach dem die Vorjahreswerte nicht angepasst werden. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften.

Bei den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, inklusive der Forderungen, die im Rahmen von ABCP Programm zum Verkauf stehen, den übrigen finanziellen Vermögenswerten und den Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten, den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, den Rückerstattungsverbindlichkeiten sowie den übrigen finanziellen Verbindlichkeiten wird aufgrund der kurzfristigen Laufzeit angenommen, dass der Buchwert dem beizulegenden Zeitwert entspricht.

Die sonstigen Finanzanlagen beinhalten nicht konsolidierte Beteiligungen (Anteile an Kapitalgesellschaften sowie Genossenschaftsanteile), die sich wie folgt zusammensetzen:

Beteiligungen designiert als FVOCI

Nr. 143

in Mio. EUR	31.12.2018
	Beizulegender Zeitwert
Anteile an SupplyOn AG	7
Anteile an Gemeinschaftskraftwerk GmbH	2
Anteile an IAV GmbH	28
Sonstige Anteile	1
Summe	38

Da diese Beteiligungen aus strategischer Sicht langfristig gehalten werden, werden sie als erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis bewertet designiert. Die Bewertung zum beizulegenden Zeitwert erfolgt anhand eines EBIT-Multiple-Verfahrens. Dabei werden branchenspezifische und größenabhängige EBIT-Multiples verwendet. Alle Inputfaktoren sind am Markt beobachtbar. Anteilige Veräußerungen dieser Beteiligungen erfolgten im Geschäftsjahr 2018 nicht. Es wurden auch keine Umgliederungen der kumulierten Gewinne oder Verluste innerhalb des Eigenkapitals vorgenommen. Die handelbaren Wertpapiere beinhalten im Wesentlichen Fremdkapitalinstrumente 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 dinglichen Sicherheiten unter dem Facilities Agreement sowie den Anleiheverträgen wurden infolge des Rating-Upgrades durch Standard & Poor's im September 2018 freigegeben.

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- beziehungsweise -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. 144

in Mio. EUR	Level 1	Level 2	Gesamt
31. Dezember 2018			
Handelbare Wertpapiere	17	-	17
Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	-	43	43
Nicht als Sicherungsinstrument designierte Derivate	-	31	31
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen – ABCP-Programm	-	89	89
Sonstige Finanzanlagen	-	38	38
Summe finanzielle Vermögenswerte	17	201	218
Finanzschulden	2.020	1.344	3.364
Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	0	40	40
Nicht als Sicherungsinstrument designierte Derivate	0	27	27
Summe finanzielle Verbindlichkeiten	2.020	1.411	3.431
31. Dezember 2017¹⁾			
Handelbare Wertpapiere	16	-	16
Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	-	58	58
Nicht als Sicherungsinstrument designierte Derivate	-	85	85
Summe finanzielle Vermögenswerte	16	143	159
Finanzschulden	2.071	1.094	3.165
Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	-	11	11
Nicht als Sicherungsinstrument designierte Derivate	-	25	25
Summe finanzielle Verbindlichkeiten	2.071	1.130	3.201

¹⁾ Die Schaeffler Gruppe wendet seit dem 1. Januar 2018 erstmalig die neuen Standards IFRS 9 und IFRS 15 an. Für den Übergang auf die neuen Vorschriften wurde jeweils der modifizierte, retrospektive Ansatz angewendet, nach dem die Vorjahreswerte nicht angepasst werden. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften.

Jeweils zum Ende einer Berichtsperiode wird überprüft, ob Umgruppierungen zwischen Bewertungshierarchien vorzunehmen sind. In der Berichtsperiode wurden keine Transfers zwischen den verschiedenen Levels 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. 145

in Mio. EUR	aus der Folgebewertung				2018	2017 ¹⁾
	aus Zinsen und Dividenden	Beizulegender Zeitwert	Wertberichtigung	Währungsumrechnung	Nettoergebnis	
Finanzielle Vermögenswerte (Eigenkapitalinstrumente), die erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden	-	-	-	-	-	1
Finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden	6	-38	-	-	-32	-91
Finanzielle Vermögenswerte, die zu den fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	16	-	-2	9	23	-24
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	-101	-	-	-31	-132	-67
Summe	-79	-38	-2	-22	-141	-181

¹⁾ Die Schaeffler Gruppe wendet seit dem 1. Januar 2018 erstmalig die neuen Standards IFRS 9 und IFRS 15 an. Für den Übergang auf die neuen Vorschriften wurde jeweils der modifizierte, retrospektive Ansatz angewendet, nach dem die Vorjahreswerte nicht angepasst werden. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften.

Das Zinsergebnis aus finanziellen Vermögenswerten beziehungsweise Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert wurden, ist in den Zinserträgen aus finanziellen Vermögenswerten beziehungsweise den Zinsaufwendungen aus Finanzschulden enthalten (vgl. Tz. 3.5).

Der Nettoverlust in Höhe von 32 Mio. EUR aus finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden (Vj.: zu Handelszwecken gehalten werden: 91 Mio. EUR), entfiel im Wesentlichen auf Derivate. Von diesem Nettoverlust wurden 18 Mio. EUR (Vj.: 1 Mio. EUR) im Finanzergebnis gezeigt. Fair Value Änderungen der separat bilanzierten eingebetteten Derivate führten zu Aufwendungen in Höhe von 43 Mio. EUR (Vj.: 14 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 zur 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 beziehungsweise 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, Ausfallrisiko 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 Geschäftes sowie der finanziellen Verpflichtungen durch den Einsatz von Eigenkapital, Cash Pool Vereinbarungen, konzerninternen Krediten, der Nutzung von Forderungsverkaufsprogrammen sowie gewährten Kreditlinien auf Basis der jeweiligen rechtlichen und steuerlichen Vorschriften. Hierfür stehen eine RCF über 1,3 Mrd. EUR mit einem aktuellen Zinssatz von Euribor plus 0,80 % sowie weitere bilaterale Kreditlinien zur Verfügung.

Die folgende Übersicht zeigt die vertraglich vereinbarten Zins- und Tilgungszahlungen aus Finanzschulden, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Rückerstattungsverbindlichkeiten, übrigen finanziellen Verbindlichkeiten und derivativen Verbindlichkeiten der Schaeffler Gruppe:

Zahlungsströme aus nicht-derivativen und derivativen finanziellen Verbindlichkeiten

Nr. 146

in Mio. EUR	Buchwert	Vertraglich vereinb. Zahlungsströme	Bis zu 1 Jahr	1 – 5 Jahre	Mehrals 5 Jahre
31. Dezember 2018					
Nicht-derivative finanzielle Verbindlichkeiten	5.974	6.310	2.878	2.798	634
• Finanzschulden	3.348	3.671	242	2.795	634
• Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.967	1.975	1.975	0	0
• Rückerstattungsverbindlichkeiten	236	236	236	0	0
• Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	423	428	425	3	0
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten	67	67	65	2	0
Summe	6.041	6.377	2.943	2.800	634
31. Dezember 2017					
Nicht-derivative finanzielle Verbindlichkeiten	5.605	6.007	2.590	2.236	1.181
• Finanzschulden	3.068	3.469	74	2.214	1.181
• Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.867	1.867	1.867	0	0
• Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	670	671	649	22	0
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten	36	36	36	0	0
Summe	5.641	6.043	2.626	2.236	1.181

Die vertraglich vereinbarten Zahlungsströme in Bezug auf die Finanzschulden umfassen erwartete Zinsen sowie den Rückzahlungsbetrag der Kredite und Anleihen. Die vertraglich vereinbarten Zahlungsströme in Bezug auf die derivativen finanziellen Verbindlichkeiten umfassen die undiskontierten, erwarteten Cash Flows umgerechnet zu Stichtagskursen.

Ausfallrisiko

Das Risiko eines finanziellen Verlustes für die Schaeffler Gruppe aufgrund des Ausfalls eines Kunden beziehungsweise Geschäftspartners wird als Ausfallrisiko bezeichnet. Ungeachtet der Kreditversicherungen, entspricht das maximale Ausfallrisiko, dem die Schaeffler Gruppe ausgesetzt ist, dem Buchwert der zugrunde liegenden finanziellen Vermögenwerte.

Das Ausfallrisiko 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 Unternehmen betrachtet eine Forderung als wertgemindert, wenn objektive substantielle Hinweise vorliegen. Objektive

Hinweise sind bestimmte Ereignisse, die Indizien auf Zahlungsausfall liefern, zum Beispiel Inkasso, gerichtliches Mahnverfahren, Zwangsvollstreckung oder Insolvenzverfahren. Je nach eingetretenem Ereignis wird eine individuell bestimmte Wertminderungsrate auf die betroffene Forderung angewendet. Eine Forderung wird erst ganz ausgebucht, wenn Insolvenzverfahren abgeschlossen sind oder wenn Schaeffler keine Einbringlichkeit der Forderung mehr erwartet. Zum 31. Dezember 2018 betrug der vertragsrechtlich ausstehende Betrag der Forderungen, die einer Vollstreckungsmaßnahme unterliegen, 14 Mio. EUR. In Bezug auf die erwarteten Kreditverluste wendet die Schaeffler Gruppe für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (mit und ohne Finanzierungskomponente) sowie Vertragsvermögensgegenstände und Leasingforderungen den vereinfachten Ansatz der Wertminderung an, wonach eine Risikovorsorge in Höhe der Gesamtlaufzeit erfasst wird. Dabei werden ratingspezifische Ausfallwahrscheinlichkeiten von einem externen Scoringanbieter angewendet, die zukunftsgerichtete Informationen enthalten. Diese laufzeitgewichteten Ausfallwahrscheinlichkeiten werden auf nicht wertgeminderte Forderungen mit mittlerem Ausfallrisiko angewendet, um die erwarteten Kreditverluste zu berechnen. Für die nicht kreditversicherten Länder wird ein homogenes Portfolio je Land gebildet und die durchschnittliche landesspezifische Ausfallwahrscheinlichkeit für die Berechnung der erwarteten Kreditverluste herangezogen.

Die folgende Tabelle stellt die Ausfallrisiko-Ratingklassen für die Berechnung der erwarteten Kreditverluste dar:

Erwartete Kreditverluste der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen nach Risikoklassen

Nr. 147

in Mio. EUR	31.12.2018		
	Brutto Buchwert	Erwartete Kreditverluste	Gewichtet durchschnittliche Wertminderungsrate
Risikoklasse 1: höchste Bonität	1.164	0	0 %
Risikoklasse 2 – 3: mittlere Bonität	823	5	1 %
Risikoklasse 4: abgesichert	17	0	0 %
Risikoklasse 5: negative Bonität bzw. insolvent	17	13	76 %
Summe	2.021	18	1 %

Bei der Risikoklasse 1 werden Kunden mit einwandfreier Bonität eingestuft. Diese Kunden werden uneingeschränkt beliefert. Für Forderungen dieser Risikoklasse geht die Schaeffler Gruppe von unwesentlichen erwarteten Kreditverlusten aus. Risikoklasse 2 bis 3 enthält Kunden mit mittlerer Bonität, die zum Teil durch Kreditversicherungsdeckung abgesichert sind. Lediglich für die nicht versicherten Forderungen werden erwartete Kreditverluste berechnet. Risikoklasse 4 beinhaltet Exportkunden, die gegen Akkreditiv oder auf Basis Kasse gegen Dokumente beliefert werden. Für diese Klasse sind grundsätzlich keine Kreditverluste zu erwarten. Risikoklasse 5 umfasst insolvente Kunden beziehungsweise Kunden mit negativer Bonität. Für diese Kundengruppe sind Lieferungen grundsätzlich nur gegen Stellung von Sicherheiten beziehungsweise gegen Vorkasse in Abstimmung mit dem Kreditmanagement möglich, weshalb hierfür keine erwarteten Kreditverluste gebildet werden. Für Forderungen der Risikoklasse 5 werden je nach objektiven Hinweisen entsprechende Einzelwertberichtigungen vorgenommen. Zum Bilanzstichtag werden 17 Mio. EUR der Forderungen unter der Risikoklasse 5 wertgemindert eingestuft. Dagegen sind Forderungen der restlichen Risikoklassen nicht wertgemindert.

Zum 31. Dezember 2018 wurden 35 % der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen durch Warenkreditversicherungen abgedeckt. Für 707 Mio. EUR der kreditversicherten Forderungen werden weder Einzelwertminderungen noch erwartete Kreditverluste vorgenommen. Dagegen werden 2 Mio. EUR der kreditversicherten Forderungen wertgemindert.

Bei Forderungen aus Lieferungen und Leistungen besteht in der Sparte Automotive OEM eine Risikokonzentration auf diverse Automobilhersteller (vgl. Tz. 5.5) in Höhe von 35,8 % (Vj.: 39,0 %) der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

Für die sonstigen finanziellen Vermögenswerte, im Wesentlichen Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, erfolgt der allgemeine Ansatz. Dementsprechend ist eine Risikovorsorge in Höhe der Kreditausfälle zu erfassen, deren Eintritt innerhalb der nächsten zwölf Monate erwartet wird, wenn das Kreditrisiko sich seit dem erstmaligen Ansatz nicht signifikant erhöht hat. Sollte eine signifikante Erhöhung des Kreditrisikos durch Verschlechterung des externen Ratings vorliegen, ist eine Risikovorsorge in Höhe der über die Restlaufzeit erwarteten Kreditausfälle zu bilden. Die Buchwerte der Bankanlagen sowie der sonstigen finanziellen Vermögenswerte je Ratingklasse sind wie folgt dargestellt:

Kreditrating Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente

Nr. 148

in Mio. EUR	31.12.2018		
	Brutto Buchwert	Erwartete Kreditverluste	Gewichtete durchschnittliche Wertminderungsrate
BBB- bis AAA	744	0	0 %
B- bis BB+	55	1	1 %
C bis CCC+	0	0	-
D	0	0	-
Kein externes Rating	2	0	0 %
Summe	801	1	0 %

Aufgrund des überwiegenden Vorhandenseins eines Investment Grade Ratings in Verbindung mit einem bestehenden Kreditrisikoüberwachungssystem weisen die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente sowie die sonstigen finanziellen Vermögenswerte (in Höhe von 108 Mio. EUR) der Schaeffler Gruppe grundsätzlich ein niedriges Ausfallrisiko auf, sodass für diese keine Nachverfolgung des Kreditrisikos erforderlich ist. Von einer signifikanten Erhöhung des Ausfallrisikos wird ansonsten erst ausgegangen, wenn finanzielle Vermögenswerte mehr als 30 Tage überfällig werden oder eine (relative) Veränderung der Ausfallwahrscheinlichkeit um mehr als 20 % zu beobachten ist. Zum Bilanzstichtag sind keine Bankanlagen oder sonstigen finanziellen Vermögenswerte wertgemindert. Die zur Ermittlung erwarteter Kreditverluste für Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente sowie für sonstige finanzielle Vermögenswerte verwendeten Ausfallwahrscheinlichkeiten basieren auf am Markt quotierten Credit-Default-Swap Spreads, die zukunftsgerichtete makroökonomische Faktoren berücksichtigen. Die erwarteten Kreditverluste waren für diese Positionen zum Bilanzstichtag nicht wesentlich.

Das Ausfallrisiko derivativer Finanzinstrumente entsteht, soweit Kontrahenten ihren Zahlungsverpflichtungen nicht oder nur eingeschränkt nachkommen. Zur Begrenzung dieses Risikos werden entsprechende Kontrakte nur mit ausgewählten Banken abgeschlossen.

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, das heißt, die handelbaren Wertpapiere, die derivativen finanziellen Vermögenswerte sowie die übrigen finanziellen Vermögenswerte, ergeben sich über die vorgenommenen Wertberichtigungen hinaus keine Anzeichen dafür, dass die Gegenpartei ihre zukünftigen vertraglichen Verpflichtungen nicht erfüllen kann.

Zinsänderungsrisiko

Variable Zinsvereinbarungen bergen das Risiko steigender Zinsen bei finanziellen Verbindlichkeiten beziehungsweise 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. 149

in Mio. EUR	31.12.2018	31.12.2017
	Buchwert	
Variabel verzinsliche Instrumente	1.329	1.072
• Finanzielle Schulden	1.329	1.072
Festverzinsliche Instrumente	2.019	1.996
• Finanzielle Schulden	2.019	1.996

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 2018 das Periodenergebnis beziehungsweise das Eigenkapital folgendermaßen beeinflussen (erhöhen beziehungsweise vermindern):

Sensitivitätsanalyse: Veränderungen Zinsstrukturkurve Nr. 150

in Mio. EUR	Periodenergebnis		Eigenkapital	
	Plus 100 Bp	Minus 100 Bp	Plus 100 Bp	Minus 100 Bp
Zum 31. Dezember 2018				
Variabel verzinsliche Instrumente	-7	0	0	0
Als Sicherungsinstrumente designierte Derivate	0	0	0	0
Nicht als Sicherungsinstrumente designierte Derivate	0	27	0	0
Summe	-7	27	0	0
Zum 31. Dezember 2017				
Variabel verzinsliche Instrumente	-6	0	0	0
Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	0	0	0	0
Nicht als Sicherungsinstrumente designierte Derivate	-22	82	0	0
Summe	-28	82	0	0

Der Effekt aus den variabel verzinsten Instrumenten ist rein auf eine erhöhte beziehungsweise 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. 151

in Mio. EUR	USD	CNY	RON	PLN
31. Dezember 2018				
Geschätztes Fremdwährungsrisiko aus operativer Geschäftstätigkeit				
	848	613	-244	172
Devisentermingeschäfte				
	-653	-511	177	-130
Verbleibendes Fremdwährungsrisiko aus operativer Geschäftstätigkeit				
	195	102	-67	42
31. Dezember 2017				
Geschätztes Fremdwährungsrisiko aus operativer Geschäftstätigkeit				
	807	573	-201	174
Devisentermingeschäfte				
	-606	-470	160	-131
Verbleibendes Fremdwährungsrisiko aus operativer Geschäftstätigkeit				
	201	103	-41	43

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 Flows aus Fremdwährungen und bereits bilanziell erfassten Sicherungsinstrumenten ab. Das Währungsrisiko in Ländern mit Beschränkungen des Devisenverkehrs (vgl. Tz. 4.7) wird von der Finanzabteilung der Schaeffler Gruppe überwacht. Die größten Währungsrisiken in diesen Ländern resultieren aus dem chinesischen Renminbi und dem US-Dollar und belaufen sich auf ein geschätztes Volumen von 80 Mio. EUR und 57 Mio. EUR (Vj.: chinesischer Renminbi und indischer Rupie in Höhe von jeweils 58 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 2018 simuliert. Hierbei wird die Annahme getroffen, dass alle anderen Variablen, insbesondere Zinssätze, konstant bleiben.

Die Auswirkungen auf das Periodenergebnis beziehungsweise auf das Eigenkapital aufgrund der Stichtagsbewertung und der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert sind aus folgender Tabelle ersichtlich:

Sensitivitätsanalyse: Veränderungen Wechselkurse operatives Geschäft Nr. 152

in Mio. EUR	31.12.2018		31.12.2017	
	Periodenergebnis	Eigenkapital	Periodenergebnis	Eigenkapital
USD	16	-66	9	-59
CNY	16	-54	23	-39
RON	-6	21	-1	16
HUF	-1	10	9	11
PLN	3	-14	0	-13

Umgekehrt hätte eine 10 %-ige Aufwertung des Euro im Vergleich zu den wesentlichen Fremdwährungen zum 31. Dezember 2018 – 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 400 Mio. USD (Vj.: 400 Mio. USD) abgesichert.

Im Rahmen der währungsrisikobezogenen Sensitivitätsanalyse aus Finanzierungstätigkeit wird eine 10 %-ige Abwertung des Euro gegenüber dem US-Dollar zum 31. Dezember 2018 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. 153

in Mio. EUR	31.12.2018		31.12.2017	
	Periodenergebnis	Eigenkapital	Periodenergebnis	Eigenkapital
Währungseffekte Finanzschulden	-35	-17	-33	-16
Währungseffekte Derivate	35	4	33	11
Summe	0	-13	0	-5

Die Währungseffekte aus Finanzschulden auf das Eigenkapital ergeben sich aus der Absicherung einer Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb.

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. 154

in Mio. EUR	31.12.2018		31.12.2017	
	Nominalwert	Beizulegender Zeitwert	Nominalwert	Beizulegender Zeitwert
Finanzielle Vermögenswerte				
Währungssicherung				
Devisentermingeschäfte	1.637	35	2.039	73
• davon Hedge Accounting	741	12	983	39
Zinswährungsswaps	402	31	384	18
• davon Hedge Accounting	402	31	384	18
Finanzielle Verbindlichkeiten				
Währungssicherung				
Devisentermingeschäfte	2.670	67	1.698	36
• davon Hedge Accounting	1.368	40	693	11
Zinswährungsswaps	-	-	-	-
• davon Hedge Accounting	-	-	-	-

Zum 31. Dezember 2018 hielt die Schaeffler Gruppe folgende Instrumente, um die Währungsrisiken abzusichern:

Hedging-Instrumente Nr. 155

	Endfälligkeiten	
	Unter 1 Jahr	Über 1 Jahr
Währungsrisiken		
Devisentermingeschäfte		
Nominalbetrag der Sicherungsinstrumente (in Mio. EUR)	4.184	123
Durchschnittliche Kurse der Devisentermingeschäfte		
EUR:USD	1,1906	1,2385
EUR:CNY	8,0885	8,4547
EUR:HUF	320,5170	-
EUR:RON	4,7740	-
Zinswährungsswap		
Nominalbetrag der Sicherungsinstrumente (in Mio. EUR)	7	356
Durchschnittlicher Kurs des Währungsswaps EUR:USD	1,0631	1,2746

Die Schaeffler Gruppe bestimmt die Wirksamkeit der wirtschaftlichen Beziehung zwischen dem gesicherten Grundgeschäft und dem Sicherungsinstrument basierend auf Zinssätzen, Laufzeiten, Zinsanpassungsterminen, Endfälligkeiten und Nominalbeträgen, wobei die Sicherungsquote zwischen Sicherungsinstrument und Grundgeschäft grundsätzlich 100 % beträgt. Das Unternehmen überprüft, ob die designierten Derivate die Cash Flows der gesicherten Grundgeschäfte effektiv absichern mittels Verwendung der hypothetischen Derivate-Methode. Das Kreditrisiko der Kontrahenten sowie Veränderung des zeitlichen Eintritts der gesicherten Transaktionen stellen mögliche Quellen der Ineffektivität dar. In der Periode lagen keine Ineffektivitäten vor.

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 Geschäftsjahres ein.

Der Anteil der im kumulierten übrigen Eigenkapital (Other Comprehensive Income, OCI) 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. 156

in Mio. EUR	2018	2017
Anfangsbestand zum 01. Januar	33	-34
Zuführungen	-26	33
Auflösungen in die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung		
• Sonstige Erträge	-33	0
• Sonstige Aufwendungen	0	34
Endbestand zum 31. Dezember	-26	33

Ebenfalls im Rahmen eines Cash Flow Hedge wird die Absicherung des Währungsrisikos aus der in US-Dollar begebenen Anleihe durch Zinswährungsswaps mit einem Nominalvolumen von 400 Mio. USD (Vj.: 400 Mio. USD) abgebildet. In diesem Zusammenhang wurde zum 31. Dezember 2018 als effektiver Teil der Zeitwertentwicklung der designierten Finanzinstrumente ein kumulierter Ertrag in Höhe von 0,3 Mio. EUR (Vj.: 3 Mio. EUR) im sonstigen Ergebnis erfasst und im kumulierten übrigen Eigenkapital ausgewiesen. Ineffektivitäten traten keine auf. Die dabei abgesicherten Währungsumrechnungseffekte werden in den Jahren 2019 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. 157

in Mio. EUR	2018	2017
Anfangsbestand zum 01. Januar	-12	-15
Zuführungen	16	-43
Auflösungen in die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung		
• Finanzerträge	-16	0
• Finanzaufwendungen	0	46
Endbestand zum 31. Dezember	-12	-12

Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb

Ein Teil der Nettoinvestitionen des Konzerns in die US-Tochterunternehmen der Schaeffler Gruppe wird durch Teiltranchen der Finanzschulden, die auf US-Dollar lauten, mittels eines Net Investment Hedge (Nominalwert 200 Mio. USD; Vj.: 200 Mio. USD) gegen Wechselkursschwankungen abgesichert. Dies reduziert das Translationsrisiko des Konzerns aus den US-Tochterunternehmen. In diesem Zusammenhang wurde zum 31. Dezember 2018 aus der Fremdwährungsbewertung der designierten Finanzschulden ein Ertrag in Höhe von 5 Mio. EUR (Vj.: 13 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.

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 Nettoinvestitionen Nr. 158

in Mio. EUR	2018	2017
Anfangsbestand zum 01. Januar	13	-10
Zuführungen	-8	23
Auflösungen in die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung		
• Finanzerträge	0	0
• Finanzaufwendungen	0	0
Endbestand zum 31. Dezember	5	13

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 IFRS 9 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.

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 – zum Beispiel 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 zum Beispiel der Insolvenz einer Vertragspartei, durchsetzbar. Es bestehen ebenfalls keine Aufrechnungsmöglichkeiten bei direkt von Tochterunternehmen der Schaeffler Gruppe abgeschlossenen Sicherungsgeschäften.

Die folgende Tabelle stellt die Buchwerte der finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die diesen Vereinbarungen unterliegen, ausgenommen der eingebetteten Optionen dar:

Saldierung von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten Nr. 159

in Mio. EUR	31.12.2018	31.12.2017
Finanzielle Vermögenswerte		
Bruttowerte der finanziellen Vermögenswerte	66	92
Werte die gemäß IAS 32.42 saldiert werden	0	0
Nettowerte der finanziellen Vermögenswerte	66	92
Werte mit Globalnettingvereinbarung		
• Derivate	-42	-32
Nettobetrag der finanziellen Vermögenswerte	24	60
Finanzielle Verbindlichkeiten		
Bruttowerte der finanziellen Verbindlichkeiten	67	36
Werte die gemäß IAS 32.42 saldiert werden	0	0
Nettowerte der finanziellen Verbindlichkeiten	67	36
Werte mit Globalnettingvereinbarung		
• Derivate	-42	-32
Nettobetrag der finanziellen Verbindlichkeiten	25	4

4.16 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 (sogenannte 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 1. Januar des Jahres, in dem die jeweilige Tranche gewährt wird, beginnt. Aufgrund des Börsengangs ist der Tag der Gewährung der Tranche 2015 abweichend der 9. 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 1. Januar 2016. Der Tag der Gewährung ist für die Tranche 2016 abweichend der 1. Oktober 2016. Für die Tranche 2017 ist der Tag der Gewährung der 1. Januar 2017 mit Ausnahme eines Vorstandsmitglieds, dessen Tag der Gewährung der 17. Juli 2017 ist. Für die Tranche 2018 ist der Tag der Gewährung der 1. Januar 2018 mit Ausnahme eines Vorstandsmitglieds, dessen Tag der Gewährung der 2. März 2018 ist.

Die Erdienung der gewährten PSUs ist von den folgenden drei Bedingungen abhängig:

- 50 % der gewährten PSUs haben eine Dienstbedingung (Basisanzahl). Eine Auszahlung der Basisanzahl erfolgt grundsätzlich nur dann, wenn der Begünstigte am Ende der Performanceperiode in einem ungekündigten Arbeitsverhältnis mit der Schaeffler Gruppe steht.
- 25 % der gewährten PSUs haben ein langfristiges Free Cash Flow (FCF)-Erfolgsziel. Hierbei wird der über die Performanceperiode akkumulierte FCF dem Ziel-FCF gegenübergestellt.
- 25 % der gewährten PSUs haben ein relatives Total Shareholder Return (TSR)-Erfolgsziel (Kursentwicklung unter Berücksichtigung der Dividenden). Für die Erdienung wird der TSR der Schaeffler AG Vorzugsaktie mit dem TSR der Unternehmen der Referenzgruppe (MDAX) über die Performanceperiode verglichen.

Die Anzahl der nach Ablauf der Performanceperiode tatsächlich auszuzahlenden PSUs ist abhängig vom Zielerreichungsgrad des jeweiligen Erfolgsziels beziehungsweise 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 2018 auf 6,4 Mio. EUR (Vj.: 9,8 Mio. EUR). Kurzfristige Rückstellungen beliefen sich zum 31. Dezember 2018 auf 1,8 Mio. EUR (Vj.: 0 Mio. EUR). Der Nettoertrag aus der anteiligen Auflösung von Rückstellungen aus dem PSUP belief sich für das Berichtsjahr auf 1,6 Mio. EUR (Vj.: Nettoaufwand aus der Zuführung zu Rückstellungen aus dem PSUP 6,3 Mio. EUR). Insgesamt bestanden am 31. Dezember 2018 3.583.456 PSUs (Vj.: 2.417.229 PSUs). Sämtliche gewährte PSUs waren zum 31. Dezember 2018 noch ausstehend.

Der durchschnittliche beizulegende Zeitwert einer gewährten PSU am 31. Dezember 2018 beträgt 5,21 EUR (Vj.: 11,71 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 Barwertes 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 (unter anderem 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. 160	
	31.12.2018	31.12.2017
Durchschnittlicher risikoloser Zinssatz für die restliche Performanceperiode	0,91 %	-0,50 %
Erwartete Dividendenrendite der Vorzugsaktie der Schaeffler AG	7,37 %	3,38 %
Erwartete Volatilität der Vorzugsaktie der Schaeffler AG	36,83 %	28,61 %
Erwartete Volatilität des Vergleichsindex	14,80 %	10,32 %
Erwartete Korrelation zwischen dem Vergleichsindex und der Vorzugsaktie der Schaeffler AG	0,53	0,46

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.

4.17 Kapitalmanagement

Die Schaeffler Gruppe verfolgt eine Strategie des nachhaltig profitablen Wachstums. Durch ein aktives Kapitalmanagement soll die langfristige Unternehmensfortführung gesichert, die finanzielle Flexibilität für profitables Wachstum aufrechterhalten und somit der Unternehmenswert nachhaltig gesteigert werden. Ferner soll die Ausschüttung eines Teils des Konzernergebnisses als Dividende an die Anteilseigner gesichert werden.

Das zentral organisierte Kapitalmanagement stellt die von den Gesellschaften der Schaeffler Gruppe benötigten finanziellen Ressourcen bereit, gewährleistet die langfristige Liquiditätsversorgung und sichert die Kreditwürdigkeit der Schaeffler Gruppe. Darüber hinaus dient das Kapitalmanagement der Verwaltung und kontinuierlichen Optimierung der bestehenden Finanzverbindlichkeiten in Form der externen Konzernfinanzierung. Zudem wirkt das Kapitalmanagement auf die Verbesserung der Qualität der Bilanz der Schaeffler Gruppe hin, die insbesondere anhand der Entwicklung des Verhältnisses von Netto-Finanzschulden zu Eigenkapital inklusive nicht beherrschender Anteile (sogenannte „Gearing Ratio“) gemessen wird. Das Gearing Ratio betrug zum 31. Dezember 2018 83,2 % (Vj.: 91,8 %).

Neben einem effektiven Cash Management hat die Schaeffler Gruppe ihre externe Finanzierung unter anderem in Bezug auf Instrumente und Fälligkeiten diversifiziert. Die Schaeffler Gruppe kann zur kurz-, mittel- und langfristigen Finanzierung derzeit auf Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, operative Mittelzuflüsse, verschiedene Kreditfazilitäten sowie Fremd- und Eigenkapitalmittel über den Kapitalmarkt zurückgreifen. Die nächste Fälligkeit von Anleihen oder Kreditfazilitäten liegt im Jahr 2020. Währungsrisiken werden auf zentraler Ebene kontinuierlich überwacht und berichtet. Die konzernweiten Währungsrisiken werden aggregiert und durch den Abschluss von Sicherungsgeschäften abgesichert.

Darüber hinaus nutzt die Schaeffler Gruppe in begrenztem Maße Forderungsverkaufsprogramme zur Liquiditätssteuerung und Optimierung des Working Capital. Hierzu steht ein ABCP-Programm zum revolvingierenden Verkauf von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen mit einem zugesagten Finanzierungsvolumen von 200 Mio. EUR (Vj.: 150 Mio. EUR) zur Verfügung (vgl. Tz. 5.2). Darüber hinaus kann die Schaeffler Gruppe selektiv ein weiteres Forderungsverkaufsprogramm ohne fest zugesagtes Finanzierungsvolumen nutzen.

Auch zukünftig legt das Management der Schaeffler Gruppe seinen Fokus auf die Fähigkeit, Finanzinstrumente bei einer breiten Investorenbasis zu platzieren und die Konditionen weiter zu verbessern. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür sind die Bonitätseinstufungen durch externe Ratingagenturen. Im Berichtszeitraum wurde die Schaeffler Gruppe durch die Ratingagenturen Standard & Poor's, Moody's und Fitch bewertet. Als Basis für die Umsetzung der Wachstumsstrategie soll das im Jahr 2016 erstmals erlangte Investment Grade-Rating langfristig gehalten werden.

Im Rahmen der bestehenden Fremdfinanzierung unterliegt die Schaeffler Gruppe Auflagen, welche die Einhaltung eines Leverage Covenant beinhalten. Die in der Definition des Leverage Covenant verwendeten Berechnungsparameter sind in den Kreditverträgen geregelt und lassen sich nicht unmittelbar aus den Zahlen des Konzernabschlusses ableiten. Im Geschäftsjahr 2018 wurde der Leverage Covenant entsprechend der kreditvertraglichen Regelungen wie in den Vorjahren durchgängig eingehalten. Auf Basis der Planung geht die Schaeffler Gruppe davon aus, dass der Leverage Covenant auch in den Folgejahren eingehalten wird.

Neben dem kreditvertraglichen Leverage Covenant ermittelt die Schaeffler Gruppe regelmäßig weitere finanzielle Kennzahlen. Das bereits zuvor erwähnte Gearing Ratio sowie der Verschuldungsgrad stellen zwei weitere finanzielle Kennzahlen dar. Der Verschuldungsgrad bezeichnet das Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu EBITDA (Ergebnis vor Finanzergebnis, at-Equity bewerteten Beteiligungen, Ertragsteuern und Abschreibungen) und berechnet sich wie folgt:

Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu EBITDA Nr. 161

in Mio. EUR	31.12.2018	31.12.2017 ¹⁾
Kurzfristige Finanzschulden	160	2
Langfristige Finanzschulden	3.188	3.066
Finanzschulden	3.348	3.068
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	801	698
Netto-Finanzschulden	2.547	2.370
Ergebnis vor Finanzergebnis, at-Equity bewerteten Beteiligungen, Ertragsteuern und Abschreibungen (EBITDA)²⁾	2.175	2.295
Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu EBITDA³⁾	1,2	1,0

¹⁾ Die Schaeffler Gruppe wendet seit dem 1. Januar 2018 erstmalig die neuen Standards IFRS 9 und IFRS 15 an. Für den Übergang auf die neuen Vorschriften wurde jeweils der modifizierte, retrospektive Ansatz angewendet, nach dem die Vorjahreswerte nicht angepasst werden. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften.

²⁾ EBITDA vor Sondereffekten in Höhe von insgesamt 2.202 Mio. EUR (Vj.: 2.351 Mio. EUR).

³⁾ Verschuldungsgrad inkl. Sondereffekte (Fußnote 1).

5. Sonstige Angaben

5.1 Zusätzliche Angaben zur Konzern-Kapitalflussrechnung

In der Konzern-Kapitalflussrechnung enthaltene Veränderungen von Bilanzposten sind nicht unmittelbar aus der Konzern-Bilanz abzuleiten, da diese um Währungsumrechnungseffekte angepasst sind.

Die Auszahlung für die Anteile am neu gegründeten Gemeinschaftsunternehmen Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG betrug 161 Mio. EUR. Weitere Auszahlungen in Höhe von

2 Mio. EUR betrafen die Zahlung der 2. Tranche des Kaufpreises für den Kauf der autinity systems GmbH. Dem standen Einzahlungen aus der Veräußerung der Anteile am Gemeinschaftsunternehmen PStec Automation and Service GmbH in Höhe von 1 Mio. EUR gegenüber.

An die Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG wurden Darlehen in Höhe von 2 Mio. EUR ausgereicht, die in der Kapitalflussrechnung in den sonstigen Auszahlungen der Investitionstätigkeit gezeigt werden.

Überleitungsrechnung der bilanziellen Veränderungen von Finanzschulden

Nr. 162

in Mio. EUR	Finanzschulden				Zur Absicherung gehaltene Zinswährungsswaps		Gesamt
	Anleihen	Kreditvertrag	Investitionsdarlehen	Sonstige Finanzschulden	Finanzelle Vermögenswerte	Finanzielle Verbindlichkeiten	
Stand 01. Januar 2018	1.994	983	89	2	-13	0	3.055
Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit							
Einzahlungen aus der Aufnahme von Krediten	0	235	94	75	0	0	404
Auszahlungen aus der Tilgung von Krediten	0	-75	0	-77	0	0	-152
Summe zahlungswirksame Veränderung	0	160	94	-2	0	0	252
Veränderungen aus Erwerb bzw. Veräußerung von Gesellschaften	0	0	0	0	0	0	0
Wechselkursveränderungen	24	0	0	0	0	0	24
Änderungen der beizulegenden Zeitwerte	0	0	0	0	-16	0	-16
Übrige sonstige nicht zahlungswirksame Veränderungen	1	3	0	0	0	0	4
Stand 31. Dezember 2018	2.019	1.146	183	0	-29	0	3.319

5.2 Engagement bei nicht konsolidierten strukturierten Unternehmen

Die Schaeffler Gruppe verkauft einen Teil der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Rahmen eines ABCP-Programms (Asset Backed Commercial Papers) an ein strukturiertes Unternehmen. Das strukturierte Unternehmen refinanziert sich primär über die Inanspruchnahme des Kapitalmarkts. Der Verkauf erfolgt revolvingend zum Nennwert der Forderungen abzüglich variabler Reserven und eines variablen Gebührenabschlags. Das strukturierte Unternehmen hat die Schaeffler Gruppe mit dem Forderungsmanagement beauftragt. Hierfür erhält die Schaeffler Gruppe eine marktübliche Vergütung. Das strukturierte Unternehmen behält sich das Recht vor, das Forderungsmanagement zu entziehen und anderweitig zu vergeben. Die Schaeffler Gruppe kommt zu dem Schluss, dass das strukturierte Unternehmen nicht beherrscht wird und daher nicht konsolidiert wird.

Die verkauften Forderungen (vgl. Tz. 4.6) werden in Höhe der zurückbehaltenen Ausfallrisiken (anhaltendes Engagement) bilanziert, ebenso wie die damit verbundenen Verbindlichkeiten.

Zum 31. Dezember 2018 beziehen sich die nachstehenden Salden auf das Engagement der Schaeffler Gruppe bei dem strukturierten Unternehmen:

Salden Engagement bei dem strukturierten Unternehmen Nr. 163

in Mio. EUR	31.12.2018	31.12.2017 ¹⁾
Buchwert der übertragenen Forderungen	166	123
Buchwert der zurückbehaltenen Risiken und Sicherheitsleistungen im Zusammenhang mit den übertragenen Forderungen (in der Bilanz ausgewiesen unter den sonstigen Vermögensgegenständen)	25	14
Erhaltene Kundenzahlungen für verkaufte Forderungen, die noch nicht an das strukturierte Unternehmen weitergeleitet wurden (in der Bilanz ausgewiesen unter den sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten)	60	42
Buchwert der Forderungen (ausgewiesen in den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen) und der sonstigen Verbindlichkeit aus dem anhaltenden Engagement (in der Bilanz ausgewiesen unter den sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten)	4	2

¹⁾ Die Schaeffler Gruppe wendet seit dem 1. Januar 2018 erstmalig die neuen Standards IFRS 9 und IFRS 15 an. Für den Übergang auf die neuen Vorschriften wurde jeweils der modifizierte, retrospektive Ansatz angewendet, nach dem die Vorjahreswerte nicht angepasst werden. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften.

Das zugesagte Finanzierungsvolumen unter dem ABCP-Programm wurde im Geschäftsjahr 2018 auf insgesamt 200 Mio. EUR (Vj.: 150 Mio. EUR) erhöht. Hieraus resultierte im Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit ein Zahlungsmittelzufluss in Höhe von 50 Mio. EUR (Vj.: 150 Mio. EUR).

5.3 Leasingverhältnisse

Die künftigen Mindestzahlungen aus unkündbaren operativen Miet-, Pacht- und Leasingverhältnissen werden wie folgt fällig:

Miet-, Pacht- und Leasingverhältnisse Nr. 164

in Mio. EUR	31.12.2018	31.12.2017
Weniger als ein Jahr	59	57
Zwischen einem und fünf Jahren	73	65
Mehr als fünf Jahre	9	11
Summe	141	133

Die Verpflichtungen resultierten im Wesentlichen aus Mietverträgen für Immobilien und aus Leasingverträgen für Firmenfahrzeuge sowie den IT- und Logistikbereich.

Im Geschäftsjahr 2018 wurden 98 Mio. EUR (Vj.: 89 Mio. EUR) als laufender Aufwand aus operativen Miet-, Pacht- und Leasingverhältnissen in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Darin sind auch Aufwendungen aus Mietnebenkosten und Serviceverträgen enthalten.

5.4 Eventualschulden

Zum 31. Dezember 2018 bestanden in der Schaeffler Gruppe Eventualschulden in Höhe von 74 Mio. EUR (Vj.: 74 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 mögliche Schadenersatzforderungen wurden zum Bilanzstichtag Rückstellungen gebildet. Weitere Bußgelder oder Schadenersatzforderungen sind nicht ausgeschlossen, können aber zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht abgeschätzt werden.

5.5 Segmentberichterstattung

Die Segmentberichterstattung erfolgt im Einklang mit IFRS 8 nach dem „Management Approach“ und orientiert sich an der internen Organisations- und Managementstruktur einschließlich des internen Berichtswesens an den Vorstand der Schaeffler AG. Schaeffler betreibt Geschäftstätigkeiten, (1) mit denen Erträge erwirtschaftet werden und bei denen Aufwendungen anfallen können, (2) deren EBIT regelmäßig vom Vorstand der Schaeffler Gruppe im Hinblick auf Entscheidungen über die Allokation von Ressourcen und die Bewertung der Ertragskraft überprüft wird und (3) für welche einschlägige Finanzinformationen vorliegen.

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

Die einzelnen Segmente bieten unterschiedliche Produkte und Dienstleistungen an und werden getrennt voneinander gesteuert, da sie unterschiedlicher Technologie- und Marketingstrategien bedürfen. Jedes dieser Segmente ist weltweit auf eine spezifische Kundengruppe ausgerichtet. Infolgedessen erfolgt auch der Ausweis der Größen Umsatzerlöse, EBIT, Vermögenswerte, Investitionen und Abschreibungen auf einer aktuellen Verteilung gemäß Kunden. Die Zuordnung von Kunden zu den Segmenten sowie die Zuordnung von indirekten Kosten wurden im Berichtsjahr überprüft und angepasst. Um die Segmente Sparte Automotive OEM, Sparte Automotive Aftermarket und Sparte Industrie in vergleichbarer Form darzustellen, wurde das Vorjahr gemäß der aktuellen Kundenstruktur ausgewiesen. Umsatzerlöse aufgrund von Transaktionen mit anderen Geschäftssegmenten sind nicht enthalten.

Die folgende Zusammenfassung beschreibt die Tätigkeiten jedes der drei berichtspflichtigen Segmente der Schaeffler Gruppe.

Automotive OEM

Geschäft mit dem Verkauf von Gütern sowie mit Entwicklungs- und Dienstleistungen mit Kunden der Automobilbranche. Dies beinhaltet in erster Linie Hersteller von Pkw und Lkw (OEM) und Automobilzulieferer (Tier 1 und Tier 2). Die Sparte Automotive arbeitet an verschiedenen Technologien für die unterschiedlichen Antriebskonzepte, Märkte und Regionen und liefert pas-

sende Lösungen für die vielfältigen Anforderungen innerhalb der Automobilindustrie. Präzisionskomponenten und Systeme für Motor, Getriebe und Fahrwerk für Fahrzeuge mit verbrennungsmotorischem Antriebsstrang gehören ebenso dazu wie Anwendungen für Hybrid- und Elektrofahrzeuge.

- Der **UB Motorsysteme** entwickelt und liefert Komponenten und Systeme für Motoren. Diese Präzisionsprodukte tragen entscheidend dazu bei, dass Motoren weniger Kraftstoff verbrauchen und immer strengere Abgasnormen einhalten. Gleichzeitig erhöhen sie Fahrkomfort und Fahrdynamik und verlängern Wartungsintervalle und Lebensdauer. Zu den Produkten zählen beispielsweise Ventilspielausgleichselemente, variable Ventiltriebssysteme, Systeme zur Nockenwellenverstellung sowie das Thermomanagementmodul. Im Berichtsjahr erzielte der UB Motorsysteme Umsatzerlöse in Höhe von 2.783 Mio. EUR (Vj.: 2.786 Mio. EUR).
- Der **UB Getriebesysteme** entwickelt und liefert innovative Komponenten und Systeme für Getriebe. Hierbei treten Automatikgetriebe immer mehr in den Vordergrund und ersetzen den Klassiker „manuelles Schaltgetriebe“. Anwendungen für elektrifizierte Antriebskonzepte runden das Getriebespektrum der Zukunft ab. Über umfangreiches Know-how verfügt der UB auch im Bereich der Torsionsdämpfer im Antriebsstrang. Im Berichtsjahr erzielte der UB Getriebesysteme Umsatzerlöse in Höhe von 4.170 Mio. EUR (Vj.: 4.204 Mio. EUR).
- Der **UB E-Mobilität** bietet seinen Kunden Lösungen über die gesamte Bandbreite der Elektrifizierungsmöglichkeiten an – vom 48-Volt-Mild-Hybrid über den Plug-in-Hybrid bis hin zum rein elektrischen Fahrzeug. Dieses breite Wissensspektrum macht die Sparte Automotive OEM zum kompetenten Partner für ihre Kunden. Das Produktportfolio umfasst unter anderem Hybridmodule, elektrische Achsantriebe, elektromechanische Aktuatoren sowie zukünftig auch Elektromotoren und E-Lösungen für den gesamten Antriebsstrang. Im Berichtsjahr erzielte der UB E-Mobilität Umsatzerlöse in Höhe von 486 Mio. EUR (Vj.: 416 Mio. EUR).
- Der **UB Fahrwerkssysteme** entwickelt und liefert Komponenten und Systeme für das Fahrwerk. Das breite Produktportfolio reicht vom Radlager bis hin zu mechatronischen Systemen für aktive Fahrwerke und zukünftig auch Lenkungssystemen. Im Berichtsjahr erzielte der UB Fahrwerkssysteme Umsatzerlöse in Höhe von 1.558 Mio. EUR (Vj.: 1.585 Mio. EUR).

Automotive Aftermarket

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

Aftermarket tritt wie die beiden Sparten Automotive OEM und Industrie mit der Unternehmensmarke Schaeffler auf, vertreibt ihre Produkte aber unter den Produktmarken LuK, INA und FAG. Sie liefert innovative Reparaturlösungen in Erstausrüsterqualität für Kupplungs- und Ausrückerlösungen, Motoren- und Getriebeanwendungen sowie Fahrwerkansammlungen. Alle Komponenten sind optimal aufeinander abgestimmt und ermöglichen einen schnellen und professionellen Teiletausch.

Ob Kupplung, Schwingungsdämpfung oder Getriebekomponenten – als Spezialist für den Antriebsstrang hält die Sparte Automotive Aftermarket unter der Marke LuK intelligente Reparaturlösungen für den Ersatzteilmarkt bereit. Diese ermöglichen Werkstätten – dank umfassender Systemkompetenz – eine effiziente Instandsetzung. Mit den Reparaturlösungen der Marke INA bietet Schaeffler ein beispiellos umfangreiches Spektrum an Produkten für die Schlüsselsysteme des Motors. Ob Ventiltrieb, Steuertrieb, Nebenaggregattrieb oder Kühlung – INA-Produkte basieren auf dem Know-how aus Entwicklung und Serienfertigung für die Erstausrüstung. Mit den Produkten der Marke FAG ist die Sparte Automotive Aftermarket rund um Radantrieb, Achs- und Radaufhängung, Stabilisatoren und Lenkung sowie Aggregatlagerung der Spezialist für Fahrwerktechnik im Ersatzteilmarkt. Höchste Material- und Fertigungsqualität gewährleisten exakt auf die Bedürfnisse von Werkstätten abgestimmte und durchdachte Reparaturlösungen. Darüber hinaus liegt mit der Servicemarke REPERT ein besonderes Augenmerk auf umfassenden Serviceleistungen für Werkstätten.

Die Region Europa erzielte im Berichtsjahr Umsatzerlöse in Höhe von 1.393 Mio. EUR (Vj.: 1.375 Mio. EUR), die Region Americas erzielte im Berichtsjahr Umsatzerlöse in Höhe von 340 Mio. EUR (Vj.: 403 Mio. EUR), die Region Greater China erzielte im Berichtsjahr Umsatzerlöse in Höhe von 76 Mio. EUR (Vj.: 57 Mio. EUR) und die Region Asien/Pazifik erzielte im Berichtsjahr Umsatzerlöse in Höhe von 50 Mio. EUR (Vj.: 45 Mio. EUR).

Industrie

Die Sparte Industrie vertreibt Komponenten und Systeme für rotative und lineare Bewegungen sowie Serviceleistungen wie Instandhaltungsprodukte und Monitoringsysteme. Das Angebot reicht von hochvolumigen Standardprodukten bis zu spezialisierten Einzellösungen und von mechanischen Komponenten über mechatronische Systeme bis zu digitalen Dienstleistungen. Der gemeinsame Nenner dieser Produkte und Dienstleistungen ist die Technologiekompetenz und das Verständnis des Gesamtsystems beim Kunden. Das Steuerungsmodell der Sparte Industrie basiert auf einem regionalen Ansatz nach den Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik. Innerhalb der Regionen ist das Direktkundengeschäft in die acht Sectorcluster (1) Wind, (2) Raw Materials, (3) Aerospace, (4) Railway, (5) Offroad, (6) Two-Wheelers, (7) Power Transmission und (8) Industrial Automation gegliedert. Darüber hinaus wird das Geschäft mit Händlern über den Bereich Industrial Distribution

gesteuert. Im Bereich Industrie 4.0 hat die Sparte Industrie verschiedene Plattformkonzepte, um Systeme ganzheitlich zu verbessern. Ob im Antriebsstrang, in Werkzeugmaschinen, Predictive Maintenance für die Windkraft oder Condition Monitoring für die Bahn.

Die Region Europa erzielte im Berichtsjahr Umsatzerlöse in Höhe von 1.906 Mio. EUR (Vj.: 1.804 Mio. EUR), die Region Americas erzielte im Berichtsjahr Umsatzerlöse in Höhe von 596 Mio. EUR (Vj.: 575 Mio. EUR), die Region Greater China erzielte im Berichtsjahr Umsatzerlöse in Höhe von 575 Mio. EUR (Vj.: 472 Mio. EUR) und die Region Asien/Pazifik erzielte im Berichtsjahr Umsatzerlöse in Höhe von 308 Mio. EUR (Vj.: 299 Mio. EUR).

Im Folgenden werden Informationen in Bezug auf die Geschäftstätigkeit der 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. 165

in Mio. EUR	2018	2017 ¹⁾²⁾
EBIT Automotive OEM ²⁾	682	951
EBIT Automotive Aftermarket ²⁾	319	333
EBIT Industrie ²⁾	353	244
EBIT	1.354	1.528
Finanzergebnis	-155	-192
Ergebnis aus at-Equity bewerteten Beteiligungen	-4	0
Ergebnis vor Ertragsteuern	1.195	1.336

¹⁾ Die Schaeffler Gruppe wendet seit dem 1. Januar 2018 erstmalig die neuen Standards IFRS 9 und IFRS 15 an. Für den Übergang auf die neuen Vorschriften wurde jeweils der modifizierte, retrospektive Ansatz angewendet, nach dem die Vorjahreswerte nicht angepasst werden. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften.

²⁾ Vorjahreswerte gemäß der 2018 ausgewiesenen Segmentstruktur.

Mit einem Key Account wurden im Geschäftsjahr 2018 insgesamt Umsatzerlöse in Höhe von 1.485 Mio. EUR (Vj.: 1.485 Mio. EUR) erzielt. Dies entsprach 10,4 % (Vj.: 10,6 %) des Gesamtumsatzes der Schaeffler Gruppe und 15,8 % (Vj.: 15,9 %) der Umsatzerlöse im Segment Automotive OEM.

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 OEM, Sparte Automotive Aftermarket und Sparte Industrie werden auf weltweiter Basis gesteuert und betreiben Produktions- und Vertriebsstätten in allen vier Regionen. Im Geschäftsjahr 2018 stellten sich die Umsatzerlöse und langfristigen Vermögenswerte der vier Regionen wie folgt dar:

Regionale Berichterstattung

Nr. 166

	2018	2017 ¹⁾	31.12.2018	31.12.2017 ¹⁾
in Mio. EUR	Umsatzerlöse ²⁾		Langfristige Vermögenswerte ³⁾	
Europa	7.313	7.183	3.584	3.344
Americas	2.874	2.910	823	769
Greater China	2.561	2.456	1.155	1.027
Asien/Pazifik	1.493	1.472	383	361
Summe	14.241	14.021	5.945	5.501

¹⁾ Die Schaeffler Gruppe wendet seit dem 1. Januar 2018 erstmalig die neuen Standards IFRS 9 und IFRS 15 an. Für den Übergang auf die neuen Vorschriften wurde jeweils der modifizierte, retrospektive Ansatz angewendet, nach dem die Vorjahreswerte nicht angepasst werden. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften.

²⁾ Umsatzerlöse nach Marktsicht (Kundenstandorten); Vorjahreswerte gemäß der 2018 ausgewiesenen Segmentstruktur.

³⁾ 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 2.645 Mio. EUR (Vj.: 2.639 Mio. EUR), 2.493 Mio. EUR (Vj.: 2.394 Mio. EUR) und 1.873 Mio. EUR (Vj.: 1.881 Mio. EUR) sowie langfristige Vermögenswerte in Höhe von 2.202 Mio. EUR (Vj.: 2.017 Mio. EUR), 1.155 Mio. EUR (Vj.: 1.027 Mio. EUR) und 452 Mio. EUR (Vj.: 422 Mio. EUR).

Überleitung EBIT zu EBIT vor Sondereffekten

Nr. 167

in Mio. EUR	01.01.-31.12.		01.01.-31.12.		01.01.-31.12.		01.01.-31.12.	
	2018	2017 ¹⁾²⁾	2018	2017 ¹⁾²⁾	2018	2017 ¹⁾²⁾	2018	2017 ¹⁾
	Automotive OEM		Automotive Aftermarket		Industrie		Gesamt	
EBIT	682	951	319	333	353	244	1.354	1.528
• in % vom Umsatz	7,6	10,6	17,2	17,7	10,4	7,7	9,5	10,9
Sondereffekte	11	22	-3	25	19	9	27	56
• Rechtsfälle	-13	-3	-3	20	-5	0	-21	17
• Restrukturierungen	24	25	0	5	24	9	48	39
• Sonstige	0	0	0	0	0	0	0	0
EBIT vor Sondereffekten	693	973	316	358	372	253	1.381	1.584
• in % vom Umsatz	7,7	10,8	17,0	19,0	11,0	8,0	9,7	11,3

¹⁾ Die Schaeffler Gruppe wendet seit dem 1. Januar 2018 erstmalig die neuen Standards IFRS 9 und IFRS 15 an. Für den Übergang auf die neuen Vorschriften wurde jeweils der modifizierte, retrospektive Ansatz angewendet, nach dem die Vorjahreswerte nicht angepasst werden. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften.

²⁾ Die Vorjahreswerte beruhen auf einer retrospektiven Änderung der Segmentstruktur.

5.6 Beziehungen zu nahestehenden Personen und Unternehmen

Nahestehende Personen

Sämtliche Stammaktien an der Schaeffler AG werden indirekt von Frau Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann und Herrn Georg F. W. Schaeffler gehalten. Gemäß den Regelungen des IAS 24 stehen Frau Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann und Herr Georg F. W. Schaeffler sowie deren nahe Familienangehörige der Schaeffler Gruppe nahe.

Die direkten Geschäftsbeziehungen zwischen der Schaeffler Gruppe und Frau Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann und Herrn Georg F. W. Schaeffler sind nicht wesentlich.

Personen in Schlüsselpositionen sind Personen, die für die Planung, Leitung und Überwachung der Tätigkeiten der Schaeffler Gruppe direkt oder indirekt zuständig und verantwortlich sind. Für die Schaeffler Gruppe sind die Mitglieder des

Vorstands und des Aufsichtsrats der Schaeffler AG Personen in Schlüsselpositionen und damit einschließlich ihrer nahen Familienangehörigen der Schaeffler AG nahestehend.

Die Vergütung des Vorstands der Schaeffler AG nach IAS 24 betrug im Geschäftsjahr 2018 insgesamt 15 Mio. EUR (Vj.: 19 Mio. EUR). Von dieser Vergütung entfielen 11 Mio. EUR (Vj.: 12 Mio. EUR) auf kurzfristig fällige Leistungen, 3 Mio. EUR (Vj.: 2 Mio. EUR) wurde für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses aufwandswirksam erfasst. Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses beliefen sich auf 1 Mio. EUR (Vj.: 1 Mio. EUR). Die Leistungen aus anteilsbasierten Vergütungen betragen -1 Mio. EUR (Vj.: 4 Mio. EUR).

Die Gesamtbezüge des Vorstands nach § 314 Abs. 1 Nr. 6a Satz 1 bis 3 HGB beliefen sich im Geschäftsjahr 2018 auf 18 Mio. EUR (Vj.: 17 Mio. EUR).

Zudem wurden zwei Vorstandsmitgliedern für das Geschäftsjahr 2017 Vorschüsse in Höhe von je 300 Tsd. EUR, für das Geschäftsjahr 2018 Vorschüsse in Höhe von je 300 Tsd. EUR

beziehungsweise 225 Tsd. EUR sowie einem dieser Vorstandsmitglieder für das Geschäftsjahr 2019 einen Vorschuss in Höhe von 300 Tsd. EUR zugesagt, die mit den Auszahlungen auf die 2017, 2018 und 2019 gewährten Long-Term Boni verrechnet werden.

Im Rahmen des im Geschäftsjahr 2015 implementierten Performance Share Unit Plan (PSUP) wurden im Berichtsjahr folgende, aktienbasierte Vergütungen an die Mitglieder des Vorstands gewährt: 252.760 Performance Share Units (PSU) mit einer Dienstbedingung (beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung von 12,48 EUR beziehungsweise 10,63 EUR), 126.383 PSUs mit einem FCF-Erfolgsziel (beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung von 12,48 EUR beziehungsweise 10,63 EUR) und 126.383 PSUs mit einem TSR-Erfolgsziel (beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung von 7,92 EUR beziehungsweise 6,00 EUR).

Im Vorjahr wurden folgende, aktienbasierte Vergütungen an die Mitglieder des Vorstands gewährt: 277.722 Performance Share Units (PSU) mit einer Dienstbedingung (beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung von 11,84 EUR beziehungsweise 10,67 EUR), 138.864 PSUs mit einem FCF-Erfolgsziel (beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung von 11,84 EUR beziehungsweise 10,67 EUR) und 138.864 PSUs mit einem TSR-Erfolgsziel (beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung von 6,99 EUR beziehungsweise 4,58 EUR). Für eine detaillierte Darstellung des PSUPs wird auf die Erläuterungen im Vergütungsbericht verwiesen.

Die kurzfristig fälligen Leistungen an Mitglieder des ab Anfang Dezember 2014 tätigen Aufsichtsrats der Schaeffler AG betragen 1,5 Mio. EUR (Vj.: 1,6 Mio. EUR).

Weitere Vergütungen an Personen in Schlüsselpositionen wurden nicht gewährt.

Die Grundzüge des Vergütungssystems für Vorstand und Aufsichtsrat der Schaeffler AG sind im Vergütungsbericht erläutert. Der Vergütungsbericht umfasst auch Angaben zu individualisierten Vorstandsbezügen sowie weitere Angaben nach § 314 Abs. 1 Nr. 6 HGB.

Ehemalige Mitglieder des Vorstands (beziehungsweise deren Hinterbliebene) der Schaeffler AG beziehungsweise ihrer Rechtsvorgänger erhielten im Geschäftsjahr 2018 Bezüge in Höhe von 3 Mio. EUR (Vj.: 4 Mio. EUR).

Die Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen gegenüber ehemaligen Mitgliedern des Vorstands (beziehungsweise deren Hinterbliebenen) der Schaeffler AG beziehungsweise ihrer Rechtsvorgänger belaufen sich zum 31. Dezember 2018 vor Saldierung mit dem entsprechenden Planvermögen auf 21 Mio. EUR (Vj.: 13 Mio. EUR).

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 2018 einen Nennwert von insgesamt 0,5 Mio. EUR (Vj.: 0,6 Mio. EUR). Aus diesen Anleihen erhielten die Personen

in Schlüsselpositionen sowie deren nahe Familienangehörige Zinsen in Höhe von 0,0 Mio. EUR (Vj.: 0,0 Mio. EUR). Darüber hinaus wurden in den Vorjahren emittierte Anleihen im Wert von 0 Mio. EUR (Vj.: 0 Mio. EUR) von Personen in Schlüsselpositionen und deren nahen Familienangehörigen vorzeitig zurückgezahlt.

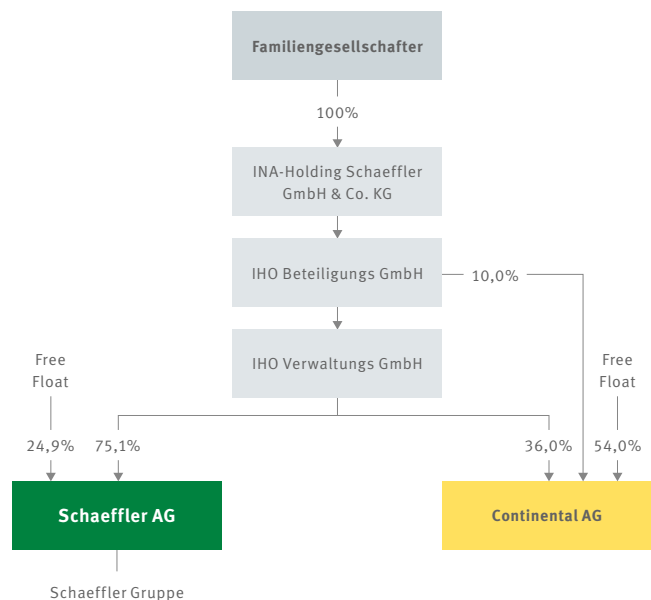
Nahestehende Unternehmen

Als nahestehende Unternehmen gemäß IAS 24 gelten für die Schaeffler Gruppe die Unternehmen, die von der INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG als oberstes Mutterunternehmen der Schaeffler AG beherrscht werden, von dieser gemeinschaftlich geführt werden beziehungsweise auf die die INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG einen maßgeblichen Einfluss ausübt.

Vereinfachte Darstellung der Anteilsverhältnisse

Nr. 168

zum 31. Dezember 2018



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 2018 unwesentlich.

Zwischen den Unternehmen der Schaeffler Gruppe und den ihr nahestehenden Unternehmen bestanden in den Geschäftsjahren 2018 und 2017 Geschäftsbeziehungen.

Am 20. April 2018 wurde auf der ordentlichen Hauptversammlung der Schaeffler AG für das Geschäftsjahr 2017 eine Ausschüttung von insgesamt 361 Mio. EUR beschlossen. Davon entfielen 270 Mio. EUR auf die Stammaktien der IHO Verwaltungs GmbH.

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. Die Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen waren im Wesentlichen auf Geschäftsbeziehungen mit der Continental Gruppe zurückzuführen.

Forderungen und Verbindlichkeiten aus Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen Nr. 169

	31.12.2018	31.12.2017 ¹⁾	31.12.2018	31.12.2017
in Mio. EUR	Forderungen		Verbindlichkeiten	
Nahestehende Unternehmen	32	25	17	17

¹⁾ Die Schaeffler Gruppe wendet seit dem 1. Januar 2018 erstmalig die neuen Standards IFRS 9 und IFRS 15 an. Für den Übergang auf die neuen Vorschriften wurde jeweils der modifizierte, retrospektive Ansatz angewendet, nach dem die Vorjahreswerte nicht angepasst werden. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften.

Aufwendungen und Erträge aus Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen Nr. 170

	2018	2017	2018	2017 ¹⁾
in Mio. EUR	Aufwendungen		Erträge	
Nahestehende Unternehmen	100	85	135	129

¹⁾ Die Schaeffler Gruppe wendet seit dem 1. Januar 2018 erstmalig die neuen Standards IFRS 9 und IFRS 15 an. Für den Übergang auf die neuen Vorschriften wurde jeweils der modifizierte, retrospektive Ansatz angewendet, nach dem die Vorjahreswerte nicht angepasst werden. Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.5 Neue Rechnungslegungsvorschriften.

In den Forderungen aus Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen waren Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 32 Mio. EUR (Vj.: 25 Mio. EUR) enthalten.

5.7 Abschlussprüferhonorare

Für die erbrachten Dienstleistungen des weltweiten Netzwerkes von KPMG beziehungsweise der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (KPMG AG) sind folgende Honorare angefallen:

Honorare des Abschlussprüfers

Nr. 171

	2018	2017	2018	2017
in Mio. EUR	KPMG		davon KPMG AG	
Abschlussprüfungsleistungen	6,9	6,9	4,1	4,0
Andere Bestätigungsleistungen	0,3	0,3	0,2	0,2
Steuerberatungsleistungen	0,8	1,7	0,7	1,6
Sonstige Leistungen	0,2	0,1	0,1	0,0
Summe	8,2	9,0	5,1	5,8

Als Abschlussprüfer der Schaeffler AG gilt die KPMG AG. Die Honorare der KPMG AG betrafen Leistungen im Zusammenhang mit der Schaeffler AG und deren deutschen Tochterunternehmen.

5.8 Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex

Vorstand und Aufsichtsrat der Schaeffler AG haben im Dezember 2018 die nach § 161 AktG vorgeschriebene Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex abgegeben und auf der Internetseite der Schaeffler Gruppe öffentlich zugänglich gemacht (www.schaeffler.com/de/ir).

5.9 Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Am 31. Januar 2019 ist die am 28. November 2018 geschlossene Vereinbarung über den Erwerb von 100 % der Anteile an der Elmotec Statomat Holding GmbH vollzogen worden. Die Elmotec Statomat Holding GmbH ist ein Hersteller von Fertigungsmaschinen für den Bau von Elektromotoren in Großserien. Mit dem Erwerb wird ein Schritt unternommen, um die Fertigungskompetenz der Schaeffler Gruppe im Bereich der Fertigung von Elektromotoren auszubauen und die E-Mobilitätsstrategie umzusetzen. Die in Barmitteln zu übertragende Gegenleistung für den Erwerb liegt in einer erwarteten Bandbreite zwischen 55 Mio. EUR und 65 Mio. EUR. Die Höhe der zu übertragenden Gegenleistung hängt ab von der Höhe der Finanzverbindlichkeiten, des Nettoumlaufvermögens und weiterer Verbindlichkeiten und Rückstellungen in der Closing-Bilanz von Elmotec Statomat sowie von der Entwicklung des Forderungsbestands innerhalb von zwei Jahren ab Datum des Vollzugs der Übernahme.

Da zum Zeitpunkt der Aufstellung des Konzernabschlusses der Schaeffler Gruppe noch kein Jahresabschluss für das Geschäftsjahr 2018 der Elmotec Statomat Holding GmbH und keine Kaufpreisallokation verfügbar sind, liegen keine weiteren angabepflichtigen Informationen vor.

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

5.10 Anteilsbesitzliste gemäß § 313 Abs. 2 HGB

Mutterunternehmen ist die Schaeffler AG mit Sitz in Herzogenaurach.

Anteilsbesitzliste

Nr. 172

Gesellschaft	Ort	Ländercode	Konzernbeteiligung in %
A. Vollkonsolidierte Gesellschaften			
I. Deutschland (51)			
CBF Europe GmbH	Wuppertal	DE	100,00
Compact Dynamics GmbH	Starnberg	DE	100,00
CVT Beteiligungsverwaltungs GmbH	Bühl	DE	100,00
CVT Verwaltungs GmbH & Co. Patentverwertungs KG ^{1) 3)}	Bühl	DE	100,00
FAG Aerospace GmbH	Schweinfurt	DE	100,00
FAG Aerospace GmbH & Co. KG ^{1) 3)}	Schweinfurt	DE	100,00
FAG Industrial Services GmbH ²⁾	Herzogenrath	DE	100,00
INA - Drives & Mechatronics AG & Co. KG ^{1) 3)}	Suhl	DE	100,00
INA Automotive GmbH	Herzogenaurach	DE	100,00
Industriewerk Schaeffler			
INA-Ingenieurdienst GmbH ²⁾	Herzogenaurach	DE	100,00
LuK GmbH & Co. KG ^{1) 3)}	Bühl	DE	100,00
LuK Management GmbH	Bühl	DE	100,00
LuK Truckparts GmbH & Co. KG ^{1) 3)}	Kalttenordheim	DE	100,00
LuK Unna GmbH & Co. KG ^{1) 3)}	Unna	DE	100,00
PD Qualifizierung und Beschäftigung GmbH ²⁾	Schweinfurt	DE	100,00
Schaeffler AS Auslandsholding GmbH ²⁾	Bühl	DE	100,00
Schaeffler Automotive Aftermarket GmbH & Co. KG ^{1) 3)}	Langen	DE	100,00
Schaeffler Beteiligungs-gesellschaft mbH	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Beteiligungs-verwaltungs GmbH ²⁾	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Bio-Hybrid GmbH	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Bühl Auslandsholding GmbH ²⁾	Bühl	DE	100,00
Schaeffler Bühl Beteiligungs GmbH ²⁾	Bühl	DE	100,00
Schaeffler Bühl Holding GmbH ²⁾	Bühl	DE	100,00
Schaeffler Bühl Verwaltungs GmbH ²⁾	Bühl	DE	100,00
Schaeffler Consulting GmbH ²⁾	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Digital Solutions GmbH	Chemnitz	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 Friction Verwaltungs GmbH	Bühl	DE	100,00
Schaeffler Grundstücks-verwaltungsgesellschaft mbH	Bühl	DE	100,00
Schaeffler IAB Beteiligungs GmbH ²⁾	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler IAB Verwaltungs GmbH ²⁾	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler IDAM Beteiligungs GmbH	Herzogenaurach	DE	100,00

Schaeffler Immobilien AG & Co. KG ^{1) 3)}	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Invest GmbH	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler KWK Verwaltungs GmbH	Langen	DE	100,00
Schaeffler Paravan Management GmbH	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Raytech Verwaltungs GmbH	Morbach	DE	100,00
Schaeffler Schweinfurt Beteiligungs GmbH ²⁾	Schweinfurt	DE	100,00
Schaeffler Technologies AG & Co. KG ^{1) 3)}	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 Sechs 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) 3)}	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
Schaeffler 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 (Xiangtan) Co., Ltd.	Xiangtan	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
Schaeffler CZ s.r.o.	Prag	CZ	100,00
Schaeffler Production CZ s.r.o.	Lanskroun	CZ	100,00
Schaeffler Danmark ApS	Aarhus	DK	100,00
Schaeffler Iberia, S.L.U.	Elgoibar	ES	100,00
Schaeffler Finland Oy	Espoo	FI	100,00
Schaeffler Chain Drive Systems SAS	Calais	FR	100,00

Schaeffler France SAS	Hagenau	FR	100,00
LuK (UK) Limited	Sheffield	GB	100,00
LuK Leamington Limited	Sheffield	GB	100,00
Schaeffler (UK) Limited	Sutton Coldfield	GB	100,00
Schaeffler Automotive Aftermarket (UK) Limited	Sheffield	GB	100,00
Stocklook Limited	Swansea	GB	100,00
The Barden Corporation (UK) Ltd.	Plymouth	GB	100,00
Schaeffler Greece Automotive and Industrial Products and Services M.E.P.E.	Athen	GR	100,00
Schaeffler Hong Kong Company Limited	Hongkong	HK	100,00
Schaeffler Hrvatska d.o.o.	Zagreb	HR	100,00
FAG Magyarorszag Ipari Kft.	Debrecen	HU	100,00
Schaeffler Magyarorszag Ipari Kft.	Budapest	HU	100,00
Schaeffler Savaria Kft.	Szombathely	HU	100,00
Schaeffler Bearings Indonesia, PT	Jakarta	ID	100,00
Schaeffler Israel Ltd.	Yokneam Illit	IL	100,00
Schaeffler India Ltd.	Mumbai	IN	74,13
INA Invest S.r.l.	Momo	IT	100,00
Schaeffler Italia S.r.l.	Momo	IT	100,00
Schaeffler Railway Products G.e.i.e.	Mailand	IT	75,00
Schaeffler Water Pump Bearing Italia S.r.l.	Momo	IT	100,00
Schaeffler Japan Co., Ltd.	Yokohama	JP	100,00
Schaeffler Ansan Corporation	Ansan-shi	KR	100,00
Schaeffler Korea Corporation	Changwon-si	KR	100,00
SIA "Schaeffler Baltic"	Riga	LV	100,00
LuK Puebla, S. de R.L. de C.V.	Puebla	MX	100,00
Rodamientos FAG S.A. de C.V.	Puebla	MX	100,00
Schaeffler Automotive Aftermarket Mexico, S. de R.L. de C.V.	Cuautitlan Izcalli	MX	100,00
Schaeffler Mexico Holding, S. de R.L. de C.V.	Puebla	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	Sandnes	NO	100,00
Schaeffler Peru S.A.C.	Lima	PE	100,00
Schaeffler Philippines Inc.	Makati City	PH	100,00
Schaeffler Global Services Europe Sp. z o.o.	Breslau	PL	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 SR d.o.o.	Belgrad	RS	100,00
Schaeffler Manufacturing Rus OOO	Uljanowsk	RU	100,00
Schaeffler Russland GmbH	Moskau	RU	100,00
Schaeffler Sverige AB	Arlandastad	SE	100,00
FAG Aerospace (Singapore) Pte. Ltd.	Singapur	SG	100,00
Schaeffler (Singapore) Pte. Ltd.	Singapur	SG	100,00
Schaeffler Slovenija d.o.o.	Maribor	SI	100,00
Schaeffler Kysuce, spol. s r.o.	Kysucke Nove Mesto	SK	100,00
Schaeffler Skalica spol. s r.o.	Skalica	SK	100,00
Schaeffler Slovensko spol s.r.o.	Kysucke Nove Mesto	SK	100,00
Schaeffler (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok	TH	100,00
Schaeffler Holding (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok	TH	100,00
Schaeffler Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.	Rayong	TH	100,00
Schaeffler Turkey Endüstri ve Otomotiv Ticaret Limited Sirketi	Istanbul	TR	100,00
Schaeffler Taiwan Co., Ltd.	Taipei	TW	100,00
Schaeffler Ukraine GmbH	Kiew	UA	100,00
FAG Bearings LLC	Danbury	US	100,00
FAG Interamericana A.G.	Miami	US	100,00
LMC Bridgeport, Inc.	Danbury	US	100,00
LuK Clutch Systems, LLC	Wooster	US	100,00
LuK-Aftermarket Services, LLC	Valley City	US	100,00
Schaeffler Aerospace USA Corporation	Danbury	US	100,00
Schaeffler Group USA, Inc.	Fort Mill	US	100,00
Schaeffler Holding LLC	Danbury	US	100,00
Schaeffler Transmission Systems LLC	Wooster	US	100,00
Schaeffler Transmission, LLC	Wooster	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. Gemeinschaftsunternehmen Deutschland (3)			
Contitech-INA Beteiligungsgesellschaft mbH	Hannover	DE	50,00
Contitech-INA GmbH & Co. KG ³⁾	Hannover	DE	50,00
Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG ³⁾	Herzogenaurach	DE	90,00
C. Assoziierte Unternehmen Ausland (2)			
Eurings Zrt.	Debrecen	HU	37,00
Colinx, LLC	Greenville	US	20,00

¹⁾ Befreiung gemäß § 264b HGB.

²⁾ Befreiung gemäß § 264 Abs. 3 HGB.

³⁾ Unbeschränkt haftende Gesellschafterin ist die Schaeffler AG bzw. ein anderes in den Konzernabschluss einbezogenes Unternehmen.

5.11 Mitglieder des Aufsichtsrats und des Vorstands

Mitglieder des Aufsichtsrats

Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender), Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann (Stellvertretende Vorsitzende), Jürgen Wechsler* (Stellvertretender Vorsitzender), Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger, Dr. Holger Engelmann, Prof. Dr. Bernd Gottschalk, Andrea Grimm*, Susanne Lau* (ab 8. August 2018), Norbert Lenhard*, Dr. Siegfried Luther, Dr. Reinold Mittag*, Barbara Resch*, Dirk Spindler*, Robin Stalker, Jürgen Stolz*, Salvatore Vicari*, Dr. Otto Wiesheu, Prof. KR Ing. Siegfried Wolf, Jürgen Worrich*, Prof. Dr.-Ing. Tong Zhang

Im Geschäftsjahr 2018 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden

Stefanie Schmidt* (bis 30. Juni 2018)

Ausschüsse des Aufsichtsrats

Vermittlungsausschuss

Georg F.W. Schaeffler (Vorsitzender), Norbert Lenhard, Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann und Jürgen Wechsler

Präsidialausschuss

Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender), Norbert Lenhard, Barbara Resch, Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann, Jürgen Wechsler und Prof. KR Ing. Siegfried Wolf

Prüfungsausschuss

Robin Stalker (Vorsitzender; seit 1. Juli 2018), Dr. Siegfried Luther (Vorsitzender; bis 30. Juni 2018), Dr. Reinold Mittag, Georg F. W. Schaeffler, Salvatore Vicari und Jürgen Worrich

Nominierungsausschuss

Georg F.W. Schaeffler (Vorsitzender), Dr. Holger Engelmann, Prof. Dr. Bernd Gottschalk und Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann

Technologieausschuss (seit 5. Oktober 2018)

Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger (Vorsitzender), Norbert Lenhard, Georg F. W. Schaeffler, Salvatore Vicari, Jürgen Wechsler, Prof. KR Ing. Siegfried Wolf, Jürgen Worrich und Prof. Dr.-Ing. Tong Zhang

Mitglieder des Vorstands

Klaus Rosenfeld (Vorsitzender des Vorstands), Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer (Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands und Vorstand Technologie), Dietmar Heinrich (Vorstand Finanzen), Andreas Schick (Vorstand Produktion, Supply Chain Management und Einkauf; seit 1. April 2018), Corinna Schittenhelm (Vorstand Personal und Arbeitsdirektorin), Michael Söding (Vorstand Automotive Aftermarket; seit 1. Januar 2018), Dr. Stefan Spindler (Vorstand Industrie), Matthias Zink (Vorstand Automotive OEM)

Im Geschäftsjahr 2018 aus dem Vorstand ausgeschieden

Oliver Jung (Vorstand Produktion, Logistik und Einkauf; bis 31. März 2018), Prof. Dr. Peter Pleus (Vorstand Automotive OEM; bis 31. Dezember 2018)

5.12 Aufstellung des Konzernabschlusses

Der Vorstand der Schaeffler AG hat den Konzernabschluss am 19. Februar 2019 aufgestellt und zur Weitergabe an den Aufsichtsrat der Schaeffler AG freigegeben. Der Aufsichtsrat der Schaeffler AG hat die Aufgabe, den Konzernabschluss zu prüfen und zu billigen.

Herzogenaurach, 19. Februar 2019

Schaeffler Aktiengesellschaft
Der Vorstand

Klaus Rosenfeld
Vorsitzender

Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer

Dietmar Heinrich

Andreas Schick

Corinna Schittenhelm

Michael Söding

Dr. Stefan Spindler

Matthias Zink

Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

An die Schaeffler AG, Herzogenaurach

Vermerk über die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts

Prüfungsurteile

Wir haben den Konzernabschluss der Schaeffler AG und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2018, der Konzern-Gewinn und Verlustrechnung, der Konzerngesamtergebnisrechnung, der Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung und der Konzernkapitalflussrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2018 bis zum 31. Dezember 2018 sowie dem Konzernanhang, einschließlich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den Konzernlagebericht der Schaeffler AG für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2018 bis zum 31. Dezember 2018 geprüft. Die Konzern-erklärung zur Unternehmensführung, die in Abschnitt Corporate Governance im Konzernlagebericht enthalten ist, haben wir in Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften nicht inhaltlich geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigefügte Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2018 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2018 bis zum 31. Dezember 2018 und

- vermittelt der beigefügte Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns. In allen wesentlichen Belangen steht dieser Konzernlagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar. Unser Prüfungsurteil zum Konzernlagebericht erstreckt sich nicht auf die Inhalte der oben genannten Konzern-erklärung zur Unternehmensführung.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung zu keinen Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts geführt hat.

Grundlage für die Prüfungsurteile

Wir haben unsere Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-Abschlussprüferverordnung (Nr. 537/2014; im Folgenden „EU-APrVO“) unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen ist im Abschnitt „Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts“ unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von den Konzernunternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den europarechtlichen sowie den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Darüber hinaus erklären wir gemäß Artikel 10 Abs. 2 Buchst. f) EU-APrVO, dass wir keine verbotenen Nichtprüfungsleistungen nach Artikel 5 Abs. 1 EU-APrVO erbracht haben. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht zu dienen.

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte in der Prüfung des Konzernabschlusses

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemäßen Ermessen am bedeutendsten in unserer Prüfung des Konzernabschlusses für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2018 bis zum 31. Dezember 2018 waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung des Konzernabschlusses als Ganzem und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt; wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

Der Ansatz und die Bewertung der Gewährleistungsrückstellungen

Zu den angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden verweisen wir auf den Konzernanhang 1.3. Die Bewertungsgrundsätze sind in Konzernanhang 4.13 beschrieben.

Das Risiko für den Abschluss Die Ermittlung von Rückstellungen für Gewährleistungs- und Kulanzverpflichtungen ist mit unvermeidbaren Schätzunsicherheiten verbunden, ist komplex und unterliegt einem hohen Änderungsrisiko. Ansatz und Bewertung sind abhängig unter anderem vom Bekanntwerden festgestellter verschuldeter Mängel, von den tatsächlichen Schadenshöhen sowie weiteren Faktoren im Rahmen von Einigungsverfahren.

Es besteht das Risiko für den Abschluss, dass der Ansatz und die Bewertung der Rückstellungen für Gewährleistungs- und Kulanzverpflichtungen nicht angemessen sind.

Unsere Vorgehensweise in der Prüfung Zunächst haben wir beurteilt, ob die Ansatzkriterien für die Gewährleistungsrückstellungen zum 31. Dezember 2018 erfüllt waren und die Gewährleistungsfälle vollständig identifiziert wurden. Diesbezüglich haben wir uns von der Rechtsabteilung sowie weiteren Abteilungen potenziell wesentliche Rechtsfälle aus Garantiesachverhalten erläutern lassen, Protokolle zu relevanten Vorstandssitzungen eingesehen und Rechtsanwaltsbestätigungen eingeholt. Weiterhin haben wir zu wesentlichen Einzelsachverhalten den zugrunde liegenden Schriftverkehr und Detaildokumentation zu den Schadensereignissen beziehungsweise ersatzforderungen eingesehen.

Anschließend haben wir uns vom Vorstand, der Qualitäts- sowie der Finanzabteilung die der Bewertung der Gewährleistungsrückstellungen zugrunde gelegten Annahmen erläutern lassen. In diesem Zusammenhang haben wir für die untersuchten Einzelfälle insbesondere den Umfang der betroffenen Lieferungen sowie die geschätzten Ersatz- und Austauschkosten nachvollzogen.

Unsere Schlussfolgerungen Die vorgenommenen Beurteilungen zu Gewährleistungs- und Kulanzverpflichtungen sind sachgerecht.

Die Identifikation von Leistungsverpflichtungen sowie die Periodenabgrenzung der Umsatzerlöse
Zu den angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden verweisen wir auf den Konzernanhang 1.3 sowie 1.5.

Das Risiko für den Abschluss Die Umsatzerlöse des Konzerns belaufen sich im Geschäftsjahr 2018 auf EUR 14,2 Mrd.

Unter IFRS 15 erfasst die Schaeffler Gruppe Umsatzerlöse, wenn sie aufgrund eines Vertrages mit einem Kunden durch Übertragung eines zugesagten Guts oder dem Erbringen einer zugesagten Dienstleistung eine Leistungsverpflichtung erfüllt. Als übertragen gilt ein Vermögenswert oder eine Leistung dann, wenn der Kunde die Verfügungsgewalt über diesen Vermögenswert oder die Leistung erlangt. Entsprechend der Übertragung der Verfügungsgewalt sind Umsatzerlöse entweder zeitpunktbezogen oder zeitraumbezogen mit dem Betrag zu erfassen, auf den die Schaeffler Gruppe erwartungsgemäß Anspruch hat. Die Umsatzarten sowie deren Art der Übertragung der Verfügungsgewalt sind im Konzernanhang 1.3 dargestellt.

Aufgrund von Ermessensspielräumen bei der Würdigung der Kriterien des Vorliegens einer Leistungsverpflichtung sowie zur Beurteilung der Übertragung von Verfügungsgewalt besteht das Risiko für den Abschluss, dass die Umsatzerlöse zum Stichtag falsch abgegrenzt werden und entsprechend nach IFRS 15 erforderliche Angaben nicht oder nicht angemessen im Konzernanhang dargestellt werden.

Unsere Vorgehensweise in der Prüfung Aufgrund der erstmaligen Anwendung von IFRS 15 haben wir einen Schwerpunkt unserer Prüfung auf die Würdigung der von den gesetzlichen Vertretern vorgenommenen Einschätzungen zu den Leistungsverpflichtungen sowie den Kriterien zur Umsatzrealisierung gelegt. Wir haben hierfür die Anforderungen der konzernweiten Bilanzierungsrichtlinie gewürdigt. Anhand von risikoorientiert ausgewählten Verträgen haben wir die sachgerechte Umsetzung der Bilanzierungsrichtlinie beurteilt.

Zur Beurteilung der Angemessenheit und Vollständigkeit haben wir uns vom Vorstand und Corporate Accounting die Vorgehensweise im Rahmen des Umstellungsprojekts erläutern lassen. Insbesondere haben wir

- die Identifikation und Analyse wesentlicher Umstellungseffekte im Rahmen der erstmaligen Anwendung von IFRS 15 nachvollzogen,
- dabei die Ermessensentscheidungen wie die Kriterien zur Identifikation von Leistungsverpflichtungen bei Entwicklungsleistungen oder das Kriterium der alternativen Nutzungsmöglichkeit kundenspezifischer Produkte beurteilt,

sowie die qualitativen und quantitativen Angaben zu IFRS 15 mit den uns zur Verfügung gestellten Analysen und Nachweisen abgestimmt und auf Konsistenz im Hinblick auf unser Verständnis der Anpassungseffekte beurteilt.

Unsere Schlussfolgerungen Die Vorgehensweise der Schaeffler-Gruppe zur Identifikation von Leistungsverpflichtungen sowie die Anwendung der Kriterien zur Übertragung der Verfügungsgewalt sind sachgerecht. Die nach IFRS 15 erforderlichen Anhangangaben sind angemessen im Konzernanhang dargestellt.

Sonstige Informationen

Die gesetzlichen Vertreter sind für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen:

- die Konzernklärung zur Unternehmensführung und
- die übrigen Teile des Geschäftsberichts, mit Ausnahme des geprüften Konzernabschlusses und Konzernlageberichts sowie unseres Bestätigungsvermerks.

Unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht erstrecken sich nicht auf die sonstigen Informationen, und dementsprechend geben wir weder ein Prüfungsurteil noch irgendeine andere Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu ab.

Im Zusammenhang mit unserer Prüfung haben wir die Verantwortung, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen

- wesentliche Unstimmigkeiten zum Konzernabschluss, zum Konzernlagebericht oder unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder
- anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

Verantwortung der gesetzlichen Vertreter und des Aufsichtsrats für den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht

Die gesetzlichen Vertreter sind verantwortlich für die Aufstellung des Konzernabschlusses, der den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Konzernabschluss unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung eines Konzernabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind die gesetzlichen Vertreter dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren haben sie die Verantwortung, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Unternehmenstätigkeit, sofern einschlägig, anzugeben. Darüber hinaus sind sie dafür verant-

wortlich, auf der Grundlage des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu bilanzieren, es sei denn, es besteht die Absicht den Konzern zu liquidieren oder der Einstellung des Geschäftsbetriebs oder es besteht keine realistische Alternative dazu.

Außerdem sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Aufstellung des Konzernlageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Vorkehrungen und Maßnahmen (Systeme), die sie als notwendig erachtet haben, um die Aufstellung eines Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit den anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften zu ermöglichen, und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im Konzernlagebericht erbringen zu können.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses des Konzerns zur Aufstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts.

Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und ob der Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt, sowie einen Bestätigungsvermerk zu erteilen, der unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht beinhaltet.

Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Maß an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-APrVO unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus Verstößen oder Unrichtigkeiten resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieses Konzernabschlusses und Konzernlageberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Adressaten beeinflussen.

Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zu dienen. Das Risiko, dass wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist bei Verstößen höher als bei Unrichtigkeiten, da Verstöße betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen beziehungsweise das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.
- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung des Konzernabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des Konzernlageberichts relevanten Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Systeme abzugeben.
- beurteilen wir die Angemessenheit der von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der von den gesetzlichen Vertretern dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben.
- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass der Konzern seine Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann.
- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Konzernabschlusses einschließlich der Angaben sowie ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und der ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt.

- holen wir ausreichende geeignete Prüfungsnachweise für die Rechnungslegungsinformationen der Unternehmen oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns ein, um Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Überwachung und Durchführung der Konzernabschlussprüfung. Wir tragen die alleinige Verantwortung für unsere Prüfungsurteile.
- beurteilen wir den Einklang des Konzernlageberichts mit dem Konzernabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage des Konzerns.
- führen wir Prüfungshandlungen zu den von den gesetzlichen Vertretern dargestellten zukunftsorientierten Angaben im Konzernlagebericht durch. Auf Basis ausreichender geeigneter Prüfungsnachweise vollziehen wir dabei insbesondere die den zukunftsorientierten Angaben von den gesetzlichen Vertretern zugrunde gelegten bedeutsamen Annahmen nach und beurteilen die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus diesen Annahmen. Ein eigenständiges Prüfungsurteil zu den zukunftsorientierten Angaben sowie zu den zugrunde liegenden Annahmen geben wir nicht ab. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.

Wir erörtern mit den für die Überwachung Verantwortlichen unter anderem den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschließlich etwaiger Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Wir geben gegenüber den für die Überwachung Verantwortlichen eine Erklärung ab, dass wir die relevanten Unabhängigkeitsanforderungen eingehalten haben, und erörtern mit ihnen alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit auswirken, und die hierzu getroffenen Schutzmaßnahmen.

Wir bestimmen von den Sachverhalten, die wir mit den für die Überwachung Verantwortlichen erörtert haben, diejenigen Sachverhalte, die in der Prüfung des Konzernabschlusses für den aktuellen Berichtszeitraum am bedeutsamsten waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte im Bestätigungsvermerk, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schließen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus.

Sonstige gesetzliche und andere rechtliche Anforderungen

Übrige Angaben gemäß Art. 10 EU-APrVO

Wir wurden von der Hauptversammlung am 20. April 2018 als Konzernabschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 4. Juli 2018 vom Aufsichtsrat beauftragt. Wir sind ununterbrochen seit dem Geschäftsjahr 2015 als Konzernabschlussprüfer der Schaeffler AG als kapitalmarktorientiertes Unternehmen tätig.

Wir erklären, dass die in diesem Bestätigungsvermerk enthaltenen Prüfungsurteile mit dem zusätzlichen Bericht an den Prüfungsausschuss nach Artikel 11 EU-APrVO (Prüfungsbericht) in Einklang stehen.

Wir haben folgende Leistungen, die nicht im Konzernabschluss oder im Konzernlagebericht angegeben wurden, zusätzlich zur Abschlussprüfung für das geprüfte Unternehmen beziehungsweise für die von diesem beherrschten Unternehmen erbracht:

Neben dem Konzernabschluss haben wir den Jahresabschluss der Schaeffler AG geprüft und verschiedene Jahresabschlussprüfungen bei Tochterunternehmen durchgeführt. Prüfungsintegriert erfolgten prüferische Durchsichten von Zwischenabschlüssen und Prüfungen von Teilen des rechnungslegungsbezogenen IKS. Ferner haben wir den zusammengefassten gesonderten nichtfinanziellen Konzernbericht der Schaeffler AG geprüft sowie gesetzliche oder vertragliche Prüfungen vorgenommen, wie z. B. Prüfungen nach dem EEG, EMIR-Prüfung nach § 20 WpHG a.F. (§ 32 Abs. 1 WpHG n.F.), Konzeptprüfung Divisionale Konsolidierung und Comfort Letter im Zusammenhang mit dem Debt Issuance Programm. Im Zusammenhang mit der nichtfinanziellen Berichterstattung haben wir ein Coaching durchgeführt. Im Zusammenhang mit der Mitarbeiterentsendung in ausländische Tochterunternehmen der Schaeffler AG haben wir die Mitarbeiter der betreffenden Gesellschaften steuerlich beraten.

Verantwortlicher Wirtschaftsprüfer

Die für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüferin ist Angelika Alt-Scherer.

München, den 20. Februar 2019

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

gez. Alt-Scherer
Wirtschaftsprüferin

gez. Koeplin
Wirtschaftsprüfer

Versicherung der gesetzlichen Vertreter

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im Konzernlagebericht der Geschäftsverlauf einschließlich

des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.

Herzogenaurach, 19. Februar 2019

Schaeffler Aktiengesellschaft
Der Vorstand

Klaus Rosenfeld
Vorsitzender

Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer

Dietmar Heinrich

Andreas Schick

Corinna Schittenhelm

Michael Söding

Dr. Stefan Spindler

Matthias Zink

Weitere Angaben

Glossar	199
Abbildungsverzeichnis	204
Stichwortverzeichnis	207
Kontaktdaten/Impressum	208
Quartalsübersicht	209
Mehrjahresübersicht	210
Finanzkalender	211

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: Zukunftsprogramm der Schaeffler Gruppe zur Umsetzung der Strategie „Mobilität für morgen“. Sie umfasst die 5 Kategorien Kundenfokus, Operative Exzellenz, Finanzielle Flexibilität, Führung und Talente sowie Sicherung langfristiger Wettbewerbsfähigkeit und Wertsteigerung. Diesen Kategorien werden wiederum 20 strategische Initiativen zugeordnet, die weltweit von Bedeutung sind und aus einer Vielzahl von Initiativen ausgewählt wurden.

AKO: Abkürzung für „Aftermarket Kitting Operation“: Projekt zur Etablierung eines Montage- und Verpackungszentrums, das modernsten Anforderungen genügt.

Ausschüttungsquote: Prozentanteil des Konzernergebnisses vor Sondereffekten der Schaeffler Gruppe, der als Dividende an die Aktionäre ausgeschüttet wird.

Automotive Aftermarket: Seit dem 1. Januar 2018 neu etablierte Unternehmenssparte. Mit der Sparte Automotive Aftermarket ist die Schaeffler Gruppe weltweit im Ersatzteilegeschäft präsent und bietet sowohl Produkte als auch Services an.

Automotive OEM: In der Sparte Automotive OEM bietet die Schaeffler Gruppe als zuverlässiger Partner für nahezu alle Automobilhersteller wichtige Zulieferer-Expertise für den kompletten Antriebsstrang (Motor, Getriebe, Fahrwerk und Nebenaggregate) an. Komponenten und Systeme für Fahrzeuge mit verbrennungsmotorischem Antriebsstrang gehören ebenso dazu wie Anwendungen für Hybrid- und Elektrofahrzeuge.

B

Bearing & Components Technologies (BCT): Funktional koordinierter Bereich der Schaeffler Gruppe, der als interner Zulieferer fungierte.

Bio-Hybrid: Der Bio-Hybrid ist ein weiterentwickeltes E-Bike mit Wetterschutz sowie Gepäckraum und dient zur Bewältigung des zunehmenden Verkehrsaufkommens in Ballungszentren.

Bruttomarge: Prozentualer Anteil des Bruttoergebnisses am Umsatz.

C

Capex: Investitionsauszahlungen für Sachanlagevermögen und immaterielle Vermögenswerte.

Capex-Quote: Investitionsauszahlungen für Sachanlagevermögen und immaterielle Vermögenswerte in Prozent vom Umsatz.

Capital Employed: Working Capital zuzüglich Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte.

Cash Flow: Geld (Cash)-Überschuss der Periode, der durch die Unternehmenstätigkeit erwirtschaftet wird. Der Cash Flow zeigt die Innenfinanzierungskraft eines Unternehmens auf.

CEEMEA: Abkürzung für „Central and Eastern Europe & Middle East and Africa“: Mittel- und Osteuropa & Mittlerer Osten und Afrika.

Charta der Vielfalt: Unternehmensinitiative zur Förderung der Vielfalt in Unternehmen und Institutionen. Organisationen sollen ein Arbeitsumfeld schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität.

Cloud: Digitale Plattform, auf der Daten gespeichert und weitergegeben werden können.

Code of Conduct: Verhaltenskodex, den sich Unternehmen, in diesem Fall die Schaeffler Gruppe, selbst auferlegen bzw. akzeptieren und der Spielregeln für die Mitarbeiter definiert sowie typischerweise Ge- und Verbote beinhaltet.

Compliance: Sicherstellung der Einhaltung sämtlicher für einen Prozess geltender Regeln und Vorschriften.

Compliance Fit & Proper: Initiative der Schaeffler Gruppe zur Umsetzung bestimmter Compliance-Anforderungen und -Maßnahmen.

CORE: Programm der Schaeffler Gruppe zur Neuausrichtung des Geschäfts der Sparte Industrie, um diese wieder zu nachhaltigem Wachstum und einer erhöhten Profitabilität zurückzuführen.

Corporate Governance: Rechtlicher und faktischer Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens.

COSO-Modell: Ein Kontrollmodell, das der Dokumentation, Analyse und Gestaltung des Internen Kontrollsystems dient.

D

Data Analytics: Ein Prozess, um große Mengen an Daten zu analysieren und Geschäftsentscheidungen durch das Testen von Hypothesen und das Erkennen von vorher unbekanntem Mustern zu beraten.

DAX: Abkürzung für „Deutscher Aktienindex“: Leitindex der Deutschen Börse.

Debt Issuance Programm: Ein Anleiheprogramm, um einen flexiblen Rahmen für künftige Finanzierungen über den Fremdkapitalmarkt zu realisieren.

Derivative Finanzinstrumente: Finanzprodukte, deren Wert sich überwiegend vom Preis, den Preisschwankungen und Preiserwartungen des zugrunde liegenden Basisinstruments ableitet.

Deutscher Corporate Governance Kodex: Stellt wesentliche gesetzliche Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften dar und enthält in Form von Empfehlungen und Anregungen international und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung.

Digitale Agenda: Initiative im Rahmen des Zukunftsprogramms „Agenda 4 plus One“ zur Koordination sowie zum Auf- und Ausbau der digitalen Aktivitäten der Schaeffler Gruppe. Ausgehend vom Kunden werden 4 zentrale digitale Geschäftsszenarien (Produkte & Services, Maschinen & Prozesse, Analysen & Simulation, Nutzererlebnis & Kundenwert) abgebildet, auf die sich die Schaeffler Gruppe fokussiert.

Diversity: Vielfältigkeit unter anderem in Bezug auf Geschlecht, Ethnie, Alter, Behinderung, sexuelle Orientierung, Religion, Lebensstil.

DJIA: Abkürzung für „Dow Jones Industrial Average“: Leitindex der US-amerikanischen Börse.

Drehmomentwandler: Hydraulisches Bauelement, das eine Kraftübertragung zwischen Bauteilen ermöglicht, die mit unterschiedlichen Drehzahlen rotieren.

Drive-by-Wire-Technologie: Diese Technologie ermöglicht die sogenannte „Steer-by-Wire“-Funktion (siehe Steer-by-Wire-Technologie), das die Spurführung des Fahrzeugs zuverlässig und rein über elektronische Stellsignale ermöglicht.

Durchschnittlich gebundenes Kapital: Errechnet sich durch die Summe aus Sachanlagevermögen, immateriellen Vermögenswerten und Working Capital, das sich wiederum aus den beiden Posten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte – abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen – ergibt. Der Jahresdurchschnitt wird dabei als arithmetisches Mittel der vier Stichtagswerte zum Quartalsende ermittelt.

E

E-Achse: Abkürzung für „elektrische Achse“: Mit der elektrischen Achse hat Schaeffler eine modulare Baukastenlösung für Hybridfahrzeuge und reine Elektroautos entwickelt. Der voll-elektrische Antrieb ist modular konzipiert und flexibel einsetzbar. Er lässt sich in koaxialer oder achsparalleler Bauweise an Vorder- oder Hinterachse realisieren und nach Bedarf durch Funktionen wie Torque Vectoring oder Parksperrergänzen.

E-Achs-Aktor (EAA): Der E-Achs-Aktor von Schaeffler betätigt mehrgängige E-Achssysteme besonders energieeffizient und basiert auf dem bewährten Active-Interlock-Getriebeaktor mit integrierter Verriegelung, funktioniert jedoch ohne Wählachse. Schaeffler entwickelt hierzu ebenfalls die Software für eine optimale Performance im Gesamtsystem.

EBIT: Abkürzung für „Earnings Before Interest and Taxes“: Ergebnis vor Finanzergebnis, at-Equity bewerteten Beteiligungen und Ertragsteuern.

EBIT vor Sondereffekten: Ergebnis vor Finanzergebnis, at-Equity bewerteten Beteiligungen, Ertragsteuern und Sondereffekten.

EBITDA: Abkürzung für „Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation“: Ergebnis vor Finanzergebnis, at-Equity bewerteten Beteiligungen, Ertragsteuern und Abschreibungen.

EBITDA vor Sondereffekten: Ergebnis vor Finanzergebnis, at-Equity bewerteten Beteiligungen, Ertragsteuern und Abschreibungen vor Sondereffekten.

EBIT-Marge: Verhältnis des EBIT zu den Umsatzerlösen.

EDZ: Abkürzung für „Europäisches Distributionszentrum“: Bildet einen wesentlichen Bestandteil der strategischen Ausrichtung der Logistik der Schaeffler Gruppe.

Effektivität: Die Effektivität oder Wirksamkeit eines Sicherungsgeschäfts bezeichnet den Grad, mit dem die einem gesicherten Risiko zurechenbaren Änderungen des beizulegenden Zeitwertes oder der Cash Flow durch das Sicherungsinstrument kompensiert werden.

Eigenkapitalquote: Prozentualer Anteil des Eigenkapitals inkl. nicht beherrschender Anteile am Gesamtkapital.

Elektrischer Nockenwellenversteller: Der elektromechanische Nockenwellenversteller regelt die Nockenwelle noch schneller und präziser auf die jeweiligen Betriebsbedingungen des Motors ein. Mithilfe der Elektromechanik ist es dabei möglich, die Nockenwelle mit einer Geschwindigkeit von bis zu 600 Grad Kurbelwinkel pro Sekunde zu verstellen. Durch den vergrößerten Verstellbereich werden moderne, hocheffiziente Brennverfahrenskonzepte ermöglicht.

EMAS: Abkürzung für „Eco-Management and Audit Scheme“: Gemeinschaftssystem für Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung, nach deren Anforderungen Standorte der Schaeffler Gruppe geprüft werden.

E-Mobilität: Abkürzung für „Elektromobilität“: Der Teil der Mobilität, für den elektrische Energie genutzt wird. Dazu gehören Elektro- und Hybridfahrzeuge. Von Hochvolt-Hybridmodulen über elektrische Achsen bis hin zu Radnabenantrieben – die Schaeffler Gruppe bietet ein breites Produktportfolio für das Zeitalter der elektrifizierten Antriebsarchitekturen.

EnEHS: Abkürzung für „Energy, Environment, Health and Safety“: Energie, Umwelt-, Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit.

Entsprechenserklärung: Erklärung des Vorstands und Aufsichtsrats nach § 161 AktG, ob dem Deutschen Corporate Governance Kodex entsprochen wurde beziehungsweise wird oder welche Empfehlungen nicht angewendet wurden beziehungsweise werden und warum nicht.

Erfindungsmeldungen: Erfindungsmeldungen dienen als Ausgangspunkt für mögliche Patentanmeldungen. Ideen und Erfindungen von Mitarbeitern der Schaeffler Gruppe werden der zentralen Patentabteilung gemeldet und hinsichtlich einer möglichen Verwendung für eine Patentanmeldung ausgewertet.

Ergebnis je Aktie: Das Ergebnis je Aktie wird mittels Division des den Aktionären der Schaeffler AG zurechenbaren Konzernergebnisses durch die gewichtete durchschnittliche Anzahl der Stammaktien und Vorzugsaktien innerhalb der abgelaufenen Berichtsperiode errechnet.

ESMA: Abkürzung für „European Securities and Markets Authority“: Europäische Wertpapier- und Marktaufsichtsbehörde.

Euribor: Abkürzung für „Euro Interbank Offered Rate“: Zinssatz, den europäische Banken beim Handel mit unbesicherten, auf Euro lautenden Krediten voneinander erheben.

EURO MTF: Abkürzung für „Multilateral Trading Facility, multilaterales Handelssystem“: Börsenähnliche Handelsplattform, die nach festgelegten Regeln Kauf- und Verkaufsaufträge in Aktien und anderen Finanzinstrumenten zusammenführt und so einen Vertragsschluss generiert.

Euro STOXX 50: Bildet die Aktienentwicklung der 50 größten Unternehmen im Euro-Währungsgebiet ab.

E-Wheel Drive: Schaeffler bietet mit dem elektrischen Radnabenantrieb „E-Wheel Drive“ eine innovative Technologie für die Mobilität von morgen an. Der hochintegrierte Antrieb erlaubt gänzlich neue Fahrzeugkonzepte. Vorteile bei Raumnutzung, Manövrierbarkeit, Fahrdynamik und aktiver Sicherheit prädestinieren ihn zukünftig als Technologie für das autonome Fahren.

F

F&E-Quote: Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen in Prozent vom Umsatz.

Factory for Tomorrow: Auch „Fabrik der Zukunft“: Die Factory for Tomorrow ist eine Reaktion auf die aktuellen Megatrends und der Prototyp für die Fabrik der Zukunft der Schaeffler Gruppe. So wird das Konzept derzeit erstmalig ganzheitlich im Zuge des Werkneubaus in Xiangtan, China, umgesetzt.

Fair Value: Auch „beizulegender Zeitwert“: Preis, der in einem geordneten Geschäftsvorfall zwischen Marktteilnehmern am Bemessungsstichtag für den Verkauf eines Vermögenswertes eingenommen beziehungsweise für die Übertragung einer Schuld gezahlt würde.

Financial Covenant: Vereinbarung bezüglich bestimmter Finanzkennzahlen, die im Rahmen zusätzlicher Vertragsklauseln oder Nebenabreden in Kredit- und Anleiheverträgen von Unternehmen eingehalten werden müssen.

FLAC: Abkürzung für „Financial Liability at Amortised Cost“: Zu fortgeführten Anschaffungskosten erfasste finanzielle Verbindlichkeit.

Free Cash Flow (FCF): Summe aus dem Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit und dem Cash Flow aus Investitionstätigkeit.

G

Gearing Ratio: Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu Eigenkapital inkl. nicht beherrschender Anteile.

Gender: Gesellschaftliche beziehungsweise soziale Dimension von Geschlecht. Darunter sind die kulturspezifisch sowie historisch variablen Rollen, Erwartungen, Werte und Ordnungen, die an das jeweilige Geschlecht geknüpft sind, zu verstehen.

Generation Y: Auch bekannt als „Millennials“ und „Jahrtausender“, bezeichnet die Generation, die im Zeitraum 1980 bis 1995 geboren wurde.

Generation Z: Auch bekannt als „Gen Z“, bezeichnet die Generation, die im Zeitraum 1995 bis 2010 geboren wurde.

Geschäfts- oder Firmenwert: Betrag, um den die Anschaffungskosten einer Unternehmensakquisition die Summe der Zeitwerte der einzelnen identifizierbaren erworbenen Vermögenswerte und Schulden übersteigen.

GRI G4: Abkürzung für „Global Reporting Initiative der vierten Generation“: Initiative, die Leitlinien zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten für Unternehmen formuliert.

Group Compliance and Risk Committee (GCRC): Zentrales Gremium der Schaeffler Gruppe zur bereichsübergreifenden Koordination des Austauschs von Informationen über Risiken.

H

Hedge Accounting: Einsatz von Finanzinstrumenten zur Absicherung von Bilanzposten und zukünftigen Zahlungsströmen. Voraussetzung für die bilanzielle Abbildung von Sicherungsbeziehungen ist sowohl die Effektivität als auch die Dokumentation der Sicherungsbeziehung.

HFT: Abkürzung für „Held for Trading“: Zu Handelszwecken gehalten.

I

IAS: Abkürzung für „International Accounting Standards“.

IASB: Abkürzung für „International Accounting Standards Board“.

IATF 16949:2016: Norm für das Qualitätsmanagement in der Automobilindustrie.

IFRIC: Abkürzung für „International Financial Reporting Interpretations Committee“.

IFRS: Abkürzung für „International Financial Reporting Standards“.

IHO Holding: Eine Gruppe von Holding-Gesellschaften, die indirekt der Familie Schaeffler gehören.

IHS Markt: Abkürzung für „Information Handling Services“: Analyseinstitut mit Sitz in London, England.

Industrie: Sparte der Schaeffler Gruppe, die das Geschäft mit Kunden in den Bereichen Mobilität, Produktionsmaschinen, Energie & Rohstoffe sowie Aerospace umfasst.

Industrie 4.0: Beschreibt die Verzahnung der industriellen Produktion mit modernsten Informations- und Kommunikationstechniken.

Investment Grade: Diese Bezeichnung wird erst ab einem Rating vergeben das insbesondere für Fremdkapitalinvestoren als ein positiver Indikator zur Einschätzung der Rückzahlungswahrscheinlichkeit von Verbindlichkeiten dient.

K

Kapitalkosten: Ergebnis aus der Multiplikation des durchschnittlich gebundenen Kapitals mit dem Kapitalkostensatz.

Kapitalkostensatz: Der Kapitalkostensatz leitet sich aus den Verzinsungsansprüchen der Kapitalgeber ab.

Konsolidierungskreis: Summe aller in den Konzernabschluss einbezogenen Gesellschaften.

L

LaR: Abkürzung für „Loans and Receivables“: Kredite und Forderungen.

Latente Steuern: Aktive und passive latente Steuern werden auf Basis von temporären Bewertungsunterschieden zwischen bilanziellen und steuerlichen Wertansätzen ermittelt. Dabei werden Unterschiede aus der Konsolidierung, Verlustvorträge und Steuergutschriften berücksichtigt.

Lokalisierungsgrad: Relation von Gesamtumsatz der Region zu regional produziertem Umsatzvolumen.

M

M&A: Abkürzung für „Mergers & Acquisitions“: Fusion von Unternehmen und Erwerbe/Veräußerungen von Unternehmen beziehungsweise Unternehmensanteilen.

Machine Learning: Ist ein Teilbereich der künstlichen Intelligenz (KI). Es versetzt IT-Systeme in die Lage, aus Datenbeständen und Algorithmen Muster zu erfassen und somit Effizienzen zu steigern und eigenständig Lösungen zu finden.

MDAX: Abkürzung für „Mid-Cap-DAX“: Beinhaltet die 50 deutschen Aktienwerte, die nach Börsenumsatz und Marktkapitalisierung direkt hinter den 30 DAX-Werten stehen.

Mild-Hybrid (48-Volt): Zur Erläuterung siehe System 48-Volt.

Mobilität für morgen: Strategie der Schaeffler Gruppe, bestehend aus 4 wesentlichen Elementen: Vision und Mission, 8 strategischen Eckpfeilern und dem Zukunftsprogramm „Agenda 4 plus One“ mit 20 strategischen Initiativen.

Modell der drei Abwehrlinien: Englisch „Three Lines of Defense Model“: Modell, das klare Verantwortlichkeiten für die Handhabung der bestands- und entwicklungsgefährdenden Risiken zuweist und auf dem Grundsatz basiert, dass die Verantwortlichkeit für ein Risiko primär bei dessen Verursacher liegt.

N

Nachhaltigkeit: Nachhaltigkeit bedeutet, natürliche Ressourcen unter Berücksichtigung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Rahmenbedingungen zu nutzen, ohne die Interessen künftiger Generationen zu missachten.

Net Promoter Score (NPS): Dient als Wert, um Kundenloyalität zu ermesen.

Netto-Finanzschulden: Summe aus den lang- und kurzfristigen Finanzschulden abzüglich der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente.

Nicht beherrschende Anteile: Beteiligungen Dritter am Eigenkapital eines Unternehmens, allerdings ohne beherrschenden Einfluss.

Nikkei 225: Leitindex der japanischen Börse.

O

OCI: Abkürzung für „Other Comprehensive Income“: Summe aller ergebnisneutralen Erträge abzüglich der Summe aller ergebnisneutralen Aufwendungen.

OEM: Abkürzung für „Original Equipment Manufacturer“: Hersteller eines Markenprodukts.

OES: Abkürzung für „Original Equipment Supplier“: Lieferant, der Ersatzteile zum Vertrieb über den Fahrzeughersteller unter dessen Marke produziert.

P

Plug-in-Hybrid: Kraftfahrzeug mit Hybridantrieb, dessen Akkumulator sowohl über den Verbrennungsmotor als auch am Stromnetz geladen werden kann.

R

Rating: Einschätzung der Bonität eines Unternehmens, die durch Ratingagenturen vorgenommen wird.

REXPERT: Bestandteil der Sparte Automotive Aftermarket, bietet eine Vielzahl an Serviceleistungen rund um Produkte und Reparaturlösungen an.

Revolving Credit Facility (RCF): Revolvierende Kreditlinie; vertraglich vereinbarte Kreditlinie, die wiederholt in Anspruch genommen werden kann.

ROCE: Abkürzung für „Return on Capital Employed“: Verhältnis von EBIT zum durchschnittlich gebundenen Kapital.

S

Schaeffler Academy: Die Schaeffler Academy verbindet alle Aktivitäten zur Mitarbeiterentwicklung bei Schaeffler weltweit, unterstützt die strategischen Unternehmensziele, fördert eine Kultur des lebenslangen Lernens und ermöglicht es damit den Mitarbeitern, ihre persönlichen und beruflichen Ziele zu erreichen.

SHARE: Abkürzung für „Schaeffler Hub for Advanced Research“: Forschungsk Kooperationen der Schaeffler Gruppe mit Forschungs- und Lehreinrichtungen.

SHARE am KIT: Forschungsk Kooperation der Schaeffler Gruppe mit dem Karlsruher Institut für Technologie.

SHARE at FAU: Forschungsk Kooperation der Schaeffler Gruppe mit der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

SHARE at NTU: Forschungsk Kooperation der Schaeffler Gruppe mit der Nanyang Technological University in Singapur.

SHARE at SWJTU: Forschungsk Kooperation der Schaeffler Gruppe mit der Southwest Jiaotong University im chinesischen Chengdu.

SIC: Abkürzung für das ehemalige „Standing Interpretations Committee“.

Smart EcoSystem: Mit dem Smart EcoSystem baut die Schaeffler Gruppe eine digitale Infrastruktur für neue Geschäftsmodelle auf Basis digitaler Services auf, die die Verfügbarkeit, Zuverlässigkeit und Prozessqualität der Maschinen und Anlagen erhöht.

Sondereffekte: Sondereffekte betreffen solche Einflüsse, die aufgrund ihrer Art, ihrer Häufigkeit und/oder ihres Umfangs geeignet sind, die Aussagekraft der finanziellen Kennzahlen über die Nachhaltigkeit der Ertragskraft der Schaeffler Gruppe zu beeinträchtigen.

Space Drive-Technologie: Eine der führenden „Drive-by-Wire“-Technologien (siehe Drive-by-Wire-Technologie). Space Drive ermöglicht die sogenannte „Steer-by-Wire“-Funktion (siehe Steer-by-Wire-Technologie), die die Spurführung des Fahrzeugs zuverlässig und rein über elektronische Stellsignale ermöglicht. Space Drive besitzt als einziges System seiner Art weltweite Straßenzulassungen.

Stammaktie: Aktie, die zur Inanspruchnahme aller im Aktiengesetz verankerten Rechte, wie z. B. Stimmrecht in der Hauptversammlung, Dividendenanspruch etc., berechtigt.

Steer-by-Wire-Technologie: Ermöglicht die Spurführung des Fahrzeugs zuverlässig und rein über elektronische Stellsignale.

Steuerquote: Verhältnis von Ertragsteuern zum Ergebnis vor Ertragsteuern.

STOXX Europe 600: Bildet die Aktienentwicklung der 600 größten börsennotierten Unternehmen aus 18 europäischen Ländern ab.

STOXX Europe 600 Automobiles & Parts:

Bildet die Aktienentwicklung der Unternehmen des europäischen Automobilhersteller- und -zulieferer-Sektors aus dem sektorübergreifenden STOXX Europe 600 Index ab.

SVA: Abkürzung für „Schaeffler Value Added“: Entspricht dem EBIT abzüglich der Kapitalkosten.

System 48-Volt: Das Hybridmodul 48-Volt (Mild-Hybrid) von Schaeffler ermöglicht den Einstieg in die Hybridisierung und bietet attraktives Potenzial zur CO₂-Reduzierung. Das scheibenförmige, kompakt bauende Hybridmodul zur Elektrifizierung von Fahrzeugen mit Handschaltgetriebe wird als Einheit zwischen Motor und Getriebe montiert. Änderungen am Getriebe oder eine Wasserkühlung sind nicht erforderlich. Die elektrische Energie kann durch das Bremsen rekuperiert werden.

T

Thermomanagementmodul: Temperatursteuerungseinheit für den kompletten Antriebsstrang. Integriert in ein kompaktes, aus hochfesten Kunststoffen gefertigtes Bauteil, vereint es zahlreiche Funktionen. Mit dem Thermomanagementmodul hilft Schaeffler, weitere Potenziale bei der Optimierung von Verbrennungsmotoren zu heben.

Torsionsdämpfer: Moderne Motoren lassen sich mit extrem niedrigen Drehzahlen fahren und der Trend geht zu immer höheren Motormomenten mit gewichts- und verbrauchsoptimierten Getrieben. Ziel ist es, den Treibstoffverbrauch und CO₂-Emissionen weiter zu verringern. Dies führt jedoch zu immer stärkeren Vibrationen im Motor. Die innovativen und mehrstufigen Dämpfersysteme setzen genau hier an und reduzieren die Vibrationen, wodurch der gesamte Antriebsstrang beruhigt wird.

V

Ventilspielausgleichselement: Elemente zum Ventilspielausgleich ermöglichen ein exaktes Ventilspiel und einen reibungsarmen Ventiltrieb – wartungsfrei über die gesamte Lebensdauer des Motors. Die Sparte Automotive OEM entwickelt und produziert Ventilspielausgleichselemente für Motoren mit oben- und untenliegender Nockenwelle, für den direkten und indirekten Antrieb sowie den hydraulischen und mechanischen Spielausgleich.

Verantwortung für morgen 2030+:

Nachhaltigkeitsstrategie der Schaeffler Gruppe. Basiert auf der Mission und Vision der Schaeffler Gruppe und unterstützt das Ziel einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts. Von großer Bedeutung ist es dabei, die Interessen und Erwartungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu verstehen und im Sinne einer nachhaltigen Wertschöpfung zu berücksichtigen.

Verschuldungsgrad: Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu EBITDA.

Vollvariables Ventilsteuersystem UniAir:

Weltweit erstes elektrohydraulisches System zur vollvariablen Steuerung der Einlass-Ventile in kraftstoffbetriebenen Motoren. Hierdurch sinkt der Kraftstoffverbrauch bei gleichzeitig steigender Leistung und besserem Drehmoment.

Vorzugsaktie: Auf den Inhaber lautende Stückaktien ohne Stimmrecht, die mit einem Gewinnvorzug im Sinne einer Vorzugsdividende ausgestattet sind.

W

Währungsumrechnungseffekte:

Währungsbereinigte Umsatzzahlen werden berechnet, indem die Umsatzerlöse der aktuellen Berichtsperiode sowie der Vorjahresperiode mit einem einheitlichen Wechselkurs umgerechnet werden.

WLTP: Abkürzung für „Worldwide harmonized Light vehicles Test Procedure“: Weltweit einheitliches Abgastestverfahren zur Bestimmung des Kraftstoffverbrauchs und der Abgasemissionen.

Working Capital: Vorräte zuzüglich Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

Z

ZOLLHOF Tech Incubator Nürnberg: Digitales Gründerzentrum mit Standort Nürnberg. Das Zentrum bietet Räume, Beratung und Coaching und hilft Kontakte zu Wissenschaft sowie Unternehmen zu knüpfen.

Zweimassenschwungrad: Bestandteil des Antriebsstranges von modernen Fahrzeugen (Pkw, Bus, Nutzfahrzeugen), das zur Reduktion von Drehschwingungen dient.

Abbildungsverzeichnis

Nr.	Beschriftung/Titel	Seite	Nr.	Beschriftung/Titel	Seite	Nr.	Beschriftung/Titel	Seite
	Eckdaten	U3		Digitale Agenda der Schaeffler Gruppe	19	037	Entwicklung Devisenmärkte	45
	Umsatzerlöse 2014 – 2018	U4	012				Entwicklung der Automobilproduktion	45
	Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Sparten	U4	013	Kollaborativer Montageroboter	20	038		
	EBIT 2014 – 2018	U4		Additiv gefertigtes Kugellager mit Kühlkanälen	20	039	Entwicklung des Fahrzeugbestands	46
	Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Regionen	U4	014				Preisentwicklung ausgewählter Stahlsorten	47
			015	Werke und F&E-Zentren der Schaeffler Gruppe	21	040		
			016	Europäisches Distributionszentrum (EDZ) Mitte	23	041	Entwicklung der Industrieproduktion	47
			017	Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Regionen	24	042	Preisentwicklung Aluminium und Kupfer	48
			018	Regionen und Subregionen der Schaeffler Gruppe	25	043	Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Sparten	49
			019	Mission und Vision der Schaeffler Gruppe	26	044	Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Regionen	49
			020	Mobilität für morgen – 4 Fokusfelder	27	045	Vergleich zum Ausblick 2018 – Konzern	53
			021	8 Strategische Eckpfeiler	28	046	Vergleich zum Ausblick 2018 – Sparten	53
			022	Vier Unternehmenswerte	29	047	Ertragslage Schaeffler Gruppe	54
			023	Agenda 4 plus One – Programmfortschritt	30	048	Finanzergebnis der Schaeffler Gruppe	55
			024	Strategie- und Planungsprozess	32	049	Überleitungsrechnung	57
			025	Strategische finanzielle Leistungsindikatoren	33	050	Ertragslage Sparte Automotive OEM	58
			026	Steuerungssystem	34	051	Ertragslage Sparte Automotive Aftermarket	60
			027	Darstellung strategische finanzielle und bedeutsamste operative finanzielle Leistungsindikatoren im Konzernlagebericht	36	052	Ertragslage Sparte Industrie	62
			028	HR Strategiehaus	37	053	Cash Flow	64
			029	Führungsleitlinien	38	054	Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	64
			030	Mitarbeiter der Schaeffler Gruppe nach Regionen	41	055	Investitionen nach Regionen (Capex)	65
			031	Mitarbeiter der Schaeffler Gruppe nach Funktionsbereichen	41	056	Netto-Finanzschulden	66
			032	Strukturdaten der Mitarbeiter	41	057	Ratings der Schaeffler Gruppe	66
			033	Mitarbeiter der Schaeffler Gruppe nach Altersgruppen	41	058	Kredite der Schaeffler Gruppe	67
			034	Anzahl der Mitarbeiter	42	059	Anleihen der Schaeffler Gruppe	67
			035	Mitarbeiterqualifikation und Weiterbildung	42	060	Fälligkeitenprofil	67
			036	Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts	44	061	Konzern-Bilanz (Kurzfassung)	68
						062	Konzern-Bilanzstruktur	69
						063	Gewinn- und Verlustrechnung der Schaeffler AG (Kurzfassung)	71
						064	Bilanz der Schaeffler AG (Kurzfassung)	72
Schaeffler am Kapitalmarkt								
	Stammdaten der Schaeffler-Aktie	i37						
	Dividendenentwicklung und Ausschüttungsquote	i37						
	Entwicklung der Schaeffler-Aktie 2018	i37						
	Performance der Schaeffler-Aktie	i38						
	Entwicklung der Credit Default Swaps (CDS) 2018	i38						
	Anleihen der Schaeffler Gruppe	i39						
	Ratings der Schaeffler Gruppe	i39						
	Analysten-Einschätzungen zur Schaeffler-Aktie	i40						
	Geographische Verteilung des Streubesitzes	i40						
Konzernlagebericht								
001	Organisationsstruktur der Schaeffler Gruppe	4						
002	Führungsstruktur der Schaeffler Gruppe	4						
003	Sparten und Unternehmensbereiche der Schaeffler Gruppe	5						
004	Rechtliche Konzernstruktur	5						
005	Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Sparten	6						
006	Stufen der Automatisierung	8						
007	Funktionen der Schaeffler Gruppe	12						
008	Aufwendungen für Forschung und Entwicklung	14						
009	Schaeffler Mover	15						
010	Schaeffler 4ePerformance	16						
011	Condition Monitoring Bahn	18						

Nr.	Beschriftung/Titel	Seite	Nr.	Beschriftung/Titel	Seite	Nr.	Beschriftung/Titel	Seite
	Ausgestaltung			Aufwendungen und Erträge für den		108	Personalaufwand	147
065	Risikomanagement-System	76	085	PSUP im Geschäftsjahr 2018	115		Finanzergebnis der	
066	Risikomatrix	77		Aufwendungen für den PSUP im		109	Schaeffler Gruppe	148
067	Risikobewertung	83	086	Geschäftsjahr 2017	115	110	Ertragsteuern	148
068	Ausblick 2019 – Konzern	87	087	Vergütung des Aufsichtsrats für	116	111	Steuerliche Überleitungsrechnung	148
069	Ausblick 2019 – Sparten	87	088	das Geschäftsjahr 2018		112	Ergebnis je Aktie	149
				Vergütung des Aufsichtsrats für		113	Immaterielle Vermögenswerte	151
				das Geschäftsjahr 2017	117	114	Sachanlagen	152
						115	Schaeffler Paravan Technologie	
							GmbH & Co. KG	153
						116	Aktive und passive latente Steuern	154
						117	Vorräte	155
						118	Forderungen aus Lieferungen und	
							Leistungen	155
						119	Wertberichtigung auf Forderungen	
							aus Lieferungen und Leistungen	155
						120	Fälligkeitsstruktur Forderungen	
							aus Lieferungen und Leistungen	156
						121	Sonstige finanzielle	
							Vermögenswerte	
							(lang-/kurzfristig)	156
						122	Sonstige Vermögenswerte	
							(lang-/kurzfristig)	157
						123	Eigenkapital	157
						124	Finanzschulden (kurz-/langfristig)	158
						125	Kredite der Schaeffler Gruppe	158
						126	Anleihen der Schaeffler Gruppe	159
						127	Bilanzausweis der Rückstellungen	
							für Pensionen und ähnliche	
							Verpflichtungen	160
						128	Darstellung der Nettoschuld aus	
							leistungsorientierten	
							Verpflichtungen	161
						129	Überleitung der/des Nettoschuld/	
							-vermögenswerts	
							01. Januar/31. Dezember	161
							Überleitung Barwert der	
							leistungsorientierten	
							Verpflichtungen	
						130	01. Januar/31. Dezember	162
							Überleitung Zeitwert des	
							Planvermögens	
						131	01. Januar/31. Dezember	162

Corporate Governance

070	Governance Struktur der Schaeffler Gruppe	101
071	Modell der drei Abwehrlinien (Three Lines of Defense)	102
072	Struktur und Systematik der Vorstandsvergütung	106
073	Erfolgsziele im PSUP (1)	108
074	Erfolgsziele im PSUP (2)	108
075	PSUP Gewährung im Geschäftsjahr 2018	108
076	PSUP Gewährung im Geschäftsjahr 2017	109
077	Dienstzeitaufwendungen für das Geschäftsjahr 2018 und Anwartschaftsbarwerte zum 31. Dezember 2018 gem. IAS 19	110
078	Dienstzeitaufwendungen für das Geschäftsjahr 2017 und Anwartschaftsbarwerte zum 31. Dezember 2017 gem. IAS 19	110
079	Für das Geschäftsjahr 2018 gewährte Zuwendungen	112-113
080	Für das Geschäftsjahr 2018 zu berichtende Zuflüsse	112-113
081	Für das Geschäftsjahr 2018 gewährte Zuwendungen – Im Geschäftsjahr 2018 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder	114
082	Für das Geschäftsjahr 2018 zu berichtende Zuflüsse – Im Geschäftsjahr 2018 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder	114
083	Individualisierte Gesamtbezüge (HGB) für das Geschäftsjahr 2018	115
084	Individualisierte Gesamtbezüge (HGB) für das Geschäftsjahr 2017	115

Konzernabschluss

089	Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	123
090	Konzern-Gesamtergebnisrechnung	124
091	Konzern-Bilanz	125
092	Konzern-Kapitalflussrechnung	126
093	Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	127
094	Konzern-Segmentberichterstattung	128

Konzernanhang

095	Ausgewählte Wechselkurse	133
096	Leistungsverpflichtungen aus Verträgen mit Kunden	134
097	Auswirkung IAS 8 – Konzern-Bilanz 1. Januar 2017	139
098	Auswirkung IAS 8 – Konzern-Bilanz 31. Dezember 2017	139
099	Finanzinstrumente nach Klassen und je Kategorie gem. IFRS 7.8	141
100	IFRS 15 – Auswirkungen Konzern-Bilanz	142
101	IFRS 15 – Auswirkungen Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	142
102	Neue Rechnungslegungsvorschriften – bisher kein EU-Endorsement erfolgt	144
103	IFRS 15 – Aufgliederung Umsatzerlöse nach Kategorien	146
104	Vertragssalden	147
105	Sonstige Erträge	147
106	Sonstige Aufwendungen	147
107	Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter nach Regionen	147

Nr.	Beschriftung/Titel	Seite	Nr.	Beschriftung/Titel	Seite	Nr.	Beschriftung/Titel	Seite
132	Zusammensetzung des Planvermögens	163	151	Fremdwährungsrisiken aus der operativen Geschäftstätigkeit	175	170	Aufwendungen und Erträge aus Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen	187
133	Gesamtergebnis der leistungsorientierten Pensionspläne	164	152	Sensitivitätsanalyse: Veränderungen Wechselkurse operatives Geschäft	175	171	Honorare des Abschlussprüfers	187
134	Nettopensionsaufwendungen in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	164	153	Sensitivitätsanalyse: Veränderungen Wechselkurse Finanzierungsgeschäft	176	172	Anteilsbesitzliste	188-189
135	Erwartete Zahlungen für die nächsten Geschäftsjahre	165	154	Übersicht derivative Finanzinstrumente	176	Weitere Angaben		
136	Versicherungsmathematische Annahmen	165	155	Hedging-Instrumente	176		Quartalsübersicht	209
137	Sensitivitäten des Barwertes der leistungsorientierten Verpflichtung	166	156	Veränderungsrechnung OCI aus Währungsabsicherungen – operatives Geschäft	177		Mehrfjahresübersicht	210
138	Rückstellungen	167	157	Veränderungsrechnung OCI aus Währungsabsicherungen – Finanzierung	177			
139	Rückstellungen (lang-/kurzfristig)	167	158	Veränderungsrechnung OCI aus Nettoinvestitionen	177			
140	Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten (lang-/kurzfristig)	168	159	Saldierung von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten	178			
141	Sonstige Verbindlichkeiten (lang-/kurzfristig)	168	160	Parameter Binomialmodell	179			
142	Finanzinstrumente nach Klassen gem. IFRS 7.25-30	169	161	Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu EBITDA	180			
143	Beteiligungen designiert als FVOCI	169	162	Überleitungsrechnung der bilanziellen Veränderungen von Finanzschulden	181			
144	Finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten nach Fair-Value-Hierarchie	170	163	Salden Engagement bei dem strukturierten Unternehmen	182			
145	Nettogewinne/-verluste nach Kategorien von Finanzinstrumenten gem. IFRS 7.20	171	164	Miet-, Pacht- und Leasingverhältnisse	182			
146	Zahlungsströme aus nicht-derivativen und derivativen finanziellen Verbindlichkeiten	172	165	Überleitung auf das Ergebnis vor Ertragsteuern	184			
147	Erwartete Kreditverluste der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen nach Risikoklassen	173	166	Regionale Berichterstattung	185			
148	Kreditrating Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	173	167	Überleitung EBIT zu EBIT vor Sondereffekten	185			
149	Variabel und festverzinsliche Finanzschulden	174	168	Vereinfachte Darstellung der Anteilsverhältnisse	186			
150	Sensitivitätsanalyse: Veränderungen Zinsstrukturkurve	174	169	Forderungen und Verbindlichkeiten aus Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen	187			

Stichwortverzeichnis

Stichwort	Seiten	Stichwort	Seiten	Stichwort	Seiten
A Abschreibungen	56, 66, 126, 128, 134f., 143, 150ff., 180, 183	Finanzlage	36, 56, 64, 75, 81f., 97, 192	R Rating	i11, i35, i39, 66, 68
Agenda 4 plus One	i4f., i10, i15, i28, i35f., i39, 3, 26, 29f., 50, 55, 70, 79, 85	Forschung und Entwicklung	3, 12, 14, 18, 41, 54f., 58ff., 92, 123, 142, 150, 164	Rechnungslegungsgrundsätze	132ff.
Anleihe	i35f., i39f., 44, 66f., 71f., 82, 158f., 170ff., 181, 186	Free Cash Flow	U3, U5, i9, i35, 34ff., 50, 52f., 56f., 64, 75, 87, 106, 178, 209ff.	REXPPERT	i31, i33, 9, 184
Anteilsbesitzliste	188	G Generation Y	39	Risikomanagement	75ff.
Arbeitsschutz	37, 39	Generation Z	39	S SchaefflerAcademy	12, 39
Aufsichtsrat	i11, i34, i36f., 4, 6, 32f., 51f., 56, 71, 76, 83, 89ff., 185ff., 194	Gesamtbewertung des Geschäftsjahrs 2018	70	Sachanlagen	64f., 68f., 107, 125, 126, 132, 134, 135, 152, 154, 185
Automotive Aftermarket	siehe Sparte Automotive Aftermarket	Grußwort der Gesellschafter	i6	Segmentbericht-erstattung	128, 146, 183f.
Automotive OEM	siehe Sparte Automotive OEM	I Immaterielle Vermögenswerte	33f., 56, 64f., 69, 125f., 130, 134f., 150f., 154	Smart EcoSystem	17
B Bericht des Aufsichtsrats	97	Impressum	208	Space Drive-Technologie	i4, i19ff., i35, 6, 8, 27, 31, 51, 153
Bestätigungsvermerk	100, 192ff.	Industrie	siehe Sparte Industrie	Sparte Automotive Aftermarket	U3, i4, i31f., i35, 4, 6, 9f., 17, 35, 49f., 53, 55, 60ff., 65, 70, 80, 87, 183ff., 209f.
C Cloud	i28f., 11, 17, 19, 29, 39	Investitionen	i9, i38, 23, 31ff., 44, 47, 64f., 124, 126, 128, 136f., 155, 177, 183	Sparte Automotive OEM	U3, i9, i11, i35, 4, 6ff., 16, 22, 24, 26, 35, 49, 53f., 55, 58f., 65, 70, 79, 87, 183ff., 209f.
Compliance	12, 55, 59, 61, 63, 72, 81, 83, 90, 92, 94, 97, 99, 101ff., 147, 167	Investment Grade	i11, i35, i39, 66, 68, 173, 179	Sparte Industrie	U3, i7, i11, i35, 6, 10ff., 17f., 22f., 26, 35, 45, 49f., 53, 55, 62f., 65, 70, 80, 87, 183ff., 209f.
CORE	10, 12, 29f., 49, 62f., 70	Investor Relations	i40, 12, 95	Steer-by-Wire-Technologie	15, 31, 99
Corporate Governance	4, 35, 89ff., 187, 192	K Konsolidierung	132, 145	System 48-Volt	7f., 16f., 183
D Data Analytics	19	Kontaktdaten	208	T Technologieführerschaft	i20, 15, 20
Debt Issuance Programme	i35, 66, 99, 196	Konzern-Bilanz	125	Thermomanagementmodul	7f., 26, 59, 183
Digitale Agenda	18f., 79, 85	Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	127	Torsionsdämpfer	7, 183
Drive-by-Wire-Technologie	i4, i10, i20, 6, 8, 31, 51, 70, 153	Konzern-Gesamtergebnisrechnung	124	U Umsatz	U3ff., i9, i35, 6, 24f., 34ff., 49ff., 70f., 87, 123, 128, 133ff., 142, 146f., 153, 164, 183ff., 209f.
E E-Achse	i7, i15f., i25, 59, 65, 84	Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	123	Unternehmensprofil	U2
E-Achs-Aktor	8, 15f.	Konzern-Kapitalflussrechnung	126	Umweltschutz	37, 39, 78
EBIT	U3ff., i9, i35, 33f., 36, 49, 52ff., 70, 75f., 87, 107, 123, 126, 128, 133, 142f., 164, 170, 183ff.	Konzern-Segmentberichterstattung	128	V Ventilspielausgleichselement	7, 183
EBITDA	U3, 56f., 66, 180, 209f.	Konzernsteuerung	33ff.	Vermögenslage und Kapitalstruktur	68f.
Eckdaten	U3	Konzernstruktur	5	Vollvariables Ventilsteuersystem UniAir	8
EDZ	i35, 18, 23, 50, 65	L Liquidität	64, 68, 82f., 156, 168, 171, 179	Vorstand	i8, 4, 32ff., 52, 70, 75ff., 90ff., 105ff., 120f., 178f., 185f.
Elektrischer Nockenwellenversteller	8	M Machine Learning	19	Vorwort des Vorstandsvorsitzenden	i8
E-Mobilität	i3, i15, i22, i24f., 6f., 59, 183	Mehrjahresübersicht	210	W Wesentliche Ereignisse im Jahr 2018	i4, i34, 50
Erfindungsmeldung	14	Mild Hybrid (48-Volt)	i24f., 7, 183	WLTP	i35, 7, 44, 46, 49, 53, 59
Ertragslage	36, 54ff., 70f., 75ff., 182, 187, 192, 194ff.	Mitarbeiter	37ff.	Z Zusammengefasster Lagebericht	1ff.
Ertragsteuern	33, 54f., 56, 66, 71, 123, 126, 133, 138f., 142, 148, 180, 184	Mobilität für morgen	i7, i9, i20, 3, 5, 13, 22ff., 26ff., 43, 65, 70, 131	Zweimassenschwungrad	17
E-Wheel-Drive	26	N Nachtragsbericht	74		
F Factory for Tomorrow	22, 30	Nachhaltigkeit	43		
Finanzkalender	95, 211	P Personalaufwand	147f.		
		Plug-in-Hybrid	i24, 7f., 84, 183		
		Produktion	19ff.		
		Prognosebericht	86		

Kontakt Daten/Impressum

Veröffentlichungstag

Mittwoch, 6. März 2019

Herausgeber

Schaeffler AG, Industriestr. 1-3,
91074 Herzogenaurach, Deutschland

Verantwortlich

Corporate Accounting, Schaeffler AG

Investor Relations

Tel.: +49 (0)9132 82 -4440

Fax.: +49 (0)9132 82 -4444

E-Mail: ir@schaeffler.com

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.

Konzept und Gestaltung

Publicis Pixelpark, Erlangen

Speedpool GmbH, Hamburg (Imageteil)

Fotos

Andreas Pohlmann, München

Torsten Pross, Jürgen Jeibmann Photographik, Leipzig

Zuo ZHU, Shanghai, China

Druck

Eberl Print GmbH, Immenstadt im Allgäu

Gedruckt auf FSC®-zertifiziertem Papier. Durch die Verwendung des FSC®-Papiers unterstützen wir aktiv den Erhalt unserer Wälder, den Schutz von Tieren und Pflanzen und setzen uns gegen die Ausbeutung von Menschen im Zuge der Waldwirtschaft ein.

Zukunftsbezogene Aussagen

Dieser Bericht enthält zukunftsbezogene Aussagen, die auf aktuellen Einschätzungen des Managements über künftige Entwicklungen beruhen. Solche Aussagen unterliegen Risiken und Unsicherheiten, die außerhalb der Möglichkeiten der Schaeffler AG bezüglich einer Kontrolle oder präzisen Einschätzung liegen, wie bspw. das zukünftige Marktumfeld und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, das Verhalten der übrigen Marktteilnehmer, die erfolgreiche Integration von Neuerwerbungen und die Realisierung der erwarteten Synergieeffekte sowie Maßnahmen staatlicher Stellen. Sollte einer dieser oder andere Unsicherheitsfaktoren und Unwägbarkeiten eintreten oder sollten sich die Annahmen, auf denen diese Aussagen basieren, als unrichtig erweisen, könnten die tatsächlichen Ergebnisse wesentlich von den in diesen Aussagen explizit genannten oder implizit enthaltenen Ergebnissen abweichen. Es ist von der Schaeffler AG weder beabsichtigt, noch übernimmt die Schaeffler AG eine gesonderte Verpflichtung, zukunftsbezogene Aussagen zu aktualisieren, um sie an Ereignisse oder Entwicklungen nach dem Datum dieses Berichts anzupassen.

Abweichungen aus technischen Gründen

Aus technischen Gründen (z. B. Umwandlung von elektronischen Formaten) kann es zu Abweichungen zwischen den in diesem Geschäftsbericht enthaltenen und den beim Bundesanzeiger eingereichten Rechnungslegungsunterlagen kommen. In diesem Fall gilt die beim Bundesanzeiger eingereichte Fassung als die verbindliche Fassung.

Der Berichtszeitraum umfasst das Geschäftsjahr 2018, das vom 1. Januar bis 31. Dezember 2018 reicht. Wir berücksichtigen relevante Daten, die bis zum Redaktionsschluss am 19. Februar 2019 vorlagen.

Rundungsdifferenzen sind möglich.

Der Geschäftsbericht liegt ebenfalls in englischer Übersetzung vor; bei Abweichungen gilt die deutsche Fassung des Geschäftsberichts als verbindlich.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird zur Bezeichnung von Personengruppen in der Regel nur die männliche Sprachform verwendet. Diese Aussagen sind geschlechtsunabhängig zu verstehen, sofern dies nicht anders gekennzeichnet ist.



Schaeffler in Social Media



Mehrjahresübersicht

	2014	2015	2016	2017	2018
Gewinn- und Verlustrechnung (in Mio. EUR)					
Umsatzerlöse	12.124	13.179	13.338	14.021	14.241
EBIT	1.523	1.402	1.556	1.528	1.354
• in % vom Umsatz	12,6	10,6	11,7	10,9	9,5
EBIT vor Sondereffekten ¹⁾	1.561	1.676	1.700	1.584	1.381
• in % vom Umsatz	12,9	12,7	12,7	11,3	9,7
Konzernergebnis ²⁾	654	591	859	980	881
Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert/verwässert, in EUR)	1,29	1,28	1,30	1,48	1,33
Bilanz (in Mio. EUR)					
Bilanzsumme	11.617	12.480	11.564	11.537	12.362
Eigenkapital ^{3) 4)}	258	1.568	1.997	2.581	3.060
• in % der Bilanzsumme	2,2	12,6	17,3	22,4	24,8
Netto-Finanzschulden	5.778	4.889	2.636	2.370	2.547
• Verschuldungsgrad vor Sondereffekten (Verhältnis Netto-Finanzschulden zu EBITDA) ¹⁾	2,6	2,1	1,1	1,0	1,2
• Gearing Ratio (Verhältnis Netto-Finanzschulden zu Eigenkapital ³⁾ , in %)	2.239,5	311,8	132,0	91,8	83,2
Kapitalflussrechnung (in Mio. EUR)					
EBITDA	2.172	2.096	2.293	2.295	2.175
Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit ⁵⁾	900	1.372	1.876	1.778	1.606
Investitionsauszahlungen (Capex) ⁶⁾	857	1.025	1.146	1.273	1.232
• in % vom Umsatz (Capex-Quote)	7,1	7,8	8,6	9,1	8,7
Free Cash Flow (FCF) vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten ⁵⁾	51	370	735	515	384
• FCF Conversion Ratio (Verhältnis von FCF vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten zu EBITDA vor Sondereffekten, in %) ¹⁾	2,3	15,6	30,2	21,9	17,4
Wertorientierte Steuerung					
Schaeffler Value Added vor Sondereffekten (in Mio. EUR) ¹⁾	902	952	939	787	556
ROCE vor Sondereffekten (in %) ¹⁾	23,7	23,1	22,3	19,9	16,7
Mitarbeiter					
Anzahl der Mitarbeiter (zum Stichtag)	82.294	84.198	86.662	90.151	92.478

¹⁾ Zur Definition der Sondereffekte siehe Seite 56f.

²⁾ Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnen.

³⁾ Inkl. nicht beherrschender Anteile.

⁴⁾ Rückwirkende Anpassung des Wertes 2017 aufgrund einer Änderung der Bilanzierung von ertragsteuerlichen Nebenleistungen.
Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 1.4 Methodenänderung IAS 8.

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

6. März 2019

Veröffentlichung Jahresergebnisse 2018

24. April 2019

Hauptversammlung 2019

8. Mai 2019

Veröffentlichung Zwischenbericht zum 31. März 2019

6. August 2019

Veröffentlichung Zwischenbericht zum 30. Juni 2019

5. November 2019

Veröffentlichung Zwischenbericht zum 30. September 2019

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-geschaeftsbericht.de

Navigationshilfe

Folgende Symbole weisen beim Lesen auf wichtige Informationen hin



Weiterführende Informationen
im Bericht



Weiterführende Informationen
im Internet

Schaeffler AG

Industriestr. 1-3
91074 Herzogenaurach
Deutschland

www.schaeffler.com

SCHAEFFLER