

**SCHAEFFLER**

Geschäftsbericht 2015

| Mobilität für morgen

**Technologiekompetenz und  
Systemverständnis**

# Unternehmensprofil

Die **SCHAEFFLER GRUPPE** ist ein global tätiger, integrierter 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 einen entscheidenden Beitrag für die „Mobilität für morgen“.

# Schaeffler Gruppe auf einen Blick

## Eckdaten

<b>Gewinn- und Verlustrechnung</b> (in Mio. EUR)	<b>2015</b>	<b>2014</b>	Veränderung	
Umsatzerlöse	13.226	12.124	9,1	%
• währungsbereinigt			3,5	%
EBIT	1.402	1.523	-7,9	%
• in % vom Umsatz	10,6	12,6	-2,0	%-Pkt.
EBIT vor Sondereffekten <sup>1)</sup>	1.676	1.561	7,4	%
• in % vom Umsatz	12,7	12,9	-0,2	%-Pkt.
Konzernergebnis <sup>2)</sup>	591	654	-9,6	%
Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert/verwässert, in EUR) <sup>3)</sup>	1,28	1,29	-0,8	%
<b>Bilanz</b> (in Mio. EUR)	<b>31.12.2015</b>	<b>31.12.2014</b>	Veränderung	
Bilanzsumme	12.480	11.617	7,4	%
Eigenkapital <sup>4)</sup>	1.568	258	1.310	Mio. EUR
• in % der Bilanzsumme	12,6	2,2	10,4	%-Pkt.
Netto-Finanzschulden	4.889	5.778	-15,4	%
• Verschuldungsgrad vor Sondereffekten (Verhältnis Netto-Finanzschulden zu EBITDA) <sup>1)</sup>	2,1	2,6		
<b>Kapitalflussrechnung</b> (in Mio. EUR)	<b>2015</b>	<b>2014</b>	Veränderung	
EBITDA	2.096	2.172	-3,5	%
• in % vom Umsatz	15,8	17,9	-2,1	%-Pkt.
EBITDA vor Sondereffekten <sup>1)</sup>	2.370	2.210	7,2	%
• in % vom Umsatz	17,9	18,2	-0,3	%-Pkt.
Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit <sup>5)</sup>	1.372	900	472	Mio. EUR
Investitionsauszahlungen (Capex) <sup>6)</sup>	1.025	857	168	Mio. EUR
• in % vom Umsatz (Capex-Quote)	7,7	7,1	0,6	%-Pkt.
Free Cash Flow <sup>5)</sup>	370	48	322	Mio. EUR
<b>Wertschaffung</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	Veränderung	
ROCE (Return on Capital Employed, in %)	18,8	22,5	-3,7	%-Pkt.
ROCE vor Sondereffekten (in %) <sup>1)</sup>	22,5	23,1	-0,6	%-Pkt.
Schaeffler Value Added	657	847	-22,4	%
Schaeffler Value Added vor Sondereffekten <sup>1)</sup>	931	885	5,2	%
<b>Mitarbeiter</b>	<b>31.12.2015</b>	<b>31.12.2014</b>	Veränderung	
Anzahl der Mitarbeiter	84.198	82.294	2,3	%

<sup>1)</sup> EBIT, Verschuldungsgrad, EBITDA, ROCE sowie Schaeffler Value Added vor Sondereffekten für Rechtsfälle und Restrukturierungen.  
<sup>2)</sup> Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnen.  
<sup>3)</sup> Das Ergebnis je Aktie wurde nach den Regelungen des IAS 33 ermittelt.  
<sup>4)</sup> Inkl. nicht beherrschender Anteile.  
<sup>5)</sup> Enthält im Geschäftsjahr 2014 eine Auszahlung für die EU-Kartellstrafe in Höhe von 371 Mio. EUR.  
<sup>6)</sup> Auszahlungen für immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen.

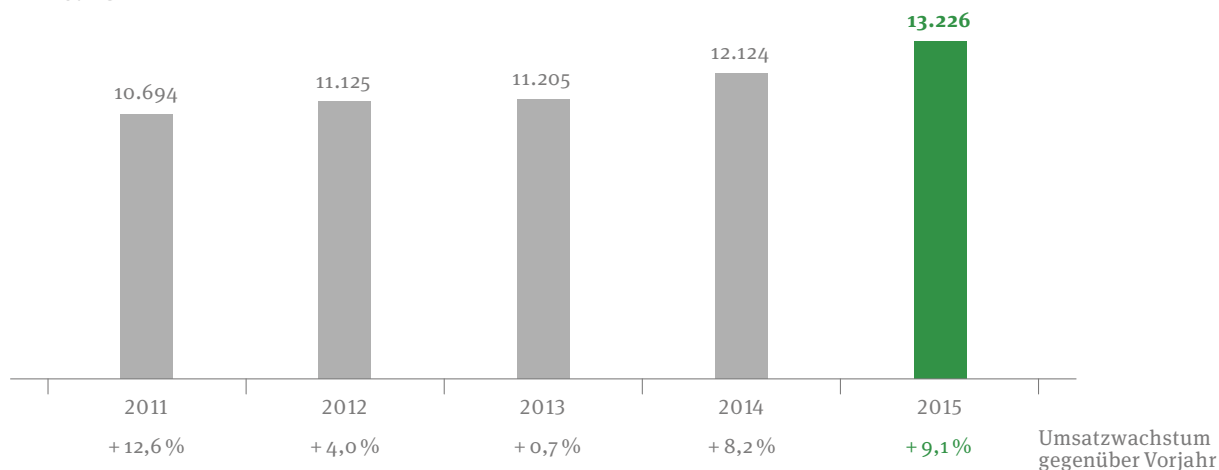
<b>Automotive</b> (in Mio. EUR)	<b>2015</b>	<b>2014</b>	Veränderung	
Umsatzerlöse	9.993	8.986	11,2	%
• währungsbereinigt			5,8	%
EBIT	1.124	1.238	-9,2	%
• in % vom Umsatz	11,2	13,8	-2,6	%-Pkt.
EBIT vor Sondereffekten <sup>1)</sup>	1.362	1.260	8,1	%
• in % vom Umsatz	13,6	14,0	-0,4	%-Pkt.
<b>Industrie</b> (in Mio. EUR)	<b>2015</b>	<b>2014</b>	Veränderung	
Umsatzerlöse	3.233	3.138	3,0	%
• währungsbereinigt			-3,2	%
EBIT	278	285	-2,5	%
• in % vom Umsatz	8,6	9,1	-0,5	%-Pkt.
EBIT vor Sondereffekten <sup>1)</sup>	314	301	4,3	%
• in % vom Umsatz	9,7	9,6	0,1	%-Pkt.

Vorjahreswerte gemäß der 2015 ausgewiesenen Segmentstruktur.  
<sup>1)</sup> EBIT vor Sondereffekten für Rechtsfälle und Restrukturierungen.

# Kennzahlen

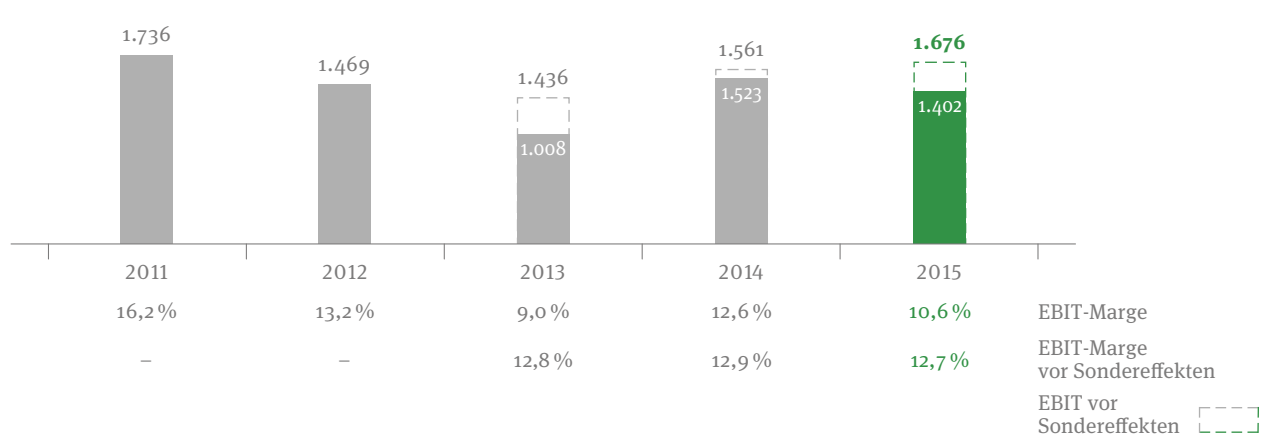
## Umsatzerlöse 2011 – 2015

in Mio. EUR



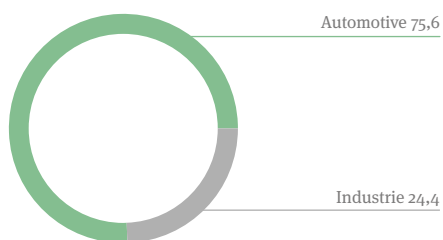
## EBIT 2011 – 2015

in Mio. EUR



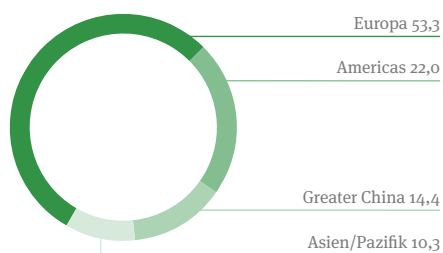
## Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Sparten

in Prozent



## Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Regionen

in Prozent nach Marktsicht



# Highlights 2015

---

Wachstumskurs fortgesetzt

Umsatz **13,2** Mrd. EUR plus 9,1 % ggü. Vorjahr  
(währungsbereinigt plus 3,5 %)

---

Ergebnisqualität hoch

EBIT-Marge vor Sondereffekten **12,7** %  
(Vj.: 12,9 %)

---

Free Cash Flow nachhaltig positiv

Free Cash Flow **370** Mio. EUR  
(Vj.: 48 Mio. EUR)

---

Verschuldung abgebaut

Verschuldungsgrad vor Sondereffekten bei **2,1**x  
(Vj.: 2,6x)

# Inhalt

Schaeffler Gruppe auf einen Blick	U3		
Wesentliche Ereignisse im Jahr 2015	i2		
Grußwort der Gesellschafter	i4		
Vorwort des Vorstandsvorsitzenden	i6		
Executive Board	i8		
<b>Technologiekompetenz und Systemverständnis</b>			
Forschung & Entwicklung	i12		
Produktion	i22		
Systemverständnis	i32		
Schaeffler am Kapitalmarkt	i40		
<b>Lagebericht</b>			
Grundlagen des Konzerns	2		
Schaeffler Gruppe im Überblick	2		
Geschäftstätigkeit	6		
Konzernstrategie und -steuerung	25		
Mitarbeiter	34		
Unternehmerische Verantwortung	42		
Wirtschaftsbericht	48		
Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	48		
Geschäftsverlauf	53		
Ertragslage	58		
Finanzlage und Finanzmanagement	70		
Vermögenslage und Kapitalstruktur	78		
Wertmanagement	83		
Gesamtbewertung des Geschäftsjahres 2015	84		
Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler AG	86		
Nachtragsbericht	92		
Chancen- und Risikobericht	93		
Risikomanagement-System	93		
Internes Kontrollsystem	98		
Risiken	100		
Chancen	107		
Prognosebericht	111		
Erwartete Entwicklung Konjunktur und Absatzmärkte	111		
Ausblick Schaeffler Gruppe	112		
<b>Corporate Governance</b>			
Corporate Governance-Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung			116
Bericht des Aufsichtsrats			124
Governance Struktur			130
Vergütungsbericht			137
Organe der Gesellschaft			154
<b>Konzernabschluss</b>			
Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung			164
Konzern-Gesamtergebnisrechnung			165
Konzern-Bilanz			166
Konzern-Kapitalflussrechnung			167
Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung			168
Konzern-Segmentberichterstattung			169
<b>Konzernanhang</b>			
Allgemeine Erläuterungen			172
Grundlagen der Konsolidierung			187
Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung			188
Erläuterungen zur Konzern-Bilanz			196
Sonstige Angaben			240
Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers			258
Versicherung der gesetzlichen Vertreter			260
<b>Weitere Angaben</b>			
Finanzglossar			264
Allgemeines Glossar			268
Abbildungsverzeichnis			272
Stichwortverzeichnis			276
Kontaktdaten/Impressum			278
Quartalsübersicht			279
Mehrjahresübersicht			280
Finanzkalender 2016			281

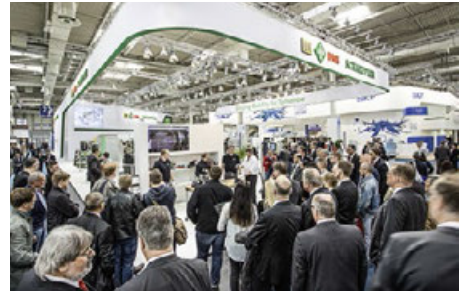
# Wesentliche Ereignisse im Jahr 2015



## Februar

→ Chon Buri, Thailand

Mit der Grundsteinlegung für ein neues Werk in Thailand baut Schaeffler seine Fertigungskapazitäten in der Region Asien/Pazifik weiter aus. Dies ist ein wichtiger Meilenstein in der strategischen Erweiterung der Fertigungspräsenz sowie der Forschungs- und Entwicklungskapazitäten in der Region.



## April

→ Hannover, Deutschland

Neben den klassischen Themen wie Leistungssteigerung, Wirtschaftlichkeit und Energieeffizienz stellt Schaeffler auf der Hannover Messe verstärkt die Themen Sensorik, Aktorik und Vernetzung sowie die kontinuierliche Zustandsüberwachung und deren intelligente Nutzung in den Fokus der Produktentwicklung.



## Juli

→ Taicang, China

Mit der Gründung des ersten Standortes in Taicang 1995 beginnt die Erfolgsgeschichte für Schaeffler in China. Im Juli 2015 feiert Schaeffler in China 20-jähriges Jubiläum. Heute gibt es in China sieben Werke an vier Standorten und ein F&E-Zentrum.



## August

→ Donington, UK

Nach einer packenden Formel-E-Saison 2014/2015 erreicht das Team ABT Schaeffler Audi Sport in der Gesamtwertung Platz 3, genauso wie Lucas di Grassi in der Fahrerwertung. Herzstück des rein elektrisch angetriebenen Rennwagens ist der von Schaeffler entwickelte Antriebsstrang.





## September

→ Frankfurt am Main, Deutschland

Auf der IAA zeigt Schaeffler u. a. den elektro-mechanischen Wankstabilisator und schlägt damit ein neues Kapitel in der Fahrwerk-technik auf. Das effiziente System adaptiert das Fahrwerk an jede Fahrsituation und vermeidet Wankbewegungen des Fahrzeugs.



## Oktober

→ Frankfurt am Main, Deutschland

Unter dem Motto „We share our success“ geht Schaeffler im Oktober erfolgreich an die Börse. Da alle Stimmrechte bei der Familie Schaeffler bleiben, wird sichergestellt, dass Schaeffler weiterhin ein Familienunternehmen bleibt. Der Börsengang ist der finale Schritt in der langjährigen Neuausrichtung der Unternehmens- und Kapitalstruktur.



## Oktober

→ Mailand, Italien

Ein erlebbares Beispiel für die Digitalisierungsstrategie von Schaeffler ist das auf der EMO 2015 ausgestellte Innovationsprojekt „Werkzeugmaschine 4.0“, das in Zusammenarbeit mit DMG MORI und weiteren Partnern realisiert wurde.



## Dezember

→ Puebla, Mexiko

Doppelter Grund zum Feiern: Neben dem 40-jährigen Jubiläum des Werks in Puebla feiert Schaeffler die Eröffnung eines zweiten Produktionsstandortes in Puebla. Dieser ist mit hoch entwickelten Fertigungsanlagen, eigenem Werkzeugbau sowie Forschungs- und Entwicklungszentrum auf die Fertigung von Drehmomentwandlern für US-amerikanische und japanische Autohersteller spezialisiert.



*Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,*

das Jahr 2015 war geprägt von herausragenden Ereignissen, zukunftsweisenden Weichenstellungen, Erfolgen und Jubiläen, aber auch von herausfordernden wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen. Es ist uns gelungen, den Umsatz auf über 13 Mrd. EUR weiter zu steigern. Die Sparte Automotive hat hierzu mit einem wiederum überdurchschnittlichen Wachstum in besonderem Maße beigetragen. Die Mitte vergangenen Jahres begonnene Neuausrichtung der Sparte Industrie läuft nach Plan. Wir sind überzeugt, dass sie in den kommenden Jahren Früchte trägt und die Profitabilität im Industriegeschäft schrittweise steigern wird.

Ein Meilenstein in unserer Unternehmensgeschichte war im Oktober der Börsengang der Schaeffler AG, den wir – trotz des schwierigen Umfeldes – erfolgreich abschließen konnten. Dafür danken wir allen Beteiligten und sprechen ihnen unsere große Anerkennung aus. Mit der erfolgreichen Umsetzung der Transaktion haben wir das seit mehreren Jahren konsequent verfolgte Zwei-Säulen-Modell mit einer strategisch ausgerichteten Holdinggesellschaft an der Spitze vollendet. Da die Vorzugsaktien ohne Stimmrecht gehandelt werden, stellen wir sicher, dass die Schaeffler Gruppe weiter ein

Familienunternehmen bleibt. Als Gesellschafter übernehmen wir unverändert Verantwortung für die Entwicklung unserer Unternehmensgruppe. Das ist uns sehr wichtig – auch im Interesse unserer Kunden, Lieferanten und Aktionäre sowie unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Einnahmen aus der Platzierung der Aktien wurden zur Reduzierung der Verschuldung der Schaeffler AG verwendet. Dadurch eröffnen wir uns neue Spielräume und zusätzliche Wachstumschancen.

Viele unserer Standorte können auf eine erfolgreiche jahrzehntelange Geschichte zurückblicken. So feierten im Jahr 2015 unsere Standorte in Bühl und Unna ihr 50-jähriges, Schaeffler Großbritannien und der Standort Lahr ihr 60-jähriges und der Standort Eltmann sogar sein 75-jähriges Jubiläum. Auch in Taicang, China, blickt Schaeffler bereits auf 20 erfolgreiche Jahre zurück. Ganz wichtig ist aber auch der Blick nach vorn: Mit der Einweihung eines neuen Werkes in Mexiko und Grundsteinlegungen für neue Werke in Thailand und Tschechien hat Schaeffler auch im vergangenen Jahr in den weiteren Ausbau unseres globalen Netzwerkes investiert. Dieses umfasst mehr als 170 Standorte in mehr als 50 Ländern.

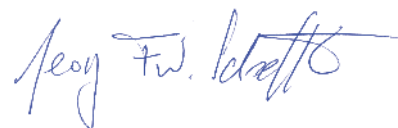
Die Nähe zu unseren Kunden und gegenseitiges Vertrauen sind uns wichtig. Unsere Kunden können sich auf die Qualität unserer Produkte und Leistungen verlassen – und das überall auf der Welt. Grundlage hierfür sind unsere einheitlichen Standards, die für alle Standorte und alle Bereiche gelten sowie unser integriertes globales F&E- und Produktionsnetzwerk. Dieses Qualitätsversprechen und unsere hohe Innovationskraft verbunden mit ausgefeilter Technologiekompetenz und einem ausgeprägten Systemverständnis sind unsere wesentlichen Erfolgsfaktoren. Unsere Zukunft wird ganz wesentlich von der Nutzung digitaler Technologien bestimmt werden. Dies begreifen wir als Chance. Wir wollen die großen Datenmengen, die jede Sekunde bei Schaeffler generiert werden, für unsere Produkte, Geschäftsprozesse und Dienstleistungen nutzen.

Gemeinsam mit unseren Kunden, Lieferanten, Dienstleistern und Forschungspartnern arbeiten wir an Konzepten und Lösungen für die Mobilität für morgen. Wir wollen die Zukunft mitgestalten. Dafür stehen mehr als 84.000 Mitarbeiter weltweit. Sie sind mit ihrer Zuverlässigkeit, Identifikationsfähigkeit und Kreativität die Basis für den Erfolg der Schaeffler Gruppe. Ein herzlicher Dank an alle unsere Geschäftspartner sowie an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter!

Ihre



Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann



Georg F.W. Schaeffler



## *Sehr geehrte Damen und Herren,*

das Geschäftsjahr 2015 war für uns in mehrfacher Hinsicht ein besonderes, ja ein bemerkenswertes Jahr. Trotz eines immer anspruchsvoller werdenden Umfeldes konnten wir den Erfolgskurs der letzten Jahre eindrucksvoll fortsetzen. Unser Umsatz wuchs um mehr als 9%. Dabei profitierten wir auch von günstigen Währungskursverhältnissen. Bereinigt um Sondereffekte verbesserte sich unser operatives Ergebnis, das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT), auf 1.676 Mio. EUR. Dies entspricht einem Anstieg von 7,4% gegenüber dem Vorjahr und einer Ergebnismarge von 12,7%. Damit liegen wir im oberen Drittel unserer Ergebnisprognose von 12 bis 13%. Im Geschäftsjahr 2015 erwirtschafteten wir einen Free Cash Flow von 370 Mio. EUR. Ohne Einmalbelastungen im Zusammenhang mit der vorzeitigen Tilgung von Anleihen hätte der Free Cash Flow 544 Mio. EUR betragen. Diese Zahlen belegen, dass die Schaeffler Gruppe nicht nur überdurchschnittlich profitabel ist, sondern nachhaltig positive Free Cash Flow generiert. Dabei haben wir im Laufe des Geschäftsjahres 2015 mehr als 1 Mrd. EUR in den Ausbau unseres Geschäftes investiert. Dies entspricht knapp 8% unseres Umsatzes. Stolz sind wir auch darauf, dass wir 2015 rund 1.900 neue Arbeitsplätze geschaffen haben. Diese positive Entwicklung ist möglich, weil wir als Familienunternehmen langfristig denken und uns immer wieder neu auf drei bewährte Erfolgsfaktoren besinnen: Qualität, Technologie und Innovation.

Es ist aber nicht nur das gute Ergebnis, das das Jahr 2015 auszeichnet. Mit dem Jahr 2015 haben wir die im Oktober 2013 begonnene Neuausrichtung der Schaeffler Gruppe wie angekündigt abgeschlossen. Unser Strategiekonzept „Mobilität für morgen“ steht. Das Programm „ONE Schaeffler“ mit seinen 20 Verbesserungsinitiativen ist fristgerecht umgesetzt. Die neue Organisations- und Führungsstruktur ist verankert. Gleichzeitig haben wir das Vorstandsteam mit drei neuen Mitgliedern Corinna Schittenhelm, verantwortlich für das Personalressort, Dr. Stefan Spindler, CEO unserer Industriesparte, und Dr. Ulrich Hauck als Finanzvorstand verstärkt. Besonders freut mich, dass der 2013 eingeleitete Kulturwandel, getragen von dem Motto „Transparenz, Vertrauen und Teamarbeit“, immer besser greift und die Zusammenarbeit nicht nur im Führungskreis, sondern innerhalb der gesamten Schaeffler Gruppe bestimmt.

Zu den Erfolgen des Geschäftsjahres 2015 gehört auch der im Oktober 2015 – trotz schwieriger Marktbedingungen – umgesetzte Börsengang der Schaeffler AG. Seit dem 9. Oktober 2015 ist die Schaeffler AG mit Vorzugsaktien an der Frankfurter Wertpapierbörse notiert. Damit haben wir nicht nur unsere Verschuldung deutlich zurückgeführt und die Finanzkraft der Schaeffler AG weiter verbessert, sondern ein neues Kapitel in der Unternehmensgeschichte aufgeschlagen. Den Börsengang haben wir bewusst so ausgerichtet, dass wir den Zugang zum Kapitalmarkt mit den Vorzügen des Familienunternehmens verbinden. Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, bieten wir so die Möglichkeit, an der Wertsteigerung von einem der führenden Automobil- und Industrielieferer der Welt zu partizipieren. Für das Geschäftsjahr 2015 zahlen wir unseren Vorzugsaktionären eine Dividende in Höhe von 0,35 EUR pro Aktie zuzüglich einer Sonderdividende von 0,15 EUR pro Aktie. Dies entspricht beim aktuellen Kursniveau (Stichtag 22. Februar 2016) einer Dividendenrendite von insgesamt mehr als 3,5 %.

Für das Geschäftsjahr 2016 haben wir uns viel vorgenommen. Wir wollen weiter profitabel wachsen, kontinuierlich hohe Ergebnisqualität liefern und nachhaltig positiven Free Cash Flow produzieren. Wir werden weiter investieren und Arbeitsplätze schaffen. Zugleich ist es unser Ziel, die Verschuldung der Schaeffler Gruppe aus eigener Kraft schrittweise weiter zu reduzieren. Großes Wachstumspotential sehen wir dabei in der Sparte Automotive, insbesondere im Bereich der Hybridtechnologie und der E-Mobilität sowie in ausgewählten Sektoren unserer Industriesparte, wie bspw. dem Wind- und dem Bahngeschäft. Dabei kommt uns zugute, dass wir nicht nur über hohe Technologiekompetenz, sondern auch über ausgeprägtes Systemverständnis verfügen. Das gilt sowohl für unsere Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten als auch für unsere Produktions- und Fertigungstechnologien. Um Ihnen zu zeigen, was dies konkret bedeutet, haben wir den Geschäftsbericht 2015 unter das Motto „Technologiekompetenz und Systemverständnis“ gestellt. Gehen Sie auf Entdeckungsreise und lesen Sie dazu mehr auf den Seiten i11 bis i39.

Wir wollen aber im Geschäftsjahr 2016 nicht nur weiter wachsen, sondern auch die Weichen für die Zukunft der Schaeffler Gruppe richtig stellen. Neben der Umsetzung des Programms „CORE“ zur Neuausrichtung unserer Industriesparte arbeiten wir dazu an der weiteren Ausgestaltung unserer „Roadmap 2020“, die wir im Sommer 2016 bekanntgeben wollen. Integraler Bestandteil dieser Roadmap ist die sogenannte „Agenda 4 plus One“, in der wir die wichtigsten Initiativen für die nächsten fünf Jahre zusammenfassen werden. Dazu zählt u. a. die im Aufbau befindliche „Digitale Agenda“ für die Schaeffler Gruppe, mit der wir unser Strategiekonzept „Mobilität für morgen“ ergänzen und abrunden. Im Mittelpunkt all dieser Überlegungen steht dabei der Kunde. Die vertrauensvolle und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit unseren Kunden weltweit ist seit jeher eine Stärke der Schaeffler Gruppe. Gleichwohl haben wir uns vorgenommen, dass wir das Thema Kundenfokus zu dem Schwerpunktthema des Jahres 2016 machen und uns noch kundenorientierter ausrichten.

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, das Jahr 2015 war ein ereignisreiches, ein gutes Jahr für die Schaeffler Gruppe. Wir haben große Fortschritte gemacht. Das Ergebnis kann sich sehen lassen. Trotz des turbulenten Jahresbeginns und der herausfordernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sehen wir mittelfristig große Chancen für uns und unser Geschäft als integrierter Automobil- und Industrielieferer. Dabei sind wir uns bewusst, dass wir nur dann erfolgreich sein werden, wenn wir langfristiges Denken und die bewährten Erfolgsfaktoren mit Innovationskraft und Zukunftsorientierung verbinden.

In diesem Sinne möchte ich mich bei unseren Familiengeschaftern, den Mitgliedern des Aufsichtsrates und meinen Vorstandskollegen und Ihnen allen für die gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit im Laufe des Jahres 2015 bedanken. Ein besonderer Dank gilt unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit, die den Erfolg des Jahres 2015 erarbeitet und möglich gemacht haben. Ich freue mich auf die weitere Zusammenarbeit mit Ihnen in den nächsten Jahren.

Mit besten Grüßen



Klaus Rosenfeld | Vorsitzender des Vorstands

# Executive Board



**Dietmar Heinrich**  
CEO Europa

**Norbert Indlekofer**  
Vorstand Automotive

**Bruce Warmbold**  
CEO Americas

**Klaus Rosenfeld**  
Vorsitzender des Vorstands

**Corinna Schittenhelm**  
Vorstand Personal und  
Arbeitsdirektorin

**Dr. Stefan Spindler**  
Vorstand Industrie



**Dr. Ulrich Hauck**  
Vorstand Finanzen

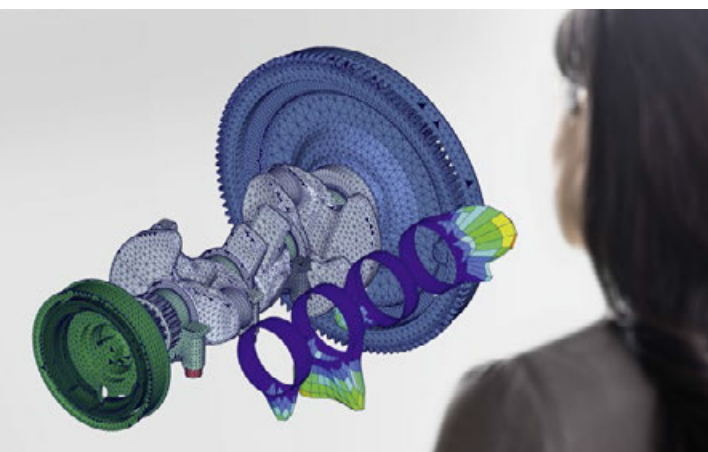
**Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer**  
Stellvertretender Vorsitzender des  
Vorstands und Vorstand Technologie

**Oliver Jung**  
Vorstand Produktion,  
Logistik und Einkauf

**Andreas Schick**  
CEO Asien/Pazifik

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

**Dr. Yilin Zhang**  
CEO Greater China



## Forschung & Entwicklung

→ Seite i12

---

Eine gute Idee kann vieles bewegen. Viele gute Ideen verändern die Welt.



## Produktion

→ Seite i22

---

Das globale Produktionsnetzwerk von Schaeffler sorgt für Perfektion: Egal wie groß die Aufgabe ist.



## Systemverständnis

→ Seite i32

---

Wir verstehen nicht nur, wie etwas funktioniert. Sondern auch warum.



# Unser Erfolg: Die Konsequenz aus Technologieführerschaft, Produktions-Know-how und Systemverständnis

Ein Flugzeugtriebwerk in 10.000 Meter Höhe. Ein Le-Mans-Rennwagen, der auf 330 km/h beschleunigt. Oder auch der Antrieb einer Werkzeugmaschine, die mit einer Genauigkeit von zwei tausendstel Millimetern arbeitet. Wo immer die Welt in Bewegung ist und es darum geht, Höchstleistungen zu vollbringen, kommen Präzisionskomponenten und -systeme von Schaeffler zum Einsatz. Die Fähigkeiten, die für solche Hightech-Anwendungen notwendig sind, nutzen wir dafür, die Mobilität von morgen und damit ein wichtiges Stück Zukunft für die Menschheit zu gestalten: energieeffiziente Antriebe für den urbanen und interurbanen Verkehr genauso wie erfolgskritische Komponenten für die Erzeugung sauberer Energie.

Qualität, Technologie und Innovation bilden seit jeher die Erfolgsfaktoren der Schaeffler Gruppe. Was genau steckt dahinter? Es sind drei Kernkompetenzen, die unseren langfristigen wirtschaftlichen Erfolg sichern. Die Grundlage für permanente Innovation ist unser Netzwerk für Forschung und Entwicklung, das in einem weltweiten Verbund neue Basistechnologien identifiziert und darauf basierend Ideen für neue, kundenrelevante Produkte generiert und realisiert.

Wenn innovative Komponenten und Systeme industrialisiert werden, kommt unser Produktions-Know-how zum Tragen. Ob bei der Errichtung eines neuen Werks, dem Aufbau einer neuen Montagelinie oder auch der Einführung einer neuen Bearbeitungstechnologie: Ein weltweites Netzwerk von Spezialisten sorgt nicht nur dafür, dass neue Produkte von Anfang an in perfekter Qualität vom Band laufen. Sondern auch dafür, dass Produktionstechnologien permanent weiterentwickelt werden.

Dass wir Produkte und Prozesse fortwährend verbessern, ist dem ausgeprägten Systemverständnis von Schaeffler zu verdanken – eine Kernkompetenz, die weit über das eigene Produkt hinausreicht und dessen Anwendung im Kundeneinsatz im Fokus hat. Dieses Systemverständnis erweitern wir ständig, um neue Herausforderungen wie die Digitalisierung zu meistern.

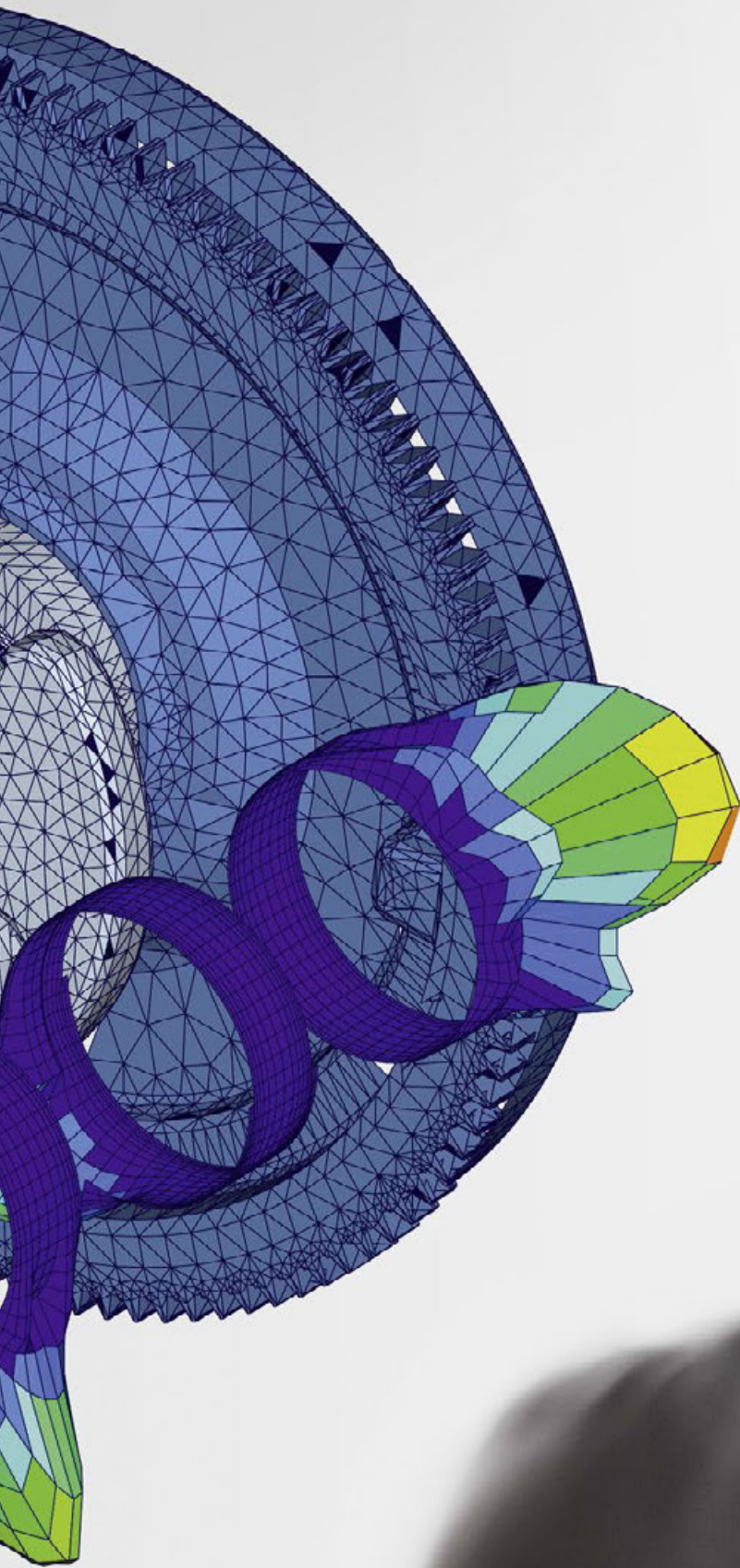
Womit wir beim vielleicht wichtigsten Grund für den Erfolg von Schaeffler wären: den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Schaeffler, die – basierend auf fundierter Erfahrung – jeden Tag neue Ideen für die Welt von morgen entwickeln.

## Forschung & Entwicklung

---

Eine gute Idee kann vieles bewegen. Viele gute Ideen verändern die Welt.





### **Immer wieder Neues wagen: Forschung und Entwicklung bei Schaeffler**

Es sind Ideen, die die Welt verändern. Und doch reicht eine einzelne Idee nicht weit, wenn sie nicht systematisch weiterentwickelt wird, bis ein serienreifes Produkt entstanden ist. Schaeffler besitzt das Know-how, Innovationen in einem strukturierten Entwicklungsprozess von der Forschung bis zur Produktionsreife zum Durchbruch zu verhelfen.

In einem weltweiten Entwicklungsverbund erarbeiten wir dafür jedes Detail – von der molekularen Struktur einer Bauteiloberfläche bis zur Software für die Systemsteuerung. Um neue Lösungen für die Zukunft zu finden, setzen wir nicht nur auf die hohe Kreativität unserer eigenen Ingenieure, sondern auch auf die Zusammenarbeit mit Hochschulen und externen Partnern überall auf der Welt. Im Sinne einer „Open Inspiration“ stehen wir in stetem Dialog mit anderen Technologieunternehmen – vom Start-up bis zum Weltkonzern.

## Kosmos der Innovationen

Aufgabe der  
Schaeffler-Forschung:  
Sich schon heute  
mit den Fragen  
beschäftigen, die erst  
morgen akut werden.

**Mit einem internen Team von Grundlagenforschern und weltweiten Kooperationen geht Schaeffler schon heute der Frage nach, was morgen wichtig wird.**

Forschung beginnt immer mit einer Frage: Wie z. B. kann eine Werkzeugmaschine durch neue Sensoren mit mehr Intelligenz ausgestattet werden, um ihre Schmierung selbst zu steuern? Wie können Kohlenwasserstoffe als Zwischenspeicher für überschüssigen Ökostrom eingesetzt werden, um so die Mobilität von morgen zu ermöglichen? Mit solchen Zukunftsfragen beschäftigt sich die Forschung von Schaeffler schon heute. „Wir wollen ein tiefes Verständnis für die physikalischen und chemischen Prozesse entwickeln, die sich in bewegten Systemen abspielen“, erläutert Professor Walter Holweger, der mit einem Dutzend weiterer Kollegen für die Schaeffler-Grundlagenforschung arbeitet.

Forschung bei  
Schaeffler: Tiefes  
Verständnis für  
die physikalischen  
und chemischen  
Prozesse



Kooperation mit Forschungseinrichtungen: Expertise für das Unternehmen sichern

### MITTENDRIN STATT NUR ZU BESUCH

Mit der Forschung näher an die Universitäten rücken – das ist der Grundgedanke des „Schaeffler Hub for Automotive Research in E-Mobility“ am Karlsruher Institut für Technologie (SHARE am KIT). Rund 60 Ingenieure arbeiten für Schaeffler direkt auf dem Karlsruher Campus Hand in Hand mit verschiedenen Instituten am Technologietransfer zwischen Hochschule und Unternehmen. Dabei beschäftigen sie sich mit der anwendungsorientierten Erforschung von Lösungen, welche die Mobilität in zehn Jahren prägen werden. Durch das SHARE am KIT gelingt es Schaeffler, nicht nur auf aktuellen Forschungsergebnissen aufzubauen und diese schneller zu industrialisieren, sondern auch talentierte Nachwuchswissenschaftler für eine dauerhafte Mitarbeit zu gewinnen.

### WISSENSTRANSFER IN DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Die smarte Fabrik in einer Industrie 4.0 stellt völlig neue Anforderungen an den Austausch von Wissen sowie datenbasierten Dienstleistungen zwischen den Betreibern und den Herstellern von Anlagen und Komponenten. Zusammen mit der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg arbeitet Schaeffler deswegen mit Unterstützung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) am Aufbau einer digitalen Plattform, der smarten Dienstleistungsfabrik, auf der alle relevanten Daten gehandelt werden können – etwa Daten über Komponenten und Module wie Wälzlager, Linearführungen und Antriebe in Werkzeugmaschinen, aber auch über das Systemverhalten einer Anlage insgesamt.



Um Großes zu bewegen, muss man jedes Detail verstehen.

## BLICK IN DIE ATOMAREN STRUKTUREN

Dabei verlassen die Wissenschaftler von Schaeffler die sichtbare, makroskopische Ebene und schauen tief in die Materie hinein – von der mikroskopischen Ebene bis in die atomaren Strukturen. Ein wichtiges Werkzeug ist dabei die Multi-Skalen-Simulation, also die Berechnung von Stoffen am Computer über die einzelnen Ebenen. Die daraus gewonnenen Ergebnisse validieren die Forscher anschließend durch reale Versuche. Das ist wichtig, weil die Simulationsergebnisse nicht immer linear skalierbar sind. „Wenn wir ein Produkt auf jeder Skala verstehen, dann können wir Vorhersagen über Zusammenhänge und Prozesse treffen, die über das rein produktspezifische Wissen hinausgehen“, berichtet Holweger. „Dieses Verständnis führt am Ende zu intelligenten, robusten und langlebigen Lösungen.“

## WELTWEITE FORSCHUNGSKOOPERATIONEN

Eine wichtige Arbeit der Grundlagenforscher von Schaeffler ist aber auch der Blick über den eigenen Tellerrand. „Bei Projekten, die hoch innovativ sind, ist es wichtig, Konsortien zu bilden. Damit holen wir nicht nur Expertise von außen hinein, sondern streuen auch Risiken und Kosten“, erläutert Holweger. Derzeit ist Schaeffler an mehr als 30 öffentlich geförderten Forschungsprojekten allein in Deutschland beteiligt. Die Technologiescouts von Schaeffler sind darüber hinaus ständig auf der Suche nach Universitäten, Instituten und Forschungseinrichtungen, die sich mit Themen wie Digitalisierung, innovativen Produktionsverfahren oder Elektromobilität beschäftigen. Der besondere Fokus liegt dabei auf dem Ausbau internationaler Forschungs Kooperationen in Ländern wie England, Japan und den USA.

## LEHREN UND FORSCHEN IN CHINA

Bereits im Jahr 2006 begann die Partnerschaft zwischen Schaeffler und der renommierten Tongji-Universität in Shanghai mit der Gründung einer von Schaeffler getragenen Stiftungsprofessur. Die Zusammenarbeit in der Lehre ist intensiv: Experten von Schaeffler stellen ihr Wissen in Seminaren und Vorlesungen zur Verfügung, Studenten können begleitende Praktika bei Schaeffler absolvieren. Zunehmend gewinnt auch die partnerschaftliche Forschung, beispielsweise an innovativen Elektroantrieben und smarten Werkzeugmaschinen, an Bedeutung. Schwerpunkt der Forschung ist dabei die China-spezifische Technologie-Adaption – z. B. des Radnabenmotors, auf dessen Basis eine neue Generation urbaner Fahrzeuge entstehen soll.

## SCHICHT FÜR SCHICHT ZUM SERIENBAUTEIL

Mit herkömmlichem 3D-Druck hat das Forschungsprojekt zum Metall-3D-Print, das Schaeffler zusammen mit der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg betreibt, nur wenig gemein. Bei diesem Verfahren wird feines Stahlpulver Schicht für Schicht auf eine Platte aufgetragen. Jede Schicht wird mit einem Laserstrahl auf 1.000 bis 1.500 Grad erwärmt, geschmolzen und in Form gebracht. Das Ziel ist dabei nicht der Bau von Prototypen, sondern von individuellen Produkten „on demand“, die mit konventionellen Verfahren nicht zu fertigen wären.

## Von der Idee zum Patent

Neue Ideen entstehen jeden Tag. Nicht aus Zufall, sondern aufgrund systematischer Abläufe.

**Wie innovativ Schaeffler ist, zeigt sich u. a. in der hohen Anzahl der Patentanmeldungen. Doch zunächst muss ein Mitarbeiter eine gute Idee haben. Eine Erfindung, das zeigt das Beispiel von Thorsten Biermann, ist weitaus mehr als eine spontane Idee.**

Exakt 2.518 Mal meldete Schaeffler 2014 beim Deutschen Patent- und Markenamt für eine neue Erfindung ein Patent an und erzielte so den zweiten Platz auf der Rangliste der innovativsten Unternehmen. Hinter jedem Patent steht mindestens ein Ingenieur mit seinen Ideen. Wie etwa Thorsten Biermann, der bereits an rund 350 Erfindungen beteiligt war. Seit 2008 beschäftigt er sich mit der elektrischen Achse, einem innovativen Fahrtrieb für Elektro- und Hybridfahrzeuge. Der für Vorschub sorgende Elektromotor sitzt dabei direkt in oder neben der Achse.



Erfinden heißt für Biermann, mit System vorzugehen. „Zunächst ist es wichtig, das Problem genau einzugrenzen“, erklärt Biermann. „Wenn das gelingt, hat man schon einen wichtigen Schritt zur Lösung vollzogen.“ Dann erarbeitet er mögliche Lösungsansätze. Es gibt einige Dutzend immer wiederkehrender Prinzipien, die sich ein Erfinder zunutze machen kann – etwa die Integration von Funktionen in ein Bauteil oder eine asymmetrische Gestaltung, um den Raum besser auszunutzen. Auf solche Innovationsprinzipien greift Biermann zurück – auf manche Idee kommt er aber auch unvermittelt und spontan. Die Ansätze entwickelt er dann mit den Kollegen zu einem ausgereiften Konzept weiter. Denn Biermann ist sich sicher: „Die besten Erfindungen werden im Dialog und im Team erarbeitet.“



Unsere besten Erfindungen werden im Dialog erarbeitet: Mehr als 2.000 pro Jahr landen beim Patentamt.

## DER WEG ZUM PATENT

Ist der technische Durchbruch im Ansatz erkennbar und nach einer ersten Überprüfung noch nicht als Stand der Technik veröffentlicht, meldet Biermann – wie jeder andere Erfinder bei Schaeffler – seine Erfindung der Patentabteilung. Diese prüft dann genau, welche Ansprüche formuliert werden können, arbeitet eine Patentanmeldung aus und reicht diese beim Patentamt ein. Bis zum endgültig erteilten Patent können dann noch ein bis drei Jahre vergehen. Mit dem Einreichungsdatum der Patentanmeldung besteht aber bereits ein gewisser Schutz.

Planetenradgetriebes mit einem Stirnrad-differenzial. Dabei wird das Differenzial mit dem Getriebe so verschachtelt, dass eine extrem kompakte Baugruppe entsteht. Dieses Getriebe benötigt nicht nur deutlich weniger Bauraum als bisherige Lösungen, sondern hat zudem ein weit-aus geringeres Gewicht und greift auf weniger Komponenten zurück – ein Vorteil für den Automobilhersteller und die Umwelt. Klar, dass auch diese Erfindung sofort als Patentanmeldung eingereicht wurde. Denn gute Ideen, wie sie bei Schaeffler jeden Tag entstehen, müssen geschützt werden.

Schaeffler-Entwickler  
Thorsten Biermann:  
Die besten Ideen werden  
im Dialog erarbeitet

## WENIGER IST MEHR

Der neueste Coup von Biermanns Team ist eine Erfindung zu einem neuartigen Getriebe für elektrisch angetriebene Fahrzeuge. Um die Drehzahl des Elektromotors auf die Raddrehzahl zu übersetzen, wird ein Getriebe benötigt. Das erfordert aber zusätzlichen Bauraum, der an der Achse knapp bemessen ist. Die Lösung der Erfinder ist die Verschmelzung eines



Achsantrieb für Elektro-  
und Hybridfahrzeuge



Virtuelle Simulation mit realen Daten: Ausgangspunkt für Spitzenqualität.

Zuverlässigkeit ist alles:  
Lagerentwicklung für  
Windkraftanlagen

## Simuliert und validiert

Computersimulation und Tests realer Bauteile sind eng verzahnt.

**Mithilfe der Simulation lassen sich Produkte schneller und kostengünstiger entwickeln. Da die Computermodelle von Schaeffler durch Tests am Prüfstand laufend verbessert werden, ermöglichen sie sehr zuverlässige Aussagen über robuste Produkte – z. B. bei der Auslegung riesiger Lager für Windkraftanlagen.**

Neue Produkte entstehen bei Schaeffler immer zuerst am Computer. Dort werden sie auch getestet, noch bevor der erste Prototyp aus Kunststoff oder Metall entsteht. Wie gut das Computerprogramm die Eigenschaften eines Bauteils im Vorhinein berechnen kann, hängt davon ab, wie gut es gelingt, virtuelle Simulation und die Tests realer Bauteile miteinander zu verzahnen. Dass Schaeffler diese

Tugend besonders gut beherrscht, zeigt eine Zertifizierung des Germanischen Lloyd, die das Unternehmen im Jahr 2015 erhielt. Das von Schaeffler entwickelte Verfahren zur Bestimmung relevanter Faktoren für die Lebensdauer von Wälzlagern entspricht den strengen Kriterien der international tätigen Prüforganisation. Damit entfallen für Schaeffler-Kunden künftig teure Einzelfallprüfungen. Möglich war dieser Schritt nur, weil Schaeffler über Jahre seine Simulationsverfahren mithilfe der Prüfstandsergebnisse laufend verfeinert hat und die Ingenieure dadurch eine einzigartige Kompetenz aufbauen konnten.



## MEHR LEISTEN UND LÄNGER LEBEN

Wie sich die Arbeiten am Rechner mit denen am Prüfstand vernetzen lassen, zeigt die Entwicklung von Hauptlagern für Windkraftanlagen. Besonders auf hoher See werden immer größere Anlagen mit gewaltigen Rotordurchmessern errichtet – eine Herausforderung für die Lagerung der Rotorwelle. Die Experten von Schaeffler können nicht nur das Lager und dessen Betriebsverhalten, sondern auch die gesamte Windkraftanlage simulieren. Vom Turm und von den Rotorblättern

über die Hauptwelle ins Getriebe bis hin zum Generator samt Steuerung entsteht eine Simulationskette, an deren Ende eine komplette Anlage virtuell aufgebaut wird. Zum Einsatz kommen dabei verschiedene von Schaeffler entwickelte Softwareprogramme, die das Systemverhalten von der Makroebene bis in den Wälzkontakt hinein berechnen und die Komponenten entsprechend auslegen können.



Meterware: Großlager-  
prüfstand Astraios in  
Schweinfurt

## GROSSLAGERPRÜFSTAND LIEFERT PERMANENT MESSDATEN

Parallel dazu betreibt Schaeffler in Schweinfurt seit fünf Jahren den „Astraios“, einen Großlagerprüfstand für Lagerdurchmesser bis zu 3,5 Meter. Dieser liefert permanent Ergebnisse, die Schaeffler verwendet, um die Simulationsalgorithmen zu verbessern. Für die Hersteller von Windkraftanlagen bietet das einen doppelten Vorteil: Zum einen bekommen sie robustere Lager, weil Schaeffler mit seiner erprobten Simulation die Produkte besser auslegen und validieren kann. Zum anderen profitieren ihre eigenen Modelle. Denn nur mit einem präzise simulierten Wälzlager lässt sich das Systemverhalten der gesamten Windenergieanlage exakt berechnen.

Mit jeder Messung  
werden die Simulations-  
modelle besser.

## Weniger Reibung, mehr Effizienz

Der Verbrauch sinkt, die Lebensdauer steigt.

**Wo sich mechanische Komponenten bewegen, entsteht fast immer auch Reibung. Diese erzeugt Wärme – und damit Energie, die an anderer Stelle verloren geht. Ein wirksames Gegenmittel ist die Beschichtung von Oberflächen, wofür Schaeffler ein eigenes Kompetenzzentrum gegründet hat.**

Ob bei Weltraumsatelliten, Flugzeugantrieben, Unterwasserturbinen oder besonders sparsamen Fahrzeugmotoren: Immer wenn es darum geht, besonders energieeffiziente und verschleißfeste Komponenten zu verwenden, ist Schaeffler an Bord. Ein wesentlicher Grund dafür ist die Kompetenz des Unternehmens – von der Oberflächentechnik bis hin zu tribologischen Systemen. Hinter dem sperrigen ingenieurwissenschaftlichen Begriff „Tribologie“ verbirgt sich eine Kernkompetenz der Schaeffler-Ingenieure. Denn wörtlich übersetzt bedeutet er „Lehre

von der Reibung“. Reibung führt zu erhöhtem Energieaufwand und vorzeitigem Verschleiß. Daher beschäftigt sich Schaeffler intensiv mit der Wissenschaft von aufeinander wirkenden Oberflächen – in weltweiten Kooperationen mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen ebenso wie in einem eigenen Kompetenzzentrum für Oberflächentechnologien.

Um Reibung und Verschleiß gezielt zu beeinflussen, ist vor allem ein ganzheitliches Verständnis wichtig. „Ein tribologisches System besteht grundsätzlich aus vier Elementen: einem Grundkörper, einem Gegenkörper, dem Zwischenstoff – etwa dem Motoröl – und dem Umgebungsmedium“, erklärt Dr. Yashar Musayev, Leiter des Kompetenzzentrums Oberflächentechnik bei Schaeffler. „Diesem System haben wir ein fünftes Element hinzugefügt: die Beschichtung der Oberflächen.“

Dr. Yashar Musayev, Leiter des Kompetenzzentrums Oberflächentechnik, untersucht hauchdünne nanostrukturierte Oberflächen



Bei uns sind nicht nur die Entwickler intelligent. Sondern auch die Oberflächen.

## IN JEDER HINSICHT INTELLIGENT: BESCHICHTUNGEN

Schaeffler verfügt über maßgeschneiderte Technologien, um Oberflächen reibungsärmer und verschleißfester zu gestalten. Angewendet werden diese in mehr als 50 Beschichtungsanlagen in Europa, Asien sowie Nord- und Südamerika. Die Nanotechnologie setzt Schaeffler als eines der ersten Unternehmen weltweit in Großserie ein. „Dadurch erreichen wir bessere tribologische Eigenschaften wie niedrigere Reibung, kombiniert mit höchstem Verschleißschutz. Denn wenn wir viele hauchdünne nanostrukturierte Schichten übereinander aufbringen, ist die Beschichtung insgesamt widerstandsfähiger als bei einer insgesamt gleich dicken, aber homogenen Schicht“, erläutert Dr. Musayev.

Beschichtete Oberflächen übernehmen aber über Reibungsminderung und Verschleißschutz hinaus weitere Aufgaben. Beispielsweise schützen sie Bauteile vor Korrosion. Das ist vor allem in aggressiven Umgebungsmedien wichtig, etwa wenn ein Wälzlager mit Salzwasser in Kontakt kommt. Und in nicht allzu ferner Zukunft werden Beschichtungen noch mehr können: Sie werden mit Intelligenz ausgestattet. So forscht Schaeffler an Schichten, die den elektrischen Widerstand auf Oberflächen messen und damit die Dehnung berechnen können. Solche Schichten können dann als Sensor dienen – etwa in einem Radlager, das für jedes einzelne Rad die aktuelle Belastung meldet.

Die Beschichtung  
der Zukunft  
arbeitet als Sensor.

Kupplung für Motorräder:  
Relevant für die Fahrsicherheit



## ERWÜNSCHTE REIBUNG

Es gibt aber auch Einsatzbereiche, in denen Reibung erwünscht ist. Man spricht dann von funktionaler Reibung. Beispielsweise bei Kupplungen: Hier wird die Reibung dazu eingesetzt, um das Antriebsmoment sicher zu übertragen. So ist es bei einer Motorradkupplung sehr wichtig, dass die Reibung während des

Beschleunigens maximal ist, während bei hartem Bremsen und gleichzeitigem Herunterschalten die Kupplung rutschen darf, damit das Hinterrad nicht blockiert. Um dies zu gewährleisten, ist auch hier das tribologische Systemwissen von Schaeffler gefragt – wenn auch unter anderen Vorzeichen.

# Produktion

---

Das globale Produktionsnetzwerk von Schaeffler sorgt für Perfektion: Egal wie groß die Aufgabe ist.





### **Die komplette Wertschöpfungskette beherrschen**

Das weltweite Produktionsnetzwerk von Schaeffler zeichnet sich sowohl durch eine sehr hohe Fertigungstiefe als auch durch das integrierte Management der gesamten Wertschöpfungskette von der Beschaffung über Fertigung und Montage bis hin zur Logistik aus. Davon profitieren unsere Kunden in jedem Erdteil. Denn erfahrene Mitarbeiter und globale Standards sorgen dafür, dass unsere Werke überall den gleichen hohen Ansprüchen an Effizienz und Qualität genügen.

Dennoch geben wir uns mit dem Erreichten nie zufrieden: Mit einem eigenen Team von mehr als 1.200 Mitarbeitern entwickeln wir Produktionstechnologien permanent weiter und unterstützen dadurch die schnelle Serienfertigung innovativer Produkte. Wo sich neue Märkte auftun, erweitern wir unser Produktionsnetzwerk in kürzester Zeit. Dabei ist das Schaeffler-Produktionssystem darauf ausgerichtet, dass innovative Methoden und Prozesse sehr schnell von einem Standort auf den anderen übertragen werden – so entsteht eine selbstlernende Organisation.



Gleiche Qualität überall auf der Welt: Mit Leitwerk-Konzept und einheitlichen Standards.

Zug um Zug ausgebaut:  
Schaeffler-Werk in Taicang, China

## Neue Werke im Akkord

Jedes Jahr entstehen ein bis zwei neue Schaeffler-Werke.

**Neue Schaeffler-Werke entstehen überall auf der Welt auf Basis eines bewährten Produktionssystems in Rekordzeit. Die Standardisierung beschleunigt den Produktionsanlauf und ermöglicht eine flexible Reaktion auf regionale Marktschwankungen.**

Jedes Jahr erweitert Schaeffler sein weltweites Produktionsnetzwerk um ein bis zwei neue Werke. Dabei sind die zahlreichen Erweiterungen bestehender Werke noch gar nicht mitgezählt. Allein in den letzten 15 Jahren entstand so mehr als eine Million Quadratmeter überbaute Fläche mit einem Schaeffler-Logo an der jeweiligen Frontfassade. Diese Zahl entspricht etwa 150 Fußballfeldern. Nur 18 Monate dauert es im Schnitt vom Beschluss bis zum Produktionsstart eines neuen Schaeffler-Werks. So etwas funktioniert nur, weil

alle Fabriken einem ausgeklügelten Baukastenprinzip folgen. Nicht nur die Maschinen, sondern auch der gesamte Materialfluss und die Flächenbelegung folgen weltweit einheitlichen Standards.

Dies zeigt ein Blick auf die 2014 eröffnete erste Baustufe des Werks im chinesischen Nanjing. Der Standort wurde als Erweiterung und zur Zusammenführung einzelner Produktgruppen des Werks Taicang geplant. Zum Produktspektrum zählen verschiedene Wälzlager und Komponenten der Lineartechnik. Synchron starteten die Arbeiten in Fabrikplanung, Bauabteilung und Real Estate sowie die der Lokalisierungsspezialisten für die Maschinenausstattung. Anlagen zur Wärmebehandlung, Schleif- und Honmaschinen sowie Montageanlagen wurden beschafft oder im eigenen Sondermaschinenbau in

Auftrag gegeben. Sogar für die Aufstellung der einzelnen Maschinen gab es standardisierte Produktionskonzepte, die nur noch an die baulichen Gegebenheiten angepasst werden mussten.

Durch die Standardisierung gewinnt Schaeffler nicht nur an Geschwindigkeit, sondern auch an Flexibilität gegenüber Marktschwankungen. Nahezu jedes Produkt kann weltweit an mehreren Standorten produziert werden. Dies wiederum ist die Voraussetzung dafür, dass Schaeffler die Frage „Wo produzieren wir was?“ nicht von den technischen Gegebenheiten einzelner Standorte abhängig machen muss, sondern ausschließlich vom Wachstum in der jeweiligen Region. Die eingesetzten Maschinen, viele davon aus dem eigenen Sondermaschinenbau, sind wandelbar und lassen sich leicht an verschiedene Geometrien von Lagern und anderen Werkstücken anpassen.



Integrierte Qualität:  
Prüftechnik in der Montage

## DAS LEITWERK-KONZEPT

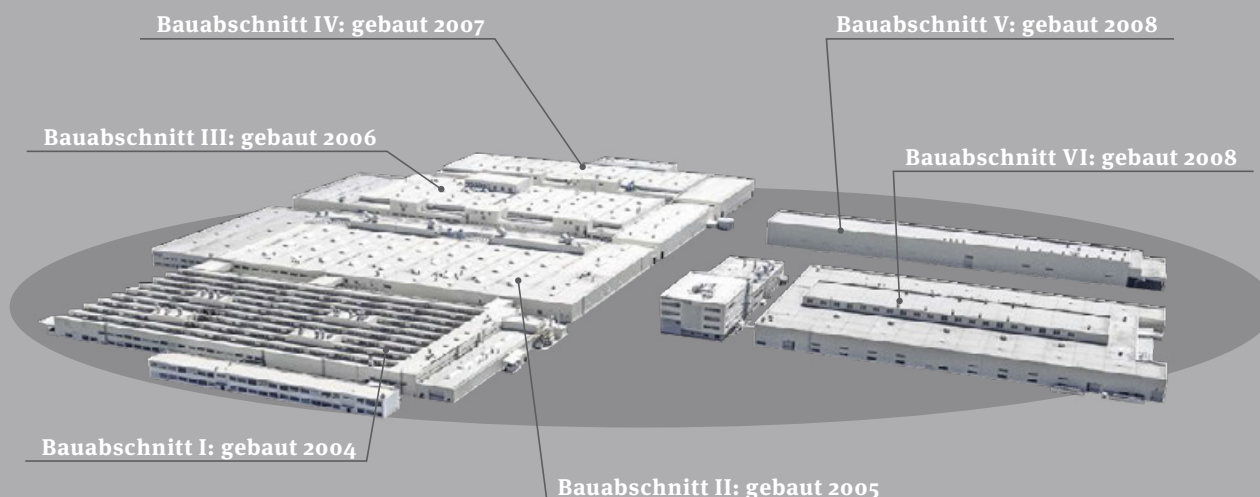
Leitwerke für die einzelnen Produkte helfen dabei, mit den Produktionsverfahren stets auf dem besten Stand der verfügbaren Technik zu sein. Erst was im Leitwerk erprobt und für gut befunden wird, wird zur Vorlage für die Fabriken weltweit. Leitwerke für Nanjing sind je nach Produkt die europäischen Standorte Schweinfurt, Höchststadt, Wuppertal und Haguenau. Doch die Traditionsstandorte lernen auch von den neuen: Das jüngere Werk in Nanjing ist zwischenzeitlich Schaeffler-intern

zum Benchmark geworden. Diese Vorbildfunktion betrifft vor allem die innerbetriebliche Logistik sowie besonders niedrige Durchlaufzeiten und Bestände an Zwischenprodukten.

Das Leitwerkkonzept ist auch die Basis für eine intensive Mitarbeiterschulung vor Produktionsbeginn in einem neuen Werk. Denn die Qualifikation der Mitarbeiter, so die Erfahrungen bei Schaeffler, ist ein erfolgskritischer Faktor. So arbeiten

viele neue Mitarbeiter ausländischer Standorte oft mehrere Monate im Leitwerk. Kommen sie dann in ihre Heimat zurück, finden sie im neuen Werk identische Verhältnisse und Abläufe vor. Ein reibungsloser Serienanlauf und eine von Anfang an bestmögliche Qualität sind die willkommenen Folgen. Auch in der sich aktuell im Bau befindenden zweiten Baustufe in Nanjing. Dort sollen schon bald auch Fahrzeugkomponenten gefertigt werden.

## WEITERES BEISPIEL FÜR KONTROLLIERTES WACHSTUM: AUSBAU DES SCHAEFFLER-WERKS IN BRASOV, RUMÄNIEN





Vernetzte Technologien schaffen hochpräzise Produkte und schonen die Umwelt.

Umformtechnik: Präzision statt Nachbearbeitung

## Gekonnt kombiniert

Fertigung und Werkstoffe gemeinsam zu entwickeln, schont Ressourcen.

**Indem Schaeffler Kompetenzen aus mehreren Disziplinen verknüpft, entstehen besonders ressourcensparende Produktionsverfahren. Die Einsparungen an Energie und Material führen zu geringerer Umweltbelastung und höherer Wettbewerbsfähigkeit.**

Weniger ist mehr. Neue Produktionstechnologien bei Schaeffler ermöglichen es, nicht nur Material und Energie zu sparen, sondern gleichzeitig auch höherwertige Bauteile zu fertigen. Im Kern geht es bei diesen Neuentwicklungen darum, die Umformtechnik und die anschließende Wärmebehandlung so präzise und reproduzierbar einzusetzen, dass Bauteile mit einer sehr hohen Form- und Oberflächenqualität entstehen. Dadurch kann der sich ansonsten anschließende Prozessschritt

des Schleifens entfallen. Das hört sich leichter an, als es ist. Denn einerseits dürfen die Abmessungen oft nur um wenige Mikrometer von der idealen Geometrie abweichen, andererseits verformen sich metallische Bauteile während des Härstens leicht.

Dass die Schaeffler-Ingenieure dennoch in der Lage sind, immer mehr Produkte herzustellen, ohne sie nach dem Härten erneut zu bearbeiten, liegt an einer einzigartigen Kombination der Kompetenzen von Werkstoffkundlern, Simulationsexperten, Werkzeugbauern und Spezialisten für Wärmebehandlung und Umformtechnik. In Gemeinschaftsprojekten überdenken sie bestehende Technologien und suchen in Zusammenarbeit mit ihren Kollegen aus der Produktentwicklung innovative Wege für den Produktentstehungsprozess.



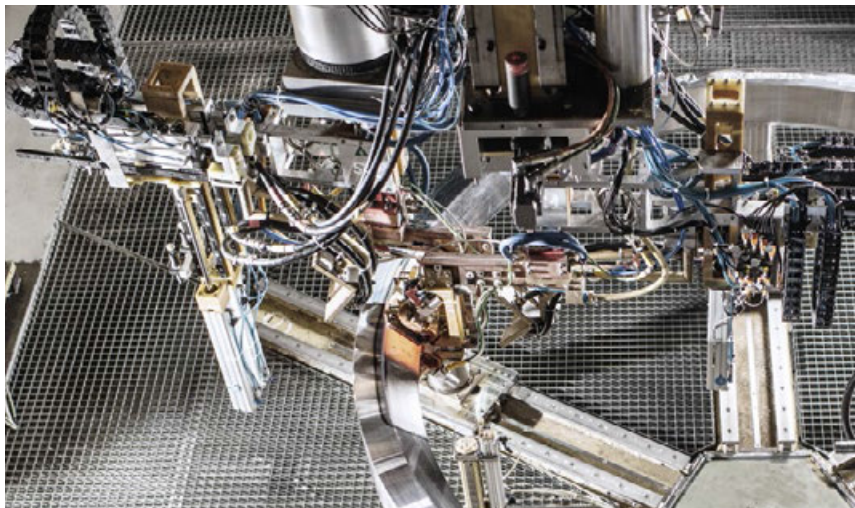
## EVOLUTION EINES BAUTEILS

Ein Beispiel: Die Produktion eines Nockenwellenverstellers für Verbrennungsmotoren durchlief mehrere Evolutionsstufen und besteht aktuell aus einem Zusammenbau umformtechnisch hergestellter Einzelkomponenten, die sich durch hohe Komplexität bei geringen Wandstärken auszeichnen. Auch das Zentralventilgehäuse für den Nockenwellenversteller wurde gründlich überarbeitet. Früher aus höherfestem Stangenmaterial spanend

bearbeitet, kann es heute in einem mehrstufigen Tiefzieh- und Stanzprozess aus zwei Millimeter dickem Blech hergestellt werden – was zu einem geringeren Materialeinsatz führt. Die Effekte aus fertigungsgerechtem Design, günstigeren Werkstoffpreisen, geringerem Materialeinsatz, optimierten Prozessketten und verkürzten Taktzeiten addieren sich zu einer deutlichen Reduzierung der Herstellkosten.



Elektromechanischer  
Nockenwellenversteller



## OFEN ODER INDUKTIVHÄRTEN?

Bauteile aus Stahl erhalten ihre Härte erst durch eine Wärmebehandlung, die das metallische Gefüge dauerhaft verändert. Dafür werden bei kleineren Bauteilen meistens Öfen eingesetzt, durch die die Werkstücke auf einem Band laufen. Für größere Bauteile verwendet man Haubenöfen, in die man ganze Paletten mit Teilen einstellen kann. Das Know-how von Schaeffler besteht darin, die Ofenparameter wie Temperatur und Zeit so auf den Werkstoff abzustimmen, dass die gewünschten Produkteigenschaften präzise eingestellt werden. Für Großlager kommt zunehmend das induktive Härten zum Einsatz – ein deutlich schnelleres und wirtschaftlicheres Verfahren, bei dem Magnetfelder den Werkstoff von innen erhitzen.



Wir geben jedem Produkt  
den letzten Schliff.

Eine von 3.500 Schleifmaschinen in den Schaeffler-Werken

## Span um Span

**Nicht nur in der Umformtechnik, sondern auch in der mechanischen Bearbeitung setzt Schaeffler Qualitätsmaßstäbe durch höchste Präzision. Möglich ist das, weil Produkt- und Produktions-Know-how eng verzahnt sind.**

Ein Nadellager für ein Pkw-Getriebe. Ein Lager mit mehreren Metern Durchmesser für eine Windkraftanlage. Wie gut sich solche Bauteile später im harten Kundeneinsatz schlagen, hängt wesentlich von der spanenden Bearbeitung ab. Dass diese zur Kernkompetenz von Schaeffler gehört, zeigen schon die schieren Zahlen: Rund 3.000 Dreh- und Fräszentren und mehr als 3.500 Schleifmaschinen

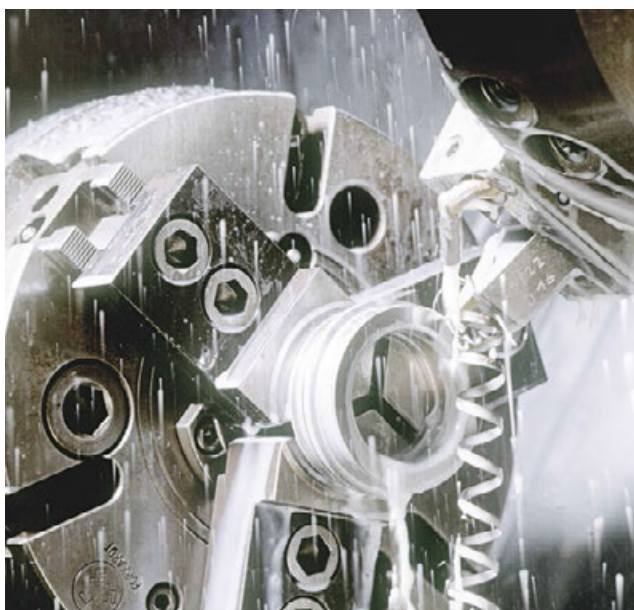
sind in den Schaeffler-Werken weltweit im Einsatz. Doch der Qualitätsvorsprung von Schaeffler basiert nicht nur auf Quantität, sondern vor allem auf einem tiefen Verständnis für die Zusammenhänge zwischen Maschine, Werkzeug und Prozess. Dass etwa die Lebensdauer der X-life-Lager im Vergleich zu klassischen Lagern auf das bis zu Zehnfache gesteigert werden konnte, liegt an ihrer in Schleif- und Honprozessen realisierten Präzisionsoberfläche, die für eine besonders geringe Reibung und entsprechend wenig Verschleiß sorgt.

Eine typische Fragestellung für die Zerspannungsspezialisten bei Schaeffler lautet: „Wie kann man das Drehen so exakt

gestalten, damit man später möglichst wenig schleifen muss?“ Antworten darauf finden sich auch in einer Technologie-datenbank, in der alle Größen, die die Prozesse und Ergebnisse bestimmen, hinterlegt sind. Diese weltweite Verfügbarkeit von klassischem Meisterwissen und technischen Zusammenhängen führt zusammen mit einer weitgehenden Standardisierung und einheitlichen Bedienoberflächen der Maschinen, zu einer Reduzierung der Taktzeiten von bis zu 30 Prozent.



Metallbearbeitung  
mit höchster Präzision



Automatisierte Bearbeitung  
mit hoher Taktzahl

## AUTOMATISIEREN MIT KNOW-HOW

Der hohe Anspruch an Maschinen und Prozesse zeigt sich auch darin, dass viele der verwendeten Maschinen Eigenentwicklungen von Schaeffler sind. Minimale Toleranzen sowie eine hohe Robustheit bilden die Basis für stetig weiterentwickelte oder auch neue Automatisierungskonzepte. Dazu zählen auch Messautomaten, die hinter den Maschinen die Teile automatisch vermessen und in einem geschlossenen Regelkreis einzelne Parameter automatisch nachjustieren, sofern dies erforderlich ist.

Vor allem das Schleifen von Ringen für Lager zählt zum Kerngeschäft bei Schaeffler. Auch dafür haben die Produktionsentwickler eigene Schleifmaschinen erdacht. Modular aufgebaut, zeichnen sie sich dadurch aus, dass sie eine Komplettbearbeitung der Werkstücke von allen Seiten ermöglichen. Selbst große Ringe mit bis zu 1,2 Metern Durchmesser lassen sich so effizient und mit höchster Qualität herstellen.

Messautomaten  
sorgen für ständige  
Prozessoptimierung.



Das beste Qualitätsversprechen unserer Fertigungstechnologie: Wir nutzen sie auch selber.

Nicht nur viele Maschinen, sondern auch Automatisierung und Messtechnik werden selbst entwickelt

## Besondere Maschinen

**Jede zweite Produktionsmaschine in den Schaeffler-Werken stammt aus dem eigenen Sondermaschinenbau. Damit sichert sich Schaeffler nicht nur wichtiges Know-how in Fertigung und Montage, sondern kann komplexe Produkte, wie den elektromechanischen Wankstabilisator, auch schneller auf den Markt bringen.**

Wenn es etwas mehr sein darf, schlägt die Stunde des Sondermaschinenbaus. Mehr Qualität, mehr Effizienz, mehr Flexibilität oder schlicht eine bessere Integrationsfähigkeit in die Abläufe und Prozesse bilden meist den Startpunkt. Rund 1.400 Spezialisten beschäftigen sich bei Schaeffler an 16 Standorten in allen relevanten Regionen mit dem Bau von Sondermaschinen. Der mittlerweile zweitgrößte Standort

mit circa 260 Mitarbeitern befindet sich in Taicang (China) und dient dem konsequenten Ausbau operativer Entwicklungsleistungen in den Regionen. Fast jede zweite bei Schaeffler eingesetzte Produktionseinrichtung stammt aus dem internen Sondermaschinenbau, der damit zu einem der weltweit größten Experten in seinem Metier gehört. Die intensive Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen wie der Produktentwicklung und dem Prototypenbau sowie aller Produktionsbereiche führt zur effizientesten Lösung.

Der Schwerpunkt des Sondermaschinenbaus liegt auf Montage-, Prüf- und Bearbeitungsmaschinen. Darüber hinaus ist im Lauf der Jahrzehnte eine umfassende Kompetenz rund um Anlagenleitsysteme, Messtechnik, Bildverarbeitung und

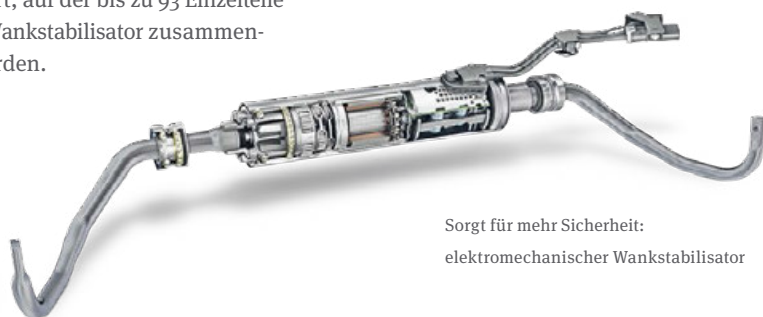
Laserschweißtechnik entstanden. Das ist ungemein wichtig, weil die Produktionsprozesse einem ebenso kontinuierlichen Wandel unterliegen wie das Produktspektrum von Schaeffler, in dem komplexe mechatronische Systeme immer größeres Gewicht erlangen. Zu den aktuellen Trends zählt Schaeffler die Integration von Bearbeitungsprozessen wie Bohren, Fräsen oder Schleifen, aber auch das Induktionshärten oder Waschen von Teilen direkt in den Montagelinien. Eine solche durchgehende Bearbeitung vom Rohling zum Fertigteil auf einer Linie eliminiert Zwischenlager oder Puffer am Band und reduziert den Logistikaufwand.



## SERIENANLAUF DES WANKSTABILISATORS

Bei der Konzeption derart integrierter Anlagen spielt – wie auch bei den anderen Produkten des Sondermaschinenbaus – die Simulation eine wichtige Rolle. Sie verkürzt die Realisierungszeiten ebenso wie intensives Simultaneous Engineering. Ein aktuelles Beispiel dafür ist der im Jahr 2015 in Serie gebrachte elektromechanische Wankstabilisator, der die bislang üblichen Fahrwerkregelsysteme in Pkw ergänzt. Die Montage- und Prüfanlagen wurden in einer sehr engen Zusammenarbeit zwischen Produkt- und Produktionsspezialisten weitgehend parallel entwickelt. In wenigen Monaten entstand so die neue Montagelinie in Schweinfurt, auf der bis zu 93 Einzelteile zu einem Wankstabilisator zusammengesetzt werden.

Allein das Produktgewicht von bis zu 14 Kilogramm und seine Länge von bis zu 1,4 Metern erschweren Transport und Automatisierung. Schon deshalb war es unerlässlich, bereits bei der Konstruktion darüber nachzudenken, wie die einzelnen Bauteile später montiert und – etwa durch spezielle Verschweißungen – gefügt werden sollten. Dazu kommen höchste Anforderungen an die Präzision. Jeder einzelne Arbeitsgang ist deshalb durch eine eigene Prüfeinrichtung abgesichert. Denn Stabilität auf allen Straßen der Welt beginnt schon in der Produktion.



Sorgt für mehr Sicherheit:  
elektromechanischer Wankstabilisator



Montageeinrichtung für den  
Wankstabilisator aus dem  
hauseigenen Sondermaschinenbau



**Permanente Schulung und hohe Qualifikation**

- konsequente Weiterentwicklung von Mitarbeitern
- Anforderungen und Arbeitsunterlagen sind vorhanden
- Ziel: Beherrschen der Arbeitsaufgaben

## Systemverständnis

Wir verstehen nicht nur, wie etwas funktioniert. Sondern auch warum.

### Systeme verstehen, entwickeln und vernetzen

In einer zunehmend vernetzten Welt ist es nicht mehr zielführend, einzelne Komponenten oder Produktionsabläufe isoliert zu optimieren. Ein Höchstmaß an Effizienz und Kundennutzen bietet nur, wer das komplette System versteht und einbezieht. Schaeffler entwickelt beispielsweise nicht nur Komponenten für die Werkzeugmaschine 4.0, sondern erprobt auch deren Funktion und die Vernetzung der Prozesse unter realen Bedingungen in einem eigenen Werk. Das Gleiche gilt für das Automobil: Um innovative Antriebslösungen für energieeffiziente Hybrid- und Elektrofahrzeuge zu entwickeln, muss Schaeffler den gesamten Antriebsstrang bis hin zum Fahrverhalten des Autos verstehen. Auf dem Weg in die Serienfertigung paart sich dieses Wissen mit der Expertise von Schaeffler für alle Produktionsvorgänge, was wiederum die Basis für neue Serviceangebote ist. Dafür nutzen wir neue Technologien der Digitalisierung, ebenso wie für die kontinuierliche Verbesserung von Produkten und Produktion.



Um ein Hybridmodul zu entwickeln,  
müssen wir das ganze Auto verstehen.

Hybridmodul auf dem Prüfstand: System-Know-how ist unverzichtbar

## Im System denken

Es reicht nicht,  
300 Komponenten  
und deren  
Zusammenspiel  
zu optimieren.

**Das System-Know-how der Schaeffler-Ingenieure sorgt dafür, dass komplexe Technik für den Kunden einfach zu adaptieren ist. Z. B., wenn es um die Elektrifizierung künftiger Fahrzeuggenerationen geht.**

Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Denn immer häufiger verschmelzen Mechanik und Elektronik zu einem mechatronischen Gesamtsystem, für dessen Steuerung umfangreiche Software benötigt wird. Für eine erfolgreiche Serienentwicklung muss das Know-how von Schaeffler weit über die Grenze des eigenen Moduls hinausreichen. Ein Beispiel dafür stellt das P2-Hybridmodul dar. „P2“ bezeichnet dabei die Einbauposition des Hybridmoduls zwischen Motor und Getriebe.

Schaeffler bietet solche Module sowohl in Hochvolttechnik für Plug-in-Hybridfahrzeuge als auch in einer kostenoptimierten 48-Volt-Variante an.

Ein P2-Hybridmodul stellt schon für sich genommen ein komplexes System dar, besteht es doch aus bis zu 300 mechanischen und elektronischen Einzelbauteilen, die über mehrere hunderttausend Kilometer perfekt funktionieren müssen. Doch reicht es nicht, allein die Komponenten und deren Zusammenspiel zu optimieren. „Unser Modul ist ein wichtiger Teil des gesamten Antriebs und beeinflusst das komplette Fahrverhalten eines Hybridfahrzeugs“, erläutert Dierk Reitz, der bei Schaeffler die Produktlinie P2-Hybridmodule verantwortet.

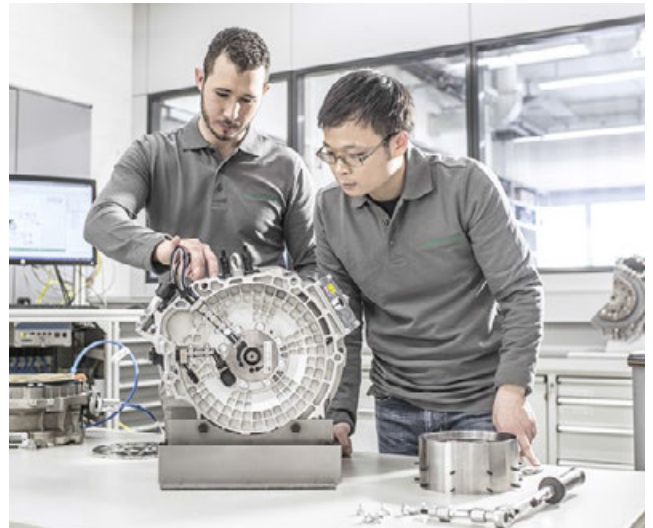


Das Systemverständnis von Schaeffler beruht auf langjähriger Erfahrung. So begann das Unternehmen schon Ende der 1990er Jahre mit der Grundlagenentwicklung für elektrifizierte Antriebsstränge. Bereits 2010 startete die Serienfertigung von Komponenten für P2-Hybridmodule, seit 2015 wird ein asiatischer Automobilhersteller mit einer automatisierten Kupplung für ein solches Modul beliefert. Mittlerweile steht die zweite Generation des Hybridmoduls am Start, die den ersten Serieneinsatz 2017 in China erfahren wird. Was das Verhalten des Hybridmoduls im Fahrzeug betrifft, verließ sich Schaeffler nicht ausschließlich auf Rückmeldungen der Automobilhersteller, sondern baute immer wieder auch eigene Prototypenfahrzeuge auf. Beim Aufbau der dafür notwendigen Kompetenzen, die weit über die eines Komponentenslieferanten hinausgehen, half der Erfahrungsaustausch mit den Schaeffler-Experten, die die Doppelkupplung entwickelten – ein Modul, das ebenfalls das gesamte Fahrverhalten beeinflusst. Als logischer nächster Schritt wird das Hybridmodul mit dem Anfahrerelement, also dem Wandler oder der Doppelkupplung, zu einem Modul verschmelzen.

## VOM SYSTEM INS DETAIL

Dass das Denken jenseits klassischer Systemgrenzen zu neuen Funktionen – und damit zu einem Verkaufsargument für den Automobilhersteller – werden kann, verdeutlicht Reitz am Beispiel des Wiederstarts. Denn bei einem Hybridfahrzeug muss der Verbrennungsmotor in vielen Situationen während der Fahrt gestartet werden, ohne dass es der Fahrer merkt. „Erst ein perfektes Zusammenspiel zwischen Verbrennungsmotor, E-Maschine, Getriebe und Trennkupplung führt zu dem gewünschten Fahrkomfort“, so Reitz.

Perfektion entsteht aus der Verbindung des System-Know-how mit pfiffigen Detaillösungen. Die bietet die zweite Generation des P2-Hybridmoduls reichlich. So beansprucht die Hochvoltvariante trotz deutlich gesteigener elektrischer Leistung und Drehmomentkapazität weniger Bauraum als die Vorgängervariante. Erreicht wurde dies u. a., indem die Trennkupplung in den Rotor des Elektromotors integriert wurde. Zudem verwendet Schaeffler in dem Modul einen elektromechanischen Zentralausrücker, der die Kupplung betätigt und damit für völlige Unabhängigkeit vom Getriebe sorgt. Innovative Technik, begleitet vom Systemverständnis der Schaeffler-Ingenieure – so erhält der Kunde ein „Rundum-sorglos-Paket“ für die Elektrifizierung.



Das P2-Hybridmodul ist auch Bauteil des Schaeffler-Konzeptfahrzeugs „Efficient Future Mobility China“



Querschnitt eines P2-Hybridmoduls



Die Fabrik von morgen überzeugt nicht nur durch Präzision. Sondern auch durch IQ.

Die Werkzeugmaschine der Zukunft steht im Schaeffler-Werk Höchststadt

## Der digitale Zwilling der Fabrik

Big Data hält Einzug in die Fabrik und steigert die Qualität nochmals.

**Industrie 4.0 kommt, das Internet der Dinge hält Einzug in die Produktionswerke. Schaeffler gehört zu den Pionieren der vierten industriellen Revolution und nutzt heute bereits Big Data-Technologien.**

Drehen, Fräsen, Schleifen – auf den Mikrometer genau. Auch in der Fabrik der Zukunft gehört die feinmechanische Bearbeitung zu den Kernkompetenzen von Schaeffler. Ergänzt wird sie jedoch künftig durch die vollständige Digitalisierung aller Prozessschritte. Das beginnt bei der Planung einer neuen Fertigungs- oder Montageanlage. Noch bevor die erste Maschine gebaut wird, entsteht ein dreidimensionales Abbild der Fabrik. Schon am Rechner

können die Schaeffler-Produktionsexperten so alle Abläufe prüfen: Ist z. B. in der Montage alles so eingerichtet, dass der Mensch ergonomisch arbeiten kann?

Im Zeitalter der Digitalisierung begleitet dieses virtuelle Abbild den realen Fertigungsprozess auch während des Betriebs in Echtzeit. Der digitale Zwilling dient dazu, alle Prozesse permanent zu optimieren, indem er die während der Produktion anfallenden Daten laufend mit dem Idealzustand abgleicht. Schon heute gibt es in den Schaeffler-Werken Beispiele dafür. So wird bei der Dreh- und Fräsbearbeitung der reale Prozess vorab durch eine Software simuliert und während der Bearbeitung analysiert. Anschließend werden die



## WERKZEUGMASCHINE 4.0

Handelt es sich bislang um einzelne Innovationsprojekte, so werden in der digitalen Fabrik der Zukunft alle Prozesse in Echtzeit vernetzt. Die daraus resultierende Transparenz ermöglicht die automatisierte Produktion immer komplexerer Mechatroniksysteme in höchster Perfektion. Schaeffler-Kunden erhalten individuellere Lösungen, da auf den gleichen Anlagen eine größere Variantenvielfalt hergestellt werden kann.

Dass das keine Zukunftsmusik ist, zeigt ein Blick in das Schaeffler-Werk Höchststadt. Im Herbst 2015 ging dort die Werkzeugmaschine 4.0 in Betrieb, die über Dutzende von Sensoren Betriebsdaten sammelt. Jedes der produzierten Rundtischlager wird in der Maschine mit einem Data-Matrix-Code versehen und direkt nach der Weichbearbeitung auf den Mikrometer genau vermessen. So können Produkteigenschaften und Prozessdaten jederzeit miteinander korreliert werden. „Für uns ist diese bauteilbezogene Prozessanalyse ein erster wichtiger Schritt“, erläutert Roberto Henkel, im Werk Höchststadt für die Produktion von Genauigkeitslagern verantwortlich. „Wir sparen damit Umrüstzeit, vermindern Kosten und können neue Produkte schneller industrialisieren.“

Eigenschaften der real gefertigten Bauteile – etwa die Güte der Oberflächen – digital erfasst. Der Abgleich von Simulation und Realdaten ermöglicht eine iterative Prozessoptimierung, sodass die Software immer perfekter den tatsächlichen Prozess abbildet. So kann sie auch Effekte vorher sagen, die, etwa durch den allmählichen Verschleiß eines Werkzeuges, bislang zu Abweichungen führen. Werden solche Effekte laufend berücksichtigt, steigt die Präzision beider Zwillingsgeschwister – die der realen Fertigung genauso wie die des digitalen Modells.

## GERÜSTET FÜR KLEINE STÜCKZAHLEN

Schon heute nutzt Schaeffler additive Fertigungsverfahren für die Entwicklung künftiger Produktgenerationen. Vor Kurzem wurde eine Laserstrahl-Schmelzanlage in Betrieb genommen. Sie produziert Bauteile, indem sie eine Schicht aus feinem, hochlegiertem Stahlpulver auf mehr als 1.000 Grad erhitzt, schmilzt und in eine exakte Form bringt, bevor die nächste Schicht aufgetragen wird. So entstehen wie bei einem 3D-Drucker nicht nur Prototypen, sondern auch reale Bauteile aus Stahl, die mit individueller Formgebung in kleinen Serien und sogar als Einzelstücke gefertigt werden können.

## Wir gestalten die Zukunft mit: Die digitale Transformation

WAS SIND DIE NÄCHSTEN SCHRITTE VON SCHAEFFLER AUF DEM WEG IN DAS ZEITALTER DER DIGITALISIERUNG? FÜNF EXPERTEN SCHILDERN FÜNF KERNELEMENTE DER DIGITALEN AGENDA.

### Herr Baum, welche Chancen sehen Sie für Schaeffler in der Digitalisierung?

Schaeffler ist überall da, wo sich etwas bewegt: Im Verbrennungsmotor, im Radsatz eines Hochgeschwindigkeitszuges, im Antrieb einer Werkzeugmaschine. Heute können wir über unsere Lösungen bereits wertvolle Primärdaten gewinnen. Nun gilt es, aus diesen Daten, dem wichtigsten Rohstoff im Zeitalter der Digitalisierung, Informationen zu machen. Dazu werden wir Daten aus Produkten und Prozessen durchgängig miteinander verknüpfen. Nicht nur intelligentere Produkte und effizientere Prozesse sind unser Ziel, sondern auch innovative Dienstleistungen. An neuen Geschäftsmodellen arbeiten wir derzeit mit Hochdruck. Große Potenziale sehen wir darin, unseren Industriekunden höhere Anlagenverfügbarkeit zu verkaufen.



Die Digitalisierung fordert neues Denken.  
Und die Vernetzung kluger Köpfe.

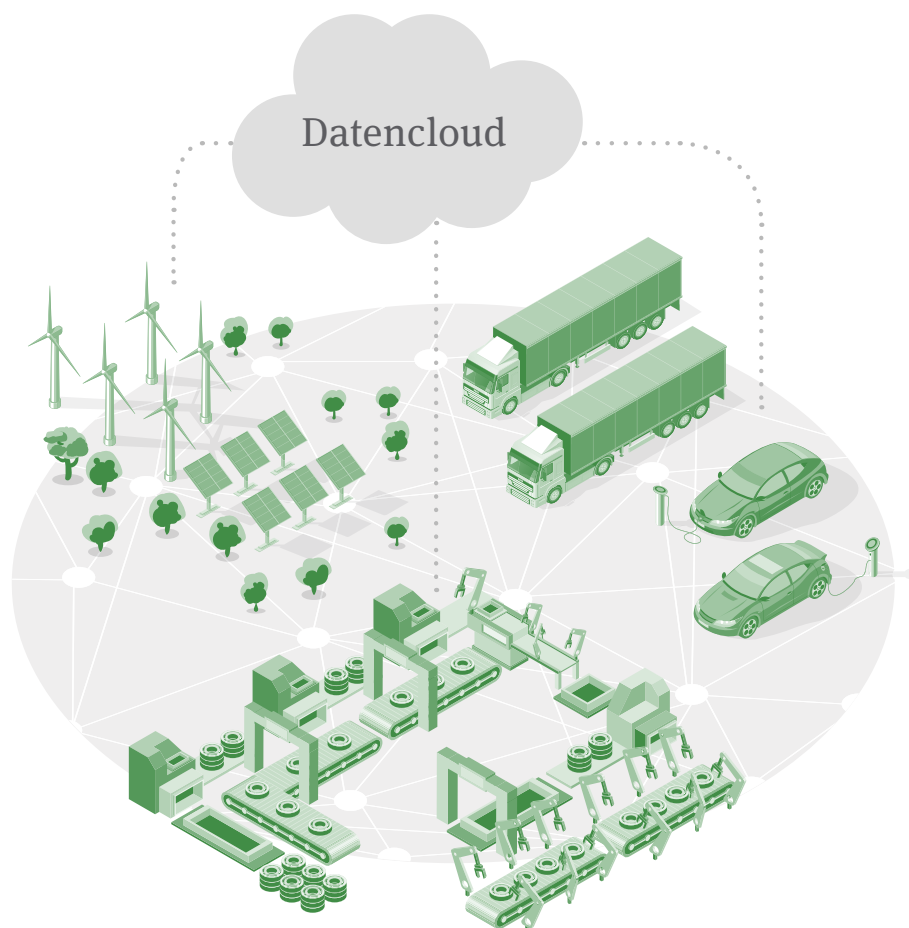
**Harald Giesser**  
Chief Information  
Officer

**Dr. Peter Bach**  
Leiter Entwicklung  
Produktionstechnologie

**Dirk Spindler**  
Leiter Forschung und  
Entwicklung Industrie

**Gerhard Baum**  
Chief Digital Officer

**Uwe Wagner**  
Leiter Forschung und  
Entwicklung Automotive



#### **Herr Giesser, wie schafft Schaeffler die Voraussetzungen für „Big Data“?**

Digitalisierung ist mehr als eine Frage der IT. Und doch sind IT-Innovationen die Voraussetzung für einen effizienten Umgang mit Big Data. Deshalb treiben wir bei Schaeffler den Aufbau einer zentralen Plattform voran, mit der Daten aus Geschäftsprozessen – bei uns und bei unseren Kunden – verwaltet und ausgewertet werden können. Diese Plattform soll noch im Lauf des Jahres 2016 in Betrieb genommen werden. Die durchgängige Digitalisierung aller Geschäftsprozesse erfordert zudem, dass wir Kunden und Lieferanten – also die komplette Supply Chain – noch konsequenter einbeziehen. Dies soll unseren Kunden u. a. eine lückenlose Nachverfolgbarkeit ihrer Bestellung und ihrer Teile ermöglichen.

#### **Herr Wagner, wie wichtig sind intelligente Komponenten und Systeme für das Automobilgeschäft?**

Für die Automobilhersteller ist die Digitalisierung neben automatisiertem Fahren und geringeren CO<sub>2</sub>-Emissionen das Top-Entwicklungsziel. Als Systempartner auf Augenhöhe unterstützt Schaeffler diesen Prozess durch zwei wesentliche Beiträge: Zum einen rüsten wir unsere Komponenten mit immer mehr digitaler Intelligenz aus, die permanent Daten liefert, die vom Hersteller für eigene Applikationen genutzt werden können. Zum anderen ertüchtigen wir unsere Systeme so, dass sie mit Daten von außerhalb höhere Performance erlangen – etwa Hybridmodule, die Topographiedaten nutzen, um eine höhere elektrische Reichweite zu erzielen.

#### **Herr Spindler, welchen Nutzen haben Industriekunden von der Digitalisierung?**

Für Produktionsmaschinen wie für Windkraftanlagen gilt: Über die Produktivität entscheidet vor allem die Verfügbarkeit. Dazu gehören nicht mehr nur noch Spitzenkomponenten, sondern vor allem auch vorausschauende Wartungskonzepte. Diese erschließen wir mit unserer Digitalisierungsoffensive für unsere Kunden. Wenn intelligente Komponenten das Ende ihrer Gebrauchsdauer mithilfe integrierter Sensoren und entsprechender Datenverarbeitung selbst erkennen und melden, können Wartungsintervalle gedehnt und die Wartungsarbeiten in Zeiten geringer Auslastung verschoben werden. Das ausgeprägte Anwendungs-Know-how von Schaeffler verbindet sich perfekt mit den passenden Komponenten und Services zu einem digitalen Ecosystem.

#### **Herr Dr. Bach, Hand aufs Herz: Wo steht Schaeffler bei der Digitalisierung in den eigenen Werken?**

Die Digitalisierung der Produktion ist unter dem Stichwort „Industrie 4.0“ das Leitthema des modernen Maschinenbaus. Schaeffler übernimmt nicht nur bei der Entwicklung intelligenter Komponenten und digitaler Services eine Führungsrolle, sondern auch bei deren Anwendung in den eigenen Produktionswerken. Davon profitieren wir erheblich: Wir erleben in der Praxis, welche Produktivitätsfortschritte mit der stärkeren Vernetzung unserer heute bereits mit vielen Sensoren ausgestatteten Maschinen und Anlagen möglich sind und verbreiten dieses Wissen in einer lernenden Organisation rasch weiter. So stellt die Werkzeugmaschine 4.0, die wir 2015 im Werk Höchststadt in Betrieb genommen haben, nur den Anfang des Einsatzes intelligenter, miteinander kommunizierender Maschinen dar.

# Schaeffler am Kapitalmarkt

## Entwicklung Kapitalmärkte

2015 waren die globalen Kapitalmärkte insbesondere durch die Diskussion um den Kurswechsel der US-Notenbank bezüglich der Niedrigzinspolitik, das Anleihe-Kaufprogramm der Europäischen Zentralbank (EZB), die Verhandlungen um Griechenlands Verbleib in der Europäischen Währungsunion sowie die Wachstumsschwäche in China und weiterer Schwellenländer geprägt. In der Folge stieg die Volatilität der Wechselkurse weiter an, während die Rohstoffmärkte, insbesondere der Ölpreis, stark rückläufig waren.

In der Folge entwickelten sich die globalen Aktienmärkte im Jahr 2015 uneinheitlich. Der Dow Jones Industrial sank um 2,2 %, während der Euro STOXX 50 im Jahresverlauf um 3,8 % zulegen konnte. Der Nikkei 225 stieg aufgrund der weiter expansiven Geldpolitik der japanischen Notenbank um 9,1 %.

Die europäischen Kapitalmärkte konnten das Jahr 2015 mit starken Zuwächsen beenden. Dies hing vor allem mit dem umfangreichen Staatsanleihe-Kaufprogramm der Europäischen Zentralbank zusammen, das im ersten Quartal 2015 gestartet wurde und Käufe im Gesamtvolumen von 1,1 Billionen EUR bis September 2016 vorsieht.

Zu Beginn des zweiten Quartals setzten die Kapitalmärkte zunächst ihre Rallye fort – der Deutsche Aktien Index (DAX) erreichte am 10. April 2015 ein neues Allzeithoch bei 12.375 Punkten, der 10-Jahres-Bundfuture stieg im April bis auf 160,36 Punkte.

Es folgte im Verlauf des zweiten Quartals 2015 eine Konsolidierung auf hohem Niveau, getrieben von zunehmender Unsicherheit – u. a. angesichts der zukünftigen Entwicklung Griechenlands – sowie von Wachstumssorgen in den Emerging Markets. Der Bundfuture sank bis Mitte Juni auf sein Jahrestief bei 148,98 Punkten.

Im dritten Quartal 2015 verschärfte sich der Abwärtstrend an den Aktienmärkten, bedingt durch zunehmende Zweifel an der wirtschaftlichen Entwicklung in den Emerging Markets, vor allem in China und Brasilien. Ebenfalls negativ auf die europäischen Aktienmärkte wirkten sich die weitere Abschwächung der globalen Rohstoffmärkte sowie Unsicherheiten bezüglich der von den Kapitalmärkten erwarteten Zinserhöhung der US-amerikanischen Zentralbank aus. Am 24. September 2015 schloss der DAX bei 9.428 Punkten, dem Tiefpunkt des Jahres 2015. Der Bundfuture konnte dagegen durch die gewachsene Risikoaversion der Marktteilnehmer stetig zulegen.

Im Verlauf des vierten Quartals 2015 erfolgte eine Erholung der Aktienmärkte, was auch mit der Ankündigung der EZB, ihr Anleihekaufprogramm über September 2016 hinaus zu verlängern, zusammenhing. Dies half vor allem exportorientierten Unternehmen, die von einem schwächeren Euro/USD-Währungskurs profitieren. Die Ankündigung hatte ebenfalls positive Effekte auf den Bundfuture, der jedoch das Jahreshoch vom April nicht mehr ganz erreichen konnte.

Am 31. Dezember 2015 stand der DAX bei 10.730 Punkten, was einem Anstieg um 10,5 % gegenüber dem 31. Dezember 2014 entsprach. Der europäische Branchenindex Stoxx 600 Automobiles & Parts stieg im gleichen Zeitraum um 14,3 %. Der Bundfuture stieg auf Jahressicht leicht von 155,87 Punkten auf 157,92 Punkte.

Der Markt für Unternehmensanleihen hat sich 2015 grundsätzlich positiv entwickelt. So lag der iTraxx CrossOver (Laufzeit 5 Jahre), ein Indikator für das Kreditrisiko im europäischen High-Yield-Bereich, am 31. Dezember 2015 bei 299 Basispunkten gegenüber 345 Basispunkten am 31. Dezember 2014. Die niedrigste Prämie wurde im April 2015 verlangt (243 Basispunkte), als auch der DAX auf seinem Allzeithoch lag und die Nachfrage nach risikobehafteten Vermögenswerten besonders hoch war. Die höchste Prämie wurde dagegen Anfang Oktober verlangt (384 Punkte), hauptsächlich aufgrund der gestiegenen Risikoaversion der Marktteilnehmer infolge der unsicheren Entwicklung in den Emerging Markets.

## Schaeffler-Aktie

Die Schaeffler AG ist seit dem 09. Oktober 2015 mit Vorzugsaktien an der Börse notiert. Der Börsengang stellte einen wichtigen Baustein bei der Neuausrichtung der Kapital- und Unternehmensstruktur dar und unterstützt die Fortsetzung des profitablen Wachstumskurses der Schaeffler Gruppe.

Insgesamt wurden 166 Millionen Stück auf den Inhaber lautende stimmrechtslose Vorzugsaktien zum Handel zugelassen. Hiervon stammten 66 Millionen Vorzugsaktien aus einer Kapitalerhöhung der Schaeffler AG und 100 Millionen Vorzugsaktien aus dem Bestand der Schaeffler Verwaltungs GmbH. Zum 31. Dezember 2015 befinden sich rund 71,6 Millionen Stück im Streubesitz bei nationalen und internationalen Investoren; die verbleibenden rund 94,4 Millionen Vorzugsaktien werden von der Schaeffler Verwaltungs GmbH gehalten. Der Streubesitz bei den Vorzugsaktien liegt damit Ende Dezember bei etwa 43,1 %.

Der Platzierungspreis der Vorzugsaktie betrug 12,50 EUR je Aktie. Die Bruttoerlöse der Schaeffler AG lagen bei rund 825 Mio. EUR und wurden weitestgehend zur Schuldenreduzierung verwendet.

Das Grundkapital der Schaeffler AG besteht nach der Kapitalerhöhung aus insgesamt 666 Millionen Aktien. Hiervon entfallen 500 Millionen auf Stammaktien, die von der Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH gehalten werden und keine Börsenzulassung aufweisen. 166 Millionen Aktien entfallen auf den Inhaber lautende stimmrechtslose Vorzugsaktien. Gemessen am gesamten Grundkapital von Stamm- und Vorzugsaktien beträgt der Streubesitz derzeit rund 10,8 %.

Die Schaeffler AG plant, künftig eine Dividende in Höhe von 25 bis 35 % des Jahresüberschusses an die Aktionäre auszuschütten. Dividendenberechtigt sind sowohl Stamm- als auch Vorzugsaktien. Die Vorzugsaktien sind mit einem Gewinnvorzug in Höhe von 0,01 EUR Vorzugsdividende pro Aktie ausgestattet.

Für das Geschäftsjahr 2015 schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung eine Dividende in Höhe von 0,34 EUR je Stammaktie und 0,35 EUR je Vorzugsaktie vor. Dies entspricht einer Ausschüttung von 28,9 % bezogen auf das den Anteilseignern zurechenbare Konzernergebnis vor Sondereffekten für Rechtsfälle und Restrukturierungen. Zusätzlich soll für das Geschäftsjahr 2015 von der im Rahmen des Börsengangs festgelegten Möglichkeit der Ausschüttung einer Sonderdividende Gebrauch gemacht werden. Die Sonderdividende soll 0,15 EUR je Stammaktie sowie je Vorzugsaktie betragen.

#### Stammdaten der Schaeffler-Aktie

ISIN	DE000SHA0159
Wertpapierkennnummer	SHA015
Börsenkürzel	SHA
Deutscher Börsenplatz	Börse Frankfurt (Prime Standard)
Indexzugehörigkeit	SDAX
Aktiengattung	Vorzüge
Anzahl Vorzugsaktien zum 31.12.2015	166.000.000
Free Float	43,1 % <sup>1)</sup>

<sup>1)</sup> Rund 10,8 % des gesamten Grundkapitals von Stamm- und Vorzugsaktien von insgesamt 666 Millionen Aktien (davon 500 Millionen Stammaktien und 166 Millionen Vorzugsaktien).

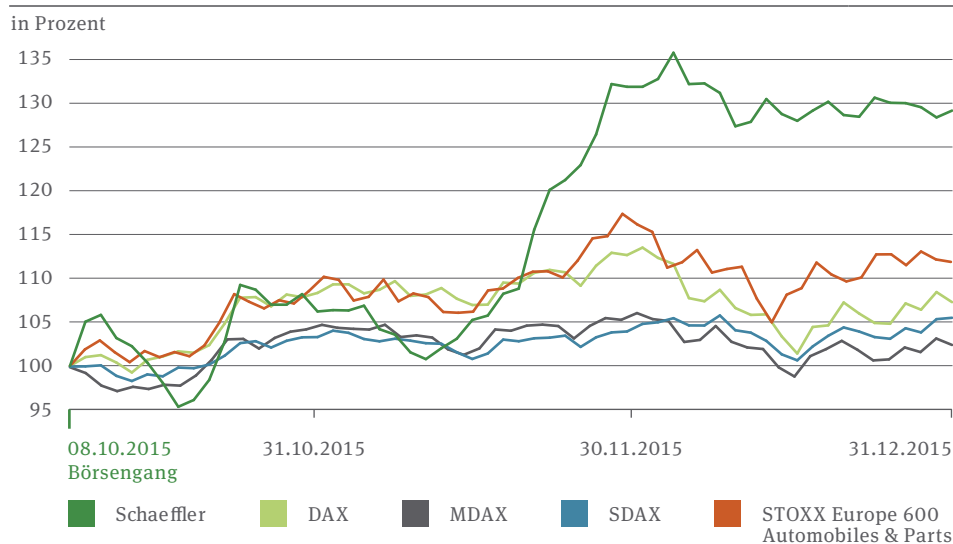
Seit dem 21. Dezember 2015 ist das Unternehmen im AuswahlindeX SDAX der Deutschen Börse vertreten. Die Schaeffler-Aktie erfüllt damit neben den hohen Transparenzanforderungen des Prime Standard auch die für die Aufnahme in den Index relevanten Größenkriterien bezüglich Marktkapitalisierung und Liquidität.

#### Entwicklung Schaeffler-Aktie

Der erste Kurs der Schaeffler-Aktie lag am 09. Oktober 2015 bei 13,50 EUR. Der bisher niedrigste Kurs lag am 19. Oktober 2015 bei 11,92 EUR. Der Höchstkurs lag am 26. November 2015 bei 17,05 EUR.



### Kursentwicklung der Schaeffler-Aktie seit Börsengang



Zum 31. Dezember 2015 notierte die Vorzugsaktie der Schaeffler AG mit 16,25 EUR, was einem Kursanstieg gegenüber dem Ausgabepreis (12,50 EUR) von 30,0 % entspricht. Damit entwickelte sich die Vorzugsaktie der Schaeffler AG im Zeitraum zwischen der Erstnotierung am 09. Oktober 2015 und dem Stichtag des Jahres 2015 besser als die maßgeblichen Vergleichsindizes.

### Performance der Schaeffler-Aktie

in EUR	2015
Jahresschlusskurs 31.12.	16,25
Höchstkurs	17,05
Tiefstkurs	11,92
<b>Durchschnittliche Aktienanzahl (in Stück)</b>	
• Stammaktien	500.000.000
• Vorzugsaktien	115.912.329
<b>Konzernergebnis je Aktie <sup>1)</sup></b>	
• Stammaktie	0,88
• Vorzugsaktie	1,28
<b>Dividendenvorschlag je Aktie</b>	
• Stammaktie	0,34
• Vorzugsaktie	0,35
<b>Vorschlag Sonderdividende je Aktie</b>	
• Stamm- und Vorzugsaktie	0,15

<sup>1)</sup> Das Ergebnis je Aktie wurde nach den Regelungen des IAS 33 ermittelt.

## Schaeffler-Anleihen

Die Schaeffler Gruppe nutzte das günstige Finanzierungsumfeld im März 2015 für eine Refinanzierungstransaktion über insgesamt rund 1,5 Mrd. EUR. Platziert wurden zwei besicherte EUR- und eine besicherte USD-Anleihe mit Laufzeiten zwischen 5 und 10 Jahren. Die Mittelzuflüsse aus den neuen Anleihen wurden im Wesentlichen für die vorzeitige Rückzahlung von zwei bestehenden Anleihen verwendet.

Die Schaeffler Gruppe hat damit zum Ende Dezember 2015 neun Anleihen ausstehen, davon sechs EUR-Anleihen sowie drei USD-Anleihen. Der Emittent aller Anleihen ist die Schaeffler Finance B.V., Barneveld, Niederlande.

Zum 31. Dezember 2015 setzten sich die Anleihen der Schaeffler Gruppe wie folgt zusammen:

### Anleihen der Schaeffler Gruppe

ISIN	Währung	Nominalwert in Mio.	Kupon	Fälligkeit	Kurs in % <sup>1)</sup>	
					31.12.2015	31.12.2014
XS0923613060	EUR	600	4,25 %	15.05.2018	102,18	103,03
XS1067864881 <sup>2)</sup>	EUR	500	3,25 %	15.05.2019	101,51	101,26
XS1067862919	EUR	500	2,75 %	15.05.2019	101,29	100,42
XS1212469966	EUR	400	2,50 %	15.05.2020	100,98	-
US806261AJ29	USD	700	4,25 %	15.05.2021	99,94	98,81
US806261AE32	USD	850	4,75 %	15.05.2021	101,13	100,94
XS1067864022	EUR	500	3,50 %	15.05.2022	102,35	102,11
US806261AM57	USD	600	4,75 %	15.05.2023	98,94	-
XS1212470972	EUR	600	3,25 %	15.05.2025	97,52	-

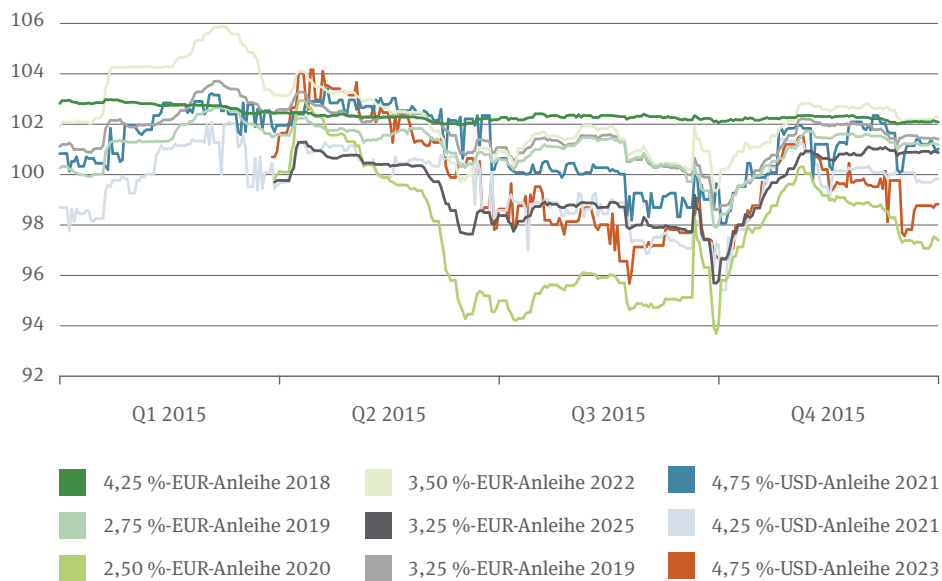
<sup>1)</sup> Quelle: Bloomberg.

<sup>2)</sup> Anleihe ist unbesichert.

Die Anleihenurse konnten sich 2015 überwiegend gut entwickeln. Sie legten größtenteils im Wert leicht zu, sodass die Effektivverzinsung sank.

### Entwicklung der Schaeffler-Anleihen seit dem 1. Quartal 2015

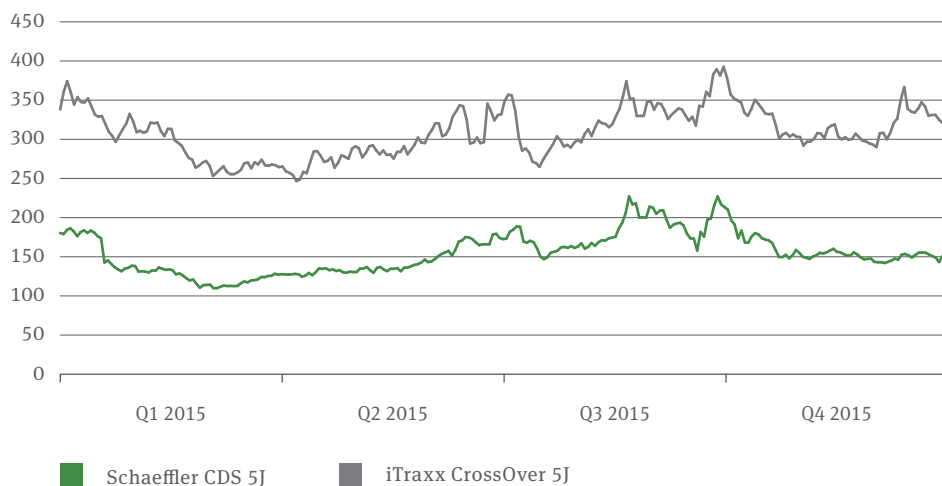
in Prozent (Quelle: Bloomberg)



Die Prämien für die Absicherung von Kreditrisiken (Credit Default Swap, Laufzeit 5 Jahre) gegenüber der Schaeffler AG sind von 178 Basispunkten zum 31. Dezember 2014 auf 150 Basispunkte zum 31. Dezember 2015 gesunken. Damit hat sich der CDS analog zum iTraxx CrossOver entwickelt.

### Entwicklung der Credit Default Swaps (CDS) seit dem 1. Quartal 2015

in Prozent (Quelle: Bloomberg)



## Schaeffler-Rating

Am 09. Oktober 2015 hat die Ratingagentur Moody's das Unternehmensrating der Schaeffler Gruppe in Folge des Börsengangs auf Ba2 hochgestuft. Die Anleiheratings wurden bestätigt, der Ausblick ist stabil. Die Bonitätseinstufung der Schaeffler Gruppe durch die Ratingagentur Standard & Poor's blieb hingegen unverändert bei BB-. Die folgende Tabelle zeigt die Ratings der Schaeffler Gruppe durch die beiden Ratingagenturen:

### Rating der Schaeffler Gruppe

31.12.2015				
Ratingagentur	Unternehmen		Anleihen besichert	Anleihen unbesichert
	Rating	Ausblick	Rating	Rating
Standard & Poor's	BB-	stabil	BB-	B
Moody's	Ba2	stabil	Ba2	B1

## Investor Relations

Alle von Investor Relations zur Verfügung gestellten Materialien können im Internet unter [www.schaeffler.com/ir](http://www.schaeffler.com/ir) abgerufen werden. Das Investor Relations-Team ist unter der E-Mail-Adresse [ir@schaeffler.com](mailto:ir@schaeffler.com) erreichbar.

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

Im abgelaufenen Geschäftsjahr 2015 haben der Vorstand und das Investor-Relations-Team an insgesamt sechs Investorenkonferenzen in New York, London und Paris teilgenommen. Darüber hinaus wurden im Rahmen des Börsengangs zahlreiche Investorenmeetings in Europa und den USA durchgeführt.

Im Nachgang zum Börsengang lud das Unternehmen am 20. November 2015 erstmals zu einem Analystentag nach Herzogenaurach ein. Schwerpunkt der Präsentationen und Diskussionen war insbesondere die strategische Ausrichtung der Schaeffler Gruppe in den Funktionsbereichen Forschung & Entwicklung und Produktion.

Zum 31. Dezember 2015 wurde das Unternehmen durch Aktienanalysten von insgesamt sechs Banken betreut. Zum 31. Dezember 2015 stuften vier von sechs Banken die Vorzugsaktie der Schaeffler AG mit dem Rating Buy bzw. Overweight ein.

**Schaeffler Gruppe**  
**Finanzbericht**  
**2015**

---

# Lagebericht

Zusammengefasster Lagebericht i. S. d. § 315 Abs. 3 HGB  
Im nachfolgenden Lagebericht wurde das Wahlrecht genutzt, den Lagebericht der Schaeffler AG  
in den Konzernlagebericht der Schaeffler Gruppe zu integrieren.

1. Grundlagen des Konzerns	2
1.1 Schaeffler Gruppe im Überblick	2
1.2 Geschäftstätigkeit	6
1.3 Konzernstrategie und -steuerung	25
1.4 Mitarbeiter	34
1.5 Unternehmerische Verantwortung	42
2. Wirtschaftsbericht	48
2.1 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	48
2.2 Geschäftsverlauf	53
2.3 Ertragslage	58
2.4 Finanzlage und Finanzmanagement	70
2.5 Vermögenslage und Kapitalstruktur	78
2.6 Wertmanagement	83
2.7 Gesamtbewertung des Geschäftsjahres 2015	84
2.8 Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler AG	86
3. Nachtragsbericht	92
4. Chancen- und Risikobericht	93
4.1 Risikomanagement-System	93
4.2 Internes Kontrollsystem	98
4.3 Risiken	100
4.4 Chancen	107
5. Prognosebericht	111
5.1 Erwartete Entwicklung Konjunktur und Absatzmärkte	111
5.2 Ausblick Schaeffler Gruppe	112

#### **Vorbehalt bei zukunftsgerichteten Aussagen**

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

#### **Währungsumrechnungseffekte**

Währungsbereinigte Umsatz- und Ergebniszahlen werden berechnet, indem Umsatz und Ergebnis der aktuellen Berichtsperiode sowie der Vorjahres- bzw. Vergleichsperiode mit einem einheitlichen Wechselkurs umgerechnet werden.

# 1. Grundlagen des Konzerns

## 1.1 Schaeffler Gruppe im Überblick

Die Schaeffler Gruppe (im Folgenden auch als „Schaeffler“ bezeichnet) ist ein global tätiger, integrierter Automobil- und Industrielieferer. Höchste Qualität, herausragende Technologie und ausgeprägte Innovationskraft sind die Basis für den anhaltenden Erfolg der Schaeffler Gruppe. Dabei identifiziert die Schaeffler Gruppe frühzeitig Schlüsselrends, investiert in Forschung und Entwicklung neuer zukunftsorientierter Produkte und definiert neue Technologie-Standards. Durch ihr anwendungsorientiertes Systemverständnis bietet die Schaeffler Gruppe auf die jeweiligen Kunden- und Marktanforderungen maßgeschneiderte und ganzheitliche Lösungen. Mit intelligenten Präzisionskomponenten, Modulen und Systemen in Motor, Getriebe und Fahrwerk sowie Wälz- und Gleitlagerlösungen für eine Vielzahl von Industrieanwendungen leistet die Schaeffler Gruppe einen entscheidenden Beitrag für die „Mobilität für morgen“. Bereits heute bietet das Unternehmen innovative Produkte für Hybrid- und Elektrofahrzeuge an.

Mit rund 84.000 Mitarbeitern gehört die Schaeffler Gruppe zu den weltweit führenden Technologieunternehmen und verfügt mit rund 170 Standorten in über 50 Ländern über ein weltweites Netz aus Produktionsstandorten, Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen und Vertriebsgesellschaften. Die operative Basis der Gruppe bilden 74 Werke. Als globaler Entwicklungspartner und Zulieferer pflegt Schaeffler stabile und auf Dauer angelegte Beziehungen zu Kunden und Lieferanten. Zur Schaeffler Gruppe gehörten zum 31. Dezember 2015 neben der als Führungsgesellschaft fungierenden Schaeffler AG – eine börsennotierte Aktiengesellschaft deutschen Rechts mit Sitz in Herzogenaurach – 153 Tochterunternehmen im In- und Ausland.

Seit Jahren verfolgt die Schaeffler Gruppe eine Wachstumsstrategie mit dem Ziel, profitabel über dem Markt zu wachsen. Höchste Ansprüche an Qualität, Technologie und Innovation sowohl im Kundengeschäft als auch bei den internen Prozessen bilden den Kern dieser Wachstumsstrategie. Ausgehend von den großen Megatrends, die das Geschäft von Schaeffler bestimmen, hat die Schaeffler Gruppe Ende 2013 das Strategiekonzept „Mobilität für morgen“ entwickelt. Im Rahmen dieses Konzepts konzentriert sich die Schaeffler Gruppe auf die vier Fokusfelder „Umweltfreundliche Antriebe“, „Urbane Mobilität“, „Interurbane Mobilität“ sowie „Energiekette“. Die Schaeffler Gruppe gestaltet diese Fokusfelder durch eigene Forschung und Entwicklung aktiv mit und stellt für ihre Kunden und Geschäftspartner als kompetenter Innovations- und Technologieführer ein attraktives Produktangebot zur Verfügung. Die Schaeffler Gruppe verbindet dabei Technologiekompetenzen sowohl in der Forschung und Entwicklung als auch in der Produktion.

Die Organisations- und Führungsstruktur der Schaeffler Gruppe basiert auf einer mehrdimensionalen Matrixorganisation – mit zwei Sparten, fünf Funktionen und vier Regionen. Die Schaeffler Gruppe wird durch den Vorstand der Schaeffler AG geführt. Dem Vorstand gehören neben dem Vorsitzenden die Vorstände der Sparten und der Funktionen an. Der Vorstand bildet gemeinsam mit den Regionalen CEOs das Executive Board der Schaeffler Gruppe. Die Führungsstruktur spiegelt somit die Organisationsstruktur der Schaeffler Gruppe wider.



Seit dem 09. Oktober 2015 ist die Schaeffler AG mit Vorzugsaktien an der Frankfurter Wertpapierbörse notiert. Mit dem Börsengang hat das Unternehmen die Voraussetzungen geschaffen, den profitablen Wachstumskurs der Schaeffler Gruppe auch in den nächsten Jahren erfolgreich fortzusetzen. Der Börsengang war dabei ein wichtiger Baustein der Neuausrichtung der Kapital- und Unternehmensstruktur mit dem Ziel, die Verschuldung weiter zu reduzieren und die Kapitalstruktur nachhaltig zu verbessern. Gemessen am gesamten Grundkapital von Stamm- und Vorzugsaktien der Schaeffler AG beträgt der Free Float aktuell rund 10,8 %.

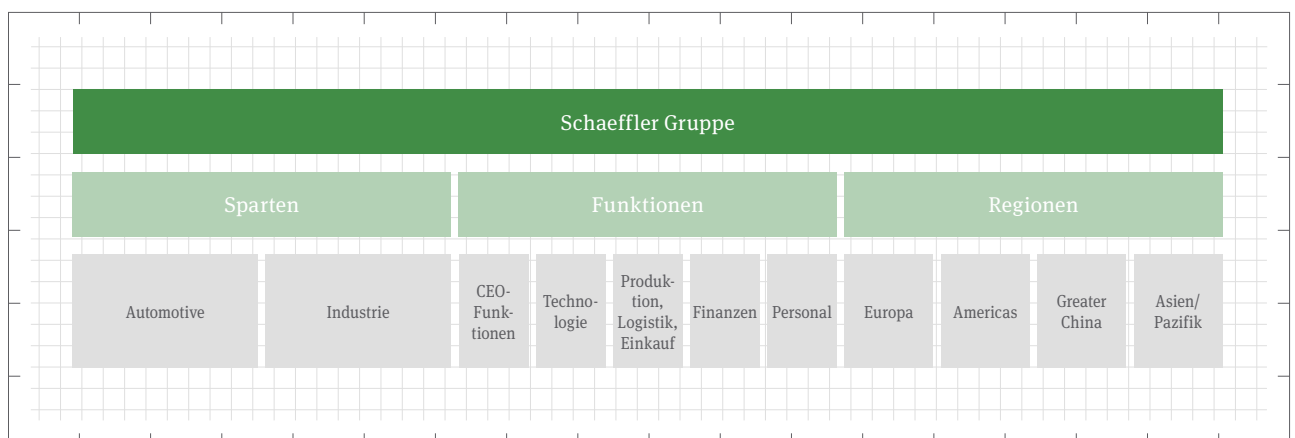
## Organisationsstruktur

Das Geschäft der Schaeffler Gruppe wird primär nach den Sparten Automotive und Industrie gesteuert, die sich im Geschäftsjahr 2015 jeweils in mehrere Unternehmens- und Geschäftsbereiche gliedern. Die Sparten umfassen sowohl das Erstausrüstungsgeschäft (OEM-Geschäft) als auch das Aftermarket-Geschäft. Die Sparte Automotive unterteilt ihr Geschäft in die vier Unternehmensbereiche Motorsysteme, Getriebesysteme und Fahrwerksysteme sowie Automotive Aftermarket. Das Industriezulieferergeschäft wurde bis zum 31. Dezember 2015 nach globalen Unternehmens- und Geschäftsbereichen gesteuert. Seit dem 01. Januar 2016 erfolgt die Steuerung primär regional. Auf dieser Basis verantworten die Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik das Industriegeschäft in ihren Märkten. Mit dem Programm „CORE“ wurde die organisatorische Neuausrichtung der Sparte Industrie im August 2015 aufgesetzt. Grundlage für die Neuausrichtung der Sparte Industrie ist das dreidimensionale Organisations- und Führungsmodell der Schaeffler Gruppe, das zwischen divisionalen, funktionalen und regionalen Einheiten unterscheidet.

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

### Organisationsstruktur der Schaeffler Gruppe

Nr. 001



## Führungsstruktur

Die Schaeffler Gruppe wird durch den Vorstand der Schaeffler AG geführt. Dem Vorstand gehören neben dem Vorsitzenden des Vorstands (CEO) die Vorstände der Sparten Automotive (CEOs Automotive) und Industrie (CEO Industrial) sowie die Vorstände der Funktionen (Chief Technology Officer, Chief Operating Officer, Chief Financial Officer und Chief Human Resources Officer) an. Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung, legt die Ziele und die strategische Ausrichtung fest, steuert die Umsetzung der Wachstumsstrategie und berücksichtigt dabei die Belange der Aktionäre, der Arbeitnehmer und der sonstigen dem Unternehmen verbundenen Interessengruppen (Stakeholder) mit dem Ziel einer nachhaltigen Wertschöpfung. Der CEO koordiniert die Geschäftsführung in der Gesellschaft und der Schaeffler Gruppe.

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

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

Vorstand und Aufsichtsrat berücksichtigen bei ihrem Handeln die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex und haben die Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG im Dezember 2015 abgegeben. Der Corporate Governance-Bericht mit der Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289a HGB inklusive der Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG ist auf der Internetseite unter [www.schaeffler.com/de/ir](http://www.schaeffler.com/de/ir) öffentlich zugänglich gemacht (vgl. Abschnitt Corporate Governance auf Seiten 114 ff.).

### Führungsstruktur der Schaeffler Gruppe

Nr. 002



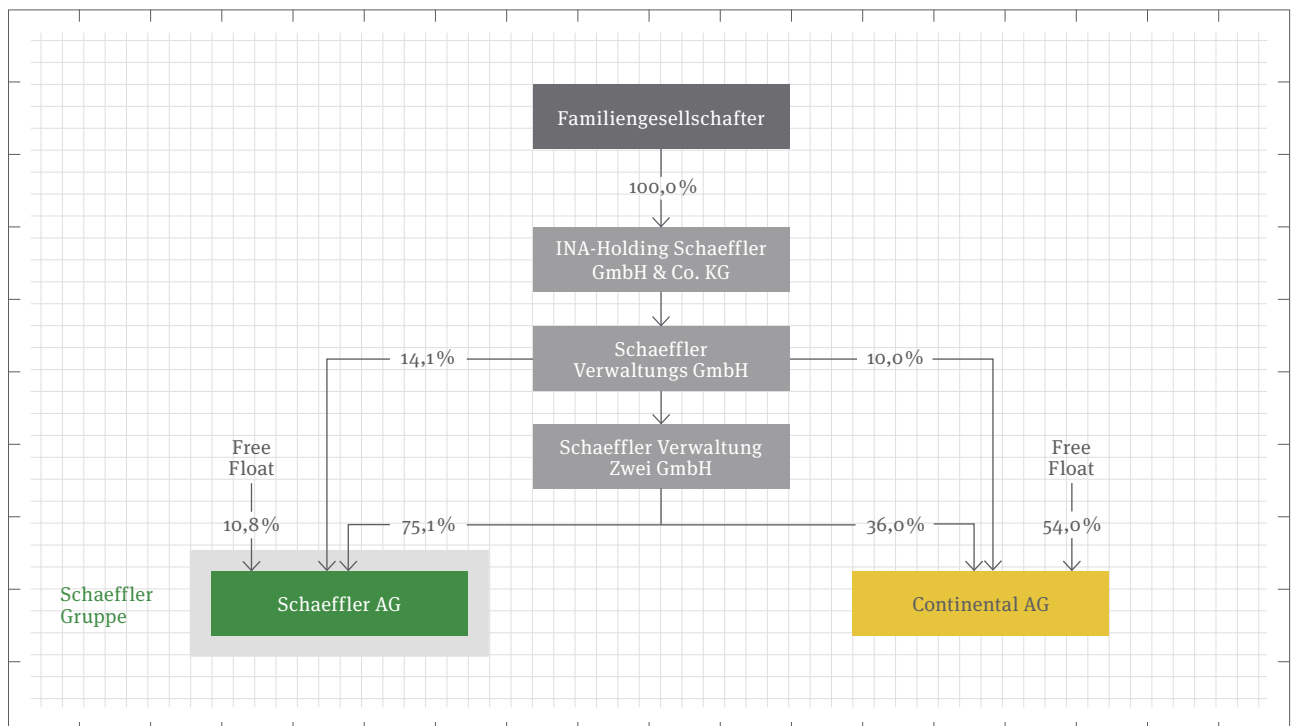
## Rechtliche Konzernstruktur

Zur Schaeffler Gruppe gehören zum 31. Dezember 2015 neben der als Führungsgesellschaft fungierenden Schaeffler AG, eine Aktiengesellschaft deutschen Rechts mit Sitz in Herzogenaurach, 153 (Vj.: 155) Tochterunternehmen im In- und Ausland. Davon haben 51 (Vj.: 53) Unternehmen ihren Sitz in Deutschland und 102 (Vj.: 102) im Ausland. Die Schaeffler AG ist seit dem 09. Oktober 2015 mit Vorzugsaktien an der Frankfurter Wertpapierbörse notiert (vgl. Kapitel Vermögenslage und Kapitalstruktur auf Seiten 78 ff.).

Das Grundkapital der Schaeffler AG zum 31. Dezember 2015 ist eingeteilt in 500 Millionen auf den Inhaber lautende Stammaktien sowie in 166 Millionen auf den Inhaber lautende stimmrechtslose Vorzugsaktien. Jede Stammaktie und jede Vorzugsaktie hat einen rechnerischen Anteil am gesamten Grundkapital in Höhe von je 1,00 EUR. Anteilseigner sind die Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH mit 75,1 % (500 Millionen Stammaktien) und die Schaeffler Verwaltungs GmbH mit 14,1 % (rund 94 Millionen Vorzugsaktien). Der Free Float betrug zum 31. Dezember 2015 rund 10,8 % (rund 72 Millionen Vorzugsaktien). Sowohl die Schaeffler Verwaltungs GmbH als auch die Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH sind 100 %-ige Tochterunternehmen der INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG, welche sich vollständig in Familienbesitz befindet. Die INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG hält somit mittelbar insgesamt 89,2 % der Anteile an der Schaeffler AG sowie eine mittelbare Beteiligung an der Continental AG in Höhe von 46,0 %.

### Vereinfachte Darstellung der Anteilsverhältnisse zum 31. Dezember 2015

Nr. 003



## 1.2 Geschäftstätigkeit

Seit der Neuausrichtung der Organisations- und Führungsstruktur im November 2013 basiert das Organisationsmodell auf einer durchgängigen Matrixorganisation mit drei Dimensionen – Sparten, Funktionen und Regionen. Das Geschäft wird primär nach den beiden Sparten Automotive und Industrie gesteuert. Im Folgenden werden diese drei Dimensionen näher erläutert.

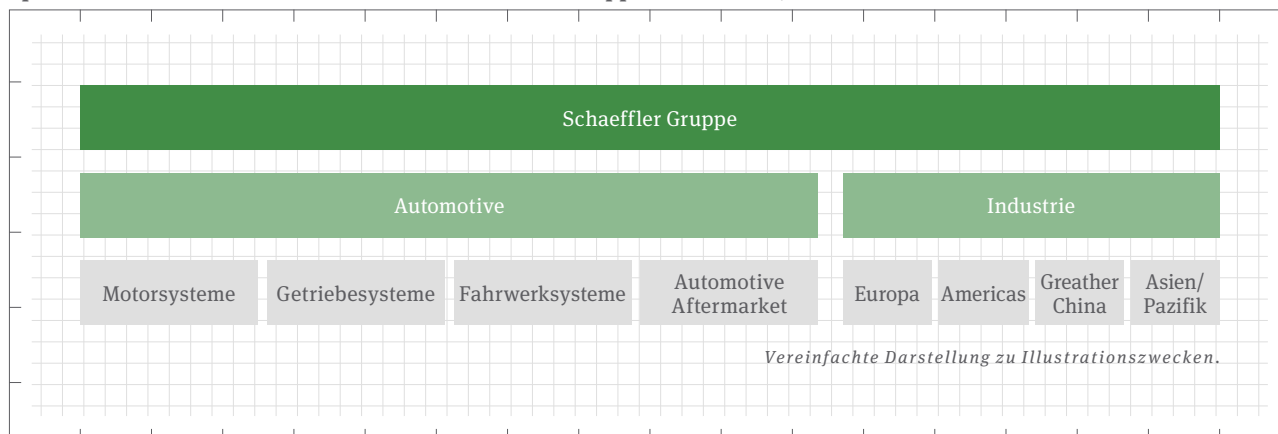
### Sparten

Die Schaeffler Gruppe unterteilt ihr Geschäft in die beiden Sparten Automotive und Industrie. Die Sparte Automotive gliedert sich in vier Unternehmensbereiche (Motorsysteme, Getriebesysteme und Fahrwerksysteme sowie Automotive Aftermarket), die wiederum diverse Geschäftsbereiche umfassen. Die Sparte Industrie untergliederte sich bis zum 31. Dezember 2015 in zwei Unternehmensbereiche (Industrieanwendungen sowie Industrial Aftermarket) und Geschäftsbereiche.

Seit dem 01. Januar 2016 erfolgt die Steuerung der Sparte Industrie primär nach den Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik. Die Neuausrichtung des Steuerungsmodells ist Bestandteil des Programms „CORE“, das im Geschäftsjahr 2015 vom Vorstand initiiert wurde (siehe Erläuterungen zur Sparte Industrie auf Seite 8 f.). Damit werden die Voraussetzungen geschaffen, die Profitabilität der Sparte Industrie nachhaltig zu steigern und die Sparte auf Wachstumskurs zurückzuführen.

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

Nr. 004



Auf die Sparte Automotive entfallen rund 76 % (Vj.: 74 %) der Umsatzerlöse. Die Sparte Industrie trägt mit rund 24 % (Vj.: 26 %) zum Gesamtumsatz bei. Dabei wurden im Geschäftsjahr 2015 im Erstausrüstungsgeschäft (OEM-Geschäft) rund 78 % (Vj.: 78 %) des Gesamtumsatzes der Gruppe in den beiden Sparten erzielt. Das Handels-, Ersatzteil- und Service-Geschäft (Aftermarket-Geschäft) der Sparte Automotive und der Sparte Industrie betrug 2015 insgesamt rund 22 % (Vj.: 22 %) des Gesamtumsatzes.

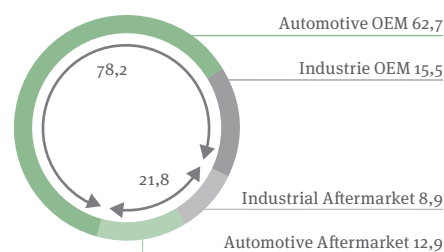
### Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe Nr. 005 nach Sparten

in Prozent



### Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe Nr. 006 nach OEM/Aftermarket

in Prozent



## Automotive

Die Sparte Automotive beliefert alle namhaften Automobilhersteller weltweit sowie rund 8.000 Automobilzulieferer (Tier 1) und Automotive Aftermarket Kunden. Als Partner der Automobilindustrie ist Schaeffler führend in der Entwicklung und Produktion zukunftsweisender Komponenten und Systeme für Motor, Getriebe und Fahrwerk. Dabei erstreckt sich die operative Exzellenz des Konzerns auf Komponenten und Systemlösungen nicht nur für Fahrzeuge mit verbrennungsmotorischem Antriebsstrang, sondern auch für Hybrid- und Elektrofahrzeuge. Die Sparte Automotive organisiert ihr Geschäft anhand der Unternehmensbereiche (UB) Motorsysteme, Getriebesysteme und Fahrwerksysteme sowie Automotive Aftermarket. Die Sparte Automotive verfolgt das Ziel, dauerhaft ein Wachstum oberhalb des Anstiegs der weltweiten Automobilproduktion zu erzielen.

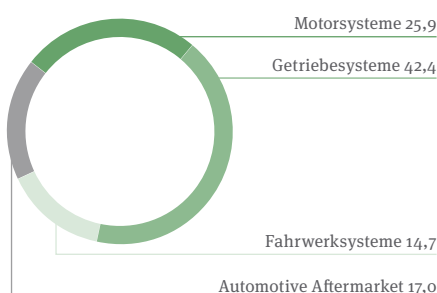
Kupplungssysteme, Getriebekomponenten, Torsionsdämpfer, Ventiltriebssysteme, Nockenwellenversteller, Elektroantriebe und Lagerlösungen im Getriebe und Fahrwerk zählen zu den wesentlichen Produkten der Sparte Automotive. Die Schaeffler-Präzisionsprodukte und -systeme tragen entscheidend dazu bei, dass Motoren weniger Kraftstoff verbrauchen und immer strengere Emissionsvorgaben eingehalten werden. Gleichzeitig erhöhen sie Fahrkomfort und -dynamik und verlängern die Lebensdauer von Motoren und Getrieben. Als einer der führenden Automobilzulieferer weltweit bietet Schaeffler Automotive eine ausgeprägte Fachkompetenz für den kompletten Antriebsstrang.

Die Sparte Automotive vervollständigt ihr Geschäft mit einem umfassenden Aftermarket-Angebot. Das Aftermarket-Geschäft verantwortet das weltweite Ersatzteilgeschäft. Die Produktpalette deckt die Einsatzbereiche Kupplungs- und Ausrücksysteme, Motoren- und Getriebeanwendungen sowie Fahrwerkanwendungen ab. Darüber hinaus bietet Schaeffler Automotive Aftermarket umfassende Serviceleistungen an. So enthält das Angebot unter-

schiedliche Ansätze wie z. B. die Durchführung von praxisorientierten Trainings, die Beratung durch die Schaeffler-Reparatur-Hotline oder über das Online-Werkstattportal sowie die Entwicklung von Spezialwerkzeugen.

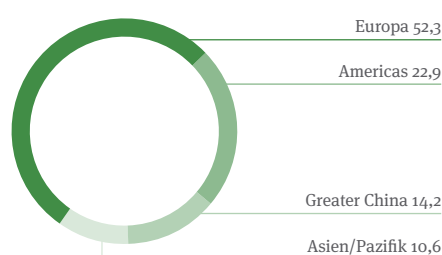
### Umsatzerlöse der Sparte Automotive Nr. 007 nach Unternehmensbereichen

in Prozent



### Umsatzerlöse der Sparte Automotive Nr. 008 nach Regionen

in Prozent nach Marktsicht



## Industrie

Die Sparte Industrie liefert Präzisionsprodukte an ca. 14.000 Kunden aus unterschiedlichen Industriebranchen. Die Sparte Industrie teilte ihr Geschäft bis zum 31. Dezember 2015 in zwei Unternehmensbereiche (UB): den UB Industrienanwendungen, der das Erstausrüstungsgeschäft im Industriebereich umfasste, und den UB Industrial Aftermarket, der das Ersatzteil- und Servicegeschäft beinhaltete. Seit dem 01. Januar 2016 wird die Sparte Industrie aufgrund der breit aufgestellten Kunden- und Geschäftsstruktur primär regional gesteuert. Auf dieser Basis verantworten die Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik als Profit Center das Industriegeschäft in ihren Märkten.

Das Produktportfolio der Sparte Industrie umfasst z. B. Wälz- und Gleitlager, Lineartechnik, Instandhaltungsprodukte, Monitoringsysteme und Direktantriebstechnik. Die Sparte Industrie bietet ein breites Spektrum an Lagerlösungen, von Hochdrehzahl- und Hochpräzisionslagern mit geringen Durchmessern bis hin zu Großlagern mit einem Durchmesser von über drei Metern.

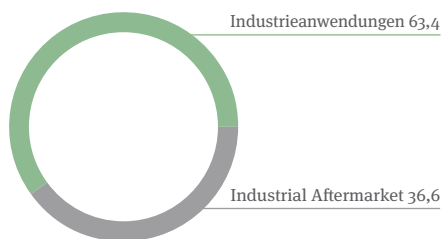
Die von dieser Sparte hergestellten Lager und damit verwandten Produkte kommen u. a. im Bereich Antriebstechnik, in Produktionsmaschinen und Windkraftanlagen sowie in der Schwerindustrie zum Einsatz. Im Bereich Luft- und Raumfahrt ist die Schaeffler Gruppe ein führender Hersteller von Hochpräzisionslagern für Triebwerke von Flugzeugen und Hubschraubern sowie für Raumfahrtanwendungen. Smarte Produkte und die Vernetzung der Komponenten treten dabei immer stärker in den Vordergrund. Ein Beispiel hierfür ist die sog. „Werkzeugmaschine 4.0“, deren sensorisierte Komponenten Schwingungen, Kräfte und Temperaturen von allen relevanten Lagerstellen messen und melden.

Der Industrial Aftermarket der Schaeffler Gruppe verantwortet das Ersatzteil- und Servicegeschäft mit Endkunden und Vertriebspartnern in allen wichtigen Industriesektoren. Im Fokus steht die Sicherstellung der Versorgung der Kunden mit qualitativ hochwertigen Produkten,

Anwendungslösungen und Serviceleistungen. Schaeffler bietet darüber hinaus Systeme zur Zustandsüberwachung von Anlagen und übernimmt für die Kunden die Fernüberwachung, was die Anlagenverfügbarkeit beim Kunden erhöht.

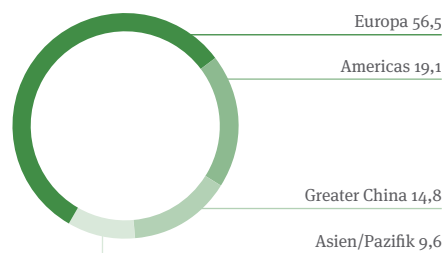
**Umsatzerlöse der Sparte Industrie nach Unternehmensbereichen** Nr. 009

in Prozent



**Umsatzerlöse der Sparte Industrie nach Regionen** Nr. 010

in Prozent nach Marktsicht



**Programm „CORE“**

Der Vorstand der Schaeffler AG hat am 10. August 2015 beschlossen, das Geschäft der Sparte Industrie auf Basis des Programms „CORE“ neu auszurichten. Das Programm soll die Sparte Industrie wieder zu nachhaltigem Wachstum und einer erhöhten Profitabilität mit einer Ziel-EBIT-Marge von 13 % in 2018 zurückführen. Die wesentlichen Elemente des Programms „CORE“ sind (1) ein stärkeres Umsatzwachstum durch Hochvolumengeschäft und ein optimiertes Produkt- und Serviceportfolio, (2) die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit durch erhöhte Lieferfähigkeit und Servicequalität, (3) die kundenorientierte Stärkung der regionalen Vertriebsorganisationen, ergänzt um einen globalen Key Account Ansatz sowie (4) Kosteneinsparungen und Effizienzverbesserungen durch z. B. Straffung der Führungsstrukturen.

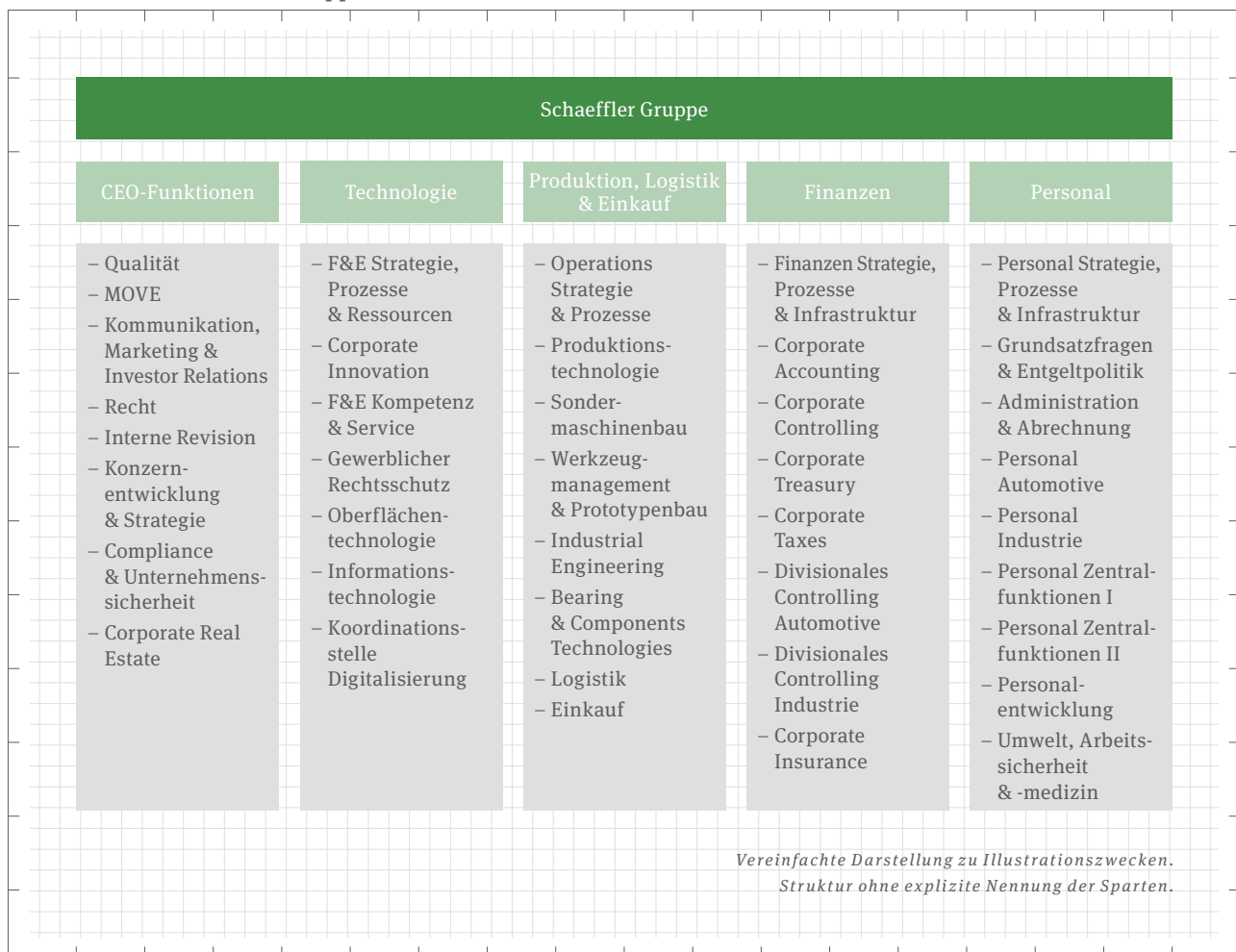
Diese organisatorische Neuausrichtung ist die Basis, um Arbeitsabläufe und Prozesse effizienter und schlanker zu gestalten. Im Rahmen der Neuausrichtung wird das Industriezulieferergeschäft der Schaeffler Gruppe aufgrund der breit aufgestellten Kunden- und Geschäftsstruktur primär regional und nicht – wie bis zum 31. Dezember 2015 – nach globalen Unternehmens- und Geschäftsbereichen als Profit Center gesteuert. Auf dieser Basis verantworten die Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik als Profit Center das Industriegeschäft in ihren Märkten. Die Verantwortung wird innerhalb der Region auf die Subregionen verteilt. Jede Region unterteilt ihr Geschäft dabei weiter nach den bisher üblichen Sektoren. Zudem wird weiterhin eine Unterscheidung zwischen dem Erstausrüstungsgeschäft und dem Handels-, Ersatzteil- und Service-Geschäft vorgenommen. Im Zuge dieser Neuausrichtung wird das Zusammenspiel der funktionalen Einheiten – sowohl innerhalb der Sparte Industrie als auch an den Schnittstellen zu den funktionalen Einheiten außerhalb der Sparte Industrie – effizienter gestaltet. Dabei ist zu berücksichtigen, dass – anders als in der Sparte Automotive – ein nur relativ geringer Anteil an Produkten in der Sparte Industrie entwickelt und in direkt von der Sparte Industrie gesteuerten Werken hergestellt wird. Der überwiegende Teil der Produkte wird von dem funktional koordinierten Bereich „Bearing & Components Technologies“ als integrierter interner Zulieferer bezogen. Das Zusammenspiel der funktionalen Einheiten soll im Zuge der Neuausrichtung effizienter gestaltet werden – insbesondere im Hinblick auf die Schnittstellen zwischen dem Vertrieb, der Produkt- und Anwendungsentwicklung und dem Bereich Produktion, Einkauf und Logistik. Als Teil des Programms sollen insbesondere in Deutschland und Europa bis zu 500 Arbeitsplätze im Industriebereich sozialverträglich abgebaut werden.

## Funktionen

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

Funktionen der Schaeffler Gruppe

Nr. 011



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



## Qualität

Der Maßstab der Schaeffler Gruppe ist es, höchste Qualitäts- und Produktsicherheit konsequent und durchgängig über alle Anwendungsfelder hinweg zu gewährleisten, um die „Mobilität für morgen“ zu ermöglichen – in den Städten wie im Fernverkehr, emissionsarm und energieeffizient.

Das umfassende Qualitätsmanagement-System basiert auf einem zentralen Managementhandbuch, das gruppenweit gültige Regularien und vorgeschriebene Abläufe beinhaltet. Durch diese Vorgaben, deren Einhaltung und Überwachung durch Audits und Reviews gewährleistet sind, kann ein global einheitlicher Qualitätsmaßstab sichergestellt werden. Um darüber hinaus die Wirksamkeit sowie die kontinuierliche Verbesserung des Qualitätsmanagement-Systems in den Werken und Standorten zu gewährleisten, verfügt jede Einheit über Qualitätsleiter oder Qualitätsverantwortliche, die eng mit der jeweiligen Leitung zusammenarbeiten.

Über die Produktkompetenz und das ganzheitliche Qualitätsmanagement sichert Schaeffler durchgängig eine sehr hohe Qualität. Vor diesem Hintergrund wurde das Zusammenspiel von fehlervermeidenden und fehlerentdeckenden Maßnahmen über viele Jahre weiterentwickelt und gefestigt. Der Maßstab ist das an allen Standorten der Schaeffler Gruppe geltende „Null-Fehler-Prinzip“, das für die Stabilisierung der Prozesse und die ständige Verbesserung steht. Es dient dazu, Schwachstellen frühzeitig zu erkennen und zu beheben. Die sorgfältige Umsetzung des „Null-Fehler-Prinzips“ gewährleistet höchste Prozesssicherheit und Produktqualität über alle Phasen hinweg – von der Konstruktion über die Fertigung bis hin zum Service.

Zahlreiche Auszeichnungen von Kunden und Zertifikate nach international gültigen Normen belegen den hohen Qualitätsstandard bei der Schaeffler Gruppe. Alle Produktionsstandorte der Schaeffler Gruppe verfügen über gültige Zertifikate gemäß weltweit anerkannter Qualitätsnormen und Standards, wie bspw. ISO 9001:2008 oder ISO TS 16949:2009. Nicht zuletzt deswegen erhielt die Schaeffler Gruppe im Geschäftsjahr 2015 bisher 24 Qualitätsauszeichnungen, z. B. den „Volvo Car Quality Excellence Award“ oder den „Global Quality Award“ von Nissan.

Bereits vor mehreren Jahren wurde das Programm „Fit for Quality“ initiiert. „Fit for Quality“ gewährleistet ein systematisches Vorgehen zur Erreichung höchster Qualität mit dem Ziel „Null Fehler“. Das Programm definiert Grundsätze und Verhaltensregeln für die tägliche Arbeit aller Mitarbeiter der Schaeffler Gruppe. Es dient der Anleitung und Orientierung, wie Fehler von Anfang an vermieden oder nachhaltig abgestellt werden können. Im Geschäftsjahr 2015 wurde das Programm weiterentwickelt. Ziel ist es, das Programm „Fit for Quality“ tief in die Kultur des Unternehmens zu verwurzeln.

Im Bewusstsein ihrer Verantwortung gegenüber Kunden, Verbrauchern und Mitarbeitern hat die Produktsicherheit für die Schaeffler Gruppe oberste Priorität. Dabei ist es von großer Bedeutung, die Anforderungen der Märkte und die Bedürfnisse der Verbraucher hinsichtlich sicherer Produkte zu verstehen und in den Prozessen zu berücksichtigen. Mit dem „Netzwerk Produktsicherheit“ hat die Schaeffler Gruppe eine Kommunikationsplattform initiiert, die eine Vielzahl von Unternehmen umfasst und von den Fachverbänden VDA, VDMA und ZVEI unterstützt wird. Das „Netzwerk Produktsicherheit“ läuft unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi). Mitglieder sind Unternehmen mit einem breiten Portfolio von technischen und elektromechanischen Produkten. Ziel ist eine kontinuierliche Verbesserung der gemeinsamen Arbeit im Themenbereich Produktsicherheit im Interesse der Verbraucher. Dabei stehen insbesondere die Bereiche des Personentransports und des Maschinen- und Anlagenbaus im Fokus. Ein periodisch ausgerichteter Produktsicherheitstag soll dem Austausch des Netzwerks dienen. Im Januar 2015 richtete Schaeffler den ersten Produktsicherheitstag aus.

## Technologie

Die Technologie-Funktion hat es sich zum Ziel gesetzt, die Technologieführerschaft der Schaeffler Gruppe zu sichern und weiter auszubauen sowie die Kunden weltweit durch die Bereitstellung von innovativen anwendungs- und kundenorientierten Systemlösungen aus einer Hand und einer ganzheitlichen Entwicklungskompetenz nachhaltig zu begeistern. Dabei erfolgt die Ausrichtung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten auf Basis des Strategiekonzepts „Mobilität für morgen“ bzw. den darin beschriebenen vier Fokusfeldern „Umweltfreundliche Antriebe“, „Urbane Mobilität“, „Interurbane Mobilität“ sowie „Energiekette“.

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

### Forschung und Entwicklung der Schaeffler Gruppe

Mit 6.650 F&E-Mitarbeitern (Vj.: 6.387) in 17 F&E-Zentren (Vj.: 16) und an weiteren F&E Standorten in neunzehn Ländern gestaltet die Schaeffler Gruppe den technologischen Fortschritt für die „Mobilität für morgen“ aktiv mit. Mit 2.518 Patentanmeldungen beim Deutschen Patent- und Markenamt belegte die Schaeffler Gruppe 2014 den zweiten Platz auf der Rangliste der innovativsten Unternehmen. Die Innovationskraft des Unternehmens lässt sich auch anhand der Anzahl der 2.643 internen Erfindungsmeldungen im Jahr 2015 (Vj.: 2.772) belegen. Die Schaeffler Gruppe erwartet auf dieser Basis auch für 2015 wiederholt eine gute Positionierung unter den innovativsten Unternehmen Deutschlands.

Die Schaeffler Gruppe profitiert bei ihren Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten von ihrer langjährigen Erfahrung und Expertise in der Produkt- und Systementwicklung. So ist der Konzern z. B. auf dem Gebiet innovativer Oberflächen- und Beschichtungstechnik seit Jahren führend und bietet für jeden Bedarfsfall Bauteile oder Systeme mit einer optimalen Beschichtung. Ein weiteres Beispiel ist das Schaeffler Akustik-Netzwerk. Gerade im Bereich der Antriebstechnologie, wie bei Lagern in Elektromotoren oder bei Geräten in Haushalt und Büro, bietet Schaeffler Optimierung für jegliche Art von Geräusch- und Schwingungsuntersuchung. Das daraus gewonnene Wissen und die Erfahrungen aus allen Bereichen der Automobiltechnik und aus der industriellen Entwicklung werden in einem Kompetenz-Netzwerk weitergegeben. Ein solcher kontinuierlicher Wissensaustausch im Rahmen eines internen und externen F&E-Netzwerks bildet die Grundlage für die weltweite Technologieführerschaft der Schaeffler Gruppe.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die zunehmende spartenübergreifende Kooperation bei Schaeffler. Der konsequente Wissenstransfer zwischen den Sparten Automotive und Industrie schafft signifikante Synergieeffekte und in der Folge Wettbewerbsvorteile. Entwicklungen der Sparte Industrie können gleichermaßen transferiert werden. Ein Beispiel dafür ist der Planetenwälgewindtrieb (PWG). Durch die sehr hohe Anzahl an Wälzkontakten erreicht der PWG im Vergleich zu anderen Gewindtriebvarianten die höchste Tragfähigkeit und Steifigkeit. Mögliche Einsatzgebiete sind die Solartechnik, die Windenergie oder der Maschinenbau. Bereits in Serie ist der PWG bei Kupplungsaktoren in der Automobilindustrie.

Erfindungsmeldungen 2015

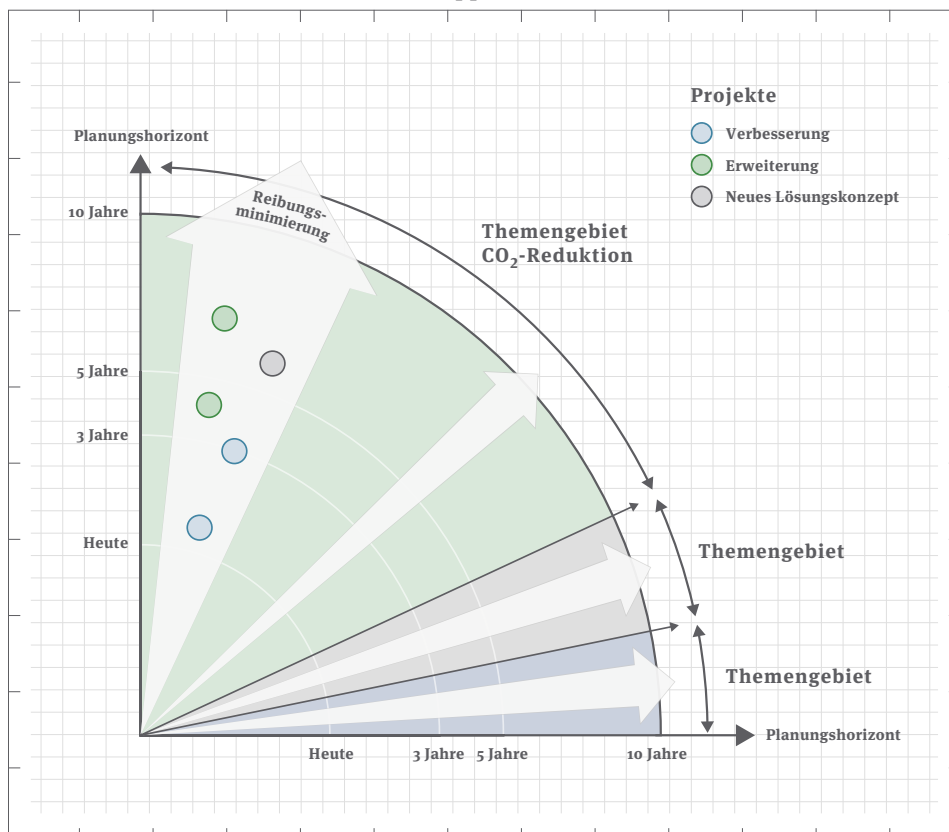
2.643

Der systematische Innovationsprozess ist die Grundvoraussetzung für das effektive und effiziente Vorantreiben der Innovationsvorhaben der Schaeffler Gruppe. Die Basis bildet der jährlich durchgeführte Technologie-Dialog, der die grundsätzliche Ausrichtung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten der Schaeffler Gruppe in den kommenden fünf bis zehn Jahren festlegt. Der Technologie-Dialog besteht aus drei Phasen: In der ersten Phase werden unterschiedliche Perspektiven wie Kompetenzen, Produktportfolio, Trends und Kundenanforderungen sowie Strategievorgaben analysiert. In der zweiten Phase werden für die identifizierten und aussichtsreichsten Themengebiete Lösungskonzepte erarbeitet. Dies geschieht in sparten-, regionen- und fachbereichsübergreifenden Workshops. Schließlich werden in der dritten Phase für die Lösungskonzepte Analysen erstellt, die Markt- und Techniksicht integrieren. Diese stellen u. a. Realisierungsaufwand und Nutzenaspekte gegenüber. Die Lösungskonzepte werden priorisiert und zur Weiterverfolgung in einem Entwicklungsprojekt freigegeben. Die angestrebten Entwicklungsprojekte sowie deren zeitliche Realisierung werden im Schaeffler-Innovationsradar dokumentiert. Die Projekte werden hierbei in (1) Verbesserungen, (2) Erweiterungen und (3) neue Lösungskonzepte unterteilt. Diese Projekte bilden die Basis für den darauffolgenden konzernweiten Planungsprozess.

Als Zentralfunktion unterstützt das Schaeffler-Innovationsmanagement alle Geschäftsbereiche weltweit bei der Identifikation neuer Innovationspotenziale. Die Innovationsmanager fungieren als Methodenexperten im Rahmen von interdisziplinären Workshops und sorgen für Entscheidungstransparenz in Bezug auf die Attraktivität von potenziellen Innovationen.

**F&E-Innovationsradar der Schaeffler Gruppe**

Nr. 012



### Forschung und Entwicklung in der Sparte Automotive

Globalisierung, Urbanisierung, Digitalisierung, Ressourcenknappheit und der wachsende Bedarf nach erschwinglicher Mobilität sind für die Schaeffler Gruppe Herausforderung und Chance zugleich. Schaeffler entwickelt als kompetenter Innovations- und Technologieführer effiziente Systeme und Komponenten, um genau diesen Anforderungen gerecht zu werden. Als Entwicklungspartner mit umfassendem Systemverständnis bietet die Schaeffler Gruppe schon heute innovative Produkte für Hybrid- und Elektrofahrzeuge an. Gleichzeitig arbeitet Schaeffler daran, konventionelle automobiler Motor- und Getriebeleistungen energieeffizienter zu machen.

Die Schaeffler Gruppe ist weltweit führend in der Entwicklung von Komponenten und Systemen für den Antriebsstrang. Die Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten in der Sparte Automotive führen zu einer stetigen Verbesserung und Diversifizierung des Portfolios und sichern damit die herausragende Wettbewerbsposition des Konzerns im Bereich Antriebsstrang.

Das im April 2015 vorgestellte Schaeffler Future Mobility China Concept Car ist ein Beispiel für die Innovationskraft des Konzerns. Es bietet eine Antwort auf die zukünftigen Herausforderungen bei Mobilität und Kraftstoffverbrauch in einer für die Schaeffler Gruppe strategisch wichtigen Region. Das Konzeptfahrzeug vereint das Know-how der Schaeffler Gruppe im Hinblick auf Antriebsstrang, Hybridisierung sowie die Fähigkeiten zur Systementwicklung.

### Schaeffler China Concept Car

Nr. 013



Das Konzeptfahrzeug basiert auf einer sog. P2-Lösung. Hierbei befindet sich der Elektromotor zwischen Motor und Getriebe und der Verbrennungsmotor wird im Elektrobetrieb durch eine spezielle Hybridkupplung abgekoppelt. Darüber hinaus wurde eine effiziente Doppelkupplung von Schaeffler implementiert. Als Verbrennungsmotor wird ein 3-Zylinder-Turbomotor mit einem Hubraum von 1,0 Liter verwendet. Im Ergebnis lassen sich erhebliche Einsparungen beim Kraftstoffverbrauch erreichen. Dank des modularen Designs kann das P2-Hybridmodul von Schaeffler in vorhandene Plattformen mit herkömmlichem Antriebsstrang integriert werden, was Entwicklungszeit und -kosten reduziert. Mit dem Konzeptfahrzeug erhält Schaeffler die Möglichkeit, innovative, effiziente und wirtschaftliche Antriebsstranglösungen für die Mobilität von morgen zu testen.

Ein wichtiges Ergebnis aus der umfangreichen Forschung und Entwicklung zur Elektrifizierung von Fahrwerk- und Chassiskomponenten stellte die Schaeffler Gruppe auf der Internationalen Automobilausstellung IAA 2015 mit dem elektromechanischen Wankstabilisator vor. Er trägt nicht nur zur Fahrzeugstabilität und Fahrsicherheit, sondern auch zur Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen bei. Das System minimiert die Wankbewegung des Fahrzeugaufbaus bei Kurvenfahrten und verringert so gegenüber hydraulischen Systemen den Kraftstoffbedarf eines Fahrzeugs deutlich um bis zu 0,3 Liter/100 km.

Im September 2015 präsentierte Schaeffler ein gläsernes Auto mit rund 40 ausgewählten Produkten und Technologien und stellte damit seine hohe Systemkompetenz in Antriebstrang und Fahrwerk unter Beweis. Des Weiteren stellt die Schaeffler Gruppe ihre Kompetenzen in über zehn Demofahrzeugen dar. Die dort erzielten Einsparungen beim Verbrauch betragen über 25 % bei Hybridfahrzeugen und je nach Batteriegröße über 50 % bei Plug-In-Hybridfahrzeugen.

Eine weitere wichtige Entwicklung der Schaeffler Gruppe ist das „E-Clutch“ System. Dieses ermöglicht eine Automatisierung der bisher rein mechanisch oder hydraulisch betätigten Kupplung. Je nach Ausbaustufe übernimmt das System das Kuppeln nur in bestimmten Fahrsituationen oder führt alle Kupplungsvorgänge vollautomatisiert aus. Damit können kraftstoffsenkende Fahrstrategien – vom sog. „Segeln“, bei dem der Motor bei konstanter Fahrt vom Getriebe getrennt und entweder ganz abgeschaltet oder im Leerlauf weiterbetrieben wird, bis hin zum elektrisch unterstützten Fahren – auch bei Fahrzeugen mit manuellem Schaltgetriebe eingesetzt werden.

### Forschung und Entwicklung in der Sparte Industrie

Die weltweite Produktion steht an der Schwelle zur vierten industriellen Revolution. Die in der Praxis unter dem Begriff „Industrie 4.0“ diskutierten Zukunftsszenarien sind gekennzeichnet durch starke Individualisierung der Produkte unter den Bedingungen einer hoch flexibilisierten Produktion.

Die Schaeffler Gruppe gestaltet diese industrielle Revolution aktiv mit. Ein Beispiel hierfür ist die sog. „Werkzeugmaschine 4.0“. Die Schaeffler Gruppe nahm im Geschäftsjahr 2015 eine gemeinsam mit DMG MORI, dem Weltmarktführer für spanende Bearbeitung, entwickelte Werkzeugmaschine in Betrieb, mit der Industrie 4.0 in die Praxis umgesetzt wird. Bestückt mit mehreren Dutzend neuer und zusätzlicher Sensoren, sammelt die entwickelte Fräsmaschine eine Vielzahl an Daten, die in der Cloud ausgewertet werden und entweder über das Bedienterminal an der Maschine oder über ein internetfähiges Gerät – z. B. ein Tablet – Informationen zum Zustand einzelner Komponenten liefert. Die Sensoren der Maschine liefern Messwerte für Drücke, Schwingungen oder Kräfte an mehreren Dutzend Stellen.

### Auswertungen „Werkzeugmaschine 4.0“

Nr. 014



Eingesetzt wird die Werkzeugmaschine 4.0 in der laufenden Serienfertigung sog. Genauigkeitslager am Produktionsstandort Höchststadt. Die Schaeffler Gruppe generiert damit nicht nur Wissen für die eigene Produktion. Sie positioniert sich auch gegenüber den Herstellern von Werkzeugmaschinen als Lösungsanbieter für die Industrie 4.0.

Die Schaeffler Gruppe führte im Geschäftsjahr 2015 ihre X-life-Kampagne mit der Einführung neuer Produkte und der weiteren Umstellung auf den X-life-Standard konsequent fort. X-life ist das Gütesiegel für besonders leistungsfähige Produkte der Schaeffler Gruppe. Sie zeichnen sich durch eine höhere Lebens- und Gebrauchsdauer aus, die aus höheren dynamischen Tragzahlen gegenüber dem bisherigen Standard resultieren.

Außerdem resultierten aus den Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten u. a. innovative Lösungen zur Vermeidung von Lagerschäden durch White Etching Cracks (durchgehärtete, mit Durotect B beschichtete Wälzlager, z. B. Zylinderrollenlager) und Systemlösungen in der Lineartechnik (Plug-and-play-fertige Linearsysteme).

### **IT und Digitalisierung**

Die Digitalisierung verändert die gesamte Wirtschaft und deren traditionelle Abläufe. Die digitale Unterstützung ist heute im Einkauf, in der Fertigung, in der Logistik, in der Forschung und Entwicklung und im Vertrieb sowie in den Funktionen Personal und Finanzen ein Kernbestandteil der Wertschöpfung.

Als zentrales Ziel gilt es, die physische Welt mit der digitalen Welt zu verknüpfen und so die Wertschöpfung zu erhöhen. Der Fokus liegt dabei auf der digitalen internen und externen Ausrichtung. Intern werden u. a. Produktionsstandorte, Maschinen, Gebäude und Logistik miteinander vernetzt. Bei der externen Ausrichtung werden die bestehenden Geschäftsmodelle erweitert und neue Geschäftsmodelle entwickelt. Die Sammlung und die intelligente Auswertung von Daten aus dem realen Einsatz werden dabei zu einem Differenzierungsfaktor, den die Schaeffler Gruppe konsequent weiter ausbauen wird. Um diesen digitalen Wandel zu vollziehen wird die Schaeffler Gruppe ein flexibles „Eco-System“ aus internen und externen Partnern etablieren.

Diese überall entstehenden digitalen Welten mit ihren Informationen und Daten zu optimieren, zu synchronisieren und zusammenzuführen, ist die Aufgabe der Koordinationsstelle Digitalisierung. Im Geschäftsjahr 2015 hat das Unternehmen eigens dafür einen neuen Bereich implementiert um die Digitalisierung innerhalb der Schaeffler Gruppe voranzutreiben, und unterstreicht damit die Relevanz der Digitalisierung für die Schaeffler Gruppe. Mit einer eigenen „Digitalen Agenda“ wird der Technologiekonzern Zukunftsthemen wie Industrie 4.0, Internet of Things, Apps, Big Data, Cloud, Analytics und neue Geschäftsmodelle offensiv angehen und mitgestalten. Um das Unternehmen ganzheitlich auf das digitale Zeitalter vorzubereiten und die richtigen Prioritäten zu setzen, wird für die Umsetzung der „Digitalen Agenda“ ein zentrales Projektmanagement etabliert. Die „Digitale Agenda“ umfasst rund 70 interdisziplinär erarbeitete Digitalisierungs-Szenarien. Im Rahmen des eigens hierfür implementierten „Digitalen Programm Office“ werden die erarbeiteten Szenarien gebündelt und weiter vorangetrieben. Die „Digitale Agenda“ soll im Rahmen der „Roadmap 2020“ als ein Kernelement der Strategie weiter ausgestaltet werden.

Darüber hinaus wurden im Geschäftsjahr 2015 die Vorarbeiten für die Erarbeitung der neuen IT-Strategie weitestgehend abgeschlossen. Diese sog. „IT Strategie 2020“ konzentriert sich dabei einerseits auf die Schaffung der IT-Voraussetzungen für die Digitalisierungsinitiativen und andererseits auf die notwendige Erneuerung und Modernisierung der IT-Systemlandschaft.

## Produktion, Logistik und Einkauf

### Produktion

Die Schaeffler Gruppe verfügt als global tätiger, integriert aufgestellter Automobil- und Industrielieferer aktuell über 74 Werke weltweit. In den Werken arbeiten rund 60.000 Mitarbeiter. Die Werke bilden das „Rückgrat“ der Schaeffler Gruppe. Sie werden nach einheitlichen Prinzipien gesteuert. Der globale Werkeverbund, die in den Werken verwendeten Fertigungstechnologien und die hohe Wertschöpfungstiefe sind zugleich entscheidende Faktoren für den weltweiten Erfolg der Schaeffler Gruppe.

Das Produktionsnetzwerk der Schaeffler Gruppe konnte im Geschäftsjahr 2015 das Produktionsvolumen um 4,9 % steigern. Der Anspruch der Schaeffler Gruppe ist es, den Kunden stets höchstmögliche Qualität unter Wahrung von Kosteneffizienz und Liefertreue zu bieten. Das Produktionssystem unterliegt dabei einer stetigen Optimierung unter konsequenter Beachtung des „Null-Fehler-Prinzips“ an allen Standorten. Ein modernes Qualitätsmanagement und eine durchgängige Planung über die komplette Supply Chain gewährleisten die Erfüllung all dieser Anforderungen. Auch im Geschäftsjahr 2015 konnten Qualitäts- und Effizienzfortschritte realisiert werden. Dies belegen u. a. die gesunkene Anzahl von Kundenreklamationen und verminderte Produktionsbestände. Aufgrund des Programms „Durchgängige Planung“ konnte die Liefertreue zum Kunden im Geschäftsjahr 2015 weiter verbessert werden.

Effizienzgewinne resultieren auch aus der immer stärkeren Vernetzung von Anlagen und Maschinen. Die unter dem Begriff „Industrie 4.0“ subsumierte und seit Jahren zu beobachtende zunehmende Vernetzung von Prozessen entlang der Wertschöpfungskette macht die Produktion immer digitaler. Durch den verstärkten Einsatz von Sensorik und Aktuatorik und deren internetbasierte Vernetzung können Maschinen autonomer gemacht werden. Dies ermöglicht z. B. eine vorbeugende Instandhaltung, was die Anzahl ungeplanter Ausfälle von Maschinen minimieren kann. Die sich aus dem Themenkomplex „Industrie 4.0“ ergebenden Potenziale werden auch im Rahmen der eigenen Fertigung in den Schaeffler-Werkzeugmaschinen eingesetzt und getestet.

In der Region Europa ist die Schaeffler Gruppe mit insgesamt 48 Werken vertreten. Der Konzern unterhält neben Fertigungsstätten in Deutschland, Frankreich, Italien und Spanien weitere Produktionsstandorte in Mittel- und Osteuropa. Die Produktionskapazitäten an mittel- und osteuropäischen Produktionsstandorten werden kontinuierlich ausgebaut. Zu den bedeutendsten Werken in der Region zählen die deutschen Werke in Bühl, Herzogenaurach und Schweinfurt.



Sie trugen im Geschäftsjahr 2015 mit rund 12,1 %, 8,0 % bzw. 10,0 % zum Produktionsvolumen der Region Europa bei. Der Standort Bühl feierte im Geschäftsjahr 2015 sein 50-jähriges Jubiläum. Die Schaeffler Gruppe beschäftigt am Standort Bühl rund 2.600 Produktionsmitarbeiter. In Herzogenaurach und Schweinfurt arbeiten rund 3.500 bzw. 2.600 Mitarbeiter in der Produktion. Bei einer Typenvielfalt von rund 5.000 bzw. 12.000 Teilen verfügen diese beiden Standorte über eine Fertigungskapazität von rund 840 bzw. 720 Millionen verkaufsfähiger Produkte im Jahr. Zu den größten Werken der Region außerhalb Deutschlands zählen die Werke in Brasov, Rumänien, sowie Skalica und Kysuce, Slowakei, mit rund 3.300, 4.400 bzw. 3.900 Produktionsmitarbeitern. Deren Beitrag zum Produktionsvolumen der Region Europa betrug im Geschäftsjahr 2015 5,0 %, 6,4 % bzw. 7,0 %. Im Berichtsjahr gelang der im Vorjahr eingeweihten Produktionsstätte in Uljanowsk, Russland, die Erstzertifizierung nach ISO TS 16949 und ISO 9001 und damit die Bestätigung eines funktionsfähigen Qualitätsmanagements im Werk. Im Geschäftsjahr 2015 erfolgte darüber hinaus die Grundsteinlegung für das neue Werk in Svitavy, Tschechien.

Die Schaeffler Gruppe betreibt insgesamt 14 Werke in der Region Americas – davon 8 Werke in den USA (South Carolina (5), Ohio, Connecticut und Missouri) und jeweils 2 weitere Standorte in Kanada, Mexiko und Brasilien. In Puebla, Mexiko, betreibt die Schaeffler Gruppe 1 Werk mit rund 1.200 Produktionsmitarbeitern. Das Werk wurde im Berichtsjahr mit dem „Quality Origin Award“ von Nissan Mexicana ausgezeichnet. Im Geschäftsjahr 2015 erfolgte ein weiterer Ausbau des Produktionsstandorts.

In der Region Greater China betreibt der Konzern 7 Werke. Taicang, China, ist mit über 6.000 Produktionsmitarbeitern nicht nur der größte Produktionsstandort in der Region Greater China, sondern auch der größte der Schaeffler Gruppe weltweit. Aufgrund der hohen Nachfrage nach Schaeffler-Produkten in China werden die Produktionskapazitäten vor Ort fortlaufend ausgebaut. Dabei verlief der Ausbau der Produktionsstätte in Taicang planmäßig. Aufgrund des Erreichens der Ausbaugrenzen in Taicang und in Nanjing befindet sich bereits ein weiterer Standort im Westen bzw. Süd-Westen Chinas in der Vorauswahl.

In der Region Asien/Pazifik verfügt die Schaeffler Gruppe über 5 Werke. Mit der Grundsteinlegung für das neue Werk in Rayong, Thailand, baut der Konzern seine Präsenz in der Region Asien/Pazifik weiter aus. Die neue Produktionsstätte entsteht auf einem 55.000 Quadratmeter großen Gelände in unmittelbarer Nähe einiger großer Automobilwerke.

## Logistik

Der Bereich Logistik ist für die Gestaltung, den Betrieb und die kontinuierliche Verbesserung der gesamten Logistikkette der Schaeffler Gruppe verantwortlich. Primäres Ziel ist hierbei – auch zur Sicherstellung einer anhaltend hohen Kundenzufriedenheit – die fristgerechte, fehlerfreie und effiziente Versorgung aller Kunden und der Werke weltweit.

Die Logistikfunktionen Corporate Logistics und Regional Logistics bestehen seit Anfang 2014. Die Kernaufgaben sind die Zusammenführung aller logistischen Aktivitäten der Schaeffler Gruppe sowie die effiziente Durchführung logistischer Aktivitäten entlang der Logistikkette. Während die zentrale Logistik (Corporate Logistics) Governance- und Guidance-Funktionen übernimmt, erfolgt die operative Steuerung logistischer Aktivitäten auf Basis der in den Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik eingeführten Logistik-Referenzorganisation (Regional Logistics). Die im Geschäftsjahr 2014 implementierte Referenzorganisation ist die Basis für eine zielgerichtete, globale Zusammenarbeit und für eine hohe Transparenz in der Wertschöpfungskette der Schaeffler Gruppe.

Innerhalb der Schaeffler Gruppe sind Corporate und Regional Logistics verantwortlich für die Steuerung von ca. 250 Lagerstandorten mit einer Stellfläche von über 350.000 Quadratmetern und die Bewegung von rund 260.000 Tonnen Fracht zwischen den wichtigsten Destinationen im Geschäftsjahr 2015. Im Vergleich zum Vorjahr ist die Gesamtleistung logistischer Aktivitäten gemessen am Frachtvolumen um rund 2 % gestiegen. Dabei konzentrierten sich die Logistikaktivitäten mit 62 % auf die Region Europa. Auf die Regionen Americas, Greater China und Asien/Pazifik entfielen 20 %, 12 % bzw. 6 % aller Logistikaktivitäten.

Wesentlicher Bestandteil der strategischen Ausrichtung der Logistik in der Schaeffler Gruppe ist das Projekt „Europäisches Distributionszentrum (EDZ)“. Für die Sparte Industrie entsteht ein leistungsfähiges logistisches Netzwerk mit dem Ziel, die Marktversorgung und Lieferperformance nachhaltig zu verbessern. Das Europäische Distributionszentrum leistet hiermit einen wichtigen Beitrag zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit. Im Geschäftsjahr 2015 wurden im Rahmen des Projekts die neuen Lagerstandorte „EDZ Nord“ (Arlandastad, Schweden) sowie das „EDZ Süd“ (Carisio, Italien) in Betrieb genommen. Auf einer Gesamtfläche von rund 39.000 Quadratmetern werden an diesen Standorten künftig die Lieferungen für die Kunden in Nord- bzw. Südeuropa gebündelt und abgewickelt. Zudem wurde 2015 mit den Ausführungsplanungen für das zentrale Distributionszentrum „EDZ Mitte“ begonnen, das am Standort Kitzingen realisiert wird.

## **Einkauf**

Der Einkauf der Schaeffler Gruppe gewährleistet eine optimale Versorgung der Werke mit Gütern und Dienstleistungen unter Berücksichtigung von Qualität, Kosten und Liefertreue. Er stellt die externe Versorgung bereits vor dem Produktionsstart sicher, u. a. durch die Einbindung der Lieferanten in den Produktentstehungsprozess. Durch die Bündelung von Einkaufsvolumina trägt der Einkauf zu einer laufenden Optimierung des Lieferantennetzwerks der Schaeffler Gruppe bei. Die Verbesserung der Zulieferqualität durch intensive Zusammenarbeit mit den Lieferanten, die Sicherstellung wettbewerbsfähiger Beschaffungskosten und die Optimierung der Supply Chain zur Erhöhung der Versorgungssicherheit durch verbesserte logistische Anbindungen sind unverändert die wesentlichen Ziele des Einkaufs.

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

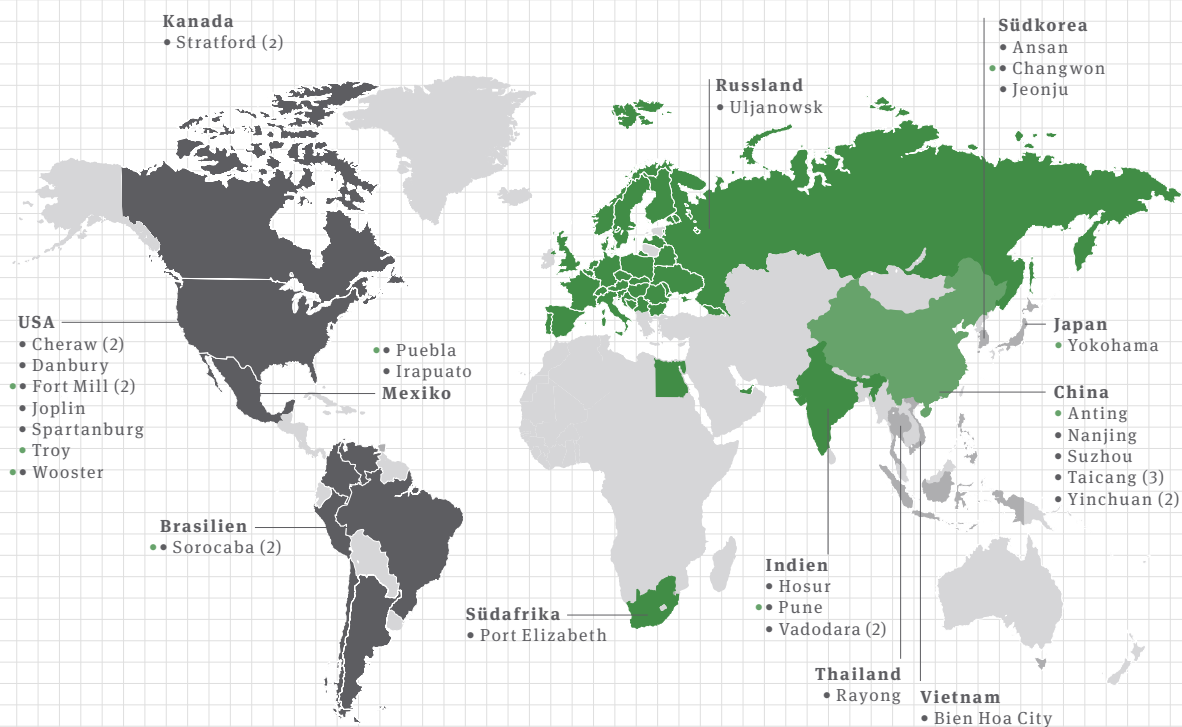
Im Geschäftsjahr 2015 war ein operativer Anstieg des Gesamteinkaufsvolumens um 3,6 % im Vergleich zum Vorjahr zu verzeichnen. Das darin enthaltene Produktionsmaterialeinkaufsvolumen (Rohmaterial und Komponenten) stieg um 0,8 %. Das Einkaufsvolumen im Allgemeinen Einkauf (im Wesentlichen Investitionen, Werkzeuge, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Dienstleistungen) erhöhte sich um 7,1 %. Die weltweite Versorgung der Werke der Schaeffler Gruppe war 2015 stets sichergestellt.

Die Schaeffler Gruppe bezog im Geschäftsjahr 2015 Waren und Dienstleistungen von etwa 33.000 Lieferanten aus rund 80 Ländern. Das Einkaufsvolumen konzentrierte sich dabei im Wesentlichen auf die Regionen Europa (65,8 %) und Americas (17,9 %). Auf die Regionen Greater China und Asien/Pazifik entfielen 9,4 % bzw. 6,9 %.

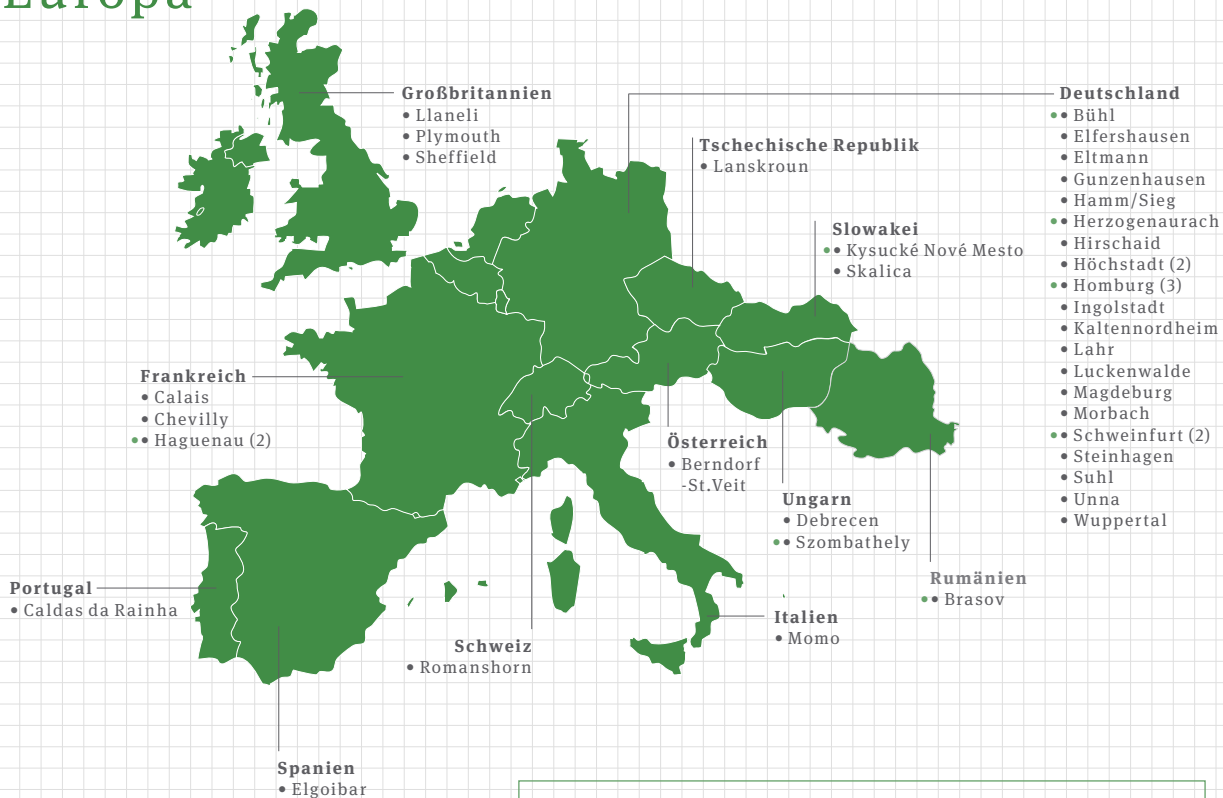
Für die Herstellung ihrer Produkte verwendet die Schaeffler Gruppe verschiedene Rohmaterialien wie Stahl (Flach- oder Stabstahl), Eisen- und Aluminiumguss sowie Nichteisen-Metalle (NE-Metalle). Direkt oder indirekt sind die bei Schaeffler verwendeten Produktionsmaterialien im Wesentlichen abhängig von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

Seit sechs Jahren bilden Continental und Schaeffler eine Einkaufskooperation. Beide Unternehmen profitieren von besseren Kostenstrukturen infolge einer Bündelung von Einkaufsvolumina. Durch die Nutzung der Synergien, die aus zahlreichen regionenübergreifenden Projekten und Programmen resultieren, konnte die Schaeffler Gruppe die Materialkosten 2015 weiter leicht optimieren.

# Werke und F&E-Zentren der Schaeffler Gruppe



## Europa



	Europa	Americas	Greater China	Asien/Pazifik
• F&E-Zentren	• 9	• 5	• 1	• 2
• Werke	• 48	• 14	• 7	• 5

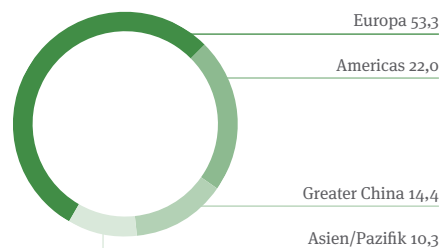
## Regionen

Die dreidimensionale Matrixorganisation der Schaeffler Gruppe sieht – neben der Unterteilung des Geschäfts nach Sparten und Funktionen – eine weitere Untergliederung nach den vier Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik vor. Die vier Regionen der Schaeffler Gruppe werden jeweils durch Regionale CEOs geführt.

Die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg der Schaeffler Gruppe liegt in ihrer Nähe zum Kunden. Entsprechend ihrem Leitbild „In der Region – Für die Region“ hat die Schaeffler Gruppe einen weltweit integrierten Entwicklungs- und Produktionsverbund mit einer starken regionalen Verankerung etabliert. Auf Basis einer bereichs- und länderübergreifenden Zusammenarbeit entsteht ein hohes Maß an Flexibilität für die Lösung neuer Kundenanforderungen und die Chance, entstehende Trends frühzeitig antizipieren zu können. Neben einer höheren Akzeptanz durch Zusammenarbeit mit regional ansässigen Kunden und Zulieferunternehmen führt die zunehmende Lokalisierung zu Effizienzen in den Bereichen Einkauf und Logistik sowie zu diversen Vorteilen in Bezug auf Nachhaltigkeits- und Umweltaspekte. Die damit einhergehende wachsende regionale Präsenz spiegelt sich u. a. in einem hohen Lokalisierungsgrad wider. Der Lokalisierungsgrad beschreibt dabei die Relation von Gesamtumsatz der Region zum regional produzierten Umsatzvolumen.

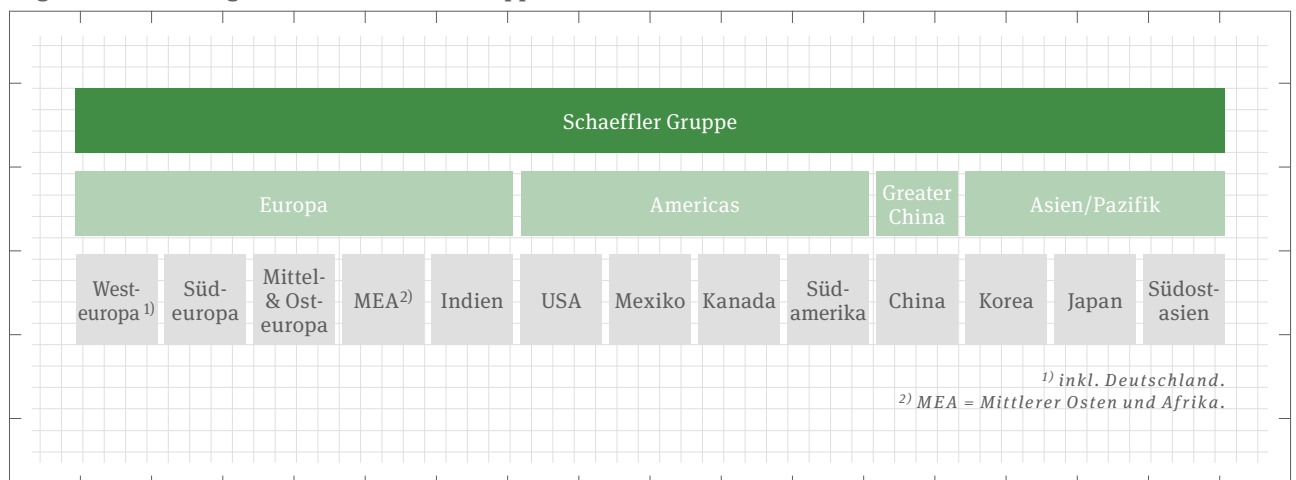
### Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe Nr. 016 nach Regionen

in Prozent nach Marktsicht



### Regionen und Subregionen der Schaeffler Gruppe

Nr. 017



In der Region Europa werden die Sub-Regionen West-, Süd- sowie Mittel- und Osteuropa, der Mittlere Osten und Afrika sowie Indien zusammengefasst. Deutschland – als Teil der Subregion Westeuropa – ist hierbei der wichtigste Absatzmarkt der Schaeffler Gruppe. Der Anteil dieser Region am Konzernumsatz lag im Geschäftsjahr 2015 bei rund 53 %. Der Lokalisierungsgrad betrug im Berichtsjahr rund 96 %. In der Region Europa waren 2015 insgesamt 58.600 Mitarbeiter beschäftigt, 69,6 % der Gesamtbelegschaft des Unternehmens. Diese Zahl beinhaltet die Mitarbeiter der globalen Konzernzentrale in Herzogenaurach, Deutschland. Die Region verfügt über 48 Werke und 9 F&E-Zentren. Der regionale Hauptstandort ist Schweinfurt, Deutschland. Das im Vorjahr errichtete Werk in Uljanowsk, Russland, wurde planmäßig in Betrieb genommen. Darüber hinaus erfolgte die Grundsteinlegung für ein neues Werk in Svitavy, Tschechien.

Die Länder Nord- und Südamerikas werden in der Region Americas zusammengefasst. Der Umsatzbeitrag dieser Region betrug im Geschäftsjahr rund 22 %. In der Region Americas erreichte die Schaeffler Gruppe im Geschäftsjahr 2015 einen Lokalisierungsgrad von rund 71 %. In 14 Werken und 5 F&E-Zentren sowie an Vertriebsstandorten in Nord- und Südamerika waren insgesamt 12.625 Mitarbeiter beschäftigt. Der regionale Hauptsitz der Region Americas ist Fort Mill, South Carolina, USA. Die Schaeffler Gruppe produziert in dieser Region seit 1953.

China ist ein strategisch bedeutsamer Absatzmarkt für die Schaeffler Gruppe. Deshalb werden insbesondere China, Taiwan und Hongkong als eigenständige Region Greater China geführt. Die Region erzielte im Geschäftsjahr 2015 rund 14 % des Konzernumsatzes; der Lokalisierungsgrad betrug rund 68 %. In Greater China waren insgesamt 10.216 Mitarbeiter beschäftigt. In der Region sind 7 Werke und 1 F&E-Zentrum angesiedelt. Der regionale Hauptsitz ist Anting, im Großraum von Shanghai, China. Das erste Tochterunternehmen von Schaeffler wurde in der Region 1995 in Taicang, China, gegründet.

In der Region Asien/Pazifik werden Korea, Japan und die Länder Südostasiens zusammengefasst. Die Schaeffler Gruppe ist seit 1953 in dieser Region vertreten. Im Geschäftsjahr 2015 entfielen rund 10 % des Konzernumsatzes auf diese Region. Der Lokalisierungsgrad betrug im Geschäftsjahr 2015 rund 41 %. In der Region Asien/Pazifik waren 2.757 Mitarbeiter beschäftigt. Der regionale Hauptsitz ist Singapur. Insgesamt betreibt die Schaeffler Gruppe in dieser Region 5 Werke und 2 F&E-Zentren. Die Präsenz der Schaeffler Gruppe in dieser Region wird kontinuierlich erweitert. Beispiel hierfür ist das sich im Bau befindliche Werk in Rayong, Thailand.

## 1.3 Konzernstrategie und -steuerung

### Konzernstrategie

Die Schaeffler Gruppe ist ein integrierter Automobil- und Industrielieferer. Sie verfolgt eine Wachstumsstrategie mit dem Ziel profitabel über dem Markt zu wachsen. Kern dieser Wachstumsstrategie sind höchste Qualität, herausragende Technologie und ausgeprägte Innovationskraft sowohl im Kundengeschäft als auch bei den internen Prozessen.

### Strategiekonzept „Mobilität für morgen“

Ausgehend von den großen Megatrends, die das Geschäft von Schaeffler bestimmen, hat das Unternehmen sein Strategiekonzept „Mobilität für morgen“ entwickelt. Unter diesem Konzept fokussiert sich die Schaeffler Gruppe sparten- und regionenübergreifend auf die vier Fokusfelder „Umweltfreundliche Antriebe“, „Urbane Mobilität“, „Interurbane Mobilität“ sowie „Energiekette“. Das Unternehmen gestaltet diese Fokusfelder durch eigene Forschung und Entwicklung aktiv mit und stellt für seine Kunden und Geschäftspartner als kompetenter Innovations- und Technologieführer ein attraktives Produktangebot zur Verfügung.

Die Schaeffler Gruppe leistet einen entscheidenden Beitrag zu allen Formen der Mobilität der Zukunft. Als internationaler Zulieferer für Kunden aus Automotive und Industrie bietet das Unternehmen schon heute innovative Produkte für Hybrid- und Elektrofahrzeuge an. Gleichzeitig arbeitet Schaeffler daran, konventionelle automobiler Motor- und Getriebeleistungen sowie den Bereich der Lagertechnik bei Industrieanwendungen energieeffizienter zu machen. Egal ob für umweltfreundliche Antriebe, urbane Mobilität, den Bereich der interurbanen Mobilität oder die gesamte Energiekette – in all diesen Feldern gestaltet Schaeffler für seine Kunden „Mobilität für morgen“.

#### Strategiekonzept „Mobilität für morgen“

Nr. 018



### **(1) Umweltfreundliche Antriebe**

Eines der Hauptziele der Automobilindustrie ist die Entwicklung von energieeffizienten, emissionsarmen oder -freien, also umweltfreundlichen und nachhaltigen Antrieben. Mit dem breiten Produktportfolio bedient Schaeffler dabei in einer Fächerstrategie alle Bereiche von der Optimierung herkömmlicher Verbrennungsmotoren, über die Hybridisierung bis hin zur e-Mobilität. Schlüsselkomponenten wie variable Ventilsteuerungssysteme, das Thermomanagement-Modul, nasse und trockene Doppelkupplungen sowie elektronische Steuermodule helfen dabei, die CO<sub>2</sub>-Emissionen herkömmlicher Verbrennungsantriebe zu senken. Darüber hinaus spielen innovative Produkte für den Bereich Elektromobilität, wie der elektrische Achsantrieb, der Radnabenantrieb „E-Wheel Drive“ oder Hybridmodule für die Automotive-Kunden von Schaeffler eine zunehmend wichtige Rolle, um ihre Ziele zur Senkung von CO<sub>2</sub>-Emissionen zu erreichen.

### **(2) Urbane Mobilität**

Nirgends macht sich der Mobilitätswandel so sehr bemerkbar wie in den Megastädten dieser Welt. Zugleich ist er auch nirgends so sehr vonnöten. Denn Städte wie Moskau, Tokio oder Shanghai werden täglich von einem Verkehrsinfarkt befallen, der schnelle und flexible Fortbewegung unmöglich macht. Der Trend geht deshalb hin zur Mikromobilität und bietet große Chancen für kleine Vehikel. Als Konsequenz baut Schaeffler ihr Produktportfolio in den Bereichen Hybrid- und elektrische Mobilität weiter aus. So hat sich Schaeffler beispielsweise mit seinen Drehmomentsensortretlagern als innovativer Zulieferer im wachsenden Markt für E-Bikes positioniert.

### **(3) Interurbane Mobilität**

Interurbane Mobilität beschreibt die Vernetzung globaler Zentren. In den kommenden Jahrzehnten wird das weltweite Verkehrsaufkommen erheblich zunehmen. Denn die Globalisierung setzt sich fort – und zugleich wird ein hohes Maß an Flexibilität gefordert. Für Bahn- und Luftfahrtunternehmen stellt die Bereitstellung modernster Mobilitätslösungen eine zentrale Herausforderung dar. Ein nachhaltiges Verkehrskonzept beinhaltet dabei vor allem eine ökologische Komponente. Vor dem Hintergrund des fortschreitenden Klimawandels steht die Verringerung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes im Vordergrund. Das heißt, dass der Transport von Personen und Waren so umweltverträglich wie möglich gestaltet werden muss. Eine technologische Antwort auf diese Anforderungen stellen beispielsweise ökoeffiziente Flugzeuge und Hochgeschwindigkeitszüge dar. Schaeffler ist mit seinen innovativen Wälzlagerlösungen für Kunden sowohl im Schienen- als auch im Luftverkehr präsent. Die Produkte finden sich in modernen Hochgeschwindigkeitszügen und Flugzeugen.

### **(4) Energiekette**

Als Entwicklungspartner der Energiewirtschaft unterstützt Schaeffler den Ausbau der regenerativen Energien. Vor dem Hintergrund schwindender Ressourcen und großer Klimaherausforderungen wächst der weltweite Bedarf an sauberer Energie. Alle Felder der Energiekette – von der Gewinnung über den Transport und die Umwandlung bis zur Nutzung der Energie – müssen optimiert werden. Den regenerativen Energiequellen kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu. Auch für Schaeffler stellen Wasser-, Wind- und Solarenergie zukunftssträchtige Wachstumsfelder dar, denn alle werden maßgeblich zur Energieversorgung von morgen beitragen. Die Schaeffler-Sparte Industrie bietet ein umfassendes Produktportfolio im Bereich erneuerbarer Energie an – das Spektrum reicht dabei von Lagerlösungen für Windkraftturbinen bis zu Lösungen für den Solar- und Wasserkraftbereich.



## Strategische Ziele

Das Strategiekonzept „Mobilität für morgen“ mit den vier Fokusfeldern und die Sub-Strategien der Geschäftsfelder, Regionen und Funktionen sollen dazu beitragen, dass die strategischen Ziele der Schaeffler Gruppe erreicht werden. Die strategischen Ziele bestehen sowohl aus quantitativen als auch aus qualitativen Elementen.

Die strategischen Leitplanken sind eine Wachstumsstrategie mit dem Fokus auf Qualität, Technologie und Innovation, ein nachhaltiges profitables Wachstum mit hoher Cash-Flow-Orientierung, ein balanciertes Geschäftsportfolio, der weitere Ausbau der Lokalisierung gemäß dem Grundsatz „In der Region – Für die Region“ sowie die Sicherstellung einer ausreichenden finanziellen Flexibilität.

Ziel ist es, den Kunden ein umfassendes „best-in-class“ Produkt-/Systemportfolio samt Beratung und Service anzubieten. Neue Produkte und Märkte werden vor dem Hintergrund der hohen Profitabilitätsziele von Schaeffler ausführlich evaluiert. Der Fokus liegt grundsätzlich auf den Premium-Segmenten, die höchste Qualitätsstandards verlangen. Dazu bindet das Unternehmen seine Kunden in jeder Phase der Produktentwicklung eng ein, um ihre Anforderungen bestmöglich zu erfüllen.

Dabei ist es der Anspruch der Schaeffler Gruppe, höchstmögliche Qualität für ihre Kunden zu liefern. Zu diesem Zweck investiert das Unternehmen in hochstandardisierte und voll-automatisierte Produktionsanlagen, um auch weiterhin die höchsten Qualitätsstandards der Industrie zu setzen. Gleichzeitig realisiert Schaeffler konsequent Produktivitätsgewinne in den Herstellungsprozessen, um die Kostenbasis zu verbessern und weiterhin eine attraktive Kosten-/Leistungsbalance sicherzustellen.

Die Schaeffler Gruppe konzentriert sich auf die Entwicklung und Herstellung hochwertiger Komponenten, Module und Systemlösungen, welche die globalen Megatrends in den Bereichen Automobil und Industrie adressieren. Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um gesellschaftliche Trends wie Urbanisierung und Bevölkerungswachstum, technologische Trends wie steigende Komplexität und Digitalisierung, Umwelttrends wie erneuerbare Energien und Ressourcenknappheit sowie ökonomische Trends wie Globalisierung. Der Anspruch von Schaeffler ist es, mit Blick auf diese Trends neue Standards im modernen Engineering zu setzen. Die Schaeffler Gruppe ist überzeugt, dass der Fokus auf die globalen Megatrends es dem Unternehmen ermöglicht, auch in Zukunft über dem Markt zu wachsen.

Die Schaeffler Gruppe leistet zu allen Formen der Mobilität der Zukunft einen entscheidenden Beitrag. Bereits heute bietet das Unternehmen innovative Produkte für Hybrid- und Elektrofahrzeuge an. Gleichzeitig arbeitet Schaeffler fortwährend daran, konventionelle automobiler Motor- und Getriebelösungen sowie den Bereich der Lagertechnik bei Industrieanwendungen energieeffizienter zu machen.

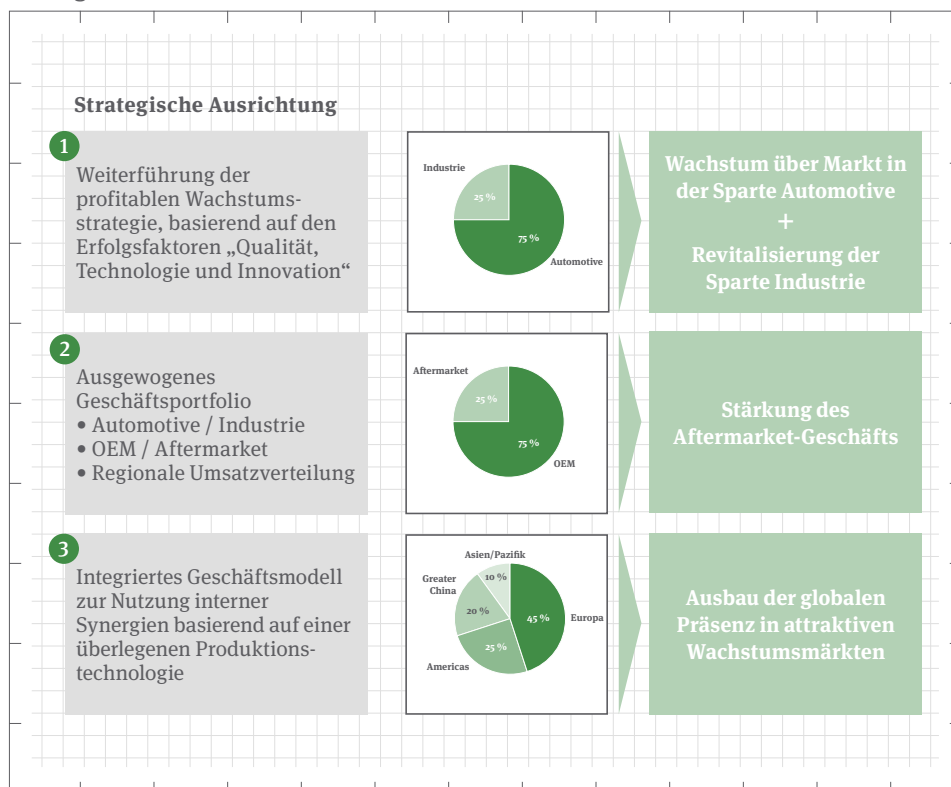
Die Schaeffler Gruppe verfolgt als ein weiteres strategisches Ziel ein ausgewogenes Geschäftsportfolio: Mittelfristig soll das Umsatzverhältnis der Sparten Automotive/Industrie rund 75:25 betragen. Hierzu ist es besonders wichtig, dass die Neuausrichtung des Industriegeschäfts erfolgreich ist.

Des Weiteren soll bis 2020 der Anteil des Aftermarketgeschäfts wieder rund 25 % des gesamten Umsatzes der Schaeffler Gruppe betragen. Dies kann nur erreicht werden, wenn die sich bietenden Wachstumschancen innerhalb Europas, jedoch insbesondere in den Wachstumsregionen konsequent genutzt werden.

Mit Blick auf ein ausgewogenes Geschäftsportfolio ist ein weiteres strategisches Ziel, bis 2020 eine Umsatzverteilung auf die einzelnen Regionen von Europa rund 45 %, Americas rund 25 %, Greater China rund 20 % und Asien/Pazifik rund 10 % zu erreichen. Dies erfordert auch weiterhin den gezielten Ausbau der globalen Präsenz der Schaeffler Gruppe in attraktiven Wachstumsmärkten, insbesondere in den Regionen Greater China und Asien/Pazifik. Rund ein Drittel der gesamten Investitionsauszahlungen (Capex) in den letzten zwölf Monaten betrafen die Regionen Greater China und Asien/Pazifik.

Strategische Ziele

Nr. 019



Getreu dem Leitbild „In der Region – Für die Region“ werden lokale Werke ausgebaut bzw. neu eröffnet. Das Werk in Rayong, Thailand, befindet sich aktuell im Bau. Das Werk in Uljanowsk, Russland, wurde neu in Betrieb genommen. In Svitavy, Tschechien, erfolgte darüber hinaus die Grundsteinlegung für ein neues Werk.

Im Zuge der globalen Wachstumsstrategie weitet das Unternehmen auch sein Produktportfolio weltweit sukzessive aus und kann somit seinen Kunden eine noch größere Vielfalt an Lösungen anbieten. Die Schaeffler Gruppe beabsichtigt die Produktdiversifizierung über verschiedene Märkte hinweg auszubauen, um Abhängigkeiten von einzelnen Märkten zu minimieren. Dabei wird auch die Kompetenz als Anbieter von Systemlösungen und Services erweitert. Anspruch ist es, weiterhin zu den Top 3 Wettbewerbern in den relevanten bestehenden und neuen Märkten zu gehören.

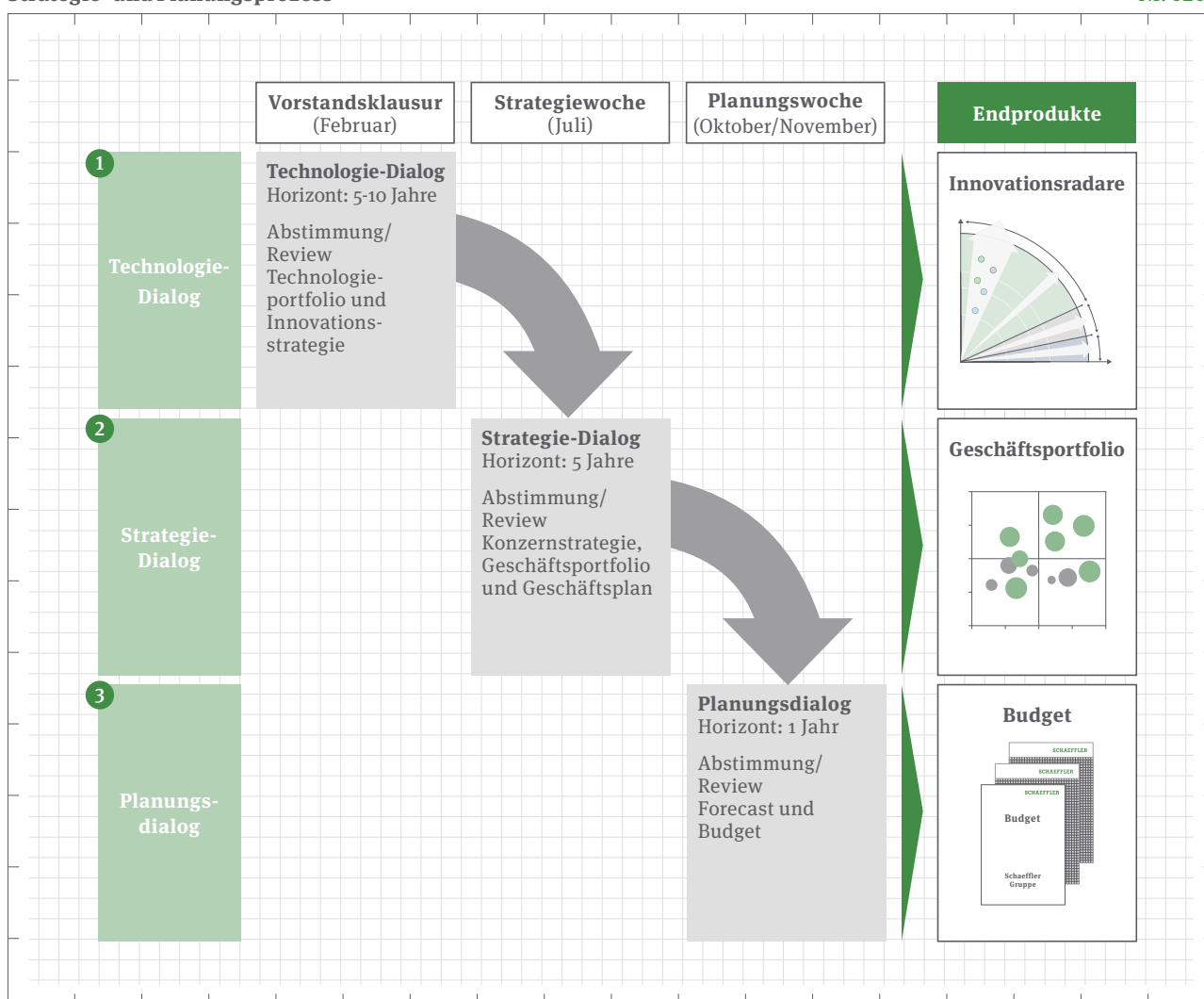
Grundlage der Wachstumsstrategie sind zielgerichtete Investitionen in Forschung und Entwicklung sowie in das Produktionssystem der Schaeffler Gruppe. Die finanzielle Flexibilität hierfür wird durch einen adäquaten Verschuldungsgrad und die Erwirtschaftung eines angemessenen positiven Cash Flow ermöglicht. Entscheidungen in der Schaeffler Gruppe werden deshalb immer auch mit einem starken Fokus auf den Cash Flow getroffen.

## Strategie- und Planungsprozess

Die Operationalisierung des Strategiekonzepts „Mobilität für morgen“ erfolgt im Rahmen des jährlichen Strategie- und Planungsprozesses. Die Schaeffler Gruppe hat im Geschäftsjahr 2015 einen neuen Strategie- und Planungsprozess implementiert, der die drei Kernelemente (1) Technologie-Dialog, (2) Strategie-Dialog und (3) Planungsdialog umfasst, die sukzessive aufeinander aufbauen.

### Strategie- und Planungsprozess

Nr. 020



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

Der Strategie-Dialog findet jeweils Mitte des Jahres statt. Er fokussiert sich auf die Geschäftsstrategie (inkl. Business Plan) der kommenden fünf Jahre für die Schaeffler Gruppe, die Teilstrategien der Sparten mit ihren strategischen Geschäftseinheiten, der Regionen sowie der Funktionen. Ausgangspunkt ist jeweils eine detaillierte Marktanalyse sowie eine Analyse der internen Ausgangslage. Darauf aufbauend werden strategische Initiativen entwickelt, aus denen sich ein indikativer Geschäftsplan ableiten lässt. Die einzelnen Teilstrategien werden im Rahmen des Prozesses aufeinander abgestimmt, priorisiert, soweit notwendig ergänzt und zu einer integrierten Strategie für die Schaeffler Gruppe weiterentwickelt. In der sog. „Roadmap 2020“ wird diese Strategie entsprechend dokumentiert. Um sicherzustellen, dass die vereinbarten strategischen Initiativen adäquat implementiert und evtl. entstehende Hindernisse frühzeitig beseitigt werden können, werden die wichtigsten Initiativen im Rahmen der Agenda „4 plus One“ gebündelt und ein entsprechendes Monitoring im Vorstand aufgesetzt.

Ausgehend von den Ergebnissen des Strategie-Dialogs werden die Top-Down Ziele für das kommende Planjahr abgeleitet. Im anschließenden Bottom-up Prozess werden die Ziele detailliert heruntergebrochen, bottom-up validiert und ggfs. der Gesamtplan adjustiert. Im Planungsdialog im Oktober verabschiedet der Gesamtvorstand 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 Leistungsindikatoren und gehen jeweils in die Zielvereinbarungen des Vorstands und des Managements ein.

## Konzernsteuerung

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

Das Management der Schaeffler Gruppe steuert die Geschäftsentwicklung im Geschäftsjahr 2015 im Rahmen der dreidimensionalen Matrixorganisation primär nach Sparten und Unternehmensbereichen, die als Profit Center fungieren und weltweite Geschäfts- und Ergebnisverantwortung haben. Die Funktionen werden als Cost Center geführt. Neben den Sparten und Funktionen teilt die Schaeffler Gruppe das Geschäft in Regionen auf, denen jeweils ein Regionaler CEO vorsteht. Die Regionen der Schaeffler Gruppe werden als Profit Center geführt und in Subregionen und Länder unterteilt.

Seit dem 01. Januar 2016 wird die Steuerung der Sparte Industrie primär nach den Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik erfolgen. Der Vorstand der Schaeffler AG hat am 10. August 2015 beschlossen, das Geschäft der Sparte Industrie neu auszurichten. Das Industriegeschäft wird primär nach Regionen und nicht wie bisher, nach Unternehmens- und Geschäftsbereichen gesteuert werden. Neben der primär regionalen Steuerung wird die Ausrichtung nach Geschäftsbereichen grundsätzlich beibehalten.

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

## Wertorientierte Steuerung

Die Steuerung des Geschäftsportfolios der Schaeffler Gruppe erfolgt wertorientiert. Als wesentliche Maßgrößen dafür dienen die strategischen Steuerungskennzahlen ROCE (Return on Capital Employed)<sup>1</sup> und Schaeffler Value Added<sup>2</sup>. Der ROCE entspricht der Relation von EBIT zum durchschnittlich betrieblich gebundenen Kapital (Capital Employed) und bewertet das erzielte Ergebnis in Relation zum eingesetzten Kapital. Die Kennzahl ROCE dient der langfristigen Erfolgsmessung und wird daher nicht zur operativen Steuerung der Schaeffler Gruppe herangezogen. Der mit dem ROCE eng verknüpfte Schaeffler Value Added entspricht dem EBIT abzüglich Kapitalkosten. Er dient zugleich als wesentliches Erfolgskriterium im Rahmen der kurzfristigen variablen Vorstandsvergütung und der Vergütung auf den nächsten Führungsebenen (vgl. Abschnitt Wertmanagement auf Seite 83).

<sup>1</sup> Verhältnis von EBIT zu durchschnittlich gebundenem Kapital (Sachanlagevermögen + Immaterielle Vermögenswerte + Working Capital).

<sup>2</sup> EBIT abzüglich Kapitalkosten (durchschnittlich gebundenes Kapital × Kapitalkostensatz vor Steuern).

## Steuerungskennzahlen der Schaeffler Gruppe

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

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

- Umsatzwachstum
- EBIT-Marge
- Free Cash Flow

Die Investitionsauszahlungsquote (Capex-Quote) gehört nicht zu den bedeutsamsten operativen finanziellen Leistungsindikatoren. Die Kennzahl dient primär der Überwachung der Geschäftstätigkeit und wird nicht zur Steuerung der Geschäftsprozesse der Schaeffler Gruppe herangezogen.

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.

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

Der Vorstand steuerte die Geschäftsprozesse der Schaeffler Gruppe im Berichtsjahr 2015 über finanzielle Leistungsindikatoren. Darüber hinaus existieren wesentliche nichtfinanzielle Kennzahlen in Bezug auf die Werke, die Qualität oder das Personal der Schaeffler Gruppe, die ebenfalls im Rahmen standardisierter Berichte unterjährig ermittelt und vom Management überwacht werden.

## 1.4 Mitarbeiter

Die Arbeitswelt der Zukunft wird sich durch Megatrends grundlegend verändern. Globalisierung, Individualisierung sowie der demographische Wandel stellen Arbeitgeber vor hohe Herausforderungen. Die Schaeffler Gruppe muss schon jetzt geeignete Maßnahmen ergreifen, um auch zukünftig ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu gewährleisten. Bereits heute kommt es darauf an, die Personalinstrumente für morgen zu entwickeln. Zukünftig verschmelzen mehr und mehr die Grenzen zwischen beruflicher und privater Welt. Die Rahmenbedingungen und Arbeitsmethoden müssen flexibilisiert und an die Erwartungshaltung der kommenden Generationen angepasst werden. Dies stellt einen kritischen Erfolgsfaktor im Wettbewerb dar.

Weiterhin eröffnen Industrie 4.0, Digitalisierung und Big Data neue Dimensionen von vernetzten Dateninformationen, Kommunikationsformen und Wissenstransfer. Dies erfordert neue Modelle der sozialen und betrieblichen Vernetzung, Kommunikation und Zusammenarbeit. Die Funktion Personal mit den entsprechenden Bereichen ist dabei ein zentraler Faktor für die Menschen in der digitalisierten und prozessorientierten Arbeitswelt von morgen.

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

### Personalstrategie

Die Personalstrategie der Schaeffler Gruppe ist als Teil eines unternehmensweiten Strategie-Dialogs entwickelt und definiert worden. Hierbei fließen die Anforderungen aller Business- und Funktionsbereiche in die Personalstrategie ein. Als Teil der Personalstrategie definierte das Unternehmen die sog. HR Roadmap 2020. Basierend auf einem Projektportfolio wurden Human Resources (HR) Initiativen abgeleitet. Die wesentlichen Initiativen werden im Folgenden vorgestellt.

In der HR Initiative „Talent Management und Führungskompetenz“ hat das Unternehmen in 2015 mit hoher Priorität das Talent Management weiterentwickelt, um Talente zu fördern und den Mitarbeitern auf allen Ebenen attraktive Karrierewege und Perspektiven zu ermöglichen. Zukünftig liegt das Augenmerk deutlich stärker auf der Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter in der Produktion.

In der HR Initiative „Neue Arbeitswelt und flexible/mobile Arbeitsbedingungen“ stehen die bisherigen Arbeitsmodelle auf dem Prüfstand. Ziel ist es, flexiblere Arbeitsmodelle zu entwickeln und bessere Rahmenbedingungen für mobile Arbeitsplätze zu gestalten.



Ein besonderer Fokus im Rahmen der HR Initiative „Demographie und betriebliches Gesundheitsmanagement“ liegt auf der Entwicklung von Rahmenbedingungen für eine altersgerechte Beschäftigung. Besonders hervorzuheben sind hier die Gesundheitsprävention und die vielfältigen, gesundheitsfördernden Angebote für die Mitarbeiter der Schaeffler Gruppe.

Bezüglich der Mitarbeitergewinnung hat die Schaeffler Gruppe die HR Initiative „Employer Branding“ gestartet. Mit dieser Initiative sollen die Wahrnehmung und Bedeutung der Arbeitgebermarke Schaeffler gestärkt werden.

In der HR Initiative „Employer of Choice“ werden marktgerechte und attraktive Vergütungsmodelle entwickelt und verbessert. 2015 wurde ein globales Job Grading Projekt durchgeführt.

Um die von der Personalstrategie abgeleiteten HR Initiativen und Maßnahmen erfolgreich zu realisieren, benötigt die Schaeffler Gruppe engagierte und hoch qualifizierte Mitarbeiter. Die Grundlage hierfür bilden:

- die Personalgewinnung,
- die Mitarbeiterentwicklung sowie
- das Gesundheitsmanagement und der Arbeitsschutz.

## Personalgewinnung

Die Schaeffler Gruppe will sich im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter weltweit als attraktiver Arbeitgeber positionieren und qualifizierte Talente gewinnen. Bereits heute zählt die Schaeffler Gruppe zu den 50 attraktivsten Arbeitgebern für angehende Ingenieure in Deutschland.

Bei der Ansprache von potenziellen Bewerbern legt die Schaeffler Gruppe einen Fokus auf die Online-Kanäle. 2015 hat das Unternehmen die erste globale Karriere-Webseite, in Ergänzung zu den Länder-Webseiten, auf den Weg gebracht und auf dieser auch die Stellenangebote aller Regionen eingebunden. Dies zeigte auch die erstmalige Auszeichnung mit dem Potentialpark Award 2015. Potentialpark, ein weltweit tätiges Marktforschungsunternehmen, untersucht jährlich die karriererelevanten Online-Aktivitäten ausgesuchter Unternehmen. In der deutschlandweiten Gesamtwertung der Online-Talent-Kommunikationsstudie belegte die Schaeffler Gruppe den 23. Platz – eine Verbesserung von 15 Plätzen im Vergleich zum Vorjahr. In der Kategorie Online-Bewerbung schaffte es das Unternehmen mit seinem Online-Bewerbungsverfahren sogar auf Platz 15.

Ein weiterer Rekrutierungsschwerpunkt der Schaeffler Gruppe liegt in Asien. Ein Beispiel hierfür war der Schaeffler Talent Open Day im April 2015. Das HR-Team von Schaeffler Greater China besuchte zunächst die Chinese Talent Days in Köln, um dort chinesische Studierende für einen Einstieg bei Schaeffler China zu interessieren und Talente zu identifizieren. An dem darauf folgenden Schaeffler Talent Open Day am Standort Herzogenaurach fanden Vorstellungsrunden, Gruppenarbeiten und Einzelinterviews statt. 16 Absolventen unterzeichneten im Ergebnis einen Arbeitsvertrag bei Schaeffler China Co. Ltd. Die Tatsache, dass sich Schaeffler in China im Wettbewerb um sehr gute Kandidaten hervorragend entwickelt hat und ein attraktiver Arbeitgeber ist, wird u. a. durch die Verleihung der Auszeichnung „Top Employer China 2016“ des „Top Employers Institute“ im Dezember 2015 belegt.

Darüber hinaus arbeitet die Schaeffler Gruppe weltweit mit Hochschulen zusammen, um qualifizierte Studierende für das Unternehmen zu gewinnen. Einen besonderen Stellenwert hat dabei die Formula Student, eine studentische Rennserie, bei der Hochschulteams einen Rennwagen selbst konstruieren und bauen, um dann in internationalen Wettbewerben gegeneinander anzutreten. Die Formula Student bietet eine Plattform, um das erworbene Ingenieurwissen in der Praxis und im Wettbewerb zu erproben und gleichzeitig ein umfassendes Verständnis auf vielen Ebenen zu entwickeln. Die Schaeffler Gruppe unterstützt Teams in der ganzen Welt und ist zudem Hauptsponsor der Events in Deutschland, Brasilien, Italien und Spanien.

Fachmessen wie die Hannover Messe (HMI) oder die Internationale Automobilausstellung in Frankfurt (IAA) nutzt die Schaeffler Gruppe, neben Auftritten auf Firmenkontaktmessen, seit Jahren intensiv zur Positionierung der Arbeitgebermarke und zur Personalgewinnung.

## Mitarbeiterentwicklung

### Talent Management in der Schaeffler Gruppe

Die persönliche Entwicklung eines jeden Mitarbeiters innerhalb des Unternehmens ist eine der wesentlichen Aufgaben des Talent Managements. Unter Talent Management versteht die Schaeffler Gruppe einen systematischen Ansatz, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Angestelltenbereichen gezielt Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten, Potenzialträger zu identifizieren und Schlüsselpositionen abzusichern.

Im Zuge der HR Initiative Global Talent Management wurde der Talent Management Prozess in den Jahren 2014 und 2015 weltweit einheitlich gestaltet und in drei ineinandergreifende Phasen gegliedert: das Mitarbeiter-Entwicklungs-Gespräch, die Vorgesetztenkonferenz und die Realisation. Der Talent Management Kreislauf bildet dabei die Grundlage für einen Personalentwicklungsprozess, der ganzjährig im Fokus steht.

Das Mitarbeiter-Entwicklungs-Gespräch ist Feedback- und Führungsinstrument und bildet die Grundlage für die Vorgesetztenkonferenzen. Im 4-Augen-Gespräch tauschen sich Führungskraft und Mitarbeiter zu Verhalten, Performance, Potenzial und fachlichen Kompetenzen aus. Ein individueller Entwicklungsplan ist optionaler Bestandteil und unterstützt bei der Konkretisierung und Planung der persönlichen Entwicklung. Die Ergebnisse dieses 4-Augen-Gesprächs bilden in der Vorgesetztenkonferenz die Diskussionsgrundlage. Die Konferenzen finden auf divisionaler, regionaler und funktionaler Ebene statt und spiegeln so die Aufbauorganisation der Schaeffler Gruppe wider. Die Konferenzen dienen dem intensiven und abteilungsübergreifenden Austausch mit dem Ziel, Potenzialträger zu identifizieren und zu bestätigen, die individuellen Entwicklungen anzustoßen sowie die Nachfolgeplanung durchzuführen. Im Rahmen der Realisationsphase erfolgt die Freigabe und beginnt die Umsetzung vereinbarter individueller Maßnahmen.

## Führungskräfte als Talent Manager

Das Unternehmen versteht Führungskräfte als Talent Manager der eigenen Mitarbeiter. Offenes und konstruktives Feedback sind dabei die Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und für eine individuelle Entwicklung der Mitarbeiter sowie der Führungskräfte selbst.

Eine 2015 neu entwickelte Talent Management Toolbox beinhaltet Feedback- und Führungsinstrumente und bietet Werkzeuge, um die individuelle Entwicklung voranzutreiben sowie Potenzialträger zu identifizieren und spezifisch zu entwickeln. Um die Führungskräfte im Umgang mit den Tools zu schulen sowie die wesentlichen Änderungen und Neuerungen im Talent Management zu vermitteln, wurden spezielle Workshops entwickelt, in denen der Umgang mit diesen neuen Talent Management Tools geübt wird.

## Experten- und Projektlaufbahnen

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

Dafür hat das Unternehmen transparente und globale Laufbahnprogramme entwickelt, bestehend aus den folgenden Kernelementen: global einheitliche Karrierestufen mit festgelegten Aufgaben und Verantwortlichkeiten, Anforderungsprofilen und Entwicklungsperspektiven.

Im Anschluss an den Talent Management Prozess werden die nominierten Mitarbeiter in (halb-)jährlich stattfindenden Laufbahngremien für die Laufbahn bzw. auf eine höhere Karrierestufe innerhalb der Laufbahn freigegeben.

Seit Einführung der globalen Projektlaufbahn (2012) und der globalen Fachlaufbahn (2013) wurden allein in Deutschland 34 Projektleiter und 247 Experten in die Laufbahnen aufgenommen. Im Geschäftsjahr 2015 bedeutete dies einen Anstieg um insgesamt 32 % gegenüber dem Vorjahr.

## Mitarbeiterqualifikation und Weiterbildung

Die strategische Personalplanung muss sich frühzeitig an neuen Anforderungen und Kompetenzen orientieren. Zentral ist für die Schaeffler Gruppe deshalb die Qualifizierung und Förderung der Mitarbeiter.

Im Jahr 2015 fanden in Deutschland 3.931 Präsenztrainings (Vj.: 3.709) mit 36.485 Teilnahmen (Vj.: 31.661) statt.

Darüber hinaus standen den Mitarbeitern 63 unterschiedliche E-Learning Kurse zur Verfügung, an denen 18.068 Mitarbeiter teilgenommen haben (Vj.: 39 E-Learning Kurse im Angebot; 24.753 Teilnahmen). Die Schaeffler Gruppe folgt mit dem Ausbau des Online-Trainingsangebots dem Trend, ihren Mitarbeitern Weiterbildungen zeit- und ortsunabhängig zu ermöglichen.

### Mitarbeiterqualifikation und Weiterbildung

Nr. 021

Anzahl in Deutschland	31.12.2015	31.12.2014	Veränderung in %
Präsenztrainings	3.931	3.709	6,0
Teilnahmen an Präsenztrainings	36.485	31.661	15,2
E-Learning Angebote	63	39	61,5
Teilnahmen an E-Learning Angeboten	18.068	24.753	-27,0

Das Weiterbildungsangebot bei Schaeffler wird weltweit unter dem Dach der Schaeffler Academy gebündelt. Deutschland, Brasilien, Rumänien, Frankreich und die USA nutzen inzwischen gemeinsame IT-Standards, wodurch das Weiterbildungsangebot für alle Mitarbeiter transparent dargestellt werden kann. Die Schaeffler Academy bietet neben Standardqualifikationen auch maßgeschneiderte, spezifische und themenübergreifende Qualifizierungen an.

Besonders zu erwähnen sind hierbei die beiden Management Programme CMP (Central Management Program) und IMP (International Management Program), die im Jahr 2015 von der International Federation of Training & Development Organisations (IFTDO) in der Kategorie „Best of HRD Practice“ mit dem „Certificate of Merit“ ausgezeichnet wurden. Die beiden Programme mit jeweils globaler Ausrichtung vermitteln Schaeffler-spezifische Führungskompetenzen auf interkultureller Ebene sowie auf das Unternehmen abgestimmte Kenntnisse zur Strategieentwicklung und sind somit ein elementarer Baustein zur Umsetzung von mittel- bis langfristigen Geschäftszielen.

## Nachwuchsförderung

Um den Erfolg von Schaeffler langfristig sicherzustellen, ist es wichtig, Nachwuchskräfte in allen Bereichen zu gewinnen und auszubilden. Am Ende des Geschäftsjahres 2015 standen in der Schaeffler Gruppe weltweit 2.897 Auszubildende (entspricht 3,4 % der Belegschaft) in einem Ausbildungsverhältnis (Vj.: 2.735 oder 3,3 % der Belegschaft). Die Anzahl der Auszubildenden hat sich somit um 5,9 % im Vergleich zum Vorjahr erhöht. Die zukünftigen Fachkräfte werden in insgesamt 21 spezifischen Ausbildungsberufen an den Standorten der Schaeffler Gruppe ausgebildet. Neben der fachlichen Qualifikation und dem spezifischen Schaeffler-Know-how liegt eine besondere Wertschätzung auf Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen. Dabei sollen den Nachwuchskräften selbständiges Denken und Handeln sowie Kreativität und ein gestärktes Umwelt- und Verantwortungsbewusstsein vermittelt werden.

Eine weitere wichtige Rolle bei der Nachwuchsgewinnung in Deutschland spielt das „Duale Studium“. Hier bietet Schaeffler verschiedene Studienmöglichkeiten an, so z. B. ein „Duales Studium“ in Kooperation mit Dualen Hochschulen oder ein „Two-in-One“-Studium mit Technischen Hochschulen in Deutschland. Im Geschäftsjahr 2015 strebten insgesamt 150 „Duale Hochschulstudenten“ und 196 „Two-in-One“-Studenten ihren Bachelorabschluss an. Als weiterführenden Abschluss bietet das Unternehmen zusätzlich ein Masterstudienprogramm an.

Darüber hinaus bietet die Schaeffler Gruppe spezielle Trainee-Programme an, in deren Rahmen überdurchschnittlich erfolgreiche Hochschulabsolventen die Möglichkeit haben, sich innerhalb von 12 bis 24 Monaten einen intensiven Überblick über den Konzern und die Funktionsbereiche zu verschaffen. Durch begleitende persönlichkeitsfördernde Qualifizierungen werden die Trainees optimal auf verantwortungsvolle Positionen innerhalb der Schaeffler Gruppe vorbereitet. In Deutschland z. B. nahmen zum 31. Dezember 2015 46 Nachwuchskräfte (Vj.: 52) am Trainee-Programm teil. Ähnliche Programme werden in vielen Ländern weltweit, so z. B. auch in den USA, durchgeführt.

## Gesundheitsmanagement und Arbeitsschutz

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

Auch mit der Unterzeichnung der „Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union“, trägt die Schaeffler Gruppe der unternehmerischen Verantwortung bezüglich gesundheitlicher Prävention und Arbeitsschutz Rechnung.

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

Außerdem fördert die Schaeffler Gruppe durch den kontinuierlichen Aufbau eines strukturierten Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) die Kompetenz und das Bewusstsein der Mitarbeiter für ein gesundes Arbeiten und den langfristigen Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit in allen Bereichen des Unternehmens.

Im Berichtszeitraum startete die Schaeffler Gruppe mit dem Gesundheitsprogramm „Boxenstopp“ ein Konzept zur Prävention der Hauptursachen von betrieblichen Fehlzeiten. Für alle Mitarbeiter gibt es die Boxenstopp-Basis „15 Minuten für die Gesundheit“, bei der den Mitarbeitern mit Hilfe eines kurzen Check-Up ein umfassender Überblick über ihren Gesundheitszustand gegeben wird und in einem persönlichen Gespräch alle eventuell notwendigen medizinischen Maßnahmen oder Veränderungen des Lebensstils geplant werden.

Mit ihrem Betrieblichen Gesundheitsmanagement verfolgt die Schaeffler Gruppe außerdem das Ziel, ihren Mitarbeitern mit bereits bestehenden Erkrankungen, ergänzend zu den Angeboten des öffentlichen Gesundheitswesens, gezielte Maßnahmen zur langfristigen Sicherung der Gesundheit z. B. bei Muskel-Skelett-Erkrankungen auf freiwilliger Basis anzubieten. Wie sehr

das Programm auf Langfristigkeit angelegt ist, zeigt das Angebot Boxenstopp Auszubildende, das im Berichtsjahr am Standort Schweinfurt begonnen hat. Hier werden Auszubildende ab dem ersten Ausbildungsjahr mit Schulungen und aktiven Maßnahmen zu den Themen Ernährung, Bewegung und Leben mit Schichtarbeit betreut. Zudem legt Schaeffler mit der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung die Basis für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Auch 2015 nahm das Unternehmen mit seinem umfangreichen Gesundheitsmanagement am Standort Schweinfurt erneut am Corporate Health Award teil. Damit unterstreicht die Schaeffler Gruppe die hohe Bedeutung des Gesundheitsmanagements.

## Mitarbeiterzahl und Strukturdaten

Im Geschäftsjahr 2015 beschäftigte die Schaeffler Gruppe im Durchschnitt 83.930 Mitarbeiter (Vj.: 80.768). Die Mitarbeiterzahl zum Stichtag 31. Dezember 2015 lag bei 84.198 und damit um 2,3 % über dem Vorjahreswert. Neueinstellungen erfolgten gegenüber dem 31. Dezember 2014 insbesondere in der Fertigung und den fertigungsnahen Bereichen, vor allem in den Regionen Greater China und Europa, hier speziell in Mittel- und Osteuropa. In der Region Americas stand einem Rückgang der Mitarbeiterzahl in Südamerika ein deutlicher Anstieg in Nordamerika, insbesondere in den USA, gegenüber.

Anzahl der Mitarbeiter – Stichtag			Nr. 022
	31.12.2015	31.12.2014	Veränderung in %
Europa <sup>1)</sup>	58.600	57.607	1,7
Americas	12.625	12.229	3,2
Greater China	10.216	9.741	4,9
Asien/Pazifik	2.757	2.717	1,5
<b>Schaeffler Gruppe</b>	<b>84.198</b>	<b>82.294</b>	<b>2,3</b>

<sup>1)</sup> Inklusive Mitarbeitern der Konzernzentrale.

Die folgende Tabelle zeigt die Strukturdaten der Schaeffler Gruppe weltweit:

Strukturdaten der Mitarbeiter				Nr. 023
	31.12.2015	31.12.2014	Veränderung	
Durchschnittsalter (Jahre)	39,7	39,4	0,8	%
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit (Jahre)	11,1	10,9	1,8	%
Frauenanteil bezogen auf die Belegschaft (%)	21,0	21,0	0,0	%-Pkt.
Frauenanteil bezogen auf Führungskräfte (%) <sup>1)</sup>	11,4	11,2	0,2	%-Pkt.
Krankenstand (%) <sup>2)</sup>	3,6	3,3	0,3	%-Pkt.

<sup>1)</sup> Führungskräfte sind als Mitarbeiter mit disziplinarischer Leitungsfunktion definiert.

<sup>2)</sup> Anzahl der Krankentage bezogen auf die Sollarbeitstage.

Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Belegschaft innerhalb der Schaeffler Gruppe lag 2015 bei 11,1 Jahren (Vj.: 10,9). Das Durchschnittsalter der Belegschaft der Schaeffler Gruppe betrug 39,7 Jahre (Vj.: 39,4).

Für die Schaeffler Gruppe stehen Vielfalt und Unternehmenserfolg in einem engen Verhältnis zueinander, da insbesondere internationale, alters- und geschlechtsheterogene Teams erfolgreich agieren. Der Frauenanteil bezogen auf die Belegschaft lag im Berichtsjahr unverändert bei 21,0 %. Bezogen auf die Führungskräfte liegt die Frauenquote des Unternehmens bei 11,4 % (Vj.: 11,2 %).

Der Vorstand hat am 20. September 2015 Zielgrößen für den Frauenanteil gemäß § 76 Abs. 4 AktG auf den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands festgelegt. Die Zielgröße für die erste Führungsebene beträgt 5 % und für die zweite Führungsebene 12 %. Beide Zielgrößen sind bis zum 30. Juni 2017 zu erreichen.

## 1.5 Unternehmerische Verantwortung

Eine integre Unternehmensführung und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung haben höchste Bedeutsamkeit innerhalb der Unternehmenskultur bei Schaeffler. Das nachhaltige, unternehmerische Handeln innerhalb der Schaeffler Gruppe beruht auf Fairness, gegenseitigem Respekt und Integrität. Die Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Kriterien entlang der gesamten Wertschöpfungskette und die Schonung von Ressourcen sind fest in den Unternehmensleitlinien der Schaeffler Gruppe verankert.

Das Unternehmen legt großen Wert darauf, wirtschaftlichen Erfolg mit nachhaltigem, verantwortlichem Handeln gegenüber Kunden und Lieferanten als auch der Umwelt und den Mitarbeitern zu verbinden. Im Fokus stehen dabei Qualität, Technologie und Innovation. Mit hochwertigen Produkten und nachhaltigen Systemlösungen hilft die Schaeffler Gruppe ihren Kunden die Erwartungen sich verändernder Märkte zu erfüllen und gleichzeitig Verantwortung im Umweltschutz zu übernehmen.

Nachhaltige Werte schafft die Schaeffler Gruppe darüber hinaus durch eine kontinuierliche Verbesserung der eigenen betrieblichen Prozesse sowie durch Engagement für die Mitarbeiter und das gesellschaftliche Umfeld. Das Unternehmen festigt so das Vertrauen der Menschen in das Unternehmen und seine Technologien und stärkt somit das Ansehen und die Position der Schaeffler Gruppe nicht zuletzt auch an den Finanzmärkten.

Das Verständnis für die Bedürfnisse der Menschen und gegenseitiges Vertrauen sind die Basis für den langfristigen Erfolg der Schaeffler Gruppe. Das Vertrauen gilt den Mitarbeitern, den Geschäftspartnern sowie allen weiteren Stakeholdern. Mit der im Konzern verankerten Orientierung auf unternehmerische Verantwortung wird die Zukunftsfähigkeit der Schaeffler Gruppe gestärkt.

### Nachhaltiges Wirtschaften in der Schaeffler Gruppe

Der Vorstand der Schaeffler AG ist sich der Bedeutung der Nachhaltigkeit für den Erfolg und die Zukunft des Unternehmens bewusst und will die Schaeffler Gruppe künftig noch nachhaltiger machen. Das Unternehmen bekennt sich daher in vollem Umfang zu den zehn Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen und setzt sich für deren Umsetzung im Unternehmen und in dessen Einflussphäre ein. Hierfür wurden wirksame Managementinstrumente eingerichtet und neue Verantwortlichkeiten geschaffen:

Im Jahr 2015 wurde der Unternehmenskodex (Code of Conduct) der Schaeffler Gruppe grundlegend überarbeitet. Dieser fordert alle Beschäftigten des Unternehmens auf, ökologische und soziale Kriterien entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu berücksichtigen und Ressourcen zu schonen.

Darüber hinaus wurde 2015 ein Wesentlichkeitsprozess installiert. In diesem Rahmen wird, gemeinsam mit zentralen Stakeholdern, jährlich eine Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt, um die für die Schaeffler Gruppe zentralen Nachhaltigkeitsthemen zu identifizieren und



zu gewichten und in die Entscheidungsprozesse zu integrieren. Das Engagement und die Managementinstrumente der Schaeffler Gruppe zu diesen Themen werden für das Jahr 2015 erstmalig in einem Nachhaltigkeitsbericht gemäß dem G4-Leitfaden der Global Reporting Initiative (GRI) veröffentlicht.

Neu ist auch die Schaeffler-Nachhaltigkeits-Organisation mit dem für die Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie verantwortlichen Nachhaltigkeits-Board, dem operativ tätigen Nachhaltigkeits Office und dem Fachbereich Nachhaltigkeit in beratender und koordinierender Funktion. Die Nachhaltigkeits-Organisation berichtet direkt an den Vorstand der Schaeffler Gruppe und nimmt damit innerhalb der Gesamtorganisation einen hohen Stellenwert ein.

## Kunden & Produkte

### Produkt- & Technologieentwicklung

Nachhaltigkeit bedeutet für die Schaeffler Gruppe auch, neuen Technologien zum Durchbruch zu verhelfen – insbesondere solchen Technologien, die einen Beitrag zu einer kostengünstigen, verlässlichen und umweltschonenden Energiebilanz leisten und den Kunden helfen, ihren wachsenden Herausforderungen, wie die Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen oder steigenden Kraftstoffkosten, zu begegnen.

Dafür geht Schaeffler mit der Erschließung neuer Produkttechnologien für die „Mobilität für morgen“ in Vorleistung: Das Unternehmen investiert umfangreich in Forschung und Entwicklung etwa zur Elektrifizierung von Antrieben, Fahrwerk- und Chassiskomponenten oder zur kosten- und ressourceneffizienten Wiederaufbereitung gebrauchter Lager. Hierbei verfolgt Schaeffler einen übergreifenden und ganzheitlichen Produktlebenszyklus-Management-Ansatz:

Kontinuierlich werden alle Lebenszyklusphasen von der Produktauslegung, -validierung und -herstellung bis hin zur Produktnutzung und -entsorgung bzw. -aufbereitung betrachtet und auf Verbesserungspotenziale hinsichtlich Ressourcen- und Energieverbrauch überprüft. Der hierbei federführende Bereich Forschung und Entwicklung hat seine Organisationsstruktur in den vergangenen zwei Jahren an diese Aufgabenstellung angepasst und seine Systemkompetenz weiter ausgebaut. Für eine detaillierte Erläuterung wird hier auf das Kapitel Forschung und Entwicklung auf den Seiten 12 ff. verwiesen.

Eine langfristige vertrauensvolle, von Transparenz und Kooperationswillen geprägte Kundenbeziehung ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Die Kunden der Schaeffler Gruppe erwarten Lösungen für mehr Energie- und CO<sub>2</sub>-Effizienz, Sicherheit, Einhaltung von behördlichen Auflagen, Kostensenkung, nachhaltige Materialien, Wiederverwertbarkeit und vieles mehr. Herausforderungen wie diese lassen sich nur in einer gemeinsamen Anstrengung mit dem Kunden bewältigen. Darum liegt dem Unternehmen viel an einer offenen und lösungsorientierten Zusammenarbeit mit dem Kunden. Offenheit und Transparenz, helfen die Kooperation weiter zu verbessern und die Prozesse zu beschleunigen.

### Verantwortung entlang der Wertschöpfungskette

Zu einem nachhaltigeren Produktportfolio können auch die Lieferanten der Schaeffler Gruppe maßgeblich beitragen. Das Unternehmen motiviert und unterstützt diese hierbei und wirkt im Rahmen des Lieferantenmanagements auf eine nachhaltigere Gestaltung der Wertschöpfungsketten hin. Hierbei wurden im Berichtsjahr 2015 folgende Schwerpunkte gesetzt:

- Entwicklung eines Supplier Code of Conduct
- Integration von weiteren Anforderungen bezüglich Umwelt- und Arbeitssicherheit (EHS) in die zur Lieferantenauswahl und -freigabe genutzten Gruppenprozeduren „Commodity-spezifische Anforderungen“ und „Potentialanalyse“
- Entwicklung von ausgewählten Lieferanten in Umwelt- und Arbeitssicherheitsbelangen
- Anpassung der Prozesse zur Erfüllung der Sorgfaltspflicht (Compliance Due Diligence) im Umgang mit Geschäftspartnern und Lieferanten an Nachhaltigkeitsstandards
- Einhaltung von gesetzlichen Beschränkungen sowie kundenspezifischen Anforderungen im Einkauf bei unerwünschten Chemikalien und sog. Konfliktmineralien

## Umwelt & Energie

Weitere Säulen im Nachhaltigkeits-Engagement der Schaeffler Gruppe bilden der Umweltschutz und die Steigerung der Energieeffizienz bzw. die mit ihr erreichbare Reduktion der Treibhausgasemissionen. Als zentrale Instrumente für den Umwelt- und Klimaschutz nutzt das Unternehmen Umweltmanagementsysteme nach der europäischen EMAS („Eco-Management and Audit Scheme“) Verordnung bzw. dem global führenden ISO 14001 Standard. Als Basis für eine energie- und kosteneffizientere Gestaltung der betrieblichen Prozesse betreibt das Unternehmen an zahlreichen Standorten außerdem Energiemanagementsysteme auf Basis des ISO 50001 Standards.

Nahezu alle Produktionsstandorte werden weltweit nach EMAS und ISO 14001 validiert bzw. zertifiziert. Die durch unabhängige Gutachter erreichten Validierungen nach EMAS außerhalb Europas genießen im internationalen Vergleich einen sehr hohen Stellenwert. Diese erfolgreich bestandenen Überprüfungen bescheinigen den Standorten der Schaeffler Gruppe einen einheitlichen Standard im Umwelt- und Arbeitsschutz auf höchstem Niveau. Nach dem Werk in Yinchuan, das als erster chinesischer Standort überhaupt die europäische EMAS-Validierung für sein Umweltmanagement erhielt, wurden bis Jahresende 2015 vier weitere chinesische Werke, sowie die drei Werke in Korea und der Standort in Südafrika validiert und in das Standortregister der Europäischen Gemeinschaft eingetragen. Mitte November 2015 haben darüber hinaus die beiden kanadischen Standorte die Validierung nach EMAS erfolgreich bestanden. Die Eintragung in das Standortregister ist Ende Januar 2016 erfolgt. Auch in diesen Ländern ist die Schaeffler Gruppe Vorreiter in der konsequenten Umsetzung von EMAS. Geplant ist bis Ende 2017 alle Produktionsstandorte der Schaeffler Gruppe weltweit nach EMAS zu validieren und im Standortregister eintragen zu lassen.

Die globale Nachfrage nach Rohstoffen – insbesondere Energie – steigt kontinuierlich. Aufgrund des stetigen Wachstums verzeichnet auch die Schaeffler Gruppe einen zunehmenden Bedarf an Energie. Um diesem Trend entgegenzuwirken, implementiert das Unternehmen seit dem Jahr 2012 an seinen Standorten schrittweise ein Energiemanagementsystem nach dem weltweit gültigen Standard ISO 50001. Der eingeschlagene Weg wurde im Berichtsjahr mit der Zertifizierung von 27 zusätzlichen Standorten der Schaeffler Gruppe weiterverfolgt. Im Geschäftsjahr 2015 betrug ihre Zahl weltweit 48.

Grundlage des Energiemanagementsystems ist die Energiepolitik der Schaeffler Gruppe. Darin ist u. a. die Selbstverpflichtung des Vorstands und aller Mitarbeiter hinsichtlich Energieeffizienz und Ressourcenschonung, nachhaltigem Handeln und stetiger Verbesserung des Systems dokumentiert. Die folgenden drei strategischen Energieziele wurden hieraus für die Schaeffler Gruppe abgeleitet:

- Steigerung der Energieeffizienz
- Optimierung der Energiekosten
- Sicherstellung der Versorgungssicherheit mit Energie und Medien

Diese strategischen Energieziele bilden die Grundlage für die operativen Energieziele, die jährlich an die produzierenden Standorte der Schaeffler Gruppe ausgegeben werden. Um die Energieeffizienz in den Werken kontinuierlich zu steigern, führt der Bereich Energiemanagement regelmäßig Energieeffizienz-Workshops durch. Dabei werden energierelevante Anlagen, Maschinen und Prozesse auf Optimierungspotenziale untersucht und hierfür wirtschaftliche und nachhaltige Verbesserungsmaßnahmen entwickelt.

Ein weiterer elementarer Aspekt des Energiemanagements der Schaeffler Gruppe ist das standardisierte Energiedatenmanagementsystem (EDMS), das weltweit eingeführt wurde und einige wesentliche Vorteile mit sich bringt:

- Energieverbräuche von Anlagen und Maschinen transparent machen
- Energieverbräuche überwachen und Einsparpotenziale aufdecken
- Wirksamkeit von Energieeffizienzmaßnahmen nachweisen
- Zukünftige Energieverbräuche prognostizieren
- Energiebilanzen für Standorte und Regionen aufstellen

## Mitarbeiter

Zufriedene, motivierte und leistungsorientierte Mitarbeiter stellen eine wesentliche Säule für den weltweiten Erfolg der Schaeffler Gruppe dar. Die Personalstrategie der Schaeffler Gruppe verfolgt daher den zentralen Anspruch, die Beschäftigung im Unternehmen attraktiv und zukunftsfähig zu machen – für junge Talente genauso wie für langjährige Mitarbeiter. Neben der Personalgewinnung, Mitarbeiterentwicklung, dem Gesundheitsmanagement und Arbeitsschutz (vgl. Kapitel Mitarbeiter auf Seiten 34 ff.) stehen deshalb auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Vergütung und Altersvorsorge im Zentrum der als Teil der Personalstrategie entwickelten Initiativen der HR-Roadmap 2020.

Die Schaeffler Gruppe führte im Berichtszeitraum ein für die Branche einzigartiges Teamleiterkonzept in der Produktion ein. Die neue Führungsebene ermöglicht der Schaeffler Gruppe, das Wissen und die Kreativität ihrer Mitarbeiter stärker zu nutzen und gleichzeitig neue Mitgestaltungsmöglichkeiten und Karriereperspektiven zu schaffen, die der Mitarbeiterzufriedenheit dienen.

Für das Unternehmen stellt auch eine familienbewusste Personalpolitik einen hohen Stellenwert dar. So ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein zentraler Bestandteil des 2015 neu aufgelegten Unternehmenskodexes der Schaeffler Gruppe. Auch im Rahmen der HR Roadmap 2020 wird das Thema über die HR Initiative „Neue Arbeitswelt und flexible/mobile Arbeitsbedingungen“ gezielt vorangetrieben.

Schon heute bietet die Schaeffler Gruppe verschiedene Arbeitszeitmodelle wie Teilzeit, Altersteilzeit oder gegenläufige Schichtmodelle von gemeinsam beschäftigten Ehepartnern in der Produktion an. Ende 2015 wurde außerdem eine deutschlandweite Betriebsvereinbarung zur Regelung der Arbeit im Home Office abgeschlossen, die den Mitarbeitern eine flexiblere Gestaltung ihrer Tagesabläufe ermöglicht. Darüber hinaus unterstützt die Schaeffler Gruppe an verschiedenen deutschen Standorten Eltern bei der Betreuung ihrer Kinder durch Kita-Plätze, ein Eltern-Kind-Büro sowie spezielle Angebote zur Kinderbetreuung in den Ferien.

Die Schaeffler Gruppe unterstützt ihre Mitarbeiter auch bei der Altersvorsorge. Um etwaigen Versorgungslücken im Alter entgegenzuwirken, bietet das Unternehmen seinen Mitarbeitern attraktive arbeitgeber- und arbeitnehmerfinanzierte Vorsorgekonzepte an. Das im April 2015 neu eingerichtete Altersvorsorgeportal bietet den Mitarbeitern über persönliche Accounts mit gesicherten Zugängen die Möglichkeit, sich umfangreich über verschiedene Vorsorgekonzepte zu informieren und basierend auf aktuellen Daten und variablen Simulationsparametern, einen Blick in die Zukunft zu werfen, welche Einnahmen aus den jeweiligen Vorsorgemodellen voraussichtlich zur Verfügung stehen werden.

## Gesellschaftliches Engagement

Gesellschaftliches Engagement ist für die Schaeffler Gruppe Bestandteil des unternehmerischen Selbstverständnisses. Die globale Präsenz bietet Schaeffler die Chance, weltweit an den Unternehmensstandorten das gesellschaftliche Umfeld mitzugestalten und den Dialog zwischen den Kulturen zu fördern. Weltweit engagiert sich Schaeffler auf vielfältige Weise in den Kernbereichen Bildung und Wissenschaft, Gesundheit und Soziales sowie Sport und Kultur. Die Schaeffler Gruppe versucht sowohl regional als auch global einen sozialen Mehrwert durch verschiedene Initiativen, Kooperationen, Spenden und Stipendien zu schaffen und gemeinsam mit den Mitarbeitern, gesellschaftliche Herausforderungen zu meistern. Auch im Geschäftsjahr 2015 wurden zahlreiche soziale Projekte unterstützt.

Für ihr gesellschaftliches Engagement in Brasilien wurde die Schaeffler Gruppe mehrfach ausgezeichnet. Gewürdigt wurden zahlreiche Aktivitäten zu den Themen Umwelt, Gesundheit und Sicherheit und insbesondere die Leistungen der Formare Schaeffler School. Diese Einrichtung bietet jungen Menschen in der Industriestadt Sorocaba Bildungs- und Berufseinstiegsmöglichkeiten an. Außerdem leistet sie Unterstützung bei der Aufgabe, Menschen mit Behinderung in das Unternehmen einzugliedern.

In Finnland unterstützt die Schaeffler Gruppe das Projekt „Life Education“, mit dem Ziel, die Gesundheitserziehung für Kinder im Alter zwischen 3 und 13 Jahren zu verbessern. Jährlich nehmen mehr als 20.000 Kinder an den ganzheitlich konzipierten Programmen teil, die u. a. auch über die Gefahren des Drogenkonsums aufklären.

Konsequent setzt die Schaeffler Gruppe außerdem ihr Bildungsengagement in China fort: Seit 2001 kooperiert Schaeffler Holding (China) Co., Ltd., im Rahmen des „Schaeffler Engineering Scholarship Cooperative Agreement“ mit der Southwest Jiaotong University (SWJTU), einer der bedeutendsten Universitäten für den Bereich „Railway Engineering“. Bislang wurden knapp 100 Studenten über das Programm gefördert. Zusätzlich wurde im Rahmen der Kooperation mit der SWJTU ein „Railway bearing“ Kurs für Masterstudenten ins Leben gerufen, um Erfahrungen und Expertenwissen zu verbreiten.

Darüber hinaus unterstützt die Schaeffler Gruppe in China die „BAOBEI Foundation“. Diese Kooperation wurde zusammen mit dem Schaeffler International Management Programm (IMP) initiiert. Das IMP ist ein Programm zur Weiterentwicklung von Führungskräften in unterschiedlichen Funktionen, Bereichen und Regionen. Die Teilnehmer nutzen dabei eigene Fähigkeiten und Netzwerke, um ein regionales Projekt finanziell zu unterstützen. Die BAOBEI Foundation veranlasst Operationen und postoperative Rehabilitation für Waisenkinder. Der Name BAOBEI reflektiert den Glauben den die Stiftung hat: Jedes Kind ist wertvoll und kann einen einzigartigen Beitrag in der Welt leisten.

In Deutschland gehört die Schaeffler Gruppe seit 2015 zu den Förderern der Wissensfabrik: Diese Initiative unterstützt Bildung und Unternehmertum in Deutschland, indem sie sich als Vermittler zwischen Wirtschaft, Bildungseinrichtungen und der Wissenschaft engagiert und Bildungspartnerschaften vermittelt.

## 2. Wirtschaftsbericht

### 2.1 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

#### Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen

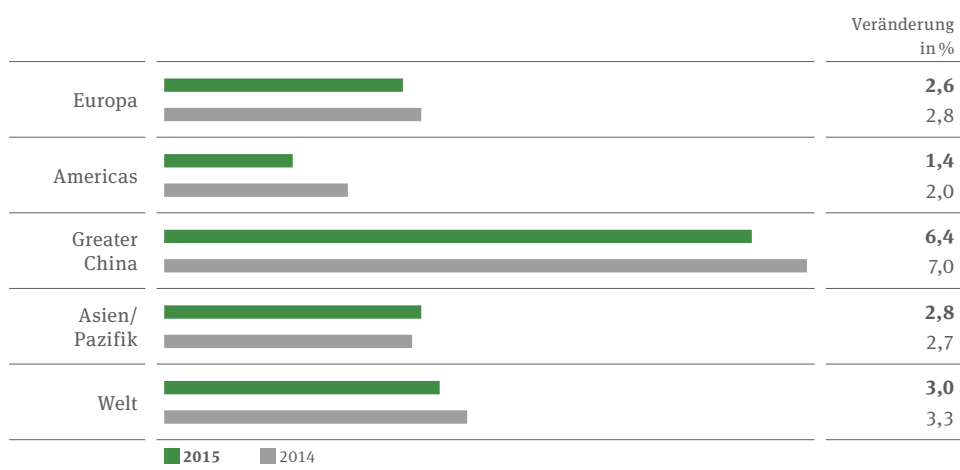
Die Entwicklung der Weltwirtschaft verlief im Berichtsjahr mit einer geringeren Dynamik als erwartet. Das globale Bruttoinlandsprodukt wuchs 2015 um 3,0 % (Oxford Economics, Januar 2016).

Das nur moderate Expansionstempo ist vor allem auf die weitere Verlangsamung der wirtschaftlichen Aktivität in bedeutenden Schwellen- und Entwicklungsländern zurückzuführen. Ein wesentlicher Grund für die wirtschaftliche Schwäche zahlreicher aufstrebender Volkswirtschaften war die Verlangsamung des Wachstums in China im Zuge des dortigen Strukturwandels. Aufgrund enger wirtschaftlicher Verflechtung belastete der Wachstumsrückgang in China spürbar die Entwicklung in anderen Schwellenländern, beispielsweise über eine geringere chinesische Importnachfrage. Der zu beobachtende globale Verfall der Rohstoffpreise, zu dem auch die Entwicklung in China beitrug, traf darüber hinaus Schwellen- und Entwicklungsländer, die von Rohstoffexporten abhängig sind, wie beispielsweise Russland und Brasilien.

Deutlich positiver als die Schwellen- und Entwicklungsländer entwickelten sich die großen westlichen Volkswirtschaften. In den USA zeigte sich eine Fortsetzung des konjunkturellen Aufschwungs, unterstützt durch robusten Konsum und dynamische Investitionen außerhalb der Ölbranche. Im Euro-Raum konnte eine Belebung der Wirtschaft beobachtet werden. Eine gestärkte Inlandsnachfrage und anziehende Exporte trugen zu einer leichten Beschleunigung des Wachstums bei.

## Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts

Nr. 024



Quelle: Oxford Economics (Januar 2016).  
 Reales Bruttoinlandsprodukt berechnet auf Basis von Kaufkraftparitäten.  
 Die Regionen bilden die regionale Struktur der Schaeffler Gruppe ab.

In der Region Europa der Schaeffler Gruppe wuchs die Wirtschaft im Berichtsjahr um 2,6 %. Die Entwicklung war allerdings von starken regionalen Unterschieden geprägt. Im Euro-Raum legte das Bruttoinlandsprodukt insgesamt moderat zu. In Deutschland hielt die Belebung der Konjunktur weiter an, in Spanien zeigte sich eine Festigung der Wirtschaft. In Frankreich und Italien expandierte das Bruttoinlandsprodukt trotz einer graduellen Erholung jeweils vergleichsweise schwach. Russland befindet sich vor allem infolge des Rückgangs der Ölpreise sowie der Sanktionen und der Unsicherheit im Zuge des Ukraine-Konflikts in einer ökonomischen Krise. Indien, ebenfalls Teil der Region Europa, konnte sein Wachstum fortsetzen.

Auch in der Region Americas der Schaeffler Gruppe, die insgesamt um 1,4 % wuchs, verlief die Entwicklung der Wirtschaft regional uneinheitlich. Während das Bruttoinlandsprodukt der USA trotz eines schwachen ersten Quartals im Berichtsjahr 2015 insgesamt moderat wuchs, schrumpfte die Wirtschaft in Lateinamerika im Zuge fallender Rohstoffpreise und negativer Ausstrahlungseffekte der tiefen Rezession Brasiliens.

In der Region Greater China der Schaeffler Gruppe setzte sich die Abschwächung der Dynamik weiter fort, das Wachstum der Wirtschaft lag bei 6,4 % und erreichte damit nicht mehr das Niveau der jüngeren Vergangenheit. In China fiel der Zuwachs des Bruttoinlandsprodukts knapp unter die Schwelle von 7 %. In Taiwan verlor die Konjunktur deutlich an Fahrt, das Wachstum der Wirtschaft stagnierte.

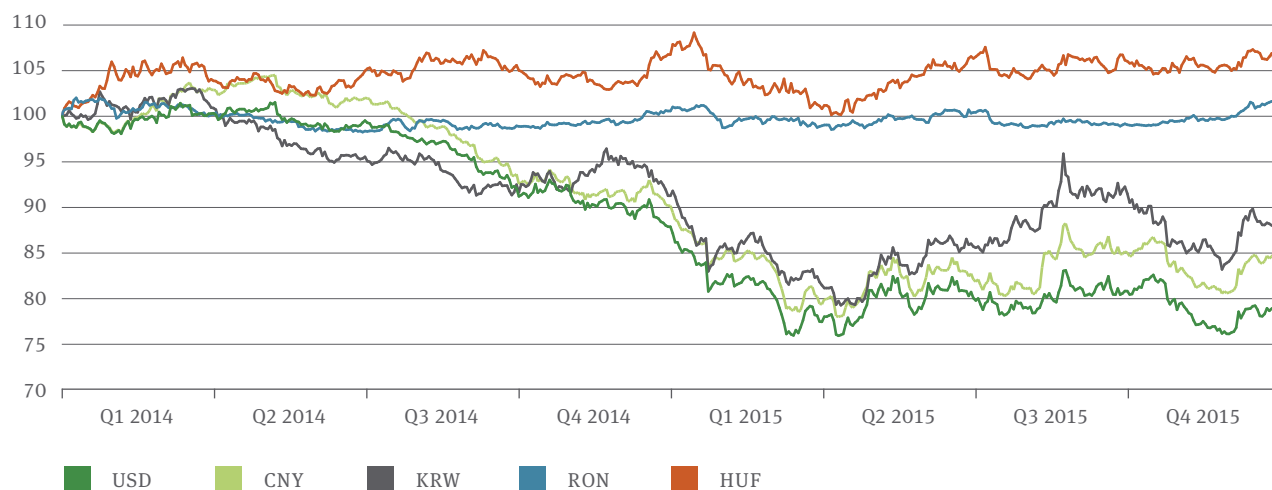
Die Wirtschaft in der Region Asien/Pazifik der Schaeffler Gruppe wuchs um 2,8 %. Das japanische Bruttoinlandsprodukt entwickelte sich schwach, die konjunkturelle Erholung ist nach wie vor fragil. In Südkorea verlor die Konjunktur weiter an Fahrt, in Indonesien legte die Wirtschaft trotz einer leichten Abschwächung der Dynamik noch deutlich zu.

An den Devisenmärkten konnten im Berichtsjahr zum Teil wesentlich veränderte Wechselkursrelationen beobachtet werden. Die bereits 2014 zu beobachtende Abschwächung des Euro gegenüber dem US-Dollar, dem chinesischen Renminbi und dem südkoreanischen Won setzte sich zu Beginn des Jahres 2015 weiter fort. Im weiteren Jahresverlauf stabilisierte sich die europäische Gemeinschaftswährung gegenüber dem US-Dollar; gegenüber dem Renminbi und dem Won gewann sie wieder leicht an Wert. Dennoch lag der Euro im Jahresmittel 2015 jeweils deutlich unter dem Durchschnittsniveau des Vorjahres. Gegenüber dem ungarischen Forint und dem rumänischen Leu blieb der Wert des Euro weitestgehend stabil.

## Entwicklung Devisenmärkte

Nr. 025

EUR gegenüber ausgewählten Währungen (Index: 01. Januar 2014 = 100)





## Branchenbezogene Rahmenbedingungen











### Automobilproduktion

Das weltweite Geschäft mit den Herstellern von Pkw und Nutzfahrzeugen stellt das wichtigste Marktsegment für den Konzern dar. Die weltweite Automobilproduktion, gemessen an der Stückzahl produzierter Fahrzeuge, wuchs im Berichtsjahr mit 1,0 % nur gering auf rund 88,3 Millionen Pkw und leichte Nutzfahrzeuge (IHS, Januar 2016).

Die Region Europa legte deutlich zu (4,7 %), getragen von hohen Wachstumsraten in Italien, Spanien und der Türkei. Nach einer Stagnation im Vorjahr verzeichnete die Region Americas im Berichtsjahr 2015 einen Rückgang um 1,4 %, bedingt vor allem durch einen massiven Einbruch in Brasilien. In der Region Greater China lag das Wachstum bei 2,0 % und damit signifikant unter den zuletzt beobachteten Zuwachsraten. Die Automobilproduktion in der Region Asien/Pazifik sank im Berichtszeitraum 2015 um 2,7 %, in Japan ging sie sogar um 5,0 % zurück.

### Entwicklung der Automobilproduktion

Nr. 026

		Veränderung in %	Mio. Stück
Europa		<b>4,7</b>	<b>26,5</b>
		3,9	25,3
Americas		<b>-1,4</b>	<b>20,4</b>
		0,8	20,7
Greater China		<b>2,0</b>	<b>23,6</b>
		7,8	23,1
Asien/ Pazifik		<b>-2,7</b>	<b>17,9</b>
		-0,7	18,3
Welt		<b>1,0</b>	<b>88,3</b>
		3,1	87,4

■ 2015   ■ 2014

Quelle: IHS (Januar 2016).  
Die Regionen bilden die regionale Struktur der Schaeffler Gruppe ab.

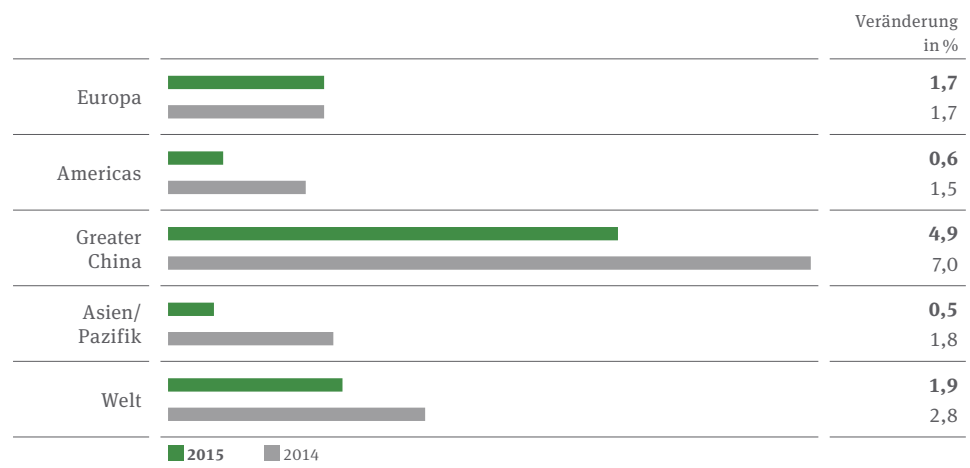
### Industrieproduktion

Die weltweite Industrieproduktion, gemessen an der Bruttowertschöpfung auf Basis konstanter Preise und Wechselkurse, wuchs im Berichtsjahr nach vorläufigen Zahlen um 1,9 % und damit geringer als im Vorjahr (Oxford Economics, Dezember 2015).

In der Region Europa lag das Wachstum der Industrieproduktion bei 1,7 %, wobei einem Rückgang in Russland ein überdurchschnittlicher Zuwachs in Indien gegenüberstand. In den Regionen Americas (0,6 %) und Asien/Pazifik (0,5 %) stagnierte die Entwicklung im Zuge negativer Wachstumsraten in Lateinamerika bzw. Japan. Die Region Greater China wuchs zwar um 4,9 %, erreichte damit aber nicht mehr die Zuwachsraten der Vorjahre.

### Entwicklung der Industrieproduktion

Nr. 027



Quelle: Oxford Economics (Dezember 2015).

Reale Bruttowertschöpfung in den Abteilungen 05 bis 39 der NACE Rev. 2-Systematik.  
Die Regionen bilden die regionale Struktur der Schaeffler Gruppe ab.

## 2.2 Geschäftsverlauf

### Geschäftsentwicklung 2015 im Überblick

Im Jahr 2015 war das wirtschaftliche Umfeld herausfordernd. Dennoch konnte die Schaeffler Gruppe mit einer guten Entwicklung an das erfolgreiche Vorjahr anknüpfen.

Die Geschäftsentwicklung der Schaeffler Gruppe war dabei geprägt durch volatile wirtschaftliche Rahmenbedingungen. Dabei belastete eine schwächere Marktentwicklung in den Sommermonaten, insbesondere im Automotive-Geschäft in China sowie im weltweiten Industriegeschäft, das Umsatzwachstum der Schaeffler Gruppe. Dagegen wirkte sich die Abschwächung des Euro gegenüber wichtigen Währungen, insbesondere dem US-Dollar und dem chinesischen Renminbi, grundsätzlich positiv auf den Umsatz aus.

Die Schaeffler Gruppe steigerte die **Umsatzerlöse** 2015 auf 13.226 Mio. EUR (Vj.: 12.124 Mio. EUR). Dies entspricht einem Wachstum von 9,1 % gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Positive Währungsumrechnungseffekte aus der Abschwächung des Euro wirkten sich vorteilhaft auf die Umsatzentwicklung des Unternehmens aus. Bereinigt um diese Währungsumrechnungseffekte beläuft sich der Umsatzanstieg auf 3,5 %. Alle vier Regionen der Schaeffler Gruppe verzeichneten währungsbereinigt ein Umsatz-Plus.

Umsatzerlöse

**13,2** Mrd. EUR

Die Umsatzerlöse der Sparte Automotive stiegen im Berichtsjahr 2015 um 11,2 % auf 9.993 Mio. EUR (Vj.: 8.986 Mio. EUR). Währungsbereinigt lag das Umsatzwachstum bei 5,8 %. Die Sparte ist hiermit erneut deutlich stärker gewachsen als die weltweiten Produktionsstückzahlen für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge in Höhe von 1,0 %. Besonders profitierte das Erstausrüstungsgeschäft von der hohen Nachfrage nach Produkten der Schaeffler Gruppe in den USA und dem starken Wachstum in China in der ersten Jahreshälfte 2015. Darüber hinaus verzeichnete die Nachfrage in der Region Asien/Pazifik eine spürbar steigende Dynamik im zweiten Halbjahr. Zusätzlich profitierte die Sparte von einem deutlichen Umsatz-Plus des Aftermarket-Geschäfts, das im Vergleich zum Erstausrüstungsgeschäft ein überproportional starkes währungsbereinigtes Umsatzwachstum erzielen konnte.

In der Sparte Industrie erhöhten sich die Umsatzerlöse 2015 um 3,0 % auf 3.233 Mio. EUR (Vj.: 3.138 Mio. EUR). Währungsbereinigt sanken die Umsatzerlöse hingegen um 3,2 %. Mit Ausnahme der Region Greater China, in der vor allem durch das anziehende Geschäft in der Branche Windkraft die Nachfrage anstieg, war der Umsatz auf währungsbereinigter Basis in allen Regionen rückläufig. Ausschlaggebend hierfür war u. a. die anhaltende Nachfrageschwäche in der Öl-, Gas-, und Bergbauindustrie sowie im Aftermarket-Geschäft, die sich in der zweiten Jahreshälfte 2015 verschärfte.

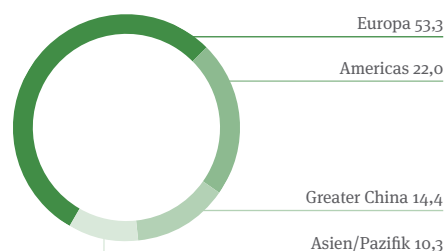
### Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe Nr. 028 nach Sparten

in Prozent



### Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe Nr. 029 nach Regionen

in Prozent nach Marktsicht



EBIT-Marge vor  
Sondereffekten

# 12,7 %

Das **EBIT** der Schaeffler Gruppe sank im Berichtsjahr 2015 um 121 Mio. EUR bzw. 7,9 % auf 1.402 Mio. EUR (Vj.: 1.523 Mio. EUR). Die EBIT-Marge lag bei 10,6 % (Vj.: 12,6 %). Das EBIT 2015 wurde durch eine Vorsorge für Rechtsrisiken in Höhe von 238 Mio. EUR für mögliche Ansprüche Dritter im Zusammenhang mit dem im März 2014 abgeschlossenen EU-Kartellverfahren belastet. Darüber hinaus wurden im Berichtsjahr Aufwendungen in Höhe von 36 Mio. EUR im Zusammenhang mit der Neuausrichtung der Sparte Industrie (Programm „CORE“) erfasst. Demgegenüber stand im Vorjahr eine Ergebnisbelastung im Zusammenhang mit Rechtsfällen in Höhe von 38 Mio. EUR. Ohne Berücksichtigung dieser Sondereffekte beläuft sich das EBIT auf 1.676 Mio. EUR (Vj.: 1.561 Mio. EUR; +7,4 %) bzw. die EBIT-Marge auf 12,7 % (Vj.: 12,9 %).

Das Konzernergebnis sank um 8,6 % von 662 Mio. EUR auf 605 Mio. EUR. Nach Abzug des den nicht beherrschenden Anteilen zurechenbaren Konzernergebnis in Höhe von 14 Mio. EUR (Vj.: 8 Mio. EUR) lag das den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbare Konzernergebnis bei 591 Mio. EUR, 9,6 % unter dem Vorjahreswert (Vj.: 654 Mio. EUR). Das Ergebnis je Aktie betrug für Stammaktien 0,88 EUR (Vj.: 1,29 EUR) und für Vorzugsaktien 1,28 EUR (Vj.: 1,29 EUR)<sup>3</sup>.

Free Cash Flow

# 370 Mio. EUR

Die Schaeffler Gruppe erzielte im Berichtsjahr 2015 einen **Free Cash Flow** in Höhe von 370 Mio. EUR und lag damit um 322 Mio. EUR über dem Vorjahreswert von 48 Mio. EUR. Dies ist im Wesentlichen auf den operativen Cash Flow zurückzuführen, der trotz der im Rahmen der Refinanzierung geleisteten Vorfälligkeitsentschädigung in Höhe von 173 Mio. EUR (Vj.: 114 Mio. EUR) von 900 Mio. EUR auf 1.372 Mio. EUR gestiegen ist. Der Vorjahreswert war allerdings durch die Zahlung der EU-Kartellstrafe in Höhe von 371 Mio. EUR belastet. Die Investitionsauszahlungen (Capex) stiegen im Geschäftsjahr 2015 von 857 Mio. EUR auf 1.025 Mio. EUR (+19,6 %). Dies entspricht 7,7 % vom Umsatz (Vj.: 7,1 %).

Die Verzinsung des eingesetzten Kapitals, der sog. Return on Capital Employed (ROCE), betrug 18,8 % (Vj.: 22,5 %). Der ROCE vor Sondereffekten lag mit 22,5 % (Vj.: 23,1 %) leicht unter dem Vorjahreswert. Während das gebundene Kapital um 10,4 % anstieg, erhöhte sich das EBIT vor Sondereffekten lediglich um 7,4 %. Die Erhöhung der Kapitalbindung ist insbesondere auf gestiegene produktionsbezogene Sachanlagen zurückzuführen.

<sup>3</sup> Das Ergebnis je Aktie wurde nach den Regelungen des IAS 33 ermittelt: Die jungen Vorzugsaktien fließen nur zeitanteilig in die Berechnung des Ergebnisses pro Aktie ein, obwohl diese für das Gesamtjahr gewinnberechtig sind. Bezüglich der Berechnung der Ergebnisse je Stammaktie bzw. Vorzugsaktie wird auf den Abschnitt 3.7 im Konzernanhang verwiesen.

## Wesentliche Ereignisse 2015

### **Börsengang der Schaeffler AG**

Die Schaeffler AG ist seit dem 09. Oktober 2015 mit Vorzugsaktien an der Frankfurter Wertpapierbörse notiert. Es wurden insgesamt 166 Millionen Stück auf den Inhaber lautende stimmrechtslose Vorzugsaktien zum Handel zugelassen. Hiervon stammten 66 Millionen Vorzugsaktien aus einer Kapitalerhöhung der Schaeffler AG und 100 Millionen Vorzugsaktien aus dem Bestand der Schaeffler Verwaltungs GmbH. Zum 31. Dezember 2015 sind rund 72 Millionen Stück im Streubesitz bei nationalen und internationalen Investoren. Die verbleibenden rund 94 Millionen Stück befinden sich im Bestand der Schaeffler Verwaltungs GmbH. Der Streubesitz unter den Vorzugsaktien liegt derzeit bei rund 43,1 %. Der Platzierungspreis der Vorzugsaktie wurde am 08. Oktober 2015 bei 12,50 EUR je Aktie festgelegt. Die Bruttoerlöse der Schaeffler AG aus der Kapitalerhöhung lagen bei rund 825 Mio. EUR und wurden weitestgehend zur Schuldenreduzierung verwendet. Das Grundkapital der Schaeffler AG besteht zusätzlich zu den 166 Millionen Stück stimmrechtslosen Vorzugsaktien aus weiteren 500 Millionen Stammaktien, die im Besitz der Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH sind und keine Börsenzulassung aufweisen. Gemessen am gesamten Grundkapital von Stamm- und Vorzugsaktien der Schaeffler AG beträgt der Free Float aktuell rund 10,8 %. Der Börsengang stellte einen wichtigen Baustein der Neuausrichtung der Kapital- und Unternehmensstruktur dar. Damit hat die Schaeffler Gruppe die Voraussetzung geschaffen, um den profitablen Wachstumskurs fortzusetzen. Am 03. Dezember 2015 hatte die Deutsche Börse nach der regulären Überprüfung ihres Small-Cap-Index entschieden, die Schaeffler AG mit Wirkung zum 21. Dezember 2015 in den Auswahlindex SDAX aufzunehmen. Die Schaeffler Aktie erfüllt damit neben den hohen Transparenzanforderungen des Prime Standard auch die für die Aufnahme in den Index relevanten Größenkriterien bezüglich Marktkapitalisierung und Liquidität (vgl. Kapitalstruktur Seite 79).

### **Neuausrichtung des Industriegeschäfts durch Programm „CORE“**

Am 10. August 2015 beschloss der Vorstand der Schaeffler AG die Neuausrichtung der Industriesparte des Unternehmens. Ziel ist es, die Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit im Industriegeschäft nachhaltig zu verbessern und damit die Voraussetzung für profitables Wachstum zu schaffen. Das Programm zur Weiterentwicklung der Sparte trägt den Namen „CORE“. Kernelemente des Programms sind verstärktes Umsatzwachstum, bessere Marktversorgung und Servicequalität, stärkere Kundenorientierung sowie Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen. Die Neuausrichtung umfasst Maßnahmen zur Optimierung des Produktportfolios und zur Verbesserung der Lieferfähigkeit, die die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen und Potenziale für weiteres Wachstum erschließen werden (vgl. Sparte Industrie Seiten 8 f.).

### **Programm „ONE Schaeffler“**

Der Gesamtvorstand der Schaeffler Gruppe hat sich im November 2013 auf ein Portfolio von 20 Initiativen (später erweitert um eine 21. Initiative) verständigt, um Strukturen und Prozesse zu optimieren, übergeordnete geschäftliche Themen voranzutreiben und die ressortübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der Schaeffler Gruppe zu stärken. Die Initiativen wurden zu einem Programm „ONE Schaeffler“ zusammengefasst. Im Rahmen des Programms erfolgte die Konzeption, Umsetzung und Steuerung nach einheitlichen Regeln und Kriterien. Bis Ende Dezember 2015 wurden die 21 Initiativen größtenteils abgeschlossen. Am 07. Dezember 2015 hat das Executive Board der Schaeffler Gruppe beschlossen, das Programm „ONE Schaeffler“ planmäßig zum 31. Dezember 2015 zu beenden und einzelne Initiativen in die Agenda „4 plus One“ zu überführen.

### **Refinanzierung**

Am 26. März 2015 gab die Schaeffler Gruppe eine Refinanzierungstransaktion über insgesamt rund 1,5 Mrd. EUR bekannt, die am 27. April 2015 abgeschlossen wurde. Insgesamt wurden drei neue Anleihen emittiert. Platziert wurden zwei besicherte EUR- und eine besicherte USD-Anleihe. Eine EUR-Anleihe mit einem Volumen von 400 Mio. EUR und einer Laufzeit von 5 Jahren wird mit 2,50 % verzinst. Die andere EUR-Anleihe mit einem Volumen von 600 Mio. EUR und einer Laufzeit von 10 Jahren wird mit 3,25 % verzinst. Die USD-Anleihe mit einem Volumen von 600 Mio. USD weist eine Laufzeit von 8 Jahren und einen Kupon von 4,75 % auf. Die Mittel aus den neuen Anleihen wurden im Wesentlichen für die vorzeitige Rückzahlung von zwei bestehenden Anleihen verwendet. Zurückgezahlt wurden eine EUR-Anleihe mit einem Volumen von 800 Mio. EUR und eine USD-Anleihe mit einem Volumen von 600 Mio. USD, die beide einen Kupon von 7,75 % sowie eine Laufzeit bis Februar 2017 aufwiesen. Darüber hinaus wurden die Mittel aus der Transaktion zur Finanzierung der Transaktionskosten, insbesondere für die Vorfälligkeitsentschädigung, verwendet (vgl. Kapitalstruktur Seite 79).

### **Personalia**

Im Jahr 2015 hat die Gesellschaft folgende personelle Veränderungen im Vorstand vorgenommen. So hat der Aufsichtsrat der Schaeffler AG in der Sitzung vom 12. Dezember 2014 Dr. Ulrich Hauck zum Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG bestellt. Dr. Hauck hat am 01. April 2015 die Position des Finanzvorstands übernommen. Er übernahm diese Funktion von Klaus Rosenfeld, der seit dem 04. Oktober 2013 sowohl den Vorstandsvorsitz innehatte als auch das Finanzressort der Schaeffler AG führte. Ferner hat der Aufsichtsrat der Schaeffler AG in der Sitzung vom 27. April 2015 Dr. Stefan Spindler mit Wirkung zum 01. Mai 2015 zum Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG bestellt. Dr. Spindler übernahm das Ressort Industrie von Robert Schullan, der zum 30. April 2015 auf eigenen Wunsch ausgeschieden war. Darüber hinaus bestellte der Aufsichtsrat der Schaeffler AG am 05. Oktober 2015 Corinna Schittenhelm mit Wirkung zum 01. Januar 2016 zum Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG. Frau Schittenhelm übernahm das Ressort Personal von Kurt Mirlach, der zum 31. Dezember 2015 nach Auslaufen seines Vertrags aus dem Unternehmen ausgeschieden ist. Am 19. November 2015 wurden als Vertreter der Arbeitnehmer mit Yvonne Münch und Barbara Resch zwei neue Mitglieder in den Aufsichtsrat bestellt. Sie ersetzen Jürgen Bansch und Thomas Mölkner (vgl. Corporate Governance, Organe der Gesellschaft Seiten 154 ff.).

## Geschäftsentwicklung im Vergleich zum Ausblick 2015

Im Rahmen der Berichterstattung 2014 hat die Schaeffler Gruppe für das Berichtsjahr 2015 ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum von 5 bis 7 % prognostiziert. Aufgrund einer in den Sommermonaten 2015 schwächer als erwarteten Marktentwicklung, vor allem im Automotive-Geschäft in China sowie im Industrie-Geschäft weltweit, hat der Vorstand der Schaeffler AG den Ausblick für das währungsbereinigte Umsatzwachstum im September 2015 auf 4 bis 5 % zurückgenommen. Die Prognosekennzahlen für die operative Ergebnis-Marge (EBIT-Marge), die Investitionsauszahlungsquote (Capex-Quote) sowie den Free Cash Flow blieben im Jahresverlauf unverändert.

### Vergleich zum Ausblick 2015

Nr. 030

	IST 2014	Ausblick 2015	IST 2015
Umsatzwachstum in % ggü. Vorjahr (vor Währungseinflüssen)	9,0 %	4 bis 5 % <sup>1)</sup>	3,5 %
EBIT-Marge (vor Sondereffekten)	12,9 %	12 bis 13 %	12,7 %
Investitionsauszahlungsquote (Capex-Quote) vom Umsatz	7,1 %	6 bis 8 %	7,7 %
Free Cash Flow	48 Mio. EUR	Positiver, im Vergleich zum Geschäftsjahr 2014 verbesserter Free Cash Flow	370 Mio. EUR

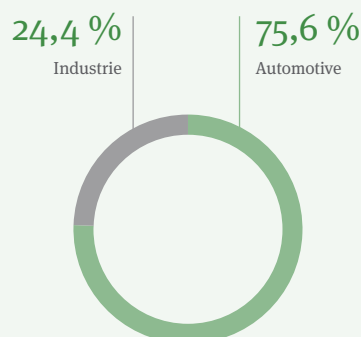
<sup>1)</sup> Angepasst am 21. September 2015 auf 4 bis 5 % (ursprünglicher Ausblick 5 bis 7 %).

Schaeffler hat die finanziellen Ziele im Geschäftsjahr 2015 im Wesentlichen erreicht. Die EBIT-Marge vor Sondereffekten lag mit 12,7 % weiterhin auf hohem Niveau. Der Free Cash Flow von 370 Mio. EUR übertraf den Vorjahreswert deutlich, wobei dieser im Vorjahr durch die Zahlung der EU-Kartellstrafe in Höhe von 371 Mio. EUR belastet war. Die Forschungs- und Entwicklungs- und die Investitionsauszahlungsquote (Capex-Quote) beliefen sich auf 5,4 % bzw. 7,7 % und entsprachen damit der Prognose. Lediglich das um Währungseffekte bereinigte Umsatzwachstum von 3,5 % lag unterhalb des, am 21. September 2015 auf 4 bis 5 % zurückgenommenen, Zielkorridors von 5 bis 7 %. Dies beruhte im Wesentlichen darauf, dass das Wachstum im vierten Quartal des Geschäftsjahres 2015 in den für die Schaeffler Gruppe relevanten Industriebranchen unter den Erwartungen lag.

## 2.3 Ertragslage

### Ertragslage Schaeffler Gruppe

Umsatzerlöse 13.226 Mio. EUR EBIT vor Sondereffekten 1.676 Mio. EUR



Positive Umsatzentwicklung auf Konzernebene fortgesetzt: Umsatzerlöse 13.226 Mio. EUR; Wachstum 9,1 % (währungsbereinigt: 3,5 %) // Umsatzwachstum maßgeblich von höheren Volumina bei Automotive getrieben // Verstärkte F&E Aktivitäten zur Sicherung neuer Technologien und Innovationen // EBIT durch Sondereffekte belastet

#### Ertragslage der Schaeffler Gruppe

Nr. 031

in Mio. EUR	2015	2014	Veränderung in %
Umsatzerlöse	13.226	12.124	9,1
• währungsbereinigt			3,5
Umsatzkosten	-9.448	-8.708	8,5
Bruttoergebnis vom Umsatz	3.778	3.416	10,6
Kosten der Funktionsbereiche <sup>1)</sup>	-2.047	-1.853	10,5
Ergebnis vor Finanzergebnis und Ertragsteuern (EBIT)	1.402	1.523	-7,9
• in % vom Umsatz	10,6	12,6	-
EBIT vor Sondereffekten <sup>2)</sup>	1.676	1.561	7,4
• in % vom Umsatz	12,7	12,9	-
Finanzergebnis	-547	-619	-11,6
Ertragsteuern	-250	-242	3,3
Konzernergebnis <sup>3)</sup>	591	654	-9,6
Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert/verwässert, in EUR)	1,28	1,29	-0,8

<sup>1)</sup> Forschung und Entwicklung, Vertrieb sowie Verwaltung.

<sup>2)</sup> EBIT vor Sondereffekten für Rechtsfälle und Restrukturierungen.

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



Die Schaeffler Gruppe steigerte die Umsatzerlöse im Berichtsjahr um 9,1 % auf 13.226 Mio. EUR (Vj.: 12.124 Mio. EUR). Bereinigt um Währungsumrechnungseffekte stieg der Umsatz um 3,5 %. Die Sparte Automotive trug hierzu mit einem währungsbereinigten Umsatz-Plus von 5,8 % bei und übertraf damit erneut deutlich das weltweite Produktionswachstum für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge in Höhe von 1,0 %. Dagegen verzeichnete die Sparte Industrie 2015 währungsbereinigt einen Umsatzrückgang von 3,2 %.

Alle vier Regionen der Schaeffler Gruppe erzielten 2015 ein Umsatzwachstum, wobei Währungsumrechnungseffekte deutlich positiv auf den Umsatz wirkten. In Europa erzielte die Schaeffler Gruppe ein Umsatz-Plus von 2,1 % (währungsbereinigt: 1,0 %). Besonders legten die Umsatzerlöse in den Regionen Americas mit 17,5 % (währungsbereinigt: 8,2 %) und Greater China mit 23,5 % (währungsbereinigt: 6,0 %) zu. Die Region Asien/Pazifik erzielte ein Umsatzwachstum von 13,5 % (währungsbereinigt: 5,0 %).

Die Umsatzkosten stiegen 2015 um 8,5 % auf 9.448 Mio. EUR (Vj.: 8.708 Mio. EUR). Das Bruttoergebnis erhöhte sich um 10,6 % auf 3.778 Mio. EUR (Vj.: 3.416 Mio. EUR). Die Bruttomarge erreichte 28,6 % und lag damit leicht über dem Niveau des Vorjahres (28,2 %). Hierzu haben die Sparten Automotive und Industrie beigetragen.

Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung stiegen im Berichtsjahr um 15,8 % auf 720 Mio. EUR (Vj.: 622 Mio. EUR). Dies entspricht 5,4 % (Vj.: 5,1 %) vom Umsatz. Dieser Anstieg betrifft vor allem Aufwendungen für zukünftige Mobilitätskonzepte in der Sparte Automotive sowie für Mechatronik, Sensorik und Digitalisierung in der Sparte Industrie.

### Aufwendungen für Forschung und Entwicklung

Nr. 032

	2011	2012	2013	2014	2015
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in Mio. EUR)	495	593	611	622	720
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in % der Umsatzerlöse)	5,2 %	5,5 %	5,5 %	5,1 %	5,4 %
Anzahl der Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung <sup>1)</sup>	5.465	6.098	6.039	6.387	6.650

<sup>1)</sup> Durchschnittszahlen.

Die Vertriebs- und Verwaltungskosten wuchsen um 7,8 % auf 1.327 Mio. EUR (Vj.: 1.231 Mio. EUR). Neben den inflationsbedingt höheren Kosten beruht der Anstieg vor allem auf einer gezielten Stärkung der Vertriebsfunktionen sowie auf volumenbedingt höheren Frachtkosten. Insgesamt erhöhten sich die Kosten der Funktionsbereiche um 10,5 % auf 2.047 Mio. EUR (Vj.: 1.853 Mio. EUR). In Relation zum Umsatz entspricht dies einem Anstieg auf 15,5 % (Vj.: 15,3 %).

Das EBIT sank 2015 um 121 Mio. EUR bzw. 7,9 % auf 1.402 Mio. EUR (Vj.: 1.523 Mio. EUR). Die EBIT-Marge der Schaeffler Gruppe lag mit 10,6 % unter dem Vorjahreswert von 12,6 %. Das EBIT wurde durch eine Vorsorge für Rechtsrisiken in Höhe von 238 Mio. EUR belastet, die für mögliche Ansprüche Dritter im Zusammenhang mit dem im März 2014 abgeschlossenen EU-Kartellverfahren getroffen wurde. Zusätzlich sind im Berichtsjahr Aufwendungen in Höhe von 36 Mio. EUR im Zusammenhang mit der Neuausrichtung der Sparte Industrie (Programm „CORE“) erfasst worden. Demgegenüber stand im Vorjahr eine Ergebnisbelastung aus einer

Vorsorge für Rechtsrisiken in Höhe von 38 Mio. EUR. Ohne Berücksichtigung dieser Sondereffekte belief sich das EBIT im Berichtsjahr auf 1.676 Mio. EUR (Vj.: 1.561 Mio. EUR) bzw. die EBIT-Marge auf 12,7 % (Vj.: 12,9 %). Der leichte Rückgang der EBIT-Marge vor Sondereffekten beruht insbesondere auf höheren Investitionen in Forschung und Entwicklung sowie auf höheren Kosten des Vertriebs.

Das Finanzergebnis der Schaeffler Gruppe hat sich im Jahr 2015 um 72 Mio. EUR auf -547 Mio. EUR (Vj.: -619 Mio. EUR) verbessert.

### Finanzergebnis der Schaeffler Gruppe

Nr. 033

in Mio. EUR	2015		
	Finanz- aufwendungen	Finanz- erträge	Finanzergebnis
Zinsaufwendungen für Finanzschulden	-513	0	-513
Zinserträge aus Darlehen an Gesellschafter	0	72	72
Effekte aus Fremdwährungsumrechnung	-224	0	-224
Bewertungsänderungen und Ausgleichszahlungen von Derivaten	6	228	234
Bewertungsänderungen von eingebetteten Derivaten	-96	17	-79
Zinseffekte Pensionen und Altersteilzeitverpflichtungen	-42	0	-42
Sonstige Effekte	-5	10	5
<b>Summe</b>	<b>-874</b>	<b>327</b>	<b>-547</b>

in Mio. EUR	2014		
	Finanz- aufwendungen	Finanz- erträge	Finanzergebnis
Zinsaufwendungen für Finanzschulden	-488	0	-488
Zinserträge aus Darlehen an Gesellschafter	0	4	4
Effekte aus Fremdwährungsumrechnung	-244	0	-244
Bewertungsänderungen und Ausgleichszahlungen von Derivaten	-5	231	226
Bewertungsänderungen von eingebetteten Derivaten	-66	11	-55
Zinseffekte Pensionen und Altersteilzeitverpflichtungen	-51	0	-51
Sonstige Effekte	-21	10	-11
<b>Summe</b>	<b>-875</b>	<b>256</b>	<b>-619</b>

Die Zinsaufwendungen für Finanzschulden betragen 2015 513 Mio. EUR (Vj.: 488 Mio. EUR). Darin enthalten sind Zinszahlungen und Zinsabgrenzungen im Zusammenhang mit der externen Konzernfinanzierung in Höhe von 296 Mio. EUR (Vj.: 320 Mio. EUR) sowie Vorfälligkeitsentschädigungen für die vorzeitige Ablösung von Anleihen von 173 Mio. EUR (Vj.: 114 Mio. EUR). Darüber hinaus sind hierin Aufwendungen aus der Amortisation von Transaktionskosten, u. a. im Zusammenhang mit den durchgeführten Refinanzierungstransaktionen, in Höhe von 44 Mio. EUR (Vj.: 44 Mio. EUR) erfasst.

Die Zinserträge aus Darlehen an Gesellschafter in Höhe von 72 Mio. EUR (Vj.: 4 Mio. EUR) resultierten aus den Darlehensvergaben im Dezember 2014 und bestanden im Geschäftsjahr insbesondere gegenüber der Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH.

Aus der Fremdwährungsumrechnung von finanziellen Vermögenswerten und Schulden ergaben sich Aufwendungen in Höhe von 224 Mio. EUR (Vj.: 244 Mio. EUR). Die Aufwendungen resultierten im Wesentlichen aus der Umrechnung der in US-Dollar denominierten Finanzierungsinstrumente in Euro (vgl. Konzernanhang Tz. 1.3). Durch die Absicherung dieser Instrumente mit Zinswährungsderivaten entstehen gegenläufige Effekte in Höhe von 234 Mio. EUR (Vj.: 226 Mio. EUR), die unter „Bewertungsänderungen und Ausgleichszahlungen von Derivaten“ ausgewiesen werden.

Aus der Bewertung von eingebetteten Derivaten, insbesondere Kündigungsoptionen für Instrumente der Fremdfinanzierung, ergaben sich Aufwendungen in Höhe von netto 79 Mio. EUR (Vj.: 55 Mio. EUR).

Aus Pensionen und Altersteilzeitverpflichtungen ergaben sich Nettozinsaufwendungen in Höhe von 42 Mio. EUR (Vj.: 51 Mio. EUR). Ergänzende Erläuterungen zu den Pensionen sind im Konzernanhang unter Tz. 4.10 zu finden.

In 2015 lag der Ertragsteueraufwand bei 250 Mio. EUR (Vj.: 242 Mio. EUR). Hieraus ergab sich eine effektive Steuerquote von 29,2 % (Vj.: 26,8 %). Die Steuerquote des Vorjahres war durch Einmaleffekte begünstigt.

Das den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbare Konzernergebnis betrug im Berichtsjahr 591 Mio. EUR (Vj.: 654 Mio. EUR).

Das Ergebnis je Stammaktie (unverwässert/verwässert) reduzierte sich im Geschäftsjahr 2015 auf 0,88 EUR (Vj.: 1,29 EUR). Das Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert/verwässert) lag bei 1,28 EUR (Vj.: 1,29 EUR). Für die Ermittlung des Ergebnisses je Stammaktie wurde eine Aktienanzahl von 500 Millionen (Vj.: 421 Millionen) und für die Ermittlung des Ergebnisses je Vorzugsaktie eine Aktienanzahl von 116 Millionen (Vj.: 84 Millionen) herangezogen<sup>4</sup>.

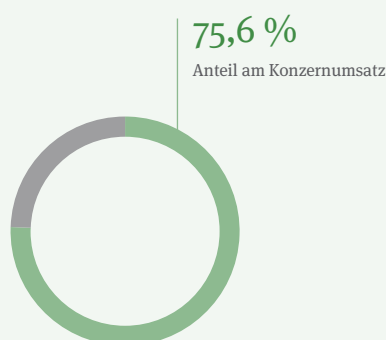
---

<sup>4</sup> Das Ergebnis je Aktie wurde nach den Regelungen des IAS 33 ermittelt.

## Sparte Automotive

Umsatzerlöse 9.993 Mio. EUR

EBIT vor Sondereffekten 1.362 Mio. EUR



Umsatzanstieg übertraf das weltweite Wachstum der Produktionsstückzahl für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge // Starkes währungsbereinigtes Umsatz-Plus im Aftermarket-Geschäft // Gleichbleibend hohe Bruttomarge spiegelt profitables Wachstum wider // Verstärkte F&E Aktivitäten zur Sicherung von neuen Technologien und Innovationen

### Ertragslage Sparte Automotive

Nr. 034

in Mio. EUR	2015	2014	Veränderung in %
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>9.993</b>	<b>8.986</b>	<b>11,2</b>
• währungsbereinigt			5,8
Umsatzerlöse nach Unternehmensbereichen			
UB Motorsysteme	2.585	2.266	14,1
• Umsatzanteil in %	25,9	25,2	
UB Getriebesysteme	4.240	3.826	10,8
• Umsatzanteil in %	42,4	42,6	
UB Fahrwerksysteme	1.468	1.360	7,9
• Umsatzanteil in %	14,7	15,1	
UB Automotive Aftermarket	1.700	1.534	10,8
• Umsatzanteil in %	17,0	17,1	
Umsatzerlöse nach Regionen <sup>1)</sup>			
Europa	5.227	5.079	2,9
• Umsatzanteil in %	52,3	56,5	
Americas	2.288	1.874	22,1
• Umsatzanteil in %	22,9	20,9	
Greater China	1.422	1.149	23,8
• Umsatzanteil in %	14,2	12,8	
Asien/Pazifik	1.056	884	19,5
• Umsatzanteil in %	10,6	9,8	
Umsatzkosten	-7.189	-6.501	10,6
Bruttoergebnis	2.804	2.485	12,8
<b>EBIT</b>	<b>1.124</b>	<b>1.238</b>	<b>-9,2</b>
• in % vom Umsatz	11,2	13,8	-
<b>EBIT vor Sondereffekten <sup>2)</sup></b>	<b>1.362</b>	<b>1.260</b>	<b>8,1</b>
• in % vom Umsatz	13,6	14,0	-

Vorjahreswerte gemäß der 2015 angepassten Kundenstruktur ausgewiesen.

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

<sup>2)</sup> EBIT vor Sondereffekten für Rechtsfälle.

Die Umsatzerlöse der Sparte Automotive stiegen 2015 um 11,2 % auf 9.993 Mio. EUR (Vj.: 8.986 Mio. EUR). Bereinigt um Währungsumrechnungseffekte betrug das Wachstum 5,8 %. Somit wuchs das Geschäft erneut deutlich stärker als die weltweiten Produktionsstückzahlen für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge, die 2015 um 1,0 % zulegen. Das Wachstum oberhalb des Anstiegs der weltweiten Automobilproduktion war auf einen steigenden Wert der pro Fahrzeug verbauten Schaeffler Produkte zurückzuführen. Aus regionaler Sicht trug vor allem die hohe Nachfrage in den USA zum Umsatz-Plus bei. Sehr erfolgreich entwickelte sich zudem das Aftermarket-Geschäft.

Insgesamt verlief die Umsatzentwicklung in den Marktregionen im Berichtsjahr sehr unterschiedlich. Die Region Europa verzeichnete ein Umsatz-Plus von 2,9 % (währungsbereinigt: 2,1 %) und lag damit unter dem durchschnittlichen Wachstum der regionalen Produktionsstückzahlen (+4,7 %). Die wesentlichen Ursachen lagen hier in dem Auslaufen von Projekten, die durch Neuanläufe nicht vollständig kompensiert werden konnten. Das größte Wachstum verzeichnete im Berichtsjahr die Sparte Automotive in der Region Americas. Hier stiegen die Umsatzerlöse um 22,1 % (währungsbereinigt: 13,2 %), obwohl die Automobilproduktion um 1,4 % zurückging. In der Region Greater China baute die Sparte die Umsatzerlöse ebenfalls deutlich aus und erzielte ein Umsatz-Plus von 23,8 % (währungsbereinigt: 6,6 %), während die regionale Fahrzeugproduktion um lediglich 2,0 % angestiegen ist. Die Region Asien/Pazifik verzeichnete bei einer um 2,7 % gesunkenen Fahrzeugproduktion ein Umsatzwachstum von 19,5 % (währungsbereinigt: 10,8 %).

Die Sparte Automotive organisiert ihr Geschäft nach den Unternehmensbereichen (UB) Motorsysteme, Getriebesysteme und Fahrwerksysteme sowie Automotive Aftermarket, die jeweils ihre Umsatzerlöse 2015 steigern konnten.

Der **UB Motorsysteme** erzielte im Berichtsjahr eine Umsatzsteigerung von 14,1 % (währungsbereinigt: +6,1 %). Hierzu trugen vor allem die Produktgruppen vollvariable Ventiltriebssysteme und Aggregattrieb bei. Ein deutliches Umsatz-Plus konnte durch Neuanläufe, z. B. beim innovativen Thermomanagement-Modul, erreicht werden, das zu einer Verringerung von Kraftstoffverbrauch und CO<sub>2</sub>-Emissionen beiträgt.

Die Umsätze im **UB Getriebesysteme** stiegen um 10,8 % (währungsbereinigt: +4,9 %). Das Wachstum wurde dabei primär durch die große Nachfrage nach Komponenten für automatisierte Getriebe, wie z. B. Drehmomentwandler, getrieben. Darüber hinaus konnte die Sparte Automotive den Absatz mit Kupplungen und Schaltungskomponenten, die bei manuellen Schaltgetrieben Anwendung finden, steigern. Die Volumina in der Produktgruppe Zweimassenschwungräder wuchsen ebenfalls signifikant.

Das Umsatzwachstum im **UB Fahrwerkssysteme** belief sich auf 7,9 % (währungsbereinigt: +3,3 %). Hierzu trug insbesondere die gute Entwicklung bei der neuesten Generation von Radlagern bei, die als eine hochintegrierte Einheit mit Befestigungslaschen für Bremsscheibe, Felge und Radträger höchste Laufgenauigkeit garantiert.

Der **UB Automotive Aftermarket** steigerte den Umsatz 2015 um 10,8 % (währungsbereinigt: +9,9 %). Der Anstieg resultierte vor allem aus einem erhöhten Absatz in den Regionen Americas und Europa. In Americas ist das Umsatz-Plus u. a. auf den Bedarfsanstieg von Fahrzeugherstellern (OES-Kunden) zurückzuführen. In Europa konnte neben dem starken Wachstum in Süd- und Westeuropa auch in Mittel- und Osteuropa der Umsatz deutlich ausgeweitet werden. Das Umsatz-Plus war vor allem auf die erhöhte Marktabdeckung durch die Erweiterung des Kundenstamms zurückzuführen.

Die Umsatzkosten stiegen im Berichtsjahr um 10,6 % auf 7.189 Mio. EUR (Vj.: 6.501 Mio. EUR) und entwickelten sich damit leicht unterproportional zum Umsatz. Insgesamt verbesserte die Sparte Automotive das Bruttoergebnis um 319 Mio. EUR bzw. 12,8 % auf 2.804 Mio. EUR (Vj.: 2.485 Mio. EUR). Die Bruttomarge lag mit 28,1 % leicht über dem Niveau des Vorjahres (Vj.: 27,7 %). Damit setzte die Sparte Automotive das profitable Wachstum der Vorjahre weiter fort. Hierbei konnten Kostenerhöhungen, insbesondere aufgrund tariflicher Lohn- und Gehaltssteigerungen, durch konsequente Kostenoptimierungen, durch eine zunehmende Lokalisierung der Wertschöpfung in den Wachstumsmärkten und durch einen ertragsstärkeren Umsatzmix kompensiert werden.

Die Kosten der Funktionsbereiche erhöhten sich um 13,9 % auf 1.394 Mio. EUR (Vj.: 1.224 Mio. EUR). Dies entspricht einem leichten Anstieg der Funktionskosten auf 13,9 % des Umsatzes (Vj.: 13,6 %). Hierzu trugen insbesondere um 17,6 % auf 587 Mio. EUR (Vj.: 499 Mio. EUR) gestiegene Aufwendungen für Forschung und Entwicklung bei. Bezogen auf den Umsatz entspricht dies einem Anstieg auf 5,9 % (Vj.: 5,6 %). Dies spiegelt die verstärkten Aktivitäten wider, Lösungen für zukünftige Mobilitätskonzepte für Kraftfahrzeuge zu bieten. Diese schließen Fahrwerksinnovationen und Optimierungen des klassischen Antriebsstrangs mit Verbrennungsmotor und des Getriebes bis zu Hybridlösungen und Anwendungen aus der Elektromobilität ein.

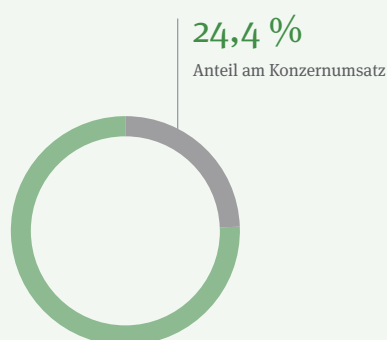
Weiterhin stiegen die Vertriebs- und Verwaltungskosten um 11,3 % auf 807 Mio. EUR (Vj.: 725 Mio. EUR). Neben den inflationsbedingt höheren Kosten ist der Anstieg vor allem auf eine gezielte Stärkung der Vertriebsfunktion sowie auf volumenbedingt höhere Frachtkosten zurückzuführen.

Das EBIT der Sparte Automotive ging im Berichtsjahr um 9,2 % auf 1.124 Mio. EUR (Vj.: 1.238 Mio. EUR) zurück. Die EBIT-Marge sank auf 11,2 % (Vj.: 13,8 %). Hierin sind bilanzielle Vorsorgen für Rechtsrisiken in Höhe von 238 Mio. EUR enthalten, die für mögliche Ansprüche Dritter im Zusammenhang mit dem im März 2014 abgeschlossenen EU-Kartellverfahren getroffen wurden. Im Vorjahr wurden Aufwendungen für Rechtsfälle von 22 Mio. EUR erfasst. Ohne die Berücksichtigung dieser Sondereffekte stieg das EBIT um 8,1 % auf 1.362 Mio. EUR (Vj.: 1.260 Mio. EUR). Die EBIT-Marge vor Sondereffekte sank hingegen leicht auf 13,6 % (Vj.: 14,0 %). Zu diesem Margenrückgang trugen insbesondere höhere Investitionen in Forschung und Entwicklung sowie sonstige betriebliche Aufwendungen, z. B. für Personalanpassungen, bei. Gegenläufig wirkte eine leicht verbesserte Bruttomarge.

## Sparte Industrie

Umsatzerlöse 3.233 Mio. EUR

EBIT vor Sondereffekten 314 Mio. EUR



Währungsbereinigter Umsatzrückgang in beiden Unternehmensbereichen // Bruttomarge leicht verbessert // Verstärkte F&E Aktivitäten in den Bereichen Mechatronik, Sensorik und Digitalisierung // EBIT durch Aufwendungen für Restrukturierung im Rahmen des Programms „CORE“ belastet

### Ertragslage Sparte Industrie

Nr. 035

in Mio. EUR	2015	2014	Veränderung in %
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>3.233</b>	<b>3.138</b>	<b>3,0</b>
• währungsbereinigt			-3,2
Umsatzerlöse nach Regionen <sup>1)</sup>			
Europa	1.827	1.829	-0,1
• Umsatzanteil in %	56,5	58,3	
Americas	617	599	3,0
• Umsatzanteil in %	19,1	19,1	
Greater China	480	391	22,8
• Umsatzanteil in %	14,8	12,4	
Asien/Pazifik	309	319	-3,1
• Umsatzanteil in %	9,6	10,2	
Umsatzerlöse nach Unternehmensbereichen			
UB Industrieanwendungen	2.051	1.977	3,7
• Umsatzanteil in %	63,4	63,0	
UB Industrial Aftermarket	1.182	1.161	1,8
• Umsatzanteil in %	36,6	37,0	
Umsatzkosten	-2.259	-2.207	2,4
Bruttoergebnis	974	931	4,6
<b>EBIT</b>	<b>278</b>	<b>285</b>	<b>-2,5</b>
• in % vom Umsatz	8,6	9,1	-
<b>EBIT vor Sondereffekten <sup>2)</sup></b>	<b>314</b>	<b>301</b>	<b>4,3</b>
• in % vom Umsatz	9,7	9,6	-

Vorjahreswerte gemäß der 2015 angepassten Kundenstruktur ausgewiesen.

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

<sup>2)</sup> EBIT vor Sondereffekten für Rechtsfälle und Restrukturierungen.



Die Umsatzerlöse der Sparte Industrie stiegen 2015 um 3,0 % auf 3.233 Mio. EUR (Vj.: 3.138 Mio. EUR). Bereinigt um Währungsumrechnungseffekte verzeichnete die Sparte einen Umsatzrückgang von 3,2 %.

Die Sparte Industrie steuerte ihr Geschäft bis zum 31. Dezember 2015 primär nach zwei globalen Unternehmensbereichen (UB) und deren Geschäftsbereichen als Profit Center: den UB Industrieanwendungen, der das Erstausrüstungsgeschäft im Industriebereich umfasste, und den UB Industrial Aftermarket, der das Handels-, Ersatzteil- und Service-Geschäft beinhaltete. Ab dem 01. Januar 2016 wird das Industriegeschäft aufgrund der breit aufgestellten Kunden- und Geschäftsstruktur primär durch die Regionen gesteuert. Auf dieser Basis verantworten die Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik als Profit Center das Industriegeschäft in ihren Märkten.

Der **UB Industrieanwendungen** erzielte im Berichtsjahr einen Umsatz von 2.051 Mio. EUR (Vj.: 1.977 Mio. EUR). Dies entspricht einem Umsatz-Plus von 3,7 % (währungsbereinigt: -2,7 %). Die Umsatzentwicklung in den Bereichen Mobilität, Energie und Rohstoffe, Produktionsmaschinen sowie Luft- und Raumfahrt verlief unterschiedlich.

Der Bereich Mobilität verzeichnete einen Umsatzanstieg. Währungsbereinigt waren die Umsätze hingegen rückläufig, was vor allem auf die Branchen Industriegetriebe und Landtechnik zurückzuführen war. Dagegen verzeichnete die Branche Motorräder währungsbereinigt ein Umsatz-Plus.

Die Umsätze des Bereichs Energie und Rohstoffe lagen deutlich über dem Vorjahr, währungsbereinigt war ebenfalls ein leichter Anstieg zu verzeichnen. Hierzu trug das Geschäft in der Branche Windkraft in den Regionen Greater China und Europa bei. In der Bergbaubranche sowie in der Branche Bohr- und Förderanlagen hingegen lagen die währungsbereinigten Umsätze deutlich unter Vorjahr, was u. a. auf die rückläufige Nachfrage an den Öl-, Gas- und Bergbaumärkten zurückzuführen ist.

Der Umsatz des Bereichs Produktionsmaschinen stieg gegenüber dem Vorjahr leicht an. Bereinigt um Währungseffekte ergab sich hingegen ein Umsatzrückgang. Die wichtigste Branche Werkzeugmaschinen sowie die Branchen Textil- und Druckereimaschinen zeigten währungsbereinigt einen leichten Umsatzrückgang. Dagegen war in der Branche Nahrungsmittel und Verpackung währungsbereinigt ein leichter Umsatzanstieg zu verzeichnen.

Der Bereich Luft- und Raumfahrt verzeichnete ein Umsatz-Plus. Die währungsbereinigten Umsatzerlöse hingegen gingen leicht zurück, wobei die Region Americas nicht ganz die Umsatzschwäche der Region Europa ausgleichen konnte.

Der Umsatz im **UB Industrial Aftermarket** stieg im Berichtszeitraum um 1,8 % auf 1.182 Mio. EUR (Vj.: 1.161 Mio. EUR). Währungsbereinigt ergab sich hingegen ein Umsatzrückgang von 4,0 %.

In den Regionen der Sparte Industrie verlief die Umsatzentwicklung 2015 sehr heterogen. Die Umsatzerlöse in Europa lagen in etwa auf dem Niveau des Vorjahres (währungsbereinigt: -2,0 %). Die Region Americas verzeichnete ein Umsatz-Plus von 3,0 % (währungsbereinigt: -7,3 %). Die Umsätze in der Region Greater China lagen mit 22,8 % deutlich über dem Vorjahr (währungsbereinigt: 4,1 %). In der Region Asien/Pazifik hingegen sanken die Umsatzerlöse um 3,1 % gegenüber dem Vorjahreszeitraum (währungsbereinigt: -11,5 %).

Die Umsatzkosten der Sparte Industrie stiegen 2015 um 2,4 % auf 2.259 Mio. EUR (Vj.: 2.207 Mio. EUR). Das Bruttoergebnis erhöhte sich um 4,6 % auf 974 Mio. EUR (Vj.: 931 Mio. EUR). Die Bruttomarge stieg leicht um 0,4 %-Punkte auf 30,1 % (Vj.: 29,7 %). Die Preise für Rohmaterialien lagen im Berichtszeitraum 2015 leicht unter Vorjahr.

Die Kosten der Funktionsbereiche erhöhten sich um 3,8 % auf 653 Mio. EUR (Vj.: 629 Mio. EUR). Im Verhältnis zum Umsatz lagen die Kosten der Funktionsbereiche mit 20,2 % (Vj.: 20,0 %) leicht über dem Niveau des Vorjahres. Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung stiegen im Berichtszeitraum um 8,1 % auf 133 Mio. EUR (Vj.: 123 Mio. EUR), vor allem aufgrund höherer Ausgaben für Mechatronik, Sensorik und Digitalisierung. Die Vertriebs- und Verwaltungskosten stiegen insbesondere inflationsbedingt um 2,8 % auf 520 Mio. EUR (Vj.: 506 Mio. EUR).

Das EBIT der Sparte Industrie verringerte sich in 2015 um 2,5 % auf 278 Mio. EUR (Vj.: 285 Mio. EUR). Die EBIT-Marge sank auf 8,6 % (Vj.: 9,1 %). Das EBIT ist durch Aufwendungen für Rückstellungen im Rahmen des Programms „CORE“ mit 36 Mio. EUR belastet. Im Vorjahr wurden Aufwendungen für Rechtsfälle von 16 Mio. EUR erfasst. Ohne Berücksichtigung dieser Sondereffekte belief sich das EBIT 2015 auf 314 Mio. EUR (Vj.: 301 Mio. EUR) und die EBIT-Marge auf 9,7 % (Vj.: 9,6 %). Der leichte Anstieg der EBIT-Marge beruhte insbesondere auf einer Verbesserung der Bruttomarge. Gegenläufig wirkten u. a. höhere Investitionen in Forschung und Entwicklung.

## Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Sondereffekte

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

Die wesentliche Kennzahl zur Beurteilung der operativen Geschäftstätigkeit ist das EBIT sowie die EBIT-Marge. Neben dem EBIT wird das sog. EBITDA berechnet, das dem EBIT vor Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagevermögen entspricht. Das EBITDA wird vorallem zur Berechnung des Verschuldungsgrades herangezogen. Der Verschuldungsgrad dient der Beurteilung der Finanzierungsstruktur und entspricht dem Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu EBITDA, wobei die Netto-Finanzschulden als Summe aus den lang- und kurzfristigen Finanzschulden abzüglich der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente definiert sind. Die zentrale wertorientierte Steuerungsgröße in der Schaeffler Gruppe ist der Return on Capital Employed (ROCE) sowie der mit dieser Größe eng verknüpfte Schaeffler Value Added. Der ROCE entspricht der Relation von EBIT zum durchschnittlich gebundenen Kapital. Das durchschnittlich gebundene Kapital errechnet sich aus der Summe aus Sachanlagevermögen, immateriellen Vermögenswerten und Working Capital, das sich wiederum aus den beiden Posten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte – abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen – ergibt. Der Jahresdurchschnitt wird dabei als arithmetisches Mittel der vier Stichtagswerte zum Quartalsende ermittelt. Der Schaeffler Value Added entspricht dem EBIT abzüglich Kapitalkosten. Die Kapitalkosten ergeben sich, indem die von Vorstand und Aufsichtsrat vorgegebene Mindestverzinsung in Höhe von 10 % p. a. (vor Steuern) auf das durchschnittlich gebundene Kapital des Geschäftsjahres angewendet wird.

Um eine möglichst transparente Beurteilung der Geschäftsentwicklung zu ermöglichen, werden die oben genannten Kennzahlen vor Sondereffekten dargestellt. Die Sondereffekte betreffen solche Einflüsse, die aufgrund 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. Neben der Darstellung vor Sondereffekten werden

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

Die Sondereffekte betreffen im Geschäftsjahr 2015 wesentliche Sachverhalte in den Kategorien Rechtsfälle und Restrukturierungen.

## Überleitungsrechnung

Nr. 036

	Gesamt		Automotive		Industrie	
in Mio. EUR	2015	2014	2015	2014	2015	2014
<b>EBIT</b>	<b>1.402</b>	<b>1.523</b>	<b>1.124</b>	<b>1.238</b>	<b>278</b>	<b>285</b>
• in % vom Umsatz	10,6	12,6	11,2	13,8	8,6	9,1
<b>Sondereffekte</b>						
Rechtsfälle	238	38	238	22	0	16
Restrukturierungen	36	0	0	0	36	0
<b>EBIT vor Sondereffekten</b>	<b>1.676</b>	<b>1.561</b>	<b>1.362</b>	<b>1.260</b>	<b>314</b>	<b>301</b>
• in % vom Umsatz	12,7	12,9	13,6	14,0	9,7	9,6
<b>EBITDA</b>	<b>2.096</b>	<b>2.172</b>				
• in % vom Umsatz	15,8	17,9				
<b>Sondereffekte</b>						
Rechtsfälle	238	38				
Restrukturierungen	36	0				
<b>EBITDA vor Sondereffekten</b>	<b>2.370</b>	<b>2.210</b>				
• in % vom Umsatz	17,9	18,2				
Netto-Finanzschulden	4.889	5.778				
/ EBITDA	2.096	2.172				
<b>Verschuldungsgrad</b>	<b>2,3</b>	<b>2,7</b>				
Netto-Finanzschulden	4.889	5.778				
/ EBITDA vor Sondereffekten	2.370	2.210				
<b>Verschuldungsgrad vor Sondereffekten</b>	<b>2,1</b>	<b>2,6</b>				
EBIT	1.402	1.523				
/ Durchschnittlich gebundenes Kapital	7.455	6.756				
<b>ROCE (in %)</b>	<b>18,8</b>	<b>22,5</b>				
EBIT vor Sondereffekten	1.676	1.561				
/ Durchschnittlich gebundenes Kapital	7.455	6.756				
<b>ROCE vor Sondereffekten (in %)</b>	<b>22,5</b>	<b>23,1</b>				
EBIT	1.402	1.523				
• Kapitalkosten	745	676				
<b>Schaeffler Value Added</b>	<b>657</b>	<b>847</b>				
EBIT vor Sondereffekten	1.676	1.561				
• Kapitalkosten	745	676				
<b>Schaeffler Value Added vor Sondereffekten</b>	<b>931</b>	<b>885</b>				

## 2.4 Finanzlage und Finanzmanagement

### Cash Flow und Liquidität

Die Schaeffler Gruppe erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2015 einen Free Cash Flow in Höhe von 370 Mio. EUR (Vj.: 48 Mio. EUR).

<b>Cash Flow</b>			Nr. 037
in Mio. EUR	2015	2014	Veränderung in %
Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit	1.372	900	52,4
Cash Flow aus Investitionstätigkeit	-1.002	-852	17,6
<b>Free Cash Flow</b>	<b>370</b>	<b>48</b>	<b>&gt; 100</b>
Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit	-212	271	-
<b>Nettozunahme/-abnahme des Bestands an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten</b>	<b>158</b>	<b>319</b>	<b>-50,5</b>
Wechselkursbedingte Veränderung des Bestands an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten	5	17	-70,6
Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten am Periodenbeginn	636	300	> 100
<b>Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente</b>	<b>799</b>	<b>636</b>	<b>25,6</b>

Der Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit stieg gegenüber dem Vorjahreswert um 472 Mio. EUR auf 1.372 Mio. EUR (Vj.: 900 Mio. EUR). Dieser Anstieg resultierte insbesondere aus der verbesserten operativen Geschäftstätigkeit im abgelaufenen Geschäftsjahr. Darüber hinaus war der Vorjahreswert durch die Auszahlung der EU-Kartellstrafe in Höhe von 371 Mio. EUR belastet. Die Zinszahlungen, in denen die im Rahmen der Refinanzierung geleistete Vorfälligkeitsentschädigung in Höhe von 173 Mio. EUR (Vj.: 114 Mio. EUR) enthalten ist, verringerten sich im Vergleich zum Vorjahr um 12 Mio. EUR. Im laufenden Geschäftsjahr stiegen die Auszahlungen für Ertragsteuern um 81 Mio. EUR auf 358 Mio. EUR (Vj.: 277 Mio. EUR). Die Auszahlungen im Zusammenhang mit dem Aufbau von Working Capital lagen mit 116 Mio. EUR (Vj.: 121 Mio. EUR) etwa auf dem Niveau des Vorjahres.

Aufgrund höherer Auszahlungen für Sachanlagen stieg der Mittelabfluss beim Cash Flow aus Investitionstätigkeit im Geschäftsjahr 2015 (vgl. „Investitionen“) auf 1.002 Mio. EUR und lag damit deutlich über dem Vorjahreswert von 852 Mio. EUR. Im Geschäftsjahr 2015 betrug die Auszahlungen für Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte 1.025 Mio. EUR (Vj.: 857 Mio. EUR). Dem standen Einzahlungen im Zusammenhang mit der Veräußerung von Vermögenswerten und erstatteten Entwicklungskosten von 26 Mio. EUR (Vj.: 8 Mio. EUR) gegenüber. Die Investitionsauszahlungsquote (Capex-Quote) für immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagevermögen lag 2015 bei 7,7 % (Vj.: 7,1 %) vom Umsatz. Die verstärkte Investitionstätigkeit dient der Unterstützung des zukünftigen Wachstums.

Auf dieser Basis ergab sich für das Geschäftsjahr 2015 ein Free Cash Flow in Höhe von 370 Mio. EUR (Vj.: 48 Mio. EUR).

Im Berichtsjahr sind aus Finanzierungstätigkeit Mittel in Höhe von 212 Mio. EUR abgeflossen (Vj.: Mittelzufluss in Höhe von 271 Mio. EUR).

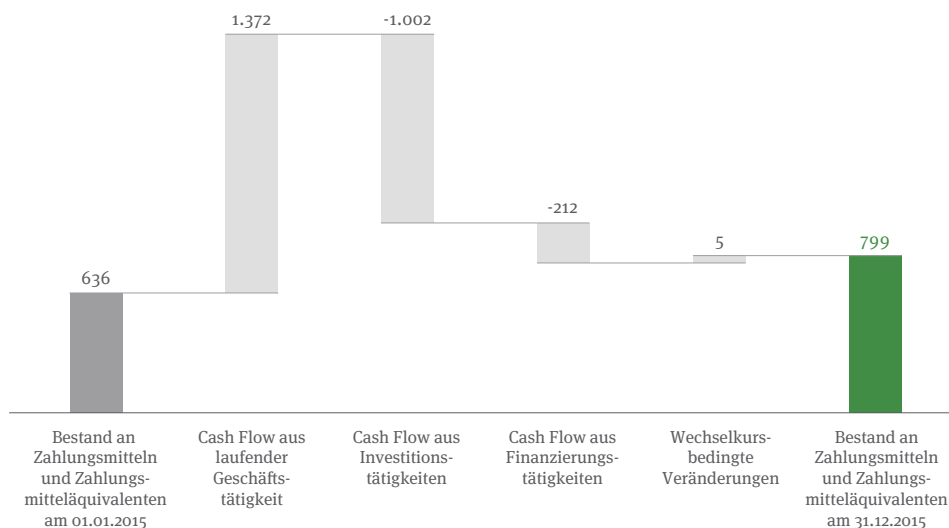
Im Rahmen der Refinanzierung der Anleihen sind Mittel in Höhe von 204 Mio. EUR zugeflossen, die zur Finanzierung von Transaktionskosten und Vorfälligkeitsentschädigungen verwendet wurden. Die Auszahlungen von Vorfälligkeitsentschädigung und Transaktionskosten wurden im Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit berücksichtigt. Die Auszahlung für Dividenden in Höhe von 251 Mio. EUR betraf mit 250 Mio. EUR die Dividende an die Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH. Darüber hinaus sind unter den sonstigen Einzahlungen aus der Finanzierungstätigkeit Teiltilgungszahlungen von 197 Mio. EUR durch die Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH auf eine Darlehensforderung der Schaeffler AG enthalten.

Im Zuge des Börsengangs sind – nach Abzug der Transaktionskosten – Mittel in Höhe von 810 Mio. EUR zugeflossen, die zur Teiltilgung der institutionellen Kredittranchen verwendet wurden. Insgesamt beliefen sich die Auszahlungen für Teiltilgungen im Geschäftsjahr 2015 auf netto 1.175 Mio. EUR.

Die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente erhöhten sich zum 31. Dezember 2015 um 163 Mio. EUR auf 799 Mio. EUR.

**Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente** Nr. 038

in Mio. EUR



Zum 31. Dezember 2015 belief sich der Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten auf 799 Mio. EUR (Vj.: 636 Mio. EUR) und umfasste im Wesentlichen Bankguthaben. Davon entfielen 198 Mio. EUR (Vj.: 172 Mio. EUR) auf Länder mit Devisenverkehrsbeschränkungen und anderen gesetzlichen Einschränkungen. Ferner verfügt die Schaeffler Gruppe über eine revolvingende Betriebsmittellinie in Höhe von 1,0 Mrd. EUR (Vj.: 1,0 Mrd. EUR), von der zum 31. Dezember 2015 24 Mio. EUR (Vj.: 34 Mio. EUR) hauptsächlich durch Avalkredite ausgenutzt waren.











## Investitionsauszahlungen


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

Die Schaeffler Gruppe steigerte die Investitionsauszahlungen für Sachanlagevermögen und immaterielle Vermögenswerte (Capex) im Geschäftsjahr 2015 um 19,6 % auf 1.025 Mio. EUR (Vj.: 857 Mio. EUR). Die Investitionsauszahlungsquote (Capex-Quote) lag 2015 bei 7,7 % (Vj.: 7,1 %) vom Konzernumsatz.

### Investitionen nach Regionen (Capex)

Nr. 039

		Mio. EUR	Veränderung in %
Europa		<b>556</b>	13,2
		491	
Americas		<b>170</b>	14,9
		148	
Greater China		<b>250</b>	37,4
		182	
Asien/ Pazifik		<b>49</b>	36,1
		36	
Schaeffler Gruppe		<b>1.025</b>	19,6
		857	



Die Regionen bilden die regionale Struktur der Schaeffler Gruppe ab.

Von den gesamten Investitionsauszahlungen in Höhe von 1.025 Mio. EUR entfielen auf die Region Europa 556 Mio. EUR. Zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit wurde vor allem in Kapazitäts- und Funktionserweiterungen investiert. Auf die Regionen Americas, Greater China und Asien/Pazifik entfielen von den gesamten Investitionsauszahlungen 170 Mio. EUR, 250 Mio. EUR bzw. 49 Mio. EUR.

Gemessen an den Zugängen bei den immateriellen Vermögenswerten und dem Sachanlagevermögen betreffen die Investitionen neben den Kapazitäts- und Funktionserweiterungen im Wesentlichen Produktanläufe und den notwendigen Ersatz von Anlagevermögen. Ein wesentliches Ziel der Investitionsstrategie ist die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kapazitätserweiterungen an Produktionsstandorten in den Wachstumsregionen der Schaeffler Gruppe. Der Anteil der Investitionen für Kapazitätserweiterungen betrug rund 38 % des gesamten Investitionsvolumens. In die Realisierung neuer Produktanläufe investierte Schaeffler rund 31 % des gesamten Investitionsvolumens. Darüber hinaus betrafen die Investitionen im Wesentlichen die Implementierung von Ersatzanlagen (rund 14 %), Funktionserweiterungen

(rund 11 %) und Rationalisierungsmaßnahmen (rund 4 %). Diese Investitionen sind die Basis für die kontinuierliche Verbesserung der Lieferqualität und Liefertreue der Schaeffler Gruppe. Sie dienen darüber hinaus der Steigerung der Produktivität in den Schaeffler-Werken, indem technisch überholte Maschinenkonzepte durch innovative und effizientere Anlagen abgelöst werden. Die Investitionen des Geschäftsjahres 2015 betrafen neben der Errichtung neuer Produktionsstandorte wie z. B. in Rayong, Thailand, auch Investitionen im Rahmen des Projekts Europäisches Distributionszentrum (EDZ). Im Berichtsjahr wurde die Errichtung der Standorte EDZ Mitte (Kitzingen, Deutschland) und EDZ Süd (Carisio, Italien) weiter vorangetrieben.

Die Schaeffler Gruppe erhöhte vor allem in der Sparte Automotive das Investitionsvolumen (Bilanzzugänge) um 21,3 % gegenüber dem Vorjahreszeitraum. In der Sparte Industrie stiegen die Zugänge bei den immateriellen Vermögenswerten und beim Sachanlagevermögen um 7,4 %. Die Investitionsquote (Bilanzzugänge) – gemessen am Konzernumsatz – betrug 8,5 % (Vj.: 7,8 %). Die Abschreibungsquote belief sich im Geschäftsjahr 2015 auf 5,2 % (Vj.: 5,4 %). Zum 31. Dezember 2015 hatte die Schaeffler Gruppe offene Verpflichtungen aus abgeschlossenen Verträgen für den Kauf von Sachanlagen in Höhe von 352 Mio. EUR (Vj.: 262 Mio. EUR).

## Finanzschulden

Die Netto-Finanzschulden reduzierten sich im Geschäftsjahr 2015 um 889 Mio. EUR auf 4.889 Mio. EUR (Vj.: 5.778 Mio. EUR). Der Rückgang war im Wesentlichen auf die im Rahmen des Börsengangs zugeflossenen Mittel sowie den deutlich verbesserten Free Cash Flow zurückzuführen.

Der Verschuldungsgrad, definiert als Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu Ergebnis vor Finanzergebnis, Ertragsteuern und Abschreibungen (EBITDA), lag zum 31. Dezember 2015 bei 2,3 (Vj.: 2,7). Ohne die Berücksichtigung der Sondereffekte im Ergebnis im Zusammenhang mit Rechtsvorsorgen und Restrukturierungsaufwendungen für das Programm „CORE“ ergibt sich ein Verschuldungsgrad von 2,1 (Vj.: 2,6).

### Nettofinanzverschuldung

Nr. 040

in Mio. EUR	31.12.2015	31.12.2014	Veränderung in %
Anleihen	5.048	4.634	8,9
Kredittranchen Facilities Agreement	632	1.774	-64,4
Sonstige Finanzschulden	8	6	33,3
<b>Finanzschulden</b>	<b>5.688</b>	<b>6.414</b>	<b>-11,3</b>
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	799	636	25,6
<b>Netto-Finanzschulden</b>	<b>4.889</b>	<b>5.778</b>	<b>-15,4</b>

Am 26. März 2015 hat die Schaeffler Gruppe eine Refinanzierungstransaktion über insgesamt rund 1,5 Mrd. EUR bekannt gegeben, die am 27. April 2015 abgeschlossen wurde.

Insgesamt wurden drei neue Anleihen emittiert. Platziert wurden zwei besicherte EUR- und eine besicherte USD-Anleihe. Die erste EUR-Anleihe mit einem Volumen von 400 Mio. EUR und einer Laufzeit von 5 Jahren wird mit 2,50 % verzinst. Die zweite EUR-Anleihe mit einem Volumen von 600 Mio. EUR und einer Laufzeit von 10 Jahren wird mit 3,25 % verzinst. Die USD-Anleihe mit einem Volumen von 600 Mio. USD weist eine Laufzeit von 8 Jahren und einen Kupon von 4,75 % auf.

Die neuen Anleihen wurden von der Schaeffler Finance B.V. emittiert, notieren im Euro MTF Marktsegment der Börse in Luxemburg und wurden zum Zeitpunkt der Begebung von der Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH und einzelnen Tochterunternehmen garantiert. Die beiden Ratingagenturen Standard & Poor's und Moody's bewerteten die Anleihen zum Zeitpunkt der Begebung mit BB- und Ba2.

Die Mittel aus den neuen Anleihen wurden im Wesentlichen für die vorzeitige Rückzahlung von zwei bestehenden Anleihen verwendet. Zurückgezahlt wurden die EUR-Anleihe mit einem Volumen von 800 Mio. EUR und die USD-Anleihe mit einem Volumen von 600 Mio. USD, die beide einen Kupon von 7,75 % sowie eine Laufzeit bis Februar 2017 aufwiesen. Darüber hinaus wurden die Mittel aus der Transaktion zur Finanzierung der Transaktionskosten, insbesondere für die Vorfälligkeitsentschädigung für die abgelösten Anleihen, verwendet.

Seit dem 09. Oktober 2015 ist die Schaeffler AG an der Börse notiert. Der Börsengang wird im Abschnitt „Eigenkapital“ näher beschrieben. Die Garantien der Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH und der Schaeffler Beteiligungsholding GmbH & Co. KG zugunsten der Gläubiger der Schaeffler Gruppe wurden am 09. Oktober 2015 freigegeben.

Ebenfalls am 09. Oktober 2015 hat die Ratingagentur Moody's das Unternehmensrating für die Schaeffler AG von Ba3 auf Ba2 angehoben. Gleichzeitig bestätigte Moody's die Emissionsratings der Schaeffler AG und der Schaeffler Finance B.V. von Ba2 für die besicherten Verbindlichkeiten und von B1 für die unbesicherten Anleihen. Der Ausblick aller Ratings ist stabil.

Die Schaeffler AG hat im Laufe des Jahres 2015 freiwillige Teiltilgungen ihrer institutionellen Kredittranchen in Höhe von insgesamt rund 1.267 Mio. EUR<sup>5</sup> vorgenommen. Die Mittel für die Teiltilgungen stammten aus den Platzierungserlösen des Börsengangs der Schaeffler AG im Oktober 2015 (Tilgung 821 Mio. EUR) sowie aus verfügbarer Liquidität im Juni 2015 (210 Mio. EUR) und im November 2015 (236 Mio. Euro). Auf den Senior Term Loan B EUR entfielen dabei insgesamt 500 Mio. EUR und auf den Senior Term Loan B USD insgesamt 860 Mio. USD.

---

<sup>5</sup> Die im Kapitel Cash Flow und Liquidität gezeigten Auszahlungen für Teiltilgungen in Höhe von netto 1.175 Mio. EUR enthalten Mittelzuflüsse aus Sicherungsgeschäften in Höhe von 92 Mio. EUR. Diese Mittelzuflüsse aus Sicherungsgeschäften wurden wie die Mittelabflüsse aus dem Grundgeschäft den Auszahlungen für Tilgungen zugeordnet.



Die einzelnen Kredittranchen des Facilities Agreement setzten sich zum 31. Dezember 2015 wie folgt zusammen:

### Kredittranchen Facilities Agreement

Nr. 041

Tranche	Währung	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2014	Zinssatz		Fälligkeit
		Nominalwert in Mio.		Buchwert in Mio. EUR				
Senior Term Loan B	EUR	250	750	251	757	Euribor + 3,50 % <sup>1)</sup>	Euribor + 3,50 % <sup>1)</sup>	15.05.2020
Senior Term Loan B	USD	440	1.300	392	1.031	Libor + 3,50 % <sup>2)</sup>	Libor + 3,50 % <sup>2)</sup>	15.05.2020
Revolving Credit Facility <sup>3)</sup>	EUR	1.000	1.000	-11	-14	Euribor + 2,6875 % <sup>4)</sup>	Euribor + 2,875 %	27.10.2019
<b>Summe</b>				<b>632</b>	<b>1.774</b>			

<sup>1)</sup> Euribor Floor in Höhe von 0,75 %.

<sup>2)</sup> Libor Floor in Höhe von 0,75 %.

<sup>3)</sup> Zum 31. Dezember 2015 waren davon 24 Mio. EUR (31. Dezember 2014: 34 Mio. EUR) im Wesentlichen durch Avalkredite ausgenutzt.

<sup>4)</sup> Seit 16. Oktober 2015.

Die über die Schaeffler Finance B.V., Barneveld, Niederlande, begebenen Anleihen setzten sich zum 31. Dezember 2015 wie folgt zusammen:

### Anleihen der Schaeffler Gruppe

Nr. 042

ISIN	Währung	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2014	Kupon	Fälligkeit
		Nominalwert in Mio.		Buchwert in Mio. EUR			
XS0923613060	EUR	600	600	597	596	4,25 %	15.05.2018
XS1067864881 <sup>1)</sup>	EUR	500	500	497	496	3,25 %	15.05.2019
XS1067862919	EUR	500	500	497	496	2,75 %	15.05.2019
XS1212469966	EUR	400	0	396	0	2,50 %	15.05.2020
US806261AJ29	USD	700	700	637	571	4,25 %	15.05.2021
US806261AE32	USD	850	850	777	696	4,75 %	15.05.2021
XS1067864022	EUR	500	500	499	499	3,50 %	15.05.2022
US806261AM57	USD	600	0	553	0	4,75 %	15.05.2023
XS1212470972	EUR	600	0	595	0	3,25 %	15.05.2025
XS0741938624 <sup>2)</sup>	EUR	0	800	0	791	7,75 %	15.02.2017
US806261AC75 <sup>2)</sup>	USD	0	600	0	489	7,75 %	15.02.2017
<b>Summe</b>				<b>5.048</b>	<b>4.634</b>		

<sup>1)</sup> Anleihe ist unbesichert.

<sup>2)</sup> Anleihe wurde am 27. April 2015 vorzeitig zurückgezahlt.

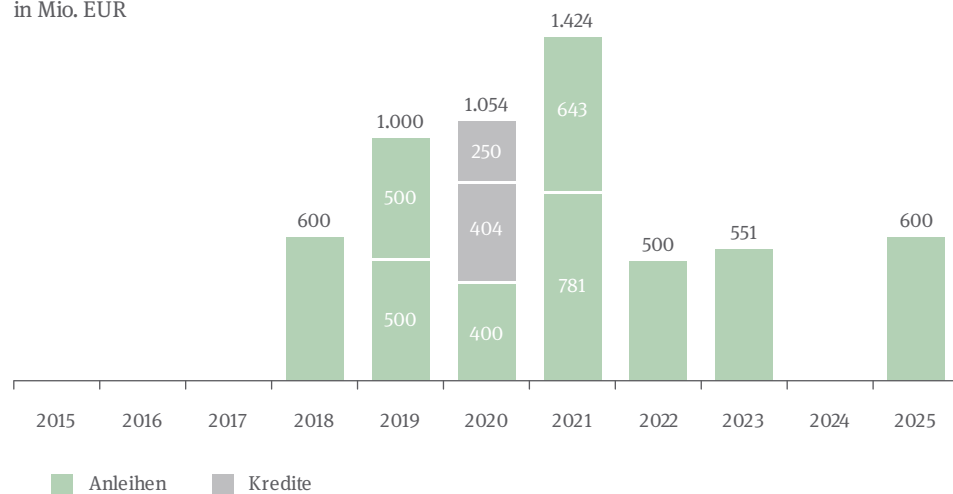
Die Schaeffler-Anleihen werden im Euro MTF Segment der Luxemburger Wertpapierbörse geführt.

Das Fälligkeitsprofil, bestehend aus den beiden institutionellen Kredittranchen sowie den durch die Schaeffler Finance B.V. Barneveld, Niederlande, begebenen, Anleihen setzte sich zum 31. Dezember 2015 wie folgt zusammen:

#### Fälligkeitsprofil (Nominalwerte zum 31. Dezember 2015)

Nr. 043

in Mio. EUR



Die Einhaltung bestimmter Finanzkennzahlen (Financial Covenants) ist Teil der in den bestehenden Kreditverträgen enthaltenen Auflagen. Bei diesen Finanzkennzahlen handelt es sich um einen Senior Debt Leverage Cover und einen Senior Interest Cover. Die Einhaltung der Financial Covenants wird laufend überwacht und regelmäßig an die Kreditgeber berichtet. Im Geschäftsjahr 2015 wurden die Financial Covenants entsprechend den kreditvertraglichen Regelungen durchgängig eingehalten.

## Finanzmanagement

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

Durch ein aktives Kapitalmanagement werden die benötigten finanziellen Ressourcen bereitgestellt, die Liquiditätsversorgung gewährleistet und die Kreditwürdigkeit der Schaeffler Gruppe gesichert. 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 Fremd- und Eigenkapitalmittel über den Kapitalmarkt zu beschaffen. Auch zukünftig legt das Management der Schaeffler Gruppe seinen Fokus auf die Fähigkeit, Finanzinstrumente bei einer breiten Investorenbasis zu platzieren und die Konditionen weiter zu verbessern.

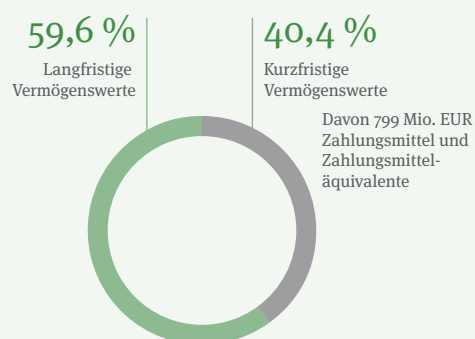
Die externe Konzernfinanzierung wird in erster Linie durch Kapitalmarktinstrumente sowie syndizierte und bilaterale Kreditlinien internationaler Banken und institutioneller Investoren gewährleistet. In diesem Zusammenhang ist insbesondere auch eine revolvingende Kreditlinie (Revolving Credit Facility) in Höhe von 1.000 Mio. EUR vereinbart, die zum Management des kurz- bis mittelfristigen Liquiditätsbedarfs zur Verfügung steht. Detaillierte Informationen zu den einzelnen Instrumenten der externen Konzernfinanzierung sind unter 2.4 Finanzlage – Finanzschulden dargelegt.

Für die Finanzierung der in- und ausländischen Tochterunternehmen gilt der Grundsatz der internen Finanzierung. Zu diesem Zweck wird der Finanzierungsbedarf von Tochterunternehmen, soweit möglich und kommerziell vertretbar, über interne Darlehensbeziehungen abgedeckt. Entsprechend erfolgte die Finanzierung der Tochterunternehmen primär über Darlehen der Schaeffler AG sowie eines weiteren Tochterunternehmens. Zwischen den Konzerngesellschaften erfolgt ein Liquiditätsausgleich durch sog. Cash Pools oder Konzerndarlehen. Daneben vereinbart der Bereich Corporate Treasury vereinzelt auch Kreditlinien für Tochterunternehmen mit lokalen Banken, um rechtlichen, steuerlichen oder sonstigen Gegebenheiten Rechnung zu tragen. Lokale Finanzierungen werden vor allem zum Management des Working Capitals 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

### Aktiva



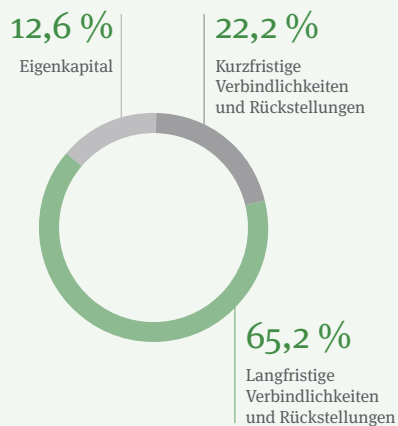
Bilanzsumme um 7,4 % erhöht // Anstieg Sachanlagen durch gesteigerte Investitionstätigkeit // Positives Geschäftswachstum führt zu höheren Vorräten und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

### Vermögenslage

Nr. 044

in Mio. EUR	31.12.2015	31.12.2014	Veränderung in %
Immaterielle Vermögenswerte	589	555	6,1
Sachanlagen	4.180	3.748	11,5
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	2.123	1.978	7,3
Sonstige Vermögenswerte	57	58	-1,7
Ertragsteuerforderungen	4	8	-50,0
Aktive latente Steuern	485	455	6,6
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>	<b>7.438</b>	<b>6.802</b>	<b>9,4</b>
Vorräte	1.812	1.713	5,8
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2.023	1.900	6,5
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	123	343	-64,1
Sonstige Vermögenswerte	211	181	16,6
Ertragsteuerforderungen	74	42	76,2
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	799	636	25,6
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>	<b>5.042</b>	<b>4.815</b>	<b>4,7</b>
<b>Bilanzsumme</b>	<b>12.480</b>	<b>11.617</b>	<b>7,4</b>

## Passiva



Eigenkapital maßgeblich durch Börsengang und positives Konzernergebnis verbessert // 238 Mio. EUR Vorsorge für Rechtsrisiken // 36 Mio. EUR Rückstellungen für Restrukturierungen im Zusammenhang mit CORE // Finanzschulden um 11,3 % reduziert

### Kapitalstruktur

Nr. 045

in Mio. EUR	31.12.2015	31.12.2014	Veränderung in %
<b>Eigenkapital</b>	<b>1.568</b>	<b>258</b>	<b>&gt; 100</b>
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	1.942	1.984	-2,1
Rückstellungen	182	70	> 100
Finanzschulden	5.685	6.413	-11,4
Ertragsteuerverbindlichkeiten	210	237	-11,4
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	12	21	-42,9
Sonstige Verbindlichkeiten	6	8	-25,0
Passive latente Steuern	107	106	0,9
<b>Langfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen</b>	<b>8.144</b>	<b>8.839</b>	<b>-7,9</b>
Rückstellungen	431	232	85,8
Finanzschulden	3	1	> 100
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.405	1.261	11,4
Ertragsteuerverbindlichkeiten	112	155	-27,7
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	512	558	-8,2
Sonstige Verbindlichkeiten	305	313	-2,6
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen</b>	<b>2.768</b>	<b>2.520</b>	<b>9,8</b>
<b>Bilanzsumme</b>	<b>12.480</b>	<b>11.617</b>	<b>7,4</b>

## Aktiva

Die Bilanzsumme der Schaeffler Gruppe erhöhte sich im Geschäftsjahr 2015 um 863 Mio. EUR bzw. 7,4 % auf 12.480 Mio. EUR (Vj.: 11.617 Mio. EUR).

Die Sachanlagen verzeichneten einen Anstieg um 432 Mio. EUR auf 4.180 Mio. EUR (Vj.: 3.748 Mio. EUR). Der Zuwachs resultierte im Wesentlichen aus einer gesteigerten Investitionstätigkeit. Hierbei standen Anlagezugänge von 1.048 Mio. EUR Abschreibungen von 663 Mio. EUR gegenüber.

Die langfristigen sonstigen finanziellen Vermögenswerte stiegen zum Bilanzstichtag um 145 Mio. EUR auf 2.123 Mio. EUR (Vj.: 1.978 Mio. EUR) an. Diese enthalten Darlehensforderungen gegenüber der Gesellschafterin Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH in Höhe von 1.773 Mio. EUR. Hierin enthalten ist eine aus der Übernahme der Cash Pool Funktion stammende Darlehensforderung an die Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH in Höhe von 270 Mio. EUR, die im Geschäftsjahr 2015 von einer kurzfristigen Finanzforderung in eine langfristige Darlehensforderung umgewandelt wurde. Gegenläufig wirkten sich freiwillige Teiltilgungen in Höhe von insgesamt 197 Mio. EUR seitens der Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH reduzierend auf die Darlehensforderungen aus. Des Weiteren führten vor allem positive Marktwertänderungen der langfristigen Derivate zur Absicherung der in US-Dollar denominierten Anleihen zu einer Erhöhung der sonstigen finanziellen Vermögenswerte.

Der Anstieg der Vorräte um 99 Mio. EUR und der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 123 Mio. EUR resultierte vor allem aus dem 2015 erzielten Geschäftswachstum und Währungsumrechnungseffekten.

Die kurzfristigen sonstigen finanziellen Vermögenswerte reduzierten sich um 220 Mio. EUR auf 123 Mio. EUR (Vj.: 343 Mio. EUR). Der Rückgang war insbesondere auf die zuvor genannten Effekte aus der Umwandlung der Darlehensforderung zurückzuführen. Dem standen positive Marktwertänderungen von Derivaten zur Absicherung operativer Währungsrisiken gegenüber.

Die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente erhöhten sich zum 31. Dezember 2015 um 163 Mio. EUR auf 799 Mio. EUR (Vj.: 636 Mio. EUR) (vgl. Cash Flow, Seite 70).

## Passiva

Die Schaeffler Gruppe konnte im Geschäftsjahr 2015 ihre Kapitalstruktur deutlich stärken. Das Eigenkapital (inkl. der nicht beherrschenden Anteile) erhöhte sich zum 31. Dezember 2015 um 1.310 Mio. EUR auf 1.568 Mio. EUR (Vj.: 258 Mio. EUR). Neben dem positiven Konzernergebnis in Höhe von 605 Mio. EUR trug vor allem der im Berichtsjahr durchgeführte Börsengang am 09. Oktober 2015 zur Stärkung des Eigenkapitals bei. Im Geschäftsjahr 2015 kam eine Dividende in Höhe von 250 Mio. EUR an die Gesellschafterin Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH zur Auszahlung. Die ergebnisneutralen Veränderungen im Eigenkapital zum 31. Dezember 2015 betragen insgesamt 142 Mio. EUR (Vj.: -238 Mio. EUR) und enthielten im Wesentlichen Effekte aus der Umrechnung des Reinvermögens ausländischer Konzerngesellschaften (34 Mio. EUR), Effekte aus der Anpassung von Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen (63 Mio. EUR) und aus der Absicherung von Zahlungsströmen (46 Mio. EUR). Die Eigenkapitalquote betrug zum 31. Dezember 2015 12,6 % (Vj.: 2,2 %).

Der Anstieg der langfristigen Rückstellungen um 112 Mio. EUR auf 182 Mio. EUR (Vj.: 70 Mio. EUR) war maßgeblich durch die Bildung einer Vorsorge für Rechtsrisiken begründet, die für mögliche Ansprüche Dritter im Zusammenhang mit dem im März 2014 abgeschlossenen EU-Kartellverfahren getroffen wurde. Hierfür wurden 95 Mio. EUR unter den langfristigen Rückstellungen ausgewiesen. Des Weiteren wurden insbesondere im Zusammenhang mit dem Programm CORE Rückstellungen für Restrukturierungen gebildet. Davon entfielen 28 Mio. EUR auf die langfristigen Rückstellungen.

Die langfristigen Finanzschulden verminderten sich um 728 Mio. EUR auf 5.685 Mio. EUR (Vj.: 6.413 Mio. EUR), insbesondere aufgrund von freiwilligen Teiltilgungen institutioneller Kredittranchen. Dem Rückgang standen Währungsumrechnungseffekte der in US-Dollar denominierten Finanzschulden in Euro entgegen (vgl. Finanzschulden, Seiten 73 ff.).

Der Anstieg der kurzfristigen Rückstellungen um 199 Mio. EUR auf 431 Mio. EUR (Vj.: 232 Mio. EUR) betrifft im Wesentlichen die vorstehend genannten Vorsorgen für Rechtsrisiken (143 Mio. EUR) und Restrukturierungen (14 Mio. EUR).

Der Anstieg der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 144 Mio. EUR resultierte vor allem aus dem Geschäftswachstum, der gestiegenen Investitionstätigkeit sowie Währungsumrechnungseffekten.

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 2015 126 Mio. EUR (Vj.: 120 Mio. EUR). Die Verpflichtungen aus Finanzierungs-Leasingverhältnissen waren nicht wesentlich.

## Börsengang

Seit dem 09. Oktober 2015 ist die Schaeffler AG an der Frankfurter Wertpapierbörse notiert.

In Vorbereitung des Börsengangs hat die außerordentliche Hauptversammlung der Schaeffler AG am 08. September 2015 die folgenden Satzungsänderungen hinsichtlich des Grundkapitals beschlossen, die mit Eintragung in das Handelsregister am 05. Oktober 2015 rechtlich wirksam wurden:

(1) Aktiensplit:

Das Grundkapital der Schaeffler AG in Höhe von 600 Mio. EUR, bisher eingeteilt in 60 Millionen auf den Namen lautende Stückaktien, wurde neu eingeteilt. An die Stelle einer jeden Stückaktie mit einem anteiligen Betrag am Grundkapital von 10,00 EUR sind jeweils 10 Stückaktien mit einem anteiligen Betrag am Grundkapital von jeweils 1,00 EUR (Aktiensplit 1:10) getreten. Das Grundkapital wurde damit neu eingeteilt in 600 Millionen auf den Namen lautende Stückaktien, wovon 500 Millionen Stückaktien auf die Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH und 100 Millionen Stückaktien auf die Schaeffler Verwaltungs GmbH entfallen. Anschließend wurden sämtliche Aktien der Gesellschaft in Inhaberaktien umgewandelt.

(2) Umwandlung in Vorzugsaktien der Schaeffler Verwaltungs GmbH:

Die von der Schaeffler Verwaltungs GmbH auf den Inhaber lautenden Stammaktien (100 Millionen) wurden in auf den Inhaber lautende Vorzugsaktien ohne Stimmrecht (Stückaktien) umgewandelt. Die stimmrechtlosen Vorzugsaktien sind mit einer Vorzugsdividende von 0,01 EUR pro Vorzugsaktie ausgestattet.

(3) Erhöhung Grundkapital:

Das Grundkapital der Schaeffler AG wurde durch die Ausgabe von 66 Millionen neuen auf den Inhaber lautende Vorzugsaktien ohne Stimmrecht (Stückaktien) auf 666 Mio. EUR erhöht. Die stimmrechtlosen Vorzugsaktien sind ab dem 01. Januar 2015 dividendenberechtigt und ebenfalls mit in einer Vorzugsdividende von 0,01 EUR pro Vorzugsaktie ausgestattet.

Am 21. September 2015 hat die Schaeffler AG gemeinsam mit der Schaeffler Verwaltungs GmbH bekanntgegeben, bis zu 166 Millionen Stück neue und bereits bestehende stimmrechtlose Vorzugsaktien bei institutionellen Investoren im In- und Ausland zu platzieren und die Aktien der Schaeffler AG am Regulierten Markt (Prime Standard) der Frankfurter Wertpapierbörse notieren zu lassen.

Am 05. Oktober 2015 wurden die 66 Millionen Aktien aus der Kapitalerhöhung der Schaeffler AG sowie 9 Millionen Aktien aus dem Bestand der Schaeffler Verwaltungs GmbH angeboten. Der Platzierungspreis wurde am 08. Oktober 2015 auf 12,50 EUR je Aktie festgelegt. Am 09. Oktober 2015 erfolgte der erste Handel mit stimmrechtslosen Schaeffler-Vorzugsaktien. Die Bruttoerlöse der Schaeffler AG aus der Platzierung lagen bei 825 Mio. EUR.

Im Anschluss an den Börsengang erwarb eine der beauftragten Emissionsbanken insgesamt rund 3,4 Millionen Aktien der Schaeffler AG zum Zwecke der Kursstabilisierung. Unter Inanspruchnahme einer von der Schaeffler Verwaltungs GmbH gewährten Option diente die Emissionsbank diese Aktien der genannten Gesellschaft am 09. November 2015 zum Erwerb an. Der Free Float der Schaeffler AG beträgt nach Ausübung der Option rund 10,8 %.



## 2.6 Wertmanagement

Um sicherzustellen, dass die Schaeffler Gruppe weiterhin ihre übergeordnete Zielsetzung, nachhaltig profitabel zu wachsen, erreicht, ist eine wertorientierte Steuerung des Geschäftsportfolios erforderlich. Die zentrale wertorientierte Steuerungsgröße in der Schaeffler Gruppe ist der Return on Capital Employed (ROCE) sowie der mit dieser Größe eng verknüpfte Schaeffler Value Added. Beide Kenngrößen dienen nicht unmittelbar der operativen Steuerung der Schaeffler Gruppe. Der Schaeffler Value Added ist dabei ein wesentliches Erfolgskriterium im Rahmen der kurzfristigen variablen Vorstandsvergütung und der Vergütung auf den nächsten Führungsebenen (vgl. Abschnitt Wertorientierte Steuerung auf Seite 32).

Ein positiver Schaeffler Value Added bedeutet, dass das EBIT der Schaeffler Gruppe die Kapitalkosten derselben Periode übertroffen und in dieser Höhe einen entsprechenden Wertbeitrag geleistet hat. Die Kapitalkosten ergeben sich, indem die von Vorstand und Aufsichtsrat vorgegebene Mindestverzinsung in Höhe von 10 % p. a. (vor Steuern) auf das durchschnittlich gebundene Kapital des Geschäftsjahres angewendet wird.

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

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

### ROCE und Schaeffler Value Added

Nr. 046

in Mio. EUR	31.12.2015	31.12.2014
EBIT (in Mio. EUR)	1.402	1.523
EBIT vor Sondereffekten (in Mio. EUR)	1.676	1.561
Kapitalkosten (in Mio. EUR)	745	676
Kapitalkostensatz (in %)	10,0	10,0
Durchschnittlich gebundenes Kapital (in Mio. EUR)	7.455	6.756
ROCE (in %)	18,8	22,5
ROCE vor Sondereffekten (in %)	22,5	23,1
Schaeffler Value Added (in Mio. EUR)	657	847
Schaeffler Value Added vor Sondereffekten (in Mio. EUR)	931	885

## 2.7 Gesamtbewertung des Geschäftsjahres 2015

Aus Sicht des Vorstands verlief das Geschäftsjahr 2015 insgesamt zufriedenstellend. In einem herausfordernden wirtschaftlichen Umfeld konnte die Schaeffler Gruppe mit einer guten Entwicklung an das erfolgreiche Vorjahr anknüpfen. Die zum 31. Dezember 2014 im Konzernlagebericht der Schaeffler AG für die finanziellen Steuerungskennzahlen getroffenen Prognosen konnten im Wesentlichen erreicht werden. Die im September 2015 von 5 bis 7 % auf 4 bis 5 % zurückgenommene Prognose für das währungsbereinigte Umsatzwachstum wurde aufgrund der unerwartet schwachen Entwicklung im vierten Quartal in den für die Schaeffler Gruppe relevanten Industriebranchen knapp verfehlt.

Das Wachstum der weltweiten Automobil- und Industrieproduktion verlief insgesamt enttäuschend. So lag insbesondere die Entwicklung der weltweiten Produktionsstückzahlen für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge unterhalb der Erwartung zu Beginn des Geschäftsjahres 2015, was auf niedrigere Zuwachsraten in Americas – im Wesentlichen Brasilien – und Greater China zurückgeführt werden kann. Auch die Entwicklung der weltweiten Industrieproduktion verlief schwächer als erwartet.

Der Konzern verzeichnete vor diesem Hintergrund ein **Umsatzwachstum** in Höhe von 9,1 % auf 13.226 Mio. EUR. Ohne Berücksichtigung positiver Effekte aus der Währungsumrechnung betrug das Umsatzwachstum 3,5 %. Die Sparte Automotive erzielte im Berichtsjahr ein Umsatzwachstum von 11,2 % auf 9.993 Mio. EUR (Vj.: 8.986 Mio. EUR). Währungsbereinigt lag das Wachstum der Umsatzerlöse bei 5,8 %. Die Sparte ist somit erneut stärker gewachsen als die weltweiten Produktionsstückzahlen für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge. In der Sparte Industrie erhöhten sich die Umsatzerlöse 2015 währungsbedingt um 3,0 % auf 3.233 Mio. EUR (Vj.: 3.138 Mio. EUR). Bereinigt um positive Effekte aus der Währungsumrechnung sanken die Umsatzerlöse hingegen um 3,2 %. Ausschlaggebend für diesen Rückgang war insbesondere die anhaltende Nachfrageschwäche vor allem in der Öl-, Gas-, und Bergbauindustrie sowie im Aftermarket-Geschäft, die sich in der zweiten Jahreshälfte 2015 verschärfte.

Der Vorstand bewertet unter Berücksichtigung der verhaltenen Entwicklung der Produktionsstückzahlen für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge das Wachstum der Umsatzerlöse in der Sparte Automotive insgesamt positiv. Das gesetzte Ziel, ein über dem Marktdurchschnitt liegendes Umsatzwachstum zu erzielen, wurde in der Sparte Automotive erreicht. Die Umsatzentwicklung in der Sparte Industrie verlief hingegen enttäuschend.

Die **EBIT-Marge** der Schaeffler Gruppe lag im Geschäftsjahr 2015 bei 10,6 % (Vj.: 12,6 %). Das Ergebnis wurde durch Aufwendungen aus der Vorsorge für Rechtsrisiken in Höhe von 238 Mio. EUR und Aufwendungen im Zusammenhang mit Rückstellungen für Restrukturierungen für die organisatorische Neuausrichtung der Sparte Industrie (Programm „CORE“) in Höhe von 36 Mio. EUR belastet. Die bilanzielle Vorsorge wurde für mögliche Ansprüche Dritter im Zusammenhang mit dem im März 2014 abgeschlossenen EU-Kartellverfahren gebildet. Demgegenüber stand im Vorjahr eine Ergebnisbelastung im Zusammenhang mit Rechtsfällen in Höhe von 38 Mio. EUR. Ohne Berücksichtigung dieser Effekte betrug die EBIT-Marge 12,7 % und lag damit annähernd auf dem Niveau des Vorjahres (Vj.: 12,9 %). Angesichts der im Berichtsjahr deutlich gestiegenen Investitionen in Forschung und Entwicklung hat sich die Ertragskraft positiv entwickelt.

Der Vorstand blickt auf eine positive Entwicklung des **Free Cash Flow** zurück. Die Schaeffler Gruppe wies im Berichtsjahr 2015 einen positiven Free Cash Flow in Höhe von 370 Mio. EUR aus und lag damit um 322 Mio. EUR über dem Vorjahreswert von 48 Mio. EUR. Der Vorjahreswert war durch die Zahlung der EU-Kartellstrafe in Höhe von 371 Mio. EUR belastet. Der Anstieg des operativen Cash Flow, der hauptsächlich aus der verbesserten operativen Geschäftstätigkeit resultierte, hat die gestiegenen Investitionsauszahlungen (Capex) mehr als kompensiert. Insgesamt konnte die Innenfinanzierungskraft der Schaeffler Gruppe im Geschäftsjahr 2015 damit deutlich verstärkt werden. Der Vorstand ist mit der Entwicklung des Cash Flow zufrieden.

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

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

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.

Seit dem 09. Oktober 2015 ist die Schaeffler AG mit Vorzugsaktien an der Frankfurter Wertpapierbörse notiert. Mit dem Börsengang hat das Unternehmen die Voraussetzungen geschaffen, den profitablen Wachstumskurs der Schaeffler Gruppe auch in den nächsten Jahren erfolgreich fortzusetzen. Auf diesem Wege reduziert das Unternehmen die Zinsbelastung, stärkt den operativen Cash Flow und damit die Kapitalkraft. Die Emissionserlöse haben dazu beigetragen, die Eigenkapitalquote zu verbessern und den Verschuldungsgrad zu verringern.

Seit dem 01. Januar 2016 beschäftigt die Schaeffler AG sämtliche Mitarbeiter der Konzernzentrale der Schaeffler Gruppe.

### Ertragslage der Schaeffler AG

#### Ertragslage der Schaeffler AG

Nr. 047

in Mio. EUR	2015	2014	Veränderung in %
Erträge aus Beteiligungen	1.119	1.116	0,3
Zinsergebnis	-359	-404	-11,1
Kosten der allgemeinen Verwaltung	-97	-28	> 100
Sonstiges betriebliches Ergebnis	34	-290	-
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>697</b>	<b>394</b>	<b>76,9</b>
Außerordentliche Erträge	0	54	- 100
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-122	-58	> 100
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>575</b>	<b>390</b>	<b>47,4</b>
Gewinnvortrag	3.096	2.956	4,7
<b>Bilanzgewinn</b>	<b>3.671</b>	<b>3.346</b>	<b>9,7</b>

Die Erträge aus Beteiligungen beinhalten ausschließlich den vereinnahmten Jahresüberschuss der Schaeffler Technologies AG & Co. KG.

Das Zinsergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

### Zinsergebnis der Schaeffler AG

Nr. 048

<b>2015</b>			
in Mio. EUR	Finanz- aufwendungen	Finanz- erträge	Finanz- ergebnis
Zinsaufwendungen für Finanzschulden <sup>1)</sup>	-543	0	-543
Bewertungsänderungen und Ausgleichszahlungen von Derivaten	-14	0	-14
Zinseffekte Pensionen und Altersteilzeitverpflichtungen	-5	0	-5
Sonstige Effekte	0	203	203
<b>Summe</b>	<b>-562</b>	<b>203</b>	<b>-359</b>
<b>2014</b>			
in Mio. EUR	Finanz- aufwendungen	Finanz- erträge	Finanz- ergebnis
Zinsaufwendungen für Finanzschulden <sup>1)</sup>	-562	0	-562
Bewertungsänderungen und Ausgleichszahlungen von Derivaten	-101	0	-101
Zinseffekte Pensionen und Altersteilzeitverpflichtungen	-2	0	-2
Sonstige Effekte	-30	291	261
<b>Summe</b>	<b>-695</b>	<b>291</b>	<b>-404</b>

<sup>1)</sup> Inkl. Transaktionskosten.

Die Zinsaufwendungen für Finanzschulden betragen im Geschäftsjahr 543 Mio. EUR (Vj.: 562 Mio. EUR). Darin enthalten sind Zinszahlungen und Zinsabgrenzungen im Zusammenhang mit institutionellen Krediten in Höhe von 79 Mio. EUR (Vj.: 90 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 216 Mio. EUR (Vj.: 235 Mio. EUR). Zudem wurde die im Rahmen der vorzeitigen Rückführung bestimmter Anleihen fällige Vorfälligkeitsentschädigung in Höhe von 177 Mio. EUR ebenfalls an die Schaeffler AG weitergereicht. Neben Transaktionskosten in Höhe von 15 Mio. EUR (Vj.: 53 Mio. EUR) sind weitere Zinszahlungen in Höhe von 56 Mio. EUR (Vj.: 70 Mio. EUR) enthalten.

Aus Bewertungsänderungen und Ausgleichszahlungen von Derivaten ergaben sich Aufwendungen in Höhe von 14 Mio. EUR (Vj.: 101 Mio. EUR), die vollumfänglich auf Marktveränderungen der in den Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten eingebetteten Derivate zurückzuführen sind.

Das sonstige betriebliche Ergebnis beinhaltete überwiegend realisierte und unrealisierte Aufwendungen und Erträge aus Währungseffekten. Daneben sind auch Vergütungen an Tochterunternehmen in Höhe von 49 Mio. EUR (Vj.: 66 Mio. EUR) für die Bereitstellung von Sicherheiten für die von der Schaeffler AG gehaltene Konzernfinanzierung unter diesem Posten erfasst.

Die Steuern vom Einkommen und Ertrag erhöhten sich im Berichtsjahr um 64 Mio. EUR auf 122 Mio. EUR (Vj.: 58 Mio. EUR). Dieser Anstieg gegenüber dem Vorjahr setzt sich aus einem Aufwand aus laufenden Ertragsteuern in Höhe von 58 Mio. EUR (Vj.: 141 Mio. EUR) sowie einem Aufwand aus latenten Steuern in Höhe von 64 Mio. EUR (Vj.: Ertrag in Höhe von 83 Mio. EUR) zusammen. Der Anstieg des latenten Steueraufwands gegenüber dem Vorjahr resultiert überwiegend aus der Reduktion aktiver latenter Steuern, die innerhalb des ertragsteuerlichen Organkreises der Schaeffler AG auf Beteiligungen an Personengesellschaften gebildet worden waren.

Die Schaeffler AG plant künftig eine Dividende in Höhe von 25 bis 35 % des Konzernjahresüberschusses an die Aktionäre auszuschütten. Dividendenberechtigt sind sowohl Stamm- als auch Vorzugsaktien. Die Vorzugsaktien sind mit einem Gewinnvorzug in Höhe von 0,01 EUR Vorzugsdividende pro Aktie ausgestattet.

Für das Geschäftsjahr 2015 schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung eine Dividende in Höhe von 0,34 EUR je Stammaktie und 0,35 EUR je Vorzugsaktie vor. Dies entspricht einer Ausschüttung von 28,9 % bezogen auf das den Anteilseignern zurechenbare Konzernergebnis vor Sondereffekten für Rechtsfälle und Restrukturierungen. Zusätzlich soll von der im Rahmen des Börsengangs festgelegten Möglichkeit der Ausschüttung einer Sonderdividende Gebrauch gemacht werden. Die Sonderdividende soll 0,15 EUR je Stammaktie sowie je Vorzugsaktie betragen.

## Finanz- und Vermögenslage der Schaeffler AG

### Finanz- und Vermögenslage der Schaeffler AG

Nr. 049

in Mio. EUR	31.12.2015	31.12.2014	Veränderung in %
<b>AKTIVA</b>			
A. Anlagevermögen			
I. Finanzanlagen			
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	14.109	14.109	0,0
2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen	1.798	1.724	4,3
	15.907	15.833	0,5
B. Umlaufvermögen			
I. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände			
1. Forderungen gegen verbundene Unternehmen	11.100	10.745	3,3
2. Sonstige Vermögensgegenstände	178	123	44,7
II. Guthaben bei Kreditinstituten	449	297	51,2
	11.727	11.165	5,0
C. Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung	6	7	-14,3
<b>Bilanzsumme</b>	<b>27.640</b>	<b>27.005</b>	<b>2,4</b>
<b>PASSIVA</b>			
A. Eigenkapital			
I. Gezeichnetes Kapital	666	600	11,0
II. Kapitalrücklage	2.359	1.600	47,4
III. Bilanzgewinn	3.671	3.346	9,7
	6.696	5.546	20,7
B. Sonderposten	10	13	-23,1
C. Rückstellungen			
1. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	23	17	35,3
2. Steuerrückstellungen	79	125	-36,8
3. Sonstige Rückstellungen	142	176	-19,3
	244	318	-23,3
D. Verbindlichkeiten			
1. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	654	1.822	-64,1
2. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	19.604	18.805	4,2
3. Sonstige Verbindlichkeiten	52	30	73,3
	20.310	20.657	-1,7
E. Rechnungsabgrenzungsposten	67	222	-69,8
F. Passive latente Steuern	313	249	25,7
<b>Bilanzsumme</b>	<b>27.640</b>	<b>27.005</b>	<b>2,4</b>

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

Die Ausleihungen an verbundene Unternehmen in Höhe von 1.798 Mio. EUR (Vj.: 1.724 Mio. EUR) betreffen im Wesentlichen Forderungen gegenüber der Gesellschafterin Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH.

Die Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände setzten sich wie folgt zusammen:

### Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände der Schaeffler AG

Nr. 050

in Mio. EUR	31.12.2015			31.12.2014		
	Restlaufzeit bis 1 Jahr	Restlaufzeit zwischen 1 und 5 Jahren	Restlaufzeit über 5 Jahre	Restlaufzeit bis 1 Jahr	Restlaufzeit zwischen 1 und 5 Jahren	Restlaufzeit über 5 Jahre
Forderungen gegen verbundene Unternehmen	11.100	0	0	10.745	0	0
• kurzfristige Ausleihungen	7.699	0	0	8.292	0	0
• sonstige Finanzforderungen	377	0	0	530	0	0
• sonstige Forderungen	3.024	0	0	1.923	0	0
Sonstige Vermögensgegenstände	79	36	63	14	109	0

Die kurzfristigen Ausleihungen und sonstigen Finanzforderungen resultierten aus der Cash Pool Funktion und der internen Konzernfinanzierung der Schaeffler Gruppe. Die sonstigen Forderungen beinhalten im Wesentlichen die Gewinnanteile der Schaeffler Technologies AG & Co. KG in Höhe von 3.000 Mio. EUR (Vj.: 1.881 Mio. EUR).

Die Schaeffler AG führt seit dem 01. Oktober 2014 den Cash Pool der Schaeffler Gruppe und verfügt zum Bilanzstichtag über Guthaben bei Kreditinstituten in Höhe von 449 Mio. EUR (Vj.: 297 Mio. EUR).

Am 08. September 2015 beschloss die außerordentliche Hauptversammlung der Schaeffler AG eine Erhöhung des gezeichneten Kapitals um nominell 66 Mio. EUR, durch Ausgabe von 66 Millionen Stück auf den Inhaber lautenden Vorzugsaktien ohne Stimmrecht. Der Platzierungspreis der im Rahmen des Börsengangs angebotenen Aktien wurde auf 12,50 EUR je Aktie festgelegt. Die Bruttoerlöse aus der Kapitalerhöhung der Schaeffler AG betrugen 825 Mio. EUR.

Die Rückstellungen verringerten sich um 74 Mio. EUR auf 244 Mio. EUR (Vj.: 318 Mio. EUR). Der Rückgang resultierte im Wesentlichen aus geringeren Steuerrückstellungen für erwartete Ertragsteueraufwendungen sowie reduzierten Drohverlustrückstellungen für derivative Finanzinstrumente zur Absicherung von Währungseffekten der Schaeffler Gruppe.



Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten reduzierten sich um 1.168 Mio. EUR auf 654 Mio. EUR (Vj.: 1.822 Mio. EUR). Dies ist insbesondere auf die Erlöse aus der Platzierung der Vorzugsaktien, sowie freiwillige Teiltilgungen zurückzuführen (siehe Abschnitt Finanzschulden Seiten 73 ff.).

### Verbindlichkeiten der Schaeffler AG

Nr. 051

in Mio. EUR	31.12.2015			31.12.2014		
	Restlaufzeit bis 1 Jahr	Restlaufzeit zwischen 1 und 5 Jahren	Restlaufzeit über 5 Jahre	Restlaufzeit bis 1 Jahr	Restlaufzeit zwischen 1 und 5 Jahren	Restlaufzeit über 5 Jahre
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	0	654	0	0	0	1.822
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	14.558	2.043	3.003	14.194	2.826	1.785
• Darlehen	13.927	2.043	3.003	13.553	2.826	1.785
• sonstige Finanzverbindlichkeiten	574	0	0	566	0	0
• sonstige Verbindlichkeiten	57	0	0	75	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten	52	0	0	30	0	0

Der Anstieg der kurzfristigen Darlehen gegenüber verbundenen Unternehmen resultierte aus der laufenden Cash Pool Funktion und der internen Konzernfinanzierung der Schaeffler Gruppe. Die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen beinhalteten Verbindlichkeiten gegenüber der Schaeffler Finance B.V. in Höhe von 5.052 Mio. EUR (Vj.: 4.673 Mio. EUR), die im Wesentlichen aus der Weiterreichung des Zahlungsmittelzuflusses aus den Anleiheemissionen der Schaeffler Finance B.V. stammen.

## Schlussfolgerung zum Abhängigkeitsbericht

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

Die Schaeffler AG ist seit dem 24. Oktober 2014 ein von der Schaeffler Verwaltung Zwei 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 Schlussfolgerung 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.“

## 3. Nachtragsbericht

Nach dem 31. Dezember 2015 sind keine Vorgänge von besonderer Bedeutung eingetreten, von denen wesentliche Einflüsse auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler Gruppe erwartet werden.

## 4. Chancen- und Risikobericht

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

Risiken sind definiert als mögliche künftige Entwicklungen oder Ereignisse, die zu einer negativen Planabweichung führen können, während Chancen künftige Entwicklungen oder Ereignisse sind, die in einer positiven Planabweichung resultieren können.

### 4.1 Risikomanagement-System

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

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

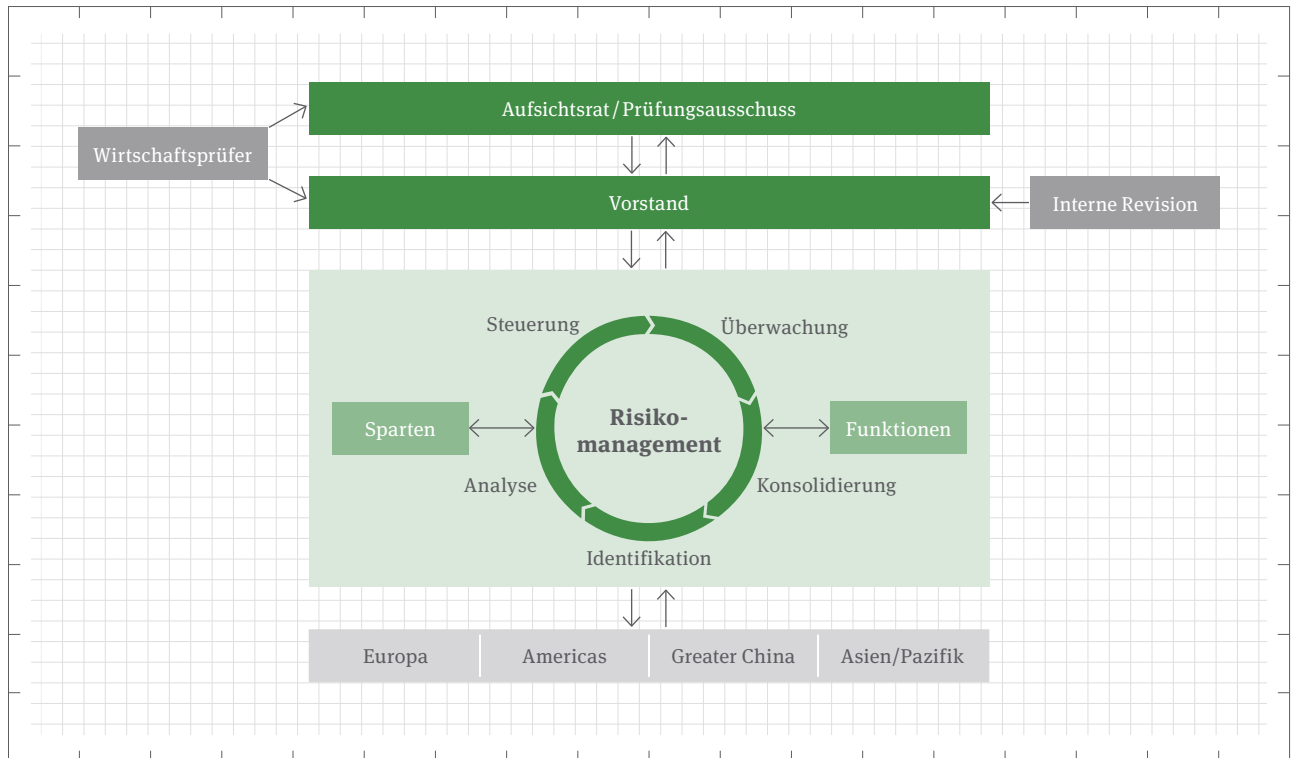
Die Verantwortung für das Risikomanagement-System liegt beim Vorstand der Schaeffler AG. Der Vorstand informiert regelmäßig den Prüfungsausschuss der Schaeffler AG und sorgt dafür, dass notwendige Maßnahmen zur Risikosteuerung verabschiedet werden. Die Details des Risikomanagement-Systems sind in der 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.

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

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 Zentralbereichen und Sparten. Diese beurteilen die in den Tochterunternehmen identifizierten Risiken unter Berücksichtigung aller Interdependenzen innerhalb der Schaeffler Gruppe. Die beschriebene Vorgehensweise stellt sicher, dass alle Dimensionen der Matrixstruktur der Schaeffler Gruppe innerhalb des Risikomanagement-Systems berücksichtigt werden. Die Risikoidentifikation findet halbjährlich in allen, unter Wesentlichkeits Gesichtspunkten ausgewählten, 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. Die Auswahl der einbezogenen Tochterunternehmen erfolgt anhand eines definierten Auswahlprozesses, der sich an Umsatz- und Ergebnisgrößen sowie geschäftsspezifischen Risikofaktoren orientiert. In Abhängigkeit des Geschäftsmodells der einzelnen Tochterunternehmen kommen unterschiedliche Erfolgsgrößen zum Tragen. Dieser Auswahlprozess stellt sicher, dass alle unter Wesentlichkeits Gesichtspunkten relevanten Gesellschaften der Schaeffler Gruppe in das Risikomanagement einbezogen werden. Im Berichtsjahr 2015 wurden 61 von 154 Gesellschaften der Schaeffler Gruppe einbezogen. Diese decken 97 % der Umsatzerlöse und 92 % des EBIT der Schaeffler Gruppe ab.

Ausgestaltung Risikomanagement-System

Nr. 052

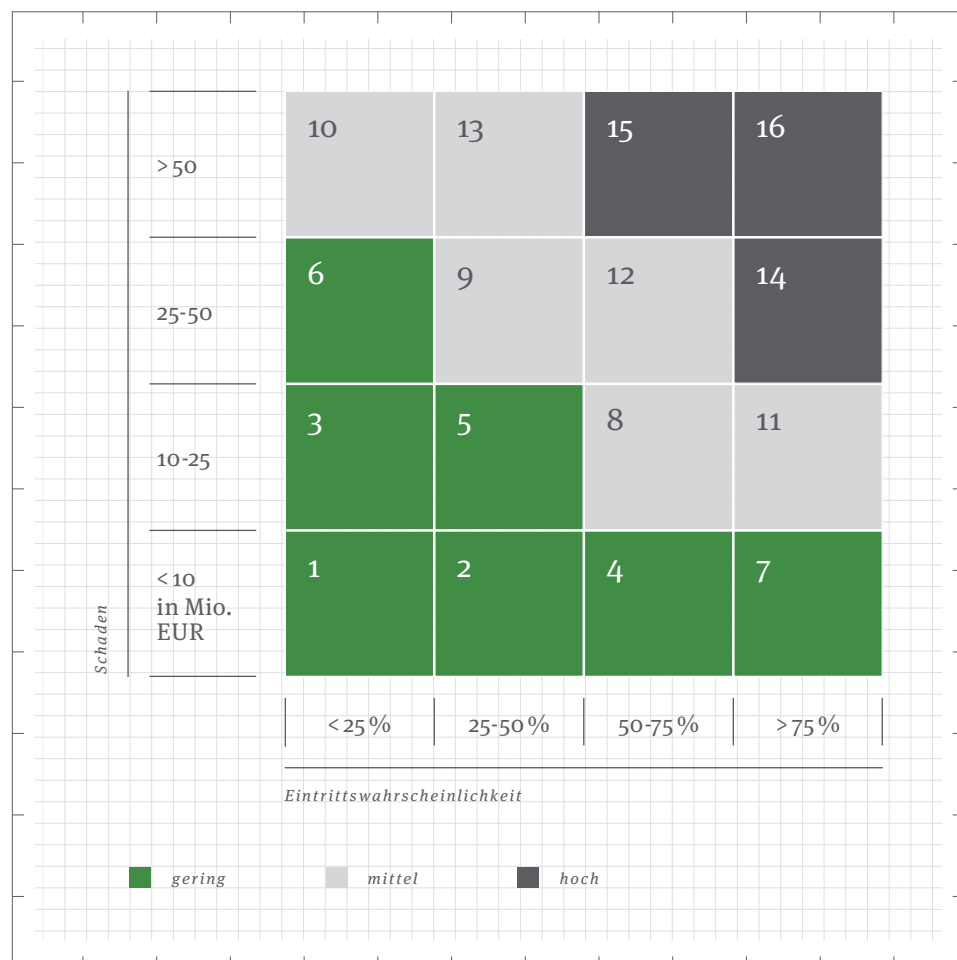


Im Rahmen des Risikomanagements werden ausschließlich Risiken der Schaeffler Gruppe oder wesentlicher in den Konzern einbezogener Tochterunternehmen betrachtet, die einen Schwellenwert von einer Million Euro überschreiten. Die Risiken sind dabei nach ihren monetären Auswirkungen auf das Unternehmensergebnis und der Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens zu bewerten. Bei der Risikobewertung wird zwischen Brutto- und Nettobewertung unterschieden, bereits eingeführte Maßnahmen können das Bruttorisiko sowohl in Bezug auf die monetären Auswirkungen als auch in Bezug auf den möglichen Eintritt des Risikos mindern. Das Nettorisiko stellt dann die Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit nach Berücksichtigung dieser bis zum Berichtsstichtag bereits eingeleiteten schadensmindernden Maßnahmen dar.

In Abhängigkeit von seiner Wirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler Gruppe wird das Risiko monetär und mit seiner möglichen Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet. Die Kombination aus monetärer Bewertung und Eintrittswahrscheinlichkeit definiert die Risikoklasse. Die definierten 16 Risikoklassen werden abhängig von ihrer Wirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage als gering (Risikoklasse 1 bis 7), mittel (Risikoklasse 8 bis 13) und hoch (Risikoklasse 14 bis 16) eingestuft. Die grafische Darstellung der Risikoklassen erfolgt anhand einer Risikomatrix.

**Risikomatrix**

Nr. 053



Die identifizierten Risiken sind aktiv zu managen, um die vom Unternehmen angestrebte Risikominderung zu erreichen. Die Risikoverantwortlichen sind aufgefordert, Maßnahmen einzuleiten, um die Risiken zu vermeiden, zu reduzieren oder sich gegen diese abzusichern. Alle Risiken, bei denen keine geeigneten Gegenmaßnahmen ergriffen werden können, sind als Geschäftsrisiken einzustufen. Die Steuerung von Risiken, die einen geringen Einfluss auf die Schaeffler Gruppe haben, obliegt dem operativ verantwortlichen Management. Risiken mit mittlerer oder hoher Schadenswirkung hingegen werden zentral durch den Vorstand der Schaeffler AG gesteuert. Im Rahmen seines jeweiligen Verantwortungsbereichs beschließt der Vorstand die erforderlichen Maßnahmen und sorgt für deren kontinuierliche Umsetzung. Der aktuelle Stand wird regelmäßig an den Vorstand und die Aufsichtsgremien berichtet.

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

Der Vorstand der Schaeffler Gruppe hat, um sich von der Wirksamkeit des Risikomanagement-Systems zu überzeugen, die Interne Revision mit einer regelmäßigen Prüfung beauftragt. Darüber hinaus gibt die Interne Revision jedes Jahr eine Aussage zur Effektivität des Risikomanagement-Systems ab. Die Prüfung erfolgt in einem zweistufigen Verfahren, das sowohl die konzeptionelle Basis als auch die operative Umsetzung beurteilt. Insbesondere die Zielfestlegung, Risikoidentifikation, -beurteilung und -steuerung werden geprüft.

Im ersten Schritt prüfte die Interne Revision die Konzeption, Eignung und Angemessenheit der Risikomanagement-Richtlinie als Fundament des Risikomanagement-Systems der Schaeffler Gruppe. Im zweiten Schritt folgt die Prüfung der operativen Umsetzung in ausgewählten Tochterunternehmen der Schaeffler Gruppe. Die Anmerkungen der Internen Revision fließen in den laufenden Verbesserungsprozess des Risikomanagement-Systems ein.

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

## 4.2 Internes Kontrollsystem

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

Konzeptioneller Rahmen für das IKS innerhalb der Schaeffler Gruppe ist – wie auch für das Risikomanagement-System – das „COSO Framework“. Die dort definierten Komponenten 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 Service Organisation unterstützt. Bei einigen komplexen Themen, die weitgehende Spezialkenntnisse (wie bspw. zur Bewertung von Pensionsverpflichtungen) erfordern, nutzt Schaeffler die Unterstützung externer Spezialisten.

Konzeptionelle und terminliche Vorgaben sowie Plausibilisierungen auf der Konzernebene sollen sicherstellen, dass der Jahres- und Konzernabschluss der Schaeffler AG sachgerecht und innerhalb der festgelegten Fristen 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 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 bei der Erstellung des Jahres- und Konzernabschlusses sind klar zugeordnet.
- Ein enger Austausch erfolgt zwischen den operativen Einheiten und den unterschiedlichen Prozessbeteiligten zu Themen der Rechnungslegung.



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 Plausibilisierungen der konsolidierten Quartals- und Jahresabschlussberichte auf Konzernebene.

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

Mit diesen Maßnahmen sowie mit der laufenden Fortentwicklung soll das IKS in Bezug auf Erstellung des Jahres- und Konzernabschlusses mit hinreichender Sicherheit verhindern, dass wesentliche Falschaussagen auftreten.

Für das Geschäftsjahr 2015 wird das Interne Kontrollsystem in Bezug auf die Erstellung des Jahres- und Konzernabschlusses der Schaeffler AG durch den Vorstand als wirksam eingeschätzt.

## 4.3 Risiken

Nachfolgend genannte Risiken können eine mittlere oder auch hohe Schadenswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage im Planungszeitraum der Schaeffler Gruppe haben. In der Prognose für das Geschäftsjahr 2016 sind die erwarteten Auswirkungen dieser Risiken berücksichtigt. Risiken werden unterteilt in strategische, operative, rechtliche und finanzielle Risiken. Diese werden nach der Wesentlichkeit ihrer Wirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage in abnehmender Reihenfolge beschrieben. Sofern die Verteilung der Risiken auf die Sparten nicht explizit beschrieben ist, beziehen sich die Angaben zu den Risiken auf beide Sparten der Schaeffler Gruppe.

### Strategische Risiken

Zu den strategischen Risiken der Schaeffler Gruppe gehören insbesondere technologische Risiken.

#### **Technologische Risiken**

Die Märkte für von Schaeffler angebotene Produkte unterliegen einem starken technologischen Wandel, sich kontinuierlich entwickelnden technologischen Standards, einem Wechsel der Kundenpräferenz und dem ständigen Auftauchen innovativer neuer Produkte. Die Entwicklung und Vermarktung neuer Technologien und die Einführung neuer Produkte können bestehende Technologien und Produkte vollständig ersetzen. So zeichnet sich die Schaeffler Gruppe durch eine sehr gute Wettbewerbsposition im verbrennungsmotorischen Antriebsstrang aus. Diese herausragende Stellung kann zum einen durch die fortschreitende Elektrifizierung und zum anderen durch das Auslaufen entscheidender Patente gefährdet werden. Mit der Gründung des Geschäftsfeldes Elektromobilität und dem damit angestrebten Aufbau eines entsprechenden Produktportfolios soll ein potenzieller zukünftiger Umsatzverlust beim konventionellen Antriebsstrang kompensiert werden. Grundsätzlich hängt die Wettbewerbsfähigkeit der Schaeffler Gruppe von der Fähigkeit ab mit den technologischen Entwicklungen Schritt zu halten, dabei die technologische Führerschaft zu behalten sowie weiterhin innovative Produkte kostengünstig zu produzieren. Kann dies nicht erreicht werden, besteht über den Planungszeitraum hinaus ein mittleres Risiko für die Ertragslage der Schaeffler Gruppe.

## Operative Risiken

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

### **Verlust von Marktanteilen**

Schaeffler ist in einem wettbewerbsintensiven und technologisch schnelllebigen Umfeld tätig. Dabei ist das Unternehmen dem Risiko ausgesetzt, von bestehenden oder neuen Wettbewerbern verdrängt zu werden, eine Substitution der angebotenen Produkte durch Produktinnovationen zu erfahren oder durch neue technologische Funktionen ersetzt zu werden. Insbesondere die Automobilzulieferindustrie ist durch hohe Investitionen, einen schnellen technologischen Wandel und ständig fortschreitender Produktionstechnologie sowie einem hohen Preisdruck durch die Automobilhersteller gekennzeichnet. Zu den Schlüsselkunden der Schaeffler Gruppe zählen insbesondere namhafte Automobilhersteller und Zulieferer, die ihrerseits einem starken Innovations- und Kostenwettbewerb unterliegen und deshalb laufende Preisreduzierungen sowohl im Angebotsprozess als auch während der Vertragslaufzeit suchen. Damit die laufenden Preisanpassungen nicht in einem Margenrückgang münden, ist die Schaeffler Gruppe gezwungen, den Produktionsprozess laufend zu verbessern und die Ausgaben zu reduzieren. Die Schaeffler Gruppe steht im Wettbewerb mit anderen internationalen Zulieferern und zu einem geringen Anteil auch mit regionalen Zulieferern. Mit diesen tritt die Schaeffler Gruppe hauptsächlich in Wettbewerb um Preise, Qualität, Liefertreue und Design, ebenso wie um die Fähigkeit weltweit technische Unterstützung und weltweiten Service zu bieten. Sollte das Unternehmen in einem dieser Punkte nicht mehr wettbewerbsfähig sein, können die Kunden entscheiden und Produkte sowie Serviceleistung über den Wettbewerb beziehen. Die starke Wettbewerbssituation führt dazu, dass das Risiko Marktanteile zu verlieren durch die Sparte Automotive deutlich höher eingeschätzt wird. In der Sparte Industrie und im Bereich Aftermarket ist neben dem Preis noch die Lieferfähigkeit entscheidend. Diese wird durch eine systematische Verbesserung der Produktions- und Absatzlogistik laufend gesteigert.

Die Schlüsselkunden der Schaeffler Gruppe haben einen nennenswerten Anteil an den Umsatzerlösen der Schaeffler Gruppe. Dennoch ist die Abhängigkeit von einzelnen Herstellern oder Zulieferern begrenzt, da die Schaeffler Gruppe mit unterschiedlichsten Produkten in verschiedenen Regionen und Anwendungsbereichen vertreten ist. In der Konsequenz können zwar einzelne Schaeffler-Produkte ausgetauscht werden, die Wahrscheinlichkeit einer vollständigen Beendigung der Geschäftsbeziehungen durch den Kunden ist jedoch gering und nur durch einen langwierigen Prozess möglich.

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

### **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 Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage der Schaeffler Gruppe haben. Grundsätzlich sind Produkthaftungsrisiken versichert. Inwieweit die Versicherungen Leistungen zu erbringen haben, ist immer im Einzelfall zu prüfen.

### **Absatzrisiko**

Als weltweiter Zulieferer im Automobil- und Industriesektor wird die Nachfrage nach Schaeffler-Produkten maßgeblich durch die globalen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bestimmt. Insbesondere die Nachfrage nach Produkten der Sparte Automotive hängt zu einem nennenswerten Anteil von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung ab. Dies gilt auch für den Maschinenbau und die industriellen Wachstumsmärkte, wie z. B. Erneuerbare Energien. Darüber hinaus ist die Nachfrage zyklischen Schwankungen unterworfen. Insbesondere in der Sparte Automotive unterliegt die Nachfrage neben den globalen wirtschaftlichen Bedingungen noch weiteren Faktoren, wie Änderungen im Konsumverhalten, Spritpreisen, Zinsniveau und anderen. Diese Vielzahl ökonomischer Einflussfaktoren, die weltweit die Automobilnachfrage beeinflussen, führt dazu, dass die Automobilproduktion einer hohen Fluktuation unterworfen ist, die eine genaue Vorhersage des Absatzes deutlich erschwert. Die Nachfrage nach Industrieprodukten wird, bedingt durch die Vielzahl unterschiedlichster Geschäftsfelder, in denen die Schaeffler Gruppe tätig ist, von verschiedensten Faktoren beeinflusst. Erneuerbare Energien sind in starkem Umfang von der staatlichen Förderung abhängig. Der Absatz von Produktionsmaschinen ist wiederum abhängig von neuen Entwicklungen und der sich daraus ergebenden Notwendigkeit zu investieren. Der Bereich Luft- und Raumfahrt profitiert von verschiedenen neuen technischen Entwicklungen. Für jede Branche können eigene Treiber identifiziert werden.

Ein Rückgang der Nachfrage kann einen mittleren Einfluss auf die Ertragslage des Unternehmens haben. Die Verteilung des Umsatzes auf die beiden Sparten sowie die hohe Diversifizierung innerhalb der Sparten ermöglichen es, die Wahrscheinlichkeit eines absatzbedingten Ertragsrückgangs für die gesamte Schaeffler Gruppe zu reduzieren.

### **Produktionsrisiko**

Die Produktion der Schaeffler Gruppe ist sehr anlagenintensiv und deshalb mit hohen Fixkosten verbunden. Um eine optimale Auslastung zu gewährleisten, ist es erforderlich an verschiedenen Produktionsstandorten Maschinen nur einmal vorzuhalten. Der Ausfall einer solchen Engpassmaschine kann zu Versorgungsengpässen bei internen und externen Kunden führen. Entscheidend ist die Zeitspanne zwischen Ausfall einer Engpassmaschine und Aufbau einer Alternativproduktion. Diese kann ein Werk der Schaeffler Gruppe mit vergleichbarer Produktionslinie aufbauen oder ein Alternativlieferant gewährleisten. Um die Eintrittswahrscheinlichkeit möglichst gering zu halten, wird dem Risiko durch eine intensive Instandhaltung begegnet. Sollte es dennoch zum Ausfall einer Engpassmaschine kommen, stellt dies ein mittleres Risiko für die Ertragslage dar. Um den Schaden im Eintrittsfall zu minimieren, erfolgt die Suche nach Alternativlieferanten oder dem Aufbau von Sicherheitsbeständen.

### **Risiken aus Produktpiraterie**

Mit den Schaeffler-Marken INA, LuK und FAG ist ein hoher Qualitätsanspruch verbunden, weshalb diese zunehmend in den Fokus der Produktpiraterie geraten. Diese Produkte werden in der Regel zu deutlich reduzierten Preisen verkauft, im Gegenzug kann der Preisdruck auf die Schaeffler Gruppe wachsen. Die Bekämpfung der Produktpiraterie hat in der Schaeffler Gruppe einen hohen Stellenwert. Der Schutz des geistigen Eigentums erfolgt nicht nur über weltweite Patente und Schutzrechte, sondern auch durch aktive Maßnahmen gegen image- und umsatzschädigende Produktfälschungen. Aufgrund der Vielzahl der sichergestellten Plagiate ist von einer mittleren Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage aus gefälschten Produkten auszugehen.

## **Rechtliche Risiken**

Aus der Geschäftstätigkeit der Schaeffler Gruppe entstehen rechtliche Risiken, die z. B. aus der Nichtbeachtung von für die Geschäftstätigkeit relevanten Vorschriften resultieren können.

### **Kartellverfahren**

Laufende und künftige Untersuchungen hinsichtlich Kartellverstößen könnten negative Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage und auf die Reputation der Schaeffler Gruppe haben. Es könnte zu Mittelabflüssen aufgrund möglicher Leistungspflichten im Zusammenhang mit diesen Untersuchungen und Verfahren kommen. Nach wie vor läuft gegen ein Unternehmen der Schaeffler Gruppe eine Kartelluntersuchung in Brasilien. In Indien gab es eine Anfrage der Kartellbehörden. Die Schaeffler Gruppe kooperiert mit den zuständigen Behörden. Bußgelder sind nicht ausgeschlossen. Daneben läuft auch in Korea ein Verfahren gegen ein lokales Tochterunternehmen. Die Schaeffler Gruppe hat eine angemessene bilanzielle Vorsorge getroffen. In Spanien und Korea wurden gegen Bußgeldentscheidungen Rechtsmittel eingelegt.

Außerdem wurden Schadenersatzforderungen aufgrund von Kartellverfahren gegen Unternehmen der Schaeffler Gruppe geltend gemacht. Die Schaeffler Gruppe hat in diesem Zusammenhang angemessene bilanzielle Vorsorge getroffen.

**Rechtsstreitigkeiten**

Einzelne Gesellschaften der Schaeffler Gruppe sind in diverse Rechtsstreitigkeiten involviert oder könnten in weitere Rechtsstreitigkeiten involviert werden. Diese oder potenzielle Rechtsstreitigkeiten können Schadenersatzforderungen oder andere Zahlungen nach sich ziehen. Die eigenen oder gegnerischen Gerichtskosten können ebenfalls signifikant sein. Es handelt sich dabei im Wesentlichen um geschäftsbedingte Rechtsstreitigkeiten. Aus Rechtsstreitigkeiten wird mit einer mittleren Wirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler Gruppe gerechnet.

**Compliance-Risiken**

Laufende und künftige Untersuchungen hinsichtlich Compliance-Verstößen könnten sich negativ auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage und auf die Reputation der Schaeffler Gruppe auswirken. Es könnte zu Mittelabflüssen aufgrund möglicher Leistungspflichten im Zusammenhang mit diesen Untersuchungen und Verfahren kommen.

## Finanzielle Risiken

Zu den finanziellen Risiken gehören neben den Steuerrisiken auch Risiken aus Pensionszusagen sowie Risiken aus Wechselkursveränderungen und Liquiditätsrisiken.

**Steuerrisiken**

Die Schaeffler Gruppe unterliegt weltweit Betriebsprüfungen. In laufenden oder zukünftigen Betriebsprüfungen könnten die Steuergesetze oder relevante Fakten durch die Steuerbehörden anders interpretiert werden als durch die Schaeffler Gruppe. Folglich könnte es zu einer Anpassung der Steuerbemessungsgrundlagen kommen und sich die Steuerschuld erhöhen. Eine Anpassung der Steuerbemessungsgrundlage kann insbesondere auf die Finanzlage der Schaeffler Gruppe eine hohe Wirkung haben.

**Risiken aus Pensionszusagen**

Vor allem in Deutschland, den USA und Großbritannien hat die Schaeffler Gruppe einen hohen Bestand an Pensionsverpflichtungen. In den angelsächsischen Ländern sind diese über Pensionsfonds finanziert. Die Ermittlung der Höhe der Pensionsverpflichtungen erfolgt anhand von versicherungsmathematischen Bewertungen, die auf Annahmen zu möglichen künftigen Ereignissen basieren, wie z. B. Abzinsungsfaktor, Anstieg von Gehältern und Pensionen oder die statistisch ermittelten Lebenserwartungen. Das Planvermögen kann in unterschiedliche Anlageklassen wie z. B. Aktien, festverzinsliche Wertpapiere oder Immobilien investiert werden, die entsprechenden Wertschwankungen ausgesetzt sind. Eine Veränderung der genannten Parameter kann insbesondere in Deutschland und Großbritannien auf die Vermögenslage der Schaeffler Gruppe eine mittlere Wirkung haben.

### **Währungsrisiken**

Die Schaeffler Gruppe ist aufgrund ihrer Internationalität vielfältigen Währungsrisiken ausgesetzt. Potenzielle Kursschwankungen können einerseits einen mittleren Einfluss auf die Umsatzentwicklung, zum anderen auf die Entwicklung der Beschaffungskosten nehmen. Die größten operativen Währungsrisiken resultieren dabei aus Kursänderungen des US-Dollar und des Chinesischen Renminbi.

Währungsrisiken aus Finanzierungstätigkeiten resultieren aus Wechselkursänderungen des US-Dollar aufgrund einer in US-Dollar denominierten Kredittranche sowie in US-Dollar begebenen Anleihen.

Währungsrisiken im operativen sowie im finanziellen Bereich werden kontinuierlich überwacht und berichtet. Das Management der Währungsrisiken erfolgt zentral. Die konzernweiten Währungsrisiken werden aggregiert und durch den Abschluss von Sicherungsgeschäften abgesichert. Als Sicherungsinstrumente werden grundsätzlich Devisentermingeschäfte und Zinswährungs-swaps 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 Vermögens-, 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-/Fremdfinanzierung gedeckt werden kann. Der Finanzierungsbedarf der Schaeffler Gruppe war im Geschäftsjahr 2015 und im Berichtszeitraum durch die bestehenden Finanzierungsinstrumente sowie die durchgeführten Refinanzierungen durchgehend gedeckt.

Um einen unvorhergesehenen kurzfristigen oder auch mittelfristigen Liquiditätsbedarf möglichst zu vermeiden, erfolgt das Monitoring und die Steuerung des kurz- und mittelfristigen Liquiditätsrisikos anhand einer rollierenden Liquiditätsplanung mit einem Planungshorizont von bis zu zwölf Monaten. In diesem Zusammenhang werden kurzfristige Schwankungen des Cash Flow tagesgenau beobachtet und können über Kreditlinien ausgeglichen werden. Hierfür stehen der Schaeffler Gruppe eine revolvingende Kreditlinie (Revolving Credit Facility) in Höhe von einer Mrd. EUR sowie weitere bilaterale Kreditlinien einzelner Tochterunternehmen zur Verfügung.

Die im Regelfall langfristigen Kredit- und Anleiheverträge enthalten Auflagen, zu denen die Einhaltung bestimmter Finanzkennzahlen (Financial Covenants) zählt. Den Kreditgebern steht bei Vorliegen bestimmter Bedingungen, u. a. im Fall der Nichteinhaltung der Financial Covenants, ein außerordentliches Kündigungsrecht zu, das prinzipiell zur sofortigen Fälligkeit der Kredite berechtigen würde. Die Einhaltung der 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 gering eingeschätzt wird.



## 4.4 Chancen

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

Eine aggregierte Sicht der auf dem Strategie-Dialog ermittelten Chancen ist Bestandteil der regelmäßigen Berichterstattung an den Vorstand und Aufsichtsrat der Schaeffler AG. Die Dokumentation erfolgt ebenfalls über das Risikomanagement-Tool.

Die größten Potenziale der Schaeffler Gruppe liegen in strategischen Trends und in Änderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen, die eine erhöhte Nachfrage nach Schaeffler-Produkten bedingen können.

### Chancen im strategischen Bereich

Die Schaeffler Gruppe ist mit ihrem Produkt- und Leistungsangebot und ihrer weltweiten Präsenz gut positioniert, um an den erwarteten Megatrends der Zukunft zu partizipieren.

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

#### **Globale Präsenz**

Durch die Verlagerung von Aktivitäten in lokale Märkte können mögliche 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.

#### **Globale Trends**

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

### **OEM-Trends**

In den letzten Jahren haben die OEMs zunehmend globale Plattformen mit dem Ziel der Vereinheitlichung von Komponenten und Fahrzeugsystemen geschaffen, um durch eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit Kosten zu sparen. Folglich suchen die OEMs Zulieferer, die weltweit standardisierte Komponenten zur Verfügung stellen können. Im Gegenzug wird die Anzahl der Lieferanten reduziert und auf wenige globale Lieferanten konzentriert. Von diesem Trend profitieren Zulieferer wie die Schaeffler Gruppe mit ihrer weltweiten Präsenz und der Fähigkeit, weltweit unter Einhaltung derselben Technologie- und Qualitätsstandards zu liefern.

### **Öffentliche Mobilität**

Die zunehmende Einwohnerzahl in den Mega-Cities führt dazu, dass der öffentliche Personenverkehr in den Städten mit Metros, S-Bahnen und Straßenbahnen sowie zwischen den Städten z. B. mit Hochgeschwindigkeitszügen zunehmend an Attraktivität und Bedeutung gewinnt. Gerade die Schienenfahrzeuge stellen einen äußerst interessanten, wachsenden Markt für die Schaeffler Gruppe dar. Zuverlässige und innovative Wälzlager-Lösungen vom Fahrgestell bis zum Antriebsstrang sind einer der Schlüssel für moderne Schienenfahrzeuge – und zudem eines der Wachstumsfelder für mechatronische Produkte im Zeitalter der Digitalisierung in der Mobilität. Durch die hohe Beanspruchung und den damit verbundenen Verschleiß sowie die Sicherheitsbestimmungen ist dieser Markt im Übrigen nicht nur ein Zukunftsmarkt in der Erstausrüstung, sondern auch im Aftermarket-Geschäft.

### **Urbanisierung**

Die Menschen ziehen vermehrt in größere Städte sowie Metropolen, aufgrund des Arbeitsplatzes, der Kultur oder des Konsums. In diesen Zentren wird es in der Zukunft folglich einen weiter steigenden Energie- und Wasserverbrauch geben. Zudem wird durch die zunehmende Elektrifizierung von Automobilen der Bedarf an elektrischer Energie wachsen. Der steigende Energiebedarf, sowie die eingeläutete Energiewende, führen zu einem unumgänglichen Bedarf an Energie aus erneuerbaren Quellen. Insbesondere im Windgeschäft ist die Schaeffler Gruppe heute aktiv forschend aber auch bereits erfolgreich am Markt. Der kontinuierliche Ausbau der vorhandenen Kompetenzen auf diesen Geschäftsfeldern bietet weitere Wachstumschancen für die Zukunft.

### **Globalisierung**

Die zunehmende Globalisierung ist untrennbar mit einem steigenden Luftverkehrsaufkommen verbunden. Dementsprechend wird ein stetiges Wachstum der Luft- und Raumfahrt prognostiziert. Für diesen Bereich gewinnen Themen wie CO<sub>2</sub>-Reduzierung, Gewichtsreduzierung sowie die Optimierung des Treibstoffverbrauchs zunehmend an Bedeutung. In diesen Entwicklungsfeldern ist die Schaeffler Gruppe bereits aktiv.

## Chancen im operativen Bereich

### Entwicklung des Fahrzeugbestands

Der absolute Fahrzeugbestand ist der Wachstumstreiber für den Automotive Aftermarket. Das Wachstum hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie dem Bedarf (bestimmt durch die gefahrenen Kilometer und die Zusammensetzung des Fahrzeugbestands), den angebotenen Leistungen sowie den angebotenen Produkten. Neben dem Fahrzeugbestand ergeben sich zudem Chancen durch die Erhöhung des Produktanteils pro Fahrzeug (Content pro Fahrzeug).

### Digitalisierung

Mit dem Einzug des Internets der Dinge in die Fabrik wird eine vierte industrielle Revolution eingeläutet. Die in der Praxis unter dem Begriff Industrie 4.0 diskutierten Zukunftsszenarien sind gekennzeichnet durch eine starke Individualisierung der Produkte unter den Bedingungen einer hoch flexibilisierten Produktion. Die Unternehmen werden zukünftig ihre Maschinen, Lagersysteme und Betriebsmittel weltweit vernetzen. Die einhergehende Digitalisierung der Welt schreitet in jeglichen Bereichen mit enormer Geschwindigkeit voran. Hierfür sind u. a. Komponenten erforderlich, die in der Lage sind, Zustandsinformationen zu sensieren und weiterzugeben. Wälzlager spielen eine entscheidende Rolle, da sie Führungs- und Positionierungsaufgaben übernehmen sowie alle Prozesskräfte und Bewegungen übertragen. Dies erfolgt durch eine Erweiterung von Wälzlagern um Sensoren, Aktoren, Steuerungs- und Softwarekomponenten. Ziel ist eine kontinuierliche Zustandsüberwachung bis hin zur autonomen Lösungssuche bei Fehlermeldungen oder eine aktive Steuerung von Prozessen aufgrund von im Lager erhobenen Daten. Die Schaeffler Gruppe sieht ihre Chancen bei den mit Sensoren ausgestatteten Lagern an dieser Entwicklung zu partizipieren.

## Chancen im rechtlichen Bereich

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

**Emissionsnormen:** Stetig steigende Anforderungen an die zu erfüllenden Abgasnormen (Euro-Norm, CAFE-Standard) verschärfen den Druck auf die OEMs, energieeffiziente Lösungen für den Fahrzeugantrieb – bestehend aus Verbrennungsmotor und Getriebe – zu nutzen. Als Entwicklungspartner kann die Schaeffler Gruppe mit ihrer Innovationskraft die Suche nach Lösungen unterstützen und damit Innovationen schaffen, die sich von den Herstellern in Marktvorteile umwandeln lassen.

**Durchschnittlicher Flottenverbrauch:** Neben den Emissionsnormen nimmt der staatliche Druck auf die OEMs im Hinblick auf die von ihnen produzierten Fahrzeuge zu, indem über den Fahrzeugmix ein bestimmter Flottenverbrauch vorgegeben wird. Dies unterstützt die notwendigen Entwicklungen zur Emissionsreduzierung ebenfalls, wovon vor allem technologieorientierte Zulieferer wie die Schaeffler Gruppe profitieren. Die Anforderungen vom Markt und von der Gesetzgebung erfordern eine starke Entwicklungspartnerschaft zwischen Fahrzeughersteller und Lieferant.

## Chancen im finanziellen Bereich

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

**Rating:** Die Ratingagenturen Standard & Poor's und Moody's vergeben seit Januar 2012 ein Unternehmensrating für Schaeffler sowie Instrumentenratings für die Anleihen und institutionellen Kredite. Eine Verbesserung der von Standard & Poor's und Moody's vergebenen Ratings kann für die Schaeffler Gruppe zu günstigeren Finanzierungsbedingungen führen und neue Finanzierungsmöglichkeiten eröffnen. Im Geschäftsjahr 2015 blieb das Unternehmensrating von Standard & Poor's bei „BB-“ mit stabilem Ausblick. Das Unternehmensrating von Moody's wurde im Oktober 2015 um eine Stufe auf „Ba2“ mit stabilem Ausblick angehoben. Das Instrumentenrating für besicherte Anleihen und Kredite liegt unverändert bei „BB-“ (Standard & Poor's) bzw. „Ba2“ (Moody's). Das Instrumentenrating der unbesicherten Anleihen ist ebenfalls unverändert bei „B“ (Standard & Poor's) und „B1“ (Moody's) angesiedelt.

**Finanzmärkte:** Günstige Zins- und Wechselkursentwicklungen können sich positiv auf das Finanzergebnis und die Ertragslage der Schaeffler Gruppe auswirken. Die Finanzmärkte werden laufend überwacht, um Auswirkungen auf die Schaeffler Gruppe frühzeitig zu erfassen und etwaigen Handlungsbedarf zu identifizieren.

## Gesamtbeurteilung der Chancen- und Risikosituation der Schaeffler Gruppe

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

Die Risikosituation der Schaeffler Gruppe hat sich im Vergleich zum Vorjahr nicht wesentlich verändert. Die Einschätzung der Schadenswirkung einzelner mittlerer Risiken hat sich teilweise verändert, diese Änderungen haben keinen Einfluss auf die Gesamtbeurteilung der Risikosituation.

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

Wirtschaftsexperten rechnen damit, dass die Weltwirtschaft im Jahr 2016 um 3,1 % und somit nur etwa auf dem Niveau des Berichtsjahres wachsen wird (Oxford Economics, Februar 2016). Auf dieser Basis geht die Schaeffler Gruppe für das Jahr 2016 von einem Wachstum der Weltwirtschaft in Höhe von etwa 3 % aus.

Der Ausblick der Weltwirtschaft ist mit einer Reihe von Unsicherheiten behaftet. Sollten die jüngsten Finanzmarkturbulenzen anhalten oder zunehmen, könnte dies zu einem Verlust des Verbrauchervertrauens und weiter verschärften Finanzierungsbedingungen führen. Eine stärker als erwartete Verlangsamung des Wachstums in China hätte über den Außenhandelskanal signifikante internationale Ausstrahlungseffekte und würde zudem den Verfall der globalen Rohstoffpreise weiter verstärken. Eine „harte Landung“ Chinas ist nach allgemeiner Einschätzung zwar unwahrscheinlich, dennoch bestehen u. a. durch Überkapazitäten im Immobiliensektor und eine hohe gesamtwirtschaftliche Verschuldung Risiken für die weitere Entwicklung. Im Zuge der Straffung der US-Zinspolitik besteht für eine Reihe von Schwellen- und Entwicklungsländern das Risiko von Kapitalabflüssen. Eine weitere Aufwertung des US-Dollar könnte zudem Druck auf die Währungen dieser Länder ausüben und im Falle einer hohen Auslandsverschuldung Kreditkrisen nach sich ziehen. Die Zunahme der bestehenden geopolitischen Spannungen in zahlreichen Regionen der Welt birgt darüber hinaus Gefahren für den Welthandel und den Kapitalverkehr.

Aufbauend auf den Prognosen des Analyseinstituts IHS erwartet die Schaeffler Gruppe für das Geschäftsjahr 2016 eine Steigerung der weltweiten Automobilproduktion von rund 2 %, gemessen an der Stückzahl von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen. Für die Automobilproduktion in der Region Europa rechnet die Schaeffler Gruppe mit einem Wachstum in gleicher Größenordnung; für die Region Americas wird von einer Steigerung von rund 1 % ausgegangen. In der Region Asien/Pazifik sollte die Automobilproduktion um insgesamt rund 1 % zulegen. Für Greater China erwartet die Schaeffler Gruppe eine Steigerung von rund 5 %.

Die Schaeffler Gruppe erwartet für das Geschäftsjahr 2016 ein geringfügiges Wachstum der weltweiten Industrieproduktion. Diese Annahme basiert auf eigenen Schätzungen, unter Berücksichtigung der Vielzahl der Märkte, in denen die Kunden der Sparte Industrie vertreten sind.

## 5.2 Ausblick Schaeffler Gruppe

Ausblick 2016

Nr. 054

	Ausblick 2016	IST 2015
Umsatzwachstum in % ggü. Vorjahr (vor Währungseinflüssen)	3 bis 5 %	3,5 %
EBIT-Marge (vor Sondereffekten)	12 bis 13 %	12,7 %
Free Cash Flow	rund 600 Mio. EUR	370 Mio. EUR

Die Schaeffler Gruppe rechnet für das Geschäftsjahr 2016 mit einem währungsbereinigten Umsatzwachstum von 3 bis 5 %. Diese Prognose basiert insbesondere auf der Annahme eines weltweiten Wachstums der Automobilproduktion in Höhe von rund 2 % sowie einer geringfügigen Zunahme der weltweiten Industrieproduktion.

Der Konzern erwartet, dass die Sparte Automotive auch 2016 stärker wachsen wird als die weltweite Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen. Die bestehenden Serienliefervereinbarungen mit den OEM-Kunden bestätigen diese Einschätzung. Das Aftermarket-Geschäft dürfte – auf der Grundlage eines weltweit wachsenden Pkw-Bestands – ebenfalls weiter wachsen.

In der Sparte Industrie weisen die verhaltene Entwicklung der Auftragseingänge im vierten Quartal 2015 sowie die weiterhin angespannten konjunkturellen Rahmenbedingungen in einzelnen Sektoren auf stagnierende bis leicht rückläufige Umsätze im Jahr 2016 hin.

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

Für das Jahr 2016 erwartet die Schaeffler Gruppe einen Free Cash Flow von rund 600 Mio. EUR.

Herzogenaurach, 22. Februar 2016

Der Vorstand

---

<sup>6</sup> Zu Erläuterungen der Sondereffekte wird auf die Seiten 68 f. verwiesen.

# Corporate Governance



1. Corporate Governance-Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung	116
2. Bericht des Aufsichtsrats	124
3. Governance Struktur <sup>7</sup>	130
4. Vergütungsbericht <sup>7</sup>	137
5. Organe der Gesellschaft <sup>7</sup>	154

---

<sup>7</sup> Teil des Lageberichts.

# 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 sind wesentliche Aspekte der Corporate Governance bei der Schaeffler Gruppe und stärken das Vertrauen der Aktionäre, Geschäftspartner und Mitarbeiter in die Leitung und Überwachung des Unternehmens.

## 1.1 Grundsätze der Unternehmensführung

Die Schaeffler Gruppe legt großen Wert darauf, wirtschaftlichen Erfolg mit verantwortlichem Handeln gegenüber Umwelt, Mensch und Gesellschaft zu verbinden. Nachhaltiges Wirtschaften und gesellschaftliche Verantwortung sind elementare Bestandteile der seit Jahren gelebten Unternehmenskultur. Sie bilden die Grundlage für langfristiges profitables Wachstum. Kern dieser Wachstumsstrategie sind höchste Qualität, herausragende Technologie und ausgeprägte Innovationskraft sowohl im Kundengeschäft als auch bei den internen Prozessen. Als kompetenter Innovations- und Technologieführer trägt die Schaeffler Gruppe mit ihren Produkten und Lösungen dazu bei, die Mobilität von morgen umweltfreundlich und energieeffizient zu gestalten. Eine integrale Unternehmensführung, die Einhaltung gesetzlicher Regeln und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung sind integrale Bestandteile der seit Jahren gelebten Unternehmenskultur bei Schaeffler. Das unternehmerische Handeln bei Schaeffler beruht auf Gesetzestreue, Fairness, gegenseitigem Respekt und Integrität. Die Schaeffler Gruppe verpflichtet sich in einem weltweit gültigen, umfassenden Unternehmenskodex (Code of Conduct) zur Kultur der Nachhaltigkeit und sieht dies als Voraussetzung für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg. Inhaltlich definiert der Unternehmenskodex Grundsätze für ein integeres und gesetzeskonformes Verhalten. Diese Grundsätze gelten für jeden gleichermaßen – den Vorstand, die Führungskräfte und jeden einzelnen Mitarbeiter – und sind gleichzeitig ein Versprechen an Aktionäre und sonstige dem Unternehmen verbundenen Personen (Stakeholder). Im Jahr 2015 wurde der Unternehmenskodex (Code of Conduct) der Schaeffler Gruppe grundlegend überarbeitet.

Vorstand und Aufsichtsrat berücksichtigen bei ihrem Handeln die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex mit zwei Abweichungen: Der Kodex empfiehlt für die Darstellung der Vergütung des Vorstands im Vergütungsbericht die Verwendung von Mustertabellen, in denen auch die Darstellung von Vorjahresvergleichszahlen vorgesehen ist. Da die Schaeffler AG erst im Oktober 2014 in eine AG umgewandelt und die Konzernleitung erst zu diesem Zeitpunkt auf die Gesellschaft übertragen wurde, wird im Vergütungsbericht 2015 von dieser Empfehlung abgewichen. Darüber hinaus wurde eine Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder nicht festgelegt, da der Aufsichtsrat dieses Kriterium für nicht aussagekräftig hält im Hinblick auf die Geeignetheit einer Person als Mitglied des Aufsichtsrats tätig zu sein.

## 1.2 Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat sowie Zusammensetzung und Arbeitsweise von deren Ausschüssen

Die Governance Struktur der Schaeffler AG folgt dem zweistufigen Modell, das im Aktiengesetz verankert ist. Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung. Die Mitglieder des Vorstands tragen gemeinsam die Verantwortung für die Unternehmensführung. Der Vorstandsvorsitzende koordiniert die Arbeit der Vorstandsmitglieder. Der Aufsichtsrat bestellt, überwacht und berät den Vorstand und ist in Entscheidungen, die von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen sind, eingebunden. Der Aufsichtsratsvorsitzende koordiniert die Arbeit im Aufsichtsrat.

### Vorstand

Die Schaeffler Gruppe wird durch den Vorstand der Schaeffler AG geführt. Ausgehend von der Organisationsstruktur gehören dem Vorstand neben dem Vorsitzenden die Vorstände der Sparten und der Funktionen an. Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung, legt die Ziele und die strategische Ausrichtung fest, steuert die Umsetzung der Unternehmensstrategie und berücksichtigt dabei die Belange der Aktionäre, der Arbeitnehmer und der sonstigen dem Unternehmen verbundenen Personen (Stakeholder) mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung. Das Geschäft 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.

Die Mitglieder des Vorstands führen die Geschäfte nach Maßgabe der Gesetze, der Satzung und der Geschäftsordnungen. Sie haben dabei die Zustimmungsvorbehalte zu beachten, die in der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats geregelt sind. Die Mitglieder des Vorstands sorgen für ein angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling im Unternehmen und beachten bei ihrer Arbeit die Empfehlungen und Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex.

Durch die Ressortverteilung werden den einzelnen Vorständen bestimmte Geschäftsführungsbereiche (Ressorts) zugeteilt. Ihre Verantwortung für die gesamte Geschäftsführung bleibt unberührt. Jeder Vorstand handelt in seinem Ressort eigenverantwortlich – unter Beachtung der Gesamtverantwortung des Vorstands.

## Aufsichtsrat

Aufgabe des Aufsichtsrats ist es, den Vorstand bei der Unternehmensführung zu beraten und zu überwachen. In Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen hat der Vorstand ihn einzubinden. Der Aufsichtsrat bestellt die Mitglieder des Vorstands und legt ihre Vergütung fest (Details der Vergütung: siehe Vergütungsbericht). Gemäß Beschluss des Aufsichtsrats vom 30. September 2015 soll dem Vorstand mindestens eine Frau angehören. Außerdem achtet der Aufsichtsrat bei der Bestellung von Vorstandsmitgliedern auf Vielfalt (Diversity) und insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen. Gemeinsam mit dem Vorstand sorgt der Aufsichtsrat für eine langfristige Nachfolgeplanung im Vorstand. Altersgrenze für Vorstandsmitglieder ist die Vollendung des 68. Lebensjahres. Der Aufsichtsrat übt seine Tätigkeit nach Maßgabe der gesetzlichen Bestimmungen, der Satzung und der Geschäftsordnung aus. Die Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat regelt dessen Organisation und Arbeit. Außerdem regelt die Geschäftsordnung, welche Rechtsgeschäfte und Maßnahmen des Vorstands der Zustimmung des Aufsichtsrats bedürfen. Der Aufsichtsrat hat beschlossen, 2016 eine Effizienzprüfung der Arbeit des Aufsichtsrats durchzuführen; Art und Weise der Durchführung der Effizienzprüfung werden noch festgelegt.

Der Aufsichtsrat setzt sich aus zwanzig Mitgliedern zusammen. Davon werden zehn Mitglieder von der Hauptversammlung bestellt und zehn Mitglieder von den Arbeitnehmern nach den Vorschriften des Mitbestimmungsgesetzes gewählt. 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. Dem Aufsichtsrat sollen keine Mitglieder angehören, die Organfunktionen oder Beratungsfunktionen bei wesentlichen Wettbewerbern der Schaeffler Gruppe haben. Der Aufsichtsrat hat für seine Zusammensetzung unter Beachtung der unternehmensspezifischen Situation folgende konkrete Ziele benannt:

- 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 des Deutschen Corporate Governance Kodex) angehören.
- Aufsichtsratsmitglieder sollen dem Gremium regelmäßig nicht länger als drei volle Amtsperioden angehören.

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.

Der Aufsichtsrat achtet des Weiteren bei der Zusammensetzung auf Vielfalt (Diversity) und die Vermeidung von Interessenskonflikten.

Der Aufsichtsrat tritt wenigstens zweimal im Kalenderhalbjahr zu Sitzungen zusammen, in denen er anstehende Themen erörtert und erforderliche Beschlüsse fasst. Im Übrigen hält er Sitzungen ab, sooft und sobald das Interesse der Gesellschaft es erfordert.

Laut Geschäftsordnung bildet der Aufsichtsrat insgesamt vier Ausschüsse. Dem Vermittlungsausschuss gem. §§ 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. Ihm gehören Frau Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann sowie die Herren Georg F. W. Schaeffler, Norbert Lenhard 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 Frau Maria Elisabeth Schaeffler Thumann, Herr Dr. Holger Engelmann und Herr Prof. Dr. Bernd Gottschalk an; Vorsitzender ist Herr Georg F. W. Schaeffler.

Dem Präsidialausschuss gehören Frau Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann sowie die Herren Georg F. W. Schaeffler, Norbert Lenhard, Jürgen Wechsler, Prof. KR Ing. Siegfried Wolf sowie Frau Barbara Resch an; Vorsitzender ist Herr Georg F. W. Schaeffler. Der Präsidialausschuss berät und unterstützt den Vorsitzenden des Aufsichtsrats und dessen Stellvertreter bei Ihrer Tätigkeit im Aufsichtsrat. Er bereitet die Sitzungen des Aufsichtsrats vor.

Eine weitere wesentliche Aufgabe des Präsidialausschusses ist die Vorbereitung der Personalentscheidungen des Aufsichtsrats. Er gibt Empfehlungen für die Neu- bzw. Wiederbestellung sowie für die Abberufung von Vorstandmitgliedern. Darüber hinaus bereitet er die Entscheidung des Aufsichtsrats über das System der Vergütung und die Vergütungen der einzelnen Vorstandsmitglieder vor.

Ferner beschließt der Präsidialausschuss vorbehaltlich der in § 107 Abs. 3 Satz 3 Aktiengesetz genannten Delegationsverbote anstelle des Aufsichtsrats über die Zustimmung zu bestimmten, in der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats festgelegten Rechtsgeschäften und Maßnahmen.

Dem Prüfungsausschuss obliegt die Vorbereitung der Entscheidung des Aufsichtsrats über die Feststellung des Jahresabschlusses und die Billigung des Konzernabschlusses. Zu diesem Zweck obliegt ihm die Vorprüfung des Jahresabschlusses und des Konzernabschlusses, des Lageberichts und des Konzernlageberichts, des Vorschlags für die Gewinnverwendung und die Erörterung des Prüfungsberichts mit dem Abschlussprüfer. Außerdem obliegt ihm die Vorprüfung des Berichts über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen und die Vorbereitung des Vorschlags des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung zur Wahl des Abschlussprüfers.

Der Prüfungsausschuss ist beauftragt und ermächtigt, im Namen des Aufsichtsrats den Prüfungsauftrag zu erteilen, die Prüfungsschwerpunkte festzulegen und die Vergütung des Prüfers zu vereinbaren. Außerdem überwacht der Prüfungsausschuss die Unabhängigkeit, Qualifikation und Effizienz des Abschlussprüfers sowie die Rotation der Mitglieder des Prüfungsteams. Der Prüfungsausschuss überwacht anstelle des Aufsichtsrats den Rechnungslegungsprozess und die Wirksamkeit der Internen Revision, des Internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems und befasst sich mit Compliance im Unternehmen. Er lässt sich von der Internen Revision regelmäßig über die Prüfungsschwerpunkte und Prüfungsergebnisse unterrichten.

Der Prüfungsausschuss besteht aus sechs Mitgliedern. Der Aufsichtsratsvorsitzende gehört diesem Ausschuss kraft Amtes an. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses muss unabhängig sein und darf weder ein ehemaliges Mitglied des Vorstands noch der Aufsichtsratsvorsitzende sein; er soll über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren verfügen. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses, Herr Dr. Siegfried Luther, erfüllt als ehemaliger Finanzvorstand der Bertelsmann-Gruppe diese Voraussetzungen. Außerdem gehören dem Prüfungsausschuss die Herren Georg F. W. Schaeffler, Robin Stalker, Salvatore Vicari, Jürgen Worrich und Dr. Reinold Mittag an.

## Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat

Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten zum Wohle des Unternehmens eng zusammen. Dazu stimmt der Vorstand die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit dem Aufsichtsrat ab und erörtert mit ihm in regelmäßigen Abständen den Stand der Strategieumsetzung. Rechtsgeschäfte und Maßnahmen von wesentlicher Bedeutung muss der Vorstand dem Aufsichtsrat bzw. dem Präsidialausschuss zur Genehmigung vorlegen.

Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Strategieumsetzungen, der Planung, der Geschäftsentwicklung, des Risikomanagements und Compliance. Er geht auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs von aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen ein. Entscheidungsnotwendige Unterlagen, insbesondere der Jahresabschluss, der Konzernabschluss und der Prüfungsbericht, werden den Mitgliedern des Aufsichtsrats rechtzeitig vor der Sitzung zugeleitet. Die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat ist von gegenseitigem Vertrauen und einer offenen Diskussionskultur unter umfassender Wahrung der Vertraulichkeit geprägt.

Auch zwischen den Sitzungen des Aufsichtsrats hält der Vorsitzende des Aufsichtsrats mit dem Vorstand, insbesondere mit dem Vorsitzenden des Vorstands, regelmäßigen Kontakt und erörtert mit ihm Fragen der Strategieumsetzungen, der Planung, der Geschäftsentwicklung, des Risikomanagements und Compliance des Unternehmens. Der Aufsichtsratsvorsitzende wird vom Vorsitzenden des Vorstands unverzüglich über wichtige Ereignisse, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung sowie für die Führung des Unternehmens von wesentlicher Bedeutung sind, unterrichtet.

## Vermeidung von Interessenkonflikten

Die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats sind dazu verpflichtet, etwaige Interessenkonflikte gegenüber dem Aufsichtsrat unverzüglich offenzulegen. Wesentliche Geschäfte zwischen der Gesellschaft und Mitgliedern des Vorstands oder ihnen nahestehenden Personen bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsrats. Berater- und sonstige Dienstleistungs- und Werkverträge zwischen der Gesellschaft und Mitgliedern des Aufsichtsrats bedürfen ebenfalls der Zustimmung des Aufsichtsrats. Der Aufsichtsrat berichtet der Hauptversammlung über etwaige Interessenkonflikte und deren Behandlung. Im Berichtsjahr sind weder bei den Vorstands- noch bei den Aufsichtsratsmitgliedern Interessenkonflikte aufgetreten.

## Geschlechterquote

Dem Aufsichtsrat gehören heute vier weibliche Mitglieder an, sodass die gesetzlich vorgeschriebene Quote von 30 % noch nicht vollständig erreicht ist.

Dem Vorstand gehört seit dem 01. Januar 2016 eine weibliche Person an, sodass die vom Aufsichtsrat gesetzte Zielvorgabe erreicht ist.

Für die erste Führungsebene wurde eine Frauenquote von 5 % und für die zweite Führungsebene eine Quote von 12 % festgelegt. Es ist zu erwarten, dass beide Quoten bis zum Zielerreichungszeitpunkt (30. Juni 2017) erfüllt werden.

## 1.3 Weitere Angaben zur Corporate Governance

### Anteilsbesitz von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern, Directors' Dealing

Zum 31. Dezember 2015 waren die Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH mit 75,1 % (500 Millionen Stammaktien) und die Schaeffler Verwaltungs GmbH mit 14,1 % (rund 94 Millionen Vorzugsaktien) an der Schaeffler AG beteiligt. Dieser Anteilsbesitz ist den Mitgliedern des Aufsichtsrats Georg F. W. Schaeffler und Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann zuzurechnen. Die übrigen Mitglieder des Aufsichtsrats hielten zu diesem Stichtag weniger als 1 % der Stamm- und Vorzugsaktien der Gesellschaft. Der Aktienbesitz der Mitglieder des Vorstands belief sich zum 31. Dezember 2015 auf ebenfalls weniger als 1 % der Stamm- und Vorzugsaktien der Gesellschaft.

Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats sind nach § 15a Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) gesetzlich verpflichtet, den Erwerb oder die Veräußerung von Aktien der Schaeffler AG oder sich darauf beziehenden Finanzinstrumenten offenzulegen, soweit der Wert der von dem Mitglied und ihm nahestehenden Personen innerhalb eines Kalenderjahrs getätigten Geschäfte die Summe von 5.000 EUR erreicht oder übersteigt. Die der Schaeffler AG im abgelaufenen Geschäftsjahr gemeldeten Geschäfte wurden ordnungsgemäß veröffentlicht und sind auf der Internetseite des Unternehmens abrufbar unter: [www.schaeffler.com/de/ir](http://www.schaeffler.com/de/ir)

### Transparenz

Ziel ist es, institutionelle Investoren, Aktionäre, Finanzanalysten, Geschäftspartner, Mitarbeiter sowie die interessierte Öffentlichkeit durch regelmäßige, transparente und aktuelle Kommunikation gleichzeitig und gleichberechtigt über die Lage des Unternehmens zu informieren. Alle wesentlichen Informationen, wie z. B. Presse-, Ad-hoc- und Stimmrechtsmitteilungen 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. Die Vorzugsaktien gewähren in der Hauptversammlung 2016 auch kein Stimmrecht nach § 140 Abs. 2 S. 1 AktG.

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 veröffentlichte Unterlagen (u. a. Geschäftsbericht) über die in der Hauptversammlung anstehenden Tagesordnungspunkte unterrichtet. Diese Informationen stehen auch auf der Internetseite der Gesellschaft zur Verfügung.

## Rechnungslegung und Abschlussprüfung

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

Mit dem Abschlussprüfer der Schaeffler AG ist vereinbart, dass der Vorsitzende des Aufsichtsrats bzw. des Prüfungsausschusses über während der Prüfung auftretende mögliche Ausschluss- oder Befangenheitsgründe unverzüglich unterrichtet wird, soweit diese nicht unverzüglich beseitigt werden. Ferner ist vereinbart, dass der Abschlussprüfer über alle für die Aufgaben des Aufsichtsrats wesentlichen Feststellungen und Vorkommnisse unverzüglich berichtet, die sich bei der Durchführung der Abschlussprüfung ergeben. Vereinbarungsgemäß hat der Abschlussprüfer den Aufsichtsrat zu informieren bzw. im Prüfungsbericht zu vermerken, wenn er bei Durchführung der Abschlussprüfung Tatsachen feststellt, die eine Unrichtigkeit der von Vorstand und Aufsichtsrat abgegebenen Erklärungen zum Deutschen Corporate Governance Kodex ergeben. Der Prüfungsausschuss überwacht die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers. Der Abschlussprüfer hat für das am 31. Dezember 2015 endende Geschäftsjahr mit Schreiben vom 24. März 2015 und 13. Oktober 2015 eine verbindliche Unabhängigkeitserklärung abgegeben.



## 1.4 Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG

Im März 2016 haben Vorstand und Aufsichtsrat die nachstehende, aktualisierte Fassung der Entsprechenserklärung vom Dezember 2015 nach § 161 AktG abgegeben. Die Erklärungen sind jeweils im Internet unter [www.schaeffler.com/de/ir](http://www.schaeffler.com/de/ir) veröffentlicht.

Die Schaeffler AG entspricht seit der Börsennotierung ihrer Vorzugsaktien am 09. Oktober 2015 den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Fassung vom 05. Mai 2015 („Kodex“) mit den nachstehend beschriebenen Ausnahmen und wird den Empfehlungen auch künftig mit den nachstehend beschriebenen Ausnahmen entsprechen:

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

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, März 2016

Für den Aufsichtsrat

Georg F. W. Schaeffler

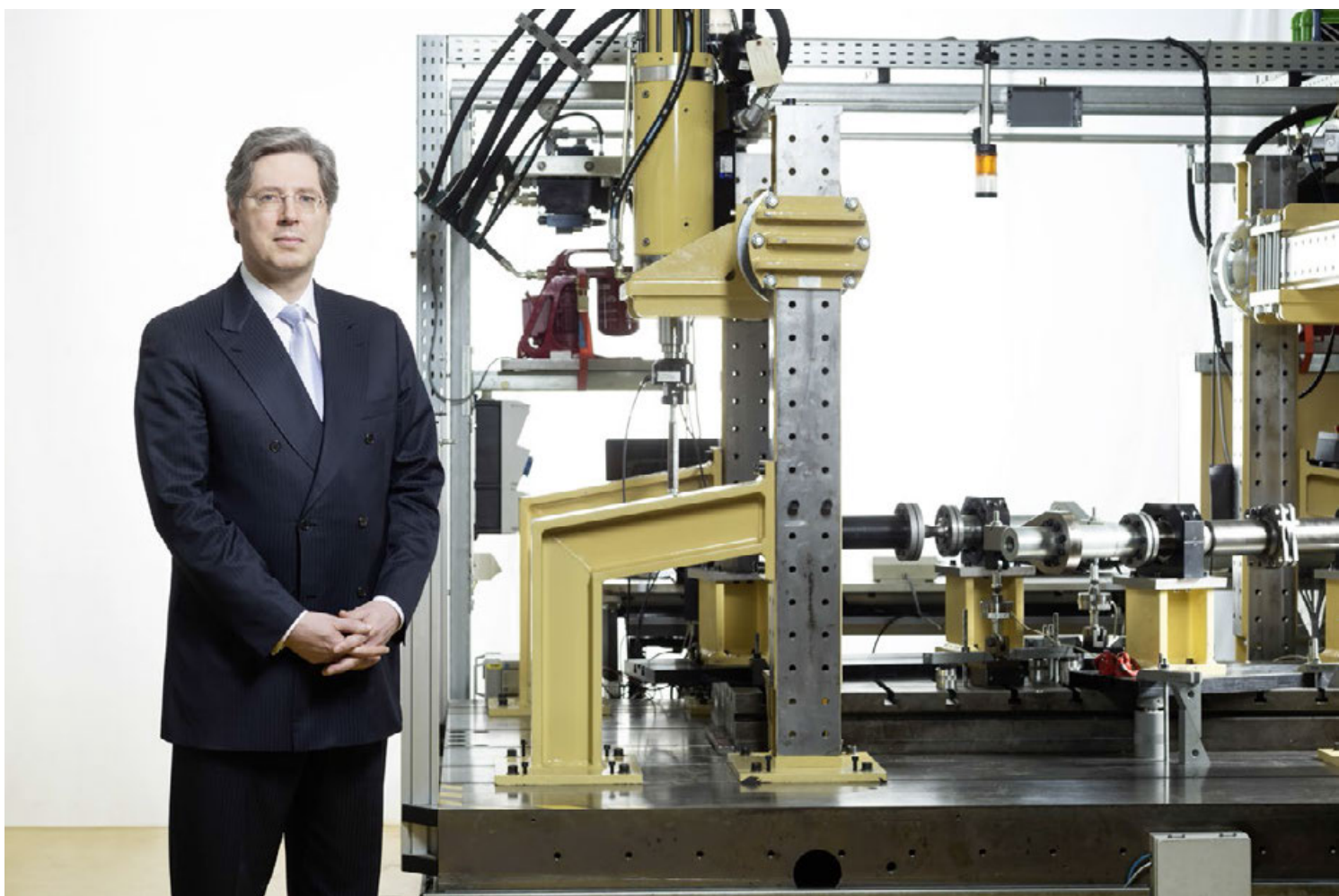
Aufsichtsratsvorsitzender

Für den Vorstand

Klaus Rosenfeld

Vorsitzender des Vorstands

## 2. Bericht des Aufsichtsrats



Georg F. W. Schaeffler

Sehr geehrte Damen und Herren,

in einem herausfordernden Jahr hat der Aufsichtsrat die ihm nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung obliegenden Aufgaben wahrgenommen und hat den Vorstand überwacht und beraten. Er war rechtzeitig und unmittelbar in alle Entscheidungen eingebunden, die für die Gesellschaft von grundlegender Bedeutung waren. Der Vorstand hat den Aufsichtsrat regelmäßig in schriftlicher und mündlicher Form über die Unternehmensstrategie, den Stand der Strategieumsetzung, die Unternehmensentwicklung sowie über wichtige Geschäftsvorfälle und die damit verbundenen Chancen und Risiken informiert. Außerdem wurden relevante Fragen der kurz- und langfristigen Planung sowie Fragen zu Compliance und Risikomanagement erörtert. Der Aufsichtsrat wurde fortlaufend detailliert über die Umsatz- und Ergebnisentwicklung des Konzerns und der Sparten sowie über die Finanzlage unterrichtet.

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

Interessenkonflikte von Aufsichtsrats- oder Vorstandsmitgliedern sind im Berichtsjahr nicht aufgetreten.

#### **Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern**

Am 19. November 2015 wurden die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat neu gewählt, um die am 02. Dezember 2014 gerichtlich bestellten Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat zu ersetzen. Gewählt wurden Norbert Lenhard, Dr. Reinold Mittag, Yvonne Münch, Barbara Resch, Stefanie Schmidt, Dirk Spindler, Jürgen Stolz, Salvatore Vicari, Jürgen Wechsler und Jürgen Worrich.

Aufgrund dieser Neuwahl waren der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende nach § 27 Mitbestimmungsgesetz und die Arbeitnehmervertreter in den Ausschüssen neu zu wählen. Jürgen Wechsler wurde erneut zum stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden gewählt. In den Präsidialausschuss wurden Norbert Lenhard, Barbara Resch und Jürgen Wechsler gewählt. In den Prüfungsausschuss wurden Dr. Reinold Mittag, Salvatore Vicari und Jürgen Worrich gewählt. Arbeitnehmervertreter im Ausschuss nach § 27 Abs. 3 Mitbestimmungsgesetz ist Norbert Lenhard.

### **Ausschüsse**

Die Ausschüsse des Aufsichtsrats setzen sich nunmehr wie folgt zusammen:

- Vermittlungsausschuss nach § 27 Abs. 3 Mitbestimmungsgesetz:  
Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender),  
Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann, Norbert Lenhard und Jürgen Wechsler
- Präsidialausschuss:  
Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender),  
Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann, Norbert Lenhard, Barbara Resch, Jürgen Wechsler,  
Prof. KR Ing. Siegfried Wolf
- Prüfungsausschuss:  
Dr. Siegfried Luther (Vorsitzender),  
Georg F. W. Schaeffler, Dr. Reinold Mittag, Robin Stalker, Salvatore Vicari, Jürgen Worrich
- Nominierungsausschuss:  
Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender),  
Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann, Dr. Holger Engelmann, Prof. Dr. Bernd Gottschalk

Der Aufsichtsrat ist der Ansicht, dass ihm eine ausreichende Anzahl unabhängiger Mitglieder (im Sinne des Deutschen Corporate Governance Kodex) angehören.

### **Bestellung von Vorstandsmitgliedern**

Der Vorstand der Gesellschaft besteht aus Klaus Rosenfeld (Vorsitzender), Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer (stellvertretender Vorsitzender), Dr. Ulrich Hauck, Norbert Indlekofer, Oliver Jung, Prof. Dr. Peter Pleus, Corinna Schittenhelm und Dr. Stefan Spindler.

Dr. Ulrich Hauck wurde am 12. Dezember 2014 vom Aufsichtsrat bestellt und trat sein Amt als Finanzvorstand am 01. April 2015 an. Dr. Stefan Spindler wurde vom Aufsichtsrat am 27. April 2015 bestellt und übernahm am 01. Mai 2015 den Bereich Industrie. Corinna Schittenhelm übernahm am 01. Januar 2016 als Arbeitsdirektorin den Bereich Personal, nachdem sie am 01. Oktober 2015 vom Aufsichtsrat bestellt worden war.

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

### Schwerpunkte der Tätigkeit

Der Aufsichtsrat kam im Berichtsjahr zu vier ordentlichen Sitzungen und zwei außerordentlichen Sitzungen zusammen. Außerdem wurden drei schriftliche Umlaufbeschlüsse gefasst.

In seiner Sitzung am 25. März 2015 hat sich der Aufsichtsrat mit Personalfragen sowie mit der Geschäftsentwicklung der Schaeffler Gruppe befasst. Darüber hinaus wurde der Jahresabschluss 2014 festgestellt und der Konzernabschluss gebilligt. Außerdem wurde der Bericht des Aufsichtsrats verabschiedet und die Vorschläge des Aufsichtsrats zu Gegenständen der Tagesordnung der Hauptversammlung am 14. April 2015 verabschiedet. Daneben gab es einen Bericht über die Region „Europa“.

Am 27. April 2015 hat der Aufsichtsrat im Wege der schriftlichen Beschlussfassung Dr. Stefan Spindler zum Vorstand bestellt.

In der Sitzung am 20. Mai 2015 wurde neben der aktuellen Geschäftsentwicklung der Schaeffler Gruppe das Ergebnis des 1. Quartals 2015 und der Zwischenbericht per 31. März 2015 behandelt. Daneben gab es einen Bericht über die Region „Americas“.

In zwei außerordentlichen Aufsichtsratssitzungen, die am 01. September 2015 und am 08. September 2015 stattfanden, hat sich der Aufsichtsrat mit dem Börsengang der Schaeffler AG befasst. Am 08. September 2015 wurden die Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Börsengang gebilligt und der Hauptversammlung zur Entscheidung vorgelegt. Des Weiteren wurde ein Ad hoc-Ausschuss gebildet und die Geschäftsordnung des Aufsichtsrates an den Deutschen Corporate Governance Kodex angepasst. Außerdem wurde die neue Vorstandsvergütung verabschiedet.

Mit Umlaufbeschluss vom 30. September 2015 hat der Aufsichtsrat gemäß § 111 Abs. 5 Aktiengesetz festgelegt, dass dem Vorstand der Schaeffler AG mindestens eine Frau angehören soll. Diese Zielgröße ist bis zum 30. Juni 2017 zu erreichen.

In seiner ordentlichen Sitzung am 01. Oktober 2015 hat sich der Aufsichtsrat mit der aktuellen Geschäftsentwicklung der Schaeffler Gruppe sowie mit dem Ergebnis des 1. Halbjahres 2015 sowie dem Zwischenbericht per 30. Juni 2015 befasst. Außerdem gab es Berichte über das Programm „CORE“ und den Schaeffler Automotive Aftermarket.

Mit Umlaufbeschluss vom 25. November 2015 wurde ein neuer Stellvertreter des Aufsichtsratsvorsitzenden nach § 27 Abs. 1 Mitbestimmungsgesetz gewählt sowie die Arbeitnehmervertreter im Präsidialausschuss, im Prüfungsausschuss und im Ausschuss nach § 27 Abs. 3 Mitbestimmungsgesetz (Vermittlungsausschuss) bestellt.

In seiner letzten ordentlichen Sitzung im Berichtsjahr am 11. Dezember 2015 wurde insbesondere das Budget 2016 sowie die Mehrjahresplanung 2016 bis 2020 (einschließlich Investitionsplan) verabschiedet. Außerdem wurden die Mitglieder des Nominierungsausschusses bestellt, eine Entsprechenserklärung nach § 161 Aktiengesetz verabschiedet und weitere Festlegungen gemäß Ziffer 5 des Deutschen Corporate Governance Kodex getroffen (Einzelheiten sind im Corporate Governance Bericht erläutert). Daneben wurden Personalfragen, die Geschäftsentwicklung und das Ergebnis des dritten Quartals 2015 und der Zwischenbericht per 30. September 2015 erörtert.

Die Arbeitnehmervertreter widersprachen aufgrund eines am 10. Dezember 2015 mit Mehrheit gefassten Beschlusses gemäß § 96 Absatz 2 Satz 3 Aktiengesetz der Gesamterfüllung der Geschlechterquote im Aufsichtsrat.

Der Präsidialausschuss des Aufsichtsrats kam im Berichtsjahr zu vier ordentlichen und drei außerordentlichen Sitzungen zusammen. Dabei wurden die jeweils nachfolgenden Sitzungen des Aufsichtsratsplenums vorbereitet. Daneben hat sich das Präsidium mit dem Programm „CORE“ und dem Projekt „EDZ“ auseinander gesetzt sowie das neue Vorstandsvergütungsmodell zur Vorbereitung der Beschlussfassung im Aufsichtsrat diskutiert.

Der Prüfungsausschuss kam im Berichtsjahr zu vier ordentlichen Sitzungen zusammen. In diesen Sitzungen wurde regelmäßig über „Compliance“, „Interne Revision“ und das „Risikomanagement-System“ berichtet. Außerdem hat sich der Prüfungsausschuss mit dem Jahres- und Konzernabschluss der Schaeffler Gruppe 2014, dem Quartalsbericht zum 31. März 2015, dem Halbjahresbericht zum 30. Juni 2015 und dem Quartalsbericht zum 30. September 2015 befasst. In der Sitzung am 24. März 2015 wurde die KPMG AG der Hauptversammlung zur Bestellung als Abschlussprüfer und Konzernabschlussprüfer empfohlen. Der Prüfungsausschuss hat außerdem der KPMG AG den Prüfungsauftrag erteilt und die Prüfungsschwerpunkte festgelegt. Daneben hat sich der Prüfungsausschuss im Berichtsjahr mit den Themen „Verrechnungssystematik“ und „Absicherung von Währungsrisiken“ befasst.

Der Nominierungsausschuss und der Vermittlungsausschuss mussten nicht einberufen werden.

### **Jahresabschluss und Konzernabschluss 2015**

Der vom Vorstand nach den handelsrechtlichen Vorschriften aufgestellte Jahresabschluss sowie der zusammengefasste Lagebericht zum 31. Dezember 2015 wurden unter Einbeziehung der Buchführung und des rechnungslegungsbezogenen Internen Kontrollsystems sowie des Risikofrüherkennungssystems von KPMG geprüft.

Zudem hat KPMG den Bericht des Vorstands über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen nach § 312 Aktiengesetz („Abhängigkeitsbericht“) geprüft. Der Bericht betrifft den Zeitraum vom 01. Januar 2015 bis zum 31. Dezember 2015.

Der Konzernabschluss der Schaeffler AG zum 31. Dezember 2015 wurde nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der Europäischen Union anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 Handelsgesetzbuch anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften aufgestellt. KPMG hat auch den Konzernabschluss geprüft.

Der Abschlussprüfer hat für den Jahresabschluss und den Konzernabschluss uneingeschränkte Bestätigungsvermerke erteilt. Er hat außerdem festgestellt, dass der Vorstand zur Risikofrüherkennung die nach § 91 Abs. 2 Aktiengesetz geforderten Maßnahmen getroffen hat und das Risikofrüherkennungssystem grundsätzlich geeignet ist, Entwicklungen, die den Fortbestands des Unternehmens gefährden, frühzeitig zu erkennen. Zum Abhängigkeitsbericht hat KPMG den folgenden uneingeschränkten Bestätigungsvermerk gemäß § 313 Abs. 3 Aktiengesetz erteilt:

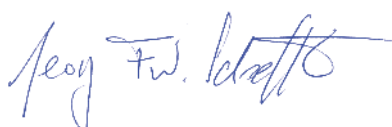
„Nach unserer pflichtmäßigen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass die tatsächlichen Angaben des Berichts richtig sind, bei den im Bericht aufgeführten Rechtsgeschäften die Leistung der Gesellschaft nicht unangemessen hoch war und bei den im Bericht aufgeführten Maßnahmen keine Umstände für eine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

Die Jahresabschlussunterlagen, der Abhängigkeitsbericht und die Prüfungsberichte wurden am 10. März 2016 im Prüfungsausschuss mit dem Vorstand und dem Abschlussprüfer erörtert. Der Prüfungsausschuss hat die Ergebnisentwicklung für das Geschäftsjahr 2015, die Vermögens- und Finanzlage zum Bilanzstichtag und insbesondere die Risikovorsorge kritisch hinterfragt. Außerdem wurden sie in der Bilanzsitzung des Aufsichtsrats am 11. März 2016 behandelt. Die erforderlichen Unterlagen waren rechtzeitig vor diesen Sitzungen an alle Mitglieder des Prüfungsausschusses bzw. des Aufsichtsrats verteilt worden, sodass ausreichend Gelegenheit zu ihrer Prüfung bestand. Bei den Beratungen war der Abschlussprüfer anwesend. Er berichtete über die wesentlichen Ergebnisse der Prüfung und stand dem Prüfungsausschuss und dem Aufsichtsrat für ergänzende Auskünfte zur Verfügung. Der Aufsichtsrat hat sich auf Basis eigener Prüfungen des Jahresabschlusses, des Abhängigkeitsberichts (einschließlich der Schlusserklärung des Vorstands) und des Konzernabschlusses nebst zusammengefasstem Lagebericht sowie auf Basis der Empfehlungen des Prüfungsausschusses dem Ergebnis der Prüfungen durch den Abschlussprüfer angeschlossen. Einwendungen, insbesondere auch gegen die Schlusserklärung des Vorstands zum Abhängigkeitsbericht, waren nicht zu erheben. Der Aufsichtsrat hat den Jahresabschluss und den Konzernabschluss gebilligt. Der Jahresabschluss ist damit festgestellt.

Der Aufsichtsrat hat den Vorschlag des Vorstands für die Verwendung des Bilanzgewinns geprüft und wird der Hauptversammlung gemeinsam mit dem Vorstand für 2015 die Zahlung einer Dividende in Höhe von 0,34 Euro je Stammaktie und in Höhe von 0,35 Euro je Vorzugsaktie sowie die Zahlung einer Sonderdividende in Höhe von 0,15 Euro pro Aktie vorschlagen.

Das Berichtsjahr 2015 war für die Schaeffler Gruppe und all ihre Mitarbeiter insbesondere auch wegen des Börsengangs ein höchst forderndes Jahr, das mit außerordentlichem Engagement bewältigt wurde. Im Namen des Aufsichtsrats danke ich den Mitgliedern des Vorstands, den Führungskräften, allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Schaeffler AG und der Konzerngesellschaften für ihren tatkräftigen Einsatz und die konstruktive Zusammenarbeit.

Für den Aufsichtsrat



Georg F. W. Schaeffler  
Vorsitzender

Herzogenaurach, 11. März 2016

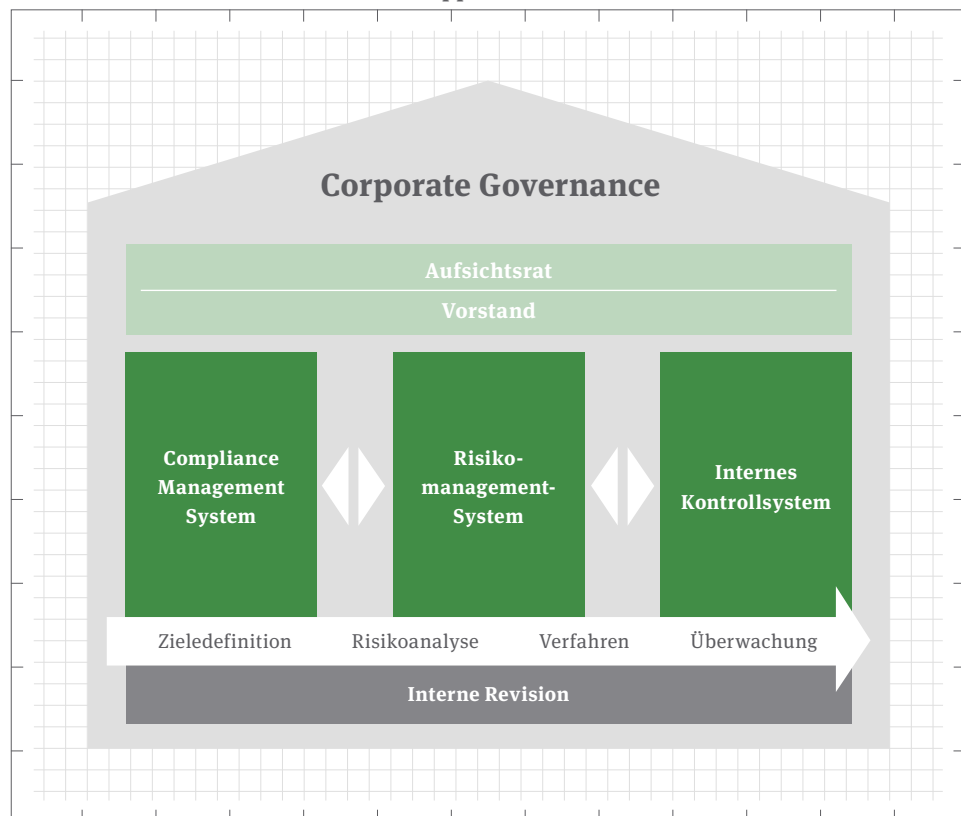
## 3. Governance Struktur

Mit ihrer Governance Struktur zielt die Schaeffler Gruppe auf ein koordiniertes Zusammenwirken ihrer dem Aufsichtsrat und Vorstand untergeordneten Governance-Teilsysteme ab:

- Compliance Management System
- Risikomanagement-System
- Internes Kontrollsystem und
- Interne Revision.

Governance Struktur der Schaeffler Gruppe

Nr. 055



Ein koordiniertes Zusammenwirken der Teilsysteme fördert das frühzeitige Erkennen, Bewerten, Überwachen und Steuern von bestands- und entwicklungsgefährdenden Risiken für die Schaeffler Gruppe.



Zu diesem Zweck hat die Schaeffler Gruppe im ersten Quartal 2015 das Group Compliance & Risk Committee (GCRC) etabliert. Dieses setzt sich aus den Leitern der Teilsysteme und den Leitern weiterer Risiko- und Zentralfunktionen zusammen. Die Aufgabe des GCRC ist es, den Vorstand in seinen Organisationspflichten hinsichtlich Compliance und Risikomanagement zu unterstützen. Wesentliche Ziele des GCRC sind, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen zu definieren, abzugrenzen und hierbei Redundanzen zu vermeiden. Darüber hinaus soll ein durchgängiges und vollständiges Bild zur Risikosituation in den Sparten, Funktionen und Regionen auf Basis einer einheitlichen Bewertungs- und Priorisierungsmethodik geschaffen werden. Ein weiteres Ziel ist die Entwicklung und Überwachung von Maßnahmen zur Risikoreduzierung. Operativ unterstützt wird das GCRC durch die Compliance & Risk Working Group. Diese setzt sich aus Vertretern der Arbeitsebene der im GCRC vertretenen Funktionen zusammen.

Dem Zusammenwirken der Teilsysteme innerhalb der Governance Struktur liegt das international anerkannte Modell der drei Abwehrlinien (Three Lines of Defense Modell) zugrunde. Es weist klare Verantwortlichkeiten für die Handhabung der bestands- und entwicklungsgefährdenden Risiken zu und basiert auf dem Grundsatz, dass die Verantwortlichkeit für ein Risiko primär bei dessen Verursacher liegt.

#### **Modell der drei Abwehrlinien (Three Lines of Defense)**

- Auf der **ersten**, operativen **Ebene** (First Line of Defense) sind die operativen Geschäftseinheiten dafür verantwortlich, Kontrollen zur Vermeidung von Risiken zu entwickeln und auszuführen. Ist eine Vermeidung nicht möglich, müssen die Risiken erfasst und auf ein angemessenes Maß reduziert werden.
- Die **zweite Ebene** (Second Line of Defense) definiert globale Standards und Kontrollen, überprüft regelmäßig deren Einhaltung und berichtet über ihre Wirksamkeit. Der zweiten Ebene sind die klassischen Risikofunktionen wie beispielsweise Controlling, Risikomanagement, Compliance und Recht zugeordnet.
- Die **dritte Ebene** (Third Line of Defense) stellt die Prüfung durch die Interne Revision dar. Durch die unabhängige Prüfung sollen die Wirksamkeit der Kontrollen evaluiert und Verbesserungen identifiziert werden.

Realisiert sich ein Risiko, hat hierfür die erste Ebene (First Line of Defense) einzustehen. Sollte die erste Ebene jedoch nachweisen können, dass sie alle relevanten Kontrollen vollständig und nach Maßgabe der von der zweiten Ebene (Second Line of Defense) gesetzten Standards und Kontrollvorgaben durchgeführt hat, trifft die Verantwortung die zweite Ebene.

## 3.1 Compliance Management System

Integrität ist eine der tragenden Säulen für das unternehmerische Handeln in der Schaeffler Gruppe. Die Geschäftsleitung und alle Mitarbeiter sind nach dem Unternehmenskodex dazu angehalten, alle geltenden lokalen, nationalen und internationalen Gesetze und Vorschriften, wo auch immer die Schaeffler Gruppe geschäftlich tätig ist, einzuhalten. Eine die gesamte Schaeffler Gruppe 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. Es ist in seiner heutigen Form das Ergebnis einer vom Vorstand im Jahr 2013 initiierten grundlegenden Überarbeitung im Rahmen des Programms „Compliance Fit & Proper“ als Teil des Programms „ONE Schaeffler“. Nachdem das zugrunde liegende Konzept in 2014 von einer externen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft nach Maßgabe des Standards zur Prüfung von Compliance Management Systemen IDW PS 980 erfolgreich einer Konzeptprüfung unterzogen wurde, ist für Ende 2016 eine Implementierungsprüfung durch die externe Wirtschaftsprüfungsgesellschaft vorgesehen.

Das CMS umfasst insbesondere die Steuerung und Überwachung der erforderlichen Aktivitäten zur Vermeidung bzw. Früherkennung von Rechtsverstößen auf dem Gebiet der Korruption, der Geldwäsche, des Wettbewerbs- und Kartellrechts sowie der wirtschaftskriminellen Handlungen. Darüber hinaus dient es der aktiven Risikosteuerung und hat eine Schutzfunktion sowohl für das Unternehmen als auch für seine Mitarbeiter. Das CMS beinhaltet sieben Kernelemente: Compliance Kultur, Compliance Ziele, Gefährdungsanalyse, Compliance Programm, Compliance-Organisation, Kommunikation sowie Überwachung und Verbesserung.

Die Compliance-Organisation leitet ihre Vorkehrungen gegen Kartell- und Wettbewerbsrechtsverstöße, Korruption, Wirtschaftskriminalität und Geldwäsche auf Basis eines risikobasierten Ansatzes aus einer regelmäßigen gruppenweiten Gefährdungsanalyse ab. Die Gefährdungsanalyse gibt Auskunft über die mit der Geschäftstätigkeit verbundene aktuelle Gefährdungslage und die Wirksamkeit der vorhandenen Vorkehrungen. Die Analyse basiert in erster Linie auf Interviews mit Management und Mitarbeitern in allen Sparten und Regionen mit dem Ziel, möglichst geschäftsprozessnahe Einschätzungen der Gesprächspartner zu Eintrittswahrscheinlichkeit und möglichem Schadensausmaß einschlägiger Risikoszenarien zu generieren. Ergänzt werden diese Einschätzungen durch Branchen- und Expertenwissen, Erfahrungswissen aus konkreten Compliance-Verstößen, Kontroll- und Prüfungsergebnissen sowie mit Hilfe geschäftstätigkeits-, markt- und länderspezifischer Risikokriterien, angefangen mit öffentlich verfügbaren Risikoindikatoren, wie z. B. dem Corruption Perception Index von Transparency International, bis hin zu Fragen der standortspezifischen Ausgestaltung des Vertriebs.

Die Leitung der Compliance-Organisation unterliegt dem Group Chief Compliance Officer der Schaeffler Gruppe, der direkt an den Vorsitzenden des Vorstands berichtet. Darüber hinaus unterhält der Group Chief Compliance Officer eine Berichtslinie zum Vorsitzenden des Aufsichtsrats und berichtet regelmäßig an den Vorsitzenden des Prüfungsausschusses. Mit der Compliance-Abteilung steht dem Group Chief Compliance Officer ein flächendeckendes

Netz erfahrener Compliance-Spezialisten in den Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik zur Seite. Zur Definition und Überwachung angemessener gruppenweiter Compliance-Standards und Maßnahmen greift er auf ein im Berichtsjahr 2015 weiter ausgebaut zentrales Kompetenzteam am Stammsitz in Herzogenaurach zurück.

Zu den Maßnahmen zur Prävention von Compliance-Verstößen zählen u. a. der Unternehmenskodex der Schaeffler Gruppe, Richtlinien zu kartell- und wettbewerbsrechtskonformem Verhalten, zur Korruptionsbekämpfung sowie zum Schutz vertraulicher Informationen, webbasierte und Präsenzs Schulungen sowie ein Compliance-Helpdesk für die Beratung zu konkreten Compliance-Sachverhalten. Daneben bestehen Maßnahmen zur Aufdeckung etwaiger Compliance-Verstöße, wie z. B. Prüfungen und Kontrollen sowie ein weltweites Hinweisgebersystem, das auch das anonyme Melden mutmaßlicher Verstöße ermöglicht.

Für die unabhängige Aufklärung mutmaßlicher Verstöße und das Nachhalten erforderlicher Konsequenzen hat Schaeffler im Berichtsjahr 2015 ein in der Compliance-Abteilung angesiedeltes gesondertes Spezialisten-Team aufgebaut. 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.

Die Schaeffler Gruppe hat ihre Vorkehrungen und Maßnahmen zur Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und internen Regeln im Geschäftsjahr 2015 weiter verstärkt. Unter anderem wurde der personelle Ausbau in der Compliance-Organisation abgeschlossen, das Group Compliance & Risk Committee etabliert sowie der Unternehmenskodex erweitert. Darüber hinaus wurde für die Region Europa eine vertiefte szenariobasierte Gefährdungsanalyse durchgeführt, die in den übrigen Regionen ebenfalls gestartet wurde. Die Implementierung eines Registers über Wettbewerberkontakte wurde ebenso initiiert wie ein gruppenweiter Geschäftspartner Due Diligence Prozesse. Das unterstreicht den Anspruch, den die Schaeffler Gruppe an ihre Geschäftspartner im Hinblick auf ein integriertes und regelkonformes Verhalten stellt.

Das Programm „Compliance Fit & Proper“ konnte im Berichtszeitraum 2015 damit weitestgehend abgeschlossen werden. Die Umsetzung einzelner Schritte wird sich auf das Geschäftsjahr 2016 erstrecken.

In Vorbereitung zum Börsengang der Schaeffler AG am 09. Oktober 2015 hat die Schaeffler Gruppe ihre Vorkehrungen zur Einhaltung der kapitalmarktrechtlichen Vorschriften ebenfalls weiter ausgebaut. Ergänzend zur Fortführung des gruppenweiten Insiderverzeichnisses wurden die Vorstandsmitglieder, Aufsichtsratsmitglieder und Mitarbeiter über ihre kapitalmarktrechtlichen Pflichten und die Auswirkungen der Börsenzulassung aufgeklärt und ein Insider Committee etabliert, das unter anderem das Insiderverzeichnis führt, über den Umgang mit möglichen Insiderinformationen entscheidet und über die Einhaltung der kapitalmarktrechtlichen Vorschriften wacht.

Wesentliche Compliance-bezogene Risiken sind im Chancen- und Risikobericht (vgl. Seiten 93 ff.) dargelegt.

## 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, -vermeidung und -bewältigung dienen. Unter einem Risiko versteht man die Gefahr, dass Ereignisse oder Handlungen ein Unternehmen daran hindern, seinen Plan zu erreichen bzw. seine Strategien erfolgreich umzusetzen. Alle identifizierten Risiken werden kontinuierlich bezüglich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und möglichen Auswirkungen auf die Zielerreichung erfasst, bewertet, geeignete Maßnahmen eingeleitet und verfolgt. Für eine detaillierte Darstellung des Risikomanagement-Systems wird auf die Ausführungen im „Chancen- und Risikobericht“ auf den Seiten 93 ff. verwiesen.

## 3.3 Internes Kontrollsystem

Die „Second Line of Defense“ wird ergänzt durch das Interne Kontrollsystem der Schaeffler Gruppe. Das Interne Kontrollsystem (IKS) besteht aus systematisch gestalteten technischen und organisatorischen Maßnahmen und Kontrollen zur Einhaltung von Richtlinien und zur Abwehr von Schäden, die durch das eigene Personal oder Dritte verursacht werden können. Die Kontrollen können sowohl prozessunabhängig, als auch prozessabhängig durchgeführt werden. Das IKS bei Schaeffler orientiert sich am COSO-Modell und hat folgende Bestandteile: Kontrollumfeld, Risikobeurteilung, Kontrollaktivitäten, Informationen und Kommunikation sowie Überwachung. Es ist fokussiert auf die Finanzberichterstattung und bildet die Maßnahmen und Kontrollen ab, die sicherstellen, dass die Aufstellung des Konzernabschlusses im Einklang mit den Rechnungslegungsstandards steht und die Ordnungsmäßigkeit der externen Finanzberichterstattung sicherstellt. Für eine detaillierte Darstellung des Internen Kontrollsystems wird auf die Ausführungen im „Chancen- und Risikobericht“ auf den Seiten 93 ff. verwiesen.

## 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, welche 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 Risikomanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese zu verbessern hilft. Die Verantwortung für die Einrichtung und die Funktionsfähigkeit der Internen Revision liegt beim Vorstand und kann nicht delegiert werden. Entsprechend ist die Interne Revision gegenüber allen Mitgliedern des Vorstands berichtspflichtig. Organisatorisch ist die Interne Revision dem Vorsitzenden des Vorstands der Schaeffler AG unterstellt.

Um die Unabhängigkeit und Objektivität der Internen Revision sicherzustellen, bestehen bei der Schaeffler Gruppe folgende Vorkehrungen:

- Organisatorische Direktanbindung an den Vorsitzenden des Vorstands zur Vermeidung prüfungsfreier Räume;
- Keine Übernahme operativer Verantwortungen durch Revisionsleiter oder Revisoren;
- Jährliche Berichterstattung möglicher Beeinträchtigungen der Unabhängigkeit an den CEO/Gesamtvorstand/Prüfungsausschuss;
- Die Prüfungsplanung und wesentliche Anpassungen dieser sind von der Geschäftsleitung zu genehmigen und ausreichend zu dokumentieren.

Die Interne Revision umfasst die Funktionen „Methoden, Reporting und Qualität“, „Corporate Audits“ und die Einheit „IT und Special Audits“. Sie verfügt über Standorte in allen vier Regionen, wobei jede Region einen eigenen Leiter der Internen Revision hat.

Die Interne Revision dient der Sicherung der betrieblichen Vorgänge und Vermögenswerte und prüft gezielt, ob im betrieblichen Ablauf die Grundsätze von Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit, Sicherheit und Ordnungsmäßigkeit beachtet werden. Ihre Aufgaben 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 Risikomanagements;
- Prüfung und Beurteilung der Wirksamkeit der Maßnahmen zur Verhinderung und Aufdeckung doloser Handlungen;
- Prüfung von Vorkehrungen zum Schutz der Vermögenswerte;
- Prüfungen und Beurteilung der Umsetzung und Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben und unternehmensinternen Regelungen (Ordnungsmäßigkeit);
- Durchführung von Sonderuntersuchungen hinsichtlich Betrug oder anderer doloser Handlungen (Fraud), Interessenkonflikten und anderer Unregelmäßigkeiten.

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

Im Vorfeld zu Prüfungsaufträgen erfolgt im Rahmen einer Vorstudie ein Austausch mit anderen Abteilungen (z. B. Compliance, Controlling, Recht, Qualität, Risikomanagement).

Um zum Erreichen der Prüfungsziele ausreichende, zuverlässige, relevante und konstruktive Informationen zu erhalten, führt die Interne Revision ihre Prüfungsaufträge grundsätzlich vor Ort bei den Bereichen/Tochterunternehmen durch.

In Revisionsberichten kommuniziert die Interne Revision Feststellungen, risikomitigierende Empfehlungen und Umsetzungsverantwortliche, mit denen sie verbindliche Umsetzungs-terminen vereinbart. Die Umsetzung der abgeleiteten Empfehlungen zur Beseitigung der festgestellten Mängel überwacht sie anhand eines Monitoring- und Follow-Up Prozesses.

Der Leiter der Internen Revision pflegt gemäß den internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision 2013 des „Institute of Internal Auditors“ (IIA) ein Programm zur Qualitätssicherung und Verbesserung, das alle Aufgabengebiete der Internen Revision umfasst.

## 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.

### 4.1 Grundzüge des Vergütungssystems des Vorstands ab Erstnotierung

Der Aufsichtsrat setzt, wie in § 87 AktG und im Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) gefordert, die Gesamtvergütung fest und überprüft die Vergütungssystematik regelmäßig. Hierbei wird die Angemessenheit der Vorstandsvergütung durch den Aufsichtsrat jährlich geprüft. Zur Sicherung einer angemessenen Gesamtvergütung wird die Üblichkeit der Vergütungshöhe unter Berücksichtigung des horizontalen Vergleichsumfeldes (Branchen-, Größen- und Landesüblichkeit) sowie des vertikalen Vergütungsgefüges innerhalb des Unternehmens (Verhältnis der Vorstandsvergütung zur Belegschaft) berücksichtigt.

Im Rahmen der Vorbereitung auf den Börsengang der Schaeffler AG beschloss der Aufsichtsrat am 08. September 2015 eine Weiterentwicklung des Vorstandsvergütungssystems. Dieses Vergütungssystem, welches grundsätzlich für alle Vorstandsmitglieder mit einer Amtszeit, die über den 31. Dezember 2015 hinaus besteht, gilt, wurde mit dem Börsengang am 09. Oktober 2015 rückwirkend zum 01. Januar 2015 wirksam.

Die Gesamtvergütung des Vorstandsgremiums ist leistungs- und erfolgsorientiert und unterstützt gleichzeitig die operativen und strategischen Zielsetzungen der Schaeffler Gruppe in einem dynamischen und internationalen Umfeld. Die Vergütung eines jeden Vorstandsmitgliedes setzt sich aus einer Festvergütung sowie aus kurz- und langfristigen variablen Vergütungsbestandteilen zusammen. Die variable Vergütung ist mehrheitlich langfristig ausgestaltet. Zusätzlich erhalten die Mitglieder des Vorstands marktübliche Nebenleistungen, Pensionszusagen, die Bereitstellung eines Dienstwagens und Versicherungsleistungen.

## Struktur und Systematik der Vorstandsvergütung

Nr. 056

Bestandteile	Leistungsbemessung	Vergütungsspanne	Voraussetzung für die Auszahlung	Auszahlungszyklus
<b>Erfolgsunabhängige Komponenten</b>				
Festvergütung	Funktion und Verantwortung	Keine	Vertragliche Regelungen	Monatlich
Sach- und Nebenleistungen	Funktion und Verantwortung	Keine	Vertragliche Regelungen	Keine Auszahlung
<b>Erfolgsabhängige Komponenten</b>				
Short-Term Bonus	Free Cash Flow (FCF) und Schaeffler Value Added (SVA) der Schaeffler Gruppe (zu gleichen Anteilen) <sup>1)</sup>	0 % –150 % (individueller Zielwert=100 %)	Erreichen der jährlich festgelegten Zielwerte	Jährlich
Long-Term Bonus	Aktienkursentwicklung der gewährten Performance Share Units (PSUs) sowie Zielerreichung bestehend aus:	Maximalanzahl entspricht der Anzahl der PSUs bei Gewährung, Minimalanzahl ist Null	Erfüllung der Dienstbedingung bzw. Erreichung der Erfolgsziele	4 Jahre nach Gewährung
Performance Share Unit Plan (PSUP)	50 % mit Dienstbedingung sowie 25 % mit relativem Total Shareholder Return (TSR)-Erfolgsziel und 25 % mit akkumulierten FCF-Erfolgsziel	Maximales Kurspotential: Verdoppelung des Aktienkurses bei Gewährung	Pensionierung oder Versorgungsfall	In der Regel monatlich
<b>Altersversorgung</b>				

<sup>1)</sup> Ab dem Geschäftsjahr 2016 richtet sich die Leistungsbemessung für die Vorstände mit Spartenverantwortung zusätzlich auch nach dem SVA der Sparte sowie dem Working Capital auf Spartenebene.

### Erfolgsunabhängige Komponenten

#### Festvergütung

Jedes ordentliche Vorstandsmitglied erhält eine der Höhe nach identische Festvergütung, der Vorstandsvorsitzende erhält den doppelten Betrag<sup>8</sup>. Die Festvergütung wird in zwölf gleichen Raten ausbezahlt.

#### Sach- und Nebenleistungen

Die Sach- und Nebenleistungen beinhalten neben der Bereitstellung eines Dienstwagens, welcher auch privat genutzt werden kann, und übliche Versicherungsleistungen auch eine Vermögenshaftpflichtversicherung (D&O-Versicherung). Diese D&O-Versicherung beinhaltet eine Selbstbehaltsklausel, die in ihrer Ausgestaltung in Einklang mit dem § 93 Abs. 2 Satz 3 AktG steht. Geldwerte Vorteile aus den gewährten Sach- und Nebenleistungen sind von jedem Vorstandsmitglied individuell zu versteuern. Im Geschäftsjahr 2015 wurden den Vorstandsmitgliedern keinerlei Kredite gewährt.

<sup>8</sup> Dies gilt für alle Vorstandsmitglieder, deren Amtszeit über den 31. Dezember 2015 hinaus andauert.



## Erfolgsabhängige Komponenten

### Kurzfristig variable Vergütung – Short-Term Bonus

Mit dem Inkrafttreten der Änderungsverträge zu den jeweiligen Vorstandsdienstverträgen erhalten die Vorstandsmitglieder, deren Amtszeit über den 31. Dezember 2015 hinaus andauert, bei entsprechender Zielerreichung einen jährlichen Short-Term Bonus. In den Änderungsverträgen ist der individuelle Zielbonus bei Erreichung von 100 % der Erfolgsziele festgelegt.

Der Aufsichtsrat setzt die Zielstaffel für die Erfolgsziele jährlich fest. Die vergütungsrelevanten Zielgrößen bilden die strategische Ausrichtung der Schaeffler Gruppe ab. Der zur Auszahlung gelangende Short-Term Bonus wird gemäß dem Grad der Zielerreichung der gleichgewichteten Erfolgsziele Free Cash Flow (FCF) der Schaeffler Gruppe und Schaeffler Value Added (SVA) der Schaeffler Gruppe bestimmt.<sup>9</sup>

Grundlage für die Ermittlung des FCF sind grundsätzlich die Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit sowie aus Investitionstätigkeit der Schaeffler Gruppe für das jeweilige Geschäftsjahr. Der SVA basiert prinzipiell auf dem EBIT der Schaeffler Gruppe nach Abzug von Kapitalkosten.<sup>10</sup>

Ergänzend zu den FCF- und SVA-Erfolgszielen kann der Aufsichtsrat zu Beginn eines jeden Geschäftsjahres zusätzliche strategische Zielsetzungen festlegen. Wenn die Mindestzielwerte nicht erreicht werden, kann der Short-Term Bonus vollständig entfallen. In jedem Fall 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. Der in einem Geschäftsjahr erreichte Short-Term Bonus wird im Anschluss an die Feststellung der Zielerreichung und den Beschluss durch den Aufsichtsrat in Form einer Einmalzahlung ausbezahlt.

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

Am 08. September 2015 hat der Aufsichtsrat beschlossen, für die Mitglieder des Vorstands, deren Amtszeit über den 31. Dezember 2015 hinaus andauert, einen PSUP als aktienbasiertes Vergütungsinstrument zu implementieren, um die Interessen des Vorstands und der Aktionäre zusammenzuführen und die nachhaltige Unternehmensentwicklung der Schaeffler Gruppe zu fördern.

Eine Performance Share Unit (PSU) gewährt das Recht auf eine Auszahlung in bar in der Höhe eines Durchschnittsaktienkurses an den letzten 60 Handelstagen der Performanceperiode, wenn die zuvor festgelegten Erfolgsziele erreicht wurden. Der PSUP wird in jährlichen Tranchen gewährt. Jede Tranche hat eine Performanceperiode von 4 Jahren, die grundsätzlich am 01. Januar des Jahres beginnt. Die Höhe des Zielbetrags pro Tranche ist in den Änderungsverträgen zu den jeweiligen Vorstandsdienstverträgen festgelegt, insbesondere unter Berücksichtigung einer resultierenden Vergütungsstruktur, die mehrheitlich langfristig ausgerichtet ist. Der Aufsichtsrat setzt die Zielstaffel für die Erfolgsziele jährlich fest. Der Zielbetrag der langfristig variablen Vergütung ist größer als der Zielbonus der kurzfristig variablen Vergütung. Weiterhin orientiert sich die individuelle Gewährungshöhe am Aufgaben- und Verantwortungsbereich des jeweiligen Vorstandsmitglieds. Die Anzahl der PSUs kann sich nicht erhöhen.

---

<sup>9</sup> Ab dem Geschäftsjahr 2016 richtet sich die Leistungsbeurteilung für die Vorstände mit Spartenverantwortung zusätzlich auch nach dem Wertbeitrag der Sparte sowie dem Working Capital auf Spartenebene.

<sup>10</sup> Vgl. Abschnitt Wertmanagement Seite 83.

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 Arbeitsverhältnis als Organmitglied der Schaeffler AG steht.<sup>11</sup>
- 25 % der gewährten PSUs haben ein langfristiges FCF-Erfolgsziel. Hierbei wird der über die Performanceperiode akkumulierte FCF dem Ziel-FCF gegenübergestellt.
- 25 % der gewährten PSUs haben ein relatives Total Shareholder Return (TSR)-Erfolgsziel (Kursentwicklung unter Berücksichtigung der Dividenden). Für die Erdienung wird der TSR der Schaeffler AG Vorzugsaktie mit dem TSR der Unternehmen der Referenzgruppe (MDAX) über die Performanceperiode verglichen.

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

#### Erfolgsziele im PSUP (1)

Nr. 057

Akkumulierter FCF über die Performanceperiode	Anzahl der erdienten FCF PSUs in %
Akkumulierter FCF im Vergleich zum Ziel-FCF > 6,01 %	100 %
2,01 % < Akkumulierter FCF im Vergleich zum Ziel-FCF < 6,00 %	75 %
-2,00 % < Akkumulierter FCF im Vergleich zum Ziel-FCF < 2,00 %	50 %
-6,00 % < Akkumulierter FCF im Vergleich zum Ziel-FCF < -2,01 %	25 %
Akkumulierter FCF im Vergleich zum Ziel-FCF < -6,01 %	0 %

#### Erfolgsziele im PSUP (2)

Nr. 058

TSR Outperformance über die Performanceperiode	Anzahl der erdienten TSR PSUs in %
> 25 %	100 %
5 % < TSR Outperformance ≤ 25 %	75 %
-5 % < TSR Outperformance ≤ 5 %	50 %
-25 % < TSR Outperformance ≤ -5 %	25 %
≤ -25 %	0 %

<sup>11</sup> Unter Beachtung der maßgeblichen Leaver-Regelungen.

Die Zielwerte für das FCF-Erfolgsziel werden aus der Mittelfristplanung der Schaeffler Gruppe abgeleitet und vor der Gewährung jeder Tranche vom Aufsichtsrat überprüft und festgelegt. Die maximale Auszahlung aus einer PSU beträgt das Doppelte des zugrundeliegenden Aktienkurses bei Gewährung. Der zugrundeliegende Aktienkurs für die Tranche 2015 beträgt 13,15 EUR. Die individuell gewährten PSUs sowie die beizulegenden Zeitwerte im Geschäftsjahr 2015 stellen sich wie folgt dar:

**PSUP Gewährung im Geschäftsjahr 2015<sup>1)</sup>**

Nr. 059

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

<sup>1)</sup> Kurt Mirlach und Robert Schullan sind zum 31. Dezember bzw. 30. April 2015 aus dem Vorstand der Schaeffler AG ausgeschieden. Für das Geschäftsjahr 2015 wurden ihnen keine PSUs gewährt.

<sup>2)</sup> Entspricht den am 31. Dezember 2015 ausstehenden PSUs.

Die gewährten PSUs werden als anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich klassifiziert und bewertet. Der beizulegende Zeitwert wurde für die dem TSR-Erfolgsziel unterliegenden PSUs mittels eines Binomialmodells ermittelt. Der beizulegende Zeitwert für die Basisanzahl und die dem FCF-Erfolgsziel unterliegenden PSUs wurde auf Basis des Kurses der Vorzugsaktie der Gesellschaft zum jeweiligen Bewertungsstichtag ermittelt. Das Bewertungsmodell berücksichtigt jeweils die Vertragsbedingungen, zu denen die PSUs gewährt wurden (u. a. minimale und maximale Auszahlungswerte, Zielstaffeln, die erwarteten Dividendenzahlungen sowie die erwartete Volatilität der Vorzugsaktie der Gesellschaft und des Vergleichsindex).

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

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

#### **Altersversorgung**

Jedes amtierende Vorstandsmitglied hat Anspruch auf eine Altersversorgung. Das Ruhegehalt, welches sich aus den individuellen Zusagen auf Altersversorgung ableitet, errechnet sich in der Regel in Abhängigkeit von der Dauer der Vorstandstätigkeit als Prozentsatz des versorgungsfähigen Arbeitsverdienstes. Hierbei variieren die individuellen Prozentsätze zwischen 1,5 % und 3,0 % pro Jahr der Vorstandstätigkeit. Die Versorgungszusagen sind für die Vorstandsmitglieder individuell ausgestaltet. Ein Vorstandsmitglied erhält ein Ruhegehalt in Abhängigkeit seines letzten versorgungsfähigen Arbeitsverdienstes vor Renteneintritt. Die individuellen maximalen Ruhegehälter rangieren zwischen 40 % und 60 % des versorgungsfähigen Arbeitsverdienstes.

Die Ruhegehaltszahlungen beginnen als Altersleistung, wenn das Dienstverhältnis mit oder nach Vollendung des 65. Lebensjahres endet, oder als Invaliditätsleistung, wenn das Dienstverhältnis aufgrund von Invalidität endet. Ein vorzeitiger Abruf des Ruhegehalts als Altersruhegehalt ist frühestens ab dem 60. Lebensjahr und mit Abschlägen möglich. Bei Ableben eines Vorstandsmitglieds stehen dem Ehepartner zwischen 50 % und 60 % des Ruhegehalts als Hinterbliebenenrente zu. Den unterhaltsberechtigten Kindern stehen 10 % bzw. 20 % des Ruhegehalts als Halb- bzw. Vollwaisenrente zu.

Das Ruhegehalt wird ab Rentenbeginn jährlich um 1,0 % erhöht. Bei einem Vorstandsmitglied erhöht sich das Ruhegehalt jährlich im gleichen Verhältnis wie der Verbraucherpreisindex in Deutschland. Dies gilt analog für Invaliden-, Witwen- und Waisenrentenansprüche.

Unter Berücksichtigung des jeweiligen Lebensalters und der Dienstjahre ergeben sich die in der nachfolgenden Tabelle dargestellten Dienstzeitaufwendungen und Anwartschaftsbarwerte gem. IAS 19 der bis einschließlich 31. Dezember 2015 erworbenen Versorgungsansprüche.

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

Nr. 060

in Tsd. EUR	Jahr	Dienstzeit- aufwand	Anwartschafts- barwerte
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	2015	1.240	7.875
Norbert Indlekofer	2015	205	5.300
Prof. Dr. Peter Pleus	2015	380	5.282
Dr. Stefan Spindler	2015	164	168
Prof. Dr. Peter Gutzmer	2015	273	4.178
Dr. Ulrich Hauck	2015	337	345
Oliver Jung	2015	288	2.166
<b>Ehemalige Vorstandsmitglieder</b>			
Kurt Mirlach <sup>1)</sup>	2015	266	4.391
Robert Schullan <sup>2)</sup>	2015	130	3.824
<b>Summe</b>		<b>3.283</b>	<b>33.529</b>

<sup>1)</sup> Kurt Mirlach ist zum 31. Dezember 2015 aus dem Vorstand der Schaeffler AG ausgeschieden.

<sup>2)</sup> Robert Schullan ist zum 30. April 2015 aus dem Vorstand der Schaeffler AG ausgeschieden unter Fortsetzung seines Dienstvertrags bis zum 31. Dezember 2015.

### Vergütungsumstellung

Mit Wirksamwerden des neuen Vorstandsvergütungssystems wurden den Vorstandsmitgliedern einmalig Ansprüche auf Zahlungen (Sign-On Bonus) gewährt, um die durch die Umstellung bedingte Liquiditätsbelastung auszugleichen. Der Sign-On Bonus wurde nur Vorstandsmitgliedern gewährt, deren Amtszeit über den 31. Dezember 2015 hinaus geht. Die Auszahlung der Sign-On Boni erfolgte bzw. erfolgt zu gleichen Teilen im Oktober 2015 bzw. im Oktober 2016.

Daneben haben einzelne Vorstandsmitglieder im Zuge der Umstellung des Vergütungssystems bzw. Anpassung der Festvergütung einen unverzinslichen Vorschuss auf ihre kurzfristige variable Vergütung erhalten. Die im Geschäftsjahr 2015 gewährten Vorschüsse betragen 525 Tsd. EUR.

### **Zusagen im Zusammenhang mit der Beendigung der Tätigkeit im Vorstand**

Die bei vorzeitiger Beendigung seines Dienstvertrags ohne wichtigen Grund an ein Vorstandsmitglied geleisteten Zahlungen sind auf den Wert von zwei Jahresvergütungen begrenzt (Abfindungs-Cap) und gelten lediglich die Restlaufzeit des Dienstvertrags ab. Das Abfindungs-Cap wird grundsätzlich auf der Grundlage der Gesamtvergütung des abgelaufenen Geschäftsjahres und gegebenenfalls auch der voraussichtlichen Gesamtvergütung für das laufende Geschäftsjahr berechnet.

Im Rahmen der Beendigung des Dienstverhältnisses besteht grundsätzlich ein nachträgliches Wettbewerbsverbot für einen Zeitraum von 2 Jahren nach Beendigung des Dienstvertrages. Hierbei wird eine Karenzentschädigung in Höhe von 50 % der vertraglichen Vergütung, die dem jeweiligen Vorstandsmitglied im Durchschnitt der letzten 12 Monate vor Ausscheiden gewährt worden ist, fällig. Die vertragliche Vergütung umfasst sowohl erfolgsunabhängige als auch erfolgsabhängige Vergütungselemente. Bezüge aus einer anderweitigen Beschäftigung werden nach Maßgabe von § 74c HGB auf die Karenzentschädigung angerechnet. Den im Geschäftsjahr 2015 bestellten Vorständen Herrn Dr. Ulrich Hauck und Herrn Dr. Stefan Spindler wurden im Rahmen ihrer Dienstverträge entsprechende Karenzentschädigungen zugesagt.

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

### **Nebentätigkeiten der Vorstandsmitglieder**

Die Vorstandsmitglieder haben sich verpflichtet, dem Unternehmen ihre volle Arbeitskraft zur Verfügung zu stellen. Nebentätigkeiten, seien sie entgeltlich oder unentgeltlich, bedürfen jeweils der vorherigen Zustimmung des Präsidialausschusses des Aufsichtsrats. So ist sichergestellt, dass weder der zeitliche Aufwand noch die dafür gewährte Vergütung zu einem Konflikt mit den Aufgaben für die Schaeffler AG führt. Soweit es sich bei den Nebentätigkeiten um Mandate in gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten oder in vergleichbaren Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen handelt, sind diese im Abschnitt 5 „Organe der Gesellschaft“ aufgeführt. Für die Wahrnehmung von Mandaten in Konzerngesellschaften besteht grundsätzlich kein Anspruch auf eine gesonderte Vergütung.

### **Angemessenheit der Vorstandsvergütung**

Der Aufsichtsrat der Schaeffler AG stellt in Einklang mit § 87 AktG sicher, dass die individuellen Vorstandsbezüge in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben und Leistungen eines jeden Vorstandsmitglieds sowie zur Lage der Gesellschaft stehen. Bei der Überprüfung der Angemessenheit der Vorstandsvergütung wurde der Aufsichtsrat von einem unabhängigen Vergütungsexperten unterstützt.

## 4.2 Grundzüge und Vergütungshöhen des Vergütungssystems des Vorstands vor Erstnotierung

Das Vergütungssystem vor Erstnotierung bestand aus fixen sowie variablen Gehaltsbestandteilen. Die individuelle Gesamtvergütung jedes Vorstandsmitglieds ist begrenzt („Hard Cap“). Die Höhe der Festvergütung orientierte sich am Aufgaben- und Verantwortungsbereich des jeweiligen Vorstandsmitglieds. Zusätzlich zu der Festvergütung erhielt jedes Vorstandsmitglied eine erfolgsabhängige Tantieme, die sich auf der Grundlage der folgenden Grundlagen bemessen hat:

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

Für das Geschäftsjahr 2014 lagen die Gesamtbezüge im Vergütungssystem vor Erstnotierung für das Gesamtgremium bei insgesamt 2 Mio. EUR. Hiervon entfielen 1 Mio. EUR auf die Festvergütung und 0 Mio. EUR auf die variable, leistungsbezogene Tantieme. Aufgrund der erstmaligen Bestellung des Vorstands der Schaeffler AG am 24. Oktober 2014 sind die Vorjahreszahlen nur eingeschränkt mit den Zahlen des Geschäftsjahres 2015 vergleichbar. Zusätzlich erhielten die Mitglieder des Vorstands Nebenleistungen, die neben der Bereitstellung eines Dienstwagens zu privaten Zwecken, Versicherungsleistungen, D&O-Versicherung und Altersversorgungsleistungen beinhalteten.

Das bisherige Vergütungssystem basierte auf einzelvertraglichen Regelungen, die vor einer Erstnotierung am Kapitalmarkt getroffen wurden. Mit Erstnotierung ist das neue Vorstandsvergütungssystem rückwirkend zum 01. Januar 2015 in Kraft getreten, das die Anforderungen an die Vergütungssysteme von börsennotierten Unternehmen berücksichtigt. Daher wird auf einen individualisierten Einzelausweis der bisherigen Vergütung für das Geschäftsjahr 2014 verzichtet werden. Eine individualisierte Offenlegung erfolgt für das gesamte Geschäftsjahr 2015 auf Basis des Vergütungssystems ab Erstnotierung.

Das oben beschriebene Vergütungssystem vor Erstnotierung galt in 2015 weiterhin unverändert für die beiden ausgeschiedenen Vorstände Kurt Mirlach (ausgeschieden zum 31. Dezember 2015) und Robert Schullan (ausgeschieden zum 30. April 2015).

## 4.3 Vergütungshöhen des Vorstandsgremiums

Nachfolgend werden die fixen und variablen Vergütungsbestandteile offen gelegt. In den nachfolgenden Tabellen sind für die Mitglieder des Vorstands die gewährten Zuwendungen sowie die Zuflüsse für das Geschäftsjahr 2015 dargestellt.

### Für das Geschäftsjahr 2015 gewährte Zuwendungen und Zuflüsse Klaus Rosenfeld (Vorsitzender des Vorstands seit 24. Oktober 2014)

Nr. 061

in Tsd. EUR	Gewährte Zuwendungen			
	2015	2015 (Min)	2015 (Max)	Zufluss 2015
Festvergütung	1.200	1.200	1.200	1.200
Sign-On Bonus	1.200	1.200	1.200	600 <sup>1)</sup>
Nebenleistungen	27	27	27	27
<b>Summe</b>	<b>2.427</b>	<b>2.427</b>	<b>2.427</b>	<b>1.827</b>
Einjährige variable Vergütung – Short-Term Bonus	1.200	0	1.800	953
Mehrjährige variable Vergütung – Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre)	1.031 <sup>2)</sup>	0	2.600	0
<b>Summe</b>	<b>4.658</b>	<b>2.427</b>	<b>6.827</b>	<b>2.780</b>
Versorgungsaufwand	1.240	1.240	1.240	1.240
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>5.898</b>	<b>3.667</b>	<b>8.067</b>	<b>4.020</b>

<sup>1)</sup> Entspricht der Auszahlung im Oktober 2015. Der verbleibende Sign-On Bonus wird im Oktober 2016 ausgezahlt.

<sup>2)</sup> Beizulegender Zeitwert zum Zeitpunkt der Gewährung gemäß IFRS 2.



### Norbert Indlekofer (Mitglied des Vorstands seit 24. Oktober 2014)

in Tsd. EUR	Gewährte Zuwendungen			
	2015	2015 (Min)	2015 (Max)	Zufluss 2015
Festvergütung	600	600	600	600
Sign-On Bonus	600	600	600	300 <sup>1)</sup>
Nebenleistungen	27	27	27	27
<b>Summe</b>	<b>1.227</b>	<b>1.227</b>	<b>1.227</b>	<b>927</b>
Einjährige variable Vergütung – Short-Term Bonus	900	0	1.350	715
Mehrjährige variable Vergütung – Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre)	753 <sup>2)</sup>	0	1.900	0
<b>Summe</b>	<b>2.880</b>	<b>1.227</b>	<b>4.477</b>	<b>1.642</b>
Versorgungsaufwand	205	205	205	205
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>3.085</b>	<b>1.432</b>	<b>4.682</b>	<b>1.847</b>

<sup>1)</sup> Entspricht der Auszahlung im Oktober 2015. Der verbleibende Sign-On Bonus wird im Oktober 2016 ausgezahlt.

<sup>2)</sup> Beizulegender Zeitwert zum Zeitpunkt der Gewährung gemäß IFRS 2.

### Prof. Dr. Peter Pleus (Mitglied des Vorstands seit 24. Oktober 2014)

in Tsd. EUR	Gewährte Zuwendungen			
	2015	2015 (Min)	2015 (Max)	Zufluss 2015
Festvergütung	600	600	600	600
Sign-On Bonus	600	600	600	300 <sup>1)</sup>
Nebenleistungen	41	41	41	41
<b>Summe</b>	<b>1.241</b>	<b>1.241</b>	<b>1.241</b>	<b>941</b>
Einjährige variable Vergütung – Short-Term Bonus	900	0	1.350	715
Mehrjährige variable Vergütung – Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre)	753 <sup>2)</sup>	0	1.900	0
<b>Summe</b>	<b>2.894</b>	<b>1.241</b>	<b>4.491</b>	<b>1.656</b>
Versorgungsaufwand	380	380	380	380
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>3.274</b>	<b>1.621</b>	<b>4.871</b>	<b>2.036</b>

<sup>1)</sup> Entspricht der Auszahlung im Oktober 2015. Der verbleibende Sign-On Bonus wird im Oktober 2016 ausgezahlt.

<sup>2)</sup> Beizulegender Zeitwert zum Zeitpunkt der Gewährung gemäß IFRS 2.

### Dr. Stefan Spindler (Mitglied des Vorstands seit 01. Mai 2015)

in Tsd. EUR	Gewährte Zuwendungen			
	2015	2015 (Min)	2015 (Max)	Zufluss 2015
Festvergütung	400	400	400	400
Sign-On Bonus	600	600	600	300 <sup>1)</sup>
Nebenleistungen	13	13	13	13
<b>Summe</b>	<b>1.013</b>	<b>1.013</b>	<b>1.013</b>	<b>713</b>
Einjährige variable Vergütung – Short-Term Bonus	500	0	750	397
Mehrjährige variable Vergütung – Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre)	423 <sup>2)</sup>	0	1.066	0
<b>Summe</b>	<b>1.936</b>	<b>1.013</b>	<b>2.829</b>	<b>1.110</b>
Versorgungsaufwand	164	164	164	164
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>2.100</b>	<b>1.177</b>	<b>2.993</b>	<b>1.274</b>

<sup>1)</sup> Entspricht der Auszahlung im Oktober 2015. Der verbleibende Sign-On Bonus wird im Oktober 2016 ausgezahlt.  
<sup>2)</sup> Beizulegender Zeitwert zum Zeitpunkt der Gewährung gemäß IFRS 2.

### Prof. Dr. Peter Gutzmer (Mitglied des Vorstands seit 24. Oktober 2014)

in Tsd. EUR	Gewährte Zuwendungen			
	2015	2015 (Min)	2015 (Max)	Zufluss 2015
Festvergütung	600	600	600	600
Sign-On Bonus	600	600	600	300 <sup>1)</sup>
Nebenleistungen	28	28	28	28
<b>Summe</b>	<b>1.228</b>	<b>1.228</b>	<b>1.228</b>	<b>928</b>
Einjährige variable Vergütung – Short-Term Bonus	900	0	1.350	715
Mehrjährige variable Vergütung – Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre)	753 <sup>2)</sup>	0	1.900	0
<b>Summe</b>	<b>2.881</b>	<b>1.228</b>	<b>4.478</b>	<b>1.643</b>
Versorgungsaufwand	273	273	273	273
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>3.154</b>	<b>1.501</b>	<b>4.751</b>	<b>1.916</b>

<sup>1)</sup> Entspricht der Auszahlung im Oktober 2015. Der verbleibende Sign-On Bonus wird im Oktober 2016 ausgezahlt.  
<sup>2)</sup> Beizulegender Zeitwert zum Zeitpunkt der Gewährung gemäß IFRS 2.

### Dr. Ulrich Hauck (Mitglied des Vorstands seit 01. April 2015)

in Tsd. EUR	Gewährte Zuwendungen			
	2015	2015 (Min)	2015 (Max)	Zufluss 2015
Festvergütung	450	450	450	450
Sign-On Bonus	600	600	600	300 <sup>1)</sup>
Nebenleistungen	20	20	20	20
<b>Summe</b>	<b>1.070</b>	<b>1.070</b>	<b>1.070</b>	<b>770</b>
Einjährige variable Vergütung – Short-Term Bonus	563	0	845	447
Mehrjährige variable Vergütung – Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre)	476 <sup>2)</sup>	0	1.200	0
Summe	2.109	1.070	3.115	1.217
Versorgungsaufwand	337	337	337	337
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>2.446</b>	<b>1.407</b>	<b>3.452</b>	<b>1.554</b>

<sup>1)</sup> Entspricht der Auszahlung im Oktober 2015. Der verbleibende Sign-On Bonus wird im Oktober 2016 ausgezahlt.

<sup>2)</sup> Beizulegender Zeitwert zum Zeitpunkt der Gewährung gemäß IFRS 2.

### Oliver Jung (Mitglied des Vorstands seit 24. Oktober 2014)

in Tsd. EUR	Gewährte Zuwendungen			
	2015	2015 (Min)	2015 (Max)	Zufluss 2015
Festvergütung	600	600	600	600
Sign-On Bonus	600	600	600	300 <sup>1)</sup>
Nebenleistungen	28	28	28	28
Summe	1.228	1.228	1.228	928
Einjährige variable Vergütung – Short-Term Bonus	900	0	1.350	715
Mehrjährige variable Vergütung – Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre)	753 <sup>2)</sup>	0	1.900	0
<b>Summe</b>	<b>2.881</b>	<b>1.228</b>	<b>4.478</b>	<b>1.643</b>
Versorgungsaufwand	288	288	288	288
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>3.169</b>	<b>1.516</b>	<b>4.766</b>	<b>1.931</b>

<sup>1)</sup> Entspricht der Auszahlung im Oktober 2015. Der verbleibende Sign-On Bonus wird im Oktober 2016 ausgezahlt.

<sup>2)</sup> Beizulegender Zeitwert zum Zeitpunkt der Gewährung gemäß IFRS 2.

**Kurt Mirlach**  
**(Mitglied des Vorstands vom 24. Oktober 2014 bis 31. Dezember 2015)**

in Tsd. EUR	Gewährte Zuwendungen			
	2015	2015 (Min)	2015 (Max)	Zufluss 2015
Festvergütung	450	450	450	450
Sign-On Bonus	-	-	-	-
Nebenleistungen	22	22	22	22
<b>Summe</b>	<b>472</b>	<b>472</b>	<b>472</b>	<b>472</b>
Einjährige variable Vergütung – Short-Term Bonus	960	0	1.550	1.003
Mehrjährige variable Vergütung – Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre)	-	-	-	-
<b>Summe</b>	<b>1.432</b>	<b>472</b>	<b>2.022</b>	<b>1.475</b>
Versorgungsaufwand	266	266	266	266
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1.698</b>	<b>738</b>	<b>2.288</b>	<b>1.741</b>

**Robert Schullan**  
**(Mitglied des Vorstands vom 24. Oktober 2014 bis 30. April 2015)**

in Tsd. EUR	Gewährte Zuwendungen			
	2015	2015 (Min)	2015 (Max)	Zufluss 2015
Festvergütung	142	142	142	142
Sign-On Bonus	-	-	-	-
Nebenleistungen	9	9	9	9
<b>Summe</b>	<b>151</b>	<b>151</b>	<b>151</b>	<b>151</b>
Einjährige variable Vergütung – Short-Term Bonus	572	0	1.557	579
Mehrjährige variable Vergütung – Long-Term Bonus: PSUP (4 Jahre)	-	-	-	-
<b>Summe</b>	<b>723</b>	<b>151</b>	<b>1.708</b>	<b>730</b>
Versorgungsaufwand	130	130	130	130
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>853</b>	<b>281</b>	<b>1.838</b>	<b>860</b>

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

### Individualisierte Gesamtbezüge (HGB) für das Geschäftsjahr 2015

Nr. 062

in Tsd. EUR	Vergütungskomponenten			
	Fixe	Variable kurzfristig	Variable, langfristig <sup>1)</sup>	Gesamtbezüge
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	2.427	953	1.031	4.411
Norbert Indlekofer	1.227	715	753	2.695
Prof. Dr. Peter Pleus	1.241	715	753	2.709
Dr. Stefan Spindler (seit 01. Mai 2015)	1.013	397	423	1.833
Prof. Dr. Peter Gutzmer	1.228	715	753	2.696
Dr. Ulrich Hauck (seit 01. April 2015)	1.070	447	476	1.993
Oliver Jung	1.228	715	753	2.696
<b>Ehemalige Vorstandsmitglieder</b>				
Kurt Mirlach (bis 31. Dezember 2015)	472	1.003	0	1.475
Robert Schullan (bis 30. April 2015)	151	579	0	730
<b>Summe</b>	<b>10.057</b>	<b>6.239</b>	<b>4.942</b>	<b>21.238</b>

<sup>1)</sup> Aktienbasierte Vergütung in Form des PSUP.

Im Nachfolgenden werden die aus dem PSUP resultierenden Aufwendungen für das Geschäftsjahr 2015 gem. § 314 Abs. 1 Nr. 6a S. 8 HGB i.V.m. IFRS 2,51a individualisiert dargestellt.

### Aufwendungen für den PSUP im Geschäftsjahr 2015

Nr. 063

in Tsd. EUR	Aufwendungen (IFRS)
Klaus Rosenfeld (Vorsitzender)	92
Norbert Indlekofer	176
Prof. Dr. Peter Pleus	176
Dr. Stefan Spindler (seit 01. Mai 2015)	38
Prof. Dr. Peter Gutzmer	67
Dr. Ulrich Hauck (seit 01. April 2015)	42
Oliver Jung	67
<b>Ehemalige Vorstandsmitglieder</b>	
Kurt Mirlach (bis 31. Dezember 2015)	-
Robert Schullan (bis 30. April 2015)	-
<b>Summe</b>	<b>658</b>

## 4.4 Vergütung des Aufsichtsrats

Die Darstellung der Vergütung des Aufsichtsrats enthält die nach deutschem Handelsrecht erforderlichen Angaben und richtet sich nach den Empfehlungen des DCGK. Die Vergütung des Aufsichtsrats wurde im Beschluss der Hauptversammlung vom 01. Dezember 2014 festgelegt.

Die Aufsichtsratsmitglieder der Schaeffler AG erhalten eine feste Vergütung von 50.000 EUR pro Geschäftsjahr. Der Aufsichtsratsvorsitzende erhält das 2-fache, seine Stellvertreter das 1,5-fache. Zusätzlich wird die Mitgliedschaft in Ausschüssen wie folgt abgegolten:

- Präsidium; Ausschussvergütung in Höhe von 20.000 EUR für jedes ordentliche Mitglied; das 2-fache für den Vorsitzenden.
- Prüfungsausschuss; Ausschussvergütung für jedes ordentliche Mitglied in Höhe von 20.000 EUR; das 2-fache für den Vorsitzenden.

Bei Vorsitz in mehreren Ausschüssen bzw. bei Doppelfunktionen als Vorsitzender des Aufsichtsrats und eines oder mehrerer Ausschüsse entfällt die Vergütung für den weiteren Vorsitz. Bei Veränderungen im Aufsichtsrat oder in seinen Ausschüssen erfolgt die Vergütung zeitanteilig.

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

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

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

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

Im Jahr 2015 wurden keine Vorschüsse oder Kredite an Aufsichtsratsmitglieder gewährt. Die individuellen Vergütungshöhen der Mitglieder des Aufsichtsrats sind in der nachstehenden Tabelle ausgewiesen.

**Vergütung des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2015<sup>1)</sup>**

Nr. 064

in Tsd. EUR	Festvergütung	Vergütung für Ausschusstätigkeiten	Sitzungsgelder	Gesamtvergütung
Bänsch, Jürgen (bis 19. November 2015) <sup>2)</sup>	53	21	16	90
Bullinger, Prof. Dr. Hans-Jörg	60		7	67
Engelmann, Dr. Holger	60		7	67
Gottschalk, Prof. Dr. Bernd	60		7	67
Lenhard, Norbert <sup>2)</sup>	60	24	16	100
Luther, Dr. Siegfried	60	48	11	119
Mittag, Dr. Reinold <sup>2)</sup>	60	24	18	102
Mölkner, Thomas (bis 19. November 2015) <sup>2)</sup>	53		9	62
Münch, Yvonne (ab 19. November 2015) <sup>2)</sup>	7		2	9
Resch, Barbara (ab 19. November 2015) <sup>2)</sup>	7	1	4	12
Schaeffler, Georg F. W.	119	48	23	190
Schaeffler-Thumann, Maria-Elisabeth	89	24	12	125
Schmidt, Stefanie <sup>2)</sup>	60		7	67
Spindler, Dirk	60		9	69
Stalker, Robin	60	24	16	100
Stolz, Jürgen <sup>2)</sup>	60		9	69
Vicari, Salvatore <sup>2)</sup>	60	24	18	102
Wechsler, Jürgen <sup>2)</sup>	89	24	16	129
Wiesheu, Dr. Otto	60		9	69
Wolf, Prof. KR Ing. Siegfried	60	24	9	93
Worrich, Jürgen <sup>2)</sup>	60	24	18	102
Zhang, Prof. Dr.-Ing. Tong	60		5	65
<b>Summe</b>	<b>1.317</b>	<b>310</b>	<b>248</b>	<b>1.875</b>

<sup>1)</sup> Sämtliche Beträge sind inkl. der auf die Vergütung entfallenden Umsatzsteuer ausgewiesen. Die Funktionen der Aufsichtsratsmitglieder sind in Abschnitt 5 „Organe der Gesellschaft“ dargestellt.

<sup>2)</sup> Diese Arbeitnehmervertreter haben erklärt, dass sie ihre Aufsichtsratsvergütung nach den Richtlinien des Deutschen Gewerkschaftsbundes an die Hans-Böckler-Stiftung abführen.

Die Aufsichtsratsmitglieder haben im Jahr 2015 keine Vergütungen für persönlich erbrachte Leistungen, insbesondere Beratungs- und Vermittlungsleistungen, erhalten.

## 5. Organe der Gesellschaft

### 5.1 Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat setzt sich aus zwanzig Mitgliedern zusammen. Davon werden zehn Mitglieder von der Hauptversammlung durch Beschluss bestellt und zehn Mitglieder von den Arbeitnehmern nach den Vorschriften des Mitbestimmungsgesetzes gewählt. Die Amtszeit der Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat endet mit Ablauf der ordentlichen Hauptversammlung 2019. Die Amtszeit der Arbeitnehmervertreter endet mit der ordentlichen Hauptversammlung 2020.

#### **Georg F. W. Schaeffler**

Gesellschafter der INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG

Aufsichtsratsvorsitzender der Schaeffler AG

Bestellung am 01. Dezember 2014

Vorsitzender des Vermittlungs-, Präsidial- und Nominierungsausschusses sowie Mitglied des Prüfungsausschusses

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover

#### **Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann**

Gesellschafterin der INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG

Stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende der Schaeffler AG

Bestellung am 01. Dezember 2014

Mitglied des Vermittlungs-, Präsidial- und Nominierungsausschusses

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover

#### **Jürgen Wechsler\***

Bezirksleiter der IG Metall Bayern

Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Schaeffler AG sowie Mitglied des Vermittlungs- und Präsidialausschusses

Bestellung am 19. November 2015

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der BMW AG, München

Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Siemens Healthcare GmbH, München  
(seit 29. Juni 2015)

---

\* Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat



**Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger**

Senator der Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung angew. Forschung e. V.

Bestellung am 01. Dezember 2014

Externe Mandate:

Aufsichtsratsvorsitzender der ARRI AG, München

Mitglied des Aufsichtsrats der Bauerfeind AG, Zeulenroda-Triebes

Aufsichtsratsvorsitzender der TÜV SÜD AG, München

Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der WILO SE, Dortmund

**Dr. Holger Engelmann**

Vorsitzender des Vorstands der Webasto SE

Bestellung am 01. Dezember 2014

Mitglied des Nominierungsausschusses

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der Webasto Roof Systems China Ltd., Hongkong, China

Aufsichtsratsvorsitzender der Webasto Thermo & Comfort SE, Gilching

**Prof. Dr. Bernd Gottschalk**

Geschäftsführender Gesellschafter der AutoValue GmbH

Bestellung am 01. Dezember 2014

Mitglied des Nominierungsausschusses

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der JOST-Werke Deutschland GmbH, Neu-Isenburg

Mitglied des Aufsichtsrats der peiker acoustic GmbH & Co. KG, Friedrichsdorf

Mitglied des Aufsichtsrats der Plastic Omnium SA, Levallois-Perret, Frankreich

Mitglied des Aufsichtsrats der Voith GmbH, Heidenheim (bis 30. September 2015)

Vorsitzender des Beirats der Woco Industrietechnik GmbH, Bad Soden-Salmünster

**Norbert Lenhard\***

Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der Schaeffler Technologies AG & Co. KG;

Betriebsratsvorsitzender Schweinfurt

Bestellung am 19. November 2015

Mitglied des Vermittlungs- und Präsidialausschusses

**Dr. Siegfried Luther**

Unternehmensberater

Bestellung am 01. Dezember 2014

Vorsitzender des Prüfungsausschusses

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der Evonik Industries AG, Essen

Mitglied des Verwaltungsrats der Sparkasse Gütersloh, Gütersloh

---

\* Arbeitnehmersvertreter im Aufsichtsrat

**Dr. Reinold Mittag\***

Gewerkschaftssekretär bei der IG Metall

Bestellung am 19. November 2015

Mitglied des Prüfungsausschusses

**Yvonne Münch\***

Leiterin Werkseinkauf und Logistik

Bestellung am 19. November 2015

**Barbara Resch\***

2. Bevollmächtigte der IG Metall Schweinfurt

Bestellung am 19. November 2015

Mitglied des Präsidialausschusses

**Stefanie Schmidt\***

Betriebsratsvorsitzende Wuppertal

Bestellung am 19. November 2015

**Dirk Spindler\***

Leiter Forschung und Entwicklung und Anwendungstechnik der  
Schaeffler Technologies AG & Co. KG

Bestellung am 19. November 2015

**Robin Stalker**

Finanzvorstand der adidas AG, Herzogenaurach

Bestellung am 01. Dezember 2014

Mitglied des Prüfungsausschusses

**Jürgen Stolz\***

Betriebsratsvorsitzender Bühl

Bestellung am 19. November 2015

**Salvatore Vicari\***

Betriebsratsvorsitzender Homburg/Saar

Bestellung am 19. November 2015

Mitglied des Prüfungsausschusses

**Dr. Otto Wiesheu**

Rechtsanwalt

Bestellung am 01. Dezember 2014

---

\* Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat

**Prof. KR Ing. Siegfried Wolf**

Vorsitzender des Verwaltungsrats der Russian Machines LLC

Bestellung am 01. Dezember 2014

Mitglied des Präsidialausschusses

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der Banque Baring Brothers Sturdza SA, Genf, Schweiz

Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover

Aufsichtsratsvorsitzender der GAZ Group, Nizhny Novgorod, Russland

Aufsichtsratsvorsitzender der Glavstroy OJSC, Moskau, Russland (bis 15. September 2015)

Mitglied des Aufsichtsrats der Miba AG, Laakirchen, Österreich (seit 25. Juni 2015)

Aufsichtsratsvorsitzender der Österreichische Industrieholding AG, Wien, Österreich  
(bis 20. März 2015)

Aufsichtsratsvorsitzender der SBERBANK Europe AG, Wien, Österreich

Mitglied des Aufsichtsrats der STRABAG SE, Wien, Österreich (bis 12. Juni 2015)

Mitglied des Aufsichtsrats der Transstroy Corporation, Moskau, Russland (bis 15. September 2015)

**Jürgen Worrich\***

Vorsitzender des Schaeffler-Euro-Betriebsrats; Mitglied des Betriebsrats Herzogenaurach

Bestellung am 19. November 2015

Mitglied des Prüfungsausschusses

**Prof. Dr.-Ing. Tong Zhang**

Direktor des Clean Energy Automotive Engineering Center an der Tongji Universität in  
Shanghai, China

Bestellung am 01. Dezember 2014

Im Geschäftsjahr 2015 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden:

**Jürgen Bänsch\***

Gewerchaftssekretär der IG Metall – Bezirksleitung Bayern

Mitglied des Aufsichtsrats bis 19. November 2015

**Thomas Mölkner\***

Konzernbetriebsratsvorsitzender Schaeffler Gruppe; Betriebsratsvorsitzender Herzogenaurach

Mitglied des Aufsichtsrats bis 19. November 2015

---

\* Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat

## 5.2 Ausschüsse des Aufsichtsrats

### **Vermittlungsausschuss**

Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender), Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann, Norbert Lenhard und Jürgen Wechsler

### **Präsidialausschuss**

Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender), Norbert Lenhard, Barbara Resch, Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann, Jürgen Wechsler und Prof. KR Ing. Siegfried Wolf

### **Prüfungsausschuss**

Dr. Siegfried Luther (Vorsitzender), Dr. Reinold Mittag, Georg F. W. Schaeffler, Robin Stalker, Salvatore Vicari und Jürgen Worrich

### **Nominierungsausschuss**

Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender), Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann, Dr. Holger Engelmann und Prof. Dr. Bernd Gottschalk

## 5.3 Vorstand

Die Schaeffler Gruppe wird durch den Vorstand der Schaeffler AG geführt. Dem Vorstand gehören gegenwärtig acht Mitglieder an: der Vorsitzende des Vorstands, die Vorstände der beiden Sparten Automotive und Industrie sowie die Vorstände mit Zuständigkeit für die Funktionen (1) Technologie, (2) Produktion, Logistik und Einkauf, (3) Finanzen und (4) Personal. Der Vorstand bildet gemeinsam mit den Regionalen CEOs das Executive Board der Schaeffler Gruppe.

### **Klaus Rosenfeld**

Vorsitzender des Vorstands

Verantwortungsbereich Qualität; MOVE; Kommunikation, Marketing & Investor Relations; Recht; Interne Revision; Konzernentwicklung & Strategie; Compliance & Unternehmenssicherheit; Corporate Real Estate

Vorsitzender des Vorstands seit 24. Oktober 2014; Bestellung bis 30. Juni 2019

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover

Mitglied des Aufsichtsrats der FAG Bearings India Ltd., Mumbai, Indien (seit 11. Februar 2015)

### **Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer**

Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands und Vorstand Technologie

Verantwortungsbereich F&E Strategie, Prozesse & Ressourcen; Corporate Innovation; F&E Kompetenz & Service; Gewerblicher Rechtsschutz; Oberflächentechnologie; Informationstechnologie; Koordinationsstelle Digitalisierung

Vorstandsmitglied seit 24. Oktober 2014; Bestellung bis 31. Dezember 2019

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover

### **Dr. Ulrich Hauck** (ab 01. April 2015)

Vorstand Finanzen

Verantwortungsbereich Finanzen Strategie, Prozesse & Infrastruktur; Corporate Accounting; Corporate Controlling; Divisionales Controlling Sparte Automotive und Industrie; Corporate Treasury; Corporate Taxes; Corporate Insurance

Vorstandsmitglied seit 01. April 2015; Bestellung bis 31. März 2018

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der Bayer Business Services GmbH, Leverkusen (bis 28. Februar 2015)

Mitglied des Aufsichtsrats der Bayer-Pensionskasse VVaG, Leverkusen (bis 28. Februar 2015)

Mitglied des Beirats des Bayer Pension Trust e.V., Leverkusen (bis 28. Februar 2015)

Mitglied des Verwaltungsrats der Euro Services Bayer S.L., Barcelona, Spanien (bis 28. Februar 2015)

Mitglied des Aufsichtsrats der mutares AG, München

**Norbert Indlekofer**

Vorstand Automotive

Verantwortungsbereich Unternehmensbereiche Getriebesysteme und Automotive Aftermarket;  
Forschung & Entwicklung Sparte Automotive

Vorstandsmitglied seit 24. Oktober 2014; Bestellung bis 31. Dezember 2016

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der Gienanth GmbH, Eisenberg

**Oliver Jung**

Vorstand Produktion, Logistik und Einkauf

Verantwortungsbereich Operations Strategie & Prozesse; Produktionstechnologie;  
Sondermaschinenbau; Werkzeugbau & Prototypenbau; Industrial Engineering;

Bearing & Components Technologies; Logistik, Einkauf

Vorstandsmitglied seit 24. Oktober 2014; Bestellung bis 30. September 2018

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der SupplyOn AG, München

**Prof. Dr. Peter Pleus**

Vorstand Automotive

Verantwortungsbereich Unternehmensbereiche Motorsysteme und Fahrwerksysteme;  
Global Key Account Management Sparte Automotive; Business Development Automotive

Vorstandsmitglied seit 24. Oktober 2014; Bestellung bis 31. Dezember 2016

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der IAV GmbH, Berlin

**Corinna Schittenhelm** (ab 01. Januar 2016)

Vorstand Personal und Arbeitsdirektorin

Verantwortungsbereich Personal Strategie, Prozesse & Infrastruktur;  
Grundsatzfragen & Entgeltpolitik; Administration & Abrechnung; Personal Automotive;  
Personal Industrie; Personal Zentralfunktionen; Personalentwicklung;  
Umwelt, Arbeitssicherheit & Arbeitsmedizin

Vorstandsmitglied seit 01. Januar 2016; Bestellung bis 31. Dezember 2018

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der OSRAM Opto Semiconductors GmbH (bis 31. Dezember 2015)

**Dr. Stefan Spindler** (ab 01. Mai 2015)

Vorstand Industrie

Verantwortungsbereich Strategische Planung Sektoren & Kunden; Globaler Vertrieb Industrie;  
Forschung & Entwicklung und Anwendungsentwicklung;  
Operations und Supply Chain Management; Programm „CORE“

Vorstandsmitglied seit 01. Mai 2015; Bestellung bis 30. April 2018

Externe Mandate:

Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der Schaeffler Austria GmbH, Berndorf- St. Veit,  
Österreich (seit 09. Juni 2015)

Im Geschäftsjahr 2015 aus dem Vorstand ausgeschieden:

**Kurt Mirlach** (bis 31. Dezember 2015)

Vorstand Personal und Arbeitsdirektor

Verantwortungsbereich Personalstrategie, Prozesse & Infrastruktur;  
Grundsatzfragen & Entgeltpolitik; Administration & Abrechnung; Personal Automotive;  
Personal Industrie; Personal Zentralfunktionen; Personalentwicklung;  
Umwelt, Arbeitssicherheit & Arbeitsmedizin

Vorstandsmitglied seit 24. Oktober 2014 bis 31. Dezember 2015

**Robert Schullan** (bis 30. April 2015)

Vorstand Industrie

Verantwortungsbereich Geschäftsentwicklung Industrie; Vertrieb Industrie;  
Unternehmensbereich Industrial Applications; Unternehmensbereich Industrial Aftermarket;  
Bearing Technologies, Forschung & Entwicklung Industrie

Vorstandsmitglied seit 24. Oktober 2014 bis 30. April 2015

Externe Mandate:

Mitglied des Aufsichtsrats der HAWE Hydraulik SE, München (seit 01. Januar 2015)

# Konzernabschluss



1. Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	164
2. Konzern-Gesamtergebnisrechnung	165
3. Konzern-Bilanz	166
4. Konzern-Kapitalflussrechnung	167
5. Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	168
6. Konzern-Segmentberichterstattung	169

# 1. Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

Nr. 065

in Mio. EUR	Konzern- anhang	2015	2014	Veränderung in %
Umsatzerlöse	3.1	13.226	12.124	9,1
Umsatzkosten		-9.448	-8.708	8,5
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>		<b>3.778</b>	<b>3.416</b>	<b>10,6</b>
Kosten der Forschung und Entwicklung		-720	-622	15,8
Kosten des Vertriebs		-920	-819	12,3
Kosten der allgemeinen Verwaltung		-407	-412	-1,2
Sonstige Erträge	3.2	57	49	16,3
Sonstige Aufwendungen	3.3	-386	-89	> 100
<b>Ergebnis vor Finanzergebnis und Ertragsteuern (EBIT)</b>		<b>1.402</b>	<b>1.523</b>	<b>-7,9</b>
Finanzerträge	3.5	327	256	27,7
Finanzaufwendungen	3.5	-874	-875	-0,1
<b>Finanzergebnis</b>	<b>3.5</b>	<b>-547</b>	<b>-619</b>	<b>-11,6</b>
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern</b>		<b>855</b>	<b>904</b>	<b>-5,4</b>
Ertragsteuern	3.6	-250	-242	3,3
<b>Konzernergebnis</b>		<b>605</b>	<b>662</b>	<b>-8,6</b>
Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbares Konzernergebnis		591	654	-9,6
Den nicht beherrschenden Anteilen zurechenbares Konzernergebnis		14	8	75,0
Ergebnis je Stammaktie (unverwässert/verwässert, in EUR)	3.7	0,88	1,29	-31,8
Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert/verwässert, in EUR)	3.7	1,28	1,29	-0,8

## 2. Konzern-Gesamtergebnisrechnung

Nr. 066

in Mio. EUR	2015			2014		
	vor Steuern	Steuern	nach Steuern	vor Steuern	Steuern	nach Steuern
<b>Konzernergebnis</b>	<b>855</b>	<b>-250</b>	<b>605</b>	<b>904</b>	<b>-242</b>	<b>662</b>
Unterschiede aus der Währungsumrechnung ausländischer Geschäftsbetriebe	103	0	103	229	0	229
Nettoveränderung aus der Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländische Geschäftsbetriebe	-96	27	-69	-105	23	-82
Effektiver Teil der Veränderung des beizulegenden Zeitwerts von zur Absicherung von Zahlungsströmen bestimmten Sicherungsinstrumenten <sup>1)</sup>	62	-16	46	-97	27	-70
Nettoveränderung des beizulegenden Zeitwerts von zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten	-1	0	-1	1	0	1
<b>Ergebnisveränderung mit Umgliederung in das Periodenergebnis</b>	<b>68</b>	<b>11</b>	<b>79</b>	<b>28</b>	<b>50</b>	<b>78</b>
Neubewertung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungs-/Pensionsplänen	87	-24	63	-444	128	-316
<b>Ergebnisveränderung ohne Umgliederung in das Periodenergebnis</b>	<b>87</b>	<b>-24</b>	<b>63</b>	<b>-444</b>	<b>128</b>	<b>-316</b>
<b>Sonstiges Ergebnis</b>	<b>155</b>	<b>-13</b>	<b>142</b>	<b>-416</b>	<b>178</b>	<b>-238</b>
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>1.010</b>	<b>-263</b>	<b>747</b>	<b>488</b>	<b>-64</b>	<b>424</b>
Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbares Gesamtergebnis	985	-256	729	469	-60	409
Den nicht beherrschenden Anteilen zurechenbares Gesamtergebnis	25	-7	18	19	-4	15

<sup>1)</sup> Davon ergebniswirksam in die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung umgliederter Ertrag in Höhe von 12 Mio. EUR (Vj.: Ertrag von 94 Mio. EUR).

Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz 4.10 und Tz. 4.13.

## 3. Konzern-Bilanz

Nr. 067

in Mio. EUR	Konzern- anhang	31.12.2015	31.12.2014	Veränderung in %
<b>AKTIVA</b>				
Immaterielle Vermögenswerte	4.1	589	555	6,1
Sachanlagen	4.2	4.180	3.748	11,5
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	4.6	2.123	1.978	7,3
Sonstige Vermögenswerte	4.6	57	58	-1,7
Ertragsteuerforderungen	4.3	4	8	-50,0
Aktive latente Steuern	4.3	485	455	6,6
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>		<b>7.438</b>	<b>6.802</b>	<b>9,4</b>
Vorräte	4.4	1.812	1.713	5,8
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	4.5	2.023	1.900	6,5
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	4.6	123	343	-64,1
Sonstige Vermögenswerte	4.6	211	181	16,6
Ertragsteuerforderungen	4.3	74	42	76,2
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	4.7	799	636	25,6
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>		<b>5.042</b>	<b>4.815</b>	<b>4,7</b>
<b>Bilanzsumme</b>		<b>12.480</b>	<b>11.617</b>	<b>7,4</b>
<b>PASSIVA</b>				
Gezeichnetes Kapital		666	600	11,0
Kapitalrücklagen		2.348	1.600	46,8
Sonstige Rücklagen		-935	-1.276	-26,7
Kumuliertes übriges Eigenkapital		-599	-737	-18,7
<b>Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbares Eigenkapital</b>		<b>1.480</b>	<b>187</b>	<b>&gt; 100</b>
Nicht beherrschende Anteile		88	71	23,9
<b>Eigenkapital</b>	<b>4.8</b>	<b>1.568</b>	<b>258</b>	<b>&gt; 100</b>
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	4.10	1.942	1.984	-2,1
Rückstellungen	4.11	182	70	> 100
Finanzschulden	4.9	5.685	6.413	-11,4
Ertragsteuerverbindlichkeiten	4.3	210	237	-11,4
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	4.12	12	21	-42,9
Sonstige Verbindlichkeiten	4.12	6	8	-25,0
Passive latente Steuern	4.3	107	106	0,9
<b>Langfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen</b>		<b>8.144</b>	<b>8.839</b>	<b>-7,9</b>
Rückstellungen	4.11	431	232	85,8
Finanzschulden	4.9	3	1	> 100
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	4.13	1.405	1.261	11,4
Ertragsteuerverbindlichkeiten	4.3	112	155	-27,7
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	4.12	512	558	-8,2
Sonstige Verbindlichkeiten	4.12	305	313	-2,6
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen</b>		<b>2.768</b>	<b>2.520</b>	<b>9,8</b>
<b>Bilanzsumme</b>		<b>12.480</b>	<b>11.617</b>	<b>7,4</b>

## 4. Konzern-Kapitalflussrechnung

Nr. 068

in Mio. EUR	2015	2014	Veränderung in %
<b>Laufende Geschäftstätigkeit</b>			
EBIT	1.402	1.523	-7,9
Gezahlte Zinsen	-508	-520	-2,3
Erhaltene Zinsen	43	8	> 100
Gezahlte Ertragsteuern	-358	-277	29,2
Erhaltene Dividende	0	1	-100
Abschreibungen	694	649	6,9
Gewinn/Verlust aus dem Abgang von Vermögenswerten	-18	1	-
Veränderungen der:			
• Vorräte	-75	-108	-30,6
• Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-79	-142	-44,4
• Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	38	129	-70,5
• Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	-9	-27	-66,7
• Sonstige Vermögenswerte, Schulden und Rückstellungen	242	-337	-
<b>Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit <sup>1)</sup></b>	<b>1.372</b>	<b>900</b>	<b>52,4</b>
<b>Investitionstätigkeit</b>			
Einzahlungen aus Abgängen von Sachanlagen	26	8	> 100
Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte	-48	-50	-4,0
Auszahlungen für Investitionen in Sachanlagen	-977	-807	21,1
Sonstige Ein-/Auszahlungen der Investitionstätigkeit	-3	-3	0,0
<b>Cash Flow aus Investitionstätigkeit</b>	<b>-1.002</b>	<b>-852</b>	<b>17,6</b>
<b>Finanzierungstätigkeit</b>			
Ausschüttung an Anteilseigner und nicht beherrschende Anteile	-251	-1	> 100
Einzahlungen aus der Ausgabe von Anteilen <sup>2)</sup>	810	0	
Einzahlungen aus der Aufnahme von Krediten	207	727	-71,5
Auszahlungen aus der Tilgung von Krediten	-1.175	-429	> 100
Sonstige Einzahlungen der Finanzierungstätigkeit (Vj.: Auszahlung)	197	-26	-
<b>Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-212</b>	<b>271</b>	<b>-</b>
<b>Nettozunahme/-abnahme des Bestands an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten</b>	<b>158</b>	<b>319</b>	<b>-50,5</b>
Wechselkursbedingte Veränderung des Bestands an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten	5	17	-70,6
Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten am Periodenbeginn	636	300	> 100
<b>Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten am 31. Dezember</b>	<b>799</b>	<b>636</b>	<b>25,6</b>

<sup>1)</sup> Ohne Zinszahlungen ergab sich für den Zeitraum vom 01. Januar bis 31. Dezember 2015 ein Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit von 1.880 Mio. EUR (Vj.: 1.420 Mio. EUR).

<sup>2)</sup> Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 5.3.

## 5. Konzern-Eigenkapital- veränderungsrechnung

Nr. 069

in Mio. EUR	Gezeichnetes Kapital	Kapitalrücklagen	Sonstige Rücklagen	Kumuliertes übriges Eigenkapital				Summe	Nicht beherrschende Anteile	Gesamt
				Währungsumrechnung	Absicherung von Zahlungsströmen	Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	Anpassung von Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen			
<b>Stand 01. Januar 2014</b>	<b>500</b>	<b>0</b>	<b>-2.031</b>	<b>-249</b>	<b>-5</b>	<b>0</b>	<b>-238</b>	<b>-2.023</b>	<b>57</b>	<b>-1.966</b>
Konzernergebnis			654					654	8	662
Sonstiges Ergebnis				140	-70	1	-316	-245	7	-238
<b>Konzerngesamtergebnis</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>654</b>	<b>140</b>	<b>-70</b>	<b>1</b>	<b>-316</b>	<b>409</b>	<b>15</b>	<b>424</b>
<b>Transaktionen mit Anteilseignern, die direkt im Eigenkapital erfasst werden</b>										
Ausgabe neuer Aktien	100	1.600						1.700		1.700
Einlage			101					101	0	101
Dividenden			0					0	-1	-1
<b>Transaktionen mit Anteilseignern, die direkt im Eigenkapital erfasst werden</b>	<b>100</b>	<b>1.600</b>	<b>101</b>					<b>1.801</b>	<b>-1</b>	<b>1.800</b>
<b>Stand 31. Dezember 2014</b>	<b>600</b>	<b>1.600</b>	<b>-1.276</b>	<b>-109</b>	<b>-75</b>	<b>1</b>	<b>-554</b>	<b>187</b>	<b>71</b>	<b>258</b>
<b>Stand 01. Januar 2015</b>	<b>600</b>	<b>1.600</b>	<b>-1.276</b>	<b>-109</b>	<b>-75</b>	<b>1</b>	<b>-554</b>	<b>187</b>	<b>71</b>	<b>258</b>
Konzernergebnis			591					591	14	605
Sonstiges Ergebnis				30	46	-1	63	138	4	142
<b>Konzerngesamtergebnis</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>591</b>	<b>30</b>	<b>46</b>	<b>-1</b>	<b>63</b>	<b>729</b>	<b>18</b>	<b>747</b>
<b>Transaktionen mit Anteilseignern, die direkt im Eigenkapital erfasst werden</b>										
Ausgabe neuer Aktien	66	748						814		814
Einlage	0	0	0					0	0	0
Dividenden			-250					-250	-1	-251
<b>Transaktionen mit Anteilseignern, die direkt im Eigenkapital erfasst werden</b>	<b>66</b>	<b>748</b>	<b>-250</b>					<b>564</b>	<b>-1</b>	<b>563</b>
<b>Stand 31. Dezember 2015</b>	<b>666</b>	<b>2.348</b>	<b>-935</b>	<b>-79</b>	<b>-29</b>	<b>0</b>	<b>-491</b>	<b>1.480</b>	<b>88</b>	<b>1.568</b>

Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 4.8.

# 6. Konzern-Segmentberichterstattung

(Bestandteil des Konzernanhangs)

Nr. 070

in Mio. EUR	Automotive		Industrie		Gesamt	
	01.01.-31.12.		01.01.-31.12.		01.01.-31.12.	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Umsatzerlöse	9.993	8.986	3.233	3.138	13.226	12.124
Umsatzkosten	-7.189	-6.501	-2.259	-2.207	-9.448	-8.708
Bruttoergebnis	2.804	2.485	974	931	3.778	3.416
EBIT	1.124	1.238	278	285	1.402	1.523
• in % vom Umsatz	11,2	13,8	8,6	9,1	10,6	12,6
Abschreibungen	-507	-453	-187	-196	694	649
Vorräte <sup>1)</sup>	1.107	1.019	705	694	1.812	1.713
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen <sup>1)</sup>	1.556	1.389	467	511	2.023	1.900
Sachanlagen <sup>1)</sup>	3.164	2.749	1.016	999	4.180	3.748
Investitionen	916	755	202	188	1.118	943

Vorjahreswerte gemäß der 2015 ausgewiesenen Segmentstruktur.

<sup>1)</sup> Werte jeweils zum Stichtag 31. Dezember.

Siehe erläuternde Angaben im Konzernanhang unter Tz. 5.4.

# Konzernanhang



1. Allgemeine Erläuterungen	172
2. Grundlagen der Konsolidierung	187
3. Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	188
4. Erläuterungen zur Konzern-Bilanz	196
5. Sonstige Angaben	240
Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers	258
Versicherung der gesetzlichen Vertreter	260

# 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 2015 umfasst die Schaeffler AG und ihre Tochterunternehmen, Anteile an assoziierten Unternehmen sowie Gemeinschaftsunternehmen (gemeinsam als „Schaeffler“ oder „Schaeffler Gruppe“ bezeichnet). Die Schaeffler Gruppe ist ein weltweit führender integrierter Automobil- und Industriezulieferer.

## 1.2 Allgemeine Grundlagen

Der Konzernabschluss der Schaeffler Gruppe für das zum 31. Dezember 2015 endende Geschäftsjahr wurde gemäß § 315a Abs. 1 HGB nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie gemäß der Verordnung (EG) Nr. 1606/2002 des europäischen Parlaments und des Rates über die Anwendung internationaler Rechnungslegungsstandards in der Europäischen Union (EU) anzuwenden sind, und den ergänzend handelsrechtlichen Vorschriften erstellt. Der Begriff IFRS umfasst alle gültigen International Financial Reporting Standards (IFRS), International Accounting Standards (IAS) sowie sämtliche Interpretationen und Änderungen des IFRS Interpretations Committee (IFRIC) und des ehemaligen Standing Interpretations Committee (SIC). Die Vergleichswerte des Vorjahres wurden nach den gleichen Grundsätzen ermittelt.

### **Allgemeine Darstellung**

Der vorliegende Konzernabschluss wurde in Euro (EUR) aufgestellt, was sowohl der funktionalen Währung als auch der Darstellungswährung des Mutterunternehmens der Schaeffler Gruppe entspricht. Sofern nicht anders ausgewiesen, belaufen sich alle genannten Beträge auf Millionen Euro (Mio. EUR).

Die Gliederung der Konzern-Bilanz erfolgt nach Fristigkeit. Die Schaeffler Gruppe stuft Vermögenswerte als kurzfristig ein, wenn ihre Realisation innerhalb von zwölf Monaten nach dem Bilanzstichtag erwartet wird. Vorräte sind Bestandteil der kurzfristigen Vermögenswerte, auch wenn deren Realisierung nicht innerhalb von zwölf Monaten nach dem Bilanzstichtag erwartet wird. Gleichmaßen werden Schulden als kurzfristig eingestuft, wenn Schaeffler zu ihrer Tilgung innerhalb von zwölf Monaten nach dem Bilanzstichtag vertraglich oder faktisch verpflichtet ist.

Seit Beginn des Geschäftsjahres 2015 werden die Kosten aus der Funktion Einkauf und der Qualitätssicherung in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung vollständig den Umsatzkosten zugeordnet. In der Vergleichsperiode 2014 wurden daher die Umsatzkosten (Erhöhung um -54 Mio. EUR), die Kosten der Forschung und Entwicklung (Minderung um 4 Mio. EUR), die Kosten des Vertriebs (Minderung um 8 Mio. EUR) und die Kosten der allgemeinen Verwaltung (Minderung um 42 Mio. EUR) rückwirkend angepasst. Grund für die Änderung der Zuordnung ist, dass dadurch aus Sicht der Schaeffler Gruppe zutreffendere Informationen bereitgestellt werden.

Die Bilanzstichtage sämtlicher in diesen Konzernabschluss einbezogener Unternehmen stimmen mit dem Bilanzstichtag dieses Konzernabschlusses überein.

Durch die kaufmännische Rundung von Beträgen (in Mio. EUR) und Prozentangaben können Differenzen auftreten.

### **Bewertungsgrundlagen**

Vermögenswerte und Schulden werden grundsätzlich auf Basis fortgeführter historischer Anschaffungs- und Herstellungskosten bewertet. Abweichend davon erfolgt die Bewertung der folgenden Vermögenswerte und Schulden zum beizulegenden Zeitwert:

- derivative Finanzinstrumente,
- erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete Finanzinstrumente und
- zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte.

### **Schätzunsicherheiten und Ermessensausübung des Managements**

Bei der Erstellung von Abschlüssen im Einklang mit den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, muss das Management im Rahmen seines Ermessens sachgerechte Schätzungen durchführen und Annahmen aufstellen, welche die Anwendung von Bilanzierungsmethoden sowie die Höhe der berichteten Vermögenswerte und Schulden sowie Erträge und Aufwendungen beeinflussen. Die tatsächlich eintretenden Werte können von diesen Schätzungen abweichen.

Sowohl Schätzungen als auch die jeweils zugrunde liegenden Annahmen werden regelmäßig überprüft. Änderungen von Schätzungen werden in der Periode erfasst, in der die Änderungen vorgenommen wurden, sowie in jeder Folgeperiode, die ebenfalls von den Änderungen betroffen ist.

Folgende wesentliche Sachverhalte sind von Schätzunsicherheiten in Bezug auf Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden und Ermessensausübungen des Managements betroffen:

- Ermittlung der wirtschaftlichen Nutzungsdauer von Sachanlagen,
- Ermittlung des Abwertungsbedarfs bei Vorräten,
- Festlegung zahlungsmittelgenerierender Einheiten und Ermittlung des erzielbaren Betrags im Rahmen der Überprüfung der Werthaltigkeit von Geschäfts- oder Firmenwerten und langfristigen Vermögenswerten,
- Bilanzierung von Leistungen an Arbeitnehmer nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses, insbesondere die Festlegung versicherungsmathematischer Parameter,
- Ansatz und Bewertung von Rückstellungen,
- Zeitwertermittlung von Finanzschulden und Derivaten,
- Einschätzung der Werthaltigkeit aktiver latenter Steuern sowie
- Aktienbasierte Vergütung.

Aus der Anpassung in der Vergangenheit getroffener Annahmen sowie aus der Beseitigung zuvor bestehender Unsicherheiten resultierten im Geschäftsjahr 2015 in Bezug auf die zuvor genannten Sachverhalte grundsätzlich keine wesentlichen Effekte. Ausnahme hiervon stellten die Rückstellung für mögliche Ansprüche Dritter im Zusammenhang mit dem im März 2014 abgeschlossenen EU-Kartellverfahren (vgl. Tz. 4.11) und die Bewertung der Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen dar. Aufgrund des gesunkenen Zinsniveaus wurde der Abzinsungssatz gesenkt, was sich auf die Höhe der bilanzierten Rückstellung und des Eigenkapitals ausgewirkt hat (vgl. Tz. 4.10).

## 1.3 Zusammenfassung der wesentlichen Rechnungslegungsgrundsätze

Die im Folgenden erläuterten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden wurden auf alle im vorliegenden Konzernabschluss dargestellten Perioden und einheitlich von allen Unternehmen der Schaeffler Gruppe angewendet.

### **Konsolidierungsgrundsätze**

In den Konzernabschluss der Schaeffler Gruppe sind alle wesentlichen in- und ausländischen Tochterunternehmen einbezogen und vollkonsolidiert. Tochterunternehmen sind Unternehmen, die von der Schaeffler AG mittel- oder unmittelbar beherrscht werden. Beherrschung liegt in der Regel dann vor, wenn Schaeffler die Mehrheit der Stimmrechte hält oder anderweitig die Finanz- und Geschäftspolitik eines Unternehmens bestimmen kann, um aus dessen Aktivitäten einen Nutzen zu ziehen. Letzteres wird dann als gegeben angesehen, wenn Schaeffler variablen Rückflüssen aus der Beteiligung ausgesetzt ist und auf diese Rückflüsse, über die Beeinflussung maßgeblicher Prozesse, einwirken kann. Die Unternehmen werden beginnend von dem Zeitpunkt an in den Konzernabschluss einbezogen, ab dem Schaeffler die Möglichkeit zur Beherrschung erlangt, bis zu dem Zeitpunkt, zu dem der Verlust der Beherrschung eintritt.

Die Kapitalkonsolidierung erfolgt nach der Erwerbsmethode zum Erwerbszeitpunkt. Dabei werden alle Vermögenswerte, Schulden und zusätzlich identifizierbaren immateriellen Vermögenswerte mit ihren beizulegenden Zeitwerten bewertet. Im Anschluss werden die Anschaffungskosten der Beteiligungen mit dem anteiligen und neu bewerteten Eigenkapital der erworbenen Unternehmen verrechnet. Ein sich hieraus ergebender positiver Unterschiedsbetrag wird als Geschäfts- oder Firmenwert aktiviert. Negative Unterschiedsbeträge werden nach erneuter Überprüfung unmittelbar erfolgswirksam erfasst. 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 Lieferungen und Leistungen und innerhalb des Konzerns ausgeschüttete Dividenden werden ebenfalls vollständig eliminiert. Latente Steuern auf temporäre Differenzen in Zusammenhang mit der Eliminierung solcher Salden und Transaktionen werden mit dem Steuersatz des empfangenden Unternehmens bewertet.

## **Fremdwährungsumrechnung**

### **Transaktionen in Fremdwährungen**

Einkäufe und Verkäufe in Fremdwährungen werden bei ihrer erstmaligen Erfassung mit dem zum Zeitpunkt der Transaktion geltenden Tageskurs umgerechnet. Die im Zusammenhang mit diesen Transaktionen stehenden Forderungen und Verbindlichkeiten in Fremdwährung werden als monetäre Posten zum Bilanzstichtag bzw. zum Zeitpunkt ihrer Realisierung in die jeweilige funktionale Währung der betroffenen Konzerngesellschaft umgerechnet. Die aus diesen Umrechnungen entstandenen Fremdwährungsgewinne und -verluste werden in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Nicht-monetäre Posten, die zu historischen Anschaffungs- oder Herstellungskosten zu bewerten sind, werden mit dem Kurs am Tag des Geschäftsvorfalles umgerechnet.

Kursgewinne und -verluste aus operativen Forderungen und Verbindlichkeiten sowie damit zusammenhängende Währungsabsicherungen mittels Derivaten werden im Ergebnis vor Finanzergebnis und Ertragsteuern (EBIT) ausgewiesen. Kursgewinne und -verluste aus der Währungsumrechnung von finanziellen Vermögenswerten und -schulden und zur Absicherung gegen deren Wechselkursrisiken abgeschlossene Derivate werden im Finanzergebnis abgebildet.

### Auslandsgesellschaften

Die Darstellungswährung der Schaeffler Gruppe, wie auch die funktionale Währung der Schaeffler AG, ist der Euro. 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 und Umsatzkosten

Umsatzerlöse, die aus der Geschäftstätigkeit der Schaeffler Gruppe resultieren, werden zum beizulegenden Zeitwert der erhaltenen oder zu beanspruchenden Gegenleistung, abzüglich gewährter Preisnachlässe und Mengenrabatte erfasst.

Umsatzerlöse aus dem Verkauf von Gütern, Werkzeugen und selbst erstellten Maschinen werden dann erfasst, wenn basierend auf den Vereinbarungen mit dem jeweiligen Kunden

- die maßgeblichen Chancen und Risiken, die mit dem Eigentum der verkauften Güter verbunden sind, auf den Käufer übertragen wurden,
- es hinreichend wahrscheinlich ist, dass Schaeffler der wirtschaftliche Nutzen aus dem Verkauf zufließen wird,
- die mit dem Verkauf in Zusammenhang stehenden Kosten verlässlich bestimmt werden können,
- Schaeffler kein weiter bestehendes Verfügungsrecht in Bezug auf die Güter verbleibt und
- die Höhe der Erlöse verlässlich bestimmt werden kann.

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.

Die Umsatzkosten umfassen im Wesentlichen die Herstellungskosten der verkauften Güter und Dienstleistungen bzw. die Anschaffungskosten der verkauften Handelswaren. Die Herstellungskosten beinhalten alle direkt dem Prozess der Herstellung von Gütern und Dienstleistungen zurechenbaren Einzelkosten sowie die zugerechneten produktionsbezogenen Gemeinkosten.

### **Forschungs- und Entwicklungskosten**

Forschungs- und Entwicklungskosten umfassen die Kosten für Forschung und Entwicklung sowie Aufwendungen für kundenspezifische Applikationen, Prototypen und Versuche.

Aufwendungen für Forschungsaktivitäten werden in der Periode als Aufwand erfasst, in der sie anfallen.

Entwicklungsaktivitäten umfassen die Anwendung von Forschungsergebnissen oder von anderem Wissen auf einen Plan oder Entwurf für die Produktion von neuen oder beträchtlich verbesserten Materialien, Vorrichtungen, Produkten, Verfahren, Systemen oder Dienstleistungen. Entwicklungskosten werden nur dann als immaterielle Vermögenswerte angesetzt, wenn

- die technische Realisierbarkeit nachgewiesen werden kann,
- Schaeffler beabsichtigt, den immateriellen Vermögenswert fertigzustellen und ihn zu nutzen oder zu verkaufen,
- Schaeffler fähig ist, den immateriellen Vermögenswert zu nutzen oder zu verkaufen,
- ein künftiger ökonomischer Vorteil aus dem Verkauf bzw. der Nutzung des immateriellen Vermögenswerts nachgewiesen werden kann,
- adäquate technische, finanzielle und sonstige Ressourcen für den Abschluss der Entwicklung und den darauf folgenden Verkauf bzw. die Nutzung verfügbar sind und
- die dem immateriellen Vermögenswert während seiner Entwicklung zurechenbaren Ausgaben verlässlich ermittelt werden können.

Die aktivierten Herstellungskosten umfassen die dem Entwicklungsprozess direkt zurechenbaren Kosten sowie entwicklungsbezogene Gemeinkosten. Aktivierte Entwicklungskosten werden zu fortgeführten Herstellungskosten, d. h. abzüglich kumulierter planmäßiger Abschreibungen und Wertminderungen, bewertet. Planmäßige Abschreibungen werden ab dem Zeitpunkt der Verwendungsfähigkeit des immateriellen Vermögenswerts linear über einen Zeitraum von sechs Jahren als Teil der Umsatzkosten in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst, was der durchschnittlich erwarteten wirtschaftlichen Nutzungsdauer entspricht. Im Gegensatz zu Aufwendungen im Rahmen der Entwicklung neuer oder erheblich verbesserter Produkte werden Kosten der Vorentwicklung bzw. Kosten zur Herstellung kundenspezifischer Applikationen (für Produktpassungen bereits bestehender Produkte, ohne wesentliche Verbesserung) nicht aktiviert. Stattdessen werden derartige Kosten in der Periode als Aufwand erfasst, in der sie anfallen.

### **Finanzergebnis**

Zinsaufwendungen und Zinserträge werden zeitanteilig 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.

In Übereinstimmung mit IAS 33 wurden für die Ermittlung der gewichteten durchschnittlichen Anzahl der Aktien junge Aktien zeitanteilig, ab Eintragung in das Handelsregister, berücksichtigt. Das diesen jungen Aktien zurechenbare Konzernergebnis wurde hingegen aufgrund der Gewinnberechtigung für das Gesamtjahr voll berücksichtigt. Weiterhin erfolgte aufgrund des Aktiensplits sowie der Umwandlung von Stammaktien in Vorzugsaktien eine rückwirkende Anpassung der durchschnittlichen Anzahl der Aktien und somit des Ergebnisses je Aktie für alle dargestellten Perioden.

### **Geschäfts- oder Firmenwerte**

Der Geschäfts- oder Firmenwert unterliegt keiner planmäßigen Abschreibung. Bei Vorliegen von Hinweisen auf eine eventuelle Wertminderung („Triggering Event“), mindestens jedoch einmal jährlich, ist ein Werthaltigkeitstest vorzunehmen. Der Ansatz erfolgt zu Anschaffungskosten abzüglich kumulierter Wertberichtigungen.

Die Überprüfung der Werthaltigkeit erfolgt aus dem Vergleich des Buchwertes der zahlungsmittelgenerierenden Einheit, welcher der Geschäfts- oder Firmenwert zugeordnet wurde, mit deren erzielbarem Betrag. Eine zahlungsmittelgenerierende Einheit stellt die kleinste Einheit mit weitestgehend unabhängigen Mittelzuflüssen dar. Der erzielbare Betrag wird auf Basis von abgezinsten Zahlungsströmen (Discounted Cash Flow Methode) ermittelt und ist der höhere Wert aus dem beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten, und dem Nutzungswert der zahlungsmittelgenerierenden Einheit. Hierbei wird zunächst der Nutzungswert ermittelt. Für den Fall, dass der Nutzungswert den Buchwert der zahlungsmittelgenerierenden Einheit nicht übersteigt, erfolgt die Bestimmung des erzielbaren Betrags im zweiten Schritt mittels des beizulegenden Zeitwerts abzüglich Veräußerungskosten. Eine Wertminderung des Geschäfts- oder Firmenwerts ist vorzunehmen, wenn der Buchwert der zahlungsmittelgenerierenden Einheit den erzielbaren Betrag übersteigt. 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 Drei-Jahres-Planung, die regelmäßig vom Management der Schaeffler Gruppe überprüft wird. 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 Lagebericht verwiesen. Ebenso wird dabei auf Entwicklungen und Erfahrungen aus der Vergangenheit zurückgegriffen. Für die über die Detailplanungsperiode hinausgehenden Cash Flow Prognosen werden Wachstumsraten zugrunde gelegt. Der Diskontierungszinssatz spiegelt die aktuellen Markterwartungen sowie spezifische Risiken wider.



### **Sonstige immaterielle Vermögenswerte**

Erworbene immaterielle Vermögenswerte werden zu Anschaffungskosten, selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte zu Herstellungskosten aktiviert. Immaterielle Vermögenswerte mit einer bestimmbaren Nutzungsdauer werden linear über die voraussichtliche Nutzungsdauer abgeschrieben. Die voraussichtliche Nutzungsdauer beträgt bei Software drei Jahre und bei aktivierten Entwicklungskosten sechs Jahre. Des Weiteren werden die sonstigen immateriellen Vermögenswerte im Fall des Vorliegens objektiver Hinweise auf Wertminderung überprüft.

Der Ausweis des linearen Abschreibungsaufwands eines immateriellen Vermögenswerts in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfolgt in dem Funktionsbereich, in dem er zum Einsatz kommt.

### **Sachanlagen**

Sachanlagen werden zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten abzüglich kumulierter Abschreibungen und Wertminderungen bewertet.

Die Anschaffungskosten einer Sachanlage umfassen sämtliche direkt dem Erwerb des Vermögenswerts zurechenbare Kosten. Selbst erstellte Vermögenswerte werden erstmalig mit den direkt der Herstellung zurechenbaren Kosten bewertet, die notwendig sind, um den Vermögenswert an seinen Standort und in zurechenbaren Zustand zu bringen.

Sobald ein Anlagegut betriebsbereit ist, können weitere Anschaffungs- oder Herstellungskosten nur aktiviert werden, wenn diese zu einer wesentlichen Erhöhung des aus dem Anlagegut erwarteten Nutzenzuflusses führen und die Kosten eindeutig identifizierbar sind. Alle sonstigen nachträglichen Aufwendungen werden als laufender Instandhaltungsaufwand gebucht.

Sachanlagen werden auf der niedrigsten Ebene in Komponenten aufgeteilt, sofern diese Komponenten wesentlich voneinander abweichende Nutzungsdauern haben und ein Ersatz bzw. eine Überholung dieser Komponenten während der Gesamtnutzungsdauer der Anlage wahrscheinlich ist. Wartungs- und Reparaturkosten werden grundsätzlich als Aufwand erfasst.

Gewinne oder Verluste aus dem Abgang von Sachanlagen werden durch Vergleich der erhaltenen Gegenleistung mit dem Buchwert der Sachanlage bestimmt. Sie werden saldiert in den Posten sonstige Erträge bzw. sonstige Aufwendungen ausgewiesen.

Planmäßige Abschreibungen werden linear über die geschätzte wirtschaftliche Nutzungsdauer des Vermögenswerts in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Die geschätzten wirtschaftlichen Nutzungsdauern betragen 15 bis 25 Jahre bei Gebäuden, zwei bis zehn Jahre bei technischen Anlagen und Maschinen sowie drei bis acht Jahre bei sonstigen Anlagen. In Abhängigkeit vom Funktionsbereich wird der Abschreibungsaufwand entsprechend in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen. Die Abschreibungsmethoden werden zu jedem Bilanzstichtag überprüft. Grundstücke werden nicht planmäßig abgeschrieben.

### **Leasingverhältnisse**

Leasingverhältnisse, bei denen Schaeffler im Wesentlichen alle mit dem Eigentum verbundenen Chancen und Risiken übernimmt, werden als Finanzierungsleasingverhältnisse klassifiziert. In diesem Fall wird der Leasinggegenstand bei erstmaligem Ansatz in Höhe des niedrigeren Werts aus beizulegendem Zeitwert und Barwert der Mindestleasingzahlungen bewertet. In gleicher Höhe wird eine Schuld passiviert. Im Rahmen von Finanzierungsleasingverhältnissen geleistete Mindestleasingzahlungen werden in Finanzierungskosten und Tilgungsanteil der Restschuld aufgeteilt. Die Finanzierungskosten sind dabei so über die Laufzeit des Leasingverhältnisses zu verteilen, dass über die Perioden eine konstante Verzinsung auf die verbliebene Schuld entsteht.

Leasingverhältnisse, bei denen das wirtschaftliche Eigentum am Leasinggegenstand beim Leasinggeber verbleibt, werden als Operating-Leasingverhältnisse klassifiziert. In diesem Fall werden Leasingzahlungen linear über die Laufzeit des Leasingvertrags erfolgswirksam erfasst.

Als Leasinggeschäft gelten auch Ansprüche bzw. Verpflichtungen, insbesondere aus Dienstleistungsverträgen, zu deren Erfüllung die Nutzung eines bestimmten Vermögenswertes erforderlich ist und die ein Recht auf Nutzung dieses Vermögenswertes auf den Anspruchsberechtigten übertragen.

### **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 Werthaltigkeit eines Vermögenswertes wird durch den Vergleich des fortgeführten Buchwertes des Vermögenswertes mit dem erzielbaren Betrag überprüft. Der erzielbare Betrag ist der höhere Wert aus beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten und Nutzungswert. Können einem Vermögenswert keine Mittelzuflüsse zugeordnet werden, die weitgehend von den Mittelzuflüssen anderer Vermögenswerte unabhängig sind, wird der Werthaltigkeitstest nicht auf Ebene eines einzelnen Vermögenswertes, sondern auf der Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheit durchgeführt, welcher der Vermögenswert zuzuordnen ist. Eine Wertminderung liegt dann vor, wenn der Buchwert den erzielbaren Betrag übersteigt. Entfallen die Gründe für eine durchgeführte Wertminderung, erfolgt eine Wertaufholung auf die fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten.

Die Schaeffler Gruppe ermittelt den erzielbaren Betrag zunächst unter der Wertkonzeption des Nutzungswertes. Dieser wird mit Hilfe des Discounted Cash Flow Verfahrens bestimmt. Für den Fall, dass der Nutzungswert den Buchwert der zahlungsmittelgenerierenden Einheit nicht übersteigt, erfolgt die Bestimmung des erzielbaren Betrags im zweiten Schritt mittels des beizulegenden Zeitwertes abzüglich Veräußerungskosten.

Sonstige immaterielle Vermögenswerte, die noch nicht nutzungsbereit sind, werden zu jedem Geschäftsjahresende auf Werthaltigkeit getestet.

### **Finanzinstrumente**

Ein Finanzinstrument ist definiert als ein Vertrag, der gleichzeitig bei dem einen Unternehmen zu einem finanziellen Vermögenswert und bei dem anderen Unternehmen zu einer finanziellen Verbindlichkeit oder einem Eigenkapitalinstrument führt. Finanzinstrumente umfassen originäre Finanzinstrumente und derivative Finanzinstrumente. Marktübliche Käufe und Verkäufe von finanziellen Vermögenswerten werden zum Erfüllungstag bilanziert.

### Originäre Finanzinstrumente

Originäre Finanzinstrumente werden bei erstmaligem Ansatz mit ihrem beizulegenden Zeitwert bewertet. Transaktionskosten, die direkt dem Erwerb oder der Emission des Finanzinstruments zuzurechnen sind, werden nur dann mit dem anzusetzenden Buchwert berücksichtigt, wenn das entsprechende Finanzinstrument nicht erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet wird. Die Folgebewertung ist abhängig von der Kategorisierung der Finanzinstrumente.

Schaeffler teilt Finanzinstrumente in die folgenden Kategorien ein:

**Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte:** Mit Ausnahme von Beteiligungen an nach der Equity-Methode bilanzierten Unternehmen werden Investitionen von Schaeffler in Eigenkapitaltitel als zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte klassifiziert. Diese werden nach dem erstmaligen Ansatz mit ihrem beizulegenden Zeitwert bewertet, wobei Wertänderungen im sonstigen Ergebnis erfasst werden (einschließlich entsprechender latenter Steuern). Die beizulegenden Zeitwerte werden grundsätzlich von Marktpreisen abgeleitet, es sei denn, dass keine notierten Preise bzw. kein aktiver Markt vorliegen. In diesen Fällen werden die beizulegenden Zeitwerte mit Hilfe von anerkannten Bewertungsverfahren, wie z. B. der Discounted Cash Flow Methode bestimmt. Finanzinvestitionen in Eigenkapitalinstrumente werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, wenn der beizulegende Zeitwert nicht über anerkannte Bewertungsverfahren zuverlässig ermittelt werden kann.

Wenn ein zur Veräußerung verfügbarer finanzieller Vermögenswert ausgebucht wird, werden die zuvor im kumulierten übrigen Eigenkapital gebuchten Gewinne und Verluste ergebniswirksam erfasst.

Im Falle eines länger anhaltenden oder signifikanten Rückgangs des beizulegenden Zeitwerts unter die Anschaffungskosten wird die damit als dauerhaft eingestufte Wertminderung sofort ergebniswirksam erfasst.

**Kredite und Forderungen:** Kredite und Forderungen werden zu fortgeführten Anschaffungskosten abzüglich Wertminderungsaufwendungen bewertet. Innerhalb dieser Kategorie werden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, übrige finanzielle Vermögenswerte mit festen oder bestimmbareren Zahlungen, die an keinem aktiven Markt notiert sind, sowie Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente bilanziert. Jeweils zum Bilanzstichtag sowie im Fall des Vorliegens objektiver Hinweise erfolgt eine Überprüfung der Werthaltigkeit. Objektive Hinweise sind u. a. der Ausfall oder Verzug eines Schuldners sowie Hinweise auf Insolvenz. Wertminderungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und übrige finanzielle Vermögenswerte werden erfolgswirksam als Wertberichtigung erfasst, falls die Forderungen nicht kreditversichert sind. Wertberichtigungen auf uneinbringliche Forderungen sowie für allgemeine Kreditrisiken erfolgen auf individueller Basis. 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. In diesen Fällen erfolgt eine Wertminderung des Bruttowerts der Forderung. Unverzinsliche Forderungen mit einer Laufzeit von mehr als einem Jahr werden abgezinst.

Zahlungsmittel umfassen Kassenbestände, Schecks und Guthaben bei Kreditinstituten. Als Zahlungsmitteläquivalente gelten kurzfristige äußerst liquide Finanzinvestitionen mit einer Restlaufzeit von bis zu drei Monaten, gerechnet ab Erwerbszeitpunkt. Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente unterliegen nur unwesentlichen Wertschwankungsrisiken und werden daher zu Anschaffungskosten bilanziert.

**Finanzielle Verbindlichkeiten:** Finanzielle Verbindlichkeiten werden mittels Effektivzinsmethode zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Berücksichtigung der, der jeweiligen Verbindlichkeit zuzurechnenden, Transaktionskosten bewertet.

Bei Finanzverbindlichkeiten, die zur Absicherung von Fremdwährungsrisiken einer Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb designed wurden, wird der Teil des Gewinns oder Verlusts, der als effektive Absicherung ermittelt wird, im sonstigen Ergebnis erfasst und im übrigen kumulierten Eigenkapital ausgewiesen. Der ineffektive Teil wird ergebniswirksam erfasst.

### Derivative Finanzinstrumente

Schaeffler hält derivative Finanzinstrumente, um sich gegen Währungsschwankungen von Vermögenswerten und Schulden sowie von zukünftigen Zahlungsströmen abzusichern. Zudem existieren in nicht-derivative Basisverträge eingebettete Derivate (z. B. Kündigungsoptionen).

Derivate werden bei erstmaligem Ansatz als Vermögenswert oder Schuld zu ihrem beizulegenden Zeitwert bewertet. Dieser entspricht grundsätzlich den Markt- bzw. Börsenpreisen. Sind diese nicht verfügbar, bestimmen sich die Wertansätze nach anerkannten Bewertungsmethoden.

**Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert:** Mit Ausnahme von Derivaten, die als Sicherungsinstrument zur Absicherung von Zahlungsströmen im Rahmen von Cash Flow Hedges designed wurden, werden sämtliche Derivate ergebniswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Zurechenbare Transaktionskosten werden in der Periode erfolgswirksam erfasst, in der sie anfallen.

Bei Änderungen des beizulegenden Zeitwerts wird der Teil des Gewinns oder Verlusts aus einem als Sicherungsinstrument designeden Derivat, der als effektive Absicherung ermittelt wird, im sonstigen Ergebnis erfasst und im kumulierten übrigen Eigenkapital ausgewiesen. Der ineffektive Teil wird ergebniswirksam erfasst.

Wenn das Sicherungsinstrument die an die Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen gestellten Voraussetzungen nicht mehr erfüllt, ausläuft, veräußert, beendet oder ausgeübt wird, ist die Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen prospektiv einzustellen. Der zuvor im Eigenkapital erfasste kumulierte Gewinn oder Verlust aus dem Sicherungsinstrument verbleibt im Eigenkapital bis die vorhergesehene Transaktion eingetreten ist oder mit ihrem Eintritt nicht mehr zu rechnen ist. Ansonsten werden die im kumulierten übrigen Eigenkapital erfassten Gewinne und Verluste in derselben Periode in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst, in der auch das Grundgeschäft erfasst wird.

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.

**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, bestehend aus Material- und Fertigungseinzelkosten, produktionsbezogenen Gemeinkosten sowie fertigungsbedingten Abschreibungen, bewertet. Der Nettoveräußerungswert ist definiert als der geschätzte, im normalen Geschäftsbetrieb erzielbare Verkaufserlös abzüglich der geschätzten Kosten bis zur Fertigstellung und der geschätzten notwendigen Veräußerungskosten.

**Ertragsteuern**

Latente Ertragsteuern werden unter Anwendung der bilanzorientierten Verbindlichkeitsmethode bilanziert.

Sofern nicht ein Ansatzverbot der Bilanzierung von latenten Steuern entgegensteht, werden auf temporäre Differenzen aus unterschiedlichen Wertansätzen in der IFRS-Konzern-Bilanz und den Steuerbilanzen, auf Verlust- und Zinsvorträge sowie auf zukünftige Steuerminderungsansprüche latente Steuern gebildet. Latente Steueransprüche werden in dem Maße bilanziert, wie es wahrscheinlich ist, dass ein zu versteuerndes Ergebnis verfügbar sein wird, gegen das temporäre Differenzen und nicht genutzte steuerliche Verluste sowie nicht genutzte Zinsvorträge verwendet werden können. Die Unternehmenseinheiten werden individuell dahingehend beurteilt, ob es wahrscheinlich ist, dass künftige positive Ergebnisse entstehen.

Die Bewertung der latenten Steuern erfolgt unter Anwendung des zukünftigen Steuersatzes. Dabei werden Steuersatzänderungen berücksichtigt, sobald das zugrunde liegende Gesetzgebungsverfahren im Wesentlichen abgeschlossen ist.

Das Management überprüft regelmäßig Steuerdeklarationen, vor allem in Bezug auf auslegungsfähige Sachverhalte, und berücksichtigt diese, wenn angemessen bei den Ertragsteuerverbindlichkeiten, basierend auf den Beträgen, die an die Finanzverwaltung erwartungsgemäß abzuführen sind. Für mögliche Risiken aus Betriebsprüfungen wurde eine entsprechende Risikoversorge getroffen.

**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 ausübbarere Rechte sind Annahmen basierend auf Markterwartungen u. a. in Bezug auf antizipierte Lohn- und Gehaltssteigerungen zu treffen. Der Barwert der leistungsorientierten Verpflichtung wird durch Abzinsung der geschätzten zukünftigen Zahlungsmittelabflüsse errechnet, wobei als Abzinsungssatz die Marktrendite erstrangiger Industrieanleihen herangezogen wird. Die

in der Konzern-Bilanz ausgewiesenen Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen entsprechen dem Barwert der leistungsorientierten Verpflichtung zum Bilanzstichtag abzüglich eines ggf. dazugehörigen Planvermögens, das zum beizulegenden Zeitwert bewertet wird. Als Planvermögen gelten, neben den zur Deckung der Verpflichtung geführten Pensionsfonds, zudem auch sämtliche Vermögenswerte und Ansprüche aus Rückdeckungsversicherungen, die ausschließlich für Zahlungen an Pensionsberechtigte und nicht zur Deckung von Ansprüchen anderer Gläubiger verwendet werden können. Übersteigt das Planvermögen die zugehörigen Pensionsverpflichtungen, wird der aktive Saldo aus der Pensionsbewertung unter den sonstigen Vermögenswerten ausgewiesen, sofern Schaeffler einen Anspruch auf Rückerstattung oder Minderung künftiger Beitragszahlungen an den Fonds hat.

Die Schaeffler Gruppe erfasst sämtliche versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus leistungsorientierten Plänen im sonstigen Ergebnis und weist diese im kumulierten übrigen Eigenkapital aus. Die Zinsaufwendungen aus Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen sowie die Erträge aus Planvermögen werden pro Plan betrachtet und saldiert unter Finanzaufwendungen erfasst.

Im Rahmen der beitragsorientierten Pläne zahlt Schaeffler feste Beiträge an eine unabhängige dritte Partei. Die Schaeffler Gruppe übernimmt dabei keinerlei Garantie für die Entwicklung des Vermögenswertes bis zum Renteneintritt und darüber hinaus. Folglich sind alle Ansprüche durch die im jeweiligen Geschäftsjahr geleisteten Beiträge abgegolten. Die Beiträge werden ergebniswirksam im Personalaufwand erfasst.

### **Rückstellungen**

Eine Rückstellung wird angesetzt, wenn Schaeffler aus einem Ereignis der Vergangenheit eine gegenwärtige rechtliche oder faktische Verpflichtung hat, deren Höhe verlässlich geschätzt werden kann, und der Abfluss von Ressourcen mit wirtschaftlichem Nutzen zur Erfüllung dieser Verpflichtung wahrscheinlich ist. Sind die Ansatzkriterien für Rückstellungen nicht erfüllt, so wird unter bestimmten Voraussetzungen eine Eventualschuld im Konzern-Anhang angegeben.

Der Ansatz einer Rückstellung erfolgt in der Höhe, die zur Erfüllung der Verpflichtungen bei bestmöglicher Schätzung notwendig ist. Diese Schätzung ist mit Unsicherheiten behaftet. 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 sich aus der Aufzinsung der Rückstellung ergebende Zinsaufwand sowie die Zinsänderungseffekte werden innerhalb des Finanzergebnisses ausgewiesen.

### **Aktienbasierte Vergütung**

Der Performance Share Unit Plan (PSUP) der Schaeffler Gruppe wird als aktienbasierte Vergütung mit Barausgleich bilanziert. Zum Abschlussstichtag wird eine Rückstellung in Höhe des zeitanteiligen beizulegenden Zeitwerts der Zahlungsverpflichtung gebildet. Vom Zeitpunkt der Gewährung bis zu ihrem Ausgleich werden die Verpflichtungen zu jedem Bilanzstichtag neu bewertet. Die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts einer Performance Share Unit (PSU) erfolgt mit Hilfe von marktüblichen finanzmathematischen Bewertungsmodellen. Der beizulegende Zeitwert wird über den jeweiligen Erdienungszeitraum als Personalaufwand erfasst und innerhalb des jeweiligen Funktionsbereich ausgewiesen.

## 1.4 Neue Rechnungslegungsvorschriften

2015 waren die nachfolgend beschriebenen Standards und Änderungen von Standards, die von der Europäischen Union (EU) in europäisches Recht übernommen wurden, erstmalig verpflichtend anzuwenden.

### Neue Rechnungslegungsvorschriften – im Geschäftsjahr 2015 neu angewendet

Nr. 071

Standard	Datum der Anwendung	Inhalt des Standards bzw. der Änderung
Annual Improvements 2011-2013	01.01.2015	Diverse Änderungen an IFRS 1, IFRS 3, IFRS 13, IAS 40

Die Änderungen im Rahmen der Annual Improvements 2011-2013 haben keine Auswirkung auf die Berichterstattung der Schaeffler Gruppe.

Das International Accounting Standards Board (IASB) hat die nachfolgend beschriebenen Änderungen von Standards verabschiedet, die für die Schaeffler Gruppe im Geschäftsjahr 2015 noch nicht verpflichtend anzuwenden waren. Eine vorzeitige Anwendung wurde nicht vorgenommen.

### Neue Rechnungslegungsvorschriften – EU-Endorsement erfolgt aber noch nicht anzuwenden

Nr. 072

Standard/Interpretation	Datum der verpflichtenden Anwendung	Inhalt des Standards/ der Interpretation bzw. der Änderung	Erwartete Auswirkung auf die Schaeffler Gruppe
Annual Improvements 2010-2012	01.02.2015	Diverse Änderungen an IFRS 2, IFRS 3, IFRS 8, IFRS 13, IAS 16, IAS 24, IAS 38	keine
Änderungen an IAS 19 Leistungsorientierte Pläne: Arbeitnehmerbeiträge	01.02.2015	Klarstellung zur Bilanzierung von Beiträgen von Arbeitnehmern oder Dritten	keine
Annual Improvements 2012-2014	01.01.2016	Diverse Änderungen an IFRS 5, IFRS 7, IAS 19, und IAS 34	keine bis geringfügig
Änderungen von IAS 1 Darstellung des Abschlusses	01.01.2016	Klarstellungen in Bezug auf Wesentlichkeit, Darstellung und Struktur von Abschlussangaben	geringfügig
Änderungen an IAS 16 und IAS 38 Klarstellung der zulässigen Abschreibungsmethoden	01.01.2016	Klarstellung, dass die umsatzbasierte Methode keine zulässige Abschreibungsmethode ist	keine
Änderungen an IFRS 11 Bilanzierung des Erwerbs von Anteilen an gemeinschaftlichen Tätigkeiten	01.01.2016	Leitlinien zum Erwerb von Anteilen an einer gemeinschaftlichen Tätigkeit	keine

Des Weiteren wurden durch das IASB folgende neue Standards bzw. Änderungen bestehender Standards veröffentlicht, die zum Zeitpunkt der Freigabe des Konzernabschlusses durch das Management der Schaeffler Gruppe noch nicht von der EU in geltendes Recht übernommen wurden. Eine vorzeitige Anwendung wurde nicht vorgenommen.

### Neue Rechnungslegungsvorschriften – bisher kein EU-Endorsement erfolgt

Nr. 073

Standard/Interpretation		Datum der verpflichtenden Anwendung	Inhalt des Standards/der Interpretation bzw. der Änderung	Erwartete Auswirkung auf die Schaeffler Gruppe
Änderungen an IFRS 10 und IAS 28	Veräußerung oder Einlage von Vermögenswerten in assoziierte Unternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen	-	Klarstellung in Bezug auf die Erfassung nicht realisierter Erfolge aus Transaktionen zwischen einem Investor und einem assoziierten Unternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen	keine
Änderungen an IAS 7	Kapitalflussrechnung	01.01.2017	Verbesserung der Informationen über die Veränderung der Verschuldung eines Unternehmens	Umfang der Angaben zur Kapitalflussrechnung
Änderungen an IAS 12	Ansatz latenter Steueransprüche für unrealisierte Verluste	01.01.2017	Klarstellung, dass Abwertungen auf einen niedrigeren Marktwert von Schuldsinstrumenten, die zum beizulegenden Zeitwert (fair value) bewertet werden, welche aus einer Veränderung des Marktzinsniveaus resultieren, zu abzugsfähigen temporären Differenzen führen.	keine
IFRS 9	Finanzinstrumente	01.01.2018	Bilanzierung von Finanzinstrumenten: Klassifizierung, Erfassung und Ausbuchung, Bewertung, Wertminderung, Hedge Accounting	Bilanzierung von Finanzinstrumenten und Anpassung der dazugehörigen Anhangsangaben <sup>1)</sup>
IFRS 15	Umsatzerlöse aus Kundenverträgen	01.01.2018	Grundsätze zur Umsatzrealisierung aus Kundenverträgen	Erfassung von Umsatzerlösen <sup>1)</sup>
IFRS 16	Leasingverhältnisse	01.01.2019	Genereller Bilanzansatz aller Leasingverhältnisse bis auf wenige Ausnahmen	Noch in Prüfung <sup>1)</sup>

<sup>1)</sup> Detaillierte Aussagen zum Umfang der Auswirkungen sind aktuell noch nicht möglich.



## 2. Grundlagen der Konsolidierung

### 2.1 Konsolidierungskreis

Der Konsolidierungskreis der Schaeffler AG umfasste im Geschäftsjahr 2015 neben der Schaeffler AG 153 (Vj.: 155) Tochterunternehmen. Davon haben 51 (Vj.: 53) Unternehmen ihren Sitz in Deutschland und 102 (Vj.: 102) im Ausland.

Im Konsolidierungskreis der Schaeffler AG ergaben sich gegenüber dem 31. Dezember 2014 keine wesentlichen Änderungen auf den Konzernabschluss der Schaeffler Gruppe.

Zum 31. Dezember 2015 waren fünf (Vj.: fünf) Beteiligungen (davon zwei Gemeinschaftsunternehmen; Vj.: zwei) gemäß der Equity Methode in den Konzernabschluss einbezogen.

Für weitergehende Informationen zur Zusammensetzung der Schaeffler Gruppe wird auf Tz. 5.10 verwiesen.

## 3. Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

### 3.1 Umsatzerlöse

<b>Umsatzerlöse</b>		Nr. 074
in Mio. EUR	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Umsatzerlöse aus dem Verkauf von Gütern	13.044	11.962
Sonstige Umsatzerlöse	182	162
<b>Summe</b>	<b>13.226</b>	<b>12.124</b>

Der Posten **sonstige Umsatzerlöse** beinhaltet im Wesentlichen Erlöse aus Dienstleistungen in Höhe von 92 Mio. EUR (Vj.: 88 Mio. EUR) sowie Erlöse aus dem Verkauf von Werkzeugen und selbst erstellten Maschinen in Höhe von 86 Mio. EUR (Vj.: 72 Mio. EUR).

### 3.2 Sonstige Erträge

<b>Sonstige Erträge</b>		Nr. 075
in Mio. EUR	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Gewinn aus dem Abgang von Vermögenswerten	23	1
Übrige Erträge	34	48
<b>Summe</b>	<b>57</b>	<b>49</b>

## 3.3 Sonstige Aufwendungen

### Sonstige Aufwendungen Nr. 076

in Mio. EUR	2015	2014
Aufwendungen aus Währungseffekten	40	0
Übrige Aufwendungen	346	89
<b>Summe</b>	<b>386</b>	<b>89</b>

Die **Aufwendungen aus Währungseffekten** bestanden im Wesentlichen aus Kursverlusten aus dem Liefer- und Leistungsverkehr sowie aus Devisentermingeschäften. Durch die Saldierung der Erträge und Aufwendungen aus Währungseffekten ergab sich im Geschäftsjahr 2015 ein Aufwand (Vj.: Ertrag).

Der Anstieg der **übrigen Aufwendungen** gegenüber dem Vorjahr resultierte vor allem aus der Bildung einer Rückstellung für mögliche Ansprüche Dritter im Zusammenhang mit dem im März 2014 abgeschlossenen EU-Kartellverfahren in Höhe von 238 Mio. EUR und aus Aufwendungen im Zusammenhang mit der Neuausrichtung der Sparte Industrie (Programm „CORE“) in Höhe von 36 Mio. EUR.

## 3.4 Personalaufwand und Mitarbeiteranzahl

### Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter nach Regionen

Nr. 077

	2015	2014
Europa	58.496	56.755
Americas	12.662	12.200
Greater China	10.037	9.121
Asien/Pazifik	2.735	2.692
<b>Summe</b>	<b>83.930</b>	<b>80.768</b>

Die Mitarbeiteranzahl zum 31. Dezember 2015 lag bei 84.198 und damit um 2,3 % über dem Vorjahreswert von 82.294.

Der Personalaufwand der Schaeffler Gruppe setzte sich wie folgt zusammen:

### Personalaufwand

Nr. 078

in Mio. EUR	2015	2014
Löhne und Gehälter	3.253	2.934
Soziale Abgaben	621	564
Sonstiger Personalaufwand	116	81
<b>Summe</b>	<b>3.990</b>	<b>3.579</b>

Die Erhöhung des Personalaufwands im Geschäftsjahr 2015 resultierte im Wesentlichen aus lokalen Tariferhöhungen und dem gezielten Aufbau von Kapazitäten vor allem in der Fertigung und den fertigungsnahen Bereichen in den Regionen Greater China und Europa.

## 3.5 Finanzergebnis

### Finanzergebnis der Schaeffler Gruppe

Nr. 079

in Mio. EUR	<b>2015</b>		
	Finanz- aufwendungen	Finanz- erträge	Finanzergebnis
Zinsaufwendungen für Finanzschulden	-513	0	-513
Zinserträge aus Darlehen an Gesellschafter	0	72	72
Effekte aus Fremdwährungsumrechnung	-224	0	-224
Bewertungsänderungen und Ausgleichszahlungen von Derivaten	6	228	234
Bewertungsänderungen von eingebetteten Derivaten	-96	17	-79
Zinseffekte Pensionen und Altersteilzeitverpflichtungen	-42	0	-42
Sonstige Effekte	-5	10	5
<b>Summe</b>	<b>-874</b>	<b>327</b>	<b>-547</b>

in Mio. EUR	<b>2014</b>		
	Finanz- aufwendungen	Finanz- erträge	Finanzergebnis
Zinsaufwendungen für Finanzschulden	-488	0	-488
Zinserträge aus Darlehen an Gesellschafter	0	4	4
Effekte aus Fremdwährungsumrechnung	-244	0	-244
Bewertungsänderungen und Ausgleichszahlungen von Derivaten	-5	231	226
Bewertungsänderungen von eingebetteten Derivaten	-66	11	-55
Zinseffekte Pensionen und Altersteilzeitverpflichtungen	-51	0	-51
Sonstige Effekte	-21	10	-11
<b>Summe</b>	<b>-875</b>	<b>256</b>	<b>-619</b>

Die **Zinsaufwendungen für Finanzschulden** betragen 2015 513 Mio. EUR (Vj.: 488 Mio. EUR). Darin enthalten sind Zinszahlungen und Zinsabgrenzungen im Zusammenhang mit der externen Konzernfinanzierung in Höhe von 296 Mio. EUR (Vj.: 320 Mio. EUR) sowie Vorfälligkeitsentschädigungen für die vorzeitige Ablösung von Anleihen von 173 Mio. EUR (Vj.: 114 Mio. EUR). Darüber hinaus sind hierin Aufwendungen aus der Amortisation von Transaktionskosten, u. a. im Zusammenhang mit den durchgeführten Refinanzierungstransaktionen, in Höhe von 44 Mio. EUR (Vj.: 44 Mio. EUR) erfasst.

Die **Zinserträge aus Darlehen an Gesellschafter** in Höhe von 72 Mio. EUR (Vj.: 4 Mio. EUR) resultierten aus den Darlehensvergaben im Dezember 2014 und bestanden im Geschäftsjahr insbesondere gegenüber der Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH.

Aus der **Fremdwährungsumrechnung** von finanziellen Vermögenswerten und Schulden ergaben sich Aufwendungen in Höhe von 224 Mio. EUR (Vj.: 244 Mio. EUR). Die Aufwendungen resultierten im Wesentlichen aus der Umrechnung der in USD denominierten Finanzierungsinstrumente in Euro (vgl. Konzernanhang Tz. 1.3). Durch die Absicherung dieser Instrumente mit Zinswährungsderivaten entstanden gegenläufige Effekte in Höhe von 234 Mio. EUR (Vj.: 226 Mio. EUR), die unter „**Bewertungsänderungen und Ausgleichszahlungen von Derivaten**“ ausgewiesen wurden.

Aus der **Bewertung von eingebetteten Derivaten**, insbesondere Kündigungsoptionen für Instrumente der Fremdfinanzierung, ergaben sich Aufwendungen in Höhe von netto 79 Mio. EUR (Vj.: 55 Mio. EUR).

Aus **Pensionen und Altersteilzeitverpflichtungen** ergaben sich Nettozinsaufwendungen in Höhe von 42 Mio. EUR (Vj.: 51 Mio. EUR). Ergänzende Erläuterungen zu den Pensionen sind im Konzernanhang unter Tz. 4.10 zu finden.

## 3.6 Ertragsteuern

### Ertragsteuern

Nr. 080

in Mio. EUR	2015	2014
Laufende Ertragsteuern	287	332
Latente Ertragsteuern	-37	-90
<b>Ertragsteuern</b>	<b>250</b>	<b>242</b>

Die Schaeffler AG als Kapitalgesellschaft hat im Berichtszeitraum 2015 der deutschen Körperschaft- und Gewerbesteuer unterliegen.

Für das Geschäftsjahr 2015 lag der durchschnittliche Steuersatz im Inland bei 28,4 % (Vj.: 28,3 %). Dieser Steuersatz beinhaltet die Körperschaftsteuer einschließlich Solidaritätszuschlag mit 15,9 % (Vj.: 15,9 %) sowie die durchschnittliche Gewerbesteuer mit 12,5 % (Vj.: 12,4 %).

Der Ertrag an periodenfremden tatsächlichen Ertragsteuern belief sich im Geschäftsjahr 2015 auf 24 Mio. EUR (Vj.: 32 Mio. EUR). Im Geschäftsjahr 2015 entstand ein periodenfremder latenter Steueraufwand in Höhe von 17 Mio. EUR (Vj.: 11 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 2015 basierte auf einem effektiven Gewerbesteuer- und Körperschaftsteuersatz inkl. Solidaritätszuschlag der Schaeffler Gruppe in Höhe von 28,4 % (Vj.: 28,3 %).

### Steuerliche Überleitungsrechnung

Nr. 081

in Mio. EUR	2015	2014
Ergebnis vor Ertragsteuern	855	904
<b>Erwartete Ertragsteuern</b>	<b>243</b>	<b>256</b>
Zuführungen/Abzüge aufgrund lokal abweichender Bemessungsgrundlagen	7	8
Abweichungen vom erwarteten Steuersatz	-14	-4
Änderung von Steuersätzen und -gesetzen	-1	0
Änderung Wertberichtigung, Nichtaktivierung latenter Steuern	-1	-6
Steuerguthaben und sonstige Steuervorteile	-6	-12
Nicht abzugsfähige Aufwendungen	26	29
Periodenfremde Steuern	-7	-21
Sonstiges	3	-8
<b>Ertragsteuern gemäß Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung</b>	<b>250</b>	<b>242</b>

Die im Posten **Abweichung vom erwarteten Steuersatz** ausgewiesenen Effekte ergaben sich vor allem durch unterschiedliche landesspezifische Steuerbelastungen deutscher und ausländischer Gesellschaften.

Die **nicht abzugsfähigen Aufwendungen** beinhalten u. a. steuerlich nicht abzugsfähige Betriebsausgaben sowie latente Steuerschulden aus geplanten Dividendenausschüttungen von Tochterunternehmen.

## 3.7 Ergebnis je Aktie

### Ergebnis je Aktie

Nr. 082

in Mio. EUR	2015	2014
Konzernergebnis	605	662
Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbares Konzernergebnis	591	654
Ergebnisanteil Stammaktien (unverwässert/verwässert)	442	545
Ergebnisanteil Vorzugsaktien (unverwässert/verwässert)	149	109
Durchschnittliche Anzahl der ausgegebenen Stammaktien in Millionen Stück	500	421
Durchschnittliche Anzahl der ausgegebenen Vorzugsaktien in Millionen Stück	116	84
Ergebnis je Stammaktie (unverwässert/verwässert, in EUR)	0,88	1,29
Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert/verwässert, in EUR)	1,28	1,29

Zum 31. Dezember 2015 bestanden wie im Vorjahr keine verwässernd wirkenden Sachverhalte. Das verwässerte Ergebnis je Aktie entsprach dem unverwässerten Ergebnis je Aktie.

Das Grundkapital der Schaeffler AG betrug zum 31. Dezember 2015 666 Mio. EUR (Vj.: 600 Mio. EUR) und war eingeteilt in 500 Millionen Stück Stammaktien (Vj.: 60 Millionen) und 166 Millionen Stück Vorzugsaktien (Vj.: 0 Millionen). Die neue Zusammensetzung des Grundkapitals ist auf die folgenden beschlossenen Satzungsänderungen der außerordentlichen Hauptversammlung der Schaeffler AG vom 08. September 2015 zurückzuführen:

- Das Grundkapital der Schaeffler AG in Höhe von 600 Mio. EUR, bisher eingeteilt in 60 Millionen auf den Namen lautende Stückaktien, wurde neu eingeteilt. An die Stelle einer jeden Stückaktie mit einem anteiligen Betrag am Grundkapital von 10,00 EUR sind jeweils zehn Stückaktien mit einem anteiligen Betrag am Grundkapital von jeweils 1,00 EUR (Aktiensplit 1:10) getreten. Das Grundkapital wurde damit neu eingeteilt in 600 Millionen auf den Namen lautende Stückaktien.
- Die bisher auf den Namen lautenden Aktien der Gesellschaft wurden in Inhaberaktien umgewandelt.
- Die 10 Millionen (nach Aktiensplit 100 Millionen) von der Schaeffler Verwaltungs GmbH gehaltenen Stammaktien wurden in auf den Inhaber lautende Vorzugsaktien ohne Stimmrecht (Stückaktien) umgewandelt. Die Vorzugsaktien sind mit einem Gewinnvorzug ausgestattet. Dieser Gewinnvorzug besteht in einer Vorzugsdividende von 0,01 EUR pro Vorzugsaktie.
- Das Grundkapital der Schaeffler AG wurde von 600 Mio. EUR um 66 Mio. EUR auf 666 Mio. EUR durch Ausgabe von 66 Millionen neuen auf den Inhaber lautenden Vorzugsaktien ohne Stimmrecht (Stückaktien) mit einem anteiligen Betrag am Grundkapital von 1,00 EUR je Aktie gegen Bareinlage erhöht. Die Vorzugsaktien sind ab dem 01. Januar 2015 dividendenberechtigt. Die Vorzugsaktien sind mit einem Gewinnvorzug ausgestattet. Dieser Gewinnvorzug besteht in einer Vorzugsdividende von 0,01 EUR pro stimmrechtsloser Vorzugsaktie.



Die Beschlussfassungen der außerordentlichen Hauptversammlung vom 08. September 2015 wurden mit Eintragung in das Handelsregister am 05. Oktober 2015 rechtlich wirksam.

Für die Berechnung des Ergebnisses je Aktie wurden die 66 Millionen neuen auf den Inhaber lautenden Vorzugsaktien ab Eintragung in das Handelsregister berücksichtigt. Weiterhin erfolgte aufgrund des Aktiensplits sowie der Umwandlung von Stammaktien in Vorzugsaktien eine rückwirkende Anpassung der durchschnittlichen Anzahl der Aktien und somit des Ergebnisses je Aktie für alle dargestellten Perioden in Übereinstimmung mit IAS 33. Für die Ermittlung des Ergebnisses je Stammaktie wurde eine Aktienanzahl von 500 Millionen (Vj.: 421 Millionen) und für die Ermittlung des Ergebnisses je Vorzugsaktie eine Aktienanzahl von 116 Millionen (Vj.: 84 Millionen) herangezogen.

## 4. Erläuterungen zur Konzern-Bilanz

### 4.1 Immaterielle Vermögenswerte

#### Immaterielle Vermögenswerte

Nr. 083

in Mio. EUR	Geschäfts- oder Firmenwerte	Erworbene immaterielle Vermögenswerte	Selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte	Summe
<b>Historische Anschaffungs- oder Herstellungskosten</b>				
<b>Bestand zum 01. Januar 2014</b>	<b>483</b>	<b>1.008</b>	<b>244</b>	<b>1.735</b>
Zugänge	0	19	31	50
Abgänge	0	-3	0	-3
Umbuchungen	0	0	0	0
Währungsumrechnung	0	5	0	5
<b>Bestand zum 31. Dezember 2014</b>	<b>483</b>	<b>1.029</b>	<b>275</b>	<b>1.787</b>
<b>Bestand zum 01. Januar 2015</b>	<b>483</b>	<b>1.029</b>	<b>275</b>	<b>1.787</b>
Zugänge	0	47	23	70
Abgänge	0	-9	-12	-21
Umbuchungen	0	2	6	8
Währungsumrechnung	0	3	1	4
<b>Bestand zum 31. Dezember 2015</b>	<b>483</b>	<b>1.072</b>	<b>293</b>	<b>1.848</b>
<b>Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen</b>				
<b>Bestand zum 01. Januar 2014</b>	<b>0</b>	<b>985</b>	<b>212</b>	<b>1.197</b>
Abschreibungen	0	14	19	33
Abgänge	0	-3	0	-3
Währungsumrechnung	0	5	0	5
<b>Bestand zum 31. Dezember 2014</b>	<b>0</b>	<b>1.001</b>	<b>231</b>	<b>1.232</b>
<b>Bestand zum 01. Januar 2015</b>	<b>0</b>	<b>1.001</b>	<b>231</b>	<b>1.232</b>
Abschreibungen	0	16	15	31
Abgänge	0	-7	0	-7
Währungsumrechnung	0	3	0	3
<b>Bestand zum 31. Dezember 2015</b>	<b>0</b>	<b>1.013</b>	<b>246</b>	<b>1.259</b>
<b>Nettobuchwerte</b>				
<b>Zum 01. Januar 2014</b>	<b>483</b>	<b>23</b>	<b>32</b>	<b>538</b>
<b>Zum 31. Dezember 2014</b>	<b>483</b>	<b>28</b>	<b>44</b>	<b>555</b>
<b>Zum 01. Januar 2015</b>	<b>483</b>	<b>28</b>	<b>44</b>	<b>555</b>
<b>Zum 31. Dezember 2015</b>	<b>483</b>	<b>59</b>	<b>47</b>	<b>589</b>

Die Buchwerte der den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordneten **Geschäfts- oder Firmenwerte** beliefen sich auf 275 Mio. EUR (Vj.: 275 Mio. EUR) für das Segment Automotive und auf 208 Mio. EUR (Vj.: 208 Mio. EUR) für das Segment Industrie.

Die Geschäfts- oder Firmenwerte der Schaeffler Gruppe werden mindestens einmal jährlich auf Werthaltigkeit in Übereinstimmung mit der in Tz. 1.3 dargestellten Vorgehensweise überprüft.

Zur Ermittlung des erzielbaren Betrags wurde für den über den Detailplanungszeitraum bis 2018 hinausgehenden Cash Flow eine jährliche Wachstumsrate in Höhe von 1,0 % (Vj.: 1,0 %) pro Segment zugrunde gelegt. Als gewichteter durchschnittlicher Kapitalkostensatz wurde, in Abhängigkeit vom zugrunde liegenden Geschäft und dem Land, in dem das Geschäft betrieben wird, ein entsprechender Vorsteuerzinssatz von 13,3 % (Vj.: 13,7 %) für das Segment Automotive und von 13,5 % (Vj.: 13,8 %) für das Segment Industrie angenommen. Dies entspricht einem Nachsteuerzinssatz von 9,4 % für das Segment Automotive (Vj.: 9,7 %) und von 9,4 % für das Segment Industrie (Vj.: 9,7 %).

Für das Geschäftsjahr 2015 sowie für das Vorjahr war der ermittelte Nutzungswert der jeweiligen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten größer als deren Buchwert. Somit bestand kein Wertminderungsbedarf.

Die **selbst erstellten immateriellen Vermögenswerte** enthielten im Wesentlichen Entwicklungskosten in Höhe von 37 Mio. EUR (Vj.: 29 Mio. EUR). Darin enthalten waren noch nicht nutzungsbereite Vermögenswerte von 5 Mio. EUR (Vj.: 26 Mio. EUR), die noch keinen planmäßigen Abschreibungen unterlagen.

Die für die immateriellen Vermögenswerte angefallenen Abschreibungen in Höhe von 31 Mio. EUR (Vj.: 33 Mio. EUR) waren in den folgenden Posten der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst: Umsatzkosten 5 Mio. EUR (Vj.: 9 Mio. EUR), Kosten der Forschung und Entwicklung 4 Mio. EUR (Vj.: 5 Mio. EUR), Kosten des Vertriebs 2 Mio. EUR (Vj.: 2 Mio. EUR) und Kosten der allgemeinen Verwaltung 20 Mio. EUR (Vj.: 17 Mio. EUR).

## 4.2 Sachanlagen

### Sachanlagen

Nr. 084

in Mio. EUR	Grundstücke, grundstücks- gleiche Rechte und Gebäude	Technische Anlagen und Maschinen	Sonstige Anlagen	Anlagen im Bau	Summe
<b>Historische Anschaffungs- oder Herstellungskosten</b>					
<b>Bestand zum 01. Januar 2014</b>	<b>2.209</b>	<b>6.650</b>	<b>891</b>	<b>389</b>	<b>10.139</b>
Zugänge	21	351	82	439	893
Abgänge	-4	-166	-35	-3	-208
Umbuchungen	52	231	16	-299	0
Währungsumrechnung	58	188	16	17	279
<b>Bestand zum 31. Dezember 2014</b>	<b>2.336</b>	<b>7.254</b>	<b>970</b>	<b>543</b>	<b>11.103</b>
<b>Bestand zum 01. Januar 2015</b>	<b>2.336</b>	<b>7.254</b>	<b>970</b>	<b>543</b>	<b>11.103</b>
Zugänge	43	391	83	531	1.048
Abgänge	-15	-185	-44	-2	-246
Umbuchungen	56	322	32	-418	-8
Währungsumrechnung	28	54	9	9	100
<b>Bestand zum 31. Dezember 2015</b>	<b>2.448</b>	<b>7.836</b>	<b>1.050</b>	<b>663</b>	<b>11.997</b>
<b>Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen</b>					
<b>Bestand zum 01. Januar 2014</b>	<b>1.115</b>	<b>4.932</b>	<b>718</b>	<b>5</b>	<b>6.770</b>
Abschreibungen	75	469	70	0	614
Wertminderungen	0	3	0	0	3
Abgänge	-4	-162	-33	0	-199
Umbuchungen	0	-1	1	0	0
Währungsumrechnung	23	132	12	0	167
<b>Bestand zum 31. Dezember 2014</b>	<b>1.209</b>	<b>5.373</b>	<b>768</b>	<b>5</b>	<b>7.355</b>
<b>Bestand zum 01. Januar 2015</b>	<b>1.209</b>	<b>5.373</b>	<b>768</b>	<b>5</b>	<b>7.355</b>
Abschreibungen	79	510	74	0	663
Wertminderungen	0	0	0	0	0
Abgänge	-9	-178	-43	-1	-231
Umbuchungen	0	0	0	0	0
Währungsumrechnung	11	14	6	-1	30
<b>Bestand zum 31. Dezember 2015</b>	<b>1.290</b>	<b>5.719</b>	<b>805</b>	<b>3</b>	<b>7.817</b>
<b>Nettobuchwerte</b>					
<b>Zum 01. Januar 2014</b>	<b>1.094</b>	<b>1.718</b>	<b>173</b>	<b>384</b>	<b>3.369</b>
<b>Zum 31. Dezember 2014</b>	<b>1.127</b>	<b>1.881</b>	<b>202</b>	<b>538</b>	<b>3.748</b>
<b>Zum 01. Januar 2015</b>	<b>1.127</b>	<b>1.881</b>	<b>202</b>	<b>538</b>	<b>3.748</b>
<b>Zum 31. Dezember 2015</b>	<b>1.158</b>	<b>2.117</b>	<b>245</b>	<b>660</b>	<b>4.180</b>

Zum 31. Dezember 2015 hatte die Schaeffler Gruppe offene Verpflichtungen aus abgeschlossenen Verträgen für den Kauf von Sachanlagen in Höhe von 352 Mio. EUR (Vj.: 262 Mio. EUR).

## 4.3 Aktive und passive latente Steuern sowie Ertragsteuerforderungen und -verbindlichkeiten

### Aktive und passive latente Steuern

Die Gesamtbeträge der aktiven und passiven latenten Steuern resultierten aus den folgenden Posten:

#### Aktive und passive latente Steuern

Nr. 085

in Mio. EUR	31.12.2015		31.12.2014	
	Aktive latente Steuern	Passive latente Steuern	Aktive latente Steuern	Passive latente Steuern
Immaterielle Vermögenswerte	4	-22	3	-18
Sachanlagen	94	-156	88	-147
Finanzielle Vermögenswerte	1	-15	1	-32
Vorräte	98	-6	78	-5
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Vermögenswerte	51	-146	42	-137
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	328	-30	378	-60
Sonstige Rückstellungen und sonstige Verbindlichkeiten	219	-87	219	-108
Verlust- und Zinsvorträge	45	0	53	0
Sonstiges	0	0	1	-7
<b>Latente Steuern (vor Saldierung)</b>	<b>840</b>	<b>-462</b>	<b>863</b>	<b>-514</b>
Saldierung	-355	355	-408	408
<b>Latente Steuern</b>	<b>485</b>	<b>-107</b>	<b>455</b>	<b>-106</b>

Zum Bilanzstichtag bestanden Vorträge aufgrund der Zinsschranke in Höhe von nominell 103 Mio. EUR (Vj.: 135 Mio. EUR). Der Rückgang der Zinsvorträge resultierte im Wesentlichen aus einer Anpassung für Vorjahre. Die Zinsvorträge waren vollumfänglich mit einer aktiven latenten Steuer belegt.

Der Bruttobestand an Verlustvorträgen zum 31. Dezember 2015 betrug für die Körperschaftsteuer 115 Mio. EUR (Vj.: 120 Mio. EUR) und für die Gewerbesteuer 6 Mio. EUR (Vj.: 38 Mio. EUR). Davon wurden auf körperschaftsteuerliche Verlustvorträge in Höhe von 66 Mio. EUR (Vj.: 79 Mio. EUR) und auf gewerbesteuerliche Verlustvorträge in Höhe von 6 Mio. EUR (Vj.: 12 Mio. EUR) keine latenten Steuern gebildet.

Der überwiegende Teil der nicht angesetzten Verlustvorträge sowie der verbleibenden Zinsvorträge ist unbefristet nutzbar.

Auf temporäre Differenzen in Höhe von 8 Mio. EUR (Vj.: 6 Mio. EUR) wurden keine aktiven latenten Steuern gebildet, da deren zukünftige Nutzung nicht wahrscheinlich ist.

Auf einbehaltene Gewinne bei bestimmten Tochterunternehmen in Höhe von 1.717 Mio. EUR (Vj.: 1.348 Mio. EUR) wurden keine latenten Steuern abgegrenzt, da diese Gewinne laufend reinvestiert werden sollen und eine Ausschüttung nicht beabsichtigt ist.

Zum Bilanzstichtag wiesen einige Tochterunternehmen bzw. steuerliche Organschaften, die einen Verlust erwirtschaftet hatten, einen Nettoüberhang an aktiven latenten Steuern in Höhe von 18 Mio. EUR (Vj.: 29 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 2015 betrug der Saldo im kumulierten übrigen Eigenkapital erfasster latenter Steuern 259 Mio. EUR (Vj.: 272 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 2015 78 Mio. EUR (Vj.: 50 Mio. EUR) und waren mit Ausnahme von 4 Mio. EUR (Vj.: 8 Mio. EUR) kurzfristig.

Die Ertragsteuerverbindlichkeiten betragen zum 31. Dezember 2015 322 Mio. EUR (Vj.: 392 Mio. EUR). Zum 31. Dezember 2015 waren davon 210 Mio. EUR langfristig (Vj.: 237 Mio. EUR). Der Rückgang der Ertragsteuerverbindlichkeiten war im Wesentlichen durch die freiwillige Entrichtung nachträglicher Ertragsteuervorauszahlungen für vorangegangene Veranlagungszeiträume begründet.

## 4.4 Vorräte

<b>Vorräte</b>	Nr. 086	
in Mio. EUR	<b>31.12.2015</b>	<b>31.12.2014</b>
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	343	317
Unfertige Erzeugnisse	452	431
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	1.015	960
Geleistete Anzahlungen	2	5
<b>Summe</b>	<b>1.812</b>	<b>1.713</b>

Im Geschäftsjahr 2015 wurden Aufwendungen in Höhe von 9.319 Mio. EUR (Vj.: 8.523 Mio. EUR) aus dem Verbrauch von Vorräten in den Umsatzkosten der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Die auf die Vorräte erfasste Wertberichtigung belief sich im Geschäftsjahr 2015 auf 234 Mio. EUR (Vj.: 209 Mio. EUR).

## 4.5 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

### Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Nr. 087

in Mio. EUR	31.12.2015	31.12.2014
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (brutto)</b>	<b>2.051</b>	<b>1.924</b>
Wertberichtigung	-28	-24
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (netto)</b>	<b>2.023</b>	<b>1.900</b>

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Wertberichtigung auf diese Forderungen aus Lieferungen und Leistungen:

### Wertberichtigung auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Nr. 088

in Mio. EUR	2015	2014
<b>Wertberichtigung zum 01. Januar</b>	<b>-24</b>	<b>-23</b>
Zuführungen	-9	-6
Inanspruchnahmen	2	0
Wertaufholungen	3	5
<b>Wertberichtigung zum 31. Dezember</b>	<b>-28</b>	<b>-24</b>

Die überfälligen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden in der folgenden Tabelle zusammengefasst:

### Überfällige Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Nr. 089

in Mio. EUR	31.12.2015	31.12.2014	
<b>Buchwert</b>	<b>2.023</b>	<b>1.900</b>	
<b>Davon nicht überfällig</b>	<b>1.884</b>	<b>1.767</b>	
	Bis zu 60 Tage	117	122
	61 - 120 Tage	12	7
<b>Davon überfällig</b>	121 - 180 Tage	3	1
	181 - 360 Tage	5	2
	> 360 Tage	2	1

In Höhe von 999 Mio. EUR (Vj.: 940 Mio. EUR) dienten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zum 31. Dezember 2015 als Sicherheiten für Kredit- und Anleiheverträge.

Angaben zu Währungs- und Liquiditätsrisiken der Schaeffler Gruppe in Bezug auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden in Tz. 4.13 gemacht.

## 4.6 Sonstige finanzielle Vermögenswerte und sonstige Vermögenswerte

### Sonstige finanzielle Vermögenswerte (lang-/kurzfristig)

Nr. 090

in Mio. EUR	31.12.2015			31.12.2014		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
<b>Sonstige finanzielle Vermögenswerte</b>						
Ausleihungen und Finanzforderungen	1.775	0	1.775	1.701	271	1.972
Derivative finanzielle Vermögenswerte	309	53	362	244	25	269
Übrige finanzielle Vermögenswerte	39	70	109	33	47	80
<b>Summe</b>	<b>2.123</b>	<b>123</b>	<b>2.246</b>	<b>1.978</b>	<b>343</b>	<b>2.321</b>

Die langfristigen **Ausleihungen und Finanzforderungen** umfassten insbesondere Darlehensforderungen gegenüber der Gesellschafterin Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH in Höhe von 1.773 Mio. EUR. Im Vorjahr bestanden diese gegenüber der Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH und der Schaeffler Beteiligungsholding GmbH & Co. KG von insgesamt 1.700 Mio. EUR. Die Darlehensforderungen resultieren aus der im Rahmen der Neuausrichtung der Konzernstruktur der Schaeffler Gruppe im Geschäftsjahr 2014 erfolgten Kapitalerhöhung in Form einer Sacheinlage. In der Berichtsperiode wurden diese mit 4,0 % p. a. verzinst und haben eine Laufzeit bis Dezember 2024.

Die Veränderung im Berichtsjahr 2015 resultierte aus freiwilligen Teiltilgungen von insgesamt 197 Mio. EUR sowie der Umwandlung einer kurzfristigen Forderung aus der Cash Pool Funktion in ein langfristiges Darlehen gegenüber der Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH in Höhe von 270 Mio. EUR.

Für die Darlehensforderung wurde vereinbart, dass spätestens 30 Arbeitstage nach Abschluss des Darlehensvertrages Continental-Aktien mit einem Marktwert (Referenz XETRA, Stichtag 31. August 2015) in Höhe des zweifachen Darlehensbetrages als Sicherheit bereitgestellt werden. Die zur Besicherung dienenden Aktien an der Continental AG wurden zum 31. Dezember 2015 von der Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH gehalten.

Für weitergehenden Informationen wird auf Tz. 5.5 verwiesen.

Die langfristigen **derivativen finanziellen Vermögenswerte** enthielten zum 31. Dezember 2015 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.

Der kurzfristige Anteil der **übrigen finanziellen Vermögenswerte** beinhaltete vor allem Forderungen aus Zinsabgrenzungen.



Als Sicherheiten für Kredit- und Anleiheverträge dienten zum 31. Dezember 2015 sonstige finanzielle Vermögenswerte von insgesamt 2.081 Mio. EUR (Vj.: 2.099 Mio. EUR).

Angaben zu Währungs- und Liquiditätsrisiken der Schaeffler Gruppe in Bezug auf die sonstigen finanziellen Vermögenswerte werden in Tz. 4.13 zu Finanzinstrumenten gemacht.

### Sonstige Vermögenswerte (lang-/kurzfristig)

Nr. 091

in Mio. EUR	31.12.2015			31.12.2014		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
<b>Sonstige Vermögenswerte</b>						
Vermögenswerte aus der Bewertung von Pensionen	34	0	34	36	0	36
Steuerforderungen	1	175	176	1	145	146
Übrige Vermögenswerte	22	36	58	21	36	57
<b>Summe</b>	<b>57</b>	<b>211</b>	<b>268</b>	<b>58</b>	<b>181</b>	<b>239</b>

Die **Steuerforderungen** umfassten in erster Linie Forderungen aus Umsatzsteuererstattungen.

Die **übrigen Vermögenswerte** enthielten im Wesentlichen den langfristigen und den kurzfristigen Anteil der Rechnungsabgrenzungsposten.

Als Sicherheiten für Kredit- und Anleiheverträge dienten zum 31. Dezember 2015 sonstige Vermögenswerte von insgesamt 1 Mio. EUR (Vj.: 3 Mio. EUR).

## 4.7 Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente

Der Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten umfasste zum 31. Dezember 2015 im Wesentlichen Bankguthaben.

In den Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten sind zum Bilanzstichtag 198 Mio. EUR (Vj.: 172 Mio. EUR) enthalten, die von Tochterunternehmen u. a. in den Ländern Argentinien, Brasilien, Chile, China, Indien, Kolumbien, Peru, Philippinen, Südkorea, Südafrika, Taiwan, Thailand, Venezuela und Vietnam gehalten werden. Diese unterliegen Devisenverkehrsbeschränkungen und anderen gesetzlichen Einschränkungen. Die Verfügbarkeit über diese Bestände durch die Schaeffler AG als Mutterunternehmen ist daher eingeschränkt.

Zum Bilanzstichtag dienten Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente in Höhe von 449 Mio. EUR (Vj.: 296 Mio. EUR) als Sicherheiten für Kredit- und Anleihenverträge.

## 4.8 Eigenkapital

### Eigenkapital

Nr. 092

in Mio. EUR	31.12.2015	31.12.2014
Gezeichnetes Kapital	666	600
Kapitalrücklage	2.348	1.600
Sonstige Rücklagen	-935	-1.276
Kumuliertes übriges Eigenkapital	-599	-737
<b>Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbares Eigenkapital</b>	<b>1.480</b>	<b>187</b>
Nicht beherrschende Anteile	88	71
<b>Eigenkapital</b>	<b>1.568</b>	<b>258</b>

Die außerordentliche Hauptversammlung der Schaeffler AG vom 08. September 2015 hat die folgenden Satzungsänderungen beschlossen:

- Das Grundkapital der Schaeffler AG in Höhe von 600 Mio. EUR, bisher eingeteilt in 60 Millionen auf den Namen lautende Stückaktien, wurde neu eingeteilt. An die Stelle einer jeden Stückaktie mit einem anteiligen Betrag am Grundkapital von 10,00 EUR sind jeweils zehn Stückaktien mit einem anteiligen Betrag am Grundkapital von jeweils 1,00 EUR (Aktiensplit 1:10) getreten. Das Grundkapital wurde damit neu eingeteilt in 600 Millionen auf den Namen lautende Stückaktien.
- Die bisher auf den Namen lautenden Aktien der Gesellschaft wurden in Inhaberaktien umgewandelt.
- Die 10 Millionen (nach Aktiensplit 100 Millionen) von der Schaeffler Verwaltungs GmbH gehaltenen Stammaktien wurden in auf den Inhaber lautende Vorzugsaktien ohne Stimmrecht (Stückaktien) umgewandelt. Die Vorzugsaktien sind mit einem Gewinnvorzug ausgestattet. Dieser Gewinnvorzug besteht in einer Vorzugsdividende von 0,01 EUR pro Vorzugsaktie.
- Das Grundkapital der Schaeffler AG wurde von 600 Mio. EUR um 66 Mio. EUR auf 666 Mio. EUR durch Ausgabe von 66 Millionen neuen auf den Inhaber lautenden Vorzugsaktien ohne Stimmrecht (Stückaktien) mit einem anteiligen Betrag am Grundkapital von 1,00 EUR je Aktie gegen Bareinlage erhöht. Die Vorzugsaktien sind ab dem 01. Januar 2015 dividendenberechtigt. Die Vorzugsaktien sind mit einem Gewinnvorzug ausgestattet. Dieser Gewinnvorzug besteht in einer Vorzugsdividende von 0,01 EUR pro Vorzugsaktie. Das Bezugsrecht der Schaeffler Verwaltungs GmbH sowie der Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH wurde ausgeschlossen.

Die Beschlüsse wurden mit Eintragung in das Handelsregister am 05. Oktober 2015 rechtlich wirksam.

Das **gezeichnete Kapital** der Schaeffler AG betrug somit zum 31. Dezember 2015 666 Mio. EUR, eingeteilt in 500 Millionen Stammaktien und 166 Millionen stimmrechtslose Vorzugsaktien. Die Stammaktien sind im Besitz der Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH. Von den Vorzugsaktien werden 94.350.774 von der Schaeffler Verwaltungs GmbH gehalten, 71.649.226 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 2015 2.348 Mio. EUR. Die Erhöhung um 748 Mio. EUR resultierte aus der im Oktober 2015 erfolgten Kapitalerhöhung. Insgesamt wurde ein Agio von 759 Mio. EUR vor Steuereffekten erzielt. Gegenläufig wurden 11 Mio. EUR Transaktionskosten mindernd im Eigenkapital berücksichtigt (nach Steuern von 4 Mio. EUR).

Die Veränderung der **sonstigen Rücklagen** resultierte im Berichtsjahr aus dem Konzernergebnis sowie den Ausschüttungen.

Zur Ausschüttung an die Aktionäre steht der gemäß deutschem Handelsrecht ausgewiesene Bilanzgewinn der Schaeffler AG zur Verfügung. Für das Geschäftsjahr 2015 wird der Hauptversammlung der Schaeffler AG eine Dividende in Höhe von 228 Mio. EUR, sowie eine Sonderdividende in Höhe von 100 Mio. EUR vorgeschlagen. Vom gesamten Ausschüttungsbetrag entfallen 83 Mio. EUR auf die Vorzugsaktien. Dies entspricht einer Gesamtdividende von 0,50 EUR je Vorzugsaktie und 0,49 EUR je Stammaktie. Die vorgeschlagene Dividende ist abhängig von der Genehmigung durch die Aktionäre auf der Hauptversammlung und wird daher zum Stichtag nicht als Verbindlichkeit im Konzernabschluss erfasst.

Das **kumulierte übrige Eigenkapital** setzte sich im Wesentlichen aus Effekten der Währungsumrechnung, den Veränderungen der Zeitwerte von zu Sicherungszwecken eingesetzten Finanzinstrumenten sowie von zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten und der Anpassung von Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen zusammen.

Die **nicht beherrschenden Anteile** zum 31. Dezember 2015 resultierten im Wesentlichen aus Beteiligungen am Eigenkapital der FAG Bearings India Ltd., Indien, ohne beherrschenden Einfluss.

## 4.9 Kurz- und langfristige Finanzschulden

### Finanzschulden (lang-/kurzfristig)

Nr. 093

in Mio. EUR	31.12.2015			31.12.2014		
	Gesamt	Restlaufzeit bis 1 Jahr	Restlaufzeit über 1 Jahr	Gesamt	Restlaufzeit bis 1 Jahr	Restlaufzeit über 1 Jahr
Bank- und institutionelle Darlehen	635	3	632	1.775	1	1.774
Anleihen	5.048	0	5.048	4.634	0	4.634
Sonstige Finanzschulden	5	0	5	5	0	5
<b>Finanzschulden</b>	<b>5.688</b>	<b>3</b>	<b>5.685</b>	<b>6.414</b>	<b>1</b>	<b>6.413</b>

Die Reduzierung der Finanzschulden gegenüber dem 31. Dezember 2014 ist im Wesentlichen auf freiwillige Teiltilgungen bei gegenläufigen Währungsumrechnungseffekten der in US-Dollar denominierten Finanzschulden in Euro zurückzuführen.

Im April 2015 wurden drei neue Anleihen mit einem Gesamtvolumen von rund 1,5 Mrd. EUR von der Schaeffler Finance B.V. emittiert. Die Anleihen notieren im Euro MFT Marktsegment der Börse Luxemburg. Die Mittel aus den neuen Anleihen wurden im Wesentlichen für die vorzeitige Rückzahlung der beiden EUR 2017 und USD 2017 Anleihen verwendet. Darüber hinaus wurden die Mittel aus der Transaktion zur Finanzierung der Transaktionskosten, insbesondere für die Vorfälligkeitsentschädigung für die abgelösten Anleihen, verwendet.

Am 30. Juni 2015 hat die Schaeffler AG eine freiwillige Teiltilgung ihrer institutionellen Kredittranchen in Höhe von insgesamt rund 210 Mio. EUR getätigt. Auf den Senior Term Loan B EUR entfielen 75 Mio. EUR und auf den Senior Term Loan B USD 150 Mio. USD.

Im Nachgang zum Börsengang hat die Schaeffler AG die Platzierungserlöse genutzt, um am 16. Oktober 2015 eine weitere freiwillige Teiltilgung ihrer institutionellen Kredittranchen in Höhe von insgesamt rund 821 Mio. EUR durchzuführen. Auf den Senior Term Loan B EUR entfielen 330 Mio. EUR und auf den Senior Term Loan B USD 560 Mio. USD.

Am 30. November 2015 hat die Schaeffler AG eine dritte freiwillige Teiltilgung ihrer institutionellen Kredittranchen in Höhe von insgesamt rund 236 Mio. EUR durchgeführt. Auf den Senior Term Loan B EUR entfielen 95 Mio. EUR und auf den Senior Term Loan B USD 150 Mio. USD.

Zum 31. Dezember 2015 setzte sich die Konzernfinanzierung aus zwei Kredittranchen mit einem Nominalwert von umgerechnet rund 654 Mio. EUR bei institutionellen Investoren (Facilities Agreement), neun Anleihen mit einem Nominalwert von umgerechnet rund 5.075 Mio. EUR sowie einer revolvingen Betriebsmittellinie mit einem Nominalwert von 1.000 Mio. EUR zusammen.

Die einzelnen Kredittranchen des Facilities Agreement setzten sich zum 31. Dezember 2015 wie folgt zusammen:

### Kredittranchen Facilities Agreement

Nr. 094

Tranche	Währung	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2014	Zinssatz		Fälligkeit
		Nominalwert in Mio.		Buchwert in Mio. EUR				
Senior Term Loan B	EUR	250	750	251	757	Euribor + 3,50 % <sup>1)</sup>	Euribor + 3,50 % <sup>1)</sup>	15.05.2020
Senior Term Loan B	USD	440	1.300	392	1.031	Libor + 3,50 % <sup>2)</sup>	Libor + 3,50 % <sup>2)</sup>	15.05.2020
Revolving Credit Facility <sup>3)</sup>	EUR	1.000	1.000	-11	-14	Euribor + 2,6875 % <sup>4)</sup>	Euribor + 2,875 %	27.10.2019
<b>Summe</b>				<b>632</b>	<b>1.774</b>			

<sup>1)</sup> Euribor Floor in Höhe von 0,75 %.

<sup>2)</sup> Libor Floor in Höhe von 0,75 %.

<sup>3)</sup> Zum 31. Dezember 2015 waren davon 24 Mio. EUR (31. Dezember 2014: 34 Mio. EUR) im Wesentlichen durch Avalkredite ausgenutzt.

<sup>4)</sup> Seit 16. Oktober 2015.

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

### Anleihen der Schaeffler Gruppe

Nr. 095

ISIN	Währung	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2014	Kupon	Fälligkeit
		Nominalwert in Mio.		Buchwert in Mio. EUR			
XS0923613060	EUR	600	600	597	596	4,25 %	15.05.2018
XS1067864881 <sup>1)</sup>	EUR	500	500	497	496	3,25 %	15.05.2019
XS1067862919	EUR	500	500	497	496	2,75 %	15.05.2019
XS1212469966	EUR	400	0	396	0	2,50 %	15.05.2020
US806261AJ29	USD	700	700	637	571	4,25 %	15.05.2021
US806261AE32	USD	850	850	777	696	4,75 %	15.05.2021
XS1067864022	EUR	500	500	499	499	3,50 %	15.05.2022
US806261AM57	USD	600	0	553	0	4,75 %	15.05.2023
XS1212470972	EUR	600	0	595	0	3,25 %	15.05.2025
XS0741938624 <sup>2)</sup>	EUR	0	800	0	791	7,75 %	15.02.2017
US806261AC75 <sup>2)</sup>	USD	0	600	0	489	7,75 %	15.02.2017
<b>Summe</b>				<b>5.048</b>	<b>4.634</b>		

<sup>1)</sup> Anleihe ist unbesichert.

<sup>2)</sup> Anleihe wurde am 27. April 2015 vorzeitig zurückgezahlt.

Die jeweiligen Unterschiede zwischen Nominalbeträgen und Buchwerten ergaben sich aus der Bilanzierung zu fortgeführten Anschaffungskosten. Diese wurden anhand der Effektivzinsmethode ermittelt. Bei der Revolving Credit Facility ergab sich der Buchwert ausschließlich durch noch nicht amortisierte Transaktionskosten.

Des Weiteren waren die bis zum 31. Dezember 2015 aufgelaufenen Stückzinsen der Anleihen in Höhe von 39 Mio. EUR (Vj.: 55 Mio. EUR) in den sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten (vgl. Tz. 4.12) berücksichtigt.

Sowohl das Facilities Agreement als auch die Anleiheverträge enthalten Auflagen, die u. a. die Einhaltung bestimmter Finanzkennzahlen (Financial Covenants) beinhalten. Bei den relevanten Finanzkennzahlen des Facilities Agreement handelt es sich um einen Senior Debt Leverage Cover und einen Senior Interest Cover. Den Kreditgebern steht beim Vorliegen bestimmter Bedingungen, u. a. im Fall der Nichteinhaltung der Financial Covenants, ein außerordentliches Kündigungsrecht zu, das prinzipiell zur sofortigen Fälligkeit der Kredite berechtigen würde.

Im Rahmen der Kredit- und Anleiheverträge wurden Sicherheiten bestellt. Soweit diese angabepflichtig waren, wurde dies in den Erläuterungen zu den betreffenden Bilanzposten vermerkt.

## 4.10 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 rückerstattungsfinanziert. Laufende Pensionszahlungen werden aus dem Cash Flow der laufenden Geschäftstätigkeit finanziert.

Ferner haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, unterschiedliche Angebote zur Entgeltumwandlung wahrzunehmen. Einzelne Tochterunternehmen der Schaeffler Gruppe bieten ihren Mitarbeitern ein Modell zur betrieblichen Altersversorgung an, bei dem sie durch Einzahlungen aus dem Bruttoeinkommen eine Direktzusage erhalten. Die umgewandelten Entgeltbestandteile werden im Rahmen eines Lebenszyklusmodells in Aktien-, Renten- und Geldmarktfonds investiert, d. h. mit steigendem Lebensalter des Begünstigten wird das Planvermögen in risikoärmere Anlageklassen umgeschichtet. Zudem wird eine jährliche Mindestverzinsung gewährt. Die Auszahlung der Versorgungsleistung erfolgt mit Eintritt des Versorgungsberechtigten ins Rentenalter in Form von bis zu fünf Jahresraten. Biometrische Risiken aufgrund Langlebigkeit sind daher minimiert. Die aus der Bruttoentgeltumwandlung resultierenden Versorgungsverpflichtungen sind mit Sondervermögen im Rahmen eines Contractual Trust Agreement (CTA) gedeckt.

## USA und Großbritannien

Weitere wesentliche leistungsorientierte Pläne bestehen für Mitarbeiter in den USA und Großbritannien. Die Pensionsverpflichtungen in diesen Ländern werden über externe und zugriffsbeschränkte Pensionsfonds finanziert. Zum Ende des Geschäftsjahres 2015 waren rund 73 % (Vj.: 72 %) der in den USA und rund 113 % (Vj.: 102 %) 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 2015 der folgende Bilanzausweis:

**Bilanzausweis der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen** Nr. 096

<b>31.12.2015</b>					
in Mio. EUR	Deutsch- land	USA	Groß- britannien	Übrige Länder	Summe
Rückstellungen für Pensionen (Passivsaldo der Schulden und des zugehörigen Planvermögens)	-1.778	-59	-1	-104	-1.942
Vermögenswerte aus der Bewertung von Pensionen (Aktivsaldo der Schulden und des zugehörigen Planvermögens)	7	0	26	1	34
<b>Nettoschuld aus leistungsorientierten Verpflichtungen</b>	<b>-1.771</b>	<b>-59</b>	<b>25</b>	<b>-103</b>	<b>-1.908</b>
<b>31.12.2014</b>					
in Mio. EUR	Deutsch- land	USA	Groß- britannien	Übrige Länder	Summe
Rückstellungen für Pensionen (Passivsaldo der Schulden und des zugehörigen Planvermögens)	-1.819	-63	-7	-95	-1.984
Vermögenswerte aus der Bewertung von Pensionen (Aktivsaldo der Schulden und des zugehörigen Planvermögens)	26	0	10	0	36
<b>Nettoschuld aus leistungsorientierten Verpflichtungen</b>	<b>-1.793</b>	<b>-63</b>	<b>3</b>	<b>-95</b>	<b>-1.948</b>



Die Werte der leistungsorientierten Verpflichtungen sowie des dazugehörigen Planvermögens stellten sich zum Bilanzstichtag wie folgt dar:

### Darstellung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Verpflichtungen

Nr. 097

<b>31.12.2015</b>					
in Mio. EUR	Deutsch- land	USA	Groß- britannien	Übrige Länder	Summe
Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen (Aktive)	-1.005	-84	0	-218	-1.307
Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen (Ausgeschiedene)	-108	-27	-134	-4	-273
Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen (Rentner)	-806	-112	-70	-26	-1.014
<b>Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen (gesamt)</b>	<b>-1.919</b>	<b>-223</b>	<b>-204</b>	<b>-248</b>	<b>-2.594</b>
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	148	164	229	145	686
<b>Nettoschuld aus leistungsorientierten Verpflichtungen</b>	<b>-1.771</b>	<b>-59</b>	<b>25</b>	<b>-103</b>	<b>-1.908</b>

<b>31.12.2014</b>					
in Mio. EUR	Deutsch- land	USA	Groß- britannien	Übrige Länder	Summe
Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen (Aktive)	-1.013	-83	0	-226	-1.322
Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen (Ausgeschiedene)	-113	-42	-131	-13	-299
Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen (Rentner)	-846	-97	-57	-47	-1.047
<b>Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen (gesamt)</b>	<b>-1.972</b>	<b>-222</b>	<b>-188</b>	<b>-286</b>	<b>-2.668</b>
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	179	159	191	191	720
<b>Nettoschuld aus leistungsorientierten Verpflichtungen</b>	<b>-1.793</b>	<b>-63</b>	<b>3</b>	<b>-95</b>	<b>-1.948</b>

Die Überleitung der Nettoschuld aus Pensionszusagen für das Geschäftsjahr 2015 ist der nachfolgenden Übersicht zu entnehmen:

### Überleitung der/des Nettoschuld/-vermögenswertes 01. Januar/31. Dezember

Nr. 098

in Mio. EUR	2015				
	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Summe
<b>Nettoschuld (-)/Nettovermögenswert (+) zum 01. Januar</b>	<b>-1.793</b>	<b>-63</b>	<b>3</b>	<b>-95</b>	<b>-1.948</b>
Gezahlte Leistungen	59	0	0	6	65
Dienstzeitaufwand	-56	-1	0	-20	-77
Nettozinsaufwand auf die Nettoschuld	-38	-2	1	-2	-41
Arbeitgeberbeiträge	-4	9	0	10	15
Übertragungen	-17	-1	17	0	-1
Neubewertung der Nettoschuld	76	5	5	1	87
Währungsumrechnung	2	-6	-1	-3	-8
<b>Nettoschuld (-)/Nettovermögenswert (+) zum 31. Dezember</b>	<b>-1.771</b>	<b>-59</b>	<b>25</b>	<b>-103</b>	<b>-1.908</b>

in Mio. EUR	2014				
	Deutschland	USA	Großbritannien	Übrige Länder	Summe
<b>Nettoschuld (-)/Nettovermögenswert (+) zum 01. Januar</b>	<b>-1.362</b>	<b>-38</b>	<b>3</b>	<b>-75</b>	<b>-1.472</b>
Gezahlte Leistungen	59	0	-1	4	62
Dienstzeitaufwand	-30	1	0	-18	-47
Nettozinsaufwand auf die Nettoschuld	-47	-2	0	-2	-51
Arbeitgeberbeiträge	0	9	0	17	26
Übertragungen	-16	-1	0	0	-17
Neubewertung der Nettoschuld	-398	-28	0	-18	-444
Währungsumrechnung	1	-4	1	-3	-5
<b>Nettoschuld (-)/Nettovermögenswert (+) zum 31. Dezember</b>	<b>-1.793</b>	<b>-63</b>	<b>3</b>	<b>-95</b>	<b>-1.948</b>

Der Anstieg des Dienstzeitaufwands im Berichtsjahr auf 77 Mio. EUR (Vj.: 47 Mio. EUR) resultiert im Wesentlichen aus dem deutlichen Rückgang des Rechnungszinssatzes zum 31. Dezember 2014 für Deutschland auf 2,1 % im Vergleich zum Ende des Geschäftsjahres 2013 in Höhe von 3,5 %. Es besteht hier der folgende Zusammenhang: Der Rückgang des Rechnungszinssatzes führt zu einem Anstieg des Erfüllungsbetrags der leistungsorientierten Pläne und damit zu einem im Vergleich zum Vorjahr höheren Dienstzeitaufwand.

**Entwicklung der leistungsorientierten Verpflichtungen**

Die folgende Übersicht stellt eine Überleitungsrechnung der Eröffnungs- und Schlussalden des Barwerts der leistungsorientierten Verpflichtungen zum Bilanzstichtag dar:

**Überleitung Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen 01. Januar/31. Dezember**

Nr. 099

	<b>2015</b>				
in Mio. EUR	Deutsch- land	USA	Groß- britannien	Übrige Länder	Summe
<b>Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen zum 01. Januar</b>	<b>-1.972</b>	<b>-222</b>	<b>-188</b>	<b>-286</b>	<b>-2.668</b>
Gezahlte Leistungen	63	10	18	16	107
Laufender Dienstzeitaufwand	-56	-2	0	-17	-75
Nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand	0	0	0	-5	-5
Zinsaufwand	-41	-9	-8	-8	-66
Arbeitnehmerbeiträge	-10	-1	0	-1	-12
Übertragungen	28	0	-28	0	0
Gezahlte Abgeltungen	0	9	0	55	64
Gewinne (+)/Verluste (-) aus Abgeltungen	0	1	0	2	3
Gewinne (+)/Verluste (-) – Änderung finanzieller Annahmen	72	8	7	5	92
Gewinne (+)/Verluste (-) – Änderung demographischer Annahmen	0	4	7	0	11
Gewinne (+)/Verluste (-) – erfahrungsbedingte Anpassungen	-1	4	-1	-5	-3
Währungsumrechnung	-2	-25	-11	-4	-42
<b>Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen zum 31. Dezember</b>	<b>-1.919</b>	<b>-223</b>	<b>-204</b>	<b>-248</b>	<b>-2.594</b>

	<b>2014</b>				
in Mio. EUR	Deutsch- land	USA	Groß- britannien	Übrige Länder	Summe
<b>Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen zum 01. Januar</b>	<b>-1.501</b>	<b>-165</b>	<b>-153</b>	<b>-222</b>	<b>-2.041</b>
Gezahlte Leistungen	62	8	6	10	86
Laufender Dienstzeitaufwand	-30	0	0	-13	-43
Nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand	0	0	0	-5	-5
Zinsaufwand	-52	-8	-7	-8	-75
Arbeitnehmerbeiträge	-8	-1	0	-1	-10
Übertragungen	-39	0	0	0	-39
Gezahlte Abgeltungen	0	3	0	0	3
Gewinne (+)/Verluste (-) aus Abgeltungen	0	1	0	0	1
Gewinne (+)/Verluste (-) – Änderung finanzieller Annahmen	-401	-23	-24	-36	-484
Gewinne (+)/Verluste (-) – Änderung demographischer Annahmen	0	-14	0	-3	-17
Gewinne (+)/Verluste (-) – erfahrungsbedingte Anpassungen	-2	-1	0	2	-1
Währungsumrechnung	-1	-22	-10	-10	-43
<b>Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen zum 31. Dezember</b>	<b>-1.972</b>	<b>-222</b>	<b>-188</b>	<b>-286</b>	<b>-2.668</b>

Die im Geschäftsjahr 2015 gezahlten Abgeltungen resultieren im Wesentlichen aus einer rechtlichen Umstellung der Pensionspläne in den Niederlanden. Die vorgenommenen Anpassungen führten dazu, dass die bilanzielle Abbildung dieser Pensionspläne zukünftig als beitragsorientierte Pläne erfolgt. Da die Leistungsverpflichtung im Zeitpunkt der Umstellung zum Großteil ausfinanziert war, ergab sich hieraus kein wesentliches Abgeltungsergebnis.

### 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. 100

	2015				
in Mio. EUR	Deutsch- land	USA	Groß- britannien	Übrige Länder	Summe
<b>Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 01. Januar</b>	<b>179</b>	<b>159</b>	<b>191</b>	<b>191</b>	<b>720</b>
Gezahlte Leistungen	-4	-10	-18	-10	-42
Rechnungsmäßiger Zinsertrag auf das Planvermögen	3	7	9	6	25
Arbeitnehmerbeiträge	10	1	0	1	12
Arbeitgeberbeiträge	-4	9	0	10	15
Übertragungen	-45	-1	45	0	-1
Gezahlte Abgeltungen	0	-9	0	-55	-64
Sonstiger Ertrag (+)/Verlust (-) aus Planvermögen	5	-11	-8	1	-13
Währungsumrechnung	4	19	10	1	34
<b>Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 31. Dezember</b>	<b>148</b>	<b>164</b>	<b>229</b>	<b>145</b>	<b>686</b>
	<b>2014</b>				
in Mio. EUR	Deutsch- land	USA	Groß- britannien	Übrige Länder	Summe
<b>Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 01. Januar</b>	<b>139</b>	<b>127</b>	<b>156</b>	<b>150</b>	<b>572</b>
Gezahlte Leistungen	-3	-8	-7	-6	-24
Rechnungsmäßiger Zinsertrag auf das Planvermögen	5	6	7	6	24
Arbeitnehmerbeiträge	8	1	0	1	10
Arbeitgeberbeiträge	0	9	0	17	26
Übertragungen	23	-1	0	0	22
Gezahlte Abgeltungen	0	-3	0	0	-3
Sonstiger Ertrag (+)/Verlust (-) aus Planvermögen	5	10	24	16	55
Währungsumrechnung	2	18	11	7	38
<b>Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 31. Dezember</b>	<b>179</b>	<b>159</b>	<b>191</b>	<b>191</b>	<b>720</b>

Für das Geschäftsjahr 2016 plant die Schaeffler Gruppe 25 Mio. EUR in das Planvermögen einzuzahlen, wobei hiervon 1 Mio. EUR auf die USA und 24 Mio. EUR auf die übrigen Länder entfallen werden.

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. 101

<b>31.12.2015</b>					
in Mio. EUR	Deutsch- land	USA	Groß- britannien	Übrige Länder	Summe
Eigenkapitalinstrumente	79	66	62	18	225
Schuldinstrumente	24	97	49	106	276
Immobilien	0	0	26	14	40
Zahlungsmittel	20	1	2	1	24
(Rückdeckungs-) Versicherungen	25	0	0	6	31
Mischfonds	0	0	90	0	90
<b>Gesamt</b>	<b>148</b>	<b>164</b>	<b>229</b>	<b>145</b>	<b>686</b>

<b>31.12.2014</b>					
in Mio. EUR	Deutsch- land	USA	Groß- britannien	Übrige Länder	Summe
Eigenkapitalinstrumente	93	63	46	19	221
Schuldinstrumente	33	96	38	101	268
Immobilien	0	0	0	12	12
Zahlungsmittel	6	0	1	2	9
(Rückdeckungs-) Versicherungen	25	0	0	57	82
Mischfonds	22	0	106	0	128
<b>Gesamt</b>	<b>179</b>	<b>159</b>	<b>191</b>	<b>191</b>	<b>720</b>

Das Planvermögen beinhaltet keine von der Schaeffler Gruppe selbst genutzten Immobilien oder unternehmenseigenen Finanzinstrumente. Mit Ausnahme der Werte für Immobilien und Rückdeckungsversicherungen sind alle oben genannten Werte zu Marktpreisen, die an einem aktiven Markt notiert werden, angegeben.

Die Entwicklung der Struktur des Planvermögens in Deutschland wird durch entsprechende Performance-Berichte seitens des Fondsmanagers übermittelt und regelmäßig durch Anlageausschüsse überprüft. Die Anlagestrategie erfolgt dabei im Rahmen eines Lebenszyklusmodells: Mit steigendem Lebensalter des Begünstigten wird das Planvermögen in risikoärmere Anlagenklassen umgeschichtet.

Für die leistungsorientierten Pläne mit Planvermögen in Großbritannien und den USA werden in regelmäßigen Abständen Asset-Liability-Studien erstellt, die unter Berücksichtigung lokaler rechtlicher Gegebenheiten die Grundlage für die Kapitalanlagepolitik der jeweiligen Fonds bilden.

**Entwicklung des Gesamtergebnisses**

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die im Gesamtergebnis erfassten Beträge der leistungsorientierten Pläne und stellt dabei die einzelnen Ergebniskomponenten dar:

**Gesamtergebnis der leistungsorientierten Pensionspläne**

Nr. 102

<b>2015</b>					
in Mio. EUR	Deutsch- land	USA	Groß- britannien	Übrige Länder	Summe
Laufender Dienstzeitaufwand	56	2	0	17	75
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	0	0	0	5	5
• davon Planänderungen	0	0	0	5	5
Gewinne (-)/Verluste (+) aus Abgeltungen	0	-1	0	-2	-3
<b>Dienstzeitaufwand</b>	<b>56</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>77</b>
Zinsaufwand	41	9	8	8	66
Rechnungsmäßiger Zinsertrag	-3	-7	-9	-6	-25
<b>Nettozinsertrag/-aufwand auf die Nettoschuld/das Nettovermögen</b>	<b>38</b>	<b>2</b>	<b>-1</b>	<b>2</b>	<b>41</b>
Gewinne (-)/Verluste (+) – Änderung finanzieller Annahmen	-72	-8	-7	-5	-92
Gewinne (-)/Verluste (+) - Änderung demographischer Annahmen	0	-4	-7	0	-11
Gewinne (-)/Verluste (+) – erfahrungsbedingte Anpassungen	1	-4	1	5	3
Sonstiger Ertrag (-)/Verlust (+) aus Planvermögen	-5	11	8	-1	13
<b>Neubewertungen der Nettoschuld/des Nettovermögens</b>	<b>-76</b>	<b>-5</b>	<b>-5</b>	<b>-1</b>	<b>-87</b>
<b>Gesamtergebnis aus leistungsorientierten Verpflichtungen</b>	<b>18</b>	<b>-2</b>	<b>-6</b>	<b>21</b>	<b>31</b>
<b>2014</b>					
in Mio. EUR	Deutsch- land	USA	Groß- britannien	Übrige Länder	Summe
Laufender Dienstzeitaufwand	30	0	0	13	43
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	0	0	0	5	5
• davon Planänderungen	0	0	0	5	5
Gewinne (-)/Verluste (+) aus Abgeltungen	0	-1	0	0	-1
<b>Dienstzeitaufwand</b>	<b>30</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>47</b>
Zinsaufwand	52	8	7	8	75
Rechnungsmäßiger Zinsertrag	-5	-6	-7	-6	-24
<b>Nettozinsertrag/-aufwand auf die Nettoschuld/Nettovermögen</b>	<b>47</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>51</b>
Gewinne (-)/Verluste (+) – Änderung finanzieller Annahmen	401	23	24	36	484
Gewinne (-)/Verluste (+) - Änderung demographischer Annahmen	0	14	0	3	17
Gewinne (-)/Verluste (+) – erfahrungsbedingte Anpassungen	2	1	0	-2	1
Sonstiger Ertrag (-)/Verlust (+) aus Planvermögen	-5	-10	-24	-16	-55
Effekte aus der Nettovermögensbegrenzung	0	0	0	-3	-3
<b>Neubewertungen der Nettoschuld/des Nettovermögens</b>	<b>398</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>444</b>
<b>Gesamtergebnis aus leistungsorientierten Verpflichtungen</b>	<b>475</b>	<b>29</b>	<b>0</b>	<b>38</b>	<b>542</b>

Der Dienstzeitaufwand und die Verzinsung der Nettoschuld werden in den folgenden Posten der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst:

### Nettopensionsaufwendungen in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung Nr. 103

2015					
in Mio. EUR	Deutsch- land	USA	Groß- britannien	Übrige Länder	Summe
Umsatzkosten	31	-1	0	16	46
Kosten der Forschung und Entwicklung	10	0	0	1	11
Kosten des Vertriebs	4	0	0	2	6
Kosten der allgemeinen Verwaltung	11	2	0	1	14
<b>Im EBIT enthalten</b>	<b>56</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>77</b>
Zinsaufwand	41	9	8	8	66
Rechnungsmäßiger Zinsertrag	-3	-7	-9	-6	-25
<b>Im Finanzergebnis enthalten</b>	<b>38</b>	<b>2</b>	<b>-1</b>	<b>2</b>	<b>41</b>
<b>Gesamt</b>	<b>94</b>	<b>3</b>	<b>-1</b>	<b>22</b>	<b>118</b>

2014					
in Mio. EUR	Deutsch- land	USA	Groß- britannien	Übrige Länder	Summe
Umsatzkosten	18	-1	0	14	31
Kosten der Forschung und Entwicklung	6	0	0	1	7
Kosten des Vertriebs	2	0	0	2	4
Kosten der allgemeinen Verwaltung	4	0	0	1	5
<b>Im EBIT enthalten</b>	<b>30</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>47</b>
Zinsaufwand	52	8	7	8	75
Rechnungsmäßiger Zinsertrag	-5	-6	-7	-6	-24
<b>Im Finanzergebnis enthalten</b>	<b>47</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>51</b>
<b>Gesamt</b>	<b>77</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>98</b>

#### Duration

Die gewichtete, durchschnittliche Duration der leistungsorientierten Verpflichtungen beträgt zum Ende des Berichtsjahres 18,1 Jahre (Vj.: 18,7 Jahre). In den wesentlichen Ländern Deutschland, den USA und Großbritannien beträgt die durchschnittliche Duration 18,6 Jahre (Vj.: 19,2 Jahre), 12,1 Jahre (Vj.: 13,1 Jahre) bzw. 24,9 Jahre (Vj.: 25,5 Jahre).

### Versicherungsmathematische Annahmen

Die Bewertung der leistungsorientierten Verpflichtungen erfolgt zum jeweiligen Bilanzstichtag unter Anwendung versicherungsmathematischer Annahmen.

Die Annahmen, insbesondere in Bezug auf den Abzinsungssatz, die Lohn- und Gehaltssteigerung sowie die Rentensteigerung, werden für jedes Land separat getroffen.

Die folgende Tabelle zeigt die wichtigsten gewichteten durchschnittlichen versicherungsmathematischen Annahmen in der Schaeffler Gruppe:

### Versicherungsmathematische Annahmen

Nr. 104

<b>2015</b>					
in Mio. EUR	Deutsch- land	USA	Groß- britannien	Übrige Länder	Gesamt
Abzinsungssatz zum 31. Dezember	2,3 %	4,2 %	4,1 %	2,6 %	2,6 %
Zukünftiger Lohn- und Gehaltstrend	3,3 %	n.a. <sup>1)</sup>	n.a. <sup>1)</sup>	3,2 %	3,3 %
Zukünftiger Rententrend	1,8 %	2,5 %	3,2 %	0,3 %	1,9 %

<b>2014</b>					
in Mio. EUR	Deutsch- land	USA	Groß- britannien	Übrige Länder	Gesamt
Abzinsungssatz zum 31. Dezember	2,1 %	3,9 %	3,9 %	2,6 %	2,5 %
Zukünftiger Lohn- und Gehaltstrend	3,3 %	n.a. <sup>1)</sup>	n.a. <sup>1)</sup>	3,1 %	3,2 %
Zukünftiger Rententrend	1,8 %	2,5 %	3,2 %	1,1 %	1,9 %

<sup>1)</sup> Die Pensionspläne in den USA und Großbritannien sind seit 2006 bzw. 2009 geschlossen und derart ausgestaltet, dass die zukünftigen Lohn- und Gehaltstrends keine Auswirkungen auf die Höhe der Nettoverpflichtungen haben.

Die Annahmen bezüglich der Sterblichkeit beruhen auf öffentlichen Statistiken sowie länder-spezifischen Sterbetafeln. Für die deutschen Pläne werden die von Prof. Dr. Klaus Heubeck entwickelten RICHTTAFELN 2005 G der HEUBECK-RICHTTAFELN-GmbH verwendet. Hierbei handelt es sich um Generationentafeln, die durch geeignete Annahmen insbesondere die zukünftige steigende Lebenserwartung berücksichtigen.



**Sensitivitätsanalyse**

Die Berechnung des Barwertes der leistungsorientierten Verpflichtung wird wesentlich von der Wahl der oben genannten Annahmen bestimmt. In der folgenden Tabelle wird die Sensitivität des Barwertes der leistungsorientierten Verpflichtung bei Änderung einer der wesentlichen Annahmen dargestellt.

**Sensitivitäten des Barwertes der leistungsorientierten Verpflichtung**

Nr. 105

		<b>2015</b>				
in Mio. EUR		Deutsch- land	USA	Groß- britannien	Übrige Länder	Summe
Abzinsungssatz	Plus 1,0 %	-296	-25	-42	-29	-392
	Minus 1,0 %	408	30	58	35	531
Lohn- und Gehaltstrend	Plus 1,0 %	41	n.a. <sup>1)</sup>	n.a. <sup>1)</sup>	19	60
	Minus 1,0 %	-36	n.a. <sup>1)</sup>	n.a. <sup>1)</sup>	-17	-53
Rententrend	Plus 1,0 %	199	0	25	5	229
	Minus 1,0 %	-166	0	-21	-2	-189

		<b>2014</b>				
in Mio. EUR		Deutsch- land	USA	Groß- britannien	Übrige Länder	Summe
Abzinsungssatz	Plus 1,0 %	-311	-26	-41	-37	-415
	Minus 1,0 %	426	32	57	46	561
Lohn- und Gehaltstrend	Plus 1,0 %	44	n.a. <sup>1)</sup>	n.a. <sup>1)</sup>	18	62
	Minus 1,0 %	-38	n.a. <sup>1)</sup>	n.a. <sup>1)</sup>	-16	-54
Rententrend	Plus 1,0 %	215	0	24	16	255
	Minus 1,0 %	-179	0	-20	-10	-209

<sup>1)</sup> Die Pensionspläne in den USA und Großbritannien sind seit 2006 bzw. 2009 geschlossen und derart ausgestaltet, dass die Lohn- und Gehaltstrends keine Auswirkungen auf die Höhe der Nettoverpflichtung haben.

Die Lebenserwartung stellt einen weiteren wesentlichen Bewertungsparameter für die Pensionsverpflichtungen der Schaeffler Gruppe dar. Würde sich die Lebenserwartung in den wesentlichen Ländern jeweils um ein Jahr verlängern, dann würde dies zu einer Erhöhung des Barwertes der jeweiligen Verpflichtung um 90 Mio. EUR (Vj.: 94 Mio. EUR) für Deutschland, um 6 Mio. EUR (Vj.: 7 Mio. EUR) für die USA und um 7 Mio. EUR (Vj.: 7 Mio. EUR) für Großbritannien führen.

Die Berechnung der oben dargestellten Sensitivitäten erfolgte im Berichtsjahr unverändert zum Vorjahr nach der gleichen Methode, wie sie für die Berechnung der Barwerte der Pensionsverpflichtungen am Bilanzstichtag verwendet wurde. Die Darstellung berücksichtigt nicht die Interdependenzen der Annahmen, sondern unterstellt, dass sich die Annahmen jeweils einzeln ändern. In der Praxis wäre dies unüblich, da die Annahmen oft korrelieren.

**Risiken und Risikomanagement**

Die Schaeffler Gruppe unterliegt hinsichtlich der vorliegenden leistungsorientierten Pläne den allgemeinen versicherungsmathematischen Risiken.

Die Verwaltung der vorhandenen Planvermögen erfolgt dezentral in den jeweiligen Ländern und wird hier unabhängig gemanagt.

**Beitragsorientierte Pläne**

Im Geschäftsjahr 2015 sind Aufwendungen für beitragsorientierte Pläne in Höhe von 18 Mio. EUR entstanden (Vj.: 10 Mio. EUR). Der überwiegende Teil mit 12 Mio. EUR (Vj.: 6 Mio. EUR) entfällt dabei auf Pläne in den USA.

## 4.11 Rückstellungen

**Rückstellungen**

Nr. 106

in Mio. EUR	Personal- aufwen- dungen	Restruk- turierung	Gewähr- leistungen	Sonstige Steuern	Sonstige	Summe
<b>Bestand zum 01. Januar 2015</b>	<b>96</b>	<b>0</b>	<b>64</b>	<b>30</b>	<b>112</b>	<b>302</b>
Zuführungen	37	42	52	5	299	435
Inanspruchnahme	-30	0	-28	-11	-39	-108
Auflösungen	0	0	-7	-2	-10	-19
Zinsaufwendungen	0	0	0	0	0	0
Währungsumrechnung	0	0	2	0	1	3
<b>Bestand zum 31. Dezember 2015</b>	<b>103</b>	<b>42</b>	<b>83</b>	<b>22</b>	<b>363</b>	<b>613</b>

Die Rückstellungen können jeweils wie folgt in einen lang- und einen kurzfristigen Anteil aufgeteilt werden. Die langfristigen Rückstellungen umfassen einen Zeitraum von ein bis fünf Jahren.

**Rückstellungen (lang-/kurzfristig)**

Nr. 107

in Mio. EUR	31.12.2015			31.12.2014		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
Personalaufwendungen	43	60	103	55	41	96
Restrukturierung	28	14	42	0	0	0
Gewährleistungen	0	83	83	0	64	64
Sonstige Steuern	0	22	22	0	30	30
Sonstige	111	252	363	15	97	112
<b>Gesamt</b>	<b>182</b>	<b>431</b>	<b>613</b>	<b>70</b>	<b>232</b>	<b>302</b>

Die **Rückstellungen für Personalaufwendungen** beinhalteten im Wesentlichen Rückstellungen für Jubiläumsverpflichtungen und Altersteilzeitprogramme in Höhe von 54 Mio. EUR (Vj.: 50 Mio. EUR) sowie Rückstellungen für Personalstrukturmaßnahmen an den Standorten Schweinfurt und Wuppertal in Höhe von 23 Mio. EUR (Vj.: 25 Mio. EUR).

Die **Rückstellungen für Restrukturierung** beinhalteten vor allem Rückstellungen im Zusammenhang mit der Neuausrichtung der Sparte Industrie (Programm „CORE“) in Höhe von 36 Mio. EUR. Die Schätzung zukünftiger Kosten für Restrukturierungsmaßnahmen ist insbesondere deshalb mit vielen Unsicherheiten behaftet, weil für die Bewertung Annahmen hinsichtlich der künftigen Kosten auf der Basis von Erfahrungswerten sowie der erwarteten Dauer der Maßnahmen getroffen werden.

Die **Rückstellungen für sonstige Steuern** umfassten insbesondere Grunderwerbsteuer im Zusammenhang mit konzerninternen Umstrukturierungen.

Der Anstieg der **sonstigen Rückstellungen** gegenüber dem Vorjahr war maßgeblich auf eine Rückstellung für mögliche Ansprüche Dritter im Zusammenhang mit dem im März 2014 abgeschlossenen EU-Kartellverfahren zurückzuführen. Hierfür wurden 95 Mio. EUR unter den langfristigen und 143 Mio. EUR unter den kurzfristigen Rückstellungen ausgewiesen. Die Schätzung zukünftiger Kosten im Zusammenhang mit Rechtsstreitigkeiten und anderen rechtlichen Verfahren wirft grundsätzlich komplexe Fragen auf und ist mit zahlreichen Unwägbarkeiten und Schwierigkeiten verbunden, u. a. aufgrund des Sachverhalts und der Umstände jedes einzelnen Falls, des Gerichts, bei dem die Klage anhängig ist, sowie aufgrund von Unterschieden im anwendbaren Recht. Somit sind die Ergebnisse von gegenwärtig anhängigen bzw. künftigen Verfahren nicht vorhersagbar. Durch das Urteil in einem Gerichtsverfahren oder durch einen Vergleich können der Schaeffler Gruppe Kosten entstehen, die den hierfür zurückgestellten Betrag übersteigen.

## 4.12 Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten und sonstige Verbindlichkeiten

### Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten (lang-/kurzfristig)

Nr. 108

in Mio. EUR	31.12.2015			31.12.2014		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
<b>Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten</b>						
Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern	0	227	227	0	240	240
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten	3	46	49	10	77	87
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	9	239	248	11	241	252
<b>Summe</b>	<b>12</b>	<b>512</b>	<b>524</b>	<b>21</b>	<b>558</b>	<b>579</b>

In den **Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern** waren im Wesentlichen Erfolgsbeteiligungen berücksichtigt.

Die **derivativen finanziellen Verbindlichkeiten** beinhalteten Devisentermingeschäfte. Diese wurden zur Absicherung von Währungsrisiken in der Schaeffler Gruppe verwendet. Der Rückgang war im Wesentlichen auf einen Marktwertanstieg der Devisentermingeschäfte sowie der im Vorjahr enthaltenen Zinswährungsswaps, die zum Stichtag einen positiven Marktwert aufwiesen, zurückzuführen.

In den **übrigen finanziellen Verbindlichkeiten** waren hauptsächlich Abgrenzungen für Verkaufsaufwendungen (Boni, Rabatte, Skonti) und Stückzinsen der Anleihen enthalten.

Angaben zu Währungs- und Liquiditätsrisiken der Schaeffler Gruppe in Bezug auf die sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten finden sich unter Tz. 4.13.

### Sonstige Verbindlichkeiten (lang-/kurzfristig)

Nr. 109

in Mio. EUR	31.12.2015			31.12.2014		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
<b>Sonstige Verbindlichkeiten</b>						
Verbindlichkeiten aus sozialer Sicherheit	2	38	40	3	40	43
Erhaltene Anzahlungen	0	29	29	0	31	31
Sonstige Steuerverbindlichkeiten	0	102	102	0	84	84
Übrige Verbindlichkeiten	4	136	140	5	158	163
<b>Summe</b>	<b>6</b>	<b>305</b>	<b>311</b>	<b>8</b>	<b>313</b>	<b>321</b>

Die **Verbindlichkeiten aus sozialer Sicherheit** beinhalteten im Wesentlichen abzuführende Sozialversicherungsbeiträge.

Die **sonstigen Steuerverbindlichkeiten** umfassten insbesondere Verbindlichkeiten aus Umsatzsteuer und Verbindlichkeiten aus Lohnsteuer.

In den **übrigen Verbindlichkeiten** waren überwiegend Verpflichtungen aus Urlaubs- und Gleitzeitansprüchen enthalten.

## 4.13 Finanzinstrumente

Die folgende Tabelle enthält die Buchwerte und die beizulegenden Zeitwerte der Finanzinstrumente, aufgliedert nach Klassen der Konzern-Bilanz und je Kategorie gemäß IFRS 7.8. Dabei wurden auch die Anteile an assoziierten Unternehmen sowie Derivate mit bilanzieller Sicherungsbeziehung berücksichtigt, obwohl diese keiner Bewertungskategorie des IAS 39 angehören. Reklassifizierungen von Finanzinstrumenten zwischen den Kategorien fanden nicht statt.

### Finanzinstrumente nach Klassen und je Kategorie gem. IFRS 7.8

Nr. 110

in Mio. EUR	Kategorie gemäß IFRS 7.8	31.12.2015		31.12.2014	
		Buchwert	Beizu- legender Zeitwert	Buchwert	Beizu- legender Zeitwert
<b>Finanzielle Vermögenswerte, nach Klassen</b>					
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	2.023	2.023	1.900	1.900
Sonstige finanzielle Vermögenswerte					
• Anteile an assoziierten Unternehmen <sup>1)</sup>	n.a.	3	-	4	-
• Sonstige Finanzanlagen <sup>2)</sup>	AfS	17	-	14	-
• Handelbare Wertpapiere	AfS	14	14	12	12
• Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	n.a.	127	127	24	24
• Nicht als Sicherungsinstrument designierte Derivate	HfT	235	235	245	245
• Übrige finanzielle Vermögenswerte	LaR	1.850	1.856	2.022	2.036
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	LaR	799	799	636	636
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten, nach Klassen</b>					
Finanzschulden	FLAC	5.688	5.793	6.414	6.846
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	1.405	1.405	1.261	1.261
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten					
• Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	n.a.	16	16	64	64
• Nicht als Sicherungsinstrument designierte Derivate	HfT	33	33	23	23
• Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	475	475	492	492
<b>Zusammenfassung pro Kategorie</b>					
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (AfS)		31	-	26	-
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Vermögenswerte (HfT)		235	-	245	-
Kredite und Forderungen (LaR)		4.672	-	4.558	-
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden (FLAC)		7.568	-	8.167	-
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Verbindlichkeiten (HfT)		33	-	23	-

<sup>1)</sup> At Equity bewertete Beteiligungen.

<sup>2)</sup> Zu Anschaffungskosten bewertete Beteiligungen.

Bei den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, den übrigen finanziellen Vermögenswerten und den Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten, den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie den übrigen finanziellen Verbindlichkeiten wird aufgrund der kurzfristigen Laufzeit angenommen, dass der Buchwert dem beizulegenden Zeitwert entspricht. Davon ausgenommen sind die in den übrigen finanziellen Vermögenswerten enthaltenen Darlehensforderungen in Höhe von 1.773 Mio. EUR (Vj.: 1.700 Mio. EUR). Diese haben eine Laufzeit bis Dezember 2024.

Die sonstigen Finanzanlagen beinhaltenen Beteiligungen (Anteile an Kapitalgesellschaften sowie Genossenschaftsanteile), für die keine auf einem aktiven Markt notierten Preise vorliegen, sodass eine verlässliche Ermittlung des beizulegenden Zeitwertes dieser Instrumente nicht möglich ist. Daher wurden die Beteiligungen zu Anschaffungskosten bilanziert. Anteilige Veräußerungen dieser Beteiligungen erfolgten im Geschäftsjahr 2015 nicht. Ebenso ist ein (teilweiser) Verkauf in absehbarer Zukunft nicht geplant. Die handelbaren Wertpapiere beinhalten fast ausschließlich Eigenkapitalinstrumente in Form von Anteilen an Geldmarktfonds.

Derivate mit bilanzieller Sicherungsbeziehung kommen ausschließlich im Rahmen von Cash Flow Hedges zur Absicherung von Währungsrisiken zum Einsatz. Als Sicherungsinstrumente werden dafür Zinswährungsswaps und Devisentermingeschäfte eingesetzt.

Ausführungen zur Höhe der als Sicherheiten verpfändeten finanziellen Vermögenswerte sind den Anmerkungen zu den jeweiligen Bilanzposten zu entnehmen. Die Grundlagen der Verpfändung von finanziellen und nicht-finanziellen Vermögenswerten der Schaeffler Gruppe sind im Facilities Agreement sowie in den Anleiheverträgen enthalten (vgl. Tz. 4.9). Die Sicherheiten sind grundsätzlich für die Laufzeit der Kredit- und Anleiheverträge gestellt und können bspw. im Fall der Nichteinhaltung der definierten Finanzkennzahlen (Financial Covenants) aufgrund eines außerordentlichen Kündigungsrechts der Kreditgeber verwertet werden.

Für finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die entweder zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden oder für die eine Angabe des beizulegenden Zeitwertes im Konzernanhang erfolgt, wurden folgende Bewertungsverfahren und Inputfaktoren zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwertes verwendet:

- Level 1: Für handelbare Wertpapiere bestimmt sich der beizulegende Zeitwert anhand des Börsenkurses zum Stichtag. Für die in den Finanzschulden enthaltenen Anleihen wird der Börsenkurs als beizulegender Zeitwert 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 übrigen finanziellen Vermögenswerte und der Finanzschulden (außer den börsennotierten Anleihen) ergibt sich als Barwert der erwarteten Zahlungsmittelzu- bzw. -abflüsse. Die Abzinsung erfolgt dabei unter Verwendung von zum Stichtag gültigen risiko- und laufzeitadäquaten Zinssätzen.

- Level 3: In der Schaeffler Gruppe sind keine derartigen Finanzinstrumente vorhanden.

Die folgende Übersicht stellt die beizulegenden Zeitwerte der finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten sowie deren LevelEinstufung dar. Finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, bei denen angenommen wird, dass der Buchwert dem beizulegenden Zeitwert entspricht, sind nicht enthalten.

### Finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten nach Fair Value Hierarchie

Nr. 111

in Mio. EUR	Level 1	Level 2	Gesamt
<b>31. Dezember 2015</b>			
Handelbare Wertpapiere	14	-	14
Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	-	127	127
Nicht als Sicherungsinstrument designierte Derivate	-	235	235
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	-	1.779	1.779
<b>Summe finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>14</b>	<b>2.141</b>	<b>2.155</b>
Finanzschulden	5.069	724	5.793
Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	0	16	16
Nicht als Sicherungsinstrument designierte Derivate	0	33	33
<b>Summe finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>5.069</b>	<b>773</b>	<b>5.842</b>
<b>31. Dezember 2014</b>			
Handelbare Wertpapiere	12	-	12
Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	-	24	24
Nicht als Sicherungsinstrument designierte Derivate	-	245	245
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	-	1.714	1.714
<b>Summe finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>12</b>	<b>1.983</b>	<b>1.995</b>
Finanzschulden	0	6.846	6.846
Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	-	64	64
Nicht als Sicherungsinstrument designierte Derivate	-	23	23
<b>Summe finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>0</b>	<b>6.933</b>	<b>6.933</b>

Jeweils zum Ende einer Berichtsperiode wird überprüft, ob Umgruppierungen zwischen Bewertungshierarchien vorzunehmen sind. In der Berichtsperiode wurden Transfers zwischen den verschiedenen Leveln vorgenommen. Die bisher unter Level 2 ausgewiesenen börsennotierten Anleihen wurden zum 31. Dezember 2015 unter Level 1 ausgewiesen. Als beizulegender Zeitwert wurde bisher der um die eingebetteten Derivate bereinigte Börsenkurs der Anleihen herangezogen. Zum 31. Dezember 2015 wird als beizulegender Zeitwert der Börsenkurs ohne Bereinigung ausgewiesen. Die Änderung wurde vorgenommen, da die an einem aktiven Markt notierten Preise der Anleihen einen zuverlässigeren Nachweis für den beizulegenden Zeitwert darstellen.

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. 112

in Mio. EUR	aus der Folgebewertung				Nettoergebnis	
	aus Zinsen und Dividenden	Beizulegender Zeitwert	Wertberichtigung	Währungsumrechnung	2015	2014
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	-	2	-	-	2	1
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten	97	-13	-	-	84	172
Kredite und Forderungen	81	-	-3	38	116	34
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	-517	-	-	-238	-755	-749
<b>Summe</b>	<b>-339</b>	<b>-11</b>	<b>-3</b>	<b>-200</b>	<b>-553</b>	<b>-542</b>

Das Zinsergebnis aus finanziellen Vermögenswerten bzw. Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert wurden, ist in den Zinserträgen aus finanziellen Vermögenswerten bzw. den Zinsaufwendungen aus Finanzschulden enthalten (vgl. Tz. 3.5).

Der Nettogewinn in Höhe von 84 Mio. EUR (Vj.: 172 Mio. EUR) aus zu Handelszwecken gehaltenen finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten entfiel ausschließlich auf Derivate. Von diesem Nettogewinn wurden 168 Mio. EUR (Vj.: 190 Mio. EUR) im Finanzergebnis gezeigt. Fair Value Änderungen der separat bilanzierten eingebetteten Derivate führten zu Aufwendungen in Höhe von 79 Mio. EUR (Vj.: 55 Mio. EUR).

Die Wertberichtigung bei finanziellen Vermögenswerten der Kategorie Kredite und Forderungen unterteilte sich in eine Wertaufholung in Höhe von 3 Mio. EUR (Vj.: 5 Mio. EUR) sowie eine Wertminderung in Höhe von 6 Mio. EUR (Vj.: 6 Mio. EUR) und entfiel im Geschäftsjahr 2015 ausschließlich auf die Klasse Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.



### **Finanzrisikomanagement**

Aufgrund der bestehenden Finanzinstrumente ist die Schaeffler Gruppe verschiedenen Risiken ausgesetzt.

Der Vorstand der Schaeffler Gruppe trägt die Gesamtverantwortung für die Einrichtung und Aufsicht über das Risikosteuerungssystem des Konzerns. Die Finanzabteilung ist verantwortlich für die Entwicklung und Überwachung dieser Risikosteuerung und berichtet diesbezüglich regelmäßig an den Vorstand Finanzen der Schaeffler Gruppe.

Es existieren konzernweite Richtlinien der Risikosteuerung zwecks Identifikation und Analyse der Risiken der Schaeffler Gruppe, Bestimmung angemessener Risikogrenzen und -kontrollen, Überwachung der Risiken sowie Einhaltung der Grenzwerte. Die Verfahren und Systeme der Risikosteuerung werden regelmäßig überprüft, um angemessen auf Änderungen der Marktbedingungen bzw. Änderungen der Aktivitäten der Schaeffler Gruppe reagieren zu können.

Für den Einsatz von Sicherungsinstrumenten bestehen Richtlinien, deren Einhaltung regelmäßig überprüft wird. Interne Abwicklungsrisiken werden durch eine strikte funktionale Trennung der Aufgabenbereiche minimiert.

Weitere Ausführungen zur Steuerung finanzieller Risiken befinden sich im „Chancen- und Risikobericht“ im zusammengefassten Lagebericht.

Die Schaeffler Gruppe unterteilt diese Risiken in Liquiditätsrisiko, Kontrahentenrisiko und Marktrisiken (Zins-, Währungs- und sonstige Marktpreisrisiken).

### **Liquiditätsrisiko**

Das Risiko, dass die Schaeffler Gruppe ihre Zahlungsverpflichtungen bei Fälligkeit nicht erfüllen kann, wird als Liquiditätsrisiko bezeichnet. Im Rahmen der Steuerung ihres Liquiditätsrisikos stellt die Schaeffler Gruppe sicher, dass stets ausreichend Liquidität zur Erfüllung fälliger Verbindlichkeiten zur Verfügung steht, ohne dabei untragbare Verluste einzugehen oder die Reputation der Schaeffler Gruppe zu gefährden.

Das Monitoring und die Steuerung des Liquiditätsrisikos werden anhand einer rollierenden Liquiditätsplanung mit einem Planungshorizont von bis zu zwölf Monaten durchgeführt. Sowohl der Liquiditätsstatus als auch der Liquiditätsplan werden regelmäßig an den Vorstand Finanzen berichtet.

Die Schaeffler Gruppe sichert die Einhaltung der Finanzierungsvoraussetzungen des operativen Geschäfts sowie der finanziellen Verpflichtungen durch den Einsatz von Eigenkapital, Cash Pool Vereinbarungen, konzerninternen Krediten sowie gewährten Kreditlinien auf Basis der jeweiligen rechtlichen und steuerlichen Vorschriften. Hierfür stehen eine revolvingende Kreditlinie (Revolving Credit Facility) über eine Mrd. EUR mit einem Zinssatz von Euribor plus 2,6875 % sowie weitere bilaterale Kreditlinien zur Verfügung.

Die folgende Übersicht zeigt die vertraglich vereinbarten Zins- und Tilgungszahlungen aus Finanzschulden und derivativen Verbindlichkeiten der Schaeffler Gruppe:

### Zahlungsströme aus nicht-derivativen und derivativen finanziellen Verbindlichkeiten

Nr. 113

in Mio. EUR	Buchwert	Vertraglich vereinb. Zahlungsströme	Bis zu 1 Jahr	1-5 Jahre	Mehr als 5 Jahre
<b>31. Dezember 2015</b>					
<b>Nicht-derivative finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>7.568</b>	<b>8.895</b>	<b>2.117</b>	<b>3.480</b>	<b>3.298</b>
• Finanzschulden	5.688	7.014	236	3.480	3.298
• Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.405	1.405	1.405	0	0
• Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	475	476	476	0	0
<b>Derivative finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>46</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
<b>Summe</b>	<b>7.617</b>	<b>8.944</b>	<b>2.163</b>	<b>3.483</b>	<b>3.298</b>
<b>31. Dezember 2014</b>					
<b>Nicht-derivative finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>8.167</b>	<b>9.703</b>	<b>2.066</b>	<b>3.879</b>	<b>3.758</b>
• Finanzschulden	6.414	7.949	320	3.871	3.758
• Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.261	1.261	1.261	0	0
• Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	492	493	485	8	0
<b>Derivative finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>87</b>	<b>17</b>	<b>74</b>	<b>-11</b>	<b>-46</b>
<b>Summe</b>	<b>8.254</b>	<b>9.720</b>	<b>2.140</b>	<b>3.868</b>	<b>3.712</b>

Die vertraglich vereinbarten Zahlungsströme in Bezug auf die Finanzschulden umfassen erwartete Zinsen sowie den Rückzahlungsbetrag der Kredite. Die vertraglich vereinbarten Zahlungsströme in Bezug auf die derivativen finanziellen Verbindlichkeiten umfassen die undiskontierten, erwarteten Cash Flow umgerechnet zu Stichtagskursen.

#### Kontrahentenrisiko

Das Risiko eines finanziellen Verlustes für die Schaeffler Gruppe aufgrund des Ausfalls eines Kunden bzw. Geschäftspartners wird als Kontrahentenrisiko bezeichnet. Von diesem Risiko sind im Wesentlichen die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie die übrigen finanziellen Vermögenswerte betroffen.

Das Kontrahentenrisiko aus Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wird durch die laufende Überwachung des Finanzstatus, der Kreditwürdigkeit sowie der Zahlungshistorie der jeweiligen Kunden kontrolliert. Weitere Maßnahmen der Steuerung des Ausfallrisikos sind ein effizientes Mahnverfahren und der Einsatz von Warenkreditversicherungen. Alle relevanten Regelungen sind in einer Richtlinie der Schaeffler Gruppe festgehalten.

Das Ausfallrisiko derivativer Finanzinstrumente entsteht, soweit Kontrahenten ihren Zahlungsverpflichtungen nicht oder nur eingeschränkt nachkommen. Zur Begrenzung dieses Risikos werden entsprechend Kontrakte nur mit ausgewählten Banken abgeschlossen.

Das Ausfallrisiko aus den langfristigen Darlehensforderungen in Höhe von 1.773 Mio. EUR (Vj.: 1.700 Mio. EUR) gegenüber nahestehenden Unternehmen ist dadurch begrenzt, dass die von der Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH gehaltenen Aktien der Continental AG mit einem Marktwert (Referenz XETRA, Stichtag 12. Dezember 2014 bzw. 31. August 2015) in Höhe des zweifachen Darlehensbetrages als Sicherheit bereitgestellt werden.

Das maximale Ausfallrisiko am Bilanzstichtag ohne Berücksichtigung von Sicherheiten entspricht dem jeweiligen Buchwert der finanziellen Vermögenswerte.

In Bezug auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die weder wertberichtigt noch überfällig sind, sind dem Vorstand der Schaeffler Gruppe keinerlei Anzeichen bekannt, dass die Debitoren ihren Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen werden. In Bezug auf die sonstigen finanziellen Vermögenswerte, d. h. die handelbaren Wertpapiere, die derivativen finanziellen Vermögenswerte sowie die übrigen finanziellen Vermögenswerte, ergeben sich über die vorgenommenen Wertberichtigungen hinaus keine Anzeichen, dass die Gegenpartei ihre zukünftigen vertraglichen Verpflichtungen nicht erfüllen kann.

Bei Forderungen aus Lieferungen und Leistungen besteht in der Sparte Automotive eine Risikokonzentration auf diverse Automobilhersteller (vgl. Tz. 5.4). 42,0 % der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen bestehen gegenüber zehn Automobilherstellern.

### Zinsänderungsrisiko

Variable Zinsvereinbarungen bergen das Risiko steigender Zinsen bei finanziellen Verbindlichkeiten bzw. fallender Zinsen bei finanziellen Anlagen. Dieses Risiko wird bewertet, eingeschätzt und bei Bedarf durch den Einsatz von derivativen Zinssicherungsinstrumenten gesteuert. Gegenstand dieser Steuerung sind die zinstragenden Netto-Finanzschulden der Schaeffler Gruppe.

Die Finanzschulden der Schaeffler Gruppe lassen sich in Bezug auf die grundlegende Ausgestaltung des jeweiligen Zinssatzes wie folgt zusammenfassen:

<b>Variabel und festverzinsliche Finanzschulden</b>	<b>Nr. 114</b>	
in Mio. EUR	<b>31.12.2015</b>	<b>31.12.2014</b>
<b>Variabel verzinsliche Instrumente</b>	<b>635</b>	<b>1.775</b>
• Finanzielle Schulden	635	1.775
<b>Festverzinsliche Instrumente</b>	<b>5.053</b>	<b>4.639</b>
• Finanzielle Schulden	5.053	4.639

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 2015 das Periodenergebnis bzw. das Eigenkapital folgendermaßen beeinflussen (erhöhen bzw. vermindern):

### Sensitivitätsanalyse: Veränderungen Zinsstrukturkurve

Nr. 115

in Mio. EUR	Periodenergebnis		Eigenkapital	
	Plus 100 Bp	Minus 100 Bp	Plus 100 Bp	Minus 100 Bp
<b>Zum 31. Dezember 2015</b>				
Variabel verzinst Instrumente	-3	0	0	0
Als Sicherungsinstrumente designierte Derivate	0	0	-4	4
Nicht als Sicherungsinstrumente designierte Derivate	-10	51	0	0
<b>Summe</b>	<b>-13</b>	<b>51</b>	<b>-4</b>	<b>4</b>
<b>Zum 31. Dezember 2014</b>				
Variabel verzinst Instrumente	-7	0	0	0
Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	0	0	2	-2
Nicht als Sicherungsinstrumente designierte Derivate	-3	2	0	0
<b>Summe</b>	<b>-10</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>-2</b>

Der Effekt aus den variabel verzinsten Instrumenten ist rein auf eine erhöhte bzw. verminderte Zinslast zurückzuführen.

### Währungsrisiken

Die Schaeffler Gruppe ist Währungsrisiken im Zusammenhang mit Verkäufen, Käufen, Ausleihungen sowie Finanzschulden, die auf eine andere als die funktionale Währung des jeweiligen Unternehmens der Schaeffler Gruppe lauten, ausgesetzt.

### Operative Fremdwährungsrisiken

Die internationale Ausrichtung der Geschäftsaktivitäten führt zu Liefer- und Zahlungsströmen in unterschiedlichsten Währungen. Daraus leitet sich ein Währungsrisiko ab, denn Vermögenswerte, die in einer Währung mit sinkendem Wechselkurs notiert sind, verlieren an Wert. Parallel dazu verteuern sich Verbindlichkeiten in einer Währung mit steigendem Wechselkurs.

Die folgende Tabelle zeigt die Fremdwährungsrisiken aus der operativen Geschäftstätigkeit der Schaeffler Gruppe bezüglich ihrer wesentlichen Währungen und basiert auf den jeweiligen Nominalwerten zu den entsprechenden Bilanzstichtagen:

<b>Fremdwährungsrisiken aus der operativen Geschäftstätigkeit</b>					Nr. 116
in Mio. EUR	USD	CNY	RON	HUF	
<b>31. Dezember 2015</b>					
Geschätztes Fremdwährungsrisiko aus operativer Geschäftstätigkeit	740	491	-211	-123	
Devisentermingeschäfte	-622	-336	156	92	
<b>Verbleibendes Fremdwährungsrisiko aus operativer Geschäftstätigkeit</b>	<b>118</b>	<b>155</b>	<b>-55</b>	<b>-31</b>	
<b>31. Dezember 2014</b>					
Geschätztes Fremdwährungsrisiko aus operativer Geschäftstätigkeit	1.197	181	-194	-114	
Devisentermingeschäfte	-476	0	76	68	
<b>Verbleibendes Fremdwährungsrisiko aus operativer Geschäftstätigkeit</b>	<b>721</b>	<b>181</b>	<b>-118</b>	<b>-46</b>	

Das geschätzte Fremdwährungsrisiko aus operativer Geschäftstätigkeit stellt das Fremdwährungsrisiko aus betrieblicher Tätigkeit und Investitionstätigkeit bezogen auf die jeweils folgenden zwölf Monate dar. Das verbleibende Fremdwährungsrisiko aus operativer Geschäftstätigkeit gibt das gebündelte Risiko aller Unternehmen der Schaeffler Gruppe wieder, die keinen lokalen Einschränkungen im Sinne eines Verbotes von Währungsgeschäften mit der Finanzabteilung der Schaeffler Gruppe unterliegen. Der Posten bildet somit den Unterschiedsbetrag zwischen bilanziell erfassten Grundgeschäften sowie bislang noch bilanzunwirksamen Grundgeschäften in Form von zukünftig erwarteten Cash Flow aus Fremdwährungen und bereits bilanziell erfassten Sicherungsinstrumenten ab. Das Währungsrisiko in Ländern mit Beschränkungen des Devisenverkehrs (vgl. Tz. 4.7) wird von der Finanzabteilung der Schaeffler Gruppe überwacht. Das größte Währungsrisiko in diesen Ländern resultiert aus dem US-Dollar und beläuft sich auf ein geschätztes Volumen von 36 Mio. EUR (Vj.: -321 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 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 2015 simuliert. Hierbei wird die Annahme getroffen, dass alle anderen Variablen, insbesondere Zinssätze, konstant bleiben.

Die Auswirkungen auf das Periodenergebnis bzw. auf das Eigenkapital aufgrund der Stichtagsbewertung und der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert sind aus folgender Tabelle ersichtlich:

#### Sensitivitätsanalyse: Veränderungen Wechselkurse operatives Geschäft Nr. 117

in Mio. EUR	31.12.2015		31.12.2014	
	Periodenergebnis	Eigenkapital	Periodenergebnis	Eigenkapital
USD	16	-67	15	-45
CNY	14	-25	10	0
HUF	1	9	1	5
RON	1	13	-2	9

Umgekehrt hätte eine 10 %ige Aufwertung des Euro im Vergleich zu den wesentlichen Fremdwährungen zum 31. Dezember 2015 – 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 1.800 Mio. USD (Vj.: 2.510 Mio. USD) abgesichert. Die Marktwertänderungen dieser Zinswährungsswaps, die nicht im Rahmen von Hedge Accounting bilanziert werden (Nominalvolumen von 800 Mio. USD; Vj.: 1.510 Mio. USD), wurden im Geschäftsjahr 2015 direkt ergebniswirksam erfasst. Weitere Absicherungen in diesem Zusammenhang erfolgen über Devisentermingeschäfte.

Im Rahmen der währungsrisikobezogenen Sensitivitätsanalyse aus Finanzierungstätigkeit wird eine 10 %ige Abwertung des Euro gegenüber dem US-Dollar zum 31. Dezember 2015 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. 118

in Mio. EUR	31.12.2015		31.12.2014	
	Perioden- ergebnis	Eigenkapital	Perioden- ergebnis	Eigenkapital
Währungseffekte Finanzschulden	-165	-72	-207	-77
Währungseffekte Derivate	170	16	211	14
<b>Summe</b>	<b>5</b>	<b>-56</b>	<b>4</b>	<b>-63</b>

Die Währungseffekte aus Finanzschulden auf das Eigenkapital ergeben sich aus der Absicherung einer Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb.

**Sonstige Marktpreisrisiken:** Unter die sonstigen Marktpreisrisiken fallen prinzipiell Risiken aus Änderungen von Börsenkursen und Aktienpreisindizes sowie aus Änderungen von Waren- und Rohstoffpreisen für den Fall, dass Bezugsverträge für Waren und Rohstoffe im Einklang mit den entsprechenden Regelungen des IAS 39 als Finanzinstrumente zu definieren wären.

Dies ist bei der Schaeffler Gruppe nicht der Fall. Die Absicherung gegenüber Waren- und Rohstoffpreisrisiken erfolgt über langfristige Lieferverträge, die Preisanpassungsklauseln beinhalten.

Risiken aus Börsenkursen und Aktienpreisindizes betreffen ausschließlich die handelbaren Wertpapiere. Angesichts der Höhe des Bestands dieser Finanzinstrumente sind die mit diesem Posten verbundenen Marktpreisrisiken als nicht wesentlich anzusehen.

**Derivative Finanzinstrumente und Sicherungsbeziehungen**

Im Rahmen des Risikomanagements werden derivative Finanzinstrumente zur Steuerung von Risiken eingesetzt. Die Nominalwerte und beizulegenden Zeitwerte der derivativen Finanzinstrumente stellen sich am Bilanzstichtag wie folgt dar:

**Übersicht derivative Finanzinstrumente**

Nr. 119

in Mio. EUR	31.12.2015		31.12.2014	
	Nominalwert	Beizulegender Zeitwert	Nominalwert	Beizulegender Zeitwert
<b>Finanzielle Vermögenswerte</b>				
<b>Währungssicherung</b>				
Devisentermingeschäfte	2.050	53	975	27
davon Hedge Accounting	599	18	159	9
Zinswährungsswaps	1.653	214	1.376	79
davon Hedge Accounting	919	108	305	15
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten</b>				
<b>Währungssicherung</b>				
Devisentermingeschäfte	2.187	49	1.238	77
davon Hedge Accounting	797	16	566	55
Zinswährungsswaps	0	0	537	10
davon Hedge Accounting	0	0	461	10

Sicherungsbeziehungen werden in der Schaeffler Gruppe auch bilanziell abgebildet. Dies erfolgt in Form von Cash Flow Hedges und als Net Investment Hedge. Fair Value Hedges werden nicht angewandt.

**Cash Flow Hedge**

Die Devisentermingeschäfte bestimmter Währungen werden teilweise als Cash Flow Hedges abgebildet, die eine vollständige Effektivität aufweisen. Die Schwankungen der beizulegenden Zeitwerte dieser Derivate gehen in das sonstige Ergebnis ein. Die Gewinne und Verluste aus den Sicherungsinstrumenten werden zu dem Zeitpunkt in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung berücksichtigt, in dem die abgesicherte Transaktion (Grundgeschäft) realisiert wird. 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 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. 120

in Mio. EUR	2015	2014
<b>Anfangsbestand zum 01. Januar</b>	<b>-45</b>	<b>37</b>
Zuführungen	3	-45
Auflösungen in die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung		
Sonstige Erträge	0	-37
Sonstige Aufwendungen	45	0
<b>Endbestand zum 31. Dezember</b>	<b>3</b>	<b>-45</b>

Ebenfalls im Rahmen eines Cash Flow Hedge wird die Absicherung des Währungsrisikos aus in US-Dollar begebenen Anleihen durch Zinswährungsswaps mit einem Nominalvolumen von 1.000 Mio. USD (Vj.: 1.000 Mio. USD) abgebildet. In diesem Zusammenhang wurde zum 31. Dezember 2015 als effektiver Teil der Zeitwertentwicklung der designierten Finanzinstrumente ein kumulierter Ertrag in Höhe von 14 Mio. EUR (Vj.: Aufwand von 9 Mio. EUR) im sonstigen Ergebnis erfasst und im kumulierten übrigen Eigenkapital ausgewiesen. Ineffektivitäten traten keine auf. Die dabei abgesicherten Währungsumrechnungseffekte werden in den Jahren 2016 bis 2021 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. 121

in Mio. EUR	2015	2014
<b>Anfangsbestand zum 01. Januar</b>	<b>-56</b>	<b>-47</b>
Zuführungen	75	81
Auflösungen in die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung		
Finanzerträge	-61	-90
Finanzaufwendungen	0	0
<b>Endbestand zum 31. Dezember</b>	<b>-42</b>	<b>-56</b>

**Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb**

Ein Teil der Nettoinvestitionen des Konzerns in die US-Tochterunternehmen der Schaeffler Gruppe wird durch Teiltranchen der Finanzschulden, die auf US-Dollar lauten (Nominalwert 790 Mio. USD; Vj.: 940 Mio. USD), mittels eines Net Investment Hedge gegen Wechselkursschwankungen abgesichert. Dies reduziert das Translationsrisiko des Konzerns aus den US-Tochterunternehmen. In diesem Zusammenhang wurde zum 31. Dezember 2015 aus der Fremdwährungsbewertung der designierten Finanzschulden ein Aufwand in Höhe von 95 Mio. EUR (Vj.: Aufwand in Höhe von 105 Mio. EUR) im sonstigen Ergebnis erfasst und im kumulierten übrigen Eigenkapital ausgewiesen. Eine Unwirksamkeit hinsichtlich der Absicherung war nicht zu erfassen. Investitionen in andere Tochterunternehmen des Konzerns wurden nicht abgesichert.

**Saldierung von finanziellen Vermögenswerten und finanziellen Verbindlichkeiten**

Einzelne Gesellschaften der Schaeffler Gruppe schließen sowohl auf Basis des Deutschen Rahmenvertrags für Finanztermingeschäfte (DRV) als auch auf Basis des Master Agreement der International Swaps and Derivatives Association (ISDA) Derivatgeschäfte ab. Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, die Beträge, die gemäß solchen Vereinbarungen von jeder Gegenpartei an einem einzigen Tag im Hinblick auf alle ausstehenden Transaktionen in der gleichen Währung geschuldet werden, zu einem einzigen Nettobetrag zusammenzufassen, der von einer Partei an die andere zu zahlen ist. In bestimmten Fällen – z. B. wenn ein Kreditereignis wie ein Verzug eintritt – werden alle ausstehenden Transaktionen unter dieser Vereinbarung beendet, der beizulegende Zeitwert zur Beendigung ermittelt und es ist lediglich ein einziger Nettobetrag zum Ausgleich aller Transaktionen zu zahlen.

Die deutschen Rahmenverträge und die ISDA-Vereinbarungen erfüllen nicht die Kriterien für eine Saldierungspflicht in der Konzern-Bilanz. Dies liegt daran, dass zum gegenwärtigen Zeitpunkt kein Rechtsanspruch auf die Saldierung der erfassten Beträge besteht. Das Recht auf Saldierung ist nur bei Eintritt künftiger Ereignisse, wie z. B. der Insolvenz einer Vertragspartei, durchsetzbar. Es bestehen ebenfalls keine Aufrechnungsmöglichkeiten bei direkt von Tochterunternehmen der Schaeffler Gruppe abgeschlossenen Sicherungsgeschäften.

Die folgende Tabelle stellt die Buchwerte der finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die diesen Vereinbarungen unterliegen, dar:

**Saldierung von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten** Nr. 122

in Mio. EUR	31.12.2015	31.12.2014
<b>Finanzielle Vermögenswerte</b>		
Bruttowerte der finanziellen Vermögenswerte	362	269
Werte die gemäß IAS 32.42 saldiert werden	0	0
Nettowerte der finanziellen Vermögenswerte	362	269
Werte mit Globalnettingvereinbarung		
Derivate	-47	-59
Nettobetrag der finanziellen Vermögenswerte	315	210
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten</b>		
Bruttowerte der finanziellen Verbindlichkeiten	49	87
Werte die gemäß IAS 32.42 saldiert werden	0	0
Nettowerte der finanziellen Verbindlichkeiten	49	87
Werte mit Globalnettingvereinbarung		
Derivate	-47	-59
Nettobetrag der finanziellen Verbindlichkeiten	2	28

## 4.14 Aktienbasierte Vergütung

Im Zusammenhang mit der Börsennotierung der Schaeffler AG im Oktober 2015 wurde erstmalig ein Performance Share Unit Plan (PSUP) als aktienbasiertes Vergütungsinstrument für Mitglieder des Vorstands der Schaeffler AG implementiert. Die gewährten virtuellen Aktien (sog. Performance Share Units, PSUs) geben den Begünstigten das Recht auf eine Barzahlung in Höhe eines Durchschnittskurses der Vorzugsaktie der Schaeffler AG bei Erdienung. Die PSUs werden in jährlichen Tranchen gewährt. Jede Tranche hat eine Performanceperiode von 4 Jahren, die grundsätzlich am 01. Januar des Jahres, in dem die jeweilige Tranche gewährt wird, beginnt. Die Performanceperiode der Tranche 2015 beginnt rückwirkend zum 01. Januar 2015. Aufgrund des Börsengangs ist der Tag der Gewährung der 09. Oktober 2015.

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 das Vorstandsmitglied am Ende der Performanceperiode in einem ungekündigten Arbeitsverhältnis als Organmitglied der Schaeffler AG steht.
- 25 % der gewährten PSUs haben ein langfristiges Free Cash Flow (FCF)-Erfolgsziel. Hierbei wird der über die Performanceperiode akkumulierten FCF dem Ziel-FCF gegenübergestellt.
- 25 % der gewährten PSUs haben ein relatives Total Shareholder Return (TSR)-Erfolgsziel (Kursentwicklung unter Berücksichtigung der Dividenden). Für die Erdienung wird der TSR der Schaeffler AG Vorzugsaktie mit dem TSR der Unternehmen der Referenzgruppe (MDAX) über die Performanceperiode verglichen.

Die Anzahl der nach Ablauf der Performanceperiode tatsächlich auszuzahlenden PSUs ist abhängig vom Zielerreichungsgrad des jeweiligen Erfolgsziels bzw. der Erfüllung der Dienstbedingung und kann zwischen 0 % und 100 % variieren. Der Auszahlungsbetrag einer PSU beträgt maximal das Doppelte des zugrundeliegenden Kurses der Vorzugsaktie der Schaeffler AG bei Gewährung.

Im Berichtsjahr wurden den Begünstigten aus dem PSUP insgesamt 474.016 PSUs (Vj.: 0 PSUs) gewährt; davon unterliegen 237.004 PSUs einer Dienstbedingung (Basisanzahl) und jeweils 118.506 PSUs dem FCF-Erfolgsziel bzw. dem TSR-Erfolgsziel. Sämtliche in 2015 gewährten PSUs waren zum 31. Dezember 2015 noch ausstehend. Die verbleibende Performanceperiode für die im Rahmen der Tranche 2015 gewährten PSUs beträgt zum 31. Dezember 2015 noch 3 Jahre.

Der beizulegende Zeitwert einer PSU der Basisanzahl und mit FCF-Erfolgsziel belief sich zum 31. Dezember 2015 auf 14,21 EUR. Die Bewertung erfolgte auf Basis des Kurses der Vorzugsaktie der Schaeffler AG unter Berücksichtigung des Barwerts der Dividenden, auf die während des Erdienungszeitraums kein Anspruch besteht, sowie der Kappungsgrenze.

Der beizulegende Zeitwert einer PSU mit TSR-Erfolgsziel belief sich zum 31. Dezember 2015 auf 10,09 EUR. Die Bewertung erfolgte mittels eines Binomialmodells. Das zugrundeliegende Bewertungsmodell berücksichtigt jeweils die Vertragsbedingungen, zu denen die PSUs gewährt wurden (u.a. minimale und maximale Auszahlungswerte, Zielstaffel des TSR-Erfolgsziel 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 zum 31. Dezember 2015 zugrunde gelegt:

- Risikoloser Zinssatz für die restliche Performanceperiode in Höhe von 0,11 %;
- Erwartete Dividendenrendite der Vorzugsaktie der Schaeffler AG in Höhe von 2,15 % über die Performanceperiode;
- Erwartete Volatilität der Vorzugsaktie der Schaeffler AG in Höhe von 33,02 %;
- Erwartete Volatilität des Vergleichsindex in Höhe von 19,53 %;
- Erwartete Korrelation zwischen dem Vergleichsindex und der Vorzugsaktie der Schaeffler AG in Höhe von 0,43.

Die Schätzung der zukünftig zu erwartenden Volatilitäten sowie der Korrelation zwischen der Vorzugsaktie der Schaeffler AG und der Referenzgruppe (MDAX) erfolgte auf Basis von täglichen Schlusskursen der Vorzugsaktie der Schaeffler AG und der Referenzgruppe (MDAX) im XETRA Handelssystem der Deutschen Wertpapierbörse.

Die unter den langfristigen Rückstellungen ausgewiesenen Verpflichtungen aus dem PSUP beliefen sich zum 31. Dezember 2015 auf 0,7 Mio. EUR (Vj.: 0,0 Mio. EUR). Der Aufwand aus dem PSUP für das Berichtsjahr belief sich auf 0,7 Mio. EUR (Vj.: 0,0 Mio. EUR).

## 4.15 Kapitalmanagement

Die Schaeffler Gruppe verfolgt eine nachhaltige Strategie des profitablen Wachstums. Durch ein aktives Kapitalmanagement werden die benötigten finanziellen Ressourcen bereitgestellt, die Liquiditätsversorgung gewährleistet und die Kreditwürdigkeit der Schaeffler Gruppe gesichert. 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 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.

Im Rahmen der bestehenden Fremdfinanzierung unterliegt die Schaeffler Gruppe Auflagen, welche die Einhaltung bestimmter Finanzkennzahlen (Financial Covenants, vgl. Tz. 4.9) beinhalten. Die Einhaltung dieser Financial Covenants wird laufend auf Konzernebene überwacht. Die in den Definitionen der Kennzahlen verwendeten Berechnungsparameter sind detailliert in den Kreditverträgen geregelt und lassen sich nicht unmittelbar aus den Zahlen des Konzernabschlusses ableiten.

Im Geschäftsjahr 2015 wurden die Financial Covenants entsprechend den kreditvertraglichen Regelungen wie im Vorjahr eingehalten. Auf Basis der Planung geht die Schaeffler Gruppe davon aus, dass die Financial Covenants auch in den Folgejahren eingehalten werden.

Neben den kreditvertraglichen Financial Covenants ermittelt die Schaeffler Gruppe regelmäßig weitere finanzielle Kennzahlen. Eine weitere Kennzahl stellt das Verhältnis von Nettoverschuldung zu EBITDA (Ergebnis vor Finanzergebnis, Ertragsteuern und Abschreibungen) dar, das wie folgt berechnet wird:

<b>Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu EBITDA</b>	<b>Nr. 123</b>	
in Mio. EUR	<b>31.12.2015</b>	<b>31.12.2014</b>
Kurzfristige Finanzschulden	3	1
Langfristige Finanzschulden	5.685	6.413
<b>Finanzschulden gesamt</b>	<b>5.688</b>	<b>6.414</b>
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	799	636
<b>Netto-Finanzschulden gesamt</b>	<b>4.889</b>	<b>5.778</b>
<b>Ergebnis vor Finanzergebnis, Ertragsteuern und Abschreibungen (EBITDA) <sup>1)</sup></b>	<b>2.096</b>	<b>2.172</b>
<b>Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu EBITDA <sup>2)</sup></b>	<b>2,3</b>	<b>2,7</b>

<sup>1)</sup> EBITDA inkl. Sondereffekte für Rechtsfälle und Restrukturierungen in Höhe von insgesamt 274 Mio. EUR (Vj.: 38 Mio. EUR).

<sup>2)</sup> Verschuldungsgrad inkl. Sondereffekte (Fußnote 1) siehe Konzernlagebericht unter Tz. 2.3.

## 5. Sonstige Angaben

### 5.1 Leasingverhältnisse

Die künftigen Mindestzahlungen aus unkündbaren operativen Miet-, Pacht- und Leasingverhältnissen werden wie folgt fällig:

<b>Leasingverhältnisse</b>	<b>Nr. 124</b>	
in Mio. EUR	<b>31.12.2015</b>	<b>31.12.2014</b>
Weniger als ein Jahr	56	54
Zwischen einem und fünf Jahren	64	59
Mehr als fünf Jahre	6	7
<b>Summe</b>	<b>126</b>	<b>120</b>

Die Verpflichtungen resultierten im Wesentlichen aus Mietverträgen für Immobilien und aus Leasingverträgen für Firmenfahrzeuge sowie den IT- und Logistikbereich.

Im Geschäftsjahr 2015 wurden 84 Mio. EUR als laufender Aufwand aus operativen Miet-, Pacht- und Leasingverhältnissen in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst (Vj.: 75 Mio. EUR).

### 5.2 Eventualschulden

Zum 31. Dezember 2015 bestanden Eventualschulden in Höhe von 23 Mio. EUR (Vj.: 19 Mio. EUR). Diese betrafen im Wesentlichen mögliche Ansprüche von Mitarbeitern und ehemaligen Mitarbeitern sowie mögliche Nachforderungen von Finanzbehörden. Aufgrund einer sehr geringen Wahrscheinlichkeit der Inanspruchnahme in diesen Fällen sind die Voraussetzungen zum Ansatz einer Rückstellung nicht gegeben.

Zudem haben seit 2011 mehrere Kartellbehörden Untersuchungen wegen möglicher kartellrechtswidriger Absprachen gegen einige Hersteller von Wälzlagern und anderen Zulieferteilen, insbesondere für die Automobilindustrie und die sonstige Industrie, eingeleitet. Auch Gesellschaften der Schaeffler Gruppe sind von den Untersuchungen betroffen. Des Weiteren besteht das Risiko, dass Dritte Schadenersatzforderungen aufgrund laufender sowie bereits abgeschlossener Kartellverfahren geltend machen. Für einen Teil dieser Untersuchungen sowie möglicher Schadenersatzforderungen wurden zum Bilanzstichtag Rückstellungen gebildet. Weitere Bußgelder oder Schadenersatzforderungen sind nicht ausgeschlossen, können aber zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht abgeschätzt werden.

## 5.3 Zusätzliche Angaben zur Konzern-Kapitalflussrechnung

In der Konzern-Kapitalflussrechnung enthaltene Veränderungen von Bilanzposten sind nicht unmittelbar aus der Konzern-Bilanz abzuleiten, da diese um Währungsumrechnungseffekte angepasst sind.

Im Zusammenhang mit der im zweiten Quartal 2015 durchgeführten Refinanzierung standen 204 Mio. EUR aus den Einzahlungen aus der Aufnahme von Krediten. Diese wurden zur Finanzierung der Transaktionskosten und Vorfälligkeitsentschädigung für die abgelösten Anleihen verwendet. Die Auszahlungen von Vorfälligkeitsentschädigung und Transaktionskosten wurden im Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit berücksichtigt. Alle darüber hinaus gehenden Transaktionen der Refinanzierungen waren zahlungsunwirksam (weitergehende Erläuterungen siehe Tz. 4.9).

In den Einzahlungen aus der Ausgabe von Anteilen wurden Bruttoerlöse in Höhe von 825 Mio. EUR und gegenläufig Transaktionskosten in Höhe von 15 Mio. EUR erfasst.

Im Zuge der freiwilligen Teiltilgungen ihrer institutionellen Kredittranchen hat die Schaeffler AG auch die zur Absicherung der Währungsschwankungen der USD-Tranche abgeschlossenen Zinswährungsswaps teilweise vorzeitig abgelöst. Dies erfolgte in einem Nominaltausch und führte aufgrund der Kursentwicklung zu Mittelzuflüssen in Höhe von 92 Mio. EUR. Diese Mittelzuflüsse aus dem Sicherungsgeschäft wurden wie die Mittelabflüsse aus dem Grundgeschäft den Auszahlungen für Tilgungen zugeordnet.

Die Bildung einer Rückstellung für mögliche Ansprüche Dritter im Zusammenhang mit dem im März 2014 abgeschlossenen EU-Kartellverfahren in Höhe von 238 Mio. EUR wirkte sich in EBIT und den sonstigen Rückstellungen aus. Der Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit blieb davon im Jahr 2015 unbeeinflusst.

## 5.4 Segmentberichterstattung

In Einklang mit IFRS 8 erfolgt die Segmentberichterstattung nach dem „Management Approach“ und orientiert sich an der internen Organisations- und Managementstruktur einschließlich des internen Berichtswesens an den Vorstand der Schaeffler Gruppe. Schaeffler betreibt Geschäftstätigkeiten, (1) mit denen Erträge erwirtschaftet werden und bei denen Aufwendungen anfallen können, (2) deren EBIT regelmäßig vom Vorstand der Schaeffler Gruppe im Hinblick auf Entscheidungen über die Allokation von Ressourcen und die Bewertung der Ertragskraft überprüft wird und (3) für welche einschlägige Finanzinformationen vorliegen.

Die Geschäftssegmente der Schaeffler Gruppe werden in Einklang mit dem internen Berichtswesen, das dem Vorstand zur Verfügung gestellt wird, ausgewiesen. Die Schaeffler Gruppe kann in die zwei im Folgenden beschriebenen Segmente Sparte Automotive und Sparte Industrie eingeteilt werden. Jedes dieser Segmente ist weltweit auf eine spezifische Kundengruppe

ausgerichtet. Die einzelnen Segmente bieten unterschiedliche Produkte und Dienstleistungen an und werden getrennt voneinander gesteuert, da sie unterschiedlicher Technologie- und Marketingstrategien bedürfen.

Die folgende Zusammenfassung beschreibt die Tätigkeiten jedes der beiden berichtspflichtigen Segmente der Schaeffler Gruppe:

**Automotive:** Geschäft mit Produkten und Dienstleistungen mit Kunden der Automobilbranche. Dies beinhaltet in erster Linie Hersteller von Pkw und Lkw (OEM), Automobilzulieferer (Tier 1 und Tier 2) sowie solche Unternehmen, die auf den Vertrieb von Ersatzteilen für Pkw und Lkw ausgerichtet sind (Aftermarket). Das Produktportfolio reicht von Radlagern sowie Fahrwerks- und Lenkungskomponenten über Getriebebauteile und -entwicklungen bis hin zu Motorelementen und Ventilsteuerungssystemen.

**Industrie:** Geschäft mit Produkten und Dienstleistungen mit Herstellern von Anlagegütern. Diese Kunden sind insbesondere in den Branchen Produktionsanlagen, Antriebstechnik, Windkraft, Baumaschinen/Traktoren, Konsumgüter, Schwerindustrie, Bahnverkehr und Energieübertragung sowie im industriellen Sekundärmarkt tätig. Auch das Geschäft mit Kunden, deren Schwerpunkt in der Luft- und Raumfahrtindustrie liegt, wird in diesem Segment berichtet. Die wesentlichen Produkte des Segments sind Wälz- und Gleitlager, Linearführungen und Direktantriebe.

Im Folgenden werden Informationen in Bezug auf die Geschäftstätigkeit der beiden berichtspflichtigen Segmente gegeben. Die Leistungsfähigkeit wird dabei mit Hilfe des EBIT gemessen, da der Vorstand davon ausgeht, dass diese Informationen für eine Beurteilung des Ergebnisses der Segmente im Vergleich zu anderen Unternehmen der betreffenden Branchen am einschlägigsten sind.

Die Größen Umsatzerlöse, EBIT, Vermögenswerte, Investitionen und Abschreibungen werden basierend auf einer aktuellen Verteilung gemäß Kunden ausgewiesen. Die Zuordnung von Kunden zu den Sparten wird mindestens einmal jährlich überprüft und gegebenenfalls angepasst. Um die Segmente in vergleichbarer Form darzustellen, wird auch das Vorjahr gemäß der aktuellen Kundenstruktur ausgewiesen. Umsätze aufgrund von Transaktionen mit anderen Geschäftssegmenten sind nicht enthalten.

### Überleitungsrechnung Segmentberichterstattung

Nr. 125

Überleitung auf das Ergebnis vor Ertragsteuern in Mio. EUR	2015	2014
EBIT Automotive <sup>1)</sup>	1.124	1.238
EBIT Industrie <sup>1)</sup>	278	285
<b>EBIT</b>	<b>1.402</b>	<b>1.523</b>
Finanzergebnis	-547	-619
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern</b>	<b>855</b>	<b>904</b>

<sup>1)</sup> Vorjahreswerte gemäß der 2015 angepassten Kundenstruktur ausgewiesen.



Die berichtspflichtigen Segmente Sparte Automotive und Sparte Industrie werden auf weltweiter Basis gesteuert und betreiben Produktionsstätten und Vertriebsstellen in den Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik.

Mit einem Key Account wurden im Geschäftsjahr 2015 insgesamt Umsatzerlöse in Höhe von 1.535 Mio. EUR (Vj.: 1.573 Mio. EUR) erzielt. Dies entsprach rund 11,6 % (Vj.: 13,0 %) des Gesamtumsatzes der Schaeffler Gruppe und rund 15,3 % (Vj.: 17,5 %) der Umsatzerlöse im Segment Automotive.

Die Schaeffler Gruppe ist nach den Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik ausgerichtet. Im Geschäftsjahr 2015 stellten sich die Umsatzerlöse und langfristigen Vermögenswerte der vier Regionen wie folgt dar:

### Regionale Berichterstattung

Nr. 126

in Mio. EUR	Umsatzerlöse <sup>1)</sup>		Langfristige Vermögenswerte <sup>2)</sup>	
	2015	2014	31.12.2015	31.12.2014
Europa	7.054	6.908	2.843	2.688
Americas	2.905	2.473	706	613
Asien/Pazifik	1.365	1.203	341	293
Greater China	1.902	1.540	879	709
<b>Summe</b>	<b>13.226</b>	<b>12.124</b>	<b>4.769</b>	<b>4.303</b>

<sup>1)</sup> Umsatzerlöse nach Marktsicht (Kundenstandorten); Vorjahreswerte gemäß der 2015 angepassten Kundenstruktur ausgewiesen.

<sup>2)</sup> Langfristige Vermögenswerte nach Schaeffler-Standorten. Die langfristigen Vermögenswerte umfassen immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen.

Auf die Länder Deutschland, die USA und China entfallen Umsatzerlöse in Höhe von 2.948 Mio. EUR (Vj.: 2.977 Mio. EUR), 1.873 Mio. EUR (Vj.: 1.432 Mio. EUR) und 1.814 Mio. EUR (Vj.: 1.467 Mio. EUR) und langfristige Vermögenswerte in Höhe von 1.634 Mio. EUR (Vj.: 1.573 Mio. EUR), 399 Mio. EUR (Vj.: 316 Mio. EUR) und 878 Mio. EUR (Vj.: 708 Mio. EUR).

## 5.5 Beziehungen zu nahestehenden Personen und Unternehmen

### Nahestehende Personen

Sämtliche Stammaktien an der Schaeffler AG werden indirekt von Frau Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann und Herrn Georg F. W. Schaeffler gehalten. Gemäß den Regelungen des IAS 24 stehen Frau Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann und Herr Georg F. W. Schaeffler sowie deren nahe Familienangehörige der Schaeffler Gruppe nahe.

Die direkten Geschäftsbeziehungen zwischen der Schaeffler Gruppe und Frau Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann und Herrn Georg F. W. Schaeffler sind nicht wesentlich.

Personen in Schlüsselpositionen sind Personen, die für die Planung, Leitung und Überwachung der Tätigkeiten der Schaeffler Gruppe direkt oder indirekt zuständig und verantwortlich sind. Für die Schaeffler Gruppe sind die Mitglieder des Vorstandes und des Aufsichtsrates der Schaeffler AG Personen in Schlüsselpositionen und damit einschließlich ihrer nahen Familienangehörigen der Schaeffler AG nahestehend. Darüber hinaus waren im Vorjahr die Mitglieder der Geschäftsführung des Rechtsvorgängers der Schaeffler AG, der INA Beteiligungsgesellschaft mit beschränkter Haftung (IBH), sowie deren nahe Familienangehörige der Schaeffler AG ebenfalls nahestehend. Aufgrund der erstmaligen Bestellung des Vorstandes der Schaeffler AG am 24. Oktober 2014 sind die nachfolgenden Angaben des Geschäftsjahres 2015 nur eingeschränkt mit den Vorjahreszahlen vergleichbar.

Die Vergütung des Vorstandes der Schaeffler AG nach IAS 24 betrug im Geschäftsjahr 2015 insgesamt 21 Mio. EUR (Vj.: 2 Mio. EUR). Von dieser Vergütung entfielen 16 Mio. EUR (Vj.: 1 Mio. EUR) auf kurzfristig fällige Leistungen, 3 Mio. EUR (Vj.: 1 Mio. EUR) wurde für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses aufwandswirksam erfasst. Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses beliefen sich auf 0,3 Mio. EUR (Vj.: 0,0 Mio. EUR). Die Leistungen aus anteilsbasierten Vergütungen betragen 0,7 Mio. EUR (Vj.: 0,0 Mio. EUR).

Die Gesamtbezüge des Vorstandes nach § 314 Abs. 1 Nr. 6a Satz 1 bis 3 HGB beliefen sich im Geschäftsjahr 2015 auf 21 Mio. EUR (Vj.: 2 Mio. EUR).

Im Rahmen des im Geschäftsjahr 2015 implementierten Performance Share Unit Plan (PSUP) wurden im Berichtsjahr folgende, sonstige aktienbasierte Vergütungen an die Mitglieder des Vorstandes gewährt: 237.004 Performance Share Units (PSU) mit einer Dienstbedingung (beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung von 11,58 EUR), 118.506 PSUs mit einem FCF-Erfolgsziel (beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung von 11,58 EUR) und 118.506 PSUs mit einem TSR-Erfolgsziel (beizulegender Zeitwert je PSU bei Gewährung von 6,96 EUR). Für eine detaillierte Darstellung des PSUPs wird auf die Erläuterungen im Vergütungsbericht verwiesen.

Einzelne Vorstandsmitglieder haben im Zuge der Umstellung des Vergütungssystems bzw. Anpassung der Festvergütung einen Vorschuss auf ihre kurzfristige variable Vergütung erhalten. Die im Geschäftsjahr 2015 gewährten Vorschüsse betragen 525 Tsd. EUR.

Die kurzfristig fälligen Leistungen an Mitglieder des ab Anfang Dezember 2014 tätigen Aufsichtsrats der Schaeffler AG betragen 1,9 Mio. EUR (Vj.: 0,2 Mio. EUR).

Weitere Vergütungen an Personen in Schlüsselpositionen wurden nicht gewährt.

Die Grundzüge des Vergütungssystems für Vorstand und Aufsichtsrat der Schaeffler AG sind im Vergütungsbericht erläutert. Der Vergütungsbericht umfasst auch Angaben zu individualisierten Vorstandsbezügen sowie weitere Angaben nach § 314 Abs. 1 Nr. 6 HGB.

Ehemalige Mitglieder des Vorstands (bzw. deren Hinterbliebene) der Schaeffler AG bzw. ihrer Rechtsvorgänger erhielten im Geschäftsjahr 2015 Bezüge in Höhe von 0,3 Mio. EUR (Vj.: 1 Mio. EUR).

Die Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen gegenüber ehemaligen Mitgliedern des Vorstands (bzw. deren Hinterbliebenen) der Schaeffler AG bzw. ihrer Rechtsvorgänger belaufen sich zum 31. Dezember 2015 vor Saldierung mit dem entsprechenden Planvermögen auf 8 Mio. EUR (Vj.: 1 Mio. EUR).

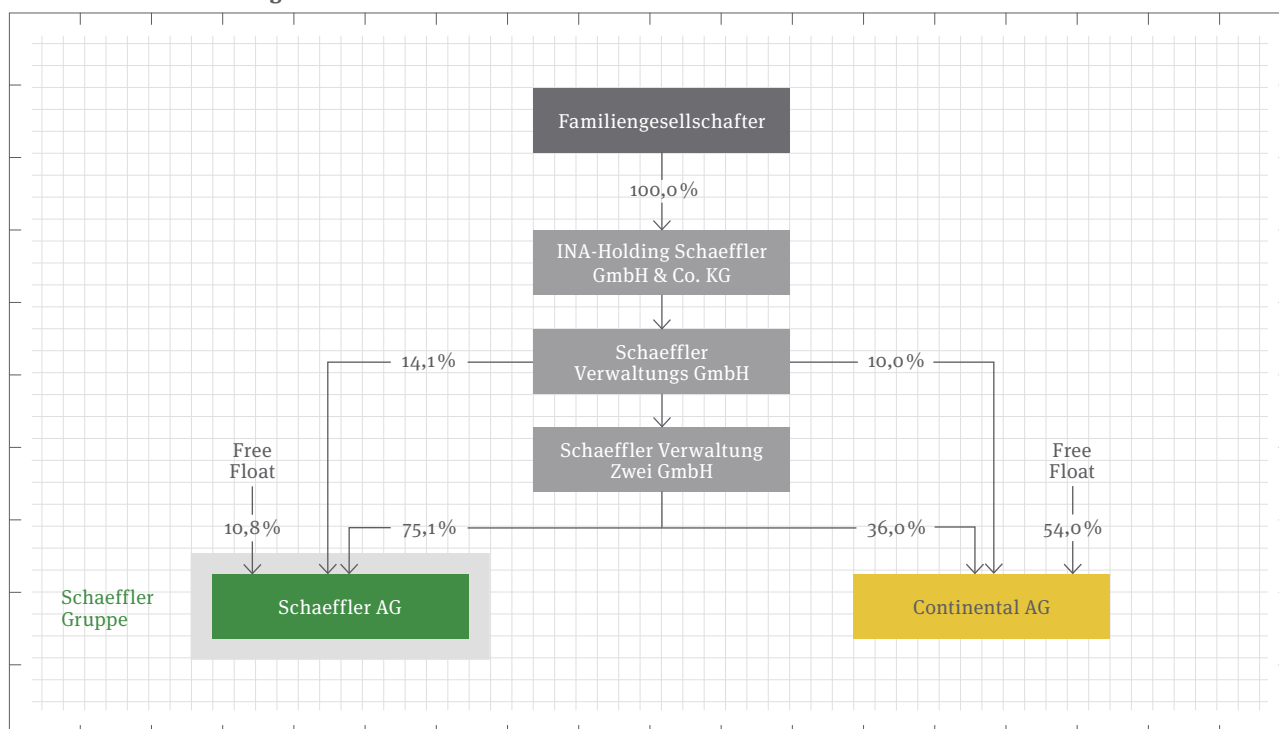
Die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats der Schaeffler AG sowie deren nahe Familienangehörige erwarben im Rahmen von Erstemissionen im Jahr 2015 Anleihen der Schaeffler Finance B.V. im Wert von insgesamt 1 Mio. EUR (Vj.: 2 Mio. EUR inklusive Mitglieder der Geschäftsführung des Rechtsvorgängers IBH). Darüber hinaus wurden in den Vorjahren emittierte Anleihen im Wert von 1 Mio. EUR (Vj.: 1 Mio. EUR inklusive Mitglieder der Geschäftsführung des Rechtsvorgängers IBH) von Personen in Schlüsselpositionen und deren nahen Familienangehörigen vorzeitig zurückgezahlt. Die von den Mitgliedern des Vorstands und des Aufsichtsrats der Schaeffler AG sowie deren nahen Familienangehörigen gehaltenen Anleihen der Schaeffler Finance B.V. besaßen zum 31. Dezember 2015 einen Nennwert von insgesamt 6 Mio. EUR (Vj.: 6 Mio. EUR inklusive Mitglieder der Geschäftsführung des Rechtsvorgängers IBH). Aus diesen Anleihen erhielten die Personen in Schlüsselpositionen sowie deren nahe Familienangehörige Zinsen in Höhe von 0,2 Mio. EUR (Vj.: 0,3 Mio. EUR inklusive Mitglieder der Geschäftsführung des Rechtsvorgängers IBH).

**Nahestehende Unternehmen**

Als nahestehende Unternehmen gemäß IAS 24 gelten für die Schaeffler Gruppe die Unternehmen, die von der INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG als oberstes Mutterunternehmen der Schaeffler AG beherrscht werden, von dieser gemeinschaftlich geführt werden bzw. auf die die INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG einen maßgeblichen Einfluss ausübt.

Vereinfachte Darstellung der Anteilsverhältnisse zum 31. Dezember 2015

Nr. 127



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 2015 unwesentlich.

Zwischen den Unternehmen der Schaeffler Gruppe und den ihr nahestehenden Unternehmen bestanden in den Geschäftsjahren 2015 und 2014 Geschäftsbeziehungen.

Am 14. April 2015 wurde auf der ordentlichen Hauptversammlung der Schaeffler AG für das Geschäftsjahr 2014 eine Ausschüttung in Höhe von 250 Mio. EUR an die Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH beschlossen.

Aus der im Rahmen der Neuausrichtung der Konzernstruktur der Schaeffler Gruppe im Dezember 2014 erfolgten Kapitalerhöhung in Form einer Sacheinlage bestand eine Darlehensforderung gegenüber der Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH in Höhe von 1.071 Mio. EUR sowie gegenüber der Schaeffler Beteiligungsholding GmbH & Co. KG in Höhe von 629 Mio. EUR. Im Rahmen einer befreienden Schuldübernahme wurde die Darlehensforderung der Schaeffler AG an die Schaeffler Beteiligungsholding GmbH & Co. KG von der Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH mit Wirkung zum 01. September 2015 übernommen. Die Besicherung erfolgte weiterhin durch die von der Schaeffler Beteiligungsholding GmbH & Co. KG gehaltenen Aktien an der Continental AG. Die Schaeffler Beteiligungsholding GmbH & Co. KG ist zum 31. Dezember 2015 an die Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH angewachsen. Die Darlehensforderungen haben eine Laufzeit bis Dezember 2024 und wurden in der Berichtsperiode mit 4,0 % p. a. verzinst.

Die zum 31. Dezember 2014 bestehende kurzfristige Forderung an die Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH aus der Übernahme der Cash Pool Funktion in Höhe von 236 Mio. EUR wurde zum 31. August 2015 in ein langfristiges Darlehen in Höhe von 270 Mio. EUR umgewandelt. Die Darlehensforderung hat eine Laufzeit bis Dezember 2024 und wurden in der Berichtsperiode mit 4,0 % p. a. verzinst. Die Zinszahlungsbedingungen dieser Darlehensforderung sehen vor, dass die Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH die Möglichkeit hat, die in einer Zinsperiode aufgelaufenen Zinsen nicht an die Schaeffler AG zu zahlen, sondern diese zu kapitalisieren. Die kapitalisierten Zinsen werden mit dem Zinssatz des ursprünglichen Darlehens zuzüglich eines Zinsaufschlages verzinst und liegen zwischen 4,75 % und 6,0 %.

Für die Darlehensforderung wurde vereinbart, dass spätestens 30 Arbeitstage nach Abschluss des Darlehensvertrages Continental-Aktien mit einem Marktwert (Referenz XETRA, Stichtag 31. August 2015) in Höhe des zweifachen Darlehensbetrages als Sicherheit bereitgestellt werden. Die zur Besicherung dienenden Aktien an der Continental AG werden von der Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH (bis 31. Dezember 2015: Schaeffler Beteiligungsholding GmbH & Co. KG) gehalten.

Aufgrund von zwei Teilrückführungen in Höhe von 85 Mio. EUR bzw. 112 Mio. EUR reduzierten sich die Darlehensforderungen gegenüber der Schaeffler Verwaltung Zwei GmbH auf insgesamt 1.773 Mio. EUR (Vj.: 1.071 Mio. EUR). Die Zinserträge aus diesen Darlehen beliefen sich im Geschäftsjahr 2015 auf 72 Mio. EUR (Vj.: 4 Mio. EUR).

Geschäftsbeziehungen mit Gesellschaften der Continental Gruppe bestanden in Form von Lieferungen von Fahrzeugkomponenten, Werkzeugen, Entwicklungsleistungen und sonstigen Dienstleistungen sowie Vermietungen von Gewerbeflächen. Die Transaktionen mit der Continental Gruppe wurden zu marktüblichen Bedingungen abgeschlossen.

Die folgende Tabelle zeigt eine Übersicht über alle im Konzernabschluss der Schaeffler Gruppe enthaltenen Erträge und Aufwendungen aus Transaktionen mit den nahestehenden Unternehmen der Schaeffler Gruppe. Ebenfalls angeführt sind die zum jeweiligen Stichtag im Konzernabschluss enthaltenen Forderungen und Verbindlichkeiten aus derartigen Transaktionen.

#### Forderungen und Verbindlichkeiten aus Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen

Nr. 128

in Mio. EUR	Forderungen		Verbindlichkeiten	
	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2014
Nahestehende Unternehmen	1.787	1.985	8	21

#### Aufwendungen und Erträge aus Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen

Nr. 129

in Mio. EUR	Aufwendungen		Erträge	
	2015	2014	2015	2014
Nahestehende Unternehmen	78	136	176	107

## 5.6 Abschlussprüferhonorare

Das gemäß § 314 Abs. 1 Nr. 9 HGB anzugebende Honorar des Konzernabschlussprüfers inklusive seiner verbundenen Unternehmen für Leistungen in Höhe von 5,6 Mio. EUR (Vj.: 3,6 Mio. EUR) im Geschäftsjahr 2015 setzte sich wie folgt zusammen: 2,5 Mio. EUR (Vj.: 2,2 Mio. EUR) entfielen auf Abschlussprüfungsleistungen, 1,1 Mio. EUR (Vj.: 0,3 Mio. EUR) auf andere Bestätigungsleistungen, 0,8 Mio. EUR (Vj.: 0,8 Mio. EUR) auf Steuerberatungsleistungen und 1,2 Mio. EUR (Vj.: 0,3 Mio. EUR) auf sonstige Leistungen.

Vorgenannte Honorare betrafen Leistungen im Zusammenhang mit der Schaeffler AG und ihren deutschen Tochterunternehmen. Als Abschlussprüfer gilt die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

## 5.7 Erleichterungen nach § 264 Abs. 3 HGB und § 264b HGB

Die nachfolgend aufgeführten inländischen Tochterunternehmen erfüllen für das Geschäftsjahr 2015 die gemäß § 264 Abs. 3 HGB bzw. die gemäß § 264b HGB erforderlichen Bedingungen für die Inanspruchnahme dieser Befreiungsvorschriften und machen davon entsprechend Gebrauch:

- AS Auslandsholding GmbH, Bühl
- Dürkopp Maschinenbau GmbH, Schweinfurt
- Egon von Ruville GmbH, Hamburg
- FAG Industrial Services GmbH, Herzogenrath
- FAG Kugelfischer GmbH, Schweinfurt
- Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltschutz mbH – AMUS, Homburg
- IAB Holding GmbH, Herzogenaurach
- IAB Verwaltungs GmbH, Herzogenaurach
- INA Automotive GmbH, Herzogenaurach
- INA Beteiligungsverwaltungs GmbH, Herzogenaurach
- Industriebaufbaugesellschaft Bühl mbH, Bühl
- Industriewerk Schaeffler INA-Ingenieurdienst GmbH, Herzogenaurach
- LuK Auslandsholding GmbH, Bühl
- LuK Beteiligungsgesellschaft mbH, Bühl
- LuK Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH, Bühl
- PD Qualifizierung und Beschäftigung GmbH, Schweinfurt
- Schaeffler Beteiligungsverwaltungs GmbH, Herzogenaurach
- Schaeffler Engineering GmbH, Werdohl
- Schaeffler Europa Logistik GmbH, Herzogenaurach
- Schaeffler Versicherungs-Vermittlungs GmbH, Herzogenaurach
- Schaeffler Verwaltungsholding Eins GmbH, Herzogenaurach
- Schaeffler Verwaltungsholding Zwei GmbH, Herzogenaurach
- Schaeffler Verwaltungsholding Drei GmbH, Herzogenaurach
- CVT Verwaltungs GmbH & Co. Patentverwertungs KG, Bühl
- FAG Aerospace GmbH & Co. KG, Schweinfurt
- INA – Drives & Mechatronics AG & Co. KG, Suhl
- LuK GmbH & Co. KG, Bühl
- LuK Truckparts GmbH & Co. KG, Kaltennordheim
- LuK Unna GmbH & Co. KG, Unna
- Schaeffler Automotive Aftermarket GmbH & Co. KG, Langen
- Schaeffler Elfershausen AG & Co. KG, Herzogenaurach
- Schaeffler Immobilien AG & Co. KG, Herzogenaurach
- Schaeffler Motorenelemente AG & Co. KG, Herzogenaurach
- Schaeffler Technologies AG & Co. KG, Herzogenaurach
- WPB Water Pump Bearing GmbH & Co. KG, Herzogenaurach

## 5.8 Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex

Vorstand und Aufsichtsrat der Schaeffler AG haben im Dezember 2015 die nach § 161 AktG vorgeschriebene Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex abgegeben und auf der Internetseite der Schaeffler Gruppe öffentlich zugänglich gemacht ([www.schaeffler.com/de/ir](http://www.schaeffler.com/de/ir)).

## 5.9 Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Nach dem 31. Dezember 2015 sind keine Vorgänge von besonderer Bedeutung eingetreten, von denen wesentliche Einflüsse auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage der Schaeffler Gruppe erwartet werden.



## 5.10 Anteilsbesitzliste gemäß § 313 Abs. 2 HGB

Mutterunternehmen ist die Schaeffler AG mit Sitz in Herzogenaurach.

### Anteilsbesitzliste

Nr. 130

Gesellschaft	Ort	Länder- code	Konzern- beteiligung in %
<b>A. Vollkonsolidierte Gesellschaften</b>			
<b>I. Deutschland (51)</b>			
AS Auslandsholding GmbH	Bühl	DE	100,00
CBF Europe GmbH	Wuppertal	DE	100,00
CVT Beteiligungsverwaltungs GmbH	Bühl	DE	100,00
CVT Verwaltungs GmbH & Co. Patentverwertungs KG	Bühl	DE	100,00
Dürkopp Maschinenbau GmbH	Schweinfurt	DE	100,00
Egon von Ruville GmbH	Hamburg	DE	100,00
FAG Aerospace GmbH	Schweinfurt	DE	100,00
FAG Aerospace GmbH & Co. KG	Schweinfurt	DE	100,00
FAG Industrial Services GmbH	Herzogenrath	DE	100,00
FAG Kugelfischer GmbH	Schweinfurt	DE	100,00
Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltschutz mbH – AMUS	Homburg	DE	100,00
IAB Grundstücksverwaltungsgesellschaft mbH	Bühl	DE	100,00
IAB Holding GmbH	Herzogenaurach	DE	100,00
IAB Verwaltungs GmbH	Herzogenaurach	DE	100,00
IDAM Beteiligungs GmbH	Herzogenaurach	DE	100,00
INA – Drives & Mechatronics AG & Co. KG	Suhl	DE	100,00
INA Automotive GmbH	Herzogenaurach	DE	100,00
INA Beteiligungsverwaltungs GmbH	Herzogenaurach	DE	100,00
Industrieaufbaugesellschaft Bühl mbH	Bühl	DE	100,00
Industriewerk Schaeffler INA-Ingenieurdienst GmbH	Herzogenaurach	DE	100,00
KWK Verwaltungs GmbH	Langen	DE	100,00
LuK ASG GmbH	Bühl	DE	100,00
LuK Auslandsholding GmbH	Bühl	DE	100,00
LuK Beteiligungsgesellschaft mbH	Bühl	DE	100,00
LuK GmbH & Co. KG	Bühl	DE	100,00
LuK Management GmbH	Bühl	DE	100,00
LuK Truckparts GmbH & Co. KG	Kaltennordheim	DE	100,00
LuK Unna GmbH & Co. KG	Unna	DE	100,00
LuK Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH	Bühl	DE	100,00
MEDUSA Beteiligungsverwaltungs-Gesellschaft Nr. 64 mbH	Bühl	DE	100,00
PD Qualifizierung und Beschäftigung GmbH	Schweinfurt	DE	100,00

Raytech Composites Europe GmbH	Morbach	DE	100,00
Schaeffler Automotive Aftermarket GmbH & Co. KG	Langen	DE	100,00
Schaeffler Beteiligungsgesellschaft mbH	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Beteiligungsverwaltungs GmbH	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Elfershausen AG & Co. KG	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Engineering GmbH	Werdohl	DE	100,00
Schaeffler Europa Logistik GmbH	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Friction Products GmbH	Morbach	DE	100,00
Schaeffler Friction Products Hamm GmbH	Hamm/Sieg	DE	100,00
Schaeffler Immobilien AG & Co. KG	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Motorenelemente AG & Co. KG	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Technologies AG & Co. KG	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Versicherungs-Vermittlungs GmbH	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Verwaltungsholding Drei GmbH	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Verwaltungsholding Eins GmbH	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Verwaltungsholding Vier GmbH	Herzogenaurach	DE	100,00
Schaeffler Verwaltungsholding Zwei GmbH	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	Herzogenaurach	DE	100,00

## II. Ausland (102)

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 Embregens Ltda.	Sorocaba	BR	100,00
Schaeffler Brasil Ltda.	Sorocaba	BR	100,00
Schaeffler Belarus OOO	Minsk	BY	100,00
FAG Aerospace Inc.	Stratford	CA	100,00
Schaeffler Canada Inc.	Oakville	CA	100,00
Grico Invest GmbH	Chur	CH	100,00
Hydrel GmbH	Romanshorn	CH	100,00
INA Invest GmbH	Horn	CH	100,00
Octon G.m.b.H.	Horn	CH	100,00
Schaeffler Chile Rodamientos Ltda.	Santiago	CL	100,00
Schaeffler (China) Co., Ltd.	Taicang	CN	100,00
Schaeffler (Nanjing) Co., Ltd.	Nanjing City	CN	100,00
Schaeffler (Ningxia) Co., Ltd.	Yinchuan	CN	100,00

Schaeffler Aerospace Bearings (Taicang) Co., Ltd.	Taicang	CN	100,00
Schaeffler Friction Products (Suzhou) Co., Ltd.	Suzhou	CN	100,00
Schaeffler Holding (China) Co., Ltd.	Shanghai	CN	100,00
Schaeffler Trading (Shanghai) Co., Ltd.	Shanghai	CN	100,00
Schaeffler Colombia Ltda.	Bogotá	CO	100,00
INA Lanskroun, s.r.o.	Lanskroun	CZ	100,00
Schaeffler CZ s.r.o.	Prag	CZ	100,00
Schaeffler Danmark ApS	Aarhus	DK	100,00
Schaeffler Iberia, S.L.U.	Elgoibar	ES	100,00
Schaeffler Finland Oy	Espoo	FI	100,00
Schaeffler Chain Drive Systems SAS	Calais	FR	100,00
Schaeffler France SAS	Haguenau	FR	100,00
LuK (UK) Limited	Sheffield	GB	100,00
LuK Leamington Limited	Sheffield	GB	100,00
Schaeffler (UK) Limited	Sutton Coldfield	GB	100,00
Schaeffler Automotive Aftermarket (UK) Limited	Sheffield	GB	100,00
Schaeffler Trading (UK) Limited	Sutton Coldfield	GB	100,00
Stocklook Limited	Swansea	GB	100,00
The Barden Corporation (UK) Ltd.	Plymouth	GB	100,00
Schaeffler Greece Automotive and Industrial Products and Services M.E.P.E.	Halandri	GR	100,00
Schaeffler Hong Kong Company Limited	Hongkong	HK	100,00
Schaeffler Hrvatska d.o.o.	Zagreb	HR	100,00
FAG Magyarorszag Ipari Kft.	Debrecen	HU	100,00
LuK Savaria Kft.	Szombathely	HU	100,00
Schaeffler Magyarorszag Ipari Kft.	Budapest	HU	100,00
Schaeffler Bearings Indonesia, PT	Jakarta	ID	100,00
Schaeffler Israel Ltd.	Yokneam Illit	IL	100,00
FAG Bearings India Ltd.	Mumbai	IN	51,33
INA Bearings India Private Limited	Pune	IN	100,00
LuK India Private Limited	Hosur	IN	100,00
FAG Railway Products G.e.i.e.	Mailand	IT	75,00
Schaeffler Italia S.r.l.	Momo	IT	100,00
Schaeffler Japan Co., Ltd.	Yokohama	JP	100,00
Schaeffler Ansan Corporation	Ansan-shi	KR	100,00
Schaeffler Korea Corporation	Changwon-si	KR	100,00
LuK Puebla, S. de R.L. de C.V.	Puebla	MX	100,00
Rodamientos FAG S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt	MX	100,00
Schaeffler Automotive Aftermarket Mexico, S. de R.L. de C.V.	Puebla	MX	100,00
Schaeffler Mexico Holding, S. de R.L. de C.V.	Irapuato	MX	100,00
Schaeffler Mexico Servicios, S. de R.L. de C.V.	Guanajuato	MX	100,00
Schaeffler Mexico, S. de R.L. de C.V.	Guanajuato	MX	100,00

Schaeffler Bearings (Malaysia) Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur	MY	100,00
Radine B.V.	Barneveld	NL	100,00
Schaeffler Finance B.V.	Barneveld	NL	100,00
Schaeffler Nederland B.V.	Barneveld	NL	100,00
Schaeffler Nederland Holding B.V.	Barneveld	NL	100,00
LuK Norge AS	Kongsberg	NO	100,00
Schaeffler Norge AS	Oslo	NO	100,00
Schaeffler Peru S.A.C.	Lima	PE	100,00
Schaeffler Philippines Inc.	Makati City	PH	100,00
Schaeffler Polska Sp. z.o.o.	Warschau	PL	100,00
Schaeffler Portugal Unipessoal, Lda.	Caldas da Rainha	PT	100,00
Schaeffler Romania S.R.L.	Brasov	RO	100,00
Schaeffler Manufacturing Rus OOO	Uljanowsk	RU	100,00
Schaeffler Russland GmbH	Moskau	RU	100,00
Schaeffler Sverige AB	Arlandastad	SE	100,00
Schaeffler (Singapore) Pte. Ltd.	Singapur	SG	100,00
FAG Aerospace (Singapore) Pte. Ltd.	Singapur	SG	100,00
Schaeffler Slovenija d.o.o.	Maribor	SI	100,00
INA Kysuce, spol. s.r.o.	Kysucke Nove Mesto	SK	100,00
INA 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	49,00
Schaeffler Holding (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok	TH	49,00
Schaeffler Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.	Rayong	TH	100,00
Schaeffler Rulmanlari Ticaret Ltd. Sti.	Istanbul	TR	100,00
Schaeffler Taiwan Co., Ltd.	Taipei	TW	100,00
Schaeffler Ukraine GmbH	Kiew	UA	100,00
FAG Bearings LLC	Danbury	US	100,00
FAG Holding LLC	Danbury	US	100,00
FAG Interamericana A.G.	Miami	US	100,00
LMC Bridgeport, Inc.	Danbury	US	100,00
LuK Clutch Systems, LLC	Wooster	US	100,00
LuK Transmission Systems LLC	Wooster	US	100,00
LuK USA LLC	Wooster	US	100,00
LuK-Aftermarket Services, LLC	Valley City	US	100,00
Roland Corporate Housing LLC	Cheraw	US	100,00
Schaeffler Group USA, Inc.	Fort Mill	US	100,00
The Barden Corporation	Danbury	US	100,00
Schaeffler Venezuela, C.A.	Valencia	VE	100,00
Schaeffler Vietnam Co., Ltd.	Bien Hoa City	VN	100,00
INA Bearing (Pty) Ltd.	Port Elizabeth	ZA	100,00
Schaeffler South Africa (Pty.) Ltd.	Johannesburg	ZA	100,00

**B. Assoziierte Unternehmen/Gemeinschaftsunternehmen****I. Deutschland (3)**

Contitech-INA Beteiligungsgesellschaft mbH <sup>1)</sup>	Hannover	DE	50,00
Contitech-INA GmbH & Co. KG <sup>1)</sup>	Hannover	DE	50,00
PStec Automation and Service GmbH	Niederwerrn	DE	40,00

**II. Ausland (2)**

Colinx, LLC	Greenville	US	20,00
Eurings Zrt.	Debrecen	HU	37,00

<sup>1)</sup> Gemeinschaftlich geführte Unternehmen bilanziert nach der Equity Methode.

**C. Nicht konsolidierte Unternehmen Ausland (1)**

NACO Technologies SIA <sup>2)</sup>	Riga	LV	100,00
-------------------------------------	------	----	--------

<sup>2)</sup> Auswirkung der Gesellschaft auf die Ertrags-, Finanz-, und Vermögenslage der Schaeffler Gruppe zum Bilanzstichtag von untergeordneter Bedeutung.

## 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, Norbert Lenhard\*, Dr. Siegfried Luther, Dr. Reinold Mittag\*, Yvonne Münch\* (ab 19. November 2015), Barbara Resch\* (ab 19. November 2015), Stefanie Schmidt\*, Dirk Spindler\*, Robin Stalker, Jürgen Stolz\*, Salvatore Vicari\*, Dr. Otto Wiesheu, Prof. KR Ing. Siegfried Wolf, Jürgen Worrich\*, Prof. Dr.-Ing. Tong Zhang

Im Geschäftsjahr aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden:

Jürgen Bänsch (bis 19. November 2015), Thomas Mölkner (bis 19. November 2015)

### **Ausschüsse des Aufsichtsrats**

Vermittlungsausschuss: Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender),

Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann, Norbert Lenhard und Jürgen Wechsler

Präsidialausschuss: Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender), Norbert Lenhard, Barbara Resch, Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann, Jürgen Wechsler und Prof. KR Ing. Siegfried Wolf

Prüfungsausschuss: Dr. Siegfried Luther (Vorsitzender), Dr. Reinold Mittag, Georg F. W. Schaeffler, Robin Stalker, Salvatore Vicari und Jürgen Worrich

Nominierungsausschuss: Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender),

Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann, Dr. Holger Engelmann und Prof. Dr. Bernd Gottschalk

### **Mitglieder des Vorstands**

Klaus Rosenfeld (Vorsitzender des Vorstands),

Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer

(Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands und Vorstand Technologie),

Dr. Ulrich Hauck (Vorstand Finanzen; ab 01. April 2015),

Norbert Indlekofer (Vorstand Automotive),

Oliver Jung (Vorstand Produktion, Logistik und Einkauf),

Prof. Dr. Peter Pleus (Vorstand Automotive),

Corinna Schittenhelm (Vorstand Personal und Arbeitsdirektorin; ab 01. Januar 2016),

Dr. Stefan Spindler (Vorstand Industrie; ab 01. Mai 2015)

Im Geschäftsjahr aus dem Vorstand ausgeschieden:

Kurt Mirlach (bis 31. Dezember 2015), Robert Schullan (bis 30. April 2015)

---

\* Vertreter der Arbeitnehmer

## 5.12 Aufstellung des Konzernabschlusses

Der Vorstand der Schaeffler AG hat den Konzernabschluss am 22. Februar 2016 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, 22. Februar 2016

Schaeffler Aktiengesellschaft

Der Vorstand

# Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Wir haben den von der Schaeffler AG, Herzogenaurach, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung, Konzern-Gesamtergebnisrechnung, Konzern-Bilanz, Konzern-Kapitalflussrechnung, Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung und Konzernanhang – sowie den Bericht über die Lage der Gesellschaft und des Konzerns für das Geschäftsjahr vom 01. Januar bis 31. Dezember 2015 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und Konzernlagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften liegt in der Verantwortung des Vorstands der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzernabschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften und durch den Konzernlagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben im Konzernabschluss und Konzernlagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen des Vorstands sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.



Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der Konzernlagebericht steht in Einklang mit dem Konzernabschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

München, den 23. Februar 2016

KPMG AG

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Alt-Scherer

Wirtschaftsprüferin

Koeplin

Wirtschaftsprüfer

# Versicherung der gesetzlichen Vertreter

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im Konzernlagebericht der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.

Herzogenaurach, 22. Februar 2016

Schaeffler Aktiengesellschaft

Der Vorstand

Klaus Rosenfeld  
Vorsitzender

Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer

Dr. Ulrich Hauck

Norbert Indlekofer

Oliver Jung

Prof. Dr. Peter Pleus

Corinna Schittenhelm

Dr. Stefan Spindler



Weitere Angaben

Finanzglossar	264
Allgemeines Glossar	268
Abbildungsverzeichnis	272
Stichwortverzeichnis	276
Kontaktdaten/Impressum	278
Quartalsübersicht	279
Mehrjahresübersicht	280
Finanzkalender 2016	281

# Finanzglossar

## A

**AfS:** Abkürzung für „Available for sale“: Zur Veräußerung verfügbar.

## C

**Capex:** Investitionsauszahlungen für Sachanlagevermögen und immaterielle Vermögenswerte.

**Capital Employed:** Working Capital zuzüglich Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände.

**Cash Flow:** Geld (Cash)-Überschuss der Periode, der durch die Unternehmenstätigkeit erwirtschaftet wird. Dient zur Beurteilung der Finanzierungskraft eines Unternehmens.

**Covenants:** Auch „Financial Covenants“ bzw. „Finanzkennzahlen“; dienen der Überwachung der Einhaltung von Kreditvereinbarungen. Sofern die vereinbarten Finanzkennzahlen nicht erreicht werden, sind die Gläubiger berechtigt, die betreffenden Kredite fällig zu stellen.

## D

**Derivative Finanzinstrumente:** Finanzprodukte, deren Wert sich überwiegend vom Preis, von den Preisschwankungen und Preiserwartungen des zugrunde liegenden Basisinstruments (z. B. Index, Aktie oder Anleihe) ableitet.

## E

**EBIT:** Abkürzung für „Earnings Before Interest and Taxes“: Ergebnis vor Finanzergebnis und Ertragsteuern.

**EBITDA:** Abkürzung für „Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation“: Ergebnis vor Finanzergebnis, Ertragsteuern und Abschreibungen.

**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.

**Ergebnis je Aktie:** Das Ergebnis je Aktie wird mittels Division des den Aktionären der Schaeffler AG zurechenbaren Konzernergebnisses durch die gewichtete durchschnittliche Anzahl der Stammaktien und Vorzugsaktien innerhalb der abgelaufenen Berichtsperiode errechnet.

**Euribor:** Abkürzung für „Euro Interbank Offered Rate“: Zinssatz, den europäische Banken beim Handel mit unbesicherten, auf Euro lautenden Krediten voneinander erheben.

**EURO MTF (Multilateral Trading Facility, multilaterales Handelssystem):** Ein MTF ist eine börsenähnliche Handelsplattform, die nach festgelegten Regeln Kauf- und Verkaufsaufträge in Aktien und anderen Finanzinstrumenten zusammenführt und so einen Vertragsschluss generiert.

## F

**Fair Value:** Auch „beizulegender Zeitwert“; Betrag, zu dem zwischen sachverständigen, vertragswilligen und voneinander unabhängigen Parteien ein Vermögenswert getauscht oder eine Schuld beglichen werden kann.

**FLAC:** Abkürzung für „Financial liability at amortised cost“: Zu fortgeführten Anschaffungskosten erfasste finanzielle Verbindlichkeit

**Free Cash Flow:** Summe aus dem Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit und dem Cash Flow aus Investitionstätigkeit.

## G

**Geschäfts- oder Firmenwert:** Der Betrag, um den die Anschaffungskosten einer Unternehmensakquisition die Summe der Zeitwerte der einzeln identifizierbaren erworbenen Vermögenswerte und Schulden übersteigen.

## 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“.

**IFRIC:** Abkürzung für „International Financial Reporting Standards Interpretation“.

**IFRS:** Abkürzung für „International Financial Reporting Standards“.

**iTraxx:** Indikator für das Kreditrisiko bzw. die Kreditkostenentwicklung im europäischen High-Yield-Bereich.

## K

**Kapitalkostensatz:** Der Kapitalkostensatz leitet sich aus den Verzinsungsansprüchen der Kapitalgeber ab.

**Konsolidierungskreis:** Der Konsolidierungskreis bezeichnet die 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.

## N

**Netto-Finanzschulden:** Summe aus den lang- und kurzfristigen Finanzschulden abzüglich der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente.



## P

**Produktionsvolumen:** Das Produktionsvolumen stellt die abgelieferte Produktionsleistung an ein Fertig- oder Halbfertigwarenlager, bewertet zu Konzern-Herstellkosten, dar.

## R

**Rating:** Einschätzung der Bonität eines Unternehmens, die durch Ratingagenturen vorgenommen wird.

**ROCE (Return on Capital Employed):** Verhältnis von EBIT zum durchschnittlich gebundenen Kapital. Das durchschnittlich gebundene Kapital errechnet sich aus der Summe aus Sachanlagevermögen, immateriellen Vermögenswerten und Working Capital, das sich wiederum aus den beiden Posten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte – abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen – ergibt. Der Jahresdurchschnitt wird dabei als arithmetisches Mittel der vier Stichtagswerte zum Quartalsende ermittelt.

## S

**Schaeffler Value Added (SVA):** Zentrale Steuerungskennzahl für wertorientiertes Management, die das Ergebnis vor Zinsen und Steuern mit den Kapitalkosten vergleicht.

**SIC:** Abkürzung für das ehemalige „Standing Interpretations Committee“.

**Stammaktie:** Aktie, die zur Inanspruchnahme aller im Aktiengesetz verankerten Rechte z. B. Stimmrecht in der Hauptversammlung, Dividendenanspruch etc., berechtigt.

## V

**Verschuldungsgrad:** Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu EBITDA.

**Vorzugsaktie:** Auf den Inhaber lautende Stückaktien ohne Stimmrecht, die mit einem Gewinnvorzug im Sinne einer Vorzugsdividende ausgestattet sind.

## W

**Währungsumrechnungseffekte:** Währungsbereinigte Umsatz- und Ergebniszahlen werden berechnet, indem Umsatz und Ergebnis der aktuellen Berichtsperiode sowie der Vorjahresperiode mit einem einheitlichen Wechselkurs umgerechnet werden.

**Working Capital:** Vorräte zuzüglich Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (ausgenommen der Rückstellungen für ausstehende Rechnungen).

# Allgemeines Glossar

## A

**Automotive:** In der Sparte Automotive bietet die Schaeffler Gruppe als zuverlässiger Partner für nahezu alle Automobilhersteller und für wichtige Zulieferer Expertise für den kompletten Antriebsstrang: für Motor, Getriebe, Fahrwerk und Nebenaggregate in Pkw und Nutzfahrzeugen. Der Bereich Automotive Aftermarket ist weltweit im Ersatzteilgeschäft präsent.

## C

**Compliance:** Sicherstellung der Einhaltung sämtlicher für einen Prozess geltender Regeln und Vorschriften.

**Corruption Perception Index:** Ein von Transparency International entwickelter Index, der die Länder nach dem Grad der Korruption bei Amtsträgern und Politikern listet.

## D

**Digitale Agenda:** Unterstützt die Roadmap 2020 bei der Mitgestaltung technologischer Zukunftsthemen.

**Drehmomentwandler:** Der Drehmomentwandler ist ein hydraulisches Bauelement, das eine Kraftübertragung zwischen Bauteilen ermöglicht, die mit unterschiedlichen Drehzahlen rotieren.

## E

**EMAS:** EU-Umweltauditverordnung, nach der Standorte der Schaeffler Gruppe validiert wurden.

**EnES:** Energy, Environment, Safety = Energie, Umweltschutz und Arbeitssicherheit.

**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.

**E-Wheel Drive:** Beim Schaeffler E-Wheel Drive handelt es sich um einen Radnabenantrieb, der insbesondere für elektrische Stadtfahrzeuge zukunftsweisende Fahrzeugarchitekturen und Raumkonzepte erlaubt. Neben Nutzraumgewinnung und verbesserter Manövrierbarkeit sind die Möglichkeit des kooperativen Bremsens zur Erhöhung der Fahrsicherheit und ein agileres Ansprechverhalten weitere Vorteile.

## F

**F&E Innovationsradar:** Zeigt die Top Projekte im Bereich Motor, Getriebe, Chassis und e-Mobilität, welche im Zeitraum heute bis 10 Jahre das profitable Wachstum der Schaeffler Gruppe absichern sollen.

**FIA Formula E:** 2014 gegründete Autorennserie, bei der die Rennen in rein elektrisch angetriebenen Rennautos und auf Stadtkursen gefahren werden.

## I

**Industrie:** Sparte der Schaeffler Gruppe, die das Geschäft mit Kunden in den Bereichen Mobilität, Produktionsmaschinen, Energie & Rohstoffe sowie Aerospace umfasst.

**ISO 14001:** Ein weltweit anerkannter Standard für Umweltmanagementsysteme.

## L

**Lokalisierungsgrad:** Der Lokalisierungsgrad beschreibt die Relation von Gesamtumsatz der Region zu regional produziertem Umsatzvolumen.

## M

**MOVE:** Internes Programm, bei dem Schaeffler die Abläufe und Tätigkeiten auf ihren Beitrag zur Wertschöpfung untersucht.

## N

**Nachhaltigkeit:** Nachhaltigkeit bedeutet, natürliche Ressourcen unter Berücksichtigung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Rahmenbedingungen zu nutzen, ohne die Interessen künftiger Generationen zu missachten.

## O

**OEM:** Original Equipment Manufacturer = Hersteller eines Markenprodukts.

**OHSAS 18001:** OHSAS ist die Abkürzung für „Occupational Health and Safety Assessment Series“. OHSAS 18001 stellt einen Standard für ein Managementsystem des Arbeitsschutzes dar.

## R

**Roadmap 2020:** Strategische Initiative zur Operationalisierung des Strategiekonzepts „Mobilität für morgen“.

## 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.

## T

**Thermomanagement-Modul:** Bei dem Thermomanagement-Modul handelt es sich um eine Temperatursteuerungseinheit für den kompletten Antriebsstrang. Integriert in ein kompaktes, aus hochfesten Kunststoffen gefertigtes Bauteil, vereint es zahlreiche Funktionen. Mit dem Thermomanagement-Modul hilft Schaeffler, weitere Potenziale bei der Optimierung von Verbrennungsmotoren zu heben. Das innovative Modul ist der Schlüssel für eine Verringerung von Kraftstoffverbrauch und CO<sub>2</sub>-Emissionen von bis zu 4 %.

**Transparency International:** Transparency International ist eine politisch unabhängige Organisation, die sich mit dem globalen Problem der Korruption befasst.

## W

**Wankstabilisator:** Der Wankstabilisator ist eine mechatronische Neuentwicklung, die in Pkws eingesetzt wird, um die Wankbewegung des Fahrzeugs bei der Kurvenfahrt oder auf Schlechtwegen zu minimieren bzw. komplett zu vermeiden. Dies führt zu einer deutlichen Verbesserung der Sicherheit und des Komforts bei gleichzeitiger Steigerung der Fahrzeugagilität.

## X

**X-life:** Gütesiegel für besonders leistungsfähige Produkte, die sich durch eine höhere Lebens- und Gebrauchsdauer auszeichnen, die aus höheren dynamischen Tragzahlen gegenüber dem bisherigen Standard resultieren.

## Z

**Zweimassenschwungrad:** Bestandteil des Triebstrangs von modernen Fahrzeugen (Pkw, Bus, Nutzfahrzeuge) das zur Reduktion von Drehschwingungen dient.

# Abbildungsverzeichnis

Kapitel	Nr.	Beschriftung/Titel	Seite
		Eckdaten	U3
		Umsatzerlöse 2011-2015	U4
		EBIT 2011-2015	U4
		Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Sparten	U4
		Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Regionen	U4
Schaeffler am Kapitalmarkt		Stammdaten der Schaeffler-Aktie	i42
		Kursentwicklung der Schaeffler-Aktie seit Börsengang	i43
		Performance der Schaeffler-Aktie	i43
		Anleihen der Schaeffler Gruppe	i44
		Entwicklung der Schaeffler-Anleihen seit dem 1. Quartal 2015	i45
		Entwicklung der Credit Default Swaps (CDS) seit dem 1. Quartal 2015	i45
		Rating der Schaeffler Gruppe	i46
Lagebericht	001	Organisationsstruktur der Schaeffler Gruppe	3
	002	Führungsstruktur der Schaeffler Gruppe	4
	003	Vereinfachte Darstellung der Anteilsverhältnisse zum 31. Dezember 2015	5
	004	Sparten und Unternehmensbereiche der Schaeffler Gruppe seit dem 01. Januar 2016	6
	005	Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Sparten	7
	006	Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach OEM/Aftermarket	7
	007	Umsatzerlöse der Sparte Automotive nach Unternehmensbereichen	8
	008	Umsatzerlöse der Sparte Automotive nach Regionen	8
	009	Umsatzerlöse der Sparte Industrie nach Unternehmensbereichen	9
	010	Umsatzerlöse der Sparte Industrie nach Regionen	9
	011	Funktionen der Schaeffler Gruppe	10
	012	F&E-Innovationsradar der Schaeffler Gruppe	13
	013	Schaeffler China Concept Car	14
	014	Auswertungen „Werkzeugmaschine 4.0“	16
	015	Werke und F&E-Zentren der Schaeffler Gruppe	22
	016	Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Regionen	23
	017	Regionen und Subregionen der Schaeffler Gruppe	23
	018	Strategiekonzept „Mobilität für morgen“	25
	019	Strategische Ziele	28
	020	Strategie- und Planungsprozess	30
	021	Mitarbeiterqualifikation und Weiterbildung	38
	022	Anzahl der Mitarbeiter – Stichtag	40
	023	Strukturdaten der Mitarbeiter	40

<b>Kapitel</b>	<b>Nr.</b>	<b>Beschriftung/Titel</b>	<b>Seite</b>	
Lagebericht	024	Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts	49	
	025	Entwicklung Devisenmärkte	50	
	026	Entwicklung der Automobilproduktion	51	
	027	Entwicklung der Industrieproduktion	52	
	028	Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Sparten	54	
	029	Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Regionen	54	
	030	Vergleich zum Ausblick 2015	57	
	031	Ertragslage der Schaeffler Gruppe	58	
	032	Aufwendungen für Forschung und Entwicklung	59	
	033	Finanzergebnis der Schaeffler Gruppe	60	
	034	Ertragslage Sparte Automotive	62	
	035	Ertragslage Sparte Industrie	66	
	036	Überleitungsrechnung	69	
	037	Cash Flow	70	
	038	Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	71	
	039	Investitionen nach Regionen (Capex)	72	
	040	Nettofinanzverschuldung	73	
	041	Kredittranchen Facilities Agreement	75	
	042	Anleihen der Schaeffler Gruppe	75	
	043	Fälligkeitenprofil (Nominalwerte zum 31. Dezember 2015)	76	
	044	Vermögenslage	78	
	045	Kapitalstruktur	79	
	046	ROCE und Schaeffler Value Added	83	
	047	Ertragslage der Schaeffler AG	86	
	048	Zinsergebnis der Schaeffler AG	87	
	049	Finanz- und Vermögenslage der Schaeffler AG	89	
	050	Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände der Schaeffler AG	90	
	051	Verbindlichkeiten der Schaeffler AG	91	
	052	Ausgestaltung Risikomanagement-System	95	
	053	Risikomatrix	96	
	054	Ausblick 2016	112	
	Corporate Governance	055	Governance Struktur der Schaeffler Gruppe	130
		056	Struktur und Systematik der Vorstandsvergütung	138
		057	Erfolgsziele im PSUP (1)	140
058		Erfolgsziele im PSUP (2)	140	
059		PSUP Gewährung im Geschäftsjahr 2015	141	
060		Dienstzeitaufwendungen für das Geschäftsjahr 2015 und Anwartschaftsbarwerte zum 31. Dezember 2015 gem. IAS 19	143	
061		Für das Geschäftsjahr 2015 gewährte Zuwendungen und Zuflüsse gem. DCGK	146	

Kapitel	Nr.	Beschriftung/Titel	Seite
Corporate Governance	062	Individualisierte Gesamtbezüge (HGB) für das Geschäftsjahr 2015	151
	063	Aufwendungen für den PSUP im Geschäftsjahr 2015	151
	064	Vergütung des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2015	153
Konzernabschluss	065	Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	164
	066	Konzern-Gesamtergebnisrechnung	165
	067	Konzern-Bilanz	166
	068	Konzern- Kapitalflussrechnung	167
	069	Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	168
	070	Konzern-Segmentberichterstattung	169
	Konzernanhang	071	Neue Rechnungslegungsvorschriften – im Geschäftsjahr 2015 neu angewendet
072		Neue Rechnungslegungsvorschriften – EU-Endorsement erfolgt aber noch nicht anzuwenden	185
073		Neue Rechnungslegungsvorschriften – bisher kein EU-Endorsement erfolgt	186
074		Umsatzerlöse	188
075		Sonstige Erträge	188
076		Sonstige Aufwendungen	189
077		Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter nach Regionen	190
078		Personalaufwand	190
079		Finanzergebnis der Schaeffler Gruppe	191
080		Ertragsteuern	192
081		Steuerliche Überleitungsrechnung	193
082		Ergebnis je Aktie	194
083		Immaterielle Vermögenswerte	196
084		Sachanlagen	198
085		Aktive und passive latente Steuern	199
086		Vorräte	200
087		Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	201
088		Wertberichtigung auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	201
089		Überfällige Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	201
090		Sonstige finanzielle Vermögenswerte (lang-/kurzfristig)	202
091		Sonstige Vermögenswerte (lang-/kurzfristig)	203
092		Eigenkapital	204
093		Finanzschulden (lang-/kurzfristig)	206
094		Kredittranchen Facilities Agreement	207
095		Anleihen der Schaeffler Gruppe	207
096		Bilanzausweis der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	210
097		Darstellung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Verpflichtungen	211
098		Überleitung der/des Nettoschuld/-vermögenswertes 01. Januar/31. Dezember	212



<b>Kapitel</b>	<b>Nr.</b>	<b>Beschriftung/Titel</b>	<b>Seite</b>
Konzernanhang	099	Überleitung Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen 01. Januar/31. Dezember	213
	100	Überleitung Zeitwert des Planvermögens 01. Januar/31. Dezember	214
	101	Zusammensetzung des Planvermögens	215
	102	Gesamtergebnis der leistungsorientierten Pensionspläne	216
	103	Nettopensionsaufwendungen in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	217
	104	Versicherungsmathematische Annahmen	218
	105	Sensitivitäten des Barwertes der leistungsorientierten Verpflichtung	219
	106	Rückstellungen	220
	107	Rückstellungen (lang-/kurzfristig)	220
	108	Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten (lang-/kurzfristig)	221
	109	Sonstige Verbindlichkeiten (lang-/kurzfristig)	222
	110	Finanzinstrumente nach Klassen und je Kategorie gem. IFRS 7.8	223
	111	Finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten nach Fair Value Hierarchie	225
	112	Nettogewinne/-verluste nach Kategorien von Finanzinstrumenten gem. IFRS 7.20	226
	113	Zahlungsströme aus nicht-derivativen und derivativen finanziellen Verbindlichkeiten	228
	114	Variabel und festverzinsliche Finanzschulden	229
	115	Sensitivitätsanalyse: Veränderungen Zinsstrukturkurve	230
	116	Fremdwährungsrisiken aus der operativen Geschäftstätigkeit	231
	117	Sensitivitätsanalyse: Veränderungen Wechselkurse operatives Geschäft	232
	118	Sensitivitätsanalyse: Veränderungen Wechselkurse Finanzierungsgeschäft	233
	119	Übersicht derivative Finanzinstrumente	234
	120	Veränderungsrechnung OCI aus Währungsabsicherungen – operatives Geschäft	235
	121	Veränderungsrechnung OCI aus Währungsabsicherungen – Finanzierung	235
	122	Saldierung von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten	237
	123	Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu EBITDA	239
	124	Leasingverhältnisse	240
	125	Überleitungsrechnung Segmentberichterstattung	242
	126	Regionale Berichterstattung	243
	127	Vereinfachte Darstellung der Anteilsverhältnisse zum 31. Dezember 2015	246
	128	Forderungen und Verbindlichkeiten aus Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen	248
129	Aufwendungen und Erträge aus Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen	248	
130	Anteilsbesitzliste	251	

## Stichwortverzeichnis

	Stichwort	Seiten
A	Abschreibungen	65, 169, 179, 196, 198, 239
	Allgemeines Glossar	268
	Anleihe	i44, 56, 71, 73, 75, 206 f.
	Anteilsbesitzliste	251
	Arbeitsschutz	39
	Aufsichtsrat	56, 118, 121, 123, 124 f., 152 f.
	Automotive	siehe Sparte Automotive
	B	Bericht des Aufsichtsrats
Bestätigungsvermerk		258
C	Compliance	10, 104, 130, 132
	Corporate Governance	114 ff.
D	Digitale Agenda	i7, 17
E	EBIT	U3, U4, U5, 33, 54, 57, 58, 62, 66, 68 f., 83, 85, 112, 164, 167, 169, 217, 239, 279, 280
	EBITDA	U3, 68 f., 73, 239, 279, 280
	Erfindungsmeldung	12
	Ertragslage	58 ff., 86
	Ertragsteuern	164, 167, 183, 192
F	Finanzglossar	264
	Finanzkalender	281
	Finanzlage	70 ff.
	Forschung und Entwicklung	i11 ff., 2, 12 ff., 25, 29, 43, 58 ff., 164, 177, 217
	Free Cash Flow	U2, U4, 33, 54, 57, 70 f., 85, 112, 138
	F&E Innovationsradar	13
	G	Gesamtbewertung des Geschäftsjahres 2015
Gesellschaftliche Engagement		47
Grußwort der Gesellschafter		i4
H	Hybrid	i34, 14 f., 25
I	Immaterielle Vermögenswerte	78, 166, 167, 179, 196, 199
	Impressum	278
	Industrie	siehe Sparte Industrie
	Investitionen	21, 29, 72, 85
	Investitionsauszahlungen	U3, 54, 72, 165, 167, 169, 279, 280
	Investor Relations	i46, 10, 121, 278

	<b>Stichwort</b>	<b>Seiten</b>
K	Konsolidierung	174, 187
	Kontaktdaten	278
	Konzern-Gesamtergebnisrechnung	165
	Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	164, 188
	Konzern-Kapitalflussrechnung	167, 241
	Konzern-Segmentberichterstattung	169
	Konzernsteuerung	32
	Konzernstruktur	5
L	Liquidität	70, 105, 227
M	Mehrjahresübersicht	280
	Mitarbeiter	U3, 34, 36, 37, 38, 40, 46, 59, 190, 221, 279, 280
	Mobilität für morgen	U2, 1, 23, 25, 27
N	Nachtragsbericht	92
	Nachhaltigkeit	42
O	ONE Schaeffler	56
P	Personalaufwand	190
	Produktion	i22 ff., 2, 10, 17, 18, 26, 28, 41, 47, 94, 103
	Prognosebericht	111
R	Rating	i46, 74, 110
	Rechnungslegungsgrundsätze	174
	Risikomanagement	93, 95, 130
	Roadmap 2020	i7, 17, 31, 34, 46
S	Schaeffler Academy	38
	Sachanlagen	78, 166, 167, 169, 179, 180, 198, 199
	Segmentberichterstattung	241, 242
	Sparte Automotive	i4, i7, 3, 6, 7, 8, 14, 28, 62, 241
	Sparte Industrie	i4, i6, 3, 6, 7, 9, 16, 28, 32, 55, 66, 189, 221, 241
T	Technologieführerschaft	i11, 12
U	Umsatz	U3, U4, U5, 33, 53, 54, 57, 58, 62, 66, 69, 84, 112, 164, 169, 188, 243
	Unternehmensprofil	U2
	Umweltschutz	42, 44
V	Vermögenslage und Kapitalstruktur	78
	Vorstand	i17 ff., 4, 30, 50 f., 91, 117 ff., 121, 123, 130, 137 ff., 145 ff., 159, 256, 257
	Vorwort des Vorstandsvorsitzenden	i6
W	Wankstabilisator	i3, i30, i31
	Eckdaten	U3
	Wesentliche Ereignisse im Jahr 2015	i2
X	X-life	i28, 17
Z	Zusammengefasster Lagebericht	1

# Kontaktinformationen/Impressum

## Zukunftsbezogene Aussagen

Dieser Bericht enthält zukunftsbezogene Aussagen, die auf aktuellen Einschätzungen des Managements über künftige Entwicklungen beruhen. Solche Aussagen unterliegen Risiken und Unsicherheiten, die außerhalb der Möglichkeiten der Schaeffler AG bezüglich einer Kontrolle oder präzisen Einschätzung liegen, wie bspw. das zukünftige Marktumfeld und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, das Verhalten der übrigen Marktteilnehmer, die erfolgreiche Integration von 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.

Schaeffler AG  
Industriestraße 1-3  
91074 Herzogenaurach

## Investor Relations

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

**Schaeffler im Internet**  
[www.schaeffler.com](http://www.schaeffler.com)



Auf unserer Website [www.schaeffler.com/ir](http://www.schaeffler.com/ir) informieren wir Sie aktuell über wichtige Nachrichten der Schaeffler Gruppe. Darüber hinaus stehen Ihnen dort alle Dokumente zum Download zur Verfügung.

## Fotos:

Andreas Pohlmann, München  
Torsten Pross, Jürgen Jeibmann Photographik, Leipzig

## 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 elektronischen Bundesanzeiger eingereichten Rechnungslegungsunterlagen kommen. In diesem Fall gilt die beim elektronischen Bundesanzeiger eingereichte Fassung als die verbindliche Fassung.

Rundungsdifferenzen sind möglich.

Der Geschäftsbericht liegt ebenfalls in englischer Übersetzung vor; bei Abweichungen gilt die deutsche Fassung des Geschäftsberichts als verbindlich.

Der Geschäftsbericht steht in beiden Sprachen im Internet unter [www.schaeffler-gruppe.de/InvestorRelations/Publikationen/Berichte](http://www.schaeffler-gruppe.de/InvestorRelations/Publikationen/Berichte) zum Download bereit. Darüber hinaus wird dort eine Online-Version des Geschäftsberichts angeboten.

## Herausgeber:

Schaeffler AG  
Industriestr. 1-3  
91074 Herzogenaurach

## Verantwortlich:

Corporate Accounting  
Schaeffler AG, Herzogenaurach

## Konzept und Gestaltung:

Publicis Pixelpark, Erlangen

## Konzept und Gestaltung Imageteil:

trio group, Mannheim

## Druck:

Kösel GmbH & Co. KG, Altusried-Krugzell

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.



# Quartalsübersicht

	2014				2015			
<b>Gewinn- und Verlustrechnung</b> (in Mio. EUR)	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal
Umsatzerlöse	2.976	3.014	3.034	3.100	3.345	3.387	3.250	3.244
EBIT	418	383	429	293	434	384	433	151
• in % vom Umsatz	14,0	12,7	14,1	9,5	13,0	11,3	13,3	4,7
EBIT vor Sondereffekten <sup>1)</sup>	406	383	429	343	441	384	433	418
• in % vom Umsatz	13,6	12,7	14,1	11,1	13,2	11,3	13,3	12,9
Konzernergebnis <sup>2)</sup>	220	-10	229	215	167	142	212	70
Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert/verwässert, in EUR)	0,44	-0,02	0,46	0,41	0,42	0,36	0,53	0,11
<b>Bilanz</b> (in Mio. EUR)								
Bilanzsumme	8.704	9.095	9.675	11.617	12.844	12.221	12.450	12.480
Eigenkapital <sup>3)</sup>	-1.808	-1.815	-1.666	258	418	532	631	1.568
• in % der Bilanzsumme	-20,8	-20,0	-17,2	2,2	3,3	4,4	5,1	12,6
Netto-Finanzschulden	5.529	5.755	5.768	5.778	6.190	6.245	5.950	4.889
• Verschuldungsgrad vor Sondereffekten (Verhältnis Netto-Finanzschulden zu EBITDA) <sup>1)4)</sup>	2,6	2,7	2,6	2,6	2,7	2,7	2,6	2,1
<b>Kapitalflussrechnung</b> (in Mio. EUR)								
EBITDA	572	541	590	469	604	557	604	331
• in % vom Umsatz	19,2	17,9	19,4	15,1	18,1	16,4	18,6	10,2
EBITDA vor Sondereffekten <sup>1)</sup>	560	541	590	519	611	557	604	598
• in % vom Umsatz	18,8	17,9	19,4	16,7	18,3	16,4	18,6	18,4
Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit <sup>5)</sup>	134	-163	439	490	184	238	490	460
Investitionsauszahlungen (Capex) <sup>6)</sup>	155	143	202	357	244	257	242	282
• in % vom Umsatz (Capex-Quote)	5,2	4,7	6,7	11,5	7,3	7,6	7,4	8,7
Free Cash Flow <sup>5)</sup>	-19	-306	238	135	-60	-12	264	178
<b>Wertschaffung</b>								
ROCE (Return on Capital Employed, in %)	16,4	16,4	17,7	22,5	22,0	21,4	21,1	18,8
ROCE vor Sondereffekten (in %) <sup>1)</sup>	22,8	22,8	23,3	23,1	22,8	22,2	21,9	22,5
Schaeffler Value Added	254	216	255	122	246	198	248	-35
Schaeffler Value Added vor Sondereffekten <sup>1)</sup>	242	216	255	172	253	198	248	232
<b>Mitarbeiter</b>								
Anzahl der Mitarbeiter (zum Stichtag)	79.369	80.054	81.353	82.294	83.331	83.774	84.414	84.198
<b>Automotive</b> (in Mio. EUR) <sup>7)</sup>								
Umsatzerlöse	2.212	2.227	2.231	2.316	2.510	2.554	2.447	2.482
EBIT	326	301	319	292	342	305	352	125
• in % vom Umsatz	14,7	13,5	14,3	12,6	13,6	11,9	14,4	5,0
EBIT vor Sondereffekten <sup>1)</sup>	314	301	319	326	349	305	352	356
• in % vom Umsatz	14,2	13,5	14,3	14,1	13,9	11,9	14,4	14,3
<b>Industrie</b> (in Mio. EUR) <sup>7)</sup>								
Umsatzerlöse	764	787	803	784	835	833	803	762
EBIT	92	82	110	1	92	79	81	26
• in % vom Umsatz	12,0	10,4	13,7	0,1	11,0	9,5	10,1	3,4
EBIT vor Sondereffekten <sup>1)</sup>	92	82	110	17	92	79	81	62
• in % vom Umsatz	12,0	10,4	13,7	2,2	11,0	9,5	10,1	8,1

<sup>1)</sup> EBIT, Verschuldungsgrad, EBITDA, ROCE sowie Schaeffler Value Added vor Sondereffekten für Rechtsfälle und Restrukturierungen.

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

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

<sup>4)</sup> EBITDA auf Basis der letzten zwölf Monate.

<sup>5)</sup> Enthält in Q2 2014 eine Auszahlung für die EU-Kartellstrafe in Höhe von 371 Mio. EUR.

<sup>6)</sup> Auszahlungen für immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen.

<sup>7)</sup> Vorjahreswerte gemäß der 2015 ausgewiesenen Segmentstruktur.

# Mehrjahresübersicht

<b>Gewinn- und Verlustrechnung</b> (in Mio. EUR)	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Umsatzerlöse	10.694	11.125	11.205	12.124	13.226
EBIT	1.736	1.469	1.008	1.523	1.402
• in % vom Umsatz	16,2	13,2	9,0	12,6	10,6
EBIT vor Sondereffekten <sup>1)</sup>	-	-	1.436	1.561	1.676
• in % vom Umsatz	-	-	12,8	12,9	12,7
Konzernergebnis <sup>2)</sup>	610	380	127	654	591
Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert / verwässert, in EUR)	-	-	-	1,29	1,28
<b>Bilanz</b> (in Mio. EUR)					
Bilanzsumme	8.192	8.463	8.387	11.617	12.480
Eigenkapital <sup>3)</sup>	-2.862	-2.598	-1.966	258	1.568
• in % der Bilanzsumme	-34,9	-30,7	-23,4	2,2	12,6
Netto-Finanzschulden	6.671	6.541	5.447	5.778	4.889
• Verschuldungsgrad vor Sondereffekten (Verhältnis Netto-Finanzschulden zu EBITDA) <sup>1)</sup>	2,9	3,1	2,6	2,6	2,1
<b>Kapitalflussrechnung</b> (in Mio. EUR)					
EBITDA	2.290	2.087	1.660	2.172	2.096
• in % vom Umsatz	21,4	18,8	14,8	17,9	15,8
EBITDA vor Sondereffekten <sup>1)</sup>	-	-	2.088	2.210	2.370
• in % vom Umsatz	-	-	18,6	18,2	17,9
Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit <sup>4)</sup>	1.069	1.133	1.027	900	1.372
Investitionsauszahlungen (Capex) <sup>5)</sup>	773	860	572	857	1.025
• in % vom Umsatz (Capex-Quote)	7,2	7,7	5,1	7,1	7,7
Free Cash Flow <sup>4)</sup>	304	301	473	48	370
<b>Wertschaffung</b>					
ROCE (Return on Capital Employed, in %)	27,9	22,1	15,5	22,5	18,8
ROCE vor Sondereffekten (in %) <sup>1)</sup>	-	-	22,1	23,1	22,5
Schaeffler Value Added	1.114	803	359	847	657
Schaeffler Value Added vor Sondereffekten <sup>1)</sup>	-	-	787	885	931
<b>Mitarbeiter</b>					
Anzahl der Mitarbeiter (zum Stichtag)	73.786	75.810	78.258	82.294	84.198

<sup>1)</sup> EBIT, Verschuldungsgrad, EBITDA, ROCE sowie Schaeffler Value Added vor Sondereffekten für Rechtsfälle und Restrukturierungen.

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

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

<sup>4)</sup> Enthält im Geschäftsjahr 2014 eine Auszahlung für die EU-Kartellstrafe in Höhe von 371 Mio. EUR.

<sup>5)</sup> Auszahlungen für immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen.

# Finanzkalender 2016

**15. März 2016**

Veröffentlichung Jahresergebnisse 2015

**22. April 2016**

Hauptversammlung 2016

**12. Mai 2016**

Veröffentlichung Zwischenbericht zum 31. März 2016

**11. August 2016**

Veröffentlichung Zwischenbericht zum 30. Juni 2016

**10. November 2016**

Veröffentlichung Zwischenbericht zum 30. September 2016

**Schaeffler AG**

Industriestr. 1-3  
91074 Herzogenaurach  
Deutschland

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