

Jahresabschluss 2021



Schaeffler AG

# Inhalt

|   |    |   |            |
|---|----|---|------------|
| Wesentliche Ereignisse 2021 *   | i2 | Prognosebericht   | 55         |
| <hr/>   |    | Erwartete Entwicklung Konjunktur und Absatzmärkte                       | 55         |
| <b>Zusammengefasster Lagebericht</b>  |    | Ausblick Schaeffler Gruppe  | 56         |
| Grundlagen des Konzerns   | 2  | <hr/>   |            |
| Organisationsstruktur und Geschäftstätigkeit                                | 2  | <b>Corporate Governance</b>   |            |
| Konzernstrategie und -steuerung   | 10 | Erklärung zur Unternehmensführung<br>mit Corporate Governance Bericht * | 59         |
| Forschung und Entwicklung   | 17 | Governance Struktur *   | 67         |
| Standorte und Produktionsnetzwerk   | 19 | Organe der Gesellschaft *   | 72         |
| Wirtschaftsbericht  | 22 | <hr/>   |            |
| Wirtschaftliche Rahmenbedingungen   | 22 | <b>Jahresabschluss 2021</b>   |            |
| Geschäftsentwicklung 2021   | 25 | Bilanz  | 77         |
| Ertragslage   | 28 | Gewinn- und Verlustrechnung   | 78         |
| Finanzlage und Finanzmanagement   | 35 | Anhang  | 79         |
| Vermögenslage und Kapitalstruktur   | 39 | <b>Bestätigungsvermerk des unabhängigen<br/>Abschlussprüfers</b>        | <b>95</b>  |
| Vermögens-, Finanz- und Ertragslage<br>der Schaeffler AG                    | 40 | <b>Versicherung der gesetzlichen Vertreter</b>                          | <b>101</b> |
| Weitere Bestandteile des Konzernlageberichts                                | 42 |   |            |
| Nachtragsbericht  | 43 |   |            |
| Chancen- und Risikobericht  | 44 |   |            |
| Risikomanagement-System   | 44 |   |            |
| Internes Kontrollsystem   | 47 |   |            |
| Risiken   | 47 |   |            |
| Chancen   | 53 |   |            |
| Gesamtbeurteilung der Chancen- und Risikosituation<br>der Schaeffler Gruppe | 54 |   |            |

\* Bestandteil des Konzernlageberichts.

## Navigationshilfe

-  Weiterführende Informationen im Bericht
-  Weiterführende Informationen im Internet

# Wesentliche Ereignisse 2021

## Die Schaeffler Gruppe treibt Transformation im Rahmen der „Roadmap 2025“ weiter voran

### Strukturelle Maßnahmen Europa

Der Vorstand der Schaeffler AG hatte im September 2020 weitere **strukturelle Maßnahmen in Europa** verabschiedet, um die Transformation der Schaeffler Gruppe voranzutreiben und ihre Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit nachhaltig zu verbessern. Das Maßnahmenpaket umfasst zwei Stoßrichtungen: Erstens den Abbau von Arbeitsplätzen zur Anpassung von strukturellen Überkapazitäten und die Konsolidierung von Standorten in Europa, insbesondere in Deutschland. Zweitens sollen die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt und lokale Kompetenzen ausgebaut werden.

Im Rahmen des Maßnahmenpakets bündelt die Schaeffler Gruppe lokale Technologie- und Produktionskompetenzen an den Standorten Herzogenaurach, Höchststadt, Bühl und Schweinfurt mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sowie ausgewählte Standorte in Deutschland zu stärken. Im Berichtsjahr wurde bereits mit den Vorbereitungen zum Bau des Zentrallabors am Standort Herzogenaurach begonnen, indem die vorherige Infrastruktur auf dem Bauplatz abgerissen wurde. Darüber hinaus wurde im Berichtsjahr mit dem Aufbau des

Kompetenzzentrums für Wasserstofftechnologie in bestehenden Gebäuden in Herzogenaurach und dem Bau des neuen Werkzeugtechnologiezentrums am Standort Höchststadt begonnen.

Die Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertretern sind inzwischen an allen betroffenen Standorten abgeschlossen. Für die Produktionsstandorte Eltmann, Wuppertal und Luckenwalde plant die Schaeffler Gruppe die schrittweise Schließung. Im Oktober 2021 konnten in Frankreich die Verhandlungen mit einer Einigung auf ein Freiwilligenprogramm abgeschlossen werden. Damit befinden sich alle strukturellen Maßnahmen in der Umsetzung. Aufgrund des erreichten Mix der Instrumente zum Abbau von Arbeitsplätzen liegen die Kosten zur Umsetzung der Maßnahmen bisher unter den ursprünglich geplanten Transformationsaufwendungen. Die im September 2020 kommunizierten Ziele zur dauerhaften Senkung von Kosten bleiben unverändert bestehen.

### Organisatorische Weiterentwicklung der Sparte Automotive Technologies

Um die Schaeffler Gruppe noch stärker auf Zukunftstechnologien und den Wandel in der Automobilindustrie auszurichten, hat der Vorstand der Schaeffler AG die Weiterentwicklung der **Organisationsstruktur der Sparte Automotive Technologies** verabschiedet. Die Sparte steuert mit Wirkung zum 1. Januar 2022 ihr Geschäft

anhand der vier Unternehmensbereiche (UB) E-Mobilität, Motor- & Getriebesysteme, Lager sowie Fahrwerksysteme. Durch diese Reorganisation werden das antriebsstrangspezifische Geschäft und das antriebsstrangunabhängige Geschäft stärker als zuvor voneinander abgegrenzt. Das zu einem großen Teil antriebsstrangunabhängige Anwendungs- und Produktportfolio an Wälzlagern war innerhalb der Sparte Automotive Technologies zuvor in die beiden UB Getriebe- und Fahrwerksysteme integriert. Seit dem 1. Januar 2022 wird es in dem neuen UB Lager zusammengefasst, um in einem wettbewerbsintensiven Umfeld neue Märkte zu erschließen, die Sichtbarkeit des Lagergeschäfts zu steigern und es anwendungs- und kundenorientiert weiterzuentwickeln.

Zudem sollen die UB E-Mobilität und Fahrwerksysteme stärker auf ihr künftiges Kerngeschäft ausgerichtet werden. So kann sich der UB Fahrwerksysteme auf Lenkungscomponenten, mechatronische Fahrwerksysteme und Technologien für automatisiertes Fahren fokussieren. Mit Wirkung zum 1. Januar 2022 wird zudem bspw. das „Systemhaus BEV Thermomanagement“ im UB E-Mobilität etabliert, um die Marktposition im Thermomanagement für elektrische Fahrzeuge auszubauen. Durch die Zusammenführung der UB Motor- und Getriebesysteme sollen zusätzliche Synergien im Geschäft für den verbrennungsmotorischen Antriebsstrang realisiert werden.

## Wesentliche Ereignisse 2021

## Die Schaeffler Gruppe investiert in Werk für E-Mobilität

Die Schaeffler Gruppe hat am 17. September 2021 am Standort Szombathely in Ungarn ihr **weltweit erstes Produktionswerk für E-Mobilität** in Betrieb genommen. Das Werk, ausgerichtet an hohen Nachhaltigkeitsstandards, wird zugleich neues Kompetenzzentrum für Komponenten und Systeme für elektrifizierte Antriebe. Mit der Eröffnung des neuen Werks setzt die Schaeffler Gruppe die Transformation und den Ausbau zukunftsgerichteter Technologien weiter fort.


## Die Schaeffler Gruppe bietet Corona-Schutzimpfung für Mitarbeiter an

Die Schaeffler Gruppe hat seit Juni 2021 rd. 22.000 **Corona-Schutzimpfungen** für Mitarbeiter in Europa durchgeführt. An den großen Standorten wie am Stammsitz des Unternehmens in Herzogenaurach sowie in Bühl, Schweinfurt oder Homburg wurden Impfzentren eingerichtet. An den anderen Standorten gab es Kooperationen mit Dienstleistern, Organisationen oder niedergelassenen Ärzten. Auch in einigen europäischen Ländern konnten Mitarbeiter das Impfangebot nutzen. Inzwischen sind die Impfzentren geschlossen. An Standorten mit einem werksärztlichen Dienst wird bei Bedarf weiter geimpft. Darüber hinaus bietet die Schaeffler Gruppe den Mitarbeitern seit dem 1. Dezember 2021 an sechs Standorten in Deutschland die Auffrischungsimpfung an.

## Schaeffler strebt Klimaneutralität ab dem Jahr 2040 an

Im Oktober 2021 hat die Schaeffler Gruppe bekannt gegeben, ab dem Jahr 2040 klimaneutral zu wirtschaften, d. h. Treibhausgasemissionen weitestmöglich zu reduzieren und verbleibende Emissionen bspw. durch Senkenprojekte auszugleichen. Das Ziel

umfasst sowohl die Produktion als auch die Zulieferkette der Schaeffler Gruppe. Die eigene Produktion soll dabei bereits ab dem Jahr 2030 klimaneutral sein, bis zum Jahr 2025 sollen 75 % der Produktionsemissionen vermieden werden. Die in der Lieferkette entstehenden Treibhausgasemissionen der Vorprodukte und Rohstoffe sollen bis 2030 um 25 % reduziert werden und ab dem Jahr 2040 klimaneutral sein. Basisjahr für die Berechnung der Veränderung der Emissionen ist das Jahr 2019. Um Klimaneutralität bis 2040 zu erreichen, werden unternehmensweit für die Sparten, Regionen und Funktionsbereiche Maßnahmen definiert und umgesetzt. Produktionsseitig zählen zu den wichtigsten Maßnahmen die Umstellung des Strombezugs auf erneuerbare Quellen sowie die Steigerung der Energie- und Ressourceneffizienz in der Produktion. Mit Blick auf die Lieferkette hat die Schaeffler Gruppe im Jahr 2021 mit dem schwedischen Startup H2greensteel eine Abnahmevereinbarung getroffen, ab dem Jahr 2025 von dem Unternehmen grünen Stahl zu beziehen, der weitgehend unter Einsatz von Wasserstoff und damit nahezu CO<sub>2</sub>-neutral hergestellt wird.

 Mehr im Nachhaltigkeitsbericht unter: [www.schaeffler-nachhaltigkeitsbericht.de/2021](http://www.schaeffler-nachhaltigkeitsbericht.de/2021)

## Veränderungen im Executive Board

Der Aufsichtsrat der Schaeffler AG hat Herrn Jens Schüler mit Wirkung zum 1. Januar 2022 für eine Amtszeit von drei Jahren zum **CEO der Sparte Automotive Aftermarket** und zum Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG bestellt. Herr Schüler wird Nachfolger von Herrn Michael Söding, der nach 20 Jahren Unternehmenszugehörigkeit auf eigenen Wunsch zum 31. Dezember 2021 in den Ruhestand gegangen ist.

Der Aufsichtsrat der Schaeffler AG hat Herrn Claus Bauer mit Wirkung zum 1. September 2021 für eine Amtszeit von zwei Jahren zum **Finanzvorstand (CFO)** mit Zuständigkeit für Finanzen und IT und zum Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG bestellt. Claus Bauer folgt auf Herrn Dr. Klaus Patzak, der das Unternehmen zum 31. Juli 2021 auf eigenen Wunsch verlassen hat.

Der Aufsichtsrat der Schaeffler AG hat in seiner Sitzung am 8. Oktober 2021 beschlossen, den Vertrag von Herrn Uwe Wagner, **Vorstand Forschung und Entwicklung**, vorzeitig um fünf Jahre bis zum 30. September 2027 zu verlängern.


Darüber hinaus hat der Vorstand der Schaeffler AG mit Wirkung zum 1. September 2021 Herrn Sascha Zaps zum **Regional CEO Europa** und zum Mitglied des Executive Board bestellt. Sascha Zaps folgt in seiner neuen Funktion auf Herrn Jürgen Ziegler, der mit Wirkung zum 31. Juli 2021 in den Ruhestand gegangen ist.

## Die Schaeffler AG führt virtuelle Hauptversammlung durch

Die **Hauptversammlung** der Schaeffler AG hat am 23. April 2021 beschlossen, eine Dividende in Höhe von 0,24 EUR (Vj.: 0,44 EUR) je Stammaktie und 0,25 EUR (Vj.: 0,45 EUR) je Vorzugsaktie an die Aktionäre der Schaeffler AG für das Geschäftsjahr 2020 auszuzahlen. Dies entspricht einer Ausschüttungsquote von 49,7 % (Vj.: 43,0 %) bezogen auf das den Anteilseignern zuzurechnende Konzernergebnis vor Sondereffekten. Die Gutschrift der Dividende erfolgte am 28. April 2021.

## Die Schaeffler Gruppe passt Ausblick an

Der Vorstand der Schaeffler AG hat am 11. Mai 2021 sowie am 26. Juli 2021 und am 25. Oktober 2021 beschlossen, den **Ausblick für das Geschäftsjahr 2021** für die Schaeffler Gruppe und ihre Sparten anzupassen.

 Mehr zur Geschäftsentwicklung im Vergleich zum Ausblick 2021 ab Seite 26.

# Zusammengefasster Lagebericht

|   |           |  |           |
|---|-----------|--|-----------|
| Wesentliche Ereignisse 2021 *                             | i2        | <b>3. Nachtragsbericht</b>   | <b>43</b> |
| <b>1. Grundlagen des Konzerns</b>                         | <b>2</b>  | <b>4. Chancen- und Risikobericht</b>   | <b>44</b> |
| 1.1 Organisationsstruktur und Geschäftstätigkeit          | 2         | 4.1 Risikomanagement-System  | 44        |
| 1.2 Konzernstrategie und -steuerung                       | 10        | 4.2 Internes Kontrollsystem  | 47        |
| 1.3 Forschung und Entwicklung                             | 17        | 4.3 Risiken  | 47        |
| 1.4 Standorte und Produktionsnetzwerk                     | 19        | 4.4 Chancen  | 53        |
|   |           | 4.5 Gesamtbeurteilung der Chancen- und Risikosituation der Schaeffler Gruppe | 54        |
| <b>2. Wirtschaftsbericht</b>                              | <b>22</b> | <b>5. Prognosebericht</b>  | <b>55</b> |
| 2.1 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen                     | 22        | 5.1 Erwartete Entwicklung Konjunktur und Absatzmärkte                        | 55        |
| 2.2 Geschäftsentwicklung 2021                             | 25        | 5.2 Ausblick Schaeffler Gruppe   | 56        |
| 2.3 Ertragslage   | 28        |  |           |
| 2.4 Finanzlage und Finanzmanagement                       | 35        |  |           |
| 2.5 Vermögenslage und Kapitalstruktur                     | 39        |  |           |
| 2.6 Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler AG | 40        |  |           |
| 2.7 Weitere Bestandteile des Konzernlageberichts          | 42        |  |           |

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

#### Sondereffekte

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

#### Währungsumrechnungseffekte

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

Rundungsdifferenzen sind möglich.

#### Verweise

Inhalte von Internetseiten, auf die im Konzernlagebericht verwiesen wird, sind nicht Bestandteil des Konzernlageberichts und nicht geprüft, sondern dienen lediglich der weiteren Information. Darüber hinaus sind die nicht geprüfte Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate Governance Bericht gemäß § 289f HGB und

§ 315d HGB inkl. der Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG sowie der Verweis auf den nicht geprüften zusammengefassten gesonderten nichtfinanziellen Konzernbericht gemäß § 289b Abs. 3, § 315b Abs. 3 und § 298 Abs. 2 HGB Bestandteil des Konzernlageberichts.

#### Vorbehalt bei zukunftsgerichteten Aussagen

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

\* Bestandteil des Konzernlageberichts.

Grundlagen des Konzerns

Organisationsstruktur und Geschäftstätigkeit

# 1. Grundlagen des Konzerns

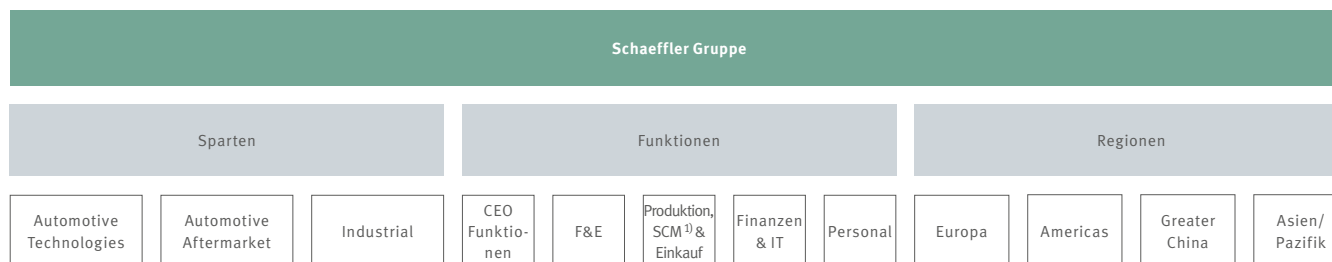
## 1.1 Organisationsstruktur und Geschäftstätigkeit

Die Schaeffler Gruppe (im Folgenden auch als „Schaeffler“ bezeichnet) ist ein global tätiger Automobil- und Industrielieferer. Mit seinen rd. 83.000 Mitarbeitern entwickelt und produziert Schaeffler Komponenten, Systeme und Services für Antriebsstränge und Fahrwerke sowie Wälz- und Gleitlagerlösungen für eine Vielzahl von Industrieanwendungen. Zudem bietet das Unternehmen Reparaturlösungen in Erstausrüsterqualität für den weltweiten automobilen Ersatzteilmarkt an.

## Organisations- und Führungsstruktur

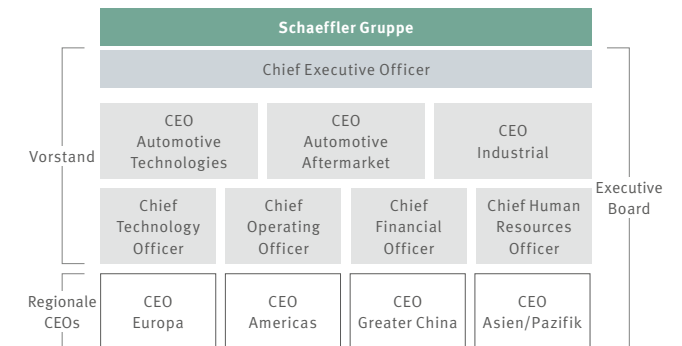
Die Schaeffler Gruppe ist durch eine dreidimensionale Organisations- und Führungsstruktur geprägt, die zwischen Sparten, Funktionen und Regionen unterscheidet. Das Geschäft der Schaeffler Gruppe wird dabei nach den drei Sparten Automotive Technologies, Automotive Aftermarket und Industrial gesteuert, die zugleich die berichtspflichtigen Segmente darstellen. Mit Wirkung zum 1. Januar 2022 steuert die Sparte Automotive Technologies ihr Geschäft anhand der vier Unternehmensbereiche E-Mobilität, Motor- & Getriebesysteme, Lager und Fahrwerksysteme. Die Steuerung der beiden Sparten Automotive Aftermarket und Industrial erfolgt nach den Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik.

### Organisationsstruktur der Schaeffler Gruppe



Vereinfachte Darstellung zu Illustrationszwecken.  
<sup>1)</sup> Supply Chain Management.

### Führungsstruktur der Schaeffler Gruppe



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

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 Technologies (CEO Automotive Technologies), Automotive Aftermarket

**Grundlagen des Konzerns**

Organisationsstruktur und Geschäftstätigkeit


(CEO Automotive Aftermarket) und Industrial (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 Vorstandsvorsitzende (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 2021 abgegeben. Die Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate Governance Bericht gemäß § 289f HGB und § 315d HGB inkl. der Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG ist auf der Internetseite der Gesellschaft öffentlich zugänglich gemacht.

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

**Funktionen der Schaeffler Gruppe**

| Schaeffler Gruppe  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| CEO Funktionen   | F&E   | Produktion, Supply Chain Management & Einkauf   | Finanzen & IT   | Personal  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualität</li> <li>- Governance, Prozesse &amp; Organisation</li> <li>- Konzernentwicklung &amp; Strategie</li> <li>- Konzernkommunikation &amp; Public Affairs</li> <li>- Global Branding &amp; Corporate Marketing</li> <li>- Investor Relations</li> <li>- Recht</li> <li>- Interne Revision</li> <li>- Compliance &amp; Unternehmenssicherheit</li> <li>- Corporate Real Estate</li> <li>- Strategische IT &amp; Digitalisierung</li> <li>- Schaeffler Consulting</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- F&amp;E Management</li> <li>- Forschung &amp; Innovation</li> <li>- Corporate Engineering Services</li> <li>- Corporate Competence Center CT</li> <li>- F&amp;E Prozesse, Methoden &amp; Tools</li> <li>- Gewerblicher Rechtsschutz</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schaeffler Produktionssystem &amp; Produktionstechnologie</li> <li>- Digitalisierung &amp; Operations IT</li> <li>- Advanced Production Technology</li> <li>- Werkzeugbau</li> <li>- Sondermaschinenbau</li> <li>- Supply Chain Management &amp; Logistik</li> <li>- Einkauf Strategie &amp; Strategisches Lieferantenmanagement</li> <li>- Einkauf Nicht-Produktionsmaterial</li> <li>- Qualität Produktion, Supply Chain Management &amp; Einkauf</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Finanzen Systeme, Prozesse &amp; Infrastruktur</li> <li>- Corporate Accounting</li> <li>- Corporate Controlling</li> <li>- Corporate Treasury</li> <li>- Corporate Tax &amp; Customs</li> <li>- Corporate Reporting</li> <li>- Corporate Insurance</li> <li>- Shared Services</li> <li>- IT &amp; Digitalisierung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- HR Strategie</li> <li>- HR Grundsatzfragen &amp; Entgeltmanagement</li> <li>- Leadership, Recruiting &amp; Talent Management</li> <li>- Schaeffler Academy</li> <li>- HR Systeme, Prozesse &amp; Reporting</li> <li>- Nachhaltigkeit, Umwelt, Arbeitsmedizin &amp; -sicherheit</li> <li>- Personal Funktionen</li> <li>- Personal Deutschland</li> </ul> |

## Grundlagen des Konzerns

Organisationsstruktur und Geschäftstätigkeit

### Rechtliche Konzernstruktur

Zur Schaeffler Gruppe gehörten zum 31. Dezember 2021 148 (Vj.: 150) Tochterunternehmen im In- und Ausland. Mutterunternehmen ist die Schaeffler AG mit Sitz in Herzogenaurach. Die Konzernzentrale der Schaeffler Gruppe befindet sich ebenfalls in Herzogenaurach. Zum 31. Dezember 2021 hatten 95 (Vj.: 99) Tochtergesellschaften ihren Sitz in der Region Europa. Des Weiteren hatten 23 (Vj.: 24) Tochtergesellschaften ihren Sitz in der Region Americas, 15 (Vj.: 14) in der Region Greater China sowie 15 (Vj.: 13) in der Region Asien/Pazifik.

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

Alle 500 Millionen auf den Inhaber lautende Stammaktien befinden sich im Besitz der IHO Verwaltungs GmbH, die zur IHO Holding gehört. Dies entspricht einem Anteil von rd. 75,1 % an der Schaeffler AG. Von den 166 Millionen auf den Inhaber lautenden stimmrechtslosen Vorzugsaktien der Schaeffler AG wurden zum Stichtag 41,5 Millionen Aktien von dem Investor BDT Capital Partners gehalten. Die übrigen auf den Inhaber lautenden stimmrechtslosen Vorzugsaktien der Schaeffler AG befanden sich zum 31. Dezember 2021 im Streubesitz.

### Erwerbe und Veräußerungen im Berichtsjahr

Mit Closing am 2. August 2021 hat die Schaeffler Gruppe 100 % der Anteile der Bega International B.V. erworben. Bega International B.V. ist ein niederländisches Unternehmen, das Spezialwerkzeuge für Wälzlager-Montage und -Demontage produziert. Mit dem Zukauf baut die Schaeffler Gruppe ihr Servicegeschäft der Sparte Industrial als Teil der „Roadmap 2025“ aus.

Am 3. August 2021 hat die Schaeffler Gruppe einen Vertrag zur Veräußerung des globalen Geschäfts mit Kettentriebsystemen der Sparte Automotive Technologies an einen Private-Equity-Fonds unterzeichnet. Die Transaktion verfolgt das Ziel, den Geschäftsbereich Automotive Technologies noch stärker auf Zukunftstechnologien und neue Geschäftsfelder auszurichten. Der Abschluss der Transaktion wird voraussichtlich im ersten Halbjahr 2022 erfolgen und steht unter dem Vorbehalt, dass alle behördlichen Genehmigungen erteilt werden und weitere Abschlussbedingungen erfüllt sind, die den Käufer in die Lage versetzen, das bestehende Geschäft fortzuführen.

Als Teil der strukturellen Maßnahmen in Europa hat die Schaeffler Gruppe mit Closing am 2. November 2021 den Standort Clausthal-Zellerfeld an die ift-whitecell engineering gmbh, eine Tochtergesellschaft der Whitecell Power AG, verkauft. In den vergangenen Jahren hat die Schaeffler Gruppe am Standort in Clausthal-Zellerfeld die Kompetenz für Prüfstanddienstleistungen ausgebaut. Der Verkauf folgt der Portfoliostrategie der Schaeffler Gruppe.

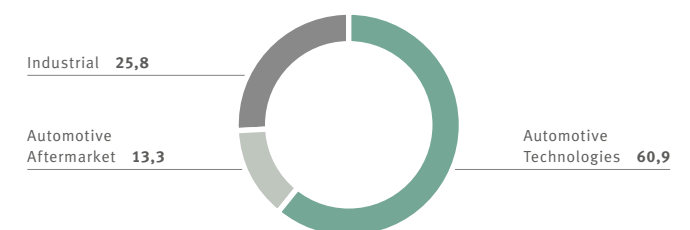
### Geschäftstätigkeit

Als integrierter Automobil- und Industrielieferer entwickelt und produziert die Schaeffler Gruppe **Komponenten, Systeme und Services** für Antriebsstränge und Fahrwerke sowie Wälz- und Gleitlagerlösungen für eine Vielzahl von Industrieanwendungen. Zudem bietet das Unternehmen Reparaturlösungen in Erstausrüsterqualität für den weltweiten automobilen Ersatzteilmarkt an.

Das Geschäft der Schaeffler Gruppe wird durch die drei operativen **Sparten Automotive Technologies, Automotive Aftermarket** und **Industrial** jeweils mit globaler Verantwortung gesteuert. Die operativen Sparten entsprechen zugleich den berichtspflichtigen Segmenten nach IFRS 8. Die Sparte Automotive Technologies hat ihren Hauptsitz am Standort Bühl. Die Sparte Automotive Aftermarket wird aktuell aus dem Standort Langen geführt und plant im Geschäftsjahr 2022 den Umzug in die neue Zentrale im Frankfurter Stadtteil Gateway Gardens. Der Standort Schweinfurt ist Hauptsitz der Sparte Industrial. Die Konzernzentrale der Schaeffler Gruppe befindet sich in Herzogenaurach.

#### Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Sparten

in Prozent





## Grundlagen des Konzerns

Organisationsstruktur und Geschäftstätigkeit

Bis zum 31. Dezember 2021 steuerte die Sparte Automotive Technologies ihr Geschäft nach den Unternehmensbereichen (UB) E-Mobilität, Motorsysteme, Getriebesysteme und Fahrwerkssysteme. Um die Schaeffler Gruppe noch stärker auf Zukunftstechnologien und den Wandel in der Automobilindustrie auszurichten, hat der Vorstand der Schaeffler AG die Weiterentwicklung der Organisationsstruktur verabschiedet. Mit Wirkung zum 1. Januar 2022 steuert die Sparte Automotive Technologies ihr Geschäft nach den vier **UB E-Mobilität, Motor- & Getriebesysteme, Lager** sowie **Fahrwerkssysteme**. Die Steuerung der Sparten Automotive Aftermarket und Industrial erfolgt regional nach den **Regionen Europa, Americas, Greater China** und **Asien/Pazifik**.

### Sparte Automotive Technologies

Als Partner der globalen Automobilindustrie für Pkw und Nutzfahrzeuge entwickelt und produziert die **Sparte Automotive Technologies** Komponenten und Systeme für vollelektrische und hybride Antriebe, für Verbrennungsmotoren sowie für Fahrwerkssysteme. In diesem Zusammenhang bietet die Sparte auch ein breites Portfolio an Wälzlagern an, das zu einem großen Teil unabhängig von der Antriebstechnologie ist.

Mit Wirkung zum 1. Januar 2022 wird das Geschäft der Sparte anhand der vier **Unternehmensbereiche (UB) E-Mobilität, Motor- & Getriebesysteme, Lager** sowie **Fahrwerkssysteme** gesteuert. In dem zusammengeführten UB Motor- & Getriebesysteme sollen zusätzliche Synergien im Geschäft für verbrennungsmotorische Antriebsstränge realisiert werden. Des Weiteren wird in dem neuen UB Lager das breite Anwendungs- und Produktportfolio an Wälzlagern zusammengefasst, um in einem wettbewerbsintensiven Umfeld Synergien zu realisieren, Innovationen voranzutreiben und in neuen Märkten Wachstum zu generieren. Mit der Implementierung der neuen Strukturen soll auch der Ausbau der UB E-Mobilität und Fahrwerkssysteme kontinuierlich vorangetrieben werden.

### Markt- und Wettbewerbsumfeld

Die Nachfrage nach Produkten der Sparte Automotive Technologies ist eng verbunden mit der weltweiten Fahrzeugproduktion. Zusätzlich wird aus ökologischen Gründen und durch regulatorische Vorgaben der Bedarf an Produkten steigen, die helfen, Schadstoffe zu reduzieren und Grenzwerte einzuhalten. Kaufanreize sowie der Ausbau der Ladeinfrastruktur können zu einer erhöhten Nachfrage nach Produkten für hybride und elektrische Antriebsstränge beitragen. Das Szenario „**Schaeffler Vision Powertrain**“ reflektiert diese von Schaeffler erwartete Entwicklung und liegt den strategischen Überlegungen der Sparte zugrunde. Mit der „Schaeffler Vision Powertrain“ prognostiziert die Sparte für das Jahr 2035, dass weltweit rd. 35 % der Pkw und leichten Nutzfahrzeuge hybrid, also mit einer Kombination aus Elektromotor und Verbrennungsaggregat und rd. 50 % rein elektrisch angetrieben werden.

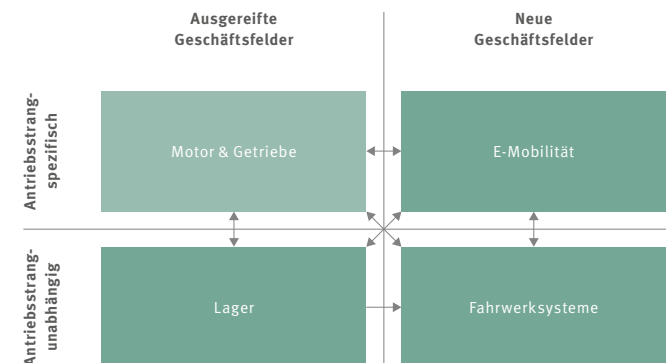
Darüber hinaus wachsen mit der zunehmenden Automatisierung von Fahrfunktionalitäten hin zum autonomen Fahrzeug in gleichem Maße die Anforderungen an Anwendungen im Fahrwerksbereich. Daher wurde parallel zur „Schaeffler Vision Powertrain“ mit der „**Schaeffler Vision Intelligent Connected Vehicle**“ von der Sparte ein Szenario entwickelt, in dem 2035 rd. 15 % der produzierten Pkw und leichten Nutzfahrzeuge hochautomatisiert und rd. 15 % teilweise automatisiert fahren werden.

Als Lieferant für die größten Automobilhersteller und -zulieferer bewegt sich die Sparte Automotive Technologies in einem sehr wettbewerbsintensiven Marktumfeld. Dabei steht sie v. a. im Wettbewerb zu anderen großen Automobilzulieferern. In den Zukunftsfeldern Elektromobilität und autonomes Fahren drängen u. a. aufgrund der zunehmenden Bedeutung von Software zusätzlich neue, branchenfremde Wettbewerber auf den Markt, die bspw. auf Automatisierung und Vernetzung spezialisiert sind. Die Sparte ist daher weiterhin aufgeschlossen für externe Partnerschaften. So wurde bspw. im Berichtsjahr eine Partnerschaft mit Mobileye im UB Fahrwerkssysteme abgeschlossen.

### Produktportfolio und Wachstumfelder

Die Produkte der UB Motor- & Getriebesysteme sowie Lager sind technisch weitgehend ausgereifte Komponenten und mechanische Systeme, deren Ertragskraft freie Mittel für künftiges Wachstum in neuen Geschäftsfeldern generieren soll. Die mechatronischen und elektrischen Systeme in den UB E-Mobilität und Fahrwerkssysteme stellen im Vergleich dazu neue Technologien für Wachstumsmärkte dar. Das Geschäft in den UB E-Mobilität sowie Motor- & Getriebesysteme ist ganz spezifisch auf Antriebsstränge ausgerichtet. Hingegen sind die Produkte des UB Lager zu einem großen Teil und die Produkte des UB Fahrwerkssysteme nahezu gänzlich unabhängig vom Antriebsstrang der Fahrzeuge, in denen sie eingesetzt werden.

### Portfoliomanagement Sparte Automotive Technologies



In den ausgereiften Geschäftsfeldern werden bspw. Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten und Investitionen perspektivisch gesenkt und dafür in den neuen Geschäftsfeldern intensiviert. Zudem werden Mitarbeiter in dem internen Qualifizierungsprogramm „Fit4Mechatronics“ in neuen Technologien in Bezug auf mechatronische Systeme geschult.

## Grundlagen des Konzerns

### Organisationsstruktur und Geschäftstätigkeit

Der **UB E-Mobilität** entwickelt und produziert mechanische, mechatronische und elektronische Komponenten und Systeme für die Elektrifizierung des Antriebsstrangs – vom 48-Volt-Mild-Hybrid über den Plug-in-Hybrid bis hin zum rein elektrischen Antrieb sowohl für Pkw als auch für Nutzfahrzeuge. Das Produktportfolio umfasst u. a. Elektromotoren, E-Achsgetriebe, elektrische Achsantriebe, Leistungselektronik, Hybridmodule, elektromechanische und hydraulische Aktuatoren, Schlüsselkomponenten für Brennstoffzellen sowie Thermomanagementmodule. Zudem wurde mit Wirkung zum 1. Januar 2022 das „Systemhaus BEV Thermomanagement“ etabliert, um die Marktposition im Thermomanagement für elektrische Fahrzeuge auszubauen. Zum gleichen Zeitpunkt wurde ein strategischer Geschäftsbereich Electronics gebildet. Durch die hohe vertikale Integration der Produkte und Systeme lässt sich die gesamte Industrialisierung der Komponenten und Systeme im Unternehmen abbilden. E-Achsgetriebe sind ein wichtiger Bestandteil von E-Achssystemen und werden bereits seit 2017 in Serienproduktion hergestellt. Im Berichtsjahr startete die Serienproduktion von Elektromotoren für Hybridmodule, Hybridgetriebe und rein elektrische Achsantriebe.

Der **UB Motor- & Getriebesysteme** bietet überwiegend Komponenten und Subsysteme für Motor und Getriebe von Pkw & Nutzfahrzeugen sowohl mit Hybridantrieb als auch mit konventionellem Verbrennungsmotorischen Antrieb. Hierzu zählen u. a. Drehmomentwandler, Hybriddämpfer, Kupplungen, variable Ventiltriebssysteme, Ventilspielausgleichselemente und Systeme zur Nockenwellenverstellung. Aufgrund des langfristig zu erwartenden Nachfragerückgangs sollen durch die Zusammenführung der beiden UB Motorsysteme und Getriebesysteme in den UB Motor- & Getriebesysteme zusätzliche Synergien realisiert werden.

Im **UB Lager** wird das breite Anwendungs- und Produktportfolio an Wälzlagern der Sparte Automotive Technologies gebündelt, das zuvor in den UB Getriebesysteme und Fahrwerksysteme enthalten war. Zu diesem Kerngeschäft gehören bspw. Radlager und Nadellager. Durch die Etablierung des UB zum 1. Januar 2022 sollen Synergien realisiert, Innovationen vorangetrieben und Wachstum in neuen Märkten generiert werden.

Der **UB Fahrwerkssysteme** entwickelt und produziert mechanische Komponenten und mechatronische Systeme für Lenkung und andere Fahrwerksanwendungen bis hin zu autonomen Mobilitätskonzepten. Das Produktportfolio beinhaltet das Steer-by-Wire-System mit „Space Drive“-Technologie des Joint Ventures Schaeffler Paravan Technologie, Wankstabilisatoren für erhöhte Sicherheit und Hinterachslenkungen für zusätzlichen Fahrkomfort. Zum 1. Januar 2022 wurde der Geschäftsbereich Mechatroniksysteme Chassis in den UB Fahrwerkssysteme integriert und in den Geschäftsbereich Chassis Actuation Systems sowie den strategischen Geschäftsbereich Advanced Steering aufgeteilt. Im strategischen Geschäftsfeld Smart Mobility wurde eine Zusammenarbeit mit Mobileye, einem Tochterunternehmen des Intel-Konzerns und Anbieter von Systemen für automatisiertes Fahren, vereinbart. Die Partnerschaft soll dazu beitragen, autonome Shuttles bis zur Serienreife zu entwickeln. Das „Rolling Chassis“ von Schaeffler, eine modulare Plattform für neue Mobilitätskonzepte, wird hierbei mit dem Mobileye Drive™ Self-Driving-System kombiniert.

Die Reorganisation der Unternehmensbereiche sowie die Neuausrichtung des Produktportfolios der Sparte Automotive Technologies erfolgen im Rahmen des divisionalen Teilprogramms der „Roadmap 2025“.

 Mehr zur „Roadmap 2025“ ab Seite 10.

### Sparte Automotive Aftermarket

Die Sparte **Automotive Aftermarket** verantwortet innerhalb der Schaeffler Gruppe das weltweite Ersatzteilgeschäft für Pkw und Nutzfahrzeuge. Das Steuerungsmodell der Sparte basiert auf einem regionalen Ansatz mit den **Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik**.

### Markt- und Wettbewerbsumfeld

Die Nachfrage im Ersatzteilgeschäft wird hauptsächlich von drei Treibern beeinflusst: Dem weiterhin global wachsenden Fahrzeugbestand, dem insgesamt steigenden Durchschnittsalter des Fahrzeugbestands sowie der zunehmenden Komplexität der Fahrzeuge. Diese Faktoren führen zu einer Zunahme an Reparaturfällen, die zunehmend fortgeschrittene Reparaturlösungen und -services für die Werkstätten erfordern. Den größten Zuwachs an Fahrzeugen sowie auch des Reparaturbedarfs bis 2025 erwartet die Sparte außerhalb Europas. Insbesondere für die Region Greater China prognostiziert IHS Markit, dass die Anzahl der Fahrzeuge in der Altersklasse 7 bis 10 Jahre stark ansteigt und sich bereits bis zum Jahr 2024 dem Level der Region Europa nähert.

Die Struktur des Ersatzteilmarktes befindet sich im Wandel. Die Branche ist zum einen gekennzeichnet durch die fortgesetzte Konsolidierung auf der Großhandelsebene. Gleichzeitig betreten verstärkt neue Marktteilnehmer und Intermediäre das Aftermarket Ökosystem, wie z. B. Versicherungen oder Betreiber von Fahrzeugflotten. Die zunehmende Digitalisierung und Vernetzung der Fahrzeuge ermöglicht darüber hinaus zum einen neue Geschäftsmodelle im Aftersales wie z. B. Werkstattbuchungsportale, aber steigert auch die Bedeutung digitaler Vertriebswege und -plattformen. Zudem werden Trends in der Automobiltechnologie wie die Elektrifizierung und die Zunahme automatisierter Getriebe absehbar einen Einfluss auf das zukünftige Produktportfolio haben. Allerdings erwartet Schaeffler, dass bspw. die Elektromobilität bis 2030 nur eine begrenzte Auswirkung auf den Ersatzteilmarkt hat, da erst nach 2030 mit einem relevanten Bestand elektrischer Fahrzeuge gerechnet wird. Längerfristige Trends wie das autonome Fahren und die Shared Economy werden voraussichtlich ebenfalls einen Einfluss darauf haben, wie Fahrzeuge zukünftig genutzt und wie sie zukünftig gewartet werden.

Grundlagen des Konzerns

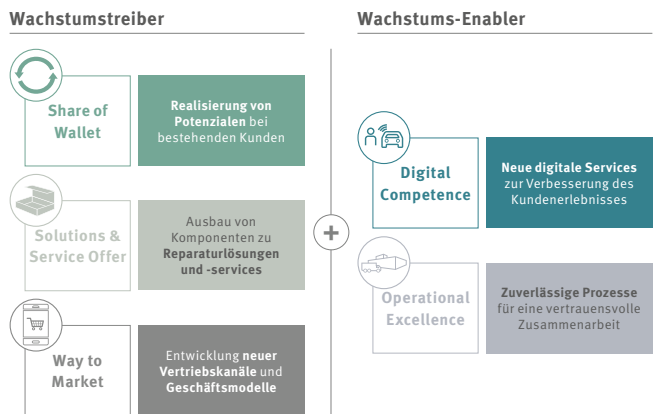
Organisationsstruktur und Geschäftstätigkeit

Produktportfolio und Wachstumfelder

Das Produktportfolio der Sparte Automotive Aftermarket beinhaltet Komponenten sowie ganzheitliche Reparaturlösungen in Erstausrüsterqualität für Motor-, Getriebe- und Fahrwerksanwendungen in den Kundensektoren Pkw & leichte Nutzfahrzeuge, Lkw & Busse sowie Offroad. Die Belieferung der Sparte erfolgt dabei größtenteils durch die Werke der Sparte Automotive Technologies. Die Sparte Automotive Aftermarket tritt mit der Unternehmensmarke Schaeffler auf und vertreibt ihr Angebot unter den drei Produktmarken LuK, INA und FAG. Darüber hinaus werden unter der Servicemarke REPPERT umfassende Serviceleistungen für Werkstätten angeboten. Der Vertrieb des Produktportfolios erfolgt hauptsächlich über zwei Vertriebskanäle: den Original Equipment Service (OES) und den freien (unabhängigen) Ersatzteilmarkt, auch als Independent Aftermarket (IAM) bezeichnet. Der OES Vertriebskanal umfasst das Ersatzteilgeschäft der Fahrzeughersteller sowie die Versorgung von markengebundenen und damit von Fahrzeugherstellern autorisierten Werkstätten mit Originalersatzteilen. Dagegen versorgt der IAM freie, markenunabhängige Werkstätten mit Komponenten sowie Reparaturlösungen und Services. Im IAM werden zwei Arten von Geschäften unterschieden: Neben dem traditionellen Komponentengeschäft mit dem Austausch von Teilen entwickelt und vertreibt die Sparte Automotive Aftermarket individuell zusammengestellte Reparatur-Sets und -Kits für eine effiziente Fahrzeugreparatur. Als Absatzmarkt im IAM nutzt die Sparte Automotive Aftermarket ein weltweites Netz an Großhändlern, die vielfach in Handelskooperationen organisiert sind. Gleichzeitig entwickelt sich der Online-Vertrieb von Ersatzteilen immer stärker zu einem weiteren Vertriebsweg in der Branche.

Neben den Wachstumspotenzialen aufgrund steigender Reparaturbedarfe v. a. außerhalb Europas hat die Sparte Automotive Aftermarket insbesondere drei Wachstumstreiber erkannt: (1) die Identifikation neuer Vertriebswege und Geschäftsmodelle („Way to Market“), (2) die Ausweitung des Angebots an Systemlösungen und Services („Solutions & Service Offer“) sowie (3) die Erhöhung des Anteils am Portfolio bei bestehenden Kunden („Share of Wallet“).

Fünf Kernelemente für profitables Wachstum Sparte Automotive Aftermarket



Neben den traditionellen Vertriebswegen im Automotive Aftermarket ermöglicht die durch die Coronavirus-Pandemie weiter beschleunigte Digitalisierung neue Geschäftsmodelle und Vertriebswege („Way to Market“) in Form von datengetriebenen Geschäftsmodellen und eCommerce. Diese Chance hat die Sparte u. a. in China genutzt und mit der „ETC-Plattform China“ die erste durch einen Zulieferer getriebene Handelsplattform im unabhängigen Ersatzteilmarkt geschaffen, die vor- und nachgelagerte Bereiche innerhalb der Lieferkette verbindet. ETC ist eine B2B-Plattform, die Hersteller, Händler und Wiederverkäufer von Fahrzeugteilen miteinander verbindet und ein umfassendes Angebot an Motor-, Getriebe- und Fahrwerksteilen bietet. Die von Schaeffler entwickelte Plattform trägt damit den Anforderungen und der starken Fragmentierung der Wertschöpfungskette des chinesischen Marktes Rechnung und sie ermöglicht es, noch stärker am erwarteten Wachstum des Aftermarktes in China zu partizipieren. Die im Rahmen der digitalen Agenda als Teil der „Roadmap 2025“ gestartete Plattform wird stetig weiterentwickelt und konnte 2021 u. a. durch eine „ETC App“ für mobile Endgeräte ergänzt werden.

Die Sparte Automotive Aftermarket erwartet, dass die steigende technische Komplexität der Fahrzeuge sowie deren zunehmende Vernetzung in den kommenden Jahren zusätzliche Wachstumsmöglichkeiten für Systemlösungen und Services („Solutions & Service Offer“) bieten. So setzt die Sparte mit der Ergänzung des Angebots um datenbasierte Services und innovative Plug-and-Play-Reparaturlösungen die Entwicklung vom Komponentenzulieferer zu einem Anbieter von Systemen und integrierten Lösungen fort. Gleichzeitig verstärkt die Sparte ihr Serviceangebot, um sowohl Werkstätten als auch Handelskunden digital und durch Trainingsangebote vor Ort zu unterstützen. So pilotiert Schaeffler Automotive Aftermarket seit diesem Berichtsjahr in Europa den „REPPERT Remote Support“. Durch diesen Service können Werkstätten in der Zukunft u. a. über Smartphone oder Tablet Unterstützung bei komplexen Reparaturen erhalten, indem Bilder und Ton in Echtzeit übermittelt und Reparaturvorgänge per Mixed Reality erläutert werden. Neben solcher Unterstützung bei akuten Reparaturfällen bietet REPPERT auch weiterhin Vor-Ort-Trainings an, die besonders für freie Werkstätten eine hohe Bedeutung haben, und erweitert auch sein digitales Informationsangebot stetig. So finden Handelspartner und Werkstattprofis auf der neuen Aftermarket Website ein noch deutlich umfangreicheres Produkt- und Serviceangebot und können problemlos zwischen Website, REPPERT-Werkstattportal und dem erstmals integrierten Ersatzteile-Katalog hin und her wechseln.


Die Grundlage für die Realisierung der Wachstumsmöglichkeiten, insbesondere auch des Ausbaus des Portfolios bei bestehenden Kunden („Share of Wallet“), sieht die Sparte in der kontinuierlichen Verbesserung des Kundenerlebnisses und der Zusammenarbeit mit ihren Kunden und Partnern. Entscheidend für die Kundenzufriedenheit ist hierbei die operative Exzellenz. Dabei geht es nicht nur um eine schnelle und zuverlässige Belieferung der Kunden mit intelligenten Reparaturlösungen, sondern um eine gesamthafte für den Kunden reibungslose und einfache Zusammenarbeit mit der Sparte („Convenience“). Ein weiterer Schlüsselfaktor ist die digitale Kompetenz, um das Kundenerlebnis über den gesamten Verkaufsprozess mit fortschrittlichen digitalen Services zu verbessern.

Grundlagen des Konzerns

Organisationsstruktur und Geschäftstätigkeit

Auf die sich vollziehenden Marktveränderungen reagiert die Sparte mit Partnerschaften im automobilen Ökosystem und sucht nach Möglichkeiten, Werkstätten einen Mehrwert zu bieten. Gemeinsam mit Branchenpartnern setzt sich die Sparte bspw. für digitale Vernetzung von Fahrzeugen sowie diskriminierungsfreien Datenzugriff ein und engagiert sich aktiv für den digitalen Datenmarktplatz CARUSO. CARUSO stellt als zentrale Plattform für den Automotive Aftermarket harmonisierte Fahrzeugdaten zur Verfügung und verbindet damit Datenlieferanten und -nutzer.

Um dem Wandel im Ersatzteilmarkt hinsichtlich Technologie, Märkten und Kundenbedürfnissen Rechnung zu tragen, achtet die Sparte im Rahmen ihres divisionalen Teilprogramms der „Roadmap 2025“ auf ein Gleichgewicht zwischen Initiativen zur Förderung des Wachstums auf mittlere und lange Sicht, aber auch auf Maßnahmen für kurzfristige Effizienzsteigerungen.

 Mehr zur „Roadmap 2025“ ab Seite 10.

Sparte Industrial

Die Sparte Industrial entwickelt und produziert Lagerlösungen, Antriebstechnikkomponenten und Systeme sowie Servicelösungen wie bspw. Monitoringsysteme für eine Vielzahl von Industrieanwendungen. Darüber hinaus arbeitet die Sparte intensiv an neuen Produkten für die Wasserstoffwirtschaft. Das Steuerungsmodell der Sparte Industrial basiert auf einem regionalen Ansatz mit den **Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik**.

Markt- und Wettbewerbsumfeld

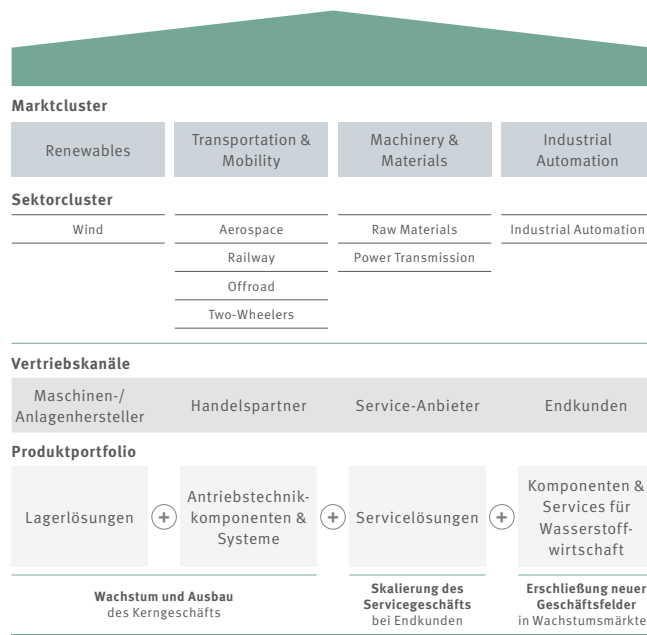
Die Nachfrage nach Produkten der Sparte Industrial ist eng verknüpft mit der Entwicklung der globalen Industrieproduktion, insbesondere in den Branchen Maschinenbau, Transportmittel und elektrische Ausrüstungen. Die Sparte Industrial bewegt sich in einem kundenseitig breit diversifizierten Markt. Durch die regionale Geschäftssteuerung kann auf Kundenbedürfnisse vor Ort gezielt eingegangen und die Kundenbindung gestärkt werden. Überregionale Themen, wie z. B. die globale Technologie- und

Produktstrategie, werden durch die Vernetzung der Regionen innerhalb der Sparte sowie durch das globale Key Account Management vorangetrieben. Damit richtet sich das Industriegeschäft an Kunden- und Markterfordernissen aus, um dauerhaft und profitabel zu wachsen.

Produktportfolio und Wachstumfelder

Das Produktportfolio der Sparte Industrial beinhaltet ein breites Spektrum an Komponenten, Systemen und Servicelösungen für unterschiedliche Industriebranchen. Industrie 4.0-Produkte und -Services sowie das Wachstumfeld Wasserstoff sind jeweils in einem strategischen Geschäftsfeld mit globaler Verantwortung gebündelt.

Kunden- und Produktportfolio Sparte Industrial



Der Vertrieb des Produktportfolios erfolgt in den acht Sektorclustern (1) Wind, (2) Aerospace, (3) Railway, (4) Offroad, (5) Two-Wheelers, (6) Raw Materials, (7) Power Transmission und (8) Industrial Automation über die jeweiligen Maschinen- und Anlagenhersteller, über Handelspartner, Service-Anbieter oder direkt an Endkunden. Zur Unterstützung einer ganzheitlichen, an den Absatzmärkten orientierten Betrachtung werden die acht Sektorcluster wiederum den vier Marktclustern (1) Renewables, (2) Transportation & Mobility, (3) Machinery & Materials und (4) Industrial Automation zugeordnet.

Das Produktportfolio des Kerngeschäfts beinhaltet im Bereich Lagerlösungen v. a. Wälz- und Gleitlager sowie Linearführungen. Hierbei wird ein breites Spektrum abgedeckt, von Hochdrehzahl- und Hochpräzisionslagern mit geringen Durchmessern bis hin zu Großlagern mit einem Durchmesser von mehreren Metern. Die Lager kommen in allen von der Sparte Industrial bedienten Sektoren zum Einsatz. Linearführungen werden im Wesentlichen im Bereich Werkzeugmaschinen im Sektorcluster Industrial Automation eingesetzt. Lagerlösungen und Linearführungen stellen nach wie vor eine wesentliche Basis für zukünftiges Wachstum der Sparte dar. Sie werden stetig weiterentwickelt und durch technische Beratung und kundenspezifische Produkte begleitet, um dieses Kerngeschäft in den einzelnen Sektorclustern weiter auszubauen.

Alle Sektorcluster weisen auf Basis interner Marktanalysen langfristig positive Wachstumsperspektiven auf. Vor dem Hintergrund ambitionierter Klimaziele liegt u. a. im Bereich der erneuerbaren Energien einschließlich des Windsektors großes Wachstumspotenzial. In den Sektorclustern Aerospace und Railway beruht der positive Ausblick auf dem zunehmenden Personen- und Frachtaufkommen. Im Sektorcluster Two-Wheelers bilden die zunehmende Individualmobilität und steigende verfügbare Einkommen und im Sektorcluster Offroad die erhöhte Nachfrage nach landwirtschaftlichen Gütern sowie eine verstärkte Bautätigkeit als Folge des Bevölkerungswachstums maßgebliche Wachstumstreiber. Zusätzliche Entwicklungsmöglichkeiten im Sektorcluster Raw Materials eröffnen sich v. a. durch die erhöhte Nachfrage nach Rohstoffen aufgrund zunehmender Infrastrukturausgaben.

## Grundlagen des Konzerns

### Organisationsstruktur und Geschäftstätigkeit

Der Sektorcluster Power Transmission bedient im Wesentlichen Anwendungen wie Getriebe und Elektromotoren, die als Vorprodukte in verschiedenen Branchen eingesetzt werden, sodass auch hier deutliches Wachstumspotenzial geboten ist. Gleiches gilt für den Sektorcluster Industrial Automation aufgrund des steigenden Bedarfs an effizienten Produktionslösungen.

Der zweite Kernbestandteil des Produktportfolios sind **Antriebstechnikkomponenten und -systeme**, die u. a. Direktantriebe und Aktuatoren umfassen. Mit einem Portfolio aus innovativen Lagerungen, Robotergetrieben und Antriebsmotoren positioniert sich die Sparte als Partner für die schnell wachsende Roboterindustrie. Hier bieten die steigende Automatisierung und das Ziel der autonomen Produktion ausgeprägte Wachstumspotenziale. Sowohl für leichte Industrieroboter als auch für kollaborative Roboter, sog. Cobots, wird ein breites Produktportfolio angeboten – von Lagern, wie bspw. das zweireihige Schrägnadellager, über Roboterarmgelenke bis hin zu leistungsfähigen Linearaktuatoren, die den Arbeitsbereich von Robotern vergrößern.

Das **Servicegeschäft** der Sparte bietet Endkunden ein ganzheitliches Produkt- und Serviceportfolio entlang des gesamten Produktlebenszyklus – von Zustandsüberwachung, Expert Services & Training, Schmierensystemen bis hin zu Instandhaltungswerkzeugen, Lageraufbereitung und Ersatzteilen. Das Portfolio wird in allen diesen Bereichen weiterentwickelt und es werden neue Lösungen am Markt eingeführt.

Im Bereich Zustandsüberwachung liefern Condition Monitoring & digitale Services für vorausschauende Instandhaltung kontinuierlich Informationen über den Zustand von Maschinen und Anlagen. Die Sparte hat Konzepte entwickelt, wie unterschiedliche Kundenanwendungen in die digitale Welt überführt und ganzheitlich verbessert werden können. So kombinieren bspw. Plattformkonzepte Zustandsüberwachungs- sowie Schmierensysteme und digitale Services zu anwendungsspezifischen Industrie 4.0-Lösungspaketen, die u. a. in der Papier-, Zement-, Stahl- oder auch Nahrungsmittelindustrie eingesetzt werden. Das bereits 2020 im


europäischen Markt eingeführte Condition-Monitoring-System „OPTIME“ wurde inzwischen in mehr als 80 Kundenwerken und 35 Werken der Schaeffler Gruppe implementiert. „OPTIME“ ermöglicht den Zugang zu neuen Endkunden und eröffnet Cross-Selling-Potenziale für das gesamte Portfolio. Auf Basis der „OPTIME“-Technologie wurde im Berichtsjahr zudem der neue automatisierte Schmierstoffgeber „SmartSinglepoint Lubricator“ entwickelt, der Wälzlager und Lineareinheiten bedarfsabhängig mit Schmierstoff versorgt.

Im Bereich Lageraufbereitung trägt bspw. die Industrie 4.0-Zustandsüberwachung zu einem Wachstum des Servicegeschäfts bei. Hier bietet die Sparte mit Expert Services und Spezialwerkzeugen zudem Montage- und Demontagedienstleistungen für Wälzlager an. Zudem kombiniert die Lageraufbereitung Wachstum mit dem Schlüsselthema Nachhaltigkeit im Rahmen der „Roadmap 2025“. So wurde die Sparte für ihren digitalisierten „100 %-Return-Service“ für Radsatzlager mit dem Railponsible Supplier Award 2021 in der Kategorie „Klimawandel und Kreislaufwirtschaft“ ausgezeichnet. Mit dem Zukauf von BEGA International B.V., einem der Marktführer auf dem Gebiet der Herstellung von Spezialwerkzeugen für die Montage und Demontage von Wälzlagern, baut die Sparte ihr Service-Portfolio weiter aus. Es ist somit möglich, Kunden Servicelösungen für Lager und weitere Komponenten des maschinellen Antriebsstrangs in jeder Phase des Lebenszyklus anzubieten.

Im strategischen Geschäftsfeld **Wasserstoff**, in dem die Elektrolyse im Fokus steht, soll Wachstum durch die Erschließung neuer Märkte erzielt werden. Neben Komponenten für die Wasserstoff-erzeugung mittels Elektrolyseuren, wie Bipolarplatten, stehen integrierte Lösungen wie Zell-Kits oder intelligente Stack-Systeme nebst passenden Industrie 4.0-Servicekonzepten im Vordergrund.

Im Rahmen des divisionalen Teilprogramms der „Roadmap 2025“ konzentriert sich die Sparte Industrial auf das Wachstum und den Ausbau des Kerngeschäfts, die Skalierung des Servicegeschäfts sowie die Entwicklung neuer Geschäftsfelder in

Wachstumsmärkten. Darüber hinaus werden im Zuge dessen die globalen Produktions- und Overheadstrukturen sowie Vertriebs- und Lieferprozesse weiterentwickelt.

 Mehr zur „Roadmap 2025“ ab Seite 10.



## Grundlagen des Konzerns

Konzernstrategie

### 1.2 Konzernstrategie

Das übergeordnete Ziel der Schaeffler Gruppe ist die Schaffung nachhaltiger Werte für Kunden und Geschäftspartner, Mitarbeiter und Führungskräfte sowie Aktionäre und Familiengesellschafter. Um dieses Ziel zu erreichen, möchte das Unternehmen durch seine wesentlichen Stärken – Innovationskraft, Qualität, Systemverständnis und Fertigungskompetenz – Fortschritt gestalten, der die Welt bewegt. Dies spiegelt sich auch in dem Claim „We pioneer motion“ wider. Ihre Mission sieht die Schaeffler Gruppe darin, mittels der Entwicklung und Produktion innovativer und intelligenter Komponenten, Systeme und Services gemeinsam mit ihren Kunden, Partnern und der Gesellschaft nachhaltige Mobilität und Bewegung zu ermöglichen. Um diese Mission zu erreichen, hat sich die Aufstellung als integrierter Automobil- und Industrielieferer vielfach bewährt: Gemeinsame Technologie- und Fertigungskompetenzen schaffen Synergien über Produkte, Sektoren und Sparten hinweg, die insbesondere an dem Geschäft mit Wälzlagern deutlich wird. Ein weiteres Beispiel für diesen Ansatz ist die Wasserstofftechnologie, die die Schaeffler Gruppe als Zulieferer von Komponenten und Systemen spartenübergreifend unterstützen will. Zudem kann die Diversifikation über mehrere Sparten, Geschäftsmodelle und Regionen hinweg zu einer deutlichen Stabilisierung der Geschäfts- und Ergebnisentwicklung führen, wie das Berichtsjahr erneut gezeigt hat. Darüber hinaus sind Nachhaltigkeit und Digitalisierung strategische Schlüsselthemen, die die Entwicklung der Schaeffler Gruppe und ihrer Märkte und Kunden dauerhaft prägen werden.

### Roadmap 2025

Das strategische Rahmenkonzept „Roadmap 2025“ unterteilt sich in drei wesentliche Elemente: die „Strategie 2025“, das „Umsetzungsprogramm 2025“ mit seinen sieben Teilprogrammen sowie die „Mittelfristziele 2025“, die ein finanzielles Zielbild vorgeben und den übergeordneten Anspruch widerspiegeln, nachhaltigen Wert zu schaffen.

#### Strategie 2025

Um die laufende Transformation der Schaeffler Gruppe zukunftsorientiert und zielgerichtet fortzuführen, wurde die Unternehmensstrategie weiterentwickelt. Die „Strategie 2025“ bildet somit die Nachfolge des 2016 veröffentlichten Strategiekonzeptes „Mobilität für morgen“, das der Schaeffler Gruppe den Weg zum integrierten Automobil- und Industrielieferer mit drei Sparten bereitet hat.

Die „Strategie 2025“ ist darauf ausgerichtet, sich auf die vorhandenen Stärken zu konzentrieren und das Unternehmen in den einzelnen Geschäftsfeldern noch fokussierter und effizienter aufzustellen. Als Leitmaxime fungiert für die Schaeffler Gruppe die etablierte Vision, der bevorzugte Automobil- und Industrielieferer zu sein, der sich durch Innovation, Agilität und Effizienz auszeichnet. Diese Vision verdeutlicht, dass der Kunde auch weiterhin im Mittelpunkt der Unternehmensaktivitäten stehen soll. Innovation, Agilität und Effizienz sind drei strategische Dimensionen, die im globalen Wettbewerb unter den aktuellen Marktbedingungen besonders erfolgskritisch erscheinen. Es wird daher ein besonderes Augenmerk darauf gelegt, das eigene Leistungsniveau in diesen Kategorien regelmäßig zu überprüfen und zu bewerten.

#### Fünf Fokusfelder für Wachstumsinitiativen



Eine Analyse, welche externen Entwicklungen für die Schaeffler Gruppe vor, während und nach der Coronavirus-Pandemie besonders relevant sind und wie sich das Marktumfeld seit dem Jahr 2016 verändert hat, hatte die Identifikation fünf zentraler Zukunftstrends zum Ergebnis: Nachhaltigkeit & Klimawandel, neue Mobilität & elektrifizierte Antriebe, autonome Produktion, Datenwirtschaft & Digitalisierung sowie demographischer Wandel. Auf dieser Basis wurden fünf Fokusfelder definiert, die den inhaltlichen Rahmen für potenzielle Wachstumsinitiativen bilden und somit die strategischen Investitionsfelder konkretisieren. Die Fokusfelder sollen einen effizienten und langfristig orientierten Ressourceneinsatz unterstützen und sind so konzipiert, dass sie das Produkt- und Leistungsangebot aller drei Sparten abdecken. Die Entwicklungen des Berichtsjahres bestätigen aus Sicht der Schaeffler Gruppe die Bedeutung dieser fünf Fokusfelder.

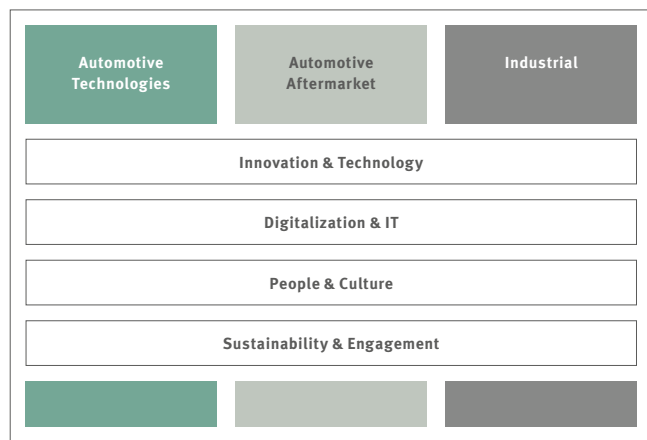
Grundlagen des Konzerns

Konzernstrategie

Umsetzungsprogramm 2025

Die Umsetzung der Strategie erfolgt über das „Umsetzungsprogramm 2025“ mit insgesamt sieben Teilprogrammen. Die sieben Teilprogramme unterteilen sich in drei divisionale (vertikale) und vier spartenübergreifende (horizontale) Teilprogramme. Alle Teilprogramme sind darauf ausgerichtet, die Erreichung der definierten strategischen Prioritäten – Innovation, Agilität und Effizienz – zu unterstützen. Durch die Bündelung aller relevanten divisionalen und spartenübergreifenden Aktivitäten der „Roadmap 2025“ im Umsetzungsprogramm 2025 unterstützt dieses nicht nur die Transformation der Schaeffler Gruppe, sondern trägt auch entscheidend dazu bei, dass spartenübergreifende Synergien gewinnbringend ausgeschöpft und somit Effizienzen weiter gesteigert werden können.

Divisionale und spartenübergreifende Teilprogramme



Die divisionalen Teilprogramme zielen insbesondere darauf ab, die sich aus den Fokusfeldern ergebenden Wachstumsinitiativen voranzutreiben, Marktpositionen auszubauen und die Kosten- und Kapitaleffizienz zu steigern. In der Sparte Automotive Technologies liegt der Schwerpunkt auf der Transformation hin zu neuen Antriebsstrang- und Fahrwerkstechnologien, während die

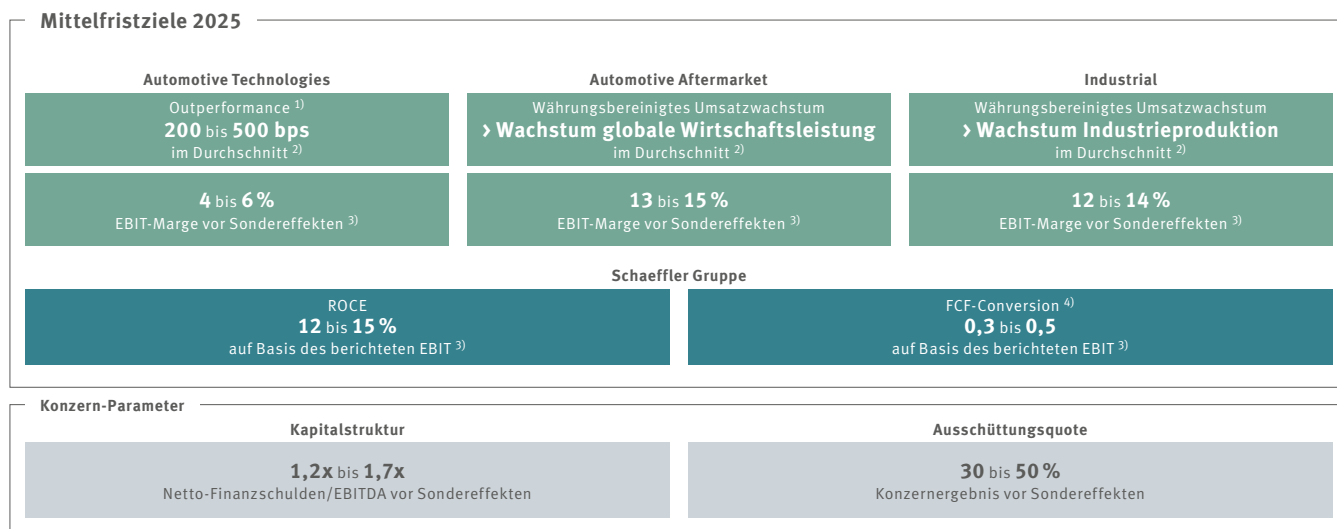
Sparte Automotive Aftermarket primär die Erweiterung des Digital- und Serviceangebots, die Einführung innovativer Reparaturlösungen sowie die Eröffnung neuer Vertriebswege verfolgt. Das Teilprogramm der Sparte Industrial hat die Stärkung der Wettbewerbsposition im Wälzlagermarkt sowie den Ausbau neuer digitaler und mechatronischer Industrietechnologien zum vorrangigen Ziel.

Indessen konzentrieren sich die vier spartenübergreifenden Teilprogramme auf Schlüsselbereiche, die das gesamte Unternehmen zukunftssicherer machen und die Realisierung von Synergiepotenzialen über die Sparten hinweg unterstützen sollen. „Innovation & Technology“ beinhaltet die strategische Steuerung der Produktinnovationen und Produktionstechnologien, die zur Stärkung der Positionierung der Schaeffler Gruppe als Pionier für nachhaltige Mobilität und Bewegung dienen, während unter „Digitalization & IT“ die Aktivitäten zur Neugestaltung von Prozessen für das digitale Zeitalter mittels daten-gesteuerter Erkenntnisse und moderner IT-Lösungen gebündelt

werden. Das Teilprogramm „People & Culture“ ist v. a. auf eine zukunftsorientierte Personalentwicklung, auf größere Vielfalt, Zusammenarbeit und Agilität innerhalb der Belegschaft und auf einen wertschätzenden Führungsstil ausgerichtet. Indessen widmet sich „Sustainability & Engagement“ der Verankerung ökologischer und sozialer Verantwortung in der Wertschöpfungskette des Unternehmens als zentralem Erfolgsfaktor für nachhaltiges Wirtschaften. Darüber hinaus befasst sich das „Umsetzungsprogramm 2025“ auch mit dem globalen Footprint und den Kostenstrukturen der Schaeffler Gruppe.

Mittelfristziele 2025

Dritter Bestandteil der „Roadmap 2025“ sind die „Mittelfristziele 2025“, die bis 2025 erreicht werden sollen. Sie folgen dem übergeordneten Ziel, nachhaltige Werte zu schaffen, und bringen das geplante Ergebnis der Unternehmensstrategie und des Umsetzungsprogramms quantitativ zum Ausdruck.



<sup>1)</sup> Währungsbereinigtes Umsatzwachstum über der globalen Automobilproduktion (IHS Markit).  
<sup>2)</sup> Von 2021 bis 2025.  
<sup>3)</sup> Spätestens in 2023.  
<sup>4)</sup> Zur Definition der FCF-Conversion siehe Seite 16.

**Grundlagen des Konzerns**  
Konzernstrategie

Auf Gruppenebene liegt der Fokus mittelfristig zum einen auf dem Return on Capital Employed (ROCE), der ein Maß für die Wertschöpfung des Unternehmens ist und spätestens 2023 das Zielband in Höhe von 12 bis 15 % erreichen soll. Zum anderen wird auf die Free Cash Flow Conversion (FCF-Conversion) abgezielt, die die Fähigkeit zum Ausdruck bringt, Zahlungsmittel aus dem operativen Ergebnis zu generieren, und spätestens im Jahr 2023 in das Zielband in Höhe von 0,3 bis 0,5 eintreten soll. Begleitet werden die Mittelfristziele der Schaeffler Gruppe durch Konzern-Parameter zur Kapitalstruktur und Gewinnverwendung als Ausdruck eines stabilen und verlässlichen Finanzmanagements. Für den Konzern-Parameter Verschuldungsgrad wird eine Bandbreite von 1,2 bis 1,7 im Zeitraum zwischen 2021 und 2025 angestrebt. Die Ausschüttungsquote der Schaeffler Gruppe soll wie bisher bei 30 bis 50 % des Konzernergebnisses vor Sonder-effekten liegen.

Die Sparte Automotive Technologies strebt ein währungsbereinigtes jährliches Umsatzwachstum an, das im Durchschnitt 200 bis 500 Basispunkte über dem Wachstum der weltweiten Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen liegt. Die EBIT-Marge vor Sondereffekten soll bei 4 bis 6 % liegen, wobei das untere Ende der Spanne bis spätestens 2023 erreicht werden soll.

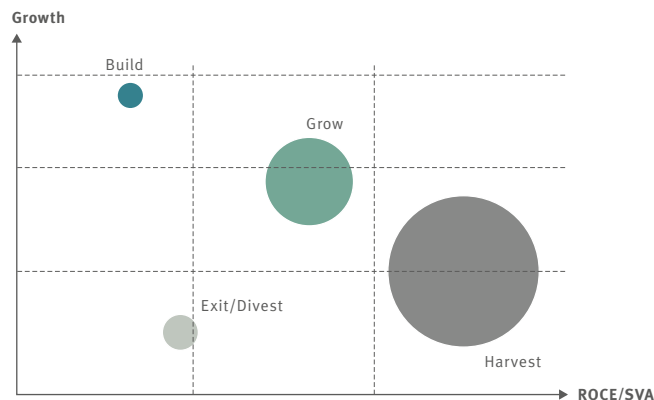
Die Sparte Automotive Aftermarket strebt ein währungsbereinigtes jährliches Umsatzwachstum an, das im Durchschnitt über dem Wachstum des globalen Bruttoinlandsprodukts liegt, sowie eine EBIT-Marge vor Sondereffekten von 13 bis 15 %, wobei das untere Ende der Spanne bis spätestens 2023 erreicht werden soll.

Die Sparte Industrial strebt im Rahmen der Mittelfristziele 2025 ein währungsbereinigtes jährliches Umsatzwachstum an, das im Durchschnitt über dem Wachstum der globalen Industrieproduktion liegt, sowie eine EBIT-Marge vor Sondereffekten von 12 bis 14 %, wobei das untere Ende der Spanne bis spätestens 2023 erreicht werden soll.

**Kapitalallokation und Portfoliomangement**

Um Kapital gezielt und im Einklang mit der Strategie einzusetzen, wurde ein spartenübergreifendes Rahmenkonzept zur Steuerung der langfristigen Kapitalallokation entwickelt.

**Portfoliosteuerung**



Das Rahmenkonzept unterscheidet zwischen vier grundlegenden Portfoliostrategien und gibt den Rahmen für Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen. Die vier Strategien – **Build**, **Grow**, **Harvest** und **Exit/Divest** – finden in allen drei Sparten und ihren Geschäftsfeldern Anwendung und sind immer direkt mit einem Produkt, einem Sektorcluster sowie einer Region verbunden. Die Zuordnung zu den einzelnen Strategien hängt vom Wachstumspotenzial und der Rentabilität des eingesetzten Kapitals, gemessen durch den Return on Capital Employed (ROCE) ab, der die zentrale Zielgröße auf Gruppenebene im Rahmen der Mittelfristziele 2025 bildet. Neue Wachstumfelder, die noch am Anfang ihres jeweiligen Lebenszyklus stehen, gehören zur Portfoliostrategie „**Build**“, während bereits bestehende Geschäftsfelder, die bei entsprechend hoher Kapitaleffizienz weiter ausgebaut werden sollen, durch „**Grow**“ abgedeckt werden. Die Geschäftsfelder mit geringerem Wachstumspotenzial setzen einen stärkeren Fokus auf Rentabilität und Effizienz und werden

zu „**Harvest**“ gezählt. Sollten ausgewählte Bereiche nicht länger Kern der Strategie sein oder eine zu geringe Wirtschaftlichkeit aufweisen, werden diese der Portfoliostrategie „**Exit/Divest**“ zugeordnet.

**Rahmenkonzept zur Steuerung der Kapitalallokation**

| Investitionen Kategorien / Portfolio-felder | 1                      | 2                | 3      | 4                        | Gesamt               |
|---|------------------------|------------------|--------|--------------------------|----------------------|
|   | Wachstum <sup>1)</sup> | Rationalisierung | Ersatz | Sicherheit & Regulierung |                      |
| A Build                                     | ✓                      |                  |        | ✓                        |                      |
| B Grow                                      | ✓                      | ✓                | ✓      | ✓                        |                      |
| C Harvest                                   |                        | ✓                | ✓      | ✓                        |                      |
| D Exit/Divest                               |                        |                  | ✓      | ✓                        |                      |
| Gesamt                                      |                        |                  |        |                          | Gesamt-Investitionen |

<sup>1)</sup> Kapazitätserweiterungen und neue Produkte.

Die vier Portfoliostrategien treiben somit auch den Kapitalallokationsprozess der Schaeffler Gruppe, der insbesondere durch die Steuerung der Investitionen als eine wesentliche Einflussgröße auf den Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten operationalisiert wird. Um die jeweils zuweisbaren Investitionsbeträge abzuleiten, sind die Portfoliostrategien mit einem Rahmenkonzept zur Kapitalallokation verbunden. Dieses Konzept unterscheidet zwischen vier verschiedenen Investitionskategorien – (1) Investitionen für Wachstum, (2) Investitionen für Rationalisierung, (3) Ersatzinvestitionen sowie (4) Investitionen, die notwendig sind, um regulatorische Anforderungen zu erfüllen oder Sicherheit zu gewährleisten. Aus den vier Portfoliostrategien und den vier Investitionskategorien ergibt sich eine Matrix, über die den Geschäftsfeldern Kapital zugewiesen wird.



## Grundlagen des Konzerns


Konzernstrategie

### Schlüsselthema Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenswerte der Schaeffler Gruppe und wird als eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe angesehen. Nachhaltiger Unternehmenserfolg wird darin gesehen, ökologische und soziale Verantwortung zu übernehmen – in der Produktion, durch den Einsatz der eigenen Produkte bei Kunden sowie durch die Einbeziehung der Lieferanten.

Mit der Nachhaltigkeits-Roadmap werden wesentliche Handlungsfelder wie Klimaschutz, Arbeitssicherheit und eine nachhaltige Lieferkette adressiert und in unternehmensweite Nachhaltigkeitsziele überführt. Im Oktober 2021 hat die Schaeffler Gruppe bekannt gegeben, ab dem Jahr 2040 klimaneutral zu wirtschaften, d. h. Treibhausgasemissionen weitestmöglich zu reduzieren und verbleibende Emissionen bspw. durch Senkenprojekte auszugleichen. Im Rahmen des Schaeffler-Klimaprogramms hat sich das Unternehmen die Steigerung der Energieeffizienz, den Zukauf erneuerbaren Stroms sowie die klimaneutrale Produktion bis 2030 zum Ziel gesetzt. Unter Einbeziehung der Lieferkette soll die vollständige Klimaneutralität bis 2040 erreicht werden. Wie bereits im Vorjahr wurde auch im Berichtsjahr beim CDP-Klimarating ein „A-“ erreicht. Beim CDP-Wasserrating konnte sich das Unternehmen auf ein „A-“ (Vj.: „B-“) verbessern. Weitere Ziele adressieren die Reduzierung der Arbeitsunfälle sowie ein nachhaltiges Lieferantenmanagement. Über geschäftsrelevante nichtfinanzielle Fortschritte aus den Bereichen „Kunden & Produkte“, „Umwelt & Energie“, „Lieferanten & Rohstoffe“ sowie „Mitarbeitende & Gesellschaft“ wird jährlich im Rahmen des Nachhaltigkeitsberichts der Schaeffler Gruppe berichtet.

Im Berichtsjahr hat die Schaeffler AG ihre nichtfinanzielle Konzernklärung erneut in ihren gesonderten Nachhaltigkeitsbericht, außerhalb des Konzernlageberichts, integriert.

 Zusammengefasster gesonderter nichtfinanzieller Konzernbericht gemäß §§ 289b Abs. 3 und 315b Abs. 3 HGB im Nachhaltigkeitsbericht unter: [www.schaeffler-nachhaltigkeitsbericht.de/2021](http://www.schaeffler-nachhaltigkeitsbericht.de/2021)

### Schlüsselthema Digitalisierung

Die Schaeffler Gruppe geht die digitale Transformation als gemeinsame Aufgabe aller Sparten, Funktionen und Regionen an. Die Automatisierung von Geschäftsabläufen, zusätzliche Informationsgewinne aus strukturierten und unstrukturierten Daten, moderne Formen der Vernetzung innerhalb des Unternehmens sowie mit externen Stakeholdern ermöglicht der Schaeffler Gruppe und den Kunden Chancen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Im Rahmen der unternehmensweiten digitalen Agenda arbeiten Fach- und IT-Experten gemeinsam daran, digitale Technologien, aber auch Risiken, zu evaluieren. Dies betrifft zum einen Veränderungen der Wertschöpfungskette – sowohl innerhalb des Unternehmens als auch im Zusammenspiel mit Geschäftspartnern. Dazu gehören bspw. digitale Ausstattungen, Kommunikationsmittel oder die Vernetzung von Anlagen. Zum anderen betrifft dies zusätzliche Umsatzpotenziale durch digitale Vertriebskanäle und digitale Produkte und Dienstleistungen.

### Fortschritte des Umsetzungsprogramms im Berichtsjahr

Zu Beginn des Jahres 2021 gestartet, hat das Umsetzungsprogramm 2025 bereits im ersten Jahr einige Meilensteine für die Schaeffler Gruppe erreicht. Insbesondere das Konzept der spartenübergreifenden Vernetzung und Bündelung von Aktivitäten ist dafür verantwortlich, dass bereits das erste Jahr des Umsetzungsprogramms 2025 von Erfolgen geprägt war.

Im Rahmen des divisionalen Teilprogramms der **Sparte Automotive Technologies** wurde im Berichtsjahr die organisatorische Weiterentwicklung der Unternehmensbereiche der Sparte vorangetrieben, um u. a. in dem seit dem 1. Januar 2022 etablierten UB Lager in einem wettbewerbsintensiven Umfeld neue Märkte zu erschließen, die Sichtbarkeit des Lagergeschäfts zu steigern und es anwendungs- und kundenorientiert weiterzuentwickeln. Zudem wurde im Berichtsjahr das weltweit erste Produktionswerk für

E-Mobilität in Betrieb genommen, um Komponenten und Systeme wie E-Motoren oder Hybridgetriebe zu fertigen. Darüber hinaus wurden weitere Nominierungen für Kundenprojekte im UB E-Mobilität gewonnen und das Geschäft mit mechatronischen Systemen in Fahrwerksanwendungen wurde – auch durch die im Rahmen der IAA Mobility bekannt gegebene Kooperation mit Mobileye – gestärkt.

In der **Sparte Automotive Aftermarket** wurde u. a. die Integration des bisherigen Warenlagers in Langen in das neue Montage- und Verpackungszentrum Europa („Aftermarket Kitting Operation Europe“, kurz: AKO Europe) abgeschlossen. Darüber hinaus wurde in der Region Greater China die „ETC-Plattform China“ – eine B2B-Plattform, die Hersteller, Händler und Wiederverkäufer von Fahrzeugteilen miteinander verbindet und ein umfassendes Angebot an Motor-, Getriebe- und Fahrwerksteilen bietet – weiter ausgebaut.

Im Rahmen des divisionalen Teilprogramms der **Sparte Industrial** wurde das Produktportfolio weiter in Richtung Systeme und Services entwickelt. So wurde bspw. das bereits 2020 im europäischen Markt eingeführte Condition-Monitoring-System „OPTIME“ inzwischen in mehr als 80 Kundenwerken und 35 Werken der Schaeffler Gruppe implementiert. Zudem präsentierte sich die Sparte auf der digitalen Hannover Messe 2021 mit einem Portfolio aus innovativen Lagerungen, Robotergetrieben und Antriebsmotoren, um sich für die schnell wachsende Roboterindustrie zu positionieren.

Im Rahmen des spartenübergreifenden Teilprogramms **„Innovation & Technology“** wurde u. a. eine hohe zweistellige Zahl an Cobot-Systemen zur Effizienzsteigerung in der Produktion der Schaeffler Gruppe ausgerollt. Weiterhin wurde durch strategische Kooperationen (u. a. mit „STARTUP AUTOBAHN“ und SHARE-Programmen) die Forschung über die Unternehmensgrenzen hinweg intensiviert (vgl. Abschnitt Forschung und Entwicklung, S. 17 ff.). Auch das Potenzial von grünem Wasserstoff spielt in der Schaeffler „Roadmap 2025“ eine wichtige Rolle. Als Automobil- und Industrielieferer profitiert Schaeffler von der

## Grundlagen des Konzerns

### Konzernstrategie

spartenübergreifenden Zusammenarbeit und der Nutzung von Synergien bei der Entwicklung und Produktion von Technologien für die Wasserstoffindustrie. Innerhalb der Sparte Industrial sind die Entwicklungen rund um das Thema Wasserstoff als strategisches Geschäftsfeld angesiedelt. Im Berichtsjahr beteiligte sich Schaeffler als Konsortialführer am Verbundprojekt „Stack Scale up – Industrialisierung PEM Elektrolyse“, mit dem Ziel, die Entwicklung neuer Stack-Technologien und großserientauglicher Produktionsverfahren für Kernkomponenten der Nieder-temperatur-Elektrolyse voranzutreiben. Für die Entwicklung neuer Produkte und Lösungen für die Wasserstofftechnologie werden insbesondere die Kernkompetenzen von Schaeffler in den Bereichen Material-, Umformungs- und Oberflächentechnologie sowie der Innovationsbereich Elektrochemie eine entscheidende Rolle spielen. Das Know-how von Schaeffler in der Industrialisierung wird dabei zu einer schnellen Überführung von Innovationen in die Serienproduktion beitragen können.

Das Teilprogramm „**Digitalization & IT**“ soll für die ganzheitliche Verzahnung der digitalen Agenda mit allen Unternehmensbereichen und die Digitalisierung der Werke sorgen, u. a. durch ein neu entwickeltes digitales Transportmanagementsystem für eine verbesserte und transparente Transportplanung. Ergänzend dazu schreitet die Einführung des neuen ERP-Systems „SAP S/4HANA“ ebenso voran wie der Aufbau weiterer Shared Service Center in den Regionen Americas und Asien/Pazifik.

Im Teilprogramm „**People & Culture**“ wurde die Qualifizierung der Mitarbeiter durch neue Trainingsprogramme wie Fit4Mechanics oder Fit4Production weiter in den Vordergrund gestellt. Zusätzlich wurde u. a. ein globales Onboarding-Framework eingeführt und „Be a pioneer“ als Employer Value Proposition etabliert.

Im Teilprogramm „**Sustainability & Engagement**“ wurden Nachhaltigkeitsmaßnahmen zur Erreichung der Klimaziele (Scope 1–3) implementiert. Ergänzend dazu sollen mit Hilfe eines „Site Performance Trackers“ in allen Werken sukzessive Verbesserungspotenziale identifiziert und in konkreten Maßnahmen umgesetzt werden. Weiterhin finden bauliche Weiterentwicklungen für Gebäude und Standorte statt. Hierbei steht insbesondere der

Bau des neuen Zentrallabors mit Fokus auf Produktentwicklung für nachhaltige und CO<sub>2</sub>-neutrale Mobilitäts- und Energie-Ökosysteme am Standort in Herzogenaurach im Fokus.

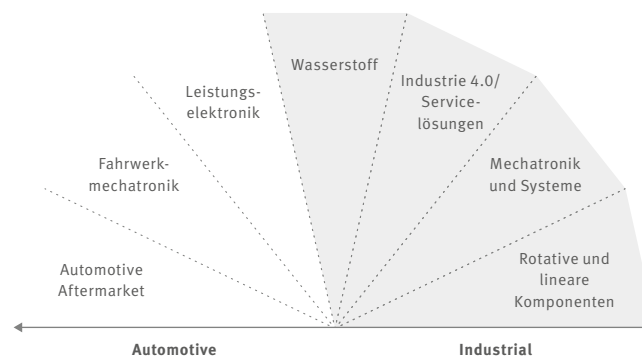
Um die Transformation der Schaeffler Gruppe voranzutreiben und ihre Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit nachhaltig zu verbessern, hatte der Vorstand der Schaeffler AG im September 2020 **strukturelle Maßnahmen in Europa** verabschiedet. Die Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertretern sind inzwischen an allen in Deutschland betroffenen Standorten abgeschlossen.

### M&A-Strategie

Die Schaeffler Gruppe verfolgt in erster Linie eine organische Wachstumsstrategie, die auf der bestehenden technologischen Kompetenz und Innovationskraft basiert. Im Einklang damit sind entlang definierter Fokusbereiche Akquisitionen primär dann vorgesehen, wenn sie eine Erweiterung der technologischen Kompetenz mit sich bringen bzw. zur Stärkung der bestehenden Marktposition beitragen.

Kernstück der Vorgehensweise ist ein gruppenweit gültiger M&A-Radar, der auf mehreren Suchfeldern die anvisierten Bereiche für den Zukauf von Kompetenzen und anorganisches Wachstum sowohl in einzelnen Sparten als auch in übergreifenden Bereichen definiert.

### M&A Radar



In diesen klar abgegrenzten Bereichen wird gezielt nach Möglichkeiten zur Erweiterung des Kompetenzprofils und des Portfolios gesucht. Der Fokus liegt hierbei auf Akquisitionen kleinerer, additiver Zielunternehmen im dreistelligen Millionenbereich, mit denen das Technologiespektrum ergänzt und verstärkt und damit langfristig Wert geschaffen werden soll.

Zur endgültigen Beurteilung der Vorteilhaftigkeit einer M&A-Transaktion findet neben der qualitativen Bewertung des potenziellen Transaktionsobjektes auch eine ausführliche quantitative Analyse statt. Eine Akquisition wird insbesondere nur dann weiterverfolgt, wenn diese mit Renditeerwartungen auf das eingesetzte Kapital verbunden ist, die intern festgelegte Mindestvorgaben überschreiten. Spezifische Risiken, wie z. B. länder- oder geschäftsspezifische Risiken, werden dabei ebenso berücksichtigt wie der Reifegrad der Geschäftstätigkeit und können im Einzelfall zu Anpassungen der geforderten Mindestrendite führen.

## Grundlagen des Konzerns

Konzernstrategie

## Konzernsteuerung

Das übergeordnete Ziel des Steuerungssystems der Schaeffler Gruppe besteht darin, nachhaltig Wert zu schaffen, um den Interessen und Ansprüchen der Kapitalgeber gerecht zu werden. Eine zentrale Voraussetzung für eine langfristige Wertgenerierung bildet die Erwirtschaftung einer angemessenen Rendite auf das eingesetzte Kapital. Hierzu soll das erwirtschaftete Ergebnis die Kosten des eingesetzten Eigen- und Fremdkapitals dauerhaft übersteigen. Das konzerninterne Steuerungssystem der Schaeffler Gruppe ist mehrstufig aufgebaut. Die strategischen finanziellen Leistungsindikatoren zur **wertorientierten Steuerung** in der Schaeffler Gruppe sind der Return on Capital Employed (ROCE) sowie der Schaeffler Value Added (SVA). Sie werden durch die bedeutsamsten finanziellen Leistungsindikatoren operationalisiert.

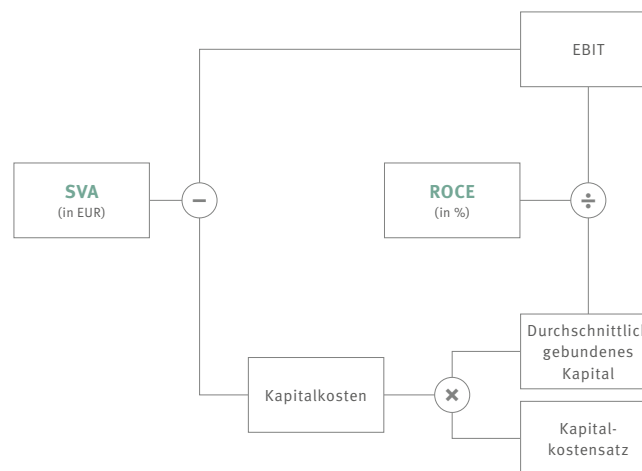
### Strategische finanzielle Leistungsindikatoren

Der **ROCE** ist ein strategischer finanzieller Leistungsindikator für die Kapitalrentabilität des Unternehmens und wird ermittelt, indem das **EBIT** ins Verhältnis zum **durchschnittlich gebundenen Kapital**, das sog. Capital Employed, gesetzt wird. Das EBIT beschreibt das **Ergebnis vor Finanzergebnis, at-Equity bewerteten Beteiligungen und Ertragsteuern** (ab 1. Januar 2022: Ergebnis vor Finanzergebnis und Ertragsteuern). Das durchschnittlich gebundene Kapital der Schaeffler Gruppe ergibt sich aus den Bilanzposten Sachanlagevermögen und immaterielle Vermögenswerte sowie dem Working Capital, das sich wiederum aus den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräten – abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen – zusammensetzt. Der Jahresdurchschnitt wird dabei als arithmetisches Mittel der vier Stichtagswerte zum Quartal ermittelt (ab 1. Januar 2022: Ermittlung als arithmetisches Mittel der zwölf Stichtagswerte zum Monatsende). Die Steuerung des Capital Employed wird operationalisiert im Rahmen der Steuerung des Free Cash Flow, die auch die Steuerung der Investitionen und die Steuerung des Working Capital umfasst. Um alle wesentlichen operativ genutzten Vermögenswerte in der

Kapitalsteuerung zu berücksichtigen, werden dem durchschnittlich gebundenen Kapital ab dem Berichtsjahr 2022 auch Anteile an Gemeinschaftsunternehmen und assoziierten Unternehmen zugerechnet sowie Nutzungsrechte aus Leasingverhältnissen. Des Weiteren werden ab dem Berichtsjahr 2022 Vertragsvermögenswerte und Vertragserfüllungskosten abzüglich der Vertragsverbindlichkeiten und Rückerstattungsverbindlichkeiten in die Berechnung einbezogen sowie zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte abzüglich damit in Zusammenhang stehender Schulden. Ist der ROCE höher als der Kapitalkostensatz, generiert das Unternehmen durch den Einsatz seiner Ressourcen Wert. Der Kapitalkostensatz vor Steuern beträgt 10 %.

Die absolute Wertschöpfung der Schaeffler Gruppe wird durch den strategischen finanziellen Leistungsindikator **SVA** gemessen. Der SVA ist definiert als EBIT abzüglich der auf das durchschnittlich gebundene Kapital anfallenden Kapitalkosten. Ein positiver SVA bedeutet, dass die Schaeffler Gruppe über die Deckung ihrer Kapitalkosten hinaus Wert geschaffen hat. ROCE und SVA werden zusätzlich auch auf Basis des EBIT vor Sondereffekten ermittelt.

### Strategische finanzielle Leistungsindikatoren



## Bedeutsamste operative finanzielle Leistungsindikatoren

Die Kennzahlen ROCE und SVA dienen als Indikatoren für den geleisteten Beitrag zum Unternehmenswert. Diese strategischen Leistungsindikatoren werden in der unterjährigen Steuerung durch die bedeutsamsten finanziellen Leistungsindikatoren operationalisiert. Dabei legt die Schaeffler Gruppe den Fokus auf die kontinuierliche Überwachung und Steigerung der folgenden drei bedeutsamsten operativen finanziellen Leistungsindikatoren:

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

Diese drei bedeutsamsten operativen finanziellen Leistungsindikatoren bilden die Basis für operative Entscheidungen und sind zugleich die Grundlage für die Prognose. Die kontinuierliche Verbesserung dieser Kennzahlen trägt auch zur Steigerung des Schaeffler Value Added und des Return on Capital Employed bei. Insgesamt trägt die Steigerung dieser Kennzahlen durch die dauerhafte Erzielung einer Prämie auf die Kapitalkosten zu einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes bei.

**Währungsbereinigtes Umsatzwachstum:** Das Umsatzwachstum trägt zur Wertschöpfung des Unternehmens bei und determiniert zudem den für die Geschäftstätigkeit erforderlichen Ressourceneinsatz. Das Umsatzwachstum misst die Veränderung des Umsatzes gegenüber dem Vorjahr in Prozent. Um eine möglichst transparente Beurteilung der Geschäftsentwicklung sowie eine höhere Vergleichbarkeit im Zeitablauf zu erreichen, wird das währungsbereinigte Umsatzwachstum dargestellt. Für das währungsbereinigte Umsatzwachstum werden ab dem 1. Januar 2022 die Umsatzerlöse der Berichtsperioden mit den Durchschnittskursen der jeweiligen Vorjahresperiode bewertet anstatt auf Basis kalkulatorischer Wechselkurse. Das Umsatzwachstum wird auch im Vergleich zu relevanten Marktindikatoren betrachtet, um die Entwicklung der Markt- und Wettbewerbsposition zu beurteilen.

Grundlagen des Konzerns

Konzernstrategie

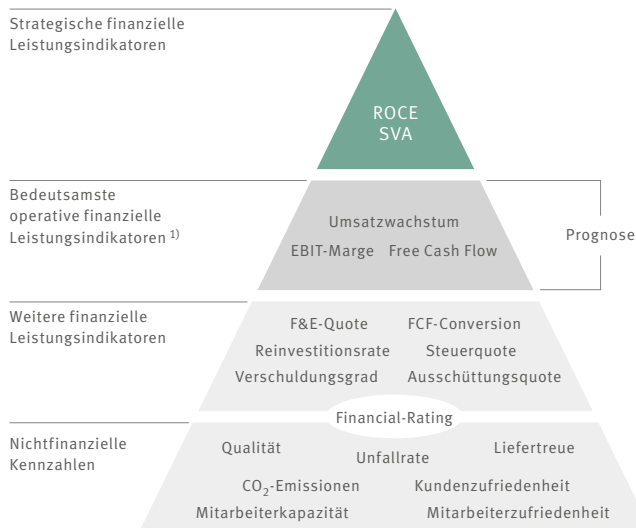
**EBIT-Marge vor Sondereffekten:** Als Messgröße für das operative Ergebnis der Schaeffler Gruppe wird die EBIT-Marge herangezogen, die als zentraler Einflussfaktor auf den ROCE und den SVA eine besondere Bedeutung für die Rentabilität der Schaeffler Gruppe hat. Die EBIT-Marge ist eine relative Kennzahl, die das EBIT ins Verhältnis zum Umsatz setzt. Das EBIT beschreibt das Ergebnis vor Finanzergebnis, at-Equity bewerteten Beteiligungen und Ertragsteuern (ab 1. Januar 2022: Ergebnis vor Finanzergebnis und Ertragsteuern). Die EBIT-Marge misst die operative Profitabilität des Unternehmens und wird dabei vor Sondereffekten ermittelt, um eine transparente Beurteilung und höhere Vergleichbarkeit der operativen Performance im Zeitverlauf zu erreichen. Die Sondereffekte betreffen solche Einflüsse, die aufgrund der Einschätzung des Vorstands in ihrer Art, in ihrer Häufigkeit und/oder in ihrem Umfang geeignet sind, die Aussagekraft der finanziellen Kennzahlen über die Nachhaltigkeit der Ertragskraft der Schaeffler Gruppe zu beeinträchtigen.

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

Der Free Cash Flow misst den Zahlungsmittelzufluss innerhalb einer Periode. Er ist definiert als Summe von Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit, Cash Flow aus Investitionstätigkeit und Auszahlungen für die Tilgung von Leasingverbindlichkeiten. Die wesentlichen Einflussgrößen auf den Free Cash Flow sind neben der Profitabilität ein wirksames Management des Working Capital sowie die Höhe der Investitionen. Der Free Cash Flow wirkt sich somit im Zeitverlauf auch auf die Entwicklung des Capital Employed aus. Um eine möglichst transparente Beurteilung sowie eine höhere Vergleichbarkeit im Zeitablauf zu erreichen, wird der bedeutsamste operative finanzielle Leistungsindikator Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten dargestellt. M&A-Aktivitäten umfassen den Erwerb oder die Veräußerung von Tochterunternehmen, Anteilen an Gemeinschaftsunternehmen und sonstigen Beteiligungen.

 Mehr zur Entwicklung der genannten Kennzahlen im Geschäftsverlauf sowie zu Sondereffekten ab Seite 28ff.

Steuerungssystem



<sup>1)</sup> Währungsbereinigtes Umsatzwachstum, EBIT-Marge (vor Sondereffekten), Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten.

Weitere finanzielle Leistungsindikatoren

Neben den drei bedeutsamsten operativen finanziellen Leistungsindikatoren existieren weitere finanzielle Leistungsindikatoren, die vom Vorstand laufend überwacht werden. Unter die weiteren finanziellen Leistungsindikatoren fällt u. a. die Kennzahl Reinvestitionsrate. Die Reinvestitionsrate setzt die Zugänge zu den immateriellen Vermögenswerten und dem Sachanlagevermögen ins Verhältnis zu den Abschreibungen (abzgl. der Abschreibungen auf Nutzungsrechte aus Leasingverhältnissen und Wertminderungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte). Zur Beurteilung der Kapitalbindungsdauer wird die FCF-Conversion ermittelt, die den Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten ins Verhältnis zum EBIT setzt. Der Verschuldungsgrad vor Sondereffekten entspricht dem Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu EBITDA vor Sondereffekten. Hierbei

sind die Netto-Finanzschulden als Summe aus den lang- und kurzfristigen Finanzschulden abzüglich der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente definiert. Zu den weiteren finanziellen Leistungsindikatoren gehören außerdem die F&E-Quote, die Steuerquote, das Financial Rating und die Ausschüttungsquote. Die Ausschüttungsquote wird hierbei auf Basis des Konzernergebnisses vor Sondereffekten berechnet. Seit dem Geschäftsjahr 2021 wird zudem als weiterer Indikator die Kennzahl Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten und vor Sondereffekten ermittelt.

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

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

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

Grundlagen des Konzerns

Forschung und Entwicklung

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

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

Nichtfinanzielle Kennzahlen

Neben den finanziellen Leistungsindikatoren überwacht das Management weitere wesentliche nichtfinanzielle Kennzahlen. Im Rahmen von standardisierten Berichten werden in diesem Zusammenhang unterjährig u. a. folgende Kennzahlen ermittelt: Qualität, Mitarbeiterkapazität (sowohl als Anzahl der Mitarbeiter (HCO) als auch arbeitszeitanteilige Mitarbeiter (FTE)), Liefertreue, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Unfallrate der Mitarbeiter und CO<sub>2</sub>-Emissionen.

Mehr im Nachhaltigkeitsbericht unter: [www.schaeffler-nachhaltigkeitsbericht.de/2021](http://www.schaeffler-nachhaltigkeitsbericht.de/2021)

Für das Nachhaltigkeitsmanagement werden weitere nichtfinanzielle Indikatoren erhoben, die sich an den vier Handlungsfeldern der Nachhaltigkeitsstrategie orientieren. Diese Kennzahlen werden im Rahmen der operativen Steuerung nachhaltigkeitsrelevanter Maßnahmen genutzt. Auch für das Geschäftsjahr 2022

hat der Aufsichtsrat der Schaeffler AG Nachhaltigkeitsziele als nichtfinanzielle Ziele in der kurzfristigen und erstmals auch in der langfristigen variablen Vergütung des Vorstands verankert.

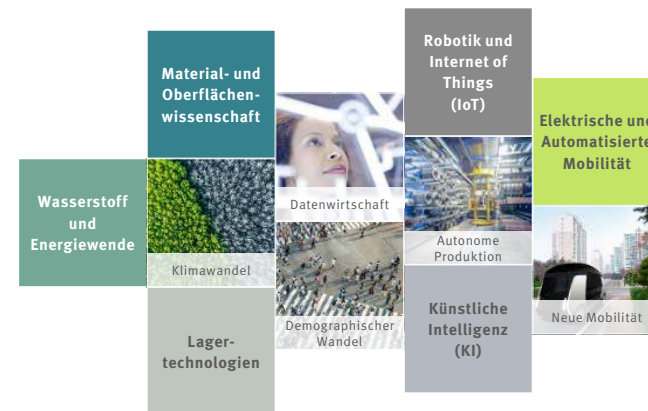
Im Rahmen der Unternehmenssteuerung legt die Unternehmensleitung zudem großen Wert darauf, dass das Handeln aller Mitarbeiter der Schaeffler Gruppe streng an den rechtlichen Rahmenbedingungen ausgerichtet ist und den Corporate Governance-Standards folgt.

1.3 Forschung und Entwicklung

Aufgrund der technologischen Transformation und der damit verbundenen Herausforderungen liegt ein Fokus bei Schaeffler auf Innovationen und der Weiterentwicklung der technischen und methodischen Kompetenzen des Unternehmens. Aus diesem Grund hat die Schaeffler Gruppe bereits 2020 das globale F&E-Programm „4x4“ initiiert, das sich mit den vier Erfolgsfaktoren Innovation, Technologie, Effizienz und Prozess beschäftigt.

Um das volle Potenzial der Innovationen ausschöpfen zu können, wurden sechs Innovationscluster definiert, in denen schon früh im Prozess innovative Ideen mit Marktpotenzialen und Schaeffler-Kompetenzfeldern abgeglichen werden. Die sechs Innovationscluster sind in das spartenübergreifende Teilprogramm „Innovation & Technology“ der „Roadmap 2025“ integriert. Die Bedürfnisse der Kunden stehen dabei stets im Vordergrund. Die Innovationscluster bieten die Basis, um in Wachstumsmärkten innovative und nachhaltige Zukunftstechnologien anbieten zu können. Dabei setzt Schaeffler durchgehend darauf, spartenübergreifend zu denken, wie bspw. bei der Wasserstofftechnologie.

Innovationscluster in Forschung und Entwicklung



Im **Innovationscluster Wasserstoff & Energiewende** werden innerhalb der Schaeffler Gruppe neue Technologien zur Erzeugung, Verarbeitung und Speicherung von Energie für automobiler und industrielle Anwendungen erforscht. Im Berichtsjahr lag daher ein Schwerpunkt des Innovationsclusters auf der Entwicklung von Brennstoffzellen. Hier begann der Aufbau einer Pilot-Fertigungsanlage für die Produktion von metallischen Bipolarplatten, die 2022 in den produktiven Betrieb übergehen wird. Die Anlage bildet dabei durchgängig alle erforderlichen Fertigungsschritte, wie bspw. das Umformen, das Fügen, das Reinigen und das Beschichten der Bipolarplatten, ab. Ein weiterer Schwerpunkt lag im Berichtsjahr auf der Erzeugung von grünem Wasserstoff durch Elektrolyse. Der neue Fachbereich Industriel-ler Wasserstoff konzentriert sich darauf, die Elektrolysetechnologie zur Marktreife zu entwickeln. Darüber hinaus beteiligt sich das Unternehmen als Konsortialführer am Verbundprojekt „Stack Scale up – Industrialisierung PEM Elektrolyse“, bei dem die Entwicklung neuer Stack-Technologien und großserientauglicher Produktionsverfahren für Kernkomponenten der Nieder-temperatur-Elektrolyse vorangetrieben wird.



## Grundlagen des Konzerns

### Forschung und Entwicklung

Neben der Erzeugung und Verarbeitung von grünem Wasserstoff ist die Speicherung der erzeugten Energie ein weiteres Fokusthema des Innovationsclusters. Daher wurde die Entwicklung von Komponenten für elektrochemische Energiespeicher sowie alternativer Wasserstofftransportlösungen, wie bspw. flüssige organische Wasserstoffträger, sog. Liquid Organic Hydrogen Carriers (LOHC), vorangetrieben.

Das **Innovationscluster Elektrische & Automatisierte Mobilität** zielt insbesondere auf elektrifizierte Antriebsstränge und automatisiertes Fahren ab. Auf der IAA Mobility 2021 wurde eine eigene 800-Volt-Leistungselektronik für den Einsatz in E-Achsen leistungsstarker Fahrzeuge präsentiert. Wie die Leistungselektronik in einem Gesamtsystem arbeitet, zeigte die 3in1-E-Achse, die Elektromotor, Getriebe und Leistungselektronik in einem System vereint. Dieses System wurde zusätzlich mit einem integrierten Thermomanagementmodul erweitert, bei dem das komplette Klimatisierungssystem und eine zusätzliche Wärmepumpe mit CO<sub>2</sub> als Kältemittel in die E-Achse integriert sind. Diese 4in1 E-Achse kann dadurch die Wärme des Elektromotors direkt an den Kupferwicklungen des Elektromotors abführen und somit die Effizienz batterieelektrischer Fahrzeuge optimieren.

Auch für den stark wachsenden E-Bike-Markt hat die Schaeffler Gruppe mit dem kettenlosen E-Antrieb „Free Drive“ ein innovatives „Bike-by-Wire“ Antriebssystem entwickelt und auf der Eurobike 2021 in Friedrichshafen sowie der IAA Mobility 2021 vorgestellt. Durch den Wegfall einer mechanischen Verbindung von Generator und Motor ermöglicht „Free Drive“ eine hohe Flexibilität in der Konstruktion von 2-, 3- oder 4-Rädern, angepasst an die Anforderungen des Rades und Bedürfnisse des Fahrers. Verschleiß und Wartungsbedarf dieses Systems sind gering, da Verschleißteile und Kettenperipherie entfallen.

Im **Innovationscluster Robotik & Internet of Things (IoT)** entwickelt die Schaeffler Gruppe Systemlösungen für die Industrie 4.0 und den wachsenden Robotikmarkt. Mit einem Portfolio aus innovativen Lagerungen, Robotergetrieben und Antriebsmotoren positioniert sich die Schaeffler Gruppe als Partner für die schnell wachsende Roboterindustrie. Auf der virtuellen Hannover

Messe 2021 wurde eine neue Generation von Axial-Fluss-Motoren und neuen Getrieben mit integrierten Drehmomentsensoren vorgestellt. Die dabei verwendete und in dieser Bauform von Schaeffler patentierte Printed Circuit Board (PCB) Aufbautechnologie der Motoren führt zu einer wesentlich höheren Leistungsdichte im Vergleich zu herkömmlichen Gleichstrommotoren und auch zu höherer Flexibilität im Design und in der Produktion. Nicht nur die Motoren wurden bei der Schaeffler Gruppe weiterentwickelt, sondern auch die Getriebe, die nun einen integrierten Drehmomentensensor besitzen. Durch die Beschichtung der Getriebekomponenten mit Schaeffler „Sensotect PVD“ können Belastungen innerhalb von Roboter Gelenken in Echtzeit an Stellen gemessen werden, an denen der Einsatz klassischer Sensoren nicht möglich ist. Durch derartige mechatronische Lösungen von Schaeffler können Industrieroboter und kollaborative Roboter, sog. Cobots, in Anwendungsgebieten zum Einsatz kommen, die sowohl besonders hohe Dynamik, Präzision und gesteigerte Traglasten als auch hohe Sicherheit und Sensitivität für die Interaktion mit Menschen erfordern.

Das **Innovationscluster Lagertechnologien** fokussiert sich auf die Entwicklung von Produktgrundlagen und Lösungen im Zusammenhang mit den übergeordneten technischen und gesellschaftlichen Trends und Herausforderungen, wie Nachhaltigkeit, Elektrifizierung, Digitalisierung und auch erneuerbare Energien. Durch reibungsverbesserte Technologien, wie bspw. Keramikwälzkörper, High-Speed Motorlager oder den kontinuierlichen Ausbau des X-Life-Portfolios, sowie automatisierte Schmiersysteme, wie z. B. die erweiterte Fettgebrauchsdauerberechnung, können im Einsatz von Wälzlagern zusätzliche Reduzierungen des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes im gesamten Produktlebenszyklus erreicht werden. Darunter sind nicht nur die Phasen der Herstellung und des Betriebs des Produkts einzuordnen, sondern auch die Wiederaufbereitung, das sog. Reconditioning der einzelnen Komponenten. Zudem können Kunden auf diese Weise Instandhaltungskosten senken und Wartungsintervalle besser planen. Im Rahmen der Digitalisierung entwickelt die Schaeffler Gruppe Simulationsprogramme zur Analyse elektrischer Eigenschaften und zur Konstruktion von Wälzlagern. Durch die Anbringung des Schaeffler

Data-Matrix-Codes, einer Art QR-Code, auf Produkten ist eine elektronische Datenbereitstellung möglich.

Im **Innovationscluster Material- und Oberflächenwissenschaft** werden Materialien und Beschichtungen für bestehende und neue Anwendungen entwickelt. Darüber hinaus leistet dieser Bereich einen großen Beitrag zur Erreichung der Klimaziele der Schaeffler Gruppe. So können bspw. durch die Verwendung von grünem Stahl oder von biobasierten Kunststoffen Emissionen deutlich reduziert werden. Darüber hinaus ermöglicht die Beschichtungstechnologie die Erfüllung lokalspezifischer Anforderungen im Produkt bei minimalem Werkstoffeinsatz. 2021 hat Schaeffler in Nanjing, China, eine Beschichtungsanlage zum Schutz vor sog. White Etching Cracks, einem wasserstoffinduzierten Frühausfall z. B. bei Windkraftgroßlagern, in Betrieb genommen. Im Bereich der chemischen Technologien ist es gelungen, die in Produktionsprozessen eingesetzten Mengen an Chemikalien und Wasser zu reduzieren und somit einen Beitrag zur Ressourcenschonung zu leisten. Darüber hinaus wird die Überwachung von Chemikalien in Produktionsprozessen durch die Implementierung digitaler Lösungen weiter ausgebaut, um die Nachhaltigkeit in der Produktion bei Schaeffler zu erhöhen.

Im **Innovationscluster Künstliche Intelligenz (KI)** vernetzt die Schaeffler Gruppe im Rahmen ihrer Digitalisierungsstrategie der „Roadmap 2025“ ihre Aktivitäten zu produktbezogenen KI-Anwendungen. So werden bspw. KI-basierte Algorithmen zur Auswertung von Daten aus bauteilintegrierten Sensoren eingesetzt und eine echtzeitfähige Messung von Kräften und Drehmomenten ermöglicht. Darüber hinaus werden auch in der Produktentwicklung zunehmend KI-Verfahren eingesetzt, z. B. für die Simulation und Erstellung gewichts- und materialreduzierter Bauteile. Im Berichtsjahr hat die Schaeffler Gruppe gemeinsam mit elf weiteren Partnern den KI Park e.V. in Berlin gegründet, um konkrete Anwendungen im Bereich Künstlicher Intelligenz zu fördern sowie entsprechende ethische und regulatorische Rahmenbedingungen in Deutschland und Europa zu erarbeiten.

Ein Kernelement des F&E-Programms „4x4“ ist auch die gezielte Weiterentwicklung der F&E-Kompetenzen, die sich aus der

## Grundlagen des Konzerns

### Standorte und Produktionsnetzwerk

technologischen Transformation ergeben. Daher wurde z. B. zusammen mit dem Personalressort und der Schaeffler Academy das **Qualifizierungsprogramm „Fit4Mechatronics“** weiterentwickelt.

Das **neue divisionsübergreifende Zentrallabor**, dessen Bau in Herzogenaurach 2022 starten soll, bildet einen weiteren wichtigen Baustein im Rahmen der Innovationsstrategie. Geplant werden ein Feinmessbereich und die Werkstoffentwicklung sowie ein Elektroniklabor und ein großer Bereich für die Grundlagenentwicklung in der Wasserstofftechnologie.

Um die technologische Wettbewerbsfähigkeit der Schaeffler Gruppe langfristig zu sichern, wird im Rahmen der Open Innovation Strategie auch in einem weltweiten Innovationsnetzwerk aus Universitäten, Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Startups an strategischen Zukunftsthemen geforscht. Das **Schaeffler Hub for Advanced Research (SHARE)**-Programm umfasst ein globales Forschungsnetzwerk mit führenden Universitäten weltweit. So besteht ein enger Austausch mit dem Karlsruher Institut für Technologie, Deutschland (Forschungsschwerpunkt: elektrische und automatisierte Mobilität), der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Deutschland (Forschungsschwerpunkt: Künstliche Intelligenz für Mensch und Maschine in der digitalen Welt), der Nanyang Technological University, Singapur (Forschungsschwerpunkt: Robotik und Industrie 4.0), der Southwest Jiaotong University in Chengdu, China (Forschungsschwerpunkt: Komponenten und Systeme für Hochgeschwindigkeitszüge), und Ohio State University in Columbus, USA (Forschungsschwerpunkte: Feststoffbatterien). Neben weiteren Universitätskooperationen besteht seit 2017 eine strategische Partnerschaft mit der Fraunhofer-Gesellschaft.

Darüber hinaus ist die **strategische Zusammenarbeit mit Start-ups** ein Bestandteil der Innovationsstrategie. Aus den Innovationsclustern heraus sichtet die Schaeffler Gruppe Zukunftstechnologien sowie innovative Geschäftsmodelle und setzt diese in

Pilotprojekten mit Startups und kleinen und mittelständischen Unternehmen um. Damit wird der Grundstein für eine langfristig erfolgreiche strategische Kooperation, bspw. in Form von F&E-Partnerschaften, Lieferbeziehungen oder zukünftigen Kundenbeziehungen, gelegt.

Seit dem Berichtsjahr ist die Schaeffler Gruppe neuer „Ankerpartner“ der STARTUP AUTOBAHN. Die Innovationsplattform umfasst mittlerweile 30 Partner und bietet ein Netzwerk aus 30.000 Startups. STARTUP AUTOBAHN schafft Kontakte zwischen etablierten Unternehmen und Startups, um neue Technologien zur Marktreife zu entwickeln. Als Ankerpartner baut Schaeffler ein Netzwerk mit verschiedenen Startups auf, das sich entlang der sechs Innovationscluster orientiert.

### Aufwendungen für Forschung und Entwicklung

|   | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in Mio. EUR)              | 846   | 847   | 849   | 684   | 748   |
| F&E-Quote (in %)  | 6,0   | 6,0   | 5,9   | 5,4   | 5,4   |
| Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung | 7.634 | 7.956 | 7.834 | 7.780 | 7.414 |

Die Schaeffler Gruppe beschäftigte 2021 durchschnittlich 7.414 F&E-Mitarbeiter (Vj.: 7.780) in 20 F&E-Zentren (Vj.: 20) und an weiteren F&E-Standorten in insgesamt 23 Ländern. 2020 hat das Unternehmen 1.907 Patentanmeldungen beim Deutschen Patent- und Markenamt eingereicht, mit denen die Schaeffler Gruppe zum achten Mal in Folge den zweiten Platz auf der Rangliste der innovativsten Unternehmen Deutschlands belegte. Von Mitarbeitern der Schaeffler Gruppe wurden 2021 zudem 2.761 interne Erfindungsmeldungen (Vj.: 2.291) eingereicht.

## 1.4 Standorte und Produktionsnetzwerk

Die Schaeffler Gruppe ist an rd. 200 Standorten weltweit mit 75 Werken in 22 Ländern, 20 Forschungs- und Entwicklungszentren und einem engen Vertriebs- und Servicenetz nah bei ihren Kunden vor Ort.

Das Unternehmen verfügt über ein weltweites Produktionssystem. Die Werke, in denen rd. 65.000 Mitarbeiter arbeiten, bilden den operativen Kern der Schaeffler Gruppe und werden spartenübergreifend nach einheitlichen Prinzipien gesteuert. Das globale Produktionssystem und die in den Werken verwendeten Fertigungstechnologien sind entscheidende Faktoren für den weltweiten Erfolg der Schaeffler Gruppe. Die Schaeffler Gruppe hat höchste Ansprüche an eine ganzheitliche Produktqualität und -sicherheit. Das Unternehmen sichert und verbessert die Qualität seiner Produkte und Prozesse mit vielfältigen Instrumenten. Alle Produktionsstandorte der Schaeffler Gruppe verfügen über zertifizierte Managementsysteme gemäß weltweit anerkannter Qualitätsnormen, Standards und Regularien. Das Unternehmen setzt weltweit die Anforderungen verschiedener Zertifizierungsrelevanter Normen <sup>1</sup> in den Schaeffler Werken weltweit um.

Um flexibel auf sich ständig ändernde Kunden- bzw. Bestellanforderungen reagieren zu können, wurden im Berichtsjahr Prozesse entlang der gesamten operativen Wertschöpfungskette der Schaeffler Gruppe weiter digitalisiert und unter Einbezug von Künstlicher Intelligenz (teil-)autonomisiert. Um diese Ansätze für ein noch breiteres Spektrum von Anwendungsfällen gezielt zu erproben und auszurollen, wurden im Berichtsjahr zusätzlich zu den bestehenden 4 Digitalen Pilotfabriken „6 Digital Accelerator Plants“ eingerichtet. Darüber hinaus werden Lieferanten mittels digitaler Plattformen, wie z. B. Supply On, in die Wertschöpfungsketten integriert und können so kurzfristig auf sich verändernde

<sup>1</sup> IATF 16949:2016 Qualitätsmanagementsystem (Standard der Automobilindustrie); ISO/TS 22163 Qualitätsmanagementsystem (mit besonderen Anforderungen für die Anwendung der ISO 9001:2015 im Eisenbahnsektor); SAE AS 9100D:2016-09-20 Qualitätsmanagementsysteme (Anforderung für Luft- und Raumfahrt sowie Verteidigungsorganisationen); ISO 9001:2015 Qualitätsmanagementsystem (Standard der Industrie).

## Grundlagen des Konzerns

### Standorte und Produktionsnetzwerk

Anforderungen reagieren. Gleichzeitig unterstützen technologische Initiativen den zuvor genannten Anspruch und zielen darauf ab, Investitionen in agile, effiziente sowie nachhaltige Produktionslinien und -anlagen zu fördern.

Die Schaeffler Gruppe entwickelt innerhalb ihres globalen Technologienetzwerks neue Produktionstechnologien und treibt die Weiterentwicklung bestehender Technologien in der Serienproduktion voran. Auf diese Weise können Synergien realisiert und spartenübergreifende Produktionsstandards geschaffen werden – bspw. in der Fertigung von innovativen Komponenten und Systemen wie E-Motoren oder Hybridgetrieben.

Am Standort Szombathely, Ungarn, hat die Schaeffler Gruppe im Berichtsjahr ein neues Werk eröffnet und schafft 150 neue Arbeitsplätze in der E-Mobilität. Der Produktionsstandort ist das erste reine „Produktionswerk für E-Mobilität“ der Schaeffler Gruppe weltweit und gleichzeitig neues Kompetenzzentrum für die Fertigung von Komponenten und Systemen für elektrifizierte Antriebe. Der Betrieb des Werks soll einen wesentlichen Beitrag für das Ziel von Schaeffler leisten, ab 2030 weltweit CO<sub>2</sub>-neutral zu produzieren, und wurde von der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen e.V. (DGNB) mit Gold zertifiziert.

Neue Marktgegebenheiten und die „Roadmap 2025“ bedeuten für die Schaeffler-Werke, die Transformation noch aktiver anzugehen. Mit den klaren Zielsetzungen in den Bereichen Effizienz, Agilität und Nachhaltigkeit wird der Beitrag des Schaeffler Produktionssystems (SPS) zur „Roadmap 2025“ und zur Transformation besonders deutlich. Nachdem die Pilotphase im Jahr 2020 in Europa abgeschlossen wurde, startete SPS 2021 auch in Asien/Pazifik (Pune, Indien), Greater China (Taicang und Nanjing, China) und Americas (Cheraw, USA und Stratford, Kanada). Als Weiterentwicklung des MOVE Systems, das primär die Lean-Prinzipien beinhaltet, setzt das SPS nun auf drei fundamentale Prinzipien: Optimale Technologie, Eigenverantwortliche Teams, Schlanke Prozesse. Diese Weiterentwicklung ermöglicht es, die

neuen Marktherausforderungen ganzheitlicher zu adressieren, z. B. durch die Verbindung von verbesserten technologischen Konzepten und schlanken Prozessen. So kann auf volatile Nachfragesituationen mit kürzeren Rüst-Zeiten oder auf unsichere Marktaussichten mit flexiblen Anlagekonzepten reagiert werden. Das SPS umfasst die gesamte Lieferkette und Produktion und schafft die Basis, um effizienter, innovativer und agiler zu arbeiten.

Im Rahmen der „Roadmap 2025“ investiert Schaeffler in ein neues divisionsübergreifendes Zentrallabor am Stammsitz des Unternehmens in Herzogenaurach. Die Investition zielt ab auf die Sicherung der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Schaeffler Gruppe sowie die Stärkung des Technologiestandorts Herzogenaurach. Das Zentrallabor soll auf einer Bruttogesamtfläche von rd. 15.000 Quadratmetern zukünftig 15 Laboren und mehr als 360 Mitarbeitern Platz bieten und bündelt Kernkompetenzen und Schlüsseltechnologien der Schaeffler Gruppe, v. a. in den Bereichen Mess-, Prüf- und Kalibriertechnik, Materialwissenschaft, Werkstoffgestaltung und Elektrochemie sowie Optimierung von Lebensdauer, Belastung und Zuverlässigkeit. Außerdem wird ein Elektroniklabor aufgebaut. Mit der Konsolidierung der Aktivitäten soll der spartenübergreifende Wissens- und Technologietransfer intensiviert sowie eine Leistungssteigerung durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen erreicht werden. Die Fertigstellung ist für das Jahr 2023 vorgesehen.

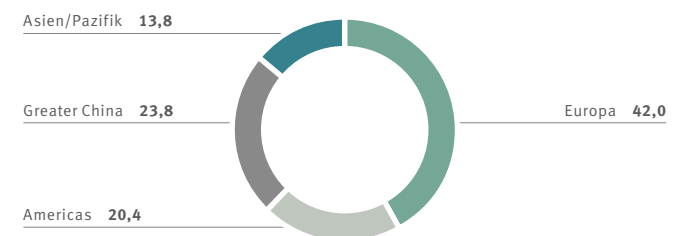
Mit der Erweiterung der Produktionskapazitäten in Nanjing stärkt die Schaeffler Gruppe den asiatischen Werkeverbund und die Geschäftsaktivitäten im Sektor Windkraft. Im Berichtsjahr wurde eine neue Produktionshalle mit einer Fläche von 22.000 Quadratmetern in Betrieb genommen. Der Fokus in Nanjing, einem Standort der Sparte Industrial, liegt auf der Produktion von Großlagern mit einem Durchmesser von über 800 Millimetern, die v. a. in Windkraftanlagen, Getrieben und in der Schwerindustrie eingesetzt werden. Geplant ist die Produktion von ca. 10.000 Einheiten pro Jahr. Mit der neuen Halle erweitert das Unternehmen die Produktionskapazitäten am Standort auf einer Gesamtfläche von insgesamt 260.000 Quadratmetern. Hierdurch wird Nanjing zum

größten Fertigungsstandort für Windkraftlager innerhalb der Schaeffler Gruppe. Am Standort sind mehr als 2.000 Mitarbeiter beschäftigt.

Anfang Juli 2021 wurden in der Region Greater China im Headquarter und dem Forschungs- und Entwicklungszentrum in Anting die ersten Photovoltaik-Panels in Betrieb genommen. Dies ist der erste Schritt zur Erzeugung von Solarstrom in der Region Greater China. Weitere Photovoltaikanlagen in Taicang und Nanjing sollen folgen. Mit einer geplanten Gesamtleistung von 11,25 Megawatt soll die Photovoltaikanlage bei Schaeffler Greater China 11 Gigawattstunden pro Jahr erzeugen. Zur Erzeugung der gleichen Energiemenge müssten 3.470 Tonnen Kohle verfeuert werden. Die jährliche CO<sub>2</sub>-Einsparung liegt damit bei 9.478 Tonnen. Der erzeugte Strom wird im Bereich Forschung & Entwicklung, in der Produktion sowie in den Bürobereichen genutzt werden und zu einer Reduzierung von Spitzenlastbedarf und CO<sub>2</sub>-Emissionen beitragen.

### Umsatzerlöse der Schaeffler Gruppe nach Regionen

in Prozent nach Marktsicht



In der **Region Europa** werden die Subregionen Deutschland, Westeuropa, Mittlerer Osten & Afrika sowie Zentral- & Ost Europa zusammengefasst. Der Anteil der Region Europa am Konzernumsatz lag im Geschäftsjahr 2021 bei 42,0 % (Vj.: 42,7 %). Die Subregion Deutschland ist dabei der größte Absatzmarkt der



## Grundlagen des Konzerns

### Standorte und Produktionsnetzwerk

Schaeffler Gruppe. Der Lokalisierungsgrad<sup>2</sup> betrug im Berichtsjahr rd. 86 % (Vj.: 87 %). In der Region Europa waren zum 31. Dezember 2021 insgesamt 53.006 Mitarbeiter beschäftigt, 63,9 % der Gesamtbelegschaft des Unternehmens. Diese Zahl beinhaltet auch die Mitarbeiter der Konzernzentrale in Herzogenaurach. Die Region Europa verfügt über 43 Werke und 10 F&EZentren. Der regionale Hauptsitz ist Schweinfurt, Deutschland.

Die **Region Americas** umfasst die Subregionen U.S. & Kanada, Südamerika und Mexiko. Der Umsatzbeitrag der Region Americas betrug im Geschäftsjahr 2021 20,4 % (Vj.: 20,7 %). In der Region Americas lag der Lokalisierungsgrad bei rd. 56 % (Vj.: 57 %). In 13 Werken – davon 6 Werke in den USA, 3 in Mexiko und jeweils 2 in Kanada und Brasilien – und 5 F&EZentren sowie an Vertriebsstandorten in Nord- und Südamerika waren zum 31. Dezember 2021 insgesamt 11.599 Mitarbeiter beschäftigt. Der regionale Hauptsitz der Region Americas ist Fort Mill, USA. Die Schaeffler Gruppe produziert in dieser Region seit 1953.

Die **Region Greater China** umfasst Festlandchina, Taiwan, Hongkong und Macao. Regionaler Hauptsitz der Region Greater China ist Anting, China. Das erste Tochterunternehmen von Schaeffler in der Region wurde 1995 in Taicang, China, gegründet. Die Region erzielte im Geschäftsjahr 2021 23,8 % (Vj.: 23,4 %) des Konzernumsatzes. Der Lokalisierungsgrad betrug rd. 57 % (Vj.: 56 %). In der Region Greater China waren zum 31. Dezember 2021 insgesamt 12.337 Mitarbeiter in 10 Werken und 1 F&E-Zentrum beschäftigt.

Der **Region Asien/Pazifik** werden die Subregionen Südkorea, Japan, Süd-Ost-Asien und Indien zugeordnet. Im Geschäftsjahr 2021 entfielen 13,8 % (Vj.: 13,3 %) des Konzernumsatzes auf diese Region. Der Lokalisierungsgrad betrug im Geschäftsjahr 2021 rd. 42 % (Vj.: 43 %). In der Region Asien/Pazifik waren zum 31. Dezember 2021 insgesamt 6.039 Mitarbeiter beschäftigt. Der regionale Hauptsitz ist Singapur. Insgesamt betreibt die Schaeffler Gruppe in dieser Region 9 Werke und 4 F&E-Zentren. Die Schaeffler Gruppe ist seit 1953 in dieser Region vertreten.

<sup>2</sup> Relation von regional produziertem Umsatzvolumen zum Umsatz der Region unter Berücksichtigung der Beschaffungsströme (Umsatz nach Marktsicht/ Vorjahreswerte gemäß der 2021 ausgewiesenen Berichtsstruktur).

## Wirtschaftsbericht

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

## 2. Wirtschaftsbericht

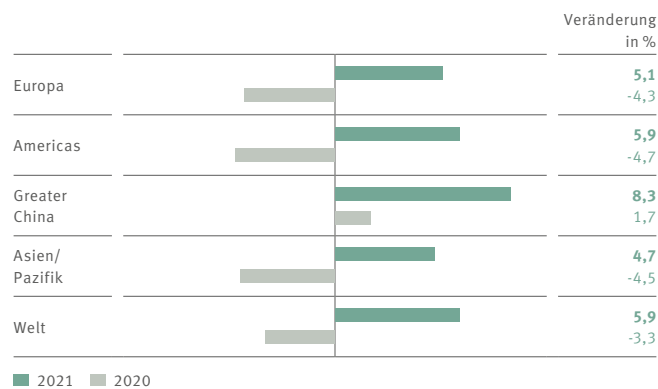
### 2.1 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

#### Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen

Die Erholung der Weltwirtschaft, die ab dem zweiten Halbjahr des Vorjahres zu beobachten war, setzte sich im Berichtsjahr insgesamt fort, obwohl eine Reihe von Faktoren die Wirtschaftstätigkeit belastete. Positiven Impulsen, etwa durch die erfolgreiche Entwicklung von Impfstoffen gegen das Coronavirus sowie fiskal- und geldpolitische Unterstützungsmaßnahmen, standen hierbei insbesondere Verwerfungen infolge des Aufkommens neuer Virus-Varianten, anhaltende Störungen der globalen Lieferketten v. a. im verarbeitenden Gewerbe sowie steigende Rohstoff- und Energiepreise gegenüber.

Sowohl auf globaler Ebene als auch in jeder der vier Schaeffler Regionen fiel der im ersten Halbjahr 2021 erfasste Zuwachs des Bruttoinlandsprodukts aufgrund der krisenbedingt schwachen Vorjahresbasis jeweils höher aus als der im zweiten Halbjahr 2021 zu beobachtende.

#### Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts



Quelle: Oxford Economics (Februar 2022).

Die Regionen bilden die regionale Struktur der Schaeffler Gruppe ab.

Die Eurozone (5,2 %), die USA (5,7 %) und insbesondere Indien (8,5 %) sowie China (8,4 %) verzeichneten im Berichtsjahr insgesamt jeweils ein deutliches Wachstum des Bruttoinlandsprodukts. Auch in Japan war eine Erholung der Wirtschaft zu beobachten, wenngleich die Zuwachsrate mit 1,6 % spürbar geringer ausfiel. Vor dem Hintergrund einer Verschlechterung der Pandemielage zeigte sich zum Ende des Berichtsjahres weltweit in bedeutenden Volkswirtschaften, mit der wesentlichen Ausnahme von China, eine Verlangsamung der Wirtschaftsaktivität.

An den **Devisenmärkten** wertete der Euro gegenüber den für die Schaeffler Gruppe wichtigsten Fremdwährungen mehrheitlich auf. Im Jahresdurchschnitt gewann er gegenüber dem US-Dollar, dem südkoreanischen Won und der indischen Rupie jeweils an Wert, während er gegenüber dem chinesischen Renminbi und dem mexikanischen Peso jeweils an Wert verlor.

#### Branchenbezogene Rahmenbedingungen

Die Entwicklung der Automobilproduktion hat einen wesentlichen Einfluss auf die Geschäftsentwicklung der Sparte Automotive Technologies, während sich die Entwicklung des Fahrzeugbestands maßgeblich auf die Geschäftsentwicklung der Sparte Automotive Aftermarket auswirkt. Indikator für die Geschäftsentwicklung der Sparte Industrial ist u. a. die globale Entwicklung der Industrieproduktion in den Branchen Maschinenbau, Transportmittel und elektrische Ausrüstungen<sup>3</sup>. Die Geschäftsentwicklung der drei Sparten der Schaeffler Gruppe wird darüber hinaus auch vom Technologiewandel beeinflusst, bspw. den übergreifenden Trends zur Elektrifizierung und Digitalisierung.

<sup>3</sup> Abteilungen 28 und 30 sowie Gruppe 27.1 gemäß der NACE Rev. 2-Systematik.

Wirtschaftsbericht

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Automobilproduktion

Die Entwicklung der globalen Automobilproduktion<sup>4</sup> wurde im Berichtsjahr massiv durch anhaltende Lieferengpässe bei Halbleitern belastet. Darüber hinaus wirkten sich auch weitere Faktoren – u. a. erneute Eindämmungsmaßnahmen gegen die Coronavirus-Pandemie – ungünstig auf das erreichte Fertigungsniveau aus, wenngleich in deutlich geringerem Ausmaß. Sowohl auf globaler Ebene als auch in jeder der vier Schaeffler Regionen wurden im zweiten Halbjahr 2021 jeweils deutliche Rückgänge verzeichnet; im ersten Halbjahr 2021 waren gegenüber der krisenbedingt schwachen Vorjahresbasis hingegen jeweils noch hohe Zuwachsraten zu beobachten gewesen.

Entwicklung der Automobilproduktion

|               |  | Veränderung in % | Mio. Stück |
|---------------|--|------------------|------------|
| Europa        |  | -2,7             | 17,7       |
|               |  | -20,4            | 18,2       |
| Americas      |  | 2,5              | 15,6       |
|               |  | -21,8            | 15,2       |
| Greater China |  | 5,7              | 25,1       |
|               |  | -4,4             | 23,7       |
| Asien/Pazifik |  | 7,3              | 18,8       |
|               |  | -20,0            | 17,5       |
| Welt          |  | 3,4              | 77,1       |
|               |  | -16,1            | 74,6       |

■ 2021 ■ 2020

Quelle: IHS Markit (Februar 2022).

Die Regionen bilden die regionale Struktur der Schaeffler Gruppe ab.

In der Region Europa verzeichnete die Eurozone einen Rückgang der Automobilproduktion um 6,0 %. In der Region Americas wurde in den USA ein Wachstum von 3,5 % gemessen, während in Brasilien ein Zuwachs von 8,9 % zu beobachten war. In Mexiko lag die Automobilproduktion hingegen auf Vorjahresniveau.

Das in der Region Greater China im Berichtsjahr zu beobachtende Wachstum ist maßgeblich auf einen sprunghaften Zuwachs im ersten Quartal 2021 gegenüber der ausgesprochen schwachen Vorjahresbasis zurückzuführen. In den restlichen Quartalen des Berichtsjahres lag die erreichte Stückzahl hingegen aufgrund signifikanter Produktionsausfälle infolge der Halbleiter-Problematik jeweils unterhalb des Vorjahresniveaus. In der Region Asien/Pazifik verzeichnete Japan einen Rückgang um 4,0 %. In Südkorea stagnierte die Automobilproduktion leicht über dem Vorjahresniveau, während in Indien (27,1 %) ein kräftiger Zuwachs zu beobachten war.

Fahrzeugbestand und -durchschnittsalter

Der im Berichtsjahr verzeichnete Zuwachs des weltweiten Fahrzeugbestands<sup>5</sup> wurde erneut maßgeblich von einem überdurchschnittlich starken Wachstum in China getrieben. Das Durchschnittsalter des globalen Fahrzeugbestands stieg nach vorläufigen Erkenntnissen auf 10,1 Jahre (IHS Markit, Februar 2022).

Innerhalb der Region Europa wuchs der Fahrzeugbestand in der Eurozone um 0,7 % auf 214,2 Mio. Stück, wobei sich das Durchschnittsalter geringfügig auf 10,9 Jahre erhöhte. In den USA, dem mit Abstand bedeutendsten Markt der Region Americas, nahm der Fahrzeugbestand um 0,4 % auf 280,5 Mio. Fahrzeuge zu; das mittlere Alter stieg geringfügig auf 9,9 Jahre. In der Region Greater China zeigte sich in China ein deutlicher Zuwachs des Fahrzeugbestands um 6,9 % auf 269,3 Mio. Stück, während das Durchschnittsalter auf 6,4 Jahre stieg. Innerhalb der Region Asien/Pazifik stagnierte in Japan der Fahrzeugbestand bei 74,2 Mio. Stück, während das mittlere Alter des Fahrzeugbestands geringfügig auf 8,3 Jahre stieg. In Indien zeigte sich hingegen ein spürbarer Zuwachs des Fahrzeugbestands um 5,4 % auf insgesamt 51,2 Mio. Stück, wobei sich das mittlere Alter auf 8,1 Jahre erhöhte.

Entwicklung des Fahrzeugbestands

|               |  | Veränderung in % | Mio. Stück | Durchschnittsalter |
|---------------|--|------------------|------------|--------------------|
| Europa        |  | 1,3              | 518,3      | 12,7               |
|               |  | 1,1              | 511,7      | 12,4               |
| Americas      |  | 0,6              | 418,1      | 10,4               |
|               |  | -0,6             | 415,5      | 10,3               |
| Greater China |  | 6,8              | 278,3      | 6,5                |
|               |  | 7,4              | 260,7      | 6,2                |
| Asien/Pazifik |  | 2,2              | 244,2      | 8,9                |
|               |  | 2,1              | 239,0      | 8,7                |
| Welt          |  | 2,2              | 1.458,9    | 10,1               |
|               |  | 1,9              | 1.426,9    | 9,9                |

■ 2021 ■ 2020

Quelle: IHS Markit (Februar 2022).

Die Regionen bilden die regionale Struktur der Schaeffler Gruppe ab.

Industrieproduktion

Die globale Industrieproduktion lag im Berichtsjahr nach vorläufigen Schätzungen um 7,1 % über dem Niveau des Vorjahres (Oxford Economics, Dezember 2021). Dem Zuwachs liegt eine nahezu durchgängige Erholung seit dem dritten Quartal 2020 zugrunde, lediglich im dritten Quartal 2021 wurde der Aufwärtstrend in der globalen Industrieproduktion bedingt durch einen Rückgang in China vorübergehend unterbrochen. Weltweite Engpässe bei Rohstoffen, Vorprodukten und Transportkapazitäten haben die Aktivität im Berichtsjahr spürbar gebremst und eine noch deutlichere Erholung verhindert. Ein analoges Bild zeigte sich im Berichtsjahr insgesamt auch in den für die Sparte Industrial besonders relevanten Branchen Maschinenbau, Transportmittel und elektrische Ausrüstungen, wobei das im Vergleich noch höhere Wachstum von 11,9 % vorrangig aus der positiven Entwicklung im Maschinenbau resultierte. Sowohl auf globaler Ebene als auch in jeder der vier Schaeffler Regionen fiel der im

<sup>4</sup> Gemessen an der Stückzahl produzierter Fahrzeuge mit einem Gesamtgewicht von bis zu sechs Tonnen.

<sup>5</sup> Gemessen an der Anzahl von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen mit einem Gesamtgewicht von weniger als 3,5 Tonnen.

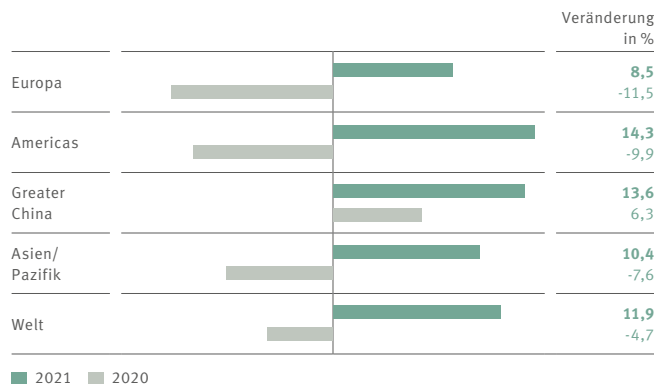
Wirtschaftsbericht

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

ersten Halbjahr 2021 verzeichnete Zuwachs der relevanten Industrieproduktion aufgrund der krisenbedingt schwachen Vorjahresbasis jeweils höher aus als der im zweiten Halbjahr 2021 zu beobachtende.

Innerhalb der Region Europa wurde für die Eurozone ein Zuwachs der relevanten Industrieproduktion um 7,9 % verzeichnet, maßgeblich getrieben durch das starke Wachstum im Maschinenbau. Der deutliche Zuwachs in der Region Americas ist wesentlich auf die positive Entwicklung in den USA zurückzuführen, deren relevante Industrieproduktion um 13,7 % anstieg. Hierbei fiel v. a. das starke Wachstum in der Luftfahrtindustrie ins Gewicht; darüber hinaus kam es auch im Maschinenbau zu einem überdurchschnittlichen Produktionsanstieg gegenüber dem Vorjahr. In der Region Greater China waren in sämtlichen Branchen der relevanten Industrieproduktion jeweils deutliche Zuwächse zu verzeichnen. Die Region Asien/Pazifik verzeichnete in Indien (21,5 %) gegenüber der ausgesprochen niedrigen Vorjahresbasis einen deutlich höheren Zuwachs als in Japan (12,2 %) und Südkorea (1,8 %). Einen maßgeblichen Beitrag zum Anstieg der relevanten Industrieproduktion leistete in Japan und Südkorea sowie auf regionaler Ebene insgesamt die Entwicklung im Maschinenbau, wohingegen die Produktion in der Branche Transportmittel jeweils geringer als im Vorjahr ausfiel. In Indien zeigten hingegen sämtliche Branchen der relevanten Industrieproduktion jeweils deutliche Zuwächse.

Entwicklung der Industrieproduktion in den Sektoren Maschinenbau, Transportmittel und elektrische Ausrüstungen



Quelle: Oxford Economics (Dezember 2021). Die Regionen bilden die regionale Struktur der Schaeffler Gruppe ab.

Beschaffungsmärkte

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

Eine Reihe von Faktoren, insbesondere auch eine hohe Nachfrage, führte im ersten Halbjahr des Berichtsjahres, in einigen Fällen auch darüber hinaus, bei allen wesentlichen Vormaterialien der

Schaeffler Gruppe zu massiven Preisanstiegen. Hierbei wurden teilweise neue historische Höchststände erreicht. Die zum Abschluss des Berichtsjahres verzeichneten Werte lagen nahezu durchgängig – und hierbei mehrheitlich sehr deutlich – oberhalb des Niveaus zu Beginn des Berichtsjahres. Im Jahresdurchschnitt betrachtet war bei allen wesentlichen Vormaterialien der Schaeffler Gruppe eine massive Verteuerung im Vergleich zum Vorjahr zu verzeichnen – insbesondere bei Stahl, da hier in wesentlichen Beschaffungsregionen eine Verdoppelung bis nahezu Verdreifachung der Preise erfolgte (Bloomberg; EIA; ICIS; Platts).

Stahl wird zur Herstellung von Wälzlagern und Automobilkomponenten verwendet. Die jahresdurchschnittlichen Preise für kalt- und warmgewalzte Stähle lagen in den USA um etwa 143 bzw. etwa 174 % über dem Vorjahreswert, während in Europa jeweils eine Verteuerung um mehr als 100 % zu verzeichnen war. In China lag der Preisanstieg bei etwa 35 bzw. etwa 39 %.

Aluminium wird v. a. für Druckgussteile verwendet, Kupfer kommt insbesondere bei Elektromotoren und mechatronischen Bauteilen zum Einsatz. Im Jahresdurchschnitt betrachtet verteuerte sich Aluminium um etwa 45 % und Kupfer um etwa 51 %.

Kunststoffe werden z. B. als Käfigwerkstoff in Wälzlagern eingesetzt, Schmierstoffe dienen zur Reduzierung von Reibung in Bauteilen oder zur Konservierung. Kunst- und Schmierstoffe werden häufig auf Rohölbasis hergestellt. Im Jahresdurchschnitt betrachtet lag der Preis für Rohöl etwa 69 % über dem Vorjahreswert. Gemessen am ICIS Global Petrochemical Index (IPEX) fiel der jahresdurchschnittliche Preis von verarbeiteten petrochemischen Produkten, zu denen die von der Schaeffler Gruppe eingesetzten Kunststoffe zählen, um etwa 54 % höher als im Vorjahr aus.

## 2.2 Geschäftsentwicklung 2021

### Gesamtbewertung des Geschäftsjahres 2021 durch den Vorstand

Mit Blick auf die anspruchsvollen Marktbedingungen im zweiten Halbjahr hat die Schaeffler Gruppe das Geschäftsjahr insgesamt gut abgeschlossen. Mit einem deutlichen währungsbereinigten Umsatzwachstum um 9,7 % wurde das Vorjahr deutlich übertroffen und die angepasste Prognose erreicht. Hierbei erzielte die Sparte Automotive Technologies ein deutliches währungsbereinigtes Umsatzwachstum um 7,4 %, was auf ein starkes erstes Halbjahr 2021 zurückzuführen war. Im zweiten Halbjahr führten die zunehmenden Engpässe in den globalen Lieferketten, insbesondere bei Halbleitern, zu einem erheblichen Rückgang der Kundenabrufe und einem deutlichen marktbedingten Rückgang des Umsatzvolumens. Insgesamt entwickelte sich die Sparte Automotive Technologies erneut deutlich besser als die weltweite Fahrzeugproduktion, die 2021 um 3,4 % angestiegen ist. Entgegen dem Trend in der Sparte Automotive Technologies entwickelten sich die Sparten Automotive Aftermarket und Industrial auch im zweiten Halbjahr positiv, sodass die beiden Sparten im Gesamtjahr starke zweistellige währungsbereinigte Wachstumsraten von 13,0 % bzw. 13,6 % erzielten.

Im Zuge der Erholung der Geschäftstätigkeit hat sich das Ergebnis im Berichtsjahr deutlich verbessert. Mit einer starken EBIT-Marge vor Sondereffekten in Höhe von 9,1 % wurde das Vorjahr deutlich übertroffen und die angepasste Prognose erreicht, was v. a. auf Skaleneffekte zurückzuführen war. Volumenrückgängen der Sparte Automotive Technologies sowie steigenden Materialkosten infolge der weltweiten Knappheit von Rohstoffen im zweiten Halbjahr 2021 konnte mit der guten Ergebnisentwicklung der Sparte Industrial teilweise entgegengewirkt werden.

Der Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten lag mit 523 Mio. EUR auf Vorjahresniveau und somit im Rahmen der angepassten Prognose. Neben dem deutlich verbesserten EBITDA ist die starke Entwicklung auch auf die weiterhin strikte Ausgabendisziplin bei der Investitionstätigkeit zurückzuführen.

Neben der positiven Entwicklung der Finanz- und Ertragslage wurden beim Umsetzungsprogramm 2025 der „Roadmap 2025“ wichtige Meilensteine erreicht. Im Rahmen der strukturellen Maßnahmen in Europa wurden beim Abbau von Arbeitsplätzen zur Anpassung von strukturellen Überkapazitäten und der Konsolidierung von Standorten in Europa insbesondere in Deutschland die Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertretern an allen betroffenen Standorten abgeschlossen. Zudem wurde im Berichtsjahr mit den Vorbereitungen zum Bau des Zentrallabors sowie dem Aufbau des Kompetenzzentrums für Wasserstofftechnologie am Standort Herzogenaurach und dem Bau des neuen Werkzeugtechnologiezentrums am Standort Höchstadt begonnen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sowie ausgewählte Standorte in Deutschland zu stärken. Zudem wurde die Organisationsstruktur der Sparte Automotive Technologies weiterentwickelt, um die Schaeffler Gruppe noch stärker auf Zukunftstechnologien und den Wandel in der Automobilindustrie auszurichten. Durch diese Reorganisation werden das antriebsstrangspezifische Geschäft und das antriebsstrangunabhängige Geschäft stärker als zuvor voneinander abgegrenzt, um u. a. im neuen UB Lager in einem wettbewerbsintensiven Umfeld neue Märkte zu erschließen, die Sichtbarkeit des Lagergeschäfts zu steigern und es anwendungs- und kundenorientiert weiterzuentwickeln. Darüber hinaus wurde im Berichtsjahr das weltweit erste Produktionswerk für E-Mobilität in Betrieb genommen, um Komponenten und Systeme wie E-Motoren oder Hybridgetriebe zu fertigen.



Mehr zur „Roadmap 2025“ ab Seite 10.

## Wirtschaftsbericht

Geschäftsentwicklung 2021

## Geschäftsentwicklung im Vergleich zum Ausblick 2021

Der Vorstand der Schaeffler AG hat am 22. Februar 2021 einen Ausblick auf die Entwicklung der bedeutsamsten operativen finanziellen Leistungsindikatoren für das Geschäftsjahr 2021 für die **Schaeffler Gruppe** und ihre drei Sparten verabschiedet. Die Schaeffler Gruppe rechnete für das Geschäftsjahr 2021 mit einem deutlichen währungsbereinigten Umsatzwachstum um mehr als 7 %. Zugleich ging das Unternehmen davon aus, im Geschäftsjahr 2021 eine EBIT-Marge vor Sondereffekten zwischen 6 und 8 % zu erzielen. Für das Geschäftsjahr 2021 erwartete die Schaeffler Gruppe zudem einen Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten in Höhe von etwa 100 Mio. EUR. Der Konzern erwartete, dass die **Sparte Automotive Technologies** um 2 bis 5 Prozentpunkte stärker wachsen würde als die globale Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen. Auf dieser Basis rechnete das Unternehmen für die Sparte Automotive Technologies mit einem deutlich positiven währungsbereinigten Umsatzwachstum sowie mit einer gegenüber dem Vorjahr leicht verbesserten EBIT-Marge vor Sondereffekten in Höhe von über 4,5 %. Für die **Sparte Automotive Aftermarket** erwartete der Konzern im Geschäftsjahr 2021 ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum um 5 bis 7 % und eine gegenüber dem Vorjahr leicht rückläufige EBIT-Marge vor Sondereffekten in Höhe von über 11,5 %. Für die **Sparte Industrial** ging das Unternehmen davon aus, im Geschäftsjahr 2021 ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum um 4 bis 6 % sowie eine hohe einstellige EBIT-Marge vor Sondereffekten in Höhe von über 8,5 % zu erzielen.

Am 11. Mai 2021 sowie am 26. Juli 2021 hat der Vorstand der Schaeffler AG jeweils den Ausblick für die bedeutsamsten operativen finanziellen Leistungsindikatoren für das Geschäftsjahr 2021 der Schaeffler Gruppe angehoben. Dies basierte insbesondere auf einer gegenüber Februar 2021 angehobenen Markteinschätzung.

## Vergleich zum Ausblick 2021

|   | Ist 2020     | vom<br>22. Februar 2021 | vom<br>11. Mai 2021 | vom<br>26. Juli 2021 | Ausblick 2021<br>vom<br>25. Oktober 2021 | Ist 2021     |
|---|--------------|-------------------------|---------------------|----------------------|--|--------------|
| <b>Schaeffler Gruppe</b>                    |              |                         |                     |                      |  |              |
| Umsatzwachstum <sup>1)</sup>                | -10,5 %      | > 7 %                   | > 10 %              | > 11 %               | > 7 %                                    | 9,7 %        |
| EBIT-Marge vor Sondereffekten <sup>2)</sup> | 6,3 %        | 6 bis 8 %               | 7 bis 9 %           | 8 bis 9,5 %          | 8 bis 9,5 %                              | 9,1 %        |
| Free Cash Flow <sup>3)</sup>                | 539 Mio. EUR | ~ 100 Mio. EUR          | > 300 Mio. EUR      | > 400 Mio. EUR       | > 400 Mio. EUR                           | 523 Mio. EUR |

<sup>1)</sup> Währungsbereinigtes Umsatzwachstum gegenüber Vorjahr.

<sup>2)</sup> Zur Definition der Sondereffekte siehe Seite 33f.

<sup>3)</sup> Vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten.

Am 25. Oktober 2021 hat der Vorstand der Schaeffler AG den angehobenen Ausblick 2021 vom 26. Juli 2021 für die **EBIT-Marge vor Sondereffekten** und den **Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten** für die **Schaeffler Gruppe** bestätigt. Das Unternehmen ging davon aus, eine EBIT-Marge vor Sondereffekten in Höhe von 8 bis 9,5 % sowie einen gegenüber dem Vorjahr verringerten Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten in Höhe von über 400 Mio. EUR zu erzielen. Beim Umsatz rechnete die **Schaeffler Gruppe** nunmehr für das Geschäftsjahr 2021 mit einem deutlichen **währungsbereinigten Umsatzwachstum** um mehr als 7 %, nachdem im Ausblick vom 26. Juli 2021 noch ein Wachstum um mehr als 11 % erwartet wurde. Dies berücksichtigte in der Sparte Automotive Technologies im dritten und vierten Quartal 2021 eine gegenüber vorherigen Annahmen deutlich geringere Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen. Der Konzern ging weiterhin davon aus, dass die Sparte Automotive Technologies ein deutlich positives währungsbereinigtes Umsatzwachstum erzielen und im Berichtsjahr um 2 bis 5 Prozentpunkte stärker wachsen würde als die globale Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen, für die das damalige Basis-Szenario von IHS Markit (Oktober 2021) ein Wachstum um 0,3 % implizierte. Gegenläufig wurde in dem Ausblick auf das Umsatzwachstum der Schaeffler Gruppe vom 25. Oktober 2021 eine angehobene Markteinschätzung in der

Sparte Industrial berücksichtigt, für die das Unternehmen nunmehr mit einem währungsbereinigten Umsatzwachstum um 11 bis 13 % rechnete.

Mit einem deutlichen währungsbereinigten Umsatzwachstum um 9,7 % erreichte die **Schaeffler Gruppe** sowohl die Prognose vom 22. Februar 2021 als auch die angepasste Umsatz-Prognose vom 25. Oktober 2021. Die EBIT-Marge vor Sondereffekten in Höhe von 9,1 % übertraf die Prognose vom 22. Februar 2021 und erfüllte die angepasste Prognose vom 25. Oktober 2021. Der Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten in Höhe von 523 Mio. EUR übertraf die Prognose vom 22. Februar 2021 und lag im Rahmen des angepassten Ausblicks vom 25. Oktober 2021.

## Wirtschaftsbericht

Geschäftsentwicklung 2021

Der Konzern ging am 25. Oktober 2021 weiterhin davon aus, dass die **Sparte Automotive Technologies** um 2 bis 5 Prozentpunkte stärker wachsen würde als die globale Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen und auf dieser Basis ein deutlich positives währungsbereinigtes Umsatzwachstum erzielen würde. Darüber hinaus wurde für die Sparte Automotive Technologies eine gegenüber dem Vorjahr deutlich verbesserte EBIT-Marge vor Sondereffekten in Höhe von knapp über 6 % erwartet. Die Sparte Automotive Technologies erzielte ein deutliches währungsbereinigtes Umsatzwachstum um 7,4 % und eine gegenüber dem Vorjahr deutlich verbesserte EBIT-Marge vor Sondereffekten in Höhe von 6,9 %, sodass sowohl die Prognose vom 22. Februar 2021 als auch die angepasste Prognose vom 25. Oktober 2021 erreicht wurde.

Für die **Sparte Automotive Aftermarket** rechnete das Unternehmen am 25. Oktober 2021 mit einem deutlichen währungsbereinigten Umsatzwachstum um mehr als 10 % sowie mit einer gegenüber dem Vorjahr leicht rückläufigen EBIT-Marge vor Sondereffekten in Höhe von über 12,5 %. Mit einem deutlichen währungsbereinigten Umsatzwachstum um 13,0 % übertraf die Sparte Automotive Aftermarket die Prognose vom 22. Februar 2021 und erfüllte die angepasste Prognose vom 25. Oktober 2021. Mit einer EBIT-Marge vor Sondereffekten in Höhe von 13,8 % erreichte die Sparte sowohl die Prognose vom 22. Februar 2021 als auch die angepasste Prognose vom 25. Oktober 2021.

Für die **Sparte Industrial** rechnete der Konzern am 25. Oktober 2021 mit einem währungsbereinigten Umsatzwachstum um 11 bis 13 % sowie weiterhin mit einer gegenüber dem Vorjahr deutlich verbesserten EBIT-Marge vor Sondereffekten in Höhe von über 10,5 %. Die Sparte Industrial übertraf mit einem währungsbereinigten Umsatzwachstum um 13,6 % sowohl die Prognose vom 22. Februar 2021 als auch die angepasste Prognose vom 25. Oktober 2021. Mit einer EBIT-Marge vor Sondereffekten in Höhe von 12,0 % übertraf die Sparte die Prognose vom 22. Februar 2021 und erfüllte die angepasste Prognose vom 25. Oktober 2021.

## Vergleich zum Ausblick 2021

|   | Ist 2020 | Ausblick 2021  |  |  |  | Ist 2021 |
|---|----------|--|--|--|--|----------|
|   |          | vom<br>22. Februar 2021  | vom<br>11. Mai 2021  | vom<br>26. Juli 2021   | vom<br>25. Oktober 2021  |          |
| <b>Automotive Technologies</b>              |          |  |  |  |  |          |
|   |          | Positives Wachstum;<br>2 bis 5 %-Punkte über<br>LVP-Wachstum <sup>4)</sup> | Positives Wachstum;<br>2 bis 5 %-Punkte über<br>LVP-Wachstum <sup>4)</sup> | Positives Wachstum;<br>2 bis 5 %-Punkte über<br>LVP-Wachstum <sup>4)</sup> | Positives Wachstum;<br>2 bis 5 %-Punkte über<br>LVP-Wachstum <sup>4)</sup> |          |
| Umsatzwachstum <sup>1)</sup>                | -11,7 %  |  |  |  |  | 7,4 %    |
| EBIT-Marge vor Sondereffekten <sup>2)</sup> | 3,4 %    | > 4,5 %  | > 6 %  | > 6 %  | > 6 %  | 6,9 %    |
| <b>Automotive Aftermarket</b>               |          |  |  |  |  |          |
| Umsatzwachstum <sup>1)</sup>                | -6,9 %   | 5 bis 7 %  | 6 bis 8 %  | > 10 %   | > 10 %   | 13,0 %   |
| EBIT-Marge vor Sondereffekten <sup>2)</sup> | 15,7 %   | > 11,5 %   | > 11,5 %   | > 12,5 %   | > 12,5 %   | 13,8 %   |
| <b>Industrial</b>                           |          |  |  |  |  |          |
| Umsatzwachstum <sup>1)</sup>                | -9,4 %   | 4 bis 6 %  | 7 bis 9 %  | 9 bis 11 %   | 11 bis 13 %  | 13,6 %   |
| EBIT-Marge vor Sondereffekten <sup>2)</sup> | 8,8 %    | > 8,5 %  | > 9,5 %  | > 10,5 %   | > 10,5 %   | 12,0 %   |

<sup>1)</sup> Währungsbereinigtes Umsatzwachstum gegenüber Vorjahr.

<sup>2)</sup> Zur Definition der Sondereffekte siehe Seite 33f.

<sup>3)</sup> Vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten.

<sup>4)</sup> LVP-Wachstum: globales Wachstum der Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen.



## Wirtschaftsbericht

Ertragslage

## 2.3 Ertragslage

## Ertragslage Schaeffler Gruppe

Das insgesamt deutliche Wachstum der **Umsatzerlöse** im Berichtsjahr in allen Sparten und Regionen war insbesondere auf den Nachfrageanstieg im ersten Halbjahr 2021 gegenüber einer sehr niedrigen Vergleichsbasis zurückzuführen. Im weiteren Verlauf der Berichtsperiode führten Engpässe in den globalen Lieferketten, insbesondere bei Halbleitern, zu einem erheblichen Rückgang der Kundenabrufe und einem deutlichen Rückgang des Umsatzvolumens im zweiten Halbjahr in der **Sparte Automotive Technologies**. Gegenläufig hierzu wirkte im zweiten Halbjahr 2021 die Entwicklung in der **Sparte Industrial**. Hier konnte das Umsatzvolumen gegenüber dem ersten Halbjahr 2021 weiter ausgebaut werden sowie auch gegenüber dem zweiten Halbjahr des Vorjahres, das bereits von deutlichen Nachholeffekten infolge der Coronavirus-Pandemie geprägt war. Die Umsatzerlöse der **Sparte Automotive Aftermarket** lagen im zweiten Halbjahr 2021 zwar nahezu auf dem Niveau des ersten Halbjahres 2021, dennoch sank die Wachstumsrate deutlich, auch weil die zweite Jahreshälfte 2020 bereits deutlich von den Aufholprozessen nach den Einbrüchen zuvor geprägt war.

Die Verbesserung der **EBIT-Marge vor Sondereffekten** gegenüber dem Vorjahr war maßgeblich auf Skaleneffekte im ersten Halbjahr 2021 zurückzuführen. Diese führten zu einer deutlichen Verbesserung der Bruttomarge. Darüber hinaus zeigten die im letzten Jahr erweiterten strukturellen Kostensenkungsmaßnahmen Wirkung. Der Anstieg der Umsatz- und Funktionskosten war im Wesentlichen auf eine niedrige Vergleichsbasis zurückzuführen, da im Vorjahr kurzfristige Kostenanpassungen an die stark gesunkene Nachfrage, wie bspw. Kurzarbeit, enthalten waren. Im zweiten Halbjahr 2021 wirkte neben dem starken marktbedingten Volumenrückgang in der Sparte Automotive Technologies auch der erhebliche Anstieg der Beschaffungskosten zunehmend belastend auf das Ergebnis.

| in Mio. EUR   | 2021          | 2020          | Veränderung<br>in % |
|---|---------------|---------------|---------------------|
| <b>Umsatzerlöse</b>   | <b>13.852</b> | <b>12.589</b> | <b>10,0</b>         |
| • währungsbereinigt   |               |               | 9,7                 |
| <b>Umsatzerlöse nach Sparten</b>  |               |               |                     |
| Automotive Technologies   | 8.436         | 7.816         | 7,9                 |
| • währungsbereinigt   |               |               | 7,4                 |
| Automotive Aftermarket  | 1.848         | 1.642         | 12,6                |
| • währungsbereinigt   |               |               | 13,0                |
| Industrial  | 3.568         | 3.132         | 13,9                |
| • währungsbereinigt   |               |               | 13,6                |
| <b>Umsatzerlöse nach Regionen <sup>1)</sup></b>   |               |               |                     |
| Europa  | 5.823         | 5.379         | 8,2                 |
| • währungsbereinigt   |               |               | 8,6                 |
| Americas  | 2.821         | 2.601         | 8,5                 |
| • währungsbereinigt   |               |               | 10,3                |
| Greater China   | 3.294         | 2.941         | 12,0                |
| • währungsbereinigt   |               |               | 8,8                 |
| Asien/Pazifik   | 1.915         | 1.668         | 14,8                |
| • währungsbereinigt   |               |               | 16,1                |
| Umsatzkosten  | -10.412       | -9.730        | 7,0                 |
| <b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>  | <b>3.439</b>  | <b>2.859</b>  | <b>20,3</b>         |
| • in % vom Umsatz   | 24,8          | 22,7          | -                   |
| Kosten der Forschung und Entwicklung  | -748          | -684          | 9,4                 |
| Kosten des Vertriebs und der allgemeinen Verwaltung   | -1.518        | -1.372        | 10,6                |
| Sonstige Aufwendungen und Erträge   | 91            | -952          | -                   |
| <b>Ergebnis vor Finanzergebnis, at-Equity bewerteten Beteiligungen und Ertragsteuern (EBIT)</b> | <b>1.264</b>  | <b>-149</b>   | <b>-</b>            |
| • in % vom Umsatz   | 9,1           | -1,2          | -                   |
| Sondereffekte <sup>2)</sup>   | 1             | 946           | -99,9               |
| <b>EBIT vor Sondereffekten</b>  | <b>1.266</b>  | <b>798</b>    | <b>58,7</b>         |
| • in % vom Umsatz   | 9,1           | 6,3           | -                   |
| Finanzergebnis  | -98           | -185          | -47,1               |
| Ergebnis aus at-Equity bewerteten Beteiligungen   | -44           | -34           | 30,5                |
| Ertragsteuern   | -348          | -51           | > 100               |
| Konzernergebnis <sup>3)</sup>   | 756           | -428          | -                   |
| Ergebnis je Vorzugsaktie (unverwässert/verwässert, in EUR)                                      | 1,14          | -0,64         | -                   |

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

<sup>2)</sup> Zur Definition der Sondereffekte siehe Seite 33f.

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



Zur Erläuterung der im Berichtszeitraum erfassten Sondereffekte siehe Seite 33f.



## Wirtschaftsbericht

## Ertragslage

Das **Finanzergebnis** der Schaeffler Gruppe verbesserte sich im Jahr 2021 um 87 Mio. EUR auf -98 Mio. EUR.

## Finanzergebnis der Schaeffler Gruppe

| in Mio. EUR   | 2021       | 2020        |
|---|------------|-------------|
| Zinsaufwendungen für Finanzschulden <sup>1)</sup>       | -108       | -100        |
| Effekte aus Fremdwährungsumrechnung und Derivaten       | -1         | -6          |
| Bewertungsänderungen von eingebetteten Derivaten        | 0          | -31         |
| Zinseffekte Pensionen und Altersteilzeitverpflichtungen | -18        | -22         |
| Sonstige Effekte  | 30         | -26         |
| <b>Summe</b>  | <b>-98</b> | <b>-185</b> |

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

Die Zinsaufwendungen für Finanzschulden betragen im Geschäftsjahr 2021 108 Mio. EUR (Vj.: 100 Mio. EUR) und lagen damit leicht über Vorjahresniveau. Im Berichtszeitraum ergaben sich keine Aufwendungen aus Vorfälligkeitsentschädigungen (Vj.: 10 Mio. EUR). Die vorzeitige Amortisation von Transaktionskosten führte zu Aufwendungen in Höhe von 1 Mio. EUR (Vj.: 4 Mio. EUR).

Im Geschäftsjahr 2021 gab es keine Effekte aus eingebetteten Derivaten. In der Vorjahresperiode fielen Aufwendungen in Höhe von netto 31 Mio. EUR im Zusammenhang mit der Kündigungsoption für die im November 2020 zurückgezahlte Anleihe an.

In den sonstigen Effekten waren im Berichtszeitraum Erträge in Höhe von 30 Mio. EUR (Vj.: Aufwendungen von 26 Mio. EUR) enthalten. Die Zinserträge resultieren im Wesentlichen aus der Verzinsung von in der Vergangenheit zu viel abgeführten Sozialsteuern in Brasilien in Höhe von 24 Mio. EUR.

Im Jahr 2021 lag der **Ertragsteueraufwand** bei 348 Mio. EUR (Vj.: 51 Mio. EUR). Hieraus ergab sich eine effektive Steuerquote von 31,0 % (Vj.: -13,9 %). Die Veränderung der effektiven

Steuerquote gegenüber dem Vorjahr resultierte im Wesentlichen aus der positiven Entwicklung des Ergebnis vor Ertragsteuern. Weiterhin sind im Geschäftsjahr 2021 weniger quotenbelastende Einmaleffekte sowie geringere nicht abzugsfähige Aufwendungen angefallen. Letztere sind u. a. auf geringere passive latente Steuern aus geplanten Dividendenausschüttungen von Tochterunternehmen und nicht anrechenbare Quellensteuern zurückzuführen.

Das den Anteilseignern des Mutterunternehmens zurechenbare Konzernergebnis stieg im Berichtsjahr auf 756 Mio. EUR (Vj.: -428 Mio. EUR). Hierbei wurde das Konzernergebnis durch Sondereffekte in Höhe von 22 Mio. EUR entlastet. Das **Konzernergebnis vor Sondereffekten** verbesserte sich gegenüber dem Vorjahr auf 748 Mio. EUR (Vj.: 321 Mio. EUR). Für das Geschäftsjahr 2021 schlugen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung eine Dividende in Höhe von 0,49 EUR (Vj.: 0,24 EUR) je Stammaktie und 0,50 EUR (Vj.: 0,25 EUR) je Vorzugsaktie vor. Dies entspricht einer Ausschüttungsquote von 43,9 % (Vj.: 50,3 %) bezogen auf das den Anteilseignern zurechenbare Konzernergebnis vor Sondereffekten.

Das Ergebnis je Stammaktie (unverwässert/verwässert) erhöhte sich im Berichtsjahr auf 1,13 EUR (Vj.: -0,65 EUR). **Das Ergebnis je Vorzugsaktie** (unverwässert/verwässert) lag bei 1,14 EUR (Vj.: -0,64 EUR). Für die Ermittlung des Ergebnisses je Stammaktie wurde eine Aktienanzahl von 500 Millionen (Vj.: 500 Millionen) und für die Ermittlung des Ergebnisses je Vorzugsaktie eine Aktienanzahl von 166 Millionen (Vj.: 166 Millionen) herangezogen.

Der ROCE stieg im Berichtsjahr auf 16,0 % (Vj.: -1,9 %); der Schaeffler Value Added lag bei 473 Mio. EUR (Vj.: -944 Mio. EUR). Der **ROCE vor Sondereffekten** verbesserte sich 2021 deutlich auf 16,0 % (Vj.: 10,0 %); der **Schaeffler Value Added vor Sondereffekten (SVA)** stieg ebenfalls deutlich auf 475 Mio. EUR (Vj.: 2 Mio. EUR). Die positive Entwicklung war auf die starke Verbesserung des EBIT vor Sondereffekten zurückzuführen. Das durchschnittlich gebundene Kapital lag nahezu auf Vorjahresniveau.

## Wirtschaftsbericht

Ertragslage

## Ertragslage Sparte Automotive Technologies

Das deutliche Wachstum der **Umsatzerlöse** im Berichtsjahr war auf den Volumenanstieg im ersten Halbjahr 2021 gegenüber einer sehr niedrigen Vergleichsbasis in allen Unternehmensbereichen (UB) und Regionen zurückzuführen. Im zweiten Halbjahr 2021 hingegen war im Vergleich zum Vorjahreszeitraum ein deutlicher Volumengrückgang zu verzeichnen. Hier führten Engpässe in den globalen Lieferketten, insbesondere bei Halbleitern, zu einem erheblichen Rückgang der Kundenabrufe (LVP-Wachstum <sup>2)</sup> H2 2021: -14,5 %) und einem deutlichen Umsatz-Minus, auch weil der Vorjahreszeitraum bereits von spürbaren Aufholeffekten nach den Einbrüchen zuvor geprägt war. Entgegen der allgemeinen Marktentwicklung konnte der UB E-Mobilität im zweiten Halbjahr 2021 auch aufgrund von Produkthochläufen das Vorjahresniveau leicht übertreffen und im Berichtsjahr insgesamt eine deutlich zweistellige Wachstumsrate erzielen. Das Umsatzwachstum der Sparte übertraf 2021 erneut deutlich die Entwicklung der Automobilproduktion:

## Outperformance 2021

|                                      | Europa     | Americas   | Greater China | Asien/Pazifik | Gesamt     |
|--------------------------------------|------------|------------|---------------|---------------|------------|
| Umsatzwachstum (in %) <sup>1)</sup>  | 7,1        | 6,8        | 5,7           | 13,8          | 7,4        |
| LVP-Wachstum (in %) <sup>2)</sup>    | -2,7       | 2,5        | 5,7           | 7,3           | 3,4        |
| <b>Outperformance (in %-Punkten)</b> | <b>9,8</b> | <b>4,3</b> | <b>0,0</b>    | <b>6,5</b>    | <b>4,0</b> |

<sup>1)</sup> Währungsbereinigtes Umsatzwachstum gegenüber Vorjahr.

<sup>2)</sup> Wachstum der Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen;

Quelle: IHS Markit (Februar 2022).

Die Verbesserung der **EBIT-Marge vor Sondereffekten** gegenüber dem Vorjahr war maßgeblich auf Skaleneffekte im ersten Halbjahr sowie auf insbesondere im ersten Quartal noch geringe Produktionskosten zurückzuführen. Diese führten zu einer deutlichen Verbesserung der Bruttomarge. Darüber hinaus zeigten die im letzten Jahr erweiterten strukturellen Kostensenkungsmaßnahmen Wirkung. Der Anstieg der Umsatz- und Funktionskosten war im Wesentlichen auf eine niedrige Vergleichsbasis zurückzuführen, da im Vorjahr kurzfristige Kostenanpassungen an die stark

gesunkene Nachfrage, wie bspw. Kurzarbeit, enthalten waren. Im zweiten Halbjahr 2021 wirkte neben dem starken marktbedingten Volumengrückgang auch der erhebliche Anstieg der Beschaffungskosten zunehmend belastend auf das Ergebnis.

| in Mio. EUR   | 2021         | 2020         | Veränderung in % |
|---|--------------|--------------|------------------|
| <b>Umsatzerlöse</b>                                 | <b>8.436</b> | <b>7.816</b> | <b>7,9</b>       |
| • währungsbereinigt                                 |              |              | 7,4              |
| <b>Umsatzerlöse nach Unternehmensbereichen</b>      |              |              |                  |
| UB E-Mobilität                                      | 1.245        | 1.047        | 18,9             |
| • währungsbereinigt                                 |              |              | 17,8             |
| UB Motorsysteme                                     | 2.156        | 2.056        | 4,9              |
| • währungsbereinigt                                 |              |              | 4,8              |
| UB Getriebesysteme                                  | 3.741        | 3.508        | 6,6              |
| • währungsbereinigt                                 |              |              | 6,4              |
| UB Fahrwerksysteme                                  | 1.294        | 1.204        | 7,4              |
| • währungsbereinigt                                 |              |              | 7,1              |
| <b>Umsatzerlöse nach Regionen <sup>3)</sup></b>     |              |              |                  |
| Europa  | 3.074        | 2.883        | 6,6              |
| • währungsbereinigt                                 |              |              | 7,1              |
| Americas  | 1.870        | 1.772        | 5,5              |
| • währungsbereinigt                                 |              |              | 6,8              |
| Greater China                                       | 2.211        | 2.023        | 9,3              |
| • währungsbereinigt                                 |              |              | 5,7              |
| Asien/Pazifik                                       | 1.281        | 1.138        | 12,6             |
| • währungsbereinigt                                 |              |              | 13,8             |
| Umsatzkosten  | -6.632       | -6.382       | 3,9              |
| <b>Bruttoergebnis</b>                               | <b>1.804</b> | <b>1.434</b> | <b>25,8</b>      |
| • in % vom Umsatz                                   | 21,4         | 18,3         | -                |
| Kosten der Forschung und Entwicklung                | -601         | -540         | 11,4             |
| Kosten des Vertriebs und der Allgemeinen Verwaltung | -672         | -616         | 9,1              |
| Sonstige Aufwendungen und Erträge                   | 90           | -623         | -                |
| <b>EBIT</b>   | <b>620</b>   | <b>-344</b>  | <b>-</b>         |
| • in % vom Umsatz                                   | 7,4          | -4,4         | -                |
| Sondereffekte <sup>4)</sup>                         | -35          | 608          | -                |
| <b>EBIT vor Sondereffekten</b>                      | <b>585</b>   | <b>263</b>   | <b>▶ 100</b>     |
| • in % vom Umsatz                                   | 6,9          | 3,4          | -                |

Vorjahreswerte gemäß der 2021 angepassten Kundenstruktur ausgewiesen.

<sup>1)</sup> Währungsbereinigtes Umsatzwachstum gegenüber Vorjahr.

<sup>2)</sup> Wachstum der Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen; Quelle: IHS Markit (Februar 2022).

<sup>3)</sup> Nach Marktsicht (Kundenstandorte).

<sup>4)</sup> Zur Definition der Sondereffekte siehe Seite 33f.

## Wirtschaftsbericht

Ertragslage

## Ertragslage Sparte Automotive Aftermarket

Das deutliche Wachstum der **Umsatzerlöse** im Berichtsjahr war insbesondere auf den Volumenanstieg im ersten Halbjahr 2021 gegenüber einer niedrigen Vergleichsbasis zurückzuführen. Zwar lag das Umsatzvolumen der Sparte im zweiten Halbjahr 2021 nahezu auf dem Niveau des ersten Halbjahres 2021, dennoch ging die Wachstumsrate im Jahresverlauf deutlich zurück, da das zweite Halbjahr 2020 bereits von spürbaren Aufholeffekten nach den starken Einbrüchen zuvor geprägt war. Insgesamt erholten sich die Umsatzerlöse im Berichtsjahr in allen Regionen, v. a. der deutliche Volumenanstieg in den **Regionen Europa und Americas** trieb das Wachstum der Sparte. Insbesondere das Independent Aftermarket-Geschäft in den Subregionen Zentral- & Osteuropa, Westeuropa sowie Südamerika und U.S. & Kanada stieg deutlich an. Zudem wuchs das OES-Geschäft in den Subregionen Deutschland und West-Europa deutlich. In der **Region Greater China** konnte das E-Commerce-Geschäft im Berichtszeitraum deutlich ausgeweitet werden und hatte einen wesentlichen Anteil am Wachstum der Sparte in der Region. In der Region Asien/Pazifik resultierte das Wachstum maßgeblich aus dem deutlichen Volumenanstieg im Independent Aftermarket- und OES-Geschäft in Indien.

Der Rückgang der **EBIT-Marge vor Sondereffekten** gegenüber dem Vorjahr war maßgeblich auf gestiegene Produktkosten zurückzuführen, die zu einem deutlichen Rückgang der Bruttomarge führten. Zudem belasteten planmäßig hochlaufende Vertriebskosten durch die Inbetriebnahme des Montage- und Verpackungszentrums die EBIT-Marge vor Sondereffekten. Gegenläufig wirkten positive Einmaleffekte in den Vertriebskosten im Zusammenhang mit einer Einigung über eine rückwirkende Kostenerstattung durch einen Dienstleister sowie das gestiegene Umsatzvolumen.

| in Mio. EUR   | 2021         | 2020         | Veränderung<br>in % |
|---|--------------|--------------|---------------------|
| <b>Umsatzerlöse</b>                                 | <b>1.848</b> | <b>1.642</b> | <b>12,6</b>         |
| • währungsbereinigt                                 |              |              | 13,0                |
| <b>Umsatzerlöse nach Regionen <sup>1)</sup></b>     |              |              |                     |
| Europa  | 1.275        | 1.184        | 7,7                 |
| • währungsbereinigt                                 |              |              | 8,1                 |
| Americas  | 363          | 301          | 20,7                |
| • währungsbereinigt                                 |              |              | 26,1                |
| Greater China                                       | 101          | 77           | 31,3                |
| • währungsbereinigt                                 |              |              | 27,5                |
| Asien/Pazifik                                       | 109          | 80           | 35,7                |
| • währungsbereinigt                                 |              |              | 37,9                |
| Umsatzkosten  | -1.263       | -1.073       | 17,7                |
| <b>Bruttoergebnis</b>                               | <b>585</b>   | <b>569</b>   | <b>2,9</b>          |
| • in % vom Umsatz                                   | 31,7         | 34,6         | -                   |
| Kosten der Forschung und Entwicklung                | -15          | -18          | -12,3               |
| Kosten des Vertriebs und der Allgemeinen Verwaltung | -322         | -287         | 12,2                |
| Sonstige Aufwendungen und Erträge                   | 25           | -35          | -                   |
| <b>EBIT</b>   | <b>272</b>   | <b>228</b>   | <b>19,3</b>         |
| • in % vom Umsatz                                   | 14,7         | 13,9         | -                   |
| Sondereffekte <sup>2)</sup>                         | -18          | 30           | -                   |
| <b>EBIT vor Sondereffekten</b>                      | <b>254</b>   | <b>258</b>   | <b>-1,4</b>         |
| • in % vom Umsatz                                   | 13,8         | 15,7         | -                   |

Vorjahreswerte gemäß der 2021 angepassten Kundenstruktur ausgewiesen.

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

<sup>2)</sup> Zur Definition der Sondereffekte siehe Seite 33f.

## Wirtschaftsbericht

Ertragslage

## Ertragslage Sparte Industrial

Der deutliche Anstieg der **Umsatzerlöse** im Berichtsjahr war maßgeblich auf die starke Entwicklung bei Industrial Distribution sowie der Sektorcluster Industrial Automation, Power Transmission und Offroad zurückzuführen. Regional betrachtet verlief die Umsatzentwicklung im Jahresverlauf sehr heterogen. Während in der **Region Europa** die Umsatzentwicklung im ersten Halbjahr 2021 noch sehr moderat verlief, erzielte die Sparte dort in der zweiten Jahreshälfte insbesondere bei Industrial Distribution und in den Sektorclustern Industrial Automation und Power Transmission deutliche Wachstumsraten. Demgegenüber verzeichnete die **Region Greater China** im zweiten Halbjahr 2021 eine deutlich abnehmende Wachstumsrate. Ursächlich hierfür war insbesondere ein starker Nachfragerückgang im Sektorcluster Wind nach Vorzieheffekten infolge der erwartungsgemäß auslaufenden Subventionen für Offshore Windkraftanlagen zum Jahresende. Die Umsatzentwicklung in der **Region Americas** war insgesamt maßgeblich auf das Wachstum bei Industrial Distribution zurückzuführen. Das Wachstum in der **Region Asien/Pazifik** resultierte im Wesentlichen aus dem Volumenanstieg in Indien und war insbesondere auf die Sektorcluster Wind, Two-Wheelers, Offroad sowie auf Industrial Distribution zurückzuführen.

Die deutliche Verbesserung der **EBIT-Marge vor Sondereffekten** gegenüber dem Vorjahr war insbesondere auf Skaleneffekte zurückzuführen. Diese führten zu einer Verbesserung der Bruttomarge sowie auch zu einem Rückgang der Funktionskosten in Relation zum Umsatz von 19,0 % auf 18,4 %. Darüber hinaus zeigten die im letzten Jahr erweiterten strukturellen Kostensenkungsmaßnahmen Wirkung. Der Anstieg der Umsatz- und Funktionskosten war im Wesentlichen auf eine niedrige Vergleichsbasis zurückzuführen, da im Vorjahr kurzfristige Kostenanpassungen an die stark gesunkene Nachfrage, wie bspw. Kurzarbeit, enthalten waren. Im zweiten Halbjahr 2021 wirkte der erhebliche Anstieg der Beschaffungskosten zunehmend belastend auf das Ergebnis.

| in Mio. EUR   | 2021         | 2020         | Veränderung<br>in % |
|---|--------------|--------------|---------------------|
| <b>Umsatzerlöse</b>                                 | <b>3.568</b> | <b>3.132</b> | <b>13,9</b>         |
| • währungsbereinigt                                 |              |              | 13,6                |
| <b>Umsatzerlöse nach Regionen <sup>1)</sup></b>     |              |              |                     |
| Europa  | 1.473        | 1.312        | 12,2                |
| • währungsbereinigt                                 |              |              | 12,3                |
| Americas  | 588          | 528          | 11,3                |
| • währungsbereinigt                                 |              |              | 13,8                |
| Greater China                                       | 982          | 840          | 16,8                |
| • währungsbereinigt                                 |              |              | 14,5                |
| Asien/Pazifik                                       | 525          | 451          | 16,6                |
| • währungsbereinigt                                 |              |              | 18,3                |
| Umsatzkosten  | -2.517       | -2.275       | 10,6                |
| <b>Bruttoergebnis</b>                               | <b>1.051</b> | <b>856</b>   | <b>22,7</b>         |
| • in % vom Umsatz                                   | 29,4         | 27,3         | -                   |
| Kosten der Forschung und Entwicklung                | -131         | -126         | 4,0                 |
| Kosten des Vertriebs und der Allgemeinen Verwaltung | -524         | -469         | 11,8                |
| Sonstige Aufwendungen und Erträge                   | -24          | -294         | -91,9               |
| <b>EBIT</b>   | <b>372</b>   | <b>-33</b>   | <b>-</b>            |
| • in % vom Umsatz                                   | 10,4         | -1,0         | -                   |
| Sondereffekte <sup>2)</sup>                         | 55           | 309          | -82,3               |
| <b>EBIT vor Sondereffekten</b>                      | <b>426</b>   | <b>276</b>   | <b>54,4</b>         |
| • in % vom Umsatz                                   | 12,0         | 8,8          | -                   |

Vorjahreswerte gemäß der 2021 angepassten Kundenstruktur ausgewiesen.

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

<sup>2)</sup> Zur Definition der Sondereffekte siehe Seite 33f.

## Wirtschaftsbericht

### Ertragslage

## Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Sondereffekte

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

Zusätzlich zu den durch diese Standards geforderten Angaben veröffentlicht die Schaeffler Gruppe betriebswirtschaftliche Kennzahlen, die nicht Bestandteil der geltenden Rechnungslegungsvorschriften sind. Zu deren Darstellung werden die Leitlinien zu alternativen Leistungskennzahlen der Europäischen Wertpapier- und Marktaufsichtsbehörde ESMA beachtet. Diese Kennzahlen sind als ergänzende Informationen anzusehen. Sie werden mit dem Ziel ermittelt, eine Vergleichbarkeit im Zeitablauf bzw. zwischen Branchen zu ermöglichen. Dies erfolgt durch bestimmte Anpassungen respektive die Berechnung von Relationen der nach den geltenden Rechnungslegungsvorschriften aufgestellten Gewinn- und Verlust-, Bilanz- sowie Kapitalflussrechnungsposten.

☰ Für eine ausführliche Darstellung der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen wird auf das Kapitel „Konzernsteuerung“ ab Seite 15ff. verwiesen.

Im Berichtsjahr war das EBIT durch **Sondereffekte** beeinflusst, die im Wesentlichen in den sonstigen Aufwendungen und Erträgen erfasst wurden. In der Kategorie **Restrukturierung** wurden im Rahmen der divisionalen Teilprogramme der „Roadmap 2025“ Sondereffekte überwiegend im Zusammenhang mit einer teilweisen Auflösung einer Rückstellung für Restrukturierungen erfasst, da die Kosten zur Umsetzung der im September 2020 angekündigten strukturellen Maßnahmen bisher unter den ursprünglich geplanten Transformationsaufwendungen liegen. Die im September 2020 kommunizierten Ziele zur dauerhaften Senkung von Kosten bleiben unverändert bestehen. Gegenläufig wirkten hierbei Aufwendungen für die Konsolidierung des Footprints in

Europa (vgl. „Wesentliche Ereignisse“, Seite i2f.). Zudem wurde die Anpassung einer Rückstellung für den 2017 gestarteten Aufbau eines Shared Service Center erfasst. In der Kategorie **Rechtsfälle** wurden insbesondere Erträge im Zusammenhang mit einer Gerichtsentscheidung sowie einem gleichgelagerten Nachfolgeverfahren in Brasilien erfasst. In der Kategorie **Sonstige** wurden Aufwendungen für die Beseitigung von Altlasten und Wiederaufbereitung von Nutzflächen, für die erfolgswirksame Auflösung von im kumulierten übrigen Eigenkapital erfassten Währungsumrechnungseffekten im Zusammenhang mit dem Ausscheiden eines operativ nicht mehr tätigen Tochterunternehmens aus dem Konsolidierungskreis sowie für Sonderprojekte bereinigt.

In der Kategorie Finanzierung im Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten und vor Sondereffekten wurde in der Vorjahresperiode eine Volumenreduzierung des ABCP-Programms erfasst.

## Überleitungsrechnung

|   | 2021         | 2020        | 2021                    | 2020 <sup>1)</sup> | 2021                   | 2020 <sup>1)</sup> | 2021       | 2020 <sup>1)</sup> |
|---|--------------|-------------|-------------------------|--------------------|------------------------|--------------------|------------|--------------------|
| <b>Gewinn- und Verlustrechnung</b><br>(in Mio. EUR) |              | Gesamt      | Automotive Technologies |                    | Automotive Aftermarket |                    | Industrial |                    |
| <b>EBIT</b>   | <b>1.264</b> | <b>-149</b> | <b>620</b>              | <b>-344</b>        | <b>272</b>             | <b>228</b>         | <b>372</b> | <b>-33</b>         |
| • in % vom Umsatz                                   | 9,1          | -1,2        | 7,4                     | -4,4               | 14,7                   | 13,9               | 10,4       | -1,0               |
| <b>Sondereffekte</b>                                | <b>1</b>     | <b>946</b>  | <b>-35</b>              | <b>608</b>         | <b>-18</b>             | <b>30</b>          | <b>55</b>  | <b>309</b>         |
| • Rechtsfälle                                       | -32          | 21          | -12                     | 12                 | -16                    | 3                  | -4         | 6                  |
| • Restrukturierungen                                | -10          | 676         | -23                     | 347                | -2                     | 26                 | 16         | 303                |
| – davon divisionale Teilprogramme der Roadmap 2025  | 3            | 681         | -15                     | 350                | -1                     | 27                 | 19         | 304                |
| – davon Shared Service Center indirekte Bereiche    | -13          | -5          | -9                      | -3                 | -2                     | -1                 | -2         | -1                 |
| • Sonstige  | 43           | 249         | 0                       | 249                | 0                      | 0                  | 43         | 0                  |
| <b>EBIT vor Sondereffekten</b>                      | <b>1.266</b> | <b>798</b>  | <b>585</b>              | <b>263</b>         | <b>254</b>             | <b>258</b>         | <b>426</b> | <b>276</b>         |
| • in % vom Umsatz                                   | 9,1          | 6,3         | 6,9                     | 3,4                | 13,8                   | 15,7               | 12,0       | 8,8                |

<sup>1)</sup> Vorjahreswerte gemäß der 2021 ausgewiesenen Segmentstruktur.

## Wirtschaftsbericht

Ertragslage

## Überleitungsrechnung

|  | 2021              | 2020              |
|--|-------------------|-------------------|
| <b>Gewinn- und Verlustrechnung</b> (in Mio. EUR)       |                   | Gesamt            |
| <b>EBIT</b>  | <b>1.264</b>      | <b>-149</b>       |
| • in % vom Umsatz                                      | 9,1               | -1,2              |
| <b>Sondereffekte</b>                                   | <b>1</b>          | <b>946</b>        |
| • Rechtsfälle  | -32               | 21                |
| • Restrukturierungen                                   | -10               | 676               |
| – davon divisionale Teilprogramme der Roadmap 2025     | 3                 | 681               |
| – davon Shared Service Center indirekte Bereiche       | -13               | -5                |
| • Sonstige   | 43                | 249               |
| <b>EBIT vor Sondereffekten</b>                         | <b>1.266</b>      | <b>798</b>        |
| • in % vom Umsatz                                      | 9,1               | 6,3               |
| <b>Konzernergebnis<sup>2)</sup></b>                    | <b>756</b>        | <b>-428</b>       |
| <b>Sondereffekte</b>                                   | <b>-22</b>        | <b>946</b>        |
| • Rechtsfälle  | -55               | 21                |
| • Restrukturierungen                                   | -10               | 676               |
| • Sonstige   | 43                | 249               |
| – Steuereffekt <sup>3)</sup>                           | 14                | -197              |
| <b>Konzernergebnis vor Sondereffekten<sup>2)</sup></b> | <b>748</b>        | <b>321</b>        |
| <b>Bilanz</b> (in Mio. EUR)                            | <b>31.12.2021</b> | <b>31.12.2020</b> |
| Netto-Finanzschulden                                   | 1.954             | 2.312             |
| / EBITDA   | 2.230             | 1.111             |
| <b>Verschuldungsgrad</b>                               | <b>0,9</b>        | <b>2,1</b>        |
| Netto-Finanzschulden                                   | 1.954             | 2.312             |
| / EBITDA vor Sondereffekten                            | 2.224             | 1.788             |
| <b>Verschuldungsgrad vor Sondereffekten</b>            | <b>0,9</b>        | <b>1,3</b>        |

|   | 2021         | 2020         |
|---|--------------|--------------|
| <b>Kapitalflussrechnung</b> (in Mio. EUR)   |              |              |
| <b>EBITDA</b>   | <b>2.230</b> | <b>1.111</b> |
| <b>Sondereffekte</b>  | <b>-6</b>    | <b>677</b>   |
| • Rechtsfälle   | -32          | 21           |
| • Restrukturierungen  | -17          | 656          |
| • Sonstige  | 43           | 0            |
| <b>EBITDA vor Sondereffekten</b>  | <b>2.224</b> | <b>1.788</b> |
| <b>Free Cash Flow (FCF)</b>   | <b>500</b>   | <b>552</b>   |
| -/+ Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten                                       | 23           | -13          |
| <b>FCF vor Ein- und Auszahlungen für M&amp;A-Aktivitäten</b>                        | <b>523</b>   | <b>539</b>   |
| / EBIT  | 1.264        | -149         |
| <b>FCF-Conversion<sup>4)</sup></b>  | <b>0,4</b>   | <b>-</b>     |
| <b>FCF vor Ein- und Auszahlungen für M&amp;A-Aktivitäten</b>                        | <b>523</b>   | <b>539</b>   |
| <b>Sondereffekte</b>  | <b>307</b>   | <b>263</b>   |
| • Rechtsfälle   | -8           | 7            |
| • Restrukturierungen  | 308          | 176          |
| • Sonstige  | 7            | 0            |
| • Finanzierung  | 0            | 80           |
| <b>FCF vor Ein- und Auszahlungen für M&amp;A-Aktivitäten und vor Sondereffekten</b> | <b>830</b>   | <b>802</b>   |
| <b>Wertorientierte Steuerung</b> (in Mio. EUR)                                      |              |              |
| EBIT  | 1.264        | -149         |
| / Durchschnittlich gebundenes Kapital   | 7.910        | 7.957        |
| <b>ROCE (in %)</b>  | <b>16,0</b>  | <b>-1,9</b>  |
| EBIT vor Sondereffekten   | 1.266        | 798          |
| / Durchschnittlich gebundenes Kapital   | 7.910        | 7.957        |
| <b>ROCE vor Sondereffekten (in %)</b>   | <b>16,0</b>  | <b>10,0</b>  |
| EBIT  | 1.264        | -149         |
| – Kapitalkosten   | 791          | 796          |
| <b>Schaeffler Value Added (SVA)</b>   | <b>473</b>   | <b>-944</b>  |
| EBIT vor Sondereffekten   | 1.266        | 798          |
| – Kapitalkosten   | 791          | 796          |
| <b>SVA vor Sondereffekten</b>   | <b>475</b>   | <b>2</b>     |

<sup>1)</sup> Vorjahreswerte gemäß der 2021 ausgewiesenen Segmentstruktur.

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

<sup>3)</sup> Basierend auf den gesellschaftsindividuellen Steuersätzen unter Berücksichtigung landesspezifischer steuerlicher Gegebenheiten. Im Vorjahr wurde die in der Position Sonstige enthaltene Wertminderung auf Geschäfts- oder Firmenwerte als steuerlich nicht abzugsfähige Betriebsausgabe behandelt.

<sup>4)</sup> Darstellung nur, wenn Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten und EBIT positiv.

## Wirtschaftsbericht

Finanzlage und Finanzmanagement

## 2.4 Finanzlage und Finanzmanagement

## Cash Flow und Liquidität

## Cash Flow

| in Mio. EUR  | 2021         | 2020         | Veränderung<br>in % |
|--|--------------|--------------|---------------------|
| Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit   | 1.276        | 1.254        | 1,8                 |
| Cash Flow aus Investitionstätigkeit  | -716         | -642         | 11,5                |
| • davon Aus-/Einzahlungen für den Erwerb von Tochterunternehmen, Anteilen an Gemeinschaftsunternehmen und sonstigen Beteiligungen      | -19          | 15           | -                   |
| • davon Ein-/Auszahlungen aus der Veräußerung von Tochterunternehmen, Anteilen an Gemeinschaftsunternehmen und sonstigen Beteiligungen | -4           | -3           | 58,8                |
| Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit   | -527         | 526          | -                   |
| • davon Auszahlungen für die Tilgung von Leasingverbindlichkeiten  | -59          | -60          | -0,5                |
| <b>Nettozunahme/-abnahme des Bestands an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten</b>  | <b>33</b>    | <b>1.138</b> | <b>-97,1</b>        |
| Wechselkursbedingte Veränderung des Bestands an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten   | 34           | -50          | -                   |
| Konsolidierungskreisbedingte Veränderung des Bestands an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten                                | -3           | 1            | -                   |
| Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten am Periodenbeginn  | 1.758        | 668          | > 100               |
| <b>Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente</b>  | <b>1.822</b> | <b>1.758</b> | <b>3,6</b>          |
| <b>Free Cash Flow (FCF)</b>  | <b>500</b>   | <b>552</b>   | <b>-9,4</b>         |
| <b>Free Cash Flow (FCF) vor Ein- und Auszahlungen für M&amp;A-Aktivitäten</b>  | <b>523</b>   | <b>539</b>   | <b>-3,0</b>         |

Der **Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten** lag im Berichtsjahr auf Vorjahresniveau. Hierbei wurden gegenüber dem Vorjahr leicht gestiegene Auszahlungen für Investitionen durch den Anstieg des Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit nahezu kompensiert.

Der leichte Anstieg des **Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit** im Berichtsjahr resultierte maßgeblich aus dem gegenüber dem Vorjahr um 1.119 Mio. EUR deutlich verbesserten EBITDA. Im Vorjahr war das EBITDA durch größtenteils nicht zahlungswirksame Restrukturierungsaufwendungen v. a. im Rahmen der strukturellen Maßnahmen in Europa deutlich belastet. Im

Berichtsjahr wirkten insbesondere gestiegene Auszahlungen für Restrukturierungen sowie eine Erhöhung des Working Capital belastend.

Infolge der gestiegenen Geschäftstätigkeit lagen die Auszahlungen für das Working Capital mit 288 Mio. EUR um 279 Mio. EUR deutlich über dem Vorjahreswert (Vj.: 10 Mio. EUR). Die Veränderung gegenüber dem Vorjahr ist in Höhe von 695 Mio. EUR auf den Anstieg der Vorräte zurückzuführen. Gegenläufig wirkten hierbei in Höhe von 119 Mio. EUR bzw. 297 Mio. EUR der Rückgang der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen bzw. der Anstieg der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

Die **Auszahlungen für Investitionen** in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (Capex) fokussierten sich im Wesentlichen auf die Investition in neue Geschäftsfelder der Sparte Automotive Technologies sowie in Kapazitätserweiterungen bestehender Geschäftsfelder in der Sparte Industrial. Die Investitionsquote (Capex-Quote) vom Umsatz betrug 4,8 % (Vj.: 5,0 %).

☰ Mehr zur Investitionstätigkeit siehe Seite 36.

Im **Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit** ist die im zweiten Quartal 2021 getätigte Auszahlung für Dividenden in Höhe von 165 Mio. EUR (Vj.: 295 Mio. EUR) enthalten. Aus der Veränderung von Finanzverbindlichkeiten flossen im Berichtsjahr netto 302 Mio. EUR ab (Vj.: Mittelzufluss netto 884 Mio. EUR).

☰ Mehr zur Finanzierungstätigkeit siehe Seite 37ff.

Die **Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente** erhöhten sich zum 31. Dezember 2021 um 64 Mio. EUR.

Der Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten zum 31. Dezember 2021 umfasste Bankguthaben und kurzfristige Geldanlagen. Davon entfielen 221 Mio. EUR (Vj.: 253 Mio. EUR) auf Länder mit Devisenverkehrsbeschränkungen und anderen gesetzlichen und vertraglichen Einschränkungen. Ferner verfügt die Schaeffler Gruppe über eine revolvingende Betriebsmittellinie in Höhe von 1,8 Mrd. EUR (Vj.: 1,8 Mrd. EUR) sowie weitere bilaterale Kreditlinien in Höhe von 138 Mio. EUR (Vj.: 285 Mio. EUR), von denen zum 31. Dezember 2021 11 Mio. EUR gezogen waren. Weiterhin waren 33 Mio. EUR (Vj.: 38 Mio. EUR) dieser Betriebsmittellinien durch Kontokorrent- und Avalkredite ausgenutzt. Nach Abzug von Bankguthaben in Ländern mit Devisenverkehrsbeschränkungen und anderen gesetzlichen und vertraglichen Einschränkungen ergibt sich eine verfügbare Liquiditätsposition in Höhe von 3.418 Mio. EUR.



Wirtschaftsbericht

Finanzlage und Finanzmanagement

## Investitionen

Gemessen an den Zugängen zu den immateriellen Vermögenswerten und dem Sachanlagevermögen lag das Investitionsvolumen bei 670 Mio. EUR (Vj.: 639 Mio. EUR). Hierbei entfielen auf die **Sparte Automotive Technologies** rd. 64 %, auf die **Sparte Automotive Aftermarket** rd. 3 % und auf die **Sparte Industrial** rd. 33 %. Die **Reinvestitionsrate** lag in der Berichtsperiode bei 0,74 (Vj.: 0,67).

### Investitionen nach Sparten

| in Mio. EUR   | 2021        | 2020        |
|---|-------------|-------------|
| <b>Investitionen <sup>1)</sup> Schaeffler Gruppe</b>      | <b>670</b>  | <b>639</b>  |
| Automotive Technologies                                   | 430         | 378         |
| Automotive Aftermarket                                    | 20          | 26          |
| Industrial  | 220         | 234         |
| <b>Reinvestitionsrate <sup>2)</sup> Schaeffler Gruppe</b> | <b>0,74</b> | <b>0,67</b> |
| Automotive Technologies                                   | 0,60        | 0,50        |
| Automotive Aftermarket                                    | 0,71        | 1,21        |
| Industrial  | 1,37        | 1,40        |

<sup>1)</sup> Zugänge zu den immateriellen Vermögenswerten und dem Sachanlagenvermögen.

<sup>2)</sup> Die Reinvestitionsrate setzt die Zugänge zu den immateriellen Vermögenswerten und dem Sachanlagevermögen ins Verhältnis zu den Abschreibungen (abzgl. der Abschreibungen auf Nutzungsrechte aus Leasingverhältnissen und Wertminderungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte).

Der größte Anteil am Investitionsvolumen entfiel auf die **Sparte Automotive Technologies**. Dabei lag der Schwerpunkt im Berichtsjahr auf Investitionen in Maschinen für neue Produkte und Kapazitätserweiterungen in den Regionen Europa und Greater China. In der Region Europa hat die Schaeffler Gruppe im Berichtsjahr das erste Produktionswerk für E-Mobilität am Standort Szombathely in Ungarn eröffnet. Die verstärkte Ausrichtung auf Zukunftstechnologien führte in der Berichtsperiode auch zu einer Veränderung der Kapitalallokation von ausgereiften Geschäftsfeldern hin zu neuen Geschäftsfeldern.

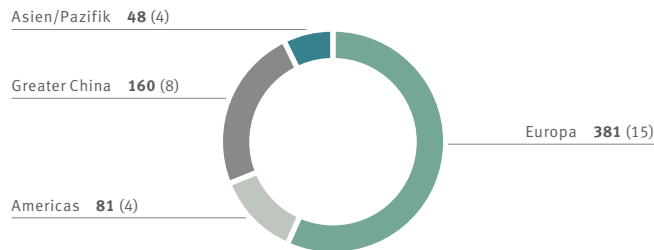
In der **Sparte Automotive Aftermarket** lag der Fokus in der Region Europa auf Investitionen in digitale Vertriebswege.

Die **Sparte Industrial** investierte im Berichtsjahr insbesondere in Kapazitätserweiterungen in den beiden Regionen Europa und Greater China. Für das Werk Brasov in Rumänien wurde in den Neubau einer Produktionshalle sowie in Maschinen für Bahnlager investiert. Für die im Berichtsjahr in Betrieb genommene Produktionshalle für Großlager in Nanjing in der Region Greater China wurden weitere Maschinen angeschafft.

Im Rahmen der „Roadmap 2025“ wurde am Stammsitz der Schaeffler Gruppe in Herzogenaurach mit den Vorbereitungen für den Bau eines neuen divisionsübergreifenden Zentrallabors begonnen sowie am Standort Höchststadt in den Bau eines Kompetenzzentrums für den Werkzeugbau investiert. Zur Implementierung von „SAP S/4HANA“ in der Schaeffler Gruppe wurden ebenfalls Investitionen getätigt.

### Investitionen <sup>1)</sup> der Schaeffler Gruppe nach Regionen

in Mio. EUR (Veränderung gegenüber Vorjahr in Mio. EUR)



<sup>1)</sup> Zugänge zu den immateriellen Vermögenswerten und dem Sachanlagenvermögen.



## Wirtschaftsbericht

Finanzlage und Finanzmanagement

## Finanzschulden

Die Netto-Finanzschulden verringerten sich im Geschäftsjahr 2021 um 358 Mio. EUR auf 1.954 Mio. EUR (Vj.: 2.312 Mio. EUR).

## Netto-Finanzschulden

| in Mio. EUR                                  | 31.12.2021   | 31.12.2020   | Veränderung<br>in % |
|--|--------------|--------------|---------------------|
| Anleihen                                     | 3.480        | 3.476        | 0,1                 |
| Schuldscheindarlehen                         | 297          | 554          | -46,5               |
| Revolving Credit Facility                    | -1           | -3           | -50,9               |
| Commercial Paper                             | 0            | 30           | -100                |
| Sonstige Finanzschulden                      | 0            | 13           | -97,0               |
| <b>Finanzschulden</b>                        | <b>3.776</b> | <b>4.071</b> | <b>-7,2</b>         |
| Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente | 1.822        | 1.758        | 3,6                 |
| <b>Netto-Finanzschulden</b>                  | <b>1.954</b> | <b>2.312</b> | <b>-15,5</b>        |

Der Verschuldungsgrad, definiert als Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu Ergebnis vor Finanzergebnis, at-Equity bewerteten Beteiligungen, Ertragsteuern und Abschreibungen (EBITDA), lag zum 31. Dezember 2021 bei 0,9 (Vj.: 2,1). Der Verschuldungsgrad vor Sondereffekten betrug 0,9 (Vj.: 1,3).

Am 15. März 2021 hat die Ratingagentur Fitch die Ratings der Schaeffler Gruppe von zuvor „BBB-“ auf „BB+“ herabgestuft (Ausblick „stabil“).

Am 17. August 2021 hat Moody's den Ausblick für das „Ba1“-Rating der Schaeffler Gruppe von „stabil“ auf „positiv“ angehoben.

Die folgende Tabelle zeigt die Bonitätseinstufungen der Schaeffler Gruppe durch die drei Ratingagenturen Fitch, Moody's sowie Standard & Poor's zum 31. Dezember 2021:

## Ratings der Schaeffler Gruppe

zum 31. Dezember

| Ratingagentur     | 2021            |              | 2020        |          |
|-------------------|-----------------|--------------|-------------|----------|
|                   | Unternehmen     | Anleihen     | Unternehmen | Anleihen |
|                   | Rating/Ausblick |              | Rating      |          |
| Fitch             | BB+/stabil      | BBB-/negativ | BB+         | BBB-     |
| Moody's           | Ba1/positiv     | Ba1/stabil   | Ba1         | Ba1      |
| Standard & Poor's | BB+/stabil      | BB+/stabil   | BB+         | BB+      |

Die Schaeffler AG verfügt über eine Revolving Credit Facility mit einem Volumen von 1,8 Mrd. EUR, die zum 31. Dezember 2021 – bis auf 33 Mio. EUR (31. Dezember 2020: 27 Mio. EUR) in Form von Avalkrediten – ungenutzt war. Nach Ausübung einer vertraglich vereinbarten Verlängerungsoption hat die Revolving Credit Facility seit dem 12. März 2021 eine Restlaufzeit bis Ende September 2024.

Darüber hinaus bestanden im Konzern weitere bilateral zugesagte Kreditlinien in Höhe von umgerechnet 138 Mio. EUR (Vj.: 285 Mio. EUR), im Wesentlichen in Deutschland, USA und Südkorea. Hiervon waren zum 31. Dezember 2021 127 Mio. EUR (Vj.: 262 Mio. EUR) nicht ausgenutzt.

Am 11. November 2021 hat die Schaeffler AG variable Schuld-scheintranchen mit einer ursprünglichen Fälligkeit im Mai 2023 mit einem Volumen von 259 Mio. EUR vorzeitig zurückbezahlt.

Im Dezember 2021 hat die Schaeffler AG bilaterale Kreditlinien in Höhe von 150 Mio. EUR mit einer ursprünglichen Laufzeit bis 30. September 2023 vorzeitig gekündigt.

Wirtschaftsbericht

Finanzlage und Finanzmanagement

Unter dem Anleihe-Emissionsprogramm (Debt Issuance Programme) der Schaeffler AG standen zum 31. Dezember 2021 folgende Anleihen aus:

Anleihen der Schaeffler Gruppe

| ISIN                       | Währung | 31.12.2021          | 31.12.2020   | 31.12.2021           | 31.12.2020   | Kupon   | Fälligkeit |
|----------------------------|---------|---------------------|--------------|----------------------|--------------|---------|------------|
|                            |         | Nominalwert in Mio. |              | Buchwert in Mio. EUR |              |         |            |
| DE000A2YB699 <sup>1)</sup> | EUR     | 545                 | 545          | 544                  | 543          | 1,125 % | 26.03.2022 |
| DE000A2YB7A7               | EUR     | 800                 | 800          | 796                  | 795          | 1,875 % | 26.03.2024 |
| DE000A289Q91               | EUR     | 750                 | 750          | 747                  | 747          | 2,750 % | 12.10.2025 |
| DE000A2YB7B5               | EUR     | 650                 | 650          | 645                  | 645          | 2,875 % | 26.03.2027 |
| DE000A3H2TA0               | EUR     | 750                 | 750          | 747                  | 746          | 3,375 % | 12.10.2028 |
| <b>Summe</b>               |         | <b>3.495</b>        | <b>3.495</b> | <b>3.480</b>         | <b>3.476</b> |         |            |

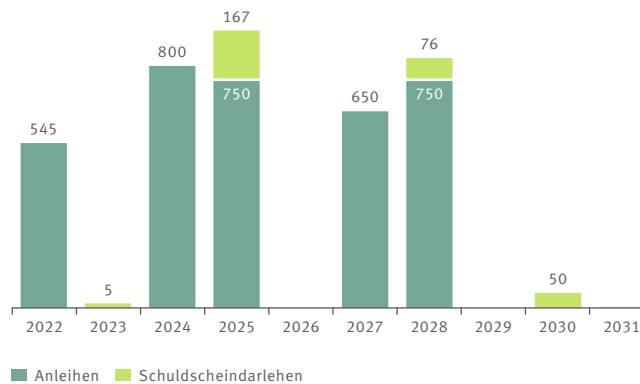
<sup>1)</sup> Ausstehender Nominalbetrag: 544.668.000 EUR (seit 14. Oktober 2020). Am 17. Januar 2022 wurde die vorzeitige Rückzahlung für den 1. März 2022 angekündigt.

Im Rahmen der bestehenden Fremdfinanzierung unterliegt die Schaeffler Gruppe Auflagen, die u. a. die Einhaltung eines Leverage Covenant beinhalten. Diese Finanzkennzahl wird laufend überwacht und regelmäßig an die kreditgebenden Banken berichtet. Im Geschäftsjahr 2021 wurde der Leverage Covenant entsprechend den kreditvertraglichen Regelungen wie in den Vorjahren durchgängig eingehalten.

Das Fälligkeitsprofil, bestehend aus Schuldscheindarlehen sowie den durch die Schaeffler AG begebenen Anleihen, setzte sich zum 31. Dezember 2021 wie folgt zusammen:

Fälligkeitsprofil

Nominalwerte zum 31. Dezember 2021 in Mio. EUR



Finanzmanagement

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

Das zentral gesteuerte **Kapitalmanagement** stellt die von den Gesellschaften der Schaeffler Gruppe benötigten finanziellen Ressourcen bereit, gewährleistet die langfristige Liquiditätsversorgung und sichert die Kreditwürdigkeit der Schaeffler Gruppe. Darüber hinaus dient das Kapitalmanagement der Verwaltung und kontinuierlichen Optimierung der bestehenden Finanzverbindlichkeiten in Form der externen Konzernfinanzierung. Die Schaeffler Gruppe hat hierzu alle erforderlichen Voraussetzungen geschaffen, um effizient Fremd- und Eigenkapitalmittel über den Kapitalmarkt zu beschaffen. Auch zukünftig legt das Management der Schaeffler Gruppe besonderen Wert auf die Fähigkeit, Finanzinstrumente bei einer breiten Investorenbasis zu platzieren und die Konditionen zu optimieren. Hierzu sollen mittel- bis langfristig wieder bei allen Ratingagenturen Investment Grade-Ratings erreicht werden.

Die externe Konzernfinanzierung wird in erster Linie durch Kapitalmarkt- und Geldmarktinstrumente, Schuldscheindarlehen sowie syndizierte und bilaterale Kreditlinien internationaler Banken gewährleistet. In diesem Zusammenhang ist insbesondere auch eine Revolving Credit Facility in Höhe von 1,8 Mrd. EUR vereinbart, die zur Abdeckung eines kurz- bis mittelfristigen Liquiditätsbedarfs zur Verfügung steht. Des Weiteren hat die Schaeffler AG ein Commercial Paper-Programm mit einem Programmvolumen von bis zu 1,0 Mrd. EUR zur Deckung des kurzfristigen Liquiditätsbedarfs etabliert. Darüber hinaus nutzt die Schaeffler Gruppe in begrenztem Maße Forderungsverkaufsprogramme zur Liquiditätssteuerung und Verbesserung des Working Capital. Hierzu steht ein Forderungsverkaufsprogramm zum revolvingenden Verkauf von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zur Verfügung. Das Programm hat ein Gesamtvolumen von bis zu 200 Mio. EUR und war am 31. Dezember 2021 mit 150 Mio. EUR ausgenutzt.

## Wirtschaftsbericht

Vermögenslage und Kapitalstruktur

Mit dem Forderungsverkaufsprogramm wurde im September 2021 das bisherige Asset-Backed-Commercial Paper-Programm (Vj.: 150 Mio. EUR) abgelöst. Des Weiteren kann die Schaeffler Gruppe selektiv ein weiteres Forderungsverkaufsprogramm ohne fest zugesagtes Finanzierungsvolumen nutzen.

Für die Finanzierung der in- und ausländischen Tochterunternehmen gilt der Grundsatz der internen Finanzierung. Zu diesem Zweck wird der Finanzierungsbedarf von Tochterunternehmen, soweit möglich und kommerziell vertretbar, im Wesentlichen über interne Darlehensbeziehungen abgedeckt. Entsprechend erfolgt die Finanzierung der Tochterunternehmen primär über Darlehen der Schaeffler AG sowie eines weiteren Tochterunternehmens. Im Rahmen des **Liquiditätsmanagements** erfolgt zwischen den Konzerngesellschaften ein kurz- bzw. mittelfristiger Liquiditätsausgleich primär durch sog. Cash Pools oder Konzerndarlehen. Daneben vereinbart der Bereich Corporate Treasury vereinzelt auch Kreditlinien für Tochterunternehmen mit lokalen Banken. Lokale Finanzierungen werden v. a. zur Abdeckung von Schwankungen im Working Capital eingesetzt.

Ein zentrales Finanzmanagement durch den Bereich Corporate Treasury gewährleistet 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

## Konzern-Bilanz (Kurzfassung)

| in Mio. EUR                                       | 31.12.2021    | 31.12.2020    | Veränderung<br>in % |
|---|---------------|---------------|---------------------|
| <b>AKTIVA</b>                                     |               |               |                     |
| Langfristige Vermögenswerte                       | 7.194         | 7.109         | 1,2                 |
| Kurzfristige Vermögenswerte                       | 7.170         | 6.399         | 12,0                |
| <b>Bilanzsumme</b>                                | <b>14.364</b> | <b>13.509</b> | <b>6,3</b>          |
| <b>PASSIVA</b>                                    |               |               |                     |
| Eigenkapital                                      | 3.165         | 2.022         | 56,5                |
| Langfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen | 6.516         | 7.801         | -16,5               |
| Kurzfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen | 4.683         | 3.686         | 27,1                |
| <b>Bilanzsumme</b>                                | <b>14.364</b> | <b>13.509</b> | <b>6,3</b>          |

Der Anstieg der **langfristigen Vermögenswerte** war u. a. auf einen Anstieg der sonstigen finanziellen Vermögenswerte und der sonstigen Vermögenswerte zurückzuführen. Währungsumrechnungseffekte wirkten positiv auf das Sachanlagevermögen. Gegenläufig wirkten eine geringe Reinvestitionsrate sowie der Rückgang der aktiven latenten Steuern. Der Rückgang der aktiven latenten Steuern resultierte aus dem Rückgang der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen sowie aus der Nutzung der aktiven latenten Steuern auf Verlust- und Zinsvorträge.

☰ Mehr zu Investitionen siehe Seite 36.

Der Anstieg der **kurzfristigen Vermögenswerte** war v. a. auf einen Anstieg der Vorräte und der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen infolge der gestiegenen Geschäftstätigkeit zurückzuführen. Darüber hinaus wirkte der Anstieg der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente.

Der Anstieg des **Eigenkapitals** inkl. der nicht beherrschenden Anteile war v. a. auf das positive Konzernergebnis sowie positive Effekte im kumulierten übrigen Eigenkapital zurückzuführen. Eigenkapitalvermindernd wirkte die Zahlung der Dividende an die Aktionäre der Schaeffler AG. Die Eigenkapitalquote betrug zum 31. Dezember 2021 22,0 % (31. Dezember 2020: 15,0 %).

Der Rückgang der **langfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen** war im Wesentlichen zurückzuführen auf die Umgliederung einer Anleihe mit der Fälligkeit im Jahr 2022 in die kurzfristigen Finanzschulden in Höhe von 545 Mio. EUR sowie auf die Rückzahlung von Schuldscheindarlehen in Höhe von 259 Mio. EUR. Darüber hinaus reduzierten sich die Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen insbesondere verursacht durch einen Anstieg des durchschnittlichen Rechnungszinssatzes auf 1,5 % (31. Dezember 2020: 0,9 %) sowie die langfristigen Rückstellungen durch die Umgliederung von Rückstellungen im Zusammenhang mit den divisionalen Teilprogrammen der „Roadmap 2025“ in die kurzfristigen Rückstellungen in Höhe von 284 Mio. EUR.

Der Anstieg der **kurzfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen** war insbesondere auf die oben genannten Umgliederung einer Anleihe aus den langfristigen Finanzschulden sowie auf einen Anstieg der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen zurückzuführen. Der Rückgang der Rückstellungen stand u. a. im Zusammenhang mit den divisionalen Teilprogrammen der „Roadmap 2025“, u. a. aufgrund von Inanspruchnahmen in Höhe von 266 Mio. EUR und Auflösungen in Höhe von 59 Mio. EUR. Gegenläufig wirkte die oben genannten Umgliederung aus den langfristigen Rückstellungen in Höhe von 284 Mio. EUR.

Zu den wesentlichen außerbilanziellen Verpflichtungen der Schaeffler Gruppe gehören Eventualschulden.

## Wirtschaftsbericht

Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler AG

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

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

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

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

## Ertragslage der Schaeffler AG

### Gewinn- und Verlustrechnung der Schaeffler AG (Kurzfassung)

| in Mio. EUR                          | 2021       | 2020       | Veränderung<br>in % |
|--------------------------------------|------------|------------|---------------------|
| Umsatzerlöse                         | 24         | 15         | 60,0                |
| Umsatzkosten                         | -22        | -14        | 57,1                |
| <b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>     | <b>2</b>   | <b>1</b>   | <b>100</b>          |
| Allgemeine Verwaltungskosten         | -137       | -124       | 10,5                |
| Sonstiges betriebliches Ergebnis     | -20        | -61        | -67,2               |
| Erträge aus Beteiligungen            | 813        | 500        | 62,6                |
| Zinsergebnis                         | -169       | -134       | 26,1                |
| Steuern vom Einkommen und vom Ertrag | -39        | -28        | 39,3                |
| <b>Ergebnis nach Steuern</b>         | <b>450</b> | <b>154</b> | <b>&gt; 100</b>     |
| <b>Jahresüberschuss</b>              | <b>450</b> | <b>154</b> | <b>&gt; 100</b>     |
| Gewinnvortrag                        | 0          | 0          | 0,0                 |
| Entnahme aus anderen Gewinnrücklagen | 0          | 15         | - 100               |
| <b>Bilanzgewinn</b>                  | <b>450</b> | <b>169</b> | <b>&gt; 100</b>     |

In Wahrnehmung der Aufgaben einer Management-Holding für die Schaeffler Gruppe fielen bei der Schaeffler AG allgemeine Verwaltungskosten in Höhe von 137 Mio. EUR (Vj.: 124 Mio. EUR) an. Die Erhöhung resultierte im Wesentlichen aus einer gestiegenen variablen Vergütung sowie dem Wegfall der Einsparungen aufgrund von Kurzarbeit.

Die Schaeffler AG führt die wesentliche Fremdwährungssicherung für die Schaeffler Gruppe durch. Das sonstige betriebliche Ergebnis ist daher geprägt von den Kursgewinnen und -verlusten aus der Absicherung des operativen Geschäfts sowie aus der Finanzierung der Schaeffler Gruppe.

Die Erträge aus Beteiligungen beinhalteten Entnahmen aus der Schaeffler Technologies AG & Co. KG in Höhe von 800 Mio. EUR

(Vj.: 500 Mio. EUR) sowie aus der Schaeffler Finance B.V. in Höhe von 13 Mio. EUR (Vj.: 0 EUR).

Das Zinsergebnis zeigt sich aufgrund der erneuten Abwertung der Anteile an der Schaeffler Immobilien AG & Co. KG in Höhe von 54 Mio. EUR (Vj.: 17 Mio. EUR) zum Vorjahr verschlechtert. Bei den Zinsaufwendungen von insgesamt 153 Mio. EUR (Vj.: 156 Mio. EUR) resultieren 86 Mio. EUR (Vj.: 78 Mio. EUR) aus Anleihen sowie im Vorjahr aus dem bis November 2020 bestehenden Konzerndarlehen der Schaeffler Finance B.V.

Die Steuern vom Einkommen und Ertrag betragen im Geschäftsjahr 2021 39 Mio. EUR (Vj.: 28 Mio. EUR) und beinhalteten ausschließlich laufende Ertragsteuern. Seit dem Geschäftsjahr 2016 verfügt die Schaeffler AG über einen Bestand an aktiven latenten Steuern. Das gemäß § 274 Abs. 1 Satz 2 HGB bestehende Wahlrecht zur Bilanzierung von aktiven latenten Steuern wird nicht in Anspruch genommen. Dementsprechend ergab sich wie im Vorjahr für das Geschäftsjahr 2021 kein Aufwand bzw. Ertrag aus latenten Steuern.

Der Jahresüberschuss belief sich im Geschäftsjahr 2021 auf 450 Mio. EUR (Vj.: 154 Mio. EUR). Dieser entspricht auch dem Bilanzgewinn für das Jahr 2021. Im Vorjahr wurden 15 Mio. EUR aus anderen Gewinnrücklagen entnommen.

Für das Geschäftsjahr 2021 schlugen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung vor, eine Dividende in Höhe von 0,49 EUR (Vj.: 0,24 EUR) je Stammaktie und 0,50 EUR (Vj.: 0,25 EUR) je Vorzugsaktie auszuschütten sowie den verbleibenden Bilanzgewinn über 122 Mio. EUR auf neue Rechnung vorzutragen.

Der Vorstand beurteilt die Entwicklung der Schaeffler AG, die stark vom Geschäftsverlauf der Schaeffler Gruppe abhängt, mit Blick auf die anspruchsvollen Marktbedingungen im zweiten Halbjahr insgesamt als gut.

## Wirtschaftsbericht

Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler AG

## Finanz- und Vermögenslage der Schaeffler AG

Bilanz der Schaeffler AG  
(Kurzfassung)

| in Mio. EUR   | 31.12.2021    | 31.12.2020    | Veränderung<br>in % |
|---|---------------|---------------|---------------------|
| <b>AKTIVA</b>   |               |               |                     |
| Anlagevermögen  | 14.322        | 14.115        | 1,5                 |
| Umlaufvermögen  | 10.136        | 9.990         | 1,5                 |
| Rechnungsabgrenzungsposten                              | 33            | 30            | 10,0                |
| Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung | 3             | 4             | -25,0               |
| <b>Bilanzsumme</b>                                      | <b>24.495</b> | <b>24.138</b> | <b>1,5</b>          |
| <b>PASSIVA</b>  |               |               |                     |
| Eigenkapital  | 7.438         | 7.149         | 4,0                 |
| Rückstellungen  | 251           | 273           | -8,1                |
| Verbindlichkeiten                                       | 16.805        | 16.716        | 0,5                 |
| Rechnungsabgrenzungsposten                              | 0             | 0             | 0,0                 |
| <b>Bilanzsumme</b>                                      | <b>24.495</b> | <b>24.138</b> | <b>1,5</b>          |

Das Anlagevermögen beinhaltet im Wesentlichen die Anteile an der Schaeffler Technologies AG & Co. KG. Auf den Beteiligungsbuchwert der Schaeffler Immobilien AG & Co. KG wurde im Geschäftsjahr eine Wertberichtigung in Höhe von 53,7 Mio. EUR (Vj.: 17,4 Mio. EUR) vorgenommen.

Das Umlaufvermögen beinhaltet v. a. die aus der Cash Pool Funktion und der internen Konzernfinanzierung der Schaeffler Gruppe resultierenden kurzfristigen Ausleihungen und sonstigen Finanzforderungen. Des Weiteren werden hier die bis zum 31. Dezember 2021 noch nicht ausbezahlten Gewinnanteile der Schaeffler Technologies AG & Co. KG in Höhe von 800 Mio. EUR (Vj.: 500 Mio. EUR) ausgewiesen. Die im Berichtsjahr 2021 von der Schaeffler Technologies AG & Co. KG ausgezahlten Gewinnanteile für das Geschäftsjahr 2020 über 500 Mio. EUR wurden vollständig zur Tilgung von bestehenden Verbindlichkeiten gegenüber der Schaeffler Technologies AG & Co. KG verwendet.

Die Schaeffler AG führt den Cash Pool der Schaeffler Gruppe und verfügt zum Bilanzstichtag über Guthaben bei Kreditinstituten in Höhe von 1.198 Mio. EUR (Vj.: 979 Mio. EUR).

Am 23. April 2021 beschloss die Hauptversammlung der Schaeffler AG, für das Geschäftsjahr 2020 eine Dividende in Höhe von 162 Mio. EUR (Vj.: 295 Mio. EUR) an die Aktionäre der Schaeffler AG auszuschütten und den verbleibenden Bilanzgewinn in Höhe von 7 Mio. EUR (Vj.: 159 Mio. EUR) in die anderen Gewinnrücklagen einzustellen.

Der Rückgang der Rückstellungen resultierte im Wesentlichen aus der Inanspruchnahme von Steuerrückstellungen für Gewerbe- und Körperschaftsteuer. Gegenläufig wirkte sich der Anstieg der Rückstellungen für Pensionen aus.

Im Geschäftsjahr 2021 wurden Schuldscheindarlehen in Höhe von 259 Mio. EUR zurückgezahlt. Ein langfristiges Darlehen gegenüber einem verbundenen Unternehmen wurde im Geschäftsjahr 2021 um 61 Mio. EUR erhöht.

Überdies bestehen kurzfristige Darlehen gegenüber verbundenen Unternehmen im Zusammenhang mit der Cash Pool Funktion und der internen Konzernfinanzierung der Schaeffler Gruppe.

☰ Mehr zu Finanzschulden siehe Seite 37ff.

## Schlusserklärung zum Abhängigkeitsbericht

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

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

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

**Wirtschaftsbericht**



Weitere Bestandteile des Konzernlageberichts

## 2.7 Weitere Bestandteile des Konzernlageberichts

Die folgenden Kapitel sind auch Bestandteile des zusammengefassten Lageberichts:

- „Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate Governance Bericht“ ab Seite 59ff.,
- „Governance Struktur“ ab Seite 67ff.,
- „Organe der Gesellschaft“ ab Seite 72ff.

Darüber hinaus sind folgende Verweise Bestandteile des zusammengefassten Lageberichts:

-  Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate Governance Bericht gemäß § 289f HGB und § 315d HGB inkl. der Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG unter: [www.schaeffler.com/de/ir](http://www.schaeffler.com/de/ir)
-  Zusammengefasster gesonderter nichtfinanzieller Konzernbericht gemäß §§ 289b Abs. 3 und 315b Abs. 3 HGB im Nachhaltigkeitsbericht unter: [www.schaeffler-nachhaltigkeitsbericht.de/2021](http://www.schaeffler-nachhaltigkeitsbericht.de/2021)

### 3. Nachtragsbericht

Am 17. Januar 2022 hat die Schaeffler AG die Anleihe (ISIN DE000A2YB699) mit einem ausstehenden Nominalvolumen von 545 Mio. EUR und einer ursprünglichen Fälligkeit am 26. März 2022 gekündigt. Die vorzeitige Rückzahlung ist für den 1. März 2022 angekündigt.

Mit Closing am 1. Februar 2022 hat die Schaeffler Gruppe 100 % der Anteile an der Melior Motion GmbH erworben. Mit dem Erwerb des Zulieferers von Präzisionsgetrieben für die Robotik und andere Automatisierungsanwendungen baut die Schaeffler Gruppe in ihrer Sparte Industrial das Portfolio im Bereich Robotik aus.

Darüber hinaus sind nach dem 31. Dezember 2021 keine weiteren 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. Die Schaeffler Gruppe ist einer Vielzahl von potenziellen Risiken ausgesetzt, die das Geschäft negativ beeinflussen können. Darüber hinaus werden auch Chancen systematisch erfasst.

Die Risikostrategie der Schaeffler Gruppe sieht vor, kalkulierte Geschäftsrisiken mit Bedacht einzugehen, um die Unternehmensstrategie umzusetzen und die damit verbundenen Chancen zu realisieren. Der Geschäftserfolg erfordert in der Regel, dass Chancen genutzt und damit verbundene Risiken frühzeitig erkannt, bewertet und gesteuert werden. Einzelrisiken, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden können, sowie Compliance-Verstöße sind zwingend zu vermeiden.

Das Risikomanagement-System des Unternehmens dient der frühzeitigen Erkennung insbesondere von bestands- und entwicklungsgefährdenden Risiken, um diesen durch geeignete Maßnahmen zu begegnen. Die Schaeffler Gruppe definiert Risiken, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden könnten, als alle Risiken, die zur Zahlungsunfähigkeit führen können. Die Risikotragfähigkeit ist das maximale Risikoausmaß, das das Unternehmen ohne Gefährdung des eigenen Fortbestands im Zeitablauf tragen kann. Dieses wird bestimmt durch den maximalen Verlust, der gerade noch nicht zu einem Bruch von Financial Covenants oder einem Liquiditätsengpass oder einer Herabstufung unter das für eine angemessene Refinanzierung der ausstehenden Verbindlichkeiten erforderliche Minimum führen kann.

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

### 4.1 Risikomanagement-System

Zur Erreichung der Unternehmensziele geht die Schaeffler Gruppe bewusst Risiken ein.

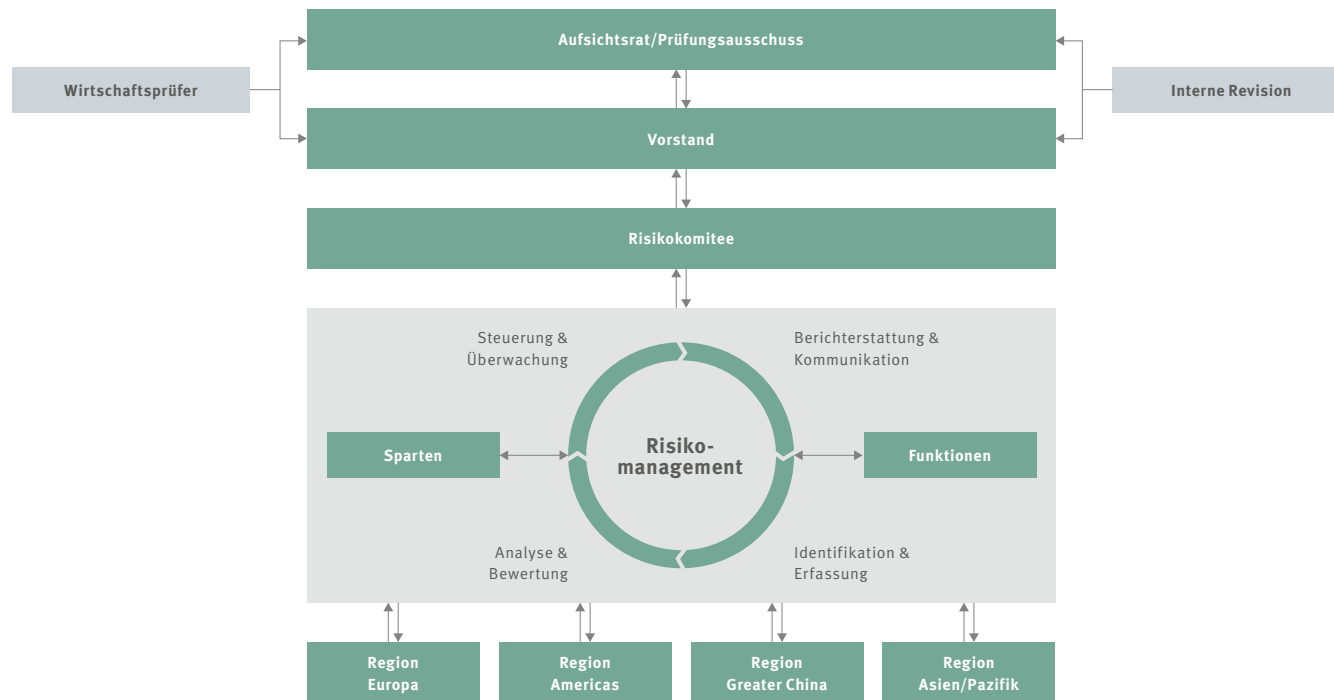
Ziel des Risikomanagement-Systems ist es, diese frühzeitig zu erkennen und entsprechend der Risikostrategie zu steuern. Dies gilt insbesondere für bestands- und entwicklungsgefährdende Risiken, denen mit geeigneten Maßnahmen begegnet wird. Die bewusste Auseinandersetzung mit den erkannten Risiken sowie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

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

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

**Chancen- und Risikobericht**  
Risikomanagement-System

**Ausgestaltung Risikomanagement-System**



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 erfolgen auf Ebene der Tochterunternehmen die Risikoidentifikation und -analyse. Darauf aufbauend folgt eine Top-down-Betrachtung durch die weltweit zuständigen Verantwortlichen in den Funktionen und Sparten. Diese beurteilen die in den Tochterunternehmen identifizierten Risiken unter Berücksichtigung von Interdependenzen innerhalb der Schaeffler Gruppe. Die beschriebene Vorgehensweise stellt sicher, dass alle Dimensionen der Matrixstruktur der Schaeffler Gruppe innerhalb des Risikomanagement-Systems berücksichtigt werden. Im Geschäftsjahr wurde ein Risikokomitee

unter Führung des Vorstands Finanzen & IT mit Vertretern der Sparten und Funktionen eingerichtet. Dessen Aufgabe ist es, quartalsweise nach Abschluss der Risikoerhebung bzw. -überprüfung eine Validierung der Risikoposition als Basis der Berichterstattung an den Vorstand durchzuführen. Die Risikoidentifikation in allen wesentlichen Gesellschaften der Schaeffler Gruppe findet halbjährlich statt. Darüber hinaus werden wesentliche Risiken laufend im Risikomanagement-System ergänzt und aktualisiert. Die Verantwortung für die Identifikation der Risiken liegt beim operativ verantwortlichen Management. Der maßgebliche Betrachtungszeitraum für die Risikoidentifikation liegt bei fünf Jahren und übersteigt den Prognosezeitraum.

Die systematische Erfassung von Risiken, die in Zusammenhang mit der nichtfinanziellen Erklärung nach § 289b Abs. 3 HGB i.V.m. § 289c HGB stehen, wird gesondert im Nachhaltigkeitsbericht der Schaeffler Gruppe dargestellt.

Zusammengefasster gesonderter nichtfinanzieller Konzernbericht gemäß §§ 289b Abs. 3 und 315b Abs. 3 HGB im Nachhaltigkeitsbericht unter: [www.schaeffler-nachhaltigkeitsbericht.de/2021](http://www.schaeffler-nachhaltigkeitsbericht.de/2021)

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

Die Auswahl der einbezogenen Tochterunternehmen erfolgt anhand eines definierten Auswahlprozesses, der sich an Umsatz und Ergebnis (EBIT) sowie geschäftsspezifischen Risikofaktoren orientiert. Dieser Auswahlprozess stellt sicher, dass alle unter Wesentlichkeitsgesichtspunkten relevanten Gesellschaften der Schaeffler Gruppe in das Risikomanagement einbezogen werden. Im Berichtsjahr wurden 41 von 149 Gesellschaften der Schaeffler Gruppe einbezogen. Diese decken 95 % der Umsatzerlöse ab. Die verbleibenden 108 Gesellschaften werden einem verkürzten Risikoerhebungsprozess unterzogen, der die Identifikation aller bestandsgefährdenden Risiken sicherstellt.

Im Rahmen des Risikomanagements werden ausschließlich Risiken betrachtet, deren potenzielles Schadensausmaß 5 Mio. EUR brutto überschreitet. Die Risiken sind dabei nach ihrer monetären Auswirkung (Schadensausmaß) und ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit zu bewerten. Bei der Bewertung der monetären Auswirkung werden die vier Kategorien „sehr gering“, „gering“, „mittel“ und „hoch“ unterschieden. Maßgeblich für die Bewertung ist das Schadensausmaß bezogen auf ein Jahr. Die Eintrittswahrscheinlichkeit wird auf einer Prozentskala bewertet

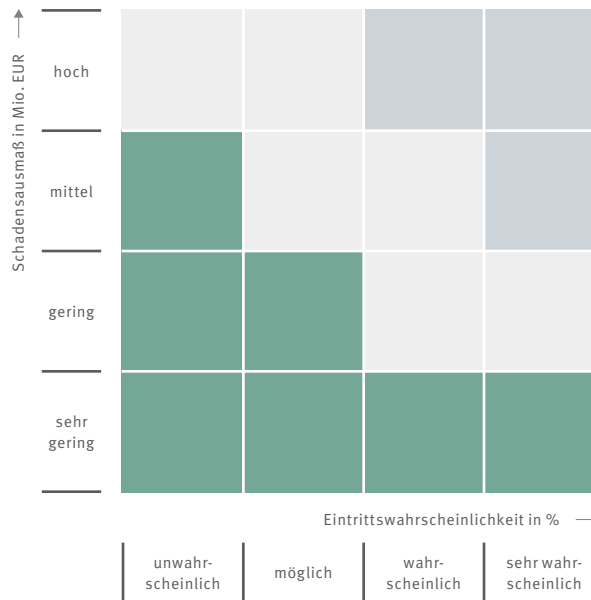
**Chancen- und Risikobericht**  
Risikomanagement-System

und in die vier Kategorien „unwahrscheinlich“, „möglich“, „wahrscheinlich“ und „sehr wahrscheinlich“ unterteilt. Die Kombination aus Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit definiert die Risikoklasse, die in ihrer Wirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage als gering, mittel und hoch eingestuft wird. Die Einstufung der Risiken in die jeweiligen Risikoklassen erfolgt anhand der Risikomatrix. Bei der Risikobewertung wird zwischen Brutto- und Nettobewertung unterschieden. Bereits ergriffene Maßnahmen können das Bruttoisiko sowohl in Bezug auf die monetären Auswirkungen als auch in Bezug auf den möglichen Eintritt des Risikos mindern. Das Nettoisiko stellt dann die Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit unter Berücksichtigung der bis zum Berichtsstichtag bereits eingeleiteten schadensmindernden Maßnahmen dar.

Im Rahmen einer Weiterentwicklung des Risikomanagement-Systems erfolgt auf Grundlage der erhobenen Nettorisiken die Bestimmung der Gesamtrisikoposition durch die Aggregation der Risiken mittels einer Monte-Carlo Simulation. Hieraus ergibt sich eine quantitative Risikoposition als Abweichung zu den geplanten Cash Flows und zum geplanten EBIT. Die Schaeffler Gruppe nutzt im Sinne einer Worst-Case Betrachtung das 95-Perzent Quantil dieser Risikoverteilung, um die Planabweichung von EBIT und Cash Flows zu bestimmen. Diese liegt mit 95%iger Wahrscheinlichkeit unter der ermittelten Planabweichung. Dieser ermittelte Wert der aggregierten Risiken dient als Vergleichswert gegenüber der Risikotragfähigkeit. Relevante Interdependenzen zwischen den Risiken der Schaeffler Gruppe werden qualitativ ermittelt und dargestellt.

Die identifizierten Risiken sind aktiv zu steuern, um die vom Unternehmen angestrebte Risikominderung zu erreichen. Die Risikoverantwortlichen sind dafür verantwortlich, 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

**Risikomatrix**



mit mittlerer oder hoher Schadenswirkung hingegen werden zusätzlich durch den Vorstand der Schaeffler AG gesteuert. Im Rahmen seines jeweiligen Verantwortungsressorts beschließt jedes Vorstandsmitglied die erforderlichen Maßnahmen und sorgt für deren kontinuierliche Umsetzung. Die Maßnahmen werden regelmäßig intern auf ihre Wirksamkeit geprüft.

Die Abteilung Risikomanagement berichtet halbjährlich die Risikosituation an den Vorstand. 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 wesentliche Veränderungen der Risikolage nach einem definierten Prozess zeitnah an den Vorstand berichtet. Die Berichterstattung an den Prüfungsausschuss erfolgt jährlich.

**Schadensbewertung**

**Schadensausmaß in EUR**

|                           |             |
|---------------------------|-------------|
| < 10 Mio.                 | sehr gering |
| > = 10 Mio. – < 25 Mio.   | gering      |
| > = 25 Mio. – < = 50 Mio. | mittel      |
| > 50 Mio.                 | hoch        |

**Eintrittswahrscheinlichkeit in %**

|               |                     |
|---------------|---------------------|
| < 25 %        | unwahrscheinlich    |
| 25 % – < 50 % | möglich             |
| 50 % – 75 %   | wahrscheinlich      |
| > 75 %        | sehr wahrscheinlich |

**Risikoklassen**

gering mittel hoch  
Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage

Die Interne Revision bezieht gemeldete Risiken in ihren risikobasierten Prüfungsansatz mit ein und unterstützt bei der Überwachung der Umsetzung der Steuerungsmaßnahmen.

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

**Chancen- und Risikobericht**

Internes Kontrollsystem

## 4.2 Internes Kontrollsystem

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

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

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

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

Im rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystem der Schaeffler Gruppe sind folgende wesentliche Maßnahmen implementiert:

- Eine Konzernbilanzierungsrichtlinie regelt die konzernweit einheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden unter Berücksichtigung neu anzuwendender IFRS-Bilanzierungsstandards.

- Quartalsweise herausgegebene Abschluss-Richtlinien informieren die Tochterunternehmen der Schaeffler AG über alle relevanten Themen bezüglich der Inhalte sowie der Prozesse und Fristen der Abschlusserstellung.
- Die Aufgaben und Verantwortungen bei der Erstellung des Jahres- und Konzernabschlusses sind anhand eines detaillierten Ablauf- und Terminplans zu dessen Erstellung klar definiert und zugeordnet.
- Ein enger Austausch erfolgt zwischen den operativen Einheiten und den unterschiedlichen Prozessbeteiligten zu Themen der Rechnungslegung, Abschlusserstellung und der Qualitätssicherung im Rahmen der Abschlusserstellung.

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

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

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

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

## 4.3 Risiken

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

### Strategische Risiken

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

### Strategische Marktrisiken

Die Schaeffler Gruppe ist in einem wettbewerbsintensiven und technologisch schnelllebigen Umfeld tätig.

**Chancen- und Risikobericht**

## Risiken

Das Komponentengeschäft der Sparte Automotive Technologies steht unter einem erheblichen Preisdruck, getrieben durch zunehmende Preisforderungen der Kunden, gebündelte Einkaufskooperationen und zum Teil fokussierte bzw. schlankere Wettbewerber insbesondere in den Emerging Markets. Preisforderungen können heute nicht vollumfänglich an die eigenen Zulieferer weitergereicht und bei bestehenden Strukturen nicht vollständig aufgefangen werden. Hinzu kommt aufgrund der beschleunigten Elektrifizierung mittelfristig ein geringerer Umsatz bei Komponenten.

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

Die Sparte Industrial sieht sich bei Getriebeanwendungen im Bereich Windkraft mit technologischen Veränderungen konfrontiert, die zu einer vermehrten Abkehr von klassischen Wälzlagerlösungen und in Folge zu rückläufigen Umsätzen führen können. Die Schaeffler Gruppe reagiert auf diese Entwicklung mit dem Aufbau eigener Kompetenzen für alternative Lager-technologien, bei einer kontinuierlichen Beobachtung des Marktes. Sollte das erklärte Ziel, eine wettbewerbsfähige neue Technologie zu entwickeln, nicht erreicht werden, kann dies mit mittleren Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage verbunden sein.

**Makroökonomische Entwicklung**

Veränderungen hinsichtlich sozialer, politischer, rechtlicher und ökonomischer Stabilität in bestimmten Märkten sowie der geopolitischen Lage können zu einer Einschränkung des laufenden Geschäfts bzw. vorgesehener Expansionen der Schaeffler Gruppe führen.

Angesichts der stark expansiven Geld- und Fiskalpolitik insbesondere in den USA und im Euroraum sowie im Zuge der Coronavirus-Pandemie ausgelöster weltweiter Nachholeffekte

bei der Nachfrage, anhaltender Lieferengpässe und hoher Energiepreise können sich Inflationserwartungen erhöhen und die zuletzt hohen Inflationsraten verfestigen bzw. weiter ansteigen. Dies kann eine Straffung der Geldpolitik auslösen, die schneller als erwartet erfolgt.

Steigende Preise können sich in erhöhten Produktionskosten niederschlagen. Gleichzeitig können steigende Preise die Kaufkraft und somit die Nachfrage nach Unternehmensprodukten dämpfen. Insgesamt können unerwartet hohe und anhaltende Preissteigerungen die wirtschaftliche Entwicklung ausbremsen und auf Unternehmensebene durch stark ansteigende Kosten im Bereich Produktion und Personal sowie eine mittelfristig gedämpfte Nachfrage eine mittlere Auswirkung auf Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben.

**Elektromobilität**

Die fortschreitende Elektrifizierung der Automobile setzt die weitere Entwicklung des konventionellen Antriebsstrangs unter Druck. Zum einen können weitere Effizienzsteigerungen des konventionellen Antriebsstrangs an Bedeutung verlieren, zum anderen werden bestehende Produkte bzw. Anwendungen verdrängt. Mit der Gründung des Unternehmensbereiches E-Mobilität und dem damit angestrebten weiteren Aufbau eines entsprechenden Produktportfolios sollen potenzielle Umsatzverluste beim konventionellen Antriebsstrang in den nächsten Jahren kompensiert werden. Zeigen die bereits ergriffenen Initiativen nicht die gewünschte Wirkung, kann dies zu einer mittleren Auswirkung auf die Finanz- und Ertragslage führen. Das Schadensausmaß kann durch die Einleitung kostensenkender Maßnahmen reduziert werden.

Über den Betrachtungszeitraum von zehn Jahren hinaus bestehen erhebliche Unsicherheiten darüber, welche Technologien und welche Kunden sich in der Elektromobilität am Markt durchsetzen werden. Anders als im klassischen Komponentengeschäft sind im Systemgeschäft der Elektromobilität die Umsätze stark auf einzelne Kundenprojekte gebündelt. Das heißt, hier ist die Schaeffler Gruppe in stärkerem Maße vom Markterfolg

einzelner Kundenprojekte abhängig. Bislang haben sich in der Elektromobilität noch keine festen Standards etabliert, sodass Kunden verschiedene technologische Lösungen erproben. Das Risiko, hier für Kunden technische Ansätze zu entwickeln, die sich langfristig nicht am Markt durchsetzen, ist daher gegeben, was zu vorzeitigen Abwertungen von Vermögensgegenständen vor vollständiger Amortisation führen könnte. Über ein ausgewogenes Portfolio von Kunden und Produkttechnologien sowie die Belieferung von Komponenten in Programme, bei denen die Schaeffler Gruppe nicht notwendigerweise der Systemintegrator ist, wird eine Diversifizierung dieser Risiken angestrebt.

**Operative Risiken**

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

**Coronavirus-Pandemie**

Eine erneute Verschärfung der Coronavirus-Pandemie kann einschneidende und umfassende Eindämmungsmaßnahmen erforderlich machen und die bisher erreichte wirtschaftliche Erholung und die internationalen Handelsverflechtungen stark beeinträchtigen.

Die zukünftigen Auswirkungen und die Dauer der Coronavirus-Pandemie sind weiterhin nicht vorhersagbar, insbesondere dann, wenn verfügbare Vorsorgemaßnahmen keine ausreichende Wirksamkeit entfalten. Die in diesem Zusammenhang bestehenden Unsicherheiten der Märkte können sich in kurzfristigen Nachfrageschwankungen der Kunden niederschlagen. Zudem kann es zu unvorhersehbaren „Lockdown-Maßnahmen“ bei Lieferanten, Kunden oder eigenen Betriebsstätten kommen oder zu Versorgungsengpässen bei Kunden, insbesondere ausgelöst durch die Verknappung von Halbleitern.

In Abhängigkeit von dem weiteren Verlauf der Pandemie sowie der Dauer, Stärke und Wirksamkeit der weltweiten Eindämmungsmaßnahmen können hohe negative Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler Gruppe entstehen.

**Chancen- und Risikobericht**

## Risiken

Der Verlauf und die Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie werden laufend analysiert, um mit zielgerichteten Maßnahmen die Ertragskraft und Liquiditätsposition des Unternehmens zu sichern.

**Beschaffungsrisiken und Lieferfähigkeit**

Der Einkauf der Schaeffler Gruppe sichert die optimale Versorgung des Unternehmens mit Gütern und Dienstleistungen ab. Dabei stehen Qualität, Kosten und Liefertreue im Fokus. Durch eine intensive Zusammenarbeit mit den Lieferanten wird die Zulieferqualität erhöht. Eine verbesserte logistische Anbindung der Lieferanten dient der Versorgungssicherheit.

Beschaffungsrisiken bestehen v. a. aufgrund von Marktpreisschwankungen, derzeit ausgelöst durch stark steigende Energie- und insbesondere Stahlpreise. Stahl kommt bei der Herstellung von Wälzlagern und Automobilkomponenten zum Einsatz, sodass sich steigende Preise auf alle Sparten der Schaeffler Gruppe auswirken. Steigende Materialpreise können zu einer hohen Auswirkung auf die Finanz- und Ertragslage führen.

Die Schaeffler Gruppe strebt weiterhin an, höhere Preise an den Beschaffungsmärkten durch entsprechende Anpassungen der Absatzpreise, wenn auch zeitversetzt, zumindest teilweise zu kompensieren. Sollte es nicht gelingen, die Preiserhöhungen gegenüber dem Kunden durchzusetzen, kann dies zu negativen Auswirkungen auf die Finanz- und Ertragslage führen.

Die Lieferfähigkeit ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für eine langfristige vertrauensvolle Kundenbeziehung. Diese wird durch eine systematische Verbesserung der Produktions- und Absatzlogistik laufend gesteigert. Die Sparten Industrial und Automotive Aftermarket arbeiten mit leistungsfähigen Distributionszentren, um eine verbesserte Marktversorgung mit einer geringen Anzahl an Logistikstandorten zu erreichen.

Eine nicht dauerhaft gewährleistete Lieferfähigkeit sowie die Sicherstellung vertraglich vereinbarter Liefertermine können zu

erhöhten Aufwendungen in der Lieferkette führen und mit hohen Auswirkungen auf die Finanz- und Ertragslage verbunden sein.

**Marktentwicklung**

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

In der Sparte Automotive Technologies unterliegt die Nachfrage neben den globalen wirtschaftlichen Bedingungen noch weiteren Faktoren, wie u. a. Änderungen im Konsumverhalten, Kraftstoffpreisen und Zinsniveau. Insbesondere die anhaltende Unsicherheit hinsichtlich der zukünftigen Marktentwicklung in China sowie die politischen Rahmenbedingungen in Europa können das Marktwachstum weiterhin gefährden. Diese Vielzahl ökonomischer Einflussfaktoren, die weltweit die Automobilnachfrage beeinflussen, führt dazu, dass die Automobilproduktion einer hohen Volatilität unterworfen ist, die eine genaue Vorhersage des Absatzes deutlich erschwert. Eine Veränderung der prognostizierten Marktentwicklung kann zu hohen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage führen.

Um frühzeitig Veränderungen in den Marktstrukturen bzw. Reglementierungen zu erkennen, werden die Märkte laufend analysiert. Bei unvorhergesehener Marktabkühlung wird über gesteuerte Kosteneffizienzprogramme dynamisch und flexibel die Schadenshöhe des Risikos reduziert. Im Falle eines unvorhersehbaren Preisverfalls wird über Nachverhandlungen mit Lieferanten die Schadenshöhe des Risikos reduziert.

Grundsätzlich besteht auch das Risiko, das einzelne Kundenprojekte vor Projektabschluss gestoppt oder nach Serienanlauf nicht im geplanten Umfang realisiert werden. Die Abweichung vom ursprünglich vereinbarten Szenario kann mit mittleren Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage verbunden sein.

Die enge Zusammenarbeit mit den Kunden der Schaeffler Gruppe ermöglicht es, frühzeitig auf Abweichungen zu reagieren.

**Produktionsrisiko**

Die Produktion der Schaeffler Gruppe ist sehr anlagenintensiv und deshalb mit hohen Fixkosten verbunden. Ein Rückgang der Auslastung in den Werken führt folglich zu steigenden Kosten und zu geringerer Profitabilität im Unternehmen. Als weltweit tätiges Unternehmen analysiert die Schaeffler Gruppe regelmäßig die Marktverhältnisse und gleicht sie mit der Präsenz in der Region ab. Dabei spielen mehrere Faktoren eine Rolle, etwa die wirtschaftliche Lage, Angebot und Nachfrage sowie Entscheidungen der Erstausrüster. Eine Verbesserung des globalen Footprints kann die Verlagerung von Werken oder Werksteilen erfordern. Verbleibende freie Kapazitäten oder ungenutztes Anlagevermögen können zusätzliche Kosten verursachen.

Die Produktions- und Fertigungsstandorte der Schaeffler Gruppe sind auf der ganzen Welt verteilt und unterliegen hohen Umweltstandards. Dies unterstreicht der große Anteil an nach EMAS zertifizierten Standorten. Neu erlassene Gesetze oder geänderte rechtliche Rahmenbedingungen auf nationaler oder internationaler Ebene können Risiken mit einer mittleren Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler Gruppe haben. Das weltweit eingeführte Umweltmanagementsystem unterliegt einem stetigen Qualitätssicherungsprozess und wird bei Bedarf weiterentwickelt. Trotz hoher Umweltstandards ist eine Feststellung von Altlasten mit Umweltbezug nicht auszuschließen, für die ggf. Sanierungsmaßnahmen durchgeführt werden müssen. Diese können eine hohe Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben.

Um eine volle Auslastung zu ermöglichen, kann es erforderlich sein, an verschiedenen Produktionsstandorten Maschinen nur einmal vorzuhalten. Der Ausfall einer solchen Engpassmaschine kann insbesondere in der Sparte Automotive Technologies zu Versorgungsengpässen bei internen und externen Kunden führen. Entscheidend ist hierbei die Zeitspanne zwischen dem Ausfall einer Engpassmaschine und dem Aufbau einer Alternativproduktion.



**Chancen- und Risikobericht**

## Risiken

Diese kann ein Werk der Schaeffler Gruppe mit vergleichbarer Produktionslinie aufbauen oder ein Alternativlieferant bereitstellen. Schäden können auch durch aufgebaute Sicherheitsbestände reduziert werden. Um die Eintrittswahrscheinlichkeit möglichst gering zu halten, wird dem Risiko durch eine laufende Instandhaltung begegnet. Dennoch stellt der Ausfall von Engpassmaschinen ein mittleres Risiko für die Finanz- und Ertragslage dar.

Einflüsse aufgrund höherer Gewalt können zu einer Verzögerung oder Unterbrechung in der Versorgungskette führen. Entscheidend ist hierbei, unabhängig von der Ursache die Zeitspanne zwischen dem Ausfall im Werk und dem Aufbau einer Alternativproduktion zu reduzieren. Die Produktion kann ggf. durch ein anderes Werk der Schaeffler Gruppe mit vergleichbarer Produktionslinie realisiert werden oder ein Alternativlieferant bereitstellen. Um die Eintrittswahrscheinlichkeit ungeplanter Unterbrechungen gering zu halten, werden umfangreiche Brandschutzvorkehrungen getroffen. Dennoch können die Folgen aus Einflüssen aufgrund höherer Gewalt zu einer mittleren Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage führen.

**Gewährleistungs- und Haftungsrisiken**

Einen wesentlichen Faktor für Kunden beim Kauf der von der Schaeffler Gruppe angebotenen Produkte stellt die Qualität dar. Um diese Qualität nachhaltig zu sichern, 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 vermehrte Gewährleistungs- und Haftungsrisiken gegenüber den Kunden nach sich ziehen. Mit zunehmender Elektrifizierung der Produkte der Schaeffler Gruppe können neben den klassischen

Produktrisiken zukünftig auch Cyberrisiken zu Gewährleistungs- und Haftungsrisiken führen. Auf derartige Risiken reagiert die Schaeffler Gruppe mit strengen Qualitätssicherungsmaßnahmen und kontinuierlichen Verbesserungsprozessen, um die Wahrscheinlichkeit des Eintretens von Gewährleistungs- und Haftungsrisiken gering zu halten. Das Eintreten einzelner Risiken kann eine mittlere Wirkung auf die Finanz- und Ertragslage der Schaeffler Gruppe haben. Grundsätzlich sind Produkthaftungsrisiken versichert. Inwieweit die Versicherungen Leistungen zu erbringen haben, ist immer im Einzelfall zu prüfen.

**Veränderung von Marktanteilen**

Die Schaeffler Gruppe steht mit einer Vielzahl von Unternehmen in den unterschiedlichsten Geschäftsfeldern im Wettbewerb. Damit verbunden ist das Risiko, von bestehenden oder neuen Wettbewerbern verdrängt zu werden bzw. eine Substitution der angebotenen Produkte durch Produktinnovationen oder neue technische Funktionen zu erfahren. Die Schaeffler Gruppe steht im Wettbewerb mit anderen internationalen Zulieferern und zu einem geringen Anteil auch mit regionalen Zulieferern. Mit diesen tritt die Schaeffler Gruppe hauptsächlich in den Wettbewerb um Preise, Qualität, Liefertreue und Design ebenso wie um die Fähigkeit, weltweit technische Unterstützung und weltweiten Service zu bieten. Sollte das Unternehmen in einem dieser Punkte nicht mehr wettbewerbsfähig sein, könnten sich Kunden für Produkte und Serviceleistungen von Wettbewerbern entscheiden.

Infolge des intensiven Wettbewerbs in der Automobilzulieferindustrie sieht die Schaeffler Gruppe für die Sparte Automotive Technologies ein Risiko, Marktanteile zu verlieren, mit mittlerer Auswirkung auf die Ertrags- und Finanzlage.

Die enge Zusammenarbeit mit den Schlüsselkunden der Schaeffler Gruppe in der Produktentwicklung sowie entsprechende Qualitätssicherungsmaßnahmen bei den Produkten reduzieren die Wahrscheinlichkeit der Substitution.

**Risiken aus Produktpiraterie**

Mit den Schaeffler-Produktmarken INA, LuK und FAG ist ein hoher Qualitätsanspruch verbunden, weshalb diese zunehmend in den Fokus der Produktpiraterie geraten. Zum einen führen Plagiate, die zu deutlich reduzierten Preisen angeboten werden, bei Handel und Endkunden zu Irritationen und münden oftmals in Anfragen zur Preisreduzierung. Zum anderen verursachen minderwertige Fälschungen einen Reputationsverlust, der durch den frühzeitigen Ausfall derartiger Produkte verursacht wird. Dadurch leiden sowohl das Firmenimage als auch der Markenwert. Die Bekämpfung der Produktpiraterie hat in der Schaeffler Gruppe daher einen hohen Stellenwert. Der Schutz des geistigen Eigentums erfolgt nicht nur über weltweite Schutzrechtsanmeldungen, sondern auch durch Maßnahmen gegen image- und umsatzschädigende Produktfälschungen. Aufgrund der Vielzahl der sichergestellten Plagiate ist von einer mittleren Auswirkung auf die Finanz- und Ertragslage durch gefälschte Produkte auszugehen.

**Informationssicherheitsrisiken**

Eine zunehmende Bedrohung der Sicherheit von Informationen und Geschäftsgeheimnissen kann zu einer Gefährdung von Unternehmenswerten führen. Das Informationssicherheitsmanagementsystem der Schaeffler Gruppe orientiert sich am ISO/IEC 27001 Standard und berücksichtigt nationale und branchenspezifische Regelungen. Es zielt darauf ab, das geistige Eigentum und die Geschäftsgeheimnisse der Schaeffler Gruppe und ihrer Geschäftspartner vor Diebstahl, Verlust, unbefugter Weitergabe, rechtswidrigen Zugriffen oder Missbrauch zu schützen. Seitens der Geschäftspartner steigen die Anforderungen an die Schaeffler Gruppe, diese Standards und entsprechende vertragliche Verpflichtungen zu berücksichtigen. Der steigenden Bedrohung begegnet das Unternehmen mit zielgerichteten Maßnahmen. Diesen Anforderungen nicht zu entsprechen, kann unter Umständen mit einem Auftragsverlust verbunden sein. Bedingt durch die zunehmende Anzahl und Professionalität krimineller Angriffe kann ein Risiko für die Informationssicherheit mit einer mittleren Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage nicht vollständig ausgeschlossen werden.



## Chancen- und Risikobericht


### Risiken

## Rechtliche Risiken

Aus der Geschäftstätigkeit der Schaeffler Gruppe entstehen rechtliche Risiken, die z. B. aus der Nichtbeachtung relevanter Vorschriften resultieren können. Für rechtliche Risiken wird nach Maßgabe der Rechnungslegungsvorschriften bilanzielle Vorsorge getroffen.

## Compliance-Risiken

Als global tätiges Unternehmen muss die Schaeffler Gruppe weltweit unterschiedliche Gesetze und Vorschriften beachten. Auch bei sorgfältiger Beachtung kann es dabei unter Umständen zu Verstößen gegen geltendes nationales und internationales Recht einschließlich regulatorischer Anforderungen der EU kommen. Identifizierten Sachverhalten, die den Anforderungen des Compliance Management Systems nicht gerecht werden, wird unverzüglich mit entsprechenden Maßnahmen begegnet. Die Folgen von Compliance-Verstößen können eine mittlere Wirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie auf die Reputation der Schaeffler Gruppe haben. Die Schaeffler Gruppe kooperiert bei Untersuchungen wegen möglicher Compliance-Verstöße mit den Behörden und reagiert angemessen auf erkannte Schwachstellen. Laufende Schulungen unterstützen Mitarbeiter, sich compliance-konform zu verhalten. Damit wird auch Vorsorge getroffen, Schaden von der Schaeffler Gruppe abzuwenden, wie z. B. einen CEO-Fraud.

 Mehr zur Darstellung des Compliance Management Systems ab Seite 68ff.

Mit Hilfe eines Material-Compliance-Managements wirkt das Unternehmen darauf hin, dass verwendete Komponenten und Materialien geltenden Gesetzen und Vorschriften entsprechen. Dennoch besteht das Risiko, dass rechtliche Vorgaben und deren Entwicklung nicht rechtzeitig erkannt und Produkte gesetzeswidrig am Markt vertrieben werden. Dadurch kann es zu mittleren Auswirkungen auf die Finanz- und Ertragslage kommen.

## Finanzielle Risiken

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

## Steuerrisiken

Die Schaeffler Gruppe unterliegt weltweit Betriebsprüfungen. In laufenden oder zukünftigen Betriebsprüfungen könnten die Steuergesetze oder relevante Fakten durch die Steuerbehörden anders interpretiert werden als durch die Schaeffler Gruppe. Folglich könnte es zu einer Anpassung der Steuerbemessungsgrundlagen kommen und sich die Steuerschuld erhöhen. Eine Nachzahlung infolge der Anpassung der Steuerbemessungsgrundlage kann 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. Die größten operativen Währungsrisiken resultieren dabei aus Kursänderungen des US-Dollar und des chinesischen Renminbi.

Währungsrisiken werden kontinuierlich überwacht und berichtet. Das Management der Währungsrisiken erfolgt zentral. Die konzernweiten Währungsrisiken werden aggregiert und durch den Abschluss von Sicherungsgeschäften abgesichert. Als Sicherungsinstrumente werden grundsätzlich Devisentermingeschäfte und Zinswährungsswaps verwendet. Das Währungsrisiko, die Marktwerte der Währungsderivate sowie die Entwicklung an den Devisenmärkten werden im Rahmen des Risikomanagements kontinuierlich überwacht und gesteuert.

Die Wettbewerbsposition der Schaeffler Gruppe kann von Wechselkursentwicklungen negativ beeinflusst werden, sofern Wettbewerber aus anderen Währungsräumen aufgrund der Wechselkursentwicklung günstigere Preise anbieten können. Die weltweite Verteilung der Produktionsstandorte ermöglicht es der Schaeffler Gruppe, wechselkursbedingte Auswirkungen auf die Wettbewerbsposition zu reduzieren. Dennoch kann eine negative Wechselkursentwicklung mittlere Auswirkungen auf die Ertrags- oder Finanzlage haben.

## Liquiditätsrisiken

Das Risiko, dass die Schaeffler Gruppe ihre Zahlungsverpflichtungen bei Fälligkeit nicht erfüllen kann, wird als Liquiditätsrisiko bezeichnet. Dabei wird in der Schaeffler Gruppe zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Liquiditätsrisiken differenziert.

Liquiditätsrisiken können entstehen, wenn ein sich ergebender Finanzierungsbedarf nicht durch bestehende Eigen- bzw. Fremdfinanzierung gedeckt werden kann. Der Finanzierungsbedarf der Schaeffler Gruppe war im Geschäftsjahr 2021 durch die bestehenden Finanzierungsinstrumente sowie die durchgeführten Refinanzierungen durchgehend gedeckt.

**Chancen- und Risikobericht**  
Risiken

Um einen unvorhergesehenen kurzfristigen oder auch mittelfristigen Liquiditätsbedarf möglichst zu vermeiden, erfolgen das Monitoring und die Steuerung des kurz- und mittelfristigen Liquiditätsrisikos anhand einer rollierenden Liquiditätsplanung mit einem Planungshorizont von bis zu zwölf Monaten. In diesem Zusammenhang werden kurzfristige Schwankungen des Cash Flow taggenau beobachtet und können über Kreditlinien ausgeglichen werden. Hierfür stehen der Schaeffler Gruppe eine Revolving Credit Facility in Höhe von 1,8 Mrd. EUR sowie weitere bilaterale Kreditlinien zur Verfügung.

Den Kreditgebern steht bei Vorliegen bestimmter Bedingungen, u. a. im Fall der Nichteinhaltung von Finanzkennzahlen (Financial Covenants), ein außerordentliches Kündigungsrecht zu, das prinzipiell zur sofortigen Fälligestellung der Kredite berechnen würde. Die Einhaltung von Financial Covenants wird laufend überwacht und regelmäßig an die Kreditgeber berichtet. Die Financial Covenants wurden bisher entsprechend den kreditvertraglichen Regelungen durchgängig eingehalten. Die Schaeffler Gruppe geht davon aus, dass die Financial Covenants auch zukünftig eingehalten werden.

Jegliche Verletzung der Auflagen aus den Kreditverträgen sowie ein nicht über die bestehenden Kreditlinien abdeckbarer Liquiditätsbedarf kann eine mittlere Wirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler Gruppe haben, deren tatsächlicher Eintritt als unwahrscheinlich eingeschätzt wird.

**Wertminderungen**

Neben einer regelmäßigen jährlichen Prüfung werden Vermögenswerte bzw. Gruppen von Vermögenswerten einschließlich Geschäfts- oder Firmenwerten insbesondere dann auf Wertminderung geprüft, wenn ein Anhaltspunkt dafür vorliegt, dass diese wertgemindert sein könnten (sog. Triggering Event).

Zukünftige ungünstige Geschäftsentwicklungen können ein Anhaltspunkt für Wertminderungen sein, die zu einer mittleren negativen Auswirkung auf die Ertrags- und Finanzlage des Konzerns führen können. Insbesondere in der Sparte Automotive Technologies kann eine negative Entwicklung des Marktes ein sog. Triggering Event auslösen.

**Risikobewertung**

|  | Schadensausmaß<br>in EUR | Eintritts-<br>wahrscheinlichkeit<br>in % | Risikoklasse | Veränderung<br>ggü. Vorjahr |
|--|--------------------------|--|--------------|-----------------------------|
| <b>Strategische Risiken</b>            |                          |  |              |                             |
| • Strategische Marktrisiken            | hoch                     | möglich                                  | mittel       | ↗                           |
| • Makroökonomische Entwicklung         | hoch                     | unwahrscheinlich                         | mittel       | neu                         |
| • Elektromobilität                     | mittel                   | möglich                                  | mittel       | →                           |
| <b>Operative Risiken</b>               |                          |  |              |                             |
| • Coronavirus-Pandemie                 | hoch                     | sehr wahrscheinlich                      | hoch         | ↗                           |
| • Beschaffungsrisiken                  | hoch                     | sehr wahrscheinlich                      | hoch         | neu                         |
| • Lieferfähigkeit                      | mittel                   | sehr wahrscheinlich                      | hoch         | ↗                           |
| • Marktentwicklung                     | mittel                   | sehr wahrscheinlich                      | hoch         | ↗                           |
| • Produktionsrisiko                    | mittel                   | sehr wahrscheinlich                      | hoch         | ↗                           |
| • Ausfall von Engpassmaschinen         | hoch                     | unwahrscheinlich                         | mittel       | →                           |
| • Gewährleistungs- und Haftungsrisiken | hoch                     | unwahrscheinlich                         | mittel       | →                           |
| • Veränderung von Marktanteilen        | hoch                     | unwahrscheinlich                         | mittel       | →                           |
| • Risiken aus Produktpiraterie         | gering                   | wahrscheinlich                           | mittel       | →                           |
| • Informationssicherheitsrisiken       | gering                   | wahrscheinlich                           | mittel       | →                           |
| <b>Rechtliche Risiken</b>              |                          |  |              |                             |
| • Compliance-Risiken                   | hoch                     | unwahrscheinlich                         | mittel       | →                           |
| <b>Finanzielle Risiken</b>             |                          |  |              |                             |
| • Steuerrisiken                        | mittel                   | sehr wahrscheinlich                      | hoch         | ↗                           |
| • Risiken aus Pensionszusagen          | hoch                     | möglich                                  | mittel       | →                           |
| • Währungsrisiken                      | hoch                     | möglich                                  | mittel       | →                           |
| • Liquiditätsrisiken                   | hoch                     | unwahrscheinlich                         | mittel       | →                           |
| • Wertminderungen                      | hoch                     | unwahrscheinlich                         | mittel       | →                           |

↗ erhöht → unverändert ↘ reduziert

**Chancen- und Risikobericht**

## Chancen

## 4.4 Chancen

Die Identifikation und die Wahrnehmung von Chancen obliegen dem operativen Management. Chancen sollen frühzeitig erkannt und durch geeignete Maßnahmen genutzt werden. Die definierten Chancen werden im Rahmen des Strategie-Dialogs mit dem Vorstand diskutiert und darauf basierend Strategien abgeleitet. Dabei werden die relevanten Wachstumsoptionen priorisiert, konkrete Ziele abgeleitet sowie Maßnahmen und Ressourcen zur operativen Zielerreichung für die zukünftige Ausrichtung der Schaeffler Gruppe festgelegt.

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

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

### Chancen im strategischen Bereich

Die Schaeffler Gruppe ist mit ihrem Produkt- und Leistungsangebot weltweit vertreten, um an den erwarteten Megatrends der Zukunft zu partizipieren.

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

#### **Wachsende Automobilnachfrage in den Schwellenländern**

Ein wachsender Fahrzeugmarkt wird v. a. in den Schwellenländern gesehen. Die Schaeffler Gruppe erwartet, dass in diesen Ländern die Anzahl der Fahrzeuge pro Einwohner deutlich zunimmt und sich den Werten ausgereifter Märkte annähert.

### **Neue Mobilität**

Die zunehmende Einwohnerzahl in Megacities führt dazu, dass der öffentliche Personenverkehr in den Städten mit Metros, S-Bahnen und Straßenbahnen sowie zwischen den Städten, z. B. mit Hochgeschwindigkeitszügen, langfristig zunehmend an Attraktivität und Bedeutung gewinnen wird. Gerade 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 zudem nicht nur ein Zukunftsmarkt in der Erstausrüstung, sondern verfügt auch im Aftermarket-Geschäft über attraktive Geschäftspotenziale. Trotz kurzfristiger Einschränkungen des öffentlichen Personen- und Güterverkehrs im Rahmen der Coronavirus-Pandemie ist langfristig mit zunehmender Konjunkturerholung wieder von steigenden Transport-Aufkommen auszugehen.

### **Private Mobilität**

Die Coronavirus-Pandemie kann zu einer nachhaltigen Veränderung des Mobilitätsverhaltens führen. Der zu beobachtende Anstieg privater Mobilität zu Lasten des öffentlichen Nahverkehrs, Mobilitätsdienstleistern sowie flexiblen Mobilitätskonzepten wie Car Sharing kann sich weiter fortsetzen. Der Einfluss der Pandemie kann für die Sparte Automotive Aftermarket in zweierlei Hinsicht positiv sein. Einerseits kann die Wiederentdeckung der privaten Mobilität zu einer positiven Entwicklung des Fuhrparks führen, welcher einen wesentlichen Wachstumstreiber für den Aftermarket darstellt. Andererseits kann sich aus der intensiveren Nutzung des Privatfahrzeugs ein höherer Verschleiß bzw. eine höhere Wartungsintensität ergeben.

### **Klimawandel**

Im Kontext des globalen Klimawandels und als Folge der Klimapolitik wächst der weltweite Bedarf an erneuerbaren Energien. Die Schaeffler Gruppe unterstützt den Ausbau der regenerativen Energiegewinnung mit den hierfür notwendigen Komponenten und Lösungen. Vor allem mit innovativen Lagerlösungen für Windkraftturbinen trägt die Schaeffler Gruppe dazu bei, Windkraftanlagen zuverlässiger zu machen und die Kosten für die erneuerbare Energiegewinnung zu senken.

### **E-Mobilität im Automotive Aftermarket**

Vorangetrieben durch die zentrale Rolle des alternativen Antriebssystems im Zusammenhang mit den gesamtgesellschaftlichen Bemühungen hin zu einer nachhaltigeren Mobilität, gewinnt die E-Mobilität immer mehr an Bedeutung. Das Produktsegment Elektrik und Elektronik könnte in diesem Kontext einer der wichtigsten Wachstumstreiber im Aftermarket werden. Eine entsprechende Erweiterung des Portfolios hin zu einem umfassenden Anbieter für E-Mobilitätskomponenten, -lösungen und -systeme, würde von einer sehr hohen Kompetenz für die anstehenden technologischen Herausforderungen zeugen und somit die eigene Positionierung in diesem noch nicht strukturierten Markt nachhaltig stärken und neue Geschäftsfelder erschließen.

Ähnlich wie für den Automotive Aftermarket zeigt sich ebenso in mobilen Anwendungen aus dem Bereich Industrial ein zunehmender Trend zu deren Elektrifizierung, wie z. B. bei Baumaschinen, Landmaschinen und Zweirädern. Die Schaeffler Gruppe begegnet dieser Entwicklung mit einem spartenübergreifend koordinierten Angebot an Lösungen für elektrifizierte Antriebsstränge.

**Chancen- und Risikobericht**

Gesamtbeurteilung der Chancen- und Risikosituation der Schaeffler Gruppe

**Flottenmanagement**

Die Nachfrage nach Full-Service-Leasing und damit verbundenem Flottenmanagement ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Flottenmanagementdienste entwickeln sich von grundlegenden Finanzierungsdiensten über fahrzeugbezogene Dienste zu Diensten, bei denen der Fahrer im Fokus steht. Die Auswirkungen des Flottenmanagements stehen nicht nur im Zusammenhang mit einer intensiveren Nutzung des Autos, sondern auch mit standardisierten Entscheidungen wie bei Neuanschaffungen oder Reparaturen. Diese neuen Akteure im Automotive Aftermarket stellen die „Total Cost of Ownership (TCO)“ deutlich stärker in den Vordergrund. Dies könnte ein hohes Potenzial für eine Kanalverschiebung hin zum Independent Aftermarket oder für die Entstehung neuer nutzungsbasierter Geschäftsmodelle mit sich bringen.

**Strategisches Geschäftsfeld Wasserstoff**

Getrieben durch das steigende Bewusstsein für Nachhaltigkeit und durch ambitionierte Klimaziele gewinnt der Energieträger Wasserstoff aktuell deutlich an Bedeutung. Besonders für sog. grünen Wasserstoff, welcher via Elektrolyse hergestellt wird, wird in den kommenden Jahren ein signifikantes Marktwachstum erwartet. Beim Verfahren der Elektrolyse wird Wasserstoff unter Einsatz von erneuerbarer Energie CO<sub>2</sub>-neutral gewonnen. Erfolgskritisch für den Markthochlauf dieser Technologien ist der Aufbau verlässlicher Lieferketten sowie die Industrialisierung und Skalierung der zugehörigen Kernkomponenten.

In der Sparte Industrial hat Schaeffler das strategische Geschäftsfeld Wasserstoff gebildet und strebt an, sich in der Wertschöpfungskette der Wasserstofftechnologien zu etablieren. Der strategische Fokus liegt hierbei auf der Skalierung von kritischen Kernkomponenten wie Bipolarplatten und Elektrolyse-Stacks. Hierbei bringt Schaeffler seine bestehenden Kernkompetenzen im Bereich der Materialumformung, Oberflächentechnik und Industrialisierung erweitert um die Elektrochemie ein. Nach einem erfolgreichen Markteintritt im Jahr 2021 werden die Wasserstoffaktivitäten im Folgejahr deutlich erweitert und Marktreferenzen geschaffen.

**Chancen im operativen Bereich****Digitalisierung**

Der weltweite digitale Wandel und die Vernetzung von Komponenten und Systemen ermöglichen eine gesteigerte Effizienz von Maschinen und Anlagen im Unternehmen und bei Kunden. Die Schaeffler Gruppe bietet hierfür zahlreiche Industrie 4.0-Lösungen an. Ihre Systeme und Komponenten befinden sich in Maschinen an den Stellen, an denen wichtige Daten generiert und mit intelligenten Sensoren erfasst werden können. Condition-Monitoring-Lösungen und Cloud-basierte digitale Dienste für die vorausschauende Instandhaltung liefern kontinuierlich Informationen über den Zustand der Maschinen und Anlagen. Mit Hilfe der vernetzten Produkte und Services von der Schaeffler Gruppe lassen sich wichtige Prozessparameter und Zustandsinformationen zur Verbesserung der Prozesse und zur Erhöhung der Effizienz von Maschinen und Anlagen gewinnen.

**Chancen im rechtlichen Bereich**

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

**Steigende Anforderungen durch Gesetzgebung**

Infolge strengerer Regularien, wie z. B. die stetig sinkenden CO<sub>2</sub>-Emissionsziele von Fahrzeugen, ist es notwendig, den Verbrennungsmotor noch effizienter zu gestalten. Mit Systemen und Komponenten kann die Schaeffler Gruppe ihren Kunden Lösungen anbieten, die sowohl den Verbrauch als auch die Emissionen von Verbrennungsmotoren weiter reduzieren.

**Steigende technologische Anforderungen im Lkw-Markt**

Infolge zunehmender Regulierungen im Lkw-Markt ist es notwendig, den Antriebsstrang effizienter und emissionsärmer zu gestalten. Damit ergeben sich auch in diesem Segment Potenziale

aus zunehmender Elektrifizierung (inkl. des Einsatzes von Brennstoffzellentechnologie). Die Schaeffler Gruppe bietet ihren Kunden gezielt technologisch hochwertige Lösungen aus allen ihren Unternehmensbereichen an, damit die verschärften Normen eingehalten werden können.

**Chancen im finanziellen Bereich****Finanzmärkte**

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

**4.5 Gesamtbeurteilung der Chancen- und Risikosituation der Schaeffler Gruppe**

Die Risikosituation der Schaeffler Gruppe hat sich nach Einschätzung des Vorstands im Vergleich zum Vorjahr verschlechtert. Insbesondere der Einfluss steigender Materialpreise, die Aufrechterhaltung der Lieferfähigkeit und Risiken aus der Unsicherheit der Marktentwicklung tragen zu einer Verschlechterung der Risikosituation bei.

Zusätzlich zu den im Konzernlagebericht beschriebenen spezifischen Risiken kann es jederzeit zu unvorhersehbaren Ereignissen kommen, die den Produktionsprozess, die Kundenbeziehung oder die Reputation des Unternehmens erheblich schädigen.

Die Gesamtbeurteilung der wesentlichen Chancen und Risiken lässt keine Risiken erkennen, die allein oder in Kombination mit anderen Risiken den Bestand des Unternehmens gefährden.

**Prognosebericht**

Erwartete Entwicklung Konjunktur und Absatzmärkte

## 5. Prognosebericht

### 5.1 Erwartete Entwicklung Konjunktur und Absatzmärkte

Die Entwicklung der Weltwirtschaft im Geschäftsjahr 2022 ist maßgeblich vom weiteren Verlauf der Coronavirus-Pandemie abhängig und daher weiterhin einem erhöhten Risiko unterworfen. Als weitere Risiken im Hinblick auf die Entwicklung der Weltwirtschaft sind insbesondere fortgesetzte Störungen der globalen Lieferketten und ein anhaltend hoher Inflationsdruck zu nennen. Darüber hinaus könnte eine Straffung der Geldpolitik die Entwicklung der internationalen Finanzmärkte und der Weltwirtschaft belasten.

Vor dem Hintergrund der Prognose von Oxford Economics (Februar 2022) erwartet die Schaeffler Gruppe für das Geschäftsjahr 2022 einen Zuwachs des **globalen Bruttoinlandsprodukts** um 4 bis 4,5 % (2021: 5,8 %).

Unter Berücksichtigung der Prognosen von IHS Markit (Februar 2022) erwartet die Schaeffler Gruppe für das Geschäftsjahr 2022 einen Zuwachs der **weltweiten Automobilproduktion**, gemessen an der Stückzahl produzierter Fahrzeuge mit einem Gesamtgewicht von bis zu sechs Tonnen, um 4 % (2021: 3,4 %) auf rd. 80 Mio. Stück.

Vor dem Hintergrund der Prognose von IHS Markit (Februar 2022) rechnet die Schaeffler Gruppe für das Geschäftsjahr 2022 damit, dass der Zuwachs des **weltweiten Fahrzeugbestands**, gemessen an der Anzahl von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen mit einem Gesamtgewicht von weniger als 3,5 Tonnen, bei leicht höherem Durchschnittsalter ähnlich stark wie im Jahr 2021 ausfallen wird (2021: 2,2 % bzw. 10,1 Jahre).

Unter Berücksichtigung der Prognosen von Oxford Economics (Dezember 2021) erwartet die Schaeffler Gruppe für das Geschäftsjahr 2022 ein Wachstum der **weltweiten Industrieproduktion** um etwa 4 % (2021: 7,1 %), während bei den für das Unternehmen besonders relevanten Branchen Maschinenbau, Transportmittel und elektrische Ausrüstungen von einem Zuwachs um insgesamt etwa 4,5 % ausgegangen wird (2021: 11,9 %).

## Prognosebericht

Ausblick Schaeffler Gruppe

## 5.2 Ausblick Schaeffler Gruppe

Die **Schaeffler Gruppe** rechnet für das Geschäftsjahr 2022 mit einem währungsbereinigten Umsatzwachstum um 7 bis 9 %.

Zugleich geht das Unternehmen davon aus, im Geschäftsjahr 2022 eine EBIT-Marge vor Sondereffekten zwischen 6 und 8 % zu erzielen. Hierbei sind im Vergleich zum Vorjahr insbesondere höhere Materialkosten berücksichtigt.

Für das Geschäftsjahr 2022 erwartet die Schaeffler Gruppe zudem einen gegenüber dem Vorjahr verringerten Free Cash Flow vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten in Höhe von über 300 Mio. EUR. Hierbei sind im Vergleich zum Vorjahr ein weiterer volumenbedingter Anstieg des Working Capital, ein höheres Investitionsvolumen sowie weiterhin hohe Auszahlungen für Restrukturierungen berücksichtigt.

### Ausblick 2022 – Konzern

|   | Ist 2021     | Ist 2021<br>angepasster<br>Vergleichswert | Ausblick 2022                |
|---|--------------|---|------------------------------|
| <b>Schaeffler Gruppe</b>                    |              |   |                              |
| Umsatzwachstum <sup>1)</sup>                | 9,7 %        | 10,2 %                                    | 7 bis 9 %                    |
| EBIT-Marge vor Sondereffekten <sup>2)</sup> | 9,1 %        | 8,8 %                                     | 6 bis 8 %                    |
| Free Cash Flow <sup>3)</sup>                | 523 Mio. EUR | 523 Mio. EUR                              | > 300 Mio. EUR;<br>unter Vj. |

<sup>1)</sup> Währungsbereinigtes Umsatzwachstum gegenüber Vorjahr.

<sup>2)</sup> Zur Definition der Sondereffekte siehe Seite 33f.

<sup>3)</sup> Vor Ein- und Auszahlungen für M&A-Aktivitäten.

## Prognosebericht

Ausblick Schaeffler Gruppe

## Ausblick 2022 – Sparten

|   | Ist 2021 | Ist 2021<br>angepasster<br>Vergleichswert | Ausblick 2022  |
|---|----------|---|--|
| <b>Automotive Technologies</b>              |          |   |  |
| Umsatzwachstum <sup>1)</sup>                | 7,4 %    | 7,8 %                                     | Deutliches<br>Umsatzwachstum;<br>(2 bis 5%-Punkte über<br>LVP-Wachstum <sup>3)</sup> ) |
| EBIT-Marge vor Sondereffekten <sup>2)</sup> | 6,9 %    | 6,4 %                                     | > 4 %; unter Vj.   |
| <b>Automotive Aftermarket</b>               |          |   |  |
| Umsatzwachstum <sup>1)</sup>                | 13,0 %   | 13,9 %                                    | Leichtes<br>Umsatzwachstum   |
| EBIT-Marge vor Sondereffekten <sup>2)</sup> | 13,8 %   | 13,9 %                                    | > 12 %; unter Vj.  |
| <b>Industrial</b>                           |          |   |  |
| Umsatzwachstum <sup>1)</sup>                | 13,6 %   | 14,2 %                                    | Deutliches<br>Umsatzwachstum   |
| EBIT-Marge vor Sondereffekten <sup>2)</sup> | 12,0 %   | 11,8 %                                    | > 11 %; unter Vj.  |

<sup>1)</sup> Währungsbereinigtes Umsatzwachstum gegenüber Vorjahr.<sup>2)</sup> Zur Definition der Sondereffekte siehe Seite 33f.<sup>3)</sup> LVP-Wachstum: globales Wachstum der Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen.

Der Konzern erwartet, dass die **Sparte Automotive Technologies** im Geschäftsjahr 2022 um 2 bis 5 Prozentpunkte stärker wächst als die globale Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen. Auf dieser Basis rechnet das Unternehmen für die Sparte Automotive Technologies mit einem deutlichen währungsbereinigten Umsatzwachstum sowie mit einer gegenüber dem Vorjahr verringerten EBIT-Marge vor Sondereffekten in Höhe von über 4 %. Hierbei sind im Vergleich zum Vorjahr insbesondere höhere Materialkosten berücksichtigt.

Für die **Sparte Automotive Aftermarket** erwartet der Konzern im Geschäftsjahr 2022 ein leichtes währungsbereinigtes Umsatzwachstum und eine gegenüber dem Vorjahr verringerte EBIT-Marge vor Sondereffekten in Höhe von über 12 %. Hierbei sind weiterhin steigende Produktkosten, der Wegfall eines positiven Einmal-effektes in den Vertriebskosten des Vorjahres sowie Kosten zur Weiterführung der Digitalisierungsaktivitäten berücksichtigt.

Für die **Sparte Industrial** geht das Unternehmen davon aus, im Geschäftsjahr 2022 ein deutliches währungsbereinigtes Umsatzwachstum zu erzielen sowie eine gegenüber dem Vorjahr verringerte EBIT-Marge vor Sondereffekten in Höhe von über 11 %. Hierbei sind im Vergleich zum Vorjahr insbesondere höhere Materialkosten berücksichtigt.

Die Anpassung der Vergleichswerte des Vorjahres resultiert insbesondere aus einer veränderten Ermittlung des währungsbereinigten Umsatzwachstum sowie der EBIT-Marge vor Sondereffekten zur Stärkung der Konzernsteuerung. Für das währungsbereinigte Umsatzwachstum werden ab dem 1. Januar 2022 die Umsatzerlöse der Berichtsperioden mit den Durchschnittskursen der jeweiligen Vorjahresperiode bewertet, anstatt auf Basis kalkulatorischer Wechselkurse. In die EBIT-Marge vor Sondereffekten wird ab dem 1. Januar 2022 auch das Ergebnis aus at-Equity bewerteten Beteiligungen einbezogen. Zudem wirken

in geringem Umfang Einflüsse aus einer weiteren Divisionalisierung und somit Stärkung der Steuerung des Geschäfts durch die Sparten.

Diese Veränderungen sind ebenfalls in dem hier dargestellten Ausblick für 2022 berücksichtigt. Der Ausblick für 2022 berücksichtigt zudem die im Konzernabschluss 2021 angegebenen Erwerbe und Veräußerungen von Tochterunternehmen, Gemeinschaftsunternehmen und sonstigen Beteiligungen.

Herzogenaurach, 22. Februar 2022

Der Vorstand




# Corporate Governance

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate Governance Bericht *</b>                              | <b>59</b> |
| 1.1 Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG  | 59        |
| 1.2 Grundsätze der Unternehmensführung  | 60        |
| 1.3 Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat sowie Zusammensetzung und Arbeitsweise von deren Ausschüssen | 60        |
| 1.4 Weitere Angaben zur Corporate Governance  | 65        |
| <hr/>   |           |
| <b>2. Governance Struktur *</b>   | <b>67</b> |
| 2.1 Compliance Management System  | 68        |
| 2.2 Risikomanagement-System   | 70        |
| 2.3 Internes Kontrollsystem   | 70        |
| 2.4 Interne Revision  | 70        |
| <hr/>   |           |
| <b>3. Organe der Gesellschaft *</b>   | <b>72</b> |
| 3.1 Aufsichtsrat  | 72        |
| 3.2 Ausschüsse des Aufsichtsrats  | 74        |
| 3.3 Vorstand  | 74        |

# 1. Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate Governance Bericht

Die gemäß §§ 289f, 315d HGB abzugebende Erklärung zur Unternehmensführung wurde für die Schaeffler AG und den Konzern zusammengefasst. Die Ausführungen gelten demgemäß für die Schaeffler AG und den Konzern, soweit nachfolgend nicht anders dargestellt. Aufsichtsrat und Vorstand berichten nachfolgend gemäß Grundsatz 22 des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Erklärung zur Unternehmensführung über die Corporate Governance der Schaeffler AG.

Corporate Governance steht für eine verantwortungsbewusste und auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensführung. Effiziente Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat sowie Offenheit und Transparenz der Unternehmens- und Finanzkommunikation sind wesentliche Aspekte der Corporate Governance bei der Schaeffler Gruppe.

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

## 1.1 Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG

Im Dezember 2021 haben Vorstand und Aufsichtsrat die folgende Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG verabschiedet:

Erklärung von Vorstand und Aufsichtsrat der Schaeffler AG gemäß § 161 AktG zum Deutschen Corporate Governance Kodex.

Die Schaeffler AG hat seit der Abgabe der letzten Entsprechenserklärung im Dezember 2020 den vom Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Fassung vom 16. Dezember 2019 („Kodex“) mit den nachstehend beschriebenen Einschränkungen entsprochen und wird den Empfehlungen künftig mit den nachstehend beschriebenen Einschränkungen entsprechen.

Der Empfehlung in C.2 des Kodex wird nicht entsprochen. Nach dieser Empfehlung soll für Aufsichtsratsmitglieder eine Altersgrenze festgelegt und in der Erklärung zur Unternehmensführung angegeben werden. Der Aufsichtsrat der Schaeffler AG wird eine solche Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder 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.

Der Empfehlung in C.4 des Kodex wird nicht entsprochen. Nach dieser Empfehlung soll ein Aufsichtsratsmitglied, das keinem Vorstand einer börsennotierten Gesellschaft angehört, nicht mehr als fünf Aufsichtsratsmandate bei konzernexternen börsennotierten Gesellschaften oder vergleichbare Funktionen wahrnehmen, wobei ein Aufsichtsratsvorsitz doppelt zählt. Am 4. Oktober 2021 ist Prof. TU Graz e.h. KR Ing. Siegfried Wolf zum Vorsitzenden des Aufsichtsrats der Vitesco Technologies Group Aktiengesellschaft gewählt worden. Dadurch überschreitet Herr Prof. TU Graz e.h. KR Ing. Siegfried Wolf die gemäß Empfehlung C.4 des Kodex empfohlene Höchstzahl von Aufsichtsratsmandaten.

Herr Prof. TU Graz e.h. KR Ing. Siegfried Wolf hat angekündigt, im Jahr 2022 ein Aufsichtsratsmandat niederzulegen. Aufgrund der nur vorübergehenden Überschreitung der empfohlenen Höchstzahl der Mandate sieht der Aufsichtsrat daher seine angemessene Zusammensetzung nicht beeinträchtigt.

Herzogenaurach, Dezember 2021

Für den Aufsichtsrat

Georg F. W. Schaeffler  
Aufsichtsratsvorsitzender

Für den Vorstand

Klaus Rosenfeld  
Vorsitzender des Vorstands

## 1.2 Grundsätze der Unternehmensführung

Das unternehmerische Handeln in der Schaeffler Gruppe beruht auf Integrität, Fairness und gegenseitigem Respekt. Führungsprinzipien sind dabei Transparenz, Vertrauen und Zusammenarbeit. Transparenz schafft Vertrauen, und Vertrauen ist die Basis für gute Zusammenarbeit. Der **Unternehmenskodex** der Schaeffler Gruppe bietet dabei Orientierung. Die Grundsätze des Unternehmenskodex gelten für jeden gleichermaßen – den Vorstand, die Führungskräfte und alle Mitarbeiter.

Der Unternehmenskodex der Schaeffler Gruppe fordert alle Mitarbeiter zur Integrität auf. Dies bedeutet, alle geltenden lokalen, nationalen und internationalen Gesetze und Vorschriften einzuhalten, wo auch immer die Schaeffler Gruppe geschäftlich tätig ist.

Der Unternehmenskodex der Schaeffler Gruppe wurde im Berichtsjahr neu gefasst. Er berücksichtigt die Unternehmensstrategie – „Roadmap 2025“ – und steigende Kunden- und Geschäftspartneranforderungen an verantwortungsvolle Unternehmensführung. Neben den etablierten Compliance-Themen liegt der Schwerpunkt des neuen Unternehmenskodex auf Integrität und einer wertebasierten Compliance.

In ihrer unternehmerischen Tätigkeit ist die Schaeffler Gruppe darauf bedacht, wirtschaftlichen Erfolg, langfristige Orientierung sowie ein Bewusstsein für die sozialen und ökologischen Belange der Geschäftstätigkeit miteinander zu verbinden. Die Schaeffler Gruppe legt großen Wert darauf, wirtschaftlichen Erfolg mit verantwortungsvollem Handeln gegenüber Umwelt, Mensch und Gesellschaft zu verbinden. Schaeffler ist den Unternehmenswerten „Nachhaltig“, „Innovativ“, „Exzellente“ und „Leidenschaftlich“ verbunden. Diese Werte bilden eine wichtige Basis für den Erfolg der Schaeffler Gruppe im Interesse und zum Wohle der Kunden und Geschäftspartner, Mitarbeiter und Führungskräfte sowie Aktionäre und Familiengeschafter. Neben der grundsätzlichen Ausrichtung zu nachhaltigem Wirtschaften hat der Vorstand 2019 eine Sustainability Roadmap

verabschiedet, die konkrete Maßnahmen zur Stärkung von Nachhaltigkeit in der gesamten Wertschöpfungskette der Schaeffler Gruppe umfasst. Die Sustainability Roadmap wird regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst.



Mehr zu den Grundsätzen der Unternehmensführung unter: [www.schaeffler.com/nachhaltigkeit](http://www.schaeffler.com/nachhaltigkeit)

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

Der Schaeffler AG ist durch das deutsche Aktiengesetz ein duales Führungssystem vorgegeben, das zwischen dem Vorstand als Leitungsorgan und dem Aufsichtsrat als Überwachungsorgan eine strikte personelle und funktionale Trennung vorsieht (Duales Führungssystem). Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung. Die Mitglieder des Vorstands tragen gemeinsam die Verantwortung für die Unternehmensführung. Der Vorstandsvorsitzende koordiniert die Arbeit der Vorstandsmitglieder. Der Aufsichtsrat bestellt, überwacht und berät den Vorstand und ist in Entscheidungen, die von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen sind, eingebunden. Der Aufsichtsratsvorsitzende koordiniert die Arbeit im Aufsichtsrat.

### Vorstand

Die Schaeffler Gruppe wird durch den Vorstand der Schaeffler AG geführt. Sein Handeln und seine Entscheidungen richtet er am Unternehmensinteresse aus, also unter Berücksichtigung der Belange der Aktionäre, der Arbeitnehmer und der sonstigen dem Unternehmen verbundenen Interessengruppen (Stakeholder), mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung. Die Mitglieder des Vorstands führen die Geschäfte nach Maßgabe der Gesetze, der Satzung und der Geschäftsordnungen. Sie haben dabei die Zustimmungsvorbehalte zu beachten, die in der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats geregelt sind. Der Vorstand leitet das

Unternehmen in eigener Verantwortung, legt die Ziele und die strategische Ausrichtung fest, stimmt sie mit dem Aufsichtsrat ab, steuert die Umsetzung der Unternehmensstrategie und erörtert regelmäßig mit dem Aufsichtsrat den Stand der Umsetzung.

Der Vorstand sorgt für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien und wirkt auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen und ihre Mitarbeiter hin (Compliance). Er sorgt insoweit für angemessene, an der Risikolage des Unternehmens ausgerichtete Maßnahmen und legt deren Grundzüge offen. Beschäftigten wird eingeräumt, auf geeignete Weise geschützt, Hinweise auf Rechtsverstöße im Unternehmen zu geben (Whistleblower-System); auch Dritten wird diese Möglichkeit eingeräumt.



Mehr zu Compliance ab Seite 67ff.

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

Die Schaeffler Gruppe wird über eine dreidimensionale Matrix gesteuert, die neben den Sparten und Zentralfunktionen auch die Regionen umfasst. Die Leiter der Regionen (Regionale CEOs) berichten direkt an den Vorstandsvorsitzenden. Der Vorstand bildet gemeinsam mit den Regionalen CEOs das Executive Board der Schaeffler Gruppe.

## Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate Governance Bericht

**Zusammensetzung des Vorstands**

Gemäß dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen hat der Aufsichtsrat für den Frauenanteil im Vorstand eine Zielgröße und eine Frist für deren Erreichung bestimmt. Der Aufsichtsrat hat in seiner Sitzung am 10. Mai 2017 festgelegt, dass dem Vorstand der Schaeffler AG mindestens eine Frau angehören soll. Diese Zielgröße ist bis zum 30. Juni 2022 zu erreichen und wird seit der Berufung von Frau Corinna Schittenhelm in den Vorstand am 1. Januar 2016 auch bereits erreicht.

Entsprechend der internationalen Aufstellung und der breit gefächerten Branchenstruktur des Konzerns achtet der Vorstand bei der Besetzung von Führungsfunktionen auf Vielfalt (Diversity). Er strebt eine angemessene Berücksichtigung von Frauen an und hat gemäß §§ 76 Absatz 4, 111 Absatz 5 AktG Zielgrößen für den Frauenanteil in der Schaeffler AG in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands festgelegt. Für den Zeitraum bis zum 30. Juni 2022 hat der Vorstand in seiner Sitzung am 19. Juni 2017 Zielgrößen von 8 % Frauenanteil auf der ersten und von 12 % Frauenanteil auf der zweiten Führungsebene unterhalb des Vorstands beschlossen.

Bei der Zusammensetzung des Vorstands achtet der Aufsichtsrat zusätzlich zur maßgeblichen fachlichen Qualifikation auf Vielfalt (Diversity) und hat in seiner Sitzung am 15. Dezember 2017 ein Diversitätskonzept nach § 289f Abs. 2 Nr. 6 HGB für den Vorstand der Schaeffler AG beschlossen. Ausgewählt wurden die Diversitätskriterien Geschlecht, Alter, berufliche Erfahrung und Internationalität:

- **Geschlecht:** Im Vorstand soll mindestens eine Frau tätig sein. Diese Zielgröße wurde 2021 erreicht. Langfristig wird angestrebt, den Frauenanteil im Vorstand über die gesetzte Zielgröße hinaus zu erhöhen. Die Zielgrößen, die der Vorstand für die beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands beschlossen hat, sollen erreicht werden.

- **Alter:** Der Vorstand soll zudem über eine angemessene Altersstruktur verfügen. Neben mehreren jüngeren Vorständen sollen auch Vorstände mit größerer Berufs- und Lebenserfahrung dem Gremium angehören. Für den Vorstand insgesamt wird ein Durchschnittsalter von ca. 55 Jahren angestrebt. Die Altersgrenze für Vorstandsmitglieder ist die Vollendung des 68. Lebensjahres. Bei der Bestellung von Vorständen soll auf eine ausgewogene Altersstruktur geachtet und vermehrt jüngere Führungskräfte gefördert werden. Die gesetzten Ziele wurden 2021 erreicht.
- **Berufliche Erfahrung:** Die Mitglieder des Vorstands sollen unterschiedliche berufliche Erfahrungen mitbringen. Neben einem ausreichenden beruflichen Hintergrund im Bereich Ingenieurwesen und Betriebswirtschaft sollen auch weitere berufliche Erfahrungen vorhanden sein, insbesondere in Bereichen, die für das Zukunftsgeschäft der Schaeffler Gruppe von Relevanz sind, wie bspw. in den Bereichen Mechatronik, Elektrotechnik, Digitalisierung und IT. Bei der Bestellung von Vorständen ist auf deren Ausbildung, den beruflichen Werdegang und auf die aktuelle Tätigkeit zu achten. 2021 wurden die gesetzten Ziele erreicht.
- **Internationalität:** Im Vorstand soll ausreichend internationale Erfahrung vorhanden sein, um der Internationalität des Geschäfts der Schaeffler Gruppe gerecht zu werden. Die Mitglieder des Vorstands sollen unterschiedliche Nationalitäten aufweisen. Ziel sollte es sein, dass alle Vorstandsmitglieder über berufliche Erfahrung im Ausland bzw. Erfahrung im internationalen Geschäft verfügen. Langfristig wäre es wünschenswert, wenn dem Vorstand mindestens eine Person mit nicht-deutscher Nationalität angehören würde, idealerweise aus einem für Schaeffler relevanten Markt. Bei der Bestellung von Vorständen ist zwingend auf internationale Erfahrung zu achten. Auf der ersten und zweiten Führungsebene unter dem Vorstand sollte die Mehrzahl der Mitarbeiter über Auslandserfahrung und Erfahrung im internationalen Geschäft verfügen. Die bestellten Vorstandsmitglieder verfügen alle über Erfahrung im internationalen Geschäft.

Gemeinsam mit dem Vorstand sorgt der Aufsichtsrat für eine langfristige Nachfolgeplanung. Zu diesem Zweck befasst sich der Aufsichtsrat regelmäßig mit potenziellen Kandidaten und Kandidatinnen für den Vorstand. Bei deren Sichtung berücksichtigt der Aufsichtsrat die vorstehend beschriebenen Diversitätskriterien. Der Vorsitzende des Vorstands wird eingebunden, sofern es nicht um seine eigene Nachfolge geht.

☰ Mehr zu den Mitgliedern des Vorstands, ihren Verantwortungsbereichen und den von ihnen wahrgenommenen Mandaten in Aufsichtsorganen anderer Gesellschaften ab Seite 74ff.

**Aufsichtsrat**

Die Aufgabe des Aufsichtsrats ist es, den Vorstand bei der Unternehmensführung zu beraten und zu überwachen. In Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen hat der Vorstand ihn einzubinden. Hierzu regelt die Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat, welche Rechtsgeschäfte und Maßnahmen des Vorstands der Zustimmung des Aufsichtsrats bzw. des Präsidialausschusses bedürfen. Der Aufsichtsrat übt seine Tätigkeit nach Maßgabe der gesetzlichen Bestimmungen, der Satzung und der Geschäftsordnung aus. Die Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat regelt dessen Organisation und Arbeit.

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

☰ Mehr zur Vergütung des Vorstands im gesonderten Vergütungsbericht unter: [www.schaeffler.com/verguetung](http://www.schaeffler.com/verguetung)

Der Aufsichtsrat tritt mindestens zweimal im Kalenderhalbjahr zu Sitzungen zusammen, in denen er anstehende Themen erörtert und erforderliche Beschlüsse fasst. Im Übrigen hält er Sitzungen ab, sooft und sobald das Interesse der Gesellschaft es erfordert. Aus Gründen der Effektivität werden dabei Beschlüsse teilweise auch schriftlich oder telefonisch gefasst.

## Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate Governance Bericht

**Zusammensetzung des Aufsichtsrats**

Nach dem deutschen Mitbestimmungsgesetz besteht der paritätisch mitbestimmte Aufsichtsrat der Schaeffler AG aus insgesamt 20 Mitgliedern. Davon werden zehn Mitglieder von der Hauptversammlung bestellt und zehn Mitglieder von den Arbeitnehmern nach den Vorschriften des Mitbestimmungsgesetzes gewählt.

Als paritätisch mitbestimmte, börsennotierte Gesellschaft setzt sich der Aufsichtsrat der Schaeffler AG gemäß § 96 Absatz 2 AktG zu mindestens 30 % aus Frauen und zu mindestens 30 % aus Männern zusammen.

Der Mindestanteil ist vom Aufsichtsrat insgesamt zu erfüllen. Widerspricht die Seite der Anteilseigner- oder Arbeitnehmervertreter aufgrund eines mit Mehrheit gefassten Beschlusses vor der Wahl der Gesamterfüllung gegenüber dem Aufsichtsratsvorsitzenden, so ist der Mindestanteil für diese Wahl von der Seite der Anteilseigner und der Seite der Arbeitnehmer getrennt zu erfüllen. Die Arbeitnehmervertreterseite hat am 10. Dezember 2015 einstimmig der Gesamterfüllung widersprochen und diesen Beschluss am 30. September 2019 einstimmig bestätigt. Dem Aufsichtsrat gehören heute sieben weibliche Mitglieder an, wobei vier Frauen Arbeitnehmervertreter sind und drei Frauen die Seite der Anteilseigner vertreten. Die Arbeitnehmervertreter und die Seite der Anteilseigner haben somit die gesetzliche Quote erreicht.

Der Aufsichtsrat hat in Übereinstimmung mit Empfehlung C.1 des Deutschen Corporate Governance Kodex nachfolgende konkrete Ziele für seine Zusammensetzung beschlossen, die, unter Beachtung der unternehmensspezifischen Situation, die internationale Tätigkeit des Unternehmens, potenzielle Interessenkonflikte, die nach Einschätzung der Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat angemessene Anzahl der unabhängigen Aufsichtsratsmitglieder und eine Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat sowie Vielfalt (Diversity) angemessen berücksichtigen. Der Aufsichtsrat hat folgende Ziele für seine Zusammensetzung benannt:

- Die Mitglieder sollen über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung ihrer Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen sowie in der Lage sein, den für die Tätigkeit erforderlichen Zeitaufwand aufzubringen.
- Die Besetzung des Aufsichtsrats mit Personen, die einen internationalen Hintergrund haben, soll im bisherigen Umfang beibehalten werden.
- Dem Aufsichtsrat sollen keine Mitglieder angehören, die Organfunktionen oder Beratungsfunktionen bei wesentlichen Wettbewerbern der Schaeffler Gruppe haben.
- Dem Aufsichtsrat sollen nicht mehr als zwei ehemalige Mitglieder des Vorstands angehören.
- Dem Aufsichtsrat sollen mindestens fünf Anteilseignervertreter angehören, die unabhängig von der Gesellschaft und deren Vorstand und unabhängig von einem kontrollierenden Aktionär sind (entsprechend der Empfehlung C.6 des Deutschen Corporate Governance Kodex).

Nach Einschätzung des Aufsichtsrats sind gegenwärtig acht Anteilseignervertreter unabhängig von der Gesellschaft, ihrem Vorstand und den kontrollierenden Aktionären, namentlich Sabine Bendiek, Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger, Dr. Holger Engelmann, Prof. Dr. Bernd Gottschalk, Ulrike Hasbargen, Robin Stalker, Prof. TU Graz e.h. KR Ing. Siegfried Wolf und Prof. Dr.-Ing. Tong Zhang.

Nach Empfehlung C.7 des Deutschen Corporate Governance Kodex soll mehr als die Hälfte der Anteilseignervertreter unabhängig von der Gesellschaft und vom Vorstand sein. Nach Einschätzung des Aufsichtsrats sind gegenwärtig alle Anteilseignervertreter unabhängig von der Gesellschaft und ihrem Vorstand. Einige Mitglieder des Aufsichtsrats sind in hochrangigen Positionen bei anderen Gesellschaften tätig oder halten zumindest mittelbar Anteile an Gesellschaften, mit denen die Schaeffler Gruppe Beziehungen im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit unterhält. Der Aufsichtsrat ist der Ansicht, dass keine dieser Beziehungen als wesentlich einzustufen ist.

Sofern die Gesellschaft einen kontrollierenden Aktionär hat, sollen nach Empfehlung C.9 des Deutschen Corporate Governance Kodex im Fall eines Aufsichtsrats mit mehr als sechs Mitgliedern mindestens zwei Anteilseignervertreter unabhängig vom kontrollierenden Aktionär sein. Nach Einschätzung des Aufsichtsrats sind gegenwärtig acht Anteilseignervertreter unabhängig von den kontrollierenden Aktionären, namentlich Sabine Bendiek, Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger, Dr. Holger Engelmann, Prof. Dr. Bernd Gottschalk, Ulrike Hasbargen, Robin Stalker, Prof. TU Graz e.h. KR Ing. Siegfried Wolf und Prof. Dr.-Ing. Tong Zhang.

In Ergänzung zu den vorgenannten Zielen hat der Aufsichtsrat in seiner Sitzung am 15. Dezember 2017 ein Kompetenzprofil für das Gesamtgremium erarbeitet, das der Aufsichtsrat in seiner Sitzung am 17. Dezember 2021 erweitert hat. Danach soll der Aufsichtsrat als Gesamtgremium die folgenden fachlichen Kompetenzen abdecken. Das Kompetenzprofil geht dabei davon aus, dass jedes Aufsichtsratsmitglied über die für eine erfolgreiche Aufsichtsrats-tätigkeit notwendigen persönlichen Kompetenzen, Integrität, ausreichend Zeit, Einsatzbereitschaft und Verschwiegenheit verfügt.

- **Branchenkenntnis:** Der Aufsichtsrat sollte über Kenntnisse und Erfahrungen in der Automobilbranche und in den Branchen verfügen, in denen die Sparte Industrial tätig ist.
- **Recht/Compliance:** Dem Aufsichtsrat sollen Mitglieder angehören, die über Grundkenntnisse im Aktien- und Gesellschaftsrecht sowie im Bereich Compliance verfügen.
- **Finanzen:** Der Aufsichtsrat soll über Kenntnisse und Erfahrungen im Finanzbereich, in der Rechnungslegung, Abschlussprüfung, im Risikomanagement und bezüglich interner Kontrollsysteme verfügen.
- **Führung:** Dem Aufsichtsrat sollen Mitglieder mit Führungserfahrung angehören. Dazu gehören Erfahrung in der Unternehmensführung und -überwachung.
- **Forschung und Entwicklung:** Der Aufsichtsrat sollte zudem über Kenntnisse und Erfahrungen im Bereich Forschung und Entwicklung bevorzugt in Zukunftsfeldern wie der E-Mobilität und Digitalisierung verfügen.

## Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate Governance Bericht

Es ist ausreichend, wenn mindestens ein Mitglied des Aufsichtsrats ein Kompetenzfeld abdeckt, wobei mindestens ein Mitglied des Prüfungsausschusses über Sachverstand auf dem Gebiet Rechnungslegung und mindesten ein weiteres Mitglied des Prüfungsausschusses über Sachverstand auf dem Gebiet Abschlussprüfung verfügen muss.

Die gegenwärtige Besetzung des Aufsichtsrats entspricht den vorgenannten Zielen und deckt die vorgenannten Kompetenzfelder ab. Vorschläge des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung für die Wahl von Vertretern der Anteilseigner werden die benannten Ziele berücksichtigen und die Ausfüllung der vorgenannten Kompetenzfelder anstreben.

Der Aufsichtsrat hat zudem bereits am 15. Dezember 2017 ein Diversitätskonzept nach § 289f Abs. 2 Nr. 6 HGB für den Aufsichtsrat der Schaeffler AG beschlossen. Ausgewählt wurden die Diversitätskriterien Geschlecht, berufliche Erfahrung und Internationalität. Im Zusammenspiel mit den sonstigen Kriterien für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats soll sichergestellt werden, dass der Aufsichtsrat über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung seiner Aufgaben erforderliche Meinungs- und Kenntnisvielfalt verfügt.

- **Geschlecht:** Nach § 96 Abs. 2 AktG muss sich der Aufsichtsrat zu mindestens 30 % aus Frauen und zu mindestens 30 % aus Männern zusammensetzen. Die Arbeitnehmervertreterseite hat am 10. Dezember 2015 einstimmig der Gesamterfüllung der Quote widersprochen und diesen Beschluss am 30. September 2019 einstimmig bestätigt. Dem Aufsichtsrat gehören heute sieben weibliche Mitglieder an, wobei vier Frauen Arbeitnehmervertreter sind und drei Frauen die Seite der Anteilseigner vertreten. Die Seite der Arbeitnehmer und die Seite der Anteilseigner haben somit die gesetzliche Quote erreicht.
- **Berufliche Erfahrung:** Die Mitglieder des Aufsichtsrats sollen unterschiedliche berufliche Erfahrungen mitbringen. Dem Aufsichtsrat sollen Personen angehören, die berufliche Erfahrung in denjenigen Bereichen mitbringen, die für das Geschäft der Schaeffler Gruppe, insbesondere in

Bereichen, die für das Zukunftsgeschäft in den Bereichen E-Mobilität und Digitalisierung, wichtig sind. Die berufliche Erfahrung der Kandidaten für den Aufsichtsrat ist bei den Wahlvorschlägen des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung zu berücksichtigen.

- **Internationalität:** Der Aufsichtsrat soll über eine angemessene Zahl von Mitgliedern mit einem internationalen Hintergrund (Herkunft, Berufsausbildung oder berufliche Tätigkeit) verfügen. Der Aufsichtsrat erachtet es dabei als angemessen, wenn dies bei mindestens vier Aufsichtsratsmitgliedern der Fall ist. Weitere Aufsichtsräte sollten zudem über Erfahrungen im internationalen Geschäft verfügen. Die Internationalität ist bei Wahlvorschlägen des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung zu berücksichtigen.



Mitglieder des Aufsichtsrats mit Lebenslauf unter: [www.schaeffler.com/aufsichtsrat](http://www.schaeffler.com/aufsichtsrat)

Insgesamt verfügt der Aufsichtsrat über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung seiner Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen. Der Aufsichtsrat ist in seiner Gesamtheit mit den Branchen und Sektoren, in denen die Schaeffler Gruppe tätig ist, vertraut und er verfügt über die nach dem Diversitätskonzept erforderliche Berufserfahrung und Internationalität. Interessenkonflikte von Aufsichtsratsmitgliedern, die dem Aufsichtsrat gegenüber unverzüglich offenzulegen sind, traten im Geschäftsjahr 2021 nicht auf.

Kein Aufsichtsratsmitglied nimmt gegenwärtig eine Organfunktion oder Beratungsaufgaben bei einem wesentlichen Wettbewerber wahr oder steht in einer persönlichen Beziehung zu einem wesentlichen Wettbewerber. Kein Aufsichtsratsmitglied ist ein ehemaliges Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG.



Mehr zur Vermeidung von Interessenkonflikten siehe Seite 65

Eine Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder wurde nicht festgelegt, weil der Aufsichtsrat der Ansicht ist, dass dieses Kriterium nicht aussagekräftig ist im Hinblick auf die Geeignetheit einer Person, als Mitglied des Aufsichtsrats tätig zu sein. Diese

Abweichung vom Deutschen Corporate Governance Kodex wurde in die Entsprechenserklärung nach § 161 AktG aufgenommen.

Herr Prof. TU Graz e.h. KR Ing. Siegfried Wolf überschreitet die in Empfehlung C.4 des Deutschen Corporate Governance Kodex empfohlene Höchstzahl von Aufsichtsratsmandaten. Nach dieser Empfehlung soll ein Aufsichtsratsmitglied, das keinem Vorstand einer börsennotierten Gesellschaft angehört, nicht mehr als fünf Aufsichtsratsmandate bei konzernexternen börsennotierten Gesellschaften oder vergleichbare Funktionen wahrnehmen, wobei ein Aufsichtsratsvorsitz doppelt zählt.

Am 4. Oktober 2021 ist Prof. TU Graz e.h. KR Ing. Siegfried Wolf zum Vorsitzenden des Aufsichtsrats der Vitesco Technologies Group Aktiengesellschaft gewählt worden. Dadurch überschreitet Herr Prof. TU Graz e.h. KR Ing. Siegfried Wolf die gemäß Empfehlung C.4 des Kodex empfohlene Höchstzahl von Aufsichtsratsmandaten.

Herr Prof. TU Graz e.h. KR Ing. Siegfried Wolf hat angekündigt, im Jahr 2022 ein Aufsichtsratsmandat niederzulegen. Aufgrund der nur vorübergehenden Überschreitung der empfohlenen Höchstzahl der Mandate sieht der Aufsichtsrat daher seine angemessene Zusammensetzung nicht beeinträchtigt.

Der Aufsichtsratsvorsitzende wird vom Aufsichtsrat aus seiner Mitte gewählt. Er koordiniert die Arbeit im Aufsichtsrat, leitet dessen Sitzungen und nimmt die Belange des Aufsichtsrats nach außen wahr. Entsprechend der Anregung A.3 des Deutschen Corporate Governance Kodex ist der Aufsichtsratsvorsitzende zu Gesprächen mit Investoren, in enger Abstimmung mit dem Vorstand und fokussiert auf aufsichtsrelevante Themen, bereit.



## Zusammensetzung und Arbeitsweise von Ausschüssen des Aufsichtsrats

Laut Geschäftsordnung bildet der Aufsichtsrat insgesamt fünf Ausschüsse.

Dem Vermittlungsausschuss gemäß §§ 27 Abs. 3, 31 Abs. 3 des Mitbestimmungsgesetzes obliegt es, dem Aufsichtsrat einen Vorschlag für die Bestellung von Vorstandsmitgliedern zu machen, wenn die dazu notwendige Zweidrittelmehrheit zunächst nicht zustande gekommen ist. Dem Vermittlungsausschuss gehören Frau Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann sowie die Herren Georg F. W. Schaeffler, Salvatore Vicari und Jürgen Wechsler an; Vorsitzender ist Herr Georg F. W. Schaeffler.

Der Nominierungsausschuss schlägt dem Aufsichtsrat Kandidaten vor, die als Wahlvorschläge für die Hauptversammlung zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern geeignet sind. Dem Nominierungsausschuss gehören der Aufsichtsratsvorsitzende Herr Georg F. W. Schaeffler sowie Herr Dr. Holger Engelmann, Herr Prof. Dr. Bernd Gottschalk und Frau Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann an; Vorsitzender ist Herr Georg F. W. Schaeffler.

Dem Präsidialausschuss gehören Frau Barbara Resch und Frau Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann sowie die Herren Georg F. W. Schaeffler, Salvatore Vicari, Jürgen Wechsler und Prof. TU Graz e.h. KR Ing. Siegfried Wolf an; Vorsitzender ist Herr Georg F. W. Schaeffler. Der Präsidialausschuss berät und unterstützt den Vorsitzenden des Aufsichtsrats und dessen Stellvertreter bei ihrer Tätigkeit im Aufsichtsrat. Er bereitet die Sitzungen des Aufsichtsrats vor. Eine weitere wesentliche Aufgabe des Präsidialausschusses ist die Vorbereitung der Personalentscheidungen des Aufsichtsrats. Er gibt Empfehlungen für die Neu- bzw. Wiederbestellung sowie für die Abberufung von Vorstandsmitgliedern. Darüber hinaus bereitet er die Entscheidung des Aufsichtsrats über das System der Vergütung und die Vergütungen der einzelnen Vorstandsmitglieder vor. Ferner beschließt der Präsidialausschuss, vorbehaltlich der in § 107 Abs. 3 Satz 3

AktG genannten Delegationsverbote, anstelle des Aufsichtsrats über die Zustimmung zu bestimmten, in der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats festgelegten Rechtsgeschäften und Maßnahmen.

Dem Prüfungsausschuss obliegt die Vorbereitung der Entscheidung des Aufsichtsrats über die Feststellung des Jahresabschlusses und die Billigung des Konzernabschlusses. Der Prüfungsausschuss ist insbesondere mit der Prüfung der Rechnungslegung, der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems sowie der Abschlussprüfung und der Compliance befasst. Ihm obliegt die Vorprüfung des Jahresabschlusses und des Konzernabschlusses, des Lageberichts, des Konzernlageberichts bzw. des zusammengefassten Lageberichts (einschließlich CSR-Berichterstattung), des Vorschlags für die Gewinnverwendung und die Erörterung des Prüfungsberichts mit dem Abschlussprüfer. Außerdem obliegt ihm die Vorprüfung des Berichts über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen und der nichtfinanziellen Berichterstattung sowie die Vorbereitung des Vorschlags des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung zur Wahl des Abschlussprüfers.

Der Prüfungsausschuss legt dem Aufsichtsrat eine begründete Empfehlung für die Wahl des Abschlussprüfers vor, die in den Fällen der Ausschreibung des Prüfungsmandats mindestens zwei Kandidaten umfasst. Der Prüfungsausschuss befasst sich mit der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, der Bestimmung von Prüfungsschwerpunkten und der Honorarvereinbarung mit dem Abschlussprüfer. Außerdem überwacht der Prüfungsausschuss die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers und ist insoweit auch für die Genehmigung der Beauftragung von sog. Nichtprüfungsleistungen zuständig. Daneben überwacht er auch die Qualifikation und Effizienz des Abschlussprüfers sowie die Rotation der Mitglieder des Prüfungsteams und beurteilt die Qualität der Abschlussprüfung sowie der Leistungen des Abschlussprüfers einschließlich der von ihm erbrachten zusätzlichen Leistungen.

Der Prüfungsausschuss ist zuständig für den Auftrag zur Prüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung. Der Prüfungsausschuss berät und überwacht den Vorstand anstelle des Aufsichtsrats in Fragen der Rechnungslegung, des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems, des Risikomanagement-Systems, der Internen Revision, der Abschlussprüfung sowie der Compliance.

Der Prüfungsausschuss besteht aus sechs Mitgliedern. Der Aufsichtsratsvorsitzende gehört diesem Ausschuss kraft Amtes an. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses soll über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren verfügen sowie mit der Abschlussprüfung vertraut und unabhängig sein. Der Aufsichtsratsvorsitzende darf nicht den Vorsitz im Prüfungsausschuss innehaben. Dem Prüfungsausschuss muss mindestens ein Mitglied des Aufsichtsrats mit Sachverstand auf dem Gebiet Abschlussprüfung und mindestens ein weiteres Mitglied mit Sachverstand auf dem Gebiet Rechnungslegung angehören. Der Prüfungsausschussvorsitzende kann hierbei ebenfalls berücksichtigt werden.

Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses, Herr Robin Stalker, erfüllt als ehemaliger Finanzvorstand der Adidas AG und langjähriges Mitglied im Prüfungsausschuss der Schaeffler AG diese Voraussetzungen. Dr. Holger Engelmann erfüllt die Voraussetzungen als Vorstandsvorsitzender der Webasto SE, ehemaliger Finanzvorstand der Webasto AG und langjähriges Mitglied des Prüfungsausschusses der Schaeffler AG.

Die anderen Mitglieder sind Frau Andrea Grimm sowie die Herren Thomas Höhn und Jürgen Wechsler.



Der Technologieausschuss dient dem regelmäßigen Informationsaustausch zwischen Aufsichtsrat und Vorstand über technologische Entwicklungen, die für die Schaeffler Gruppe relevant sind, und der gemeinsamen Beratung über Technologie-Projekte. Dem Technologieausschuss gehören Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger, Georg F. W. Schaeffler, Jürgen Schenk, Salvatore Vicari, Jürgen Wechsler, Prof. TU Graz e.h. KR Ing. Siegfried Wolf, Prof. Dr.-Ing. Tong Zhang und Markus Zirkel an. Vorsitzender ist Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger.

Der Aufsichtsrat kann im Einzelfall einen Ausschuss für Geschäfte mit nahestehenden Personen im Sinn von § 107 Abs. 3 Satz 4 AktG bilden, der anstelle des Aufsichtsrats über die Zustimmung zu Geschäften mit nahestehenden Personen im Sinn der §§ 111a bis 111c AktG beschließt. Der Ausschuss für Geschäfte mit nahestehenden Personen besteht aus sechs Mitgliedern, die jeweils zur Hälfte auf Vorschlag der Anteilseignervertreter und auf Vorschlag der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat gewählt werden.

## Selbstbeurteilung des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse

Der Aufsichtsrat überprüft regelmäßig, wie wirksam der Aufsichtsrat insgesamt und seine Ausschüsse ihre Aufgaben erfüllen. Zuletzt erfolgte eine interne Selbstbeurteilung im Geschäftsjahr 2020. Im ersten Quartal des Geschäftsjahres 2022 wird voraussichtlich eine weitere Selbstbeurteilung abgeschlossen. Im Rahmen der Selbstbeurteilung werden die Aufsichtsratsmitglieder gebeten, ihre Beurteilungen zu Fragen der Themenbereiche Struktur und Funktion, Sitzungen, Vorbesprechungen, Informationsversorgung, Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden, Ausschussarbeit und Vorstandsthemen abzugeben. Die einzelnen Beurteilungen werden von unabhängiger Stelle konsolidiert und vom Aufsichtsrat bewertet.

## Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat

Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten zum Wohle des Unternehmens eng zusammen. Dazu stimmt der Vorstand die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit dem Aufsichtsrat ab und erörtert mit ihm in regelmäßigen Abständen den Stand der Strategieumsetzung.

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

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

## Vermeidung von Interessenkonflikten

Die Mitglieder des Aufsichtsrats sind dazu verpflichtet, etwaige Interessenkonflikte gegenüber dem Aufsichtsratsvorsitzenden unverzüglich offenzulegen. Die Mitglieder des Vorstands sind dazu verpflichtet, etwaige Interessenkonflikte dem Aufsichtsratsvorsitzenden und dem Vorsitzenden des Vorstands offenzulegen und die anderen Vorstandsmitglieder hierüber zu informieren. 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. Wesentliche und nicht nur vorübergehende Interessenkonflikte in der Person eines Aufsichtsratsmitglieds sollen zur Beendigung des Mandats führen. Im Berichtsjahr sind weder bei den Vorstands- noch bei den Aufsichtsratsmitgliedern Interessenkonflikte aufgetreten.

## 1.4 Weitere Angaben zur Corporate Governance

### Transparenz

Die Schaeffler AG informiert institutionelle Investoren, Aktionäre, Finanzanalysten, Geschäftspartner, Mitarbeiter sowie die interessierte Öffentlichkeit durch regelmäßige, transparente und aktuelle Kommunikation gleichzeitig und gleichberechtigt über die Lage des Unternehmens. Alle wesentlichen Informationen, wie z. B. Ad-hoc-Mitteilungen, Pressemitteilungen sowie Präsentationen von Analystenkonferenzen, sämtliche Finanzberichte und der Finanzkalender werden auf der Internetseite der Schaeffler Gruppe veröffentlicht. Investor Relations steht in enger und ständiger Verbindung mit den Aktionären.

## Beziehungen zu den Aktionären und Hauptversammlung

Die Aktionäre nehmen ihre Rechte in der Hauptversammlung wahr. Die Hauptversammlung beschließt insbesondere über die Entlastung des Vorstands und des Aufsichtsrats, die Verwendung des Bilanzgewinns, Kapitalmaßnahmen, Satzungsänderungen sowie über die Wahl des Abschlussprüfers. Sie muss jeweils in den ersten acht Monaten des Geschäftsjahres stattfinden.

Die Gesellschaft hat Vorzugs- und Stammaktien ausgegeben. Vorzugsaktien gewähren kein Stimmrecht, erhalten aber einen Dividendenvorzug von 0,01 EUR je Aktie.

Aktionäre müssen sich rechtzeitig zur Hauptversammlung anmelden, um an der Hauptversammlung teilnehmen zu können. Die Aktionäre werden vor der Hauptversammlung durch eine Einladung und weitere Unterlagen (u. a. Geschäftsbericht) über die in der Hauptversammlung anstehenden Tagesordnungspunkte unterrichtet. Diese Informationen stehen auch auf der Internetseite der Gesellschaft zur Verfügung.

## Rechnungslegung und Abschlussprüfung

Anteilseigner und Dritte werden v. a. durch den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht sowie durch unterjährige Finanzinformationen unterrichtet.

Die Schaeffler AG erstellt den Jahresabschluss nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuchs (HGB) und des Aktiengesetzes (AktG). Der Konzernabschluss und der Konzernlagebericht werden nach den Grundsätzen der International Financial Reporting

Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzenden Anforderungen des HGB vom Vorstand aufgestellt und vom Abschlussprüfer sowie dem Aufsichtsrat geprüft. Unterjährige Finanzinformationen erörtert der Vorstand vor der Veröffentlichung mit dem Aufsichtsrat oder seinem Prüfungsausschuss. Der Konzernabschluss und der Konzernlagebericht sind binnen 90 Tagen nach Geschäftsjahresende, die verpflichtenden unterjährigen Finanzinformationen binnen 45 Tagen nach Ende des Berichtszeitraums öffentlich zugänglich.

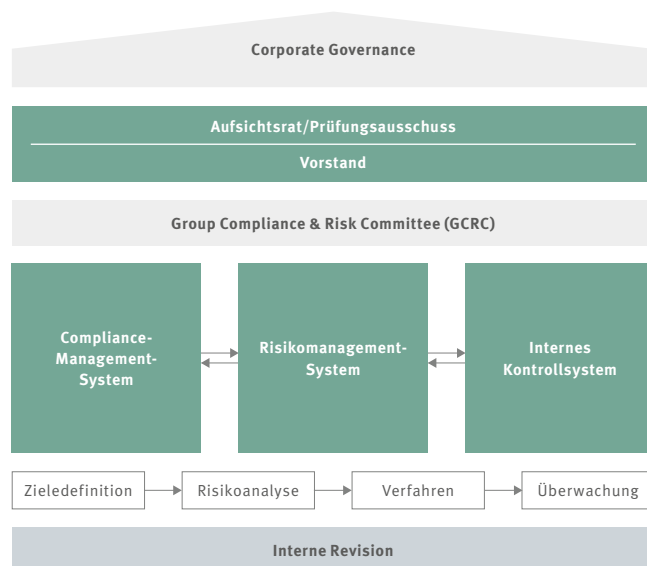
Darüber hinaus werden im Konzernabschluss Beziehungen zu Aktionären erläutert, die im Sinne der anwendbaren Rechnungslegungsvorschriften als nahestehende Personen qualifiziert sind.

Mit dem Abschlussprüfer der Schaeffler AG ist vereinbart, dass der Vorsitzende des Aufsichtsrats bzw. des Prüfungsausschusses über während der Prüfung auftretende mögliche Ausschluss- oder Befangenheitsgründe unverzüglich unterrichtet wird, soweit diese nicht unverzüglich beseitigt werden. Ferner ist vereinbart, dass der Abschlussprüfer über alle für die Aufgaben des Aufsichtsrats wesentlichen Feststellungen und Vorkommnisse unverzüglich berichtet, die bei der Durchführung der Abschlussprüfung zu seiner Kenntnis gelangen. Vereinbarungsgemäß hat der Abschlussprüfer den Aufsichtsrat zu informieren bzw. im Prüfungsbericht zu vermerken, wenn er bei Durchführung der Abschlussprüfung Tatsachen feststellt, die eine Unrichtigkeit der von Vorstand und Aufsichtsrat abgegebenen Erklärungen zum Deutschen Corporate Governance Kodex ergeben. Der Prüfungsausschuss überwacht die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers. Der Abschlussprüfer hat für das am 31. Dezember 2021 endende Geschäftsjahr mit Schreiben vom 24. Februar 2021 eine verbindliche Unabhängigkeitserklärung abgegeben.

## 2. Governance Struktur

Corporate Governance steht bei Schaeffler für eine verantwortungsbewusste und auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensführung. Die Elemente der **Governance Struktur** unterstützen die operativen Geschäftseinheiten, Risiken zu identifizieren und zu steuern, effektive Kontrollen einzurichten sowie Maßnahmen zur Einhaltung von rechtlichen Vorgaben zu implementieren.

### Governance-Struktur der Schaeffler Gruppe

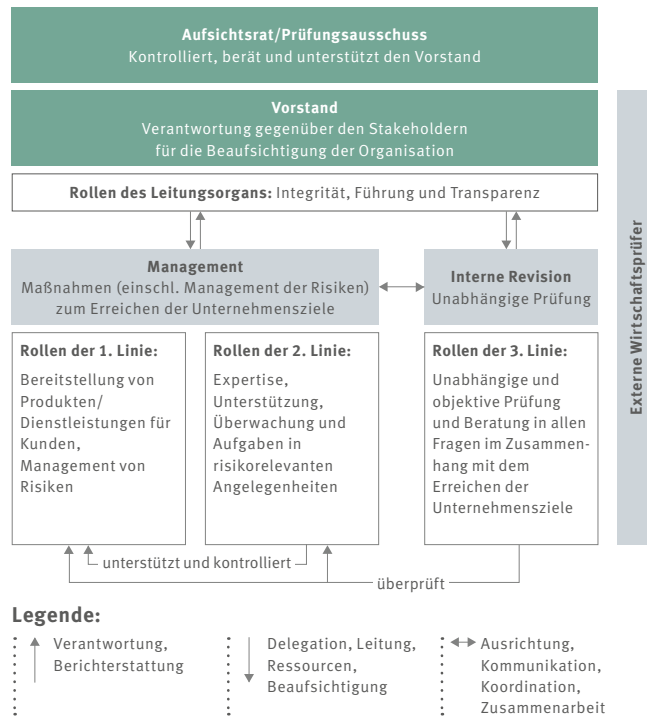


Die Schaeffler Gruppe hat die Prozesse in ihrer Governance Struktur im Berichtsjahr weiter verbessert, um die Anforderungen der Kunden, der Gesetzgeber sowie weiterer Stakeholder zu erfüllen und gleichzeitig das Unternehmen zu schützen. Die Governance Struktur soll ein koordiniertes Zusammenwirken der Teilsysteme fördern.

Wichtiger Bestandteil der Governance ist dabei das Group Compliance and Risk Committee (GCRC). Es erhöht die Transparenz in den internen Strukturen, der Organisation und in den Verantwortlichkeiten. Der Group Chief Compliance Officer der Schaeffler Gruppe führt den Vorsitz des GCRC, das sich aus den Leitern der relevanten Governance-Funktionen (u. a. Compliance, Recht, Risikomanagement, Internes Kontrollsystem und interne Revision) zusammensetzt. Das GCRC hat die Aufgabe, den Vorstand bei seinen Organisationspflichten hinsichtlich Compliance und Risikomanagement zu unterstützen. Wesentliche Ziele des GCRC sind, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen zu definieren, abzugrenzen und hierbei Redundanzen zu vermeiden. Darüber hinaus soll ein durchgängiges und vollständiges Bild der Risikosituation in den Sparten, Funktionen und Regionen auf Basis einer einheitlichen Bewertungs- und Priorisierungsmethodik geschaffen werden. Ein weiteres Ziel des GCRC ist die Entwicklung und Überwachung von Maßnahmen zur Risikoreduzierung. Operativ unterstützt wird das GCRC durch die Compliance & Risk Working Group. Diese setzt sich aus Vertretern der Arbeitsebene der im GCRC vertretenen Funktionen zusammen.

Dem Zusammenwirken der Teilsysteme innerhalb der Governance Struktur liegt das international anerkannte **Drei-Linien-Modell** des „The Institute of Internal Auditors“ zugrunde.

**Drei-Linien-Modell**



Es wirkt darauf hin, Strukturen und Prozesse zu identifizieren und zu etablieren, die die Umsetzung der Unternehmensstrategie und die Realisierung der damit verbundenen Chancen bestmöglich unterstützen. Mit dem Modell werden die Interaktionen und Verantwortlichkeiten des Managements, der Internen Revision und der übrigen Governance-Funktionen mit dem Ziel einer effektiven Ausrichtung, Zusammenarbeit und Berichterstattung strukturiert. Das Modell definiert die Rollen der Führungskräfte und ihrer Funktionen innerhalb der Schaeffler Gruppe.

**Erste Linie:** Die operativen Geschäftseinheiten sind dafür verantwortlich, die erforderlichen Maßnahmen zum Erreichen der Unternehmensziele zu treffen. Es liegt in ihrer Verantwortung, Risiken innerhalb der ihnen zugewiesenen Verantwortung angemessen zu steuern. Einzelrisiken, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden können, sind zwingend zu vermeiden. Im Übrigen müssen alle relevanten Risiken erfasst und mit geeigneten Gegenmaßnahmen gesteuert werden. Hierzu dienen auch die Kontrollen innerhalb aller Geschäftsprozesse, um die Effektivität der Maßnahmen zur Risikoreduzierung zu überprüfen. Der Unternehmenskodex der Schaeffler Gruppe fordert alle Führungskräfte und Mitarbeiter zudem auf, sich mit Fragen oder Bedenken zum Umgang mit unangemessenen Geschäftspraktiken an ihre Vorgesetzten oder die entsprechenden Kontrollfunktionen zu wenden. Falls erforderlich, steht ihnen dafür zudem ein Hinweisgebersystem zur Verfügung, worüber Hinweise zu Verstößen gegen den Schaeffler Unternehmenskodex, insbesondere zu illegalen Geschäftspraktiken, vertraulich gemeldet werden können.

**Zweite Linie:** Die Risikofunktionen (u. a. Internes Kontrollsystem, Controlling, Risikomanagement, Compliance und Recht) definieren globale Standards und Kontrollen, kontrollieren regelmäßig deren Einhaltung und berichten an die Leitungsorgane über ihre Wirksamkeit. Sie unterstützen die erste Linie in der Wahrnehmung ihrer Verantwortlichkeiten. Die Funktion Risikomanagement ist außerdem für die regelmäßige und unabhängige Risikobewertung verantwortlich.

**Dritte Linie:** Die Interne Revision ist für die unabhängige und objektive Prüfung und Beratung in allen Fragen im Hinblick auf das Erreichen der Unternehmensziele verantwortlich.

Mit der Corporate Governance Struktur und ihrem Modell der drei Linien hat die Schaeffler Gruppe ein internes Kontroll- und Risikomanagementsystem eingerichtet und kommt ihrer Verpflichtung zu einer verantwortungsvollen Unternehmensführung nach.

**2.1 Compliance Management System**

Integrität ist ein wesentlicher Eckpfeiler des unternehmerischen Handelns der Schaeffler Gruppe. Die Geschäftsleitung und alle Mitarbeiter sind nach dem Unternehmenskodex dazu angehalten, alle geltenden lokalen, nationalen und internationalen Gesetze und Vorschriften einzuhalten, wo auch immer die Schaeffler Gruppe geschäftlich tätig ist. Eine die gesamte Schaeffler Gruppe umspannende Compliance-Organisation unterstützt sie hierbei, damit aus Regeln gelebte Werte werden.

Das Compliance Management System (CMS) basiert auf den drei Säulen „Prävention“, „Detektion“ und „Reaktion“ und ist Teil der zweiten Linie in der Governance Struktur der Schaeffler Gruppe. Im Jahr 2018 wurde durch eine unabhängige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft die Angemessenheit und Implementierung des Compliance Management Systems der Schaeffler Gruppe nach Maßgabe des Standards zur Prüfung von Compliance Management Systemen IDW PS 980 bestätigt.

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 die sieben Kernelemente des IDW PS 980: Compliance-Kultur, Compliance-Ziele, Gefährdungsanalyse, Compliance-Programm, Compliance-Organisation, Kommunikation sowie Überwachung und Verbesserung.

Die Compliance-Organisation leitet ihre Vorkehrungen gegen Korruption, Geldwäsche, Wettbewerbs- und Kartellrechtsverstöße sowie wirtschaftskriminelle Handlungen auf Basis eines risikobasierten Ansatzes aus einer regelmäßigen gruppenweiten Gefährdungsanalyse ab. Die Gefährdungsanalyse gibt Auskunft über die mit der Geschäftstätigkeit verbundene aktuelle Gefährdungslage und die Wirksamkeit der vorhandenen Vorkehrungen. Die Analyse basiert in erster Linie auf Interviews mit

Management und Mitarbeitern in allen Sparten und Regionen. Ziel ist es, möglichst geschäftsprozessnahe Informationen zu erhalten, die zur Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit und des möglichen Schadensausmaßes notwendig sind. Ergänzt werden diese Einschätzungen durch Branchen- und Expertenwissen, Erfahrungswissen aus konkreten Compliance-Verstößen, Kontroll- und Prüfungsergebnissen sowie mit Hilfe geschäftstätigkeits-, markt- und länderspezifischer Risikokriterien. Angefangen mit öffentlich verfügbaren Risikoindikatoren, wie bspw. dem Corruption Perception Index von Transparency International, bis hin zu Fragen der standortspezifischen Ausgestaltung des Geschäftsmodells der Schaeffler Gruppe. Länderspezifische Risiken werden in einem jährlich aktualisierten Compliance Länderisikobericht zusammengefasst.

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-Experten in den Regionen Europa, Americas, Greater China und Asien/Pazifik zur Seite. Zudem greift er auf ein zentrales Kompetenzteam am Stammsitz in Herzogenaurach zurück, das aus den Bereichen „Advisory“, „Risk Analysis & Solutions“ und „Forensics & Investigations“ besteht. Zu den Aufgaben des Kompetenzteams gehören die Definition und Überwachung angemessener gruppenweiter Compliance-Standards und Maßnahmen, die Compliance-Beratung und die Verbesserung von Verfahren und Kontrollen. Des Weiteren ist es für die unabhängige Aufklärung mutmaßlicher Verstöße und das Nachhalten erforderlicher Konsequenzen zuständig. Die Ursachen für Fehlverhalten werden analysiert, Vorschläge für Gegenmaßnahmen abgeleitet und deren Umsetzung nachgehalten. Verstöße gegen Gesetze und Vorschriften sowie gegen interne Regeln zu deren Einhaltung werden nicht toleriert und ziehen disziplinarische Maßnahmen nach sich.

Zu den Maßnahmen zur Prävention von Compliance-Verstößen zählen u. a. der Unternehmenskodex der Schaeffler Gruppe, Richtlinien zu kartell- und wettbewerbsrechtskonformem Verhalten sowie zur Korruptionsbekämpfung, zur Prävention von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung sowie zur Vermeidung und zum Umgang mit Interessenkonflikten, webbasierte Schulungen und Präsenzs Schulungen sowie ein Compliance-Helpdesk für die Beratung zu konkreten Compliance-Sachverhalten.

Der Unternehmenskodex der Schaeffler Gruppe wurde im Berichtsjahr neu gefasst. Er wurde auf die neue Unternehmensstrategie ausgerichtet und beinhaltet die veränderten Erwartungen der Kunden und Geschäftspartner der Schaeffler Gruppe. Neben den bekannten Compliance-Themen liegt der Schwerpunkt des neuen Unternehmenskodex auf Integrität und einer wertebasierten Compliance. Insbesondere untersagt der Unternehmenskodex der Schaeffler Gruppe allen Mitarbeitern ausdrücklich, sich in irgendeiner Form an Korruption zu beteiligen. Das Gleiche gilt für wettbewerbs- und kartellrechtswidrige Verhaltensweisen. Die Schaeffler Gruppe hält sich von Geschäften fern, die ohne unzulässige Verhaltensweisen nicht zustande kommen oder fortgeführt werden können.

Neben dem Unternehmenskodex wurde im Berichtsjahr auch der Lieferantenkodex der Schaeffler Gruppe erneuert. Die Schaeffler Gruppe versteht nachhaltige Beschaffung als Kernthema. Dies gilt für den verantwortungsvollen Umgang mit kritischen Materialien ebenso wie für Menschenrechte und ökologische sowie soziale Standards. Lieferanten von Produktionsmaterialien werden aktiv zu seiner Anerkennung oder der Übersendung eines eigenen Kodex aufgefordert. Der Geltungsbereich des Schaeffler Lieferantenkodex wurde außerdem auf definierte Lieferanten von Nichtproduktionsmaterialien ausgeweitet. Die Anerkennung des Lieferantenkodex der Schaeffler Gruppe durch den Lieferanten stellt daher für alle bestehenden und zukünftigen Geschäftsbeziehungen eine verbindliche Grundlage dar.

Mit einem systematischen und zielgruppenspezifischen Schulungsprogramm vermittelt die Schaeffler Gruppe ihren Mitarbeitern und Führungskräften das notwendige Compliance-Verständnis und sensibilisiert sie für Compliance-Risiken in ihrem Geschäftsalltag. Im Rahmen von webbasierten Trainings und Präsenzs Schulungen werden sie mit dem Unternehmenskodex der Schaeffler Gruppe und den relevanten Konzernrichtlinien vertraut gemacht. Die Schulungen werden stetig weiterentwickelt und an das Aufgabengebiet der Mitarbeiter angepasst.

Im Berichtsjahr wurden die webbasierten Schulungen zum Kartell- und Wettbewerbsrecht sowie das Training zur Verhinderung von Korruption überarbeitet und ausgerollt. Diese Trainings sind für Führungskräfte und ausgewählte Mitarbeiter vorgesehen. Daneben ist die webbasierte Pflicht-Grundlagenschulung von allen Mitarbeitern zu absolvieren. Zusätzlich zu den bekannten Compliance-Themen wie Korruption, Kartell- und Wettbewerbsrecht sowie Geldwäsche gehören Themen wie Datenschutz, Informations- und Cyber-Sicherheit sowie die Einhaltung von Menschenrechten zu den Schulungsinhalten.

Daneben bestehen Maßnahmen zur Aufdeckung etwaiger Compliance-Verstöße, wie z. B. Kontrollen sowie ein weltweites Hinweisgebersystem, das auch das anonyme Melden mutmaßlicher Verstöße ermöglicht. Alle eingehenden Hinweise werden unabhängig überprüft. Repressalien gegen Mitarbeiter, die in gutem Glauben Bedenken über Fehlverhalten im Unternehmen äußern, sind untersagt.

Die Schaeffler Gruppe hat ihre Vorkehrungen und Maßnahmen zur Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und internen Regeln im Berichtsjahr weiter verstärkt. Im Bereich des Kartell- und Wettbewerbsrechts wurde die Richtlinie zum Umgang mit Wettbewerbern und Geschäftspartnern überarbeitet. Nach den Vorgaben der Richtlinie muss das im Jahr 2020 ausgerollte digitalisierte Wettbewerberkontakt- und Verbandsregister nun weltweit verpflichtend verwendet werden. Es dient der Transparenz und unterstützt den Vorabgenehmigungsprozess für Wettbewerberkontakte.

Der ebenfalls IT-gestützte Workflow zur Geschäftspartner-Due-Diligence und das elektronische Hinweisgebersystem tragen zur Effizienz und Effektivität der Compliance-Prozesse bei.

Die Schaeffler Gruppe hat zur Einhaltung der kapitalmarktrechtlichen Vorschriften ein Insider-Komitee errichtet, das die ihm mitgeteilten oder sonst bekannt gewordenen (potenziellen) Insiderinformationen bewertet und die Notwendigkeit einer Veröffentlichung prüft. Zudem werden Personen, die Zugang zu Insiderinformationen haben, in einer Insiderliste geführt. Sobald Personen (anlassbezogen oder als permanente Insider) in eine Insiderliste aufgenommen werden, werden diese darüber informiert und über die rechtlichen Pflichten und Sanktionen aufgeklärt, die sich aus ihrem Zugang zu Insiderinformationen ergeben.

## 2.2 Risikomanagement-System

Ebenso wie das Compliance Management System ist auch das Risikomanagement-System Teil der zweiten Linie in der Governance Struktur der Schaeffler Gruppe. Es umfasst alle Maßnahmen, die der Risikoerkennung, -bewertung, -steuerung und -überwachung dienen. Unter einem Risiko versteht man die Gefahr, dass Ereignisse oder Handlungen ein Unternehmen daran hindern, seinen Plan zu erreichen bzw. seine Strategien erfolgreich umzusetzen. Alle identifizierten Risiken werden kontinuierlich bezüglich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und möglichen Auswirkungen auf die Zielerreichung erfasst, bewertet, geeignete Maßnahmen eingeleitet und verfolgt.

 Mehr zur Darstellung des Risikomanagement-Systems ab Seite 44ff.

## 2.3 Internes Kontrollsystem

Die zweite Linie wird ergänzt durch das Interne Kontrollsystem (IKS) der Schaeffler Gruppe. Das IKS umfasst Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen zur Sicherung der Wirksamkeit und

Wirtschaftlichkeit der Rechnungslegung, zur Sicherung der Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung sowie zur Sicherung maßgeblicher rechtlicher Vorschriften. Das IKS bei Schaeffler orientiert sich am international anerkannten Rahmenwerk des „Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Internal Control – Integrated Framework“. Das IKS besteht hierbei aus fünf Komponenten, die zueinander in einer wechselseitigen Beziehung stehen: Kontrollumfeld, Risikobewertung, Kontrollaktivitäten, Informationen und Kommunikation sowie Überwachung.

 Mehr zur Darstellung des rechnungslegungsbezogenen Internen Kontrollsystems ab Seite 47.

## 2.4 Interne Revision

In der Governance Struktur der Schaeffler Gruppe bildet die Interne Revision die dritte Linie. Die Interne Revision erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, die darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Mit ihrer Funktion trägt die Interne Revision zur Erreichung der kommunizierten Unternehmensziele der Schaeffler Gruppe bei, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Compliance Management Systems, des Risikomanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese verbessern hilft. Die Verantwortung für die Einrichtung und die Funktionsfähigkeit der Internen Revision liegt beim Vorstand und kann nicht delegiert werden. Entsprechend ist die Interne Revision gegenüber allen Mitgliedern des Vorstands berichtspflichtig. Der Leiter Interne Revision berichtet direkt an den Vorsitzenden des Vorstands der Schaeffler AG und regelmäßig an den Vorsitzenden des Prüfungsausschusses.

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

- Organisatorische Direktanbindung an den Vorsitzenden des Vorstands zur Vermeidung prüfungsfreier Räume
- Keine Übernahme operativer Verantwortung durch Revisoren oder Revisoren
- Jährliche Berichterstattung möglicher Beeinträchtigungen der Unabhängigkeit an den Vorsitzenden des Vorstands, den Vorstand und den Prüfungsausschuss
- Die Prüfungsplanung und deren wesentlichen Anpassungen sind durch die Geschäftsleitung zu genehmigen und ausreichend zu dokumentieren

Die Aufgaben der Internen Revision umfassen insbesondere folgende Aktivitäten, sind jedoch nicht auf diese beschränkt:

- Prüfung und Beurteilung der Angemessenheit, Wirtschaftlichkeit und Effektivität des Internen Kontrollsystems
- Prüfung und Beurteilung der Angemessenheit, Wirtschaftlichkeit und Effektivität der Führungs- und Überwachungsprozesse
- Prüfung und Beurteilung des Finanz- und Rechnungswesens, des Informationssystems und des Berichtswesens
- Prüfung und Beurteilung der Wirksamkeit des Risiko- und Compliance-Managements
- Prüfung und Beurteilung der Wirksamkeit der Maßnahmen zur Verhinderung und Aufdeckung doloser Handlungen
- Prüfung von Vorkehrungen zum Schutz der Vermögenswerte
- Prüfung und Beurteilung der Umsetzung und Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben und unternehmensinternen Regelungen (Ordnungsmäßigkeit)
- Durchführung von Sonderuntersuchungen hinsichtlich Betrug oder anderer doloser Handlungen (Fraud), Interessenkonflikten und anderer Unregelmäßigkeiten

Im Vorfeld zu Prüfungsaufträgen erfolgt im Rahmen einer Risikoanalyse ein Austausch mit anderen Abteilungen (z. B. Compliance und Unternehmenssicherheit, Controlling, Recht, Qualität, Risikomanagement).

Um für das Erreichen der Prüfungsziele ausreichende, zuverlässige, relevante und konstruktive Informationen zu erhalten, führt die Interne Revision ihre Prüfungsaufträge regelmäßig vor Ort durch.

In Revisionsberichten kommuniziert die Interne Revision Feststellungen, identifiziert Umsetzungsverantwortliche und vereinbart terminierte Korrekturmaßnahmen. Die Umsetzung der vereinbarten Korrekturmaßnahmen zur Beseitigung der festgestellten Mängel überwacht die Interne Revision anhand eines Monitoring- und Follow-up-Prozesses.

Der Leiter der Internen Revision hat gemäß den internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision des „Institute of Internal Auditors“ (IIA) ein Programm, das alle Aufgabengebiete der Internen Revision umfasst, zur Qualitätssicherung und Verbesserung eingerichtet.



## 3. Organe der Gesellschaft

### 3.1 Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat setzt sich aus 20 Mitgliedern zusammen. Davon werden zehn Mitglieder von der Hauptversammlung durch Beschluss bestellt und zehn Mitglieder von den Arbeitnehmern nach den Vorschriften des Mitbestimmungsgesetzes gewählt. Die Amtszeit der Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat endet mit Ablauf der ordentlichen Hauptversammlung 2024. Die Amtszeit der Arbeitnehmervertreter endet mit der ordentlichen Hauptversammlung 2025.

#### Georg F. W. Schaeffler

Gesellschafter der INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG  
Aufsichtsratsvorsitzender der Schaeffler AG

**Bestellung:** 1. Dezember 2014

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Vorsitzender des Vermittlungs-, Präsidial- und Nominierungsausschusses sowie Mitglied des Prüfungs- und Technologieausschusses

**Weitere Mandate:** Vorsitzender des Beirats der ATESTEO Management GmbH, Alsdorf (bis 31. August 2021); Mitglied des Beirats der ATESTEO Management GmbH, Alsdorf (seit 1. September 2021); Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover; Mitglied des Aufsichtsrats der Vitesco Technologies Group AG, Regensburg (seit 15. September 2021)

#### Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann

Gesellschafterin der INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG  
Stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende der Schaeffler AG

**Bestellung:** 1. Dezember 2014

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Vermittlungs-, Präsidial- und Nominierungsausschusses

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover

#### Jürgen Wechsler\*

Ehemaliger Bezirksleiter der IG Metall Bayern  
Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Schaeffler AG

**Bestellung:** 19. November 2015

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Vermittlungs-, Präsidial-, Technologie- und Prüfungsausschusses

#### Sabine Bendiek

Chief People & Operations Officer und Arbeitsdirektorin der SAP SE

**Bestellung:** 24. April 2019

#### Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger

Vorsitzender der Fraunhofer Zukunftsstiftung

**Bestellung:** 1. Dezember 2014

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Vorsitzender des Technologieausschusses

Weitere Mandate: Mitglied des Beirats der Albert Handtmann Holding GmbH & Co. KG, Biberach (seit 1. Januar 2021); Aufsichtsratsvorsitzender der ARRI AG, München; Mitglied des Aufsichtsrats der Bauerfeind AG, Zeulenroda-Triebes; Mitglied des Aufsichtsrats der CO.DON AG, Berlin; Mitglied des Beirats der Friedhelm Loh Stiftung GmbH & Co. KG, Haiger (seit 1. Januar 2021); Mitglied des Aufsichtsrats der Vitesco Technologies Group AG, Regensburg (seit 15. September 2021)

#### Dr. Holger Engelmann

Vorsitzender des Vorstands der Webasto SE

**Bestellung:** 1. Dezember 2014

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Nominierungs- und Prüfungsausschusses

**Weitere Mandate:** Aufsichtsratsvorsitzender der Webasto Thermo & Comfort SE, Gilching

#### Prof. Dr. Bernd Gottschalk

Geschäftsführender Gesellschafter der AutoValue GmbH

**Bestellung:** 1. Dezember 2014

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Nominierungsausschusses

**Weitere Mandate:** Mitglied des Board of Directors der AEye, Inc, Dublin, USA (seit 16. August 2021); Mitglied des Aufsichtsrats der Benteler International AG, Salzburg, Österreich; stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der JOST-Werke AG, Neu-Isenburg; Mitglied des Aufsichtsrats der Compagnie Plastic Omnium SA, Levallois-Perret, Frankreich

\* Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.

**Andrea Grimm\***

Stellvertretende Betriebsratsvorsitzende  
Schaeffler Technologies AG & Co. KG

**Bestellung:** 1. Dezember 2014

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Prüfungsausschusses

**Ulrike Hasbargen (seit 23. April 2021)**

Steuerberaterin/Wirtschaftsprüferin

**Bestellung:** 23. April 2021

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der Ernst & Young GmbH, Stuttgart

**Thomas Höhn\***

Gewerkschaftssekretär IG Metall

**Bestellung:** 8. Mai 2020

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Prüfungsausschusses

**Susanne Lau\***

Industriekauffrau

Vorsitzende des Betriebsrats Hamburg

Vorsitzende des Konzernbetriebsrats der Schaeffler AG

Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats der Schaeffler Automotive Aftermarket GmbH & Co. KG

**Bestellung:** 8. August 2018

**Barbara Resch\***

Tarifsekretärin

**Bestellung:** 19. November 2015

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Präsidialausschusses

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der ElringKlinger AG, Dettingen; Mitglied des Aufsichtsrats der Rheinmetall AG, Düsseldorf

\* Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.

**Jutta Rost\***

Leiterin Personal Funktionen

**Bestellung:** 8. Mai 2020

**Jürgen Schenk\***

Betriebsratsvorsitzender Schweinfurt

**Bestellung:** 8. Mai 2020

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Technologieausschusses

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats des ACE Auto Club Europa e. V., Stuttgart

**Helga Schönhoff\***

Stellvertretende Betriebsratsvorsitzende Schaeffler Automotive Bühl GmbH & Co. KG

**Bestellung:** 8. Mai 2020

**Robin Stalker**

Chartered Accountant

**Bestellung:** 1. Dezember 2014

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Vorsitzender des Prüfungsausschusses

**Weitere Mandate:** Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Schmitz Cargobull AG, Horstmar; Mitglied des Aufsichtsrats der Commerzbank AG, Frankfurt am Main; Mitglied des Aufsichtsrats der Hugo Boss AG, Metzingen

**Salvatore Vicari\***

Betriebsratsvorsitzender Homburg/Saar

**Bestellung:** 19. November 2015

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Vermittlungs-, Präsidial- und Technologieausschusses

**Prof. TU Graz e.h. KR Ing. Siegfried Wolf**

Unternehmer

**Bestellung:** 1. Dezember 2014

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Präsidial- und Technologieausschusses

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der CMBlu Energy, Alzenau (bis 14. Dezember 2021); Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover (bis 1. Januar 2022); Mitglied des Aufsichtsrats der Miba AG, Laakirchen, Österreich; Mitglied des Aufsichtsrats der Mitterbauer Beteiligungs-AG, Laakirchen, Österreich; Mitglied des Aufsichtsrats der OJSC GAZ Group, Nizhny Novgorod, Russland; Mitglied des Aufsichtsrats der Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart; Aufsichtsratsvorsitzender der SBERBANK Europe AG, Wien, Österreich; Aufsichtsratsvorsitzender der Steyr Automotive GmbH, Steyr, Österreich (seit 19. Oktober 2021); Aufsichtsratsvorsitzender der Vitesco Technologies Group AG, Regensburg (seit 4. Oktober 2021)

**Prof. Dr.-Ing. Tong Zhang**

Direktor vom Institut für Brennstofffahrzeugtechnik an der Tongji Universität in Shanghai, China

**Bestellung:** 1. Dezember 2014

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Technologieausschusses

**Markus Zirkel\***

Betriebsratsvorsitzender Hirschaid

**Bestellung:** 8. Mai 2020

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Technologieausschusses

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der VR-Bank Bamberg Forchheim eG, Bamberg

## Im Geschäftsjahr 2021 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden

### Sabrina Soussan (bis 23. April 2021)

CEO dormakaba International Holding AG

**Bestellung:** 24. April 2019

**Weitere Mandate:** Mitglied des Verwaltungsrats der ITT Inc., White Plains, USA

## 3.2 Ausschüsse des Aufsichtsrats

### Vermittlungsausschuss

Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender),  
Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann, Salvatore Vicari  
und Jürgen Wechsler

### Präsidialausschuss

Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender),  
Barbara Resch, Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann,  
Salvatore Vicari, Jürgen Wechsler und  
Prof. TU Graz e.h. KR Ing. Siegfried Wolf

### Prüfungsausschuss

Robin Stalker (Vorsitzender),  
Dr. Holger Engelmann, Andrea Grimm, Thomas Höhn,  
Georg F. W. Schaeffler und Jürgen Wechsler

### Nominierungsausschuss

Georg F. W. Schaeffler (Vorsitzender),  
Dr. Holger Engelmann, Prof. Dr. Bernd Gottschalk  
und Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann

## Technologieausschuss

Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger (Vorsitzender),  
Georg F. W. Schaeffler, Jürgen Schenk, Salvatore Vicari,  
Jürgen Wechsler, Prof. TU Graz e.h. KR Ing. Siegfried Wolf,  
Prof. Dr.-Ing. Tong Zhang und Markus Zirkel

## 3.3 Vorstand

Die Schaeffler Gruppe wird durch den Vorstand der Schaeffler AG geführt. Dem Vorstand gehören gegenwärtig acht Mitglieder an: Der Vorsitzende des Vorstands, die Vorstände der Sparten Automotive Technologies, Automotive Aftermarket und Industrial sowie die Vorstände mit Zuständigkeit für die Funktionen (1) F&E, (2) Produktion, Supply Chain Management & Einkauf, (3) Finanzen & IT und (4) Personal. Der Vorstand bildet gemeinsam mit den Regionalen CEOs das Executive Board der Schaeffler Gruppe.

### Klaus Rosenfeld

Vorsitzender des Vorstands

**Verantwortungsbereich:** Qualität; Governance, Prozesse & Organisation; Konzernentwicklung & Strategie; Konzernkommunikation & Public Affairs; Global Branding & Corporate Marketing; Investor Relations; Recht; Interne Revision; Compliance & Unternehmenssicherheit; Corporate Real Estate; Strategische IT & Digitalisierung, Schaeffler Consulting

**Bestellung:** 24. Oktober 2014

**Ablauf des Mandats:** 30. Juni 2024

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover; Mitglied des Aufsichtsrats der Siemens Gamesa Renewable Energy S.A., Zamudio, Spanien; Mitglied des Aufsichtsrats der Vitesco Technologies Group AG, Regensburg (seit 15. September 2021); Aufsichtsrat der Schaeffler Holding (China) Co. Ltd., Shanghai, China; Mitglied des Board of Directors der Schaeffler India Ltd., Mumbai, Indien (bis 28. Oktober 2021)

### Claus Bauer (seit 1. September 2021)

Vorstand Finanzen & IT

**Verantwortungsbereich:** Finanzen Systeme, Prozesse & Infrastruktur; Corporate Accounting; Corporate Controlling; Corporate Treasury; Corporate Tax & Customs; Corporate Reporting; Corporate Insurance; Shared Services; IT & Digitalisierung

**Bestellung:** 1. September 2021

**Ablauf des Mandats:** 31. August 2023

**Weitere Mandate:** Mitglied des Board of Directors der FAG Bearings LLC., Joplin, USA (bis 31. Oktober 2021); Mitglied des Board of Directors der LMC Bridgeport, Inc., Danbury, USA (bis 1. September 2021); Mitglied des Board of Directors der Schaeffler Aerospace USA Corporation, Danbury, USA (bis 31. Oktober 2021); Mitglied des Board of Directors der Schaeffler Canada Inc., Stratford, Kanada (bis 31. Oktober 2021); Mitglied des Board of Directors der Schaeffler Group USA Inc., Fort Mill, USA (bis 31. Oktober 2021); Mitglied des Board of Managers der Schaeffler Holding LLC, Danbury, USA (bis 31. Oktober 2021); Mitglied des Board of Managers der Schaeffler Transmission, LLC, Wooster, USA (bis 31. Oktober 2021); Mitglied des Board of Managers der Schaeffler Transmission Systems, LLC, Wooster, USA (bis 31. Oktober 2021); Mitglied des Board of Directors der Schaeffler USA Finance LLC., Wilmington, USA (bis 15. September 2021)

### Andreas Schick

Vorstand Produktion, Supply Chain Management & Einkauf

**Verantwortungsbereich:** Schaeffler Produktionssystem & Produktionstechnologie; Digitalisierung & Operations IT; Advanced Production Technology; Werkzeugbau; Sondermaschinenbau; Supply Chain Management & Logistik; Einkauf Strategie & Strategisches Lieferantenmanagement; Einkauf Nicht-Produktionsmaterial; Qualität Produktion, Supply Chain Management & Einkauf

**Bestellung:** 1. April 2018

**Ablauf des Mandats:** 31. März 2026

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der SupplyOn AG, Hallbergmoos; Mitglied des Board of Directors der Schaeffler India Ltd., Mumbai, Indien (seit 12. September 2021)

**Corinna Schittenhelm**

Vorstand Personal und Arbeitsdirektorin

**Verantwortungsbereich:** HR Strategie; HR Grundsatzfragen & Entgeltmanagement; Leadership, Recruiting & Talent Management; Schaeffler Academy; HR Systeme, Prozesse & Reporting; Nachhaltigkeit, Umwelt, Arbeitsmedizin & -sicherheit; Personal Funktionen, Personal Deutschland

**Bestellung:** 1. Januar 2016**Ablauf des Mandats:** 31. Dezember 2023

**Weitere Mandate:** Mitglied des Gesellschafterausschusses der TÜV SÜD AG, München; Mitglied des Beirats der Schaeffler Consulting GmbH, Herzogenaurach; Mitglied des Board of Directors der Schaeffler India Ltd., Mumbai, Indien (seit 12. September 2021)

**Jens Schüler (seit 1. Januar 2022)**

Vorstand Automotive Aftermarket

**Verantwortungsbereich:** Business Development & Strategy AAM; Global KAM, Vertrieb & Marketing AAM; Produktmanagement & F&E AAM; Operations & Supply Chain Management AAM; Qualität AAM; Einkauf & Lieferantenmanagement AAM; Divisionales Controlling AAM; Personal AAM

**Bestellung:** 1. Januar 2022**Ablauf des Mandats:** 31. Dezember 2024

**Weitere Mandate:** Mitglied des Gesellschafterausschusses der Caruso GmbH, Mannheim (seit 1. Januar 2022); Mitglied des Gesellschafterausschusses der TecAlliance GmbH, Ismaning (seit 1. Januar 2022)

**Dr. Stefan Spindler**

Vorstand Industrial

**Verantwortungsbereich:** Business Development & Strategy Industrial; Global Key Account Management Industrial; Sales Management & Marketing Industrial; Strategic Business Field Industry 4.0; Strategic Business Field Hydrogen Industrial; R&D Industrial; Operations & Supply Chain Management Industrial; Quality Industrial; Purchasing & Supplier Management Industrial; Divisional Controlling Industrial; HR Industrial

**Bestellung:** 1. Mai 2015**Ablauf des Mandats:** 30. April 2023**Uwe Wagner**

Vorstand F&amp;E

**Verantwortungsbereich:** F&E Management; Forschung & Innovation; Corporate Engineering Services; Corporate Competence Center CT; F&E Prozesse, Methoden & Tools; Gewerblicher Rechtsschutz

**Bestellung:** 1. Oktober 2019**Ablauf des Mandats:** 30. September 2027

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der IAV GmbH Ingenieursgesellschaft Auto und Verkehr, Berlin; Mitglied des Beirats der Compact Dynamics GmbH, Starnberg; Mitglied des Beirats der Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG, Herzogenaurach; Vorsitzender des Beirats der Xtronic GmbH, Böblingen

**Matthias Zink**

Vorstand Automotive Technologies

**Verantwortungsbereich:** Business Development & Strategy Automotive Technologies; Global Key Account Management Automotive Technologies; UB Lager; UB Motorsysteme & Getriebesysteme; UB E-Mobilität; UB Fahrwerksysteme; Operations & Supply Chain Management Automotive Technologies; Qualität Automotive Technologies; Einkauf & Lieferantenmanagement Automotive Technologies; Divisionales Controlling Automotive Technologies; Personal Automotive Technologies

**Bestellung:** 1. Januar 2017

**Ablauf des Mandats:** 31. Dezember 2024

**Weitere Mandate:** Mitglied des Beirats der Compact Dynamics GmbH, Starnberg; Aufsichtsrat der Schaeffler (China) Co. Ltd., Shanghai, China; Vorsitzender des Beirats der Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG, Herzogenaurach; Mitglied des Aufsichtsrats der Schaeffler Savaria Kft., Szombathely, Ungarn (bis 2. April 2021); Mitglied des Beirats der Xtronic GmbH, Böblingen

**Im Geschäftsjahr 2021 aus dem Vorstand ausgeschieden****Dr. Klaus Patzak (bis 31. Juli 2021)**

Vorstand Finanzen &amp; IT

**Verantwortungsbereich:** Finanzen Strategie, Prozesse & Infrastruktur; Corporate Accounting; Corporate Controlling; Corporate Treasury; Corporate Tax & Customs; Corporate Reporting; Corporate Insurance; Divisionales Controlling Automotive Technologies; Divisionales Controlling AAM; Divisional Controlling Industrial; Shared Services; IT & Digitalisierung

**Bestellung:** 1. August 2020**Ablauf des Mandats:** 31. Juli 2021

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der Bayerische Börse AG, München; Mitglied des Beirats der Schaeffler Consulting GmbH, Herzogenaurach (bis 31. Juli 2021)

**Michael Söding (bis 31. Dezember 2021)**

Vorstand Automotive Aftermarket

**Verantwortungsbereich:** Business Development & Strategy AAM; Global KAM, Vertrieb & Marketing AAM; Produktmanagement & F&E AAM; Operations & Supply Chain Management AAM; Qualität AAM; Einkauf & Lieferantenmanagement AAM; Divisionales Controlling AAM; Personal AAM

**Bestellung:** 1. Januar 2018**Ablauf des Mandats:** 31. Dezember 2021

**Weitere Mandate:** Mitglied des Gesellschafterausschusses der Caruso GmbH, Mannheim (bis 31. Dezember 2021); Mitglied des Gesellschafterausschusses der TecAlliance GmbH, Ismaning (bis 31. Dezember 2021)

# Jahresabschluss 2021

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 1. Bilanz                      | 77 |
| <hr/>                          |    |
| 2. Gewinn- und Verlustrechnung | 78 |
| <hr/>                          |    |
| 3. Anhang                      | 79 |

## Bilanz

## 1. Bilanz

| in EUR  | 31.12.2021               | 31.12.2020               | Veränderung<br>in % |
|---|--------------------------|--------------------------|---------------------|
| <b>AKTIVA</b>   |                          |                          |                     |
| <b>Immaterielle Vermögensgegenstände</b>                                    | <b>775,00</b>            | <b>23.003,00</b>         | <b>-96,6</b>        |
| <b>Sachanlagen</b>  | <b>147.803,43</b>        | <b>786.523,45</b>        | <b>-81,2</b>        |
| Anteile an verbundenen Unternehmen  | 14.027.449.665,75        | 14.091.411.258,16        | -0,5                |
| Ausleihungen an verbundene Unternehmen                                      | 294.735.935,42           | 22.690.000,00            | > 100               |
| Finanzanlagen   | 14.322.185.601,17        | 14.114.101.258,16        | 1,5                 |
| <b>Anlagevermögen</b>   | <b>14.322.334.179,60</b> | <b>14.114.910.784,61</b> | <b>1,5</b>          |
| Forderungen aus Lieferungen und Leistungen                                  | 0,00                     | 837,52                   | -100                |
| Forderungen gegen verbundene Unternehmen                                    | 8.880.346.649,25         | 8.567.927.085,86         | 3,6                 |
| Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht | 33.019,69                | 25.900,98                | 27,5                |
| Sonstige Vermögensgegenstände   | 58.119.758,67            | 42.846.745,99            | 35,6                |
| Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände                               | 8.938.499.427,61         | 8.610.800.570,35         | 3,8                 |
| Wertpapiere   | 0,00                     | 399.927.206,96           | -100                |
| Guthaben bei Kreditinstituten   | 1.197.685.519,13         | 979.055.382,10           | 22,3                |
| <b>Umlaufvermögen</b>   | <b>10.136.184.946,74</b> | <b>9.989.783.159,41</b>  | <b>1,5</b>          |
| Rechnungsabgrenzungsposten  | 33.205.653,15            | 29.663.504,66            | 11,9                |
| Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung                     | 2.799.061,94             | 3.609.105,33             | -22,4               |
| <b>Bilanzsumme</b>  | <b>24.494.523.841,43</b> | <b>24.137.966.554,01</b> | <b>1,5</b>          |

| in EUR  | 31.12.2021               | 31.12.2020               | Veränderung<br>in % |
|---|--------------------------|--------------------------|---------------------|
| <b>PASSIVA</b>  |                          |                          |                     |
| Gezeichnetes Kapital  | 666.000.000,00           | 666.000.000,00           | 0,0                 |
| Kapitalrücklagen  | 2.359.000.000,00         | 2.359.000.000,00         | 0,0                 |
| Gewinnrücklagen   | 3.962.548.253,49         | 3.955.224.179,27         | 0,2                 |
| Bilanzgewinn  | 450.253.001,01           | 168.824.074,22           | > 100               |
| <b>Eigenkapital</b>   | <b>7.437.801.254,50</b>  | <b>7.149.048.253,49</b>  | <b>4,0</b>          |
| Rückstellung für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen                                 | 66.526.963,96            | 56.919.746,52            | 16,9                |
| Steuerrückstellungen  | 30.704.608,98            | 60.564.935,77            | -49,3               |
| Sonstige Rückstellungen   | 154.105.092,75           | 155.847.210,80           | -1,1                |
| <b>Rückstellungen</b>   | <b>251.336.665,69</b>    | <b>273.331.893,09</b>    | <b>-8,0</b>         |
| Anleihen  | 3.494.668.000,00         | 3.494.668.000,00         | 0,0                 |
| Verbindlichkeiten ggü. Kreditinstituten   | 297.500.000,00           | 569.550.997,98           | -47,8               |
| Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen  | 4.826.081,82             | 10.380.639,29            | -53,5               |
| Verbindlichkeiten ggü. verbundenen Unternehmen  | 12.961.097.235,10        | 12.564.211.289,48        | 3,2                 |
| Sonstige Verbindlichkeiten (davon aus Steuern 1.916.041,15 EUR [Vj.: 2.077.108,44 EUR]) | 47.294.604,32            | 76.775.480,68            | -38,4               |
| <b>Verbindlichkeiten</b>  | <b>16.805.385.921,24</b> | <b>16.715.586.407,43</b> | <b>0,5</b>          |
| <b>Bilanzsumme</b>  | <b>24.494.523.841,43</b> | <b>24.137.966.554,01</b> | <b>1,5</b>          |

## 2. Gewinn- und Verlustrechnung

| in EUR  | 2021                  | 2020                  | Veränderung<br>in % |
|---|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 Umsatzerlöse  | 23.574.200,44         | 14.571.133,58         | 61,8                |
| 2 Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen | -21.649.312,66        | -13.559.701,26        | 59,7                |
| <b>3 Bruttoergebnis vom Umsatz</b>  | <b>1.924.887,78</b>   | <b>1.011.432,32</b>   | <b>90,3</b>         |
| 4 Allgemeine Verwaltungskosten  | -136.905.092,47       | -123.480.281,20       | 10,9                |
| 5 Sonstige betriebliche Erträge   | 325.628.185,86        | 435.604.559,83        | -25,2               |
| 6 Sonstige betriebliche Aufwendungen  | -345.639.446,55       | -496.991.839,32       | -30,5               |
| 7 Erträge aus Beteiligungen   | 813.027.860,63        | 500.000.000,00        | 62,6                |
| • verbundenen Unternehmen 813.027.860,63 EUR (Vj.: 500.000.000,00 EUR)        |                       |                       |                     |
| 8 Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens | 3.715.610,85          | 971.229,22            | › 100               |
| • verbundenen Unternehmen 3.715.610,85 EUR (Vj.: 971.229,22 EUR)              |                       |                       |                     |
| 9 Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge  | 34.535.042,88         | 38.582.615,62         | -10,5               |
| • verbundenen Unternehmen 19.379.436,35 EUR (Vj.: 25.434.534,40 EUR)          |                       |                       |                     |
| 10 Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens   | -54.089.015,75        | -17.449.616,31        | › 100               |
| 11 Zinsen und ähnliche Aufwendungen   | -153.013.823,45       | -156.109.986,85       | -2,0                |
| • verbundenen Unternehmen 29.729.140,81 EUR (Vj.: 61.642.865,50 EUR)          |                       |                       |                     |
| 12 Steuern vom Einkommen und vom Ertrag                                       | -38.976.664,77        | -28.273.309,33        | 37,9                |
| <b>13 Ergebnis nach Steuern</b>   | <b>450.207.545,01</b> | <b>153.864.803,98</b> | <b>› 100</b>        |
| 14 Sonstige Steuern   | 45.456,00             | -40.729,76            | -                   |
| <b>15 Jahresüberschuss</b>  | <b>450.253.001,01</b> | <b>153.824.074,22</b> | <b>› 100</b>        |
| 16 Gewinnvortrag  | 0,00                  | 0,00                  | 0,0                 |
| 17 Entnahme aus anderen Gewinnrücklagen                                       | 0,00                  | 15.000.000,00         | -100                |
| <b>18 Bilanzgewinn</b>  | <b>450.253.001,01</b> | <b>168.824.074,22</b> | <b>› 100</b>        |



**Anhang**

Allgemeine Angaben zum Jahresabschluss

## 3. Anhang

### 3.1 Allgemeine Angaben zum Jahresabschluss

Die Schaeffler AG, Herzogenaurach, ist im Handelsregister B des Amtsgerichts Fürth unter der Nummer HRB 14738 registriert.

Der vorliegende Jahresabschluss ist nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB) sowie den ergänzenden Bestimmungen des deutschen Aktiengesetzes aufgestellt. Die Gewinn- und Verlustrechnung ist nach dem Umsatzkostenverfahren erstellt.

### 3.2 Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

**Immaterielle Vermögensgegenstände** werden zu Anschaffungskosten angesetzt. Sie werden über die voraussichtliche Nutzungsdauer von zwei bis vier Jahren linear abgeschrieben.

**Sachanlagen** werden zu Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten, vermindert um planmäßige lineare Abschreibungen, bewertet. Es wird von einer voraussichtlichen Nutzungsdauer von zwei bis acht Jahren ausgegangen.

Die **Anteile an verbundenen Unternehmen** und die **Ausleihungen an verbundene Unternehmen** sind mit den Anschaffungskosten oder wegen dauerhafter Wertminderung mit dem niedrigeren

beizulegenden Wert angesetzt. Bestehen die Gründe für eine dauernde Wertminderung nicht mehr, erfolgt eine Zuschreibung.

**Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände** werden zum Nennwert unter Berücksichtigung aller erkennbarer Risiken bewertet und – soweit unverzinslich – bei Restlaufzeiten von über einem Jahr auf den Bilanzstichtag abgezinst.

**Wertpapiere** sind zu Anschaffungskosten oder zum niedrigeren Börsenkurs am Bilanzstichtag bewertet.

**Guthaben bei Kreditinstituten** sind zum Nennwert bewertet.

**Aktive Rechnungsabgrenzungsposten** werden mit dem Betrag angesetzt, der der Zeit nach dem Bilanzstichtag wirtschaftlich zuzurechnen ist.

Der **aktive Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung** ist der Saldo aus Altersversorgungsverpflichtungen und Vermögensgegenständen, die dem Zugriff aller übrigen Gläubiger entzogen sind und ausschließlich zur Erfüllung von Schulden oder vergleichbaren langfristig fälligen Verpflichtungen dienen. Die Bewertung der verrechneten Vermögensgegenstände erfolgt zum beizulegenden Zeitwert bzw. zum Börsenkurs des Fondsvermögens.

**Latente Steuern** werden für zeitliche Unterschiede zwischen den handels- und steuerrechtlichen Wertansätzen von Vermögensgegenständen, Schulden und Rechnungsabgrenzungsposten

sowie für Verlust- und Zinsvorträge ermittelt. Dabei fließen auch die Unterschiede zwischen Handels- und Steuerbilanz der Organtöchter bzw. Personengesellschaften ein. Der Berechnung der latenten Steuern liegt ein effektiver Steuersatz von 28,7 % (Vj.: 28,7 %) zugrunde, der sich voraussichtlich zum Zeitpunkt des Abbaus der Differenzen bzw. der Nutzung von Verlustvorträgen ergeben wird. Die passiven latenten Steuern werden mit aktiven latenten Steuern verrechnet. Der Aktivüberhang wird in der Bilanz nicht angesetzt.

Die **Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen** werden versicherungsmathematisch auf Basis der Heubeck-Richttafeln 2018 G (Vj.: 2018 G) nach dem Anwartschaftsbarwertverfahren (projected unit credit method – PUC) ermittelt. Bei der Bewertung der Pensionsrückstellungen wurden zukünftige jährliche Entgeltanpassungen von 2,75 % (Vj.: 2,75 %), Rentenanpassungen von 1,0 bis 1,75 % und eine Fluktuation von 2,1 % berücksichtigt. Für die Abzinsung der Pensionsverpflichtungen wird der von der Deutschen Bundesbank zum 31. Dezember 2021 veröffentlichte durchschnittliche Marktzinssatz der letzten zehn Geschäftsjahre berücksichtigt, der sich bei einer angenommenen Restlaufzeit von 15 Jahren ergibt. Dieser beträgt 1,87 % (Vj.: 2,30 %).

**Steuerrückstellungen und sonstige Rückstellungen** sind nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung aller erkennbaren Risiken, ungewissen Verpflichtungen und drohenden Verlusten in Höhe des jeweiligen Erfüllungsbetrags gebildet worden.

**Anhang**

## Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Zukünftige Preis- und Kostensteigerungen werden berücksichtigt, sofern ausreichende objektive Hinweise für deren Eintritt vorliegen. Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr sind mit dem ihrer Restlaufzeit entsprechenden und von der Deutschen Bundesbank veröffentlichten durchschnittlichen Marktzinssatz der vergangenen sieben Geschäftsjahre abgezinst worden.

**Derivative Finanzinstrumente** werden einzeln zu Marktpreisen bewertet. Die beizulegenden Zeitwerte werden auf Basis von Discounted-Cash-Flow-Bewertungsmodellen und der am Stichtag gültigen Wechselkurse sowie risiko- und laufzeitadäquaten Zinssätzen ermittelt. Daraus resultierende unrealisierte Verluste werden ergebniswirksam berücksichtigt.

Konzernexterne Zinswährungsswaps mit spiegelbildlich abgeschlossenen konzerninternen Sicherungsgeschäften werden zu einer Bewertungseinheit zusammengefasst. Die Bilanzierung der Bewertungseinheit erfolgt nach der Einfrierungsmethode.

Der Performance Share Unit Plan (PSUP) wird als aktienbasierte Vergütung mit Barausgleich bilanziert und in Höhe des zeitan teiligen beizulegenden Zeitwerts der Zahlungsverpflichtung innerhalb der sonstigen Rückstellungen ausgewiesen. Die Verpflichtungen werden zu jedem Bilanzstichtag neu bewertet. Die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts erfolgt zum Teil mithilfe eines mehrstufigen Binomialmodells und teilweise auf Basis einer Monte-Carlo-Simulation. Bei beiden Modellen werden die jeweiligen Vertragsbedingungen zugrunde gelegt (u. a. minimale und maximale Auszahlungswerte, Zielstaffel des TSR-Erfolgsziels, erwartete Dividendenzahlungen und Volatilität der Vorzugsaktie der Schaeffler AG sowie des Vergleichsindex MDAX bzw. SXAGR und SXNGR). Daraus resultierende Veränderungen werden als Personalaufwand erfasst und unter den Verwaltungskosten ausgewiesen.

**Anleihen und Verbindlichkeiten** sind mit ihrem Erfüllungsbetrag angesetzt.

**Passive Rechnungsabgrenzungsposten** werden mit dem Betrag angesetzt, der der Zeit nach dem Bilanzstichtag wirtschaftlich zuzurechnen ist.

Geschäftsvorfälle in fremder Währung werden grundsätzlich mit dem Devisenkassamittelkurs am Bilanzstichtag bewertet. Soweit sich dadurch noch nicht realisierte Verluste ergeben, werden entsprechende Drohverlustrückstellungen gebildet. Nicht realisierte Kursgewinne werden nur berücksichtigt, soweit sie Forderungen und Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von bis zu einem Jahr betreffen. Bilanzpositionen in fremder Währung, die Bestandteil einer Bewertungseinheit zur Absicherung des Fremdwährungsrisikos sind, werden zum Devisenkassamittelkurs des Transaktionszeitpunkts bewertet.

### 3.3 Erläuterungen zur Bilanz

#### Anlagevermögen

| in TEUR  | Konzessionen | Immaterielle Vermögensgegenstände | Betriebsausstattung | Anlagen im Bau | Sachanlagen | Anteile an verbundenen Unternehmen | Ausleihungen an verbundene Unternehmen | Finanzanlagen     | Gesamt            |
|--|--------------|-----------------------------------|---------------------|----------------|-------------|------------------------------------|--|-------------------|-------------------|
| <b>Historische Anschaffungs- oder Herstellungskosten</b> |              |                                   |                     |                |             |                                    |  |                   |                   |
| Bestand zum 01. Januar 2021                              | 209          | 209                               | 797                 | 614            | 1.411       | 14.108.811                         | 22.690                                 | 14.131.501        | 14.133.121        |
| Zugänge  | 0            | 0                                 | 124                 | 0              | 124         | 1.051                              | 272.046                                | 273.097           | 273.221           |
| Abgänge  | 0            | 0                                 | -205                | -599           | -804        | -11.319                            | 0                                      | -11.319           | -12.123           |
| <b>Bestand zum 31. Dezember 2021</b>                     | <b>209</b>   | <b>209</b>                        | <b>716</b>          | <b>15</b>      | <b>731</b>  | <b>14.098.543</b>                  | <b>294.736</b>                         | <b>14.393.279</b> | <b>14.394.219</b> |
| <b>Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen</b>     |              |                                   |                     |                |             |                                    |  |                   |                   |
| Bestand zum 01. Januar 2021                              | 186          | 186                               | 624                 | 0              | 624         | 17.400                             | 0                                      | 17.400            | 18.210            |
| Zugänge  | 22           | 22                                | 162                 | 0              | 162         | 53.693                             | 0                                      | 53.693            | 53.877            |
| Abgänge  | 0            | 0                                 | -203                | 0              | -203        | 0                                  | 0                                      | 0                 | -203              |
| <b>Bestand zum 31. Dezember 2021</b>                     | <b>208</b>   | <b>208</b>                        | <b>583</b>          | <b>0</b>       | <b>583</b>  | <b>71.093</b>                      | <b>0</b>                               | <b>71.093</b>     | <b>71.884</b>     |
| <b>Nettobuchwerte</b>                                    |              |                                   |                     |                |             |                                    |  |                   |                   |
| zum 01. Januar 2021                                      | 23           | 23                                | 173                 | 614            | 787         | 14.091.411                         | 22.690                                 | 14.114.101        | 14.114.911        |
| zum 31. Dezember 2021                                    | 1            | 1                                 | 133                 | 15             | 148         | 14.027.450                         | 294.736                                | 14.322.186        | 14.322.335        |

Auf den Buchwert der Anteile an der Schaeffler Immobilien AG & Co. KG, Herzogenaurach, wurde im Geschäftsjahr eine Wertberichtigung in Höhe von 53.693 TEUR (Vj.: 17.400 TEUR) aufgrund dauerhafter Wertminderung vorgenommen.

Die im Anlagevermögen ausgewiesenen langfristigen Ausleihungen an verbundene Unternehmen bestehen gegenüber der Schaeffler Verwaltungsholding Vier GmbH in Höhe von 216.800 TEUR

(Vj.: 0 EUR), der FAG Magyarországi Ipari Kft. in Höhe von 37.924 TEUR (Vj.: 0 EUR), der Schaeffler Invest GmbH in Höhe von 22.500 TEUR (Vj.: 22.500 TEUR), der Schaeffler Brasil Ltda. in Höhe von 17.322 TEUR (Vj.: 0 EUR) und der LuK do Brasil Embreagens Ltda. in Höhe von 190 TEUR (Vj.: 190 TEUR).

## Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände

### Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände

| in TEUR   | 31.12.2021                     |                                 |                           | 31.12.2020                     |                                 |                           |
|---|--------------------------------|---------------------------------|---------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---------------------------|
|   | Restlaufzeit bis zu einem Jahr | Restlaufzeit zw. 1 und 5 Jahren | Restlaufzeit über 5 Jahre | Restlaufzeit bis zu einem Jahr | Restlaufzeit zw. 1 und 5 Jahren | Restlaufzeit über 5 Jahre |
| Forderungen aus Lieferungen und Leistungen                                  | 0                              | 0                               | 0                         | 1                              | 0                               | 0                         |
| Forderungen gegen verbundene Unternehmen                                    | 8.880.347                      | 0                               | 0                         | 8.567.927                      | 0                               | 0                         |
| • davon kurzfristige Ausleihungen   | 8.021.600                      | 0                               | 0                         | 8.024.302                      | 0                               | 0                         |
| • davon sonstige Finanzforderungen  | 29.084                         | 0                               | 0                         | 20.647                         | 0                               | 0                         |
| • davon aus Lieferungen und Leistungen                                      | 28.912                         | 0                               | 0                         | 21.749                         | 0                               | 0                         |
| • davon sonstige Forderungen  | 800.751                        | 0                               | 0                         | 501.229                        | 0                               | 0                         |
| Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht | 33                             | 0                               | 0                         | 26                             | 0                               | 0                         |
| • davon aus Lieferungen und Leistungen                                      | 33                             | 0                               | 0                         | 26                             | 0                               | 0                         |
| Sonstige Vermögensgegenstände   | 58.120                         | 0                               | 0                         | 42.847                         | 0                               | 0                         |

Die sonstigen Forderungen gegen verbundene Unternehmen beinhalten im Wesentlichen noch nicht an die Schaeffler AG bezahlte Gewinnanteile der Schaeffler Technologies AG & Co. KG in Höhe von 800.000 TEUR (Vj.: 500.000 TEUR). Im Geschäftsjahr zahlte die Schaeffler Technologies AG & Co. KG zum Ausgleich der Gewinnanteile aus dem Vorjahr 500.000 TEUR an die Schaeffler AG. Die Mittel wurden ihrerseits vollständig zur Tilgung von bestehenden Verbindlichkeiten gegenüber der Schaeffler Technologies AG & Co. KG verwendet.

Für die Absicherung von Fremdwährungsrisiken aus der operativen Geschäftstätigkeit werden aufgrund des Imparitätsprinzips positive Marktwerte aus Devisentermingeschäften in Höhe von 125.365 TEUR (Vj.: 98.934 TEUR) nicht aktiviert. Dies entspricht einem Nominalvolumen von 3.896.429 TEUR (Vj.: 3.259.691 TEUR).

## Wertpapiere

Die Wertpapiere im Vorjahr umfassten ausschließlich sonstige Wertpapiere in Form von Geldmarktfonds in Höhe von 399.927 TEUR.

## Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung

Bei den mit den Pensionsverpflichtungen verrechneten Vermögenswerten handelt es sich im Wesentlichen um Rückdeckungsversicherungen sowie Anteile an Aktien-, Renten- und Geldmarktfonds.

Die bAV-Anwartschaften der Vorstände sind durch eine Rückdeckungsversicherung mit der Allianz gegen Insolvenz gesichert. Das hierbei übertragene Vermögen an die Allianz stellt Planvermögen dar.

Die restlichen bAV-Anwartschaften (Tarifmitarbeiter und leitende Angestellte) werden durch die gesetzliche Insolvenzsicherungspflicht beim PSVaG gegen Insolvenz gesichert. Eine zusätzliche Absicherung mittels übertragenen Planvermögens findet hier nicht statt.

### Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung

| in TEUR   | 31.12.2021    | 31.12.2020    |
|---|---------------|---------------|
| Erfüllungsbetrag der Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen    | 29.149        | 31.457        |
| Beizulegender Zeitwert der verrechneten Vermögensgegenstände    | 31.947        | 35.066        |
| <b>Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung</b>  | <b>2.799</b>  | <b>3.609</b>  |
| <b>Anschaffungskosten der verrechneten Vermögensgegenstände</b> | <b>29.955</b> | <b>34.352</b> |

| in TEUR   | 2021          | 2020          |
|---|---------------|---------------|
| Zinserträge aus den verrechneten Vermögensgegenständen                | 1.418         | 870           |
| Zinsaufwand aus Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen <sup>1)</sup> | -10.622       | -8.461        |
| <b>Zinsaufwendungen/-erträge aus der Verrechnung</b>                  | <b>-9.204</b> | <b>-7.591</b> |

<sup>1)</sup> Der Zinsaufwand bezieht sich auf den gesamten Bestand an Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen.

## Eigenkapital

### Gezeichnetes Kapital

Das gezeichnete Kapital der Schaeffler AG betrug unverändert 666 Mio. EUR.

Es ist eingeteilt in 666 Millionen auf den Inhaber lautende nennwertlose Stückaktien, auf die jeweils ein rechnerischer Anteil am Grundkapital von 1,00 EUR entfällt. Die Stückaktien sind unterteilt in 500 Millionen Stammaktien und 166 Millionen stimmrechtslose Vorzugsaktien. Die Vorzugsaktien sind mit einem Gewinnvorzug ausgestattet. Dieser Gewinnvorzug besteht in einer Vorzugsdividende von 0,01 EUR pro Vorzugsaktie.

Die Stammaktien sind im Besitz der IHO Verwaltungs GmbH. Die Vorzugsaktien befinden sich im Streubesitz. Das gezeichnete Kapital ist voll eingezahlt.

In der außerordentlichen Hauptversammlung am 15. September 2020 wurde die Schaffung eines genehmigten Kapitals beschlossen. Der Vorstand ist ermächtigt, das Grundkapital mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis zum 31. August 2025 gegen Bareinlage einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 200 Mio. EUR zu erhöhen.

Zum Bilanzstichtag existiert kein bedingtes Kapital und es wurden keine Beschlüsse zur Bildung von bedingtem Kapital gefasst.

### Kapitalrücklage

Die Kapitalrücklage zum Stichtag beträgt unverändert gegenüber dem Vorjahr 2.359 Mio. EUR.

### Gewinnrücklage

Die Gewinnrücklage zum Stichtag beträgt 3.963 Mio. EUR (Vj.: 3.955 Mio. EUR) und umfasst ausschließlich andere Gewinnrücklagen.

### Bilanzgewinn

Im Geschäftsjahr 2021 wurde aus dem Bilanzgewinn des Vorjahres eine Dividende in Höhe von 162 Mio. EUR (Vj.: 295 Mio. EUR) an die Gesellschafter ausgeschüttet und der verbleibende Betrag in Höhe von 7 Mio. EUR (Vj.: 159 Mio. EUR) in die anderen Gewinnrücklagen eingestellt.

Der Jahresüberschuss belief sich im Geschäftsjahr 2021 auf 450 Mio. EUR (Vj.: 154 Mio. EUR). Dieser entspricht auch dem Bilanzgewinn für das Jahr 2021. Im Vorjahr wurden 15 Mio. EUR aus anderen Gewinnrücklagen entnommen.

Für das Geschäftsjahr 2021 schlugen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung vor, eine Dividende in Höhe von 328 Mio. EUR auszuschütten sowie den verbleibenden Bilanzgewinn über 122 Mio. EUR auf neue Rechnung vorzutragen.

### Pensionsrückstellungen

Bei den Pensionsrückstellungen handelt es sich im Wesentlichen um bAV-Anwartschaften für Tarifmitarbeiter auf der Basis von Versorgungsordnungen und um Einzelzusagen an leitende Angestellte.

### Nettowert der Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen

| in TEUR   | 31.12.2021     | 31.12.2020     |
|---|----------------|----------------|
| Erfüllungsbetrag der Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen    | -74.638        | -60.903        |
| Beizulegender Zeitwert der verrechneten Vermögensgegenstände    | 8.111          | 3.983          |
| <b>Nettowert der Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen</b>    | <b>-66.527</b> | <b>-56.920</b> |
| <b>Anschaffungskosten der verrechneten Vermögensgegenstände</b> | <b>18.242</b>  | <b>20.020</b>  |

### Sonstige Rückstellungen

#### Sonstige Rückstellungen

| in TEUR   | 31.12.2021     | 31.12.2020     |
|---|----------------|----------------|
| Drohverlustrückstellungen aus schwebenden Geschäften                              | 115.783        | 120.703        |
| Rückstellungen für Erfolgsbeteiligungen, Tantiemen und aktienbasierte Vergütungen | 26.468         | 17.938         |
| Übrige sonstige Rückstellungen  | 11.854         | 17.206         |
| <b>Summe sonstige Rückstellungen</b>  | <b>154.105</b> | <b>155.847</b> |

Für die Absicherung von Fremdwährungsrisiken aus der operativen Geschäftstätigkeit wurde für negative Marktwerte aus Devisentermingeschäften eine Drohverlustrückstellung in Höhe von 115.783 TEUR (Vj.: 120.703 TEUR) ausgewiesen. Dies entspricht einem Nominalvolumen von 3.886.273 TEUR (Vj.: 3.203.285 TEUR).

## Anhang

Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

## Verbindlichkeiten

## Verbindlichkeiten

| in TEUR   | 31.12.2021                     |                                 |                           | 31.12.2020                     |                                 |                           |
|---|--------------------------------|---------------------------------|---------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---------------------------|
|   | Restlaufzeit bis zu einem Jahr | Restlaufzeit zw. 1 und 5 Jahren | Restlaufzeit über 5 Jahre | Restlaufzeit bis zu einem Jahr | Restlaufzeit zw. 1 und 5 Jahren | Restlaufzeit über 5 Jahre |
| Anleihen (nicht konvertibel)                        | 544.668                        | 1.550.000                       | 1.400.000                 | 0                              | 2.094.668                       | 1.400.000                 |
| Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten        | 0                              | 171.500                         | 126.000                   | 13.051                         | 430.500                         | 126.000                   |
| Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen    | 4.826                          | 0                               | 0                         | 10.381                         | 0                               | 0                         |
| Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen | 12.961.097                     | 0                               | 0                         | 12.564.211                     | 0                               | 0                         |
| • davon Darlehen                                    | 9.641.473                      | 0                               | 0                         | 9.779.249                      | 0                               | 0                         |
| • davon sonstige Finanzverbindlichkeiten            | 3.296.066                      | 0                               | 0                         | 2.722.291                      | 0                               | 0                         |
| • davon aus Lieferungen und Leistungen              | 1.265                          | 0                               | 0                         | 5.124                          | 0                               | 0                         |
| • davon sonstige Verbindlichkeiten                  | 22.293                         | 0                               | 0                         | 57.548                         | 0                               | 0                         |
| Sonstige Verbindlichkeiten                          | 47.295                         | 0                               | 0                         | 76.478                         | 297                             | 0                         |
| • davon aus Steuern                                 | 1.916                          | 0                               | 0                         | 2.077                          | 0                               | 0                         |

Im Geschäftsjahr 2021 wurden Schuldscheindarlehen in Höhe von 259 Mio. EUR zurückgezahlt.

Ein langfristiges Darlehen gegenüber einem verbundenen Unternehmen wurde im Geschäftsjahr 2021 um 61 Mio. EUR erhöht. Überdies bestehen kurzfristige Darlehen gegenüber verbundenen Unternehmen im Zusammenhang mit der Cash-Pool-Funktion und der internen Konzernfinanzierung der Schaeffler Gruppe.

Pfandrechte oder ähnliche Rechte bestehen zum Bilanzstichtag nicht. Die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen enthalten zum Stichtag wie im Vorjahr keine Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern.

## Bewertungseinheiten

Zum 31. Dezember 2021 besteht eine Micro-Hedge-Beziehung zwischen Zinswährungsswaps mit einem Nominalvolumen in Höhe von 29.972 TEUR (Vj.: 35.278 TEUR). Das Sicherungsgeschäft hat einen positiven beizulegenden Zeitwert in Höhe von 894 TEUR (Vj.: 3.530 TEUR), das Grundgeschäft einen negativen beizulegenden Zeitwert von 894 TEUR (Vj.: 3.530 TEUR). Die Sicherung besteht für die gesamte Laufzeit des Grundgeschäfts (bis 2024).

Aufgrund der Übereinstimmung der wesentlichen wertbestimmenden Parameter zwischen Grund- und Sicherungsgeschäften werden die Sicherungsbeziehungen als hochwirksam eingestuft. Die Effektivität wird prospektiv anhand einer Sensitivitätsanalyse sowie retrospektiv durch die Dollar-Offset-Methode sichergestellt.

Zum Bilanzstichtag wurden unter Anwendung der Einfrierungsmethode Wertänderungen aus Grundgeschäften in Höhe von 894 TEUR (Vj.: 3.530 TEUR) und Sicherungsgeschäften in Höhe von -894 TEUR (Vj.: -3.530 TEUR) bilanziell nicht erfasst.

## Latente Steuern

Die betragsmäßig wesentlichen passiven latenten Steuern resultieren aus unterschiedlichen Bilanzansätzen im Bereich des Anlagevermögens. Die mit diesen passiven latenten Steuern saldierten aktiven latenten Steuern resultieren ebenfalls aus unterschiedlichen Bilanzansätzen im Bereich des Finanzanlagevermögens und aus Verlust- und Zinsvorträgen.

## 3.4 Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

## Erläuterung der Umsatzerlöse

## Erläuterung der Umsatzerlöse

| in TEUR                   | 2021          | 2020          |
|---------------------------|---------------|---------------|
| Inland                    | 22.461        | 13.144        |
| Ausland                   | 1.113         | 1.427         |
| <b>Summe Umsatzerlöse</b> | <b>23.574</b> | <b>14.571</b> |

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

### Anhang

Sonstige Angaben

## Angaben bei der Anwendung des Umsatzkostenverfahrens

### Angaben bei der Anwendung des Umsatzkostenverfahrens

| in TEUR   | 2021          | 2020          |
|---|---------------|---------------|
| Löhne und Gehälter  | 84.510        | 68.096        |
| Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung | 12.103        | 10.297        |
| • davon für Altersversorgung  | 4.095         | 3.656         |
| <b>Personalaufwand</b>  | <b>96.613</b> | <b>78.393</b> |

## Erträge und Aufwendungen aus der Ab-/Aufzinsung von Rückstellungen bzw. aus der Währungsumrechnung

In den sonstigen betrieblichen Erträgen sind Währungskursgewinne in Höhe von 321.439 TEUR (Vj.: 429.779 TEUR) enthalten. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten Aufwendungen aus Währungskursverlusten in Höhe von 335.952 TEUR (Vj.: 486.024 TEUR).

In den sonstigen Zinsen und ähnlichen Erträgen sind wie im Vorjahr keine Erträge aus der Abzinsung von Rückstellungen enthalten. Die sonstigen Zinsen und ähnlichen Aufwendungen enthalten Aufwendungen aus der Aufzinsung von Rückstellungen in Höhe von 11.272 TEUR (Vj.: 16.231 TEUR).

## Periodenfremde Aufwendungen und Erträge

### Periodenfremde Aufwendungen und Erträge

| in TEUR                                       | 2021          | 2020          |
|---|---------------|---------------|
| Steueraufwendungen und -erträge aus Vorjahren | -3.744        | -5.555        |
| Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen  | 1.021         | 1.359         |
| <b>Periodenfremde Aufwendungen</b>            | <b>-2.723</b> | <b>-4.196</b> |

## 3.5 Sonstige Angaben

### Haftungsverhältnisse

Zum 31. Dezember 2021 bestanden Bürgschaften und Garantien für verbundene Unternehmen in Höhe von 136.847 TEUR (Vj.: 156.674 TEUR).

Das finanzielle Risiko für die Schaeffler AG, das aufgrund der Inanspruchnahme aus der Haftung für fremde Verbindlichkeiten entstehen könnte, sieht das Unternehmen aufgrund der Ertragslage der verbundenen Unternehmen als gering an.

Die Gesellschaft ist unbeschränkt haftende Gesellschafterin der folgenden Unternehmen:

- Schaeffler Technologies AG & Co. KG, Herzogenaurach,
- Schaeffler Immobilien AG & Co. KG, Herzogenaurach,
- Schaeffler Industrial Remanufacturing Services AG & Co. KG.

## Sonstige finanzielle Verpflichtungen

### Sonstige finanzielle Verpflichtungen

| in TEUR   | 2021  | 2020  | Veränderung<br>in % |
|---|-------|-------|---------------------|
| Nicht bilanzierungsfähige Zahlungsverpflichtungen         | 2.542 | 3.969 | -36,0               |
| • davon insgesamt aus mehrjährigen Leasingverpflichtungen | 1.865 | 3.292 | -43,3               |
| • davon gegenüber verbundenen Unternehmen                 | 677   | 677   | 0,0                 |

## Durchschnittliche Zahl der während des Geschäftsjahres beschäftigten Arbeitnehmer

### Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter

|              | 2021       | 2020       | Veränderung<br>in % |
|--------------|------------|------------|---------------------|
| Angestellte  | 547        | 500        | 9,4                 |
| Aushilfen    | 17         | 12         | 41,7                |
| <b>Summe</b> | <b>564</b> | <b>512</b> | <b>10,2</b>         |



### Anhang

Sonstige Angaben

## Gesellschaftsorgane

### Vorstand

Mitglieder des Vorstands der Schaeffler AG, Herzogenaurach sind:

#### Klaus Rosenfeld

Vorsitzender des Vorstands

**Verantwortungsbereich:** Qualität; Governance, Prozesse & Organisation; Konzernentwicklung & Strategie; Konzernkommunikation & Public Affairs; Global Branding & Corporate Marketing; Investor Relations; Recht; Interne Revision; Compliance & Unternehmenssicherheit; Corporate Real Estate; Strategische IT & Digitalisierung, Schaeffler Consulting

**Bestellung:** 24. Oktober 2014

**Ablauf des Mandats:** 30. Juni 2024

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover; Mitglied des Aufsichtsrats der Siemens Gamesa Renewable Energy S.A., Zamudio, Spanien; Mitglied des Aufsichtsrats der Vitesco Technologies Group AG, Regensburg (seit 15. September 2021); Aufsichtsrat der Schaeffler Holding (China) Co. Ltd., Shanghai, China; Mitglied des Board of Directors der Schaeffler India Ltd., Mumbai, Indien (bis 28. Oktober 2021)

#### Claus Bauer (seit 1. September 2021)

Vorstand Finanzen & IT

**Verantwortungsbereich:** Finanzen Systeme, Prozesse & Infrastruktur; Corporate Accounting; Corporate Controlling; Corporate Treasury; Corporate Tax & Customs; Corporate Reporting; Corporate Insurance; Shared Services; IT & Digitalisierung

**Bestellung:** 1. September 2021

**Ablauf des Mandats:** 31. August 2023

**Weitere Mandate:** Mitglied des Board of Directors der FAG

Bearings LLC., Joplin, USA (bis 31. Oktober 2021); Mitglied des Board of Directors der LMC Bridgeport, Inc., Danbury, USA (bis 1. September 2021); Mitglied des Board of Directors der Schaeffler Aerospace USA Corporation, Danbury, USA (bis 31. Oktober 2021); Mitglied des Board of Directors der Schaeffler Canada Inc., Stratford, Kanada (bis 31. Oktober 2021); Mitglied des Board of Directors der Schaeffler Group USA Inc., Fort Mill, USA (bis 31. Oktober 2021); Mitglied des Board of Managers der Schaeffler Holding LLC, Danbury, USA (bis 31. Oktober 2021); Mitglied des Board of Managers der Schaeffler Transmission, LLC, Wooster, USA (bis 31. Oktober 2021); Mitglied des Board of Managers der Schaeffler Transmission Systems, LLC, Wooster, USA (bis 31. Oktober 2021); Mitglied des Board of Directors der Schaeffler USA Finance LLC., Wilmington, USA (bis 15. September 2021)

#### Andreas Schick

Vorstand Produktion, Supply Chain Management & Einkauf

**Verantwortungsbereich:** Schaeffler Produktionssystem & Produktionstechnologie; Digitalisierung & Operations IT; Advanced Production Technology; Werkzeugbau; Sondermaschinenbau; Supply Chain Management & Logistik; Einkauf Strategie & Strategisches Lieferantenmanagement; Einkauf Nicht-Produktionsmaterial; Qualität Produktion, Supply Chain Management & Einkauf

**Bestellung:** 1. April 2018

**Ablauf des Mandats:** 31. März 2026

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der SupplyOn AG, Hallbergmoos; Mitglied des Board of Directors der Schaeffler India Ltd., Mumbai, Indien (seit 12. September 2021)

#### Corinna Schittenhelm

Vorstand Personal und Arbeitsdirektorin

**Verantwortungsbereich:** HR Strategie; HR Grundsatzfragen & Entgeltmanagement; Leadership, Recruiting & Talent Management; Schaeffler Academy; HR Systeme, Prozesse & Reporting; Nachhaltigkeit, Umwelt, Arbeitsmedizin & -sicherheit; Personal Funktionen, Personal Deutschland

**Bestellung:** 1. Januar 2016

**Ablauf des Mandats:** 31. Dezember 2023

**Weitere Mandate:** Mitglied des Gesellschafterausschusses der TÜV SÜD AG, München; Mitglied des Beirats der Schaeffler Consulting GmbH, Herzogenaurach; Mitglied des Board of Directors der Schaeffler India Ltd., Mumbai, Indien (seit 12. September 2021)

#### Jens Schüler (seit 1. Januar 2022)

Vorstand Automotive Aftermarket

**Verantwortungsbereich:** Business Development & Strategy AAM; Global KAM, Vertrieb & Marketing AAM; Produktmanagement & F&E AAM; Operations & Supply Chain Management AAM; Qualität AAM; Einkauf & Lieferantenmanagement AAM; Divisionales Controlling AAM; Personal AAM

**Bestellung:** 1. Januar 2022

**Ablauf des Mandats:** 31. Dezember 2024

**Weitere Mandate:** Mitglied des Gesellschafterausschusses der Caruso GmbH, Mannheim (seit 1. Januar 2022); Mitglied des Gesellschafterausschusses der TecAlliance GmbH, Ismaning (seit 1. Januar 2022)

**Anhang**  
Sonstige Angaben**Dr. Stefan Spindler**

Vorstand Industrial

**Verantwortungsbereich:** Business Development & Strategy Industrial; Global Key Account Management Industrial; Sales Management & Marketing Industrial; Strategic Business Field Industry 4.0; Strategic Business Field Hydrogen Industrial; R&D Industrial; Operations & Supply Chain Management Industrial; Quality Industrial; Purchasing & Supplier Management Industrial; Divisional Controlling Industrial; HR Industrial

**Bestellung:** 1. Mai 2015**Ablauf des Mandats:** 30. April 2023**Uwe Wagner**

Vorstand F&amp;E

**Verantwortungsbereich:** F&E Management; Forschung & Innovation; Corporate Engineering Services; Corporate Competence Center CT; F&E Prozesse, Methoden & Tools; Gewerblicher Rechtsschutz

**Bestellung:** 1. Oktober 2019**Ablauf des Mandats:** 30. September 2027

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der IAV GmbH Ingenieurgesellschaft Auto und Verkehr, Berlin; Mitglied des Beirats der Compact Dynamics GmbH, Starnberg; Mitglied des Beirats der Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG, Herzogenaurach; Vorsitzender des Beirats der Xtronic GmbH, Böblingen

**Matthias Zink**

Vorstand Automotive Technologies

**Verantwortungsbereich:** Business Development & Strategy Automotive Technologies; Global Key Account Management Automotive Technologies; UB Lager; UB Motorsysteme & Getriebesysteme; UB E-Mobilität; UB Fahrwerksysteme; Operations & Supply Chain Management Automotive Technologies; Qualität Automotive Technologies; Einkauf & Lieferantenmanagement Automotive Technologies; Divisionales Controlling Automotive Technologies; Personal Automotive Technologies

**Bestellung:** 1. Januar 2017**Ablauf des Mandats:** 31. Dezember 2024

**Weitere Mandate:** Mitglied des Beirats der Compact Dynamics GmbH, Starnberg; Aufsichtsrat der Schaeffler (China) Co. Ltd., Shanghai, China; Vorsitzender des Beirats der Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG, Herzogenaurach; Mitglied des Aufsichtsrats der Schaeffler Savaria Kft., Szombathely, Ungarn (bis 2. April 2021); Mitglied des Beirats der Xtronic GmbH, Böblingen

**Im Geschäftsjahr 2021 aus dem Vorstand ausgeschieden****Dr. Klaus Patzak (bis 31. Juli 2021)**

Vorstand Finanzen &amp; IT

**Verantwortungsbereich:** Finanzen Strategie, Prozesse & Infrastruktur; Corporate Accounting; Corporate Controlling; Corporate Treasury; Corporate Tax & Customs; Corporate Reporting; Corporate Insurance; Divisionales Controlling Automotive Technologies; Divisionales Controlling AAM; Divisional Controlling Industrial; Shared Services; IT & Digitalisierung

**Bestellung:** 1. August 2020**Ablauf des Mandats:** 31. Juli 2021

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der Bayerische Börse AG, München; Mitglied des Beirats der Schaeffler Consulting GmbH, Herzogenaurach (bis 31. Juli 2021)

**Michael Söding (bis 31. Dezember 2021)**

Vorstand Automotive Aftermarket

**Verantwortungsbereich:** Business Development & Strategy AAM; Global KAM, Vertrieb & Marketing AAM; Produktmanagement & F&E AAM; Operations & Supply Chain Management AAM; Qualität AAM; Einkauf & Lieferantenmanagement AAM; Divisionales Controlling AAM; Personal AAM

**Bestellung:** 1. Januar 2018**Ablauf des Mandats:** 31. Dezember 2021

**Weitere Mandate:** Mitglied des Gesellschafterausschusses der Caruso GmbH, Mannheim (bis 31. Dezember 2021); Mitglied des Gesellschafterausschusses der TecAlliance GmbH, Ismaning (bis 31. Dezember 2021)

**Aufsichtsrat**

Die Gesellschaft hat nach § 11 der Satzung einen Aufsichtsrat aus 20 Mitgliedern. Der Aufsichtsrat setzt sich aus folgenden Personen zusammen:

**Georg F. W. Schaeffler**Gesellschafter der INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG  
Aufsichtsratsvorsitzender der Schaeffler AG**Bestellung:** 1. Dezember 2014

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Vorsitzender des Vermittlungs-, Präsidial- und Nominierungsausschusses sowie Mitglied des Prüfungs- und Technologieausschusses

**Weitere Mandate:** Vorsitzender des Beirats der ATESTEO Management GmbH, Alsdorf (bis 31. August 2021); Mitglied des Beirats der ATESTEO Management GmbH, Alsdorf (seit 1. September 2021); Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover; Mitglied des Aufsichtsrats der Vitesco Technologies Group AG, Regensburg (seit 15. September 2021)

**Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann**Gesellschafterin der INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG  
Stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende der Schaeffler AG**Bestellung:** 1. Dezember 2014

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Vermittlungs-, Präsidial- und Nominierungsausschusses

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover

**Jürgen Wechsler\***

Ehemaliger Bezirksleiter der IG Metall Bayern  
Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Schaeffler AG

**Bestellung:** 19. November 2015

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Vermittlungs-,  
Präsidial-, Technologie- und Prüfungsausschusses

**Sabine Bendiek**

Chief People & Operations Officer und Arbeitsdirektorin der SAP SE

**Bestellung:** 24. April 2019

**Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger**

Vorsitzender der Fraunhofer-Zukunftsstiftung

**Bestellung:** 1. Dezember 2014

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Vorsitzender des Technologie-  
ausschusses

**Weitere Mandate:** Mitglied des Beirats der Albert Handtmann  
Holding GmbH & Co. KG, Biberach (seit 1. Januar 2021); Auf-  
sichtsratsvorsitzender der ARRI AG, München; Mitglied des  
Aufsichtsrats der Bauerfeind AG, Zeulenroda-Triebes; Mitglied  
des Aufsichtsrats der CO.DON AG, Berlin; Mitglied des Beirats  
der Friedhelm Loh Stiftung GmbH & Co. KG, Haiger (seit 1. Janu-  
ar 2021); Mitglied des Aufsichtsrats der Vitesco Technologies  
Group AG, Regensburg (seit 15. September 2021)

**Dr. Holger Engelmann**

Vorsitzender des Vorstands der Webasto SE

**Bestellung:** 1. Dezember 2014

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des  
Nominierungs- und Prüfungsausschusses

**Weitere Mandate:** Aufsichtsratsvorsitzender der Webasto  
Thermo & Comfort SE, Gilching

**Prof. Dr. Bernd Gottschalk**

Geschäftsführender Gesellschafter der AutoValue GmbH

**Bestellung:** 1. Dezember 2014

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des  
Nominierungsausschusses

**Weitere Mandate:** Mitglied des Board of Directors der Aeye, Inc,  
Dublin, USA (seit 16. August 2021); Mitglied des Aufsichtsrats  
der Benteler International AG, Salzburg, Österreich; stellvertre-  
tender Aufsichtsratsvorsitzender der JOST-Werke AG, Neu-  
Isenburg; Mitglied des Aufsichtsrats der Compagnie Plastic  
Omnium SA, Levallois-Perret, Frankreich

**Andrea Grimm\***

Stellvertretende Betriebsratsvorsitzende Schaeffler Technolo-  
gies AG & Co. KG

**Bestellung:** 1. Dezember 2014

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des  
Prüfungsausschusses

**Ulrike Hasbargen (seit 23. April 2021)**

Steuerberaterin/Wirtschaftsprüferin

**Bestellung:** 23. April 2021

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der  
Ernst & Young GmbH, Stuttgart

**Thomas Höhn\***

Gewerkschaftssekretär IG Metall

**Bestellung:** 8. Mai 2020

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des  
Prüfungsausschusses

**Susanne Lau\***

Industriekauffrau

Vorsitzende des Betriebsrats Hamburg

Vorsitzende des Konzernbetriebsrats der Schaeffler AG

Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats der Schaeffler Automotive  
Aftermarket GmbH & Co. KG

**Bestellung:** 8. August 2018

**Barbara Resch\***

Tarifsekretärin

**Bestellung:** 19. November 2015

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des  
Präsidialausschusses

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der ElringKlinger  
AG, Dettingen; Mitglied des Aufsichtsrats der Rheinmetall AG,  
Düsseldorf

**Jutta Rost\***

Leiterin Personal Funktionen

**Bestellung:** 8. Mai 2020

**Jürgen Schenk\***

Betriebsratsvorsitzender Schweinfurt

**Bestellung:** 8. Mai 2020

**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des  
Technologieausschusses

**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats des ACE Auto Club  
Europa e. V., Stuttgart

**Helga Schönhoff\***

Stellvertretende Betriebsratsvorsitzende Schaeffler Automotive  
Bühl GmbH & Co. KG

**Bestellung:** 8. Mai 2020

**Robin Stalker**

Chartered Accountant

**Bestellung:** 1. Dezember 2014**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Vorsitzender des Prüfungsausschusses**Weitere Mandate:** stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Schmitz Cargobull AG, Horstmar; Mitglied des Aufsichtsrats der Commerzbank AG, Frankfurt am Main; Mitglied des Aufsichtsrats der Hugo Boss AG, Metzingen**Salvatore Vicari\***

Betriebsratsvorsitzender Homburg/Saar

**Bestellung:** 19. November 2015**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Vermittlungs-, Präsidial- und Technologieausschusses**Prof. TU Graz e.h. KR Ing. Siegfried Wolf**

Unternehmer

**Bestellung:** 1. Dezember 2014**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Präsidial- und Technologieausschusses**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der CMBu Energy, Alzenau (bis 14. Dezember 2021); Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG, Hannover (bis 1. Januar 2022); Mitglied des Aufsichtsrats der Miba AG, Laakirchen, Österreich; Mitglied des Aufsichtsrats der Mitterbauer Beteiligungs-AG, Laakirchen, Österreich; Mitglied des Aufsichtsrats der OJSC GAZ Group, Nizhny Novgorod, Russland; Mitglied des Aufsichtsrats der Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart; Aufsichtsratsvorsitzender der SBERBANK Europe AG, Wien, Österreich; Aufsichtsratsvorsitzender der Steyr Automotive GmbH, Steyr, Österreich (seit 19. Oktober 2021); Aufsichtsratsvorsitzender der Vitesco Technologies Group AG, Regensburg (seit 4. Oktober 2021)**Prof. Dr.-Ing. Tong Zhang**

Direktor vom Institut für Brennstofffahrzeugtechnik an der Tongji-Universität in Shanghai, China

**Bestellung:** 1. Dezember 2014**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Technologieausschusses**Markus Zirkel\***

Betriebsratsvorsitzender Hirschaid

**Bestellung:** 8. Mai 2020**Mitgliedschaften in Ausschüssen:** Mitglied des Technologieausschusses**Weitere Mandate:** Mitglied des Aufsichtsrats der VR-Bank Bamberg Forchheim eG, Bamberg**Im Geschäftsjahr 2021 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden****Sabrina Soussan (bis 23. April 2021)**

CEO dormakaba International Holding AG

**Bestellung:** 24. April 2019**Weitere Mandate:** Mitglied des Verwaltungsrats der ITT Inc., White Plains, USA**Gesamtbezüge der Gesellschaftsorgane**

Die Gesamtbezüge des Vorstands nach § 285 Nr. 9a Satz 1 bis 3 HGB beliefen sich im Geschäftsjahr 2021 auf 20 Mio. EUR (Vj.: 19 Mio. EUR).

Im Rahmen des im Geschäftsjahr 2015 implementierten und im Geschäftsjahr 2020 angepassten Performance Share Unit Plan (PSUP) wurden im Berichtsjahr folgende aktienbasierte Vergütungen an die Mitglieder des Vorstands gewährt: 512.081 Performance Share Units (PSU) mit einer Dienstbedingung (beizulegende Zeitwerte bei Gewährung je PSU von 5,47 EUR zum 26. Februar 2021, von 5,30 EUR zum 1. September 2021), maximal 512.082 PSUs mit einem EPS-Erfolgsziel (beizulegender Zeitwert bei Gewährung je PSU von 5,47 EUR zum 26. Februar 2021 bzw. 5,30 EUR zum 1. September 2021), maximal 512.082 PSUs mit einem an den „Sector Basket“ geknüpften TSR-Erfolgsziel (beizulegender Zeitwert bei Gewährung je PSU von 2,31 EUR zum 26. Februar 2021 bzw. 1,93 EUR zum 1. September 2021). Die maximal gewährte Anzahl der EPS- und TSR-PSUs entspricht der Zielerreichung von 200 %.

Im Vorjahr wurden folgende aktienbasierte Vergütungen an die Mitglieder des Vorstands gewährt: 334.071 Performance Share Units (PSU) mit einer Dienstbedingung (beizulegende Zeitwerte bei Gewährung je PSU von 7,37 EUR zum 4. Februar 2020, von 7,55 EUR zum 1. Januar 2020 bzw. von 5,03 EUR zum 1. August 2020), maximal 312.968 PSUs mit einem EPS-Erfolgsziel (beizulegender Zeitwert bei Gewährung je PSU von 7,37 EUR zum 4. Februar 2020 bzw. 5,03 EUR zum 1. August 2020), maximal 312.968 PSUs mit einem an den „Sector Basket“ geknüpften TSR-Erfolgsziel (beizulegender Zeitwert bei Gewährung je PSU von 3,77 EUR zum 4. Februar 2020 bzw. 2,23 EUR zum 1. August 2020), 10.556 PSUs mit einem FCF-Erfolgsziel (beizulegender Zeitwert bei Gewährung je PSU von 7,55 EUR zum 1. Januar 2020) und 10.556 PSUs mit einem an den MDAX geknüpften TSR-Erfolgsziel (beizulegender Zeitwert bei Gewährung je PSU von 4,60 EUR zum 1. Januar 2020). Die maximal gewährte Anzahl der EPS- und TSR-PSUs entspricht der Zielerreichung von 200 %.

\* Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.

Im Zusammenhang mit der einmaligen Glättungskomponente wurden im Vorjahr (Geschäftsjahr 2020) die folgenden PSUs gewährt: 93.728 PSUs mit einer einjährigen Performanceperiode (beizulegender Zeitwert bei Gewährung je PSU von 8,89 EUR zum 4. Februar 2020 bzw. 6,12 EUR zum 1. August 2020), 93.728 PSUs mit einer zweijährigen Performanceperiode (beizulegender Zeitwert bei Gewährung je PSU von 8,34 EUR zum 4. Februar 2020 bzw. 5,73 EUR zum 1. August 2020), 93.728 PSUs mit einer dreijährigen Performanceperiode (beizulegender Zeitwert bei Gewährung je PSU von 7,83 EUR zum 4. Februar 2020 bzw. 5,37 EUR zum 1. August 2020).

Die kurzfristig fälligen Leistungen an Mitglieder des Aufsichtsrats der Schaeffler AG betragen 1,9 Mio. EUR (Vj.: 1,5 Mio. EUR).

Die Grundzüge des Vergütungssystems für Vorstand und Aufsichtsrat der Schaeffler AG sind im Vergütungsbericht erläutert.

Ehemalige Mitglieder des Vorstands (bzw. deren Hinterbliebene) der Schaeffler AG bzw. ihrer Rechtsvorgänger erhielten im Geschäftsjahr 2021 Bezüge in Höhe von 3 Mio. EUR (Vj.: 3 Mio. EUR).

Die Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen gegenüber ehemaligen Mitgliedern des Vorstands (bzw. ihren Hinterbliebenen) der Schaeffler AG bzw. ihrer Rechtsvorgänger belaufen sich zum 31. Dezember 2021 vor Saldierung mit dem entsprechenden Planvermögen auf 31 Mio. EUR (Vj.: 29 Mio. EUR).

## Angaben zum Unterschiedsbetrag und zu ausschüttungsgesperrten Beträgen

Der Unterschiedsbetrag gemäß § 253 Abs. 6 HGB zwischen dem Ansatz der Rückstellung für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen nach Maßgabe des entsprechenden durchschnittlichen Marktzinssatzes aus den vergangenen zehn Geschäftsjahren und dem Ansatz der Rückstellungen nach Maßgabe des entsprechenden durchschnittlichen Marktzinssatzes aus den vergangenen sieben Geschäftsjahren beträgt 10.029 TEUR (Vj.: 12.116 TEUR).

Die ausschüttungsgesperrten Beträge im Sinne § 268 Abs. 8 HGB entfallen in Höhe von 2.010 TEUR (Vj.: 714 TEUR) auf die Aktivierung von Vermögensgegenständen zum beizulegenden Zeitwert.

Gewinne dürfen nur ausgeschüttet werden, wenn die nach der Ausschüttung verbleibenden frei verfügbaren Rücklagen zuzüglich eines Gewinnvortrags und abzüglich eines Verlustvortrags mindestens den ausschüttungsgesperrten Beträgen entsprechen.

## Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex

Vorstand und Aufsichtsrat der Schaeffler AG haben im Dezember 2021 die nach § 161 AktG vorgeschriebene Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex abgegeben und auf der Website der Schaeffler Gruppe öffentlich zugänglich gemacht ([www.schaeffler.com/de/ir](http://www.schaeffler.com/de/ir)).

## Abschlussprüferhonorar

Die Angaben zum Abschlussprüferhonorar gemäß § 285 Nr. 17 HGB werden im Konzernabschluss der Schaeffler AG, Herzogenaurach, gemacht.

## Konzernzugehörigkeit

Die Gesellschaft erstellt einen Konzernabschluss und wird darüber hinaus in den Konzernabschluss der INA-Holding Schaeffler GmbH & Co. KG, Herzogenaurach, einbezogen. Diese Abschlüsse werden beim Betreiber des elektronischen Bundesanzeigers (Bundesanzeiger Verlag GmbH, Köln) eingereicht und im elektronischen Bundesanzeiger bekannt gemacht.

## Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Nach dem 31. Dezember 2021 sind keine Vorgänge von besonderer Bedeutung eingetreten, von denen wesentliche Einflüsse auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Schaeffler AG erwartet werden.



**Anhang**  
 Sonstige Angaben

## Anteilsbesitzliste

### Anteilsbesitzliste Schaeffler AG zum 31.12.2021

| Gesellschaft  | Ort            | Ländercode | Konzernbeteiligung in % | Eigenkapital in TEUR | Jahresergebnis in TEUR |
|---|----------------|------------|-------------------------|----------------------|------------------------|
| <b>A. Verbundene Unternehmen</b>                                  |                |            |                         |                      |                        |
| <b>I. Deutschland</b>   |                |            |                         |                      |                        |
| CATENSYS Germany GmbH   | Herzogenaurach | DE         | 100,0                   | 25                   | 0                      |
| CBF Europe GmbH   | Wuppertal      | DE         | 100,0                   | -3.865               | 0                      |
| Compact Dynamics GmbH <sup>1)</sup>                               | Starnberg      | DE         | 100,0                   | 5.212                | 0                      |
| Industriewerk Schaeffler INA-Ingenieurdienst-, GmbH <sup>1)</sup> | Herzogenaurach | DE         | 100,0                   | 558.435              | 0                      |
| LuK Unna GmbH & Co. KG  | Unna           | DE         | 100,0                   | 2.760                | -868                   |
| Schaeffler Aerospace Germany Beteiligungs GmbH                    | Schweinfurt    | DE         | 100,0                   | 52                   | 2                      |
| Schaeffler Aerospace Germany GmbH & Co. KG                        | Schweinfurt    | DE         | 100,0                   | 78.992               | 1.657                  |
| Schaeffler AS Auslands-holding GmbH <sup>1)</sup>                 | Bühl           | DE         | 100,0                   | 20.369               | 0                      |
| Schaeffler Automotive Buehl GmbH & Co. KG                         | Bühl           | DE         | 100,0                   | 1.864.203            | 420.708                |
| Schaeffler Automotive Aftermarket GmbH & Co. KG                   | Langen         | DE         | 100,0                   | 1.032.968            | 144.786                |
| Schaeffler Beteiligungs-gesellschaft mbH                          | Herzogenaurach | DE         | 100,0                   | 390                  | -4                     |
| Schaeffler Beteiligungs-verwaltungs GmbH <sup>1)</sup>            | Herzogenaurach | DE         | 100,0                   | 40.841               | 0                      |
| Schaeffler Bühl Auslands-holding GmbH <sup>1)</sup>               | Bühl           | DE         | 100,0                   | 59.029               | 0                      |
| Schaeffler Bühl Beteiligungs GmbH <sup>1)</sup>                   | Bühl           | DE         | 100,0                   | 56.928               | 0                      |
| Schaeffler Bühl Holding GmbH <sup>1)</sup>                        | Bühl           | DE         | 100,0                   | 34.342               | 0                      |
| Schaeffler Bühl Verwaltungs GmbH <sup>1)</sup>                    | Bühl           | DE         | 100,0                   | 1.809.970            | 0                      |

| Gesellschaft   | Ort            | Ländercode | Konzernbeteiligung in % | Eigenkapital in TEUR | Jahresergebnis in TEUR |
|--|----------------|------------|-------------------------|----------------------|------------------------|
| Schaeffler Consulting GmbH <sup>1)</sup>                       | Herzogenaurach | DE         | 100,0                   | 2.025                | 0                      |
| Schaeffler Digital Solutions GmbH <sup>1)</sup>                | Chemnitz       | DE         | 100,0                   | 622                  | 0                      |
| Schaeffler Elmotec Statomat GmbH                               | Karben         | DE         | 100,0                   | 6.264                | -5.670                 |
| Schaeffler Engineering GmbH <sup>1)</sup>                      | Werdohl        | DE         | 100,0                   | 5.348                | 0                      |
| Schaeffler Europa Logistik GmbH <sup>1)</sup>                  | Herzogenaurach | DE         | 100,0                   | 25                   | 0                      |
| Schaeffler Friction Products GmbH <sup>1)</sup>                | Morbach        | DE         | 100,0                   | 5.131                | 0                      |
| Schaeffler IAB Beteiligungs GmbH <sup>1)</sup>                 | Herzogenaurach | DE         | 100,0                   | 4.567.977            | 0                      |
| Schaeffler IAB Verwaltungs GmbH <sup>1)</sup>                  | Herzogenaurach | DE         | 100,0                   | 1.322.860            | 0                      |
| Schaeffler IDAM Beteiligungs GmbH                              | Herzogenaurach | DE         | 100,0                   | 25                   | 0                      |
| Schaeffler Immobilien AG & Co. KG                              | Herzogenaurach | DE         | 100,0                   | 161.661              | 3.594                  |
| Schaeffler Industrial Drives AG & Co. KG                       | Suhl           | DE         | 100,0                   | 3.477                | 1.426                  |
| Schaeffler Industrial Remanufacturing Services AG & Co. KG     | Herzogenaurach | DE         | 100,0                   | 1.563                | 3.876                  |
| Schaeffler Invest GmbH <sup>1)</sup>                           | Herzogenaurach | DE         | 100,0                   | 100                  | 0                      |
| Schaeffler KWK Verwaltungs GmbH                                | Langen         | DE         | 100,0                   | 29                   | -1                     |
| Schaeffler Monitoring Services GmbH <sup>1)</sup>              | Herzogenrath   | DE         | 100,0                   | 816                  | 0                      |
| Schaeffler Paravan Management GmbH                             | Herzogenaurach | DE         | 100,0                   | 29                   | 1                      |
| Schaeffler Qualifizierung und Beschäftigung GmbH <sup>1)</sup> | Schweinfurt    | DE         | 100,0                   | 122                  | 0                      |
| Schaeffler Raytech Verwaltungs GmbH <sup>1)</sup>              | Morbach        | DE         | 100,0                   | 15.781               | 0                      |
| Schaeffler Schweinfurt Beteiligungs GmbH <sup>1)</sup>         | Schweinfurt    | DE         | 100,0                   | 726.565              | 0                      |

| Gesellschaft  | Ort               | Ländercode | Konzernbeteiligung in % | Eigenkapital in TEUR | Jahresergebnis in TEUR |
|---|-------------------|------------|-------------------------|----------------------|------------------------|
| Schaeffler Technologies AG & Co. KG                     | Herzogenaurach    | DE         | 100,0                   | 14.408.187           | 3.978.300              |
| Schaeffler Versicherungsvermittlungs GmbH <sup>1)</sup> | Herzogenaurach    | DE         | 100,0                   | 8.282                | 0                      |
| Schaeffler Verwaltungsholding Drei GmbH <sup>1)</sup>   | Herzogenaurach    | DE         | 100,0                   | 1.893.562            | 0                      |
| Schaeffler Verwaltungsholding Eins GmbH <sup>1)</sup>   | Herzogenaurach    | DE         | 100,0                   | 5.910.725            | 0                      |
| Schaeffler Verwaltungsholding Sechs GmbH <sup>1)</sup>  | Herzogenaurach    | DE         | 100,0                   | 1.248.248            | 0                      |
| Schaeffler Verwaltungsholding Vier GmbH <sup>1)</sup>   | Herzogenaurach    | DE         | 100,0                   | 8.223                | 8.200                  |
| Schaeffler Verwaltungsholding Zwei GmbH <sup>1)</sup>   | Herzogenaurach    | DE         | 100,0                   | 1.748.118            | 0                      |
| Unterstützungskasse der FAG Kugelfischer e. V.          | Schweinfurt       | DE         | 100,0                   | 2.176                | -1.276                 |
| WPB Water Pump Bearing Beteiligungsgesellschaft mbH     | Herzogenaurach    | DE         | 100,0                   | 73                   | 2                      |
| WPB Water Pump Bearing GmbH & Co. KG                    | Herzogenaurach    | DE         | 100,0                   | 95.676               | 1.167                  |
| Xtronic GmbH  | Böblingen         | DE         | 100,0                   | 748                  | -412                   |
| <b>II. Ausland</b>                                      |                   |            |                         |                      |                        |
| Schaeffler Middle East FZE                              | Jebel Ali         | AE         | 100,0                   | 8.828                | 390                    |
| Schaeffler Argentina S.R.L.                             | Buenos Aires      | AR         | 100,0                   | 6.099                | 1.588                  |
| Schaeffler Austria GmbH                                 | Berndorf-St. Veit | AT         | 100,0                   | 48.136               | 7.033                  |
| Schaeffler Australia Pty Ltd.                           | Belrose           | AU         | 100,0                   | 14.033               | 580                    |
| Schaeffler Belgium SPRL                                 | Braine L'Alleud   | BE         | 100,0                   | 11.061               | 528                    |
| Schaeffler Bulgaria OOD                                 | Sofia             | BG         | 100,0                   | 706                  | 120                    |
| LuK do Brasil Embreagens Ltda.                          | Sorocaba          | BR         | 100,0                   | 59                   | 2                      |
| Schaeffler Brasil Ltda.                                 | Sorocaba          | BR         | 100,0                   | 163.666              | 76.057                 |
| Schaeffler Aerospace Canada Inc.                        | Stratford         | CA         | 100,0                   | 53.668               | 20.151                 |

### Anhang

Sonstige Angaben

| Gesellschaft   | Ort          | Länder-code | Konzern-beteiligung in % | Eigenkapital in TEUR | Jahresergebnis in TEUR |
|--|--------------|-------------|--------------------------|----------------------|------------------------|
| Schaeffler Canada Inc.   | Oakville     | CA          | 100,0                    | 53.935               | -81                    |
| Schaeffler Schweiz GmbH  | Romanshorn   | CH          | 100,0                    | 4.833                | 1.255                  |
| Schaeffler Chile Rodamientos Ltda.                                   | Santiago     | CL          | 100,0                    | 1.775                | 394                    |
| CATENSYS Chain Drive (Nanjing) Co. Limited                           | Nanjing City | CN          | 100,0                    | 10.000               | 0                      |
| ETC Trading (Shanghai) Co., Ltd.                                     | Shanghai     | CN          | 100,0                    | 1.224                | -6.499                 |
| RepXpert Automotive Aftermarket Services Consulting (Shanghai) LLP   | Shanghai     | CN          | 100,0                    | 2.069                | -1.631                 |
| Schaeffler Automotive Aftermarket Services Consulting (Shanghai) Co. | Shanghai     | CN          | 100,0                    | 8.970                | -5                     |
| Schaeffler (China) Co., Ltd.   | Taicang      | CN          | 100,0                    | 669.822              | 224.527                |
| Schaeffler (Nanjing) Co., Ltd.                                       | Nanjing City | CN          | 100,0                    | 240.760              | 34.090                 |
| Schaeffler (Ningxia) Co., Ltd.                                       | Yinchuan     | CN          | 100,0                    | 80.921               | 12.057                 |
| Schaeffler (Xiangtan) Co., Ltd.                                      | Xiangtan     | CN          | 100,0                    | 38.610               | 1.151                  |
| Schaeffler Aerospace Bearings (Taicang) Co., Ltd.                    | Taicang      | CN          | 100,0                    | 426                  | -223                   |
| Schaeffler Friction Products (Suzhou) Co., Ltd.                      | Suzhou       | CN          | 100,0                    | 65.410               | 6.219                  |
| Schaeffler Holding (China) Co., Ltd.                                 | Shanghai     | CN          | 100,0                    | 789.783              | 408.191                |
| Schaeffler Intelligent Driving Technology (Changsha) Co., Ltd.       | Changsha     | CN          | 100,0                    | 1.312                | -2.676                 |
| Schaeffler Trading (Shanghai) Co., Ltd.                              | Shanghai     | CN          | 100,0                    | 299.737              | 99.421                 |
| Schaeffler Colombia Ltda.  | Bogotá       | CO          | 100,0                    | 801                  | 383                    |
| Schaeffler CZ s.r.o.   | Prag         | CZ          | 100,0                    | 7.542                | 1.254                  |
| Schaeffler Production CZ s.r.o.                                      | Lanskroun    | CZ          | 100,0                    | 49.939               | 2.663                  |
| Schaeffler Danmark ApS   | Aarhus       | DK          | 100,0                    | 12.399               | 530                    |
| Schaeffler Iberia, S.L.U.  | Elgoibar     | ES          | 100,0                    | 53.033               | 6.326                  |
| Schaeffler Finland Oy  | Espoo        | FI          | 100,0                    | 11.397               | 358                    |

| Gesellschaft   | Ort           | Länder-code | Konzern-beteiligung in % | Eigenkapital in TEUR | Jahresergebnis in TEUR |
|--|---------------|-------------|--------------------------|----------------------|------------------------|
| Schaeffler Chain Drive Systems SAS   | Calais        | FR          | 100,0                    | 9.409                | 312                    |
| Schaeffler France SAS  | Haguenau      | FR          | 100,0                    | 130.083              | 6.018                  |
| Schaeffler Automotive Aftermarket (UK), Limited                            | Hereford      | GB          | 100,0                    | 12                   | 0                      |
| Schaeffler (UK) Limited  | Sheffield     | GB          | 100,0                    | 66.745               | 2.587                  |
| Schaeffler Greece Automotive and Industrial Products and Services M.E.P.E. | Athen         | GR          | 100,0                    | 285                  | 97                     |
| Schaeffler Hong Kong Company Limited                                       | Hongkong      | HK          | 100,0                    | 22.917               | 3.636                  |
| Schaeffler Hrvatska d.o.o.   | Zagreb        | HR          | 100,0                    | 470                  | 82                     |
| FAG Magyarorszag Ipari Kft.  | Debrecen      | HU          | 100,0                    | 30.888               | 2.597                  |
| Schaeffler Magyarorszag Ipari Kft.   | Budapest      | HU          | 100,0                    | 2.517                | 665                    |
| Schaeffler Savaria Kft.  | Szombathely   | HU          | 100,0                    | 160.845              | 10.431                 |
| Schaeffler Bearings Indonesia, PT  | Jakarta       | ID          | 100,0                    | 4.218                | 1.232                  |
| Schaeffler Israel Ltd.   | Yokneam Illit | IL          | 100,0                    | 377                  | 31                     |
| Schaeffler India Ltd.  | Mumbai        | IN          | 74,13                    | 433.788              | 71.919                 |
| Statomat Special Machines (India) Pvt. Ltd. <sup>2)</sup>                  | Mumbai        | IN          | 79,89                    | 80                   | -388                   |
| INA Invest S.r.l.  | Momo          | IT          | 100,0                    | 25.095               | -28                    |
| Schaeffler Italia S.r.l.   | Momo          | IT          | 100,0                    | 65.324               | 7.298                  |
| Schaeffler Railway Products G.e.i.e.                                       | Mailand       | IT          | 75,00                    | 0                    | 0                      |
| Schaeffler Water Pump Bearing Italia S.r.l.                                | Momo          | IT          | 100,0                    | 8.730                | 844                    |
| CATENSYS Japan K.K.  | Yokohama      | JP          | 100,0                    | 2                    | 0                      |
| Schaeffler Japan Co., Ltd.   | Yokohama      | JP          | 100,0                    | 41.309               | 9.575                  |
| CATENSYS Korea LLC   | Ansan         | KR          | 100,0                    | 74                   | 0                      |
| Schaeffler Ansan Corporation   | Ansan-shi     | KR          | 100,0                    | 33.085               | 8.454                  |
| Schaeffler Korea Corporation   | Changwon-si   | KR          | 100,0                    | 261.311              | 42.048                 |

| Gesellschaft   | Ort              | Länder-code | Konzern-beteiligung in % | Eigenkapital in TEUR | Jahresergebnis in TEUR |
|--|------------------|-------------|--------------------------|----------------------|------------------------|
| Schaeffler Kazakhstan GmbH                                   | Almatay          | KZ          | 100,0                    | 83                   | 1                      |
| SIA "Schaeffler Baltic"                                      | Riga             | LV          | 100,0                    | 1.124                | 333                    |
| Rodamientos FAG S.A. de C.V.                                 | Puebla           | MX          | 100,0                    | 665                  | -34                    |
| Schaeffler Automotive Aftermarket Mexico, S. de R.L. de C.V. | Mexico City      | MX          | 100,0                    | 44.210               | 7.173                  |
| Schaeffler Mexico Holding, S. de R.L. de C.V.                | Puebla           | MX          | 100,0                    | 139.477              | 0                      |
| Schaeffler Mexico Servicios, S. de R.L. de C.V.              | Guanaajuato      | MX          | 100,0                    | 4.361                | -1.897                 |
| Schaeffler Mexico, S. de R.L. de C.V.                        | Guanaajuato      | MX          | 100,0                    | 56.093               | 3.250                  |
| Schaeffler Transmisión, S. de R.L. de C.V.                   | Puebla           | MX          | 100,0                    | 200.102              | 51.314                 |
| Schaeffler Bearings (Malaysia) Sdn. Bhd.                     | Kuala Lumpur     | MY          | 100,0                    | 9.706                | 543                    |
| BEGA International B.V.                                      | Vaassen          | NL          | 100,0                    | 1.906                | 118                    |
| Hydron Energy B.V.   | Noordwijkerhout  | NL          | 100,0                    | 420                  | 73                     |
| Radine B.V.  | Barneveld        | NL          | 100,0                    | 1.466                | 540                    |
| Schaeffler Nederland B.V.                                    | Barneveld        | NL          | 100,0                    | 8.051                | 2.947                  |
| Schaeffler Norge AS  | Sandnes          | NO          | 100,0                    | 5.697                | 252                    |
| Schaeffler Peru S.A.C.                                       | Lima             | PE          | 100,0                    | 1.083                | 415                    |
| Schaeffler Philippines Inc.                                  | Makati City      | PH          | 100,0                    | 1.569                | 1.218                  |
| Schaeffler Global Services Europe Sp. z o.o.                 | Breslau          | PL          | 100,0                    | 1.284                | 743                    |
| Schaeffler Polska Sp. z o.o.                                 | Warschau         | PL          | 100,0                    | 40.443               | 8.646                  |
| Schaeffler Portugal Unipessoal, Lda.                         | Caldas da Rainha | PT          | 100,0                    | 20.286               | 1.753                  |
| Schaeffler Romania S.R.L.                                    | Brasov           | RO          | 100,0                    | 208.336              | 19.780                 |
| Schaeffler SR d.o.o.   | Belgrad          | RS          | 100,0                    | 426                  | 73                     |
| Schaeffler Rus OOO   | Uljanowsk        | RU          | 100,0                    | 7.435                | 867                    |
| Schaeffler Russland GmbH                                     | Moskau           | RU          | 100,0                    | 21.540               | 2.348                  |
| Schaeffler Sverige AB  | Arlanda-stad     | SE          | 100,0                    | 15.276               | 798                    |
| Schaeffler Aerospace (Singapore) Pte. Ltd.                   | Singapur         | SG          | 100,0                    | -3.629               | -142                   |



| Gesellschaft   | Ort                | Ländercode | Konzernbeteiligung in % | Eigenkapital in TEUR | Jahresergebnis in TEUR |
|--|--------------------|------------|-------------------------|----------------------|------------------------|
| Schaeffler (Singapore) Pte. Ltd.                               | Singapur           | SG         | 100,0                   | 27.317               | 3.333                  |
| Schaeffler Slovenija d.o.o.                                    | Maribor            | SI         | 100,0                   | 435                  | 74                     |
| CATENSYS Slovakia, spol. s r.o.                                | Skalica            | SK         | 100,0                   | 5                    | 0                      |
| Schaeffler Kysuce, spol. s r.o.                                | Kysucke Nove Mesto | SK         | 100,0                   | 238.611              | 23.216                 |
| Schaeffler Skalica spol. s r.o.                                | Skalica            | SK         | 100,0                   | 148.672              | 13.526                 |
| Schaeffler Slovensko spol. s r.o.                              | Kysucke Nove Mesto | SK         | 100,0                   | 3.254                | 514                    |
| Schaeffler (Thailand) Co., Ltd.                                | Bangkok            | TH         | 100,0                   | 1.485                | 0                      |
| Schaeffler Holding (Thailand) Co., Ltd.                        | Bangkok            | TH         | 100,0                   | 897                  | -10                    |
| Schaeffler Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.                  | Rayong             | TH         | 100,0                   | 4.558                | -1.671                 |
| Schaeffler Turkey Endüstri ve Otomotiv Ticaret Limited Sirketi | Istanbul           | TR         | 100,0                   | 2.925                | 1.309                  |
| Schaeffler Taiwan Co., Ltd.                                    | Taipei             | TW         | 100,0                   | 2.503                | 174                    |
| Schaeffler Ukraine GmbH  | Kiew               | UA         | 100,0                   | 325                  | 22                     |
| CATENSYS US Inc.   | Wilming-ton        | US         | 100,0                   | 88                   | 0                      |
| FAG Bearings LLC   | Danbury            | US         | 100,0                   | -21.126              | -25.720                |
| LuK Clutch Systems, LLC  | Wooster            | US         | 100,0                   | 131.992              | 68                     |
| LuK-Aftermarket Services, LLC                                  | Valley City        | US         | 100,0                   | -3.328               | 0                      |
| Schaeffler Aerospace USA Corporation                           | Danbury            | US         | 100,0                   | 201.935              | 6.270                  |
| Schaeffler Group USA, Inc.                                     | Fort Mill          | US         | 100,0                   | 767.881              | -3.356                 |
| Schaeffler Holding LLC   | Danbury            | US         | 100,0                   | 0                    | 0                      |
| Schaeffler Transmission Systems, LLC                           | Wooster            | US         | 100,0                   | 478.318              | 49.575                 |
| Schaeffler Transmission, LLC                                   | Wooster            | US         | 100,0                   | 168.639              | 5.672                  |

### Anhang

Sonstige Angaben

| Gesellschaft                        | Ort            | Ländercode | Konzernbeteiligung in % | Eigenkapital in TEUR | Jahresergebnis in TEUR |
|-------------------------------------|----------------|------------|-------------------------|----------------------|------------------------|
| Schaeffler Vietnam Co., Ltd.        | Bien Hoa City  | VN         | 100,0                   | 20.423               | 1.219                  |
| INA Bearings (Pty) Ltd.             | Port Elizabeth | ZA         | 100,0                   | 123.331              | 21.051                 |
| Schaeffler South Africa (Pty.) Ltd. | Johannes-burg  | ZA         | 100,0                   | 20.445               | 5.954                  |

### B. Beteiligungen

#### I. Deutschland

|  |                |    |      |         |         |
|--|----------------|----|------|---------|---------|
| Abt E-Line GmbH <sup>2) 3)</sup>                                 | Kempton        | DE | 0,0  | 0       | -344    |
| Contitech-INA Beteiligungsgesellschaft mbH                       | Hannover       | DE | 50,0 | 27      | -1      |
| Contitech-INA GmbH & Co. KG                                      | Hannover       | DE | 50,0 | 210     | 0       |
| IAV GmbH Ingenieurgesellschaft Auto und Verkehr <sup>2) 3)</sup> | Berlin         | DE | 10,0 | 159.800 | -13.400 |
| Schaeffler Paravan Technologie GmbH & Co. KG                     | Herzogenaurach | DE | 90,0 | 80.185  | -47.564 |

#### II. Ausland

|   |               |    |      |       |        |
|---|---------------|----|------|-------|--------|
| Schaeffler-CARS Railway Technology Co. Ltd. | Tianjing City | CN | 50,0 | 6.146 | -1.498 |
| Stavec S.r.l. <sup>2) 3)</sup>              | Turin         | IT | 35,0 | 1.133 | 183    |
| Eurings Zrt. <sup>2) 3)</sup>               | Debrecen      | HU | 37,0 | 5.541 | 17     |
| Colinx, LLC <sup>2) 3)</sup>                | Greenville    | US | 20,0 | 3.140 | 4      |

<sup>1)</sup> Es besteht ein Ergebnisabführungsvertrag.

<sup>2)</sup> Angabe Jahresabschluss 2020

<sup>3)</sup> Noch kein Jahresabschluss für 2021 aufgestellt.

**Anhang**

Aufstellung des Jahresabschlusses

### 3.6 Aufstellung des Jahresabschlusses

Der Vorstand der Schaeffler AG hat den Jahresabschluss am 22. Februar 2022 aufgestellt und zur Weitergabe an den Aufsichtsrat der Schaeffler AG freigegeben. Der Aufsichtsrat der Schaeffler AG hat die Aufgabe, den Jahresabschluss zu prüfen und zu billigen.

Herzogenaurach, 22. Februar 2022

Schaeffler Aktiengesellschaft  
Der Vorstand

Klaus Rosenfeld  
Vorsitzender

Jens Schüler

Claus Bauer

Dr. Stefan Spindler

Andreas Schick

Uwe Wagner

Corinna Schittenhelm

Matthias Zink

# Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

An die Schaeffler AG, Herzogenaurach

## Vermerk über die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts

### Prüfungsurteile

Wir haben den Jahresabschluss der Schaeffler AG, Herzogenaurach, – bestehend aus der Bilanz zum 31. Dezember 2021 und der Gewinn- und Verlustrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2021 sowie dem Anhang, einschließlich der Darstellung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den Lagebericht der Schaeffler AG für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2021 geprüft. Die im Abschnitt „Sonstige Informationen“ unseres Bestätigungsvermerks genannten Bestandteile des Lageberichts haben wir in Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften nicht inhaltlich geprüft.

Der Lagebericht enthält als ungeprüft gekennzeichnete, nicht im Gesetz vorgesehene Querverweise. Diese Querverweise sowie die Informationen, auf die sich die Querverweise beziehen, haben wir in Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften nicht inhaltlich geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigefügte Jahresabschluss in allen wesentlichen Belangen den deutschen, für Kapitalgesellschaften geltenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung der deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage der Gesellschaft zum 31. Dezember 2021 sowie ihrer Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2021 und
- vermittelt der beigefügte Lagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft. In allen wesentlichen Belangen steht dieser Lagebericht in Einklang mit dem Jahresabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar. Unser Prüfungsurteil zum Lagebericht erstreckt sich nicht auf den Inhalt der im Abschnitt „Sonstige Informationen“ genannten Bestandteile des Lageberichts. Der Lagebericht enthält als ungeprüft gekennzeichnete, nicht vom Gesetz vorgesehene Querverweise. Unser Prüfungsurteil erstreckt sich nicht auf diese Querverweise sowie die Informationen, auf die sich die Querverweise beziehen.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung zu keinen Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit des Jahresabschlusses und des Lageberichts geführt hat.

### Grundlage für die Prüfungsurteile

Wir haben unsere Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-Abschlussprüferverordnung (Nr. 537/2014; im Folgenden „EU-APrVO“) unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen ist im Abschnitt „Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts“ unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von dem Unternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den europarechtlichen sowie den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Darüber hinaus erklären wir gemäß Artikel 10 Abs. 2 Buchst. f) EU-APrVO, dass wir keine verbotenen Nichtprüfungsleistungen nach Artikel 5 Abs. 1 EU-APrVO erbracht haben. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Jahresabschluss und zum Lagebericht zu dienen.

### Besonders wichtiger Prüfungssachverhalt in der Prüfung des Jahresabschlusses

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemäßen Ermessen am bedeutsamsten in unserer Prüfung des Jahresabschlusses für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2021 waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung des Jahresabschlusses als Ganzem und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt; wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

### Die Werthaltigkeit des Finanzanlagevermögens

Zu den angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden verweisen wir auf den Anhang Gliederungspunkt 3.2.

**Das Risiko für den Abschluss** Im Jahresabschluss der Schaeffler AG zum 31. Dezember 2021 werden unter den Finanzanlagen Anteile an verbundenen Unternehmen in Höhe von EUR 14.027 Mio und Ausleihungen an verbundene Unternehmen in Höhe von EUR 295 Mio ausgewiesen. Der Anteil der Finanzanlagen an der Bilanzsumme beläuft sich auf insgesamt 58,47 % und hat somit einen wesentlichen Einfluss auf die Vermögenslage der Gesellschaft.

Die Finanzanlagen werden zu Anschaffungskosten bzw. bei voraussichtlich dauernder Wertminderung zum niedrigeren beizulegenden Wert bilanziert. Den beizulegenden Wert ermittelt die Gesellschaft für Anteile an verbundenen Unternehmen mithilfe des Ertragswertverfahrens.

Die für das Ertragswertverfahren verwendeten Zahlungsströme beruhen auf individuellen Planungen für die auf den Stichtag folgenden drei bzw. fünf Jahre, die mit gesellschaftsspezifischen Wachstumsraten fortgeschrieben werden. Für eine Beteiligung wurde ein an den individuellen Planungshorizont anschließender Übergangszeitraum berücksichtigt. Der jeweilige Diskontierungssatz wird aus der Rendite einer risikoadäquaten

Alternativanlage abgeleitet. Ist der beizulegende Wert niedriger als der Buchwert, so wird anhand qualitativer und quantitativer Kriterien untersucht, ob die Wertminderung voraussichtlich dauernd ist.

Die Werthaltigkeitsbeurteilung einschließlich der Berechnung des beizulegenden Werts nach dem Ertragswertverfahren ist komplex und hinsichtlich der getroffenen Annahmen in hohem Maße von Einschätzungen und Beurteilungen der Gesellschaft abhängig. Dies gilt unter anderem für die Schätzung der künftigen Mittelzuflüsse und der gesellschaftsspezifischen Wachstumsraten, die Ermittlung der Diskontierungssätze sowie die Einschätzung der Dauerhaftigkeit der Wertminderung. Aufgrund des technologischen Wandels in der Automobilindustrie ist der Grad der Schätzunsicherheit hinsichtlich der zugrunde liegenden künftigen Mittelzuflüsse weiterhin erhöht.

Im Geschäftsjahr wurde eine außerplanmäßige Abschreibung der Anteile an der Schaeffler Immobilien AG & Co KG in Höhe von EUR 53,7 Mio erfasst.

Es besteht das Risiko für den Jahresabschluss, dass die Finanzanlagen nicht werthaltig sind.

**Unsere Vorgehensweise in der Prüfung** Anhand der im Rahmen unserer Prüfung gewonnenen Informationen haben wir beurteilt, ob bei Anteilen an verbundenen Unternehmen Anhaltspunkte für einen Abschreibungsbedarf bestehen. In diesem Fall haben wir uns insbesondere mit der Prognose der künftigen Umsatz- und Ergebnisentwicklung der einzelnen Gesellschaften beschäftigt. Die gesellschaftsspezifischen Planwerte haben wir zunächst mit den Planungsverantwortlichen erörtert.

Darauf aufbauend haben wir die Erwartungen der Schaeffler AG an die Marktentwicklung mit eigenen, auf Basis einer Peer Group abgeleiteten Brancheninformationen sowie öffentlich verfügbaren Informationen daraufhin beurteilt, ob die gesellschaftsspezifischen Planwerte, die zugrunde liegenden Annahmen sowie die gesellschaftsspezifischen Wachstumsraten in einer

angemessenen Bandbreite liegen. Die Notwendigkeit zur Berücksichtigung eines Übergangszeitraums nach der Detailplanungsphase, bevor ein eingeschwungener Zustand erreicht ist, haben wir uns von der Gesellschaft nachweisen lassen. Ferner haben wir uns von der bisherigen Prognosegüte der Gesellschaft überzeugt, indem wir Planungen früherer Geschäftsjahre mit den tatsächlich realisierten Ergebnissen verglichen und Abweichungen analysiert haben.

Wir haben die Angemessenheit der bei der Bestimmung des Diskontierungssinnsatzes verwendeten Annahmen einschließlich der gewogenen Kapitalkosten beurteilt und die Berechnungsmethode gewürdigt. Bei der Beurteilung der Berechnungsmethode des Diskontierungssinnsatzes sowie der Unternehmensplanungen haben wir unsere internen Bewertungsspezialisten hinzugezogen.

**Unsere Schlussfolgerungen** Das der Werthaltigkeitsprüfung der Anteile an verbundene Unternehmen zugrunde liegende Vorgehen ist sachgerecht und steht im Einklang mit den Bewertungsgrundsätzen.

Die Annahmen und Einschätzungen der Gesellschaft sind sachgerecht.

### Sonstige Informationen

Die gesetzlichen Vertreter bzw. der Aufsichtsrat sind für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen die folgenden nicht inhaltlich geprüften Bestandteile des Lageberichts:

- den zusammengefassten nichtfinanziellen Bericht, auf den im Lagebericht Bezug genommen wird,
- die zusammengefasste Erklärung zur Unternehmensführung, auf die im Lagebericht Bezug genommen wird, und
- die im Lagebericht enthaltenen lageberichts-fremden und als ungeprüft gekennzeichneten Angaben.

### Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

Die sonstigen Informationen umfassen zudem die übrigen Teile des Geschäftsberichts.

Die sonstigen Informationen umfassen nicht den Jahresabschluss, die inhaltlich geprüften Lageberichtsangaben sowie unseren dazugehörigen Bestätigungsvermerk.

Unsere Prüfungsurteile zum Jahresabschluss und zum Lagebericht erstrecken sich nicht auf die sonstigen Informationen, und dementsprechend geben wir weder ein Prüfungsurteil noch irgendeine andere Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu ab.

Im Zusammenhang mit unserer Prüfung haben wir die Verantwortung, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen

- wesentliche Unstimmigkeiten zum Jahresabschluss, zu den inhaltlich geprüften Lageberichtsangaben oder unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder
- anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

#### Verantwortung der gesetzlichen Vertreter und des Aufsichtsrats für den Jahresabschluss und den Lagebericht

Die gesetzlichen Vertreter sind verantwortlich für die Aufstellung des Jahresabschlusses, der den deutschen, für Kapitalgesellschaften geltenden handelsrechtlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Jahresabschluss unter Beachtung der deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft vermittelt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie in Übereinstimmung mit den deutschen Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung eines Jahresabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung des Jahresabschlusses sind die gesetzlichen Vertreter dafür verantwortlich, die Fähigkeit der Gesellschaft zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren haben sie die Verantwortung, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Unternehmenstätigkeit, sofern einschlägig, anzugeben. Darüber hinaus sind sie dafür verantwortlich, auf der Grundlage des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu bilanzieren, sofern dem nicht tatsächliche oder rechtliche Gegebenheiten entgegenstehen.

Außerdem sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Aufstellung des Lageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Jahresabschluss in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Vorkehrungen und Maßnahmen (Systeme), die sie als notwendig erachtet haben, um die Aufstellung eines Lageberichts in Übereinstimmung mit den anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften zu ermöglichen und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im Lagebericht erbringen zu können.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses der Gesellschaft zur Aufstellung des Jahresabschlusses und des Lageberichts.

#### Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Jahresabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und ob der Lagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Jahresabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, den

deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt, sowie einen Bestätigungsvermerk zu erteilen, der unsere Prüfungsurteile zum Jahresabschluss und zum Lagebericht beinhaltet.

Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Maß an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-APrVO unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus Verstößen oder Unrichtigkeiten resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieses Jahresabschlusses und Lageberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Adressaten beeinflussen.

Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Jahresabschluss und im Lagebericht, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zu dienen. Das Risiko, dass wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist bei Verstößen höher als bei Unrichtigkeiten, da Verstöße betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeits, irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.
- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung des Jahresabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des Lageberichts relevanten Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Systeme der Gesellschaft abzugeben.

## Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

- beurteilen wir die Angemessenheit der von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der von den gesetzlichen Vertretern dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben.
- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit der Gesellschaft zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Jahresabschluss und im Lagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass die Gesellschaft ihre Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann.
- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Jahresabschlusses einschließlich der Angaben sowie ob der Jahresabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Jahresabschluss unter Beachtung der deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft vermittelt.
- beurteilen wir den Einklang des Lageberichts mit dem Jahresabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage des Unternehmens.
- führen wir Prüfungshandlungen zu den von den gesetzlichen Vertretern dargestellten zukunftsorientierten Angaben im Lagebericht durch. Auf Basis ausreichender

geeigneter Prüfungsnachweise vollziehen wir dabei insbesondere die den zukunftsorientierten Angaben von den gesetzlichen Vertretern zugrunde gelegten bedeutsamen Annahmen nach und beurteilen die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus diesen Annahmen. Ein eigenständiges Prüfungsurteil zu den zukunftsorientierten Angaben sowie zu den zugrunde liegenden Annahmen geben wir nicht ab. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.

Wir erörtern mit den für die Überwachung Verantwortlichen unter anderem den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschließlich etwaiger Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Wir geben gegenüber den für die Überwachung Verantwortlichen eine Erklärung ab, dass wir die relevanten Unabhängigkeitsanforderungen eingehalten haben, und erörtern mit ihnen alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit auswirken, und die hierzu getroffenen Schutzmaßnahmen.

Wir bestimmen von den Sachverhalten, die wir mit den für die Überwachung Verantwortlichen erörtert haben, diejenigen Sachverhalte, die in der Prüfung des Jahresabschlusses für den aktuellen Berichtszeitraum am bedeutsamsten waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte im Bestätigungsvermerk, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schließen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus.

## Sonstige gesetzliche und andere rechtliche Anforderungen

**Vermerk über die Prüfung der für Zwecke der Offenlegung erstellten elektronischen Wiedergabe des Jahresabschlusses und des Lageberichts nach § 317 Abs. 3a HGB**

Wir haben gemäß § 317 Abs. 3a HGB eine Prüfung mit hinreichender Sicherheit durchgeführt, ob die in der bereitgestellten Datei „JA.xhtml“ (SHA256-Hashwert: 1e1c532fa345d986f55a53aa8190d88c7ade5ffa7cb8ac773a7be314aafcd128) enthaltenen und für Zwecke der Offenlegung erstellten Wiedergaben des Jahresabschlusses und des Lageberichts (im Folgenden auch als „ESEF-Unterlagen“ bezeichnet) den Vorgaben des § 328 Abs. 1 HGB an das elektronische Berichtsformat („ESEF-Format“) in allen wesentlichen Belangen entsprechen. In Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften erstreckt sich diese Prüfung nur auf die Überführung der Informationen des Jahresabschlusses und des Lageberichts in das ESEF-Format und daher weder auf die in diesen Wiedergaben enthaltenen noch auf andere in der oben genannten Datei enthaltene Informationen.

Nach unserer Beurteilung entsprechen die in der oben genannten bereitgestellten Datei enthaltenen und für Zwecke der Offenlegung erstellten Wiedergaben des Jahresabschlusses und des Lageberichts in allen wesentlichen Belangen den Vorgaben des § 328 Abs. 1 HGB an das elektronische Berichtsformat. Über dieses Prüfungsurteil sowie unsere im voranstehenden „Vermerk über die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts“ enthaltenen Prüfungsurteile zum beigefügten Jahresabschluss und zum beigefügten Lagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2021 hinaus geben wir keinerlei Prüfungsurteil zu den in diesen Wiedergaben enthaltenen Informationen sowie zu den anderen in der oben genannten Datei enthaltenen Informationen ab.

### Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

Wir haben unsere Prüfung der in der oben genannten bereitgestellten Datei enthaltenen Wiedergaben des Jahresabschlusses und des Lageberichts in Übereinstimmung mit § 317 Abs. 3a HGB unter Beachtung des IDW Prüfungsstandards: Prüfung der für Zwecke der Offenlegung erstellten elektronischen Wiedergaben von Abschlüssen und Lageberichten nach § 317 Abs. 3a HGB (IDW PS 410 (10/2021)) durchgeführt. Unsere Verantwortung danach ist nachstehend weitergehend beschrieben. Unsere Wirtschaftsprüferpraxis hat die Anforderungen an das Qualitätssicherungssystem des IDW Qualitätssicherungsstandards: Anforderungen an die Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis (IDW QS 1) angewendet.

Die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft sind verantwortlich für die Erstellung der ESEF-Unterlagen mit den elektronischen Wiedergaben des Jahresabschlusses und des Lageberichts nach Maßgabe des § 328 Abs. 1 Satz 4 Nr. 1 HGB.

Ferner sind die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig erachten, um die Erstellung der ESEF-Unterlagen zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – Verstößen gegen die Vorgaben des § 328 Abs. 1 HGB an das elektronische Berichtsformat sind.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Prozesses der Erstellung der ESEF-Unterlagen als Teil des Rechnungslegungsprozesses.

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob die ESEF-Unterlagen frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – Verstößen gegen die Anforderungen des § 328 Abs. 1 HGB sind. Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter Verstöße gegen die Anforderungen des § 328 Abs. 1 HGB, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch

sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

- gewinnen wir ein Verständnis von den für die Prüfung der ESEF-Unterlagen relevanten internen Kontrollen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Kontrollen abzugeben.
- beurteilen wir die technische Gültigkeit der ESEF-Unterlagen, d. h. ob die die ESEF-Unterlagen enthaltende bereitgestellte Datei die Vorgaben der Delegierten Verordnung (EU) 2019/815 in der zum Abschlussstichtag geltenden Fassung an die technische Spezifikation für diese Datei erfüllt.
- beurteilen wir, ob die ESEF-Unterlagen eine inhaltsgleiche XHTML-Wiedergabe des geprüften Jahresabschlusses und des geprüften Lageberichts ermöglichen.

### Übrige Angaben gemäß Art. 10 EU-APrVO

Wir wurden von der Hauptversammlung am 23. April 2021 als Abschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 1. Juli 2021 vom Aufsichtsrat beauftragt. Wir sind ununterbrochen seit dem Geschäftsjahr 2015 als Abschlussprüfer der Schaeffler AG als kapitalmarktorientiertes Unternehmen tätig.

Wir erklären, dass die in diesem Bestätigungsvermerk enthaltenen Prüfungsurteile mit dem zusätzlichen Bericht an den Prüfungsausschuss nach Artikel 11 EU-APrVO (Prüfungsbericht) in Einklang stehen.

Wir haben folgende Leistungen, die nicht im Jahresabschluss oder im Lagebericht angegeben wurden, zusätzlich zur Abschlussprüfung für das geprüfte Unternehmen bzw. für die von diesem beherrschten Unternehmen erbracht:

Neben dem Jahresabschluss haben wir den Konzernabschluss der Schaeffler AG geprüft und verschiedene Jahresabschlussprüfungen

bei Tochter- und Gemeinschaftsunternehmen durchgeführt. Prüfungsintegriert erfolgten Prüfungen von Teilen des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems einschließlich Untersuchungshandlungen zum Berechtigungskonzept. Wir haben den Bericht des Vorstandes der Schaeffler AG über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen nach § 312 AktG geprüft. Ferner haben wir den Zwischenbericht zum 30. Juni 2021 einer prüferischen Durchsicht unterzogen, den zusammengefassten gesonderten nichtfinanziellen Konzernbericht der Schaeffler AG geprüft sowie gesetzliche oder vertragliche Prüfungen vorgenommen, wie z. B. Prüfungen nach dem EEG oder EMIR-Prüfung nach § 32 Abs. 1 WpHG. Darüber hinaus haben wir eine materielle Prüfung des Vergütungsberichts nach IDW PS 490 und TISAX-Prüfungen durchgeführt sowie Projekte in Bezug zu möglichen Änderungen in den Bilanzierungsmethoden, im regulatorischen Umfeld sowie in Bezug auf den Berichterstattungsprozess von Nachhaltigkeitskennzahlen und im Risikofrüherkennungssystem durchgeführt.

### Sonstiger Sachverhalt – Verwendung des Bestätigungsvermerks

Unser Bestätigungsvermerk ist stets im Zusammenhang mit dem geprüften Jahresabschluss und dem geprüften Lagebericht sowie den geprüften ESEF-Unterlagen zu lesen. Der in das ESEF-Format überführte Jahresabschluss und Lagebericht – auch die im Bundesanzeiger bekanntzumachenden Fassungen – sind lediglich elektronische Wiedergaben des geprüften Jahresabschlusses und des geprüften Lageberichts und treten nicht an deren Stelle. Insbesondere ist der ESEF-Vermerk und unser darin enthaltenes Prüfungsurteil nur in Verbindung mit den in elektronischer Form bereitgestellten geprüften ESEF-Unterlagen verwendbar.



## Verantwortlicher Wirtschaftsprüfer

Der für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüfer ist  
Matthias Koeplin.

Nürnberg, den 23. Februar 2022

KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

gez. Koeplin  
Wirtschaftsprüfer

gez. Schieler  
Wirtschaftsprüfer

# Versicherung der gesetzlichen Vertreter

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Jahresabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft vermittelt und im zusammengefassten Lagebericht der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage der Gesellschaft so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung der Gesellschaft beschrieben sind.

Herzogenaurach, 22. Februar 2022

Schaeffler Aktiengesellschaft  
Der Vorstand

Klaus Rosenfeld  
Vorsitzender

Andreas Schick

Jens Schüler

Uwe Wagner

Claus Bauer

Corinna Schittenhelm

Dr. Stefan Spindler

Matthias Zink