

KAPITEL

Konzern- lagebericht

72-97

Grundlagen des MAHLE Konzerns 74–77

Geschäftstätigkeit und Unternehmensstruktur – 74

Geschäftsfelder – 75

Konzernstrategie – 76

Wirtschaftsbericht 78–86

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen – 78

Geschäftsverlauf – 80

Vermögens-, Finanz- und Ertragslage – 83

Zusätzliche Leistungsindikatoren 87–91

Mitarbeiter – 87

Technologie und Innovation – 89

Einkauf – 90

Produktion, Qualität und Umwelt – 90

Chancen- und Risikobericht 92–94

Prognosebericht 95–97



Als einer der weltgrößten Zulieferer und Entwicklungspartner für die Automobilindustrie strebt MAHLE danach, Mobilität effizienter, umweltschonender und komfortabler zu machen.



In unseren Geschäftsfeldern gehören wir zu den Marktführern.



Angesichts der sich verändernden Mobilität setzen wir auf eine duale Strategie: Sie umfasst sowohl die Optimierung des Verbrennungsmotors als auch die Neuentwicklung alternativer Antriebstechnologien.

Grundlagen des MAHLE Konzerns

GESCHÄFTSTÄTIGKEIT UND UNTERNEHMENSSTRUKTUR

MAHLE ist weltweit präsent – als global führender Entwicklungspartner und Zulieferer der Automobilindustrie sowie technologischer Wegbereiter der Mobilität von morgen. Dabei ist es unser Anspruch, Mobilität effizienter, umweltschonender und komfortabler zu gestalten. Dazu optimieren wir den Verbrennungsmotor weiter, treiben die Nutzung alternativer Kraftstoffe voran und legen gleichzeitig das Fundament für eine breite Akzeptanz und die flächendeckende Einführung der Elektromobilität.

Auf Basis einer breiten Systemkompetenz deckt unser Produktportfolio mit Motorsystemen und -komponenten, der Filtration und dem Thermomanagement alle wichtigen Themen rund um Antriebsstrang und Klimatechnik ab. Hinzu kommt unser Know-how für elektrische und elektronische Komponenten und Systeme, sodass wir auch integrierte Systemlösungen für die Elektromobilität anbieten können.

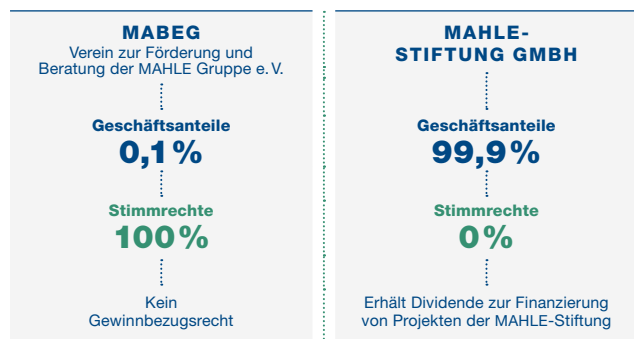
MAHLE Produkte sind in Millionen von Pkw und Nutzfahrzeugen verbaut. Aber auch auf den Rennstrecken sowie jenseits der Straßen kommen unsere Komponenten und Systeme seit Jahrzehnten zum Einsatz: in stationären Anwendungen, mobilen Arbeitsmaschinen, Schiffen und auf der Schiene.

Unser Konzern besteht aus den vier Geschäftsbereichen Motorsysteme und -komponenten, Filtration und Motorperipherie, Thermomanagement sowie Aftermarket. Hinzu kommen die Division Mechatronik und fünf Profit Center, die spezielle Markt- und Kundensegmente bedienen.

MAHLE ist auf fünf Kontinenten vertreten. Die Chancen der Internationalisierung haben wir bereits früh zu nutzen gewusst und unser Produktportfolio mit strategischen Gründungen sowie Übernahmen abgerundet. Heute betreiben wir weltweit rund 160 Produktionsstandorte und 16 große Forschungs- und Entwicklungszentren; insgesamt beschäftigen wir knapp 80.000 Mitarbeiter.

99,9 Prozent der Unternehmensanteile sind in der Hand der gemeinnützigen MAHLE-Stiftung; 0,1 Prozent hält der Verein zur Förderung und Beratung der MAHLE Gruppe e. V. (MABEG), der gleichzeitig Inhaber der Stimmrechte ist und somit die Gesellschafterrechte ausübt. Mit dieser Struktur sichern wir unsere unternehmerische Unabhängigkeit und ermöglichen langfristige Planungen sowie zukunftsorientierte Investitionsentscheidungen.

EIGENTÜMERSTRUKTUR DES MAHLE KONZERNS



MAHLE KONZERN

Umsatz: 12.581 Mio. EUR
Mitarbeiter: 79.564

GESCHÄFTSBEREICHE				DIVISION	PROFIT CENTER
Motorsysteme und -komponenten	Filtration und Motorperipherie	Thermo-management	Aftermarket	Mechatronik	Engineering Services, Motorsport und Sonderanwendungen
					Groß- und Kleinmotoren-Komponenten
					Industrie-Thermo-management
					Kompressoren
					Bediengeräte
Umsatz: 2.781 Mio. EUR Mitarbeiter: 28.112	Umsatz: 2.256 Mio. EUR Mitarbeiter: 10.953	Umsatz: 4.629 Mio. EUR Mitarbeiter: 23.874	Umsatz: 928 Mio. EUR Mitarbeiter: 1.713	Umsatz: 453 Mio. EUR Mitarbeiter: 4.303	Umsatz: 1.534 Mio. EUR Mitarbeiter: 10.609

Stand: 31. Dezember 2018

Als zentrales Steuerungsinstrument nutzen wir im Konzern das Betriebsergebnis – eine dem EBIT ähnliche Kennzahl. Die Hauptunterschiede zum EBIT bestehen in den Abschreibungen auf Goodwill und auf stille Reserven, die bei Kaufpreisallokationen aufgedeckt werden, und in der Behandlung von Erträgen aus der Veräußerung von Unternehmensteilen.

GESCHÄFTSFELDER

Geschäftsbereich Motorsysteme und -komponenten

Der Geschäftsbereich Motorsysteme und -komponenten ist nicht nur eines unserer wichtigsten unternehmerischen Standbeine – er steht für eine der Kernkompetenzen von MAHLE. Hier verfügen wir über jahrzehntelanges Entwicklungs- und System-Know-how, sind in vielen Segmenten Weltmarktführer und mit Produktionsstandorten für Motorsysteme und -komponenten weltweit vertreten. Unsere Produktpalette umfasst unter anderem Stahl- und Aluminiumkolben, Kolbenringe, Zylinderlaufbuchsen und Gleitlager sowie Ventiltriebssysteme und -komponenten, die weltweit in Pkw, Nutzfahrzeugen und Großmotoren sowie Zweirädern zum Einsatz kommen. Unser Portfolio entwickeln wir kontinuierlich weiter und legen dabei besonderes Augenmerk auf die Reduktion von Emissionen und Energieverbrauch von Verbrennungsmotoren.

Geschäftsbereich Filtration und Motorperipherie

In diesem Bereich fertigen wir Filtersysteme sowie Komponenten der Motorperipherie und zählen zu den Weltmarktführern. Unsere Produkte verbessern die Luftreinheit und verhindern, dass Verunreinigungen in Öl und Kraftstoff dem Motor schaden – und steigern so die Effizienz und die Lebensdauer von Motoren. In den vergangenen Jahren haben wir, in enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden, für alle wichtigen Produktgruppen modulare Baukästen entwickelt, da die Produktumgebung auch bei identischem Basismotor sehr unterschiedlich ausfallen kann. Einen weiteren Fortschritt verzeichnen wir bei Komponenten aus speziellen Kunststoffen, die zuvor aus Metall hergestellt wurden. Sie zeichnen sich durch eine hohe Integration von Funktionen aus, die für den Kunden einen direkten Mehrwert darstellen. Zum Beispiel entwickeln wir Ölfiltermodule aus Vollkunststoff, in welche Ölpumpe und -kühlung voll integriert sind und im Antrieb für Elektrofahrzeuge eingesetzt werden.

Geschäftsbereich Thermomanagement

Zur erfolgreichen Elektrifizierung des Antriebsstrangs leisten unsere Produkte und Zukunftsideen einen entscheidenden Beitrag. Erst unsere innovativen Produkte aus dem Bereich des Thermomanagements für Batterien, Brennstoffzellen, Leistungselektronik und elektrische Antriebe ermöglichen große Reichweiten, hohe Effizienz sowie lange Lebensdauern und gestalten so den Weg hin zu emissionsfreien Antrieben maßgeblich mit. Aber auch für die Weiterentwicklung des Verbrennungsmotors wird das Thermomanagement immer wichtiger. So treiben unsere immer leistungsstärkeren und effizienteren Kühlsysteme die Senkung des Kraftstoffverbrauchs wesentlich voran. Unsere Innovationen

bei Klimageräten ermöglichen neuartige Gestaltungskonzepte im Innenraum und tragen zu einem hohen Klimakomfort im Fahrzeug bei. In Verbindung mit leistungsstarken mechanischen und elektrischen Kompressoren sowie elektrischen Zuheizern werden im Gesamtsystem der Fahrzeugklimatisierung entscheidende Verbrauchs- beziehungsweise Reichweitenvorteile geschaffen. Im Bereich des Thermomanagements sind wir weltweit der zweitgrößte Anbieter.

Geschäftsbereich Aftermarket

Der Geschäftsbereich Aftermarket beliefert den Großhandel und Automobilwerkstätten weltweit mit einem breiten Sortiment an Produkten und Services in Erstausstattungsqualität. Neben den klassischen MAHLE Ersatzteilen – etwa Motorenteile, Filter, Turbolader und Mechatronikkomponenten – bieten wir zunehmend auch Thermoprodukte wie Thermostate und Klimakompressoren an. Fahrzeugdiagnose, Servicegeräte für die Wartung von Klimaanlage und Automatikgetrieben sowie Abgastester runden das Produktportfolio ab; vielfältige Dienstleistungen ergänzen es, darunter technischer Support über unser weltweites Netzwerk, Kundens Schulungen und Serviceinformationen. Angesichts der Vielfalt heutiger Fahrzeugtechnologien im Fuhrpark ist eine innovative und lösungsorientierte Unterstützung für unsere Geschäftspartner ein wesentliches Erfolgskriterium. Dementsprechend arbeiten wir täglich daran, unsere Kompetenzen, Services und Produktbereiche weiter auszubauen. Zugleich zeichnet sich MAHLE durch adaptives Produktmanagement, schnelle und zuverlässige Logistikprozesse, starke Marken und eine marktgerechte Preisgestaltung aus. Dadurch können wir unseren Kunden individuelle Reparaturlösungen bieten sowie die Werkstätten noch effizienter machen – und Kunden zufriedener.

Division Mechatronik

Nicht nur elektrische Personen- und Nutzfahrzeuge gewinnen stetig an Bedeutung, sondern auch leichte und urbane E-Mobilität. Diese erfordert modulare Systeme aus hocheffizienten Elektromotoren sowie darauf abgestimmten elektronischen Steuergeräten. Aus dieser Überlegung heraus haben wir unsere Division Mechatronik im Jahr 2018 um den Produktbereich Pedelec-Antriebssysteme erweitert und neue Produkte sowie Systeme für batterieelektrische Fahrzeuge und Brennstoffzellenfahrzeuge vorgestellt. Basis hierfür ist unsere Entwicklungs- und Fertigungskompetenz für Elektromotoren sowie Elektronik- und Mechatroniksysteme. Diese sind – obwohl sie in unterschiedlichsten Anwendungen eingesetzt werden – technisch eng verwandt. Somit können wir und damit auch unsere Kunden von noch größeren Skalen- und Synergieeffekten profitieren.

Profit Center

Als Profit Center sind fünf Geschäftseinheiten organisiert, die spezielle Markt- und Kundensegmente bedienen. Im Einzelnen sind dies Engineering Services, Motorsport und Sonderanwendungen, Groß- und Kleinmotoren-Komponenten, Industrie-Thermomanagement, Kompressoren sowie Bediengeräte. Mit dieser Struktur bieten wir unseren Kunden ein Höchstmaß an Flexibilität sowie maßgeschneiderte Anwendungen und Komponenten und unterstützen sie so bei der Entwicklung spezifischer neuer Produkte. Unsere Anteile an dem als Gemeinschaftsunternehmen Hella Behr Plastic Omnium (HBPO) geführten Profit Center für Frontend-Module haben wir im Berichtsjahr verkauft.

KONZERNSTRATEGIE

Unsere Konzernstrategie basiert auf der Analyse relevanter Megatrends, aus denen wir unterschiedliche Zukunftsszenarien abgeleitet haben. Vier dieser Megatrends wirken sich besonders stark auf die Automobilindustrie aus:

- der Klimawandel (samt den hieraus abgeleiteten politischen Klimazielen)
- die zunehmende Urbanisierung
- das weltweite Bevölkerungswachstum
- die weiter steigende Bedeutung der Wirtschaftsregion Asien

Diese Megatrends verlangen nach neuen Mobilitätslösungen und stellen die Automobilindustrie vor neue Herausforderungen. Im Vordergrund stehen dabei – neben dem Ausbau von Car-Sharing-Angeboten und des öffentlichen Nahverkehrs – die zunehmende Elektrifizierung des Antriebsstrangs, die wachsende digitale Vernetzung der Fahrzeuge sowie das autonome Fahren. Doch nicht nur auf der Straße spielt die Digitalisierung eine immer wichtigere Rolle – auch für unsere internen Unternehmensprozesse wird sie immer bedeutsamer, etwa durch Themen wie Industrie 4.0, Big Data oder auch Prozessautomatisierungen. Und die genannten Megatrends verändern auch unsere Kundenlandschaft insgesamt, beispielsweise durch das Hervorbringen neuer Anbieter elektrischer Fahrzeuge oder neuer digitaler Geschäftsmodelle.

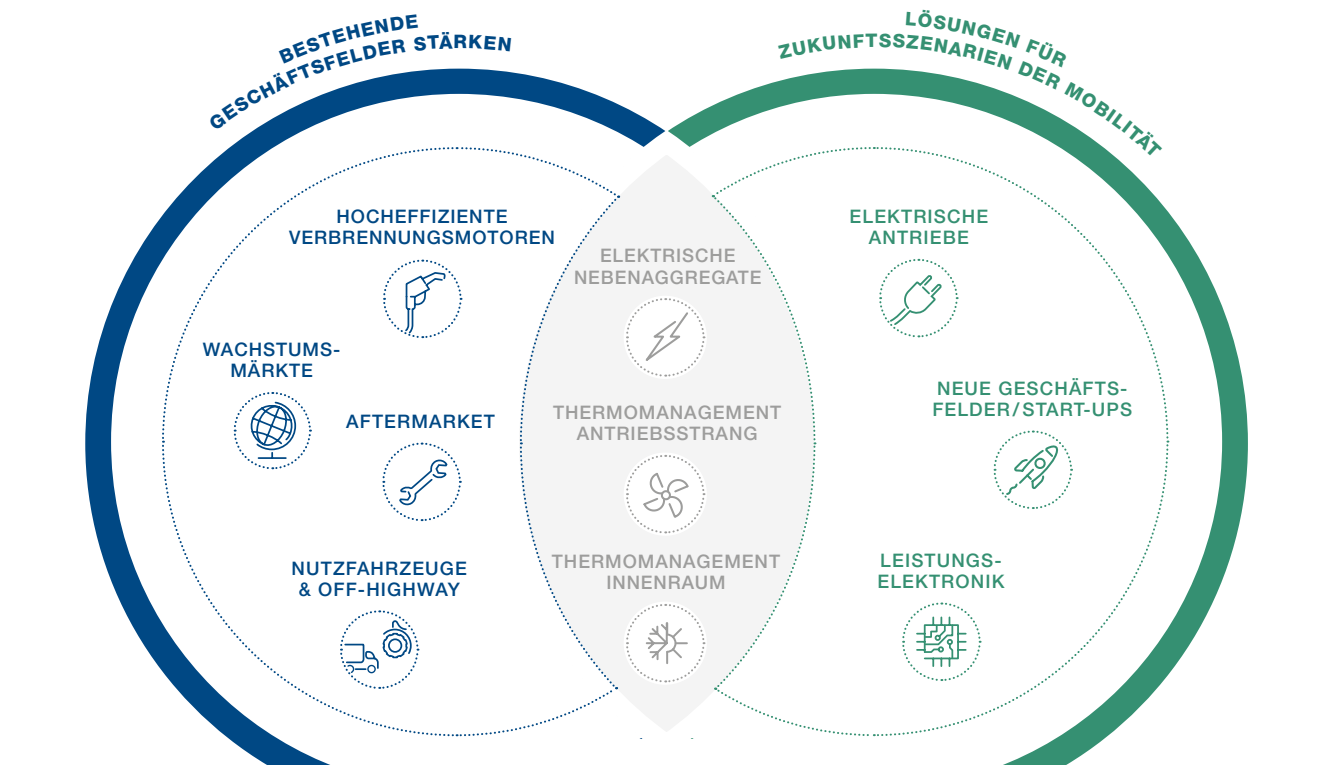
Wie schnell sich der strukturelle Wandel vollziehen wird, hängt zum einen davon ab, welche technischen Lösungen sich am Markt behaupten können, und zum anderen – und dies vermehrt – von politischen Vorgaben. Für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge im urbanen Verteilerverkehr werden Technologien wie Hybrid- oder Elektroantriebe sowie alternative Nutzungsmodelle wie Car-Sharing weiter an Relevanz gewinnen. Für schwere Nutzfahrzeuge bleibt der Verbrennungsmotor auf kurze und mittlere Sicht von wesentlicher Bedeutung, doch auch hier werden alternative Antriebsformen wie die Brennstoffzelle wichtiger und ergänzen vorhandene Technologien.

Insgesamt gehen wir davon aus, dass der Verbrennungsmotor weiterhin sowohl bei Pkw als auch bei Nutzfahrzeugen ein zentraler Bestandteil der Mobilität bleiben wird. Angesichts einer weltweit steigenden Fahrzeugproduktion und der Tatsache, dass Verbrennungsmotoren auch in Hybridfahrzeugen eingesetzt werden, erwarten wir, dass der Bedarf an entsprechenden Komponenten und Systemen zunächst noch zunehmen wird.

Aus diesen Annahmen und Erkenntnissen leitet MAHLE eine duale Strategie ab:

1. Wir bleiben technologisch führend bei der Weiterentwicklung des Verbrennungsmotors und achten bei Qualität und Kosten auf höchste Wettbewerbsfähigkeit. Dabei konzentrieren wir uns insbesondere darauf, weiteres CO₂-Einsparpotenzial in den Bereichen Reibung, Thermomanagement und Luftpfad zu erschließen. Hiermit bieten wir unseren Kunden Lösungen an, die aktuellen und kommenden Legislativen zu erfüllen, und leisten einen wichtigen Beitrag zur Reduzierung von Emissionen.

DUALE KONZERNSTRATEGIE



2. Gleichzeitig treiben wir die Entwicklung innovativer Lösungen und Produkte für alternative Antriebstechnologien voran und bauen die entsprechenden Geschäftsfelder aus. Bereits heute stammen mehr als 50 Prozent des Konzernumsatzes aus Geschäftsfeldern, die unabhängig vom Erstausrüstungsgeschäft mit dem Pkw-Verbrennungsmotor sind – diesen Anteil wollen wir konsequent weiter erhöhen.

Unsere duale Strategie kommt auch beim Thermomanagement zum Tragen. Insgesamt wird effizientes Thermomanagement noch weiter an Bedeutung gewinnen – nicht nur bei konventionellen, sondern auch bei alternativen Antriebssystemen. In den vergangenen Jahren haben wir dieses Geschäftsfeld gezielt ausgebaut und viele Innovationen zur thermischen Konditionierung – sowohl für den Innenraum als auch für den Antriebsstrang samt Batterie – entwickelt und auf den Markt gebracht. Diese Innovationstätigkeit werden wir entschieden fortsetzen.

Im Bereich Elektronik und Mechatronik werden wir unsere Aktivitäten in den kommenden Jahren weiter deutlich forcieren. So wollen wir unsere umfassende Elektronikkompetenz ausbauen – mit dem Ziel, unseren Kunden noch bessere Systemlösungen für elektrifizierte Fahrzeuge im Bereich Thermomanagement sowie Antriebsstrang anzubieten. Solche systemischen Lösungen werden von unseren Kunden, vor allem in Asien, bevorzugt. Ebenfalls erweitern wollen wir unser Portfolio für Elektromotoren sowohl für Pkw als auch für Zweiräder, die weltweit für die urbane Mobilität immer wichtiger werden.

Insgesamt verfolgen wir sowohl bei der Optimierung des Verbrennungsmotors als auch bei der Entwicklung von Lösungen für alternative Antriebstechnologien einen ganzheitlichen Ansatz. Für die Effizienz in einem Elektrofahrzeug ist nicht der Elektromotor allein entscheidend, sondern das Zusammenspiel verschiedener Technologien. Ein Beispiel dafür ist unser Fahrzeugkonzept MEET („MAHLE Efficient Electric Transport“) für die urbane Mobilität der Zukunft. Auch Nutzfahrzeuge profitieren durch die Kombination verschiedener Technologien. So kann beispielsweise das Gesamtsystem eines Verbrennungsmotors durch den Einsatz von Systemen zur Rückgewinnung von Wärme aus dem Abgas noch effizienter betrieben werden.

Vor dem Hintergrund unserer dualen Strategie überprüfen wir permanent unser Portfolio sowie die strategische Ausrichtung und wirtschaftliche Entwicklung unseres Konzerns. Eines unserer strategischen Ziele ist eine ausgewogene Umsatzverteilung zwischen unseren Kernmärkten Europa, Nord- und Südamerika sowie Asien/Pazifik – mit besonderem Fokus auf den asiatischen Wachstumsmarkt. Unsere weltweite Präsenz erachten wir als wichtige Voraussetzung, um nah am Kunden zu sein und Innovationen aus den Anforderungen der jeweiligen Märkte heraus zu entwickeln.



Unser Umsatz ist organisch signifikant gestiegen und mit plus 4,4 Prozent deutlich stärker gewachsen als der Markt.



Das Ergebnis der Geschäftstätigkeit konnten wir auch aufgrund von positiven Sondereinflüssen deutlich auf 614 Millionen Euro erhöhen.



Damit konnten wir unsere Eigenkapitalquote um über vier Prozentpunkte auf 36 Prozent verbessern.

Wirtschaftsbericht

WIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

Die Weltwirtschaft hat im Geschäftsjahr 2018 laut Januar-Bericht des Internationalen Währungsfonds (IWF) um 3,7 Prozent und somit mit unveränderter Wachstumsrate zum Vorjahr zugelegt. Jedoch nahmen im Jahresverlauf die Risiken zu – vor allem handelspolitische Differenzen, geopolitische Spannungen und restriktivere Finanzierungsbedingungen dämpften die Konjunkturaussichten. Dennoch setzte sich der Aufschwung in den Industrieländern mit 2,3 Prozent fort, auch wenn sich das Wachstum in einigen Wirtschaftsräumen – etwa im Euroraum und in Großbritannien – stärker als erwartet abschwächte. Die Schwellen- und Entwicklungsländer entwickelten sich mit einem Wachstum von 4,6 Prozent weiterhin sehr positiv.

Im Euroraum lag das Wirtschaftswachstum mit 1,8 Prozent unter Vorjahr, obwohl eine starke Nachfrage, der Aufschwung am Arbeitsmarkt und die lockere Geldpolitik die konjunkturelle Entwicklung begünstigten. Negativ wirkte hingegen ein sich abschwächendes Wachstum der Exporte. Vor allem in Deutschland und in Frankreich wuchsen die Volkswirtschaften weniger stark als im Vorjahr.

Anders in den USA: Hier expandierte die Wirtschaft – dank Steuerenkungen und hoher privater Konsumausgaben – mit 2,9 Prozent stärker als 2017. In Brasilien beschleunigte sich mit einem Plus von 1,3 Prozent die konjunkturelle Erholung leicht.

In der Region Asien/Pazifik wuchs die chinesische Volkswirtschaft mit 6,6 Prozent zwar stark, aber dennoch verhaltener als in den Vorjahren. Handelspolitische Spannungen und Schutzzölle belasteten hier die Konjunktur – vor allem zum Jahresende hin. In Japan lag die wirtschaftliche Entwicklung trotz einer steigenden Binnennachfrage mit einem Wachstum von 0,9 Prozent deutlich unter dem vorjährigen Wachstum.

Wechselkursentwicklung

Der MAHLE Konzern agiert international und tätig in diesem Zusammenhang auch Geschäfte in Fremdwährung. Wechselkurse sind dabei von zentraler Bedeutung: Sie beeinflussen im Rahmen der Bilanzierung die Umrechnung der Finanzdaten.

Im Geschäftsjahr 2018 war die Entwicklung der Wechselkurse geprägt von der Abwertung für uns wichtiger Handelswährungen gegenüber dem Euro, gemessen am Durchschnittskurs (Preisnotierung) im Vergleich zum Vorjahr: So kam es insbesondere beim argentinischen Peso (–57 Prozent), bei der türkischen Lira (–27 Prozent) und beim brasilianischen Real (–16 Prozent) zu deutlichen Einbrüchen ihrer Jahresdurchschnittskurse; auch der US-Dollar (–4 Prozent) sowie der chinesische Renminbi (–2 Prozent) werteten im Jahresdurchschnitt im Vergleich zum Euro ab.

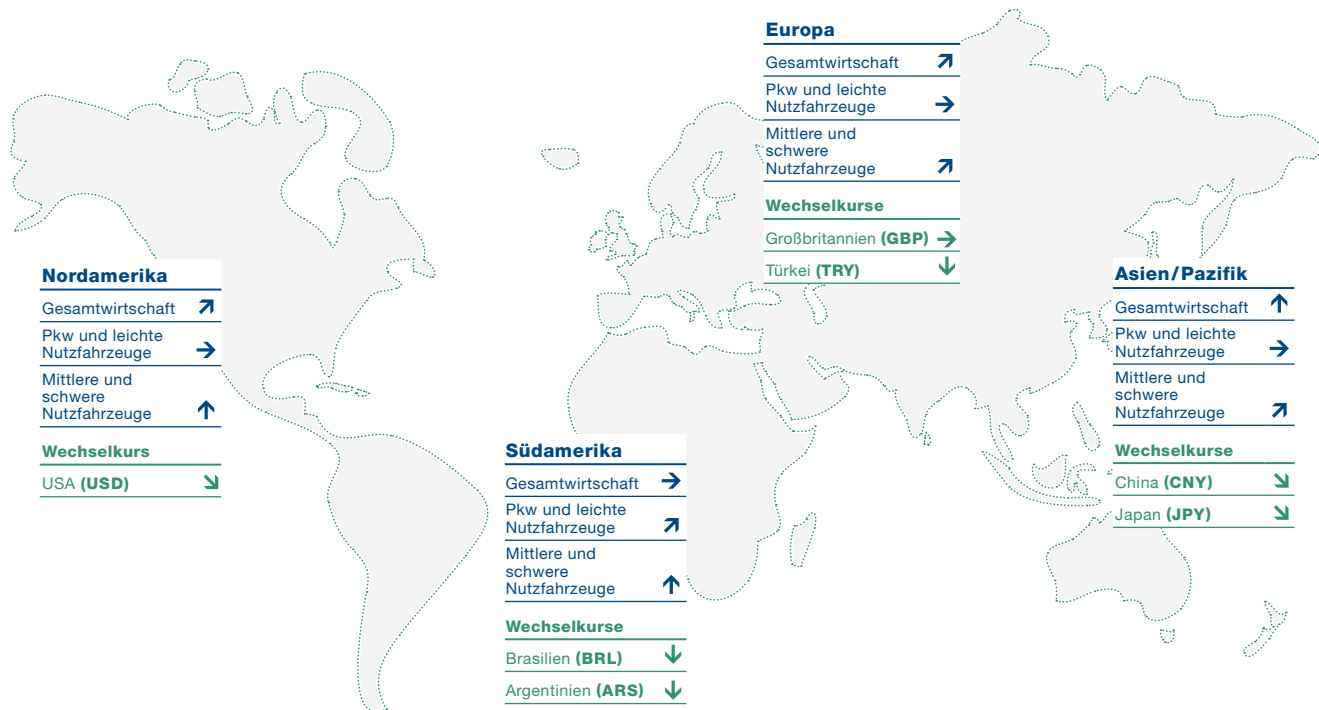
Wechselkursrisiken begegnet MAHLE durch sogenanntes Natural Hedging. So zielt unsere Strategie – Produktionsstandorte in allen wichtigen Absatzregionen weltweit zu betreiben – darauf ab, den Konzern unabhängiger von Währungsturbulenzen und Wechselkursschwankungen zu machen.

Entwicklung der Märkte für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge

Die weltweite Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen war im Berichtsjahr – nach den teils deutlichen Zuwächsen der vergangenen Jahre – leicht rückläufig.

Die Entwicklung in Europa blieb dabei hinter den Erwartungen zurück. Schwierigkeiten bei der Zertifizierung auf den Worldwide-Harmonized-Light-Duty-Procedure (WLTP)-Standard sowie eine gedämpfte Nachfrage in Großbritannien aufgrund der Brexit-Verhandlungen führten zu einem Rückgang der Fahrzeugzulassungen in Westeuropa. Hinzu kam ein deutlicher Einbruch des türkischen Marktes. Anders Russland: Hier setzte sich die Erholung fort und konnte den Rückgang auf anderen europäischen Märkten teilweise kompensieren.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE 2018



Wechselkursentwicklung verschiedener Fremdwährungen gegenüber dem Euro (EUR) gemessen am Durchschnittskurs im Vergleich zum Vorjahr: argentinischer Peso (ARS), brasilianischer Real (BRL), britisches Pfund (GBP), chinesischer Renminbi (CNY), japanischer Yen (JPY), türkische Lira (TRY), US-Dollar (USD)

In Nordamerika war wie schon im Vorjahr ein Nachfragerückgang zu verzeichnen, die lokale Produktion konnte jedoch zumindest teilweise vom Anlauf neuer Produktionswerke profitieren. In Südamerika ist die Fahrzeugproduktion im Berichtsjahr wie erwartet weiter angestiegen. Allerdings wurde das Wachstum von politischen und wirtschaftlichen Spannungen, allen voran in Brasilien und Argentinien, deutlich gedämpft.

In der Region Asien/Pazifik schwächten sich die Fahrzeugmärkte leicht ab und lagen unter Vorjahresniveau. Die Gründe lagen vor allem im rückläufigen chinesischen Markt, der erstmals seit 1990 schrumpfte. Verunsicherungen bezüglich des Handelskonflikts mit den USA und gestiegene Lebenshaltungskosten führten insbesondere im letzten Quartal zu einer signifikanten Zurückhaltung bei den Fahrzeugkäufern. Japan lag lediglich auf Vorjahresniveau. Indien hingegen blieb mit über sechs Prozent auf Wachstumskurs.

Entwicklung der Märkte für mittlere und schwere Nutzfahrzeuge

Die Weltproduktion von mittleren und schweren Nutzfahrzeugen konnte im Berichtsjahr zulegen, die Wachstumsgeschwindigkeit hingegen lag deutlich unter der zweistelligen Zuwachsrate des Vorjahres.

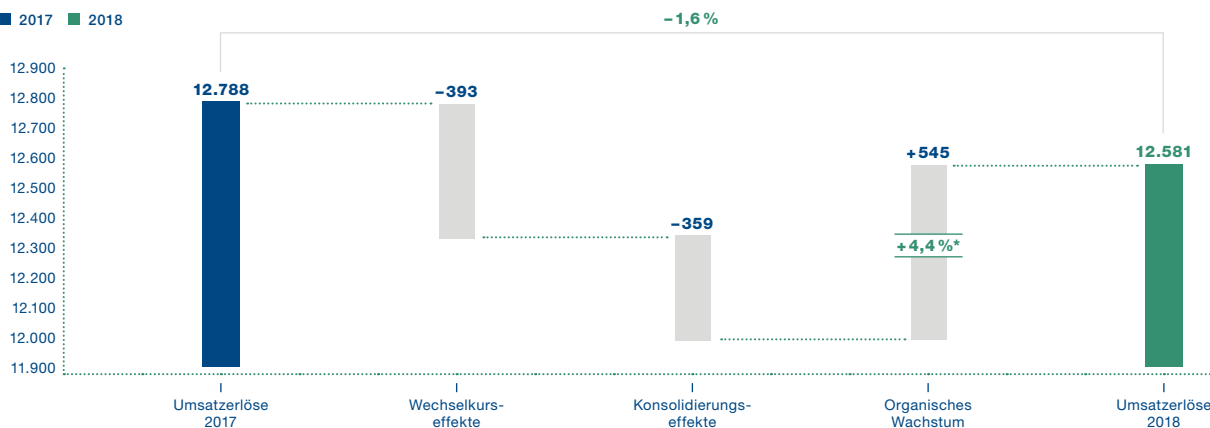
In Europa nahm die Produktion zu, wobei sich vor allem die Nachfrage in Russland weiter erholen konnte. Nordamerika verzeichnete das zweite Jahr in Folge ein zweistelliges Wachstum. Dies ist auf die zyklische Erholung im Markt für schwere Nutzfahrzeuge zurückzuführen. Auch die südamerikanische Produktion erreichte erneut eine zweistellige Erholung.

Der Markt Asien/Pazifik war 2018 von einem Einbruch der Wachstumsrate gekennzeichnet: Nach einem Plus von rund 20 Prozent im Vorjahr lag die Produktion im Berichtsjahr nur leicht über Vorjahresniveau. Grund war ein zyklischer Rückgang im Markt für schwere Nutzfahrzeuge in China; hier schrumpfte der Markt um nahezu acht Prozent. Auch in Japan normalisierte sich das Produktionsvolumen im Berichtsjahr. Nach dem schwächeren Jahr 2017, in dem die neue Emissionsstufe den Markt belastet hatte, fand Indien zu seinem starken Wachstum zurück; der Output expandierte hier deutlich zweistellig.

UMSATZBRÜCKE

in Mio. EUR

■ 2017 ■ 2018



* Berechnet auf den um Entkonsolidierungen bereinigten Umsatz 2017

GESCHÄFTSVERLAUF

Entwicklung des MAHLE Konzerns

Im Berichtsjahr erwirtschaftete der MAHLE Konzern einen Umsatz in Höhe von 12,6 Milliarden Euro. Damit erzielten wir ein kräftiges organisches Umsatzwachstum (das heißt bereinigt um Wechselkurseffekte und Veränderungen des Konsolidierungskreises) von 4,4 Prozent. Mit diesem substanziellen Plus lag MAHLE deutlich über dem weltweiten Marktwachstum. Auch unsere Prognose von Anfang 2018 konnten wir damit übertreffen. Unbereinigt lagen die Umsatzerlöse um 1,6 Prozent unter dem Vorjahreswert. Belastend wirkten negative Wechselkurseffekte in Höhe von 393 Millionen Euro und Veränderungen im Konsolidierungskreis von 359 Millionen Euro auf die Umsatzerlöse. So hatten unter anderem die Kursentwicklungen beim US-Dollar, brasilianischen Real und argentinischen Peso einen umsatzvermindernden Effekt. Ebenso minderte der Verkauf unserer Anteile an dem Gemeinschaftsunternehmen Hella Behr Plastic Omnium (HBPO), unserem Profit Center für Frontend-Module, zum 26. Juni 2018 unsere Umsatzerlöse.

Die Entwicklung des MAHLE Konzerns stand im Berichtsjahr im Zeichen einer stärkeren Fokussierung auf unsere Kernkompetenzen. Damit waren der Umbau unseres Konzerns sowie einige Portfolioentscheidungen verbunden: So verkauften wir die Anteile an den Gemeinschaftsunternehmen Bosch Mahle Turbo Systems (BMTS) sowie HBPO, um unsere Investitionen künftig noch stärker auf unser Kerngeschäft sowie auf zukunftssträchtige Technologien und Anwendungsfelder auszurichten. Dabei orientieren wir uns an unserer dualen Strategie, die wir weiter vorantreiben.

Im Rahmen dieser dualen Strategie haben wir unsere Division Mechatronik weiter ausgebaut. Ein erster Schritt war die Eröffnung unseres Forschungs- und Entwicklungszentrums im spanischen Valencia, mit dem wir unsere Kompetenz im Bereich Elektronik im Berichtsjahr stark ausgebaut haben. Ebenso konnten wir einen ersten Serienauftrag im Bereich der Onboard-

Charger gewinnen. Darüber hinaus haben wir 100 Prozent der Anteile an Ebikemotion erworben, um unsere Aktivitäten im Bereich der elektrisch betriebenen Fahrräder zu stärken sowie unsere gesamtsystemische Kompetenz auszubauen.

Das Geschäftsfeld Thermomanagement, das sowohl für konventionelle als auch für alternative Antriebsformen von zentraler Bedeutung ist, wollen wir ebenfalls weiter forcieren: Dazu haben wir in Balassagyarmat/Ungarn unser erstes Produktionswerk für elektrische Kompressoren eröffnet – sie machen Klimasysteme unabhängig vom Verbrennungsmotor – und haben dafür bereits mehrere Kundenprojekte internationaler Automobilhersteller gewonnen. Der Start der Serienfertigung ist für 2019 geplant. Auch unsere Beteiligung an MAHLE Behr, in der unsere Kompetenzen für Fahrzeugklimatisierung und Motorkühlung gebündelt sind, haben wir weiter erhöht. Hier halten wir – nach vormals 51 Prozent – nun insgesamt 57 Prozent der Unternehmensanteile. Der gezielte Aufbau unserer Thermomanagement-Kompetenz hat sich auch an anderer Stelle ausgezahlt: So unterstützen wir mit unserer Expertise die Nikola Motor Company bei der Entwicklung und Industrialisierung eines Trucks mit Brennstoffzellenantrieb; diese Partnerschaft umfasst sowohl das Klimasystem für die Fahrerkabine als auch die Kühlsysteme der Antriebskomponenten.

Darüber hinaus stärken wir den Bereich Aftermarket: Zum einen haben wir im Berichtsjahr unseren Anteil an Brain Bee, einem Spezialisten für Automotive-Diagnose und -Werkstattausrüstung, auf 80 Prozent aufgestockt – und sind damit einen Schritt weiter in Richtung ganzheitlicher Lösungsanbieter gegangen. Zum anderen stellen wir uns mit der geplanten Übernahme aller Anteile am bisherigen Gemeinschaftsunternehmen Behr Hella Service (BHS) Anfang 2020 im Aftermarket-Bereich für Thermomanagement-Produkte noch besser auf.

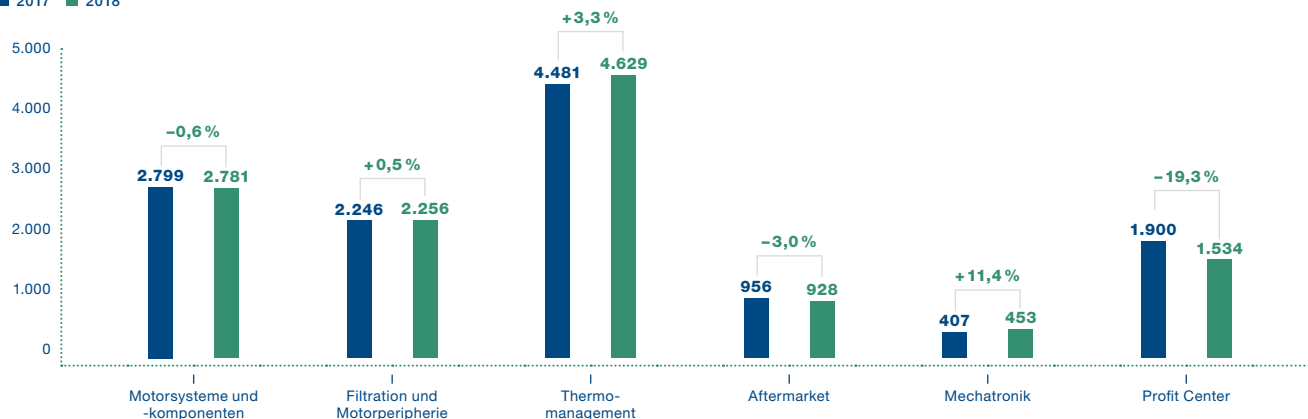
Entwicklung der Geschäftsfelder

Alle unsere Geschäftsbereiche, die Division Mechatronik sowie unsere Profit Center verzeichneten im Berichtsjahr ein deutliches

UMSATZ NACH GESCHÄFTSFELDERN

in Mio. EUR

■ 2017 ■ 2018



organisches Umsatzwachstum. In den Geschäftsbereichen Filtration und Motorperipherie sowie Thermomanagement und in der Division Mechatronik lagen die Umsätze auch in absoluten Werten über dem Vorjahr, obwohl Wechselkurseffekte die Umsatzerlöse hier teilweise erheblich belasteten.

Geschäftsbereich Motorsysteme und -komponenten

Der Umsatz des Geschäftsbereichs Motorsysteme und -komponenten belief sich im Berichtsjahr auf 2.781 Millionen Euro, er lag damit annähernd auf Vorjahresniveau. Allerdings schlugen hier die im Jahr 2017 erfolgten Verkäufe der Schmiedeaktivitäten in Deutschland und von MAHLE Metal Leve Miba Sinterizados in Brasilien negativ zu Buche – bereinigt um diese Desinvestitionen und um die deutlich negativen Wechselkurseffekte erwirtschaftete der Bereich ein organisches Wachstum von knapp fünf Prozent. Die größte Umsatzsteigerung erzielten wir – wie bereits 2017 – bei Stahlkolben für Nutzfahrzeuge sowie bei gebauten Nockenwellen; unsere Fertigungskapazitäten für diese Produkte haben wir weltweit weiter ausgebaut. Deutlich rückläufig waren die Umsatzerlöse mit Pkw-Dieselskolben in Europa – eine Folge der anhaltenden Diskussionen rund um den Diesel. Regional

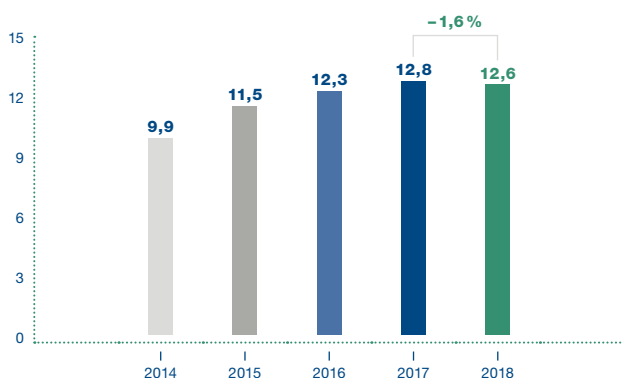
betrachtet verzeichneten wir insbesondere in Südamerika ein starkes organisches Wachstum und profitierten von der dortigen Markterholung.

Geschäftsbereich Filtration und Motorperipherie

Der Umsatz, den wir im Geschäftsbereich Filtration und Motorperipherie 2018 erwirtschafteten, lag mit 2.256 Millionen Euro auf Vorjahresniveau. Auch hier belasteten negative Wechselkurseffekte (in Höhe von 66 Millionen Euro) den Umsatz; das organische Umsatzwachstum erreichte gut drei Prozent. Am stärksten legten im Berichtsjahr die Umsätze mit Ventilabdeckhauben sowie Ölpumpen zu – während die Nachfrage nach Ölfiltermodulen infolge der Diesel-Problematik schrumpfte. Regional betrachtet erwiesen sich Asien/Pazifik und Europa als am wachstumsstärksten. Insgesamt hatte der Bereich im Berichtszeitraum mit Materialpreisssteigerungen zu kämpfen, denen wir jedoch mit Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung entgegenwirkten. Auf der Entwicklungsseite orientieren wir uns stärker in Richtung Kundenlösungen, die unabhängig vom Verbrennungsmotor sind, beispielsweise die Entwicklung eines Ölmanagementsmoduls für Elektrofahrzeuge.

UMSATZENTWICKLUNG 2014–2018

in Mrd. EUR



Geschäftsbereich Thermomanagement

Im Bereich Thermomanagement stieg der Umsatz um 3,3 Prozent auf 4.629 Millionen Euro, und das trotz erheblicher negativer Wechselkurseffekte in Höhe von 108 Millionen Euro. Das organische Wachstum belief sich auf knapp sechs Prozent. Insbesondere Produkte für batteriebetriebene Fahrzeuge wurden stark nachgefragt und verzeichneten ein deutliches Umsatzwachstum. Ebenso setzten wir signifikant mehr Kühlmodule, Ladeluftkühler und Klimageräte ab als im Vorjahr. Nach Regionen entwickelte sich vor allem Nordamerika äußerst positiv: Hier führte die gestiegene Nachfrage zu einem starken Umsatzplus bei Nutzfahrzeug-Kunden sowie bei SUVs, Pickup-Trucks und Minivans.

Geschäftsbereich Aftermarket

Im Geschäftsbereich Aftermarket erwirtschafteten wir im Geschäftsjahr 2018 Umsatzerlöse in Höhe von 928 Millionen Euro. Zwar wirkte sich die Übernahme weiterer Anteile am Diagnose-spezialisten Brain Bee im Berichtsjahr positiv auf den Umsatz aus; allerdings beeinträchtigten stark negative Wechselkurseffekte in Höhe von 71 Millionen Euro den Umsatz, der dadurch um 3 Prozent niedriger als im Vorjahr ausfiel. Bereinigt um Konsolidierungs- und Wechselkurseffekte betrug das organische Wachstum für den Aftermarket rund drei Prozent. Im Jahr 2018 erfolgten zudem der Markteintritt und der Geschäftsaufbau in den Bereichen Elektronik und Klimakompressoren. Betrachtet man unsere globalen Märkte, so entwickelten sich in erster Linie die Regionen Südamerika und Asien/Pazifik sehr erfolgreich. Dies resultierte unter anderem aus einer guten Entwicklung mit Filterprodukten in China und einem erfolgreichen Geschäftsausbau mit Service Solutions im chinesischen Markt. Zudem verzeichnete der osteuropäische Markt ein kontinuierliches Wachstum.

Division Mechatronik

Der Umsatz unserer Division Mechatronik wuchs im Berichtsjahr um 11,4 Prozent auf 453 Millionen Euro; dabei sind auch die Übernahmen von MAHLE Electronics im Geschäftsjahr 2017 sowie von Ebikemotion im Jahr 2018 berücksichtigt. Insgesamt belief sich das organische Umsatzwachstum auf gut sechs Prozent. Aufgrund erhöhter Nachfrage aus den Märkten für Land- und Baumaschinen stiegen unsere Umsatzerlöse vor allem in den Bereichen Startermotoren und Generatoren kräftig an. Darüber hinaus haben wir die Entwicklungsaktivitäten im Bereich Hochvolt-Traktionsmotoren und Leistungselektronik erheblich intensiviert.

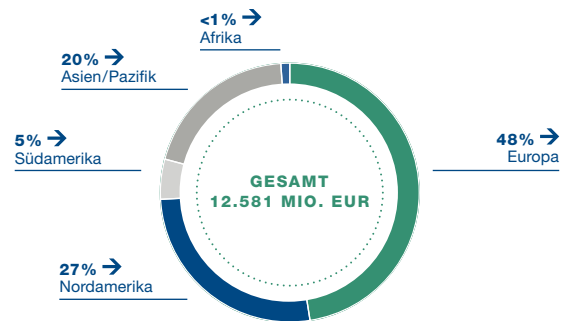
Profit Center

In unseren diversen Profit Centern für spezielle Markt- und Kundensegmente verringerte sich der Umsatz im Berichtsjahr kräftig auf 1.534 Millionen Euro. Dies war in erster Linie auf den Verkauf der Anteile am Gemeinschaftsunternehmen HBPO zurückzuführen, das als Profit Center Frontend-Module geführt wurde. Bereinigt um diesen Konsolidierungseffekt (361 Millionen Euro) sowie negative Wechselkurseffekte (41 Millionen Euro) erzielten die Profit Center ein organisches Wachstum von gut zwei Prozent. Hierzu trug unser umsatzstärkstes Profit Center Kompressoren bei, das ein organisches Wachstum von zwei Prozent erwirtschaftete. Die Profit Center für Groß- und Kleinmotorenkomponenten, Industrie-Thermomanagement sowie Bediengeräte haben ihre Erlöse ebenfalls kräftig gesteigert. Ein Highlight im Profit Center Engineering Services, Motorsport und Sonderanwendungen war die Eröffnung eines WLTP- und RDE (Real Driving Emissions)-fähigen Testcenters in Großbritannien.

Entwicklung der Regionen

Mit Produktions- und Entwicklungsstandorten in 32 Ländern ist der MAHLE Konzern rund um den Globus präsent. Durch unsere internationale Aufstellung sind wir nah an unseren Kunden, können intensiv mit ihnen zusammenarbeiten und zugleich flexibel auf regionale Marktschwankungen reagieren.

UMSATZANTEILE NACH REGIONEN



Die Richtungspfeile (↑ ↓) zeigen die Veränderung der Umsatzanteile im Vergleich zum Vorjahr

Im Berichtsjahr litt die Entwicklung unserer Umsatzerlöse in einzelnen Regionen stark unter negativen Währungseinflüssen. Vor allem die in Nordamerika, Südamerika und Asien/Pazifik erwirtschafteten Umsätze wurden aus Konzernsicht durch die Abwertung wichtiger Handelswährungen gegenüber dem Euro belastet. Organisch konnten wir jedoch in allen Regionen zum Teil deutliche Umsatzsteigerungen erzielen. Im Detail entwickelten sich die Regionen basierend auf den Umsätzen nach Herstellungsland wie folgt:

Europa

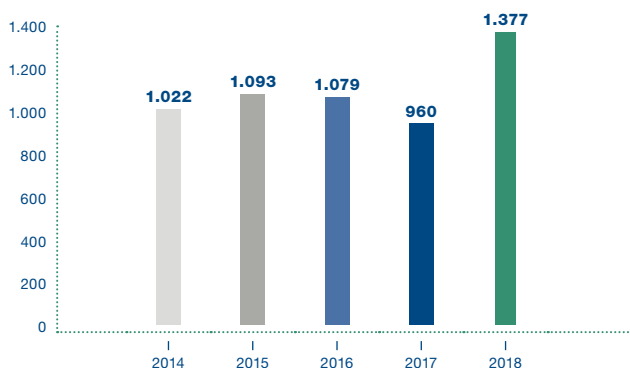
Der Umsatz in der Region Europa belief sich auf 6.016 Millionen Euro; dies bedeutet einen Rückgang um 2,4 Prozent zum Vorjahr, wobei dieser in erster Linie auf den Verkauf der Anteile am Gemeinschaftsunternehmen HBPO zurückzuführen war. Organisch ist der Umsatz in Europa hingegen um gut ein Prozent gestiegen. Positiv entwickelten sich vor allem unsere Umsätze in Deutschland und den osteuropäischen Standorten Slowenien, Slowakei, Russland und Rumänien. Zugelegt haben dabei insbesondere unsere Geschäftsbereiche Filtration und Motorperipherie und Thermomanagement – obgleich die Diskussionen um die Zukunft des Dieselmotors die Nachfrage nach einzelnen Produkten dämpfte.

Nordamerika

In Nordamerika erwirtschafteten wir Umsätze in Höhe von 3.404 Millionen Euro und lagen damit 0,4 Prozent über dem Niveau des Vorjahres. Bereinigt um die stark negativen Wechselkurseffekte in Höhe von 160 Millionen Euro – überwiegend resultierend aus dem US-Dollar – sowie um den Verkauf der HBPO-Anteile ergab sich ein sehr erfolgreiches organisches Umsatzwachstum von gut acht Prozent. Im Berichtsjahr haben wir unsere Umsatzerlöse sowohl in den USA als auch in Mexiko und Kanada gesteigert; hier konnten unsere Geschäftsbereiche Thermomanagement und Motorsysteme und -komponenten ihren Umsatz organisch deutlich ausbauen.

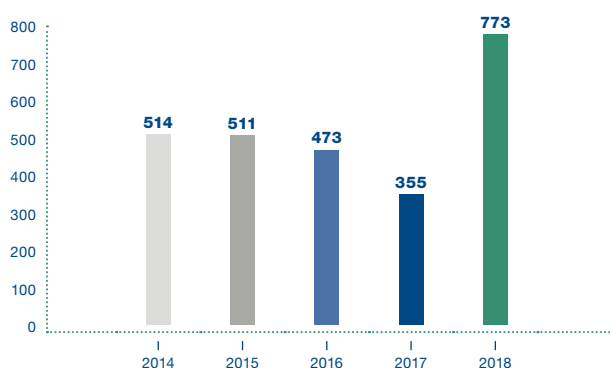
ENTWICKLUNG DES EBITDA 2014–2018

in Mio. EUR



ENTWICKLUNG DES EBIT 2014–2018

in Mio. EUR



Südamerika

Der Umsatz in Südamerika ging um 7,5 Prozent auf 625 Millionen Euro zurück – in erster Linie aufgrund der negativen Wechselkurseffekte in Höhe von 146 Millionen Euro aus der Abwertung der Währungen Argentiniens und Brasiliens. Ohne diese Effekte ergab sich ein kräftiger organischer Umsatzanstieg von gut 16 Prozent. Das Wachstum von MAHLE in der Region Südamerika lag damit deutlich über dem allgemeinen Markttrend. Vor allem im Geschäftsbereich Motorsysteme und -komponenten – und hier insbesondere im Markt für mittlere und schwere Nutzfahrzeuge – haben wir unsere Umsatzerlöse organisch deutlich gesteigert. Wachstumsstark zeigten sich außerdem unser Geschäftsbereich Thermomanagement, der von neuen Projekten in Brasilien profitierte, sowie der Aftermarket.

Asien/Pazifik

In der Region Asien/Pazifik lag der Umsatz im Berichtsjahr mit 2.484 Millionen Euro leicht unter dem Niveau des Vorjahres. Auch hier kamen negative Wechselkurseffekte (78 Millionen Euro, insbesondere in China, Indien und Japan) zum Tragen sowie der Verkauf unserer Anteile an HBPO. Organisch haben die Umsätze um knapp vier Prozent zugenommen. Vor allem in China stiegen unsere Umsatzerlöse: Zum einen ging die Nachfrage nach Nutzfahrzeugen weniger stark zurück als erwartet, zum anderen erhöhten sich die Umsatzzahlen im Pkw-Bereich trotz des schwachen Marktumfelds. Auch in der Region Asien/Pazifik entwickelten sich unsere Geschäftsbereiche Motorsysteme und -komponenten und Filtration und Motorperipherie sehr erfolgreich, hier fiel das organische Umsatzwachstum besonders deutlich aus. Besonders im Nutzfahrzeugbereich stieg die Nachfrage. Ebenfalls wachstumsstark zeigte sich der Geschäftsbereich Aftermarket.

Afrika

Ein Wachstum von 12,9 Prozent, organisch betrachtet sogar rund 17 Prozent, ließ den externen Umsatz der afrikanischen Standorte auf 53 Millionen Euro ansteigen. Dabei entfielen in der kleinsten Region des MAHLE Konzerns die Erlöse erneut zum größten Teil auf den Geschäftsbereich Thermomanagement.

VERMÖGENS-, FINANZ- UND ERTRAGSLAGE

Ertragslage

Im Geschäftsjahr 2018 hat der MAHLE Konzern das Ergebnis der Geschäftstätigkeit sehr deutlich von 262 Millionen Euro auf 614 Millionen Euro gesteigert. Die zu Jahresanfang erwartete moderate Zunahme wurde damit übertroffen. Wesentliche Gründe für diese deutliche Ergebnisverbesserung waren der Wegfall von das Vorjahresergebnis belastenden Garantieraufwendungen sowie Veräußerungserträge aus dem Verkauf der Anteile am Gemeinschaftsunternehmen HBPO im Juni 2018. Die genannten Effekte wirkten sich stark positiv auf unsere operativen Ertragszahlen EBITDA und EBIT sowie teilweise auf das zur internen Steuerung maßgebliche Betriebsergebnis – eine dem EBIT ähnliche, aber um einzelne Sachverhalte bereinigte Größe – aus. Diese Effekte haben Belastungen im operativen Geschäft, etwa durch die Diesel-Problematik bedingte Umsatzeinbußen, Materialpreissteigerungen oder mit Projektanläufen verbundene Sonderkosten, damit deutlich überkompensiert.

Im Detail entwickelten sich die wichtigsten Posten der Gewinn- und Verlustrechnung wie folgt: Beeinflusst durch die Verminderung von Garantieraufwendungen gingen die Herstellungskosten im Berichtsjahr relativ gesehen stärker zurück als die Umsatzerlöse und beliefen sich auf 10.344 Millionen Euro, die Herstellungskosten-Quote sank auf 82,2 Prozent. Zusätzlich konnten Produktivitätsverbesserungen erneute Steigerungen bei Materialpreisen und Personalkosten in etwa kompensieren. Unsere Vertriebskosten erhöhten sich um 18 Millionen Euro und auch in Relation zu den Umsatzerlösen stieg die Quote auf 4,7 Prozent etwas an. Gründe hierfür waren unter anderem hohe Aufwendungen aus Sonderfrachten sowie Effekte im Zusammenhang mit der Veränderung des Konsolidierungskreises. Die allgemeinen Verwaltungskosten bewegten sich hingegen 2018 unverändert auf Vorjahresniveau. Unsere Forschungs- und Entwicklungskosten hielten mit 751 Millionen Euro beziehungsweise 6,0 Prozent vom Umsatz ihr hohes Niveau und belegen die gezielte Umsetzung unserer dualen Strategie. Stark profitiert

KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

in Mio. EUR	2018	in %	2017	in %
Umsatzerlöse	12.581	100,0	12.788	100,0
Herstellungskosten des Umsatzes	-10.344	-82,2	-10.653	-83,3
Bruttoergebnis vom Umsatz	2.237	17,8	2.135	16,7
Vertriebs- und allgemeine Verwaltungskosten	-1.109	-8,8	-1.091	-8,5
Forschungs- und Entwicklungskosten	-751	-6,0	-748	-5,9
Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen	409	3,3	107	0,9
Finanzergebnis	-172	-1,4	-141	-1,1
Ergebnis der Geschäftstätigkeit	614	4,9	262	2,1
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-136	-1,1	-125	-1,0
Ergebnis nach Steuern	478	3,8	137	1,1
Sonstige Steuern	-32	-0,3	-35	-0,3
Konzern-Jahresüberschuss	446	3,5	102	0,8
EBIT	773	6,1	355	2,8
EBITDA	1.377	10,9	960	7,5

haben unsere Ergebnisgrößen davon, dass der Saldo aus den sonstigen betrieblichen Erträgen und Aufwendungen signifikant von 107 Millionen Euro auf 409 Millionen Euro angestiegen ist, getrieben im Wesentlichen durch hohe Erträge aus Portfoliobereinigungen. Mit Ausnahme der Forschungs- und Entwicklungskosten wurden alle Kostenpositionen durch Effekte aus Kaufpreisallokationen belastet. In Summe beliefen sich diese auf 134 Millionen Euro; darin enthalten sind auch die planmäßigen Goodwill-Abschreibungen in Höhe von 48 Millionen Euro.

Auf Basis der skizzierten Entwicklung der Posten der Gewinn- und Verlustrechnung resultiert eine deutliche Steigerung des EBIT von 355 Millionen Euro auf 773 Millionen Euro. Dementsprechend hat sich die EBIT-Marge im Wesentlichen bedingt durch die Veräußerungserträge deutlich auf 6,1 Prozent (Vorjahr: 2,8 Prozent) verbessert. Bereinigt um die Effekte aus Kaufpreisallokationen und Goodwill-Abschreibungen belief sich die EBIT-Marge auf 7,2 Prozent.

Das Finanzergebnis hat sich 2018 verschlechtert – im Wesentlichen resultierte dies aus höheren Aufwendungen aus der Aufzinsung künftiger Pensionszahlungen und einer negativen Marktentwicklung des Pensionsvermögens. Dem standen die Effekte aus dem Verkauf der Anteile an BMTS entgegen: So fielen beispielsweise die Aufwendungen aus der Ergebnisübernahme deutlich geringer aus als im Vorjahr. Das Ergebnis der Geschäftstätigkeit haben wir im Berichtsjahr damit insgesamt erheblich auf 614 Millionen Euro gesteigert.

Trotz des deutlich verbesserten Ergebnisses erhöhten sich die Steuern vom Einkommen und Ertrag nur moderat auf 136 Millionen Euro. Hauptursache hierfür war, dass die Erträge aus dem Verkauf der Anteile an HBPO die Steuerbemessungsgrundlage nicht im selben Umfang erhöhten wie das handelsrechtliche Ergebnis. Unsere Steuerquote reduzierte sich im Vergleich zum

Vorjahr daher signifikant auf 22,1 Prozent. Mit 32 Millionen Euro blieben die sonstigen Steuern leicht unter dem Niveau des Vorjahres. Unter dem Strich verbesserten wir unseren Jahresüberschuss somit von 102 Millionen Euro deutlich auf 446 Millionen Euro.

Vermögenslage

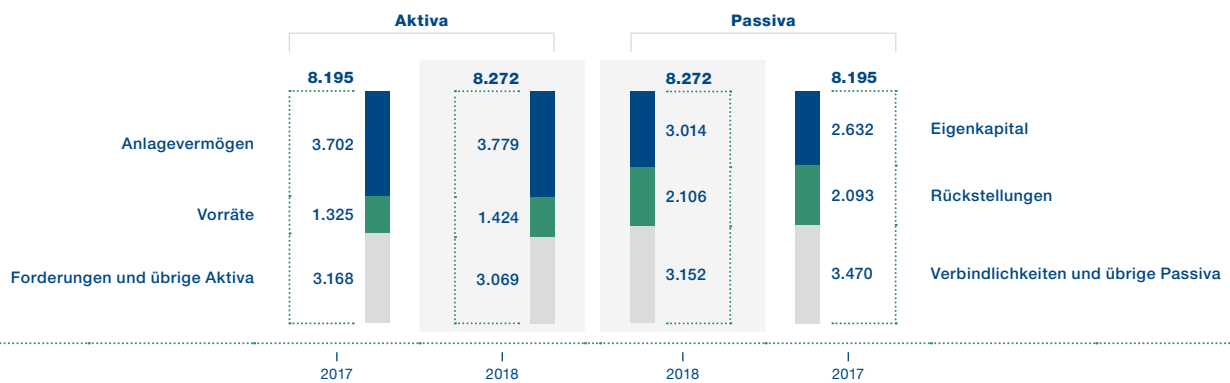
Zum Bilanzstichtag 31. Dezember 2018 hat sich unsere Bilanzsumme leicht auf 8.272 Millionen Euro erhöht. Das Anlagevermögen stieg im Geschäftsjahr 2018 auf 3.779 Millionen Euro an, im Wesentlichen bedingt durch den Ausbau unseres Sachanlagevermögens, da unsere Investitionen die Abschreibungen deutlich überstiegen. Die Finanzanlagen haben sich hingegen aufgrund des Verkaufs der Anteile an BMTS reduziert, während die immateriellen Vermögensgegenstände zum 31. Dezember 2018 auf Vorjahresniveau lagen.

Das Umlaufvermögen des MAHLE Konzerns entsprach mit 4.167 Millionen Euro dem Niveau des Vorjahres. Unser Vorratsvermögen nahm dabei deutlich um 100 Millionen Euro auf 1.424 Millionen Euro zu, was im Wesentlichen auf höhere Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe zurückzuführen ist. Die Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände hingegen lagen zum Bilanzstichtag auf Vorjahresniveau. Zwar haben sich die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen aufgrund der bereits genannten Veränderungen im Konsolidierungskreis verringert, der Effekt wurde jedoch durch einen Anstieg der sonstigen Vermögenswerte – insbesondere aus Steuererstattungsansprüchen – kompensiert. Unsere flüssigen Mittel verringerten sich in erster Linie aufgrund der Tilgung von Krediten und beliefen sich zusammen mit den Wertpapieren zum Bilanzstichtag auf 407 Millionen Euro.

Das Eigenkapital des MAHLE Konzerns konnten wir im Berichtsjahr aufgrund der positiven Ergebnisentwicklung signifikant um 382 Millionen Euro auf 3.014 Millionen Euro steigern. Dement-

BILANZSTRUKTUR DES MAHLE KONZERNS

in Mio. EUR



sprechend erhöhte sich auch unsere Eigenkapitalquote von 32,1 Prozent auf 36,4 Prozent. Die Rückstellungen beliefen sich zum Berichtsstichtag auf 2.106 Millionen Euro und übertrafen damit das Vorjahr leicht. Dabei wurde der deutliche Anstieg bei den Pensionsrückstellungen – im Wesentlichen aufgrund von Zinseffekten – teilweise kompensiert durch einen Rückgang der übrigen Rückstellungen, der wiederum überwiegend auf Veränderungen im Konsolidierungskreis zurückzuführen war. Darüber hinaus verringerten sich unsere Garantie- und Risikorückstellungen sowie Rückstellungen aus dem Personalbereich. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen entwickelten sich im Berichtsjahr ebenfalls leicht rückläufig, was vollständig der Veränderung im Konsolidierungskreis geschuldet war. Die übrigen Verbindlichkeiten haben sich deutlich auf 407 Millionen Euro reduziert. Hauptursache für den Rückgang ist die zwischenzeitlich erfolgte Tilgung von Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit Garantiefällen, die nicht das Jahr 2018 betreffen. Aufgrund einer vorzeitigen Tilgung von Schuldscheindarlehen gingen die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten auf 716 Millionen Euro zurück. Anleihen wurden im Geschäftsjahr weder begeben noch zurückgezahlt, sodass die entsprechenden Verbindlichkeiten zum Bilanzstichtag nach wie vor 829 Millionen Euro betragen. In Summe haben wir unsere Nettoverschuldung im Berichtsjahr auf 1.137 Millionen Euro verringert.

Forderungsverkäufe in Höhe von 108 Millionen Euro (Vorjahr: 129 Millionen Euro), die wir zur Diversifizierung der Finanzierungsquellen nutzen.

Investitionen

Mit 609 Millionen Euro bewegten sich unsere Investitionen ins Sachanlagevermögen im Geschäftsjahr 2018 unverändert auf hohem Niveau (Vorjahr: 612 Millionen Euro). Die Investitionsquote, die die Relation von Investitionen zu Umsatzerlösen abbildet, blieb mit 4,8 Prozent konstant. Die getätigten Investitionen übertrafen die Abschreibungen auf das Sachanlagevermögen hierbei deutlich: Mit einer Quote von 136 Prozent in Relation zu den Abschreibungen haben wir das Sachanlagevermögen deutlich ausgebaut (Vorjahr: 137 Prozent).

Regional betrachtet lagen unsere Investitionsschwerpunkte im Berichtsjahr in Europa, Asien/Pazifik und Nordamerika. Auf Europa entfiel gut die Hälfte der Investitionen. Kräftig investiert wurde in Werkserweiterungen und den Ausbau von Produktionsanlagen in Polen, Slowenien und Spanien sowie in unsere

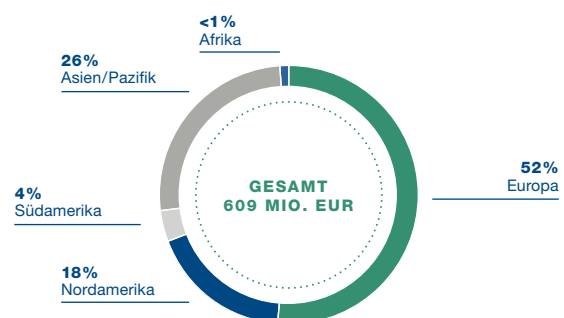
Eigenkapitalquote in 2018 auf

36,4 %

deutlich erhöht

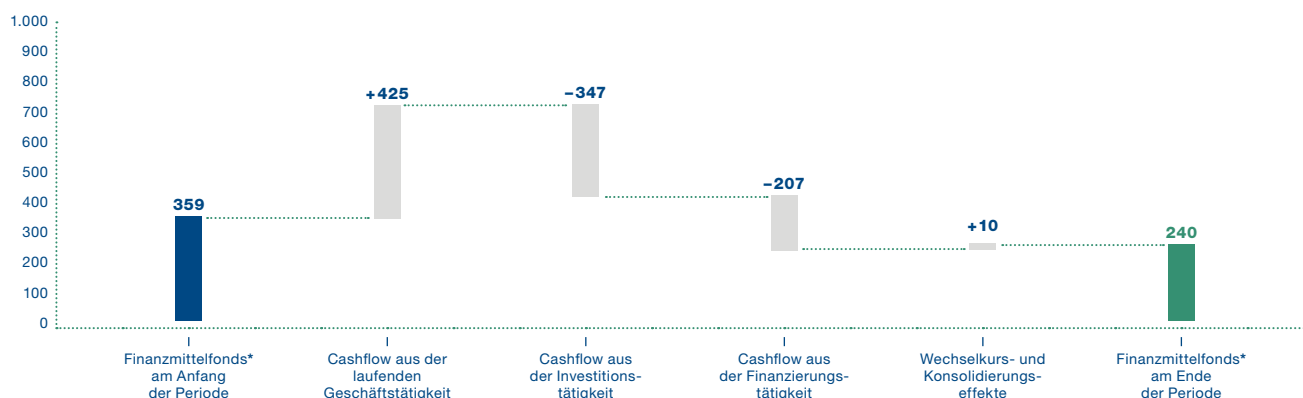
Neben den bilanzierten Sachverhalten verzeichneten wir zum 31. Dezember 2018 folgende wesentliche außerbilanzielle Transaktionen: zum einen Miet- und Leasingverträge insbesondere für Gebäude und Grundstücke in einem Gesamtvolumen von 125 Millionen Euro (Vorjahr: 130 Millionen Euro), zum anderen

INVESTITIONEN NACH REGIONEN



CASHFLOW

in Mio. EUR



* Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten mit einer Gesamtlaufzeit kleiner 3 Monaten und Schecks abzüglich jederzeit fälliger Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten mit einer Gesamtlaufzeit kleiner 3 Monaten

Standorte in Deutschland – beispielsweise in unser Thermo-management-Werk in Mühlacker. In Ungarn haben wir im Zusammenhang mit der Eröffnung unseres Produktionswerks für elektrische Kompressoren ebenfalls ein wichtiges Investitionsprojekt realisiert. In die Region Asien/Pazifik floss gut ein Viertel unseres Investitionsvolumens. Im Einklang mit unserem Geschäftsverlauf betraf ein Großteil der Investitionen unsere chinesischen Standorte; hier wurden – zusätzlich zu Investitionen im Zusammenhang mit Kundenprojekten – Werke ausgebaut und Kapazitäten erweitert. Auch in Japan wurde in bestehende Produktionsanlagen investiert. Auf Nordamerika entfiel knapp ein Fünftel unserer Investitionen. Vorrangig handelte es sich dabei um Investitionen in Produktionsanlagen sowie Kundenprojekte an unseren US-amerikanischen Standorten und um Verlagerungen von Kapazitäten nach Mexiko.

Neben den Sachanlageinvestitionen haben wir im Berichtsjahr auch strategische Akquisitionen dazu genutzt, unsere Geschäftsfelder im Rahmen der dualen Strategie auszubauen: Zum einen erhöhten wir unsere Beteiligungsquote an MAHLE Behr, um unser Thermomanagement-Geschäft zu stärken. Zum anderen übernahmen wir den Diagnosespezialisten Brain Bee und entwickeln uns dadurch im Aftermarket in Richtung eines ganzheitlichen Lösungsanbieters.

Finanzlage

Im Rahmen seines globalen Wachstums hat MAHLE die Konzernfinanzierung in den vergangenen Jahren breit aufgestellt und diversifiziert. Neben Konsortialkreditlinien, Schuldscheinen und bilateralen Krediten sind in Euro denominatede Unternehmensanleihen Teil unseres Finanzierungsportfolios. Mit unserer konservativen Finanzierungspolitik verfolgen wir das Ziel eines impliziten Investment-Grade-Risikos. Diese Positionierung spiegelt sich auch in einem moderaten Verschuldungsgrad und einer soliden Eigenkapitalquote wider.

Im Geschäftsjahr 2018 wurde die Laufzeit der bei unseren Kernbanken bestehenden Konsortialkreditlinie über 1.600 Millionen Euro um ein Jahr bis Juli 2023 verlängert. Am 30. November 2018 haben wir fällige Schuldscheindarlehen in Höhe von 15 Millionen Euro getilgt und gleichzeitig noch nicht fällige Schuldscheindarlehen in Höhe von 139 Millionen Euro zurückbezahlt. Die nicht in Anspruch genommenen, fest zugesagten Kreditlinien beliefen sich zum Jahresende auf 1.745 Millionen Euro und trugen neben den liquiden Mitteln zur finanziellen Stabilität des Konzerns bei. Die Anlage von flüssigen Mitteln erfolgt diversifiziert über verschiedene, nach Ratingspekten ausgewählte Banken.

Auch aufgrund der genannten Tilgung von Schuldscheindarlehen haben wir das Geschäftsjahr 2018 mit einem negativen Cashflow in Höhe von 129 Millionen Euro abgeschlossen. Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit belief sich hingegen auf 425 Millionen Euro und fiel damit spürbar geringer aus als im Vorjahr. Dies ist vorrangig bedingt durch hohe Auszahlungen im Zusammenhang mit Garantiefällen aus dem Vorjahr. Hingegen war der Nettomittelabfluss unseres Cashflows aus Investitionstätigkeit mit 347 Millionen Euro deutlich weniger negativ als im Vorjahr, da Effekte aus den 2018 erfolgten Verkäufen zu hohen Einzahlungen führten. Dennoch erfolgten im Berichtsjahr unverändert hohe Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen sowie für strategische Akquisitionen. In Summe konnten wir den Zahlungsmittelbedarf für Investitionen in das Anlagevermögen vollständig durch den Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit decken. Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit wies einen Nettoabfluss von 207 Millionen Euro auf, was – neben Zins- und Dividendenzahlungen – in erster Linie der Verwendung von liquiden Mitteln zur Tilgung von Finanzverbindlichkeiten geschuldet war.

↓

Wir wollen den Erfolg unseres Unternehmens langfristig sichern. Im Berichtsjahr haben wir dazu rund 1.300 Mitarbeiter zusätzlich eingestellt.

↓

Neben der Optimierung des Verbrennungsmotors treiben wir die Entwicklung von Alternativen wie hybride bzw. batterieelektrische Antriebe sowie Brennstoffzellen intensiv voran.

↓

Wir ergreifen die Chancen der Digitalisierung in den unterschiedlichsten Bereichen – etwa im Einkauf oder in der Produktion.

Zusätzliche Leistungsindikatoren

MITARBEITER

Der MAHLE Konzern beschäftigte zum Stichtag 31. Dezember 2018 weltweit 79.564 Mitarbeiter, und damit 1,6 Prozent mehr im Vergleich zum Vorjahr 2017. Der Zuwachs von 1.287 Beschäftigten resultierte zum einen aus der guten Nachfrageentwicklung, die mit einem gesteigerten Personalbedarf einherging, und zum anderen aus der Übernahme des Diagnosespezialisten Brain Bee sowie der Vollkonsolidierung des bisherigen Joint Ventures Behr Thermot-tronik Italia. Reduziert wurde die Mitarbeiterzahl hingegen durch den Verkauf der Anteile des Gemeinschaftsunternehmens HBPO und die Schließung des Standortes Wellingborough/Großbritannien.

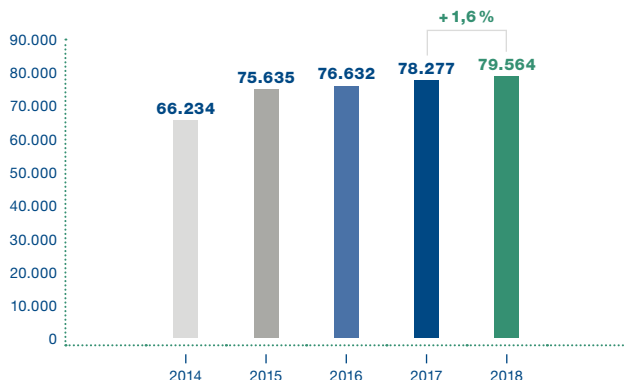
Unsere Mitarbeiter sind der Schlüssel für die Zukunftsfähigkeit des MAHLE Konzerns: Ihr Know-how, ihre Motivation und ihr Engagement sind die Grundlage für unsere erfolgreiche Entwick-

lung. Daher haben wir auch im vergangenen Berichtsjahr mit insgesamt 12,0 Millionen Euro (Vorjahr: 13,0 Millionen Euro) erneut intensiv in die Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeiter investiert. Zusätzlich zu einer Vielzahl an arbeitsplatzbezogenen Unterweisungen nahmen unsere Beschäftigten im Berichtsjahr an 93.835 Qualifizierungsmaßnahmen teil. Die weltweite Fehlstandsrate (exklusive Joint Ventures) hat sich im Berichtsjahr leicht reduziert und belief sich auf 3,8 Prozent (Vorjahr: 4,0 Prozent).

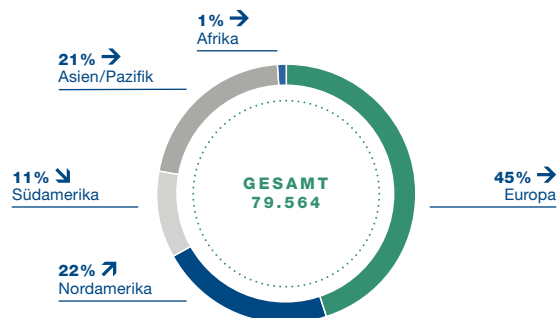
Mitarbeiter nach Regionen

In Europa stieg der Personalstand im Berichtsjahr um 746 Mitarbeiter (beziehungsweise 2,1 Prozent) auf insgesamt 35.655 Beschäftigte leicht an. Maßgeblich dafür waren hauptsächlich Neueinstellungen an den Mechatronikstandorten in Slowenien und Spanien sowie der weitere Ausbau des Shared Service Centers in Polen. Durch die Akquisition von Brain Bee in Italien kamen 97 Mitarbeiter zum MAHLE Konzern neu hinzu. Im Gegensatz

MITARBEITERENTWICKLUNG 2014 – 2018



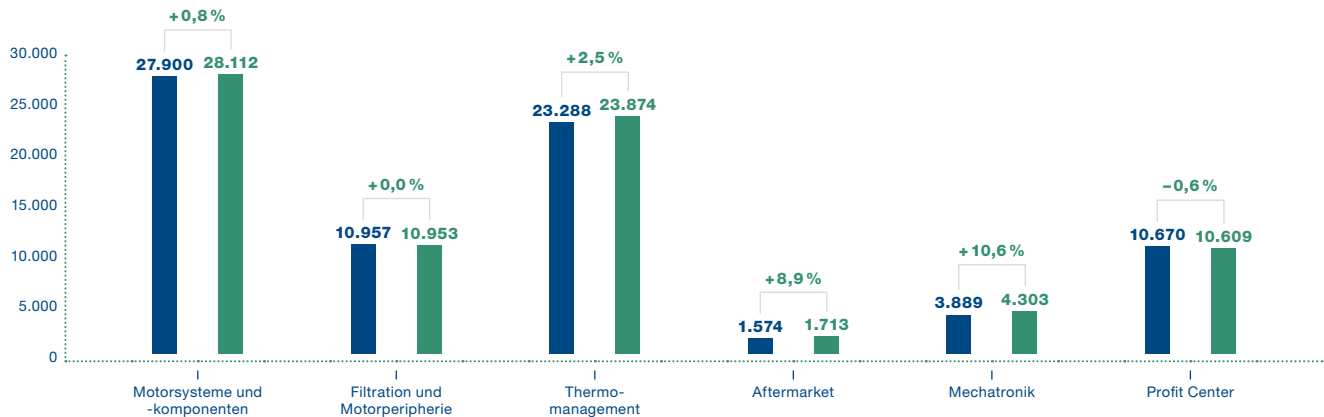
ANTEIL DER MITARBEITER NACH REGIONEN



Die Richtungspfeile (↗ ↘) zeigen die Veränderung der Mitarbeiteranteile im Vergleich zum Vorjahr

MITARBEITER NACH GESCHÄFTSFELDERN

■ 2017 ■ 2018



dazu reduzierte sich durch den Verkauf der Anteile des Joint Ventures HBPO die Beschäftigtenzahl in Europa um 306 Personen und durch die Schließung des Standortes Wellingborough/Großbritannien um weitere 115 Mitarbeiter. Trotz des vereinzelten Rückgangs von Mitarbeiterzahlen fand damit in Europa insgesamt ein Personalaufbau statt.

In Nordamerika verzeichneten wir zum Stichtag 31. Dezember 2018 insgesamt 17.090 Mitarbeiter und damit 621 Personen (beziehungsweise 3,8 Prozent) mehr als im Vorjahr. Der Anstieg resultiert sowohl aus der guten Auftragslage in Mexiko als auch aus der hohen Auslastung durch die Einführung neuer Produkte in den USA, die mit einem Aufbau von 260 zusätzlichen Beschäftigten verbunden war.

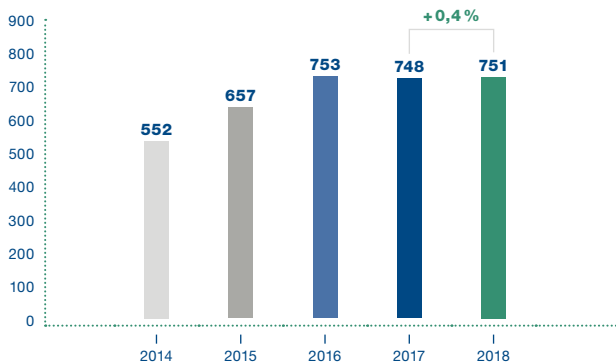
In Südamerika ging die Anzahl der Beschäftigten im Vergleich zum Vorjahr um 2,0 Prozent leicht zurück, auf insgesamt 9.074 Mitarbeiter. In der Region Asien/Pazifik verzeichneten wir im Berichtsjahr mit einem Plus von 100 Mitarbeitern (+0,6 Prozent) hingegen einen moderaten Personalzuwachs auf nun insgesamt 16.697 Personen. In Afrika blieb die Anzahl unserer Beschäftigten konstant.

Mitarbeiter nach Geschäftsfeldern

In unserem Geschäftsbereich Motorsysteme und -komponenten erhöhte sich der Personalstand um 212 Mitarbeiter. Zum Berichtsjahresende waren an den insgesamt 44 Standorten mit gut 35 Prozent die meisten unserer Konzernmitarbeiter tätig. Im Bereich Thermomanagement beschäftigten wir an 38 Standorten rund 30 Prozent unserer Gesamtbelegschaft; hier hatten wir im Vergleich zum Vorjahr mit zusätzlichen 586 Mitarbeitern absolut gesehen den größten Zuwachs. Der Geschäftsbereich Filtration und Motorperipherie beschäftigte in seinen 36 Werken rund 14 Prozent der gesamten Konzernbelegschaft. Die Anzahl der Mitarbeiter in diesem Geschäftsbereich blieb unverändert im Vergleich zum Vorjahr. In unserem personell kleinsten Bereich Aftermarket stieg der Personalstand im Vergleich zum Vorjahr relativ stark an: um 8,9 Prozent. Ebenfalls stark expandierte mit 10,6 Prozent die Division Mechatronik und erreichte durch den Mitarbeiterzuwachs einen Anteil von 5,4 Prozent der Gesamtbelegschaft. In unseren Profit Centern reduzierte sich die Mitarbeiterzahl um 0,6 Prozent. Hier wirkte sich insbesondere der Verkauf des Profit Centers Frontend-Module durch den Verkauf der Anteile am Gemeinschaftsunternehmen HBPO negativ aus.

F&E-AUFWENDUNGEN 2014–2018

in Mio. EUR



TECHNOLOGIE UND INNOVATION

Im Berichtsjahr haben wir unsere konzernweiten Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (F&E) auf einem hohen Niveau fortgesetzt und dafür 751 Millionen Euro aufgewendet, nach 748 Millionen Euro im Geschäftsjahr 2017. Auch in Relation zum Umsatz war die Quote mit 6,0 Prozent nahezu stabil. Das hohe Niveau belegt sehr eindrucksvoll, welche Relevanz und welchen Stellenwert Forschung und Entwicklung im MAHLE Konzern haben. Personell haben wir den F&E-Bereich leicht ausgebaut und neue Entwicklungsingenieure und Techniker eingestellt: Zum Jahresende 2018 beschäftigten wir 6.116 F&E-Mitarbeiter. Die Qualität unserer Forschungsarbeit zeigt sich auch in unseren Patent-Erstanmeldungen: Davon verzeichneten wir im Berichtsjahr gut 320. Dem standen rund 550 Erfindungsmeldungen gegenüber. Zugleich fördert MAHLE eine flexible Zusammenarbeit in weltweiten Teams, um F&E-Projekte künftig noch schneller voranzutreiben.

Anzahl der F&E-Mitarbeiter

6.116

zum 31. Dezember 2018

Den Weg einer dualen Strategie ist MAHLE auch im vergangenen Geschäftsjahr weitergegangen. Das bedeutet, dass wir zum einen den Verbrennungsmotor weiter optimieren, um ihn noch sauberer und effizienter zu machen. Zum anderen treiben wir die Entwicklung alternativer Antriebskonzepte – Hybride, batterieelektrische Antriebe sowie die Brennstoffzelle – intensiv voran. In diesem Zusammenhang ist insbesondere unser zukunftsweisendes Fahrzeugkonzept für urbane Mobilität MEET zu nennen, das Effizienz, Komfort und Agilität in sich vereint. Elektronische

Systeme gewinnen in modernen Fahrzeugen zunehmend an Bedeutung. Der Antriebsstrang der Zukunft ist ein System aus Hardware und Software, das intelligent und vernetzt innerhalb des Fahrzeugs kommuniziert und interagiert. Als Wegbereiter künftiger Mobilitätslösungen baut MAHLE seine Aktivitäten im Bereich der Elektronik daher kontinuierlich aus: Ein wesentlicher Baustein ist dabei das neue Forschungs- und Entwicklungszentrum für Elektronik, das MAHLE im November 2018 in Valencia eröffnet hat. Rund 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in Valencia künftig neue Produkte und Konzepte für nachhaltige Mobilität entwickeln. Fast zeitgleich – Ende Oktober 2018 – hat MAHLE sein weltweit erstes Produktionswerk für E-Kompressoren in Betrieb genommen. Kompressoren sind das Herzstück von Klimaanlage – und mit dem elektrischen Kompressor, den MAHLE in den letzten Jahren fertigerwickelt hat, wird das Klimasystem unabhängig vom Verbrennungsmotor.

Auch den Nutzfahrzeugmarkt wird MAHLE durch einen zukunftsorientierten Antriebsmix technologisch voranbringen. Konkret arbeiten wir daran, dem Markt einen perfekten Mix aus unterschiedlichen Antriebsarten – Verbrennungsmotoren, Hybride und elektrische Antriebe bis hin zur Brennstoffzelle – anbieten zu können, der zugleich möglichst emissionsarm und kostengünstig arbeitet. Beim Verbrennungsmotor haben wir kürzlich das e-Waste Heat Recovery System vorgestellt, das Abgaswärme in elektrische Energie umwandelt und so eine wirtschaftliche Hybridtechnologie für den Fern- und Verteilerverkehr mit deutlichen Kraftstoffeinsparungen ermöglicht. Für noch mehr Effizienz in Nutzfahrzeug-Verbrennungsmotoren haben wir zudem ein innovatives Ventiltriebssystem präsentiert, mit dem MAHLE Funktionen wie die Motorbremse oder das Abgastemperaturmanagement in den Ventiltrieb integriert. Den Bereich Hybrid treiben wir mit unserem Visco®-Hybrid-Lüfterantrieb voran. Diese für Hybrid-Antriebe maßgeschneiderte Lösung führt zu einem höheren Wirkungsgrad und ermöglicht zugleich die Rückgewinnung von Energie. Eine immer aussichtsreichere Alternative zum Verbrennungsmotor – gerade für schwere Nutzfahrzeuge – ist der Brennstoffzellenantrieb. Hierfür hat MAHLE in den vergangenen Jahren gezielt seriennahe Lösungen entwickelt und adaptiert diese nun auf Nutzfahrzeuge. So haben wir auf der IAA beispielsweise einen Flachmembranbefeuchter vorgestellt, der für eine zuverlässige Befeuchtung der zugeführten Luft sorgt – dies ist wesentlich für den Wirkungsgrad und die Lebensdauer einer Brennstoffzelle. Zudem wurden dort unsere serienreifen Lösungen zur Temperierung von Batterie, Elektronik und E-Motor sowie zur Überwachung des Brennstoffzellenstacks vorgestellt.

Welche technologischen Konzepte und welcher Antriebsmix sich letztlich am Markt durchsetzen werden, ist sowohl eine Frage der Kosten für die Betreiber von Fahrzeugflotten als auch der Gesetzgebung, insbesondere der CO₂-Regularien. Aus diesem Grund gehen wir davon aus, dass der Antriebsmix für Nutzfahrzeuge einem laufenden Veränderungs- und Diversifizierungsprozess unterliegt und der Verbrennungsmotor noch länger eine tragende Rolle spielen wird. Diversifizierung zwischen Verbrennungsmotor, Hybrid- und Elektroantrieb sowie Wasserstofftechnologie basierend auf einem Systemansatz bleibt deshalb ein großes Thema für die Forschung und Entwicklung bei MAHLE.

Wir gehen dabei bewusst in Vorleistung und wollen unseren Kunden schon heute alle Technologien bereitstellen, die sie brauchen, um erfolgreich zu wirtschaften. Dabei ergreifen wir proaktiv die Chancen, die uns die dynamischen Fahrzeugmärkte aktuell bieten.

EINKAUF

Wie bereits im Geschäftsjahr 2017 sahen wir uns im Berichtsjahr einem anspruchsvollen Rohstoffmarkt gegenüber. Vor allem die steigenden Preise für Stahl, Aluminium und Kunststoffgranulat erwiesen sich für die Beschaffungsseite als Herausforderung – diese Rohstoffe sind für MAHLE besonders wichtig. Zudem wurde die Beschaffung benötigter Ressourcen durch Verknappung sowie Handelsbarrieren und Abschottung erschwert. Die Folge davon waren steigende Einkaufspreise, die Verringerung des Beschaffungsanteils aus Niedriglohnländern sowie die Verlagerung von Einkaufsvolumina, etwa von China in die USA. Darüber hinaus wurde die Beschaffung von Rohstoffen und Vorprodukten durch ungünstige Währungsentwicklungen belastet, insbesondere beim US-Dollar, beim brasilianischen Real und bei der türkischen Lira. Letztlich war die Verfügbarkeit von Rohstoffen auch dadurch beeinträchtigt, dass einzelne unserer Lieferanten mit Streik und anderen Ereignissen „höherer Gewalt“ zu kämpfen hatten. Die damit verbundenen Herausforderungen – in erster Linie die Sicherstellung der Belieferung – wurden vom MAHLE Einkauf erfolgreich gemeistert. Außerdem haben wir im Berichtsjahr die Versorgung unserer Werke für den Brexit sowie den Fall eines „No-Deal-Brexit“ vorbereitet.

Zukünftig will sich unser Beschaffungsbereich noch stärker auf die Gewährleistung von Kapazitäten und die sichere Versorgung der Fertigungsstandorte ausrichten. Ein weiteres Ziel ist es, den Fokus auf die Verbesserung unseres Working Capitals zu schärfen: So arbeiten wir daran, Zahlungsziele zu verlängern und Konsignationslagervereinbarungen auszuweiten. Schlussendlich wollen wir unsere Einkaufsprozesse insgesamt effizienter gestalten: etwa indem wir die Prozesse stärker digitalisieren, unsere Einkaufsvolumina noch konsequenter bündeln sowie transaktionale und rein operative Tätigkeiten zunehmend über Shared Service Center abwickeln.

PRODUKTION, QUALITÄT UND UMWELT

MAHLE Produktionssystem

In unseren kontinuierlichen Verbesserungsprozess sind alle rund 160 MAHLE Fertigungsstandorte sowie Unternehmensbereiche eingebunden. Wir entwickeln diesen Prozess kontinuierlich weiter und tauschen uns dazu weltweit über erfolgreiche Verfahren aus. Aus diesem Austausch hat ein globales Team die wichtigsten Prinzipien, Methoden und Standards für das MAHLE Produktionssystem (MPS) abgeleitet, um Verschwendung in der Fertigung konsequent zu eliminieren und sie damit effizienter zu machen.

Im Berichtsjahr wurde dieses globale Kernteam erweitert und beschäftigt nun 40 zusätzliche MPS-Verantwortliche. Zudem haben wir 2018 weitere Leuchtturmwerte in Nordamerika, Europa und in der Region Asien/Pazifik installiert, mit denen wir die konzernweite Umsetzung des Produktionssystems vorantreiben. Unser Ziel: mit dem MAHLE Produktionssystem nicht nur ebenso exzellente wie effiziente Prozesse und Methoden im gesamten Konzern zu etablieren, sondern zugleich einen nachhaltigen Kulturwandel herbeizuführen – hin zu noch mehr Transparenz, Lösungsorientierung und Reaktionsschnelligkeit. Auf diese Weise trägt das MAHLE Produktionssystem zur Wettbewerbsfähigkeit unserer Produktion bei – und damit zum nachhaltigen und profitablen Wachstum unseres Unternehmens.

Neu im Berichtsjahr eingeführt wurde außerdem eine Funktion, die das Thema „Industrie 4.0“ im Rahmen des MAHLE Produktionssystems vorantreibt. Der verantwortliche Manager ist zentraler Ansprechpartner für alle Fragen rund um Industrie 4.0; er bündelt und koordiniert alle entsprechenden Aktivitäten, vernetzt die Beteiligten und fördert außerdem den weltweiten Wissensaustausch bei MAHLE.

Qualitätsmanagement bei MAHLE

Innovative, fehlerfreie und zuverlässige Produkte sowie Systeme sind die Basis unseres langjährigen Erfolgs. Qualitätsziele sind daher elementarer Teil unserer jährlichen Geschäftsplanung: Sie werden regelmäßig top-down definiert, bottom-up konkretisiert sowie über die operativen Bereiche konsolidiert. Zudem ist bei MAHLE schon seit vielen Jahren ein konzernweites Qualitätsmanagementsystem im Einsatz, das alle unsere Geschäftsprozesse umfasst. Dieses System wurde im Geschäftsjahr ausgebaut: Der Risikomanagementprozess wurde noch detaillierter definiert, darüber hinaus haben wir für unsere Notfallplanung einen genaueren Bewertungsprozess eingeführt.

Im Geschäftsjahr 2017 haben wir das konzernweite Qualitätsverbesserungsprogramm „MAHLE Quality Improvement Program“ eingeführt. Dieses Programm wurde im Berichtsjahr fortgesetzt: In elf Projekten, die sich mit unterschiedlichen Aspekten des Qualitätsmanagements beschäftigen, treiben wir die Qualität unserer Produkte und Prozesse konsequent voran. Übergeordnetes Ziel sind „Best-in-Class“-Qualität und „Null-Fehler“. So wollen wir bereits in der Produktentwicklung potenzielle Fehler-

quellen vermeiden, ebenso wird die Serienproduktion durch das Qualitätsmanagement begleitet. Auch die Lieferantenqualität sowie unsere Aus- und Weiterbildung werden in das Programm miteinbezogen. Über die Ergebnisse, die das „MAHLE Quality Improvement Program“ liefert, sowie über anstehende Herausforderungen für unser Qualitätsmanagement tauschen sich unsere Mitarbeiter weltweit in „Quality Round Tables“ aus. Die gewonnenen Erkenntnisse fließen wiederum in unsere Abläufe ein und verbessern sie.

MAHLE erhielt 2018 rund

80

Qualitätsauszeichnungen

Das Geschäftsjahr 2018 stand auch im Zeichen eines neuen Automobilstandards (IATF 16949:2016). Dieser wurde pünktlich bis September 2018 an allen Produktionsstandorten mit Automotive Business eingeführt und zertifiziert. Ziel des Standards ist es, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und alle unsere Abläufe durch regelmäßige Audits fortlaufend zu optimieren. Ebenso haben unsere Entwicklungszentren und unsere Standorte ohne Automobilgeschäft das Rezertifizierungsaudit zur ISO 9001:2015 erfolgreich bestanden. Auch hier überprüfen und auditieren wir unsere Abläufe in regelmäßigen Abständen, um Verbesserungspotenzial zu identifizieren.

Daten zu unserer Qualitätsperformance werden in den Portalen unserer Kunden in unterschiedlicher Art und Weise dargestellt. Deshalb arbeiten wir derzeit am Aufbau einer konzernübergreifenden Datenbank mit einheitlichem Reporting. Ziel ist es, die Informationen aus unterschiedlichen Kundenportalen für MAHLE zu standardisieren und ihr Verbesserungspotenzial so noch gezielter zu nutzen.

Unsere Anstrengungen in puncto Qualität zahlen sich aus: Die Anzahl der Kundenreklamationen konnten wir im Berichtsjahr weiter senken und die Anzahl der fehlerhaft ausgelieferten Teile hat sich trotz steigender Volumina nicht erhöht. Zudem wurden wir auch 2018 wieder von zahlreichen Kunden für die Qualität unserer Erzeugnisse ausgezeichnet.

Anzahl der Kundenreklamationen um

7%

gegenüber Vorjahr reduziert

Umwelt und Arbeitssicherheit

Beim Schutz von Arbeitskraft und Gesundheit unserer Mitarbeiter sowie bei der Umwelt verfolgen wir einen ganzheitlichen Ansatz, der von der Forschung und Entwicklung über die Produktion bis hin zur Verwertung reicht. 2018 sind wir mit der Umsetzung unserer entsprechenden konzernweiten Vorgaben und Anforderungen weiter vorangekommen. In diesem Zusammenhang haben wir auch das Reporting zur besseren Nachverfolgbarkeit von Wirkung und Erfolg unserer Maßnahmen weiter ausgebaut.

Einer unserer Schwerpunkte 2018 war die Fortführung der im Vorjahr gestarteten Arbeitssicherheitsoffensive. Als erstes Ergebnis konnten wir unsere Unfallrate deutlich senken. Dieses wichtige Thema wollen wir noch stärker im Bewusstsein aller Beschäftigten verankern.

Unfallrate um

16%

gegenüber Vorjahr reduziert

Dazu führen wir beispielsweise Schulungen für Führungskräfte sowie Mitarbeiter durch und bieten Gesprächsrunden rund um das Thema Sicherheit an. Ebenso haben wir im Berichtsjahr mit der Einführung von Arbeitsschutzmanagementsystemen nach ISO 45001 begonnen und planen, sie sukzessive auf alle Standorte auszuweiten.

Beim Umweltschutz liegt unser Fokus weiterhin auch auf dem Energiemanagement, das darauf abzielt, alle unsere Standorte möglichst energieeffizient, emissionsarm und damit umweltschonend zu betreiben. Energieeffizienzpotenziale versuchen wir mittels unserer Datenbank, in der sowohl Erfahrungswerte als auch erfolgreiche Verfahren dokumentiert sind, zu erschließen. Zudem fördern wir durch Treffen auf nationaler und vermehrt auch auf regionaler und globaler Ebene den Austausch zu energiespezifischen Themen.



Die Chancen und Risiken, die unser Risikomanagement identifiziert, sind die Leitlinien, an denen sich unser unternehmerisches Handeln konsequent orientiert.



Den Risiken aus einer möglichen Technologiewende setzen wir unsere duale Strategie entgegen.



Bestandsgefährdende Risiken sehen wir derzeit nicht.

Chancen- und Risikobericht

Chancen und Risiken aus unserem Geschäftsbetrieb bewerten wir mithilfe eines Managementsystems. So gewinnen wir Erkenntnisse, aus denen wir Schlüsse ziehen und unser Handeln entsprechend anpassen. Unsere global tätige Innenrevision überprüft anhand jährlich wechselnder Prüfpläne regelmäßig die Ordnungsmäßigkeit und Effizienz unserer Prozesse und Kontrollsysteme. Weil unser Konzern auch in den nächsten Jahren wachsen wird, bauen wir unser Risikomanagement immer weiter aus – mit folgenden Schwerpunkten:

MARKT- UND TECHNOLOGIETRENDS

Langfristige Markt- und Technologietrends erfassen wir in einem systematischen Szenarioansatz. Als Rahmen dient ein Basis-szenario inklusive der Entwicklungen unserer Geschäftseinheiten, Regionen, Produkte und Märkte bis ins Jahr 2030. Auf dieser

Extremszenarien für das Jahr

2030

Stresstest für Markt- und Technologietrends

Grundlage setzen wir mit „Extremszenarien 2030“ einen Stresstest für unser Unternehmen in verschiedenen Dimensionen um, beispielsweise für Märkte, Regionen, Antriebsarten, Stückzahlen

und Technologien. Indem wir Markt- und Technologietrends systematisch berücksichtigen, stellen wir sicher, dass wir Chancen und Risiken früh erkennen. Erkenntnisse aus diesen Analysen gehen in die Entscheidungen über zukünftige Geschäftsfelder und neue Produktionsverfahren ein; daraus abgeleitete Maßnahmen bilden wir in der strategischen Unternehmens- beziehungsweise Budgetplanung ab. Im Zuge einer Managementberichterstattung beobachten wir, ob und wie die beschlossenen Schritte umgesetzt werden.

Chancen und Risiken ergeben sich beispielsweise aus der zunehmenden Sensibilisierung der Märkte für ökologische Aspekte und aus neuen Normen zur Reduktion des Emissionsausstoßes. Deshalb binden wir alle relevanten Themen frühzeitig in unsere internationalen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten ein und setzen auf eine Vielzahl an Technologien zur Effizienzsteigerung des Verbrennungsmotors, auf alternative Antriebskonfigurationen sowie auf ein ganzheitliches, intelligentes Thermomanagement-System. So sind wir in der Lage, unseren Kunden wettbewerbsfähige und innovative Produkte zu bieten. Aufgrund unseres stetig wachsenden Portfolios an elektrischen Antrieben und Nebenaggregaten profitieren wir vom expandierenden Markt elektrifizierter Kraftfahrzeuge. Diese Aktivitäten haben wir durch mehrere Zukäufe, die zwischenzeitlich in unseren Konzern integriert sind, gezielt gestärkt und sie in unserer Mechatronik-Division gebündelt. Durch Akquisitionen in den vergangenen Jahren haben wir unser Thermomanagement-Geschäft deutlich ausgebaut und unser Produktportfolio um Klimakompressoren erweitert. Damit verfügt MAHLE über die notwendigen Ressourcen, um elektrische Klimakompressoren für den wachsenden Markt der Plug-in-Hybride und Elektrofahrzeuge zu entwickeln.

Handelerschwernisse wie der Brexit oder der Zollkonflikt zwischen den USA und China, Konjunkturschwankungen, Änderungen der politischen Rahmenbedingungen in einzelnen Regionen oder Ländern sowie die steigende Anzahl von Wettbewerbern insbesondere aus Asien können sich stark auf Marktentwicklungen und daher auch auf den Geschäftsverlauf unseres Unternehmens auswirken. Zum Thema Brexit haben wir einen Arbeitskreis eingerichtet, der die Entwicklungen um einen möglichen Austritt des Vereinigten Königreichs aus der Europäischen Union kontinuierlich beobachtet und entsprechende Reaktionsmöglichkeiten erarbeitet und vorhält. Wesentliche Auswirkungen aus den jeweiligen Szenarien auf die Geschäftstätigkeit ergeben sich nach dem heutigen Stand nicht. Generell dienen unsere breite Aufstellung und globale Präsenz als wichtige Stabilisierungsfaktoren und helfen uns dabei, Markt- und Kundenrisiken zu begegnen. Entsprechend wirkt auch unser stark diversifiziertes Kunden- und Produktportfolio. So lassen sich mögliche Nachfragerückgänge in einzelnen Märkten oder bei einzelnen Kunden zumindest teilweise kompensieren. Einen globalen Markteinbruch – wie in der Wirtschaftskrise 2009 – mit stark ergebnisbelastenden Konsequenzen werten wir deshalb als eines der größten Risiken für unseren Konzern. Mit entsprechenden Frühwarnsystemen und Maßnahmenplänen begrenzen wir die Folgewirkungen. Die Diskussionen um die Diversemissionen und mögliche Verbote für ältere Dieselmotoren sind wesentliche Unsicherheitsfaktoren für die gesamte Automobilindustrie. Mittels entsprechender Maßnahmen wollen wir eventuelle wirtschaftliche Auswirkungen einer Technologiewende frühzeitig abmildern. Solche könnten sich auch aus möglichen Änderungen der Gesetzeslage – wie einem Verbot von Pkw-Verbrennungsmotoren ab einem bestimmten Zeitpunkt – ergeben. Durch unsere duale Strategie, Technologieführer bei der Weiterentwicklung des Verbrennungsmotors zu bleiben und gleichzeitig innovative Lösungen für alternative Antriebstechnologien zu entwickeln, bereiten wir uns auf zukünftige Entwicklungen dieser Art vor. Bereits heute liegt der Umsatzanteil von Geschäftsfeldern, die unabhängig vom Erstausrüstungsgeschäft mit dem Pkw-Verbrennungsmotor sind, bei mehr als 50 Prozent des Konzernumsatzes. Diesen vom Pkw-Verbrennungsmotor unabhängigen Umsatzanteil wollen wir kontinuierlich erhöhen.

Umsatzanteile von Geschäftsfeldern

>50%

unabhängig vom Erstausrüstungsgeschäft mit Pkw-Verbrennungsmotor

BESCHAFFUNG UND PRODUKTION

Ein weiterer Schwerpunkt unseres Risikomanagements ist es, negative Auswirkungen aus Beschaffungsmärkten zu minimieren. Regelmäßige Lieferantenbewertungen beugen unerwarteten Lieferengpässen und/oder Preissteigerungen im Einkauf vor.

Diese Aktivitäten haben wir in den vergangenen Jahren intensiviert und achten darauf, dass die Unabhängigkeit unserer Zulieferer gewahrt bleibt. Zudem setzen wir weltweit ein Instrument zur Risikoüberwachung ein, das einen schnellen Überblick über die Auswirkungen von Naturkatastrophen, Streiks und Insolvenzen ermöglicht. Dies erhöht die Transparenz und verringert somit das Risiko in der Lieferkette. Angemessene Sicherheitsbestände und OTC-Sicherungsgeschäfte dienen ebenfalls dazu, die Beschaffungsrisiken zu reduzieren. Um unsere Geschäftsprozesse weiter zu optimieren, kooperieren unsere Produktionswerke in aller Welt kontinuierlich miteinander. Unsere im Jahr 2017 gestartete Offensive „Safety First“ mit umfangreichen Maßnahmen zur Arbeitssicherheit wurde im Geschäftsjahr fortgeführt. Durch verbesserte Fertigungsprozesse und hohe Qualitätsstandards wollen wir sicherstellen, dass operative Risiken – wie unvorhergesehene Ereignisse, unerwartete technische Störungen sowie Unfälle und menschliche Fehler – den Produktionsbetrieb möglichst wenig beeinträchtigen. Die steigende Zahl von Extremwetterlagen wie Hochwasser, Überschwemmungen und Dürreperioden wirkte sich bis jetzt nur in Einzelfällen auf unsere Produktionsstandorte aus. Entsprechenden Risiken begegnet MAHLE mit einem etablierten Umweltmanagementsystem.

Unser Konzern ist nach gängigen externen Normen beziehungsweise Vorgaben unserer Branche auditiert und zertifiziert, so beispielsweise im Hinblick auf ISO-Normen zu Qualität, Umweltschutz und Arbeitssicherheit. Damit unterliegt unser Unternehmen einer wichtigen risikobegrenzenden externen Kontrolle. Betriebsunterbrechungen, die aus Schäden resultieren, sowie Haftungsrisiken haben wir in einem wirtschaftlich sinnvollen Ausmaß über Versicherungen abgedeckt. Dennoch kam es auch im Jahr 2018 zu größeren Qualitäts- und Gewährleistungsfällen. Um ähnliche Risiken künftig noch besser zu vermeiden, haben wir bereichsübergreifend Gegenmaßnahmen festgelegt. Damit sollen in nochmals vertiefter Form insbesondere Entwicklungsprozesse hinterfragt und optimiert werden. Im Berichtsjahr angefallene wirtschaftliche Belastungen sind vollumfänglich im Konzernergebnis enthalten. Soweit gesetzlich erforderlich, sind zum Bilanzstichtag verursachte und bekannt gewordene wirtschaftliche Belastungen aus Qualitäts- und Gewährleistungsfällen, die nach dem Bilanzstichtag voraussichtlich zu Auszahlungen führen werden, durch Rückstellungen im Rahmen der Risikovorsorge abgedeckt.

FINANZMANAGEMENT

Mit unserem systematischen konzernweiten Finanzmanagement wollen wir sicherstellen, dass wir die Finanzierungsmöglichkeiten des Banken- und Kapitalmarkts optimal nutzen. Das Liquiditätsrisiko wird durch diversifizierte Finanzierungsfazilitäten mit gestuften Fälligkeitsprofilen abgedeckt, die den absehbaren Finanzbedarf unseres Konzerns deutlich übersteigen. Bei der Gestaltung unseres Finanzierungsmix berücksichtigen wir Sicherheits-, Flexibilitäts- und Kostenaspekte. Ziel ist es, die finanzielle Unabhängigkeit unseres Konzerns abzusichern, Finanzierungsrisiken zu begrenzen und dafür zu sorgen, dass wir Geschäftschancen jederzeit nutzen können. Währungsrisiken erkennen wir mit

unserem konzernweiten Planungs- und Reportingsystem. Nach konzerneinheitlichen Prinzipien wirken wir diesen Risiken weitreichend entgegen und nutzen dazu prognosefreie Sicherungsgeschäfte über einen Zeitraum von bis zu 24 Monaten. Bei den Sicherungsgeschäften handelt es sich in der Regel um OTC FX Forwards oder Swaps in Form von Portfolio Hedges. Dabei ist der Einsatz derivativer Finanzinstrumente zwingend daran gebunden, dass ein operatives Grundgeschäft zugrunde liegt; erwartete und noch nicht fakturierte Währungsrisiken werden dabei mit im zukünftigen Zeitverlauf abnehmenden Sicherungsgraden versehen. Die entstehende Sicherungsbeziehung erzeugt Bewertungseinheiten nach der Critical-Term-Match-Methode. Das Zinsrisiko wird Value-at-Risk-Untersuchungen unterzogen. Aus OTC-Sicherungsgeschäften und anderen Finanztransaktionen entstehen Kontrahentenrisiken mit Finanzinstitutionen, die wir in unserem einheitlichen Berichtswesen konzernweit identifizieren und bewerten. Beim Überschreiten definierter Grenzwerte wird das Kontrahentenrisiko durch gezielte Risikosteuerung beeinflusst.

PERSONAL, IT UND RECHNUNGSLEGUNG

Hochqualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind sowohl heute als auch in der Zukunft ein Grundpfeiler für unseren Erfolg. Deshalb ist es uns wichtig, die passenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und sie kontinuierlich zu fördern, weiter zu qualifizieren und langfristig an unser Unternehmen zu binden. Um frühzeitig direkten Kontakt mit potenziellen Bewerberinnen aufzunehmen und qualifizierte Mitarbeiter rekrutieren zu können, haben wir ein umfassendes Personalmarketingkonzept entwickelt und eine Recruiting-Organisation etabliert. Damit reduzieren wir das Risiko, dass offene Stellen nicht oder nur verzögert besetzt werden. Um die Zukunft unseres Konzerns langfristig zu sichern und Chancen durch Markt- und Technologieveränderungen nutzen zu können, richten wir die Personalbedarfsplanung auf Entwicklungen in relevanten Märkten sowie strategisch bedeutsame Technologien und Geschäftsfelder aus. Leistungsgerechte Vergütungs- und moderne Altersversorgungssysteme sowie Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen wirken dem Risiko entgegen, Mitarbeiter in strategisch wichtigen Positionen zu verlieren. Im IT-Bereich schützen Sicherheitstechnologien vor unberechtigten Datenzugriffen oder -missbrauch

von innen wie von außen. Server- und Speichersysteme sind so eingerichtet, dass sie im Notfall und in Krisensituationen kurzfristig wiederhergestellt werden können. Definierte Sicherheitsstandards umfassen nicht nur technische Spezifikationen der Hard- und Software, sondern auch funktionale Sicherheitsstrukturen und organisatorische Vorkehrungen. Detaillierte Backup- und Recovery-Prozeduren verringern das Risiko schwerwiegender Störungen unter anderem dadurch, dass Zugangsverfahren gesichert und Daten tagesaktuell gespiegelt und archiviert werden. Beim Rechnungslegungsprozess zielt das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem darauf ab, die Ordnungsmäßigkeit und Wirksamkeit der Rechnungslegung und Finanzberichterstattung sicherzustellen. Neben Richtlinien und Grundsätzen beinhaltet das System Maßnahmen, um Berichtsfehlern vorzubeugen oder sie aufzudecken. Die Erstellung des Konzernabschlusses erfolgt zentral auf Basis der von den Tochtergesellschaften übermittelten Meldedaten. Die Einhaltung der MAHLE Richtlinien gewährleisten wir durch systemische Kontrollen, fachliche Beratung, manuelle Prüfung sowie Plausibilisierung der Daten seitens der Konzernrechnungslegung.

REGELUNGEN UND GESETZE

Die Einführung und Umsetzung von Richtlinien sowie Organisations- und Arbeitsanweisungen gewährleisten, dass gesetzliche Vorgaben eingehalten werden. Indem wir interne und externe Experten frühzeitig in die Prozesse einbinden, minimieren wir Risiken und nutzen Chancen, die sich beispielsweise aus steuerlichen, arbeits-, wettbewerbs-, patent-, kartell- und umweltrechtlichen Regelungen und Gesetzen sowie Handelsbestimmungen ergeben könnten. Wesentliche Elemente unserer Compliance-Struktur sind der MAHLE Business Code, eine globale Compliance-Organisation sowie ein Schulungskonzept für die relevanten Risikobereiche und Maßnahmen zur Prävention.

GESAMTBEURTEILUNG

Aus heutiger Sicht sind insgesamt keine Risiken erkennbar, die den Fortbestand unseres Konzerns gefährden könnten.



Auf den Fahrzeugmärkten erwarten wir im Geschäftsjahr 2019 eine insgesamt stabile Entwicklung.



Wir gehen von einem leichten organischen Umsatzwachstum aus. Das Ergebnis der Geschäftstätigkeit dürfte deutlich sinken, da ergebnissteigernde Sondereffekte entfallen.



Unsere Geschäftsfelder, Funktionen und Regionen werden 2019 noch intensiver zusammenarbeiten. So können wir unseren Kunden noch bessere Lösungen anbieten.

Prognosebericht

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG

Der Internationale Währungsfonds (IWF) geht in seinem Januar-Bericht von insgesamt gedämpften Wachstumsaussichten für das Jahr 2019 aus. Nach IWF-Einschätzung dürfte das Wachstumstempo der Weltwirtschaft unter dem der Vorjahre liegen; das Wachstum treiben im Wesentlichen die Entwicklungs- und Schwellenländer voran und weniger die Industrienationen. Insgesamt könnte die konjunkturelle Entwicklung weltweit von wirtschaftlichen Risiken, wie Handelsbeschränkungen und restriktiveren Finanzierungsbedingungen, sowie politischen Unsicherheiten geschwächt werden.

In der Europäischen Union und im Euroraum wird das Wachstum im kommenden Jahr mit knapp zwei Prozent voraussichtlich leicht unter dem Wert von 2018 liegen. Dabei tragen die anhaltend starke Nachfrage, die sinkende Arbeitslosigkeit sowie die weiterhin lockere Geldpolitik zum Wachstum bei. Während sich das Wachstum in Italien, Spanien und Deutschland eintrüben dürfte, erwartet der IWF für Frankreich ein im Vergleich zum Vorjahr stabiles Wachstum.

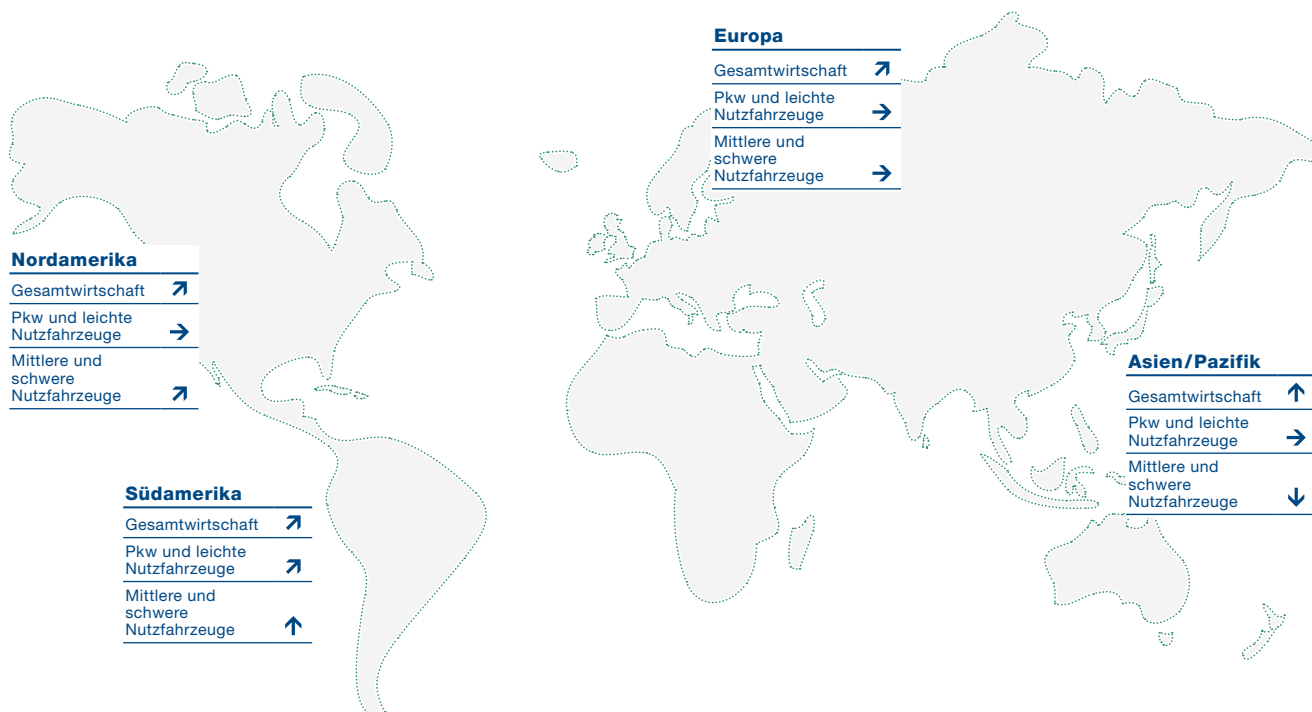
Auch für die USA geht der IWF mit gut zwei Prozent von einem weniger dynamischen Wachstum als 2018 aus; hier dürften 2019 die fiskalpolitischen Anreize zurückgefahren werden, was sich vermutlich auch auf die Handelspartner der USA auswirken wird. Südamerikas größte Volkswirtschaft Brasiliens wird laut IWF im Jahr 2019 mit über zwei Prozent weiter wachsen, vor allem aufgrund des steigenden privaten Konsums.

IWF-Prognose

3,5%

Wirtschaftswachstum 2019

In der Region Asien/Pazifik bleibt Indien mit seiner kraftvollen Konjunktur einer der Wachstumstreiber – nicht nur in der Region, sondern auch weltweit. In China hingegen schwächt sich die Wachstumsentwicklung – unter anderem aufgrund des Handelskonflikts mit den Vereinigten Staaten – weiter ab. Für Japan wird im Jahr 2019 hingegen ein leicht höheres Wachstum als im Vorjahr erwartet.



ENTWICKLUNG DER FAHRZEUGMÄRKTE

Für das Geschäftsjahr 2019 gehen wir für die weltweite Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen von einer Fortsetzung der Seitwärtsbewegung aus. Der Weltmarkt für mittlere und schwere Nutzfahrzeuge dürfte hingegen aufgrund des erwarteten Marktrückgangs in China schrumpfen.

In Europa wird sich die Fahrzeugproduktion voraussichtlich auf Vorjahresniveau entwickeln: Dies gilt sowohl für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge als auch für die mittleren und schweren Nutzfahrzeuge. Wir erwarten, dass sich die westeuropäischen Märkte leicht abschwächen werden. Dies kann wohl nicht durch Russland kompensiert werden, da sich auch hier eine Normalisierung einstellen sollte.

Die nordamerikanischen Verkäufe von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen werden 2019 voraussichtlich weiter schrumpfen, die Produktion profitiert jedoch weiterhin von Kapazitätsverlagerungen in die Region. Für die Größenklasse der mittleren und schweren Nutzfahrzeuge gehen wir davon aus, dass der zyklische Aufschwung der schweren Nutzfahrzeuge im Jahr 2019 seinen Höchststand erreichen wird; wir erwarten daher nur einen geringen Zuwachs. In Südamerika rechnen wir mit einer Normalisierung der Nachfrage in beiden Fahrzeugkategorien.

In der Region Asien/Pazifik dürften die Produktionszahlen für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge nur auf Vorjahresniveau liegen. Insbesondere für China gehen wir von einer verhaltenen Ent-

wicklung aus, in Japan sollte die Produktion weiter schrumpfen. In Indien hingegen wird weiterhin ein positiver Verlauf erwartet. Im Marktsegment für mittlere und schwere Nutzfahrzeuge erwarten wir für die Region jedoch einen deutlichen Rückgang. Zwar dürfte in Indien die Nachfrage bei den Nutzfahrzeugen von einem neuen Emissionsstandard profitieren, der zu vorgezogenen Fahrzeugkäufen und dadurch zu einem Produktionsanstieg führen sollte. Dies dürfte den zyklischen Rückgang im größten Markt China jedoch nur teilweise ausgleichen.

ENTWICKLUNG DES MAHLE KONZERNES

Für das Geschäftsjahr 2019 rechnen wir – vorbehaltlich einer weltweit stabilen Automobilkonjunktur – mit einem leichten organischen Umsatzwachstum (das heißt bereinigt um Änderungen des Konsolidierungskreises sowie um Wechselkurseffekte). Beim Ergebnis der Geschäftstätigkeit gehen wir für 2019 von einem deutlichen Rückgang aus, da unter anderem Einmal-effekte, die das Ergebnis 2018 erhöht hatten, entfallen werden.

Unsere duale Strategie werden wir 2019 fortführen. Die Wachstumsfelder, die wir uns bereits in den Vorjahren erschlossen haben, wollen wir weiter ausbauen und vorantreiben. So werden wir über Venture Capital weiter innovative Projekte rund um unsere duale Strategie sowie über unser Kerngeschäft hinaus fördern und gemeinsam mit Start-ups neue Ideen und Lösungen entwickeln. Ebenso ermöglichen unsere MAHLE Incubator-Projekte sowie die Ideation-Plattform MAHLE Innovation Hub unseren

Mitarbeitern ein Umfeld, in dem sie Produktlösungen, neuartige Prozesse und Geschäftsmodelle einbringen und agil vorantreiben können. Dadurch unterstützen wir auch den konzernweiten Austausch und die Vernetzung unserer innovativen Mitarbeiter.

Fokus

2019

*Intensive Zusammenarbeit
für innovative Lösungen*

Insbesondere das letzte Beispiel zeigt die Richtung, die wir 2019 verstärkt einschlagen wollen: Wir legen den Fokus stärker auf eine intensivere Zusammenarbeit der Geschäftsfelder, Funktionen und Regionen, um für unsere Kunden noch bessere Lösungen entwickeln zu können. Hierzu nutzen wir unter anderem unsere „Manufacturing Days“, die wir seit Herbst 2018 auch auf internationaler Basis durchführen. Damit fördern wir den Austausch der Geschäftsfelder zu wegweisenden Pilotprojekten und Prozessen sowie gemeinsamen Standards und Best Practices. Diese Veranstaltungsreihe werden wir aufgrund ihres großen Erfolges 2019 fortsetzen. Eine weitere Initiative für eine intensivere Zusammenarbeit ist der MAHLE „Top Thinkers Circle“. Hier werden besonders innovative Mitarbeiter aus allen MAHLE Regionen und Geschäftsfeldern in bereichsübergreifende Teams zusammengeführt, um an neuen Geschäftsmodellen und hierfür relevanten Fragestellungen gemeinsam als Team zu arbeiten. Schlussendlich werden auch unsere Akquiseteams über Funktionen und Regionen hinweg intensiver zusammenarbeiten mit dem Ziel, unsere Vertriebskompetenz zu stärken und unsere Reaktionsgeschwindigkeit für den Kunden weiter zu erhöhen.

Ein weiteres wichtiges Thema für unser Unternehmen ist und bleibt der digitale Wandel, der mit enormer Dynamik voranschreitet und einer der wichtigsten Treiber wirtschaftlicher Entwicklungen ist – für MAHLE und über unser Unternehmen hinaus. Lag unser Fokus im Geschäftsjahr 2018 noch auf der Formulierung unserer Digitalisierungsstrategie, wollen wir 2019 unsere gesteckten Ziele umsetzen. Dabei arbeiten wir äußerst nutzenorientiert und haben immer die Wertschöpfung – für MAHLE sowie für unsere Kunden – vor Augen. Unser Ziel ist es, durch die Digitalisierung all unserer Unternehmensbereiche sowohl neue Geschäftsfelder zu erschließen als auch unsere Prozesse effizienter zu gestalten. Digitale Technologien sollen einerseits Produkte verbessern, andererseits Produktionsprozesse verschlanken und Verwaltungsabläufe optimieren. Beispielsweise investiert MAHLE in künstliche Intelligenz, um mittels einer kamerabasierten und vollständig automatisierten Qualitätsinspektion Kosten und Zeit einzusparen sowie die Fertigungsqualität aus Kundensicht zu erhöhen. Weiterhin nutzen wir „Big Data“-Technologien für ein Pilotprojekt zur Fertigungs-optimierung im Bereich Industrie 4.0.

Die Grundlage, auf der wir unsere Zukunftsstrategien realisieren, ist unser wirtschaftlicher Erfolg. Er ermöglicht es uns, in Forschung und Entwicklung zu investieren, neue Bereiche aufzubauen sowie Akquisitionen zu tätigen, die unser Portfolio zukunftsorientiert ergänzen. Vor diesem Hintergrund und um diese starke Basis zu erhalten und auszubauen, streben wir nach weiterem Umsatzwachstum bei zugleich steigender Profitabilität. Unsere finanzielle Unabhängigkeit und Widerstandsfähigkeit gegenüber potenziellen Krisen hat für uns stets Priorität. Entsprechend achten wir auf eine gesunde Bilanzstruktur und einen moderaten Nettoverschuldungsgrad; die tragenden Säulen unserer Finanzpolitik sind daher eine solide Eigenkapitalausstattung und eine langfristig gesicherte Liquidität, die auf einem stabilen operativen Cashflow sowie diversifizierten Finanzierungsquellen und -instrumenten basiert.

Dieser Bericht beinhaltet zukunftsbezogene Aussagen, die auf aktuellen Einschätzungen künftiger Entwicklungen beruhen und damit Risiken und Unsicherheitsfaktoren unterliegen, die außerhalb unserer Kontrolle oder präzisen Einschätzung liegen. Das kann dazu führen, dass die tatsächlichen Ergebnisse von den hier getroffenen Aussagen abweichen.