

# Konzern- lage



# bericht

## **Grundlagen des Konzerns 36**

Geschäftstätigkeit und Unternehmensstruktur	36
Geschäftsfelder	37
Konzernstrategie	38

## **Wirtschaftsbericht 41**

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	41
Geschäftsverlauf	43
Vermögens-, Finanz- und Ertragslage	47

## **Zusätzliche Leistungsindikatoren 51**

Beschäftigte	51
Technologie und Innovation	53
Einkauf	54
Produktion, Qualität und Umwelt	54

## **Chancen- und Risikobericht 56**

## **Prognosebericht 59**

# Grundlagen des MAHLE Konzerns

**In Zeiten wirtschaftlicher Turbulenzen sorgt unser Stiftungshintergrund für Stabilität.**

**Auf die Corona-Pandemie haben wir schnell reagiert. Unser Ziel: die Gesundheit der Belegschaft zu schützen und ein verlässlicher Partner für unsere Kunden zu bleiben.**

**Anfang 2020 haben wir den Geschäftsbereich Elektronik und Mechatronik neu geschaffen und bündeln darin wichtige Zukunftsfelder.**

## Geschäftstätigkeit und Unternehmensstruktur

MAHLE ist ein global führender Entwicklungspartner und Zulieferer der Automobilindustrie. Als technologischer Wegbereiter der Mobilität von morgen ist es unser Ziel, Mobilität effizienter, umweltschonender und komfortabler zu machen. Im Rahmen seiner dualen Strategie arbeitet MAHLE sowohl am intelligenten Verbrennungsmotor zur Verwendung von Wasserstoff und anderer nicht-fossiler Kraftstoffe sowie an Technologien, die der Brennstoffzelle und Elektromobilität zu einer breiten Akzeptanz in den Märkten verhelfen.

Unser Produktportfolio deckt mit Motorsystemen und -komponenten, der Filtration und dem Thermomanagement alle relevanten technischen Aspekte entlang des Antriebsstrangs und der Klimatechnik sowie ihrer Kombination ab. Unsere hohe Systemkompetenz und unser Know-how im Bereich elektrischer und elektronischer Komponenten und Systeme befähigen uns außerdem, integrierte Systemlösungen für die Elektromobilität anzubieten.

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

Der MAHLE Konzern ist in fünf Geschäftsbereiche unterteilt: Motorsysteme und -komponenten, Filtration und Motorperipherie, Thermomanagement, Elektronik und Mechatronik sowie Aftermarket. Hinzu kommen vier Profit Center, die spezielle Markt- und Kundensegmente bedienen, sowie zentrale Servicebereiche.

Die Chancen der Globalisierung haben wir bereits früh genutzt und unser Produktportfolio mit strategischen Gründungen sowie Übernahmen abgerundet. Mit rund 160 Produktionsstandorten und 12 großen Forschungs- und Entwicklungszentren sind wir auf fünf Kontinenten vertreten und beschäftigen insgesamt rund 72.200 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 gesamten Stimmrechte ist und somit die

### EIGENTÜMERSTRUKTUR DES MAHLE KONZERNS

MABEG Verein zur Förderung und Beratung der MAHLE Gruppe e. V.	MAHLE-STIFTUNG GMBH
Geschäftsanteile <b>0,1 %</b>	Geschäftsanteile <b>99,9 %</b>
Stimmrechte <b>100 %</b>	Stimmrechte <b>0 %</b>
Kein Gewinnbezugsrecht	Erhält Dividende zur Finanzierung von Projekten der MAHLE-Stiftung

Umsatz gesamt 9.774 Mio. EUR | Beschäftigte gesamt 72.184

**GESCHÄFTSBEREICHE**

<b>Motorsysteme und -komponenten</b>	<b>Filtration und Motorperipherie</b>	<b>Thermo-management</b>	<b>Elektronik und Mechatronik</b>	<b>Aftermarket</b>
2.107 Mio. EUR	1.708 Mio. EUR	3.421 Mio. EUR	1.029 Mio. EUR	898 Mio. EUR
24.458	9.487	20.449	8.659	1.798

**PROFIT CENTER & SERVICES**

<b>Motorsport und Sonderanwendungen</b>
<b>Groß- und Kleinmotoren-Komponenten</b>
<b>Industrie-Thermomanagement</b>
<b>Bediengeräte</b>
<b>Zentrale Servicebereiche</b>
611 Mio. EUR
<b>Umsatz</b>
7.333
<b>Beschäftigte</b>

Gesellschafterrechte ausübt. Mit dieser Struktur sichern wir unsere unternehmerische Unabhängigkeit und schaffen so die Basis für eine langfristige Planung und weitsichtige Investitionsentscheidungen.

Unser zentrales Steuerungsinstrument im Konzern ist 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, sowie in der Behandlung von Erträgen aus der Veräußerung von Unternehmensteilen.

## Geschäftsfelder

### Geschäftsbereich Motorsysteme und -komponenten

Der Geschäftsbereich Motorsysteme und -komponenten ist ein tragender Unternehmenspfeiler und steht für eine unserer Kernkompetenzen: Wir verfügen über jahrzehntelanges Entwicklungs- und System-Know-how und zählen in den meisten Produktgruppen zu den Weltmarktführern. Unsere Produktpalette, die wir an verschiedenen Standorten weltweit fertigen, umfasst unter anderem Stahl- und Aluminiumkolben, Kolbenringe, Zylinderlaufbuchsen, Gleitlager und Ventiltriebssysteme. Diese Produkte kommen weltweit in Pkw, Nutzfahrzeugen, Großmotoren und in Zweirädern zum Einsatz. Unser Portfolio entwickeln wir kontinuierlich weiter und konzentrieren uns dabei insbesondere auf die Reduzierung des Energieverbrauchs, des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes und anderer Emissionen von Verbrennungsmotoren.

### Geschäftsbereich Filtration und Motorperipherie

In diesem Bereich zählen wir in vielen Produktgruppen zu den umsatzstärksten Anbietern. Hier fertigen wir Filtersysteme und Komponenten der Motorperipherie und wollen mit unseren Produkten die Luftreinheit verbessern und zugleich verhindern, dass Verunreinigungen in Öl und Kraftstoff den Motoren schaden, was wiederum deren Effizienz und Lebensdauer erhöht. In den vergangenen Jahren haben wir, in enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden, für alle wichtigen Produktgruppen ein modulares System entwickelt – schließlich kann die Produktumgebung auch bei identischem Basismotor sehr unterschiedlich sein. Darüber hinaus konnten durch die Entwicklung spezieller hochfester Kunststoffe Metalle substituiert und damit weitere Gewichtseinsparungen erreicht werden. Zum Beispiel entwickeln wir Ölfiltermodule aus Vollkunststoff mit voll integrierter Ölpumpe und -kühlung, die im Antrieb für Elektrofahrzeuge zum Einsatz kommen.

### Geschäftsbereich Thermomanagement

Unsere Lösungen aus dem Bereich Thermomanagement für Batterien, Brennstoffzellen, Leistungselektronik und elektrische Antriebe ermöglichen große Reichweiten, hohe Effizienz und lange Lebensdauern. Damit tragen wir zur Entwicklung von emissionsfreien Antrieben bei. Das Thermomanagement wird aber auch für die Weiterentwicklung des Verbrennungsmotors zunehmend wichtiger: Unsere immer leistungsstärkeren und effizienteren Kühlsysteme unterstützen die Senkung des Kraftstoffverbrauchs und damit die Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen. Unsere Innovationen bei Klimageräten schaffen die Voraussetzungen für neuartige Gestaltungskonzepte im Innenraum und ermöglichen hohen Klimakomfort für die Insassen. In Verbindung mit leistungsfähigen

mechanischen und elektrischen Kompressoren sowie elektrischen Zuheizern bringt dies im Gesamtsystem der Fahrzeugklimatisierung entscheidende Verbrauchs- beziehungsweise Reichweitenvorteile. Im Bereich Thermomanagement gehören wir weltweit zu den größten Anbietern im Markt.

## Geschäftsbereich Elektronik und Mechatronik

Die Nachfrage nach elektrischen Fahrzeugen steigt zunehmend. Vor diesem Hintergrund hat MAHLE zum 1. Januar 2020 seine Kompetenzen in den Feldern Elektronik und Mechatronik in einem neuen Geschäftsbereich zusammengeführt. Dieser umfasst die bisherige Division Mechatronik sowie die beiden Profit Center Kompressoren und Pumpen. Die Entwicklung und Fertigung mechanischer und elektronischer Produkte für die Automobilindustrie sind ebenso in diesem Bereich angesiedelt wie die weiteren Lösungen für mobile Anwendungen. Insgesamt gewinnt das Produktportfolio des Geschäftsbereichs Elektronik und Mechatronik – elektrische Antriebe, Aktuatoren, Nebenaggregate sowie Steuerungs- und Leistungselektronik – für den Konzern zunehmend an Bedeutung.

Unsere Entwicklungs- und Fertigungskompetenz für Elektromotoren sowie für Elektronik- und Mechatroniksysteme bilden das Fundament dieses Geschäftsbereichs. Im Berichtsjahr wurden wir für Hochvolumenprojekte mit E-Kompressoren beauftragt und für weitere angefragt. Außerdem haben wir das Produktionsvolumen für ein hochintegriertes On-Board-Ladesystem für batterieelektrische Fahrzeuge und Plug-in-Hybride signifikant erhöht. Unsere Kompetenzen reichen aber über den reinen Automotive-Bereich hinaus. So liefern wir auch E-Antriebe für Non-Automotive-Anwendungen, beispielsweise für Gabelstapler oder Golf Carts. Unseren Erfolg mit E-Bike-Antriebssystemen für Rennräder, Gravel- und Citybikes haben wir 2020 mit einem umfassenden System für Mountainbikes fortgesetzt und unsere Position für E-Scooter-Antriebe auf dem indischen Markt verbessert.

## Geschäftsbereich Aftermarket

Unser Geschäftsbereich Aftermarket beliefert Großhandel, Automobilwerkstätten und elektronische Handelsplattformen weltweit mit Ersatzteilen in Erstausrüstungsqualität sowie mit Servicegeräten und Dienstleistungen. Neben unseren klassischen Ersatzteilen wie Motorenteilen, Filter, Turbolader und Mechatronikkomponenten bieten wir auch Thermoprodukte an, beispielsweise Thermostate, Kühlmittel- und Ladeluftkühler sowie Klimakompressoren. Mit der vollständigen Integration des ehemaligen Joint Ventures Behr Hella Service GmbH (BHS) haben wir das Produkt- und Leistungsangebot des Geschäftsbereichs Aftermarket erweitert.

Fahrzeugdiagnose, Servicegeräte für die Wartung von Klimaanlage und Automatikgetrieben sowie Abgastester gehören ebenso zum Aftermarket-Portfolio wie Dienstleistungen, beispielsweise technischer Support über unser weltweites Netzwerk, Kundens Schulungen und Serviceinformationen. Angesichts der Vielfalt heu-

tiger Fahrzeugtechnologien im Fuhrpark sind unsere innovativen Lösungen ein wichtiger Erfolgsbaustein für unsere Geschäftspartner. Unser Ziel ist es, unsere Kompetenzen, Services und Produktbereiche noch weiter auszubauen und MAHLE als Full-Service-Anbieter zu positionieren. Mit einem bedarfsorientierten Produktmanagement, schnellen und zuverlässigen Logistikprozessen, starken Marken und einer marktgerechten Preisgestaltung können wir unseren Kunden zudem individuelle Reparaturlösungen bieten und machen Werkstätten so noch effizienter.

## Profit Center und Services

Vier Geschäftseinheiten, die spezielle Markt- und Kundensegmente bedienen, sind als Profit Center organisiert: Motorsport und Sonderanwendungen, Groß- und Kleinmotoren-Komponenten, Industrie-Thermomanagement sowie Bediengeräte. Dank dieser Struktur bieten wir unseren Kunden ein Höchstmaß an Flexibilität und zudem maßgeschneiderte Anwendungen und Komponenten. Auf diese Weise unterstützen wir sie gezielt bei der Entwicklung spezifischer neuer Produkte. Neben den Profit Centern leisten unsere zentralen Servicebereiche einen wesentlichen Beitrag zu unserem Erfolg. Sie umfassen unter anderem Einkauf, Vertrieb, Vorausentwicklung, Personal, IT sowie Rechnungs- und Finanzwesen. Darüber hinaus bietet die MAHLE Powertrain GmbH Ingenieursdienstleistungen sowohl für interne als auch für externe Kunden an.

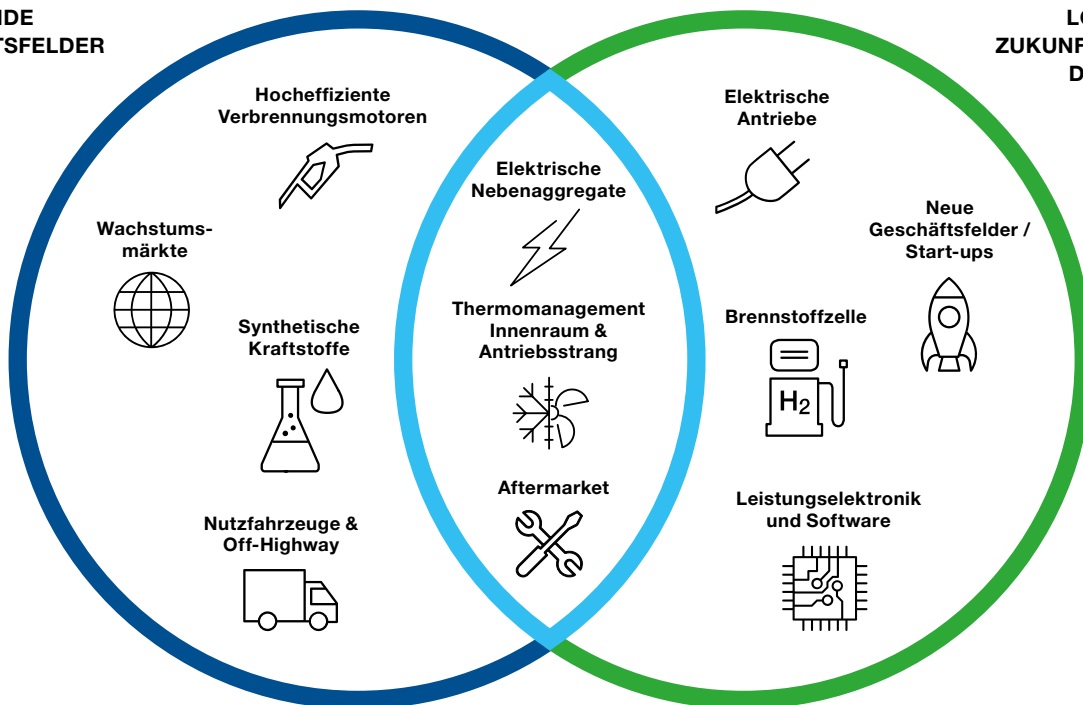
## Konzernstrategie

Unsere Konzernstrategie basiert auf der Analyse relevanter Megatrends, aus denen wir unterschiedliche Zukunftsszenarien entwickelt haben. Fünf Trends wirken sich dabei besonders stark auf die Automobilindustrie aus:

- der Klimawandel (inklusive der politischen Klimaziele)
- die fortschreitende Urbanisierung
- das weltweite Bevölkerungswachstum
- die weiter zunehmende Bedeutung der Wirtschaftsregion Asien
- die Digitalisierung

Diese Entwicklungen erfordern innovative 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 und das (teil-)autonome Fahren. Eine immer wichtigere Rolle spielt dabei die Digitalisierung, und zwar nicht nur auf der Straße, sondern auch bei unseren internen Unternehmensprozessen, etwa durch Themen wie Industrie 4.0, Big Data und die Automatisierung von administrativen sowie produktionsnahen Prozessen. Zudem gehen die Megatrends auch mit Veränderungen innerhalb unserer Kundenlandschaft einher, zum Beispiel durch neue Anbieter elektrischer Fahrzeuge oder durch innovative digitale Geschäftsmodelle.

**BESTEHENDE  
GESCHÄFTSFELDER  
STÄRKEN**



**LÖSUNGEN FÜR  
ZUKUNFTSSZENARIEN  
DER MOBILITÄT  
ENTWICKELN**

Wie schnell sich der strukturelle Wandel vollzieht, hängt zum einen davon ab, welche technischen Lösungen sich am Markt behaupten können, zum anderen in stetig zunehmendem Maße von politischen Vorgaben. Immer wichtiger für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge im urbanen Verteilerverkehr werden Technologien wie Hybrid- oder Elektroantriebe und alternative Nutzungsmodelle wie Car-Sharing. Kurz- und mittelfristig bleibt der Verbrennungsmotor für mittlere und schwere Nutzfahrzeuge bedeutsam; doch auch hier werden alternative Antriebsformen wie Hybrid-, Elektro- oder Brennstoffzellenantriebe wichtiger und ergänzen vorhandene Technologien. Insgesamt gehen wir davon aus, dass die Entwicklung – weg vom mit konventionellen Kraftstoffen betriebenen Verbrennungsmotor, hin zu alternativen Antrieben – bei Pkw schneller als bei Nutzfahrzeugen voranschreiten wird. Bei Letzteren werden Verbrennungsmotoren auch in den kommenden Jahren das Rückgrat der Mobilität auf den Weltmärkten bilden.

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

1. Bestehende Geschäftsfelder stärken: Wir möchten in puncto Technologie eine führende Rolle bei der Weiterentwicklung des Verbrennungsmotors – insbesondere im Hinblick auf dessen Betrieb mit klimaneutralem Wasserstoff oder E-Fuels – einnehmen und achten bei Qualität und Kosten auf höchste Wettbewerbsfähigkeit. Dabei konzentrieren wir uns in erster Linie darauf, weiteres CO<sub>2</sub>-Einsparpotenzial in den Bereichen Reibung, Thermomanagement und Luftpfad auszuschöpfen. Ein noch wesentlich größeres Potenzial zur Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen sehen wir in der Verwendung von synthetischen Kraftstoffen und grünem Wasserstoff, weshalb wir unser Produktportfolio konsequent auf deren Einsatz ausrichten. Damit bieten wir unseren Kunden Lösungen an, die sowohl der aktuellen als auch der künftigen Gesetzgebung entsprechen, und leisten einen wichtigen Beitrag zur Reduzierung von Emissionen.

2. Lösungen für Zukunftsszenarien der Mobilität entwickeln: Gleichzeitig treiben wir die Entwicklung innovativer Lösungen und Produkte für alternative Antriebstechnologien voran und werden die betreffenden Geschäftsfelder ausbauen. Bereits heute stammen rund 60 Prozent unseres Konzernumsatzes aus Geschäftsfeldern, die unabhängig vom Erstausrüstungsgeschäft mit Pkw-Verbrennungsmotoren sind. Diesen Anteil wollen wir kontinuierlich weiter steigern.

Unsere duale Strategie kommt auch beim Thermomanagement zum Tragen. Insgesamt wird effizientes Thermomanagement noch mehr an Bedeutung gewinnen, und zwar nicht nur bei konventionellen, sondern insbesondere auch bei alternativen Antriebssystemen. Um dieses Geschäftsfeld nachhaltig zu stärken, haben wir im Berichtsjahr einen Vertrag zur Übernahme des Klimatisierungsgeschäfts der Keihin Corporation (heute Hitachi Astemo, Ltd., im Folgenden mit Keihin abgekürzt) in Japan, Thailand und den USA unterzeichnet und die Akquisition zum 1. Februar 2021 abgeschlossen. Bereits in den vergangenen Jahren haben wir im Bereich Thermomanagement viele Innovationen zur thermischen Konditionierung entwickelt und auf den Markt gebracht – sowohl für den Innenraum als auch für den Antriebsstrang samt Batterie. Diese Innovationstätigkeit werden wir unvermindert fortsetzen.

Im Bereich Elektronik und Mechatronik haben wir unsere Aktivitäten im vergangenen Jahr deutlich verstärkt. Alle wesentlichen Kompetenzen aus diesen Feldern haben wir 2020 im neuen Geschäftsbereich Elektronik und Mechatronik organisatorisch zusammengeführt und uns damit noch schlagkräftiger aufgestellt. Dadurch wollen wir unsere Elektronikkompetenz weiter umfassend ausbauen – mit dem Ziel, unseren Kunden noch bessere Systemlösungen für elektrifizierte Fahrzeuge im Bereich Thermomanagement und Antriebsstrang anzubieten. Insbesondere unsere Kunden in Asien bevorzugen solche hochintegrierten Lösungen.

Darüber hinaus wollen wir unser Portfolio für Elektromotoren erweitern: für Pkw, Nutzfahrzeuge und auch für Zweiräder, die weltweit für die urbane Mobilität eine immer größere Rolle spielen.

Sowohl bei der Entwicklung von Lösungen für alternative Antriebstechnologien als auch bei der Optimierung des Verbrennungsmotors verfolgen wir einen ganzheitlichen Ansatz. Entscheidend für die Effizienz in einem Elektrofahrzeug ist nicht nur der Elektromotor alleine, sondern das Zusammenspiel verschiedener Technologien: So kann beispielsweise die Reichweite von Elektrofahrzeugen durch intelligentes Thermomanagement erhöht werden. Gleichermaßen kann auch das Gesamtsystem eines Verbrennungsmotors noch effizienter genutzt werden, wenn es auf den Betrieb mit synthetisch erzeugtem Wasserstoff oder E-Fuels abgestimmt wird.

Im Rahmen unserer dualen Strategie überprüfen wir laufend unser Portfolio sowie die strategische Ausrichtung und wirtschaftliche Entwicklung unseres Konzerns. Eines unserer strategischen Ziele ist eine ausgewogene Umsatzverteilung unter unseren Kunden und Kernmärkten Europa, Nord- und Südamerika sowie Asien/Pazifik mit einem besonderen Augenmerk auf den asiatischen Wachstumsmarkt. Unsere weltweite Präsenz erachten wir als wichtige Voraussetzung dafür, nah an unseren Kunden zu sein und Innovationen aus den Anforderungen der jeweiligen Märkte heraus zu entwickeln.

# Wirtschaftsbericht

**Vergleichbar zum Einbruch der Fahrzeugmärkte weltweit ging unser Umsatz im Berichtsjahr organisch um rund 17 Prozent zurück.**

**In der Krise haben wir rasch gehandelt und unsere Kostenstruktur konsequent dem veränderten Marktumfeld angepasst.**

**Die eingeleiteten Maßnahmen führten zu einem Restrukturierungsaufwand, der das Ergebnis 2020 erheblich belastete.**

## Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

### Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

Die Weltwirtschaft litt im Jahr 2020 massiv unter der Corona-Pandemie und den damit verbundenen Lockdowns und Einschränkungen: Laut dem Januar-Bericht des Internationalen Währungsfonds (IWF) schrumpfte die globale Wirtschaftsleistung um 3,5 Prozent, nachdem diese 2019 noch um knapp drei Prozent gewachsen war. Weltweit versuchten Regierungen durch Subventions- und Investitionsmaßnahmen die Konjunktur zu stützen. Dennoch sank die Wirtschaftsleistung in den Industrieländern um fast fünf Prozent und in den Entwicklungs- und Schwellenländern um mehr als zwei Prozent.

Im Euroraum ging die Wirtschaftskraft laut IWF pandemiebedingt um rund sieben Prozent zurück (2019: +1,3 Prozent). Besonders Spanien, Italien und Frankreich wurden hart getroffen, hier lagen auch die Infektionszahlen besonders hoch. EU-weite Maßnahmenpakete konnten den konjunkturellen Einbruch nur zum Teil abfedern.

In Nordamerika verzeichneten die USA einen Rückgang um mehr als drei Prozent; im Jahr 2019 war die größte Volkswirtschaft der Welt noch um gut zwei Prozent gewachsen. Noch stärker wurde Südamerika getroffen, vor allem Brasilien mit einem Minus in Höhe von knapp fünf Prozent.

Von den Staaten in der Region Asien/Pazifik kam China wirtschaftlich vergleichsweise gut durch das Pandemiejahr. Als einzige große Volkswirtschaft verzeichnete das Land mit gut zwei Prozent ein Wachstum, auch wenn dies erheblich schwächer als im Jahr zuvor ausfiel (2019: +6,0 Prozent). Es gelang China, das weltweit als erstes von der Pandemie betroffen war, das Infektionsgeschehen

durch strikte Einschränkungen und Ausgangssperren soweit einzudämmen, dass die Wirtschaftskraft schnell wieder an Fahrt gewann. Anders in Indien: Hier brach die Wirtschaft bedingt durch den drastischen Rückgang von Investitionen und privatem Konsum um acht Prozent ein. Auch in Japan ging die Wirtschaftsleistung um fünf Prozent zurück.

### Wechselkursentwicklung

Der MAHLE Konzern ist weltweit aktiv und tätig deshalb auch Geschäfte in Fremdwährung. Die Entwicklung der Wechselkurse ist dabei von zentraler Bedeutung, da sie die Umrechnung der Finanzdaten im Rahmen der Bilanzierung beeinflusst.

Fast alle Handelswährungen, die für unser Unternehmen besonders wichtig sind, werteten im Geschäftsjahr 2020 gegenüber dem Euro ab. Eine Ausnahme: der japanische Yen. Bei ihm kam es gegenüber dem Euro zu keiner wesentlichen Veränderung. Andere Währungen verloren hingegen zum Teil deutlich an Wert, so etwa der argentinische Peso (-35 Prozent), der brasilianische Real (-25 Prozent), die türkische Lira (-21 Prozent), der mexikanische Peso (-12 Prozent), der chinesische Renminbi (-2 Prozent) und der US-Dollar (-2 Prozent).

Grundsätzlich sind Wechselkursschwankungen für uns mit finanziellen und wirtschaftlichen Risiken verbunden. Wir nutzen daher nach Möglichkeit sogenanntes „Natural Hedging“: Indem wir in allen wichtigen Absatzregionen Produktionsstandorte betreiben, machen wir den Konzern unabhängiger von Währungsturbulenzen und Wechselkursschwankungen und minimieren so auch die damit verbundenen Risiken.



**Nordamerika**

- Gesamtwirtschaft ↘
- Pkw und leichte Nutzfahrzeuge ↓
- Mittlere und schwere Nutzfahrzeuge ↓

**Wechselkurse**

- USA (USD) ↘
- Mexiko (MXN) ↓

**Südamerika**

- Gesamtwirtschaft ↘
- Pkw und leichte Nutzfahrzeuge ↓
- Mittlere und schwere Nutzfahrzeuge ↓

**Wechselkurse**

- Brasilien (BRL) ↓
- Argentinien (ARS) ↓

**Europa**

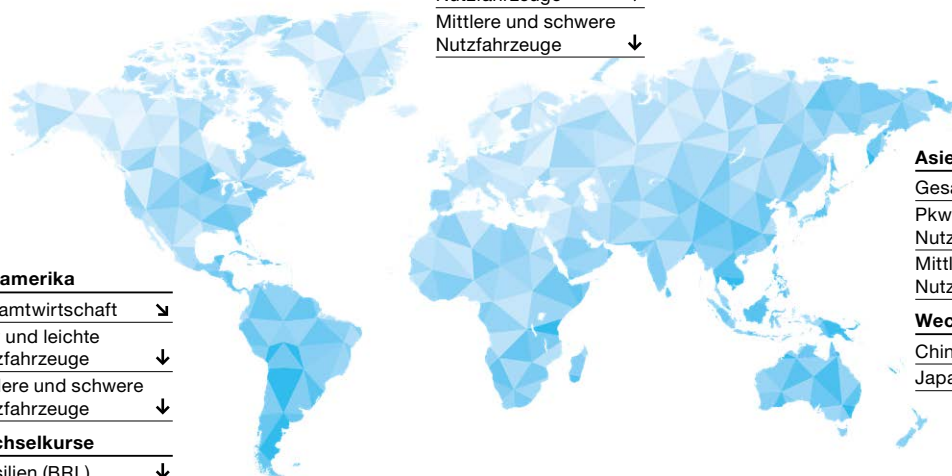
- Gesamtwirtschaft ↓
- Pkw und leichte Nutzfahrzeuge ↓
- Mittlere und schwere Nutzfahrzeuge ↓

**Asien/Pazifik**

- Gesamtwirtschaft ↘
- Pkw und leichte Nutzfahrzeuge ↓
- Mittlere und schwere Nutzfahrzeuge ↑

**Wechselkurse**

- China (CNY) ↘
- Japan (JPY) →



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

**Entwicklung der Märkte für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge**

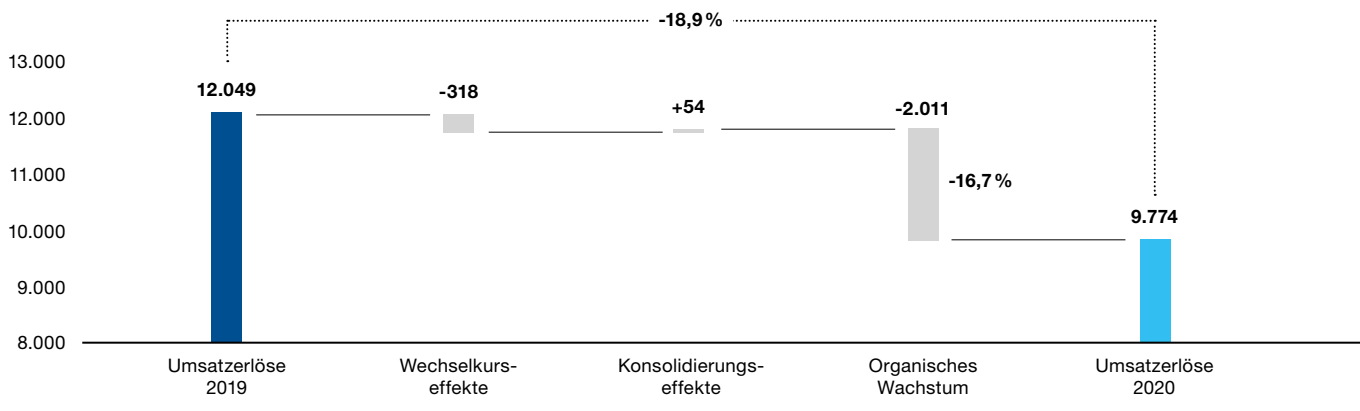
Im Berichtsjahr kam es pandemiebedingt zu einem erheblichen Rückgang der weltweiten Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen von rund 16 Prozent. Damit hat sich der in den letzten Jahren beobachtbare Abschwung nochmals deutlich verschärft – verglichen mit dem Höchststand im Jahr 2017 wurden 2020 rund 22 Prozent weniger Fahrzeuge produziert. In Europa brach die Fertigung vor allem im zweiten Quartal drastisch ein; im dritten und vor allem im vierten Quartal nahmen Produktion und Nachfrage jedoch wieder Fahrt auf. Ein ähnliches Bild zeigte sich in Nordamerika: Hier ist die Produktion aufgrund der hohen Covid-19-Fallzahlen und der Unsicherheiten rund um die Präsidentschaftswahl in den Vereinigten Staaten um rund 20 Prozent gesunken. Auch Südamerika litt sehr unter der Pandemie und unter einem starken Einbruch des Arbeitsmarktes; erschwerend hinzu kam die deutliche Abschwächung diverser Landeswährungen. Indien verzeichnete pandemiebedingt mit deutlich über 20 Prozent einen der stärksten Produktionseinbrüche weltweit. Durch den Lockdown kamen Produktion und Nachfrage hier fast vollständig zum Erliegen. Der Markt erholte sich zunächst nur sehr schleppend, hat im letzten Quartal 2020 aber wieder zugelegt. Einzig in China zogen Nachfrage und Produktion schnell wieder an – das Land kam so mit einem Rückgang von rund vier Prozent auf Jahressicht vergleichsweise gut durch die Krise.

**Entwicklung der Märkte für mittlere und schwere Nutzfahrzeuge**

Die Produktion mittelschwerer und schwerer Nutzfahrzeuge bewegte sich 2020 etwa sechs Prozent unter dem Vorjahreswert. Vor allem in Nordamerika brach der Markt mit beinahe 30 Prozent drastisch ein: Hier wurde der zyklische Abschwung bei den schweren Nutzfahrzeugen vom coronabedingten Rückgang der Wirtschaftsleistung verstärkt. Auch in Europa trafen diese Effekte aufeinander, wodurch die Fertigungszahlen signifikant sanken. In Südamerika und Indien zeigten sich ebenfalls deutliche Ausfälle. Die treibende Kraft im Nutzfahrzeugmarkt war jedoch China. Hier lagen die Fertigungszahlen, getrieben durch massive Infrastrukturinvestitionen seitens der chinesischen Regierung, mit einem Plus von über 30 Prozent sehr weit über den Erwartungen.

## UMSATZBRÜCKE in Mio. EUR

■ 2019 ■ 2020



## Geschäftsverlauf

### Entwicklung des MAHLE Konzerns

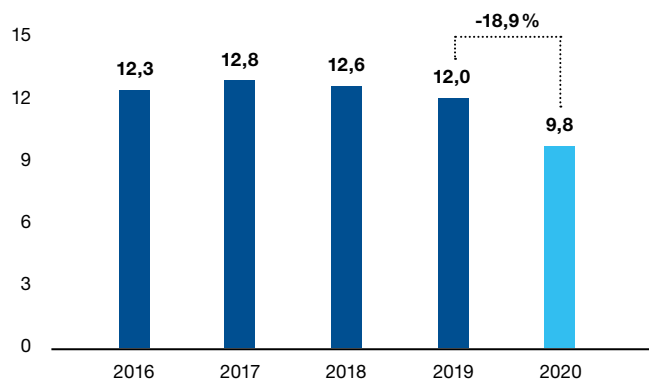
Der MAHLE Konzern erzielte im Geschäftsjahr 2020 einen Umsatz in Höhe von 9,8 Milliarden Euro nach 12,0 Milliarden Euro im Vorjahr. Die Umsatzerlöse gingen damit organisch (sprich bereinigt um Wechselkurseffekte und Veränderungen des Konsolidierungskreises) um 16,7 Prozent zurück, was in etwa dem Abschwung des Weltmarktes für Pkw und Nutzfahrzeuge entspricht.

Der erhebliche Umsatzeinbruch war im Wesentlichen auf die Covid-19-Pandemie und ihre wirtschaftlichen Folgen zurückzuführen, von denen auch die Automobil- und Nutzfahrzeugindustrie massiv betroffen war. So sahen wir uns unter anderem damit konfrontiert, dass zahlreiche Fahrzeughersteller vor allem im ersten Lockdown im März und April ihre Produktion vorübergehend einstellten. Die Folge für MAHLE: ein drastischer Umsatzrückgang. Mit der Erholung der internationalen Märkte im weiteren Jahresverlauf haben sich unsere Umsatzerlöse in den letzten Monaten des Jahres zwar stabilisiert, allerdings auf einem niedrigeren Niveau als 2019. Hinzu kam eine Belastung in Höhe von 318 Millionen Euro aufgrund negativer Wechselkurseffekte. Grund war die Abwertung wichtiger Handelswährungen gegenüber dem Euro, etwa des argentinischen Peso und des brasilianischen Real. Positiv – wenn auch nur in geringem Maße – wirkten sich mit 54 Millionen Euro Veränderungen im Konsolidierungskreis aus. Ursache hierfür war insbesondere die erstmalige Vollkonsolidierung des vormalig quotall einbezogenen Joint Ventures BHS.

Insgesamt stand das Geschäftsjahr 2020 ganz im Zeichen von Covid-19. Bereits frühzeitig haben wir ein globales Krisenteam mit dem Ziel zusammengestellt, sowohl die Gesundheit unserer Belegschaft, Geschäftspartner und der Gesellschaft insgesamt zu schützen als auch den Weiterbetrieb unseres Unternehmens durch

sichere Abläufe in der Produktion, den Lieferketten, der Verwaltung und anderen Bereichen zu ermöglichen. Auch an unseren weltweiten Standorten haben wir entsprechende Arbeitsgruppen eingerichtet sowie fortlaufend aktuelle Informationen zur Corona-Situation von Geschäftsführung, Krisenteam und Verantwortlichen der einzelnen Arbeitspakete geteilt. Angesichts des drastischen Einbruchs fast aller internationalen Märkte im Zuge der globalen Verbreitung von Covid-19 im Frühjahr sahen wir uns dennoch gezwungen, die Fertigung in fast allen Werken weltweit zu pausieren. Einige regionale Hauptstandorte hatten wir ebenfalls temporär geschlossen, um Infektionsketten zu unterbrechen. Im weiteren Jahresverlauf wurden sukzessive ergänzende Maßnahmen ergriffen,

### UMSATZENTWICKLUNG 2016-2020 in Mrd. EUR



um die Folgen der Corona-Krise zu minimieren. Mitarbeiterbezogene Maßnahmen wie die Bereitstellung von Schutzmaterialien waren ebenso darunter wie gesellschaftsbezogene Aktivitäten, zum Beispiel die Eigenfertigung von Schutzmasken zur Vergabe an Verteilzentren und Krankenhäuser. Im Rahmen von unternehmensbezogenen Reaktionen passten wir zudem unsere Kostenstruktur der pandemiebedingt niedrigeren Nachfrage an. Hierzu haben wir weltweit flexible Instrumente wie Kurzarbeit und andere staatliche Unterstützungsmaßnahmen zur Beschäftigungssicherung genutzt.

Trotz dieser Maßnahmen sind die konzernweite Kostendisziplin und das konsequente Vorantreiben unserer technologischen Transformation aufgrund der Corona-Pandemie nochmals dringender geworden. Auch im Berichtsjahr haben wir uns daher weiter auf den strukturellen Umbau des MAHLE Konzerns fokussiert: Ein erster Schritt ist die weitere Umsetzung der bereits 2019 angekündigten Restrukturierungsmaßnahmen. Darüber hinaus haben wir unsere Geschäftseinheiten, Regionen und Standorte eingehend bewertet und im September 2020 konzernweite Überkapazitäten von 7.600 Stellen ermittelt, wovon 3.700 Stellen auf Europa entfallen. In diesem Zusammenhang finden Gespräche mit den Arbeitnehmervertretern statt, um über die notwendigen Maßnahmen zu beraten und die Umsetzung zu planen.

Ungeachtet der starken wirtschaftlichen Belastung, die das Berichtsjahr mit sich brachte, konzentrieren wir uns weiterhin kraftvoll auf die technologische Transformation des Konzerns und auf unsere strategischen Ziele. So haben wir Anfang des Berichtsjahres aus der ehemaligen Division Mechatronik sowie den beiden Profit Centern Kompressoren und Pumpen den Geschäftsbereich Elektronik und Mechatronik neu geschaffen, um unsere Zukunftstechnologien weiter voranzubringen und den Wandel der Automobilindustrie aktiv mitzugestalten.

Gleichzeitig haben wir unsere etablierten Geschäftsbereiche gestärkt: zum einen das Kerngeschäft Thermomanagement durch eine weitere Aufstockung unseres Anteils an der MAHLE Behr-Gruppe. Darüber hinaus wollen wir durch die Akquisition des Klimatisierungsgeschäfts von Keihin in Japan, Thailand und den USA unsere weltweite Position bei der Klimatisierungstechnik und insbesondere unseren Marktzugang in Japan und Südostasien verbessern. Zum anderen haben wir den Aftermarket-Bereich für Thermomanagement-Produkte mit der Übernahme aller Anteile am bisherigen Gemeinschaftsunternehmen BHS noch besser aufgestellt. Zugleich haben wir unser Beteiligungsportfolio bereinigt und unseren 50-Prozent-Anteil an der österreichischen MAHLE König GmbH an die Gründerfamilie König veräußert.

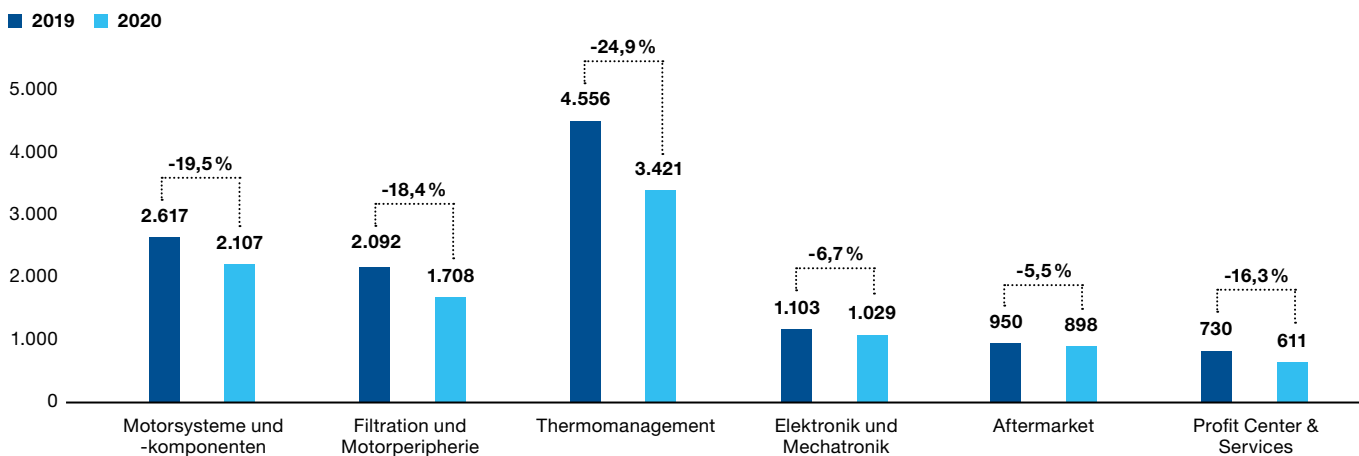
## Entwicklung der Geschäftsfelder

Die schwierigen Marktbedingungen ließen die Umsatzerlöse in allen unseren Geschäftsfeldern einbrechen. Wichtige Wachstumsfelder der Zukunft zeigten sich zum Teil allerdings recht robust und verzeichneten vergleichsweise moderate Umsatzrückgänge.

### Geschäftsbereich Motorsysteme und -komponenten

Der Umsatz unseres Geschäftsbereichs Motorsysteme und -komponenten belief sich 2020 auf 2.107 Millionen Euro und lag damit um 19,5 Prozent unter dem Vorjahreswert. Die stärksten Umsatzrückgänge verzeichneten wir bei Nockenwellen, Pkw-Otto- und -Dieselkolben sowie Lagerschalen. Die Umsätze mit Pkw-Stahlkolben haben wir hingegen sowohl in Europa als auch in Nordamerika erneut gesteigert. Insgesamt kam es auf diesen beiden Märkten – beides Hauptabsatzregionen für diesen Geschäftsbereich – dennoch zu sehr deutlichen Umsatzrückgängen. Aufgrund eines verschärften Wettbewerbsumfeldes mussten wir Kapazitätsanpassungen und Verlagerungen an Standorte in Osteuropa vornehmen. In diesem Zusammenhang wurde unser Verbundstandort

## UMSATZ NACH GESCHÄFTSFELDERN in Mio. EUR



in La Loggia/Saluzzo (Italien) im Berichtsjahr geschlossen und die Schließung des Standorts Gaildorf (Deutschland) angekündigt. In den Regionen Südamerika und Asien/Pazifik gingen die Erlöse insgesamt ebenfalls signifikant zurück, wobei sich Asien/Pazifik mit einem wechselkursbereinigten Umsatzrückgang von 6,9 Prozent weltweit vergleichsweise noch am besten entwickelte. Dies war neben den Umsatzsteigerungen in einzelnen Produktgruppen dem chinesischen Markt zu verdanken, der sich am schnellsten von der Covid-19-Krise erholte.

#### **Geschäftsbereich Filtration und Motorperipherie**

Der Umsatz im Geschäftsbereich Filtration und Motorperipherie fiel aufgrund der Corona-Pandemie mit 1.708 Millionen Euro um 18,4 Prozent niedriger aus als 2019. Davon betroffen waren fast alle Produktgruppen, wobei das Ersatzteilgeschäft für die Wartung und Reparatur von Originalteilen die Rückgänge etwas abfedern konnte. Auch mit Tankentlüftungssystemen erzielten wir in der Region Asien/Pazifik höhere Umsätze. Regional konnten wir von der schnellen Erholung des chinesischen Marktes profitieren – in China lag unser Umsatz wechselkursbereinigt sogar deutlich über dem Umsatz von 2019. Daher konnte sich die Region Asien/Pazifik mit einem wechselkursbereinigten Umsatzrückgang von 6,3 Prozent am besten behaupten. In Europa haben wir, wie bereits angekündigt, die Werke in Telford (Großbritannien) und Öhringen (Deutschland) geschlossen. Unser Werk in Timisoara (Rumänien) haben wir hingegen ausgebaut.

#### **Geschäftsbereich Thermomanagement**

Im Bereich Thermomanagement sank der Umsatz um 24,9 Prozent auf 3.421 Millionen Euro, wozu vor allem der extreme Einbruch im sehr hohen zweistelligen Bereich vom April 2020 beitrug. In den darauffolgenden Monaten kam es zwar zu einer Erholung, dennoch blieben die Umsatzzahlen weiter unter den Vorjahresmonaten. Die Umsätze mit Komponenten für die E-Mobilität, zum Beispiel Batteriekühlungen, waren dabei insgesamt weniger stark vom Rückgang betroffen. Bei Komponenten für batterieelektrische Fahrzeugplattformen haben wir unser Portfolio dank wichtiger Projektanläufe noch breiter aufgestellt. In der Region Asien/Pazifik erholte sich der Umsatz am schnellsten von den Einflüssen der Corona-Pandemie und so konnten wir sogar höhere Umsätze mit Nutzfahrzeug-Kunden erzielen. Insgesamt ergab sich allerdings ein organischer Umsatzrückgang von 11,1 Prozent in dieser Region. In den anderen Regionen hingegen korrelierte unsere Umsatzentwicklung deutlich mit dem jeweiligen Nutzfahrzeug-Anteil am Umsatz. So fiel der wechselkursbereinigte Umsatzrückgang in der Region Südamerika aufgrund des hohen Nutzfahrzeug-Anteils mit 40,0 Prozent besonders hoch aus, wohingegen Europa und Nordamerika mit 24,5 Prozent beziehungsweise 22,8 Prozent von einem niedrigeren Nutzfahrzeug-Umsatzanteil profitierten.

#### **Geschäftsbereich Elektronik und Mechatronik**

Der Geschäftsbereich Elektronik und Mechatronik erzielte im Berichtsjahr einen Umsatz von 1.029 Millionen Euro. Verglichen mit den Umsätzen der Division Mechatronik sowie der beiden Profit Center Kompressoren und Pumpen, aus denen der neue Geschäftsbereich im Jahr 2020 hervorgegangen ist, entspricht dies

einem Rückgang von 6,7 Prozent zum Jahr 2019. Bereinigt um negative Währungseffekte ergab sich ein organisches Umsatzminus von rund 4 Prozent. Geschuldet ist dieser Rückgang in erster Linie der Covid-19-Pandemie. Doch es gab auch Erfolge zu vermelden: Mit den On-Board-Ladesystemen produzieren wir in Motilla del Palancar (Spanien) die ersten, hochvolumigen Produkte im Bereich Leistungselektronik, und zudem fertigen wir in Šempeter (Slowenien) einen Traktionsmotor für E-Fahrzeuge in hohen Stückzahlen. Regional betrachtet hat Asien/Pazifik – die für MAHLE in diesem Geschäftsbereich zweitgrößte Region – das Umsatzniveau des Jahres 2019 organisch um 1,5 Prozent gesteigert. In Europa, unserem größten Absatzmarkt, verzeichneten wir wechselkursbereinigt Umsatzeinbußen von 0,3 Prozent. Die Regionen Nordamerika und Südamerika hatten mit einem bereinigten Minus von über zehn Prozent den größten Umsatzrückgang zu verzeichnen.

#### **Geschäftsbereich Aftermarket**

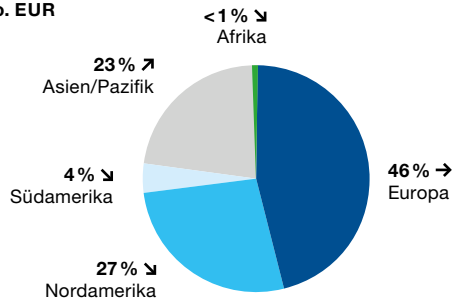
Im Geschäftsbereich Aftermarket erwirtschafteten wir Umsatzerlöse in Höhe von 898 Millionen Euro und damit 5,5 Prozent weniger als 2019. Negativeffekte aus der Währungsumrechnung konnten zum Großteil mit positiven Umsatzeffekten aus der erstmaligen Vollkonsolidierung des Teilkonzerns BHS ausgeglichen werden. Organisch ist der Umsatz um 4,0 Prozent gesunken, was der Corona-Pandemie geschuldet war. Ab Mai profitierten wir von der Belebung des chinesischen Marktes. Ende des zweiten Quartals zeichnete sich dann eine breitere Markterholung ab. Absolut gesehen waren Motorkomponenten und Filterprodukte am stärksten von der pandemiebedingt niedrigen Nachfrage betroffen. Auf der Positivseite wiederum führte die vollständige Integration des ehemaligen Joint Ventures BHS zu einer starken Marktpräsenz im Segment Thermo des unabhängigen Aftermarkets und ergänzt damit die starke Stellung in den Segmenten Motorkomponenten und Filterprodukte.

#### **Profit Center und Services**

In unseren Profit Centern und Services erzielten wir Umsatzerlöse in Höhe von 611 Millionen Euro, wobei beim Vergleich zu 2019 die Zusammenführung der beiden Profit Center Kompressoren und Pumpen zum neuen Geschäftsbereich Elektronik und Mechatronik zu berücksichtigen ist. Betrachtet man die um negative Währungseffekte bereinigten Umsätze der verbleibenden Profit Center und Services, so ergibt sich ein organisches Umsatzminus von 15,7 Prozent. Unser umsatzstärkstes Profit Center Bediengeräte sowie das Profit Center Groß- und Kleinmotoren-Komponenten waren in Summe am geringsten vom Abschwung betroffen.

## UMSATZANTEILE NACH REGIONEN

Gesamt:  
9.774 Mio. EUR



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

## Entwicklung der Regionen

Der MAHLE Konzern ist mit Produktions- und Entwicklungsstandorten in 30 Ländern weltweit tätig. Dadurch sind wir nah an unseren Kunden, können eng mit ihnen zusammenarbeiten und zugleich flexibel auf regionale Marktschwankungen reagieren.

In allen Regionen führten die pandemiebedingt nachfrageschwachen Automärkte zu erheblichen Umsatzrückgängen im zweistelligen Bereich. Ausgenommen war lediglich Asien/Pazifik: Hier konnte die rasche Erholung des chinesischen Marktes die Umsatzeinbußen in anderen Ländern teilweise kompensieren. Dennoch verzeichneten wir zum Jahresende insgesamt einen organischen Umsatzrückgang in Höhe von 6,6 Prozent. In der Region Südamerika fiel das Minus mit -36,9 Prozent am stärksten aus, wobei ein erheblicher Teil des Rückgangs auf sehr deutlich negative Wechselkurseinflüsse zurückzuführen ist. Nachfolgend geben wir einen Überblick, wie sich die Regionen – auf Basis der Umsätze nach Herstellungsland – im Detail entwickelt haben:

### Europa

Der Umsatz in der Region Europa belief sich im Berichtsjahr auf 4.520 Millionen Euro – ein Minus von 18,8 Prozent gegenüber 2019. Wechselkursbereinigt fiel der Rückgang allerdings etwas geringer aus. Vor allem die Corona-Pandemie und die damit einhergehende Abkühlung der Automobil- und Nutzfahrzeugkonjunktur belasteten die Umsätze. In Europa brach die Automobilbranche vor allem im zweiten Quartal drastisch ein; im dritten Quartal liefen Produktion und Nachfrage langsam wieder an. Insgesamt waren unsere zwei größten Geschäftsfelder sowie der Geschäftsbereich Filtration und Motorperipherie mit Umsatzeinbußen zwischen 20 und 25 Prozent am stärksten betroffen, wohingegen das wechselkursbereinigte Wachstum der Geschäftsbereiche Elektronik und Mechatronik sowie Aftermarket stabil blieb.

### Nordamerika

In Nordamerika erzielten wir Erlöse in Höhe von 2.618 Millionen Euro und lagen damit 22,8 Prozent unter dem Wert von 2019. Organisch betrachtet fiel der Umsatzrückgang etwas geringer aus. Neben den beständig hohen Covid-19-Fallzahlen war die Unsicherheit im Zusammenhang mit der Präsidentschaftswahl ein Faktor für die schwache Nachfrage. Von dieser Situation wurden alle Geschäftsbereiche, abgesehen von unserem Aftermarket, gleichermaßen belastet und verzeichneten Umsatzrückgänge von über 15 Prozent.

### Südamerika

Der Umsatz in Südamerika sank um 36,9 Prozent auf 398 Millionen Euro. Hierbei sind allerdings negative Wechselkurseffekte in Höhe von 144 Millionen Euro aus der Abwertung der argentinischen und brasilianischen Währungen gegenüber dem Euro zu berücksichtigen. Bleiben diese außen vor, so fällt der Umsatzrückgang mit -14,0 Prozent deutlich niedriger aus. Zurückzuführen war das Minus überwiegend auf die Pandemie und den damit verbundenen Einbruch des Arbeitsmarktes. Besonders schwer betroffen war unser Geschäftsbereich Thermomanagement mit wechselkursbereinigten Umsatzeinbußen von 40,0 Prozent. Die Ursache dafür ist der hohe Anteil an südamerikanischen Nutzfahrzeug-Kunden, bei denen die Nachfrage massiv zurückging.

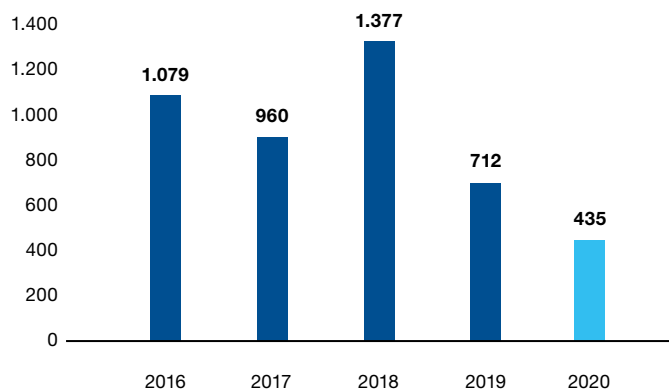
### Asien/Pazifik

In der Region Asien/Pazifik lag der Umsatz im Berichtsjahr mit 2.201 Millionen Euro um 8,4 Prozent unter dem Wert von 2019 (organisch: -6,6 Prozent). Insgesamt sind die Erlöse in dieser Region vergleichsweise am wenigsten geschrumpft, was primär am chinesischen Markt lag, wo Nachfrage und Produktion zuletzt wieder deutlich nach oben zeigten. Unsere drei größten Geschäftsbereiche verzeichneten wechselkursbereinigte Umsatzrückgänge zwischen rund sechs und elf Prozent. Der Aftermarket blieb in dieser Region trotz der schwierigen Ausgangssituation wechselkursbereinigt mit -0,9 Prozent vergleichsweise stabil.

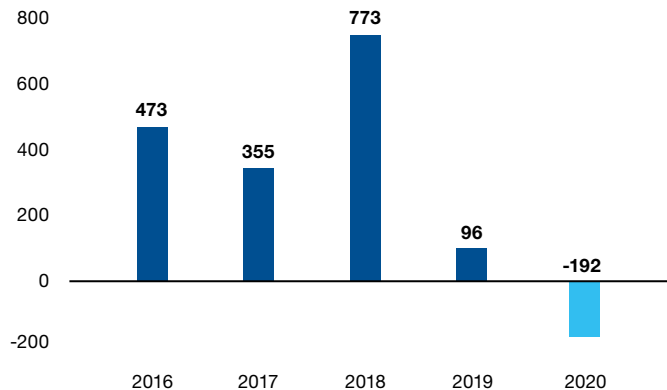
### Afrika

Mit einem Minus von 33,2 Prozent ist der Umsatz in der Region Afrika sehr deutlich auf 37 Millionen Euro gesunken. Bereinigt um negative Wechselkurseffekte fiel der Rückgang mit 23,0 Prozent hingegen deutlich geringer aus. Die Erlöse in unserer kleinsten Region wurden dabei in erster Linie im Geschäftsbereich Thermomanagement generiert.

**ENTWICKLUNG DES EBITDA 2016-2020**  
in Mio. EUR



**ENTWICKLUNG DES EBIT 2016-2020**  
in Mio. EUR



## Vermögens-, Finanz- und Ertragslage

### Ertragslage

Im Geschäftsjahr 2020 erwirtschaftete MAHLE einen Umsatz in Höhe von 9,8 Milliarden Euro, nach 12,0 Milliarden Euro im Vorjahr. Der Einbruch um 19 Prozent war in erster Linie auf die wirtschaftlichen Folgen der Covid-19-Pandemie zurückzuführen; hinzu kamen negative Wechselkurseffekte. Dies beeinflusste auch massiv unser Ergebnis der Geschäftstätigkeit, das mit -302 Millionen Euro ebenfalls substantiell geringer ausfiel als im Vorjahr (2019: 10 Millionen Euro).

Neben den unmittelbaren Auswirkungen der Corona-Pandemie prägten im Berichtsjahr vor allem Sondereffekte unsere Ertragssituation: Wegen des Technologiewandels in der Automobilzulieferindustrie hat sich die Notwendigkeit von Kapazitätsanpassungen verstärkt ergeben. Entsprechend haben wir im Berichtsjahr bilanzielle Vorsorge für erforderliche Restrukturierungsmaßnahmen in hohem Maße getroffen. Gegenläufig wirkte ein Einmalertrag einer Versicherungserstattung im Zusammenhang mit einem die vergangenen Perioden betreffenden Gewährleistungsfall. In Summe belasteten die beiden Sondereffekte unseren Ertrag mit rund 260 Millionen Euro. Im Vergleich zum Vorjahreswert, der ebenfalls um Restrukturierungsaufwendungen angepasst wurde, fiel das um Sondereffekte bereinigte Ergebnis der Geschäftstätigkeit im Berichtsjahr um einen niedrigen dreistelligen Millionenbetrag geringer aus. Dies zeigt, dass wir die Auswirkungen des deutlichen Umsatzrückgangs auf unser Ergebnis erfolgreich begrenzen konnten. Zu verdanken ist dies insbesondere der Tatsache, dass wir unsere Kostenstruktur rasch an die pandemiebedingt niedrigere Nachfrage angepasst haben. Trotz dieser Anstrengungen und einer sukzessiven Erholung der internationalen Märkte im Jahresverlauf konnten die 2019 – vor Ausbruch der Corona-Pandemie – prognostizierten Werte für das organische Umsatzwachstum und das

Ergebnis der Geschäftstätigkeit nicht erreicht werden. Die genannten Effekte wirkten sich auf unsere operativen Ertragszahlen EBITDA und EBIT ebenso stark negativ aus wie auf das zur internen Steuerung maßgebliche Betriebsergebnis, eine dem EBIT ähnliche, aber um einzelne Sachverhalte angepasste Größe.

Im Detail entwickelten sich die wesentlichsten Posten der Gewinn- und Verlustrechnung wie folgt: Die Herstellungskosten beliefen sich auf 8.445 Millionen Euro und lagen damit um 1.690 Millionen Euro unter dem Vorjahreswert. Die Herstellungskostenquote erhöhte sich spürbar von 84,1 Prozent auf 86,4 Prozent. Hauptgrund für diesen Anstieg ist der Umsatzrückgang wegen der Corona-Pandemie; schließlich konnten die Herstellungskosten trotz eingeleiteter Krisenmaßnahmen, wie dem Herunterfahren zahlreicher Produktionsstandorte, nicht unmittelbar in gleichem Maße gesenkt werden. Zudem belasteten hohe Aufwendungen im Zusammenhang mit Restrukturierungsmaßnahmen im Zuge von Kapazitätsanpassungen die Herstellungskosten; dies gilt auch für die nachfolgend erläuterten Aufwandspositionen. Unsere Vertriebskosten haben wir um gut sieben Prozent auf 520 Millionen Euro reduziert; die allgemeinen Verwaltungskosten sanken von 520 Millionen Euro auf 473 Millionen Euro. Zuzuschreiben ist dies vor allem der zügigen Variabilisierung signifikanter Fixkosten im Personal- und Sachkostenbereich. Trotz des schwierigen Umfelds blieben unsere konzernweiten F&E-Aufwendungen im Berichtsjahr mit 644 Millionen Euro auf hohem Niveau (2019: 751 Millionen Euro). Der Saldo der sonstigen betrieblichen Erträge und Aufwendungen erhöhte sich im Vorjahresvergleich deutlich um knapp 100 Millionen Euro. Grund dafür ist in erster Linie der eingangs erwähnte Einmalertrag im Zusammenhang mit einer Versicherungserstattung. Wegen Akquisitionen in den Vorjahren waren – mit Ausnahme der Forschungs- und Entwicklungskosten sowie der Verwaltungskosten – alle Kostenpositionen durch Effekte aus Kaufpreisallokationen nach HGB negativ beeinflusst. Insgesamt beliefen sich diese vor Steuern auf 118 Millionen Euro; darin enthalten sind auch die planmäßigen Goodwill-Abschreibungen in Höhe von 48 Millionen Euro.

**KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG**  
in Mio. EUR

	2020	in %	2019	in %
Umsatzerlöse	9.774	100,0	12.049	100,0
Herstellungskosten des Umsatzes	8.445	-86,4	-10.136	-84,1
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>1.329</b>	<b>13,6</b>	<b>1.913</b>	<b>15,9</b>
Vertriebs- und allgemeine Verwaltungskosten	-993	-10,2	-1.080	-9,0
Forschungs- und Entwicklungskosten	-644	-6,6	-751	-6,2
Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen	130	1,3	31	0,3
Finanzergebnis	-124	-1,3	-104	-0,9
<b>Ergebnis der Geschäftstätigkeit</b>	<b>-302</b>	<b>-3,1</b>	<b>10</b>	<b>0,1</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-98	-1,0	-189	-1,6
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>-400</b>	<b>-4,1</b>	<b>-180</b>	<b>-1,5</b>
Sonstige Steuern	-33	-0,3	-32	-0,3
<b>Konzern-Jahresfehlbetrag/-überschuss</b>	<b>-434</b>	<b>-4,4</b>	<b>-212</b>	<b>-1,8</b>
<b>EBIT</b>	<b>-192</b>	<b>-2,0</b>	<b>96</b>	<b>0,8</b>
<b>EBITDA</b>	<b>435</b>	<b>4,4</b>	<b>712</b>	<b>5,9</b>

Nicht nur die aufgeführten unmittelbaren Auswirkungen der pandemiebedingten Ausnahmesituation, sondern auch die Bildung von Restrukturierungsrückstellungen führten zu einer weiteren spürbaren Verringerung des EBIT von 96 Millionen Euro im Jahr 2019 auf -192 Millionen Euro im Berichtsjahr. Entsprechend ging auch die EBIT-Marge signifikant auf -2,0 Prozent (Vorjahr: 0,8 Prozent) zurück. Bereinigt um die Effekte aus Kaufpreisallokationen und Goodwill-Abschreibungen lag die EBIT-Marge bei -0,8 Prozent.

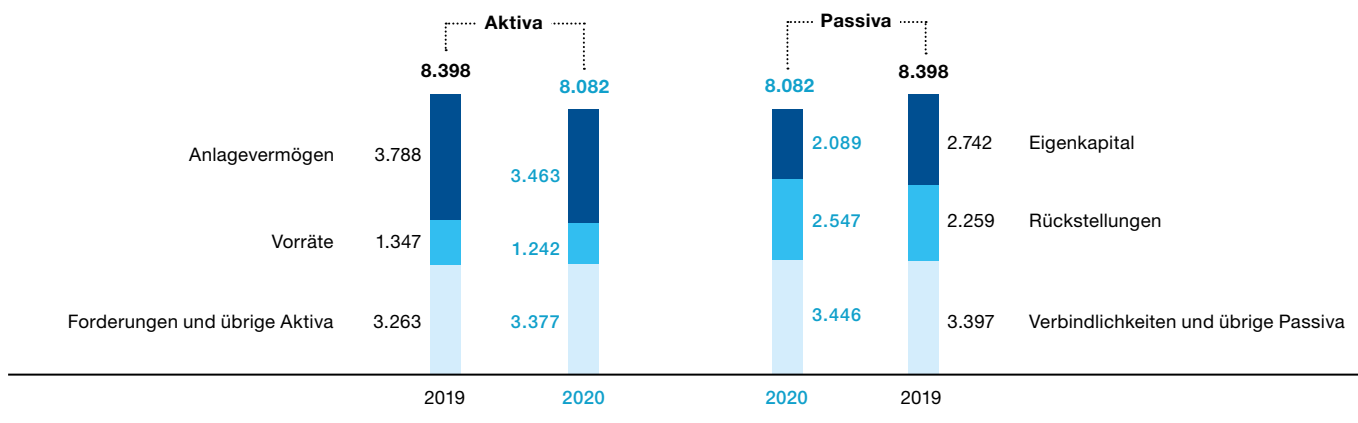
Das Finanzergebnis hat sich 2020 im Vergleich zum Vorjahr um 20 Millionen Euro auf -124 Millionen Euro verschlechtert. Grund dafür sind insbesondere Abschreibungen auf Finanzanlagen und das geringere Ergebnis aus assoziierten Unternehmen. Im Einklang mit dem rückläufigen Ergebnis verringerten sich auch die Steuern vom Einkommen und Ertrag: Im Vergleich zum Vorjahr sank der entsprechende Aufwand um 91 Millionen Euro – dennoch fielen trotz negativem Konzernergebnis Steuern vom Einkommen und Ertrag in Höhe von 98 Millionen Euro an. Erklären lässt sich der Steuer-aufwand insbesondere durch die Nichtaktivierung von aktiven latenten Steuern im Hinblick auf Verlustvorträge und durch Wertberichtigungen latenter Steuern bezüglich temporärer Differenzen. Zum Steuer-aufwand beigetragen haben außerdem positive Ergebnisse einzelner Gesellschaften, die steuerlich nicht mit Verlusten anderer Konzerngesellschaften konsolidiert werden können sowie ergebnisunabhängige Quellensteuern. Der sonstige Steuer-aufwand lag mit 33 Millionen Euro auf dem Niveau des Vorjahres. In Summe resultierte daraus ein Jahresfehlbetrag von 434 Millionen Euro (2019: Jahresfehlbetrag von 212 Millionen Euro).

## Vermögenslage

Zum Bilanzstichtag 31. Dezember 2020 hat sich unsere Bilanzsumme gegenüber 2019 um 316 Millionen Euro auf 8.082 Millionen Euro verringert. Der Rückgang ist in erster Linie negativen Wechselkurseffekten zuzuschreiben, spiegelt jedoch auch das durch die Corona-Krise gesunkene Geschäftsvolumen und unsere Anstrengungen zur Reduzierung der Kapitalbindung wider. Das Anlagevermögen lag dabei mit 3.463 Millionen Euro deutlich unter dem Vorjahresniveau. Das Sachanlagevermögen hat um 243 Millionen Euro abgenommen; ursächlich dafür sind negative Währungseinflüsse sowie geringere Investitionen in technische Anlagen und Maschinen im Zusammenhang mit dem gesunkenen Umsatzvolumen. Auch die immateriellen Vermögensgegenstände sind um 63 Millionen Euro zurückgegangen. Zugänge bei den immateriellen Vermögensgegenständen, die hauptsächlich im Zusammenhang mit dem Erwerb von weiteren Anteilen an MAHLE Behr zum 1. Januar 2020 standen, wurden durch planmäßige Abschreibungen signifikant überkompensiert. Diese bezogen sich vor allem auf den Goodwill und auf stille Reserven, die im Rahmen von Kaufpreisallokationen aufgedeckt wurden.

Das Umlaufvermögen des MAHLE Konzerns übertraf das Vorjahresniveau um 19 Millionen Euro und belief sich auf 4.319 Millionen Euro. Dies ist auf die deutliche Erhöhung unserer flüssigen Mittel um über 300 Millionen Euro auf 871 Millionen Euro zurückzuführen. Die erheblich gesteigerte Liquiditätsausstattung reflektiert unsere erfolgreich fortgesetzten Anstrengungen, das Nettoumlauf-

## BILANZSTRUKTUR DES MAHLE KONZERNS in Mio. EUR



vermögen (Net Working Capital) zu optimieren. Neben eigenen Bemühungen trugen auch Wechselkurseffekte zur Reduzierung der Vorräte um 105 Millionen Euro sowie der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 177 Millionen Euro im Vorjahresvergleich bei.

### BILANZIELLE NETTOVERSCHULDUNG UM

# 31 %

### GEGENÜBER DEM VORJAHR REDUZIERT

Unser Eigenkapital ging 2020 um 654 Millionen Euro auf 2.089 Millionen Euro zurück. Gründe sind in erster Linie der Jahresfehlbetrag und darüber hinaus negative Währungseinflüsse in Höhe von 163 Millionen Euro. Zusätzlich wirkte unsere verbesserte Liquiditätsausstattung bilanzverlängernd, was mit rund einem Prozentpunkt zum Rückgang der Eigenkapitalquote von 32,7 Prozent auf 25,8 Prozent beitrug. Die Rückstellungen stiegen auf 2.547 Millionen Euro, dies entspricht einer Zunahme um 287 Millionen Euro gegenüber dem Vorjahresende. Maßgeblich hierfür war insbesondere die Bildung umfangreicher Restrukturierungsrückstellungen. Zusätzlich erhöhten sich die Garantie- und Risikorückstellungen um 60 Millionen Euro und die Pensionsrückstellungen um 36 Millionen Euro, letztere primär aufgrund von Zinseffekten. Bei den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen war ein Anstieg von 152 Millionen Euro zu verzeichnen – hier wirkten sich unsere Bemühungen zur Verbesserung von Zahlungsbedingungen positiv aus. Im Gegenzug haben wir Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten in Höhe von 112 Millionen Euro abgebaut. Unter Berücksichtigung gestiegener flüssiger Mittel hat sich unsere bilanzielle Nettoverschuldung im Berichtsjahr deutlich von 1.340 Millionen Euro auf 925 Millionen Euro verringert.

## Finanzlage

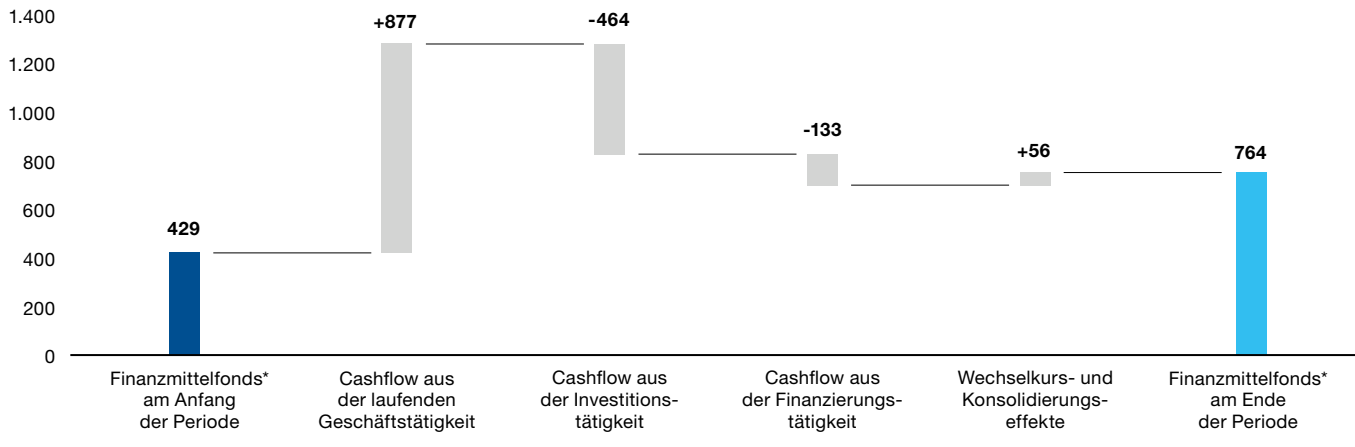
Im Zuge seines globalen Wachstums hat MAHLE die Konzernfinanzierung in den vergangenen Jahren breit aufgestellt und diversifiziert. Neben Konsortialkreditlinien, Schuldscheinen und bilateralen Krediten sind in Euro denominierte Unternehmensanleihen Teil unseres Finanzierungsportfolios. Mit unserer konservativen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

Um unseren Handlungsspielraum während der Corona-Pandemie zu erweitern, haben wir uns im Juni 2020 entschieden, eine weitere Konsortialkreditlinie in Höhe von 500 Millionen Euro mit Fälligkeit 2023 zu vereinbaren. Diese zusätzliche Liquiditätsvorsorge ergänzt unsere bereits bestehende Konsortialkreditlinie über 1,8 Milliarden Euro mit einer Laufzeit bis 2024. Die nicht in Anspruch genommenen, fest zugesagten Kreditlinien beliefen sich zum Berichtsjahresende auf 2.432 Millionen Euro und trugen wie die liquiden Mittel zur finanziellen Stabilität unseres Konzerns bei. Die Anlage von flüssigen Mitteln erfolgte diversifiziert über verschiedene, nach Ratingaspekten ausgewählte Banken.

Das Geschäftsjahr 2020 haben wir mit einem positiven Cashflow in Höhe von 279 Millionen Euro abgeschlossen. Maßgeblich hierfür war der Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit von 877 Millionen Euro. Trotz des deutlich negativen Konzern-Jahresfehlbetrags konnte der Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit aufgrund einer reduzierten Kapitalbindung im Nettoumlaufvermögen (Net Working Capital) und hoher nichtzahlungswirksamer Aufwendungen für die Bildung von Restrukturierungsrückstellungen deutlich gesteigert werden. Der Nettomittelabfluss unseres Cashflows aus Investitionstätigkeit war mit 464 Millionen Euro geringer als 2019, vor allem wegen geringerer Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen. Unseren Zahlungsmittelbedarf für



## CASHFLOW in Mio. EUR



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

Investitionen konnten wir im Berichtsjahr vollständig durch den Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit decken. Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit wies einen Nettoabfluss von 133 Millionen Euro auf (2019: Nettozufluss von 303 Millionen Euro). Grund für die deutliche Veränderung im Vergleich zum Vorjahr ist die Tatsache, dass 2020 keine neuen Anleihen begeben oder Schuldscheine aufgenommen wurden; stattdessen konnten wir Finanzverbindlichkeiten abbauen.

## Investitionen

Auch im Investitionsvolumen der MAHLE Gruppe spiegelte sich der Pandemieeinfluss wider: mit 433 Millionen Euro fielen unsere Investitionen in das Sachanlagevermögen 2020 um 116 Millionen Euro niedriger aus als 2019. Während die getätigten Investitionen in wichtige Zukunftsbereiche die Abschreibungen des Sachanlagevermögens überstiegen, lag die konzernweite Quote mit 89 Prozent unter dem Vorjahreswert (113 Prozent). Die Investitionsquote, die die Relation von Investitionen zu Umsatzerlösen abbildet, reduzierte sich hingegen nur leicht auf 4,4 Prozent (Vorjahr: 4,6 Prozent).

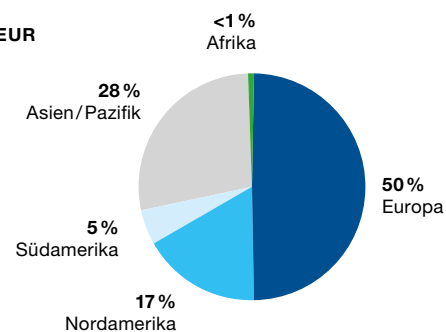
Regional betrachtet war Europa unser wichtigster Investitionsstandort: Rund die Hälfte unserer Investitionen tätigten wir dort. Länder mit hohen Investitionen in die Erweiterung von Werken und Produktionsanlagen waren neben Deutschland erneut Polen, Spanien und Slowenien. Sowohl in Spanien als auch in Slowenien investierten wir größtenteils in den Geschäftsbereich Elektronik und Mechatronik. In der Region Asien/Pazifik tätigten wir 2020 rund 28 Prozent unserer konzernweiten Sachanlageinvestitionen. Wie bereits im Vorjahr entfiel der Großteil auf unsere chinesischen Standorte, wo neben projektbezogenen Investitionen in eine

Stahlkolben-Produktionslinie auch wesentlich in unser Mechatronik-Werk in Taicang investiert wurde. Auch in Japan haben wir Produktionslinien erweitert. In Nordamerika – die Region hielt 2020 einen Anteil von rund 17 Prozent am Gesamtvolumen – haben wir überwiegend in unsere US-amerikanischen Standorte investiert, etwa in Zusammenhang mit Kundenprojekten.

Neben den Sachanlageinvestitionen nutzten wir im Berichtsjahr auch strategische Akquisitionen, um unsere Geschäftsfelder im Rahmen der dualen Strategie auszubauen. So stockten wir unsere Beteiligungsquote an MAHLE Behr weiter auf, um unser Kerngeschäft Thermomanagement zu stärken. Zudem haben wir uns mit der vollständigen Übernahme von BHS zum 1. Januar 2020 im Aftermarket-Bereich für Thermomanagement-Produkte noch besser aufgestellt.

## INVESTITIONEN NACH REGIONEN

Gesamt:  
433 Mio. EUR



# Zusätzliche Leistungsindikatoren

**Unsere Innovationskraft ist seit 100 Jahren der Grundstein unseres Erfolgs. Auch in schwierigen Zeiten investieren wir daher unvermindert in unsere Forschung und Entwicklung.**

**Auch in einem schwierigen Umfeld haben wir unsere Lieferketten aufrechterhalten. So konnten wir unsere Produktion nach dem Lockdown im Frühjahr rasch wieder hochfahren.**

**Technologien und Pilotprojekte, die sich in der Krise bewährt haben, werden wir zukünftig forcieren, zum Beispiel Fernwartung mittels Augmented Reality.**

## Beschäftigte

Der MAHLE Konzern beschäftigte zum Jahresende 2020 weltweit 72.184 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; das entspricht einem Rückgang gegenüber dem Vorjahr um 4.831 Beschäftigte beziehungsweise 6,3 Prozent. Wesentlicher Grund für die Personalanpassungen war eine rückläufige Auftragslage aufgrund der Covid-19-Pandemie und der anhaltenden Schwäche der Automobilindustrie.

Ungeachtet der Einschränkungen aufgrund der Pandemie haben wir auch im Berichtsjahr konsequent in die Aus- und Weiterbildung unserer Belegschaft investiert und hierbei u. a. die Umstellung auf Online-Formate vorangetrieben. Denn uns ist bewusst: Unsere Be-

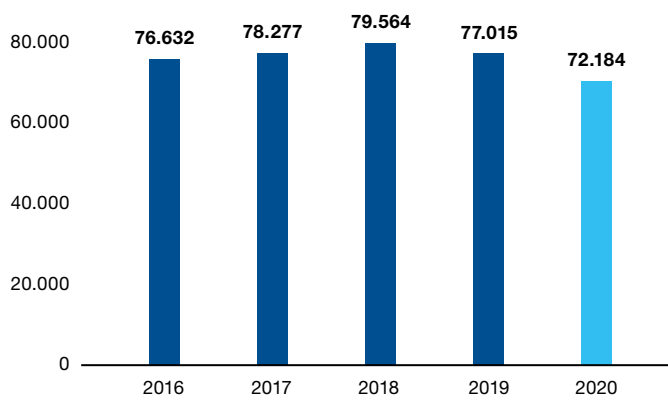
schäftigten sind der Schlüssel für die Zukunftsfähigkeit des MAHLE Konzerns. Ihr Know-how, ihre Motivation und ihr Engagement sind die Grundlage für unsere erfolgreiche Entwicklung. So haben unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter trotz der herausfordernden Umstände unter Einhaltung strenger Hygiene- und Schutzmaßnahmen weltweit an insgesamt 60.387 Qualifizierungsmaßnahmen teilgenommen (2019: 99.724). Zusätzlich konnten durch die Erweiterung unseres Corporate E-Learning Angebotes rund 12.000 Kurse online absolviert werden.

Der weltweite Fehlstand (exklusive Joint Ventures) belief sich im Berichtsjahr auf 3,6 Prozent (2019: 3,9 Prozent).

## Beschäftigte nach Regionen

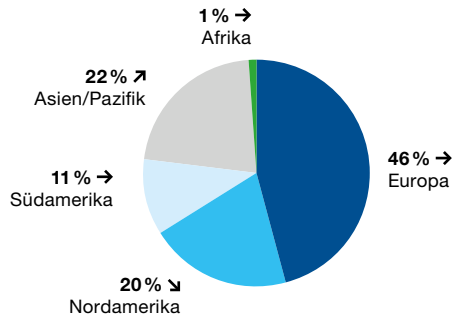
An unseren europäischen Standorten waren zum Stichtag 33.009 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, und damit 2.327 Beschäftigte beziehungsweise 6,6 Prozent weniger als 2019. Dabei kam es in fast allen europäischen Ländern zu einem Rückgang. Im Zuge von Restrukturierungsmaßnahmen wurden an zahlreichen Standorten befristete Arbeitsplätze abgebaut und vakante Positionen nicht neu besetzt. Zudem haben wir unseren deutschen Standort in Öhringen mit über 200 Beschäftigten stillgelegt und unsere Aktivitäten an unseren italienischen Standorten in La Loggia und Saluzzo mit über 400 Beschäftigten eingestellt, wobei wir erfreulicherweise einen Investor gewinnen konnten, der die beiden italienischen Standorte übernommen hat. In Spanien und in Bosnien-Herzegowina hingegen stellten wir 277 beziehungsweise 77 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neu ein. Grund waren die gute Auftragslage und der weitere Ausbau des Geschäftsbereiches Elektronik und Mechatronik.

### BESCHÄFTIGTENENTWICKLUNG 2016-2020



## ANTEIL DER BESCHÄFTIGTEN NACH REGIONEN

Gesamt:  
72.184



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

In Nordamerika zählten wir zum Jahresende 2020 insgesamt 14.599 Beschäftigte und damit 1.537 (-9,5 Prozent) weniger als 2019. Der dortige Personalabbau war ebenfalls der Krise geschuldet und betraf im Wesentlichen die USA und Mexiko.

In Südamerika beschäftigten wir zum Ende des Berichtsjahres mit 7.955 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 436 Beschäftigte weniger als im Vorjahr, das entspricht einem Minus von 5,2 Prozent.

In der Region Asien/Pazifik verzeichneten wir zum Berichtsjahresende mit 15.694 Beschäftigten 467 beziehungsweise 2,9 Prozent weniger als 2019.

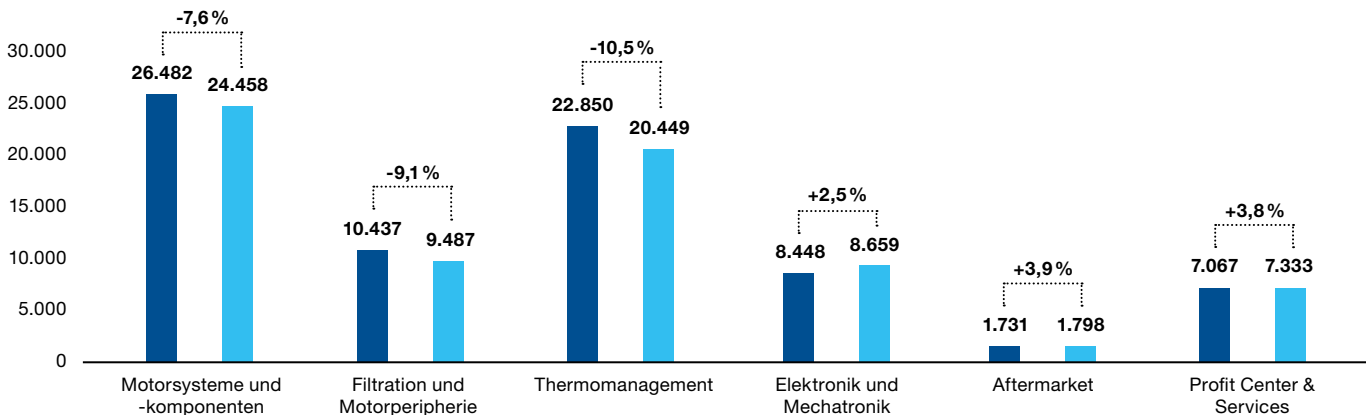
In Afrika (Südafrika) waren zum Stichtag 31. Dezember 2020 927 Beschäftigte an unseren Standorten tätig, insgesamt 64 Personen weniger als im Vorjahr (-6,4 Prozent).

## Beschäftigte nach Geschäftsfeldern

In unserem Geschäftsbereich Motorsysteme und -komponenten verringerte sich der Personalstand um 2.024 Mitarbeiter. Dennoch waren an den insgesamt 42 Standorten dieses Geschäftsbereichs mit 33,9 Prozent immer noch die meisten unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig. Im Bereich Thermomanagement beschäftigten wir an 38 Standorten 28,3 Prozent unserer Gesamtbelegschaft, 2.401 Beschäftigte weniger als im Vorjahr. Im Geschäftsbereich Filtration und Motorperipherie arbeiteten in 30 Werken 13,1 Prozent der Konzernbelegschaft, 950 Personen beziehungsweise 9,1 Prozent weniger als 2019. Im neu geschaffenen Geschäftsbereich Elektronik und Mechatronik waren Ende 2020 8.659 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig, was einem Anteil an der gesamten Belegschaft von rund 12 Prozent entspricht. In unserem personell gesehen kleinsten Geschäftsbereich Aftermarket arbeiteten Ende 2020 insgesamt 67 Beschäftigte mehr als zum Vorjahreszeitpunkt. Ein Grund für den Zuwachs ist die Übernahme der Mehrheitsanteile von BHS Anfang 2020. In den Profit Centern und im Bereich Services verzeichneten wir im Vergleich zum Vorjahr einen Personalanstieg um 266 Beschäftigte. Dies lag zum einen an der Zentralisierung der Einkaufsfunktionen im Bereich Services, zum anderen am Aufbau der Shared Service Center in Wroclaw (Polen), Monterrey (Mexiko) und Pune (Indien).

## BESCHÄFTIGTE NACH GESCHÄFTSFELDERN

■ 2019 ■ 2020



# Technologie und Innovation

Trotz des schwierigen Umfelds blieben unsere konzernweiten Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten im Geschäftsjahr 2020 auf hohem Niveau. Wir investierten 644 Millionen Euro, im Jahr 2019 lag der Forschungs- und Entwicklungsaufwand bei 751 Millionen Euro. In Relation zum Umsatz ergibt sich für 2020 eine hohe Quote von 6,6 Prozent (2019: 6,2 Prozent). Die um Restrukturierungsaufwendungen bereinigte Quote haben wir im Vergleich zum Vorjahr konstant gehalten, was die hohe Bedeutung der Forschung und Entwicklung bei MAHLE widerspiegelt. Zum 31. Dezember 2020 beschäftigten wir in diesem Bereich rund 5.480 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Berichtsjahr hat MAHLE 256 Patente neu angemeldet. Hinzu kamen noch 307 Erfindungsmeldungen.

Die duale Strategie, die MAHLE schon seit mehreren Jahren verfolgt, haben wir auch 2020 unter besonderer Berücksichtigung der Themenfelder Wasserstoff und Batterietechnologie fortgesetzt. Zum einen entwickeln wir Systeme und Komponenten für alternative Antriebskonzepte – darunter hybride und batterieelektrische Antriebe sowie Brennstoffzellen – konsequent weiter. Ziel ist eine bedarfsgerechte Mobilität, die die Antriebsform jeweils auf den Einsatzzweck abstimmt. Zum anderen wollen wir auch den Verbrennungsmotor weiterentwickeln, um ihn klimaneutral sowie noch sauberer und effizienter zu machen. Dabei setzen wir nicht nur auf klassische Motorenversuche, sondern nutzen beispielsweise auch Innovationen aus dem Bereich Additive Fertigung/Rapid Prototyping bei Kolben oder Ladeluftkühlern sowie alternative Kraftstoffe.

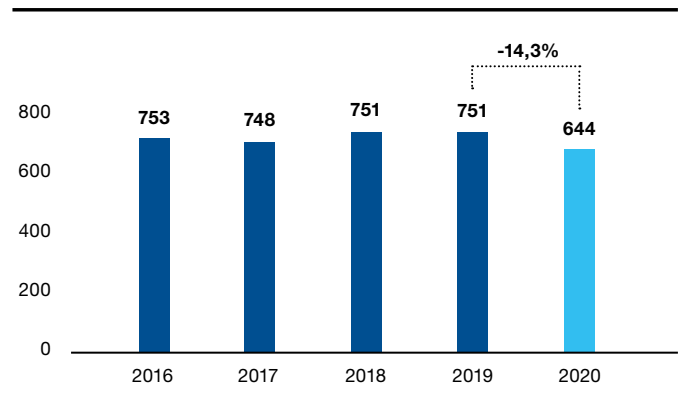
## Ausgewählte Innovationen des Geschäftsjahres 2020

Im Berichtsjahr haben wir erstmals im 3D-Druck einen serientauglichen Kolben gefertigt und ihn zusammen mit unserem Kunden und den Projektpartnern getestet. Die Technologie eröffnet uns beim Design große Freiheit, um den Kolben leichter zu machen und die Kühlung zu optimieren. Zusammen mit einer Neuauslegung des Motors kann so eine Leistungs- oder Effizienzsteigerung erzielt werden.

Zudem hat MAHLE 2020 einen Kondensator für Hybrid- und Elektrofahrzeuge neu vorgestellt, der das Laden der Traktionsbatterie beschleunigt. Er sorgt im Zusammenspiel mit anderen Komponenten des Kühlsystems dafür, dass die Batterie bei schnellem Laden gekühlt und dadurch geschützt wird. Gleichzeitig stellt der Kondensator ausreichende Kühlleistung für die Temperierung des Innenraums bereit, ohne dafür zusätzlichen Bauraum zu beanspruchen.

Zur Jahresmitte wurde von uns ein neues Antriebssystem für E-Bikes auf den Markt gebracht. Das System X35+ besteht aus Radnabenmotor, Batterie und Steuereinheiten und ist so kompakt, dass es unauffällig in einen klassischen Fahrradrahmen integriert werden kann. Mit dem Antriebssystem X35+ orientiert sich MAHLE dabei bewusst nicht an einer maximal möglichen Leistung, son-

**F&E-AUFWENDUNGEN 2016-2020**  
in Mio. EUR



dern am Nutzer. Das macht das System schlanker und leichter: Inklusive Batterie wiegt das X35+ 3,5 Kilogramm. Ergänzt wird die Hardware um mobile und webbasierte Apps.

Außerdem hat MAHLE zwei standardisierte Luftfilterlösungen für Brennstoffzellen entwickelt, die die Zellen vor Schadgasen und Partikeln schützen. Dieser neue modulare Ansatz senkt außerdem unsere Entwicklungszeiten und -kosten: Entwickler können nun direkt auf ein fertig entwickeltes Standard-Bauteil zugreifen, statt individuelle Lösungen für das jeweilige Fahrzeug finden zu müssen.

Eine weitere Innovation des Jahres 2020: eine Klimaanlage mit integrierter Feinstaubsensorik, die die Feinstaubbelastung im Fahrzeuginnenraum senkt. Die Sensoren haben direkten Kontakt sowohl mit der Kabinen- als auch der Außenluft, sodass die Klimaanlage direkt auf die jeweilige Verschmutzungssituation reagiert und die Luft in der Fahrzeuggabine bedarfsgerecht reinigt.

Mit dem kanadischen Brennstoffzellenhersteller Ballard Power Systems Inc. haben wir im Berichtsjahr darüber hinaus vereinbart, künftig gemeinsam Brennstoffzellensysteme für Nutzfahrzeuge verschiedener Gewichtsklassen zu entwickeln. Langfristiges Ziel der Kooperation ist es, komplette Brennstoffzellensysteme für den europäischen, nordamerikanischen und asiatischen Markt zu entwickeln und zu fertigen.

Zusätzlich hat MAHLE im Geschäftsjahr 2020 seine Mechatronik- und Elektronik-Aktivitäten forciert: In Kornwestheim bei Stuttgart wurde ein mittlerer zweistelliger Millionenbetrag in das neue globale Entwicklungszentrum für Mechatronik investiert. Rund 100 Ingenieurinnen und Ingenieure entwickeln hier Produktlösungen für elektrische Antriebssysteme, Aktuatoren und elektrische Nebenaggregate für Fahrzeuge mit Hybrid-, Wasserstoff- oder batterieelektrischen Antrieben.

# Einkauf

Das Berichtsjahr stand aus Einkaufssicht von Anfang an unter anspruchsvollen Vorzeichen. Grund dafür: ein schwieriges Marktumfeld und weitere sich abzeichnende Handelsbeschränkungen. Zudem entwickelten sich die Rohstoffpreise im Jahresverlauf sehr volatil: Während die Preise in der ersten Jahreshälfte, insbesondere für Aluminium und Kupfer, deutlich sanken, kehrte sich dieser Trend im zweiten Halbjahr um. Im Jahresmittel konnten die Rohstoffpreise die negativen Effekte nur in geringem Umfang kompensieren.

Gleich zu Jahresanfang wurde das größte organisatorische Vorhaben für 2020 – die Zentralisierung der Einkaufsfunktion für das Automotive-Geschäft – umgesetzt. Als erstes ging die neue Funktion in der Region Nordamerika „live“; bis Jahresmitte folgten alle weiteren Regionen sowie die Globalfunktionen. Ziel der Reorganisation: Synergien besser zu nutzen und unsere Marktposition weiter zu stärken und auszubauen.

Im weiteren Jahresverlauf beeinflusste die Corona-Pandemie auch die MAHLE Aktivitäten im Einkauf maßgeblich. Somit galt es zunächst, wichtige Einkaufsthemen neu zu organisieren. Allen voran mussten wir die Versorgung unserer Werke sicherstellen und damit auch die Belieferung unserer Kunden, wobei unsere Regionen unterschiedlich stark und zu unterschiedlichen Zeitpunkten durch Covid-19 betroffen waren. Im Zusammenhang mit der Pandemie sahen wir uns zudem mit einer steigenden Zahl von (drohenden) Insolvenzen seitens unserer Lieferanten konfrontiert; hier mussten wir Ressourcen sowohl zu ihrer Abwendung als auch zur Abwicklung einsetzen.

Trotz der schwierigen Situation hatte MAHLE im Einkauf auch Erfolge zu verzeichnen: Beispielsweise wurden im Berichtsjahr die Zahlungsbedingungen weltweit kontinuierlich verbessert und damit auch die Cash-Position des Konzerns positiv beeinflusst.

Parallel zu all diesen Aktivitäten wurde im Berichtsjahr die Neuorganisation des Einkaufs weiter vorangetrieben: IT-Systeme wurden standardisiert und konzernweite Prozesse in der neuen Organisation etabliert. Ebenso haben wir die Digitalisierung der Einkaufsaktivitäten fortgesetzt, etwa durch den Roll-out der eBuy-Plattform für die Beschaffung von indirekten Materialien und Services.

# Produktion, Qualität und Umwelt

## MAHLE Produktion

Auch unsere Produktion wurde im Berichtsjahr von der Corona-Pandemie massiv beeinflusst. Ein Krisenteam kümmerte sich frühzeitig um ein umfassendes Hygienekonzept, um sowohl unsere Belegschaft zu schützen als auch den Weiterbetrieb unserer Fertigungsstätten zu ermöglichen. Aufgrund des Frühjahr-Lockdowns und des damit verbundenen Einbruchs der internationalen Märkte mussten wir die meisten Produktionsstätten temporär dennoch vollständig schließen. Auch unsere Lieferanten litten unter den Auswirkungen der Pandemie – die Lieferketten konnten wir dennoch dauerhaft sicherstellen. Unseren kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der alle MAHLE Fertigungsstandorte sowie Unternehmensbereiche umfasst, haben wir trotzdem, wenngleich eingeschränkt, fortgeführt. So mussten wir Umsetzungen vor Ort zurückstellen und haben uns stattdessen auf Strategie und Methodik konzentriert.

Bei der Strategieplanung haben wir Erkenntnisse aus der vorangegangenen MAHLE Produktionssystem-Projektphase einfließen lassen und das Produktionssystem konzeptionell weiterentwickelt. So wird langfristig eine Position unter den weltweit führenden „Lean Enterprises“ mit einem deutlich höheren Leistungsniveau entlang der gesamten Wertschöpfungskette angestrebt.

Im Bereich Industrie 4.0 haben wir unter anderem das Manufacturing Execution System (OneMES) weiter ausgebaut. Erste Werke und Kunden setzen es bereits ein und können damit sowohl Maschinendaten als auch die Teile- und Prozessrückverfolgung besser nutzen. In Verbindung mit dem MAHLE Enterprise Resource Planning (ERP/MORE) System ermöglicht OneMES, Informationen und Daten zwischen Maschinen und Unternehmensplanung in Echtzeit auszutauschen und zu nutzen; davon erwarten wir uns eine höhere Produktivität und eine noch bessere Qualität.

Technologien und Pilotprojekte, die sich während der Covid-19-Pandemie bewährt haben, sollen zukünftig forciert werden: Fernwartung mittels Augmented Reality und neuem Maschinendirektzugriff (Remote Direct Access) wollen wir zum technischen Standard mit hoher Datensicherheit weiterentwickeln.

## Qualitätsmanagement bei MAHLE

Wir wissen: Qualität ist die Basis unseres Erfolgs. Innovative, fehlerfreie und zuverlässige Produkte und Systeme bilden dafür die Grundlage. Kernelement unserer unternehmerischen Jahresplanung sind daher Qualitätsziele, die wir top-down definieren, bottom-up konkretisieren und über die operativen Bereiche konsolidieren. Zudem kommt bereits seit vielen Jahren in allen unseren Geschäftsprozessen ein konzernweites Qualitätsmanagementsystem zum Einsatz.

Unser konzernweites „MAHLE Quality Improvement Program“ haben wir 2020 erfolgreich fortgesetzt und dabei bestimmte Themen priorisiert. Das Ziel: die Qualität unserer Produkte und Leistungen kontinuierlich weiter zu verbessern und zugleich das Qualitätsbewusstsein zu stärken. Die Schulung unserer Belegschaft ist ebenso Teil des Programms wie Projekte, mit denen wir Aktivitäten koordinieren, Abläufe standardisieren und unsere Produkte und Prozesse optimieren. Damit wollen wir die Qualitätskosten und Risiken weiter reduzieren und potenzielle Fehlerquellen bereits in der Produktentwicklung ausschließen. Auch in der Serienfertigung setzen wir eine Vielzahl qualitätssichernder Maßnahmen ein.

Mit unserem „MAHLE Quality Improvement Program“ stehen unsere Teams im regelmäßigen Austausch. Die Ergebnisse fließen in unsere Abläufe ein und optimieren sie. Zudem hat MAHLE im November 2020 am weltweiten World Quality Day mit einer eigenen Online-Konferenz teilgenommen. Dabei konnten sich all unsere Produktionsstandorte über den aktuellen Status, Prioritäten, Verbesserungen und Erfolge im Bereich Qualität austauschen.

Unsere Kunden liefern die Daten zu unserer Qualitäts-Performance in unterschiedlichen Formaten. In unserer konzernübergreifenden Datenbank überführen wir sie dann in ein einheitliches Reporting; Ziel ist es, das Verbesserungspotenzial der standardisierten Informationen noch besser nutzen zu können.

### ANZAHL DER KUNDENREKLAMATIONEN UM

# 17 %

### GEGENÜBER DEM VORJAHR REDUZIERT

Zu den Kundenreklamationen: Sie sind 2020 um 17 Prozent gegenüber dem Vorjahr gesunken. Auch die Anzahl der fehlerhaft ausgelieferten Teile haben wir weiter reduziert. Außerdem haben rund 80 Kunden im Geschäftsjahr die Qualität unserer Produkte erneut ausgezeichnet.

## Arbeitsicherheit und Umwelt

Um die Arbeitsplätze unserer Mitarbeiter sicher zu gestalten, setzen wir zur Minimierung von Arbeitsrisiken technische, organisatorische und persönliche Schutzmaßnahmen um. Grundlage dafür sind unsere regelmäßigen Risikobewertungen, auf deren Basis wir kontinuierlich Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsicherheit und Ziele zum Arbeitsschutz ableiten. Die Einhaltung der Ziele und Umsetzung der Maßnahmen überprüfen wir durch regelmäßige Audits und Begehungen.

### UNFALLRATE UM

# 23 %

### GEGENÜBER DEM VORJAHR REDUZIERT

Im Vordergrund unserer Arbeit stand 2020 neben umfassenden Corona-Schutzmaßnahmen die weitere Harmonisierung von internen Prozessen mit dem Ergebnis, dass wir unsere Unfallrate das vierte Jahr in Folge deutlich senken konnten: von 6,8 Unfällen pro eine Million Arbeitsstunden im Jahr 2017 auf mittlerweile 3,7 Unfälle im Berichtsjahr. Das Thema Arbeitssicherheit verfolgen wir auch im kommenden Jahr mit hoher Priorität und wollen es noch stärker im Bewusstsein unserer Beschäftigten verankern. Unser Maßnahmenkatalog umfasst beispielsweise gefährdungsbezogene Kurzschulungen, sogenannte „Safety Talks“, die Themen wie den richtigen Umgang mit den verschiedenen Arbeitsmitteln adressieren und allen Werken zur Verfügung gestellt werden. Zudem werden an allen unseren Standorten regelmäßige kurze Sicherheitstouren (Safety Observation Tours) durchgeführt. Darüber hinaus haben wir im Berichtsjahr die Zertifizierung des Arbeitsschutzmanagementsystems nach ISO 45001 auf weitere Standorte ausgeweitet. Wir planen, das Zertifikat schrittweise an all unseren Standorten einzuführen.

Unser Ansatz zum Umweltschutz reicht von der Forschung und Entwicklung über die Produktion bis hin zur Verwertung unserer Produkte. Bestehende Produkte, Verbrauchsstoffe, Prozesse und Maschinen unterliegen einer kontinuierlichen Bewertung und Verbesserung, um die Auswirkungen auf die Umwelt zu minimieren. Die MAHLE Geschäftsführung hat im Jahr 2020 ein konzernweites CO<sub>2</sub>-Reduktionsziel beschlossen. Bis 2040 soll der MAHLE Konzern bezogen auf alle direkt verursachten und mit eingekaufter Energie verbundenen CO<sub>2</sub>-Emissionen (Scope 1 und Scope 2 gemäß Greenhouse Gas Protocol) CO<sub>2</sub>-neutral werden. Ein wichtiger Hebel zur Zielerreichung ist es, den spezifischen Energieverbrauch unserer Werke bezogen auf die Wertschöpfung jährlich zu reduzieren. Weitere CO<sub>2</sub>-Reduzierungen wollen wir durch die Eigenerzeugung von regenerativem Strom und den Bezug von Grünstrom erreichen. Verbleibende unvermeidbare CO<sub>2</sub>-Emissionen werden wir langfristig mit Kompensationsmaßnahmen ausgleichen.

# Chancen- und Risikobericht

Neue Chancen und Risiken ergeben sich aus der zunehmenden Sensibilisierung der Märkte für ökologische Aspekte sowie aus Normen zur Emissionsreduktion, denen wir mit weiter verstärkten F&E-Aktivitäten für innovative Produkte begegnen.

Diese Herausforderungen binden wir frühzeitig in unsere Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten ein und ergreifen alle Chancen, wettbewerbsfähige und innovative Produkte zu bieten.

Neben unserer ausgeprägten Anpassungsfähigkeit helfen uns unsere breite Aufstellung und globale Präsenz dabei, mögliche Nachfragerückgänge in einzelnen Märkten zu kompensieren.

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 konzernweit tätige Innenrevision überprüft anhand jährlich wechselnder Prüfpläne regelmäßig die Ordnungsmäßigkeit und Effizienz unserer Prozesse und Kontrollsysteme.

## SCHEMATISCHE DARSTELLUNG DES RISIKOMANAGEMENTS BEI MAHLE



Durch die Transformation der Automobilindustrie und die Konsequenzen aus der Corona-Krise können sich Risikoschwerpunkte verändern. Um dies zu steuern, haben wir einen systematischen Risikomanagementprozess eingeführt – mit folgenden Schwerpunkten:

## Markt- und Technologietrends

Langfristige Markt- und Technologietrends erfassen wir in einem systematischen Szenarioansatz. Grundlage ist ein Basisszenario,

das auch die Entwicklungen unserer Geschäftseinheiten, Regionen, Produkte und Märkte bis ins Jahr 2035 umfasst. Davon ausgehend unterziehen wir unser Unternehmen mit „Extremszenarien 2035“ einem Stresstest in verschiedenen Dimensionen, 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 künftige Geschäftsfelder und neue Produktionsverfahren ein; daraus abgeleitete Maßnahmen bilden wir in der strategischen Unternehmens- beziehungsweise Budgetplanung ab. Im Zuge der 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 und nachhaltige 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 sowie weiterer Produkte im elektrischen Antriebsstrang profitieren wir vom expandierenden Markt elektrifizierter Kraftfahrzeuge. Diese Aktivitäten haben wir durch mehrere Zukäufe, die zwischenzeitlich in unseren Konzern integriert sind, gezielt gestärkt. Durch Akquisitionen in den vergangenen Jahren haben wir auch unser Thermomanagement-Geschäft deutlich ausgebaut und unser Produktportfolio um Klimakompressoren erweitert. Damit verfügt MAHLE über die notwendigen Ressourcen und das Know-how, elektrische Klimakompressoren für den wachsenden Markt der Plug-in-Hybride und Elektrofahrzeuge

zu entwickeln. Durch den Abschluss des Kaufvertrags sowie die Anfang 2021 vollzogene Übernahme des Thermomanagement-Geschäfts von Keihin werden wir zudem unseren regionalen Foot-print in Asien verbessern.

# ~ 60 %

**UMSATZANTEIL VON GESCHÄFTSFELDERN,  
DIE UNABHÄNGIG VOM ERSTAUSRÜSTUNGSGESCHÄFT  
MIT DEM PKW-VERBRENNUNGSMOTOR SIND.**

Handelsschwernisse wie beispielsweise der Brexit oder der Zollkonflikt zwischen den USA und China, Konjunkturschwankungen, Änderungen der politischen Rahmenbedingungen in einzelnen Regionen oder Ländern, sonstige die Weltwirtschaft beeinflussende Entwicklungen sowie die steigende Anzahl von Wettbewerbern insbesondere aus Asien können sich stark auf Marktentwicklungen und daher auch auf den Geschäftsverlauf unseres Unternehmens auswirken. Entsprechend beobachten wir Entwicklungen in diesem Zusammenhang kontinuierlich. Zum Thema Brexit ergeben sich nach heutigem Stand keine wesentlichen Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit. Generell dienen unsere breite Aufstellung und globale Präsenz als wichtige Stabilisierungsfaktoren und helfen uns dabei, Markt- und Kundenrisiken zu begegnen. Auch unser stark diversifiziertes Kunden- und Produktportfolio ist dabei hilfreich. So lassen sich mögliche Nachfragerückgänge in einzelnen Märkten oder bei einzelnen Kunden zumindest teilweise kompensieren. Einen globalen Markteinbruch wie in der Wirtschaftskrise 2009, dessen Folgen unser Ergebnis stark belasten könnten, werten wir deshalb als eines der größten Risiken für unseren Konzern. Hierzu zählen auch weitestgehend unvorhersehbare Ereignisse wie die Corona-Pandemie und ihre Folgeeffekte. Dadurch ist im Berichtsjahr die weltweite Produktion von Pkw und Nutzfahrzeugen im Vergleich zum Vorjahr deutlich zurückgegangen, was sich negativ auf die Ergebnislage des Konzerns auswirkte. Mit entsprechenden Frühwarnsystemen und Maßnahmenplänen begrenzen wir die Konsequenzen daraus bestmöglich. Die Diskussionen um die Dieselemissionen und weitere Fahrverbote für ältere Dieselmotoren sind wesentliche Unsicherheitsfaktoren für die gesamte Automobilindustrie, vor allem in Europa. 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 definierten Zeitpunkt in bestimmten Ländern oder Regionen ergeben. Durch unsere duale Strategie, mit der wir eine führende Rolle bei der technologischen Weiterentwicklung des Verbrennungsmotors einnehmen und gleichzeitig innovative Lösungen für alternative Antriebstechnologien entwickeln wollen, bereiten wir uns auf künftige Szenarien dieser Art vor. Bereits heute liegt der Umsatzanteil von Geschäftsfeldern, die unabhängig vom Erstausrüstungsgeschäft mit dem Pkw-Verbrennungsmotor sind, bei rund 60 Prozent des Konzernumsatzes. Diesen vom Pkw-Verbrennungsmotor unabhängigen Umsatzanteil wollen wir kontinuierlich erhöhen.

## Beschaffung und Produktion

Ein weiterer Schwerpunkt unseres Risikomanagements ist es, negative Auswirkungen aus Beschaffungsmärkten zu minimieren. Durch regelmäßige Lieferantenbewertungen beugen wir 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 Sicherungsgeschäfte dienen ebenfalls dazu, die Beschaffungsrisiken zu reduzieren. Konkret auftretende Risiken, die zu Engpässen in der Einkaufsteileversorgung und so zu Produktionsunterbrechungen führen können – wie die Covid-19-Pandemie im Jahr 2020 oder Versorgungsschwierigkeiten mit Halbleitern und Kunststoffgranulaten im Frühjahr 2021 – werden durch Supplier Risk Committees gesteuert. Diese werden von der zentralen Einkaufsleitung geführt; abhängig von der Themenstellung sind Mitarbeiter aus Vertrieb, Logistik, Produktion, Entwicklung und Qualität vertreten, um eine bestmögliche Koordination zur Risikobegrenzung zu erzielen. Um unsere Geschäftsprozesse weiter zu optimieren, arbeiten unsere Produktionsstätten in aller Welt intensiv zusammen. Das eingeführte MAHLE Produktionssystem unterstützt sie hierbei.

Durch verbesserte IT- und Fertigungsprozesse sowie hohe Qualitätsstandards wollen wir sicherstellen, dass operative Risiken wie unvorhergesehene Ereignisse, Cyberangriffe, unerwartete technische Störungen sowie Unfälle und menschliche Fehler den Produktionsbetrieb möglichst selten beeinträchtigen. Dies erfolgt auch unter der Berücksichtigung der zunehmenden Digitalisierung von einzelnen Arbeitsschritten. 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. Das von Epidemien und Pandemien ausgehende Risiko beeinträchtigte unsere Produktion im Berichtsjahr stark. Um die Gefahr von Ansteckungen und lokalen Ausbrüchen zu reduzieren, haben wir erhöhte Hygiene- und Sicherheitsstandards erarbeitet und umgesetzt. Um unsere Lieferketten noch sicherer zu machen, wurde ergänzend zu den Supplier Risk Committees eine globale Task Force für Operations, Logistics und IT eingerichtet, die geschäftsbereichsübergreifend fungiert.

Unser Konzern ist nach anerkannten ISO-Normen und ähnlichen Vorgaben unserer Branche auditert und zertifiziert, so beispielsweise im Hinblick auf 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 Berichtsjahr zu Qualitäts- und Gewährleistungsfällen, die unser Ergebnis belasteten. Um ähnlichen Risiken



künftig vorzubeugen, haben wir bereichsübergreifend Gegenmaßnahmen festgelegt. Zum Beispiel werden unsere Entwicklungsprozesse laufend auf den Prüfstand gestellt und optimiert, auch mit dem Ziel, die Risiken zu begrenzen, die sich aus weiter ansteigenden Forderungen unserer Kunden zur Übernahme von Garantiefumfängen ergeben könnten. Soweit gesetzlich erforderlich, sind zum Bilanzstichtag verursachte und bekannt gewordene wirtschaftliche Belastungen aus Qualitäts- und Gewährleistungsfällen, die nach dem Bilanzstichtag zu Auszahlungen führen dürften, durch Rückstellungen im Rahmen der Risikovorsorge abgedeckt.

## Finanzmanagement

Mit unserem systematischen konzernweiten Finanzmanagement stellen wir sicher, 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 Finanzierungs-Mix 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 mit im künftigen 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 Risikostreuung gemindert.

## Personal, IT und Rechnungslegung

Hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind heute und in Zukunft ein Grundpfeiler für unseren Erfolg. Deshalb ist es uns wichtig, geeignetes Personal zu gewinnen und es kontinuierlich zu fördern, weiterzuqualifizieren und langfristig an unser Unternehmen zu binden. Um frühzeitig direkten Kontakt mit potenziellen Bewerbern aufnehmen und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rekrutieren zu können, haben wir ein umfas-

sendes 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 zielen darauf ab, Beschäftigte in strategisch wichtigen Positionen zu motivieren und zu halten. 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, die dazu dienen, Berichtsfehlern vorzubeugen oder sie aufzudecken. Die Erstellung des Konzernabschlusses erfolgt zentral auf Basis der von den Tochtergesellschaften gemeldeten Daten. 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 Expertinnen und Experten frühzeitig in die Prozesse einbinden, minimieren wir Risiken und nutzen Chancen, die sich beispielsweise aus steuerlichen, arbeits-, wettbewerbs-, patent-, kartell-, datenschutz- und umweltrechtlichen Regelungen und Gesetzen sowie Handelsbestimmungen ergeben könnten. Wesentliche Elemente unserer Compliance-Struktur sind der MAHLE Business Code, die globale Compliance-Organisation, das Hinweisgebersystem für interne und externe Compliance-Meldungen sowie das 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, sofern globale Extremkrisen, wie beispielweise die Corona-Pandemie, nicht mehrfach in kurzer Folge vorkommen.

# Prognosebericht

**Wir rechnen für das Jahr 2021 mit einer Markterholung bei Pkw und leichten Nutzfahrzeugen. Das Vorkrisenniveau der Fahrzeugproduktion des Jahres 2019 dürfte allerdings noch nicht wieder erreicht werden.**

**Für MAHLE erwarten wir eine deutliche Umsatz- und Ergebnisverbesserung.**

**Wir möchten uns in den Wachstumsfeldern weiterhin frühzeitig Zugang zu innovativen Produkten und Technologien verschaffen.**

## Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

Auch im Jahr 2021 wird die Weltwirtschaft noch maßgeblich davon abhängen, wie sich das Covid-19-Infektionsgeschehen entwickelt. Zwar geht der IWF in seinem Januar-Bericht von einem globalen Wirtschaftswachstum von mehr als fünf Prozent aus – jedoch wird gleichzeitig festgestellt: Das Jahr bleibt mit Unsicherheiten behaftet, denn das Anhalten oder Wiederaufflammen der Pandemie kann jederzeit wieder zu Beschränkungen führen und die Volkswirtschaften erneut belasten. In vielen Ländern dürfte das Vorkrisenniveau aus dem Jahr 2019 im Jahr 2021 noch nicht erreicht werden.

IWF-PROGNOSE:

# 5,5 %

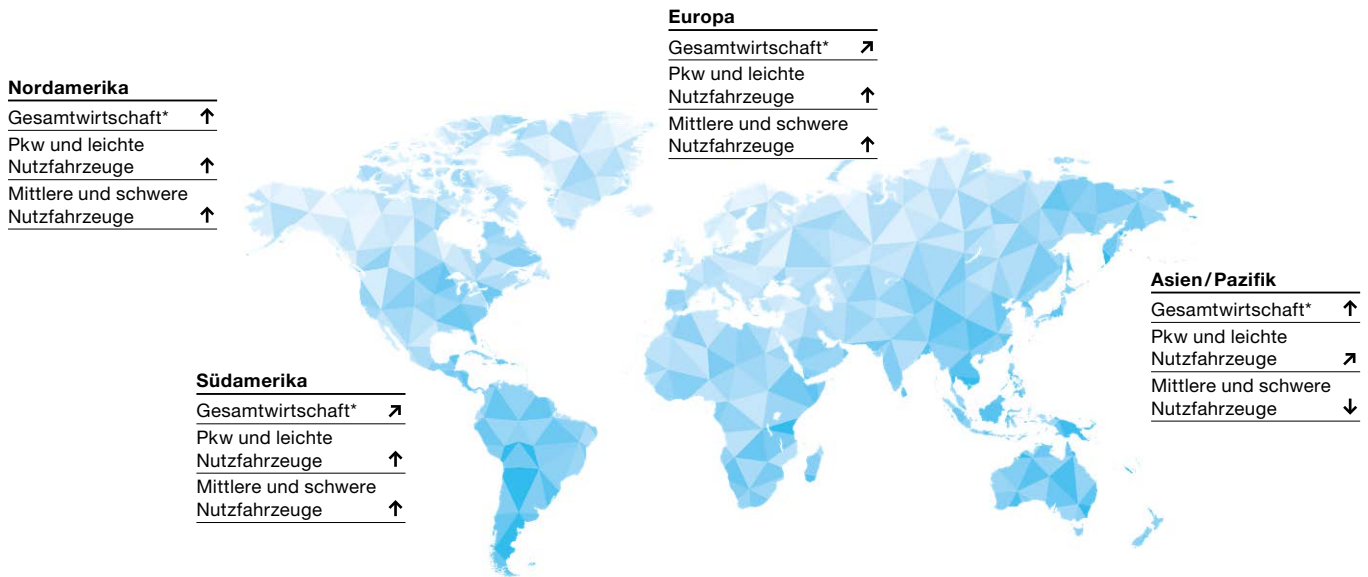
globales Wirtschaftswachstum 2021

Im Euro-Raum wird ein Wirtschaftswachstum von etwas über vier Prozent erwartet, wobei der Aufschwung von den Konjunkturpaketen der einzelnen Länder gestützt wird. Auch in Nordamerika hängt das Wiedererstarben der Volkswirtschaften von der weiteren Entwicklung der Pandemie ab. Für die USA wird ein Plus von rund fünf Prozent vorhergesagt. In Südamerika prognostiziert der IWF für die größte Volkswirtschaft Brasilien einen geringeren Anstieg der Wirtschaftsleistung.

Im Raum Asien/Pazifik sind die konjunkturellen Perspektiven speziell für China gut, da sich die chinesische Volkswirtschaft sehr schnell erholt und die Exporte auch in der Krise weitgehend stabil geblieben sind. Hier gehen die Wirtschaftsforscher von einem Plus von über acht Prozent aus. Für Indien wird eine starke Aufholung mit einem elfprozentigen Wachstum erwartet. Auch für Japan prognostiziert der IWF einen Anstieg der Wirtschaftsleistung von etwas mehr als drei Prozent.

## Entwicklung der Fahrzeugmärkte

Die weltweite Erholung auf dem Markt für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge wird im Jahr 2021 von großen Unsicherheiten in Politik und Wirtschaft geprägt sein. Derzeit ist nur schwer abzusehen, wie lange die Einschränkungen aufgrund der Covid-19-Pandemie noch andauern werden und ab wann es zu einer stabilen Erholung kommt. Darüber hinaus besteht eine globale Unsicherheit hinsichtlich der Verfügbarkeit von Mikrochips, welche vor allem im ersten Halbjahr zu signifikanten Produktionsausfällen führen könnte. Zudem drohen temporäre regionale Versorgungsschwierigkeiten mit Kunststoffgranulaten. Ebenso wenig ist bei den mittelschweren und schweren Nutzfahrzeugen Wachstum in Sicht – im Gegenteil: Die Produktionszahlen könnten aufgrund des rückläufigen chinesischen Marktes weiter zurückgehen.



\* IWF-Prognose, Stand Januar 2021

In Europa werden sich die Teilmärkte für beide Fahrzeugkategorien 2021 zwar erholen, dennoch dürften vorerst hohe Covid-19-Fallzahlen die Wirtschaft weiterhin deutlich belasten. In vielen EU-Ländern ist der Kauf von Fahrzeugen aufgrund von Lockdowns teilweise nur eingeschränkt möglich. Ebenso sind die ökonomischen Folgen des Brexits trotz dessen Vollzugs ungewiss.

In Nordamerika wird die turbulente US-Präsidentenwahl wahrscheinlich 2021 noch nachwirken. Hinzu kommt die gestiegene Arbeitslosigkeit in den Vereinigten Staaten. Dennoch zeigen die US-Märkte für Pkw und Nutzfahrzeuge bislang eine gute Erholung; jedoch bleibt abzuwarten, ob sich dieser Trend über das gesamte Jahr behaupten kann. In Südamerika sollte sich der Aufschwung in beiden Fahrzeugkategorien fortsetzen.

Im Raum Asien/Pazifik dürfte der Markt für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge ebenfalls wieder wachsen. In allen regionalen Teilmärkten erwarten wir eine weitere Erholung. In der Kategorie mittlere und schwere Nutzfahrzeuge wird der Abschwung im Jahr 2021 hingegen weiter anhalten. Grund ist China, wo Nachfrage und Produktion nach dem Rekordjahr 2020, das allerdings von massiven Investitionen seitens der Regierung profitiert hatte, wieder auf ein Normalniveau zurückfallen dürften. Dieser Rückgang kann auch nicht durch die Erholung einzelner Märkte wie Indien, Japan oder Indonesien ausgeglichen werden.

# Entwicklung des MAHLE Konzerns

Die Corona-Pandemie wird auch 2021 für erhebliche Unsicherheit sorgen. Unter der Annahme, dass sich die Automobilkonjunktur weltweit erholt, erwarten wir einen deutlichen organischen Umsatzanstieg. Der Einbruch des Jahres 2020 dürfte damit jedoch noch nicht vollständig wettgemacht werden. Weiter gehen wir davon aus, dass sich auch das Ergebnis der Geschäftstätigkeit wesentlich verbessern und positiv ausfallen wird.

Unser Ziel ist es, unser Unternehmen nachhaltig erfolgreich für die Zukunft aufzustellen und unsere Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Dazu treiben wir den Umbau des Konzerns global voran und setzen die Überprüfungen unserer weltweiten Standorte konsequent fort. Zugleich bereiten wir uns auf weitere Belastungen vor: durch die Corona-Pandemie und eine sich nur langsam erholende Automobilkonjunktur sowie durch volatile Märkte und politische Unwägbarkeiten. Vor diesem Hintergrund rechnen wir damit, dass das Vorkrisen-Umsatzniveau frühestens ab dem Jahr 2023 wieder erreicht wird. Zusätzlich gehen wir von weiterhin hohen Anstrengungen zur Bewältigung der technologischen Transformation aus: Die notwendigen Investitionen und Entwicklungsanstrengungen gehen mit einem Anstieg der Kosten einher, dem wir durch konzernweite Einsparungen begegnen. Insgesamt haben unsere bisherigen Struktur- und Standortprüfungen ergeben, dass schwerpunktmäßig in Europa Anpassungen notwendig sind. Auch unsere Belegschaft wird davon betroffen sein. Wir haben im September 2020 Überkapazitäten von 7.600 Stellen ermittelt und bereits mit deren Abbau begonnen, auch in Deutschland. Aufgrund ausbleibender Folgeprojekte, des weltweit steigenden Preisdrucks und eines sich verändernden Geschäftsumfelds müssen wir unsere Werke in Freiberg (Deutschland) und Gaildorf (Deutschland) schließen. Auch in der Konzernzentrale in Stuttgart (Deutschland) werden Stellen in Verwaltungs- und Entwicklungsbereichen sowie im Prototypenbau wegfallen.

## FOKUS

# 2021

## ZUKUNFTSTHEMEN WEITER VORANTREIBEN

Trotz der wirtschaftlichen Belastung bleiben die technologische Transformation und unsere strategischen Ziele im Fokus. Unsere Zukunftsthemen werden wir unvermindert kraftvoll vorantreiben, um uns mit dem richtigen Know-how und Portfolio wettbewerbsfähig zu positionieren. Zum Ausbau bestehender und zur Erschließung neuer Wachstumsfelder setzen wir unsere duale Strategie konsequent um und bündeln hierzu beispielsweise die Aktivitäten verschiedener Geschäftsbereiche zu Zukunftsthemen in Projekthäusern. So wurde für die Entwicklung von Brennstoffzellensystemen und deren Komponenten ein dezidiertes Projekthaus gegründet. In einem weiteren Projekthaus werden unsere Kompetenzen

rund um die Entwicklung, das Thermomanagement und die Montage von Batteriekomponenten und -systemen zusammengefasst. Darüber hinaus beteiligen wir uns neben weiteren Ideen auch an Initiativen wie „Gründermotor“, deren Corporate Partner wir seit 2020 sind. „Gründermotor“ ist eine Initiative des Landes Baden-Württemberg, um Start-ups, etablierte Unternehmen und Wissenschaft in Baden-Württemberg zusammenzubringen und zugleich Gründerpersönlichkeiten zu fördern. Unser konkretes Ziel dabei ist es, unser Management bis hin zur obersten Führungsebene mit dem „Ökosystem“ aus Start-ups, Firmen, Venture-Capital-Gebern, Hochschulen und Politik zu vernetzen, um sie so mit der Arbeits- und Denkweise von Start-ups aus erster Hand vertraut zu machen. Ebenso sollen auch unsere Corporate Start-ups von anderen Start-ups und Unternehmen lernen.

Vor diesem Hintergrund haben wir im September 2020 den „Startup Space“ in der MAHLE Konzernzentrale in Stuttgart eröffnet: ein neues gemeinsames „Zuhause“ für Corporate Start-ups und Teams, die im Ideen-Incubator neue Geschäftsideen entwickeln. Der Incubator ist bereits seit 2017 ein konzernweites Programm zur Entwicklung neuer Geschäftsmöglichkeiten und wichtiger Teil der MAHLE Innovationsstrategie. Mit dem Incubator, aus dem erfolgversprechende Ideen in eigene Start-ups übergehen, bietet MAHLE Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zudem die Chance, sich weiterzuentwickeln, unternehmerisch zu handeln und neue Wege des Arbeitens zu erproben.

Das Fundament, auf dem wir unsere Zukunftsstrategien umsetzen, ist unser wirtschaftlicher Erfolg. Er ermöglicht es uns, in Forschung und Entwicklung zu investieren, neue Bereiche aufzubauen und Akquisitionen zu tätigen, die unser Portfolio ergänzen. Um eine starke Basis zu erhalten und auszuweiten, streben wir nach Umsatzwachstum bei gleichzeitig steigender Profitabilität. Unsere finanzielle Unabhängigkeit und Widerstandsfähigkeit gegenüber potenziellen Krisen haben für uns immer 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. Dies kann dazu führen, dass die tatsächlichen Ergebnisse von den hier getroffenen Aussagen abweichen.