

Konzernlagebericht

74–77

GRUNDLAGEN DES MAHLE KONZERNS

- 74 Geschäftstätigkeit und Unternehmensstruktur
- 75 Geschäftsfelder
- 76 Konzernstrategie

78–86

WIRTSCHAFTSBERICHT

- 78 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
- 80 Geschäftsverlauf
- 83 Vermögens-, Finanz- und Ertragslage

87–91

ZUSÄTZLICHE LEISTUNGSINDIKATOREN

- 87 Mitarbeiter
- 88 Technologie und Innovation
- 90 Einkauf
- 90 Produktion, Qualität und Umwelt

92–94

CHANCEN- UND RISIKOBERICHT

95–97

PROGNOSEBERICHT



„MAHLE – We shape future mobility“ – unsere Vision ist unser Kompass: Wir streben danach, Mobilität noch effizienter, umweltschonender und komfortabler zu machen.



Wir betreiben rund 160 Produktionsstandorte und 16 Forschungs- und Entwicklungszentren weltweit und sind damit auf allen Kontinenten vertreten.



Die duale Strategie ist unsere Leitlinie: Sie steht für die Neuentwicklung alternativer Antriebstechnologien bei gleichzeitiger Optimierung des Verbrennungsmotors.

Grundlagen des MAHLE Konzerns

Geschäftstätigkeit und Unternehmensstruktur

MAHLE ist ein global führender Entwicklungspartner und Zulieferer der Automobilindustrie. Als technologischer Wegbereiter der Mobilität von morgen ist es unser Anspruch, Mobilität effizienter, umweltschonender und komfortabler zu gestalten. Dazu treiben wir die flächendeckende Einführung alternativer Antriebskonzepte voran und schaffen so das Fundament für eine breite Akzeptanz der Elektromobilität. Gleichzeitig optimieren wir den Verbrennungsmotor und bringen den Einsatz alternativer Kraftstoffe voran.

Unser Produktportfolio deckt mit Motorsystemen und -komponenten, der Filtration und dem Thermomanagement alle relevanten Fragestellungen entlang des Antriebsstrangs und der Klimatechnik sowie ihrer Kombination ab. Aufgrund unserer hohen Systemkompetenz und unseres Know-hows im Bereich elektrischer und elektronischer Komponenten und Systeme können wir zudem integrierte Systemlösungen für die Elektromobilität anbieten.

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 vier Geschäftsbereichen strukturiert: Motorsysteme und -komponenten, Filtration und Motorperipherie, Thermomanagement sowie Aftermarket. Hinzu kommen die Division Mechatronik und sechs Profit Center, die spezielle Markt- und Kundensegmente bedienen.

Die Chancen der Globalisierung haben wir bereits früh genutzt und unser Produktportfolio mit strategischen Gründungen sowie Übernahmen abgerundet. Mit rund 160 Produktionsstandorten und 16 großen Forschungs- und Entwicklungszentren sind wir auf fünf Kontinenten vertreten und beschäftigen insgesamt rund 77.000 Mitarbeiter.

99,9 Prozent der Unternehmensanteile sind in der Hand der gemeinnützigen MAHLE-Stiftung; 0,1 Prozent hält der Verein zur Förderung und Beratung der MAHLE Gruppe e. V. (MABEG), der gleichzeitig Inhaber der gesamten Stimmrechte ist und somit die Gesellschafterrechte ausübt. Mit dieser Struktur sichern wir unsere unternehmerische Unabhängigkeit und schaffen so die Basis für eine langfristige Planung und weitsichtige Investitionsentscheidungen.

EIGENTÜMERSTRUKTUR DES MAHLE KONZERNS



MAHLE KONZERN

Umsatz: 12.049 Mio. EUR
Mitarbeiter: 77.015

GESCHÄFTSBEREICHE				DIVISION	PROFIT CENTER
Motorsysteme und -komponenten	Filtration und Motorperipherie	Thermo- management	Aftermarket	Mechatronik	Engineering Services, Motorsport und Sonderanwendungen Groß- und Kleinmotoren-Komponenten Pumpen Industrie-Thermo-management Kompressoren Bediengeräte
Umsatz: 2.617 Mio. EUR Mitarbeiter: 26.482	Umsatz: 2.092 Mio. EUR Mitarbeiter: 10.437	Umsatz: 4.556 Mio. EUR Mitarbeiter: 22.850	Umsatz: 950 Mio. EUR Mitarbeiter: 1.731	Umsatz: 492 Mio. EUR Mitarbeiter: 4.771	Umsatz: 1.342 Mio. EUR Mitarbeiter: 10.744

Stand: 31. Dezember 2019

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 sind in vielen Produktgruppen Weltmarktführer. 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 CO₂-Ausstoßes und anderer Emissionen von Verbrennungsmotoren.

Geschäftsbereich Filtration und Motorperipherie

In diesem Bereich zählen wir in vielen Produktgruppen zu den Weltmarktführern. 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 konnte durch die Entwicklung spezieller hochfester Kunststoffe die Substitution von Metallen zur weiteren Gewichtseinsparung 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 CO₂-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 Aftermarket

Unser Geschäftsbereich Aftermarket beliefert Großhandel und Automobilwerkstätten in aller Welt mit Ersatzteilen in Erstausrüstungsqualität sowie mit Servicegeräten und Dienstleistungen. Neben unseren klassischen Ersatzteilen – wie Motorenteile, Filter, Turbolader und Mechatronikkomponenten – bieten wir zunehmend Thermoprodukte an, wie beispielsweise Thermostate, Kühlmittel- und Ladeluftkühler sowie Klimakompressoren. Um dieses wichtige Produktsegment weiter auszubauen, haben wir die Mehrheitsanteile am Joint Venture Behr Hella Services (BHS) zum 1. Januar 2020 übernommen und bieten unseren Kunden nun ein noch breiteres Produktportfolio.

Fahrzeugdiagnose, Servicegeräte für die Wartung von Klimaanlage und Automatikgetrieben sowie Abgastester sind ebenfalls ein wichtiger Bestandteil des MAHLE Aftermarket Portfolios; abgerundet wird es durch Dienstleistungen, wie zum Beispiel technischen Support über unser weltweites Netzwerk, Kundens Schulungen und Serviceinformationen. Angesichts der Vielfalt heutiger Fahrzeugtechnologien im Fuhrpark ist eine innovative und lösungsorientierte Unterstützung für unsere Geschäftspartner ein wichtiger Erfolgsbaustein. Daher ist es unser Ziel, unsere Kompetenzen, Services und Produktbereiche noch weiter auszubauen und uns als Full-Service-Anbieter zu positionieren. Zudem bieten wir ein adaptives Produktmanagement, schnelle und zuverlässige Logistikprozesse, starke Marken und eine marktgerechte Preisgestaltung. Dadurch können wir unseren Kunden individuelle Reparaturlösungen bieten und die Werkstätten noch effizienter machen.

Division Mechatronik

Die Nachfrage nach elektrischen Personen- und Nutzfahrzeugen steigt zunehmend; vor diesem Hintergrund gewinnt auch das Produktportfolio unserer Division Mechatronik – es umfasst elektrische Antriebe, Aktuatoren, Nebenaggregate sowie Steuerungs- und Leistungselektronik – immer mehr an Bedeutung. Die Grundlage für unsere Aktivitäten in diesem Bereich bildet unsere Entwicklungs- und Fertigungskompetenz für Elektromotoren sowie für Elektronik- und Mechatroniksysteme. Im Berichtsjahr ist uns mit einem hochintegrierten On-Board-Ladesystem für batterieelektrische Fahrzeuge und Plug-in-Hybride der Einstieg in die Pkw-Hochleistungselektronik gelungen. Gleichzeitig arbeiten wir mit unseren Kunden an wettbewerbsfähigen Konzepten für Traktionsinverter. Unsere Kompetenzen reichen aber über den reinen Automotive-Bereich hinaus. So liefern wir auch E-Antriebe für Non-Automotive-Anwendungen, wie beispielsweise für Gabelstapler oder Golf Carts. Außerdem konnten wir im Zweiradsegment bei elektrischen Renn-, Gravel- und Citybikes mit neuen Systemen eine Benchmark im Markt setzen und mit einem Kunden für E-Scooter in den indischen Markt einsteigen.

Profit Center

Sechs Geschäftseinheiten, die spezielle Markt- und Kundensegmente bedienen, sind als Profit Center organisiert: Engineering Services, Motorsport und Sonderanwendungen, Groß- und Kleinmotoren-Komponenten, Pumpen, Industrie-Thermomanagement, Kompressoren 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.

Konzernstrategie

Unsere Konzernstrategie basiert auf der Analyse relevanter Megatrends; daraus haben wir unterschiedliche Zukunftsszenarien entwickelt. Dabei wirken sich fünf Trends besonders stark auf die Automobilindustrie aus:

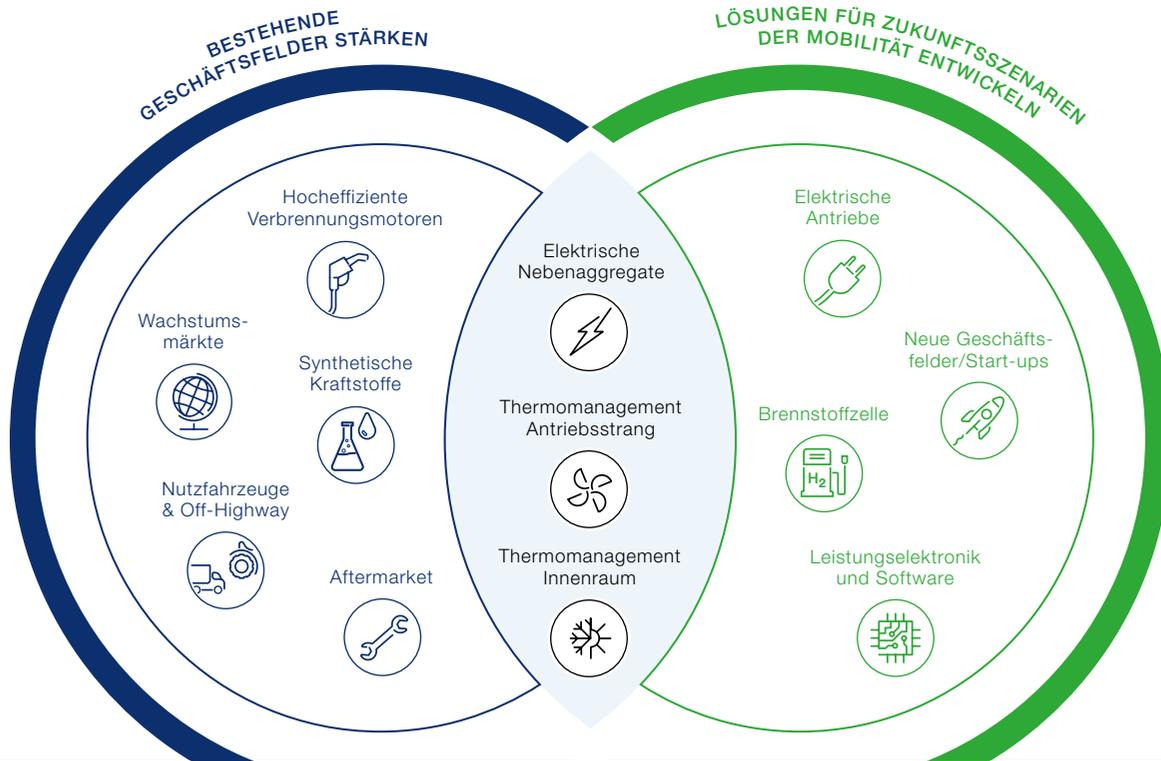
- der Klimawandel (inklusive der politischen Klimaziele)
- die voranschreitende Urbanisierung
- das weltweite Bevölkerungswachstum
- die weiter zunehmende Bedeutung der Wirtschaftsregion Asien
- die Digitalisierung

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 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 Prozessautomatisierung. Zudem gehen diese Megatrends auch mit Veränderungen innerhalb unserer Kundenlandschaft einher, etwa durch neue Anbieter elektrischer Fahrzeuge oder durch neue digitale Geschäftsmodelle.

Wie schnell sich der strukturelle Wandel vollzieht, hängt zum einen davon ab, welche technischen Lösungen sich am Markt behaupten können, zum anderen in 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 der Verbrennungsmotor sowohl bei Pkw als auch bei Nutzfahrzeugen ein nachhaltiges Kernelement der Mobilität auf den Weltmärkten bleiben wird.

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 übernehmen und achten bei Qualität und Kosten auf höchste Wettbewerbsfähigkeit. Dabei konzentrieren wir uns in erster Linie darauf, weiteres CO₂-Einsparpotenzial in den Bereichen Reibung, Thermomanagement und Luftpfad auszuschöpfen. Ein noch weitaus größeres Potenzial zur Reduktion der CO₂-Emissionen sehen wir in der Verwendung synthetischer Kraftstoffe, weshalb wir unser Produktportfolio konsequent auf deren Einsatz qualifizieren. Damit bieten wir unseren Kunden Lösungen an, die der aktuellen und 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 mehr als 50 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 auch bei alternativen Antriebssystemen. Daher haben wir bereits in den vergangenen Jahren dieses Geschäftsfeld systematisch ausgebaut und 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 werden wir unsere Aktivitäten in den kommenden Jahren deutlich verstärken. Die organisatorische Zusammenführung wesentlicher Kompetenzen aus diesen Feldern in dem neuen Geschäftsbereich Elektronik und Mechatronik zum 1. Januar 2020 unterstreicht die Bedeutung, die wir diesem Bereich beimessen. So wollen wir unsere umfassende Elektronikkompetenz erhöhen – mit dem Ziel, unseren Kunden noch bessere Systemlösungen für elektrifizierte Fahr-

zeuge im Bereich Thermomanagement und Antriebsstrang anzubieten. Insbesondere unsere Kunden in Asien bevorzugen solche Lösungen. Ebenfalls erweitern wollen wir unser Portfolio für Elektromotoren: 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. Ein Beispiel dafür ist unser Fahrzeugkonzept MEET („MAHLE Efficient Electric Transport“) für die urbane Mobilität der Zukunft. Auch Nutzfahrzeuge profitieren von der Kombination unterschiedlicher Technologien. So kann das Gesamtsystem eines Verbrennungsmotors noch effizienter betrieben werden, indem Systeme zur Rückgewinnung von Wärme aus Abgasen eingesetzt werden.

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 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.



Im Vergleich zum Vorjahr ging unser Umsatz organisch um 3,0 Prozent zurück, entwickelte sich aber besser als der Markt.



Das Ergebnis der Geschäftstätigkeit ist stark zurückgegangen, im Wesentlichen aufgrund von Sondereinflüssen.



Mit unserem „Performance Lift“-Programm möchten wir unsere Profitabilität nachhaltig steigern.

Wirtschaftsbericht

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

Im Berichtsjahr ist die Weltwirtschaft laut Januar-Bericht des Internationalen Währungsfonds (IWF) um knapp drei Prozent gewachsen; das Wachstumstempo hat sich damit gegenüber dem Jahr 2018 abgeschwächt. Die Konjunktur verlor sowohl in den Industrienationen als auch in den Schwellen- und Entwicklungsländern erheblich an Dynamik. Als Ursache benennt der IWF die Risiken und Unsicherheiten, die 2019 deutlich angestiegen sind, darunter handelspolitische Beschränkungen und geopolitische Spannungen sowie auch strukturelle Probleme wie der demografische Wandel in den Industrieländern.

Im Euroraum erreichte die Wirtschaftskraft ein Plus in Höhe von gut einem Prozent. Zum Vergleich: 2018 hatte das Wachstum noch bei knapp zwei Prozent gelegen. Auch in den zwei größten europäischen Volkswirtschaften Frankreich und Deutschland ist die Wachstumsrate aufgrund der niedrigeren Exporte und der rückläufigen Industrieproduktion gesunken. Konjunkturfördernd wirkten die anhaltend hohe Nachfrage, die gute Beschäftigungslage sowie die expansive Geldpolitik der Europäischen Zentralbank.

In den USA hat sich die Konjunktur im Berichtszeitraum ebenfalls abgeschwächt; das Wachstum lag hier bei etwas mehr als zwei Prozent. Zwar zeigte sich der Arbeitsmarkt nach wie vor robust, doch belasteten die Handelskonflikte mit China und der EU die US-Wirtschaft. Auch in unserem wichtigen südamerikanischen Markt Brasilien lag die Zuwachsrate der Wirtschaft mit rund einem Prozent unter der des Vorjahres.

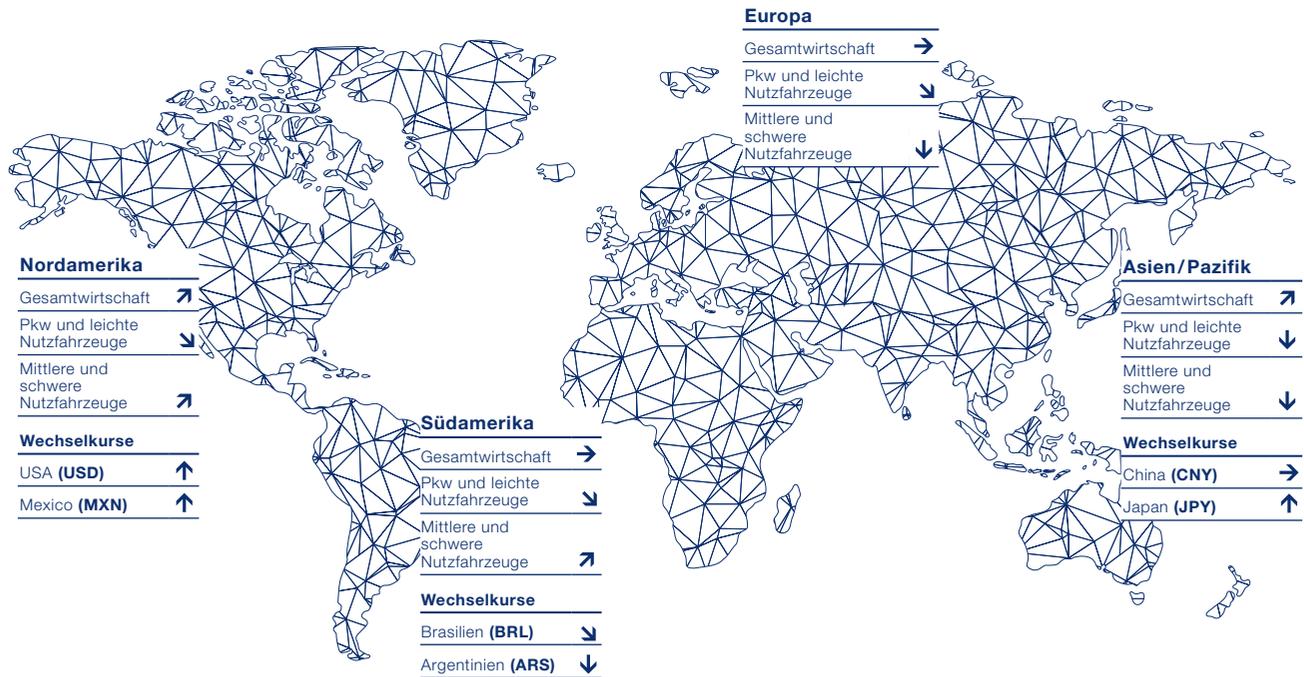
Im Raum Asien/Pazifik wuchs die chinesische Volkswirtschaft auch 2019 vergleichsweise stark, doch hat die Konjunktur – etwa infolge des Handelsstreits mit den USA – mit etwas mehr als sechs Prozent Wachstum weiter an Kraft verloren (Vorjahr: 6,6 Prozent). In Japan lag die Wirtschaftsleistung mit einer Zunahme von einem Prozent über Vorjahresniveau (Vorjahr: 0,3 Prozent).

Wechselkursentwicklung

Als international agierender Konzern tätigt MAHLE auch Geschäfte in Fremdwährung. Die Entwicklung der Wechselkurse ist dabei von zentraler Bedeutung, da sie die Umrechnung der Finanzdaten im Rahmen der Bilanzierung beeinflussen.

Die für unser Unternehmen besonders wichtigen Handelswährungen entwickelten sich im Geschäftsjahr 2019 unterschiedlich: Gemessen am Durchschnittskurs der Preisnotierung kam es etwa beim US-Dollar zu einer Aufwertung gegenüber dem Euro (+6 Prozent), ebenso beim japanischen Yen (+7 Prozent), dem mexikanischen Peso (+5 Prozent) sowie dem chinesischen Renminbi (+1 Prozent). Andere Währungen – darunter der argentinische Peso (–36 Prozent), die türkische Lira (–11 Prozent) und der brasilianische Real (–2 Prozent) – verloren zum Teil deutlich an Wert.

Wechselkursschwankungen gehen für MAHLE einher mit finanziellen und wirtschaftlichen Risiken. Um diese Risiken zu minimieren, nutzen wir nach Möglichkeit sogenanntes Natural Hedging: Indem wir Produktionsstandorte in allen wichtigen Absatzregionen weltweit betreiben, machen wir den Konzern unabhängiger von Währungsturbulenzen und Wechselkursschwankungen.



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), mexikanische Peso (MXN), US-Dollar (USD)

Entwicklung der Märkte für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge

Die Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen ist im Berichtsjahr weltweit um rund sechs Prozent zurückgegangen. Damit hat sich der Trend aus 2018 nicht nur fortgesetzt, sondern sogar verstärkt.

In Europa hat sich das Fertigungsvolumen – nach dem leichten Rückgang im Vorjahr – erheblich vermindert. Die Unsicherheit durch den Brexit, sinkende Exportvolumen und die insgesamt schrumpfende Industrieproduktion belasteten die Kraftfahrzeugbranche. In Nordamerika gingen die Umstrukturierungen bei großen US-amerikanischen Fahrzeugherstellern mit einem rückläufigen Markt einher. Die Branche wurde zudem durch den Handelskonflikt mit China belastet. Der südamerikanische Markt für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge schrumpfte im Berichtsjahr kräftig, was vor allem der anhaltenden Marktschwäche in Argentinien geschuldet war. In China hat sich der Negativtrend des Vorjahres deutlich verstärkt. Der Handelsstreit mit den USA, gestiegene Lebenshaltungskosten und erschwerte Fahrzeugfinanzierungsmöglichkeiten schlugen sich in einer sinkenden privaten Nachfrage nieder. Ebenfalls signifikant zurückgegangen ist die Fahrzeugproduktion in Indien; neben einer ganzen Reihe von Schwierigkeiten haben insbesondere gestiegene Finanzierungskosten die Nachfrage gedämpft.

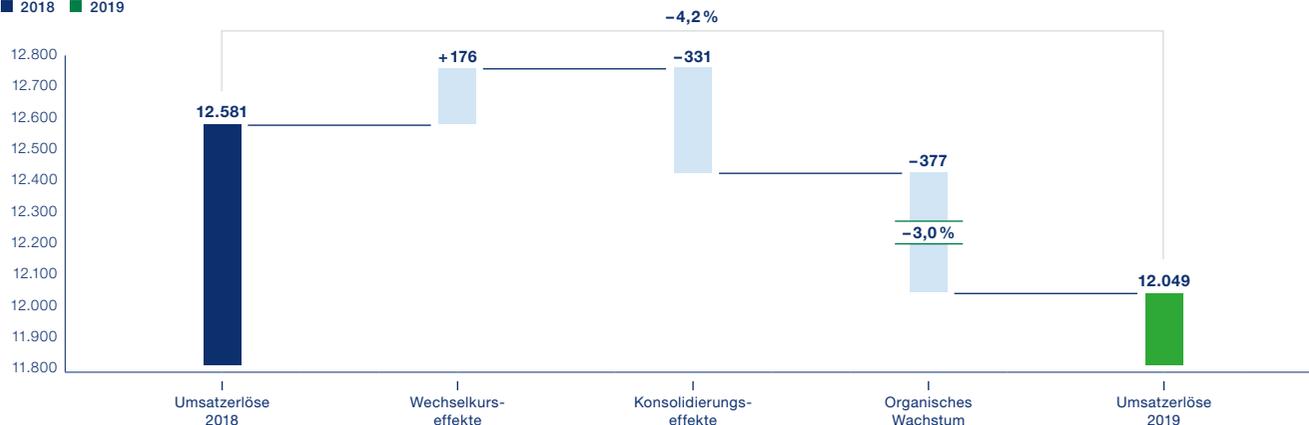
Entwicklung der Märkte für mittlere und schwere Nutzfahrzeuge

Auch der Markt für mittelschwere und schwere Nutzfahrzeuge entwickelte sich im Berichtsjahr rückläufig und lag gemessen an den Produktionszahlen um rund vier Prozent unter dem Vorjahreswert. Dies ist auf deutliche Rückgänge in Indien und auch Europa zurückzuführen. Indien litt vor allem stark unter der Schattenbankkrise, welche die Finanzierungsbedingungen deutlich verschlechterte. Dies hatte einen massiven Einbruch des Nutzfahrzeugabsatzes zur Folge. In Europa zeigten die Märkte vor allem im zweiten Halbjahr ein deutliches Minus. Neben Vorzieheffekten im ersten Halbjahr aufgrund der Einführung des Smart-Tachographs, eines digitalen Fahrtenschreibers für neu angemeldete Fahrzeuge, ist hierfür vor allem die konjunkturelle Abkühlung verantwortlich. In Nordamerika profitierte die Branche noch von den vollen Auftragsbüchern des Jahres 2018; die Neubestellungen gingen allerdings bereits deutlich zurück. In Südamerika wuchs der Markt für mittelschwere und schwere Nutzfahrzeuge im Berichtsjahr erneut solide. Die Produktion im größten Nutzfahrzeugmarkt China war zunächst stark rückläufig, konnte sich im zweiten Halbjahr jedoch leicht über Vorjahresniveau stabilisieren.

UMSATZBRÜCKE

in Mio. EUR

■ 2018 ■ 2019



Geschäftsverlauf

Entwicklung des MAHLE Konzerns

Im Berichtsjahr erwirtschaftete unser Konzern einen Umsatz in Höhe von 12,0 Milliarden Euro. Damit sanken die Umsatzerlöse organisch (sprich bereinigt um Wechselkurseffekte und Veränderungen des Konsolidierungskreises) um 3,0 Prozent. Verglichen mit dem Weltmarkt für Pkw und Nutzfahrzeuge fiel dieser Rückgang somit weniger stark aus.

Hauptgründe für den Umsatzrückgang um insgesamt 4,2 Prozent waren zum einen die deutliche Abkühlung der Konjunktur in der Automobil- und Nutzfahrzeugbranche und zum anderen Veränderungen des Konsolidierungskreises in Höhe von minus 331 Millionen Euro. Ursächlich hierfür war im Wesentlichen der Verkauf der zuvor quotenkonsolidierten Anteile an dem Gemeinschaftsunternehmen Hella Behr Plastic Omnium (HBPO) im Juni 2018. Gegenläufige Umsatzeffekte resultierten im Geschäftsjahr 2019 aus einigen kleineren Transaktionen. Zu diesen zählen der Erwerb von MAHLE Ebikemotion S.L.U. im Oktober 2018, die Akquisition der MAHLE ZG Transmissions GmbH im Januar 2019 sowie die Anteilsaufstockungen bei MAHLE Aftermarket Italy S.p.A. im Mai 2018 und dem bisherigen Joint Venture MAHLE Behr Grugliasco S.p.A. im August 2018. Zudem haben Wechselkurseffekte in Höhe von 176 Millionen Euro die Umsatzentwicklung positiv beeinflusst.

Vor dem Hintergrund der schwierigen Marktlage der Fahrzeugindustrie schreitet die Transformation in der gesamten Branche voran. Unser Augenmerk richten wir weiterhin auf unsere duale Strategie. So stand auch 2019 im Zeichen einer stärkeren Ausrichtung auf zukunftssträchtige Technologien und Anwendungsfelder. Dazu sind hohe Investitionen und Entwicklungsanstrengungen notwendig. Damit gehen Kostenerhöhungen einher, denen wir weltweit durch Einsparungen in wertschöpfungsärmeren Bereichen begegnen müssen. Darum haben wir zu Jahresbeginn 2019 „Performance Lift“ initiiert, ein internes Programm

zur Steigerung der Profitabilität, das bereits laufende Initiativen zur Kostensenkung vereint und gezielt ergänzt. Performance Lift ist aber noch viel mehr als ein reines Kostensenkungsprogramm: Es ermöglicht uns, Verbesserungen gemeinsam schnell und effektiv auf den Weg zu bringen. Ein hervorragendes Beispiel für diesen Ansatz sind die sogenannten „Plant Performance Initiative Sprints“. In konzentrierter, vierwöchiger Zusammenarbeit von interdisziplinären Teams werden Maßnahmen zur Leistungssteigerung unserer weltweiten Werke erarbeitet. Die Verbesserungsansätze, die sich daraus ergeben, werden wir nun sukzessive in unserer gesamten Organisation ausweiten. Dabei sind wir im Berichtsjahr bereits ein gutes Stück vorankommen – doch um alle Potenziale zu identifizieren und zu realisieren, müssen wir weiter an der vollständigen Implementierung arbeiten. In diesem Zusammenhang haben wir im Geschäftsjahr eine Reihe von Restrukturierungsmaßnahmen an verschiedenen europäischen Standorten beschlossen und teilweise bereits mit der Umsetzung begonnen.

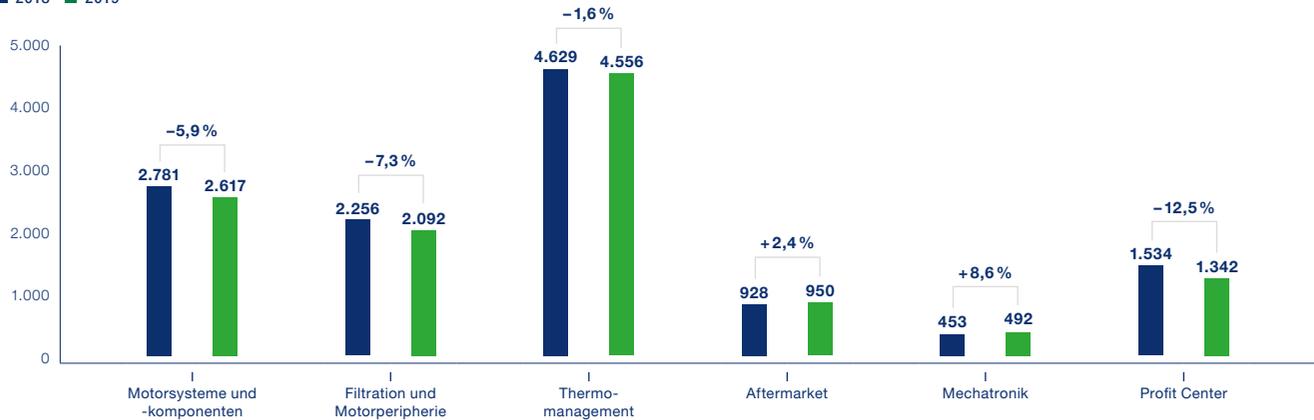
„MAHLE – We shape future mobility“ – unsere Vision haben wir erstmals Ende 2018 formuliert und explizit festgehalten. Um diesen Anspruch mit Leben zu füllen, haben wir beispielsweise im Januar 2019 den Getriebespezialisten MAHLE ZG Transmissions erworben. So haben wir unser Know-how um die Schlüsselkomponente Getriebe erweitert. Mit dem Kauf eines Lizenzpakets von WiTricity zum kabellosen Laden von Elektrofahrzeugen bauen wir unser Portfolio weiter aus, und zwar um ein Element, das sehr wesentlich für die nachhaltige Ausbreitung der E-Mobilität ist.

Darüber hinaus stärken wir unsere etablierten Geschäftsbereiche: zum einen das Kerngeschäft Thermomanagement durch eine weitere Aufstockung unseres Anteils an der MAHLE Behr-Gruppe. Zum anderen stellen wir uns im Aftermarket-Bereich für Thermomanagement-Produkte mit der Übernahme aller Anteile am bisherigen Gemeinschaftsunternehmen Behr Hella Service (BHS) Anfang 2020 noch besser auf.

UMSATZ NACH GESCHÄFTSFELDERN

in Mio. EUR

■ 2018 ■ 2019



Entwicklung der Geschäftsfelder

Die schwierigen Marktbedingungen wirkten sich in Form von Umsatzrückgängen auch in vielen unserer Geschäftsfelder aus. Wichtige Zukunftsfelder konnten sich jedoch diesem Trend entziehen und haben sich positiv entwickelt. So erzielten unser Geschäftsbereich Aftermarket, die Division Mechatronik und unsere Profit Center im Berichtsjahr ein organisches Wachstum.

Geschäftsbereich Motorsysteme und -komponenten

Der Umsatz unseres Geschäftsbereichs Motorsysteme und -komponenten belief sich 2019 auf 2.617 Millionen Euro und lag damit um 5,9 Prozent unter dem Vorjahreswert. Rückläufig waren die Erlöse mit Pkw-Otto- und -Dieselkolben, Kolbenringen, Nutzfahrzeug-Stahlkolben und mit Lagerschalen. Demgegenüber konnten die Umsätze mit Stahlkolben für Pkw und mit gebauten Nockenwellen, im Wesentlichen bedingt durch Projektneuanläufe in Europa, gesteigert werden. Trotz der Erfolge bei diesen beiden Produktgruppen war in Europa ein deutlicher Umsatzrückgang zu verzeichnen. Auch in den Regionen Nordamerika und Asien/Pazifik entwickelten sich die Umsätze rückläufig. In China sank der Umsatz

merklich, insbesondere durch den generellen Marktrückgang aufgrund des Handelskonflikts zwischen den USA und China. In Indien sanken durch reglementarische Eingriffe der Regierung vor allem die Umsätze mit Nockenwellen und Pkw-Dieselskolben. In Südamerika konnten die Umsätze mit Ventilen gesteigert werden, aufgrund von deutlich negativen Effekten aus der Währungsumrechnung lag der Umsatz aber unter dem Vorjahresniveau.

Geschäftsbereich Filtration und Motorperipherie

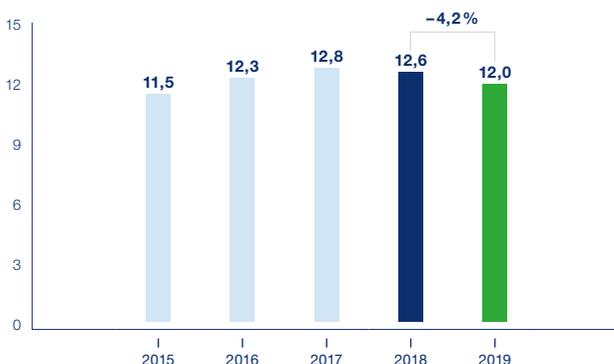
Der Umsatz, den wir im Geschäftsbereich Filtration und Motorperipherie erzielten, war mit 2.092 Millionen Euro um 7,3 Prozent niedriger als 2018. Bereinigt um die Ausgliederung des Pumpengeschäfts in ein separates Profit Center lag der Rückgang bei 2,7 Prozent. Auf Produktebene erzielten Module zur Tankentlüftung das stärkste Umsatzwachstum, die größten Einbußen mussten wir bei Luftansaugmodulen und Luftfiltern hinnehmen. Die Regionen entwickelten sich überwiegend rückläufig. In Asien/Pazifik konnten wir allerdings ein deutliches organisches Umsatzwachstum erwirtschaften: Dort verfügen wir primär über Geschäftsbeziehungen mit Kunden, die nicht so stark vom Abschwung in China und Indien betroffen waren. Auf der Entwicklungsseite orientieren wir uns weiterhin verstärkt in Richtung Kundenlösungen, die unabhängig vom Verbrennungsmotor sind, wie etwa Applikationen mit hochfesten Kunststoffen und Batteriesysteme.

Geschäftsbereich Thermomanagement

Im Bereich Thermomanagement ging der Umsatz von 4.629 auf 4.556 Millionen Euro zurück. Bereinigt um Konsolidierungseffekte sowie um positive Wechselkurseinflüsse ergab sich ein organisches Umsatzminus in Höhe von 3,6 Prozent. Höhere Umsätze in der Produktgruppe Batteriekühlung konnten die Auswirkungen des allgemeinen Markttrends nicht kompensieren. Regional betrachtet entwickelten sich vor allem Nord- und Südamerika positiv. In Nordamerika steigerten wir die Umsätze im Vergleich zum Vorjahr aufgrund von hohen Auftragsvolumina in den Bereichen Klima und Kühlung sowohl bei Pkw als auch bei Lkw. Die Umsätze in Südamerika übertrafen das Vorjahr merklich; sie wuchsen organisch im

UMSATZENTWICKLUNG 2015 – 2019

in Mrd. EUR



mittleren einstelligen Prozentbereich. Grund war die Markterholung, insbesondere bei den Nutzfahrzeugen. In Europa fielen die Erlöse deutlich geringer aus als im Vorjahr – vor allem aufgrund der hohen Unsicherheit durch den Brexit und der allgemeinen Marktschwäche im Pkw- und Lkw-Bereich. In der Region Asien/Pazifik führte das schwierige Marktumfeld in China und in Indien zu starken Umsatzrückgängen.

Geschäftsbereich Aftermarket

Im Geschäftsbereich Aftermarket erwirtschafteten wir Umsatzerlöse in Höhe von 950 Millionen Euro und damit gut zwei Prozent mehr als im Vorjahr. Negative Effekte aus der Währungstranslation hielten sich mit den positiven Umsatzwirkungen im Zusammenhang mit der Erstkonsolidierung von MAHLE Aftermarket Italy S.p.A. in etwa die Waage. In Bezug auf unsere globalen Märkte zeigten sich vorrangig die Regionen Europa und Südamerika wechselkursbereinigt wachstumsstark. Gründe dafür sind der erfolgreiche Geschäftsausbau mit Service-Solutions-Produkten in Europa, auch wegen des Exports nach Nordamerika, und eine gute Entwicklung des Geschäfts mit Filterprodukten in Europa.

Division Mechatronik

Der Umsatz unserer Division Mechatronik wuchs im Berichtsjahr kräftig um 8,6 Prozent auf 492 Millionen Euro. Ein bedeutender Umsatzschub resultierte aus der 2018 erfolgten Akquisition der MAHLE Ebikemotion S.L.U.; bereinigt um diesen Effekt erreichte das Wachstum 5,2 Prozent. Die beiden umsatzmäßig wichtigsten Regionen Europa und Asien/Pazifik verzeichneten deutliche Erlöszuwächse. Diese Regionen wollen wir weiterhin stärken, darum investierten wir im Berichtsjahr in die Erhöhung der Kapazitäten in China und in die Erweiterung der Produktion elektrischer Antriebsmotoren in Slowenien. Ebenfalls ausgebaut haben wir den Standort Motilla del Palancar/Spainien als Produktionszentrum für Leistungselektronik. Erwähnenswert sind zudem einige Produktanläufe, beispielsweise die Pedelec-Antriebe in China sowie neue Generationen von Inputfiltern und EPS-Motoren. Auch in das Geschäft mit Anlassern im Heavy-Duty-Segment konnten wir im Berichtsjahr erfolgreich einsteigen.

Profit Center

In unseren Profit Centern erzielten wir Umsatzerlöse in Höhe von 1.342 Millionen Euro. Im Vorjahresvergleich sind dabei mehrere Effekte zu berücksichtigen: die Trennung der Produktgruppe Pumpen vom Geschäftsbereich Filtration und Motorperipherie, die Akquisition des Getriebespezialisten MAHLE ZG Transmissions GmbH im Januar 2019 sowie der Verkauf der Anteile am Gemeinschaftsunternehmen HBPO im Jahr 2018, das als Profit Center Frontend-Module geführt worden war. Bereinigt um diese Effekte ergibt sich ein Umsatzplus von 4,1 Prozent. Hierzu hat unser umsatzstärkstes Profit Center Kompressoren mit einem Zuwachs von 4,3 Prozent beigetragen. Trotz eines herausfordernden Marktumfelds haben sich hier die Erlöse in China besonders positiv entwickelt; dies ist auf unseren Hauptkunden zurückzuführen, der seinen Marktanteil erhöhen konnte. Zudem legten die Umsätze in Südamerika deutlich zu. Auch unsere Profit Center Groß- und Kleinmotoren-Komponenten, Industrie-Thermomanagement sowie Bediengeräte konnten ihre Umsätze steigern.

UMSATZANTEILE NACH REGIONEN



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

Entwicklung der Regionen

Mit Produktions- und Entwicklungsstandorten in 32 Ländern ist der MAHLE Konzern rund um den Globus präsent. Dank unserer breiten internationalen Aufstellung sind wir nah an unseren Kunden, können eng mit ihnen zusammenarbeiten und zugleich flexibel auf regionale Marktschwankungen reagieren. Weltweit schwierige Automärkte haben in den meisten Regionen zu Umsatzrückgängen beigetragen. Ausnahmen waren lediglich Südamerika und Afrika, wo wir unter Bereinigung teils erheblich negativer Wechselkurseinflüsse organisch wachsen konnten. Zugleich profitierten unsere Erlöse in Nordamerika und Asien/Pazifik 2019 von positiven Währungseffekten, die den Umsatz in diesen Regionen stabilisiert haben. 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 auf 5.569 Millionen Euro – ein Minus von 9,6 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Organisch betrachtet fiel der Umsatzrückgang dagegen mit rund vier Prozent deutlich geringer aus. Erlösmindernd wirkten – neben Veränderungen im Konsolidierungskreis – eine Vielzahl von Faktoren: die Folgen der sich abkühlenden Markt- und Konjunkturlage der Automobil- und Nutzfahrzeugindustrie, sinkende außereuropäische Exporte, die Dieselpolitik sowie die schwache Auftragssituation an britischen Standorten aufgrund des Brexits. Mit Blick auf die Geschäftsfelder sind in erster Linie unser Aftermarket, unsere Division Mechatronik und unsere Profit Center gewachsen.

Nordamerika

In Nordamerika erwirtschafteten wir Erlöse in Höhe von 3.391 Millionen Euro und lagen damit fast drei Prozent über dem Vorjahreswert. Dabei haben wir unsere Umsätze sowohl im Markt für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge als auch im Markt für mittlere und schwere Nutzfahrzeuge erhöht. Nicht anknüpfen konnten wir 2019 an das sehr hohe organische Umsatzplus aus dem Vorjahr. Bereinigt um erheblich positive Translationseffekte aus Wechselkursänderungen vor allem des US-Dollars stand unter

ENTWICKLUNG DES EBITDA 2015 – 2019

in Mio. EUR



ENTWICKLUNG DES EBIT 2015 – 2019

in Mio. EUR



dem Strich ein merklicher Rückgang zu Buche. Hauptgrund dafür waren streikbedingte Schwierigkeiten auf Kundenseite.

Südamerika

Der Umsatz in Südamerika stieg um 0,9 Prozent auf 630 Millionen Euro; zu berücksichtigen sind dabei jedoch negative Wechselkurseffekte in Höhe von 55 Millionen Euro aus der Abwertung der argentinischen und brasilianischen Währung gegenüber dem Euro. Bleiben diese Effekte außen vor, so ergab sich ein kräftiger organischer Umsatzanstieg von 10 Prozent. Unser Wachstum in der Region lag damit spürbar über dem allgemeinen Markttrend. In fast allen Geschäftsfeldern konnten wir unsere Erlöse in lokaler Währung signifikant erhöhen, insbesondere im Segment für mittlere und schwere Nutzfahrzeuge.

Asien/Pazifik

In der Region Asien/Pazifik lag der Umsatz im Berichtsjahr mit 2.404 Millionen Euro um 1,3 Prozent unter dem Vorjahreswert. Ausschlaggebend dafür waren unter anderem der zyklische Marktrückgang in China und die im Berichtsjahr besonders niedrigen Zulassungszahlen in Indien, eine Folge der rückläufigen Konsumentennachfrage. Dies schlug sich in deutlichen Umsatzrückgängen der Geschäftsbereiche Motorsysteme und -komponenten sowie Thermomanagement nieder. Besonders unsere Division Mechatronik und unser Profit Center Kompressoren trotzten hingegen diesen Einflüssen. Zudem konnten die Geschäftsbereiche Filtration und Motorperipherie sowie der Aftermarket Umsatzzuwächse verzeichnen.

Afrika

Mit einem Plus von 4,4 Prozent ist der Umsatz der afrikanischen Standorte trotz negativer Wechselkurseinflüsse auf 55 Millionen Euro angestiegen. Dabei entfielen in der kleinsten Region unseres Konzerns die Erlöse in erster Linie auf den Geschäftsbereich Thermomanagement.

Vermögens-, Finanz- und Ertragslage

Ertragslage

Im Geschäftsjahr 2019 erwirtschaftete MAHLE einen Umsatz in Höhe von 12,0 Milliarden Euro; bereinigt um Änderungen des Konsolidierungskreises sowie um Wechselkurseffekte entspricht dies einem Minus in Höhe von 3,0 Prozent. Aufgrund der rückläufigen Automobilkonjunktur wurde unsere Erwartung vom Jahresanfang – damals gingen wir von einem leichten organischen Umsatzplus bei stabiler Marktlage aus – somit nicht erreicht. Das Ergebnis der Geschäftstätigkeit fiel mit 10 Millionen Euro unter anderem aufgrund von nicht wiederkehrenden Erlösen aus Vorjahren sowie außerordentlichen Belastungen des laufenden Jahres erwartungsgemäß deutlich geringer aus als im Vorjahr (614 Millionen Euro). Im Detail handelte es sich um folgende Einmaleffekte: Während der Vorjahreswert durch Veräußerungserträge aus dem Verkauf der Anteile am Gemeinschaftsunternehmen HBPO stark positiv beeinflusst war, sind im Berichtsjahr hohe Aufwendungen im Zusammenhang mit mehreren geplanten Restrukturierungsmaßnahmen angefallen, für die bilanzielle Vorsorge zu treffen war. Bereinigt um diese beiden Sondereffekte fiel der Rückgang des Ergebnisses der Geschäftstätigkeit deutlich niedriger aus und belief sich auf einen Betrag in hoher zweistelliger Millionenhöhe, für den hauptsächlich Umsatzeinbußen infolge der Konjunkturabkühlung in der Automobil- und Nutzfahrzeugbranche verantwortlich waren. Die genannten Effekte wirkten sich ebenso stark negativ auf unsere operativen Ertragszahlen EBITDA und EBIT aus sowie teilweise auf das zur internen Steuerung maßgebliche Betriebsergebnis – eine dem EBIT ähnliche, aber um einzelne Sachverhalte bereinigte Größe.

Im Detail entwickelten sich die wichtigsten Posten der Gewinn- und Verlustrechnung wie folgt: Die Herstellungskosten beliefen sich auf 10.136 Millionen Euro und lagen damit um 208 Millionen Euro unter dem Vorjahreswert. Die Herstellungskostenquote erhöhte sich spürbar von 82,2 Prozent auf 84,1 Prozent. Grund für ihren Anstieg ist neben operativen Ineffizienzen an einzelnen Standorten vor allem die Bildung von Restrukturierungsrückstellungen

KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

in Mio. EUR	2019	in %	2018	in %
Umsatzerlöse	12.049	100,0	12.581	100,0
Herstellungskosten des Umsatzes	-10.136	-84,1	-10.344	-82,2
Bruttoergebnis vom Umsatz	1.913	15,9	2.237	17,8
Vertriebs- und allgemeine Verwaltungskosten	-1.080	-9,0	-1.109	-8,8
Forschungs- und Entwicklungskosten	-751	-6,2	-751	-6,0
Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen	31	0,3	409	3,3
Finanzergebnis	-104	-0,9	-172	-1,4
Ergebnis der Geschäftstätigkeit	10	0,1	614	4,9
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-189	-1,6	-136	-1,1
Ergebnis nach Steuern	-180	-1,5	478	3,8
Sonstige Steuern	-32	-0,3	-32	-0,3
Konzern-Jahresfehlbetrag/-überschuss	-212	-1,8	446	3,5
EBIT	96	0,8	773	6,1
EBITDA	712	5,9	1.377	10,9

im Zuge von Kapazitätsanpassungen. Unsere Vertriebskosten haben wir um gut sechs Prozent auf 560 Millionen Euro reduziert. Auch in Relation zu den Umsatzerlösen sank die Quote auf 4,6 Prozent (Vorjahr: 4,7 Prozent), was durch allgemeine Kostensenkungsmaßnahmen im Vertrieb sowie durch geringere Aufwendungen für Sonderfrachten erreicht wurde. Die allgemeinen Verwaltungskosten stiegen hingegen von 512 Millionen Euro auf 520 Millionen Euro. Zurückzuführen ist dies insbesondere auf die Vorsorge für Restrukturierungsmaßnahmen zur Reduzierung von Verwaltungsstrukturen. Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung bewegten sich annähernd auf Vorjahresniveau; die Quote zum Umsatz ist aber aufgrund der geringeren Umsatzerlöse um 0,2 Prozentpunkte angestiegen. Das hohe Niveau der F&E-Aufwendungen belegt, dass wir konsequent und zielorientiert an der Umsetzung unserer dualen Strategie arbeiten. Der Saldo der sonstigen betrieblichen Erträge und Aufwendungen verringerte sich zum Vorjahreszeitraum deutlich um 378 Millionen Euro. Hauptgrund hierfür war der Wegfall von Einmalerträgen aus Beteiligungsverkäufen, die wir 2018 getätigt hatten. Aufgrund von Akquisitionen in den Vorjahren waren – mit Ausnahme der Forschungs- und Entwicklungskosten sowie der Verwaltungskosten – alle Kostenpositionen durch Effekte aus Kaufpreisallokationen nach HGB belastet. In Summe beliefen sich diese auf 113 Millionen Euro; darin enthalten sind auch die planmäßigen Goodwill-Abschreibungen in Höhe von 48 Millionen Euro.

Die Entwicklung der Posten der Gewinn- und Verlustrechnung führte zu einer erheblichen Verringerung des EBIT von 773 Millionen Euro im Jahr 2018 auf 96 Millionen Euro im Berichtsjahr. Entsprechend hat sich auch die EBIT-Marge, überwiegend aufgrund der erläuterten Einmaleinflüsse, deutlich auf 0,8 Prozent (Vorjahr: 6,1 Prozent) vermindert. Bereinigt um die Effekte aus Kaufpreisallokationen und Goodwill-Abschreibungen belief sich die EBIT-Marge auf 1,7 Prozent (Vorjahr: 7,2 Prozent).

Das Finanzergebnis hat sich 2019 im Vergleich zum Vorjahr deutlich um 68 Millionen Euro verbessert. Im Wesentlichen resultierte

dies aus einer positiven Marktentwicklung des Pensionsvermögens und dem Wegfall von negativen Effekten im Zusammenhang mit dem 2018 erfolgten Verkauf der Anteile am Gemeinschaftsunternehmen Bosch MAHLE Turbo Systems (BMTS).

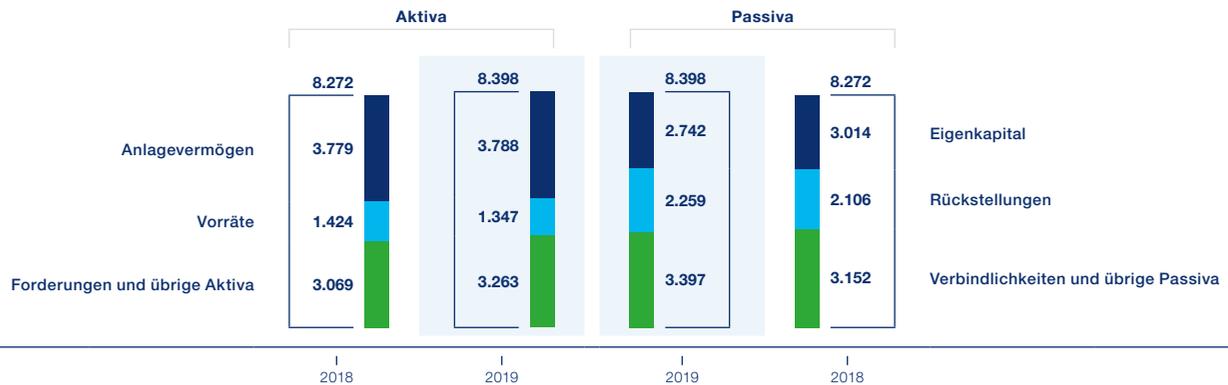
Trotz eines erheblich niedrigeren Ergebnisses der Geschäftstätigkeit erhöhten sich die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag um 54 Millionen Euro auf 189 Millionen Euro. Diese zum Vorsteuerergebnis deutlich überproportional hohe Steuerlast ist auf mehrere Gründe zurückzuführen: Erstens sind lokale Gewinne relativ gesehen stärker in Hochsteuerländern angefallen. Zweitens haben hohe planmäßige Abschreibungen auf den Goodwill zwar das handelsrechtliche Ergebnis gemindert, reduzierten jedoch nicht im selben Umfang die Steuerbemessungsgrundlage. Und drittens wirkten deutlich höhere Wertberichtigungen latenter Steuern bezüglich temporärer Differenzen sowie die Nichtaktivierung von aktiven latenten Steuern im Hinblick auf Verlustvorträge aufwands-erhöhend. Die niedrigere Steuerquote des Jahres 2018 war wesentlich dadurch beeinflusst, dass die Erträge aus dem Verkauf der HBPO-Anteile die Steuerbemessungsgrundlage nicht im selben Maße erhöht hatten wie das handelsrechtliche Ergebnis. In Summe resultierte daraus ein Jahresfehlbetrag von 212 Millionen Euro (Vorjahr: Jahresüberschuss 446 Millionen Euro).

Vermögenslage

Zum Bilanzstichtag 31. Dezember 2019 ist unsere Bilanzsumme im Vergleich zum Vorjahr um 126 Millionen Euro auf 8.398 Millionen Euro gestiegen. Das Anlagevermögen lag dabei mit 3.788 Millionen Euro nur leicht über dem Vorjahresniveau. Das Sachanlagevermögen hat sich insbesondere aufgrund von Investitionen in technische Anlagen und Maschinen um 66 Millionen Euro gegenüber dem Vorjahr erhöht, während sich die immateriellen Vermögensgegenstände um 62 Millionen Euro verringerten. Zugänge bei den immateriellen Vermögensgegenständen, die im Wesentlichen im Zusammenhang mit dem Erwerb von weiteren Anteilen an MAHLE Behr zum 1. Januar 2019 standen, wurden durch planmäßige

BILANZSTRUKTUR DES MAHLE KONZERNS

in Mio. EUR



Abschreibungen deutlich überkompensiert. Diese bezogen sich dabei 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 133 Millionen Euro und belief sich im Berichtsjahr auf 4.300 Millionen Euro. Demgegenüber nahm unser Vorratsvermögen deutlich um 78 Millionen Euro auf 1.347 Millionen Euro ab; dies belegt unsere Anstrengungen zur Reduzierung der Kapitalbindung und ist im Wesentlichen auf die verringerte Vorratshaltung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen zurückzuführen. Während die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen währungsbereinigt in etwa auf Vorjahresniveau lagen, stiegen die sonstigen Vermögensgegenstände zum Bilanzstichtag um 28 Millionen Euro an. Aufgrund von im Berichtsjahr neu aufgenommenen Schuldscheindarlehen haben sich auch unsere flüssigen Mittel um 160 Millionen Euro erhöht.

haben sich im Vergleich zum Vorjahr um insgesamt 248 Millionen Euro erhöht. Dabei sanken die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie die sonstigen Verbindlichkeiten um 83 Millionen Euro beziehungsweise 40 Millionen Euro. Im Gegenzug sind die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten im Wesentlichen aufgrund der Emission von Schuldscheinen um 362 Millionen Euro gestiegen. Damit hat sich unsere bilanzielle Nettoverschuldung im Berichtsjahr auf 1.340 Millionen Euro erhöht.

Neben den bilanzierten Sachverhalten verzeichneten wir zum 31. Dezember 2019 folgende wesentliche außerbilanzielle Transaktionen: zum einen Miet- und Leasingverträge insbesondere für Gebäude und Grundstücke in einem Gesamtvolumen von 166 Millionen Euro (Vorjahr: 125 Millionen Euro), zum anderen Forderungsverkäufe in Höhe von 30 Millionen Euro (Vorjahr: 108 Millionen Euro), die wir zur Diversifizierung der Finanzierungsquellen nutzen.

OPERATIVER CASHFLOW IN 2019 UM

21%

deutlich erhöht

Das Eigenkapital des MAHLE Konzerns reduzierte sich im Berichtsjahr wegen des Jahresfehlbetrags und Ausschüttungen deutlich um 272 Millionen Euro auf 2.742 Millionen Euro. Dementsprechend verringerte sich auch unsere Eigenkapitalquote von 36,4 Prozent auf 32,7 Prozent. Die Rückstellungen stiegen auf 2.259 Millionen Euro, dies entspricht einer Zunahme von 153 Millionen Euro gegenüber dem Jahresende 2018. Maßgeblich hierfür waren zum einen die Bildung umfangreicher Restrukturierungsrückstellungen sowie Rückstellungen für sonstige Verpflichtungen im Personalbereich. Zum anderen nahmen die Pensionsrückstellungen um 45 Millionen Euro zu, primär aufgrund von Zinseffekten. Die Verbindlichkeiten

Investitionen

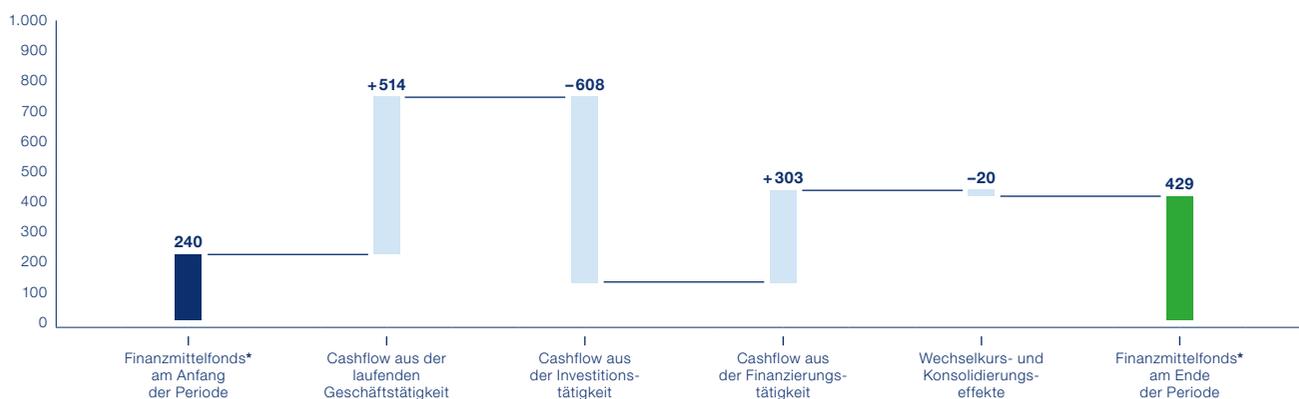
Mit 549 Millionen Euro fielen unsere Investitionen in das Sachanlagevermögen um 60 Millionen Euro niedriger als im Jahr 2018 aus. Die Investitionsquote, die die Relation von Investitionen zu

INVESTITIONEN NACH REGIONEN



CASHFLOW

in Mio. EUR



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

Umsatzerlösen abbildet, verringerte sich auf 4,6 Prozent (Vorjahr: 4,8 Prozent). Die getätigten Investitionen übertrafen mit einer Quote von 113 Prozent die Abschreibungen auf das Sachanlagevermögen, wenn auch weniger stark als im Jahr 2018 (136 Prozent).

Unsere Investitionsschwerpunkte lagen im Berichtsjahr in Europa und in der Region Asien/Pazifik. Mehr als die Hälfte der Investitionen tätigten wir in Europa, wobei Deutschland das Land mit dem höchsten Investitionsvolumen war. Im europäischen Ausland wurden unter anderem Produktionsanlagen und Werke in Polen, Spanien, Rumänien und Slowenien erweitert. Auf die Region Asien/Pazifik entfielen rund 28 Prozent unserer Investitionen. Wie bereits im Vorjahr haben wir überwiegend in unsere chinesischen Standorte investiert. Dabei wurden sowohl neue Produktionskapazitäten aufgebaut als auch bestehende Kapazitäten erweitert, wie etwa durch die umfangreichen Investitionen in die Erweiterungen beziehungsweise Errichtung von Produktionslinien für das Mechatronik-Werk in Taicang. Demgegenüber haben wir die Investitionen in Nordamerika 2019 etwas zurückgefahren. Im Berichtsjahr entfielen damit nur noch rund 15 Prozent unseres Investitionsvolumens auf diese Region. Unsere Investitionen in Südamerika hingegen blieben auf Vorjahresniveau.

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 auf, um unser Kerngeschäft Thermomanagement zu stärken. Außerdem haben wir im Januar 2019 den Getriebespezialisten MAHLE ZG Transmissions GmbH erworben, um unser Know-how um die Schlüsselkomponente Getriebe zu erweitern.

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 konser-

vativen Finanzierungspolitik verfolgen wir das Ziel eines impliziten Investment-Grade-Risikos. Diese Positionierung spiegelt sich auch in einem moderaten Verschuldungsgrad und einer soliden Eigenkapitalquote wider.

Im Geschäftsjahr 2019 haben wir die bei unseren Kernbanken bestehenden Konsortialkreditlinie auf 1,8 Milliarden Euro erhöht und gleichzeitig eine Laufzeit bis 2024 festgelegt. Um unseren Handlungsspielraum zu erweitern, begaben wir im Juli zudem in Euro und US-Dollar denominierte Schuldscheine in Höhe von 175 Millionen Euro sowie 213 Millionen US-Dollar. Zudem wurde im Rahmen der Fälligkeit einer Anleihe eine neue privat platzierte Anleihe in Höhe von 30 Millionen Euro begeben. Die nicht in Anspruch genommenen, fest zugesagten Kreditlinien beliefen sich zum Jahresende auf 1.887 Millionen Euro und trugen wie die liquiden Mittel zur finanziellen Stabilität des Konzerns bei. Die Anlage von flüssigen Mitteln erfolgte diversifiziert über verschiedene, nach Ratingaspekten ausgewählte Banken.

Auch aufgrund von Einzahlungen aus der Begebung einer privat platzierten Anleihe und der Aufnahme von Schuldscheinen haben wir das Geschäftsjahr 2019 mit einem positiven Cashflow in Höhe von 209 Millionen Euro abgeschlossen. Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit belief sich trotz des Jahresfehlbetrags in Höhe von 212 Millionen Euro auf 514 Millionen Euro und fiel damit spürbar höher aus als im Vorjahr. Unter anderen spiegelt dies unsere Anstrengungen im Bereich des Working Capital Managements sowie die – im Vergleich zu 2018 – deutlich geringeren Auszahlungen im Zusammenhang mit Garantiefällen wider. Der Nettomittelabfluss unseres Cashflows aus Investitionstätigkeit übertraf mit 608 Millionen Euro den Vorjahreswert hingegen deutlich. Der Grund: Veräußerungen hatten im Jahr 2018 zu außergewöhnlich hohen Einzahlungen geführt, ein Effekt, der im Berichtsjahr durch die geringeren Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen sowie für strategische Akquisitionen nicht kompensiert werden konnte. Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit wies aufgrund der genannten Emissionen einen Nettozufluss von insgesamt 303 Millionen Euro auf.

Wir wollen unseren Erfolg langfristig sichern. Unsere Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten sind hierfür weiterhin ein zentrales Element.

Nach seiner erfolgreichen Pilotphase führen wir das MAHLE Produktionssystem sukzessive in weiteren Werken ein.

Zahlreiche Kunden haben die Qualität unserer Erzeugnisse 2019 prämiert. Insgesamt erhielten wir rund 85 Auszeichnungen.

Zusätzliche Leistungsindikatoren

Mitarbeiter

Der MAHLE Konzern beschäftigte zum Jahresende 2019 weltweit 77.015 Mitarbeiter und damit 3,2 Prozent weniger als im Vorjahr. Das Minus in Höhe von 2.549 Beschäftigten ist insbesondere der rückläufigen Auftragslage geschuldet.

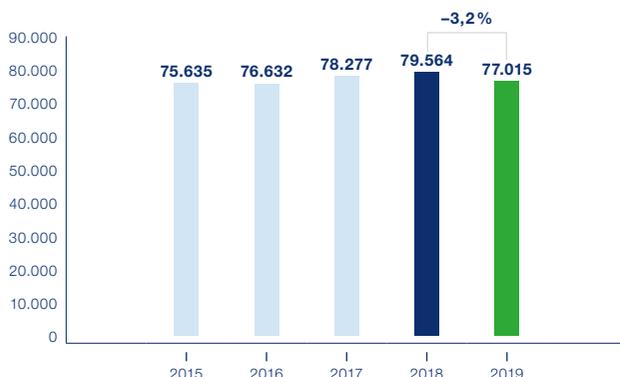
Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind der Schlüssel für die Zukunftsfähigkeit des MAHLE Konzerns: Ihr Know-how, ihre Motivation und ihr Engagement sind die Grundlage für unsere erfolgreiche Entwicklung. Daher haben wir im Berichtsjahr – trotz der schwierigen Branchenkonjunktur – mit insgesamt 9,3 Millionen Euro weiter in die Aus- und Weiterbildung unserer Belegschaft investiert. Zusätzlich zu einer Vielzahl an arbeitsplatzbezogenen Unterweisungen nahmen unsere Beschäftigten im Berichtsjahr an 99.724 Qualifizierungsmaßnahmen teil (Vor-

jahr: 93.835). Die weltweite Fehlstandsrate (exklusive Joint Ventures) belief sich im Berichtsjahr auf 3,9 Prozent (Vorjahr: 3,8 Prozent).

Mitarbeiter nach Regionen

In Europa waren zum Stichtag 35.336 Personen beschäftigt. Damit verringerte sich die Belegschaft im Vergleich zum Vorjahr um 319 Mitarbeiter (–0,9 Prozent). An unseren Standorten in Tschechien, Großbritannien, Frankreich, Deutschland und Österreich musste Personal abgebaut werden; Grund war die rückläufige Nachfrage. In Rumänien haben wir wegen neuer Produktlinien unser Team um 210 Mitarbeiter verstärkt, und auch an den spanischen Standorten der Division Mechatronik gingen gestiegene Produktionskapazitäten mit der Neueinstellung von 230 Personen einher.

MITARBEITERENTWICKLUNG 2015 – 2019



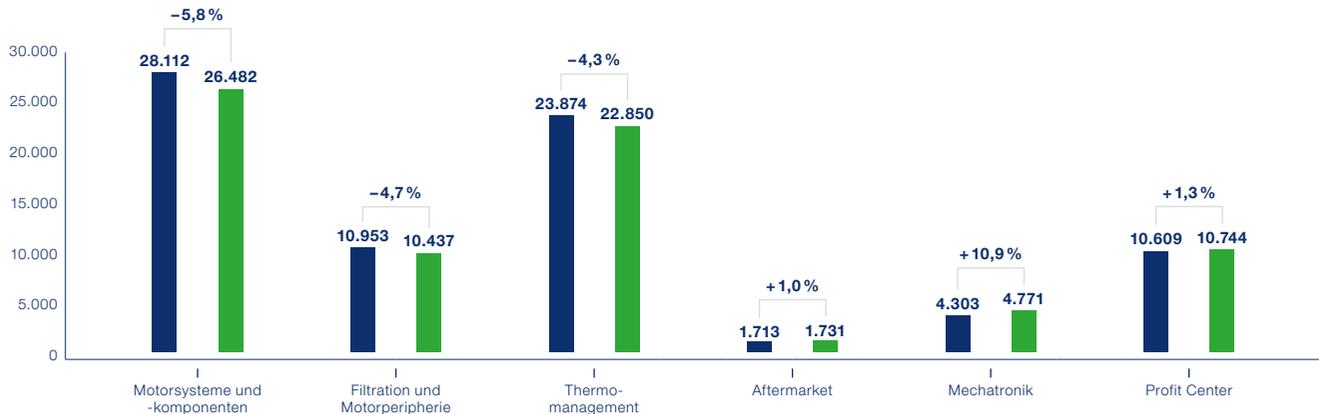
ANTEIL DER MITARBEITER NACH REGIONEN



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

MITARBEITER NACH GESCHÄFTSFELDERN

■ 2018 ■ 2019



In Nordamerika zählten wir zum Jahresende 2019 insgesamt 16.136 Angestellte und damit 954 (-5,6 Prozent) weniger als im Vorjahr. Um Auftragsrückgänge durch Effizienzsteigerungen zu kompensieren, haben wir in Mexiko unser Personal um 753 Mitarbeiter reduziert.

In Südamerika sank unser Personalstand im Vergleich zum Vorjahr um 7,5 Prozent auf 8.391. Der Abbau von insgesamt 683 Mitarbeitern ist ebenfalls auf rückgängige Auftragsvolumina und die Auswirkung von Verbesserungsinitiativen zurückzuführen.

In der Region Asien/Pazifik zählten wir zum Berichtsjahresende 16.161 Beschäftigte, 536 Personen (-3,2 Prozent) weniger als im Vorjahr. Auch in Asien waren es rückläufige Umsätze sowie Optimierungsmaßnahmen – vornehmlich in China –, die mit dem Abbau von Personal einhergingen.

In Afrika waren zum Stichtag 991 Mitarbeiter beschäftigt, insgesamt 57 Personen weniger als im Vorjahr (-5,5 Prozent).

Mitarbeiter nach Geschäftsfeldern

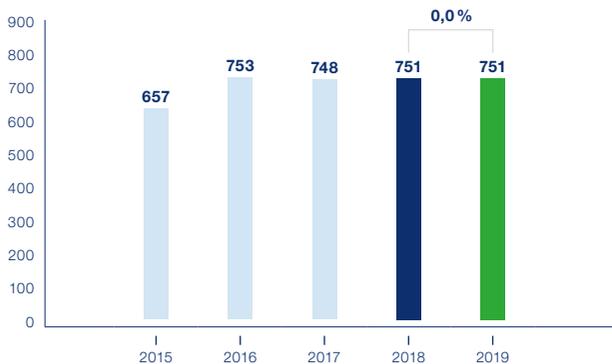
In unserem Geschäftsbereich Motorsysteme und -komponenten verringerte sich der Personalstand um 1.630 Mitarbeiter. Dennoch waren an den insgesamt 43 Standorten dieses Geschäftsbereichs mit 34,4 Prozent die meisten unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig. Im Bereich Thermomanagement beschäftigten wir an 37 Standorten rund 30 Prozent unserer Gesamtbelegschaft; hier zählten wir im Vergleich zum Vorjahr 1.024 Angestellte weniger. Im Geschäftsbereich Filtration und Motorperipherie arbeiteten in 36 Werken rund 13,6 Prozent der Konzernbelegschaft, 516 Personen beziehungsweise 4,7 Prozent weniger als 2018. Bereinigt um die Ausgliederung des Pumpengeschäfts in ein separates Profit Center lag der Rückgang bei 2,6 Prozent. In unserem personell gesehen kleinsten Geschäftsbereich Aftermarket stieg der Personalstand im Vergleich zum Vorjahr geringfügig um 18 Mitarbeiter an. Mit einem Plus von 468 Beschäftigten (+ 10,9 Prozent) expandierte die Division Mechatronik im Zuge der Umsetzung unserer dualen Strategie deutlich und erreichte einen Anteil von 6,2 Prozent unserer gesamten Belegschaft. In den Profit Centern verzeichneten wir im Vergleich zum Vorjahr einen leichten personellen Anstieg um 135 Beschäftigte, der aus der Eingliederung des Profit Center Pumpen resultierte.

Technologie und Innovation

Im Berichtsjahr haben wir unsere konzernweiten Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten trotz des schwierigen Marktumfelds weiterhin auf hohem Niveau gehalten. Dafür haben wir wie im

F&E-AUFWENDUNGEN 2015 – 2019

in Mio. EUR



Vorjahr 751 Millionen Euro investiert. In Relation zum Umsatz bedeutet das eine Quote von 6,2 nach 6,0 Prozent im Vorjahr. Dieses hohe Niveau unterstreicht den hohen Stellenwert, den die Forschung und Entwicklung (F&E) in unserem Konzern einnimmt. Personell haben wir den F&E-Bereich weiter ausgebaut und neue Entwicklungsingenieure und Techniker eingestellt: Zum 31. Dezember 2019 beschäftigten wir dort 6.167 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Berichtsjahr haben wir rund 345 Patente neu angemeldet, hinzu kamen gut 600 Erfindungsmeldungen. Um unsere F&E-Projekte künftig noch weiter zu beschleunigen, fördern wir eine flexible Zusammenarbeit in den weltweit tätigen Teams und setzen auf kurze Wege, flache Hierarchien, Digitalisierung und Industrie 4.0. Ein gutes Beispiel hierfür ist unser MAHLE Incubator, mit dem wir unsere Mitarbeiter befähigen, neue Geschäftsmodelle selbst zu entwickeln. So kann aus F&E unter Umständen sehr schnell ein Corporate Start-up werden. Beste Beispiele hierfür sind chargeBIG und Retromotion.

ANZAHL DER ERFINDUNGSMELDUNGEN 2019

600

durch 6.167 F&E-Mitarbeiter

Den von uns eingeschlagenen Weg einer dualen Strategie haben wir auch 2019 weiterverfolgt: Zum einen trieben wir die Entwicklung von Systemen und Komponenten für alternative Antriebskonzepte konsequent voran. Dazu zählen hybride und

batterieelektrische Antriebe sowie Brennstoffzellen und Produkte für synthetische Kraftstoffe. Ziel ist eine bedarfsgerechte Mobilität, die unabhängig von der Technologie auf spezifische Antriebsformen für den jeweiligen Einsatzzweck zurückgreift. Zum anderen arbeiteten wir daran, den Verbrennungsmotor weiter zu optimieren – mit dem Ziel, ihn noch sauberer und effizienter zu machen. Zum Einsatz kamen dabei nicht nur klassische Motorenversuche, sondern beispielsweise auch neue Ansätze aus dem Bereich Additive Fertigung/Rapid Prototyping an Kolben oder Ladeluftkühlern.

Mit einem Batteriemanagementsystem inklusive integriertem Thermomanagement haben wir im Berichtsjahr eine Lösung entwickelt, die die Schnellladefähigkeit der Batterien von **Elektrofahrzeugen** weiter erhöht. So können Traktionsbatterien deutlich kleiner ausgelegt werden, da sie schneller aufladbar sind. Auf diese Weise verbessern wir nicht nur den CO₂-Fußabdruck des Elektrofahrzeugs, sondern verringern auch den Bedarf an weltweit knapper werdenden Rohstoffen zur Produktion von Batterien.

Weil Batterien und Leistungselektronik gleichzeitig gekühlt werden müssen, entstehen komplexe Kreisläufe; diese erhöhen die Anforderungen an die Einzelkomponenten und die Regelung im Bereich Thermomanagement deutlich. Auch der Konstruktions- und Produktionsaufwand ist durch die Diversifizierung des Antriebsstrangs gestiegen. Um Fahrzeugherstellern die Möglichkeit zu bieten, auf einer Plattform verschiedene Antriebsstränge einzusetzen und dabei den Bedarf an konstruktivem Aufwand beim **Thermomanagement** möglichst niedrig zu halten, haben wir 2019 ein modulares Kühlsystem entwickelt.

Im Bereich **synthetischer Kraftstoffe** haben wir im Geschäftsjahr den Einfluss alternativer Kraftstoffe auf Filtermedien und Motorenkomponenten untersucht. Dazu haben wir parallel Motorentests durchgeführt, bei denen wir festgestellt haben, bis zu welchen Anteilen ein Motorbetrieb ohne hard- oder softwareseitige Anpassungen möglich ist, wenn außerhalb der aktuellen Norm liegende Kraftstoffe zugemischt werden. Unsere Untersuchungen haben gezeigt, dass wir die ökologischen und wirtschaftlichen Potenziale heben könnten, wenn sich entsprechende Rahmenbedingungen verändern würden.

In puncto **Brennstoffzelle** haben wir 2019 im Rahmen eines übergreifenden Projekts daran gearbeitet, Forschungs- und Entwicklungsergebnisse zur klassischen Mobilität auf die Brennstoffzellentechnologie zu übertragen sowie Thermo-, Luft-, Liquid-Management und Filtration systematisch zusammenwirken zu lassen. Langfristiges Ziel dabei ist die Kostenparität gegenüber dem klassischen Verbrennungsmotor, insbesondere auf dem Langstreckeneinsatz in schweren Fahrzeugen.

Mit Blick auf die Marktentwicklung bei **Hybridfahrzeugen** haben wir einen neuen, vollständig integrierten und modularen Hybridantrieb entworfen, der auf eine Vielzahl von Fahrzeuganwendungen zugeschnitten werden kann: Der MAHLE Modular Hybrid Powertrain ist ein vollständig integrierter Plug-in-Hybridantrieb mit einem Zwei- oder Drei-Zylinder-Turbo-Benzinmotor, einem stark vereinfachten Getriebe und zwei Elektromotoren.

Einkauf

Im Geschäftsjahr haben wir uns darauf vorbereitet, die Versorgung unserer Werke im Fall des Brexits, aber auch eines „No-Deal-Brexits“ sicherzustellen. So haben wir unsere Bestände – wo erforderlich – sinnvoll angepasst und die Eindeckzeiten teilweise erhöht. Außerdem haben wir die Unternehmen in der Lieferkette für das Thema „Brexith“ sensibilisiert, entsprechende Vorbereitungen eingefordert und weitere Vorsorgemaßnahmen in die Wege geleitet.

Auch die weltweiten Handelskonflikte beeinflussten den Einkauf: Die Auswirkungen von Strafzöllen und anderen Handelsbeschränkungen auf Materialkosten konnten nur teilweise kompensiert werden. Die Lage bei den Rohstoffpreisen hat sich im Vergleich zu den Vorjahren hingegen entspannt – allerdings nur bei den Rohstoffen, die nicht von Handelsbeschränkungen betroffen waren.

Gesamtkonjunkturelle Effekte und der damit einhergehende Volumenrückgang setzten unsere Lieferkette unter Druck. Zudem führte die wirtschaftliche Lage vermehrt zu Insolvenzen seitens unserer Lieferanten; Mehraufwendungen für unseren Konzern waren die Folge.

Unsere Einkaufsprozesse wollen wir insgesamt effizienter gestalten, etwa indem wir die Abläufe stärker digitalisieren. Dazu haben wir 2019 das Programm ePAID (early PAYment, Invoiced Digitally) eingeführt. Damit können unsere Lieferanten zum einen ihre Forderungen an uns vorfinanzieren; zum anderen nutzen wir diese Plattform, um den Rechnungseingang bei MAHLE zu digitalisieren mit dem Ziel, künftig nur noch digitale Rechnungen zu erhalten. Zudem haben wir im Berichtsjahr die Pilotversion des Einkaufsportals eBuy erfolgreich implementiert und treiben damit die Digitalisierung unseres Einkaufs auch für indirekte Materialien und Services voran.

Produktion, Qualität und Umwelt

MAHLE Produktion

Unseren kontinuierlichen Verbesserungsprozess, in den alle rund 160 MAHLE Fertigungsstandorte sowie Unternehmensbereiche eingebunden sind, haben wir im Berichtsjahr fortgeführt. Hier tauscht sich ein globales Team über die weltweit erfolgreichsten Verfahren aus und leitet daraus die wichtigsten Prinzipien, Methoden und Standards für das MAHLE Produktionssystem (MPS) ab, um unsere Fertigung noch effizienter zu machen. Wir haben MPS seit 2017 an acht Leuchtturmwerken in vier Regionen getestet. Nach dem erfolgreichen Abschluss der Pilotphase 2019 erfolgte ab Jahresmitte die Einführung in weitere Werke zusammen mit weiteren Methoden. Teil des Rollouts ist der Aufbau einer MPS-Trainingsakademie, die in der zweiten Jahreshälfte 2020 in Krotoszyn/Polen ihren Betrieb aufnehmen wird. Hier werden intern MPS-Experten ausgebildet, sodass künftig auf externe Unterstützung verzichtet werden kann. Bereits im Geschäftsjahr 2019 haben erste Beschäftigte ihre Ausbildung zum MPS-Experten erfolgreich absolviert.

Ein weiterer Schwerpunkt im Bereich Produktion war auch im Berichtsjahr das Thema Industrie 4.0. Hier haben wir eine neue Zentralfunktion geschaffen, deren Ziel es ist, die weltweite Zusammenarbeit, den fachlichen Austausch sowie die interne Kommunikation zu intensivieren und so die digitale Transformation auf Konzernebene und insbesondere auf Ebene der einzelnen Produktionsstandorte zu beschleunigen. 2019 hat sich MAHLE nach dem erfolgreichen Abschluss des Pilotprojekts für das einheitliche Manufacturing Execution System (OneMES) entschieden, das unter anderem die Auswertung von Maschinendaten sowie eine bessere Teilerückverfolgbarkeit ermöglicht. Zudem haben wir zahlreiche Pilotprojekte für die Industrie 4.0 mithilfe eines „i4.0-Projektmonitors“ weltweit für MAHLE transparent gemacht. Dabei wurden einige der Pilotprojekte konkretisiert und zu technischen Standards für MAHLE weiterentwickelt. Neue Konzepte und Pilotprojekte, darunter beispielsweise die AR-Kommunikationsdatenbrille (Augmented Reality), haben wir auf den Weg gebracht.

Qualitätsmanagement bei MAHLE

Innovative, fehlerfreie und zuverlässige Produkte sowie Systeme sind das Fundament unseres langjährigen Erfolgs. Qualitätsziele sind daher Kernelemente unserer jährlichen Geschäftsplanung: Sie werden top-down definiert, bottom-up konkretisiert und über die operativen Bereiche konsolidiert. Darüber hinaus setzen wir bereits seit vielen Jahren ein konzernweites Qualitätsmanagementsystem ein, das alle unsere Geschäftsprozesse umfasst.

2019 haben wir unser konzernweites Programm „MAHLE Quality Improvement Program“ fortgeführt, um die Qualität kontinuierlich weiter zu verbessern und das Qualitätsbewusstsein zu stärken. Das Programm umfasst die Schulung und Weiterbildung unserer Belegschaft und Projekte, mit denen wir Aktivitäten koordinieren, Abläufe standardisieren und unsere Produkte und Prozesse optimieren. Das Ziel ist, die Qualitätskosten und Risiken zu reduzieren und potenzielle Fehlerquellen bereits in der Produktentwicklung auszuschließen. Auch die Serienproduktion wird durch das Qualitätsmanagement begleitet.

ANZAHL DER KUNDENREKLAMATIONEN UM

19%

gegenüber dem Vorjahr reduziert

Über die Ergebnisse des „MAHLE Quality Improvement Program“ und über die Herausforderungen in Bezug auf das Qualitätsmanagement tauschen sich unsere Teams regelmäßig aus; ihre Erkenntnisse fließen in unsere Abläufe ein und optimieren sie.

Daten zu unserer Qualitäts-Performance stellen unsere Kunden in unterschiedlicher Art und Weise dar. Daher erstellen wir aktuell eine konzernübergreifende Datenbank mit einheitlichem Reporting – mit dem Ziel, die Informationen zu standardisieren und ihr Verbesserungspotenzial so noch besser nutzen zu können.

MAHLE ERHIELT 2019 RUND

85

Qualitätsauszeichnungen

Unsere Arbeit in puncto Qualität zahlt sich aus: Die Anzahl an Kundenreklamationen ist im Berichtsjahr um 19 Prozent

gegenüber dem Vorjahr gesunken, und die Anzahl der fehlerhaft ausgelieferten Teile konnte ein weiteres Mal reduziert werden. Zudem haben zahlreiche Kunden 2019 erneut die Qualität unserer Erzeugnisse prämiert; insgesamt erhielten wir 85 Auszeichnungen.

Arbeitssicherheit und Umwelt

Um die Gesundheit unserer Belegschaft sowie die Umwelt zu schützen, verfolgen wir einen ganzheitlichen Ansatz, der von der Forschung und Entwicklung über die Produktion bis hin zur Verwertung reicht. 2019 sind wir mit der Umsetzung unserer konzernweiten Vorgaben und Anforderungen weiter vorangekommen. In diesem Zusammenhang haben wir auch das Reporting zur besseren Nachverfolgbarkeit von Wirkung und Erfolg unserer Maßnahmen weiterentwickelt.

Im Bereich Arbeitsschutz haben wir 2017 eine Sicherheitsoffensive gestartet, die wir 2019 konsequent weiter vorangetrieben haben. Im Vordergrund stand dabei insbesondere die Harmonisierung von internen Prozessen mit dem Ergebnis, dass wir unsere Unfallrate das dritte Jahr in Folge deutlich senken konnten: von 6,8 Unfällen pro eine Million Arbeitsstunden im Jahr 2017 auf rund 5,7 Unfälle 2018 und 4,8 Unfälle im Berichtsjahr. Das Thema Arbeitssicherheit werden wir trotz positiver Entwicklung weiter forcieren und noch stärker im Bewusstsein unserer Beschäftigten verankern. Unser Maßnahmenkatalog umfasst beispielsweise Gesprächsrunden zum Thema Sicherheit und regelmäßige Sicherheitstouren an unseren Standorten. Darüber hinaus haben wir im Berichtsjahr die Zertifizierung des Arbeitsschutzmanagementsystems nach ISO 45001 auf weitere Standorte ausgeweitet. Künftig planen wir, das Zertifikat schrittweise an all unseren Standorten einzuführen.

UNFALLRATE UM

16%

gegenüber dem Vorjahr reduziert

Beim Umweltschutz liegt unser Fokus auch weiterhin auf dem Energiemanagement, das darauf abzielt, alle unsere Standorte möglichst energieeffizient zu betreiben. Energieeffizienzpotenziale versuchen wir mittels unserer Datenbank, in der sowohl Erfahrungswerte als auch erfolgreiche Verfahren dokumentiert sind, zu erschließen. Zudem fördern wir den Austausch zu energiespezifischen Themen auf verschiedenen Ebenen.



Unser unternehmerisches Handeln richtet sich konsequent an Chancen und Risiken aus. Sie dienen uns als Leitlinien.



Unser Portfolio im Bereich Mechatronik und Elektronik bauen wir kontinuierlich aus. So profitieren wir davon, dass der Markt für elektrifizierte Kraftfahrzeuge expandiert.



Mit Frühwarnsystemen und Maßnahmenplänen begrenzen wir die Konsequenzen der weltweit geringeren Produktion von Pkw und Nutzfahrzeugen bestmöglich.

Chancen- und Risikobericht

Chancen und Risiken aus unserem Geschäftsbetrieb bewerten wir mithilfe eines Managementsystems. So gewinnen wir Erkenntnisse, aus denen wir Schlüsse ziehen und unser Handeln entsprechend anpassen. Unsere global tätige Innenrevision überprüft anhand jährlich wechselnder Prüfpläne regelmäßig die Ordnungsmäßigkeit und Effizienz unserer Prozesse und Kontrollsysteme. Da wir ein weiteres Wachstum des Konzerns erwarten und sich durch die Transformation der Automobilindustrie Risikoschwerpunkte verändern können, haben wir einen systematischen Risikomanagementprozess eingeführt – mit folgenden Schwerpunkten:

Markt- und Technologietrends

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

EXTREMSZENARIEN FÜR DAS JAHR

2030

Stresstest für Markt- und Technologietrends

Grundlage unterziehen wir unser Unternehmen mit „Extremszenarien 2030“ 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 Aspekte und aus neuen Normen zur Reduktion des Emissionsausstoßes. Deshalb binden wir alle relevanten Themen frühzeitig in unsere internationalen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten ein und setzen auf eine Vielzahl an Technologien zur Effizienzsteigerung des Verbrennungsmotors, auf alternative Antriebskonfigurationen sowie auf ein ganzheitliches, intelligentes Thermomanagement-System. So sind wir in der Lage, unseren Kunden wettbewerbsfähige und innovative Produkte zu bieten. Aufgrund unseres stetig wachsenden Portfolios an elektrischen Antrieben und Nebenaggregaten profitieren wir vom expandierenden Markt elektrifizierter Kraftfahrzeuge. Diese Aktivitäten haben wir durch mehrere Zukäufe, die zwischenzeitlich in unseren Konzern integriert sind, gezielt gestärkt und sie in unserer Mechatronik-Division gebündelt. Durch Akquisitionen in den vergangenen Jahren haben wir unser Thermomanagement-Geschäft deutlich ausgebaut und unser Produktportfolio um Klimakompressoren erweitert. Damit verfügt MAHLE über die notwendigen Ressourcen, elektrische Klimakompressoren für den wachsenden Markt der Plug-in-Hybride und Elektrofahrzeuge zu entwickeln.

Handelerschwernisse wie der Brexit oder der Zollkonflikt zwischen den USA und China, Konjunkturschwankungen, Änderungen der politischen Rahmenbedingungen in einzelnen Regionen oder Ländern, 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. Zum Thema Brexit haben wir einen Arbeitskreis eingerichtet, der die Entwicklungen kontinuierlich beobachtet und Reaktionsmöglichkeiten erarbeitet hat. Wesentliche Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit ergeben sich daraus nach dem heutigen Stand nicht. Generell dienen unsere breite Aufstellung und globale Präsenz als wichtige Stabilisierungsfaktoren und helfen uns dabei, Markt- und Kundenrisiken zu begegnen. 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 SARS-CoV-2-Pandemie und die daraus resultierenden Folgeeffekte. Bereits im Berichtsjahr ist 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 Dieselmotore sind wesentliche Unsicherheitsfaktoren für die gesamte Automobilindustrie. Mittels entsprechender Maßnahmen wollen wir eventuelle wirtschaftliche Auswirkungen einer Technologie-wende frühzeitig abmildern. Solche könnten sich auch aus möglichen Änderungen der Gesetzeslage – wie einem Verbot von Pkw-Verbrennungsmotoren ab einem bestimmten Zeitpunkt – ergeben. Durch unsere duale Strategie, in puncto Technologie eine führende Rolle bei der Weiterentwicklung des Verbrennungsmotors einzunehmen und gleichzeitig innovative Lösungen für alternative Antriebstechnologien zu entwickeln, 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 mehr als 50 Prozent des Konzernumsatzes. Diesen vom Pkw-Verbrennungsmotor unabhängigen Umsatzanteil wollen wir kontinuierlich erhöhen.

UMSATZANTEILE VON GESCHÄFTSFELDERN

> 50 %

unabhängig vom Erstausrüstungsgeschäft
mit Pkw-Verbrennungsmotor

Beschaffung und Produktion

Ein weiterer Schwerpunkt unseres Risikomanagements ist es, negative Auswirkungen aus Beschaffungsmärkten zu minimieren. Regelmäßige Lieferantenbewertungen beugen unerwarteten Lieferengpässen und/oder Preissteigerungen im Einkauf vor. Diese Aktivitäten haben wir in den vergangenen Jahren intensiviert und achten darauf, dass die Unabhängigkeit unserer Zulieferer gewahrt bleibt. Zudem setzen wir weltweit ein Instrument zur Risikoüberwachung ein, das einen schnellen Überblick über die Auswirkungen von Naturkatastrophen, Streiks und Insolvenzen ermöglicht. Dies erhöht die Transparenz und verringert somit das Risiko in der Lieferkette. Angemessene Sicherheitsbestände und Sicherungsgeschäfte dienen ebenfalls dazu, die Beschaffungsrisiken zu reduzieren. Konkret auftretende Risiken, die zu Engpässen in der Einkaufsteileversorgung und daraus resultierend zu Produktionsunterbrechungen führen können, wie zum Beispiel das im Januar 2020 bekannt gewordene Coronavirus SARS-CoV-2, werden im Rahmen von Supplier Risk Committees gesteuert. Diese werden von der zentralen Einkaufsleitung geführt, und 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, kooperieren unsere Produktionsstätten in aller Welt ständig miteinander. Die bestehenden Produktionssysteme aus allen Geschäftsbereichen werden gegenwärtig zu einem einheitlichen MAHLE Produktionssystem zusammengeführt. Unsere vor zwei Jahren gestartete Offensive „Safety First“ mit umfangreichen Maßnahmen zur Arbeitssicherheit haben wir im Geschäftsjahr fortgeführt. Durch verbesserte Fertigungsprozesse und hohe Qualitätsstandards wollen wir sicherstellen, dass operative Risiken – wie unvorhergesehene Ereignisse, unerwartete technische Störungen sowie Unfälle und menschliche Fehler – den Produktionsbetrieb möglichst selten beeinträchtigen. Die steigende Zahl von Extremwetterlagen wie Hochwasser, Überschwemmungen und Dürreperioden wirkte sich bis jetzt nur in Einzelfällen auf unsere Produktionsstandorte aus. Entsprechenden Risiken begegnet MAHLE mit einem etablierten Umweltmanagementsystem.

Unser Konzern ist nach 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 jedoch deutlich weniger stark belasteten als in den Vorjahren. Um ähnlichen Risiken künftig vorzubeugen, haben wir bereichsübergreifend Gegenmaßnahmen festgelegt. So werden unsere Entwicklungsprozesse beispielsweise 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 Garantiefängen ergeben könnten. Soweit gesetzlich erforderlich, sind zum Bilanzstichtag verursachte und bekannt gewordene wirtschaftliche Belastungen aus Qualitäts- und Gewährleistungsfällen, die nach dem Bilanzstichtag voraussichtlich zu Auszahlungen führen werden, durch Rückstellungen im Rahmen der Risikovorsorge abgedeckt.

Finanzmanagement

Mit unserem systematischen konzernweiten Finanzmanagement wollen wir sicherstellen, dass wir die Finanzierungsmöglichkeiten des Banken- und Kapitalmarkts optimal nutzen. Das Liquiditätsrisiko wird durch diversifizierte Finanzierungsfazilitäten mit gestuften Fälligkeitsprofilen abgedeckt, die den absehbaren Finanzbedarf unseres Konzerns deutlich übersteigen. Bei der Gestaltung unseres 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 konzernerheitlichen 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 sowohl heute als auch in der 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 umfassendes Personalmarketingkonzept entwickelt und eine Recruiting-Organisation etabliert. Damit reduzieren wir das Risiko, dass offene Stellen nicht oder nur verzögert besetzt werden. Um die Zukunft unseres Konzerns langfristig zu sichern und Chancen durch Markt- und Technologieveränderungen

nutzen zu können, richten wir die Personalbedarfsplanung auf Entwicklungen in relevanten Märkten sowie strategisch bedeutende Technologien und Geschäftsfelder aus. Leistungsgerechte Vergütungs- und moderne Altersversorgungssysteme sowie Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen wirken dem Risiko entgegen, Beschäftigte in strategisch wichtigen Positionen zu verlieren. Im IT-Bereich schützen Sicherheitstechnologien vor unberechtigten Datenzugriffen oder -missbrauch von innen wie von außen. Server- und Speichersysteme sind so eingerichtet, dass sie im Notfall und in Krisensituationen kurzfristig wiederhergestellt werden können. Definierte Sicherheitsstandards umfassen nicht nur technische Spezifikationen der Hard- und Software, sondern auch funktionale Sicherheitsstrukturen und organisatorische Vorkehrungen. Detaillierte Backup- und Recovery-Prozeduren verringern das Risiko schwerwiegender Störungen unter anderem dadurch, dass Zugangsverfahren gesichert und Daten tagesaktuell gespiegelt und archiviert werden. Beim Rechnungslegungsprozess zielt das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem darauf ab, die Ordnungsmäßigkeit und Wirksamkeit der Rechnungslegung und Finanzberichterstattung sicherzustellen. Neben Richtlinien und Grundsätzen beinhaltet das System Maßnahmen, 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- 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.



2020 dürfte die weltweite Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen weiter deutlich zurückgehen.



Im Lichte der weltweiten Ausbreitung der Coronavirus-Pandemie besteht für das Geschäftsjahr 2020 erhebliche Unsicherheit.



Zur Sicherung unserer Wettbewerbsfähigkeit treiben wir die globale Restrukturierung weiter voran. Die konsequente Überprüfung unserer Standorte setzen wir weltweit fort.

Prognosebericht

Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

In seinem Bericht vom Januar 2020 prognostiziert der Internationale Währungsfonds (IWF) ein globales Wirtschaftswachstum von 3,3 Prozent für das Jahr 2020. Angesichts der sich im März global ausweitenden Unsicherheit rund um das Coronavirus SARS-CoV-2 hält der IWF zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts nicht mehr an seiner ursprünglichen Prognose fest. Stattdessen wird nunmehr ein geringeres Wachstum als für 2019 (2,9 Prozent) erwartet. Weitere Wachstumshemmnisse stellen Handelsbeschränkungen und steigende politische Unsicherheiten dar. Die folgenden Einschätzungen zu einzelnen Regionen basieren auf der Erwartung des IWF vom Januar 2020.

IWF-PROGNOSE

< 2,9%

globales Wirtschaftswachstum 2020

Im Euroraum dürfte die Wirtschaft 2020 leicht zulegen. Die sinkende Arbeitslosigkeit und die weiterhin lockere Geldpolitik tragen dazu bei. Erwartet wird in den westlichen Ländern der EU ein weiteres Wachstum, in Spanien ein leichter Rückgang.

Für die USA geht der IWF von einem weniger dynamischen Wachstum als 2019 aus. Eine starke Binnennachfrage und Vollbeschäftigung dürften hier höheren Importen und immer

stärkeren Handelsbarrieren gegenüberstehen. Südamerikas größte Volkswirtschaft Brasilien sollte im kommenden Jahr mit voraussichtlich rund zwei Prozent weiter wachsen; Motor bleibt die steigende private Nachfrage.

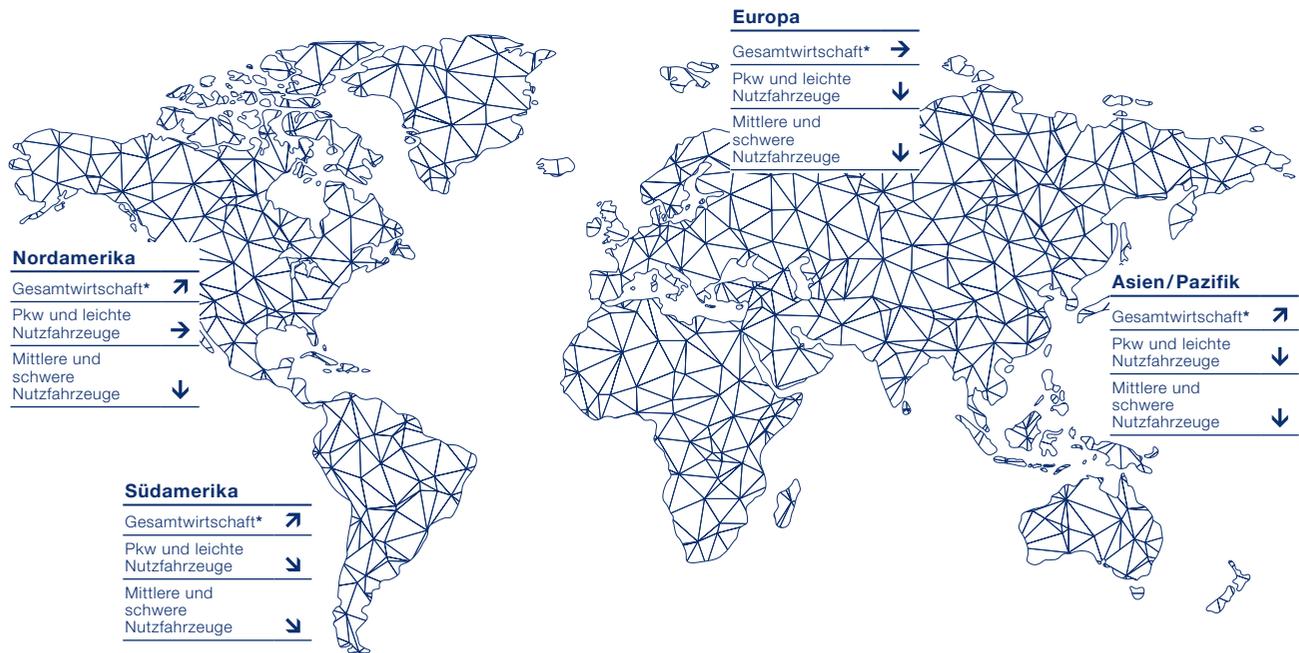
In der Region Asien/Pazifik wird das Wirtschaftswachstum in China wohl erneut geringer ausfallen als in den Vorjahren. Gründe dafür sind neben den Auswirkungen des Coronavirus SARS-CoV-2 unter anderem der Handelskonflikt mit den USA und die zunehmende Staatsverschuldung. In Japan dürfte der Rückgang des privaten Konsums aufgrund höherer Verbrauchersteuern dazu führen, dass auch die Wirtschaftsleistung etwas weniger stark wächst.

Entwicklung der Fahrzeugmärkte

Für das Jahr 2020 gehen wir von einem weiteren deutlichen Rückgang der weltweiten Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen aus. Der zyklische Produktionsrückgang bei den mittelschweren und schweren Nutzfahrzeugen dürfte sich 2020 ebenfalls fortsetzen. Insgesamt bestehen große Unsicherheiten bezüglich der schwächelnden Weltwirtschaft, insbesondere aufgrund der bislang nur schwer absehbaren Auswirkungen des Coronavirus SARS-CoV-2. Wir gehen davon aus, dass sich dies auf alle Fahrzeugmärkte negativ auswirken wird.

In Europa erwarten wir auch 2020 einen Marktrückgang in der Größenklasse Pkw und leichte Nutzfahrzeuge; bei den mittelschweren und schweren Nutzfahrzeugen wird mit noch stärkeren Einbußen gerechnet. Schließlich belasten sinkende Exportvolumen, die mit dem Brexit verbundene Unsicherheit und eine schrumpfende Industrieproduktion die Entwicklung der Fahrzeugbranche.

In Nordamerika dürfte die Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen infolge der Umstrukturierungen großer US-amerikanischer Fahrzeughersteller sowie einer schwächeren Nachfrage bestenfalls nur auf Vorjahresniveau liegen. Für die Größenklasse der



* IWF-Prognose, Stand Januar 2020

mittelschweren und schweren Nutzfahrzeuge rechnen wir 2020 sogar mit einem deutlichen zyklischen Rückgang, der sich bereits im zweiten Halbjahr 2019 in rückläufigen Auftragseingängen bemerkbar gemacht hat. In Südamerika gehen wir ebenfalls in beiden Fahrzeugkategorien von einem Rückgang aus.

In der Region Asien/Pazifik wird der chinesische Fahrzeugmarkt für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge wohl auch im kommenden Jahr schrumpfen. Die Belastung durch das Coronavirus SARS-CoV-2 wird nach aktueller Einschätzung deutliche Rückgänge hervorrufen. Hinzu kommen etwaige Auswirkungen auf die Lieferkette von Fahrzeugteilen aus China für andere Märkte. Im Bereich Nutzfahrzeuge ist dort voraussichtlich ebenfalls mit einem deutlich niedrigeren Produktionsvolumen als 2019 zu rechnen. Auch die japanische und die indische Fahrzeugproduktion dürften sich im kommenden Jahr kaum erholen.

Entwicklung des MAHLE Konzerns

Für das Geschäftsjahr 2020 sieht unsere – vor dem Ausbruch der Coronavirus-Pandemie erstellte – Prognose angesichts der volatilen und voraussichtlich weiter rückläufigen Automobilmärkte eine in der Tendenz flache organische Umsatzentwicklung vor (das heißt, bereinigt um Änderungen des Konsolidierungskreises und Wechselkurseffekte). Beim Ergebnis der Geschäftstätigkeit erwarten wir im kommenden Jahr aufgrund von reduzierten Restrukturierungskosten und erfolgreich umgesetzten Rationalisierungsmaßnahmen eine deutliche Verbesserung.

Im Lichte der weltweiten Ausbreitung der Coronavirus-Pandemie besteht für das Geschäftsjahr 2020 erhebliche Unsicherheit. Die daraus resultierenden negativen Effekte auf die globale Wirtschaftsdynamik und insbesondere auf die Automobilmärkte werden voraussichtlich unsere Produktion und Lieferketten beeinträchtigen. Vor diesem Hintergrund planen wir unmittelbar Volumenadjustierungen für eine mehrwöchige Phase zunächst beginnend an den europäischen Standorten durch Nutzung von Gleitzeitkonten, Urlaubsabbau sowie Kurzarbeit vorzunehmen. Entsprechend werden sich voraussichtlich Auswirkungen auf unsere Umsatz- und Ergebniszahlen ergeben, die zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts noch nicht belastbar abgeschätzt werden können. Unsere eingerichtete Taskforce beobachtet und bewertet die erhöhte Unsicherheit laufend.

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. Wir bereiten uns auf weiterhin volatile Märkte, eine nachlassende Konjunktur und politische Unwägbarkeiten wie Handelskonflikte vor. Hinzu kommt der erhebliche Aufwand aus der zu bewältigenden technologischen Transformation. Bisher haben unsere intensiven Struktur- und Standortprüfungen ergeben, dass Anpassungen schwerpunktmäßig bei Produktions- und Entwicklungsstandorten in Europa notwendig sind.

So werden wir beispielsweise den Produktions- und Entwicklungsstandort im französischen Rouffach strategisch neu ausrichten,

um dort eine langfristige Perspektive zu erhalten. In Öhringen/ Deutschland hat sich – trotz eines umfassenden Maßnahmenpakets – gezeigt, dass der Standort nicht mehr wettbewerbsfähig betrieben werden kann; zum Jahresende 2020 wird er deshalb geschlossen. Ähnlich ist die Situation in unserem Werk im britischen Telford: Hier sind Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität nicht mehr gegeben, da die ohnehin rückläufige Auftragslage durch die strategische Neuausrichtung der dort ansässigen Automobilhersteller weiter belastet wird. Zudem ist eine Standortschließung für den italienischen Werksverbund La Loggia/Saluzzo beschlossen. Beide Werke produzieren ausschließlich Dieselmotoren. Durch die weiterhin rückläufige Nachfrage nach Dieselmotoren und die Strategieänderung der Fahrzeughersteller ist keine nachhaltige Perspektive mehr gegeben. Auch in Stuttgart, an unserem Hauptsitz, sind Personalanpassungen im Zuge eines Kostensenkungsprogramms notwendig. An unserem Entwicklungszentrum in Foetz in Luxemburg, wo schwerpunktmäßig Klimakompressoren entwickelt werden, werden wir bis Mitte 2021 alle Aktivitäten einstellen und diese in andere MAHLE Standorte integrieren. Durch den starken Trend hin zu elektrifizierten Fahrzeugen ist die integrierte Produktentwicklung des elektrischen Kompressors ein wichtiger Aspekt für unsere nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit, wofür wir mit diesem Schritt die Voraussetzung geschaffen haben und dieses Produktsegment weiter stärken und ausbauen werden.

FOKUS

2020

globale Umstrukturierungen
weiter vorantreiben

In diesem Zusammenhang führten wir zum 1. Januar 2020 unsere Kompetenzen in den Feldern Elektronik und Mechatronik in einem neuen Geschäftsbereich zusammen. Dieser Geschäftsbereich umfasst die bisherige Division Mechatronik sowie die beiden Profit Center Kompressoren und Pumpen. Diese strategische Zusammenführung dient als Grundlage dafür, unsere Innovationskraft weiter zu steigern und Synergien in den Bereichen elektrische Antriebe, Nebenaggregate und Elektronik zu schaffen. Mit unserem neuen Geschäftsbereich setzen wir unsere duale Strategie konsequent fort und richten den Fokus klar auf die Zukunftsfelder der Mobilität.

In allen Geschäftsbereichen und Funktionen unterstützen digitale Technologien die Weiterentwicklung unseres Konzerns. Sie zielen darauf ab, uns effizienter und innovativer zu machen sowie neue Produkte und Geschäftsmodelle zu entwickeln. Um unsere digitale Kompetenz künftig noch stärker zu bündeln, haben wir den Digital Circle etabliert: ein Netzwerk aus Digitalisierungsverantwortlichen aller Geschäftsbereiche und Vertretern aus Zentralfunktionen, die unsere Digitalstrategie abstimmen und systematisch vorantreiben sowie Transparenz über digitale

Aktivitäten und Projekte schaffen. Zusätzlich wird der Zirkel Digitalisierungsaufgaben der Geschäftsbereiche und Zentralfunktionen unterstützen, ein digitales Leitbild entwickeln und Digitalisierungslösungen erarbeiten. Zu seinen weiteren Aufgaben gehören Trendanalysen, Wettbewerbsbeobachtung und die Erhöhung unserer digitalen Kompetenz. Ebenso konsequent forcieren wir das Thema künstliche Intelligenz (KI): Eine Studie im August 2019 führte zunächst zur MAHLE spezifischen Definition von KI und zu konkreten Anwendungsideen. Aus diesen kristallisierten sich während des MAHLE AI („Artificial Intelligence/Künstliche Intelligenz“)-Hackathons im November sieben vielversprechende Optionen heraus, die wir gemeinsam mit externen KI-Experten testeten. Im nächsten Schritt werden wir diese Nutzungsmöglichkeiten zu Pilotprojekten weiterentwickeln und gemeinsam mit einem Projektteam umsetzen.

Um weitere Wachstumfelder zu erschließen, setzen wir auf eine Vielzahl von Initiativen. So führen wir im Rahmen von MAHLE Piloting wegweisende Pilotprojekte durch, um frühzeitig Zugang zu innovativen Produkten und Technologien zu erhalten. Ein Beispiel ist die Kooperation mit dem deutsch-israelischen Start-up TinyInspektor, an dem wir uns nach erfolgreichem Abschluss des Pilotprojektes beteiligt haben. Derartige Venture-Capital-Investitionen wollen wir auch in Zukunft verstärkt tätigen, um Wachstumfelder zu erschließen und gemeinsam mit Start-ups neue Ideen und Lösungen zu entwickeln. Mit dem MAHLE Incubator befähigen wir unsere Mitarbeiter, neue Geschäftsideen, -modelle und Märkte zu identifizieren, zu analysieren und zu entwickeln. Hieraus hervorgegangen ist unser Corporate Start-up chargeBIG, das ein intelligentes Lademanagementsystem für E-Fahrzeuge entwickelt hat, das sich kostengünstig und ohne aufwendige Umbauten in die vorhandene Infrastruktur integrieren lässt. Außerdem setzen wir verstärkt auf sogenannte „Projekthäuser“, in denen sich Experten zu bestimmten Technologie-Themenfeldern bereichsübergreifend und global austauschen und eng zusammenarbeiten: Derzeit entwickeln wir in einem unserer Projekthäuser ein modulares, zukunftsweisendes Brennstoffzellen-Systemportfolio.

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 weiterem 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.