

STRATEGIE

Die Strategie „Next Generation Mobility“ diente uns auch 2019 als Leitbild. Trotz des anspruchsvollen Marktumfelds haben wir unsere Ziele erfolgreich weiterverfolgt. Das sind die Eckpunkte unseres strategischen Wegs.

Unsere Industrie befindet sich am Beginn des größten Strukturwandels ihrer Geschichte. Immer häufiger steht der Wunsch nach ständig verfügbarer, bezahlbarer, sauberer und sicherer Mobilität einer Realität gegenüber, die von Staus, Emissionen und mangelndem Angebot gekennzeichnet ist. Mit unserer Strategie „Next Generation Mobility“ entwickeln wir ganzheitliche Lösungen für diese Herausforderungen. Dabei treten wir als integrierter Systemanbieter auf, der die zukünftige Mobilität entscheidend mitgestaltet.

Megatrends wie die Digitalisierung verändern die Mobilitätsbranche gerade schneller als erwartet. Software und Künstliche Intelligenz definieren mehr und mehr die Mobilität der Zukunft. Im Zuge dessen dringen zahlreiche neue Akteure aus anderen Branchen in den Mobilitätsmarkt ein, um Wachstumschancen zu nutzen. Dies wird die Wettbewerbssituation sowohl bei den Herstellern als auch in der Zulieferindustrie verschärfen. Auch darauf stellen wir uns ein, indem wir unsere Agilität erhöhen und die Attraktivität unseres Leistungsangebots ausbauen.

Unser Ansatz: Wir bleiben technologieoffen

Emissionsfreies, automatisiertes und autonomes Fahren wird den Verkehr der Zukunft mittel- bis langfristig sicherer, effizienter und komfortabler machen. Je nach Anwendung fordert der Markt innovative Lösungen: Beim Pkw haben vorerst intelligente Assistenzfunktionen, sogenannte Level 2+ Systeme, das größte Potenzial. Dagegen werden sich bei einigen Nutzfahrzeugsegmenten und vor allem im städtischen Personentransport voraussichtlich vollautomatisierte Systeme durchsetzen können. Im ersten Schritt werden autonome Fahrfunktionen in abgeschlossenen Bereichen – wie

Betriebshöfen oder Fabrikgeländen – oder auf definierten Fahrstrecken genutzt.

Die E-Mobilität besitzt in den Entwicklungsüberlegungen der Automobilindustrie eine extrem hohe Aufmerksamkeit. ZF stellt sich technologieoffen auf. Wir sind davon überzeugt, dass Technologieneutralität eine wesentliche Voraussetzung für echte Innovationen ist. Wir erwarten, dass sich langfristig rein elektrische Antriebsstränge bei Pkw und vielen Nutzfahrzeugen in Märkten mit geeigneter Infrastruktur und einer günstigen Geografie durchsetzen werden.

Darüber hinaus sehen wir in Plug-in-Hybriden eine unverzichtbare Lösung, um die Elektrifizierung auf den Massenmarkt zu bringen. Der Plug-in-Hybrid kombiniert das Beste aus beiden Welten: lokal emissionsfreies Fahren sowie gute Langstreckenfähigkeit.

Vier Technologiefelder für drei Kundensegmente

ZF ist weltweit führend in der Antriebs- und Fahrwerktechnik sowie in der aktiven und passiven Sicherheitstechnik. Wir bedienen unsere Kunden in den drei Segmenten Pkw, Nutzfahrzeuge und Industrietechnik mit einem breiten Produkt- und Leistungsportfolio, das auch das Aftermarket-Geschäft beinhaltet.

Für unsere Weiterentwicklung richten wir unseren strategischen Fokus auf Elektrifizierung, digitale Vernetzung und Automatisierung. Dementsprechend entwickeln wir unser Produktportfolio über vier Technologiefelder hinweg weiter, die wir über integrierte Lösungen miteinander verbinden:

- **Vehicle Motion Control:** Das Fahrwerk einschließlich Intelligenz und Bewegungsaktuatoren spielen eine zentrale Rolle für die Sicherheit, den Komfort und die Effizienz von Fahrzeugen. ZF kann alle Systeme, die Längs-, Quer- oder Vertikalbeschleunigung beeinflussen, vernetzen und optimal aufeinander abstimmen. Damit Autos und Nutzfahrzeuge ruhig und sicher fahren, ganz gleich ob autonom oder mit einem Fahrer, der selbst steuert.
- **Integrierte Sicherheit:** Eines Tages sollen autonomes Fahren und intelligente Verkehrsführung Unfälle vermeiden. Dennoch wird der Insassenschutz auch in Zukunft eine dominante Rolle spielen. ZF verfügt schon heute über das umfassendste Sicherheitstechnikportfolio der Zulieferbranche. Es reicht von elektronischen Steuergeräten, Sensoren, Bremsen, Lenkungen und Sicherheitsgurten sowie Airbags über die Elektronik und Supercomputer bis hin zu aktiven Fahrwerken, die mit Systemen wie der aktiv mitlenkenden Hinterachse ausgestattet sind.
- **Automatisiertes Fahren:** Automatisiertes Fahren wird Mobilität sicherer machen und den Alltag von Menschen erleichtern. Systeme von ZF wie Sensoren, Zentralrechner und Aktuatoren lassen Fahrzeuge schon heute sehen, denken und handeln sowie autonom fahren. Das wird auch zu innovativen Mobilitätskonzepten führen, für die sich bereits neue Anbieter in Position bringen. Daraus ergeben sich im weiten Feld der Mobilität zusätzliche Chancen für ZF als Systemlieferanten.
- **Elektromobilität:** Lokal emissionsfreie Mobilität ist weltweit auf dem Vormarsch. Hybridantriebe genauso wie rein elektrische Antriebe für Fahrzeuge sind längst Realität und werden sehr deutliche Wachstumsraten haben. ZF liefert sowohl die Kernkomponenten für die Elektromobilität wie Hybridgetriebe, E-Maschinen oder Leistungselektroniken als auch komplette Systeme – und das für alle Fahrzeuggattungen mit Schwerpunkt Pkw und Nutzfahrzeuge.

Fünf Ziele: Für eine ausgewogene Weiterentwicklung

Bei der Umsetzung der Strategie orientieren wir uns an fünf Zielen, die die für uns relevanten Dimensionen umfassen. Auf diese Weise stellen wir sicher, dass sich das Unternehmen auf seinem Weg ganzheitlich weiterentwickelt.

1. Innovations- und Kostenführerschaft: Wir setzen mit unserem breiten und einzigartigen Produktportfolio bereits heute Maßstäbe. Diese Position bauen wir durch regelmäßige Innovationen sowie durch Investitionen in Forschung und Entwicklung weiter aus. Die finanziellen Mittel haben wir regelmäßig zur Verfügung, weil wir gleichzeitig an unserer Effizienz und unserer Performance arbeiten. Die Kostenführerschaft ist eine wesentliche Voraussetzung für die Sicherung unserer globalen Wettbewerbsfähigkeit.

2. Ausgewogene Marktdurchdringung: Wir sind dort, wo unsere Kunden sind: weltweit. Wir wollen in allen Märkten in einem ausgewogenen Verhältnis vertreten sein. Neben Europa und den USA konzentriert sich unsere Aufmerksamkeit vor allem auf Regionen mit mittelfristig weiterem Wachstumspotenzial: China und Indien. Auch die Ausgewogenheit unseres Kundenportfolios ist uns wichtig. So konzentrieren wir uns parallel zur Pflege der traditionellen Kunden auf den Aufbau von Kundenbeziehungen im Bereich der Mobility Solutions.

3. Finanzielle Unabhängigkeit: Unsere unternehmerischen Entscheidungen wollen wir jederzeit aus einer stabilen finanziellen Aufstellung heraus treffen können. Zudem ist es unser Ziel, den Unternehmenswert weiter zu steigern, um die wirtschaftlichen Interessen unserer Eigentümer zu erfüllen. Dazu betreiben wir ein aktives Finanzmanagement, das auf eine solide Bilanzstruktur und einen

angemessenen Free Cashflow ausgerichtet ist. Wir pflegen ein umfassendes Chancen- und Risikomanagement und verbessern kontinuierlich unsere operationelle Fitness.

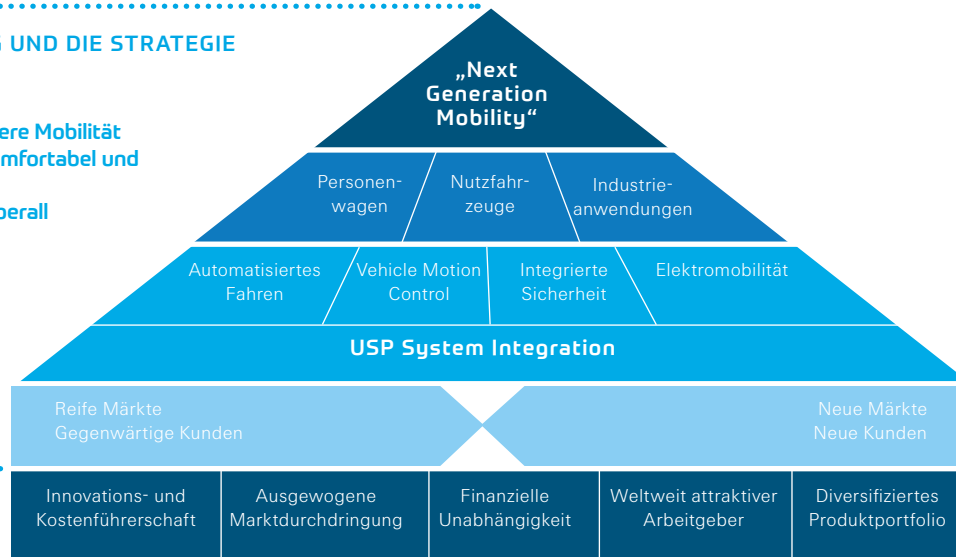
4. Weltweit attraktiver Arbeitgeber: Wir haben heute Mitarbeiter in 41 Ländern. Um in unseren Märkten erfolgreich zu sein, müssen sie besonders gut ausgebildet sein und motiviert, mit uns den Weg in die anspruchsvolle Systemführerschaft zu gehen. Deshalb erhöhen wir in unserem Unternehmen die Agilität und entwickeln Arbeitsmodelle, die uns als Arbeitgeber besonders attraktiv machen. Um unsere Sichtbarkeit zu erhöhen, entwickeln wir zudem unsere Marke als Arbeitgeber weiter.

5. Diversifiziertes Produktportfolio: Wir setzen auf ein breites Leistungsspektrum. Dazu entwickeln wir unsere Geschäftsaktivitäten dezentral aus unseren Geschäftsbereichen heraus. So können wir uns nah an unseren jeweiligen Kunden bewegen, die Märkte individuell auf neue Geschäftsmöglichkeiten hin beobachten und unsere Lösungen passgenau an den Markt- und Kundenbedürfnissen ausrichten. Die Diversifizierung verleiht unserem Konzern zudem Stabilität und erleichtert es uns, temporäre Marktschwankungen aufzufangen.

G_01 Auf dem Weg zur „Next Generation Mobility“

UNSER AUFTRAG UND DIE STRATEGIE

- Saubere und sichere Mobilität
- Automatisiert, komfortabel und bezahlbar
- Für jedermann, überall



UNSERE ZIELE

Innovations- und Kostenführerschaft	Ausgewogene Marktdurchdringung	Finanzielle Unabhängigkeit	Weltweit attraktiver Arbeitgeber	Diversifiziertes Produktportfolio
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------	----------------------------------	-----------------------------------

Nachhaltigkeit: Klimaneutral bis 2040

Wir wollen mit unseren Lösungen dazu beitragen, die Mobilitätsbedürfnisse der Gesellschaft mit den natürlichen Grenzen des Ökosystems in Einklang zu bringen. Deshalb haben wir im vergangenen Jahr intensiv an der ZF-Klimaneutralitätsstrategie gearbeitet: Bis 2040 soll ZF über die gesamte Wertschöpfungskette klimaneutral sein – und damit von der Lieferkette bis zur Nutzung der Produkte. Das heißt, dass bis dahin alle rund 240 ZF-Standorte weder durch Eigenerzeugung noch durch den Bezug von Strom CO₂-Emissionen verursachen (Scope 1 und 2 des Greenhouse Gas Protocol). Schon bis 2030 will ZF diese CO₂-Emissionen gegenüber 2018 um 50 Prozent reduziert haben. Dafür soll die Energieeffizienz in den Werken um 20 Prozent steigen und zunehmend Strom aus erneuerbaren Quellen beschafft werden. Gleichzeitig werden wir die Emissionen in unserer gesamten Lieferkette reduzieren und die Umweltauswirkungen unserer Produkte minimieren (Scope 3).