



NEXT GENERATION MOBILITY

#MOBILITY
LIFE
BALANCE



KENNZAHLEN

	2019	2018 ¹⁾
Umsatz in Mio. €	36.518	36.929
Bereinigtes EBIT in Mio. €	1.503	2.074
Bereinigte EBIT-Marge in %	4,1	5,6
Ergebnis vor Steuern in Mio. €	540	1.228
in % des Umsatzes	1,5	3,3
Ergebnis nach Steuern in Mio. €	400	967
Bereinigter Free Cashflow²⁾ in Mio. €	803	891
Investitionen in Sachanlagen in Mio. €	1.879	1.586
Eigenkapitalquote (31.12.) in %	22,0	26,2
Mitarbeiter³⁾	147.797	148.969

1) Vorjahreszahlen zum Teil angepasst.

2) Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit abzüglich Cashflow aus Investitionstätigkeit bereinigt um M&A-Aktivitäten und Wertpapieranlagen.

3) Direkte und indirekte Mitarbeiter ohne Zeitarbeiter, Auszubildende und Ferienkräfte zum 31. Dezember.



80 %

Pkw und kleine
Nutzfahrzeuge < 6t



36.518 Mio. €

Umsatz



12 %

Nutzfahrzeuge > 6t



2.652 Mio. €

Ausgaben für
Forschung & Entwicklung

UMSATZ NACH REGIONEN



Europa	46 %
Nordamerika	29 %
Asien-Pazifik	21 %
Südamerika	3 %
Afrika	1 %



8 %

Bau- und Landmaschinen, Marine,
Luftfahrt und Windkraft



147.797

Mitarbeiter in
41 Ländern

INHALT

002 Management

- 02 **Vorstandsbrief**
- 06 **Organe der Gesellschaft**
- 08 **Strategie**
- 10 **Bericht des Aufsichtsrats**

012 Konzernlagebericht

- 13 **Grundlagen des Konzerns**
- 22 **Wirtschaftsbericht**
- 30 **Chancen und Risiken**
- 37 **Prognosebericht**

039 Konzernabschluss

- 40 **Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung**
- 41 **Konzern-Gesamtergebnisrechnung**
- 42 **Konzernbilanz**
- 43 **Konzern-Kapitalflussrechnung**
- 44 **Entwicklung des Konzerneigenkapitals**
- 45 **Konzernanhang**

111 Weitere Informationen

- 112 **Bestätigungsvermerk**
- 115 **Impressum**



Das Laptop-Symbol führt zu einem weiterführenden Link im Web.



Der Pfeil verlinkt auf eine weitere Seite im Geschäftsbericht.

KONZERN IM PROFIL

ZF ist ein weltweit aktiver Technologiekonzern und liefert Systeme für die Mobilität von Pkw, Nutzfahrzeugen und Industrietechnik. Mit einem umfassenden Technologieportfolio bietet ZF ganzheitliche Lösungen für etablierte Automobilhersteller sowie Mobilitätsanbieter und neu entstehende Unternehmen im Bereich Transport und Mobilität. Ein Schwerpunkt der Weiterentwicklung der ZF-Systeme ist die digitale Vernetzung und Automatisierung. ZF lässt Fahrzeuge sehen, denken und handeln. Der ZF-Konzern ist mit 147.797 Mitarbeitern an rund 240 Standorten in 41 Ländern vertreten. Im Jahr 2019 hat ZF einen Umsatz von 36,5 Milliarden Euro erzielt. ZF wurde 1915 gegründet und hat sich von den Anfängen als Spezialanbieter der Luftfahrtindustrie zu einem Weltkonzern der Mobilitätstechnik entwickelt. Mehr als sieben Prozent des Umsatzes gaben wir im vergangenen Jahr für Forschung und Entwicklung aus. Mit seinem innovativen Portfolio zielt ZF auf die „Next Generation Mobility“ für Pkw, Nutzfahrzeuge und Industrieanwendungen. Anteilseigner des Konzerns sind mit 93,8 Prozent die Zeppelin-Stiftung, die von der Stadt Friedrichshafen verwaltet wird, sowie mit 6,2 Prozent die Dr. Jürgen und Irmgard Ulderup Stiftung, Lemförde.

VORSTANDSBRIEF

WOLF-HENNING SCHEIDER

Sehr geehrte Damen und Herren,

2019 war für unser Unternehmen und die Automobilindustrie insgesamt ein herausforderndes Jahr. Das Umfeld war schwierig, bot uns aber auch Chancen. Diese haben wir genutzt und neue Aufträge gewonnen: in der Elektromobilität, beim automatisierten Fahren – aber auch in der konventionellen Technik. Die Erträge aus letzterem Bereich geben uns weiterhin die Kraft für die Investitionen in unsere Zukunft. Mehr als sieben Prozent unseres Umsatzes gaben wir im vergangenen Jahr für Forschung und Entwicklung aus.

Neben dem Vorantreiben der Transformation gehörte es zu unseren wichtigsten Aufgaben, angemessen auf das abgeschwächte Marktumfeld zu reagieren. Das haben wir mit Nachdruck getan. Zu den Maßnahmen zählte, dass wir Investitionen, die nicht unmittelbar erforderlich waren, zurückgestellt und in allen betroffenen Bereichen die Personalkapazitäten und Arbeitszeiten überprüft und angepasst haben. Im zweiten Halbjahr war die Wirksamkeit der Maßnahmen deutlich zu spüren.

Auch dank dieser Maßnahmen konnten wir uns gegen den Trend behaupten, so dass unsere Ertragsdaten in dem zur Jahresmitte 2019 korrigierten Erwartungskorridor liegen: Unser Umsatz erreichte mit 36,5 Milliarden Euro knapp den Wert des Vorjahres. Aufgrund erhöhter Aufwendungen und Investitionen gab das EBIT deutlicher nach. Es erreichte 927 Millionen Euro, so dass die bereinigte EBIT-Marge auf 4,1 Prozent zurückging. Der bereinigte Free Cashflow sank leicht auf 803 Millionen Euro. Unsere Zielvorstellungen sind andere. Deshalb werden wir weiter intensiv an unseren Kosten arbeiten.

Der Erwerb und die Integration von WABCO markiert einen wichtigen Meilenstein auf unserem Weg, die Mobilität der Zukunft in allen Bereichen zu gestalten. Für den Kauf des Bremsenherstellers haben wir im vergangenen Oktober am Kapitalmarkt erfolgreich insgesamt 4,8 Milliarden Euro platziert. Es wollten deutlich mehr Investoren zeichnen, als für diese Finanzierungsmaßnahme erforderlich gewesen wären. Das zeigt uns, dass auch der Finanzmarkt das Potenzial dieses Zukaufs sieht und unterstützt.



Was erwartet uns im laufenden Jahr? Wir werden unseren Weg konsequent weitergehen, auch wenn wir nicht erwarten, dass sich die wirtschaftliche Lage spürbar verbessert. Aufgrund aktueller Unsicherheiten sind zunächst sogar weitere Abschwächungen möglich. Wir werden dabei unverändert in die entscheidenden Zukunftstechnologien der Mobilität investieren und Hand in Hand mit allen Mitarbeitern weitere Effizienz- und Kostenmaßnahmen umsetzen. Solche Projekte erfolgreich zu gestalten, erfordert von allen Beteiligten ein hohes Maß an Engagement. Es freut mich deshalb sehr, dass die Unternehmenseinheiten und alle ZF-Mitarbeiter diesen – teils schwierigen – Weg so engagiert mitgehen.

Es ist nicht allein die wirtschaftliche Entwicklung, die uns herausfordert. Die immense Dynamik unserer Branche verlangt von uns, vertrautes Terrain zu verlassen und neue Wege zu beschreiten. Dabei müssen wir uns auf Unbekanntes einlassen, Unsicherheiten aushalten und auch die ein oder andere unbequeme Entscheidung treffen. Dazu gehört, dass wir unsere Prozesse straffen, unser Portfolio überprüfen, Standorte weiterentwickeln, Unternehmen in den Konzern integrieren, neue Wissens- und Technologiefelder erschließen – aber auch, dass wir Aktivitäten einstellen, wenn sie uns langfristig nicht weiterbringen.

„Wir sind bei ZF auf die Herausforderungen der kommenden Jahre vorbereitet.“

Bei alledem leitet uns ein klarer Kompass: Mit unserer Strategie „Next Generation Mobility“ haben wir ein Bild von der Mobilität der Zukunft entwickelt, an dem wir unsere Schritte ausrichten. Sie werden uns in den nächsten Jahren unabhängiger vom konventionellen Fahrzeuggeschäft machen und unsere Marktposition weiter stärken. Unsere vier Technologiefelder Vehicle Motion Control, Integrierte Sicherheit, Automatisiertes Fahren und Elektromobilität umfassen die wesentlichen Aspekte der Mobilität der nächsten Generation. Wir betrachten nicht mehr nur das einzelne Produkt oder Fahrzeug, sondern die Mobilität als ganzheitliches System im Dienst der Menschen des 21. Jahrhunderts.

Mit unserer Strategie wollen wir dazu beitragen, den Klimawandel einzudämmen. Dazu gehört, dass wir unseren eigenen CO₂-Fußabdruck reduzieren. Deshalb investieren wir 2020 weiter in die eigene Nachhaltigkeit – trotz der zahlreichen Initiativen, mit denen wir derzeit unsere Ausgaben senken. Auch in diesem Fall geht es darum, dort zu investieren, wo es wichtig ist, damit wir unsere Zukunft sichern.

Ich danke den Vertretern der Gesellschafter und den Mitgliedern des Aufsichtsrats für die intensive und erneut sehr konstruktive Begleitung unseres Wegs im vergangenen Jahr. Und freue mich darauf, gemeinsam mit meinen Kollegen im Vorstand und allen Mitarbeitern die Geschichte von ZF in diesem Jahr erfolgreich fortzuschreiben.



WOLF-HENNING SCHEIDER

Vorsitzender des Vorstands



#MobilityLifeBalance #



DER VORSTAND

(v.l.n.r.):

Dr. Holger Klein

Dr. Martin Fischer

Sabine Jaskula

Wolf-Henning Scheider

Dr. Konstantin Sauer

Wilhelm Rehm

Michael Hankel

ORGANE DER GESELLSCHAFT

DER VORSTAND

Wolf-Henning Scheider, Vorstandsvorsitzender Forschung & Entwicklung, Vertrieb

Wolf-Henning Scheider (Jg. 1962) ist seit dem 1. Februar 2018 Vorstandsvorsitzender der ZF Friedrichshafen AG. Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre startete der diplomierte Kaufmann seine Laufbahn 1987 bei Bosch. Hier übernahm er in den folgenden Jahren innerhalb der Gruppe unterschiedliche Führungsaufgaben im In- und Ausland als Geschäftsführer und Bereichsvorstand. Von 2010 bis 2015 war er Geschäftsführer der Robert Bosch GmbH und ab 2013 zusätzlich Sprecher des Bereichs Kraftfahrzeugtechnik. Von 2015 bis 2018 war Wolf-Henning Scheider Vorsitzender der Geschäftsführung des Mahle-Konzerns.

Dr. Konstantin Sauer, Finanzvorstand Finanzen, IT, M&A

Seit 2010 ist Dr. Konstantin Sauer (Jg. 1959) Finanzvorstand der ZF Friedrichshafen AG. In dieser Funktion verantwortete er große Finanztransaktionen wie die Übernahme von TRW. Der studierte Wirtschaftsingenieur promovierte an der Universität St. Gallen in Zusammenarbeit mit Daimler-Benz in Stuttgart, ehe er 1990 zur ZF Friedrichshafen AG wechselte. Hier war er in verschiedenen Leitungsfunktionen tätig und übernahm 2000 als CEO die Leitung des gesamten Regionalbereichs Südamerika.

Sabine Jaskula, Arbeitsdirektorin Personal und Recht

Sabine Jaskula (Jg. 1967) ist seit Januar 2019 Mitglied des Vorstands der ZF Friedrichshafen AG. Nach ihrem Studium leitete die Volljuristin zunächst die Rechtsabteilung von Mast-Jägermeister, bevor sie für eine internationale Wirtschaftskanzlei tätig war. Seit 2001 war sie beim Continental-Konzern

beschäftigt. Hier begann sie als Personalreferentin und hatte ab 2005 verschiedene Managementfunktionen im Bereich Human Resources inne. Ab 2016, nach mehrjähriger Tätigkeit für Continental in China, leitete sie den Personalbereich bei ContiTech.

Dr. Martin Fischer

Passive Sicherheitstechnik, Aktive Sicherheitstechnik, Elektronik und ADAS, Region Nord- und Südamerika, Qualität

Der promovierte Elektroingenieur (Jg. 1970) ist seit November 2019 Mitglied im Vorstand des ZF-Konzerns. Nach seinem Studium an der Technischen Universität in Darmstadt war er ab 1998 bei Siemens VDO Automotive in unterschiedlichen leitenden Positionen tätig, bevor er 2006 zum Automobilzulieferer Hella wechselte. Ab 2014 hatte er verschiedene Leitungsfunktionen beim US-amerikanischen Automobilzulieferer BorgWarner unter anderem in den USA inne.

Michael Hankel

Pkw-Antriebstechnik, E-Mobility, Key Account Management Pkw-Kunden Europa und Nordamerika, Produktion

Michael Hankel (Jg. 1957) ist seit 2013 Mitglied des Vorstands der ZF Friedrichshafen AG. Nach dem Maschinenbaustudium in der Fachrichtung Luft- und Raumfahrttechnik startete er seine Karriere 1984 beim Automobilzulieferer Teves (ITT). Bis 2001 war Michael Hankel für ITT, später Continental Teves, in leitenden Positionen tätig. Danach wechselte er in den Vorstand des Wälzlagerherstellers FAG Kugelfischer, bevor er 2003 als Vorstand Fahrwerk zur ZF Sachs AG stieß. Ab 2007 war Michael Hankel Vorsitzender der Geschäftsführung der ZF Lenksysteme GmbH.

Dr. Holger Klein

Pkw-Fahrwerktechnik, Aftermarket, Regionen Asien-Pazifik und Indien, Key Account Management Pkw-Kunden Asien-Pazifik und Indien

Ab Oktober 2018 wurde Dr. Holger Klein (Jg. 1970) in den Vorstand der ZF Friedrichshafen AG berufen, nachdem er ein Jahr zuvor die Verantwortung für die Division Pkw-Fahrwerktechnik übernommen hatte. Nach dem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens mit dem Schwerpunkt Maschinenbau und der Promotion an der Technischen Universität in Darmstadt war Dr. Holger Klein in verschiedenen leitenden Funktionen für McKinsey in Düsseldorf und Chicago tätig. Seit 2006 war er Teil des globalen Führungsteams für den Automobilsektor. 2014 wechselte er zum ZF-Konzern als Leiter des Integrationsmanagements für die Übernahme von TRW.

Wilhelm Rehm

Nutzfahrzeugtechnik, Industrietechnik, Materialwirtschaft

Seit 2012 ist Wilhelm Rehm (Jg. 1958) Mitglied des Vorstands der ZF Friedrichshafen AG. Nach einem Maschinenbau-Studium und seinem Start beim Betriebseinrichter LOKOMA stieg er 1984 als Abteilungsleiter Montage bei der Firmengruppe AGCO/Fendt ein, dem weltweit größten Hersteller und Anbieter von Traktoren und Landmaschinen. Knapp zwei Jahrzehnte bekleidete Wilhelm Rehm bei der Firmengruppe verschiedene Führungspositionen an mehreren Standorten. 2003 wechselte er zur ZF Passau GmbH als Geschäftsführer für Produktion und Materialwirtschaft. 2010 übernahm er den Vorsitz der Geschäftsführung in Passau und wurde Mitglied der Unternehmensleitung der ZF Friedrichshafen AG für den Unternehmensbereich Arbeitsmaschinen-Antriebstechnik und Achssysteme.

DER AUFSICHTSRAT

Dr.-Ing. Franz-Josef Paefgen

Vorsitzender, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Bentley Motors Ltd., Crewe, Vereinigtes Königreich

Roman Zitzelsberger*

Stellvertretender Vorsitzender, Bezirksleiter der IG Metall Baden-Württemberg, Stuttgart (ab 21.11.2019)

Ernst Baumann

Ehemaliges Vorstandsmitglied der BMW Motorenwerke AG, München

Andreas Brand

Oberbürgermeister der Stadt Friedrichshafen

Jürgen Bunge*

Vorsitzender des Standortbetriebsrats Lemförde der ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen

Achim Dietrich*

Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen

Robert Friedmann

Sprecher der Konzernführung der Würth-Gruppe, Künzelsau

Joachim Holzner*

Leiter des Geschäftsfelds Nutzfahrzeug-Fahrwerktechnologie der ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen

Frank Iwer*

Stellvertretender Vorsitzender, Stabsstellenleiter politische und strategische Planung des Vorstands der IG Metall, Frankfurt (bis 30.9.2019)

Peter Kippes*

Erster Bevollmächtigter der IG Metall, Verwaltungsstelle Schweinfurt

Mario Kläs*

Vorsitzender des Standortbetriebsrats Saarbrücken der ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen (ab 1.8.2019)

Prof. Dr.-Ing. Gisela Lanza

Institutsleiterin am wbk Institut für Produktionstechnik, Karlsruher Institut für Technologie (KIT), Karlsruhe

Dr. Joachim Meinecke

Rechtsanwalt, Freiburg

Oliver Moll*

Vorsitzender des Standortbetriebsrats Schweinfurt der ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen

Jürgen Otto

Vorsitzender der Geschäftsführung der DRÄXLMAIER Group, Vilsbiburg

Vincenzo Savarino*

Erster Bevollmächtigter der IG Metall, Verwaltungsstelle Friedrichshafen-Oberschwaben

Matthias Scherer*

Vorsitzender des Standortbetriebsrats Saarbrücken der ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen (bis 31.7.2019)

Hermann Sicklinger*

Vorsitzender des Standortbetriebsrats Passau der ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen

Dr. Mohsen Sohi

CEO der Freudenberg SE, Weinheim

Dagmar Steinert

CFO der Fuchs Petrolub SE, Mannheim

Axel Strotbek

Ehemaliges Vorstandsmitglied der Audi AG, Ingolstadt

Erdal Tahta*

Vorsitzender des Standortbetriebsrats Koblenz der ZF Active Safety GmbH, Koblenz

*Vertreter der Arbeitnehmer

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.

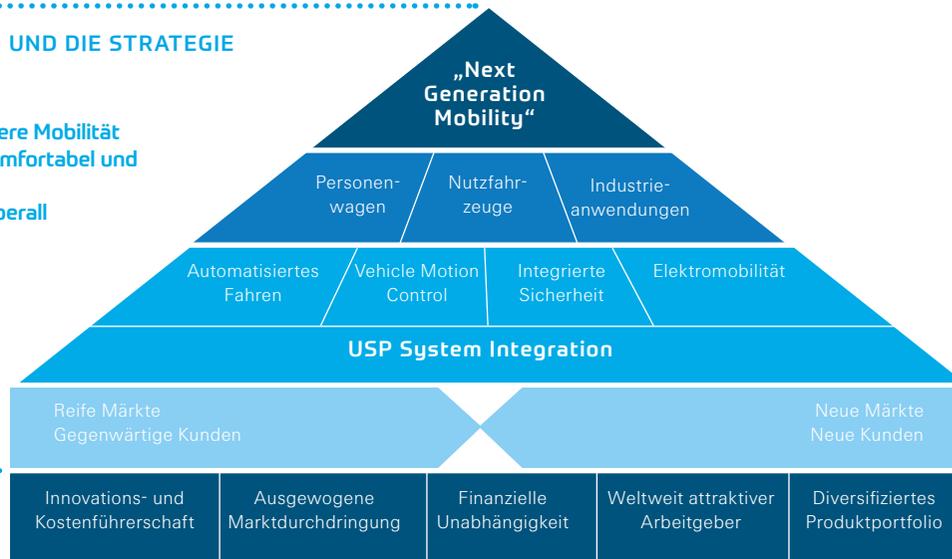
4. Weltweit attraktiver Arbeitgeber: Wir haben heute Mitarbeiter in 41 Ländern. Um in unseren Märkten erfolgreich zu sein, müssen sie besonders gut ausgebildet sein und motiviert, mit uns den Weg in die anspruchsvolle Systemführerschaft zu gehen. Deshalb erhöhen wir in unserem Unternehmen die Agilität 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).

BERICHT DES AUFSICHTSRATS



**DR.-ING.
FRANZ-JOSEF
PAEFGEN**

Sehr geehrte Damen und Herren,

2019 begleitete der Aufsichtsrat den Vorstand durch ein herausforderndes Geschäftsjahr, das unter anderem bestimmt war von der Akquisition von WABCO, die kurz vor dem Abschluss steht. Diese ist für den Konzern ein wichtiger Baustein für die Umsetzung der Strategie „Next Generation Mobility“, die ZF unter anderem zu einem integrierten Systemanbieter für Nutzfahrzeugtechnik macht. Das Tagesgeschäft stand stark unter dem Einfluss wirtschaftspolitischer Unsicherheiten wie Handelskonflikte, Zolldiskussionen oder Brexit. Dies führte unter anderem zu einer rückläufigen Entwicklung der Märkte, was das Erreichen der gesetzten Ziele für den ZF-Konzern sehr erschwerte. Diese externen Einflüsse werden ZF auch im neuen Jahr weiter begleiten.

Gleichzeitig zeigte 2019: Die Transformation der Automobilindustrie nimmt stark an Fahrt auf. Dies wird auch die Aktivitäten von ZF auf seinem Weg vom klassischen Zulieferer zum Systemanbieter entsprechend bestimmen und den Eintritt in neue Geschäftsfelder wie E-Mobilität und automatisiertes Fahren weiter beschleunigen.

Im vergangenen Jahr gab es die folgenden bedeutenden personellen Veränderungen:

Aufgrund seines Eintritts in den Ruhestand schied Herr Matthias Scherer zum 31. Juli 2019 aus dem Aufsichtsrat aus. Sein Amt aufseiten der Arbeitnehmervertreter übernahm zum 1. August 2019 Herr Mario Kläs. Herr Frank Iwer trat zum 1. Oktober 2019 die Position des Personalleiters Deutschland bei der ZF Friedrichshafen AG an, weshalb er sein Mandat als Vertreter der Arbeitnehmer und stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender zum 30. September 2019 niederlegte. Das Registergericht Ulm bestellte auf gemeinsamen Vorschlag des Gesamtbetriebsrats und des Vorstands Herrn Roman Zitzelsberger zu seinem Nachfolger, den der Aufsichtsrat mit Wirkung zum 28. November 2019 zum stellvertretenden Vorsitzenden wählte.

Der Aufsichtsrat dankt den ausgeschiedenen Mitgliedern für ihre konstruktive Mitwirkung an der Weiterentwicklung des Unternehmens. Besonderer Dank gilt dem ausgeschiedenen stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden Frank Iwer für seine langjährige hervorragende Tätigkeit im Aufsichtsrat und Unterstützung des Vorsitzenden.

Mit Wirkung zum 1. Januar 2019 trat Frau Sabine Jaskula als Vorstandsmitglied für Personal und Recht und Arbeitsdirektorin der ZF Friedrichshafen AG in das Unternehmen ein. Während der Vakanz dieser Position hatte der Vorstandsvorsitzende, Herr Wolf-Henning Scheider, diese Ressorts sowie die Position des Arbeitsdirektors interimsmäßig zusätzlich übernommen. Dr. Franz Kleiner trat am 31. Dezember 2019 in den Ruhestand und schied damit als Vorstandsmitglied aus der Gesellschaft aus. Dr. Martin Fischer wurde mit Wirkung zum 1. November 2019 als sein Nachfolger zum Vorstandsmitglied bestellt.

Der Aufsichtsrat dankt Herrn Dr. Franz Kleiner für seine herausragende und langjährige Tätigkeit für das Unternehmen, insbesondere für sein erfolgreiches Mitwirken bei der Integration von TRW.

Im Rahmen seiner ihm nach Gesetz und Satzung obliegenden Aufgaben überwachte der Aufsichtsrat die Arbeit des Vorstands kontinuierlich und umfassend. Er unterstützte den Vorstand in seiner zentralen Führungsaufgabe, der strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens, sowie bei wichtigen Einzelthemen. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats ließ sich auch außerhalb der Gremiensitzungen vom Vorsitzenden des Vorstands regelmäßig über die aktuelle Entwicklung und relevante Vorgänge im Unternehmen informieren.

Zum Abschluss des Jahres 2019 führte der Aufsichtsrat, wie auch in den Vorjahren, eine Selbstevaluation durch, deren Ziel es ist, die Zusammenarbeit und die Effizienz in der Aufsichtsratsarbeit weiter zu verbessern.

Der Aufsichtsrat trat während des Jahres 2019 zu vier ordentlichen Sitzungen zusammen, in denen der Vorstand turnusmäßig über die Lage des Unternehmens sowie über alle wesentlichen aktuellen und strategisch bedeutsamen Themen berichtete. Darüber hinaus fanden zwei außerordentliche Aufsichtsratssitzungen sowie zwei Beschlussfassungen im Umlaufverfahren statt.

Die außerordentlichen Aufsichtsratssitzungen im März 2019 befassten sich mit der Akquisition von WABCO. Die beiden Umlaufbeschlüsse dienten der Entscheidung zu Personalangelegenheiten. In seiner Dezembersitzung verabschiedete der Aufsichtsrat eine neue Geschäftsordnung für den Prüfungsausschuss.

In seinen Sitzungen befasste sich der Aufsichtsrat eingehend mit den Herausforderungen und Fortschritten bei der Umsetzung der vom Vorstand erarbeiteten Strategie sowie den Maßnahmen zum Umgang mit den Folgen des Marktrückgangs, der Transformation der Automobilindustrie und der Unsicherheiten durch veränderte politische Rahmenbedingungen. Hier können zunehmend protektionistische Maßnahmen einzelner Länder wie die Einführung und der Ausbau dezidiert Marktzugangsbarrieren in Form von Schutzzöllen oder der Brexit als Beispiele genannt werden. Trotz der im Vergleich zum Vorjahr rückläufigen Geschäftsentwicklung soll an den Investitionen in Zukunftstechnologien festgehalten werden. Positiv zur Kenntnis nahm das Gremium den Eingang von großen Aufträgen in traditionellen Segmenten wie der Antriebstechnik z. B. mit einem weiterentwickelten 8-Gang-Automatgetriebe, aber auch in neuen Bereichen wie der E-Mobility mit dem Anlauf eines rein elektrischen Antriebs für ein Elektrofahrzeug eines OEM. Ein weiterer Aufmerksamkeitsschwerpunkt lag auf der Weiterentwicklung des Geschäftsfelds autonomes Fahren – ein Thema, das sich der Aufsichtsrat in seiner Oktobersitzung im Detail vorstellen ließ. In seiner letzten ordentlichen Sitzung 2019 hat der Aufsichtsrat die operative Planung des Unternehmens freigegeben.

Im Rahmen eines konzernweiten Risikomanagementsystems berichtete der Vorstand vierteljährlich die wesentlichen identifizierten Chancen und Risiken an den Aufsichtsrat sowie den Prüfungsausschuss. Bestandsgefährdende Einzelrisiken, die die Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage maßgeblich

hätten beeinträchtigen können, waren nicht erkennbar. Des Weiteren stellte der Vorstand den Compliance-Bericht vor.

Der Aufsichtsrat wird sich kontinuierlich über die Fortschritte bei der Umsetzung der Maßnahmen zum Erhalt des wirtschaftlichen Erfolgs auch bei den aktuell schwierigen Rahmenbedingungen informieren und den Vorstand begleiten und unterstützen.

Der Präsidialausschuss behandelte in seinen Sitzungen insbesondere die strategische Ausrichtung des ZF-Konzerns, Personalthemen des Vorstands und der Divisionsleitungen wie auch die Nachfolgeplanung.

Der Prüfungsausschuss ließ sich in der Sitzung am 1. April 2019 vom Abschlussprüfer ausführlich über die Ergebnisse der Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses informieren und diskutierte diese sowie die Herausforderungen von ZF im Finanzbereich mit dem Vorstand. In zwei weiteren Sitzungen befasste sich das Gremium unter anderem mit der Weiterentwicklung des internen Kontrollsystems und der Compliance-Organisation, dem Risikomanagement, dem Bericht der Konzernrevision und der Änderung der Geschäftsordnung des Prüfungsausschusses. Über die wesentlichen Themen und die Tätigkeit in ihren Gremien berichteten die Vorsitzenden der beiden Ausschüsse, Herr Dr. Franz-Josef Paefgen sowie Herr Axel Strotbek jeweils in den darauffolgenden Sitzungen des Aufsichtsrats.

Der vom Vorstand nach den Regeln des HGB aufgestellte Jahresabschluss der ZF Friedrichshafen AG und der gemäß § 315e HGB auf der Grundlage der International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellte Konzernabschluss zum 31. Dezember 2019 sowie die entsprechenden Lageberichte wurden von der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft geprüft und jeweils mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen.

Der Aufsichtsrat beschäftigte sich eingehend mit den Unterlagen. Allen Mitgliedern des Aufsichtsrats lagen dazu die Prüfungsberichte vor. Außerdem erläuterte der verantwortliche Abschlussprüfer zunächst im Prüfungsausschuss und dann während der Aufsichtsratssitzung am 25. März 2020 die wesentlichen Ergebnisse der Prüfung, die jeweils in seiner

Anwesenheit ausführlich besprochen wurden. Der Aufsichtsrat erhob keine Einwendungen, stimmte den Ergebnissen der Abschlussprüfung zu und billigte den Jahresabschluss der ZF Friedrichshafen AG sowie den Konzernabschluss. Den Gesellschaftern empfahl das Aufsichtsgremium, den Jahresabschluss festzustellen und den Konzernabschluss zu billigen sowie dem Vorschlag des Vorstands über die Verwendung des Ergebnisses zuzustimmen.

Der Vorstand hat für das Geschäftsjahr 2019 einen Bericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen nach § 312 AktG (Abhängigkeitsbericht) erstellt. Der Aufsichtsrat hat diesen Bericht geprüft; Beanstandungen haben sich nicht ergeben. Die Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft hat den Bericht geprüft und den folgenden Bestätigungsvermerk erteilt:

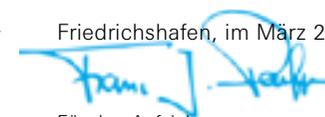
„Nach unserer pflichtmäßigen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass

1. die tatsächlichen Angaben des Berichts richtig sind,
2. bei den im Bericht aufgeführten Rechtsgeschäften die Leistung der Gesellschaft nicht unangemessen hoch war.“

Der Aufsichtsrat ist mit dem Ergebnis der Prüfung des Abschlussprüfers einverstanden. Nach dem abschließenden Ergebnis der Prüfung durch den Aufsichtsrat sind gegen die im Bericht enthaltene Schlussklärung des Vorstands keine Einwendungen zu erheben.

Im Jahr 2019 haben der Vorstand, das Management, die Arbeitnehmervertretungen und die gesamte Mitarbeiterschaft des ZF-Konzerns weltweit unter teilweise enormen Belastungen erneut hervorragende Arbeit geleistet. Der Aufsichtsrat spricht ihnen hierfür seine Anerkennung aus und bedankt sich für die geleistete Arbeit, das hohe Engagement für das Unternehmen sowie für die gute und konstruktive Zusammenarbeit.

Friedrichshafen, im März 2020



Für den Aufsichtsrat,
DR.-ING. FRANZ-JOSEF PAEFGEN
Vorsitzender

KONZERN LAGEBERICHT

Inhalt des Lageberichts

- 13** — Grundlagen des Konzerns
- 22** — Wirtschaftsbericht
- 30** — Chancen und Risiken
- 37** — Prognosebericht



GRUNDLAGEN DES KONZERNS

GESCHÄFTSTÄTIGKEIT UND AUFSTELLUNG

Globaler Lieferant von Technologielösungen mit dem Schwerpunkt Mobilität

Die ZF Friedrichshafen AG ist ein weltweit aktiver Technologiekonzern. Unser Unternehmen liefert hochentwickelte Produkte und Systeme für die Mobilität von Pkw, Nutzfahrzeugen und Industrietechnik. Mit einem breiten Technologieportfolio beliefern wir im Schwerpunkt etablierte Automobilhersteller, Mobilitätsanbieter und neu entstehende Unternehmen im Bereich Transport und Mobilität.

Neben den Kernmärkten Pkw und Nutzfahrzeuge bedienen wir Marktsegmente wie Windkraft, Schifffahrt, Luftfahrt, Bahntechnik, Sonderantriebe und Prüfsysteme.

Die Division Aftermarket macht unsere OEM-Expertise für den Aftermarket verfügbar, indem sie ein relevantes Produkt- sowie Serviceportfolio anbietet. Unsere Ersatzteile führen wir unter den Produktmarken ZF, TRW, Lemförder, Boge und Sachs. Zu unserem Dienstleistungsangebot gehören neben Werkstattkonzepten und intelligenten Konnektivitätslösungen, auch Wartungs- und Reparaturleistungen sowie Um- und Nachrüstungen für mehr Effizienz, Komfort und Sicherheit.

Wir beschäftigen weltweit an 241 Standorten in 41 Ländern rund 148.000 Mitarbeiter. Die Hauptabsatzmärkte unseres Unternehmens sind Europa, Nordamerika sowie die Region Asien-Pazifik mit dem Schwerpunktmarkt China und dem Wachstumsmarkt Indien.

Fokus auf vier Technologiefelder

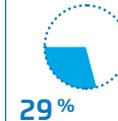
Unser strategischer Fokus richtet sich auf die digitale Vernetzung und Automatisierung. Dementsprechend entwickeln wir unser Produktportfolio über vier Technologiefelder, die wir über integrierte Lösungen systematisch miteinander verbinden: **Vehicle Motion Control**, **Integrierte Sicherheit**, **Automatisiertes Fahren** und **Elektromobilität**.

G.01 ZF weltweit

NORDAMERIKA

Standorte 48
Mitarbeiter 34.785
Umsatz 2019 in Mio. € 10.436

Umsatzanteil



SÜDAMERIKA

Standorte 10
Mitarbeiter 5.322
Umsatz 2019 in Mio. € 1.068

Umsatzanteil



EUROPA

Standorte 121
Mitarbeiter 88.304
Umsatz 2019 in Mio. € 16.698

Umsatzanteil



ASIEN-PAZIFIK

Standorte 55
Mitarbeiter 18.759
Umsatz 2019 in Mio. € 7.847

Umsatzanteil



AFRIKA

Standorte 7
Mitarbeiter 627
Umsatz 2019 in Mio. € 469

Umsatzanteil



241 Standorte in **41** Ländern
161 Produktionsstandorte in **27** Ländern
16 Hauptentwicklungsstandorte in **9** Ländern
130 Service-Standorte
650 Servicepartner

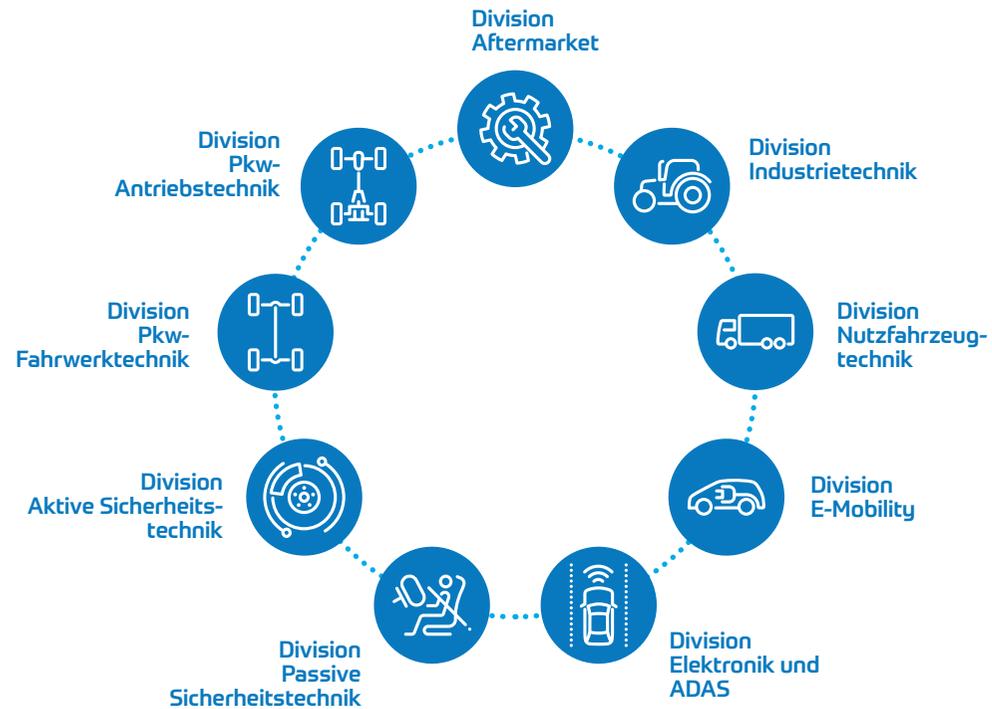
Unternehmensaufstellung

Die ZF Friedrichshafen AG ist eine Aktiengesellschaft mit Sitz in Friedrichshafen. Das Unternehmen gehört zu 93,8 % der Zeppelin-Stiftung. Die Anteile werden von der Stadt Friedrichshafen verwaltet. Die übrigen 6,2 % hält die Dr. Jürgen und Irmgard Ulderup Stiftung, Lemförde. Die Gesellschafter üben ihre Stimmrechte im Rahmen der jährlich stattfindenden Hauptversammlung aus.

Eine Matrixorganisation verbindet die konzernweite Zuständigkeit der Zentralfunktionen mit der weltweiten Geschäftsverantwortung der Divisionen und Geschäftsfelder. Operative Themen werden im Konzern überwiegend auf der Ebene der Divisionen bearbeitet. Den Mitgliedern des Vorstands sind die Divisionen direkt zugeordnet.

Die Zentralbereiche werden vom Vorstand geführt. Gleiches gilt für die Zuständigkeit bezüglich der Regionen Nordamerika, Südamerika und Asien-Pazifik. Die Regionen geben lokale Leitlinien vor und stellen entsprechende Dienstleistungen für die Geschäftsaktivitäten in ihrer jeweiligen Region zur Verfügung.

G. 02 Unternehmensstruktur



Pkw-Antriebstechnik	Pkw-Fahrwerktechnik	Nutzfahrzeugtechnik	Industrietechnik	E-Mobility	Aftermarket	Elektronik und ADAS	Passive Sicherheitstechnik	Aktive Sicherheitstechnik
Automatgetriebe Handschaltgetriebe/ Doppelkupplungs- getriebe Antriebsmodule	Achssysteme Fahrwerkkomponenten Dämpfungsmodule	Lkw- und Van-Antriebs- technik Achsen- und Getriebe- systeme für Busse Nkw-Fahrwerktechnik Nkw-Antriebsstrang- module Nkw-Lenkungssysteme	Arbeitsmaschinen- systeme Industriegetriebe Marine & Sonder- Antriebstechnik Prüfsysteme Luftfahrt-Antriebstechnik Windkraft-Antriebstechnik	Elektronische Systeme Elektrische Antriebs- technik Achsgetriebe Electronic Interfaces System Haus	Independent Aftermarket Original Equipment Service/Specific Original Equipment Manufacturing Friction Materials Group	Fahrerassistenzsysteme (ADAS) Sicherheitselektronik	Airbagsysteme Sicherheitsgurtsysteme Lenkradsysteme	Radbremsysteme Bremsregelsysteme Zahnstangenlenkung Lenksäulenantrieb
Zentralbereiche/Regionen								

UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Vorstand

Die Leitung der ZF Friedrichshafen AG und des ZF-Konzerns erfolgt durch den Vorstand. Der Vorstand führt eigenverantwortlich die Geschäfte und bestimmt die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Die Umsetzung der Strategie erfolgt in enger Abstimmung mit dem Aufsichtsrat. Der Aufsichtsrat überwacht die Tätigkeiten des Vorstands und wird von ihm regelmäßig über den Geschäftsverlauf, die Strategie sowie über potenzielle Chancen und Risiken informiert.

Entsprechend der Matrixorganisation übernimmt der Vorstand neben den strategischen und funktionsbezogenen Führungsaufgaben auch die Verantwortung für die Divisionen und Regionen.

Im Geschäftsjahr 2019 bestand der Vorstand zunächst aus sieben, später aus acht Mitgliedern: dem Vorstandsvorsitzenden Wolf-Henning Scheider, Dr. Konstantin Sauer sowie Michael Hankel, Sabine Jaskula, Dr. Holger Klein, Dr. Franz Kleiner und Wilhelm Rehm. Mit Wirkung zum 1. November 2019 wurde Dr. Martin Fischer in den Vorstand berufen. Er übernahm zum Jahresbeginn 2020 die Verantwortungsbereiche von Dr. Franz Kleiner, der zum 31. Dezember 2019 aus dem Vorstand ausgeschieden ist.

Aufsichtsrat

Die Überwachung des Vorstands erfolgt durch den paritätisch besetzten Aufsichtsrat. Dieser zählte im Geschäftsjahr 20 Mitglieder und stand unter der Leitung von Dr.-Ing. Franz-Josef Paefgen. Unterstützt wurde die Gremientätigkeit des Aufsichtsrats durch einen Präsidialausschuss und einen Prüfungsausschuss.

Organe der Gesellschaft

Corporate Governance

Vorstand und Aufsichtsrat bekennen sich zu einer verantwortungsbewussten Leitung und Überwachung des Unternehmens im Sinne der Prinzipien einer guten Corporate

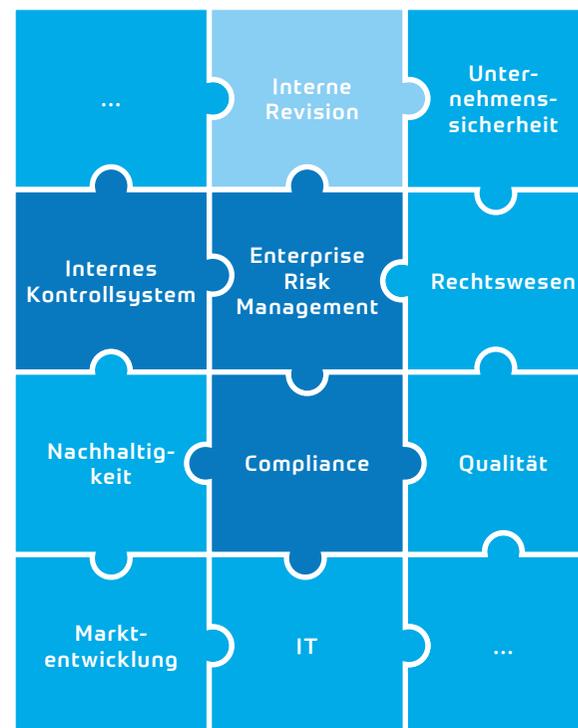
Governance. Die Grundsätze sind Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg und zentrale Richtschnur für das Verhalten in unserem Führungsalltag. Das Handeln nach den Prinzipien einer verantwortungsvollen und an nachhaltiger Wertschöpfung orientierten Unternehmensführung ist für den Konzern ein umfassender Anspruch, der alle Bereiche des Unternehmens einbezieht.

Enterprise Risk Management

Der Konzern hat in den vergangenen zwei Jahren sein ZF Enterprise Risk Management schrittweise weiterentwickelt. Dies beinhaltet die Definition und Regelung klarer Rollen

und Verantwortlichkeiten sowie eines konzernweit standardisierten Risikomanagementprozesses. Eine wesentliche Neuerung des überarbeiteten Enterprise Risk Managements stellt zudem ein integrierter Governance, Risk & Compliance-Ansatz dar, der sich durch verbesserte Schnittstellen zwischen Internem Kontrollsystem, Compliance, Corporate Audit und Corporate Risk Management auszeichnet. Eine strukturierte Dokumentation und Überwachung der Risiken und Maßnahmen zur Risikobehandlung, die Berücksichtigung von strategischen und operativen Risiken sowie die zukünftige Aggregation der Gesamtrisikolandschaft tragen zu einer verbesserten Transparenz der Risikosituation bei.

G.03 Risikomanagementsystem mit strukturierten Schnittstellen



Strukturierte Schnittstellen tragen zu einer verbesserten Transparenz der Risikosituation bei.

Compliance

Das Unternehmen verpflichtet sich zu einem zuverlässigen und respektvollen Umgang mit Kunden, Geschäftspartnern, Mitarbeitern und der Umwelt. Das impliziert ein gesetzestreues, ehrliches und verantwortungsbewusstes Verhalten auf allen Ebenen und in allen Bereichen als Kernwert unserer Unternehmenskultur.

Über ein konzernübergreifendes Compliance-Managementsystem fördern wir ein korrektes Geschäftsverhalten und reduzieren die Risiken eines Fehlverhaltens. Wesentliche Fokusthemen des Systems sind die Prävention vor und die Aufdeckung von Compliance-Fällen sowie eine schnelle und effektive Reaktion auf potenzielle Verstöße.

In einem ZF-Verhaltenskodex sind für den gesamten Konzern verbindliche Grundsätze für korrektes, gesetzestreues und ethisches Verhalten festgehalten. Der Kodex fordert die Einhaltung von Gesetzen sowie ein faires Wettbewerbsverhalten und greift zentrale Themen auf wie Menschenrechte, Korruptionsbekämpfung, wirtschaftliche und soziale Verantwortung, Produkt-Compliance, Arbeitssicherheit, Datenschutz und Transparenz. Der Kodex ist im Compliance-Managementsystem eingebettet und in mehr als 25 Sprachen verfügbar.

Die Missachtung geltenden Rechts, unseres ZF-Verhaltenskodex, interner Richtlinien sowie vor allem unserer Werte tolerieren wir nicht.

Internes Kontrollsystem

Das Interne Kontrollsystem (IKS) der ZF soll die Erreichung der Ziele der Organisation in Bezug auf relevante Geschäftstätigkeiten (Effektivität/Effizienz), verlässliche Finanzberichterstattung und Compliance gewährleisten. Die standardisierte IKS-Methode gilt unternehmensweit und ist entsprechend im gesamten Konzern implementiert. Die Methode basiert auf den Grundsätzen der Transparenz, des Vier-Augen-Prinzip sowie der Aufgabentrennung. Durch eine regelmäßige Analyse und Berichterstattung unterstützt das IKS die Überwachung der Kontrolldurchführungen und -dokumentationen und erfordert bei der Identifikation von Kontrollschwächen die zeitnahe Umsetzung von Korrekturmaßnahmen.

Gleichbehandlung und Chancengleichheit

Ein wesentlicher Faktor für unseren Unternehmenserfolg sind Gleichbehandlung und Chancengleichheit. Deshalb unterstützen wir die große Vielfalt an gesellschaftlichen Kulturen in unserem Unternehmen und fördern unsere Mitarbeiter unabhängig von ihren persönlichen Merkmalen. ZF unterstützt eine integrative Arbeitsumgebung und eine offene Arbeitskultur, in der individuelle Unterschiede geachtet, geschätzt und gefördert werden.

Unter Berücksichtigung des „Gesetzes zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ hat die ZF Friedrichshafen AG für die relevanten Leitungsebenen Zielgrößen zum 30. Juni 2022 diskutiert und festgelegt:

- Für die Besetzung des Aufsichtsrats wurde ein Zielwert von 30 % weiblicher Aufsichtsratsmitglieder festgelegt. Derzeit beträgt die Quote 10 %.
- Für die Besetzung des Vorstands wird eine Quote von 10 % weiblicher Vorstandsmitglieder angestrebt. Mit Bestellung von Frau Sabine Jaskula als Vorstandsmitglied für das Ressort Personal und Recht wurde der Zielwert erreicht.
- Auf der ersten Führungsebene (Executive Vice President/Senior Vice President) und zweiten Führungsebene (Vice President) unterhalb des Vorstands soll der Anteil der Frauen auf jeweils 15 % erhöht werden.

NICHTFINANZIELLE LEISTUNGSINDIKATOREN

Neben den finanziellen Kenngrößen sind auch die nicht-finanziellen Leistungsindikatoren sehr wichtig für unseren zukünftigen Unternehmenserfolg. Für einen vertiefenden Einblick in diese Themen veröffentlicht ZF zeitgleich zum Geschäftsbericht einen separaten Nachhaltigkeitsbericht. Dieser befindet sich auf der Website unter www.zf.com

Forschung und Entwicklung

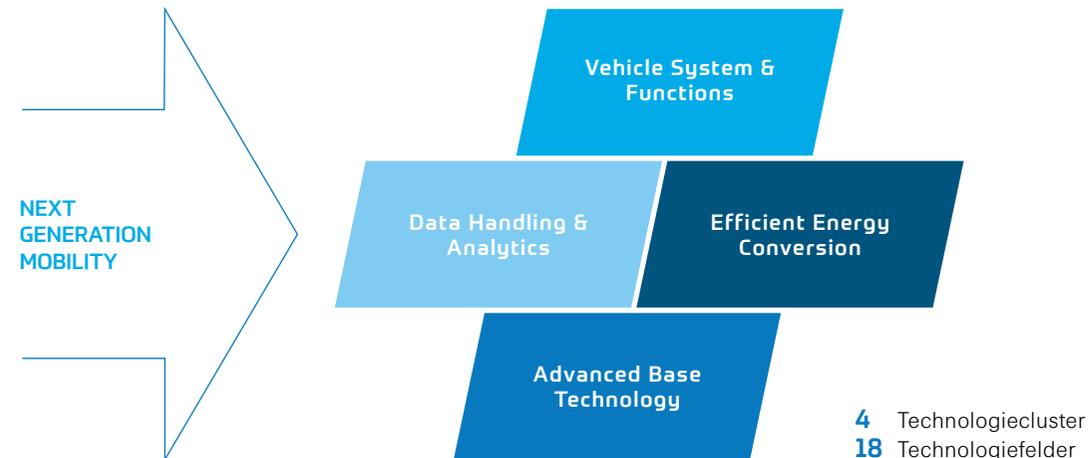
Ziel: Neue Mobilität

Die Unternehmensstrategie „Next Generation Mobility“ setzen wir auch in unseren Zentren für Forschung- und Entwicklung um. Dazu haben wir aus der Unternehmensstrategie die Technologiestrategie „Next Generation Technology“ abgeleitet.

Unser Ziel ist die Technologieführerschaft innerhalb unserer Branche. Unser Weg dorthin führt über vier Technologie-Cluster, die wir wie folgt definiert haben:

- **Vehicle System & Functions:** Fahrzeuge werden zukünftig verstärkt durch Systemfunktionen gesteuert. Die dazu notwendigen Architekturen und Software-Methoden sowie die Strukturierung der komplexen Systemfunktionen entwickeln wir innerhalb dieses Clusters.
- **Data Handling & Analytics:** Die Vernetzung von Fahrzeugen und Kommunikation auch zur Infrastruktur ist Thema dieses Clusters. Dabei behandeln wir sowohl die dazu notwendigen eingebetteten Komponenten, als auch die zur Analyse der Daten notwendige IoT-Plattform sowie Algorithmen inklusive künstlicher Intelligenz.
- **Efficient Energy Conversion:** Die effiziente Speicherung (Batterien, Wasserstoff/Brennstoffzelle) und Umwandlung (Umrichter, E-Motoren, DC-DC Wandler) von elektrischer Energie erforschen und entwickeln wir hier ebenso wie systemische Algorithmen zur optimierten Fahrzeugführung.

G. 04 Technologiestrategie



- **Advanced Base Technology:** In diesem Cluster beschäftigen wir uns mit Basistechnologien, die komplexe Fahrzeugfunktionen erst ermöglichen. Zum Beispiel moderne, hochauflösende Sensoren, Künstliche Intelligenz sowie leistungsstarke zentrale elektronische Steuerungen. Ein weiteres Beispiel sind modernste Materialien für effiziente Leistungselektronik.

Innerhalb dieser vier Cluster finden sich 18 Technologiefelder, die wir in der weltweiten Forschung und Entwicklung als Schlüsseltechnologien verfolgen.

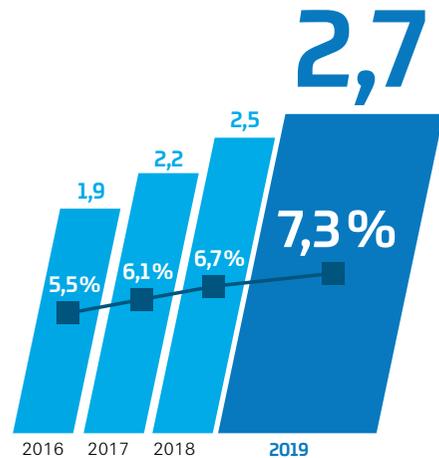
F&E-Ausgaben und Mitarbeiter gestiegen

Im Jahr 2019 haben wir 2.652 Mio. € (Vorjahr: 2.501 Mio. €) für Forschung und Entwicklung investiert. Das entspricht einem Umsatzanteil von 7,3 % (Vorjahr: 6,7 %). Die F&E-Ausgaben sind definiert als die Forschungs- und Entwicklungskosten gemäß Gewinn- und Verlustrechnung zuzüglich der aktivierten Entwicklungskosten, verringert um deren Abschreibungen.

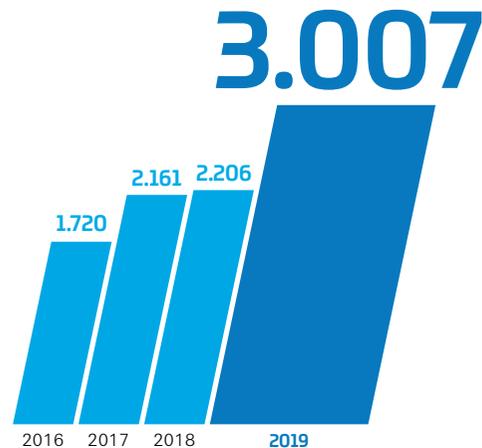
Im vergangenen Geschäftsjahr waren im Konzern rund 19.400 Mitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung tätig (Vorjahr: 17.100). Von ihnen arbeiteten rund 3.140 (Vorjahr: 2.520) Ingenieure und Techniker für den Konzern in der Grundlagenforschung sowie in der Auftragsentwicklung für die Divisionen. In der Forschung und Entwicklung hat ZF weltweit 16 Hauptentwicklungsstandorte in Friedrichshafen, Koblenz, Schweinfurt, Alldorf, Düsseldorf, Dielingen,

G. 05 Ausgaben für Forschung und Entwicklung

in Mrd. € / Anteil in % vom Konzernumsatz



G. 06 Patentanmeldungen



T. 01 Kennzahlen Forschung und Entwicklung

	2018	2019	Veränderung zu 2018
F&E-Ausgaben in Mio. €	2.501	2.652	6,0 %
F&E-Quote für Ausgaben in %	6,7	7,3	0.6 ppt
Zahl der Patentanmeldungen	2.206	3.007	36,3 %
Zahl der F&E-Mitarbeiter	17.100	19.409	13,5 %

Passau und Auerbach in Deutschland sowie Detroit (USA), Schanghai (China), Hyderabad (Indien), Czeszochowa (Polen), Pilsen (Tschechien), Solihull (UK), Vigo (Spanien) und Yokohama (Japan).

Patentanmeldungen legen deutlich zu

Im Berichtsjahr wurden aus den Konzerneinheiten 3.007 Patentanmeldungen eingereicht und damit deutlich mehr als im Vorjahr. Aus diesen Erfindungen gingen 1.979 Patent-Erstanmeldungen hervor.

F&E liefert Basistechnologien für zukunftsfähige Produkte

Mit der Umsetzung unserer Technologiestrategie stellen wir konzernweit Technologien zur Verfügung, die wir für zukünftige Produktentwicklungen benötigen. Die Mobilität von morgen wird in hohem Maße von komplexen Systemfunktionen und Software bestimmt. 2019 haben wir daher in der Forschung und Entwicklung auch die Weichen für eine schnellere und umfassendere Software-Entwicklung gestellt. In Zukunft wird ZF auch als Anbieter von reinen Software-Produkten im Automobilbereich auftreten.

Das im April 2019 eingerichtete Software Competence Center bündelt die entsprechenden Themen. Die neue Einheit entwickelt Basismodule für komplexe technische Funktionen in unterschiedlichen Anwendungen, wie zum Beispiel ein vollautomatisierter Gabelstapler mit barcode-basiertem Führungssystem. Software wird in Zukunft einer der größten

Einflussfaktoren auf die Entwicklung von Fahrzeugsystemen sein. Gerade wenn es darum geht, höhere Automatisierungsgrade zu realisieren, wird Software zu einem der wichtigsten Unterscheidungsmerkmale. Diesen Trend wollen wir mit vorantreiben.

Auch der Datenanalyse widmet sich ZF mit steigender Aufmerksamkeit: Im Oktober ging die erste funktionale Version der IoT-Cloud-Plattform online. Sie ermöglicht allen Entwicklern weltweit eine Vernetzung durch Funktionen zur Speicherung und Analyse von Daten sowie die Nutzung modernster Entwicklungstools.

Seit Jahresbeginn 2019 investiert ZF verstärkt in den Aufbau der Zentren für künstliche Intelligenz (KI) und Cyber Security in Friedrichshafen und Saarbrücken. Zudem wurden Kooperationen mit dem Helmholtz Center for Information Security (CISPA) und dem Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI) etabliert. Im Rahmen des Projekts „Quality 360“ setzen wir beispielsweise künstliche Intelligenz ein, um auf der Grundlage von realen Prozessen ein Vorhersagemodell (digitaler Zwilling) aufzusetzen. Auf diese Weise können Prozesse optimiert und Abweichungen früh erkannt werden.

Grundlagen für die Technologiefelder

Die Technologiestrategie baut auf den vier strategischen Technologiefeldern auf: Vehicle Motion Control, Integrierte Sicherheit, Automatisiertes Fahren und Elektromobilität, verbunden durch die Digitalisierung. In der Forschung und Entwicklung haben wir 2019 weitere Grundlagen für neue Produkte in diesen Technologiefeldern gelegt. Konkrete Beispiele sind:

■ Automatisiertes Fahren

Im Projekt „ADAS.AI“ nutzen wir künstliche Intelligenz, um gefahrene Testkilometer für andere Testszenarien nutzbar zu machen. So können Kamerabilder zur Validierung in weiteren Applikationen verwendet werden, auch wenn sich die Position der Kamera am Fahrzeug verändert hat. Der Aufwand an gefahrenen Testkilometern kann für jede weitere Variante um etwa 90 % verringert, die Validierungszeit entsprechend verkürzt werden.

■ Elektromobilität

Ein neuer elektrischer Zwei-Gang-Antrieb für Pkw integriert eine neu entwickelte elektrische Maschine mit einem Schaltelement und passender Leistungselektronik. Der verbesserte Wirkungsgrad im Vergleich zu bisherigen E-Antrieben sorgt dabei für eine höhere Reichweite pro Batterieladung. Zusammen mit dem bauraumoptimierten Design ist das neue Antriebssystem damit unter anderem für Autos der Kompaktklasse interessant.

■ Integrierte Sicherheit

Der Prototyp eines neuen Pre-Crash-Schutzsystems von ZF kann mit einem externen Seitenairbag Millisekunden vor einer Kollision eine zusätzliche seitliche Knautschzone schaffen und so die Unfallfolgen für Insassen um bis zu 40 Prozent mindern. Dazu hat ZF die Airbags mit der Umfeldsensorik des Fahrzeugs vernetzt. Algorithmen können feststellen, ob ein Crash bevorsteht und entscheiden, ob der Airbag ausgelöst wird oder nicht.

■ Vehicle Motion Control

Mit „cubiX“ haben wir eine zentrale Software-Komponente entwickelt, die auf Sensor-Informationen des gesamten Fahrzeugs zugreift und sie für eine optimierte Steuerung aktiver Systeme in Fahrwerk, Lenkung, Bremse und Antriebsstrang nutzt. Nach einem herstellerunabhängigen Ansatz wird „cubiX“ sowohl Komponenten von ZF als auch Komponenten von Drittanbietern unterstützen. Durch die Verbindung mehrerer Fahrzeugsysteme wie der Elektrolenkung, der aktiven Hinterachslenkung, dem aktiven Dämpfungssystem sMOTION, der Antriebsstrangsteuerung und der integrierten Bremssteuerung kann „cubiX“ das Fahrverhalten zentral optimieren.

Strategische Partnerschaften und Unternehmensbeteiligungen beschleunigen die Entwicklung

Für unsere Entwicklungsarbeit spielen weiterhin Unternehmensbeteiligungen und das Eingehen von strategischen Partnerschaften – insbesondere in der Technologie-Domäne automatisiertes Fahren – eine entscheidende Rolle.

Auch 2019 konnten wir unsere Kompetenzen über gezielte Beteiligungen ausbauen: So hat ZF 60 Prozent der Anteile der 2getthere B.V. übernommen. Das Unternehmen mit Sitz in Utrecht und Büros in San Francisco, Dubai und Singapur bietet komplette automatisierte Transportsysteme. Deren Einsatzspektrum reicht von fahrerlosen elektrischen Transportsystemen für Flughäfen, Gewerbe- und Themenparks bis zu dedizierten städtischen Verkehrsinfrastrukturen. Das Unternehmen verfügt über mehr als 30 Jahre Erfahrung im Markt für den autonomen Personentransport und eine hohe Engineering- und Softwarekompetenz.

2019 gingen wir weiterhin strategische Partnerschaften mit Technologieunternehmen ein, um das Entwicklungsnetzwerk in den Bereichen Elektromobilität und Künstliche Intelligenz weiter auszubauen.

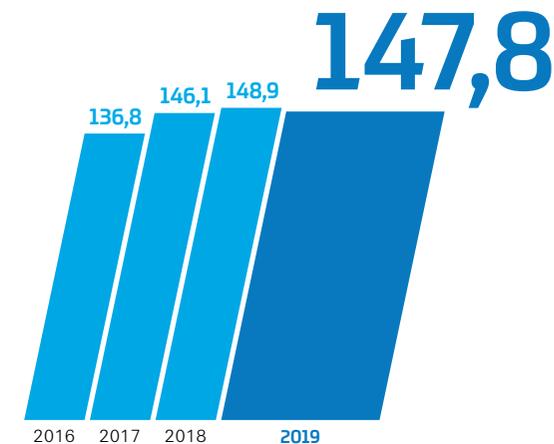
Mitarbeiter

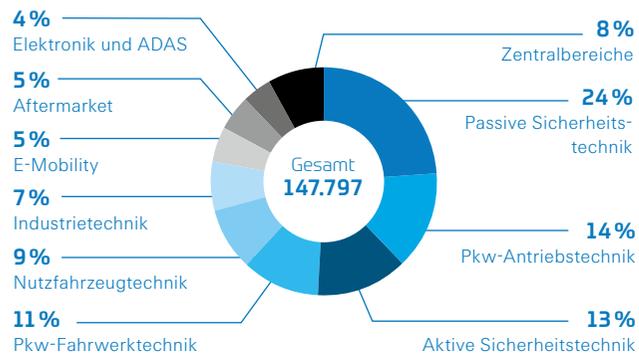
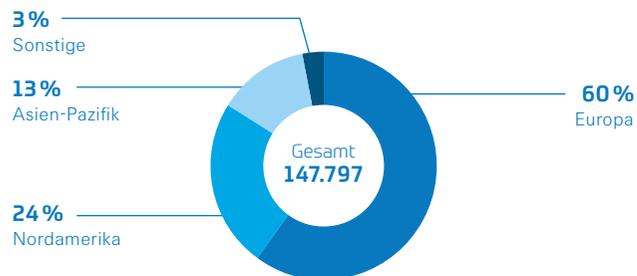
Zahl der Mitarbeiter bleibt stabil

Zum 31. Dezember 2019 beschäftigte ZF weltweit 147.797 Mitarbeiter (Vorjahr: 148.969). Während Mitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung aufgebaut wurden, wurde die Beschäftigtenzahl vor allem in Produktion und produktionsnahen Bereichen als Reaktion auf die Marktentwicklung im Automobilbereich angepasst. Im Ergebnis verringerte sich die Zahl der Beschäftigten entgegen unserer Erwartung gegenüber dem Vorjahr leicht. Der größte Anteil der Mitarbeiter ist in Europa beschäftigt, die meisten davon in Deutschland (50.864). Der Frauenanteil im Konzern lag zum Stichtag bei 27 Prozent. Die Zahl der Leiharbeiter belief sich im Berichtsjahr auf insgesamt 12.429 (Vorjahr: 12.421).

Ende 2019 beschäftigten wir weltweit rund 2.500 Auszubildende. Diese junge Zielgruppe hat die Wahl zwischen 25 verschiedenen Ausbildungsberufen und zehn dualen Studiengängen. Mit rund 2.000 inländischen Auszubildenden bzw. Studierenden im Dualsystem (Vorjahr: rd. 2.100) zählt die

G.07 Mitarbeiter in Tsd.



**G. 08 Mitarbeiter nach Divisionen****G. 09 Mitarbeiter nach Regionen**

ZF Friedrichshafen AG zu den großen Ausbildungsbetrieben in Deutschland. Im Berichtsjahr haben 628 junge Menschen eine Ausbildung oder ein duales Studium bei ZF in Deutschland begonnen.

Qualifizierung der Mitarbeiter bleibt zentrales Thema

Mit der zunehmenden Digitalisierung werden für die Automobilindustrie Mitarbeiter und Absolventen aus den

Bereichen Software und IT immer wichtiger. Um intelligente mechanische Produkte zu entwickeln und zu fertigen, benötigen wir sowohl Mitarbeiter der klassischen Berufsbilder als auch Beschäftigte, die grundsätzlich neue Anforderungsprofile erfüllen. Dazu trägt auch ein aus der Unternehmensstrategie abgeleitetes globales Qualifizierungsprogramm bei. Zentrale Themen sind dabei unter anderem Künstliche Intelligenz, Elektromobilität und autonome Fahrfunktionen.

Aktivitäten zur Mitarbeitersicherung und -gewinnung

Um bestehende Mitarbeiter zu halten und neue Mitarbeiter zu gewinnen, bieten wir unseren Beschäftigten diverse Arbeitgeberleistungen. Neben einem internationalen Arbeitsumfeld und umfangreichen Sozialleistungen können Mitarbeiter auch Angebote wie flexibles Arbeiten oder Sabbaticals in Anspruch nehmen. Im Berichtsjahr konnten wir unsere Attraktivität als Arbeitgeber weiter steigern und genießen sowohl bei bestehenden als auch potenziellen Mitarbeiter einen guten Ruf. Dies bestätigt auch das aktuelle Ranking der Marktforscher von Universum. Dort kletterte ZF in der Kategorie Engineering bei externen Berufserfahrenen von Platz 14 auf 11 in Deutschland.

Beschaffung, Produktion, Vertrieb**Beschaffung: Globales Netzwerk von Lieferanten**

Als produzierendes Unternehmen erzielt ZF einen wesentlichen Teil der Wertschöpfung über die Produktion und die Lieferung von Komponenten. Dementsprechend lag auch im Geschäftsjahr 2019 ein Augenmerk darauf, die Bedarfe systematisch abzusichern. Für den Beschaffungsprozess unterhält unser Konzern ein globales Netzwerk von Lieferanten unterschiedlicher Größenordnung. Unsere Partner liefern Rohstoffe und produzieren Basiskomponenten und Teilprodukte. Darüber hinaus entwickeln sie auch Systeme, die in die ZF-Lösungen integriert werden.

Die Lieferanten werden regelmäßig auf ihr Einhalten der Qualitätsanforderungen überprüft. Darüber hinaus verpflichten wir alle Lieferanten zur Einhaltung unserer Business Partner Principles (BPP). Diese definieren grundlegende Nachhaltigkeitsanforderungen für die Zusammenarbeit und behandeln unter anderem die Themen Menschenrechte,

Arbeitsstandards, Umweltschutz, verantwortungsvolle Rohstoffbeschaffung, Geschäftsethik und Compliance.

Produktion: Ausrichtung an quantitativen und qualitativen Kriterien

Unser Produktionsnetzwerk umfasst 161 Produktionswerke an 137 Produktionsstandorten in 27 Ländern. Europa ist die größte Produktionsregion. Prozesse und Materialien müssen gleichzeitig unseren Standards hinsichtlich Qualität, Sicherheit und Umwelt entsprechen. Alle Produktionsstandorte managen die Umwelt- und Arbeitsschutzbelange mit dem EHS-Managementsystem (Environment-, Health- and Safety) und stellen damit eine umweltgerechte Produktion in den Werken gemäß der Zielvorgaben sicher.

Vertrieb: Neue Struktur stärkt die Kundennähe

Aus dem Verkauf von Komponenten und Systemen bieten wir unseren Kunden immer komplexere Fahrzeugfunktionen. Vor diesem Hintergrund haben wir im Jahr 2019 unsere Vertriebsorganisation unter Beteiligung unserer Top-Kunden neu aufgebaut. In dieser globalen Key-Account-Managementorganisation führen Key-Account-Executives (KAE's) unsere Kunden-Accounts unternehmerisch, sind für kundenspezifische Ergebnisse verantwortlich und fungieren als Sparringspartner für die Divisionen. Die Einführung der neuen Key-Account-Managementorganisation wird von der internen Sales Academy mit Schulungen unterstützt.

Unsere Division Aftermarket verfügt über ein internationales Servicenetz von rund 130 eigenen Servicestandorten und 650 Servicepartnern. Die Leistungen umfassen Serviceangebote für Flotten, Tauschgetriebe und Wartung, aber auch intelligente Konnektivitätslösungen sowie Um- und Nachrüstungen für mehr Effizienz, Komfort und Sicherheit. Darüber hinaus vermitteln wir im Rahmen von Werkstattkonzepten auch das technische Know-how für die Diagnose, Wartung und Reparatur unserer Komponenten.



Umwelt- und Arbeitsschutz

Verpflichtung zu nachhaltigem Arbeits- und Umweltschutz

Die Verantwortung für den Umweltschutz sowie die Sicherheit der Mitarbeiter und Partner spiegelt sich auch in der vom Vorstand verabschiedeten Environment-, Health- and Safety (EHS)-Politik sowie in den entsprechenden Zielen wider.

Ein systematisches Umweltmanagement nach ISO 14001 ist für alle Produktions- und Hauptentwicklungsstandorte Standard. Im Rahmen der externen gutachterlichen Prüfungen wird für die beteiligten Standorte nachgewiesen, dass sie die aktuelle Gesetzgebung im Bereich Umwelt- und Arbeitsschutz sowie die Zertifizierungsstandards einhalten. Im Bereich der Produktionsabläufe gewinnen neue Fertigungstechnologien mit Schwerpunkt Energieeffizienz sowie produktbezogene Umweltthemen zunehmend an Bedeutung.

Durch innovative Produkte und modernste Fertigungstechnologien mit Schwerpunkt Energieeffizienz gelingt es, nachhaltige Umweltauswirkungen aus der betrieblichen Tätigkeit sowie aus der Nutzung von ZF-Produkten nachhaltig zu reduzieren. An allen Produktionswerken sind hohe technische Umweltstandards umgesetzt. Produktbezogene Umweltthemen gewinnen zunehmend an Bedeutung. Die Integration von Umweltschutz in die Produktentwicklung wird durch eine interne Entwicklungsrichtlinie sichergestellt.

Klimaschutzstrategie ausgearbeitet

Im Jahr 2019 wurde im Konzern eine Klimaschutzstrategie basierend auf dem Corporate Carbon Footprint (CCF) ausgearbeitet. Darin verpflichtet sich ZF, die Treibhausgasemissionen aus Werksanlagenbetrieb, insbesondere CO₂, bis 2040 weitgehend zu reduzieren. Konkretes Ziel ist, bis 2040 entsprechend der Vorgaben des UN-Klimarats klimaneutral zu sein. Dazu werden die bestehenden Programme zur Energieeffizienz ausgebaut sowie die Eigenerzeugung erneuerbarer Energien und die Umstellung auf grüne Energie strategisch erweitert.

Die erreichten absoluten Reduzierungen des Energieverbrauchs und der CO₂ Emissionen aus dem Werksbetrieb unterstützen die zukünftige Ausrichtung auf die neue Klimaschutzstrategie unter Berücksichtigung der Pariser Klimaabmachung mit dem 1,5-Grad-Ziel.

Erstmals CCF-Footprint bilanziert

Im Berichtsjahr wurden die vor- und nachgelagerten Prozesse (Zulieferungen, Produktnutzung, etc.) erstmals in einem Corporate Carbon Footprint (CCF) bilanziert. In diesem Zusammenhang wird die derzeitige Lieferantenbewertung entsprechend der CO₂-Strategie weiterentwickelt.

Im Rahmen des Carbon Disclosure Projects (CDP) konnte ZF 2019 über Fortschritte bei der Reduzierung von Treibhausgasemissionen berichten und erhielt das Rating Level B-. Mit den Emissionserhebungen trägt der Konzern dazu bei, die Transparenz der CO₂-Emissionen bei der Herstellung von Fahrzeugen zu verbessern. Im Rahmen des CDP-Projekts berichtete ZF auch über Projekte zur Einsparung von Wasser an Produktionsstandorten mit Wasserknappheit wie Südafrika.

Zertifizierungsprojekte stärken die Arbeitssicherheit

Alle ZF-Standorte verfügen über ein systematisches Arbeitssicherheitsmanagement gemäß Unternehmensstandard. Die Zertifizierung des Arbeitssicherheitsmanagements, zum Beispiel nach dem ISO 45000-Standard, wird von verschiedenen ZF-Kunden weiterhin forciert. Um die Voraussetzungen für die Vergabefähigkeit weiterhin sicherzustellen, wurden an verschiedenen Standorten weitere Zertifizierungsprojekte initiiert, vorangetrieben und abgeschlossen.

Seit 2017 und besonders verstärkt im Jahr 2019 fokussierte sich ZF auf die verhaltensbedingte Arbeitssicherheit und die Rolle der Führungskräfte im Hinblick auf den Verhaltensprozess der Mitarbeiter. Hierzu wurde ein Workshop-Konzept ausgearbeitet, das global an allen Standorten ausgerollt wurde. Nicht zuletzt dadurch ist es ZF gelungen, die Unfallhäufigkeit gemessen in LTAR erneut signifikant zu senken. Weitere Details zum Umwelt- und Arbeitsschutz veröffentlicht ZF auch im Nachhaltigkeitsbericht unter www.zf.com

WIRTSCHAFTSBERICHT

MARKT- UND BRANCHENUMFELD

Weltkonjunktur verliert an Schwung

Das globale Wirtschaftswachstum befand sich 2019 in einem breiten Abschwung, die Wachstumsrate 2019 sank auf 3,0%. Dies war der niedrigste Anstieg seit der Finanzkrise 2008/2009. Hintergrund ist, dass sich das Konjunkturklima in den letzten zwei Jahren angesichts rückläufiger Handels- und Investitionsaktivitäten und der zunehmenden politischen Unsicherheiten stetig eintrübte.

In den meisten Industrieländern fiel das Wachstum des Bruttoinlandsproduktes 2019 geringer aus als im Vorjahr. Dies gilt im Besonderen für den Euroraum mit 1,2% und den Vereinigten Staaten mit 2,3%. Zudem hat sich in China das Wachstum auf 6,2% abgeschwächt. Hier beeinträchtigten die politischen Maßnahmen zur Eindämmung der Verschuldung und die wirtschaftlichen Folgen der zunehmenden Handelsspannungen spürbar die Gesamtnachfrage.

In Indien sank das Wachstum im Jahr 2019 auf 5,0%. Einerseits belasteten die Unsicherheit in Bezug auf Umwelt- und Unternehmensauflagen und andererseits die Zweifel an der Stärke des Finanzsektors die Binnennachfrage. Andere Schwellenländer wie Russland mit einem BIP-Wachstum von 1,4% und Mexiko mit -0,1% wuchsen 2019 deutlich weniger als im Vorjahr und auch unter ihren zuletzt durchschnittlich erzielten Wachstumsraten.

Die Signale der sich abschwächenden Konjunktur lassen sich auf den Rückgang der Industrieproduktion zurückführen, der unter anderem durch die globalen Handelsspannungen und die politischen Unsicherheiten in weiten Bereichen bedingt ist. Im Zusammenhang damit stand auch eine deutliche Reduzierung der globalen Fahrzeugproduktion. Zudem wirkte sich das anhaltende Fehlen einer klaren politischen Strategie zur Bekämpfung des Klimawandels negativ auf das Investitionsverhalten aus.

Die internationalen Finanzmärkte standen 2019 im Einfluss wechselnder Einschätzungen politischer Risiken sowie der geldpolitischen Beschlüsse der Zentralbanken. In den USA senkte die Federal Reserve im Verlauf des Jahres den Zinskorridor in drei Schritten um insgesamt 0,75 Prozentpunkte. Und auch die Europäische Zentralbank beschloss im Herbst noch einmal eine Senkung des Zinssatzes auf -0,5% in Kombination mit der Wiederaufnahme von Anleihekäufen.

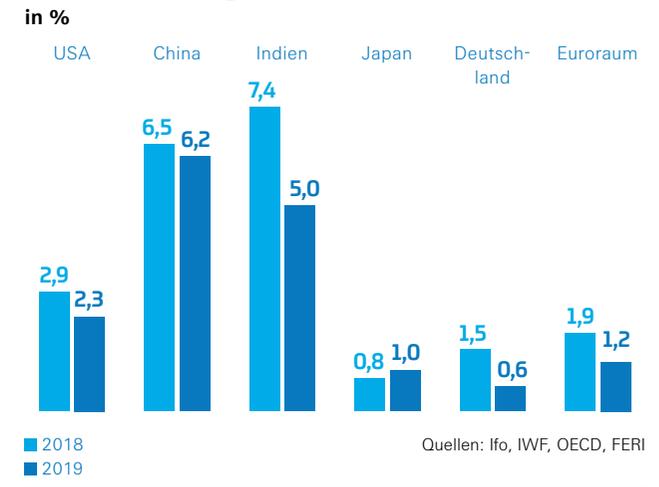
ZF-Märkte unter Druck

Nach dem vorläufigen Höchststand 2017 mit 95 Mio. produzierten **Pkw und leichten Nutzfahrzeugen** war die Produktion 2018 mit -1% bereits leicht negativ. Dies war vor allem auf eine starke Verlangsamung im letzten Quartal 2018 in China zurückzuführen. Damit war China der erste Markt mit negativer Tendenz.

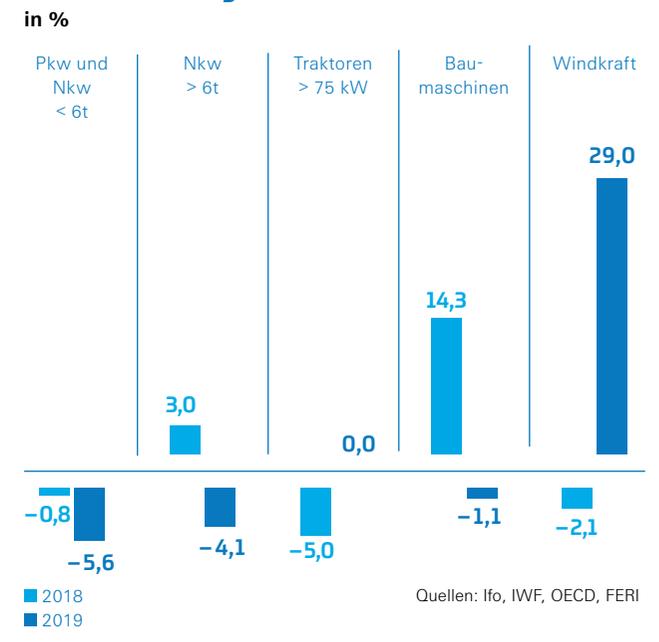
2019 war die weltweite Pkw-Produktion einem noch stärkeren Rückgang ausgesetzt: Die Zahl der weltweit produzierten Fahrzeuge sank um 6% auf 89 Millionen Fahrzeuge. Dabei wechselten fast alle Märkte in den Rezessionsmodus. Während Europa mit -5%, Nord- und Südamerika mit jeweils -4% verhältnismäßig moderate Rückgänge verzeichneten, brach die Nachfrage der Endkunden in Indien und China als die größten Märkte der Welt mit -12% bzw. -8% stärker ein.

Mit dem Jahresstart 2019 schaltete auch der Markt für **schwere Nutzfahrzeuge über sechs Tonnen** in den Rückwärtsgang: Nach Jahren des Wachstums (2017: +16%; 2018: +3%) ging die Fahrzeugproduktion um 4% auf 3,6 Millionen Einheiten zurück. Das sind 160.000 Einheiten weniger als im Vorjahr. Den größten Rückgang verzeichnete Indien mit -33%. Wesentliche Einflussfaktoren waren hier die schwierigen Finanzierungsbedingungen, hohe Lagerbestände und anstehende neue Emissionsvorschriften. In Europa sank die Produktion um 7%. China entwickelte sich deutlich besser als erwartet. Ursprünglich war ein Rückgang erwartet worden, am Jahresende wurde aber dann doch ein Anstieg

G.10 Entwicklung des BIP 2018–2019



G.11 Entwicklung der ZF Branchen 2018–2019



um 3 % erzielt. Nordamerika und Südamerika entwickelten sich besser als der Durchschnitt: Hier konnte die Produktion um 6 % bzw. 4 % zulegen.

Die Märkte im Bereich **Non Automotive** entwickelten sich 2019 verhältnismäßig stabil. Weltweit konnte sich die Produktion von **Landmaschinen** im Bereich über 75 kW auf dem Vorjahresniveau halten, wobei sich insbesondere China mit – 3 % und Europa mit – 2 % rückläufig entwickelten. Demgegenüber erreichte Nordamerika das Niveau des Vorjahrs. Südamerika erzielte sogar ein zweistelliges Wachstum. Die Produktion von **Baumaschinen** ging weltweit um 1 % zurück, bei einem um 5 % wachsenden chinesischen Markt, einer mit – 1 % leicht negativen Entwicklung in Europa und einem stärkeren Einbruch um – 8 % in Nordamerika. Deutlich Fahrt nahm das Windkraftgeschäft auf: Hier wurde ein Drittel mehr Gigawattleistung als im Vorjahr installiert. Nur Deutschland und Indien mussten erhebliche Einbußen hinnehmen; alle anderen großen Märkte wie Europa und Nordamerika wuchsen massiv um 30 % bis 40 %. Auch China erreichte eine sehr positive Entwicklung von über 30 %.

GESAMTENTWICKLUNG DES KONZERNS

Überblick über den Geschäftsverlauf und Gesamtaussage des Gesamtvorstands zur Geschäftsentwicklung

Das Jahr 2019 war für ZF geprägt durch die Umsetzung der Strategie „Next Generation Mobility“ und durch die konjunkturelle Entwicklung in der Automobilindustrie. Der weltweite Rückgang der Märkte sowie die Unsicherheiten durch den Brexit und die Handelskonflikte führten dazu, dass Umsatz und Ergebnis im laufenden Jahr hinter den ursprünglichen Erwartungen zurückblieben.

Trotz der anspruchsvollen Marktentwicklung setzte ZF auch im Jahr 2019 die Umsetzung der Strategie fort und steigerte die Investitionen in die Zukunftstechnologien – insbesondere in den Bereichen E-Mobility und autonomes Fahren. Einen wichtigen Baustein für den weiteren Entwicklungsweg lieferte die im Jahr 2019 eingeleitete Akquisition der WABCO Holdings Inc. (WABCO). Mit dem Erwerb des Unternehmens wird ZF zum führenden Systemlieferanten im Bereich Nutzfahrzeuge. Die Finanzierung des geplanten Unternehmenskaufs wurde bereits 2019 durch mehrere Transaktionen erfolgreich gesichert.

Die zu Jahresbeginn 2019 abgegebene Prognose für das vergangene Geschäftsjahr mit einem Umsatz zwischen 37 und 38 Mrd. €, einem bereinigten EBIT zwischen 5 und 5,5 % und einem bereinigten Free Cashflow von rund 1 Mrd. € wurde Anfang August 2019 an die veränderte konjunkturelle Situation angepasst.

Der ZF-Konzern erreichte in einem für die Automobilindustrie schwierigen Marktumfeld das angepasste Umsatzziel (zwischen 36 und 37 Mrd. €). Mit 36,5 Mrd. € befanden sich die Umsatzerlöse damit leicht unterhalb des Vorjahresniveaus. Nach Bereinigung von Wechselkurseinflüssen und M&A-Aktivitäten sanken die Umsatzerlöse um 1,9 %. Mit diesem Rückgang liegt der Umsatz jedoch immer noch über der allgemeinen Entwicklung der Märkte und speziell des Automobilmarktes.

Das bereinigte EBIT von 1,5 Mrd. € ist geprägt durch Investitionen in die Zukunft mit gestiegenen Aufwendungen für Forschung und Entwicklung sowie den Aufbau neuer Stand-

orte im Bereich der Zukunftstechnologien. Darüber hinaus machen sich auch die Auswirkungen des wirtschaftlichen Abschwungs in der Automobilindustrie im Ergebnis bemerkbar. Die bereinigte EBIT-Marge von 4,1 % liegt am unteren Ende der angepassten Prognose (zwischen 4 % und 5 %).

Der bereinigte Free Cashflow betrug 0,8 Mrd. € und lag damit ebenfalls innerhalb der angepassten Prognose (zwischen 0,5 und 1,0 Mrd. €).

Vor dem Hintergrund des Marktumfelds in der Automobilindustrie, neuer Standorte vor allem im Bereich E-Mobility sowie einer erneuten Steigerung der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung richteten wir im Konzern unseren besonderen Fokus auf die Stabilisierung der Ergebnissituation. Ein weiterer Schwerpunkt war der geplante Erwerb von WABCO und dessen Finanzierung.

Die Erhöhung der Bilanzsumme in Folge der durchgeführten Kapitalmarkttransaktionen war wesentlicher Treiber für die Reduzierung der Eigenkapitalquote auf 22,0 %. Der ZF-Konzern steht mit einer langfristig ausgerichteten Finanzierung, flüssigen Mitteln von 2,3 Mrd. €, kurzfristigen Wertpapieren von 2,6 Mrd. € sowie bestätigten und ungenutzten Kreditlinien auf Konzernebene in Höhe von 6,1 Mrd. € auf einem soliden finanziellen Fundament.

ZF's Ratingagenturen Moody's und Standard & Poor's haben anlässlich der Ankündigung der WABCO-Transaktion die Investment Grade Ratings bestätigt. Die Transaktion wurde von den Agenturen aus strategischer Sicht positiv beurteilt. Dem Umstand der erwarteten höheren Verschuldung haben die Ratingagenturen durch die Anpassung des Rating-Ausblicks auf „negativ“ Rechnung getragen.

Vor dem Hintergrund einer gesicherten Liquiditäts- und Finanzierungsbasis sowie des insgesamt stabilen Geschäftsverlaufs wird die wirtschaftliche Lage des ZF-Konzerns durch den Vorstand als positiv beurteilt.

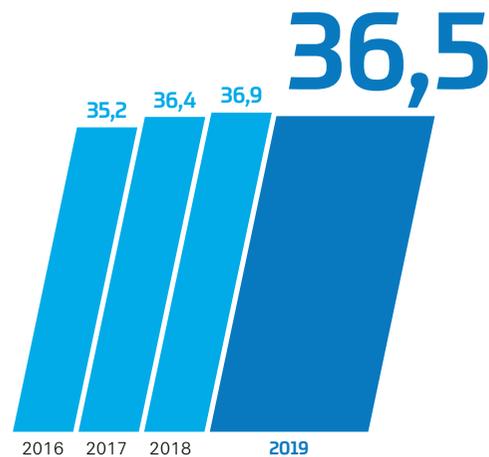
ERTRAGS-, VERMÖGENS- UND FINANZLAGE

Vorbemerkung

Das Vorhaben zur Akquisition von WABCO wurde am 27. Juni 2019 durch die WABCO-Aktionäre mit einer Zustimmungsrate von 68,44 % bestätigt. Die Finanzierung des Kaufpreises wurde zunächst durch den Abschluss eines Kreditrahmens abgesichert. In der zweiten Jahreshälfte 2019 wurde dieser teilweise durch zwei große erfolgreiche Kapitalmarkttransaktionen abgelöst. Diese umfassten die Begebung von Schuldscheindarlehen sowie die Ausgabe von Unternehmensanleihen in Euro.

Im Zuge der strategischen Neuausrichtung des ZF-Konzerns wurde die Konzernstruktur zum 1. Januar 2019 angepasst. Dazu wurde die Division Aktive & Passive Sicherheitstechnik in die drei Divisionen Elektronik und ADAS, Aktive Sicherheitstechnik und Passive Sicherheitstechnik aufgeteilt.

G.13 Umsatzentwicklung in Mrd. €



T.02 Gewinn- und Verlustrechnung

in Mio. €	2019	%	2018 angepasst	%
Umsatzerlöse	36.518	100,0 %	36.929	100,0 %
Umsatzkosten	-30.768	-84,3 %	-30.827	-83,5 %
Bruttoergebnis vom Umsatz	5.750	15,7 %	6.102	16,5 %
Forschungs- und Entwicklungskosten	- 2.270	- 6,2 %	- 2.158	- 5,9 %
Vertriebs- und Verwaltungskosten	- 2.579	- 7,1 %	- 2.593	- 7,0 %
Sonstige Erträge und Aufwendungen	- 17	0,0 %	39	0,1 %
Beteiligungsergebnis	43	0,1 %	147	0,4 %
EBIT	927	2,5 %	1.537	4,1 %
Finanzergebnis	- 387	- 1,0 %	- 309	- 0,8 %
Ergebnis vor Steuern	540	1,5 %	1.228	3,3 %
Ertragsteuern	- 140	- 25,9 %	- 261	- 21,3 %
Ergebnis nach Steuern	400	1,1 %	967	2,6 %

Die erstmalige Anwendung des Rechnungslegungsstandards IFRS 16 (Leasingverhältnisse) führte durch die Aktivierung von Nutzungsrechten aus bisher nicht bilanzierten Leasingverträgen und den dazugehörigen Verpflichtungen zu einer Erhöhung der Bilanzsumme.

Weiterhin wurde die Bilanzierung von Jubiläumsleistungen im Geschäftsjahr geändert. Diese werden, soweit sie Altersversorgungselemente beinhalten, von Beginn an wie Pensionsrückstellungen bilanziert.

Die Auswirkungen auf den Konzernabschluss werden im Konzernanhang unter den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden im Abschnitt Änderung von Rechnungslegungsmethoden ausführlich erläutert.

Im Konzernlagebericht wurden die Vorjahresvergleichszahlen, zum besseren Verständnis angepasst.

Ertragslage

Konzernumsatz nahezu auf Vorjahresniveau

Der ZF-Konzern erzielte im Geschäftsjahr 2019 einen Umsatz von 36.518 Mio. € (Vorjahr: 36.929 Mio. €). Der Umsatz liegt damit in der Bandbreite der zur Jahresmitte korrigierten Prognose. Der Umsatzrückgang von rund 400 Mio. € gegenüber dem Vorjahr ist vor allem auf die wirtschaftliche Abkühlung in der Automobilindustrie, die Unsicherheiten um den Brexit sowie die Handelskonflikte zwischen den USA und China zurückzuführen. Bereinigt um M&A-Aktivitäten sowie positive Wechselkurseffekte ergibt sich ein organischer Umsatzrückgang von 1,9 %.

T. 03 Umsatzentwicklung nach Divisionen

in Mio. €	2019	2018 angepasst	Veränderung zu 2018
Pkw-Antriebstechnik	7.312	7.775	-6,0%
Pkw-Fahrwerktechnik	7.684	7.876	-2,4%
Nutzfahrzeugtechnik	3.701	3.720	-0,5%
Industrietechnik	2.990	2.782	7,5%
E-Mobility	2.346	2.195	6,9%
Aktive Sicherheitstechnik	6.303	6.559	-3,9%
Passive Sicherheitstechnik	4.337	4.125	5,1%
Elektronik und ADAS	1.848	1.666	10,9%
Aftermarket	2.929	2.975	-1,5%
Zentralbereiche	327	321	1,9%
- Konsolidierung	-3.259	-3.065	
Summe	36.518	36.929	-1,1%

Divisionen entwickelten sich unterschiedlich

Die Division Pkw-Antriebstechnik erzielte im Geschäftsjahr 2019 einen Umsatz von 7.312 Mio. € (Vorjahr: 7.775 Mio. €). Der Rückgang um rund 460 Mio. € ist auf die reduzierte globale Fahrzeugproduktion zurückzuführen. Ebenso betroffen vom Nachfragerückgang im Pkw-Markt war die Division Pkw-Fahrwerktechnik. Mit einem Jahresumsatz 7.684 Mio. € (Vorjahr: 7.876 Mio. €) liegt dieser 2,4% unter dem Vorjahreszeitraum.

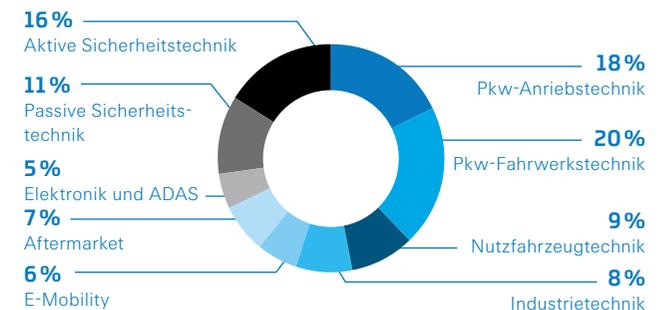
Der Umsatz der Division Nutzfahrzeugtechnik belief sich auf 3.701 Mio. € (Vorjahr: 3.720 Mio. €). Die schwächere Nachfrage in der zweiten Jahreshälfte konnte durch den Anlauf eines Joint Ventures in China sowie einer höheren Nachfrage nach Bus-Technik überwiegend kompensiert werden. Der Umsatz lag damit nahezu auf Vorjahresniveau.

Im Geschäftsjahr 2019 erzielte die Division Industrietechnik einen Umsatz von 2.990 Mio. €, was eine Steigerung von 7,5% bedeutet (Vorjahr: 2.782 Mio. €). Der Hauptgrund des Anstiegs ist eine verstärkte Nachfrage nach Windkraft-Technologie und Off-Highway-Systemen.

Die Division E-Mobility konnte trotz des negativen Marktumsfelds weiter wachsen und erzielte einen Umsatz von 2.346 Mio. € (Vorjahr: 2.195 Mio. €).

Beeinflusst vom Produktionsrückgang im Pkw-Markt belief sich der Umsatz der Division Aktive Sicherheitstechnik im Geschäftsjahr 2019 auf 6.303 Mio. € (Vorjahr: 6.559 Mio. €).

Sowohl die Division Passive Sicherheitstechnik als auch die Division Elektronik und ADAS konnten trotz des Marktrückgangs wachsen. Treiber hierfür war unter anderem die gestiegene Nachfrage nach Airbags und Kamerasystemen.

G. 14 Umsatz nach Divisionen 2019

Die Division Passive Sicherheitstechnik erzielte einen Umsatz von 4.337 Mio. € und liegt damit um 212 Mio. € über dem Vorjahresumsatz von 4.125 Mio. €. Mit einem Umsatz von 1.848 Mio. € konnte die Division Elektronik und ADAS im Vergleich zum Vorjahr um rund 11% wachsen (Vorjahr: 1.666 Mio. €).

Im abgelaufenen Geschäftsjahr 2019 betrug der Umsatz der Division Aftermarket 2.929 Mio. € (Vorjahr: 2.975 Mio. €); sie liegt damit nahezu auf Vorjahresniveau.

Regionale Umsatzverteilung

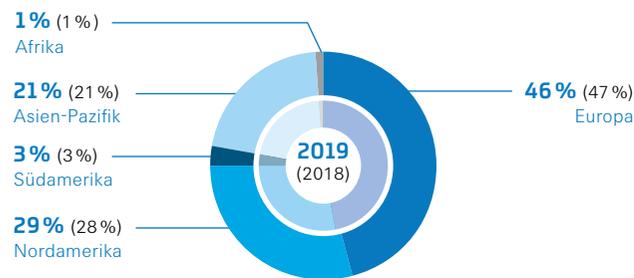
Die wirtschaftliche Abkühlung, die Unsicherheit um den Brexit sowie die Handelskonflikte zwischen den USA und China haben sich auf unsere regionale Umsatzentwicklung ausgewirkt.

Die Marktentwicklung in Europa ist je nach Land und Segment unterschiedlich. Während die Pkw-Produktion im Geschäftsjahr 2019 um rund 5% zurückging, sanken die kumulierten Produktionszahlen für schwere Nutzfahrzeuge um rund 7%. Insgesamt verzeichnete ZF in Europa einen organischen Umsatzrückgang von 3% auf 16.698 Mio. € (Vorjahr: 17.390 Mio. €).

T. 04 Umsatzentwicklung nach Regionen¹⁾

in Mio. €	2019	2018	Veränderung
Europa	16.698	17.390	-4,0 %
Nordamerika	10.436	10.264	1,7 %
Südamerika	1.068	1.034	3,3 %
Asien-Pazifik	7.847	8.008	-2,0 %
Afrika	469	233	101,3 %
Gesamt	36.518	36.929	-1,1 %

1) Umsatz nach Zielland

G. 15 Umsatz nach Regionen¹⁾

1) Umsatz nach Zielland

In Nordamerika ging der Umsatz organisch um 1,9 % zurück. In den USA war der Light-Vehicle-Markt im Geschäftsjahr mit rund 4 % rückläufig. Damit hat ZF in dem insgesamt rückläufigen Pkw-Markt outperformed.

Mit einem Umsatz von 7.847 Mio. € (Vorjahr: 8.008 Mio. €) lag die Region Asien-Pazifik organisch rund 3 % unter dem Vorjahr. In China, mit dem größten Marktanteil in der Region, sind im Gesamtjahr 2019 rund 8 % weniger Pkw im Vergleich zum Vorjahreszeitraum produziert worden. Die Kaufzurückhaltung, die bereits im vierten Quartal 2018 eingesetzt hatte, setzte sich damit 2019 weiter fort.

Der Umsatz in Südamerika lag im Berichtsjahr mit 1.068 Mio. € über Vorjahresniveau (Vorjahr: 1.034 Mio. €). Die Erholung der Märkte, vor allem in Brasilien, führte zu einem positiven organischen Wachstum in dieser Region in Höhe von 9 %.

Bei der Verteilung des Umsatzes nach Regionen ergaben sich im Vergleich zum Vorjahr nur geringfügige Änderungen. Europa blieb mit 46 % die umsatzstärkste Region, gefolgt von Nordamerika mit 29 % und Asien-Pazifik mit 21 %. Auch die Region Südamerika mit einem Umsatzanteil von 3 % und die Region Afrika mit einem Anteil von 1 % blieben unverändert auf Vorjahresniveau.

Bruttomarge bei rund 16 Prozent

Das Bruttoergebnis vom Umsatz betrug 5.750 Mio. € (Vorjahr 6.102 Mio. €), was einer Bruttomarge von 15,7 % entspricht (Vorjahr: 16,5 %). Dieser Rückgang ist vor allem auf die geringeren Umsatzerlöse aufgrund der Abschwächung der Märkte

zurückzuführen. Daneben haben höhere Abschreibungen aufgrund der gestiegenen Investitionstätigkeit gewirkt. Weiterhin beeinflussten Strukturkosten, die auf Wachstum ausgerichtet waren, die Bruttomarge. Die Umsetzung von Maßnahmen zur Anpassung der Kosten führte zu einer Verbesserung der Ergebnisqualität vor allem in der zweiten Jahreshälfte. Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung beliefen sich auf 2.270 Mio. € (Vorjahr: 2.158 Mio. €). Der Anstieg um 112 Mio. € im Vergleich zum Vorjahr dokumentiert die Umsetzung der Unternehmensstrategie in Bezug auf die Stärkung der definierten Zukunftstechnologien.

Die Vertriebs- und Verwaltungsaufwendungen haben sich mit in Summe 7,1 % (Vorjahr: 7,0 %) im Vergleich zum Umsatz gegenüber dem Vorjahr nur leicht verändert.

Das Beteiligungsergebnis beträgt im Berichtsjahr 43 Mio. € (Vorjahr: 147 Mio. €). Im Vorjahr hat sich insbesondere die Bewertung von Beteiligungsunternehmen zum Zeitwert positiv ausgewirkt.

Bereinigte EBIT-Marge bei 4,1 %

In Summe belief sich das EBIT im abgelaufenen Geschäftsjahr auf 927 Mio. € (Vorjahr: 1.537 Mio. €). Angepasst um die Sondereinflüsse der Kaufpreiallokation aus der TRW-Akquisition in Höhe von 531 Mio. €, Restrukturierungskosten in Höhe von 34 Mio. € und M&A-Kosten in Höhe von 11 Mio. € beträgt die bereinigte EBIT-Marge 4,1 % (Vorjahr: 5,6 %). Sie lag hiermit insbesondere aufgrund höherer Forschungs- und Entwicklungskosten, Anlaufkosten für neue Werke im Wesentlichen für E-Mobility und der zu Jahresbeginn auf Wachstum ausgerichteten Kostenstrukturen am unteren Ende der zur Jahresmitte erwarteten Bandbreite zwischen 4 % und 5 %.

Das Finanzergebnis hat sich vor allem aufgrund höherer Wertberichtigungen auf finanzielle Vermögenswerte von -309 Mio. € auf -387 Mio. € verringert.

Der Steueraufwand belief sich im Geschäftsjahr 2019 auf 140 Mio. € gegenüber 261 Mio. € im Vorjahr. Dies entspricht einer Ertragsteuerquote von 25,9 % (Vorjahr: 21,3 %).

Vermögens- und Finanzlage

IFRS 16 beeinflusst den Ausweis der Sachanlagen und Finanzschulden

Der zum 1. Januar 2019 anzuwendende Rechnungslegungsstandard IFRS 16 (Leasingverhältnisse) führt zum Ansatz von bisher nicht bilanzierten Nutzungsrechten aus Leasingverträgen unter den Sachanlagen in Höhe von 625 Mio. € und der Erfassung der korrespondierenden Verbindlichkeiten unter den finanziellen Schulden.

Bilanzsumme mit leichtem Anstieg

Der Anstieg der Bilanzsumme auf 32.350 Mio. € (Vorjahr: 27.720 Mio. €) ist vor allem auf die im Geschäftsjahr durchgeführten Kapitalmarkttransaktionen zur Finanzierung des geplanten Erwerbs von WABCO zurückzuführen.

Die kurzfristigen Vermögenswerte erhöhten sich um 4.081 Mio. € auf 14.816 Mio. € (Vorjahr: 10.735 Mio. €) durch den Finanzmittelzufluss aus den Kapitalmarkttransaktionen und die damit einhergehende Erhöhung der flüssigen Mittel auf 2.302 Mio. € (Vorjahr: 922 Mio. €) sowie der kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte auf 2.824 Mio. € (Vorjahr: 84 Mio. €). Die Zahlung des Kaufpreises für die WABCO Akquisition erfolgt mit Closing, das im Frühjahr 2020 erwartet wird.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen beliefen sich zum 31. Dezember 2019 auf 5.041 Mio. € und lagen damit nur leicht unter dem Vorjahreswert.

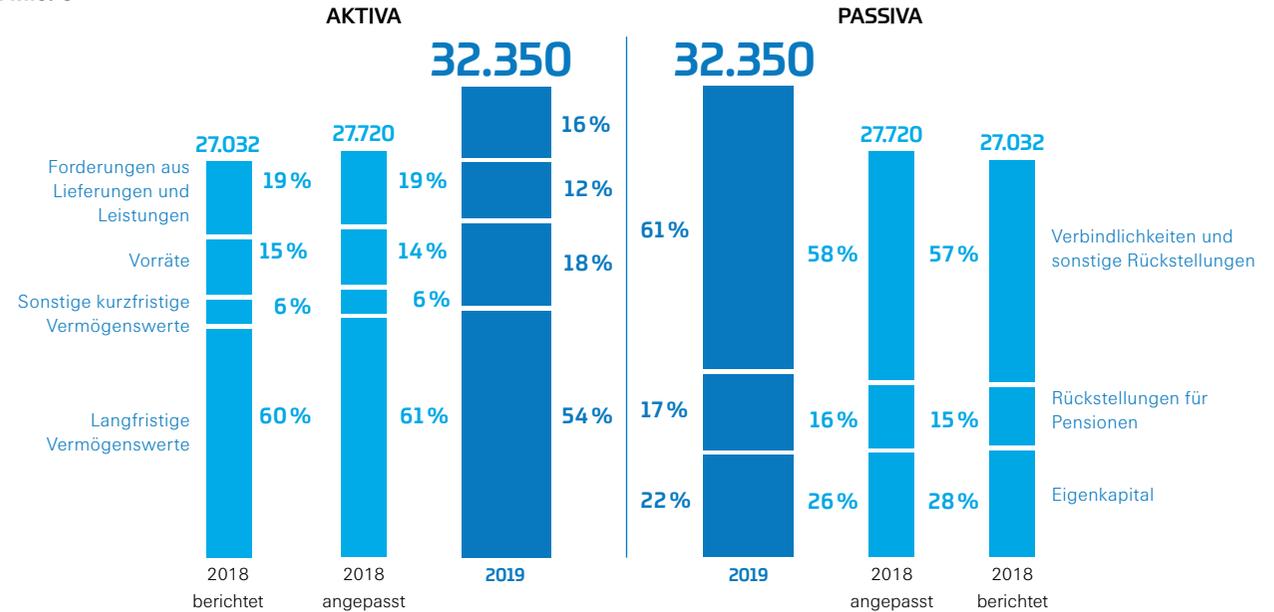
Die langfristigen Vermögenswerte erhöhten sich um 549 Mio. € auf 17.534 Mio. € (Vorjahr: 16.985 Mio. €). Neben den aktiven latenten Steuern stieg das Sachanlagevermögen um 414 Mio. € aufgrund der höheren Investitionstätigkeit. Gegenläufig entwickelten sich die immateriellen Vermögenswerte (6.841 Mio. €, Vorjahr: 7.205 Mio. €). Deren Rückgang ist vor allem auf Abschreibungen auf im Rahmen der Kaufpreisallokation aus der TRW-Akquisition aufgedeckelten stillen Reserven zurückzuführen.

Investitionsquote steigt deutlich

Die Investitionen in Sachanlagen betragen im abgelaufenen Geschäftsjahr 1.879 Mio. € (Vorjahr: 1.586 Mio. €). Die Investitionsquote lag mit 5,2% des Umsatzes deutlich über dem Vorjahresniveau (4,3%).

G.16 Bilanzstruktur

in Mio. €



titionsquote lag mit 5,2% des Umsatzes deutlich über dem Vorjahresniveau (4,3%).

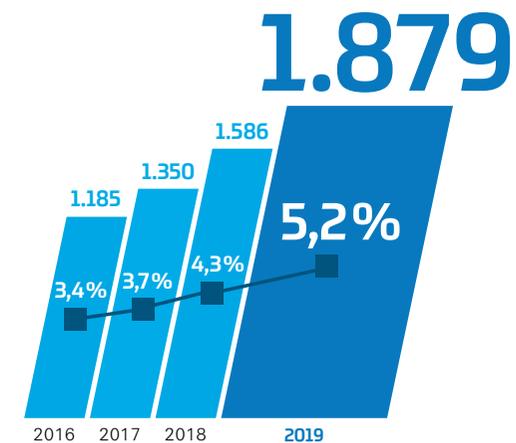
Auf Anzahlungen und Anlagen im Bau entfielen 44,5% der Investitionen, 34,1% entfielen auf technische Anlagen und Maschinen sowie 12,1% auf andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung; 9,3% betrafen Grundstücke und Bauten.

Der Schwerpunkt der Investitionen lag aus geografischer Sicht in Europa (59%) gefolgt von Nordamerika (21%) und Asien-Pazifik (18%).

Investiert wurde in Kapazitätserweiterungen bestehender Produkte sowie den Anlauf von neuen Produkten. Die Investitionen flossen sowohl in das traditionelle Geschäft wie Getriebeanwendungen (einschließlich Hybridisierungen), Achssysteme, Elektronik, Dämpfermodule, Bremsen,

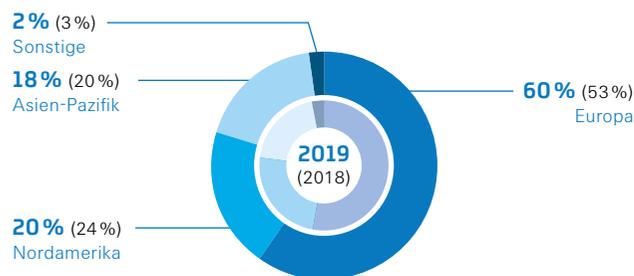
G.17 Investitionen und Investitionsquote

in Mio. € / in %



Lenkungen und weiterer Sicherheitstechnik als auch in neue Technologiefelder wie die E-Mobilität und das autonome Fahren. Überdies wurde in den Aufbau oder die Erweiterung von Produktions- und Entwicklungsgebäuden an bestehenden Standorten (z. B. Pilsen in Tschechien) investiert.

G.18 Investitionen nach Regionen



Bruttoverschuldung gestiegen

Die kurz- und langfristigen finanziellen Schulden beliefen sich zum 31. Dezember 2019 auf insgesamt 9.689 Mio. € (Vorjahr: 5.731 Mio. €). Ohne Berücksichtigung der Veränderung der derivativen Finanzinstrumente ergab sich gegenüber dem Vorjahr eine Erhöhung der Bruttoverschuldung von 3.966 Mio. € infolge der im Geschäftsjahr durchgeführten Kapitalmarkttransaktionen.

Der geplante Erwerb von WABCO wurde durch den Abschluss eines Kreditrahmens in Höhe von 7,3 Mrd. € abgesichert. Der Kredit bestand ursprünglich aus drei Tranchen in Höhe von 4,8 Mrd. € (Laufzeit bis maximal 2021), 1,0 Mrd. € (Laufzeit bis 2022) sowie 1,5 Mrd. € (Laufzeit bis 2024). Die Tranche in Höhe von 4,8 Mrd. € wurde durch die Emission von Schuldscheindarlehen sowie Euro-Anleihen bereits weitestgehend abgelöst. Zum 31. Dezember 2019 waren die verbleibenden Tranchen unter der Kreditlinie noch vollständig ungenutzt. Die Schuldscheindarlehen mit einem Nominalvolumen von insgesamt 2.057 Mio. € wurden im

Oktober 2019 durch die ZF Friedrichshafen AG emittiert. In dem Gesamtbetrag sind sogenannte Forward-Tranchen von 382 Mio. € enthalten, welche im Januar bzw. Februar 2020 zur Auszahlung kamen. Die Schuldscheindarlehen sind aufgeteilt in fest und variabel verzinsliche Tranchen mit Laufzeiten von 3, 5, 7 und 10 Jahren ab Auszahlung. Die ebenfalls im Oktober 2019 neu emittierten Euro-Anleihen weisen ein Nominalvolumen von 2.700 Mio. € auf und sind vollständig festverzinslich. Die Laufzeiten der Tranchen betragen 4, 6, 8 und 10 Jahre. Emittiert wurden die Anleihen über die ZF Europe Finance B.V., eine 100%ige Tochtergesellschaft der ZF Friedrichshafen AG.

Die darüber hinausgehenden Finanzschulden resultieren vor allem aus der Finanzierung der Übernahme von TRW im Jahr 2015. Die in diesem Zusammenhang aufgenommenen Finanzinstrumente sind Euro- bzw. US-Dollar-Anleihen mit Endfälligkeiten von 2020 bis 2025 und einem zum Bilanzstichtag ausstehenden Nominalvolumen von 1.075 Mio. € für die Euro-Anleihen bzw. 2.247 Mio. US\$ für die US-Dollar-Anleihen (Vorjahr: 1.075 Mio. € bzw. 2.247 Mio. US\$) sowie Schuldscheindarlehen mit Endfälligkeiten in 2020 bzw. 2022 und einem ausstehenden Nominalvolumen in Höhe von 755 Mio. € (Vorjahr: 894 Mio. €). Sowohl die genannten Anleihen als auch die Schuldscheindarlehen sind festverzinslich.

Weiterhin wurde im Geschäftsjahr 2018 ein variabel verzinsliches Darlehen in Höhe von 500 Mio. € bei der Europäischen Investitionsbank aufgenommen. Das Darlehen ist spätestens 2024 zur Rückzahlung fällig. Zum Bilanzstichtag ungenutzt war der im Jahr 2016 refinanzierte syndizierte Kredit mit einem verbleibenden Volumen von 3,0 Mrd. € in Form einer revolving Kreditlinie. Die Kreditlinie hat eine Restlaufzeit bis Juli 2023.

Vor dem Hintergrund des Unternehmensziels der finanziellen Unabhängigkeit strebt ZF ein stabiles Investment Grade Rating an. Zum Bilanzstichtag verfügte ZF über Unternehmens- bzw. Anleiheratings von Baa3 mit negativem Ausblick von Moody's bzw. BBB- mit ebenfalls negativem Ausblick von Standard & Poor's. Gegenüber dem vorigen Bilanzstichtag waren die Rating-Einstufungen unverändert im „Investment Grade“-Bereich, allerdings wurde der Ausblick durch die Ratingagenturen jeweils von stabil auf negativ angepasst.

Hintergrund hierfür ist vor allem die im Zusammenhang mit der geplanten WABCO-Akquisition steigende Verschuldung sowie die geringeren Wachstumserwartungen der Agenturen für die Automobilbranche als Ganzes.

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen lagen zum Bilanzstichtag bei 5.462 Mio. € und damit etwa auf Vorjahresniveau (Vorjahr: 5.507 Mio. €). Die Rückstellungen für Pensionen beliefen sich zum 31. Dezember 2019 auf 5.348 Mio. € (Vorjahr: 4.389 Mio. €). Die Erhöhung resultierte vor allem aus der Reduzierung des für die Bewertung der Pensionen anzuwendenden Diskontierungszinssatzes in Deutschland auf 1,2 % (Vorjahr: 2,0 %).

Eigenkapitalquote beträgt 22,0 %

Das Konzern-Eigenkapital einschließlich der Anteile ohne beherrschenden Einfluss betrug zum Bilanzstichtag 7.106 Mio. € (Vorjahr: 7.276 Mio. €). Die im Berichtsjahr vorgenommenen Gewinnausschüttungen an die Aktionäre der ZF Friedrichshafen AG (162 Mio. €; Vorjahr: 195 Mio. €) und an die Anteilseigner ohne beherrschenden Einfluss (37 Mio. €; Vorjahr: 66 Mio. €) minderten das Eigenkapital. Hinzu kommen versicherungsmathematische Verluste aus der Bewertung der Rückstellungen für Pensionen in Höhe von 647 Mio. €. Im Gegenzug erhöhte sich das Eigenkapital vor allem durch das Ergebnis nach Steuern in Höhe von 400 Mio. € sowie den Unterschied aus der Währungsumrechnung in Höhe von 151 Mio. €. Ebenfalls positiv wirkte die Marktbewertung von Finanzinstrumenten in Höhe von 133 Mio. €, die vor allem die Währungssicherung des US-Dollar Kaufpreises für WABCO betrifft. Die Eigenkapitalquote reduzierte sich auf 22,0 % vor allem aufgrund des Anstiegs der Bilanzsumme (Vorjahr: 26,2 %).

Bereinigter Free Cashflow bei 803 Mio. €

Die Anwendung von IFRS 16 (Leasingverhältnisse) führte im Berichtsjahr durch die geänderte Erfassung der Leasingzahlungen zu einer Erhöhung des Cashflows aus der laufenden Geschäftstätigkeit um ca. 157 Mio. €. Entsprechend kam es zu höheren Auszahlungen im Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit.

Der Finanzmittelfonds des Berichtsjahres erhöhte sich unter Berücksichtigung von Wechselkursbedingten Veränderungen (13 Mio. €) von 922 Mio. € auf 2.402 Mio. € zum Jahresende.

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit erhöhte sich vor allem aufgrund geringerer Ertragsteuerzahlungen und einer positiven Veränderung des Working Capitals auf 2.439 Mio. € (Vorjahr: 2.389 Mio. €). Negativ wirkte sich der Ergebnismrückgang aus. Auch verminderte die Zahlung der Kartellstrafe an die Europäische Kommission in Höhe von 188 Mio. € den Cashflow.

Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit betrug –4.183 Mio. € (Vorjahr: –842 Mio. €). Das Vorjahr war insbesondere durch den Zahlungsmittelzufluss aus dem Verkauf des Geschäftsfelds der Fahrzeugbediensysteme positiv beeinflusst. Im aktuellen Berichtsjahr sind als operative Treiber höhere Investitionen in Sachanlagen zu nennen. Negativ wirkten daneben Investitionen in Wertpapiere in Höhe von rund 2.500 Mio. €, die den kurzfristig in Spezialfonds angelegten Kapitalzufluss aus den Kapitaltransaktionen der geplanten WABCO-Akquisition abbilden, sowie Investitionen in Zukunftstechnologien wie der Kauf der SIMI Reality Motion Systems GmbH. Einen positiven Effekt ergab sich aus der Veräußerung der Haldex-Aktien im September 2019.

Der Free Cashflow beträgt damit –1.744 Mio. € im Vergleich zu 1.547 Mio. € im Vorjahr. Der um Zahlungsmittelzu- bzw. -abflüsse im Zusammenhang mit M&A-Aktivitäten in Höhe von 47 Mio. € und den Wertpapieranlagen in Höhe von 2.500 Mio. € bereinigte Free Cashflow liegt bei 803 Mio. € (Vorjahr: 891 Mio. €).

Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit betrug im abgelaufenen Geschäftsjahr 3.211 Mio. € gegenüber –1.942 Mio. € im Vorjahr. Der Mittelzufluss im Geschäftsjahr 2019 ergibt sich insbesondere aus den aufgenommenen Finanzierungsinstrumenten im Rahmen der geplanten WABCO-Akquisition. Der Saldo aus Tilgungen und Neuaufnahmen von Finanzschulden betrug 3.718 Mio. € (Vorjahr: –1.485 Mio. €). Davon entfielen 1.675 Mio. € auf das durch die ZF Friedrichshafen AG im Oktober 2019 emittierte Schuldscheindarlehen und 2.700 Mio. € auf die ebenfalls im Oktober neu emittierten Euro-Anleihen. Die gezahlten Zinsen und Transaktionskosten haben sich vor allem aufgrund der Finanztransaktionen im Rahmen der geplanten WABCO-Akquisition und erstmaligen Anwendung von IFRS 16 von 230 Mio. € auf 298 Mio. € im Geschäftsjahr 2019 erhöht.

Die Nettofinanzposition betrug zum Bilanzstichtag –4.748 Mio. € (Vorjahr: –4.759 Mio. €) und berechnet sich aus den kurz- und langfristigen finanziellen Schulden ohne derivative Finanzinstrumente abzüglich flüssiger Mittel und Wertpapiere, die in den finanziellen Vermögenswerten geführt sind.

T. 05 Kapitalflussrechnung

in Mio. €	2019	2018
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	2.439	2.389
Cashflow aus der Investitionstätigkeit	–4.183	–842
Free Cashflow	–1.744	1.547
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit	3.211	–1.942
Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelfonds	1.467	–395
Finanzmittelfonds zu Beginn des Geschäftsjahres	922	1.342
Änderungen des Finanzmittelfonds aus Wechselkurseffekten	13	–7
Finanzmittelfonds am Ende des Geschäftsjahres	2.402	922

CHANCEN UND RISIKEN

CHANCEN- UND RISIKOMANAGEMENT

Chancen- und Risikomanagementsystem

Unsere Unternehmenssteuerung ist auf das Generieren von Mehrwert ausgerichtet. Darunter verstehen wir eine nachhaltige Bestandssicherung und die Wertsteigerung im Konzern und in seinen einzelnen Bereichen. Um dies zu erreichen, wägen wir die sich uns in einem komplexen Geschäftsumfeld eröffnenden Chancen und inhärenten Risiken ab. Risiken umfassen für ZF sämtliche Ereignisse, die zu einer negativen Abweichung von der Geschäftsplanung führen. Chancen stellen dagegen Ereignisse dar, die zu einer positiven Zielabweichung führen können.

Das Risikomanagementsystem von ZF hat zum Ziel, Chancen frühzeitig zu erkennen und zu ergreifen sowie die Gefahr von Wertverlusten aus unternehmerischen Tätigkeiten rechtzeitig zu identifizieren, daraus resultierende Risiken angemessen zu bewerten und adäquate Maßnahmen zu ihrer Bewältigung einzuleiten.

Die Rahmenbedingungen dafür sowie die Verantwortlichkeiten und Prozesse des Risikomanagementsystems sind in einer vom Vorstand verabschiedeten und konzernweit gültigen Richtlinie verankert. Diese ist allen Mitarbeitern zugänglich und unterliegt einer regelmäßigen Überprüfung. Die Einhaltung der Richtlinie werden durch das Konzernrisikomanagement sichergestellt.

Das Konzernrisikomanagement koordiniert den Risikomanagementprozess auf Gruppenebene und stellt Struktur, geeignete Methoden und Techniken bereit. So ist das Chancen- und Risikomanagementsystem in die Strategie-, Planungs-, Steuerungs- und Berichterstattungsprozesse aller Zentralbereiche und operativen Berichtseinheiten integriert.

Die Gesamtverantwortung für das Risikomanagementsystem liegt beim Vorstand. Dieser berichtet die wesentlichen iden-

G. 19 Risikomanagement bei ZF



tifizierten Chancen und Risiken zumindest vierteljährlich an den Aufsichtsrat. Der Aufsichtsrat befasst sich im Rahmen der Überwachung des Vorstands mit der Wirksamkeit des Risikomanagementsystems.

Auf Konzernebene ist das Risikokomitee unter Vorsitz des für Finanzen, IT und M&A zuständigen Vorstandsmitglieds u. a. dafür verantwortlich, die Risikosituation von ZF divisions- und funktionsübergreifend zu bewerten.

Die interne Revision prüft regelmäßig die Umsetzung und Effektivität des Risikomanagements. Zudem ist die Eignung unseres Risikofrüherkennungssystems Gegenstand der Jahres- bzw. Konzernabschlussprüfung durch den beauftragten Abschlussprüfer.

Risikobewertung und -berichterstattung

Die Chancen- und Risikolage der ZF wird durch den Vorstand und das Risikokomitee kontinuierlich überwacht. Hierzu erfolgt vierteljährlich eine Risikoidentifizierung, -beurteilung und -berichterstattung sowohl durch die Zentralbereiche als auch durch die operativen Einheiten. Die identifizierten Risiken werden auf Ebene der entsprechenden Division und des Konzerns zusammengefasst und in Abstimmung mit den jeweils betroffenen Zentralbereichen nachgehalten.

Der Betrachtungszeitraum für die Risikoeinschätzung ist an die operative Planung angelehnt und beträgt drei Jahre, wobei der Fokus auf dem aktuellen Jahr liegt. Die Bewertung der Risiken und ihrer Auswirkungen erfolgt vornehmlich nach quantitativen Kriterien nach dem Brutto-Prinzip, d. h. vor operativer Risikobehandlung. Auf Basis der Eintrittswahrscheinlichkeit und des potenziellen Schadensausmaßes in

Bezug auf die geplante Ergebnisgröße im Betrachtungszeitraum werden aus der Gesamtheit aller berichteten Risiken die für den Konzern wesentlichen Einzelrisiken identifiziert. Das Kriterium Wesentlichkeit wird dabei über vom Vorstand festgelegte Schwellenwerte definiert. Chancen beziehen wir dann mit ein, wenn sie in einem unmittelbaren sachlichen Zusammenhang mit einem Risiko stehen.

Neben der vierteljährlichen Regelberichterstattung ist das Risikomanagementsystem im Konzern als kontinuierliche Aufgabe etabliert. So besteht eine unmittelbare (ad hoc) Berichtspflicht gegenüber den Risikoverantwortlichen auf Divisions- und Konzernebene für neu auftretende Einzelrisiken, deren Ergebniswirkung einen vom Vorstand definierten erhöhten Schwellenwert überschreiten sowie für Reputationsrisiken. Dieses Vorgehen ermöglicht uns, zeitgerecht effektive Maßnahmen zur Risikosteuerung zu ergreifen.

Risikosteuerung

Wir streben an, Risiken durch entsprechende Gegenmaßnahmen abzuwenden oder zu reduzieren. Für jedes als wesentlich eingestufte Einzelrisiko leitet das verantwortliche Management in den Zentralbereichen bzw. operativen Einheiten daher Maßnahmen ein, die zentral durch das Konzernrisikomanagement dokumentiert und nachverfolgt werden. Konzernrisikomanagement und Risikokomitee überwachen laufend die Entwicklung aller identifizierten wesentlichen Risiken und den Stand der eingeleiteten Risikobehandlungsmaßnahmen. Die stetige konzernweite Auseinandersetzung mit identifizierten Chancen und Risiken erhöht das Risikobewusstsein innerhalb unserer Organisation und schafft den Rahmen für eine gemeinsame Risikokultur.

ERLÄUTERUNG WESENTLICHER RISIKEN

Nachstehend werden jene Risiken beschrieben, die nach aktueller Einschätzung als wesentlich für die zukünftige Entwicklung unseres Unternehmens eingestuft werden. Die Berichterstattung bezieht sich grundsätzlich auf ein Jahr. Risiken, die regelmäßig Gegenstand der Berichterstattung sind, finden ihren Ursprung vor allem in den Bereichen Qualität und Absatz. Darüber hinaus werden Risiken berichtet, welche sich aus (steuer-)rechtlich relevanten Vorgängen ergeben. Zudem zeigen wir latent vorhandene Risiken für den ZF-Konzern auf. Neben den Risiken werden auch wesentliche Chancenpositionen aufgeführt. Sie werden analytisch abgeleitet und bei hinreichender Konkretisierung operationalisiert. Eine Verrechnung von Risiken und Chancen erfolgt nicht.

Umfeld- und Branchenrisiken

Als global operierendes Unternehmen sehen wir uns Risiken gegenüber, die sich aus der zukünftigen gesamtwirtschaftlichen Entwicklung ergeben. Die konjunkturellen Rahmenbedingungen haben maßgeblichen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg von ZF.

Politische Umbrüche und diplomatische Anspannungen zwischen einzelnen Ländern können zu Turbulenzen auf den Finanzmärkten und zu ungünstigen Entwicklungen auf den globalen Märkten führen. Beispiele sind Unsicherheiten in Verbindung mit dem geplanten EU-Austritt des Vereinigten Königreichs oder die Ratifizierung des neuen NAFTA-Abkommens (United States Mexico Canada Agreement). Aufgrund des andauernden Konflikts in der Ukraine besteht das Risiko, dass Russland den Sanktionen der Europäischen Union und der USA mit Gegensanktionen antwortet, was sich wiederum negativ auf die Nachfrage unserer Produkte auswirken könnte. Darüber hinaus beobachten wir zunehmend protektionistische Maßnahmen einzelner Länder wie die Einführung und den Ausbau dezidierter Marktzugangsbarrieren, erhöhter Zertifizierungsprozesse oder industriepolitischer Konzepte als Versuch, die eigene Wettbewerbsfähigkeit auf dem Weltmarkt zu schützen oder zu verbessern.

Die Eskalation des Handelskonfliktes zwischen den USA und China und die Ausweitung der Handelsspannungen zwischen den USA und Europa sehen wir als Hauptrisiken. Drohende US-Zölle auf Fahrzeug- und Teilimporte aus globalen Märkten können unsere Wertschöpfungsketten sowie die unserer Kunden und Lieferanten maßgeblich beeinträchtigen und sich negativ auf unseren Umsatz, die Profitabilität und die Finanzierungskonditionen auswirken. Zudem kann eine steigende Wettbewerbsintensität, vor allem in unseren relevanten Absatzmärkten in Europa, den USA und China, negative Folgen für die Umsatzentwicklung und die Verkaufspreise haben.

Im gesamtwirtschaftlichen Umfeld beobachten wir einen weltweiten Wechsel von einer expansiven zu einer restriktiveren und konservativen Geldpolitik. Dies könnte sich nachteilig auf die Inflation, das Zinsniveau und die allgemeine Finanzierungs politik auswirken.

Wir sehen uns zudem standort- und länderspezifischen Risiken gegenüber. Neben den Aktivitäten in den klassischen Märkten agiert ZF verstärkt in den sogenannten Wachstumsmärkten. Strukturelle Defizite und Wirtschaftseinbrüche in diesen Ländern, insbesondere in Argentinien, Brasilien, Russland, Indien oder China, können zu Umsatzrückgängen und Zahlungsausfällen führen.

Die Entwicklungen rund um die US-Handels politik und den Brexit werden in eigens aufgesetzten fachübergreifenden Projekten kontinuierlich verfolgt und bei Bedarf werden Gegenmaßnahmen eingeleitet. Marktschwächen einzelner Regionen und Länder lassen sich gegebenenfalls mit Volumenverlagerungen in andere Märkte ausgleichen. Die gezielt vorangetriebene Diversifizierung und die Erweiterung des ZF-Produktportfolios tragen maßgeblich dazu bei, diesbezügliche Marktrisiken zu begrenzen.

Absatzrisiken

Als weltweiter Zulieferer vor allem für die Automobil- und Industriebranche bestimmen die oben beschriebenen globalen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Entwicklungen maßgeblich die Nachfrage nach unseren Produkten und Dienstleistungen. Gleichzeitig ist die Nachfrage in diesen Branchen auch zyklischer Schwankungen unterworfen.

Es können sich Risiken nicht nur aus den unterschiedlichen Marktentwicklungen in den verschiedenen Produktsegmenten und Regionen ergeben, sondern auch aus dem Anlauf neuer Produkte und dem Durchbruch disruptiver Technologien. Als Automobilzulieferer sind wir zudem mit hohen Kapitalinvestitionen und hohem Preisdruck der Fahrzeughersteller konfrontiert.

Im Bereich Mobilität beobachten wir Änderungen im Konsumverhalten. In Europa besteht das Risiko, dass Städte Fahrverbote für Dieselfahrzeuge aussprechen. Hinzu kommt in China die sogenannte New-Energy-Vehicle-Quote, nach der batterieelektrische Fahrzeuge, Plug-in-Hybride und Brennstoffzellenfahrzeuge einen gewissen Anteil an der Neuwagenflotte der Hersteller erreichen müssen. Die Unsicherheiten über die Zukunft konventioneller Verbrennungsmotoren, insbesondere der Dieselschifftechnologie, und die damit verbundenen rechtlichen Unwägbarkeiten könnten sich negativ auf den Absatz von Verbrennerfahrzeugen und deren Komponenten auswirken, was in diesem Geschäftsfeld für ZF zu entsprechenden Ergebniseinbußen führen würde.

Die Vielzahl der ökonomischen Einflussfaktoren für die Automobilnachfrage führt dazu, dass die weltweite Produktion einer hohen Volatilität ausgesetzt ist, die uns eine genaue Vorhersage des Absatzes deutlich erschwert. Entwickeln sich Märkte und folglich unser Absatz anders als angenommen, könnte dies zu Unterauslastungen unserer Produktionsstätten führen. Leerkosten, außerplanmäßigen Abschreibungen und fallende Verkaufspreise wären die Folge.

Volumenrisiken in den Divisionen Pkw-Antriebstechnik, Pkw-Fahrwerktechnik sowie Aktive Sicherheitstechnik resultieren unter anderem aus geringeren Wachstumsraten im chinesischen Markt. Rückläufige Aufträge aufgrund von Insourcing unserer Kunden sowie zunehmender Preisdruck erfordern in der Division Nutzfahrzeugtechnik die konsequente Umsetzung von Maßnahmen zur Kostensenkung. Der ohnehin schon hohe Preisdruck in der Division Aftermarket wird durch eine beschleunigte Konsolidierung der Kundenbasis sowie die Verfügbarkeit neuer technologischer Alternativen für Kernprodukte noch zusätzlich verschärft. Dies gilt insbesondere bei Handelswaren.

Um Veränderungen in den Marktstrukturen und im Konsumverhalten frühzeitig zu erkennen und somit den genannten Absatzrisiken entschieden entgegenzuwirken, analysieren wir kontinuierlich die Absatzmärkte, betreiben wir Marktforschung und forcieren wir den Austausch mit den regionalen und lokalen Ansprechpartnern. Mit der geplanten Übernahme des Bremsenspezialisten WABCO bauen wir unsere Nutzfahrzeugkompetenz massiv aus und erweitern unser technisches Portfolio auch im Bereich Aftermarket. Eine bedarfsorientierte Produktionsplanung und ein implementiertes Frühwarnsystem in der Logistik unterstützen uns zusätzlich dabei, dass wir flexibel auf Nachfrageschwankungen reagieren können.

Um die Einhaltung emissionsbezogener Vorgaben gewährleisten zu können, erhöhen wir unsere operative Intensität auf dem Feld der Elektromobilität. Mit einem Netz aus Partnerschaften und Beteiligungen passen wir unser Produktangebot stetig an die jeweiligen Marktgegebenheiten an und bauen unsere Aktivitäten in diesem Zukunftsfeld signifikant aus. Im Fall eines unvorhersehbaren Preisverfalls versuchen wir über konsequente Nachverhandlungen mit unseren Lieferanten das Schadenausmaß zu reduzieren.

Qualitätsrisiken

Wenn Produkte, nicht den Kundenspezifikationen entsprechen oder (vermeintlich) Fehlfunktionen aufweisen, könnten über Gewährleistungs- und Produkthaftungsansprüche für ZF erhebliche Kosten entstehen. Dies gilt vor allem für Produkte, die wir in sehr hohen Stückzahlen produzieren, zum Beispiel 8HP- und 9HP-Automatgetriebe. Diesem Risiko ist ZF auch im Bereich der sicherheitsrelevanten Produkte wie Brems- oder Gurtverankerungssystemen sowie Airbags ausgesetzt.

Qualitätsprobleme bei Zulieferern und regulatorisch nicht konforme Komponenten von diesen, welche wir in unseren Produkten verbauen, können technische Anpassungen und Nachbesserungen erforderlich machen und erhebliche finanzielle Belastungen nach sich ziehen.

Neben einem finanziellen Schaden verbinden sich mit Qualitätsrisiken für uns auch erhebliche Reputationsrisiken.

Wir tragen die Verantwortung für unsere Produkte und somit auch für die Auswirkungen ihres Einsatzes auf die Gesellschaft, unsere Geschäftspartner und die Umwelt. Daher arbeiten wir stetig daran, unsere Produktqualität trotz steigender Produktkomplexität auf höchstem Niveau zu halten. Dabei unterstützen uns ein zertifiziertes ZF-Qualitätsmanagementsystem, konsequente Qualitätskontrollen und regelmäßig optimierte Prozessabläufe. Darüber hinaus haben wir im Jahr 2019 ein Product Safety- und Regulatory Office eingerichtet. Es analysiert, bewertet und nachverfolgt alle relevanten Qualitätsvorfälle und die damit einhergehende Risiken und berichtet die Erkenntnisse direkt an das für Qualität zuständige Vorstandsmitglied.

Beschaffungsrisiken

Als produzierendes Unternehmen hängt unser Ertragserfolg, insbesondere in den automobilen Geschäftsfeldern, von der Entwicklung der Rohstoff- und Energiepreise ab. Neben der Volatilität der Stahl- und Aluminiumpreise stellen zunehmend auch die Preisentwicklungen für Rohstoffe und Komponenten für unsere elektronischen Applikationen und Bauteile eine Herausforderung dar. Zudem bergen verstärkte protectionistische Maßnahmen einzelner Länder sowie fundamentale politische Entwicklungen, wie der Brexit, Risiken. Sie äußern sich potenziell in zusätzlichen oder steigenden Zöllen und damit Kosten für Produkte und Teile, welche wir einkaufen oder verkaufen. Gelingt es uns nicht, die erhöhten Kosten durch Produktivitätssteigerungen und die Realisierung von Synergien zu kompensieren, könnte dies zu einem Nachfragerückgang nach ZF-Produkten führen. Daneben bestehen Risiken aus finanziellen Problemen bei Schlüssellieferanten, aus Kapazitätsengpässen durch den Ausfall von Lieferanten sowie aus der Unterauslastung von Produktionskapazitäten bei Zulieferern.

Zur Begegnung dieser Risiken pflegen wir ein ausgereiftes Supplier Risk Management, welches zum Ziel hat, Lieferunterbrechungen aufgrund finanzieller Instabilität oder Markteinführungs-, Qualitäts- und Logistikproblemen beim Lieferanten zu vermeiden und durch das Aufzeigen von Lieferalternativen unsere generelle Risikoposition auf Lieferantenbasis auf ein Minimum zu begrenzen. Schlüssellieferanten überprüfen wir in regelmäßigen Abständen auf der Grundlage

fester Kriterien und definieren entsprechende Maßnahmen zur Reduzierung der jeweils identifizierten Risiken. Dank einer stetigen Marktbeobachtung und regelmäßiger und gezielter Analysen kann ZF auch auf ungünstige Indexentwicklungen auf den Rohstoff- und Energiemärkten frühzeitig reagieren.

Risiken aus Forschung und Entwicklung

Aufgrund der stetig steigenden technischen Komplexität, der stringenten gesetzlichen Emissions-, Verbrauchs- und Sicherheitsanforderungen und der schnellen technologischen Marktentwicklung unterliegt die Einführung und Herstellung der Produkte, gerade im Automobilbereich, grundsätzlich Entwicklungs- und Technologierisiken. Unser Konzern generiert heute einen bedeutsamen Umsatzanteil mit Produkten im Bereich Antriebsstrang auf Basis eines Verbrennungsmotors. Die rasant fortschreitende Elektrifizierung im Pkw- und Nkw-Antriebsbereich kann unsere gegenwärtig starke Marktposition gefährden. Zudem beobachten wir einen fortschreitenden Wandel vom Komponenten- hin zum Systemgeschäft. Dies könnte zu einer Reduzierung unseres Wertschöpfungsanteils führen.

Zur Begegnung dieser Risiken setzen wir vermehrt auf die strategische Weiterentwicklung von Produkten und die Produktion nach dem Baukasten-Prinzip sowie auf den Aufbau von strategischen Partnerschaften und den Erwerb von Unternehmensbeteiligungen im Bereich der Zukunftstechnologien. Seit 2019 richten wir unsere Kompetenzen und Kapazitäten konzernweit auf vier Technologiefelder aus. Gleichzeitig operieren wir divisionsübergreifend über agil operierende Systemhäuser. So können wir sowohl unsere etablierten Kunden als auch Neukunden bei allen Anwendungen bedarfs- und marktgerecht mit Systemlösungen unterstützen. Mit einem gezielten Ausbau der Aktivitäten im Bereich Elektrifizierung und Hybridisierung und einer konsequenten Fokussierung der investiven Maßnahmen auf Brücken- und Zukunftstechnologien stärken wir darüber hinaus unsere Position in diesem Zukunftsgebiet.

Cyber- und Informationstechnologie-Risiken

Aus der fortschreitenden Digitalisierung und zunehmenden Komplexität der technischen Vernetzung von Maschinen, Produkten, Systemen, Serviceleistungen und Partnern erwachsen Risiken im Bereich der Cyber- und Informationstechnologie. Um Menschen, geschäfts- sowie personenbezogenen Informationen und Daten, physische und immaterielle Vermögenswerte angemessen zu schützen, verfolgen wir eine ganzheitliche Cyber-Sicherheitsstrategie. Ein integriertes und übergreifendes Informations-Sicherheits-Management-System (ISMS) berücksichtigt neben der IT auch die Themen Entwicklung, Produktion, Personalsicherheit, Compliance, physische Sicherheit sowie rechtliche und kundenbezogene Anforderungen. Die Corporate Security berät und unterstützt die Zentralbereiche und das Business bei der Implementierung und Weiterentwicklung des ISMS. Wichtige Prozesse der Informationssicherheit wurden auf Basis der internationalen Norm ISO 27001 sowohl extern als auch intern auditiert und zertifiziert.

Mit dem Inkrafttreten der EU-Datenschutzgrundverordnung im Mai 2018 sind die Anforderungen betreffend Datenschutz und Datensicherheit erheblich gestiegen. Datenschutz besitzt im ZF-Konzern höchste Priorität in allen (Anwendungs-) Bereichen – von Fahrassistenzsystemen über die Systeme zum autonomen bzw. automatisiertem Fahren bis hin zum Umgang mit Sensor- und Fahrzeugdaten.

Den Cyber- und Informationssicherheitsrisiken begegnen wir mit technischen und organisatorischen Maßnahmen zur Sicherung der Verfügbarkeit unserer Produktions-, Entwicklungs- und IT-Infrastruktur sowie einer sehr vertraulichen Behandlung von Informationen und Daten – von ZF, unseren Partnern und unseren Mitarbeitern. Die Sicherheitsinfrastruktur schützt die Datenströme und -verarbeitung sowohl On-Premise (vor Ort betrieben) als auch Off-Premise (z. B. in der Cloud). Neben technischen Maßnahmen ist die Sicherheitskultur ein zentrales Element der Widerstandsfähigkeit von ZF. Deshalb führen wir unter unseren Mitarbeitern weltweit und regelmäßig verpflichtende Sensibilisierungsmaßnahmen durch. Interne und externe Informationsquellen werden für unser Monitoring der Sicherheitslage von ZF herangezogen. Für sicherheitsrelevante Vorfälle sind entsprechende

Alarmierungs- und Krisentools im Einsatz, die eine sofortige Reaktion auf Notfallsituationen mit zugehörigen Notfallplänen und definierten Krisenteams erlauben.

Finanzwirtschaftliche Risiken

Zur Sicherung der finanziellen Stabilität unseres Konzerns überwachen und steuern wir im Rahmen eines zentralen Risikomanagements Liquiditäts-, Währungs-, Zinsänderungs-, Kontrahenten- sowie Ausfallrisiken. Wo erforderlich, sichern wir diese Risiken unter Nutzung entsprechender Instrumente ab. Für die Bewertung und den konkreten Umgang mit den einzelnen Risikoarten bestehen Richtlinien und Vorgaben. Wo möglich und sinnvoll setzen wir insbesondere zur Steuerung des Zins- und Währungsrisikos derivative Finanzinstrumente ein – so auch im Bereich der bestehenden Grundgeschäfte und der geplanten Transaktionen. Es sind nur grundgeschäftsbezogene Absicherungen und als Produkte Spot-Geschäfte, Forward, Swap und Optionen zulässig. Soweit die Voraussetzungen für Hedge-Accounting gegeben sind, nutzen wir auch diese. Mit dem Erwerb von TRW haben sich die Währungsrisiken nachhaltig erhöht: insbesondere durch veränderte Anforderungen an die interne Finanzierung und einen deutlichen Anstieg der Aktivitäten in Osteuropa und Asien. Um diese Risiken besser steuern zu können, haben wir 2017 für unseren Konzern eine Strategie zur Absicherung von Währungsrisiken entwickelt, die in den letzten Jahren schrittweise implementiert wurde. Seit dem 1. Januar 2020 werden Währungsrisiken mit einem standardisierten Cash-Flow-Hedging-Modell und einer einheitlichen Systemlandschaft gesteuert und abgesichert.

Um das Kontrahentenrisiko im Finanzbereich zu reduzieren, arbeiten wir nur mit Banken erstklassiger Bonität und im Rahmen zentral festgelegter Limits zusammen. Die Sicherstellung der notwendigen finanziellen Flexibilität ist über ein zentrales Cash-Pooling mit ausreichend liquiden Mitteln und fristenkongruent zugesagten Kreditlinien gewährleistet. Die finanzielle Stabilität unserer Lieferanten und Kunden wird kontinuierlich geprüft; falls erforderlich, werden Maßnahmen zur Absicherung der Lieferkette oder der Forderungen eingeleitet. Insbesondere in Zusammenhang mit unseren Investitionen in Unternehmensbeteiligungen im Bereich der Zukunftstechnologien sowie deren Finanzierung bestehen

Risiken, Wertminderungen auf finanzielle Vermögenswerte vorzunehmen.

Des Weiteren ergeben sich Risiken aus dem syndizierten Kreditvertrag der ZF Friedrichshafen AG sowie dem Kreditvertrag mit der Europäischen Investitionsbank. Neben anderen Verpflichtungen enthalten diese Verträge eine Finanzkennzahl (Financial Covenant), die zu jeder Zeit eingehalten werden muss. Eine Verletzung dieser Finanzkennzahl hätte die Folge, dass die Kreditgeber bei entsprechender Inanspruchnahme die sofortige Rückzahlung verlangen bzw. die Kreditlinie kündigen könnten. Die ZF Friedrichshafen AG hat jederzeit und auch zum Bilanzstichtag die Finanzkennzahl eingehalten. Aus heutiger Sicht geht ZF nicht davon aus, dass diese Verpflichtungen zukünftig verletzt werden.

Im Zusammenhang mit der WABCO-Akquisition wurde die notwendige Finanzierung des zu erwartenden Kaufpreises zunächst über einen Konsortialkreditvertrag mit unseren 15 Kernbanken abgesichert. Teile dieses Finanzierungspakets sind zwischenzeitlich über den Kapitalmarkt langfristig refinanziert. Das Währungsrisiko aus der Transaktion ist über einen Forward-Kontrakt, der nur bei erfolgreichem Closing des Akquisitionsvorhaben eine Verpflichtung für die ZF auslöst, mit einer unserer Kernbanken abgesichert.

Rechtsrisiken und andere Risiken

Als global agierendes Unternehmen muss ZF unterschiedliche regionen- und länderspezifische Legislativen und Vorschriften beachten. Es ist unser Bestreben, die rechtlichen Risiken auf ein Minimum zu begrenzen und zu kontrollieren. ZF hat daher Vorkehrungen und Strukturen geschaffen, um potenzielle Gefährdungen frühestmöglich zu entdecken und gegebenenfalls unsere Rechte zu verteidigen. Dennoch bleiben wir grundsätzlich der Gefahr von Rechtsstreitigkeiten, unter anderem aus den Bereichen Produkthaftung, Wettbewerbsrecht, Umweltschutz und Steuern, ausgesetzt.

Rechtswidriges Verhalten birgt die Gefahr von Reputations- einbußen, Schwächung der Marktposition und Ertragseinbußen aufgrund von Zahlungs- oder anderweitigen Verpflichtungen.

Insbesondere durch die andauernde Fokussierung nationaler Kartellbehörden auf die Untersuchung von Wettbewerbsverstößen in der Automobilzulieferindustrie kann es zu Bußgeldzahlungen sowie zivilrechtlichen Verpflichtungen kommen. Selbst bei sorgfältiger Beachtung nationaler Gesetze könnte es unter Umständen zu Verstößen gegen geltendes Recht kommen. Im Fall von laufenden oder zukünftigen Untersuchungen kooperieren wir grundsätzlich mit den zuständigen Behörden. Für rechtliche Risiken wird nach Maßgabe der geltenden Rechnungslegungsvorschriften bilanzielle Vorsorge getroffen.

Der ZF-Konzern unterliegt weltweit Betriebsprüfungen in den Ländern, in denen unsere Berichtseinheiten tätig sind. In laufenden oder zukünftigen Betriebsprüfungen könnten die Steuergesetze, relevante Fakten oder Sachverhalte, insbesondere im Zusammenhang mit Akquisitionen, von den lokalen Steuerbehörden abweichend der Auffassung von ZF interpretiert und bewertet werden. Daraus resultiert das Risiko einer Anpassung der Steuerbemessungsgrundlage und von Steuernachforderungen.

Vor allem in Deutschland hat ZF hohe Pensionsverpflichtungen. Das Planvermögen investieren wir in unterschiedliche Anlageklassen, welche entsprechenden Wertschwankungen ausgesetzt sind. Eine Veränderung wesentlicher Parameter wie der Verzinsung kann negative Ergebnisauswirkungen für ZF haben.

Darüber hinaus sind wir grundsätzlichen Risiken im Kontext von Nachhaltigkeit und Umweltschutz ausgesetzt. Dies insbesondere als Folge gesteigener zivilgesellschaftlicher Aufmerksamkeit und entsprechend kommunizierten Forderungen in der Debatte um den Klimawandel. Relevante legislative sowie ordnungspolitische Maßnahmen werden gegenwärtig weltweit umgesetzt. Zur Verbesserung unserer Umweltleistung in Vorbereitung auf neue Vorschriften oder Kundenerwartungen waren in der Vergangenheit Investitionen in erheblichem Umfang notwendig. ZF erfasst und berichtet nichtfinanzielle

Informationen seit Jahren detailliert und bezieht dabei verschiedene Anspruchsgruppen aktiv ein. Entwicklungen werden entsprechend früh erfasst und beim Management der einzelnen Themen berücksichtigt.

Die aktuelle Verbreitung des Coronavirus birgt für unsere Mitarbeiter und Wertschöpfungskette Risiken, die wir täglich neu bewerten und entsprechend managen. Unser Konzern-Gesundheitswesen überwacht die Situation in enger Zusammenarbeit mit der Unternehmenssicherheit. Wir beobachten und beurteilen aus medizinischer Sicht, was die Entwicklungen für die Gesundheit der Mitarbeiter von ZF bedeuten können und leiten daraus Schutzmaßnahmen ab. Unsere Zentralfunktionen bewerten gemeinsam mit den Divisionen, wie sich die Verbreitung des Coronavirus auf den Absatz, die Lieferkette und die Produktion auswirken und ergreifen Maßnahmen zur Gegensteuerung. Überdies bringen wir uns als Mitglied im Verband der Automobilindustrie (VDA) an einer Taskforce ein, die zum Ziel hat, die in unserer Industrie vorhandenen Informationen zum Coronavirus und dessen Auswirkungen zu bündeln und so eine fundiertere Bewertung und effektivere Behandlung der hiermit verbundenen Risiken zu erreichen.

ERLÄUTERUNG WESENTLICHER CHANCEN

Umfeld- und Branchenchancen

Als global agierendes Unternehmen in einer sich disruptiv entwickelnden Branche ergeben sich für uns regelmäßig neue Chancen, deren systematisches Ergreifen wesentlicher Bestandteil der nachhaltigen Wachstumspolitik von ZF ist. Aus unseren Marktbeobachtungen und Umfeldanalysen arbeiten wir strukturiert Möglichkeiten heraus, die sich positiv auf die Gestaltung unserer Produkte, die Effizienz ihrer Produktion, ihren Erfolg am Markt und unsere Kostenstruktur auswirken können. Chancen mit einer hohen Eintrittswahrscheinlichkeit werden in unseren Planungen und Prognosen berücksichtigt.

Unsere Präsenz in nahezu allen Industriemärkten etablierter Volkswirtschaften liefert uns eine sehr gute Basis, um auch in aufstrebenden Märkten Wachstumsimpulse aufgreifen und an deren dynamischer Entwicklung durch verstärkte Marktbearbeitung teilhaben zu können. So erschlossen wir mit der Eröffnung eines neuen Produktionsstandorts im nordvietnamesischen Hai Phong einen neuen Markt: Die vietnamesische Automobilindustrie zählt zu den am schnellsten wachsenden Markt in Südostasien. Eine positive wirtschaftliche Entwicklung dieses Wirtschaftsraums – wie auch anderer aufstrebender Regionen, in denen wir aktiv sind – würde zu zusätzlichen Absatzpotenzialen führen. Auf Grundlage unseres Geschäftsmodells und unserer Strategie ergeben sich über die verschiedenen Regionen, Abnehmerbranchen und hoch diversifizierten Produktgruppen und Kunden vielfältige Chancen.

Unternehmensspezifische Chancen

Unsere Geschäftstätigkeit innerhalb eines derzeit besonders dynamischen Marktumfelds bietet uns fortlaufend leistungsspezifische Chancen, deren systematische Identifikation und Realisierung ein wesentlicher Bestandteil unserer langfristigen orientierten Unternehmensstrategie „Next Generation Mobility“ ist. Mit ihrer Umsetzung entwickeln wir unsere Prozesse, Produkte und Dienstleistungen weiter. Ziel ist stets, die Megatrends der Mobilitätsbranche – Digitalisierung,

Elektrifizierung und Urbanisierung – aktiv mitzugestalten. Unser breites Produkt- und Leistungsspektrum in den Technologiefeldern Vehicle Motion Control, Integrierte Sicherheit, Automatisiertes Fahren sowie Elektromobilität ermöglicht es uns, als Systemanbieter besonders stark im Markt zu agieren.

Der steigende Druck durch zu erfüllende Abgasnormen sowie die lauter werdenden Forderungen nach „sauberer Mobilität“ fördern die Nachfrage nach energieeffizienten und emissionsarmen Antriebslösungen. Fahrzeughersteller sind gefordert, Flottenverbräuche mit ihrem Fahrzeugmix zu senken. Diese Umstände verstärken den Trend zur Elektrifizierung von Fahrzeugen. Sollten sich damit Elektro- und Hybridantrieb früher als erwartet als kostengünstige Alternativen darstellen, hätte dies positive Auswirkungen für uns als Systemanbieter. Durch strategische Akquisitionen und Beteiligungen erweitern wir die Basis für ein solides organisches Wachstum.

Im Bereich der Nutzfahrzeuge bietet uns die geplante Übernahme von WABCO die Chance, als Systemlieferant für Nutzfahrzeugtechnik die Zukunft der gewerblichen Mobilität zu gestalten. Durch den Zusammenschluss verbessern wir unsere Position, um die zukünftige Nachfrage nach autonom fahrenden, effizienten und vernetzten Nutzfahrzeugen zu bedienen.

Günstigere Materialpreisstrukturen und der Ausbau unserer globalen Wertschöpfungsketten eröffnen uns die Chance, unsere operative Performance weiter zu verbessern.

Die Standardisierung und Komplexitätsverringern der internen Prozesse ermöglicht es uns, unsere Organisationsstruktur schneller und flexibler an Marktgegebenheiten anzupassen. Unsere neue vereinheitlichte Vertriebsstruktur im Konzern zielt auf eine intensive Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen den Divisionen und der Unternehmensorganisation ab und sorgt so für mehr Kundenorientierung.

Um die jeweiligen Erwartungen der unterschiedlichen Kundengruppen optimal erfüllen zu können, setzen wir auf ein sogenanntes „Dual Operating System“. Je nach Bereich und Marktsituation wenden wir zwei unterschiedliche, sich gegenseitig ergänzende Arbeitsweisen an: Efficiency Backbone und Agile.

Bei der Arbeitsweise „Efficiency Backbone“ stehen Effizienz, Skalierbarkeit und Zuverlässigkeit im Mittelpunkt: Standardisierte Prozesse ermöglichen bei ausgereiften Produkten eine hohe Produktivität und eine optimale Ressourcennutzung. Gerade in Zeiten hohen Produktivitätsdrucks ist diese Arbeitsweise für ZF unerlässlich, um mit bewährten, effizienten Prozessen die Einnahmen zu sichern. Bei der Arbeitsweise „Agile“ stehen besonders die Ziele im Fokus. Sie ermöglicht eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit und erleichtert die Möglichkeit, sich flexibel an neue Gegebenheiten wie die rasant verändernden Marktanforderungen der Branche anzupassen. Die agile Unternehmenskultur mit ihrem Fokus auf Zusammenarbeit und kontinuierliche Verbesserung schafft die Grundlage dafür, Systeme und Prozesse kontinuierlich zu verbessern und auf plötzliche Änderungen zeitnah reagieren zu können.

Chancen aus Forschung und Entwicklung

Neue Technologietrends wie das vernetzte Automobil und ADAS (Advanced Driver Assistance Systems) werden zunehmend marktreif und eröffnen ebenso neue Chancen wie die fortschreitenden Entwicklungen der Elektrifizierung im Antriebsbereich. ZF plant einen zweistelligen Milliardenbetrag in Elektromobilität und autonomes Fahren sowie weitere Brücken- und Zukunftstechnologien zu investieren. Damit unterstreichen wir die hohe strategische Bedeutung, die diese Kompetenzfelder für den Konzern haben.

Um die Ideenfindung und Entwicklung von Anfang an zu beschleunigen, wurde im Jahr 2019 die Innovation Factory gegründet. Das globale Scouting, die Aufbereitung und Auswahl der besten Ideen in Pitch-Events und die Entwicklung von Minimum Viable Products (MVPs) sowie die Durchführung von Proof of Concepts (POCs) sind Kernaufgaben eines jungen Teams in Deutschland und den USA. Für 2020 ist ein weiteres Team in China geplant.

Unsere Kampagne #MobilityLifeBalance gibt der Öffentlichkeit Antworten auf die Herausforderungen künftiger Mobilität und adressiert dabei alle Lebensbereiche. Der Ansatz steht im Einklang mit dem generellen Ziel unseres Unternehmens, eine Form von Mobilität zu ermöglichen, die zu den aktuellen und künftigen Lebensvorstellungen der Menschen passt.

Dies bringt uns näher an den Kunden heran und eröffnet uns zusätzliche Absatzchancen.

Chancen entstehen auch aus der kontinuierlichen Produktneu- und -weiterentwicklung sowie aus dem Ausbau von Entwicklungskompetenzen und dem Aufbau neuer Standorte im In- und Ausland. Dies stabilisiert und erhöht unsere Wettbewerbsfähigkeit am globalen Markt weiter. So errichtet ZF ein drittes Forschungs- und Entwicklungszentrum in China. Dieses wird in Guangzhou im Süden des Landes entstehen und soll 2023 in Betrieb gehen, um für ZF Schlüsseltechnologien und Systemlösungen zu entwickeln, die wir auch in anderen Marktregionen einsetzen können.

Chancen aus Digitalisierung und Informationstechnologie

Die Digitalisierung und das Internet of Things (IoT) ermöglichen es uns, dass wir unsere Mobilitäts- und Industrieanwendungen stärker miteinander zu vernetzen und unsere Leistungen weiter auszubauen. Dementsprechend ergänzen wir unser bestehendes Geschäftsmodell um neue digitale Produkte und Serviceleistungen. Die Skalierung unserer Mobilitätskonzepte und darauf aufbauender Dienstleistungen bietet uns dabei weitere Geschäftschancen.

Durch neue Anwendungen im Bereich der Künstlichen Intelligenz erwarten wir signifikante Verbesserungen in Produktivität und Abläufen. Auch in den Feldern digitale Vernetzung und Automatisierung entwickeln wir unsere Systeme ständig weiter. Beides ist Voraussetzung dafür, dass Fahrzeuge in Zukunft sehen, denken und handeln können. Dazu erweitern wir auch unsere eigenen Ressourcen durch Partnerschaften mit Start-ups.

GESAMTBEURTEILUNG DER CHANCEN- UND RISIKOLAGE

Den zuvor ausgeführten Risiken wirken wir im ZF-Konzern durch ein etabliertes Risikomanagementsystem entgegen. Der Chancenbericht entspricht einer konsolidierten Betrachtung der wesentlichen Chancen des Betrachtungszeitraums. Soweit es wirtschaftlich ist und im Einflussbereich unseres Konzerns liegt, versuchen wir diese Chancen zu erschließen.

Unser Risikomanagementsystem ist in unsere operative und strategische Geschäftstätigkeit integriert. Die Risikomanagementmethode unterliegt einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Auf Basis der derzeit bekannten Informationen sowie der im Abschluss abgebildeten und der in diesem Bericht aufgeführten Einzelrisiken können wir keine zusätzlichen marktbedingten Chancen und Risiken erkennen, die im Geschäftsjahr 2020 die Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage des ZF-Konzerns wesentlich beeinflussen. Die finanzielle Situation des Konzerns ist stabil, der Bedarf an finanziellen Mitteln ist durch vorhandene Liquidität und freie Kreditlinien gedeckt.

Angesichts der getroffenen Vorkehrungen und unserer Stellung im Markt sind wir davon überzeugt, die bestehenden Risiken beherrschen und die daraus resultierenden Herausforderungen erfolgreich bewältigen zu können. Deshalb können wir in der Gesamtbetrachtung festhalten, dass aus unserer Sicht keine wesentlichen Risiken erkennbar sind, die alleine oder in Kombination mit anderen Risiken den Bestand des Unternehmens gefährden können.

PROGNOSEBERICHT

ENTWICKLUNG VON UMFELD UND BRANCHE

Prognose mit Unsicherheiten behaftet

Nach einer spürbaren Konjunkturabschwächung im Jahr 2019 wird sich das globale Wachstum im laufenden Jahr voraussichtlich bei 3,1 % stabilisieren. Wesentlich dazu beitragen werden sowohl die Schwellenländer, die den Rückgang im Jahr 2019 teilweise verursacht haben, als auch die entwickelten Volkswirtschaften, die sich in den vergangenen Jahren unterdurchschnittlich entwickelt haben.

Für die entwickelten Volkswirtschaften wird 2020 ein stabiles Wachstum von 1,5 % prognostiziert. Während für den Euroraum eine stabile Entwicklung von 1,1 % erwartet wird, zeichnet sich für die US-Wirtschaft ein allmählicher Rückgang des US-Wachstums auf 1,7 % ab. Mittelfristig dürfte das Wachstum in den Industrieländern gedämpft bleiben. Gründe dafür sind ein moderates Produktivitätswachstum und ein verlangsamtes Wachstum der Erwerbsbevölkerung aufgrund der demografischen Entwicklung.

Das Wachstum Chinas wird sich 2020, auch infolge des Coronavirus, auf spürbar unter 6 % abschwächen. In einigen Schwellenländern wie Brasilien und Mexiko werden sich die Wachstumsraten mit 1,8 % bzw. 0,9 % leicht erholen.

Die anhaltende politische Unsicherheit könnte das globale Wachstum weiter belasten und schließlich zu niedrigeren Wachstumsraten, einem geringeren Produktivitätswachstum und Störungen in den industriellen Lieferketten führen.

Wesentliche die Konjunktur gefährdende Faktoren sind eine mögliche Verschärfung der Handelskonflikte, ein No-Deal-Brexit sowie eine länger andauernde Verbreitung des Coronavirus. Insofern sind, aufgrund der zahlreichen, unvorhersehbaren Faktoren, langfristige Wirtschaftsprognosen mit zunehmender Unsicherheit behaftet.

Die aktuelle Geldpolitik der Zentralbanken stärkt die Beschäftigung und stützt die Nachfrage. Gleichzeitig dämpft sie aber auch die Inflationserwartungen. Die finanziellen Risiken erhöhen sich, was eine länger anhaltende Konjunkturschwäche zur Folge haben könnte. Zudem würde eine Verschlechterung der Stimmung an den Finanzmärkten die finanziellen Rahmenbedingungen, insbesondere für bereits angeschlagene Volkswirtschaften, verschärfen.

Kein Aufwärtstrend in der Branche

Der Markt für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge befindet sich in einer Schwächephase. Die Unsicherheit durch Regulierungen, Handelskonflikte, Zölle, Wirtschaftslage, aber auch durch unterschiedliche Technologien (Gas, Diesel, Batterie, PHEV, MHEV, Biokraftstoffe, Brennstoffzelle) sowie spürbare Rückgänge der Nachfrage in China im ersten Quartal auf Grund des Coronavirus dämpfen die Kaufbereitschaft bei den Endverbrauchern. Es wird erwartet, dass alle wichtigen Märkte weiter rückläufig sind. Die Produktion in Europa und Nordamerika wird unter Druck bleiben und voraussichtlich um 2 % bzw. 1 % sinken, die Erwartung für die chinesische Fahrzeugproduktion liegt gegenwärtig bei –6 %. Einige positive Anzeichen in Schwellenländern wie Brasilien sind zu schwach ausgeprägt, um das weltweit rückläufige Bild zu verändern.

Im Markt für schwere Nutzfahrzeuge über sechs Tonnen sind die Aussichten ebenfalls pessimistisch. Die Auftragseingänge der Branche deuten auf einen sich im Jahr 2020 verstärkenden Volumenrückgang hin: Die Produktion wird voraussichtlich um weitere 8 % sinken. Der US-Markt könnte von dem Rückgang am stärksten betroffen sein. Nach mehreren Jahren sehr gesunden Wachstums hat die Produktion 2019 ihren Höhepunkt erreicht. Mit der wirtschaftlichen Verlangsamung zeigt der Ausblick die Möglichkeit eines Rückgangs um 20 % bei den am stärksten betroffenen Lkw der Klasse 8. Auch in Europa wird ein zweistelliger Volumenrückgang befürchtet.

Der größte Markt China befindet sich ebenfalls im Rückwärtsgang und könnte einen Rückgang um 7 % verzeichnen.

Die Industriemärkte können sich von der allgemein schwachen Entwicklung nicht ganz abkoppeln. Der Markt für landwirtschaftliche Traktoren hält sich weltweit mit –1 % relativ stabil. Während Europa und Nordamerika voraussichtlich um 2 % bis 3 % zurückgehen, scheinen sich die asiatischen Märkte im Vergleich zu 2019 stabil zu entwickeln. Etwas negativer ist der Ausblick für Baumaschinen: Die weltweite Produktion könnte einen weiteren Rückgang um 3 % verzeichnen, der vor allem von den schrumpfenden Märkten in Europa und China verursacht wird. Der Windenergiemarkt hingegen sollte ein weiteres Wachstumsjahr erleben, die weltweite Gigawatt-Installation wird im Jahr 2020 um weitere 15 % wachsen, wobei die USA, China und in geringerem Maße Indien die Hauptwachstumsträger sind.

ENTWICKLUNG DES UNTERNEHMENS

Umsatzprognose

Unter der Annahme der oben beschriebenen Marktentwicklung und stabiler Währungskurse erwartet ZF für 2020 einen Konzernumsatz in der Größenordnung zwischen 35 Mrd. € und 37 Mrd. €. Die Umsatzprognose basiert auf einer flachen Entwicklung der für ZF relevanten Märkte. Der geplante Unternehmenskauf von WABCO ist in der hier aufgeführten Prognose nicht berücksichtigt.

In Bezug auf die Divisionen gestalten sich unsere Erwartungen für das laufende Jahr wie folgt:

Die Divisionen Pkw-Antriebstechnik und Pkw-Fahrwerktechnik werden sich mit ihrem Umsatzniveau auf Vorjahresniveau bewegen. Dabei gehen wir von einer stabilen Nachfrage sowohl im Bestandskunden- als auch im Neukundengeschäft

aus – vor dem Hintergrund einer konstanten Pkw-Fahrzeugproduktion.

Trotz des erwarteten Rückgangs der Marktnachfrage im Nutzfahrzeugbereich gehen wir für unsere Division Nutzfahrzeugtechnik davon aus, dass wir den Umsatz auf Vorjahresniveau halten können. Dazu wesentlich beitragen soll das Neukundengeschäft in Asien.

Für die Division Industrietechnik rechnen wir mit leicht steigenden Umsätzen vor allem in den Regionen Asien-Pazifik und Indien. Die Wachstumsdynamik wird insbesondere durch die Geschäftsfelder Arbeitsmaschinensysteme und Windkraft-Antriebstechnik unterstützt. Dabei profitiert der Bereich Windkraft-Antriebstechnik vom weiteren weltweiten Ausbau der Windenergie als Alternative zu fossilen Energieträgern für die Elektrizitätsgewinnung.

Die Division E-Mobility wird deutlich von der verstärkten Nachfrage nach Produkten im Zusammenhang mit der Elektrifizierung des Antriebsstrangs profitieren. Verschiedene Produktionshochläufe von E-Achsen, Anwendungen der Leistungselektronik sowie elektrische Schaltsysteme werden das Umsatzwachstum unterstützen.

Für die Division Aftermarket wird für das Ersatzteil- und Servicegeschäft in allen Regionen mit einem Umsatz auf Vorjahresniveau gerechnet.

In den beiden Divisionen Aktive Sicherheitstechnik und Passive Sicherheitstechnik erwarten wir jeweils einen leichten Umsatzrückgang. Dieser ergibt sich aus der allgemeinen Marktentwicklung im Pkw-Bereich insbesondere in der Region Asien-Pazifik.

Einen leichten Umsatzanstieg erwarten wir für die Division Elektronik und ADAS aufgrund einer erhöhten Nachfrage nach unseren Fahrerassistenzsystemen.

Bereinigte EBIT-Marge stabil

ZF erwartet für das kommende Geschäftsjahr aufgrund der vorausgesagten Marktentwicklung, den Marktumbrüchen und des starken Wettbewerbs eine bereinigte EBIT-Marge zwischen 4,0% und 4,5% (vor WABCO-Zukauf).

Basierend auf der geplanten Entwicklung des operativen Geschäfts, der beabsichtigten Investitionstätigkeit sowie der Fortsetzung des konsequenten Working-Capital-Managements wird für 2020 ein um Unternehmenskäufe und -verkäufe bereinigter Free Cashflow zwischen 0,5 Mrd. € und 1 Mrd. € angestrebt.

Im Falle einer andauernden und weltweiten Verbreitung des Coronavirus besteht ein Risiko für die angegebene Prognose der finanziellen Kennzahlen.

T.06 Finanzielle Prognosekennzahlen

	PROGNOSE 2020	BERICHTET 2019
Umsatz in Mrd. €	35 – 37	36,5
Bereinigte EBIT-Marge in %	4,0 – 4,5	4,1
Bereinigter Free Cashflow in Mio. €	500 – 1.000	803

Unter der Voraussetzung einer sich nicht verschlechternden Umsatz- und Ergebnisentwicklung gehen wir derzeit davon aus, dass die Zahl der Mitarbeiter sich nicht wesentlich verändern wird. Anpassungen im Zuge der geschäftlichen Entwicklung, u. a. im Hinblick auf die erheblichen Unsicherheiten im Falle einer weiteren Ausbreitung des Coronavirus, können hierbei nicht ausgeschlossen werden.

ZF in Summe auf einem guten Weg

Bei unterschiedlicher Entwicklung der regionalen Märkte und Divisionen zeigt ZF in der Gesamtbetrachtung kurz- und mittelfristig ein stabiles und nachhaltiges Wachstum. Der Konzern besetzt neue Märkte, führt neue, zukunftsreiche Produkte ein und untermauert seine Technologieführerschaft durch fortwährende Investitionen in Forschung und Entwicklung.

Gestützt durch das Vertrauen der Kunden, die kooperativen Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten und Geschäftspartnern sowie der engagierten und qualifizierten Mitarbeiter mit hoher Leistungs- und Veränderungsbereitschaft kann sich ZF den bevorstehenden Herausforderungen stellen und optimistisch in die Zukunft blicken.

Friedrichshafen, den 2. März 2020
ZF Friedrichshafen AG
Der Vorstand

KONZERN ABSCHLUSS

Inhalt des Konzernabschlusses

- 40** — Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung
- 41** — Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 42** — Konzernbilanz
- 43** — Konzern-Kapitalflussrechnung
- 44** — Entwicklung des Konzern-Eigenkapitals
- 45** — Konzernanhang



KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

DER ZF FRIEDRICHSHAFEN AG VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER 2019

in Mio. €	Anhang	2019	2018 ¹⁾
Umsatzerlöse	1	36.518	36.929
Kosten der umgesetzten Leistung	2	30.768	30.827
Bruttoergebnis vom Umsatz		5.750	6.102
Forschungs- und Entwicklungskosten	9	2.270	2.158
Vertriebskosten		1.267	1.290
Verwaltungskosten		1.312	1.303
Sonstige Erträge	3	585	651
Sonstige Aufwendungen	4	602	612
Ergebnis aus At-Equity-Beteiligungen	5	25	43
Sonstiges Beteiligungsergebnis	5	18	104
EBIT		927	1.537
Finanzerträge	6	359	267
Finanzaufwendungen	7	746	576
Ergebnis vor Steuern		540	1.228
Ertragsteuern	8	140	261
Ergebnis nach Steuern		400	967
davon Aktionäre der ZF Friedrichshafen AG		350	904
davon Anteile ohne beherrschenden Einfluss		50	63

1) Das Vorjahr wurde angepasst (siehe Erläuterungen im Abschnitt Änderungen von Rechnungslegungsmethoden).



KONZERN-GESAMTERGEBNISRECHNUNG

DER ZF FRIEDRICHSHAFEN AG VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER 2019

in Mio. €	Anhang	2019	2018 ¹⁾
Ergebnis nach Steuern		400	967
Posten, die zukünftig in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert werden			
Unterschied aus der Währungsumrechnung			
In der laufenden Periode entstandene Gewinne		151	103
Ergebniswirksame Umbuchungen		0	-16
Marktbewertung Cashflow Hedges			
In der laufenden Periode entstandene Gewinne (Vorjahr: Verluste)		128	-15
Ergebniswirksame Umbuchungen		34	4
Ertragsteuern		-10	4
		303	80
Posten, die zukünftig nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert werden			
Marktbewertung Wertpapiere			
		-19	-19
Versicherungsmathematische Verluste aus Pensionsverpflichtungen			
		-920	-362
Ertragsteuern		273	105
		-666	-276
Sonstiges Ergebnis nach Steuern	25	-363	-196
Gesamtergebnis		37	771
davon Aktionäre der ZF Friedrichshafen AG			
		-17	709
davon Anteile ohne beherrschenden Einfluss			
		54	62

1) Das Vorjahr wurde angepasst (siehe Erläuterungen im Abschnitt Änderungen von Rechnungslegungsmethoden).

KONZERNBILANZ

DER ZF FRIEDRICHSHAFEN AG ZUM 31. DEZEMBER 2019

Aktiva in Mio. €	Anhang	31.12.2019	31.12.2018 ¹⁾
Kurzfristige Vermögenswerte			
Flüssige Mittel		2.302	922
Finanzielle Vermögenswerte	10	2.824	84
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	11	5.041	5.161
Vertragsvermögenswerte	12	113	82
Sonstige Vermögenswerte	13	558	482
Ertragsteuerforderungen		30	89
Vorräte	14	3.948	3.915
		14.816	10.735
Langfristige Vermögenswerte			
Finanzielle Vermögenswerte	10	901	945
At-Equity-Beteiligungen	15	461	454
Vertragsvermögenswerte	12	215	109
Sonstige Vermögenswerte	13	156	102
Immaterielle Vermögenswerte	16	6.841	7.205
Sachanlagevermögen	17	7.669	6.630
Latente Steuern	8	1.291	910
		17.534	16.355
		32.350	27.090

Passiva in Mio. €	Anhang	31.12.2019	31.12.2018 ¹⁾
Kurzfristige Schulden			
Finanzielle Schulden	20	1.259	606
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		5.417	5.467
Vertragsverbindlichkeiten	21	1.039	899
Sonstige Verbindlichkeiten	22	1.409	1.494
Ertragsteuerrückstellungen		334	294
Sonstige Rückstellungen	23	696	812
		10.154	9.572
Langfristige Schulden			
Finanzielle Schulden	20	8.430	4.464
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		45	40
Vertragsverbindlichkeiten	21	406	357
Sonstige Verbindlichkeiten	22	110	98
Rückstellungen für Pensionen	24	5.348	4.389
Sonstige Rückstellungen	23	339	379
Latente Steuern	8	412	484
		15.090	10.211
Eigenkapital			
Gezeichnetes Kapital	25	500	500
Kapitalrücklage	25	386	386
Gewinnrücklagen	25	5.935	6.128
Eigenkapitalanteil Aktionäre der ZF Friedrichshafen AG		6.821	7.014
Anteile ohne beherrschenden Einfluss		285	293
	25	7.106	7.307
		32.350	27.090

1) Das Vorjahr wurde angepasst (siehe Erläuterungen im Abschnitt Änderungen von Rechnungslegungsmethoden).



KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG

DER ZF FRIEDRICHSHAFEN AG VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER 2019

in Mio. €	Anhang	2019	2018 ¹⁾
Ergebnis vor Ertragsteuern		540	1.228
Abschreibungen/Zuschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen		2.039	1.817
Ergebnis aus Erst-/Entkonsolidierung		-3	-83
Beteiligungs- und Finanzergebnis		344	162
Ergebnis aus Anlageabgängen		3	-9
Ertragsteuerzahlungen		-220	-563
Erfolgswirksame Veränderung der langfristigen Rückstellungen		67	57
Abnahme (Vj. Zunahme) der Vorräte		9	-264
Abnahme der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		220	93
Zunahme sonstiger Vermögenswerte		-244	-95
Abnahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		-131	-94
Abnahme (Vj. Zunahme) sonstiger Schulden		-185	140
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit		2.439	2.389
Auszahlungen für Investitionen in			
Immaterielle Vermögenswerte		-57	-62
Sachanlagen		-1.681	-1.586
At-Equity-Beteiligungen und sonstige Beteiligungsunternehmen		-15	-43
Finanzforderungen		-92	-47
Wertpapiere		-3.117	0
Einzahlungen aus Abgängen von			
Immateriellen Vermögenswerten		1	10
Sachanlagen		48	46
At-Equity-Beteiligungen und sonstigen Beteiligungsunternehmen		53	5
Finanzforderungen		14	3
Wertpapiere		641	0
Zahlungsmittelzufluss aus dem Verkauf von konsolidierten Unternehmen	28	0	766

in Mio. €	Anhang	2019	2018 ¹⁾
Zahlungsmittelabfluss aus dem Kauf von konsolidierten Unternehmen	29	-27	0
Erhaltene Dividenden		27	47
Erhaltene Zinsen		22	19
Cashflow aus der Investitionstätigkeit		-4.183	-842
Auszahlungen von Dividenden an Aktionäre der ZF Friedrichshafen AG		-162	-195
Auszahlungen von Dividenden an die Inhaber von Anteilen ohne beherrschenden Einfluss		-37	-40
Auszahlungen für den Erwerb von Anteilen ohne beherrschenden Einfluss		-17	0
Einzahlungen aus Kapitalerhöhungen durch Inhaber von Anteilen ohne beherrschenden Einfluss		7	7
Auszahlungen für die Tilgung von Finanzschulden	30	-9.084	-4.800
Einzahlungen aus der Aufnahme von Finanzschulden	30	12.802	3.315
Gezahlte Zinsen und Transaktionskosten		-298	-229
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit		3.211	-1.942
Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelfonds		1.467	-395
Finanzmittelfonds zu Beginn des Geschäftsjahres		922	1.324
Wechselkursbedingte Änderungen des Finanzmittelfonds		13	-7
Finanzmittelfonds am Ende des Geschäftsjahres	27	2.402	922

1) Das Vorjahr wurde angepasst (siehe Erläuterungen im Abschnitt Änderungen von Rechnungslegungsmethoden).



ENTWICKLUNG DES KONZERN-EIGENKAPITALS

DER ZF FRIEDRICHSHAFEN AG VOM 1. JANUAR 2018 BIS 31. DEZEMBER 2019

in Mio. €	Gezeichnetes Kapital	Kapitalrücklage	Gewinnrücklagen					Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste	Eigenkapitalanteil Aktionäre der ZF Friedrichshafen AG	Anteile ohne beherrschenden Einfluss	Konzern-Eigenkapital
			Erwirtschaftetes Konzern-Eigenkapital	Unterschied aus der Währungs-umrechnung	Markt-bewertung Wertpapiere	Markt-bewertung Cashflow Hedges					
01.01.2018	500	386	6.924	-422	-31	-13	-858	6.486	299	6.785	
Änderung von Rechnungslegungsmethoden			1					1	-2	-1	
01.01.2018 (angepasst)	500	386	6.925	-422	-31	-13	-858	6.487	297	6.784	
Ergebnis nach Steuern			904					904	63	967	
Sonstiges Ergebnis nach Steuern				88	-19	-7	-257	-195	-1	-196	
Gesamtergebnis	0	0	904	88	-19	-7	-257	709	62	771	
Veränderung des Konsolidierungskreises								0	7	7	
Gewinnausschüttung			-195					-195	-66	-261	
Zuerwerb Anteile Fremder			8					8	-8	0	
Kapitalerhöhung gegen Gewährung von Gesellschaftsanteilen								0	7	7	
Sonstige Veränderungen			5					5	-6	-1	
31.12.2018	500	386	7.647	-334	-50	-20	-1.115	7.014	293	7.307	
01.01.2019	500	386	7.647	-334	-50	-20	-1.115	7.014	293	7.307	
Änderung von Rechnungslegungsmethoden			-30					-30	-1	-31	
01.01.2019 (angepasst)	500	386	7.617	-334	-50	-20	-1.115	6.984	292	7.276	
Ergebnis nach Steuern			350					350	50	400	
Sonstiges Ergebnis nach Steuern				147	-19	152	-647	-367	4	-363	
Gesamtergebnis	0	0	350	147	-19	152	-647	-17	54	37	
Veränderung des Konsolidierungskreises								0	3	3	
Gewinnausschüttung			-162					-162	-37	-199	
Zuerwerb Anteile Fremder			16					16	-34	-18	
Kapitalerhöhung gegen Gewährung von Gesellschaftsanteilen								0	7	7	
Sonstige Veränderungen			-69		69			0		0	
31.12.2019	500	386	7.752	-187	0	132	-1.762	6.821	285	7.106	

KONZERNANHANG

DER ZF FRIEDRICHSHAFEN AG FÜR 2019

GRUNDLAGEN

Konzernstruktur

Die ZF Friedrichshafen AG ist eine Aktiengesellschaft, die zu 93,8% der Zeppelin-Stiftung und zu 6,2% der Dr. Jürgen und Irmgard Ulderup Stiftung gehört. Die Gesellschaft hat ihren Sitz in 88046 Friedrichshafen, Deutschland, Löwentaler Straße 20 und ist unter der Nummer HRB 630206 im Handelsregister des Amtsgerichts Ulm eingetragen.

Für weitere Ausführungen zur Konzernstruktur verweisen wir auf den Lagebericht.

Allgemeines

Die Posten der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung, der Konzern-Gesamtergebnisrechnung, der Konzernbilanz, der Konzern-Kapitalflussrechnung sowie der Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung sind im Konzernanhang aufgliedert bzw. erläutert.

Konzernwährung ist der Euro. Soweit nichts anderes vermerkt ist, werden alle Beträge in Millionen Euro (Mio. €) ausgewiesen.

Der Vorstand der ZF Friedrichshafen AG hat den Konzernabschluss am 2. März 2020 zur Weitergabe an den Aufsichtsrat freigegeben.

Der zum 31. Dezember 2019 aufgestellte Konzernabschluss sowie der Konzernlagebericht werden im Bundesanzeiger bekannt gemacht.

Die Konzernbilanz ist nach Fristigkeiten gegliedert. Bilanzposten werden in lang- und kurzfristige Vermögenswerte bzw. Schulden aufgeteilt, wenn sie eine Restlaufzeit von mehr als einem bzw. bis zu einem Jahr haben.

Vermögenswerte und Schulden, die zu einer als zur Veräußerung gehalten eingestuft Veräußerungsgruppe bzw. zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten gehören, werden getrennt von den übrigen Vermögenswerten und Schulden in der Bilanz ausgewiesen.

Der Ansatz der Vermögenswerte und Schulden erfolgt nach dem Anschaffungskostenprinzip. Davon ausgenommen sind derivative Finanzinstrumente, Wertpapiere und Anteile an Beteiligungsunternehmen, die zum beizulegenden Zeitwert angesetzt sind.

Anwendung der IFRS

Die ZF Friedrichshafen AG macht als nicht kapitalmarktorientiertes Unternehmen von dem Wahlrecht nach § 315e Abs. 3 HGB Gebrauch, den Konzernabschluss nach IFRS aufzustellen.

Der Konzernabschluss steht im Einklang mit den am Abschlussstichtag gültigen Standards und Interpretationen des International Accounting Standards Board (IASB), London, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 3 i. V. m. Abs. 1 HGB anzuwendenden Vorschriften.

Im Geschäftsjahr 2019 wurden die folgenden neuen und geänderten Standards erstmals beachtet:

- IFRS 16 „Leasingverhältnisse“
- Änderungen an IFRS 9 „Vorfälligkeitsregelungen mit negativer Ausgleichsleistung“
- Änderungen an IAS 19 „Plananpassungen, -kürzung oder -abgeltung“
- Änderungen an IAS 28 „Langfristige Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen“
- IFRIC 23 „Unsicherheit bezüglich der ertragsteuerlichen Behandlung“
- Verbesserungen zu IFRS 2015 bis 2017

IFRS 16 ersetzt und ändert die bisherigen Vorgaben des IAS 17 zur Leasingbilanzierung bei Leasingnehmern. Die bisher gemäß IAS 17 auf der Leasingnehmer-Seite vorzunehmende Unterscheidung zwischen bilanzwirksamen Verpflichtungen aus Finance Lease-Verträgen und bilanzunwirksamen Verpflichtungen aus Operate Lease-Verträgen wird aufgehoben und durch ein Bilanzierungsmodell für Leasingnehmer ersetzt, das eine Bilanzierungspflicht vorsieht.

Die Auswirkungen auf die Bilanzierung im ZF-Konzern durch IFRS 16 sind im Abschnitt „Änderungen von Rechnungslegungsmethoden“ erläutert.

Darüber hinaus führte die erstmalige Anwendung der anderen Standardänderungen zu keiner Änderung der Bilanzierung im ZF-Konzern.

Vom IASB wurden die nachfolgend dargestellten Standards und Interpretationen verabschiedet beziehungsweise überarbeitet, die von ZF im Geschäftsjahr 2019 noch nicht umgesetzt wurden, da sie entweder noch nicht zwingend anzuwenden waren oder von der Europäischen Union noch nicht in europäisches Recht übernommen wurden. ZF wird diese Standards nicht vorzeitig anwenden.

Standard/ Interpretation	Titel	Anwendungsbeginn gemäß IFRS	Übernahme durch EU	Voraussichtliche Auswirkungen
IFRS 3	Änderungen an IFRS 3 „Definition eines Geschäftsbetriebs“	01.01.2020	Nein	Keine
IFRS 17	Versicherungsgeschäfte	01.01.2021	Nein	Keine
IAS 1/IAS 8	Änderungen an IAS 1 und IAS 8 „Definition von Wesentlichkeit“	01.01.2020	Ja	Keine
IFRS 9/IAS 39/IFRS 7	Änderungen an IFRS 9, IAS 39 und IFRS 7 „Interest Rate Benchmark Reform“	01.01.2020	Ja	Keine
	Änderungen der Verweise auf das Rahmenkonzept zur Rechnungslegung	01.01.2020	Ja	Keine

Mit den Änderungen zu IAS 1 und IAS 8 wird in den IFRS ein einheitlicher und genau umrissener Begriff der Wesentlichkeit von Abschlussinformationen geschaffen. ZF rechnet mit keinen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

Die Änderungen an IFRS 9, IAS 39 und IFRS 7 betreffen insbesondere Sicherungsbeziehungen, die von der Reform des IBOR-Referenzzinssatzes betroffen sind. Bei ZF liegen keine Sicherungsgeschäften vor, die an den IBOR als Referenzzinssatz gebunden sind. Deshalb erwartet ZF keine Auswirkungen aus diesen Änderungen.

Bei den übrigen Änderungen geht der Konzern derzeit ebenfalls nicht davon aus, dass die neuen oder geänderten Standards in der aktuellen Form einen wesentlichen Einfluss auf die Darstellung der Abschlüsse haben werden.

Konsolidierungskreis

In den Konzernabschluss wurden neben der ZF Friedrichshafen AG 34 inländische und 236 ausländische Tochterunternehmen einbezogen, die von der ZF Friedrichshafen AG beherrscht werden.

Die Zusammensetzung des Konzerns (ohne die ZF Friedrichshafen AG) ergibt sich aus folgender Aufstellung:

	01.01.2019	Erstkonsolidierungen	Rechtliche Veränderungen	Entkonsolidierungen	31.12.2019
Tochterunternehmen	263	9	-1	-1	270
davon Inland	34	1	-1	0	34
davon Ausland	229	8	0	-1	236
Gemeinschaftsunternehmen	10	0	0	-4	6
Assoziierte Unternehmen	11	2	0	0	13

Unternehmenserwerbe

Die ZF Friedrichshafen AG hat am 28. März 2019 eine bindende Vereinbarung zur Übernahme aller ausstehenden Aktien der an der New Yorker Börse (NYSE) notierten WABCO Holdings Inc. (WABCO) zu einem Barkaufpreis von 136,50 US-Dollar je Aktie unterzeichnet. Dies entspricht einem Kaufpreis von rund 7 Mrd. US-Dollar. Der Vorstand sowie der Aufsichtsrat von ZF und das Board of Directors von WABCO haben der geplanten Akquisition zugestimmt. Am 27. Juni 2019 stimmten die WABCO-Aktionäre mit 68,44 % der Transaktion zu. Die Transaktion unterliegt einer Reihe üblicher Vollzugsbedingungen, darunter die Genehmigung durch die zuständigen Behörden. ZF erwartet, dass die Transaktion im Frühjahr 2020 abgeschlossen werden kann.

WABCO ist ein weltweit führender Zulieferer von Bremsregelsystemen, Technologien und Dienstleistungen zur Verbesserung der Sicherheit, Effizienz und Vernetzung von Lkw, Bussen und Anhängern. WABCO bietet integrierte Bremssysteme und Stabilitätsregelungen, Luftfederungen, Getriebeautomatisierung und Aerodynamik-, Telematik- und Flottenmanagementsysteme. WABCO erzielte 2019 einen Umsatz von 3 Mrd. €. Das Unternehmen beschäftigt rund 14.000 Mitarbeiter in 40 Ländern weltweit.

Mit Kaufvertrag vom 19. März 2019 wurden 60 % der Anteile an der 2 Getthere Holding B.V., Utrecht, Niederlande, (2 Getthere) sowie deren beiden Tochterunternehmen erworben. Das Unternehmen mit Sitz in Utrecht und Büros in San Francisco, Dubai und Singapur bietet komplette automatisierte Transportsysteme an. Deren Einsatzspektrum reicht von fahrerlosen

elektrischen Transportsystemen für Flughäfen, Gewerbe- und Themenparks bis zu dedizierten städtischen Verkehrsinfrastrukturen. Mit diesem strategischen Investment setzt ZF ihre Strategie „Next Generation Mobility“ um und stärkt ihr Standbein in den Wachstumsmärkten „Mobility as a Service“ und fahrerloser Transportsysteme. Der vorläufige Kaufpreis beträgt 19 Mio. € und wurde unter Berücksichtigung der vereinbarten, ergebnisabhängigen Earn-Out-Regelung berechnet. Zum Zeitpunkt der Übernahme der Beherrschung wurden 24 Mio. € in bar geleistet. Der auf der Grundlage der vorläufigen Kaufpreisallokation erfasste Geschäfts- oder Firmenwert beträgt 9 Mio. €. Der aktive Unterschiedsbetrag resultiert insbesondere aus der Stärkung der ZF-Aktivitäten auf dem Feld der autonomen Transportsysteme. Der zum Erwerbszeitpunkt angesetzte Betrag des nicht beherrschten Anteils beträgt 6 Mio. €.

Die erworbenen Vermögenswerte und Schulden der Unternehmensgruppe wurden zum Erwerbszeitpunkt auf der Basis einer vorläufigen Kaufpreisallokation mit folgenden beizulegenden Zeitwerten angesetzt:

in Mio. €	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	7
Vorräte	6
At-Equity-Beteiligungen	1
Immaterielle Vermögenswerte	15
Finanzielle Schulden	-6
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-1
Vertragsverbindlichkeiten	-3
Sonstige Verbindlichkeiten	-1
Passive latente Steuern	-2
Gesamtnettovermögen	16
Erworbenes anteiliges ZF-Nettovermögen	10
Kaufpreis	19
Aktiver Unterschiedsbetrag	9

Im Rahmen des Share-Deals wurden Forderungen mit einem beizulegenden Zeitwert von 7 Mio. € erworben. Hierbei handelt es sich ausschließlich um Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Es bestehen keine uneinbringlichen Forderungen. Der Erwerb von 2 Getthere hatte keinen signifikanten Effekt auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des ZF-Konzerns.

Die Kaufpreisallokation ist noch nicht abgeschlossen, da noch keine finalen Vermögensbewertungen vorliegen. Anpassungen können sich insbesondere aus bedingten Kaufpreisbestandteilen ergeben.

Mit Kaufvertrag vom 26. Juli 2019 wurden 100 % der Anteile an der Brake Force One GmbH, Tübingen, Deutschland, (BFO) erworben. Das Unternehmen entwickelt, konstruiert und verkauft Bremsanlagen sowie Zubehör für Zweiräder und hält entsprechende gewerbliche Schutzrechte. Der Unternehmenserwerb erfolgte im Rahmen der Zweiradaktivitäten von ZF und vor dem Hintergrund der bestehenden Beteiligung an der Sachs Micro Mobility GmbH sowie der weiteren Stärkung der Zweirad Engineering-Kompetenz. Der Kaufpreis betrug 1,00 €. Der auf der Grundlage der vorläufigen Kaufpreisallokation erfasste Geschäfts- oder Firmenwert beträgt 1 Mio. €. Der aktive Unterschiedsbetrag resultiert insbesondere aus der Stärkung der ZF-Aktivitäten im Zweiradmarkt.

Die erworbenen Vermögenswerte und Schulden des Unternehmens wurden zum Erwerbszeitpunkt auf der Basis einer vorläufigen Kaufpreisallokation mit folgenden beizulegenden Zeitwerten angesetzt:

in Mio. €	
Finanzforderungen	6
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1
Vorräte	1
At-Equity-Beteiligungen	8
Sachanlagevermögen	2
Finanzielle Schulden	-14
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-1
Vertragsverbindlichkeiten	-4
Erworbenes Gesamtnettovermögen	-1
Kaufpreis	0
Aktiver Unterschiedsbetrag	1

Im Rahmen des Share-Deals wurden Forderungen mit einem beizulegenden Zeitwert von 1 Mio. € erworben. Hierbei handelt es sich ausschließlich um Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Es bestehen keine uneinbringlichen Forderungen. Der Erwerb von BFO hatte keinen signifikanten Effekt auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des ZF-Konzerns.

Die Kaufpreisallokation ist noch nicht abgeschlossen, da noch keine finalen Vermögensbewertungen vorliegen. Anpassungen können sich insbesondere aus der Bewertung der at-Equity-Beteiligungen ergeben.

Mit Kaufvertrag vom 18. Dezember 2018 und mit Wirkung zum 3. Juli 2019 wurden die verbleibenden 50 % der Anteile an der Shanghai TRW Automotive Safety Systems Co., Ltd., Shanghai, China, erworben, wodurch sich die Beteiligungsquote auf 100 % erhöhte. Unternehmensgegenstand ist die Herstellung und der Vertrieb von passiven Sicherheitssystemen für Personenkraftwagen, einschließlich Autosicherheitsgurten, Airbags und Lenkrädern. Der Kaufpreis betrug 10 Mio. €. Der auf einem günstigen Kauf beruhende negative Unterschiedsbetrag in Höhe von 3 Mio. € wurde als sonstiger Ertrag erfasst.

Die erworbenen Vermögenswerte und Schulden des Unternehmens wurden zum Erwerbszeitpunkt auf der Basis einer Kaufpreisallokation mit folgenden beizulegenden Zeitwerten angesetzt:

in Mio. €	
Flüssige Mittel	7
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	36
Vorräte	6
Sachanlagevermögen	17
Aktive latente Steuern	2
Finanzielle Schulden	-3
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-33
Vertragsverbindlichkeiten	-5
Sonstige Verbindlichkeiten	-3
Erworbenes Gesamtnettovermögen	24
Fair Value der bereits gehaltenen Anteile	11
Kaufpreis	10
Negativer Unterschiedsbetrag	-3

Im Rahmen des Share-Deals wurden Forderungen mit einem beizulegenden Zeitwert von 36 Mio. € erworben. Hierbei handelt es sich ausschließlich um Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Es bestehen uneinbringlichen Forderungen in Höhe von 1 Mio. €. Seit dem Erwerbszeitpunkt hat Shanghai TRW Automotive Safety Systems Co., Ltd. 44 Mio. € zu den Umsatzerlösen sowie 3 Mio. € zum Ergebnis nach Steuern beigetragen. Wäre die Übernahme zum 1. Januar 2019 vollzogen worden, hätten sich die Umsatzerlöse des Konzerns auf ungefähr 36.566 Mio. € und das Konzernergebnis nach Steuern auf 400 Mio. € belaufen.

Unternehmensverkäufe

Im Zusammenhang mit der geplanten WABCO-Akquisition wurden die Anteile an der Haldex Aktiebolag, Stockholm, am 20. September 2019 veräußert. Der Veräußerungswert betrug 40 Mio. €, der kumulierte Verlust ab dem Erwerbszeitpunkt betrug 70 Mio. €.

Konsolidierungsgrundsätze

Die Kapitalkonsolidierung erfolgt nach der Erwerbsmethode. Zum Zeitpunkt der Erlangung der Beherrschung werden die neu bewerteten Vermögenswerte und Schulden des Tochterunternehmens sowie Eventualschulden, soweit sie nicht von einem künftigen Ereignis abhängen, mit dem beizulegenden Zeitwert der für die Anteile entrichteten Gegenleistung verrechnet. Bedingte Kaufpreiszahlungen werden mit dem erwarteten Betrag passiviert. Nachträgliche Anpassungen von bedingten Kaufpreiszahlungen werden erfolgswirksam behandelt. Die im Rahmen des Erwerbs angefallenen Nebenkosten werden zum Zeitpunkt ihres Entstehens als Aufwand erfasst.

Ein nach der Kapitalkonsolidierung verbleibender aktivischer Unterschiedsbetrag wird als Geschäfts- oder Firmenwert aktiviert und unter den immateriellen Vermögenswerten ausgewiesen. Die Geschäfts- oder Firmenwerte werden zum Bilanzstichtag im Rahmen eines Impairment-Tests auf ihre Werthaltigkeit überprüft. Eine unterjährige Prüfung wird vorgenommen, sofern Hinweise auf eine Wertminderung vorliegen. Bei der Kapitalkonsolidierung entstehende negative Unterschiedsbeträge werden erfolgswirksam in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung unter den sonstigen Erträgen erfasst.

Soweit im Rahmen des Unternehmenserwerbs nicht alle Anteile erworben werden, können die Anteile ohne beherrschenden Einfluss in Höhe des anteiligen neu bewerteten Nettovermögens oder mit ihrem anteiligen Unternehmensgesamtwert einschließlich des auf sie entfallenden Geschäfts- oder Firmenwerts angesetzt werden. Das Wahlrecht kann für jeden Unternehmenserwerb neu ausgeübt werden. Zum 31. Dezember 2019 werden alle Anteile ohne beherrschenden Einfluss mit dem anteiligen Nettovermögen ausgewiesen.

Bei einem sukzessiven Anteilswerb werden die bereits bestehenden Anteile an dem zu konsolidierenden Unternehmen mit dem beizulegenden Zeitwert zum Zeitpunkt der Erlangung der Beherrschung neu bewertet. Die Differenz zum Beteiligungsbuchwert wird erfolgswirksam erfasst.

Der Erwerb von zusätzlichen Anteilen bereits vollkonsolidierter Tochterunternehmen wird als Eigenkapitaltransaktion bilanziert. Dabei wird die Differenz zwischen den Anschaffungskosten der Anteile und dem Buchwert des Anteils ohne beherrschenden Einfluss mit den Gewinnrücklagen verrechnet. Die Effekte von Anteilsveräußerungen, die nicht zum Verlust der Beherrschung eines Tochterunternehmens führen, werden erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis erfasst, indem der Veräußerungsgewinn bzw. -verlust mit den Gewinnrücklagen verrechnet wird und die Anteile ohne beherrschenden Einfluss in Höhe des anteiligen Nettovermögens erhöht werden.

Die Entkonsolidierung von Tochterunternehmen erfolgt zum Zeitpunkt des Verlusts der Beherrschung bzw. zum Zeitpunkt der Liquidation. Das Ergebnis der Entkonsolidierung wird innerhalb der sonstigen Erträge bzw. Aufwendungen ausgewiesen. Verbleibende Anteile

werden mit dem beizulegenden Zeitwert unter den Anteilen an Beteiligungsunternehmen aktiviert.

Forderungen, Verbindlichkeiten, Rückstellungen, Erträge und Aufwendungen sowie Ergebnisse zwischen den in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen werden konsolidiert. Konzerninterne Bürgschaften und Garantien werden eliminiert.

Währungsumrechnung

Die Umrechnung der in fremder Währung aufgestellten Jahresabschlüsse der einbezogenen Konzernunternehmen erfolgt auf der Grundlage des Konzepts der funktionalen Währung nach der modifizierten Stichtagskursmethode. Da die Tochtergesellschaften ihre Geschäfte in finanzieller, wirtschaftlicher und organisatorischer Hinsicht selbstständig betreiben, ist die funktionale Währung grundsätzlich identisch mit der jeweiligen Landeswährung der Gesellschaft. Im Konzernabschluss werden daher die Aufwendungen und Erträge aus Abschlüssen von Tochterunternehmen, die in fremder Währung aufgestellt sind, zum Durchschnittskurs, Vermögenswerte und Schulden zum Stichtagskurs umgerechnet. Der sich aus der Umrechnung des Eigenkapitals zu historischen Kursen ergebende Währungsunterschied sowie die Umrechnungsdifferenzen, die aus der Umrechnung der Gewinn- und Verlustrechnung zum Durchschnittskurs resultieren, werden erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis im Eigenkapital ausgewiesen.

In den Einzelabschlüssen der ZF Friedrichshafen AG und der Tochterunternehmen werden Fremdwährungsforderungen und -verbindlichkeiten bei der erstmaligen Erfassung mit dem am Transaktionstag gültigen Kurs bewertet. Für die Folgebewertung wird der Bilanzstichtagskurs herangezogen. Währungsgewinne und -verluste aus der Stichtagsbewertung der Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen werden in den sonstigen Erträgen und Aufwendungen berücksichtigt. Währungsgewinne und -verluste, die auf finanzielle Vermögenswerte und Schulden entfallen, werden grundsätzlich in den sonstigen Finanzerträgen und Finanzaufwendungen erfasst. Soweit langfristige Finanzforderungen oder -verbindlichkeiten gegenüber einem ausländischen Geschäftsbetrieb in fremder Währung bestehen, deren Abwicklung in absehbarer Zeit weder geplant noch wahrscheinlich ist, werden Umrechnungsdifferenzen nicht erfolgswirksam in den sonstigen Finanzerträgen und -aufwendungen, sondern direkt im Eigenkapital im sonstigen Ergebnis erfasst. Eine Umbuchung in die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfolgt erst bei Rückzahlung oder Verkauf des ausländischen Geschäftsbetriebs.

Soweit Geschäfts- oder Firmenwerte in fremder Währung geführt werden, erfolgt die Umrechnung mit dem Stichtagskurs zum Bilanzstichtag. Die aus der Währungsumrechnung resultierenden Differenzen werden im Unterschiedsbetrag aus Währungsumrechnung im sonstigen Ergebnis im Eigenkapital erfasst.

Die für die Währungsumrechnung zugrunde gelegten Wechselkurse mit wesentlichem Einfluss auf den Konzernabschluss haben sich im Verhältnis zu 1 Euro wie folgt verändert:

	Stichtagskurs		Durchschnittskurs	
	31.12.2019	31.12.2018	2019	2018
US-Dollar	1,1234	1,1450	1,1196	1,1808
Britisches Pfund	0,8508	0,8945	0,8775	0,8847
Chinesischer Renminbi	7,8205	7,8751	7,7339	7,8097
Brasilianischer Real	4,5157	4,4440	4,4105	4,3015
Mexikanischer Peso	21,2202	22,4921	21,5587	22,6997

Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

Die Abschlüsse der ZF Friedrichshafen AG sowie der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen werden zum 31. Dezember eines jeden Geschäftsjahres nach konzerneinheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätzen aufgestellt.

Aufwands- und Ertragsrealisierung

Umsatzerlöse werden gemäß IFRS 15 zum Zeitpunkt der Erlangung der Beherrschung über das Produkt bzw. der Dienstleistung durch den Kunden realisiert. Die Beurteilung erfolgt dabei für jede Art von Leistungsversprechen getrennt. Die Höhe des Umsatzes bestimmt sich nach der Vereinbarung im Vertrag. Soweit sich der Kaufpreis auf mehrere Umsatzgeschäfte bezieht, erfolgt eine sachgerechte Aufteilung des Transaktionspreises auf die einzelnen Umsatzgeschäfte.

Umsätze aus dem Verkauf von Produkten und Werkzeugen sowie die Erstattungen von Entwicklungsaufwendungen werden zeitpunktbezogen erfasst, sobald der Eigentums- bzw. Gefahrenübergang auf den Kunden erfolgt ist. Erträge aus Dienstleistungen und Lizenzen werden in Abhängigkeit von der vertraglichen Gestaltung zeitpunkt- oder zeitraumbezogen realisiert. Die Umsatzerlöse werden abzüglich Skonti, Preisnachlässen, Kundenboni und Rabatten ausgewiesen.

Weiterführende Erläuterungen zur Erlösrealisierung gemäß IFRS 15 finden sich in den Angaben zu Ermessensentscheidungen.

In den **Kosten der umgesetzten Leistung** sind die Herstellungskosten der verkauften Erzeugnisse sowie die Einstandskosten der verkauften Handelswaren enthalten. Sie beinhalten neben den direkt zurechenbaren Material- und Fertigungseinzelkosten auch die indirekten, produktionsbezogenen Gemeinkosten einschließlich der Abschreibungen auf die eingesetz-

ten Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerte. Die Kosten der umgesetzten Leistung enthalten ferner Aufwendungen aus der Abwertung von Vorräten auf den niedrigeren Nettoveräußerungserlös.

Die **Forschungs- und** die nicht aktivierungsfähigen **Entwicklungskosten** werden bei Anfall ergebniswirksam behandelt.

Fremdkapitalaufwendungen, die direkt dem Erwerb oder der Herstellung eines Vermögenswerts zugeordnet werden können, für den ein beträchtlicher Zeitraum erforderlich ist, um ihn in seinen beabsichtigten gebrauchsfähigen oder verkaufsfähigen Zustand zu versetzen, werden als Teil der Anschaffungs- oder Herstellungskosten aktiviert. Alle sonstigen Fremdkapitalaufwendungen werden sofort als Aufwand erfasst.

Zinserträge werden zum Zeitpunkt ihres Entstehens erfolgswirksam erfasst.

Dividenerträge werden mit Entstehung des Rechtsanspruchs auf Zahlung erfasst.

Sicherungsgeschäfte

Derivative Finanzinstrumente werden im ZF-Konzern zu Sicherungszwecken eingesetzt, um Währungs- und Rohstoffpreisrisiken sowie Zinsänderungs- und Kursrisiken zu reduzieren. IFRS 9 regelt Ansatz und Bewertung, Wertminderung, Ausbuchung und die Sicherungsbilanzierung von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten neu. Während ZF die neuen Regelungen zur Klassifizierung und Bewertung sowie zur Wertminderung zum 1. Januar 2018 eingeführt hat, wird der Konzern die neuen Vorschriften zur Sicherungsbilanzierung erst zum 1. Januar 2020 anwenden. Die Umstellungen der bestehenden Cashflow Hedges zur Absicherung von Währungsrisiken auf die Regelungen des IFRS 9 erfolgt durch Auflösung und Redesignation. Hieraus werden keine wesentlichen Effekte resultieren. Die übrigen Sicherungsbeziehungen werden unverändert fortgeführt.

Soweit die Kriterien für das Hedge Accounting erfüllt sind, erfolgt die Bilanzierung als Fair Value oder Cashflow Hedge. Kann kein Hedge Accounting angewendet werden, werden die derivativen Finanzinstrumente zum beizulegenden Zeitwert bewertet und Zeitwertänderungen erfolgswirksam erfasst.

Der Einsatz von Fair Value Hedges dient der Absicherung gegen Wertänderungsrisiken von Bilanzposten. Bei Vorliegen der Kriterien werden die Ergebnisse aus der Marktbewertung derivativer Finanzinstrumente und der dazugehörigen Grundgeschäfte ergebniswirksam gebucht.

Cashflow Hedges werden zur Absicherung gegen Wertänderungsrisiken zukünftiger Cashflows eingesetzt. Bei Marktwertänderungen von derivativen Finanzinstrumenten, die im Rahmen von Cashflow Hedges eingesetzt werden, werden die unrealisierten Gewinne und Verluste in Höhe des effektiven Teils zunächst erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis ausgewiesen. Eine Umbuchung in die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfolgt zeitgleich mit

der Ergebniswirkung des abgesicherten Grundgeschäfts. Der nicht effektive Teil der Marktwertänderungen wird unmittelbar in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Ergebniswirksame Effekte aus Sicherungsgeschäften, die zur Absicherung von Risiken aus Rohstoffpreisänderungen abgeschlossen wurden, werden in den Kosten der umgesetzten Leistung ausgewiesen. Die Gewinne und Verluste aus Währungssicherungsgeschäften im Zusammenhang mit der Absicherung operativer Geschäftsvorfälle werden in den sonstigen Erträgen und Aufwendungen ausgewiesen oder als Teil der Anschaffungskosten angesetzt. Gewinne und Verluste aus derivativen Finanzinstrumenten, die der Absicherung von Zinsänderungs-, Kurs- oder Währungsrisiken bei finanziellen Vermögenswerten oder Schulden dienen, werden im sonstigen Finanzergebnis ausgewiesen.

Flüssige Mittel

Unter den flüssigen Mitteln werden Kassenbestände sowie jederzeit verfügbare Bankguthaben und kurzfristige Tagesgeldanlagen ausgewiesen.

Finanzielle Vermögenswerte

Grundsätzlich erfolgt die Klassifizierung der kurz- und langfristigen finanziellen Vermögenswerte nach IFRS 9 entsprechend den drei nachfolgenden Bewertungskategorien:

- zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC)
- erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert mit Erfassung der Wertänderungen im sonstigen Ergebnis (FVtOCI) oder
- erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert mit Erfassung der Wertänderungen in der Gewinn- und Verlustrechnung (FVtPL)

Das Geschäftsmodell, dem die Steuerung des jeweiligen finanziellen Vermögenswerts zugrunde liegt, und die vertraglichen Zahlungsstrombedingungen der Zahlungsströme eines finanziellen Vermögenswertes bestimmen dessen Einordnung in die jeweilige Bewertungskategorie.

Unterliegt der finanzielle Vermögenswert dem Geschäftsmodell „Halten“ und werden dabei ausschließlich zeitlich festgelegte Zins- und Tilgungszahlungen vereinnahmt, so erfolgt die Klassifizierung zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC). Die erstmalige Bewertung ist zum Fair Value einschließlich Transaktionskosten, die Folgebewertung zu fortgeführten Anschaffungskosten vorzunehmen. Hierunter fallen vor allem bis zur Endfälligkeit gehaltene Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Finanzforderungen.

Unterliegt der finanzielle Vermögenswert dem Geschäftsmodell „Halten und Verkaufen“ und werden dabei ausschließlich zeitlich festgelegte Zins- und Tilgungszahlungen vereinnahmt, so erfolgt die Klassifizierung in die Bewertungskategorie erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert (FVtOCI). Im sonstigen Ergebnis erfasste Wertänderungen werden bei Abgang des finanziellen Vermögenswerts – mit Ausnahme von Eigenkapital-Finanzinstrumenten – in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert. Die erstmalige Bewertung ist zum beizulegenden

Zeitwert einschließlich Transaktionskosten, die Folgebewertung zum beizulegenden Zeitwert vorzunehmen. Die Bewertungskategorie kann bei Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zur Anwendung kommen, soweit diese entweder bis zur Endfälligkeit gehalten werden oder vor der Endfälligkeit verkauft werden.

Zur Vermeidung von bilanz- oder bewertungstechnischen Inkonsistenzen kann ein finanzieller Vermögenswert, der unter eine der beiden zuvor genannten Bewertungskategorien fällt, wahlweise auch als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert mit Erfassung der Wertänderungen in der Gewinn- und Verlustrechnung klassifiziert werden (FVtPL). Die Bewertungskategorie kommt derzeit nicht zur Anwendung.

Erfüllt ein finanzieller Vermögenswert die zuvor genannten Bedingungen bzgl. Geschäftsmodell und Zahlungsstrombedingungen nicht, so werden diese als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert in der Gewinn- und Verlustrechnung (FVtPL) erfasst. Die erstmalige Bewertung sowie die Folgebewertung sind zum beizulegenden Zeitwert vorzunehmen. In diese Bewertungskategorie fallen die Anteile an Beteiligungsunternehmen und Wertpapiere.

Auch bei dieser Bewertungskategorie besteht unter besonderen Bedingungen die Wahlmöglichkeit einer Klassifizierung als erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert mit Erfassung der Wertänderungen im sonstigen Ergebnis (FVtOCI). Für nicht zu Handelszwecken gehaltene Eigenkapitalinstrumente (die bspw. aus strategischen Gründen im Portfolio gehalten werden) wendet ZF dieses Wahlrecht an. Danach sind alle zukünftigen Änderungen des beizulegenden Zeitwerts im sonstigen Ergebnis zu erfassen und verbleiben auch nach Abgang des Finanzinstruments im Eigenkapital. Lediglich Dividendenerträge werden erfolgswirksam erfasst.

Finanzinstrumente, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, umfassen im Wesentlichen kurzfristige Forderungen. Wertminderungen auf diese Forderungen werden nach dem vereinfachten Modell der Berücksichtigung erwarteter Verluste (bonitätsbasierte Wertberichtigung) ermittelt. Dabei wird der Ansatz von Verlusten vorgezogen, indem nicht nur bereits eingetretene, sondern zudem auch in Zukunft erwartete Verluste erfasst werden. ZF wendet hierfür ein ratingbasiertes Modell zur Ermittlung der erwarteten Ausfallraten von Forderungen und Vertragsvermögenswerten an. Hierfür werden die Kunden in vier Risikoklassen eingestuft. Die Risikoeinstufung erfolgt über Bonitätskennzahlen, die von einer externen Rating-Agentur (Euler-Hermes) zur Verfügung gestellt werden und neben vergangenheitsorientierte auch zukunftsgerichtete Informationen beinhalten. Änderungen der Kundenbonität werden in einem regelmäßigen Monitoring-Prozess erfasst. Basis für die Berechnung der pauschalierten bonitätsbasierten Wertberichtigung sind die jeweiligen Bruttoforderungen abzüglich der bonitätsbedingten Einzelwertberichtigungen und der erwarteten Ausfallwahrscheinlichkeit. Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente werden in der Regel nicht näher hinsichtlich eines eventuellen Kreditrisikos untersucht.

Eine signifikante Erhöhung des Kreditrisikos wird bei einer Verschlechterung der Risikoklasse angenommen.

Risikoklasse	Risiko	Ausfallwahrscheinlichkeit (von ... bis)	Definition der Kategorie
Risikoklasse 1	Geringes Risiko	0,1–0,5 %	Kunden haben ein geringes Ausfallrisiko und eine starke Fähigkeit, die Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen.
Risikoklasse 2	Mittleres Risiko	1–4 %	Kunden haben ein mittleres Ausfallrisiko und eine gute Fähigkeit, die Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen.
Risikoklasse 3	Hohes Risiko	4–10 %	Kunden haben ein erhöhtes Ausfallrisiko und eine ausreichende Fähigkeit, die Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen.
Risikoklasse 4	In Default/ Insolvent	18 %	Kunden haben ein starkes Ausfallrisiko. Es ist damit zu rechnen, dass Kunden den Zahlungsverpflichtungen teilweise nicht oder nicht nachkommen werden.

Die Aktivierung von finanziellen Vermögenswerten erfolgt grundsätzlich zum Erfüllungstag.

Ein finanzieller Vermögenswert wird zum Erfüllungstag ausgebucht, wenn die vertraglichen Rechte auf Mittelzuflüsse aus dem Vermögenswert ausgelaufen oder im Wesentlichen alle Risiken und Chancen übertragen worden sind. Eine Ausbuchung wird vorgenommen, sobald die Uneinbringlichkeit von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Finanzforderungen feststeht.

Vorräte

Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Handelswaren werden grundsätzlich mit ihren durchschnittlichen Anschaffungskosten unter Beachtung niedrigerer Nettoveräußerungswerte bewertet. Unfertige und fertige Erzeugnisse einschließlich durch Kunden zu erstattende Entwicklungsaufwendungen werden mit den Herstellungskosten unter Beachtung niedrigerer Nettoveräußerungswerte angesetzt. Die Herstellungskosten enthalten alle direkt dem Herstellungsprozess zurechenbaren Kosten sowie angemessene Teile der produktionsbezogenen Gemeinkosten. Hierzu gehören die fertigungsbedingten Abschreibungen, anteilige Verwaltungskosten sowie anteilige Aufwendungen des sozialen Bereichs.

Vertragsvermögenswerte

Unter den Vertragsvermögenswerten werden bedingte Kundenforderungen ausgewiesen. Hierunter fallen im Wesentlichen Entwicklungsaufwendungen, die über den Teilepreis im Rahmen der Serienauslieferung erstattet werden. Diese werden nach Übergang der Entwicklungsergebnisse an die Kunden aus den Vorräten ausgebucht und als bedingte Kundenforderungen in den Vertragsvermögenswerten erfasst.

Anteile an assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen

Anteile an assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen werden grundsätzlich nach der Equity-Methode mit dem anteiligen Eigenkapital bilanziert. Liegen zum Bilanzstichtag objektive Anhaltspunkte für eine Wertminderung der Anteile vor, wird ein Impairment-Test vorgenommen. Der Anteil des ZF-Konzerns am Periodenergebnis der assoziierten Unternehmen bzw. Gemeinschaftsunternehmen wird separat in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen. Unmittelbar im Eigenkapital des assoziierten Unternehmens bzw. Gemeinschaftsunternehmens erfasste Erträge und Aufwendungen werden ebenfalls im ZF-Konzern erfolgsneutral erfasst und in der Gesamtergebnisrechnung separat dargestellt.

Immaterielle Vermögenswerte

Erworbene und selbst geschaffene immaterielle Vermögenswerte werden aktiviert, wenn es wahrscheinlich ist, dass mit der Nutzung des Vermögenswerts ein zukünftiger wirtschaftlicher Vorteil verbunden ist, und die Kosten des Vermögenswerts zuverlässig bestimmt werden können.

Bezüglich der Bilanzierung und Bewertung der [Geschäfts- oder Firmenwerte](#) wird auf die Ausführungen zu den Konsolidierungsgrundsätzen verwiesen.

[Entwicklungskosten](#), die nicht durch den Kunden erstattet werden, werden zu Herstellungskosten aktiviert, soweit sowohl die technische Realisierbarkeit als auch die Vermarktung sichergestellt sind. Die Entwicklungstätigkeit muss ferner mit hinreichender Wahrscheinlichkeit einen künftigen wirtschaftlichen Nutzen erzeugen. Die aktivierten Entwicklungskosten umfassen alle direkt dem Entwicklungsprozess zurechenbaren Kosten. Aktivierte Entwicklungskosten werden ab dem Produktionsstart planmäßig über einen erwarteten Produktlebenszyklus von fünf Jahren abgeschrieben.

[Sonstige immaterielle Vermögenswerte](#) werden zu Anschaffungskosten angesetzt und planmäßig unter Anwendung folgender Nutzungsdauern abgeschrieben:

	in Jahren
Software	3 bis 5
Patente, Warenzeichen und Lizenzen	5 bis 10
Kundenbeziehungen	3 bis 30

Sachanlagevermögen

Das gesamte Sachanlagevermögen unterliegt einer betrieblichen Nutzung und wird zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten, vermindert um planmäßige, nutzungsbedingte Abschreibungen, bewertet. Die Abschreibungen auf das Sachanlagevermögen werden entsprechend dem Nutzungsverlauf nach der linearen Methode vorgenommen und den Funktionskosten zugeordnet. Den planmäßigen Abschreibungen liegen konzerneinheitlich folgende Nutzungsdauern zugrunde:

	in Jahren
Bauten	9 bis 33
Technische Anlagen und Maschinen	2 bis 14
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	2 bis 13

Für im Mehrschichtbetrieb eingesetzte Maschinen werden die Abschreibungen durch Schichtzuschläge entsprechend erhöht.

Die Restwerte, Abschreibungsmethoden und Nutzungsdauern der Vermögenswerte werden jährlich überprüft und gegebenenfalls angepasst.

Die Bilanzierung von [Leasingverhältnissen](#) erfolgt nach den Vorgaben des IFRS 16. Ein Leasingverhältnis ist ein Vertrag, der das Recht auf Nutzung eines Vermögenswerts für einen vereinbarten Zeitraum gegen Entgelt überträgt. Gemäß IFRS 16 werden für Leasingverhältnisse, in denen ZF als Leasingnehmer auftritt, zu Beginn des Leasingverhältnisses ein Nutzungsrecht aktiviert sowie eine Leasingverbindlichkeit passiviert. Die Leasingverbindlichkeit wird zum Barwert der zukünftigen Leasingzahlungen angesetzt und mit dem dem Leasingverhältnis zugrunde liegenden Zinssatz abgezinst. Normalerweise lässt sich dieser nicht ohne Weiteres bestimmen. In diesen Fällen wird der fristen- und währungskongruente Grenzfremdkapitalzinssatz von ZF verwendet. Dieser wird aus beobachteten Kreditrisikoaufschlägen und Swapsätzen abgeleitet. Leasingverbindlichkeiten werden zum fortgeführten Buchwert unter Nutzung der Effektivzinsmethode bewertet.

Beträge, die aufgrund einer Restwertgarantie voraussichtlich zu zahlen sind sowie Verlängerungs-, Kündigungs- und Kaufoptionen – sofern hinreichend sicher – werden bei der Bemessung der künftigen Zahlungen berücksichtigt.

Neben dem Barwert der zukünftigen Leasingzahlungen werden bei der Bestimmung der Anschaffungskosten des Nutzungsrechts – sofern zutreffend – auch vor dem Beginn geleistete Zahlungen, Leasinganreize und anfängliche direkte Kosten berücksichtigt. Darüber hinaus werden geschätzte Kosten für eingegangene Rückbauverpflichtungen in die Bewertung einbezogen. Die aktivierten Nutzungsrechte werden linear über den kürzeren der beiden Zeiträume aus Vertragslaufzeit und erwarteter Nutzungsdauer abgeschrieben. In Ausübung des

Wahlrechts werden Verträge mit einer Laufzeit bis zu einem Jahr sowie Verträge für selbstständig nutzbare Vermögenswerte, die nur einen geringen Wert haben, direkt im Aufwand und somit bilanzunwirksam erfasst. ZF wendet IFRS 16 nicht auf Verhältnisse an, denen ein immaterieller Vermögenswert (einschließlich Software und Lizenzen) zugrunde liegt. Diese werden weiterhin gemäß IAS 38 bilanziert.

In der Bilanz werden die aktivierten Nutzungsrechte als Bestandteil des Sachanlagevermögens in den betreffenden Anlagenklassen, denen der dem Leasingverhältnis zugrundeliegende Vermögenswert zuzuordnen ist, ausgewiesen. Die Leasingverbindlichkeiten werden unter dem Bilanzposten „Finanzielle Schulden“ ausgewiesen. Der Zinsaufwand ist Bestandteil des Finanzergebnisses.

Zuwendungen der öffentlichen Hand

Zuwendungen der öffentlichen Hand werden nur erfasst, wenn eine angemessene Sicherheit dafür besteht, dass die damit verbundenen Bedingungen erfüllt und die Zuwendungen gewährt werden. Investitionszuschüsse werden in der Periode aktivisch vom Anlagevermögen abgesetzt, in der sie entstanden sind. Aufwandszuschüsse werden im gleichen Zeitraum als Erträge erfasst, in dem die Aufwendungen, zu deren Kompensation sie gewährt wurden, anfallen.

Für die Bewertung von unverzinslichen sowie niedrig verzinslichen Darlehen der öffentlichen Hand werden marktübliche Zinssätze herangezogen. Die Differenz zwischen dem abgezinsten Betrag und dem Rückzahlungsbetrag wird abgegrenzt und unter den sonstigen Verbindlichkeiten ausgewiesen. Der abgegrenzte Betrag wird über die Laufzeit des Darlehensvertrags aufgelöst und im Zinsaufwand ausgewiesen.

Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und Veräußerungsgruppen

Vermögenswerte und Schulden werden als Veräußerungsgruppe ausgewiesen, wenn diese als Gruppe in einer Transaktion, die höchstwahrscheinlich ist, verkauft werden sollen. Einzelne Vermögenswerte werden als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte in der Bilanz gezeigt. Die betreffenden Vermögenswerte und Schulden werden in der Bilanz gesondert innerhalb der kurzfristigen Vermögenswerte und Schulden als „Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und Veräußerungsgruppen“ bzw. „Schulden von Veräußerungsgruppen“ dargestellt. Die Erträge und Aufwendungen der betroffenen Vermögenswerte und Schulden sind bis zur Veräußerung im Ergebnis aus fortgeführten Aktivitäten enthalten.

Bei erstmaliger Einstufung als Veräußerungsgruppe erfolgt die Bewertung zunächst nach den einschlägigen IFRS-Standards, danach wird der sich daraus ergebende Buchwert der Veräußerungsgruppe dem Nettozeitwert gegenübergestellt, um den niedrigeren anzusetzenden Wert zu bestimmen.

Impairment-Tests

Bei [Anteilen an At-Equity-Beteiligungen](#), bei bereits genutzten [immateriellen Vermögenswerten](#) und bei Vermögenswerten des [Sachanlagevermögens](#) wird zum Bilanzstichtag überprüft,

ob Anhaltspunkte für eine mögliche Wertminderung vorliegen. Bei Vorliegen solcher Anhaltspunkte wird die Werthaltigkeit überprüft (Impairment-Test). Noch nicht nutzungsbereite immaterielle Vermögenswerte werden jährlich einer Werthaltigkeitsprüfung unterzogen.

Zur Durchführung des Impairment-Tests wird der erzielbare Betrag ermittelt. Dies ist der höhere Betrag aus dem Zeitwert des Vermögenswerts bzw. der kleinsten zahlungsmittelgenerierenden Einheit abzüglich etwaiger Verkaufskosten und seinem bzw. ihrem Nutzungswert. Der erzielbare Betrag wird für den einzelnen Vermögenswert oder, soweit dem einzelnen Vermögenswert keine Mittelzuflüsse zugerechnet werden können, für eine zahlungsmittelgenerierende Einheit ermittelt. Die den Werthaltigkeitstests zugrunde liegenden zahlungsmittelgenerierenden Einheiten sind durch die Geschäftsfelder des Konzerns oder durch regionale Gliederungen des Konzerns definiert. Die Konzerngeschäftsfelder repräsentieren auch diejenige Organisationsebene, die einer regelmäßigen Überwachung durch das Management unterliegt.

Der Nutzungswert ist der Barwert der zukünftigen Cashflows, die aus der fortgesetzten Nutzung des Vermögenswerts (bzw. der zahlungsmittelgenerierenden Einheit) und seinem Abgang am Ende seiner Nutzungsdauer erwartet werden. Der Nutzungswert wird nach der Discounted-Cashflow-Methode auf Basis der Daten der aktuellen Unternehmensplanung, der ein dreijähriger Planungshorizont zugrunde liegt, ermittelt. Zur Abzinsung der Cashflows werden die Kapitalkostensätze des ZF-Konzerns herangezogen, die auf der Grundlage der WACC-Methode (Weighted Average Cost of Capital) berechnet werden.

Die Prognose der Cashflows resultiert aus der operativen Planung des ZF-Konzerns, in der auch wirtschaftliche Daten aus externen makroökonomischen Untersuchungen und Finanzstudien berücksichtigt werden. Die getroffenen Annahmen berücksichtigen dabei für die untersuchten Zeiträume länderspezifische Inflationsraten. Die Planung des Materialaufwands erfolgt anhand individueller Prämissen auf Ebene jeder zahlungsmittelgenerierenden Einheit. Die Personalaufwandsentwicklung wird ebenfalls individuell auf der Grundlage der gültigen Tarifvereinbarungen prognostiziert. Auf der Grundlage dieser Cashflow-Prognosen wird der Nutzungswert der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten unter Annahme von Abzinsungsfaktoren vor Steuern wie im Vorjahr von 10 % und einer Wachstumsrate von 1,0 % (Vj. 1,5 %) ermittelt. Für die über den Planungshorizont von drei Jahren hinausgehende ewige Rente wird der Cashflow unter Berücksichtigung der jeweils nachhaltig erwarteten Marge der einzelnen zahlungsmittelgenerierenden Einheit extrapoliert.

Die Schätzung der beizulegenden Zeitwerte nach Abzug der Veräußerungskosten für die Sachanlagen erfolgt auf der Grundlage diskontierter Cashflows sowie eines kostenbasierten Ansatzes für vergleichbare Vermögenswerte, die in der Regel nicht auf am Markt beobachtbaren Parametern basieren.

Eine Wertminderung wird erfasst, wenn der erzielbare Betrag den Buchwert des Vermögenswerts bzw. der zahlungsmittelgenerierenden Einheit unterschreitet.

Wenn der Grund für eine früher durchgeführte Wertminderung entfallen ist, erfolgt eine Zuschreibung, jedoch maximal auf die fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten. Wertminderungen und Wertaufholungen von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen werden den Funktionsbereichen der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung zugeordnet.

Geschäfts- oder Firmenwerte aus Unternehmenszusammenschlüssen werden denjenigen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordnet, die den Nutzen aus den Zusammenschlüssen ziehen. Im ZF-Konzern sind dies die jeweiligen Divisionen bzw. Geschäftsfelder. Eine Überprüfung der Werthaltigkeit von Geschäfts- oder Firmenwerten erfolgt jährlich anhand von Impairment-Tests nach den oben beschriebenen Methoden. Wertminderungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte werden erfasst, wenn der erzielbare Betrag der entsprechenden zahlungsmittelgenerierenden Einheit unter ihrem Buchwert liegt. Wertminderungen von Geschäfts- oder Firmenwerten werden in den sonstigen Aufwendungen ausgewiesen. Eine Zuschreibung auf Geschäfts- oder Firmenwerte wird nicht vorgenommen.

Finanzielle Schulden und andere Verbindlichkeiten

Werden finanzielle Verbindlichkeiten zu Handelszwecken gehalten, so erfolgt die Erfassung der Wertänderungen in der Gewinn- und Verlustrechnung (FVtPL). Die erstmalige Bewertung sowie die Folgebewertung sind zum beizulegenden Zeitwert vorzunehmen.

Werden finanzielle Verbindlichkeiten nicht zu Handelszwecken gehalten, so erfolgt die Bewertung zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC) (falls diese nicht in eine Sonderkategorie fallen). Die erstmalige Bewertung ist zum beizulegenden Zeitwert abzüglich Transaktionskosten, die Folgebewertung zu fortgeführten Anschaffungskosten vorzunehmen. Hierunter fallen vor allem Finanzverbindlichkeiten und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

Auch hier ist wahlweise eine Klassifizierung als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert mit Erfassung der Wertänderungen in der Gewinn- und Verlustrechnung möglich (FVtPL), wenn dies zur Vermeidung von bilanz- oder bewertungstechnischer Inkonsistenzen führt.

Auf die Anwendung der Fair Value-Option, finanzielle Schulden bei ihrer erstmaligen Erfassung als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert mit Erfassung der Wertänderungen in der Gewinn- und Verlustrechnung (FVtPL) einzuordnen, wird im ZF-Konzern grundsätzlich verzichtet.

Vertragsverbindlichkeiten

Unter den Vertragsverbindlichkeiten werden die von Kunden erhaltenen Anzahlungen für Lieferungen und Leistungen ausgewiesen, die noch durch ZF zu erbringen sind. Darüber hinaus werden unter dieser Position ausstehende Belastungen durch den Kunden an ZF und noch nicht erfolgte Gutschriften von ZF an den Kunden ausgewiesen.

Rückstellungen für Pensionen

Die Rückstellungen für Pensionen werden nach dem Anwartschaftsbarwertverfahren (Projected Unit Credit Method) ermittelt. Bei diesem Verfahren werden nicht nur die am Bilanzstichtag

bekanntes Renten und erworbenen Anwartschaften, sondern auch künftig zu erwartende Steigerungen von Renten und laufenden Bezügen berücksichtigt. Die Berechnung beruht auf versicherungsmathematischen Gutachten unter Berücksichtigung aktueller biometrischer Rechnungsgrundlagen. Das ausschließlich der Erfüllung der Pensionsverpflichtungen dienende und dem Zugriff aller übrigen Gläubiger entzogene Planvermögen wird mit den Rückstellungen saldiert. Übersteigt dieses den Rückstellungswert, wird der übersteigende Betrag unter den langfristigen finanziellen Vermögenswerten ausgewiesen. Das Planvermögen wird mit dem beizulegenden Zeitwert bewertet. Die Aufwendungen aus der Aufzinsung der Pensionsverpflichtung und die erwarteten Erträge aus dem Planvermögen werden saldiert und in den Zinsaufwendungen erfasst. Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste werden in der Periode ihrer Entstehung in voller Höhe im sonstigen Ergebnis erfasst. Alle übrigen Aufwendungen aus der Dotierung der Pensionsverpflichtungen werden den betroffenen Funktionsbereichen in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung zugeordnet.

Sonstige Rückstellungen

Die sonstigen Rückstellungen werden gebildet, wenn eine Verpflichtung gegenüber Dritten besteht, deren Inanspruchnahme wahrscheinlich ist, und die voraussichtliche Höhe des notwendigen Rückstellungsbetrags zuverlässig geschätzt werden kann.

Bei der Bewertung der **Rückstellungen aus dem Absatzbereich** – insbesondere bei Gewährleistungen sowie erwarteten Verlusten aus schwebenden Geschäften – fließen grundsätzlich alle Kostenbestandteile ein, die auch im Vorratsvermögen aktiviert werden. Die Bewertung erfolgt zum Betrag der bestmöglichen Schätzung der Aufwendungen, die zur Erfüllung der Verpflichtung zum Bilanzstichtag erforderlich sind. Die Bewertung der Gewährleistungsrückstellungen basiert auf tatsächlich angefallenen Gewährleistungsaufwendungen unter Berücksichtigung von Gewährleistungs- und Kulanzfristen sowie der Umsatzentwicklung über mehrere Jahre.

Die **personalbezogenen Rückstellungen** betreffen insbesondere Altersteilzeitverpflichtungen, Verpflichtungen im Zusammenhang mit Restrukturierungsmaßnahmen sowie Jubiläumsleistungen. Die Rückstellungen für Altersteilzeitverpflichtungen umfassen die einzel- oder tarifvertraglich vereinbarten Aufstockungsbeträge zur Rentenversicherung sowie die während der Freistellungsphase zu leistenden Entgeltzahlungen. Die Ansammlung erfolgt rätierlich ab Verpflichtungsbeginn.

Der überwiegende Teil der Altersteilzeitverpflichtungen wird über ein Treuhandmodell gegen Insolvenz abgesichert. Das ausschließlich der Erfüllung der Altersteilzeitverpflichtungen dienende und dem Zugriff aller übrigen Gläubiger entzogene Planvermögen wird mit den Rückstellungen saldiert (Planvermögen). Dieses wird mit dem beizulegenden Zeitwert bewertet. Übersteigt das Planvermögen den Rückstellungswert, wird der übersteigende Betrag unter den langfristigen finanziellen Vermögenswerten ausgewiesen. Die Erträge aus dem Planvermögen werden mit dem Aufwand aus der Aufzinsung der Rückstellungen in der Gewinn- und Verlustrechnung saldiert ausgewiesen.

Rückstellungen für Restrukturierungsmaßnahmen werden gebildet, sobald ein formaler Plan vorliegt und den betroffenen Parteien kommuniziert wurde.

Rückstellungen für Dienstzeitjubiläen werden nach versicherungsmathematischen Grundsätzen ermittelt.

Langfristige Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr werden mit ihrem auf den Bilanzstichtag abgezinsten Erfüllungsbetrag angesetzt. Eine Abzinsung erfolgt, soweit der Zinseffekt wesentlich ist.

Ertragsteuern

Die **tatsächlichen Ertragsteuerforderungen und Ertragsteuerrückstellungen** für die laufende und frühere Perioden, die auch steuerliche Risiken umfassen, werden mit dem Betrag bemessen, in dessen Höhe eine Erstattung von der bzw. eine Zahlung an die Steuerbehörde erwartet wird. Der Berechnung des Betrags werden die Steuersätze und Steuergesetze zugrunde gelegt, die zum Bilanzstichtag gelten.

Aktive und passive latente Steuern werden auf temporäre Differenzen zwischen den steuerlichen Wertansätzen und den IFRS-Buchwerten gebildet. Die aktiven latenten Steuern umfassen auch Steuererminderungsansprüche, die sich aus der erwarteten Nutzung bestehender Verlustvorträge und Steuergutschriften in den Folgejahren ergeben. Die latenten Steuern werden auf Basis der Steuersätze ermittelt, die nach der derzeitigen Rechtslage in den einzelnen Ländern zum Realisationszeitpunkt gelten bzw. mit hinreichender Wahrscheinlichkeit erwartet werden.

Aktive latente Steuern auf temporäre Differenzen sowie auf steuerliche Verlustvorträge werden nur angesetzt, wenn eine hinreichende Wahrscheinlichkeit gegeben ist, dass die daraus resultierenden Steuererminderungen in Zukunft tatsächlich eintreten werden.

Der Buchwert der aktiven latenten Steuern wird an jedem Bilanzstichtag überprüft und in dem Umfang reduziert, in dem es nicht mehr wahrscheinlich ist, dass ein ausreichendes zu versteuerndes Ergebnis zur Verfügung stehen wird, gegen das der latente Steueranspruch zumindest teilweise verwendet werden kann. Nicht angesetzte latente Steueransprüche werden an jedem Bilanzstichtag überprüft und in dem Umfang angesetzt, in dem es wahrscheinlich geworden ist, dass ein künftiges zu versteuerndes Ergebnis die Realisierung des latenten Steueranspruchs ermöglicht.

Außerdem werden keine aktiven und passiven latenten Steuern angesetzt, wenn diese aus dem erstmaligen Ansatz eines Geschäfts- oder Firmenwerts, eines Vermögenswerts oder einer Schuld im Rahmen eines Geschäftsvorfalles resultieren, bei dem es sich nicht um einen Unternehmenszusammenschluss handelt, und wenn durch diesen erstmaligen Ansatz weder das bilanzielle Ergebnis vor Ertragsteuern noch das zu versteuernde Ergebnis beeinflusst wird.

Latente Steuern, die sich auf Posten beziehen, die direkt im Eigenkapital erfasst werden, werden ebenfalls im Eigenkapital und nicht in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Latente Steueransprüche und latente Steuerschulden werden miteinander verrechnet, wenn der Konzern einen einklagbaren Anspruch auf Aufrechnung der tatsächlichen Steuererstattungsansprüche gegen tatsächliche Steuerschulden hat und diese sich auf Ertragsteuern des gleichen Steuersubjekts beziehen, die von derselben Steuerbehörde erhoben werden.

Ermessensentscheidungen und Unsicherheiten bei Schätzungen

Die Aufstellung des Konzernabschlusses erfordert, dass Annahmen getroffen und Schätzungen verwendet werden, die sich auf Höhe und Ausweis der bilanzierten Vermögenswerte und Schulden, der Erträge und Aufwendungen sowie der Eventualverbindlichkeiten auswirken.

Wesentliche Annahmen und Schätzungen, die bei Ansatz und Bewertung der Bilanzposten zur Anwendung kommen, werden nachstehend erläutert.

ZF realisiert den **Umsatz** aus einer Transaktion mit einem Kunden zu dem Zeitpunkt, in dem ZF ihre Leistungsverpflichtung erfüllt hat und die Kontrolle über das Produkt oder die Dienstleistung auf den Kunden übergeht. Im größten Teil der Transaktionen ergibt sich der Kontrollübergang auf der Grundlage der mit dem Kunden vereinbarten Lieferbedingungen (Incoterms). Die gebräuchlichsten Incoterms sind dabei ab Werk (Ex Works) und Frei Frachtführer (FCA). Nach erfolgtem Kontrollübergang erfolgt die Zahlung für die erbrachte Leistung gemäß branchenüblichen und von der individuellen Kundenbonität abhängigen Zahlungsbedingungen. Soweit Garantieleistungen an Kunden erbracht werden, die Dienstleistungscharakter haben und über die üblichen Gewährleistungsvereinbarungen hinausgehen, erfolgt die Umsatzrealisierung zeitraumbezogen über den vereinbarten Leistungszeitraum.

Bei den nicht-serienverbundenen Umsätzen erhält ZF vor oder während der Leistungserbringung zum Teil Anzahlungen auf die zu erbringenden Leistungen. Der der Umsatzrealisierung zugrundeliegende Transaktionspreis bemisst sich nach dem im Zeitpunkt der Transaktion vertraglich vereinbarten Zahlungsanspruch. Bestehende variable Preisanteile, wie z. B. Preisreduzierungen, die an das Erreichen bestimmter Mengenziele gebunden sind oder an die Entwicklung von Materialpreisen oder Wechselkursen, werden periodisch auf ihre Realisierbarkeit hin überprüft.

Die **Vertragsvermögenswerte** (Ziffer 12 des Konzernanhangs) werden in Abhängigkeit von der Projektklaufzeit und den Stückpreisen amortisiert. Die Vermögenswerte werden regelmäßig anhand des Auftragseingangs und der Umsatzerwartungen auf ihre Realisierbarkeit überprüft. Soweit Anhaltspunkte dafür vorliegen, dass ein Vertragsvermögenswert nicht werthaltig ist, erfolgt in entsprechender Höhe eine Wertberichtigung.

Bei der Aktivierung von **Entwicklungskosten** unter den immateriellen Vermögenswerten (Ziffer 16 des Konzernanhangs) fließen Einschätzungen des Managements hinsichtlich der

technischen und wirtschaftlichen Realisierbarkeit der Entwicklungsprojekte in die Ansatzentscheidung ein. Die Bewertung der aktivierten Entwicklungskosten ist abhängig von Annahmen über die Höhe und den Zeitraum des Zuflusses der erwarteten zukünftigen Cashflows sowie über die anzuwendenden Diskontierungssätze.

Bei der Bilanzierung von sonstigen **immateriellen Vermögenswerten** und **Sachanlagen** beziehen sich Annahmen und Schätzungen im Wesentlichen auf die Festlegung von Nutzungsdauern.

Für die Bewertung und die Bestimmung der Nutzungsdauern von im Rahmen von **Unternehmenserwerben** zu bilanzierenden Vermögenswerten, Schulden und Eventualverbindlichkeiten waren überwiegend Cashflow-basierte Schätzungen vorzunehmen. Bei der Allokation erworbener Geschäfts- oder Firmenwerte waren Schätzungen über die Höhe und den zeitlichen Anfall zukünftiger, sich aus Synergien ergebender Cashflows erforderlich.

Im Rahmen der **Impairment-Tests** (Ziffer 19 des Konzernanhangs) kommen Annahmen und Schätzungen bei der Bestimmung der erwarteten zukünftigen Cashflows sowie bei der Festlegung der Diskontierungssätze zur Anwendung. Insbesondere im Bereich der immateriellen Vermögenswerte kann sich hieraus ein Einfluss auf den jeweiligen Wert ergeben.

Die Beurteilung der Werthaltigkeit von **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen** (Ziffer 11 des Konzernanhangs) unterliegt Ermessensentscheidungen hinsichtlich der Einschätzung der erwarteten Ausfallwahrscheinlichkeit.

Bei der Bilanzierung von **aktiven latenten Steuern** (Ziffer 8 des Konzernanhangs) beziehen sich Annahmen und Schätzungen im Wesentlichen auf die Wahrscheinlichkeit, dass die erwarteten Steuerminderungen in Zukunft tatsächlich eintreten werden.

Bei der Ermittlung der im Konzernabschluss angesetzten ausstehenden Kundenbelastungen oder Gutschriften an den Kunden als Teil der **Vertragsverbindlichkeiten** (Ziffer 21 des Konzernanhangs) im Zusammenhang mit Preis- oder Mengendifferenzen wurden Annahmen und Schätzungen aufgrund laufender Kundenverhandlungen oder vergangener Erfahrungen mit Kunden getroffen.

Die versicherungsmathematische Bewertung der **Rückstellungen für Pensionen** (Ziffer 24 des Konzernanhangs) erfolgt insbesondere auf der Basis von Annahmen zu Abzinsungssätzen, künftiger Rentenentwicklung und Altersverschiebungen.

Die Ermittlung der **Garantierückstellungen** (Ziffer 23 des Konzernanhangs) unterliegt Annahmen und Schätzungen, die sich auf die Zeitspanne zwischen Lieferzeitpunkt und Eintritt des Garantiefalls, Garantie- und Kulanzfristen sowie auf die zukünftigen Garantiebelastungen beziehen.

Die Ermittlung von **Drohverlustrückstellungen** (Ziffer 23 des Konzernanhangs) unterliegt Ermessensentscheidungen hinsichtlich der Auslegung von Lieferverträgen. Wesentliche Entscheidungskriterien sind hierbei die verbindlich festgelegte Lieferdauer sowie Liefermengen und -preise.

ZF Friedrichshafen AG und ihre Tochtergesellschaften sind mit verschiedenen Ansprüchen aus **Rechtsstreitigkeiten** (Ziffer 33 des Konzernanhangs), insbesondere im Zusammenhang mit Garantiefällen sowie kartellrechtlichen Verfahren und behördlichen Untersuchungen, konfrontiert. Vor dem Hintergrund komplexer rechtlicher Fragestellungen ist die Einschätzung des Ausgangs der Verfahren ermessensbehaftet. Bei der Bildung von Rückstellungen werden Wahrscheinlichkeit und Höhe der Inanspruchnahme berücksichtigt. Die Beurteilung beruht auf internen Einschätzungen, die einzelfallabhängig durch Einbezug externer Berater und Rechtsanwälte unterstützt werden. Die Einschätzungen werden bei neuen Erkenntnissen und Änderungen der Sachlage angepasst und können vom tatsächlichen Ausgang der Verfahren deutlich abweichen. Hieraus können sich Auswirkungen auf die zünftige Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns ergeben.

Beim Ansatz von Nutzungsrechten aus **Leasingverhältnissen** (Ziffer 18 des Konzernanhangs) sowie Leasingverbindlichkeiten sind Verlängerungs-, Kündigungs- und Kaufoptionen zu berücksichtigen, sofern sie mit hinreichender Sicherheit ausgeübt werden. Hinreichend wahrscheinliche Verlängerungs- und Kaufoptionen führen zu einer Erhöhung der zukünftigen Zahlungen und somit zu höheren Nutzungsrechten und in der Folge zu höheren zukünftigen Abschreibungen. Hinreichend wahrscheinliche Kündigungsoptionen führen hingegen zu einer Verringerung der angesetzten Nutzungsrechte und zu niedrigeren zukünftigen Abschreibungen. Insbesondere Immobilienmietverträge können solche Optionen enthalten, deren Ausübung unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Aspekte regelmäßig überprüft wird.

Weitere wesentliche Ermessensentscheidungen wurden nicht getroffen.

Die tatsächlichen Werte können in Einzelfällen von den getroffenen Annahmen und Schätzungen abweichen. Änderungen werden zum Zeitpunkt einer besseren Kenntnis erfolgswirksam berücksichtigt.

Zum Zeitpunkt der Aufstellung des Konzernabschlusses unterlagen die zugrunde gelegten Schätzungen keinen bedeutenden Risiken, sodass im folgenden Geschäftsjahr nicht von einer wesentlichen Anpassung der in der Konzernbilanz ausgewiesenen Vermögenswerte und Schulden auszugehen ist.

Änderungen von Rechnungslegungsmethoden

Leasingverhältnisse IFRS 16

Ab 1. Januar 2019 wendet ZF den neuen Standard zur Bilanzierung von Leasingverhältnissen („IFRS 16“) an. Ein Leasingverhältnis ist ein Vertrag, der das Recht auf Nutzung eines Vermögenswerts für einen vereinbarten Zeitraum gegen Entgelt überträgt. ZF ist Leasingnehmer von Produktions-, Lager und Bürogebäuden sowie wertmäßig in geringerem Umfang von Gabelstaplern und Fahrzeugen.

IFRS 16 ersetzt und ändert die bisherigen Vorgaben des IAS 17 zur Leasingbilanzierung bei Leasingnehmern. Die bisher gemäß IAS 17 auf der Leasingnehmer-Seite vorzunehmende Unterscheidung zwischen bilanzwirksamen Verpflichtungen aus Finance Lease-Verträgen und bilanzunwirksamen Verpflichtungen aus Operate Lease-Verträgen wird aufgehoben und durch ein Bilanzierungsmodell für Leasingnehmer ersetzt, das eine Bilanzierungspflicht ähnlich der unter IAS 17 geltenden Regelung für Finance Lease-Verträge vorsieht. Konzeptionell der Vorgehensweise beim Finance Lease des IAS 17 weitgehend folgend, ist demnach gemäß IFRS 16 eine Verbindlichkeit in Höhe des Barwerts der künftigen Leasingzahlung und in entsprechender Höhe ein Vermögenswert in Form eines Nutzungsrechts zu bilanzieren. In der Ergebnisrechnung hat entsprechend eine Trennung zwischen dem Abschreibungsaufwand für das Nutzungsrecht und dem Zinsaufwand aus der Leasingverbindlichkeit zu erfolgen, wobei der Zinsaufwand im Finanzergebnis auszuweisen ist.

ZF hat bei der erstmaligen Anwendung von IFRS 16 die modifizierte retrospektive Methode gewählt, wonach der kumulative Effekt aus der erstmaligen Anwendung von IFRS 16 per 1. Januar 2019 in den Gewinnrücklagen erfasst wurde. Dabei wurden die Vergleichszahlen des Vorjahres einschließlich der Angaben im Konzernanhang nicht angepasst und sind damit nur eingeschränkt vergleichbar.

Die Gründe für die wesentlichen Veränderungen aus der Anwendung von IFRS 16 sowie die Anpassungen der Beträge zum 1. Januar 2019 werden nachfolgend beschrieben. Weiterhin werden die Konzernbilanz zum 31. Dezember 2019 sowie die Konzern-Kapitalflussrechnung und die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung für das Geschäftsjahr 2019 bereinigt um die Effekte aus der Anwendung von IFRS 16 dargestellt.

Änderungen ergaben sich vor allem in der bilanziellen Erfassung von vormals als sog. „Operate-Leases“ eingestuftten Verträgen. Diese wurden bis zum 31. Dezember 2018 bilanzunwirksam im Aufwand erfasst. Mit der Erstanwendung des IFRS 16 erfolgte für diese Verträge die Aktivierung eines Nutzungsrechts sowie Passivierung einer Leasingverbindlichkeit.

Bei der Erstanwendung wurden die in IFRS 16 vorgegebenen Übergangsregelungen berücksichtigt und die im Standard vorgesehenen Wahlrechte und Erleichterungsmöglichkeiten wie folgt ausgeübt:

- Zum Erstanwendungszeitpunkt wurde keine Neueinschätzung der unter IAS 17 bestehenden Verträge als Leasingverhältnisse vorgenommen.
- Leasingverhältnisse, die vor dem 1. Januar 2020 endeten, wurden – unabhängig von ihrer ursprünglichen Laufzeit – als kurzfristige Leasingverhältnisse und somit bilanzunwirksam, direkt im Aufwand, erfasst.
- Bis auf sehr wenige Ausnahmen erfolgte die Bewertung der Nutzungsrechte aus Leasingverhältnissen in Höhe der Leasingverbindlichkeit. Diese bemisst sich als Barwert der ausstehenden Leasingzahlungen am 1. Januar 2019, abgezinst mit dem zu diesem Zeitpunkt vorherrschenden Grenzfremdkapitalzinssatz.
- Anfängliche, direkte Kosten wurden bei der Bewertung der Nutzungsrechte aus Leasingverhältnissen am 1. Januar 2019 nicht berücksichtigt.
- Auf eine Prüfung der Wertminderung der Nutzungsrechte am 1. Januar 2019 wurde – unter Berücksichtigung gegebenenfalls bestehender Rückstellungen für belastende Verträge – verzichtet.
- Verlängerungs-, Kündigungs- und Kaufoptionen wurden – sofern hinreichend wahrscheinlich – bei der Bemessung der Nutzungsrechte und Leasingverbindlichkeiten sowie der Abschreibungsdauer berücksichtigt. Hinreichend wahrscheinliche Verlängerungs- und Kaufoptionen führen zu einer Erhöhung der Nutzungsrechte und in der Folge einer höheren zukünftigen Abschreibung. Hinreichend wahrscheinliche Kündigungsoptionen hingegen führen zu einer Verringerung der angesetzten Nutzungsrechte und somit zu niedrigeren zukünftigen Abschreibungen.

Auch über die Erstanwendung hinaus bestehen Bilanzierungswahlrechte sowie Erleichterungsmöglichkeiten, die von ZF wie folgt ausgeübt werden:

- Verträge mit einer Laufzeit bis zu einem Jahr sowie Verträge für selbstständig nutzbare Vermögenswerte, die nur einen geringen Wert haben, werden unverändert direkt im Aufwand und somit bilanzunwirksam erfasst.
- ZF wendet IFRS 16 nicht auf Verhältnisse an, denen ein immaterieller Vermögenswert (einschließlich Software und Lizenzen) zugrunde liegt. Diese werden weiterhin gemäß IAS 38 bilanziert.

Aus der Umsetzung des IFRS 16 ergeben sich im Wesentlichen folgende Auswirkungen:

- Für vormals bestehende Operate-Leasingverhältnisse wurden zum 1. Januar 2019 Nutzungsrechte in Höhe von 625 Mio. € aktiviert und zugehörige Leasingverbindlichkeiten in Höhe von 661 Mio. € passiviert. Diese beziehen sich im Wesentlichen auf Immobilienmietverträge (Nutzungsrecht i. H. v. 555 Mio. €) sowie auf Betriebs- und Geschäftsausstattung wie Gabelstapler und Kraftfahrzeuge (Nutzungsrecht i. H. v. 61 Mio. €). Für einzelne Immobilienverträge wurde auf das Wahlrecht zur Bewertung des Nutzungsrechts in Höhe der Leasingverbindlichkeit verzichtet. Der sich daraus ergebende Unterschied zwischen Nutzungsrecht und Leasingverbindlichkeit am 1. Januar 2019 in Höhe von 36 Mio. € wurde direkt in den Gewinnrücklagen erfasst.

- Durch die Anwendung des IFRS 16 hat sich die Bilanzsumme in der Eröffnungsbilanz 2019 um 2 % erhöht.
- Der Barwert der Leasingverbindlichkeiten wurde unter Anwendung des jeweils vorherrschenden fristen- und währungskongruenten Grenzfremdkapitalzinssatzes ermittelt. Dieser wurde aus am Markt beobachteten Kreditrisikoaufschlägen und Swapsätzen hergeleitet und beträgt bei der Erfassung im gewichteten Durchschnitt 3,4 %.
- Nach IAS 17 waren nicht ausgeübte Verlängerungsoptionen bei der Bewertung der Finanzverbindlichkeit aus Finance Lease-Verträgen nur in bestimmten Fällen zu berücksichtigen. Sofern deren Ausübung hinreichend sicher ist, werden diese unter IFRS 16 im Bilanzansatz berücksichtigt.
- In geringfügigem Umfang ergaben sich temporäre Differenzen, für die latente Steuern angesetzt wurden.

Ausgehend vom Nominalwert der künftigen Mindestleasingzahlungen zum 31. Dezember 2018 ergab sich die in folgender Tabelle dargestellte Überleitung auf den Eröffnungsbilanzwert der Leasingverbindlichkeiten zum 1. Januar 2019:

in Mio. €	
Nominalwert der künftigen Mindestleasingzahlungen zum 31. Dezember 2018	718
Anwendungserleichterung für kurzfristige Leasingverhältnisse	-38
Anwendungserleichterung für Leasingverhältnisse von geringwertigen Vermögenswerten	-5
Verpflichtungen aus Verlängerungs- und Kündigungsoptionen	86
Sonstiges	10
Verpflichtungen aus nach IAS 17 als Operate-Leases bilanzierten Verhältnissen zum 1. Januar 2019 (undiskontiert)	771
Abzinsung	-110
Barwert der Verpflichtungen aus nach IAS 17 als Operate-Leases bilanzierten Verhältnissen zum 1. Januar 2019	661
Buchwert der Verbindlichkeiten aus nach IAS 17 als Finance-Leases bilanzierten Verhältnissen zum 31. Dezember 2018	35
Buchwert der Leasingverbindlichkeiten zum 1. Januar 2019	696

Die wesentlichen Auswirkungen der Anwendung des neuen Standards IFRS 16 auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage werden in den folgenden Abschnitten erläutert.

In der nachfolgenden Tabelle wird die Anpassung der Eröffnungsbilanz zum 1. Januar 2019 dargestellt:

Aktiva in Mio. €	31.12.2018 veröffentlicht	Anpassungen	01.01.2019 angepasst
Kurzfristige Vermögenswerte			
Flüssige Mittel	922		922
Finanzielle Vermögenswerte	84		84
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	5.161		5.161
Vertragsvermögenswerte	82		82
Sonstige Vermögenswerte	482		482
Ertragsteuerforderungen	89		89
Vorräte	3.915		3.915
	10.735		10.735
Langfristige Vermögenswerte			
Finanzielle Vermögenswerte	945		945
At-Equity-Beteiligungen	454		454
Vertragsvermögenswerte	109		109
Sonstige Vermögenswerte	102		102
Immaterielle Vermögenswerte	7.205		7.205
Sachanlagevermögen	6.630	625	7.255
Latente Steuern	910	5	915
	16.355	630	16.985
	27.090	630	27.720

Passiva in Mio. €	31.12.2018 veröffentlicht	Anpassungen	01.01.2019 angepasst
Kurzfristige Schulden			
Finanzielle Schulden	606	115	721
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	5.467		5.467
Vertragsverbindlichkeiten	899		899
Sonstige Verbindlichkeiten	1.494		1.494
Ertragsteuerrückstellungen	294		294
Sonstige Rückstellungen	812		812
	9.572	115	9.687
Langfristige Schulden			
Finanzielle Schulden	4.464	546	5.010
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	40		40
Vertragsverbindlichkeiten	357		357
Sonstige Verbindlichkeiten	98		98
Rückstellungen für Pensionen	4.389		4.389
Sonstige Rückstellungen	379		379
Latente Steuern	484		484
	10.211	546	10.757
Eigenkapital			
Gezeichnetes Kapital	500		500
Kapitalrücklage	386		386
Gewinnrücklagen	6.128	-30	6.098
Eigenkapitalanteil Aktionäre der ZF Friedrichshafen AG	7.014	-30	6.984
Anteile ohne beherrschenden Einfluss	293	-1	292
	7.307	-31	7.276
	27.090	630	27.720

Aus den nachfolgenden Tabellen ist der Effekt aus der Anwendung von IFRS 16 auf die von der Änderung betroffenen Abschlussposten zum 31. Dezember 2019 ersichtlich. In der Tabelle werden die Werte unter Anwendung von IFRS 16 (Spalte 1) den Werten ohne Berücksichtigung von IFRS 16 (Spalte 2) für die wesentlichen betroffenen Posten gegenübergestellt.

In der Ergebnisrechnung hat sich die Anwendung des IFRS 16 dahingehend ausgewirkt, dass Miet- und Leasingaufwendungen für vormals als „Operate-Lease“ bilanzierte Verträge nun aufgeteilt werden in Abschreibungs- und Zinsaufwand. Der Abschreibungsaufwand wird, wie vormals der Miet- und Leasingaufwand, in den Funktionskosten ausgewiesen, während der Zinsaufwand im Finanzergebnis dargestellt wird. Für die Folgebewertung zum 31. Dezember 2019 wurden die aktivierten Nutzungsrechte linear über die Vertragslaufzeit – oder sofern kürzer – die wirtschaftliche Nutzungsdauer abgeschrieben. Im Vergleich zur früheren Erfassung der Aufwendungen aus Operate-Leasingverhältnissen ausschließlich im operativen Ergebnis ergibt sich eine Verbesserung des EBIT in Höhe von 13 Mio. € sowie eine Verschlechterung des Zinsergebnisses in Höhe von 26 Mio. €.

Gewinn- und Verlustrechnung in Mio. €	2019 einschließlich IFRS 16	2019 ohne IFRS 16	2018 ohne IFRS 16
Kosten der umgesetzten Leistung	30.768	30.774	30.827
Bruttoergebnis vom Umsatz	5.750	5.744	6.102
Forschungs- und Entwicklungskosten	2.270	2.272	2.158
Vertriebskosten	1.267	1.268	1.290
Verwaltungskosten	1.312	1.316	1.303
EBIT	927	914	1.537
Finanzaufwendungen	746	721	576
Ergebnis vor Steuern	540	552	1.228
Ertragsteuern	140	143	261
Ergebnis nach Steuern	400	409	967
davon Aktionäre der ZF Friedrichshafen AG	350	359	904
davon Anteile ohne beherrschenden Einfluss	50	50	63

	31.12.2019 einschließlich IFRS 16	31.12.2019 ohne IFRS 16	31.12.2018 ohne IFRS 16
Aktiva in Mio. €			
Langfristige Vermögenswerte			
Sachanlagevermögen	7.669	6.983	6.630
Latente Steuern	1.291	1.283	910
Passiva in Mio. €			
Kurzfristige Schulden			
Finanzielle Schulden	1.259	1.126	606
Langfristige Schulden			
Finanzielle Schulden	8.430	7.829	4.464
Eigenkapital	7.106	7.146	7.307

In der Kapitalflussrechnung wirkt sich die Anwendung des IFRS 16 erhöhend auf den Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit aus (157 Mio. €). Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit wird in Höhe der Rückführung der Leasingverbindlichkeiten (131 Mio. €) sowie des in den Leasingzahlungen enthaltenen Zinsanteils (26 Mio. €) belastet.

Rückstellungen für Pensionen

ZF-Konzerngesellschaften in Deutschland haben im Jahr 2004 ihren Mitarbeitern eine Zusage erteilt, die neben typischen Jubiläumsleistungen auch ein Altersversorgungselement in Form eines Rentenbausteins enthält, der bei Erreichen des Dienstjubiläums gemäß einer festen Formel als Arbeitgeberbeitrag in die betriebliche Altersversorgung geleistet wird. Die Bilanzierung und Bewertung dieser Zusage wurde ab dem Geschäftsjahr 2019 geändert. Vormalig wurde die Zusage bis zum Erreichen des Dienstjubiläums als sonstige Rückstellung bewertet und ausgewiesen. Bei Erreichen des Jubiläums erfolgte die Bilanzierung und Bewertung als Pensionsrückstellung, was zu einem entsprechenden Anstieg der Verpflichtung sowie einer Umgliederung von den sonstigen Rückstellungen in die Pensionsrückstellungen zu diesem Zeitpunkt führte. Ab dem Geschäftsjahr 2019 erfolgt für Bilanzierungszwecke eine Aufteilung in typische Jubiläumsleistungen, die als sonstige Rückstellungen angesetzt werden, sowie eine Altersversorgungskomponente, die über die gesamte Anwartschaftsphase hinweg als Pensionsverpflichtung bilanziert wird.

Diese Bilanzierungsänderung dient der konsistenten Darstellung der Verpflichtung im Verlauf des gesamten Erdienungszeitraums.

Die Vergleichszahlen einschließlich der Angaben im Konzernanhang wurden rückwirkend angepasst.

Auf die Konzernbilanz zum 1. Januar 2018 sowie 31. Dezember 2018 hat sich die Bilanzierungsänderung wie folgt ausgewirkt:

	01.01.2018 veröffentlicht	Anpassungen	01.01.2018 angepasst
Aktiva in Mio. €			
Kurzfristige Vermögenswerte	11.205		11.205
Langfristige Vermögenswerte			
Latente Steuern	772	46	818
	16.628	46	16.674
	27.833	46	27.879
Passiva in Mio. €			
Kurzfristige Schulden	10.442		10.442
Langfristige Schulden			
Rückstellungen für Pensionen	3.851	270	4.121
Sonstige Rückstellungen	613	-118	495
	10.606	152	10.758
Eigenkapital			
Gewinnrücklagen	5.600	-106	5.494
	6.785	-106	6.679
	27.833	46	27.879

Aktiva in Mio. €	31.12.2018 veröffentlicht	Anpassungen	31.12.2018 angepasst
Kurzfristige Vermögenswerte	10.735		10.735
Langfristige Vermögenswerte			
Latente Steuern	852	58	910
	16.297	58	16.355
	27.032	58	27.090
Passiva in Mio. €	31.12.2018 veröffentlicht	Anpassungen	31.12.2018 angepasst
Kurzfristige Schulden	9.572		9.572
Langfristige Schulden			
Rückstellungen für Pensionen	4.065	324	4.389
Sonstige Rückstellungen	511	-132	379
	10.019	192	10.211
Eigenkapital			
Gewinnrücklagen	6.262	-134	6.128
	7.441	-134	7.307
	27.032	58	27.090

Die Auswirkungen der Bilanzierungsänderung auf die Posten der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung sowie Konzern-Gesamtergebnisrechnung 2018 sind im Folgenden dargestellt:

Gewinn- und Verlustrechnung in Mio. €	2018 veröffentlicht	Anpassungen	2018 angepasst
Kosten der umgesetzten Leistung	30.836	-9	30.827
Bruttoergebnis vom Umsatz	6.093		6.102
EBIT	1.528		1.537
Finanzaufwendungen	570	6	576
Ergebnis vor Steuern	1.225		1.228
Ertragsteuern	260	1	261
Ergebnis nach Steuern	965		967
davon Aktionäre der ZF Friedrichshafen AG	902		904
davon Anteile ohne beherrschenden Einfluss	63		63
Gesamtergebnisrechnung in Mio. €	2018 veröffentlicht	Anpassungen	2018 angepasst
Ergebnis nach Steuern	965	2	967
Posten, die zukünftig nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung umgliedert werden			
Versicherungsmathematische Verluste aus Pensionsverpflichtungen	-319	-43	-362
Ertragsteuern	92	13	105
	-246		-276
Sonstiges Ergebnis nach Steuern	-166		-196
Gesamtergebnis	799		771
davon Aktionäre der ZF Friedrichshafen AG	737		709
davon Anteile ohne beherrschenden Einfluss	62		62

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN-GEWINN- UND VERLUST-RECHNUNG

Die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung ist nach dem Umsatzkostenverfahren aufgestellt.

1 Umsatzerlöse

Die Umsatzerlöse aus Verträgen mit Kunden sind in den folgenden Tabellen nach Art der Umsatzerlöse und geografischen Regionen gegliedert:

in Mio. €	2019	2018
Umsatzerlöse Seriengeschäft	31.797	32.057
Umsatzerlöse Aftermarket- und Servicebereich	3.274	3.288
Sonstige Umsatzerlöse	1.447	1.584
	36.518	36.929

in Mio. €	2019	2018
Inland	7.052	7.405
Westeuropa	6.888	7.297
Osteuropa	2.759	2.688
Nordamerika	10.435	10.264
Südamerika	1.068	1.034
Asien-Pazifik	7.847	8.008
Afrika	469	233
	36.518	36.929

2 Kosten der umgesetzten Leistung

in Mio. €	2019	2018
Materialaufwand	22.532	22.668
Personalaufwand	4.783	4.752
Abschreibungen	1.545	1.432
Übrige	1.908	1.975
	30.768	30.827

3 Sonstige Erträge

in Mio. €	2019	2018
Währungsgewinne	375	349
Erträge aus Sicherungsgeschäften	77	91
Erträge aus dem Abgang von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	9	19
Miet- und Pächterlöse	5	2
Erträge aus Entkonsolidierungen	0	83
Passiver Unterschiedsbetrag aus Unternehmenserwerb	3	0
Übrige Erträge	116	107
	585	651

4 Sonstige Aufwendungen

in Mio. €	2019	2018
Währungsverluste	390	367
Aufwendungen aus Sicherungsgeschäften	82	90
Veränderung der Wertminderungen auf Forderungen	20	15
Verluste aus dem Abgang von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	13	9
Übrige Aufwendungen	97	131
	602	612

5 Beteiligungsergebnis

in Mio. €	2019	2018
Aufwand aus Entkonsolidierungen	0	-1
Ergebnis aus At-Equity-Bewertung	25	44
Ergebnis aus At-Equity-Beteiligungen	25	43
Beteiligungserträge	18	23
Zuschreibungen auf Beteiligungsunternehmen	0	77
Erträge aus dem Abgang von Beteiligungsunternehmen	0	6
Aufwendungen aus dem Abgang von Beteiligungsunternehmen	0	-2
Sonstiges Beteiligungsergebnis	18	104
Beteiligungsergebnis	43	147

6 Finanzerträge

in Mio. €	2019	2018
Zinsen aus kurzfristigen Geldanlagen	8	5
Zinsen aus langfristigen Geldanlagen	5	4
Sonstige Zinsen	18	25
Erträge aus Planvermögen	23	0
Zinserträge	54	34
Währungsgewinne	219	137
Erträge aus derivativen Finanzinstrumenten	84	96
Buchgewinne aus dem Abgang von Wertpapieren	2	0
Sonstige Finanzerträge	305	233
Finanzerträge	359	267

Die Zinserträge nach der Effektivzinsmethode betragen im Geschäftsjahr 31 Mio. € (Vj. 34 Mio. €).

7 Finanzaufwendungen

in Mio. €	2019	2018
Zinsen aus finanziellen Schulden	194	200
Zinsen aus Leasingverbindlichkeiten	26	0
Sonstige Zinsen	27	11
Aufzinsung von Pensionsrückstellungen	62	62
Aufzinsung von sonstigen langfristigen Posten	0	16
Zinsaufwendungen	309	289
Währungsverluste	209	139
Aufwendungen aus derivativen Finanzinstrumenten	108	111
Abschreibungen auf Finanzforderungen	71	5
Buchverluste aus dem Abgang von Wertpapieren	2	0
Transaktions- und Nebenkosten	47	32
Sonstige Finanzaufwendungen	437	287
Finanzaufwendungen	746	576

8 Ertragsteuern

Die Ertragsteueraufwendungen setzten sich wie folgt zusammen:

in Mio. €	2019	2018
Tatsächliche Steuern	337	460
Latente Steuern	-197	-199
Ertragsteueraufwendungen	140	261

In den tatsächlichen Ertragsteueraufwendungen waren Anpassungen in Höhe von 26 Mio. € (Vj. 58 Mio. €) für laufende Steuern früherer Geschäftsjahre enthalten. Die latenten Steuererträge beinhalten Steuererträge von rund 203 Mio. € (Vj. 261 Mio. €) in Zusammenhang mit der Entwicklung der temporären Unterschiede.

Für die Ermittlung der tatsächlichen Steuern in Deutschland wurde ein Gesamtsteuersatz von 30 % herangezogen, der sich aus dem Körperschaftsteuersatz von 15 %, dem Solidaritätszuschlag von 5,5 % und einem durchschnittlichen Gewerbesteuersatz von 14,175 % ergibt. Die tatsächlichen Steuern von ausländischen Tochterunternehmen wurden auf der Grundlage des jeweiligen nationalen Steuerrechts und mit dem im Sitzland maßgeblichen Steuersatz ermittelt. Aktive und passive latente Steuern werden in Deutschland und im Ausland mit den Steuersätzen bewertet, die voraussichtlich im Zeitpunkt der Realisierung des Vermögenswerts beziehungsweise der Erfüllung der Verbindlichkeit gültig sind.

Die auf Basis des deutschen Gesamtsteuersatzes von 30 % (Vj. 30 %) erwarteten Ertragsteueraufwendungen (laufende und latente) weichen von den ausgewiesenen Ertragsteueraufwendungen wie folgt ab:

in Mio. €	2019	2018
Erwarteter Ertragsteueraufwand	162	368
Erhöhung/Minderung der Ertragsteuern durch		
Steuerwirkungen aufgrund unterschiedlicher nationaler Steuersätze und Besteuerungssysteme	-66	-109
Auswirkungen von Steuerrechtsänderungen	6	11
Steuerwirkungen aufgrund des Nichtansatzes und der Wertberichtigung latenter Steuern oder deren Umkehrung	22	11
Steuerwirkungen aufgrund permanenter Differenzen ¹⁾	10	-54
Steuerwirkungen aufgrund von Sachverhalten vergangener Perioden	8	37
Sonstiges	-2	-3
Ausgewiesener Ertragsteueraufwand	140	261

1) In den permanenten Differenzen sind steuerentlastende Sachverhalte wie Steuergutschriften sowie nicht abzugsfähige Betriebsausgaben enthalten.

Die aktiven und passiven latenten Steuern (brutto) verteilen sich auf folgende Bilanzposten.

in Mio. €	2019		2018	
	Aktive latente Steuern	Passive latente Steuern	Aktive latente Steuern	Passive latente Steuern
Immaterielle Vermögenswerte	0	673	0	786
Übrige Aktiva	229	248	307	204
Pensionen	1.040	0	664	0
Übrige Passiva	477	205	243	63
Steuerliche Verlustvorträge und Steuergutschriften	259	0	265	0
Summe	2.005	1.126	1.479	1.053
Saldierung	-714	-714	-569	-569
	1.291	412	910	484

Die Veränderung der latenten Steuern ergibt sich, neben erfolgswirksam in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfassten Ertragsteuern, aus der Umstellung auf IFRS 16 (5 Mio. €), aus Veränderungen von Posten der Konzern-Gesamtergebnisrechnung sowie aus Fremdwährungseffekten.

Zum Geschäftsjahresende wies das Unternehmen steuerliche Verlustvorträge aus, die Verlustverrechnungsbeschränkungen unterlagen. Für diese wurden insoweit keine aktiven latenten Steuern angesetzt, als deren Nutzung durch künftige positive steuerliche Ergebnisse nicht wahrscheinlich ist.

Für die folgenden Sachverhalte wurden keine aktiven latenten Steuern angesetzt (Bruttobeträge):

in Mio. €	2019	2018
Abzugsfähige temporäre Differenzen	381	332
Steuerliche Verlustvorträge und Steuergutschriften	846	772
	1.227	1.104

Von den nicht angesetzten steuerlichen Verlustvorträgen sind 430 Mio. € (Vj. 368 Mio. €) zeitlich begrenzt (bis zu 20 Jahren) und 416 Mio. € (Vj. 404 Mio. €) zeitlich unbegrenzt nutz-

bar. Weitere Sachverhalte von 357 Mio. € (Vj. 340 Mio. €) wurden wegen äußerst geringer Wahrscheinlichkeit der Inanspruchnahme nicht berücksichtigt.

Für temporäre Unterschiede im Zusammenhang mit Tochterunternehmen sind latente Steuern zu bilden, wenn mit deren Realisierung zu rechnen ist. Auf erwirtschaftete Rücklagen von Tochterunternehmen wurden passive latente Steuern in Höhe von 61 Mio. € (Vj. 97 Mio. €) gebildet. Im Übrigen wurden auf die erwirtschafteten Rücklagen der Tochterunternehmen in Höhe von 1.907 Mio. € (Vj. 1.553 Mio. €) keine latenten Steuern gebildet, da die Gewinne auf unbestimmte Zeit reinvestiert werden sollen.

9 Sonstige Angaben zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

In der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung sind folgende Materialaufwendungen enthalten:

in Mio. €	2019	2018
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	22.481	22.609
Aufwendungen für bezogene Leistungen	327	320
Sonstiger Materialaufwand	34	32
	22.842	22.961

Die Personalaufwendungen teilen sich wie folgt auf:

in Mio. €	2019	2018
Direktes und indirektes Entgelt	6.324	6.262
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Unterstützung	1.184	1.144
Aufwendungen für Altersversorgung	256	232
	7.764	7.638

In den Personalaufwendungen sind Beträge für beitragsorientierte Pläne in Höhe von 358 Mio. € (Vj. 351 Mio. €) enthalten. Die darin enthaltenen Aufwendungen für staatliche Pläne in Höhe von 263 Mio. € (Vj. 277 Mio. €) umfassen im Wesentlichen die Arbeitgeberanteile zur Rentenversicherung, die in den sozialen Abgaben enthalten sind.

Leistungen aus Anlass der Beendigung von Arbeitsverhältnissen und aus anderen langfristig fälligen Leistungen an Arbeitnehmer wurden in Höhe von 45 Mio. € (Vj. 13 Mio. €) in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Diese betreffen Abfindungszahlungen sowie Aufwendungen aus der Zuführung zu Restrukturierungsrückstellungen.

Die planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagevermögen sind in den folgenden Posten der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung enthalten:

in Mio. €	Immaterielle Vermögenswerte		Sachanlagevermögen	
	2019	2018	2019	2018
Kosten der umgesetzten Leistung	295	290	1.250	1.142
Forschungs- und Entwicklungskosten	47	34	96	68
Vertriebskosten	187	183	24	9
Verwaltungskosten	22	21	118	65
	551	528	1.488	1.284

Die außerplanmäßigen Abschreibungen auf Sachanlagevermögen betragen 1 Mio. € (Vj. 3 Mio. €). Im Berichtsjahr erfolgten keine Zuschreibungen (Vj. 1 Mio. €). Auf immaterielle Vermögenswerte wurden keine außerplanmäßigen Abschreibungen (Vj. 2 Mio. €) und Zuschreibungen in Höhe von 1 Mio. € (Vj. 0 Mio. €) vorgenommen.

Die im Geschäftsjahr erfassten Aufwendungen für Forschung und Entwicklung betragen 2.270 Mio. € (Vj. 2.158 Mio. €). Darin sind planmäßige Abschreibungen auf aktivierte Entwicklungskosten in Höhe von 27 Mio. € (Vj. 17 Mio. €) enthalten.

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERNBILANZ

10 Finanzielle Vermögenswerte

in Mio. €	31.12.2019		31.12.2018	
	Gesamt	Davon kurzfristig	Gesamt	Davon kurzfristig
Anteile an Beteiligungsunternehmen	161	0	205	0
Wertpapiere	2.576	2.576	0	0
Finanzforderungen	203	105	183	51
Nettovermögen aus leistungsorientierten Plänen	562	0	542	0
Nettovermögen für andere Leistungsverpflichtungen gegenüber Arbeitnehmern	65	0	58	0
Derivative Finanzinstrumente	158	143	41	33
	3.725	2.824	1.029	84

Die Anteile an Beteiligungsunternehmen haben sich wie folgt entwickelt:

in Mio. €	2019	2018
Buchwert zum 01.01.	205	138
Veränderung Konsolidierungskreis	4	0
Erfolgsneutrale Veränderungen	-19	-19
Zugänge	14	11
Abgänge	-43	-2
Zuschreibungen	0	77
Buchwert zum 31.12.	161	205

Die Finanzforderungen enthalten gewährte Darlehen und Direktversicherungsansprüche gegen Lebensversicherungen in Höhe von 36 Mio. € (Vj. 36 Mio. €).

In den Finanzforderungen sind außerdem zweckgebundene Bankguthaben und Termingeldanlagen in Höhe von 65 Mio. € (Vj. 58 Mio. €) enthalten.

Die Einzelwertberichtigungen auf die finanziellen Vermögenswerte haben sich wie folgt entwickelt:

in Mio. €	2019	2018
Buchwert zum 01.01.	7	3
Zuführungen	71	5
Verbrauch	0	-1
Buchwert zum 31.12.	78	7

Die bonitätsbasierten Wertberichtigungen auf die finanziellen Vermögenswerte betragen unverändert 1 Mio. €.

11 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen weisen folgende Risikostruktur auf:

31.12.2019 Risikoklasse	Netto in Mio. €	Risiko- struktur in %	Einzelwert- berichtig- ungen in Mio. €	Bonitäts- basierte Wertberichti- gungen in Mio. €	Brutto in Mio. €
1	1.998	40	22	8	2.028
2	2.525	50	33	36	2.594
3	516	10	10	14	540
4	2	0	12	0	14
Gesamt	5.041	100	77	58	5.176

31.12.2018 Risikoklasse	Netto in Mio. €	Risikostruktur in %	Einzelwert- berichtig- ungen in Mio. €	Bonitäts- basierte Wertberichti- gungen in Mio. €	Brutto in Mio. €
1	2.449	48	4	5	2.458
2	2.237	43	41	32	2.310
3	455	9	14	13	482
4	20	0	1	3	24
Gesamt	5.161	100	60	53	5.274

Die Einzelwertberichtigungen auf die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen haben sich wie folgt entwickelt:

in Mio. €	2019	2018
Buchwert zum 01.01.	60	48
Kurseffekte	3	-1
Zuführungen	29	26
Verbrauch	-2	-1
Auflösungen	-13	-12
Buchwert zum 31.12.	77	60

Die bonitätsbasierten Wertberichtigungen auf die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen haben sich wie folgt entwickelt:

in Mio. €	2019	2018
Buchwert zum 01.01.	53	52
Kurseffekte	1	0
Nettozuführung	4	1
Buchwert zum 31.12.	58	53

Die Nettozuführung bei den bonitätsbasierten Wertberichtigungen ist auf einen leichten Anstieg der erwarteten Ausfallwahrscheinlichkeiten im Vergleich zum Vorjahr zurückzuführen.

12 Vertragsvermögenswerte

in Mio. €	31.12.2019		31.12.2018	
	Gesamt	Davon kurzfristig	Gesamt	Davon kurzfristig
Seriengeschäft	179	56	62	26
Produktentwicklung und Applikation	138	46	113	40
Sonstige	11	11	16	16
	328	113	191	82

Die im Geschäftsjahr 2019 erfassten Umsatzerlöse aus in vorangegangenen Geschäftsjahren erfüllten (oder teilweise erfüllten) Leistungsverpflichtungen betragen 26 Mio. € (Vj. 5 Mio. €).

Die Vertragsvermögenswerte haben sich wie folgt entwickelt:

in Mio. €	2019		2018
Buchwert zum 01.01.	191		126
Zugänge	222		115
Verbrauch	-82		-49
Auflösung	-3		-1
Buchwert zum 31.12.	328		191

Die Vertragsvermögenswerte weisen folgende Risikostruktur auf:

31.12.2019 Risikoklasse	Netto in Mio. €	Risiko- struktur in %	Einzelwert- berichti- gungen in Mio. €	Bonitäts- basierte Wertberichti- gungen in Mio. €	Brutto in Mio. €
2	18	5	0	0	18
4	1	1	0	0	1
Gesamt	328	100	0	1	329

31.12.2018 Risikoklasse	Netto in Mio. €	Risikostruktur in %	Einzelwert- berichti- gungen in Mio. €	Bonitäts- basierte Wertberichti- gungen in Mio. €	Brutto in Mio. €
4	3	2	0	0	3
Gesamt	191	100	0	1	192

Die bonitätsbasierten Wertberichtigungen auf die Vertragsvermögenswerte betragen unverändert 1 Mio. €.

13 Sonstige Vermögenswerte

in Mio. €	31.12.2019		31.12.2018	
	Gesamt	Davon kurzfristig	Gesamt	Davon kurzfristig
Sonstige Steuerforderungen	404	376	326	320
Rechnungsabgrenzung	153	84	113	66
Übrige Vermögenswerte	157	98	145	96
	714	558	584	482

Die sonstigen Steuerforderungen enthalten im Wesentlichen Umsatzsteuererstattungsansprüche. Die übrigen Vermögenswerte bestehen im Wesentlichen aus geleisteten Anzahlungen und aktivierten Erstattungsansprüchen gegenüber Lieferanten.

Zum Geschäftsjahresende bestanden wie bereits im Vorjahr keine einzelwertberichtigten Forderungen.

Die bonitätsbasierten Wertberichtigungen auf die sonstigen Vermögenswerte betragen unverändert 1 Mio. €.

14 Vorräte

in Mio. €	31.12.2019	31.12.2018
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	1.537	1.560
Unfertige Erzeugnisse	1.431	1.285
Fertige Erzeugnisse und Waren	972	1.050
Geleistete Anzahlungen	8	20
	3.948	3.915

Die Wertminderungen im Vorratsvermögen betragen unverändert zum Vorjahr 182 Mio. € (Vj. Erhöhung um 7 Mio. €).

15 At-Equity-Beteiligungen

in Mio. €	31.12.2019	31.12.2018
Anteile an Gemeinschaftsunternehmen	158	172
Anteile an assoziierten Unternehmen	303	282
	461	454

Die Gemeinschaftsunternehmen und assoziierten Unternehmen einschließlich der Anteilsquote sind in der Anteilsbesitzliste aufgeführt.

ZF PWK Mécacentre S.A.S., St. Etienne, Frankreich, wird trotz einer Beteiligungsquote von 50 % als assoziiertes Unternehmen eingestuft, da die Gesellschaft nicht gemeinschaftlich geführt wird.

Das Gesamtergebnis der At-Equity-Beteiligungen stellt sich wie folgt dar:

in Mio. €	Anteile an Gemeinschaftsunternehmen		Anteile an assoziierten Unternehmen	
	2019	2018	2019	2018
Ergebnis nach Steuern	9	19	16	25
Sonstiges Ergebnis	0	-1	0	1
Gesamtergebnis	9	18	16	26

16 Immaterielle Vermögenswerte

in Mio. €	Geschäfts- oder Firmenwerte	Patente, Lizen- zen, Software und ähnliche Rechte und Werte	Entwicklungs- kosten	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
Anschaffungs- und Herstellungskosten zum 01.01.2019	4.126	4.792	208	53	9.179
Veränderung Konsolidierungskreis	10	7	10	0	27
Kurseffekte	45	86	4	2	137
Zugänge	0	44	3	10	57
Umbuchungen	0	8	0	-8	0
Abgänge	0	-20	0	-1	-21
Anschaffungs- und Herstellungskosten zum 31.12.2019	4.181	4.917	225	56	9.379
Kumulierte Abschreibungen zum 01.01.2019	41	1.855	78	0	1.974
Veränderung Konsolidierungskreis	0	0	2	0	2
Kurseffekte	1	31	0	0	32
Planmäßige Zugänge	0	524	27	0	551
Abgänge	0	-20	0	0	-20
Zuschreibungen	0	-1	0	0	-1
Kumulierte Abschreibungen zum 31.12.2019	42	2.389	107	0	2.538
Buchwert zum 31.12.2019	4.139	2.528	118	56	6.841

Die immateriellen Vermögenswerte betreffen im Wesentlichen Geschäfts- oder Firmenwerte aus den Unternehmenserwerben, entgeltlich erworbene EDV-Software sowie aktivierte Entwicklungskosten.

in Mio. €	Geschäfts- oder Firmenwerte	Patente, Lizenzen, Software und ähnliche Rechte und Werte	Entwicklungskosten	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
Anschaffungs- und Herstellungskosten zum 01.01.2018	4.022	5.859	209	151	10.241
Änderungen von Rechnungslegungsmethoden	0	-1.395	-5	-102	-1.502
Kurseffekte	104	196	8	3	311
Zugänge	0	43	1	19	63
Umbuchungen	0	111	0	-2	109
Abgänge	0	-22	-5	-16	-43
Anschaffungs- und Herstellungskosten zum 31.12.2018	4.126	4.792	208	53	9.179
Kumulierte Abschreibungen zum 01.01.2018	41	2.098	63	0	2.202
Änderungen von Rechnungslegungsmethoden	0	-793	0	0	-793
Kurseffekte	0	52	3	0	55
Planmäßige Zugänge	0	511	17	0	528
Zugänge aus Impairments	0	2	0	0	2
Abgänge	0	-15	-5	0	-20
Kumulierte Abschreibungen zum 31.12.2018	41	1.855	78	0	1.974
Buchwert zum 31.12.2018	4.085	2.937	130	53	7.205

Geschäfts- oder Firmenwerte

Die Geschäfts- oder Firmenwerte aus der Kapitalkonsolidierung bzw. aus den Einzelbilanzen ergeben sich wie folgt:

in Mio. €	31.12.2019	31.12.2018
Pkw-Antriebstechnik	571	571
Pkw-Fahrwerktechnik	341	341
Nutzfahrzeugtechnik	468	466
Industrietechnik	188	187
E-Mobility	183	183
Aftermarket	491	484
Passive Sicherheitstechnik	1.000	–
Aktive Sicherheitstechnik	888	1.853
Zentraleinheiten	9	0
	4.139	4.085

Die Geschäfts- oder Firmenwerte repräsentieren im Wesentlichen Synergien im Bereich des Materialeinkaufs und der administrativen Unternehmensorganisation.

Im Rahmen der divisionalen Neuorganisation der ZF wurde der bisher der Division Aktive & Passive Sicherheitstechnik zugeordnete Goodwill neu auf die beiden Divisionen Aktive Sicherheitstechnik und Passive Sicherheitstechnik allokiert. Basis für die Neuallokation war der mittels Discounted-Cashflow-Methode ermittelte relative Wert dieser Divisionen auf der Grundlage der im Zeitpunkt der Neuordnung vorliegenden Planungsdaten.

17 Sachanlagevermögen

in Mio. €	Grundstücke und Bauten	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsaus- stattung	Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	Gesamt
Anschaffungs- und Herstellungskosten zum 01.01.2019	2.929	10.654	2.549	1.059	17.191
Änderungen von Rechnungslegungsmethoden	555	9	61	0	625
Veränderung Konsolidierungskreis	17	29	2	1	49
Kurseffekte	13	49	9	11	82
Zugänge	175	641	227	836	1.879
Umbuchungen	119	625	79	-809	14
Abgänge	-37	-368	-146	-13	-564
Anschaffungs- und Herstellungskosten zum 31.12.2019	3.771	11.639	2.781	1.085	19.276
Kumulierte Abschreibungen zum 01.01.2019	1.188	7.465	1.908	0	10.561
Veränderung Konsolidierungskreis	7	17	1	0	25
Kurseffekte	1	15	4	0	20
Planmäßige Zugänge	199	1.043	246	0	1.488
Zugänge aus Impairments	0	1	0	0	1
Umbuchungen	22	-8	0	0	14
Abgänge	-27	-336	-139	0	-502
Kumulierte Abschreibungen zum 31.12.2019	1.390	8.197	2.020	0	11.607
Buchwert zum 31.12.2019	2.381	3.442	761	1.085	7.669

Vermögenswerte des Sachanlagevermögens im Wert von 21 Mio. € (Vj. 0 Mio. €) sind als Sicherheiten für finanzielle Verbindlichkeiten sowie für mögliche Verpflichtungen aus Finanzgerichtsprozessen verpfändet.

in Mio. €	Grundstücke und Bauten	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsaus- stattung	Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	Gesamt
Anschaffungs- und Herstellungskosten zum 01.01.2018	2.800	8.616	3.051	931	15.398
Änderungen von Rechnungslegungsmethoden	0	1.099	0	-91	1.008
Veränderung Konsolidierungskreis	1	5	2	1	9
Kurseffekte	-14	-51	-7	11	-61
Zugänge	68	514	170	834	1.586
Umbuchungen	95	789	-372	-621	-109
Abgänge	-21	-318	-295	-6	-640
Anschaffungs- und Herstellungskosten zum 31.12.2018	2.929	10.654	2.549	1.059	17.191
Kumulierte Abschreibungen zum 01.01.2018	1.089	5.904	2.211	0	9.204
Änderungen von Rechnungslegungsmethoden	0	793	0	0	793
Veränderung Konsolidierungskreis	0	3	1	0	4
Kurseffekte	-14	-99	-10	0	-123
Planmäßige Zugänge	93	980	211	0	1.284
Zugänge aus Impairments	0	2	1	0	3
Umbuchungen	31	196	-227	0	0
Abgänge	-11	-314	-278	0	-603
Zuschreibungen	0	0	-1	0	-1
Kumulierte Abschreibungen zum 31.12.2018	1.188	7.465	1.908	0	10.561
Buchwert zum 31.12.2018	1.741	3.189	641	1.059	6.630

18 Leasingverhältnisse

ZF hat den neuen Standard IFRS 16 „Leasingverhältnisse“ erstmalig auf das zum 31. Dezember 2019 endende Geschäftsjahr angewandt. Neben angemieteten Immobilien fallen vor allem geleaste Kraftfahrzeuge sowie Gabelstapler unter die Regelungen des neuen Standards. Die im Sachanlagevermögen ausgewiesenen Nutzungsrechte aus Leasingverhältnissen, einschließlich der nach IAS 17 als Finance Lease aktivierten Vermögensgegenstände, haben sich im Laufe des Geschäftsjahres wie folgt entwickelt:

in Mio. €	Grundstücke und Bauten geleast	Technische Anlagen und Maschinen geleast	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung geleast	Gesamt
Zugänge des Geschäftsjahres	110	34	40	184
Abschreibungen des Geschäftsjahres	96	6	32	134
Buchwert zum 31.12.2019	598	36	73	707

Im Geschäftsjahr 2019 sind Aufwendungen für kurzfristige Leasingverhältnisse in Höhe von 55 Mio. € sowie Aufwendungen für Leasingverhältnisse von geringwertigen Vermögenswerten in Höhe von 10 Mio. € angefallen. Der im Finanzergebnis ausgewiesene Zinsaufwand für Leasingverhältnisse beträgt 26 Mio. €.

Im Geschäftsjahr wurden Zahlungen für Leasingverbindlichkeiten in Höhe 163 Mio. € einschließlich Zinsanteil geleistet.

Die Fälligkeitsstruktur der Leasingverbindlichkeiten stellt sich zum 31. Dezember 2019 wie folgt dar:

in Mio. €	2019
innerhalb des nächsten Geschäftsjahres	140
zwischen 2 und 5 Jahren	358
mehr als 5 Jahre	263
	761

Zum 31. Dezember 2019 bestehen Abnahmeverpflichtungen für kurzfristige Leasingverhältnisse in geschäftsüblichem Umfang.

19 Impairment-Tests

Im vierten Quartal 2019 führte der ZF-Konzern Impairment-Tests durch, um die Werthaltigkeit seiner Vermögenswerte zu überprüfen. Anlass für diese Impairment-Tests war das makro-ökonomische Umfeld in einzelnen Volkswirtschaften. Dabei wurde kein Abwertungsbedarf für zahlungsmittelgenerierende Einheiten festgestellt.

Darüber hinaus wurden bei folgenden Divisionen Abwertungen auf einzelne Vermögenswerte des Sachanlagevermögens vorgenommen:

in Mio. €	2019	2018
Pkw-Fahrwerktechnik	0	1
Industrietechnik	0	1
Aktive Sicherheitstechnik	0	1
Passive Sicherheitstechnik	1	0
	1	3

Dabei wurden jeweils die Vermögenswerte mit den beizulegenden Zeitwerten abzüglich Veräußerungskosten angesetzt.

Nach Regionen teilen sich die Abschreibungen wie folgt auf:

in Mio. €	2019	2018
Europa	0	1
Asien-Pazifik	1	1
Südamerika	0	1
	1	3

Im Vorjahr erfolgten Wertaufholungen auf Sachanlagen in Höhe von 1 Mio. € in der Division Industrietechnik.

Für immaterielle Vermögenswerte wurden im Vorjahr von der Division Aftermarket Wertminderungen in Höhe von 2 Mio. € vorgenommen.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden in der Division Zentraleinheiten Wertaufholungen auf immaterielle Vermögenswerte in Höhe von 1 Mio. € vorgenommen.

Für die Berechnung der Impairment-Tests wurden u. a. Annahmen bezüglich der Umsatzentwicklung getroffen. Die im dreijährigen Planungszeitraum angenommenen durchschnittlichen Umsatzsteigerungen stellen sich wie folgt dar:

in %	2019	2018
Pkw-Antriebstechnik	5	8
Pkw-Fahrwerktechnik	2	5
Nutzfahrzeugtechnik	8	7
Industrietechnik	6	7
Aktive Sicherheitstechnik	2	4
E-Mobility	14	22
Passive Sicherheitstechnik	0	2
Elektronik und ADAS	5	12
Aftermarket	3	4

Die jährlichen Werthaltigkeitsprüfungen der Geschäfts- oder Firmenwerte führten, wie im Vorjahr, zu keinen Wertberichtigungen. Im Rahmen dieser Werthaltigkeitsprüfungen wurde zudem eine Sensitivitätsanalyse hinsichtlich wesentlicher Bewertungsparameter durchgeführt. Hierbei wurde analysiert, inwieweit isoliert betrachtet eine Reduktion des nachhaltigen operativen Ergebnisses um 10 %, eine Absenkung der nachhaltigen Wachstumsrate auf 0,5 % oder ein Anstieg des Kapitalisierungszinssatzes um 10 % Auswirkungen auf die Werthaltigkeit der Geschäfts- oder Firmenwerte haben. Auch in allen betrachteten Szenarien dieser Sensitivitätsanalyse hätte sich keine Abwertung der Geschäfts- oder Firmenwerte ergeben.

20 Finanzielle Schulden

in Mio. €	Buchwert zum 31.12.2019		Buchwert zum 31.12.2018	
	Gesamt	Davon kurzfristig	Gesamt	Davon kurzfristig
Anleihen	5.771	535	3.067	35
Schuldscheindarlehen	2.456	434	916	64
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	646	99	965	422
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	13	12	37	37
Leasingverbindlichkeiten	761	140	35	7
Derivative Finanzinstrumente	42	39	50	41
	9.689	1.259	5.070	606

In den kurzfristigen finanziellen Schulden werden die innerhalb eines Jahres fälligen Tilgungsraten der langfristigen Darlehen, Schuldscheindarlehen und Anleihen ausgewiesen. Weiterhin werden die Verbindlichkeiten, die der kurzfristigen Finanzierung dienen, in diesem Posten erfasst. Die länderspezifische Verzinsung dieser kurzfristigen Darlehen bewegt sich zwischen 2,5 % (Vj. 0,3 %) und 4 % (Vj. 10,3 %). Die länderspezifische Verzinsung der in den langfristigen Finanzverbindlichkeiten ausgewiesenen Darlehen liegt zwischen 0,3 % (Vj. 0,4 %) und 9,7 % (Vj. 9,7 %). Der überwiegende Teil der finanziellen Schulden ist festverzinslich. Die Darlehen sind überwiegend zum Ende der Laufzeit fällig.

Das abgelaufene Geschäftsjahr war geprägt von verschiedenen Finanzierungstransaktionen im Zusammenhang mit dem geplanten Erwerb von WABCO. So wurde im März 2019 ein Konsortialkredit über insgesamt 7,3 Mrd. € zur Absicherung der Transaktion abgeschlossen. Der Kredit wurde in 2019 teilweise durch die Ausgabe von Schuldscheindarlehen und Anleihen refinanziert. Zum Bilanzstichtag bestand zudem eine ungenutzte revolvingende Kreditlinie in Höhe von 3,0 Mrd. € sowie ein Darlehen von der Europäischen Investitionsbank in Höhe von 500 Mio. €, welches vollständig in Anspruch genommen wurde. Alle genannten Darlehen enthalten neben anderen Verpflichtungen noch eine Finanzkennzahl, zu deren Einhaltung ZF verpflichtet ist (Financial Covenant). Die Kennzahl ist definiert als Verhältnis aus Nettoverschuldung zum bereinigten, konsolidierten EBITDA. Die Kennzahl wird quartalsweise getestet und sieht zum Bilanzstichtag eine Verschuldungsobergrenze von 3,25 vor. Ab dem Abschluss der WABCO-Übernahme steigt die Obergrenze auf 4,00 und reduziert sich dann im Zeitablauf schrittweise. Ab dem vierten Quartal 2023 beträgt der Maximalwert wieder 3,25. ZF hat die Anforderung sowohl zu allen vergangenen Testzeitpunkten als auch zum Bilanzstichtag erfüllt.

21 Vertragsverbindlichkeiten

in Mio. €	31.12.2019		31.12.2018	
	Gesamt	Davon kurzfristig	Gesamt	Davon kurzfristig
Seriengeschäft	705	678	602	577
Produktentwicklung und Applikation	702	337	592	278
Sonstige	38	24	62	44
	1.445	1.039	1.256	899

Die Vertragsverbindlichkeiten haben sich wie folgt entwickelt:

in Mio. €	2019	2018
Buchwert zum 01.01.	1.256	1.002
Zugänge	860	685
Verbrauch	-623	-425
Auflösung	-48	-6
Buchwert zum 31.12.	1.445	1.256

Die erwarteten zukünftigen Umsatzerlöse aus unerfüllten (oder teilweise unerfüllten) Leistungsverpflichtungen zum 31. Dezember 2019 stellen sich wie folgt dar:

in Mio. €	2019	2018
1 bis 5 Jahre	1.177	1.347
> 5 Jahre	53	13
	1.230	1.360

Im Wesentlichen handelt es sich bei den unerfüllten (oder teilweise unerfüllten) Leistungsverpflichtungen um Kundenverträge im Zusammenhang mit Entwicklungsaufträgen sowie Werkzeugen.

22 Sonstige Verbindlichkeiten

in Mio. €	31.12.2019		31.12.2018	
	Gesamt	Davon kurzfristig	Gesamt	Davon kurzfristig
Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern	651	601	795	743
Soziale Abgaben	59	59	58	58
Sonstige Steuerverbindlichkeiten	273	273	236	236
Rechnungsabgrenzung	22	5	20	5
Übrige Verbindlichkeiten	514	471	483	452
	1.519	1.409	1.592	1.494

Die sonstigen Steuerverbindlichkeiten enthalten im Wesentlichen Umsatzsteuerverbindlichkeiten. Die übrigen Verbindlichkeiten enthalten u. a. abgegrenzte Verbindlichkeiten aus dem Absatzbereich, für Rechts- und Prozesskosten sowie Lizenz- und Provisionsverbindlichkeiten.

23 Sonstige Rückstellungen

in Mio. €	31.12.2019		31.12.2018	
	Gesamt	Davon kurzfristig	Gesamt	Davon kurzfristig
Verpflichtungen aus dem Absatzbereich	746	509	726	466
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	119	67	104	49
Sonstige Verpflichtungen	170	120	361	297
	1.035	696	1.191	812

in Mio. €	01.01.2019	Kurseffekte	Zuführung	Aufzinsung	Verbrauch	Auflösung	Salidierung Planvermögen	31.12.2019
Verpflichtungen aus dem Absatzbereich	726	5	314	2	-188	-113	0	746
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	104	4	78	2	-40	-12	-17	119
Sonstige Verpflichtungen	361	0	39	0	-222	-8	0	170
	1.191	9	431	4	-450	-133	-17	1.035

In den Rückstellungen für Verpflichtungen aus dem Absatzbereich sind im Wesentlichen Vorsorgen für Garantie- und Produkthaftungsverpflichtungen, für Schadensersatzverpflichtungen sowie für Rückruf aus Lieferverpflichtungen enthalten.

Die Verpflichtungen aus dem Personalbereich enthalten überwiegend Rückstellungen für Restrukturierungsmaßnahmen sowie sonstige Verpflichtungen gegenüber Arbeitnehmern. Die Rückstellungen für Restrukturierungsmaßnahmen betreffen vor allem Aufwendungen für Abfindungszahlungen, die im Rahmen von Standortschließungen und -verlagerungen anfallen werden.

Die sonstigen Verpflichtungen enthalten u. a. Rückstellungen für Prozess- und sonstige rechtliche Risiken, Umweltschutzmaßnahmen, übrige Schadensersatzverpflichtungen sowie sonstige Verbrauchsteuerrisiken.

Die Inanspruchnahme sämtlicher kurzfristiger Rückstellungen wird im Laufe des folgenden Geschäftsjahres erwartet.

Für die langfristigen Verpflichtungen aus dem Absatzbereich wird mit einer Inanspruchnahme von 94 % innerhalb der nächsten fünf Jahre gerechnet. Ebenso werden etwa 71 % der in den langfristigen Verpflichtungen aus dem Personalbereich und etwa 61 % der in den sonstigen langfristigen Verpflichtungen enthaltenen Rückstellungen voraussichtlich in den nächsten fünf Jahren verbraucht.

Die Höhe der erwarteten Erstattungen zum 31. Dezember 2019 beträgt 29 Mio. € (Vj. 43 Mio. €), davon wurden 29 Mio. € (Vj. 43 Mio. €) als Vermögenswerte aktiviert.

24 Rückstellungen für Pensionen

Die Rückstellungen für Pensionen gliedern sich wie folgt:

2019 in Mio. €	Barwert leistungsorientierte Pläne			Planvermögen	Nettowert	Finanzielle Vermögenswerte	Rückstellungen für Pensionen
	Nicht fonds-finanziert	Fonds-finanziert	Summe			Nettovermögen	Nettoschuld
Deutschland	4.651	2.398	7.049	-2.044	5.005	13	5.018
Vereinigte Staaten	2	305	307	-307	0	2	2
Vereinigtes Königreich	1	1.486	1.487	-2.020	-533	534	1
Übrige	114	98	212	-106	106	13	119
	4.768	4.287	9.055	-4.477	4.578	562	5.140
Verpflichtungen für Gesundheitsfürsorgeleistungen	208	0	208	0	208	0	208
Bilanzausweis						562	5.348

2018 in Mio. €	Barwert leistungsorientierte Pläne			Planvermögen	Nettowert	Finanzielle Vermögenswerte	Rückstellungen für Pensionen
	Nicht fonds-finanziert	Fonds-finanziert	Summe			Nettovermögen	Nettoschuld
Deutschland	3.928	1.874	5.802	-1.784	4.018	8	4.026
Vereinigte Staaten	3	279	282	-259	23	0	23
Vereinigtes Königreich	1	1.266	1.267	-1.788	-521	523	2
Übrige	98	89	187	-88	99	11	110
	4.030	3.508	7.538	-3.919	3.619	542	4.161
Verpflichtungen für Gesundheitsfürsorgeleistungen	228	0	228	0	228	0	228
Bilanzausweis						542	4.389

Rückstellungen für Pensionen werden für Verpflichtungen aus Anwartschaften und aus laufenden Leistungen an aktive und ehemalige Mitarbeiter des ZF-Konzerns sowie deren Hinterbliebene gebildet. Nach rechtlichen, wirtschaftlichen und steuerlichen Gegebenheiten des jeweiligen Landes bestehen dabei unterschiedliche Systeme der Alterssicherung, die in

der Regel auf Beschäftigungsdauer und Vergütung der Mitarbeiter basieren. Bei der betrieblichen Altersversorgung ist zwischen beitrags- und leistungsorientierten Versorgungssystemen zu differenzieren.

Bei beitragsorientierten Versorgungsplänen (Defined Contribution Plans) geht der ZF-Konzern über die Entrichtung von Beitragszahlungen an zweckgebundene Fonds oder private Rentenversicherungsträger hinaus keine weiteren Verpflichtungen ein.

Bei leistungsorientierten Versorgungsplänen besteht die Verpflichtung des ZF-Konzerns darin, die zugesagten Leistungen an aktive und ehemalige Mitarbeiter zu erfüllen (Defined Benefit Plans), wobei zwischen rückstellungs- und fondsfinanzierten Versorgungssystemen unterschieden wird.

Beschreibung der Pläne

Im Folgenden werden die für den ZF-Konzern bedeutendsten Altersvorsorgepläne sowie Pläne für die medizinische Versorgung nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses beschrieben. Die wesentlichen Risiken für das Unternehmen liegen in den versicherungsmathematischen Parametern, insbesondere Zinsniveau und Rententrend sowie den Sterblichkeitsraten.

Deutschland (D)

Bis zum 31. Dezember 1993 wurden von der Dienstzeit und dem Entgelt abhängige Versorgungszusagen erteilt. Diese wurden eingefroren und seitdem entsprechend dem Lebenshaltungsindex weiterentwickelt. Ab dem 1. Januar 1997 wurden Tarifmitarbeitern sogenannte Rentenbausteine zugesagt, deren Höhe vom rentenfähigen Einkommen im Verhältnis zur Beitragsbemessungsgrenze der gesetzlichen Rentenversicherung abhängig ist. Seit dem 1. Januar 2005 sind die jährlichen zugeteilten Rentenbausteine von der Beitragsbemessungsgrenze entkoppelt. Ihre Höhe bemisst sich seitdem nach dem Arbeitsentgelt, der Dienstzeit, der jeweiligen Stelleneinordnung innerhalb der Unternehmenshierarchie sowie einer altersspezifischen Faktorentabelle.

Im Rahmen der Akquisition von ZF TRW übernahm ZF leistungsorientierte Pläne in Deutschland, die nicht kapitalgedeckt sind. Die Pläne sind nur noch für Neueintritte von Führungskräften ab einem bestimmten Grad geöffnet. Die Leistungen der Pläne sind abhängig vom Gehalt, der Dienstzeit und dem Lebenshaltungsindex.

Zur Absicherung verschiedener unmittelbarer Versorgungszusagen wurde im Jahr 2016 ein konzerner eigenes Contractual Trust Arrangement (CTA) abgeschlossen. Als Treuhänder fungiert der ZF Asset Trust e.V., Friedrichshafen, auf den zur Kapitalunterlegung von Pensionsverpflichtungen im Rahmen einer Treuhandabrede Vermögenswerte übertragen wurden. Hierdurch wurde Planvermögen geschaffen, welches mit den zugrunde liegenden Pensionsverpflichtungen in der Bilanz verrechnet wird. Rechtliche oder regulatorische Mindestdotierungsverpflichtungen bestehen in Deutschland nicht.

Im Rahmen der sogenannten „ZF Rente“ werden mitarbeiterfinanzierte Rentenbausteine gewährt, bei der Mitarbeiter Umwandlungen ihres versorgungsfähigen Arbeitsentgelts wahlweise zwischen 1 % und 5 % vornehmen können, wobei eine Wandlung von mindestens 1 % zwingend ist. Es bestehen zwei Tarife, von denen der erste Tarif für Bestandsmitarbeiter

vor dem 31. Dezember 2005 eine Garantieverzinsung von 3,5 % beinhaltet, während der zweite Tarif für Neueintritte ab 2006 keine Garantieverzinsung enthält. Bis einschließlich 2016 wurde diese Zusage durch Beteiligung an einem gemeinschaftlichen Versorgungsplan mehrerer Arbeitgeber (Multi-Employer-Plan) durchgeführt, der einen leistungsorientierten Plan darstellt. Ab dem 1. Januar 2017 erfolgt dies in Form einer Direktzusage. Die Verzichtsbeträge werden dem Treuhänder ZF Asset Trust e.V., Friedrichshafen, als Treuhandvermögen zugeführt.

Im Geschäftsjahr 2019 wurde Mitarbeitern, die bisher keine Versorgungszusage hatten, eine Versorgungszusage erteilt. Ab 2020 können diese Mitarbeiter in Form einer Entgeltumwandlung monatliche Beiträge aus ihrem versorgungsfähigen Lohn- bzw. Gehalt, einschließlich Einmal- und Sonderzahlungen, in ein Versorgungskonto leisten. Vom Arbeitgeber werden – in Abhängigkeit von der Höhe der Arbeitnehmerbeiträge – ebenfalls Beiträge geleistet. Die Zusage beinhaltet neben einer Altersleistung auch Risikoleistungen für die Fälle Erwerbsminderung und Todesfall. Den Mitarbeitern stehen mehrere Auszahlungsoptionen zur Wahl. Sowohl die Arbeitgeber- als auch die Arbeitnehmerbeiträge für diese neue betriebliche Versorgungsregelung werden durch einen eigens zu gründenden Treuhandverein verwaltet. Die Arbeitgeberbeiträge wurden rückwirkend zum 1. Januar 2019 zugesagt und in den Rückstellungen zum 31. Dezember 2019 berücksichtigt.

Vereinigte Staaten (USA)

Aufgrund der Akquisitionshistorie unterhält ZF leistungsorientierte Pläne in den USA. Diese sind für Neueintritte geschlossen. Eine Erdienung weiterer Ansprüche ist in der Regel nicht mehr möglich. Die Pläne sind überwiegend kapitalgedeckt und genügen den Vorschriften des US-amerikanischen Employee Retirement Income Security Act (ERISA).

Darüber hinaus finanziert ZF mehrere Pläne für die medizinische Versorgung nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses, die nicht kapitalgedeckt sind. Die Pläne sind für Neueintritte geschlossen. Das Niveau der Leistungen und die Beiträge für Rentner unterscheiden sich je nach Standort. Wesentliche Risiken für Zusagen für Gesundheitsfürsorgeleistungen bestehen aus steigenden Gesundheitsfürsorgekosten sowie einer geringeren Beteiligung der öffentlichen Hand an diesen Kosten. Darüber hinaus unterliegen diese Pläne den für leistungsorientierten Zusagen üblichen Risiken, insbesondere dem Risiko aus der Veränderung von Abzinsungsfaktoren.

Vereinigtes Königreich (GB)

ZF unterhält fondsfinanzierte, leistungsorientierte Pensionspläne, die geschlossen sind. Zum überwiegenden Teil resultieren diese leistungsorientierten Pläne aus der Akquisitionshistorie von ZF. Diese Pläne werden nach den gesetzlichen Bestimmungen geführt und von Treuhandgesellschaften verwaltet. Die Finanzierung wird alle drei Jahre durch technische Bewertungen nach Maßgabe der lokalen Vorschriften bestimmt.

Leistungsorientierte Pläne

Die Veränderungen des Barwerts der leistungsorientierten Verpflichtung und des beizulegenden Zeitwerts des Fondsvermögens können auf versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten beruhen. Deren Ursachen können u. a. Änderungen der Berechnungsparameter, Schätzungsänderungen bezüglich des Risikoverlaufs der Pensionsverpflichtungen und Abweichungen zwischen dem tatsächlichen und dem erwarteten Ertrag aus dem Fondsvermögen sein.

Die Höhe der Pensionsverpflichtungen wurde nach versicherungsmathematischen Methoden (Anwartschaftsbarwert der Versorgungszusagen bzw. Defined Benefit Obligation) berechnet, für die Schätzungen unumgänglich sind. Dabei haben neben den Annahmen zur Lebenserwartung, Fluktuation und erwarteten Entgeltsteigerung die folgenden Prämissen einen wesentlichen Einfluss auf die Verpflichtungshöhe:

in %	2019			2018		
	D	USA	GB	D	USA	GB
Abzinsungsfaktor	1,2	3,2	2,0	2,0	4,3	2,9
Rentendynamik	1,3	–	1,9–2,9	1,3	–	2,1–3,2

Die durchschnittliche Laufzeit der leistungsorientierten Verpflichtungen beträgt:

in Jahren	2019			2018		
	D	USA	GB	D	USA	GB
Durchschnittliche Laufzeit	22	11	18	19	13	19

Die Bewertung unmittelbarer Versorgungszusagen aus Pensionsplänen in Deutschland, in denen die Erdienung weiterer Ansprüche noch möglich ist, erfolgt nicht unter Anwendung eines einheitlichen Ersatzzinses, sondern unter Anwendung einer laufzeitkonkurrenten Zinsstrukturkurve der zugrundeliegenden zukünftigen Cashflows.

Weiterhin wird zur Bestimmung der Abzinsungssätze auf hochrangige Unternehmensanleihen mit einem Rating von AA (oder entsprechend) von mindestens einer der drei großen Rating-Agenturen zurückgegriffen und extrapoliert unter Ansatz der Zinsstrukturkurve von Null-Coupon-Staatsanleihen.

Die Bewertung der Pensionsverpflichtungen erfolgte unter Anwendung der aktuellen Sterbetafeln zum 31. Dezember des jeweiligen Geschäftsjahres. Zum 31. Dezember 2019 werden folgende Sterbetafeln verwendet:

	2019	2018
D	Heubeck 2018 G Sterbetafeln	Heubeck 2018 G Sterbetafeln
USA	120 % RP-2014 projected back to 2009 using Scale MP-2014	120 % RP-2014 projected back to 2009 using Scale MP-2014
GB	2018 VITA tables (averaged) with CMI 2018	2018 VITA Tables (averaged) with CMI 2017

Im Geschäftsjahr 2019 wurde zur Bewertung der Pensionsverpflichtungen bei Konzerngesellschaften in Deutschland erstmalig ein Abschlag auf die Wahrscheinlichkeit der Invalidität gemäß den Sterbetafeln Heubeck 2018 G vorgenommen. Die Ermittlung des Abschlags beruht auf unternehmenseigenen historischen Daten. Die Anpassung der Wahrscheinlichkeit der Invalidität hat zu einem versicherungsmathematischen Gewinn geführt.

Die Auswirkungen aus der Anwendung überarbeiteter Sterbetafeln auf den Anwartschaftsbarwert der Versorgungszusagen werden als versicherungsmathematische Gewinne oder Verluste aus der Veränderung von demografischen Annahmen im sonstigen Ergebnis erfasst.

Die sich nach dem Anwartschaftsbarwertverfahren ergebenden Pensionsverpflichtungen werden bei einem fondsfinanzierten Versorgungssystem mit dem zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Fondsvermögen saldiert. Sofern das Fondsvermögen die Pensionsverpflichtungen übersteigt, ergibt sich daraus ein Aktivposten, der unter den langfristigen finanziellen Vermögenswerten ausgewiesen wird.

Die bilanzielle Entwicklung des Anwartschaftsbarwerts der Versorgungszusagen und des Zeitwerts des Fondsvermögens stellen sich wie folgt dar:

in Mio. €	D	USA	GB	Übrige	2019 Gesamt
Anwartschaftsbarwert zum 01.01.	5.802	282	1.267	187	7.538
Laufender Dienstzeitaufwand	160	0	0	15	175
Zinsaufwand	99	11	34	5	149
Beiträge der Teilnehmer des Plans	74	0	0	0	74
Planabgeltungen	0	-30	0	0	-30
Geleistete Rentenzahlungen	-149	-8	-93	-9	-259
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste (+) aus der Veränderung von demografischen Annahmen	-37	-1	13	-1	-26
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste (+) aus der Veränderung von finanziellen Annahmen	1.052	45	178	16	1.291
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste (+) aufgrund erfahrungsbedingter Anpassungen	48	0	20	1	69
Kurseffekte aus Plänen im Ausland	0	8	68	-2	74
Anwartschaftsbarwert zum 31.12.	7.049	307	1.487	212	9.055
Zeitwert Fondsvermögen zum 01.01.	1.784	259	1.788	88	3.919
Erwartete Erträge aus dem Fondsvermögen	31	11	51	3	96
Versicherungsmathematische Gewinne (+) und Verluste (-) aus der Veränderung von finanziellen Annahmen	160	51	179	9	399
Geleistete Beiträge des Arbeitgebers in das Fondsvermögen	6	13	1	6	26
Beiträge des Arbeitnehmers	71	0	0	0	71
Planabgeltungen	0	-25	0	0	-25
Gezahlte Versorgungsleistungen	-8	-7	-93	-2	-110
Sonstige Veränderungen	0	0	-2	0	-2
Kurseffekte aus Plänen im Ausland	0	5	96	2	103
Zeitwert Fondsvermögen zum 31.12.	2.044	307	2.020	106	4.477

in Mio. €	D	USA	GB	Übrige	2018 Gesamt
Anwartschaftsbarwert zum 01.01.	5.389	296	1.431	171	7.287
Laufender Dienstzeitaufwand	133	0	0	12	145
Zinsaufwand	92	11	37	7	147
Beiträge der Teilnehmer des Plans	73	0	0	0	73
Nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand	1	0	15	0	16
Zugänge (+)/Abgänge (-)	1	0	0	-2	-1
Geleistete Rentenzahlungen	-144	-6	-155	-8	-313
Sonstige Veränderungen	0	0	0	-5	-5
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste (+) aus der Veränderung von demografischen Annahmen	74	-3	-21	-2	48
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste (+) aus der Veränderung von finanziellen Annahmen	125	-27	-69	9	38
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste (+) aufgrund erfahrungsbedingter Anpassungen	58	-2	39	9	104
Kurseffekte aus Plänen im Ausland	0	13	-10	-4	-1
Anwartschaftsbarwert zum 31.12.	5.802	282	1.267	187	7.538
Zeitwert Fondsvermögen zum 01.01.	1.748	248	2.013	87	4.096
Erwartete Erträge aus dem Fondsvermögen	31	9	50	3	93
Versicherungsmathematische Gewinne (+) und Verluste (-) aus der Veränderung von finanziellen Annahmen	-76	-14	-102	-3	-195
Geleistete Beiträge des Arbeitgebers in das Fondsvermögen	31	13	1	6	51
Beiträge des Arbeitnehmers	71	0	0	0	71
Gezahlte Versorgungsleistungen	-21	-7	-155	-3	-186
Sonstige Veränderungen	0	-2	-5	1	-6
Kurseffekte aus Plänen im Ausland	0	12	-14	-3	-5
Zeitwert Fondsvermögen zum 31.12.	1.784	259	1.788	88	3.919

Aus den Pensionsverpflichtungen ergeben sich erfolgswirksame Aufwendungen in Höhe von 223 Mio. € (Vj. 215 Mio. €), die sich aus folgenden Komponenten zusammensetzen:

in Mio. €	D	USA	GB	Übrige	2019
					Gesamt
Laufender Dienstzeit- aufwand	160	0	0	15	175
Plankürzungen und -abgeltungen	0	-5	0	0	-5
Aufzinsung der Netto- verbindlichkeit	68	0	-17	2	53
	228	-5	-17	17	223

in Mio. €	D	USA	GB	Übrige	2018
					Gesamt
Laufender Dienstzeit- aufwand	133	0	0	12	145
Nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand	1	0	15	0	16
Aufzinsung der Netto- verbindlichkeit	61	2	-13	4	54
	195	2	2	16	215

Mit Ausnahme der Zinsanteile werden alle Komponenten der erfolgswirksamen Pensionsaufwendungen in den Funktionsbereichen erfasst.

Die versicherungsmathematischen Verluste in Höhe von 935 Mio. € (Vj. Verluste von 385 Mio. €) werden erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis berücksichtigt.

Das Fondsvermögen setzt sich wie folgt zusammen:

in Mio. €	2019	2018
	Flüssige Mittel	210
Wertpapiere		
Eigenkapitalinstrumente	797	719
Schuldinstrumente	2.755	3.021
Fondsanteile	300	301
Grundstücke und Gebäude	1	20
Derivative Finanzinstrumente	15	-15
Sonstige	399	-231
	4.477	3.919

Die Wertpapiere sind mit auf aktiven Märkten notierten Preisen angesetzt. Die Position „Sonstige“ beinhaltet im Wesentlichen forderungsbesicherte Wertpapiere (sog. Asset backed securities; Vj. Verpflichtungen aus kurzfristigen Pensionsgeschäften im Vereinigten Königreich).

Die Beiträge zum Planvermögen werden im Folgejahr voraussichtlich 24 Mio. € (Vj. 31 Mio. €) betragen.

Die Rentenzahlungen für die nächsten zehn Jahre stellen sich wie folgt dar:

in Mio. €	2019	2018
	innerhalb des nächsten Geschäftsjahres	307
über ein bis fünf Jahre	1.111	1.145
über fünf bis zehn Jahre	1.442	1.455

Bei der Berechnung wurden die tatsächlichen Rentenzahlungen dargestellt und nicht nur die am Stichtag erdienten Rentenbausteine, das heißt, auch künftig zuzuteilende Rentenbausteine sind bereits berücksichtigt. Darüber hinaus wurde unterstellt, dass die Zahl der aktiven Mitarbeiter konstant bleibt. Bei den übrigen Berechnungsprämissen wurden die gleichen Parameter verwendet, die auch zur Ermittlung der leistungsorientierten Verpflichtung zum Ansatz gekommen sind.

Nachfolgend wird die Auswirkung einer Änderung wesentlicher Annahmen auf die leistungsorientierte Verpflichtung dargestellt:

in Mio. €	D	USA	GB	Übrige	2019 Gesamt
Abzinsungsfaktor					
-0,25 %	+406	+11	+68	+7	+492
+0,25 %	-374	-10	-63	-7	-454
Rentendynamik					
-0,25 %	-151	0	-38	0	-189
+0,25 %	+159	0	+50	0	+209
Lebenserwartung					
-1 Jahr	-207	-7	-53	-1	-268
+1 Jahr	+232	+7	+53	+1	+293
					2018 Gesamt
Abzinsungsfaktor					
-0,25 %	+301	+9	+60	+6	+376
+0,25 %	-278	-8	-56	-5	-347
Rentendynamik					
-0,25 %	-126	0	-42	0	-168
+0,25 %	+132	0	+45	0	+177
Lebenserwartung					
-1 Jahr	-167	-6	-43	-8	-224
+1 Jahr	+188	+6	+43	+6	+243

Für die Sensitivitätsanalyse wurden die Pensionsverpflichtungen neu ermittelt. Dabei wurde unterstellt, dass die übrigen Faktoren unverändert bleiben. Bei der Berechnung der Sensitivität der Lebenserwartung wurde angenommen, dass sich die durchschnittliche Lebenserwartung einer 65-jährigen Person um ein Jahr verkürzt bzw. verlängert.

Angaben zu Gesundheitsfürsorgeleistungen

Bestimmte ausländische Tochtergesellschaften, insbesondere in den USA und Kanada, gewähren ihren Mitarbeitern unter bestimmten Alters- bzw. Betriebszugehörigkeitsvoraussetzungen Gesundheitsfürsorgeleistungen für die Zeit nach der Pensionierung.

Die durchschnittliche Laufzeit der leistungsorientierten Verpflichtung beträgt 15 Jahre (Vj. 14 Jahre).

Die bilanzielle Entwicklung des Anwartschaftsbarwerts der Versorgungszusagen stellt sich wie folgt dar:

in Mio. €	2019	2018
Anwartschaftsbarwert zum 01.01.	228	256
Zinsaufwand	9	8
Geleistete Zahlungen	-20	-20
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste (+) aus der Veränderung von demografischen Annahmen	-1	-3
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste (+) aus der Veränderung von finanziellen Annahmen	-12	-14
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste (+) aufgrund erfahrungsbedingter Anpassungen	-2	-6
Kurseffekte aus Plänen im Ausland	6	7
Anwartschaftsbarwert zum 31.12.	208	228

Die zur Berechnung der Verpflichtungen für die Gesundheitsfürsorgeleistungen verwendeten Prämien für die Abzinsung variieren entsprechend den Gegebenheiten in den einzelnen Ländern. Zum 31. Dezember 2019 lagen die Bewertungsfaktoren für die Abzinsung zwischen 1,8 % und 7,6 % (Vj. 2,5 % und 9,4 %).

Die Nettoaufwendungen der Verpflichtungen für die Gesundheitsfürsorgeleistungen setzen sich wie folgt zusammen:

in Mio. €	2019	2018
Aufzinsung der Nettoverbindlichkeit	9	8

Die versicherungsmathematischen Gewinne in Höhe von 15 Mio. € (Vj. Gewinne von 23 Mio. €) werden erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis berücksichtigt.

Nachfolgend wird die Auswirkung einer Änderung wesentlicher Annahmen auf die Gesundheitsfürsorgeverpflichtung dargestellt:

in Mio. €	2019	2018
Abzinsungsfaktor		
-0,25 %	+5	+5
+0,25 %	-5	-5
Lebenserwartung		
-1 Jahr	-10	-9
+1 Jahr	+10	+10

25 Eigenkapital

Gezeichnetes Kapital

Das Gezeichnete Kapital beträgt zum Geschäftsjahresende unverändert 500 Mio. €. Zum 31. Dezember 2019 ist das Gezeichnete Kapital in 500.000.000 auf den Namen lautende Stückaktien eingeteilt. Alle Anteile sind vollständig eingezahlt.

Kapitalrücklage

Die Kapitalrücklage beträgt zum Geschäftsjahresende unverändert 386 Mio. €. Die Kapitalrücklage enthält die Aufgelder aus der Ausgabe von Aktien. Sie unterliegt den Restriktionen des § 150 AktG.

Erwirtschaftetes Konzern-Eigenkapital

Das erwirtschaftete Konzern-Eigenkapital enthält die gesetzliche Rücklage der ZF Friedrichshafen AG sowie die kumulierten Ergebnisse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, soweit sie nicht ausgeschüttet wurden. Aktive und passive Unterschiedsbeträge, die aus der Kapitalkonsolidierung nach der Buchwertmethode gemäß den früher angewendeten Rechnungslegungsgrundsätzen resultieren, sind ebenfalls in diesem Posten verrechnet. Weitere Bestandteile bilden die Rücklagen aus der erstmaligen Anwendung der IFRS sowie die kumulierten Währungsumrechnungsdifferenzen, die zum Zeitpunkt der Umstellung auf IFRS umgliedert wurden.

Unterschied aus der Währungsumrechnung

Der Posten enthält die Differenzen aus der erfolgsneutralen Währungsumrechnung von Abschlüssen ausländischer Tochterunternehmen (Nicht-Euro-Raum) ab dem Zeitpunkt der erstmaligen Anwendung von IFRS.

Die Veränderung des Unterschiedsbetrags aus der Währungsumrechnung in Höhe von 151 Mio. € (Vj. +87 Mio. €) entfällt mit 4 Mio. € (Vj. -1 Mio. €) auf die Anteile ohne beherrschenden Einfluss.

Marktbewertung Wertpapiere und Cashflow Hedges

In diesem Posten sind die Effekte aus der erfolgsneutralen Bewertung von Finanzinstrumenten nach Steuern enthalten.

Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste

Dieser Posten enthält die erfolgsneutral erfassten versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste aus Pensionsverpflichtungen nach Steuern.

in Mio. €	2019		
	Vor Ertragsteuern	Ertragsteuern	Nach Steuern
Unterschied aus Währungsumrechnung	151	0	151
Marktbewertung Wertpapiere	-19	0	-19
Marktbewertung Cashflow Hedges	162	-10	152
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste	-920	273	-647
Sonstiges Ergebnis	-626	263	-363
	2018		
Unterschied aus Währungsumrechnung	87	0	87
Marktbewertung Wertpapiere	-19	0	-19
Marktbewertung Cashflow Hedges	-11	4	-7
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste	-362	105	-257
Sonstiges Ergebnis	-305	109	-196

Dividende

Als Dividende für das Geschäftsjahr 2019 werden bei der ZF Friedrichshafen AG 63 Mio. € (pro Aktie 0,13 €) vorgeschlagen. Im Geschäftsjahr wurde eine Dividende für das Jahr 2018 in Höhe von 162 Mio. € (pro Aktie 0,32 €) ausgeschüttet.

26 Angaben zum Kapitalmanagement

Das Kapitalmanagement des ZF-Konzerns verfolgt vorrangig das Ziel, die finanzielle Stabilität und Unabhängigkeit von ZF sicherzustellen sowie die Anforderungen der Eigen- und Fremdkapitalgeber zu erfüllen. Wesentliche Grundlage hierfür ist die Gewährleistung einer ausreichenden Eigenkapitalquote. Zentrale Parameter für das Kapitalmanagement von ZF in Bezug auf die Fremdfinanzierung sind die Nettoverschuldung sowie der Verschuldungsgrad (Nettoverschuldung im Verhältnis zum EBITDA). Ein weiterer wichtiger Indikator stellt die Bonitätseinstufung durch die beauftragten Ratingagenturen dar. Zielsetzung ist ein solides Konzernrating im Investment-Grade-Bereich.

Zur Ermittlung der Eigenkapitalquote wird das bilanzielle Eigenkapital herangezogen.

	31.12.2019	31.12.2018
Eigenkapital in Mio. €	7.106	7.307
Eigenkapitalquote in %	22	27

Die ZF Friedrichshafen AG unterliegt keinen satzungsmäßigen Kapitalerfordernissen.

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG

27 Allgemein

Die Konzern-Kapitalflussrechnung zeigt, wie sich der Finanzmittelfonds des ZF-Konzerns durch Mittelzu- und -abflüsse im Laufe des Geschäftsjahres verändert hat. Es wird zwischen Zahlungsströmen aus laufender Geschäftstätigkeit sowie aus Investitions- und Finanzierungstätigkeit unterschieden.

Der in der Konzern-Kapitalflussrechnung betrachtete Finanzmittelfonds umfasst alle in der Konzernbilanz ausgewiesenen flüssigen Mittel, d. h. Kassenbestände und Guthaben bei Kreditinstituten, soweit der Konzern frei über sie verfügen kann. Darüber hinaus beinhaltet der Finanzmittelfonds hochliquide Finanzinvestitionen mit einer Laufzeit unter drei Monaten, die nur geringen Wertschwankungen unterliegen.

Der Finanzmittelfonds setzt sich wie folgt zusammen:

in Mio. €	31.12.2019	31.12.2018
Flüssige Mittel	2.302	922
Wertpapiere	100	0
	2.402	922

Die Cashflows aus der Investitions- und Finanzierungstätigkeit werden zahlungsbezogen ermittelt. Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit wird demgegenüber ausgehend vom Ergebnis vor Ertragsteuern indirekt abgeleitet.

Erhaltene Dividenden und Zinsen sind dem Cashflow aus der Investitionstätigkeit zugeordnet. Gezahlte Zinsen und Transaktionskosten zur Aufnahme von Finanzschulden einschließlich Leasingverbindlichkeiten werden im Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit gezeigt. Hierzu wird das Ergebnis vor Ertragsteuern im Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit um das Beteiligungs- und Finanzergebnis korrigiert.

Im Rahmen der indirekten Ermittlung werden die berücksichtigten Veränderungen von Bilanzposten im Zusammenhang mit der laufenden Geschäftstätigkeit um Effekte aus der Währungsumrechnung und aus Änderungen des Konsolidierungskreises bereinigt. Die Veränderungen der betreffenden Bilanzposten können daher nicht mit den entsprechenden Werten auf der Grundlage der veröffentlichten Konzernbilanz abgestimmt werden.

28 Anteilsverkäufe

Die aus den Anteilsverkäufen abgehenden Vermögenswerte und Schulden setzen sich wie folgt zusammen:

in Mio. €	2019	2018
Kurzfristige Vermögenswerte	0	208
davon flüssige Mittel	0	12
Langfristige Vermögenswerte	0	724
Kurzfristige Schulden	0	163
Langfristige Schulden	0	74

Der Verkaufspreis für die Anteilsverkäufe im Vorjahr betrug 778 Mio. €.

29 Unternehmenserwerb

Die zum Erwerbszeitpunkt übernommenen Vermögenswerte und Schulden von konsolidierten Unternehmen setzen sich wie folgt zusammen:

in Mio. €	2019	2018
Kurzfristige Vermögenswerte	63	0
davon flüssige Mittel	7	0
Langfristige Vermögenswerte	52	0
Kurzfristige Schulden	61	0
Langfristige Schulden	18	0

Die Summe der Kaufpreise unter Berücksichtigung von vereinbarten Earn-Out-Regelungen beträgt 29 Mio. €, in bar wurden 34 Mio. € geleistet.

30 Veränderung der finanziellen Schulden

Die Veränderung der finanziellen Schulden aus Finanzierungstätigkeit aufgrund von zahlungswirksamen und nicht zahlungswirksamen Effekten stellt sich wie folgt dar:

in Mio. €	Buchwert zum 01.01.	Zahlungs- wirksame Ver- änderungen	Nicht zahlungswirksame Veränderungen			Buchwert zum 31.12.
			Umglie- derungen	Währungs- effekte	Sonstiges	
Kurzfristige finanzielle Schulden	558	-537	1.009	4	46	1.080
Langfristige finanzielle Schulden	4.427	4.395	-1.009	35	-42	7.806

In der Darstellung sind weder Leasingverbindlichkeiten noch derivative Finanzinstrumente berücksichtigt. Die zahlungswirksamen Veränderungen betreffen die Aufnahme und Tilgung von finanziellen Schulden. Bei den sonstigen nicht zahlungswirksamen Veränderungen handelt es sich vor allem um die Veränderung der Zinsabgrenzungen, die teilweise zahlungswirksam sind, sowie um die Auflösung von Kreditbeschaffungskosten und die Zugänge aus Unternehmenserwerben.

SONSTIGE ANGABEN

31 Eventualverbindlichkeiten

Für die nachfolgenden, zu Nominalwerten angesetzten Eventualverbindlichkeiten wurden keine Rückstellungen gebildet, weil die Wahrscheinlichkeit der Inanspruchnahme als gering eingeschätzt wird:

in Mio. €	31.12.2019	31.12.2018
Bürgschaften	59	27
davon für Beteiligungsunternehmen	53	13
Sonstiges	163	130
	222	157

Die Bürgschaften sind bei Inanspruchnahme in vollem Umfang innerhalb von einem Jahr fällig. Die sonstigen Eventualverbindlichkeiten betreffen im Wesentlichen potenzielle Verpflichtungen aus dem Beschaffungs- und Personalbereich, aus Rechtsstreitigkeiten sowie aus sonstigen Steuern. Für Eventualverbindlichkeiten wurden sowohl im aktuellen Geschäftsjahr wie auch im Vorjahr keine Sicherheiten gewährt.

32 Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Neben Verbindlichkeiten, Rückstellungen und Eventualverbindlichkeiten bestehen sonstige finanzielle Verpflichtungen aus begonnenen Investitionsvorhaben und Beschaffungsverträgen.

in Mio. €	31.12.2019	31.12.2018
Bestellobligo	797	908
Einzahlungsverpflichtungen auf Beteiligungsunternehmen	40	22
	837	930

Das Bestellobligo entfällt mit 10 Mio. € (Vj. 8 Mio. €) auf immaterielle Vermögenswerte und mit 787 Mio. € (Vj. 900 Mio. €) auf Sachanlagen.

33 Rechtsstreitigkeiten

ZF ist weiterhin in engem Kontakt mit der US-amerikanischen Verkehrsaufsichtsbehörde (NHTSA) zu deren Untersuchung hinsichtlich bestimmter Fahrzeuge, die mit ZF Airbag Kontrolleinheiten ausgestattet sind und von denen einige kürzlich Gegenstand eines Rückrufes von Toyota und vor einiger Zeit von FCA und HKMC waren. Auf Basis der derzeit vorliegenden Untersuchungsergebnisse geht ZF nicht davon aus, die Rückrufe schuldhaft verursacht zu haben und verteidigt sich gegen in den USA und Kanada anhängige Klagen.

Im Jahr 2014 hat die brasilianische Kartellbehörde Conselho Administrativo de Defesa Economica (CADE) eine Durchsuchung der Geschäftsräume einer unserer brasilianischen Tochtergesellschaften vorgenommen, um dem Verdacht eines Verstoßes gegen kartellrechtliche Bestimmungen bei dem Vertrieb bestimmter Fahrzeugkomponenten nachzugehen. ZF kooperiert in dem Verfahren.

Eine Sammelklage in den USA gegen mehrere Unternehmen aus der Automobilindustrie, in der die Kläger vorgebracht haben, dass ZF an der mutmaßlichen Entwicklung und Implementierung von unzulässigen Vorrichtungen für Fahrzeugemissionstests beteiligt gewesen sei, ist durch Vergleich der Parteien beigelegt worden. ZF, die selbst nicht Beklagte war, wird durch den Vergleich von Ansprüchen freigestellt. In einem Ermittlungsverfahren der Staatsanwaltschaft Stuttgart zu Emissions- und Verbrauchsthemen kooperiert das Unternehmen weiterhin mit der Behörde.

Grundsätzlich können auch aus abgeschlossenen Verfahren Schadenersatzansprüche geltend gemacht werden. Weder ZF noch eine ihrer Konzerngesellschaften sind an laufenden oder absehbaren Gerichts- oder Schiedsverfahren beteiligt, die nach heutiger Erkenntnislage einen erheblichen Einfluss auf die wirtschaftliche Lage des ZF-Konzerns haben können oder in der Vergangenheit hatten.

34 Angaben zu Finanzinstrumenten**Buchwerte der Finanzinstrumente nach Kategorien**

Nachfolgende Übersicht zeigt die bilanzierten finanziellen Vermögenswerte und Schulden aufgeteilt nach Bewertungskategorien:

in Mio. €	31.12.2019	31.12.2018
Aktiva		
Zu fortgeführten Anschaffungskosten	7.460	6.058
Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert		
Schuldinstrumente	86	194
Eigenkapitalinstrumente	2	61
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	2.745	165
Derivative Finanzinstrumente (Hedge Accounting) ¹⁾	148	34
	10.441	6.512
Passiva		
Zu fortgeführten Anschaffungskosten	14.348	10.492
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	17	7
Leasingverbindlichkeiten ¹⁾	761	35
Derivative Finanzinstrumente (Hedge Accounting) ¹⁾	25	43
	15.151	10.577

1) Keine Bewertungskategorie nach IFRS 9

Im Geschäftsjahr erfolgten keine Umgliederungen von finanziellen Vermögenswerten zwischen den Bewertungskategorien.

Beizulegende Zeitwerte

Nachfolgend werden die beizulegenden Zeitwerte der finanziellen Vermögenswerte und Schulden dargestellt. Soweit finanzielle Vermögenswerte und Schulden mit den fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert werden, wird der beizulegende Zeitwert dem Buchwert gegenübergestellt.

Die folgende Tabelle zeigt die Buchwerte und die beizulegenden Zeitwerte der zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanzierten finanziellen Vermögenswerte und Schulden. Die Buchwerte der kurzfristigen zu Anschaffungskosten bewerteten Finanzinstrumente approximieren aufgrund der kurzen Laufzeiten die beizulegenden Zeitwerte.

in Mio. €	31.12.2019		31.12.2018	
	Buchwert	Zeitwert	Buchwert	Zeitwert
Aktiva				
Zu fortgeführten Anschaffungskosten				
Flüssige Mittel	2.302	2.302	922	922
Finanzforderungen	203	203	169	169
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	4.955	4.955	4.967	4.967
	7.460	7.460	6.058	6.058
Passiva				
Zu fortgeführten Anschaffungskosten				
Anleihen	5.771	6.079	3.067	3.069
Schuldscheindarlehen	2.456	2.485	916	972
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	646	654	965	964
Sonstige finanzielle Schulden	13	13	37	37
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	5.462	5.462	5.507	5.507
Leasingverbindlichkeiten ¹⁾	761	–	35	–
	15.109	14.693	10.527	10.549

1) Keine Bewertungskategorie nach IFRS 9

Nachfolgend werden die Finanzinstrumente in Abhängigkeit von den für die Bewertung herangezogenen Input-Parametern den drei Stufen der Fair Value-Hierarchie zugeordnet. Die Einstufung sowie das Erfordernis, Umgliederungen vorzunehmen, werden jeweils zum Bilanzstichtag überprüft. Stufe 1 umfasst diejenigen Finanzinstrumente, für die auf aktiven Märkten notierte Preise für identische Vermögenswerte und Schulden verfügbar sind. Eine Zuordnung zu Stufe 2 erfolgt, wenn für die Bewertung der Finanzinstrumente Input-Parameter herangezogen werden, die direkt (zum Beispiel Preise) oder indirekt (zum Beispiel aus Preisen abgeleitet) am Markt beobachtbar sind. In Stufe 3 werden Finanzinstrumente ausgewiesen, deren Bewertung auf Informationen basiert, die nicht am Markt beobachtbar sind.

Die Zeitwerte der zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanzierten Finanzinstrumente werden wie folgt den drei Stufen der Fair Value-Hierarchie zugeordnet:

in Mio. €	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	31.12.2019 Gesamt
Aktiva				
Flüssige Mittel	0	2.302	0	2.302
Finanzforderungen	0	203	0	203
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0	4.955	0	4.955
	0	7.460	0	7.460
Passiva				
Anleihen	6.079	0	0	6.079
Schuldscheindarlehen	0	2.485	0	2.485
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	0	654	0	654
Sonstige finanzielle Schulden	0	13	0	13
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	0	5.462	0	5.462
	6.079	8.614	0	14.693

in Mio. €	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	31.12.2018 Gesamt
Aktiva				
Flüssige Mittel	0	922	0	922
Finanzforderungen	0	169	0	169
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0	4.967	0	4.967
	0	6.058	0	6.058
Passiva				
Anleihen	3.069	0	0	3.069
Schuldscheindarlehen	0	972	0	972
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	0	964	0	964
Sonstige finanzielle Schulden	0	37	0	37
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	0	5.507	0	5.507
	3.069	7.480	0	10.549

Die Marktwerte der Vermögenswerte und Schulden wurden mit Ausnahme der Anleihen nach der Barwertmethode berechnet. Die zukünftigen Zahlungsströme wurden hierbei mit den aktuellen laufzeitkongruenten risikolosen Zinssätzen zuzüglich eines ZF-spezifischen Kreditrisikoaufschlags diskontiert. Die Anleihen wurden mit dem am Markt verfügbaren Zeitwert bewertet.

Die nachfolgenden Tabellen stellen die zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Finanzinstrumente dar.

in Mio. €	31.12.2019	31.12.2018
Aktiva		
Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert		
Anteile an Beteiligungsunternehmen	2	61
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	86	194
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert		
Wertpapiere	2.576	0
Anteile an Beteiligungsunternehmen	159	144
Finanzforderungen	0	14
Derivative Finanzinstrumente	10	7
Derivative Finanzinstrumente (Hedge Accounting) ¹⁾	148	34
	2.981	454
Passiva		
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert		
Derivative Finanzinstrumente	17	7
Derivative Finanzinstrumente (Hedge Accounting) ¹⁾	25	43
	42	50

1) Keine Bewertungskategorie nach IFRS 9

Nachfolgend werden die zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Finanzinstrumente in Abhängigkeit von den für die Bewertung herangezogenen Input-Parametern den drei Stufen der Fair Value-Hierarchie zugeordnet.

in Mio. €	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	31.12.2019 Gesamt
Aktiva				
Wertpapiere	795	1.641	140	2.576
Anteile an Beteiligungsunternehmen	2	0	159	161
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0	86	0	86
Derivative Finanzinstrumente	0	79	79	158
	797	1.806	378	2.981
Passiva				
Derivative Finanzinstrumente	0	42	0	42

in Mio. €	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	31.12.2018 Gesamt
Aktiva				
Anteile an Beteiligungsunternehmen	61	98	46	205
Finanzforderungen	0	0	14	14
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0	194	0	194
Derivative Finanzinstrumente	0	41	0	41
	61	333	60	454
Passiva				
Derivative Finanzinstrumente	0	50	0	50

Im Geschäftsjahr erfolgten keine Umgliederungen zwischen der Fair Value-Hierarchie der Stufen 1 und 2.

Für Wertpapiere der Stufe 1 wird als beizulegender Zeitwert der unmittelbar notierte Kurswert auf einem jederzeit aktiven Markt angesetzt. Ein aktiver Markt ist entweder die Börse des jeweiligen Landes oder eine vergleichbare Handelsplattform, an der die Liquidität und Transparenz des zugrunde liegenden Vermögenswertes gegeben ist. In Stufe 2 werden Gattungen eingestuft, deren Preise sich aus am Markt beobachtbaren Parametern ableiten bzw. modellieren lassen. Hierzu zählen insbesondere beobachtbare Zinssätze, Wechselkurse bzw. vergleichbare Instrumente. Bei den Wertpapieren der Stufe 3 handelt es sich um Nullkuponanleihen, für die kein aktiver Markt vorhanden ist. Die Marktwerte der Wertpapiere aus Stufe 3 werden auf Basis aktuell verfügbarer Informationen der Fondsmanager ermittelt. Eine signifikante Veränderung der zugrunde gelegten zukünftigen Cashflows sowie des Zinsniveaus und die damit verbundene Änderung der Diskontierungsfaktoren hätten Einfluss auf die beizulegenden Zeitwerte dieser Wertpapiere.

Für Anteile an Beteiligungsunternehmen der Stufe 1, die an einem aktiven Markt gehandelt werden, erfolgt die Bewertung zum Aktienkurs an der Börse des jeweiligen Landes. Bei zum Zeitwert bewerteten Anteilen an Beteiligungsunternehmen der Stufe 2 erfolgt die Bewertung auf der Grundlage am Markt beobachtbarer Transaktionen. Die Anteile an Beteiligungsunternehmen der Stufe 3 betreffen Anteile an nicht börsennotierten Unternehmen. Bei diesen ergebniswirksam zum Zeitwert bewerteten Anteilen an Beteiligungsunternehmen sind entweder unzureichende Informationen vorhanden oder der beizulegende Zeitwert kann über ein Multiplikatorverfahren nur in einer großen Bandbreite möglicher Werte ermittelt werden. Daher werden die Anschaffungskosten als eine angemessene Schätzung des Zeitwertes herangezogen. Bei vorliegenden Änderungen im Umfeld der Beteiligungsunternehmen oder Nachweisen durch externe Transaktionen erfolgt eine entsprechende Schätzungsanpassung. Eine signifikante Veränderung der im Rahmen des Multiplikatorverfahrens herangezogenen zukünftigen Ergebnisse und Multiplikatoren hätte Einfluss auf die beizulegenden Zeitwerte dieser Anteile an Beteiligungsunternehmen in Höhe von – 11 Mio. € bis +46 Mio. €.

Die Bewertung von Finanzforderungen der Stufe 3 basiert auf Informationen, die nicht am Markt beobachtbar sind und für die keine vergleichbaren Transaktionen mit daraus ableitbaren Marktwerten bestehen.

Die zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind der Stufe 2 zugeordnet, da sich die Bewertung aus am Markt beobachtbaren Parametern ableiten lässt.

Derivative Finanzinstrumente in Stufe 1 betreffen handelbare Derivate wie Futures. Ihr beizulegender Zeitwert entspricht dem Wert an der gehandelten Terminbörse. Die derivativen Finanzinstrumente der Stufe 2 betreffen nicht handelbare Derivate. Die Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte erfolgt auf der Basis von auf die Restlaufzeit abgezinsten Kursfeststellungen (Wechselkurse, Zinssätze und Rohstoffpreisindizes) zugelassener Börsen.

Bezüglich der Absicherung eines wesentlichen Teils des Kaufpreises der WABCO-Transaktion (Grundgeschäft) in Höhe von rund 7 Mrd. US-Dollar gegen Währungsschwankungen hat ZF einen transaktionsbedingten Terminkontrakt abgeschlossen. Aufgrund der Koppelung des Terminkontrakts an das Zustandekommen des Grundgeschäfts wurde dieser Kontrakt als Stufe 3 klassifiziert. Der beizulegende Zeitwert dieses Terminkontrakts ermittelt sich aus den beiden Komponenten einer nur bei Zustandekommen des Grundgeschäfts zu zahlenden Prämie und dem Marktwert des Forward-Kontrakts. Der Wert der Prämie wurde ermittelt aus dem marktbeobachtbaren Terminkurs zum Zeitpunkt des Abschlusses und dem mit den Kontrahenten vereinbarten Andienungskurs bei Fälligkeit des Grundgeschäfts. Der Marktwert des Terminkontrakts wurde nach marktüblichen Standards aus am Markt beobachtbaren Parametern ermittelt.

Die Entwicklung der in Stufe 3 der Fair Value-Hierarchie eingeordneten Finanzinstrumente ist in folgender Tabelle dargestellt:

in Mio. €	Anteile an Beteiligungs- unternehmen		Aktive derivative Finanz- instrumente	
	2019	2018	2019	2018
Stand 01.01.	46	58	0	0
Fair Value-Änderungen – ergebniswirksam	0	77	-24	0
Fair Value-Änderungen – erfolgsneutral	0	0	103	0
Käufe	15	11	0	0
Verkäufe	0	-2	0	0
Umgliederungen aus Level 3 in Level 2	0	-98	0	0
Umgliederungen aus Level 2 in Level 3	98	0	0	0
Stand 31.12.	159	46	79	0

in Mio. €	Rentenpapiere		Finanzforderungen	
	2019	2018	2019	2018
Stand 01.01.	0	0	14	0
Fair Value-Änderungen – ergebniswirksam	0	0	-14	-5
Käufe	140	0	0	19
Stand 31.12.	140	0	0	14

Im Geschäftsjahr wurden Anteile an Beteiligungsunternehmen aus der Stufe 2 der Fair-Value-Hierarchie in Höhe von 98 Mio. € in die Stufe 3 umgegliedert, da sich die Marktverfügbarkeit der betreffenden Anteile an Beteiligungsunternehmen im laufenden Geschäftsjahr gegenüber dem Vorjahr verschlechtert hat. Die im Vorjahr ergebniswirksam erfassten Erträge aus der Bewertung von Beteiligungsunternehmen sind im sonstigen Beteiligungsergebnis enthalten.

Die erfolgsneutral erfassten Fair Value-Änderungen der derivativen Finanzinstrumente sind in der Marktbewertung Cashflow Hedges erfasst. Die ergebniswirksamen Fair Value-Änderungen der derivativen Finanzinstrumente sowie der Finanzforderungen sind in den sonstigen Finanzerträgen bzw. sonstigen Finanzaufwendungen ausgewiesen.

Nettogewinne und -verluste nach Bewertungskategorien

in Mio. €	Zinsen	Wertminde- rungen	Sonstige Nettogewinne und -verluste	Gesamte Nettogewinne und -verluste
2019				
Finanzielle Vermögenswerte				
Zu fortgeführten Anschaffungskosten	26	-77	-170	-221
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	2	0	2	4
Finanzielle Verbindlichkeiten				
Zu fortgeführten Anschaffungskosten	-211	0	165	-46
2018				
Finanzielle Vermögenswerte				
Zu fortgeführten Anschaffungskosten	31	-15	-76	-60
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	2	0	97	99
Finanzielle Verbindlichkeiten				
Zu fortgeführten Anschaffungskosten	-203	0	49	-154

Die sonstigen Nettogewinne und -verluste der „finanziellen Vermögenswerte zu fortgeführten Anschaffungskosten“ enthalten im Wesentlichen Währungsgewinne und -verluste aus Fremdwährungsforderungen.

Die sonstigen Nettogewinne und -verluste der Bewertungskategorie „erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte“ umfassen im Wesentlichen Dividendenerträge von Beteiligungsunternehmen sowie gegenläufig Fair Value-Anpassungen auf Finanzforderungen.

Die sonstigen Nettogewinne und -verluste aus der Bewertungskategorie „finanzielle Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten“ enthalten vor allem Währungsgewinne und -verluste aus Fremdwährungsverbindlichkeiten sowie Erträge aus der Ausbuchung von Verbindlichkeiten.

Saldierung von finanziellen Vermögenswerten und Schulden

Finanzielle Vermögenswerte und Schulden, die Verrechnungsvereinbarungen, einklagbaren Globalverrechnungsverträgen und ähnlichen Vereinbarungen unterliegen:

in Mio. €	31.12.2019		
	Bruttobetrag	Saldierung	Nettobetrag
Saldierte Positionen			
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (kurzfristig)	5.113	72	5.041
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (kurzfristig)	5.489	72	5.417
Im Insolvenzfall saldierungsfähig			
Aktive derivative Finanzinstrumente	158	18	140
Passive derivative Finanzinstrumente	42	18	24
	31.12.2018		
in Mio. €	Bruttobetrag	Saldierung	Nettobetrag
Saldierte Positionen			
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (kurzfristig)	5.274	113	5.161
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (kurzfristig)	5.580	113	5.467
Im Insolvenzfall saldierungsfähig			
Aktive derivative Finanzinstrumente	41	23	18
Passive derivative Finanzinstrumente	50	23	27

Die mit den Banken abgeschlossenen Rahmenverträge für Finanztermingeschäfte regeln u. a., dass im Insolvenzfall eines Vertragspartners die bestehenden Kontrakte gekündigt und zum jeweiligen Marktwert ausgeglichen werden müssen. Sofern bei einem Vertragspartner mehrere Geschäfte abgerechnet werden, werden positive und negative Marktwerte saldiert und nur die verbleibende Spitze ausgeglichen. Zum 31. Dezember 2019 besteht aufgrund der einwandfreien Bonität unserer Banken kein Risiko aus dieser Regelung.

35 Risiken aus Finanzinstrumenten

Management von Finanzrisiken

Das Risikomanagementsystem des ZF-Finanzbereichs deckt Kontrahenten- und Ausfallrisiken bei Kunden und Lieferanten-, Liquiditäts- und Zinsänderungsrisiken sowie Währungs- und Rohstoffpreisrisiken ab.

Dem Vorstand und dem Aufsichtsrat wird regelmäßig über die wesentlichen Risikopositionen des ZF-Konzerns Bericht erstattet. Die Einhaltung der Richtlinien wird durch die interne Revision geprüft. Die Messung des Währungsrisikos erfolgt auf der Grundlage einer Value-at-Risk-Analyse. Der Value-at-Risk gibt ausschließlich das potenzielle Verlustrisiko an, das mit einer vorgegebenen Wahrscheinlichkeit innerhalb eines festgelegten Zeitraums (Halteperiode) nicht überschritten wird. Die Methode liefert jedoch keine Information über den Eintrittszeitpunkt oder die erwartete Verlusthöhe für den Fall, dass der Value-at-Risk überschritten wird. Folglich kann die tatsächliche Entwicklung vom Ergebnis der Value-at-Risk-Analyse abweichen.

Die Gesellschaften des ZF-Konzerns (ohne TRW-Gesellschaften) sichern ihre Zinsänderungs-, Währungs- und Rohstoffpreisrisiken zu marktgerechten Konditionen entweder über das ZF-Cash-Management der ZF Friedrichshafen AG oder direkt mit Banken. Zum Einsatz kommen in der Regel derivative Finanzinstrumente mit Plain-Vanilla-Charakter. Diese werden ausschließlich zur Absicherung bestehender Grundgeschäfte oder geplanter Transaktionen abgeschlossen. Bei TRW-Gesellschaften werden die genannten Risiken nach festgelegten Regeln über den zuständigen Treasury-Hub mit Banken abgesichert. Es kommen ebenfalls nur derivative Finanzinstrumente mit Plain-Vanilla-Charakter zum Einsatz.

Die Risikopositionen des ZF-Cash-Managements werden unter Berücksichtigung vorgegebener Risikogrenzen extern bei Banken mit einwandfreier Bonität gesichert. Der Abschluss von Sicherungsgeschäften erfolgt nach konzerneinheitlichen Richtlinien sowie entsprechend den für Banken geltenden Vorschriften für das Betreiben von Handelsgeschäften. Er unterliegt einer strengen Überwachung, die insbesondere durch eine strikte Funktionstrennung in Handel, Abwicklung und Kontrolle gewährleistet ist.

Ausfall- und Kontrahentenrisiko

Das Ausfallrisiko ist das Risiko, dass Vertragspartner im Bereich der Geldanlagen, Finanzforderungen sowie der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ihren Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen, welches anhand von errechneten Ausfallwahrscheinlichkeiten oder Informationen über die Insolvenz zu Vertragspartnern definiert ist.

Zur Reduzierung des Kontrahentenrisikos bei Geldanlagen und Derivaten werden sämtliche Finanzgeschäfte nur mit Banken erstklassiger Bonität im Rahmen festgelegter Limits getätigt. Diese Limite werden monatlich geprüft und ggf. angepasst. Inputfaktoren für die Berücksichtigung des Kontrahentenrisikos sind an den Märkten beobachtbare Credit Default Swaps (CDS) der an der jeweiligen Transaktion beteiligten Kreditinstitute.

Aus den finanziellen Vermögenswerten des Konzerns resultiert bei Ausfall des Kontrahenten ein maximales Ausfallrisiko in Höhe des Buchwerts der entsprechenden Bilanzposten ohne Berücksichtigung von erhaltenen Sicherheiten (zuzüglich der maximalen Inanspruchnahme für Finanzgarantien sowie Kreditzusagen gegenüber fremden Dritten).

Der Bestand an offenen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen betrifft überwiegend Hersteller von Personen- und Nutzfahrzeugen, Arbeitsmaschinen sowie Windturbinen weltweit.

Zur Absicherung unserer Wertschöpfungskette erfolgt ein fortlaufendes Monitoring der Bonität unserer strategischen Lieferanten. Durch Konzentration auf bonitätsstarke Lieferanten bei neuen Auftragsvergaben wird die Portfolioqualität unserer Lieferanten kontinuierlich verbessert.

Um das Ausfallrisiko zu mindern, werden die Bonität der Kunden sowie unsere Forderungsbestände im Rahmen eines SAP-basierten Credit-Managements einer laufenden Überwachung unterzogen. Punktuell werden Ausfallrisiken mit entsprechenden Absicherungsinstrumenten, wie z. B. Warenkreditversicherungen, reduziert. Der Buchwert der durch Warenkreditversicherungen abgedeckten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen beträgt 164 Mio. € (Vj. 378 Mio. €). Daneben werden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in geringem Umfang verkauft, wobei die wesentlichen Risiken mit der Abtretung der Forderung auf den Käufer übergehen und die Forderungen daher ausgebucht werden.

Die nachfolgende Tabelle stellt das zum Bilanzstichtag bestehende Ausfallrisiko je Risikoklasse für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vertragsvermögenswerte dar:

in Mio. € Risikoklasse	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Mio. €	Vertragsvermö- genswerte in Mio. €
1	2.028	310
2	2.594	18
3	540	0
4	14	1
Forderungen (brutto)	5.176	329
Einzelwertberichtigungen	77	0
Bonitätsbasierte Wertberichtigungen	58	1
Forderungen (netto)	5.041	328

Bei Vorliegen eines konkreten Ausfallrisikos wird eine Einzelwertberichtigung auf Forderungen gebildet. Die Höhe der Wertberichtigung hängt im Wesentlichen von der Risikoklasse und der Dauer der Überfälligkeit der Forderung ab und kann im Einzelfall bis zu 100 % betragen. Bei der Beurteilung der Werthaltigkeit von Forderungen wird zwischen dem Kreditrisiko und dem Geschäftsrisiko unterschieden.

Liquiditätsrisiko

Die zukünftig zu erwartenden Zahlungsmittelabflüsse aus Tilgungs- und Zinszahlungen für die finanziellen Schulden und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sind in der mittelfristigen Liquiditätsplanung enthalten.

Die Fälligkeitsstruktur der Tilgungs- und Zinszahlungen für die finanziellen Schulden sowie Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen wird in der folgenden Tabelle dargestellt:

in Mio. €	Buchwert zum 31.12.2019	Zahlungsmittelabflüsse		
	Gesamt	2020	2021 bis 2025	2026 ff.
Anleihen	5.771	647	3.727	2.332
Schuldscheinanleihen	2.456	453	1.528	614
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	646	100	565	7
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	13	13	1	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	5.462	5.417	45	0
	14.348	6.630	5.866	2.953

in Mio. €	Buchwert zum 31.12.2018	Zahlungsmittelabflüsse		
	Gesamt	2019	2020 bis 2024	2025 ff.
Anleihen	3.067	119	2.529	963
Schuldscheinanleihen	916	66	895	0
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	965	441	61	501
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	37	37	3	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	5.507	5.467	40	0
Leasingverbindlichkeiten	35	8	15	20
	10.527	6.138	3.543	1.484

Die Zahlungsfähigkeit und die Liquiditätsvorsorge wird innerhalb des ZF-Konzerns mittels einer kurz-, mittel- sowie langfristigen Liquiditäts- und Finanzierungsplanung gesteuert. Es werden ausreichend flüssige Mittel bzw. liquidierbare Wertpapiere sowie bestätigte Kreditlinien vorgehalten, so dass die Zahlungsfähigkeit des ZF-Konzerns jederzeit sichergestellt ist. Zum Bilanzstichtag betragen die flüssigen Mittel 2.302 Mio. €. Der Buchwert der kurzfristigen Wertpapiere lag bei 2.576 Mio. €. Der im Zusammenhang mit der WABCO-Akquisition

abgeschlossene syndizierte Kredit war zum 31. Dezember 2019 in Höhe von 3.073 Mio. € ungenutzt. Ebenfalls ungenutzt war der in 2016 refinanzierte syndizierte Kredit mit einem verbleibenden Volumen von 3.000 Mio. € in Form einer revolving Kreditlinie. Die Kreditlinie hat eine Restlaufzeit bis Juli 2023.

Kursrisiko aus Wertpapieren

Das Kursrisiko bezeichnet das Risiko, dass der beizulegende Zeitwert der Wertpapiere sinkt.

Im Wesentlichen handelt es sich um Anlagen in verzinsliche Wertpapiere. Aufgrund der konservativen Portfolioausrichtung ist das Risiko von Kursschwankungen als unwesentlich einzustufen. Deshalb wurde auf eine Sensitivitätsanalyse verzichtet.

Währungsrisiko

Das Währungsrisiko bezeichnet das Risiko, dass die beizulegenden Zeitwerte oder künftige Cashflows von monetären Posten aufgrund von Wechselkursänderungen negativ beeinflusst werden.

Der ZF-Konzern tätigt aufgrund seiner internationalen Ausrichtung Transaktionen in unterschiedlichen Währungen. Im ZF-Konzern erfolgen Sicherungsmaßnahmen für geplante Fremdwährungsumsätze aus dem Seriengeschäft im Rahmen vorgegebener Sicherungsgrenzen und innerhalb festgelegter Höchstgrenzen. Für die Kurssicherung gilt das Nettoprinzip, das heißt, die Absicherungen erfolgen für die Nettopositionen aus gegenläufigen Cashflows. Kurssicherungen erfolgen hauptsächlich über Devisentermingeschäfte. Das Absicherungsverhältnis zwischen dem designierten Betrag des Grundgeschäfts und dem designierten Betrag des Sicherungsinstruments bei Fremdwährungsumsätzen aus dem Seriengeschäft beträgt maximal 80 %.

Für das Projektgeschäft werden grundsätzlich Einzelabsicherungen durchgeführt (Bruttoprinzip). Das Grundgeschäft bei projektbezogenen Einzelabsicherungen wird in der Regel in voller Höhe abgesichert. Im aktuellen Geschäftsjahr gab es keine projektbezogenen Sicherungsmaßnahmen.

Fair Value Hedges werden vor allem zur Absicherung von Fremdwährungsanleihen eingesetzt. Die Grundgeschäfte werden in vollem Umfang gegen Fremdwährungsrisiken abgesichert.

Das Translationsrisiko aus der Bewertung von Bilanzpositionen wird nicht abgesichert – über eine konsequente Lokalisierung unserer Hauptaktivitäten sollen die Risiken hieraus gesteuert und sukzessive reduziert werden.

Die wirtschaftliche Beziehung zwischen dem Sicherungsinstrument und dem gesicherten Grundgeschäft ist qualitativ und quantitativ feststellbar und ZF beurteilt die Effektivität dieser

Sicherungsbeziehungen mithilfe der hypothetischen Derivatemethode. Ineffektivität wird hauptsächlich durch Veränderungen des Kreditrisikos oder aus zeitlichen Verschiebungen des Grundgeschäfts erwartet.

Der erwartete Zahlungsmittelabfluss aus derivativen Finanzinstrumenten ergibt sich aus der nachfolgenden Darstellung:

in Mio. €	Marktwerte zum 31.12.2019	Nominalwert	Zahlungsmittelabfluss	
			Innerhalb von einem Jahr	Über ein bis fünf Jahre
Derivate ohne Hedge Accounting				
aktiv	10	887	873	14
passiv	-17	1.014	1.012	2
Cashflow Hedge				
aktiv	148	7.991	7.492	499
passiv	-22	614	490	124
Fair Value Hedge				
aktiv	0	0	0	0
passiv	-3	93	93	0

in Mio. €	Marktwerte zum 31.12.2018	Nominalwert	Zahlungsmittelabfluss	
			Innerhalb von einem Jahr	Über ein bis fünf Jahre
Derivate ohne Hedge Accounting				
aktiv	7	403	393	10
passiv	-7	348	347	1
Cashflow Hedge				
aktiv	31	1.234	797	437
passiv	-41	1.423	1.031	392
Fair Value Hedge				
aktiv	3	154	154	0
passiv	-2	102	102	0

Zur Absicherung des Währungsrisikos haben sich für die wesentlichen Währungspaare folgende Sicherungskurse ergeben: 1,14 EUR/USD; 0,89 EUR/GBP; 20,42 USD/MXN.

in Mio. €	Wertänderung des	
	Sicherungs-instruments	Grundgeschäfts
31.12.2019		
Cashflow Hedge	127	-151
Fair Value Hedge	-3	3
31.12.2018		
Cashflow Hedge	-20	20
Fair Value Hedge	2	-2

Das Grundgeschäft aus den Fair Value Hedges ist im Wesentlichen in der Bilanzposition Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ausgewiesen.

Sensitivitätsanalyse

Im ZF-Konzern wird das Währungsrisiko derzeit ohne Berücksichtigung von TRW mittels einer Value-at-Risk-Analyse überwacht. Vom Sicherungsvolumen entfällt zum Ende des Geschäftsjahres der überwiegende Anteil auf den US-Dollar, sodass sich die Value-at-Risk-Analyse auf Wechselkursschwankungen des US-Dollars als wesentliches Währungsrisiko beschränkt.

Der Value-at-Risk wird unverändert zum Vorjahr auf Basis der Varianz-Kovarianz-Methode unter der Annahme eines Konfidenzniveaus von 84,1 % bei einer Halteperiode von zwölf Monaten ermittelt. Die zum Bilanzstichtag vorliegende Analyse ergibt ein potenzielles maximales Verlustrisiko auf den Plankurs in Höhe von 1 Mio. € (Vj. 5 Mio. €). Der Ermittlung lag eine durchschnittliche Kursvolatilität von 6,4 % (Vj. 7,6 %) zugrunde. Die verwendete Methode berücksichtigt keine Effekte aus günstigen Wechselkursveränderungen und unterstellt eine gleichbleibende, offene US-Dollar-Position. Abweichend vom potenziellen maximalen Verlustrisiko auf den Plankurs lag das potenzielle maximale Verlustrisiko auf den durchschnittlichen US-Dollar-Kurs im Geschäftsjahr 2019 bei 22 Mio. €.

Das maximale Verlustrisiko errechnet sich aus der durchschnittlichen Kursvolatilität der letzten zwölf Monate bezogen auf die offene US-Dollar-Position aus dem operativen Geschäft. Diese ergibt sich aus dem Bestand an flüssigen Mitteln und Darlehen in US-Dollar zum Stichtag, die über das ZF-Cash-Management verwaltet werden, und den in den folgenden zwölf Monaten auf der Basis der aktuellen Unternehmensplanung erwarteten Nettozahlungseingängen unter Berücksichtigung des abgesicherten Bestands. Zur Begrenzung des Verlustrisikos wurde in Abstimmung mit dem Vorstand eine Obergrenze festgelegt.

Da in die offenen US-Dollar-Positionen zum Stichtag die aus der aktuellen Unternehmensplanung erwarteten Nettozahlungseingänge mit einbezogen werden, ist die Analyse nicht repräsentativ für den US-Dollar-Bestand zum Stichtag.

Die Divisionen Aktive Sicherheitstechnik, Passive Sicherheitstechnik sowie Elektronik und ADAS (vormals TRW) verfolgen einen zentralen und systematischen Sicherungsansatz für geplante Fremdwährungsumsätze mittels definierter Sicherungsziele basierend auf einer quartalsweise rollierenden Zwei-Jahres-Prognose der Fremdwährungs-Cashflows.

Die folgende Tabelle zeigt die hypothetischen Auswirkungen auf das Eigenkapital und das Ergebnis (jeweils ohne Berücksichtigung von Steuereffekten) bei einer Aufwertung bzw. Abwertung des US-Dollar um 10 % gegenüber den für die Division wesentlichen Fremdwährungen:

in Mio. €	Auswirkungen auf das Eigen- kapital	Auswirkungen auf das Ergebnis
Aufwertung des US-Dollar um +10 %	-54	0
Abwertung des US-Dollar um -10 %	+54	0

Rohstoffpreisrisiko

Das Rohstoffpreisrisiko ist das Risiko, dass sich die Einstandspreise aus dem Bezug von Produktions- und Betriebsmitteln ändern.

Das Risiko von Rohstoffpreisschwankungen ist in diesem Geschäftsjahr als unwesentlich einzustufen, deshalb wurden keine Sicherungsgeschäfte abgeschlossen.

Zinsänderungsrisiko

Das Zinsänderungsrisiko ist das Risiko, dass der beizulegende Zeitwert oder künftige Cashflows von Finanzinstrumenten aufgrund von Marktzinsänderungen schwanken. Das Zinsänderungsrisiko wird fallweise abgesichert. Im aktuellen Geschäftsjahr wurden keine Sicherungsgeschäfte abgeschlossen.

Eine Erhöhung des durchschnittlichen Zinssatzes auf variabel verzinsliche finanzielle Schulden in US-Dollar um 100 (Vj. 70) Basispunkte, die nicht mit Zinssicherungsgeschäften unterlegt sind, hätte einen Effekt auf das Ergebnis vor Ertragsteuern in Höhe von -1 Mio. € (Vj. -3 Mio. €). Bei einer Verminderung des durchschnittlichen Zinssatzes um 100 (Vj. 70) Basispunkte würde sich das Ergebnis vor Ertragsteuern um 1 Mio. € (Vj. 3 Mio. €) erhöhen. Bei in Euro denominierten finanziellen Schulden hätte weder eine Erhöhung noch eine Verminderung um 30 Basispunkte einen wesentlichen Effekt auf das Ergebnis vor Ertragsteuern.

Die nachfolgende Tabelle gibt den Effekt auf das Ergebnis vor Ertragsteuern bei einer Erhöhung bzw. Verminderung des durchschnittlichen Zinssatzes auf Geldanlagen in der entsprechenden Währung an:

Währung	Veränderung Basispunkte	Effekt auf das Ergebnis vor Ertragsteuern (in Mio. €)
EUR	+30 -30	+1 -1
USD	+100 -100	+1 -1
CNY	+20 -20	+1 -1

Die Sensitivitätsanalyse wurde unter der Annahme erstellt, dass die Höhe der Darlehen von Kreditinstituten und der Geldanlagen sowie das Verhältnis von fester und variabler Verzinsung gleichbleiben.

36 Zuwendungen der öffentlichen Hand

Im Geschäftsjahr wurden 27 Mio. € (Vj. 42 Mio. €) an Zuwendungen der öffentlichen Hand vereinnahmt. Diese teilen sich wie folgt auf:

in Mio. €	2019	2018
Zuwendungen für Investitionen	18	31
Aufwandszuschüsse	9	11

Die Zuwendungen für Investitionen werden im Wesentlichen an verschiedenen Standorten in Deutschland, Indien, China, Südafrika und den USA vereinnahmt.

Die Aufwandszuschüsse umfassen im Wesentlichen staatliche Forschungszuschüsse sowie Zuschüsse für die Aus- und Weiterbildung.

37 Beziehungen zu nahestehenden Personen oder Unternehmen

Nach IAS 24 müssen Personen oder Unternehmen, die den ZF-Konzern beherrschen oder von ihm beherrscht werden, angegeben werden, soweit sie nicht bereits als konsolidiertes Unternehmen in den Konzernabschluss der ZF Friedrichshafen AG einbezogen werden. Beherrschung liegt hierbei vor, wenn ein Aktionär mehr als die Hälfte der Stimmrechte hält oder kraft Satzungsbestimmung oder vertraglicher Vereinbarung die Möglichkeit besitzt, die Finanz- und Geschäftspolitik des Managements zu steuern. Darüber hinaus erstreckt sich die Angabepflicht nach IAS 24 auf Geschäfte mit assoziierten Unternehmen sowie Geschäfte mit Personen, die einen maßgeblichen Einfluss auf die Finanz- und Geschäftspolitik ausüben, einschließlich naher Familienangehöriger oder zwischengeschalteter Unternehmen. Ein maßgeblicher Einfluss auf die Finanz- und Geschäftspolitik des ZF-Konzerns kann hierbei auf einem Anteilsbesitz an der ZF Friedrichshafen AG von 20 % oder mehr, einem Sitz im Vorstand oder Aufsichtsrat der ZF Friedrichshafen AG oder einer anderen Schlüsselposition im Management beruhen.

Der Kreis der nahestehenden Personen oder Unternehmen umfasst Gemeinschaftsunternehmen, assoziierte Unternehmen und Beteiligungsunternehmen, an denen die ZF Friedrichshafen AG mindestens zu 20 % beteiligt ist, sowie die Zeppelin-Stiftung als Sondervermögen der Stadt Friedrichshafen, die Dr. Jürgen und Irmgard Ulderup Stiftung sowie deren verbundene Unternehmen.

Die Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen und die zum Bilanzstichtag bestehenden Forderungen und Verbindlichkeiten resultieren ausnahmslos aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit und stellen sich wie folgt dar:

in Mio. € 2019	Gemeinschafts- unternehmen	Assoziierte Unternehmen	Sonstige Beteiligungs- unternehmen
Erbrachte Lieferungen und Leistungen			
Verkauf von Gütern	70	1	13
Dienstleistungen	2	4	0
Sonstige Leistungen	0	7	15
Bezogene Lieferungen und Leistungen			
Verkauf von Gütern	16	105	6
Dienstleistungen	1	21	68
Sonstige Leistungen	0	3	5
Forderungen	6	31	21
Verbindlichkeiten	0	29	5
2018			
Erbrachte Lieferungen und Leistungen			
Verkauf von Gütern	98	0	12
Dienstleistungen	6	2	4
Sonstige Leistungen	5	5	23
Bezogene Lieferungen und Leistungen			
Verkauf von Gütern	19	149	11
Dienstleistungen	0	12	55
Sonstige Leistungen	0	4	7
Forderungen	21	64	12
Verbindlichkeiten	0	23	9

38 Vergütung des Vorstands und des Aufsichtsrats

Die laufenden Bezüge der aktiven Mitglieder des Vorstands für das Geschäftsjahr 2019 betragen 8,5 Mio. € (Vj. 9,7 Mio. €). Die Aufwendungen für im laufenden Geschäftsjahr erdiente Pensionsansprüche der aktiven Mitglieder des Vorstands betragen 3,7 Mio. € (Vj. 3,2 Mio. €). Der auf das Geschäftsjahr entfallende Anspruch auf bedingte langfristige andere Leistungen beträgt 4,1 Mio. € (Vj. 8,9 Mio. €).

Die Gesamtbezüge betragen damit in Summe 16,3 Mio. € (Vj. 21,8 Mio. €).

Die Bezüge früherer Vorstandsmitglieder und ihrer Hinterbliebenen betragen 4,8 Mio. € (Vj. 6,6 Mio. €). Die Pensionsrückstellung für frühere Mitglieder des Vorstands und deren Hinterbliebene beträgt 93,0 Mio. € (Vj. 79,8 Mio. €).

Die Bezüge des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2019 belaufen sich auf 2,5 Mio. € (Vj. 2,5 Mio. €).

Darüber hinaus haben Unternehmen des ZF-Konzerns mit Mitgliedern des Vorstands oder des Aufsichtsrats der ZF Friedrichshafen AG sowie anderen Mitgliedern des Managements in Schlüsselpositionen bzw. mit Gesellschaften, in deren Geschäftsführungs- oder Aufsichtsgremien diese Personen vertreten sind, keinerlei berichtspflichtige Geschäfte vorgenommen. Dies gilt auch für nahe Familienangehörige dieses Personenkreises.

39 Personal

Die Zahl der im ZF-Konzern beschäftigten Arbeitnehmer betrug im Jahresdurchschnitt 149.046 (Vj. 147.332), davon entfallen 76.289 auf direkte Mitarbeiter (Vj. 78.461) und 72.757 auf indirekte Mitarbeiter (Vj. 68.871). Zum Jahresende waren 147.797 (Vj. 148.969) Mitarbeiter im ZF-Konzern beschäftigt. Direkte Mitarbeiter sind Mitarbeiter, deren Tätigkeiten abhängig vom Produktionsvolumen anfallen und den Produkten direkt zurechenbar sind.

40 Honorare des Abschlussprüfers

Das in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasste Honorar des Konzernabschlussprüfers Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft beträgt 3 Mio. € für Prüfungsleistungen. Das konzernweite Gesamthonorar für Ernst & Young beträgt 11 Mio. € für Prüfungsleistungen sowie 2 Mio. € für Steuerberatungsleistungen. Neben Ernst & Young sind andere Prüfungsgesellschaften im Konzern tätig.

41 Aufstellung des Anteilsbesitzes zum 31. Dezember 2019**Vollkonsolidierte Tochterunternehmen**

Inland	Anteil am Kapital in %
Brake Force One GmbH, Tübingen, Deutschland	100,0
FTU Beteiligungsverwaltung GmbH, Auerbach, Deutschland	100,0
GAT - Gesellschaft für Antriebstechnik mbH, Alsdorf, Deutschland	100,0 ¹⁾
Lemförder Electronic GmbH, Espelkamp, Deutschland	100,0 ¹⁾
Lucas Automotive Grundstücksverwaltungs AG & Co. KG, Friedrichshafen, Deutschland	100,0 ¹⁾
Lucas Varity Grundstücksverwaltungs AG & Co. KG, Friedrichshafen, Deutschland	100,0 ¹⁾
TRW Airbag Systems GmbH, Aschau am Inn, Deutschland	100,0 ¹⁾
TRW Airbag Systems Grundstücksverwaltungs AG & Co. KG, Friedrichshafen, Deutschland	100,0 ¹⁾
TRW Automotive GmbH, Alfdorf, Deutschland	100,0 ¹⁾
TRW Automotive Grundstücksverwaltungs AG & Co. KG, Friedrichshafen, Deutschland	100,0 ¹⁾
TRW Automotive Holding Verwaltungs GmbH, Alfdorf, Deutschland	100,0
TRW Automotive Mexico GmbH, Alfdorf, Deutschland	100,0
TRW Automotive Safety Systems GmbH, Aschaffenburg, Deutschland	100,0 ¹⁾
TRW Automotive Safety Systems Grundstücksverwaltungs AG & Co. KG, Friedrichshafen, Deutschland	100,0 ¹⁾
TRW Deutschland Holding GmbH, Koblenz, Deutschland	100,0 ¹⁾
TRW KFZ Ausrüstung GmbH, Neuwied, Deutschland	100,0 ¹⁾
TRW Receivables Finance GmbH, Eschborn, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Active Safety GmbH, Koblenz, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Asia-Pacific Holding GmbH, Friedrichshafen, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Aurelia GmbH, Friedrichshafen, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Auslandsverwaltungs GmbH, Friedrichshafen, Deutschland	100,0
ZF Car eWallet GmbH, Berlin, Deutschland	98,0
ZF Cassiopeia GmbH, Friedrichshafen, Deutschland	100,0 ¹⁾

Inland	Anteil am Kapital in %
ZF Europa Beteiligungs GmbH, Friedrichshafen, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Gastronomie Service GmbH, Friedrichshafen, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Getriebe Brandenburg GmbH, Brandenburg, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Gusstechnologie GmbH, Nürnberg, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Industrieantriebe Witten GmbH, Witten, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Luftfahrttechnik GmbH, Calden, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF NewCo II GmbH, Friedrichshafen, Deutschland	100,0
ZF Nürnberg Trading and Asset GmbH & Co. KG, Nürnberg, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF Pegasus GmbH, Friedrichshafen, Deutschland	100,0 ¹⁾
ZF RACE ENGINEERING GmbH, Schweinfurt, Deutschland	100,0 ¹⁾
Zukunft Ventures GmbH, Friedrichshafen, Deutschland	100,0 ¹⁾

1) Die Gesellschaft nimmt die Befreiung von der Offenlegung des Jahresabschlusses nach § 264 Abs. 3 HGB bzw. § 264b HGB in Anspruch.

Ausland	Anteil am Kapital in %
2 Getthere B.V., Utrecht, Niederlande	60,0
2 Getthere Holding B.V., Utrecht, Niederlande	60,0
Advanced Cargo Transshipment B.V., Utrecht, Niederlande	60,0
Alfaro Brakes S.L.U., Corella, Spanien	100,0
Autocruise S.A.S., Plouzane, Frankreich	100,0
Automotive Holdings (Spain) S.L.U., Vigo, Spanien	100,0
Beespeed Technical Engineering Center S.R.L., Timisoara, Rumänien	100,0
Compagnie Financière de ZF SAS, Andrézieux-Bouthéon, Frankreich	100,0
Dalphi Metal Espana, S.A., Vigo, Spanien	100,0
Dalphi Metal Internacional, S.A., Madrid, Spanien	100,0
Dalphi Metal Portugal, S.A., Vila Nova de Cerveira, Portugal	100,0
Dalphi Metal Seguridad, S.A., Vigo, Spanien	100,0
DalphiMetal Tunisie S.A.R.L., Ben Arous, Tunesien	100,0
Eurofren Investment, S. de R.L. de C.V., Cienega de Flores, Mexiko	100,0
Eurofren Systems S.L.U, Mutliva Baja, Spanien	100,0
Fortuna Assurance Company, Burlington, Vereinigte Staaten	100,0
Frenos y Mecanismos, S. de R.L. de C.V., Santa Rosa de Jarequi, Mexiko	100,0
Friction Materials Group North America Inc., Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
ID Information Systems Limited, Shirley, Vereinigtes Königreich	100,0
Kelsey-Hayes Holdings Inc., Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
Kelsey-Hayes Mexico LLC, Reynosa, Mexiko	100,0
KH Holdings, Inc., Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
Liuzhou ZF Machinery Co., Ltd., Liuzhou, China	51,0
LucasVarity (Thailand) Co., Ltd., Rayong, Thailand	100,0
LucasVarity Automotive Holding Company, Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
LucasVarity Langzhong Brake Company Limited, Langfang, China	70,0
LucasVarity, Shirley, Vereinigtes Königreich	100,0
Mercant Comércio e Serviços Ltda., Sorocaba, Brasilien	100,0

Ausland	Anteil am Kapital in %
Midwest Lemförder Limited, Darlaston, Vereinigtes Königreich	100,0 ²⁾
OOO ZF Kama, Naberezhnyye Chelny, Russische Föderation	51,0
OOO ZF Russia, Sankt Petersburg, Russische Föderation	100,0
PT. ZFAG Aftermarket Jakarta, Jakarta, Indonesien	100,0
Qingdao FMG Asia Pacific Co., Ltd., Qingdao, China	100,0
Revestimientos Especiales de Mexico, S. de R.L. de C.V., Cienega de Flores, Mexiko	100,0
Roadster Automotive B.V., Amsterdam, Niederlande	100,0
Roadster Holdings (Canada) ULC, Toronto, Kanada	100,0
Safebag - Indústria Componentes de Segurança Automovel S.A., Ponte de Lima, Portugal	94,9
Safe-Life - Indústria de Componentes de Segurança Automovel S.A., Ponte de Lima, Portugal	94,9
Shanghai Sachs Huizhong Shock Absorber Co., Ltd., Shanghai, China	60,0
Shanghai TRW Automotive Safety Systems Co., Ltd., Shanghai, China	100,0
SISTEMAS DE CHASSIS IRACEMÁPOLIS LTDA., Iracemápolis, Brasilien	100,0
TRW (Suzhou) Automotive Electronics Co., Ltd., Suzhou, China	74,2
TRW Aftermarket Asia Pacific Pte Ltd., Singapur, Singapur	100,0
TRW Airbag Systems SRL, Roman, Rumänien	100,0
TRW Asiatic (M) SDN BHD, Selangor, Malaysia	51,0
TRW Asiatic Co., Ltd., Bangkok, Thailand	51,0
TRW Australia Holdings Pty Ltd., Zetland, Australien	100,0
TRW Australia Pty Ltd., Zetland, Australien	100,0
TRW Auto B.V., Amsterdam, Niederlande	100,0
TRW Auto Holdings Inc., Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
TRW Automotive (LV) Corp., Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
TRW Automotive (Slovakia), s.r.o., Nove Mesto nad Vahom, Slowakei	100,0
TRW Automotive Bonneval S.A.S., Bonneval, Frankreich	100,0
TRW Automotive China Holdings Ltd., Ebene, Mauritius	100,0
TRW Automotive Components Technical Service Shanghai Co. Ltd., Shanghai, China	100,0

Ausland	Anteil am Kapital in %
TRW Automotive Distribution France S.A.S., Paris La Défense, Frankreich	100,0
TRW Automotive Espana S.L.U., Pamplona, Spanien	100,0
TRW Automotive Holding Mexico LLC, Reynosa, Mexiko	100,0
TRW Automotive Holdings (France) S.A.S., Paris La Défense, Frankreich	100,0
TRW Automotive Inc., Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
TRW Automotive India Private Limited, Haryana, Indien	100,0
TRW Automotive J.V. LLC, Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
TRW Automotive LLC, Moskau, Russische Föderation	100,0
TRW Automotive Portugal Lda., Santos Domingos de Rana, Portugal	100,0
TRW Automotive Research and Development (Shanghai) Co. Ltd., Shanghai, China	100,0
TRW Automotive Safety Systems SRL, Timisoara, Rumänien	100,0
TRW Automotive Sweden AB, Arvidsjaur, Schweden	100,0
TRW B.V., Amsterdam, Niederlande	100,0
TRW Brazil LLC, Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
TRW China Holdings Ltd., Grand Cayman, Kaimaninseln	100,0
TRW Delpas, S. de R.L. de C.V., El Marqués, Mexiko	100,0
TRW Dongfang (Xi'an) Airbag Inflator Co., Ltd., Xi'an, China	90,0
TRW FAWER Automobile Safety Systems (Changchun) Co., Ltd., Changchun, China	60,0
TRW FAWER Commercial Vehicle Steering (Changchun) Co., Ltd., Changchun, China	55,0
TRW Intellectual Property Corp., Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
TRW International Holdings B.V., Amsterdam, Niederlande	100,0
TRW Limited, Solihull, Vereinigtes Königreich	100,0
TRW LucasVary Limited, Shirley, Vereinigtes Königreich	100,0 ²⁾
TRW Occupant Restraints de Chihuahua, S. de R.L. de C.V., Chihuahua, Mexiko	100,0
TRW Odyssey Mexico LLC, Reynosa, Mexiko	100,0
TRW Otomotiv Dagitim ve Ticaret A.S., Istanbul, Türkei	99,7
TRW Paris S.A.S., Paris, Frankreich	100,0

Ausland	Anteil am Kapital in %
TRW Safety Systems Mexico LLC, Reynosa, Mexiko	100,0
TRW Sistemas de Direcciones, S. de R.L. de C.V., El Marqués, Mexiko	100,0
TRW Sistemas de Frenado S. de R.L. de C.V., El Marqués, Mexiko	100,0
TRW Steering & Suspension Co., Ltd., Rayong, Thailand	100,0
TRW Steering Co. Ltd., Ansan, Korea (Republik)	71,0
TRW Steering Wheel Systems de Chihuahua, S. de R.L. de C.V., Chihuahua, Mexiko	100,0
TRW Systems Limited, Solihull, Vereinigtes Königreich	100,0 ²⁾
TRW U.K. Limited, Shirley, Vereinigtes Königreich	100,0 ²⁾
TRW Vehicle Safety Systems de Mexico, S. de R.L. de C.V., Reynosa, Mexiko	100,0
Verona Holding Corp., Wilmington, Vereinigte Staaten	100,0
Verona Merger Sub Corp., Wilmington, Vereinigte Staaten	100,0
ZF (China) Investment Co., Ltd., Shanghai, China	100,0
ZF (Thailand) Limited, Bangkok, Thailand	100,0
ZF Active Safety and Electronics US LLC, Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Active Safety France SAS, Bouzonville, Frankreich	100,0
ZF Active Safety US Inc., Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Aftermarket Iberica S.L.U., Pamplona, Spanien	100,0
ZF Aftermarket Japan Co., Ltd., Tokio, Japan	100,0
ZF Aftermarket Malaysia Sdn. Bhd., Senai, Malaysia	100,0
ZF ANSA Lemförder S.L. (Sociedad Unipersonal), Burgos, Spanien	100,0
ZF AP Holdings Inc., Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Argentina S.A., San Francisco, Argentinien	100,0
ZF Asia B.V., Amsterdam, Niederlande	100,0
ZF Asia Pacific Group Co., Ltd., Shanghai, China	100,0
ZF Asia Pacific Pte. Ltd., Singapur Central, Singapur	100,0
ZF Automotive Canada Limited, Woodstock, Kanada	100,0
ZF Automotive Components & Systems (Shanghai) Co., Ltd., Shanghai, China	100,0
ZF Automotive Czech s.r.o., Jablonec nad Nisou, Tschechische Republik	100,0

Ausland	Anteil am Kapital in %
ZF Automotive Holding Italia S.r.l., Turin, Italien	100,0
ZF Automotive Holdings (UK) Limited, Shirley, Vereinigtes Königreich	100,0 ²⁾
ZF Automotive Italia S.r.l., Turin, Italien	100,0
ZF Automotive Japan Co. LTD., Yokohama, Japan	100,0
ZF Automotive Ltda., Limeira, Brasilien	100,0
ZF Automotive Malaysia Sdn Bhd., Bukit Beruntung, Malaysia	100,0
ZF Automotive Systems (Shanghai) Co., Ltd., Shanghai, China	100,0
ZF Automotive Systems Poland Sp. z o.o., Czeszochowa, Polen	100,0
ZF Automotive Technologies (Shanghai) Co., Ltd., Shanghai, China	100,0
ZF Automotive Technologies (Zhangjiagang) Co., Ltd., Zhangjiagang, China	100,0
ZF Automotive Vietnam Co., Ltd., Haiphong, Vietnam	100,0
ZF Axle Drives Marysville, LLC, Marysville, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Boge Elastmetall España S.A. (Sociedad Unipersonal), Santa Perpètua de Mogoda, Spanien	100,0
ZF Bouthéon SAS, Andrézieux-Bouthéon, Frankreich	100,0
ZF Braking Systems Poland Sp. z o.o., Gliwice, Polen	100,0
ZF Chassis Components, LLC, Newton, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Chassis System (Rayong) Co., Ltd., Rayong, Thailand	100,0
ZF Chassis Systems (Beijing) Co., Ltd., Peking, China	100,0
ZF Chassis Systems Chicago, LLC, Chicago, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Chassis Systems Duncan, LLC, Duncan, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Chassis Systems Sdn. Bhd., Padang Serai, Malaysia	100,0
ZF Chassis Systems Tuscaloosa, LLC, Tuscaloosa, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Chassis Systems Zatec s.r.o., Pilsen, Tschechische Republik	100,0
ZF Chassis Technology S.A. de C.V., Toluca, Mexiko	100,0
ZF Chassistech Commercial Vehicles (Shanghai) Co., Ltd., Shanghai, China	100,0
ZF Danmark ApS, Tåstrup, Dänemark	100,0
ZF do Brasil Ltda., Sorocaba, Brasilien	100,0
ZF Dongfeng Shock Absorber Shiyang Co., Ltd., Shiyang, China	51,0

Ausland	Anteil am Kapital in %
ZF Driveteq (Hangzhou) Co., Ltd., Hangzhou, China	100,0
ZF Driveteq (Suzhou) Co., Ltd., Suzhou, China	100,0
ZF Electronic Systems Juárez, S.A. de C.V., Juárez, Mexiko	100,0
ZF Electronic Systems Pleasant Prairie, LLC, Pleasant Prairie, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Electronics (Zhuhai) Co., Ltd., Zhuhai, China	100,0
ZF Electronics Klášterec s.r.o., Klášterec nad Ohří, Tschechische Republik	100,0
ZF Engineering Plzeň s.r.o., Pilsen, Tschechische Republik	100,0
ZF Europe B.V., Amsterdam, Niederlande	100,0
ZF Europe Finance B.V., Amsterdam, Niederlande	100,0
ZF Faster Propulsion Systems Co., Ltd., Kaohsiung, Taiwan	100,0
ZF FAWER Chassis Technology (Changchun) Co., Ltd., Changchun, China	51,0
ZF FOTON Automated Transmission (Jiaxing) Co. Ltd., Jiaxing, China	51,0
ZF Gainesville, LLC, Gainesville, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Heli Driveteq (Hefei) Co., Ltd., Hefei, China	51,0
ZF Holding Austria GmbH, Steyr, Österreich	100,0
ZF Holdings Australia Pty. Ltd., Dingley Village, Australien	100,0
ZF Holdings B.V., Amsterdam, Niederlande	100,0
ZF Hungária Ipari és Kereskedelmi Korlátolt Felelősségű Társaság, Eger, Ungarn	100,0
ZF India Pvt. Ltd., Pune, Indien	100,0
ZF Inmobiliaria S.A. de C.V., Saltillo, Mexiko	100,0
ZF International B.V., Den Haag, Niederlande	100,0
ZF International UK Limited, Shirley, Vereinigtes Königreich	100,0
ZF Italia Holding S.p.A., Selvazzano Dentro, Italien	100,0
ZF Italia S.r.l., Assago, Italien	100,0
ZF Japan Co., Ltd., Tokio, Japan	100,0
ZF Lemforder (Thailand) Co., Ltd., Rayong, Thailand	100,0
ZF Lemförder Achssysteme Ges.m.b.H., Lebring, Österreich	100,0
ZF Lemförder Aks Modülleri Sanayi ve Ticaret Anonim Sirket, Izmir, Türkei	100,0
ZF Lemforder Australia Pty. Limited, Edinburgh, Australien	100,0

Ausland	Anteil am Kapital in %
ZF Lemforder Automotive Systems (Shenyang) Co., Ltd., Shenyang, China	100,0
ZF Lemförder Chassis Technology Korea Co., Ltd., Gumi, Korea (Republik)	59,3
ZF Lemförder Métal France S.A.S., Florange, Frankreich	100,0
ZF Lemförder SA (Pty.) Ltd., Rosslyn, Südafrika	100,0
ZF Lemforder Shanghai Chassistech Co., Ltd., Shanghai, China	76,0
ZF Lemförder TLM Dış Ticaret Limited Şirketi, Izmir, Türkei	100,0
ZF Lemförder TVA, S.A.U., Ermua, Spanien	100,0
ZF Lemforder UK Limited, Darlaston, Vereinigtes Königreich	100,0
ZF Marine Krimpen BV, Krimpen aan de Lek, Niederlande	100,0
ZF Marine Propulsion Systems Miramar, LLC, Vereinigte Staaten, Miramar	100,0
ZF México, S.A. de C.V., Guadalajara, Mexiko	100,0
ZF Middle East FZE, Dubai, Vereinigte Arabische Emirate	100,0
ZF North America Capital, Inc., Northville, Vereinigte Staaten	100,0
ZF North America, Inc., Northville, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Occupant Safety Systems de la Laguna, S. de R.L. de C.V., Durango, Mexiko	100,0
ZF OPENMATICS s.r.o., Pilsen, Tschechische Republik	100,0
ZF Österreich Gesellschaft m.b.H., Wien, Österreich	100,0
ZF Overseas Inc., Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Padova S.r.l., Selvazzano Dentro, Italien	100,0
ZF Passive Safety Czech s.r.o., Stara Boleslav, Tschechische Republik	100,0
ZF Passive Safety Korea Co., Ltd., Ansan, Korea (Republik)	100,0
ZF Passive Safety South Africa Inc., Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Passive Safety Systems US Inc., Washington, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Passive Safety US Inc., Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Philippines, Inc., Manila, Philippinen	100,0
ZF Powertrain Modules (Shanghai) Co., Ltd., Shanghai, China	100,0
ZF Powertrain Modules Saltillo, S.A. de C.V., Ramos Arizpe, Mexiko	100,0
ZF Powertrain Systems (Beijing) Co., Ltd., Peking, China	100,0
ZF Restraints US Inc., Livonia, Vereinigte Staaten	100,0

Ausland	Anteil am Kapital in %
ZF Sachs España S.A. (Sociedad Unipersonal), Bilbao, Spanien	100,0
ZF Sachs Italia S.p.A., Candiolo, Italien	100,0
ZF Sachs Korea Co., Ltd., Changwon, Korea (Republik)	91,5
ZF Sachs South Africa Proprietary Limited, Alberton, Südafrika	100,0
ZF Sachs Süspansiyon Sistemleri Sanayi ve Ticaret A.Ş., Gebze, Türkei	100,0
ZF Sales and Service (Malaysia) Sdn. Bhd., Petaling Jaya, Malaysia	100,0
ZF Serbia d.o.o., Pancevo, Serbien	100,0
ZF Services (China) Co., Ltd., Shanghai, China	100,0
ZF Services (Shanghai) Co., Ltd., Shanghai, China	100,0
ZF Services Australia Pty. Ltd., Sydney, Australien	100,0
ZF Services Belgium N.V.- SA, Brüssel, Belgien	100,0
ZF Services España, S.L.U., Sant Cugat del Vallès, Spanien	100,0
ZF Services France S.A.S., Antony, Frankreich	100,0
ZF Services Hong Kong Limited, Hongkong, China	100,0
ZF Services Korea Co., Ltd., Incheon, Korea (Republik)	100,0
ZF Services Middle East Limited Liability Company, Dubai, Vereinigte Arabische Emirate	49,0 ³⁾
ZF Services Nederland B.V., Delfgauw, Niederlande	100,0
ZF Services Schweiz AG, Volketswil, Schweiz	100,0
ZF Services South Africa (Proprietary) Ltd., Johannesburg, Südafrika	100,0
ZF Services Türk San. ve Tic. A.Ş., Istanbul, Türkei	100,0
ZF Services UK Limited, Nottingham, Vereinigtes Königreich	100,0
ZF Services, LLC, Vernon Hills, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Services, S.A. de C.V., Guadalajara, Mexiko	100,0
ZF Slovakia a.s., Trnava, Slowakei	100,0
ZF South America Holdings B.V., Amsterdam, Niederlande	100,0
ZF Staňkov s.r.o., Stankov, Tschechische Republik	100,0
ZF Steering Active Safety US Inc., Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Steering Systems Poland Sp. z o.o., Czechowice-Dziedzice, Polen	100,0

Ausland	Anteil am Kapital in %
ZF Steyr Ges.m.b.H., Steyr, Österreich	100,0
ZF Steyr Präzisionstechnik GmbH, Steyr, Österreich	100,0
ZF Suspension Technology Guadalajara, S.A. de C.V., Guadalajara, Mexiko	100,0
ZF Taiwan Ltd., Taipei, Taiwan	100,0
ZF Transmissions Gray Court, LLC, Gray Court, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Transmissions Shanghai Co., Ltd., Shanghai, China	51,0
ZF TRW Automotive Holdings Corp., Livonia, Vereinigte Staaten	100,0
ZF Wind Power (Tianjin) Co., Ltd., Tianjin, China	100,0
ZF Wind Power Antwerpen NV, Lommel, Belgien	100,0
ZF Wind Power Coimbatore Private Limited, Coimbatore, Indien	100,0
ZF Wind Power Singapore Pte. Ltd, Singapur Central, Singapur	100,0
ZF YTO (Luoyang) Axle Co., Ltd., Luoyang, China	51,0

2) Die ZF Friedrichshafen AG hat gegenüber der Gesellschaft eine Garantie gem. Section 479C des Companies Act 2006 übernommen, wodurch die Gesellschaft gem. Section 479A des Companies Act 2006 von der Pflicht zur Prüfung ihres Jahresabschlusses befreit wurde.

3) 100 % Stimmrechte

At-Equity einbezogene Unternehmen

Inland	Anteil am Kapital in %
ASAP Holding GmbH, Gaimersheim, Deutschland	35,0
Astyx GmbH, Ottobrunn, Deutschland	44,5
doubleSlash Net-Business GmbH, Friedrichshafen, Deutschland	40,0
e.GO MOOVE GmbH, Aachen, Deutschland	46,4
Ibeo Automotive Systems GmbH, Hamburg, Deutschland	40,0
ZF Sachs Micro Mobility GmbH, Tübingen, Deutschland	64,0
Ausland	Anteil am Kapital in %
2getthere Asia Pte. Ltd., Singapur Central, Singapur	29,4
2gt Mechanical Equipment LLC, Abu Dhabi, Vereinigte Arabische Emirate	29,4
Brakes India Private Limited, Chennai, Indien	49,0
CSG TRW Chassis Systems Co., Ltd., Chongqing, China	50,0
Evercast, S.A. de C.V., Saltillo, Mexiko	30,0
FOTON ZF LCV Automated Transmission (Jiaxing) Co. Ltd., Jiaxing, China	40,0
Rane TRW Steering Systems Private Limited, Chennai, Indien	50,0
S.M. Sistemas Modulares Ltda., Taubate, Brasilien	50,0
SOMIC ZF Components Private Limited, Neu-Delhi, Indien	50,0
TRW Sun Steering Wheels Private Limited, Neu-Delhi, Indien	49,0
ZF Fonderie Lorraine S.A.S., Großblittersdorf, Frankreich	49,0
ZF Hero Chassis Systems Private Limited, Neu-Delhi, Indien	50,0
ZF PWK Mécacentre S.A.S., Saint-Étienne, Frankreich	50,0

Organe der Gesellschaft

Die Mitglieder des Aufsichtsrats und des Vorstands sind auf S. 6 des Geschäftsberichts angegeben. Zum 1. Januar 2020 ist Dr. Franz Kleiner aus dem Vorstand der ZF Friedrichshafen AG ausgeschieden.

Friedrichshafen, 2. März 2020

ZF Friedrichshafen AG
Der Vorstand



Wolf-Henning Scheider
(Vorsitzender)



Dr. Konstantin Sauer



Sabine Jaskula



Michael Hankel



Wilhelm Rehm



Dr. Martin Fischer



Dr. Holger Klein

WEITERE INFORMATIONEN

112 — Bestätigungsvermerk

115 — Impressum

BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS

An die ZF Friedrichshafen AG

Prüfungsurteile

Wir haben den Konzernabschluss der ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen, und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung und der Konzern-Gesamtergebnisrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019, der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2019, der Konzern-Kapitalflussrechnung und der Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 sowie dem Konzernanhang, einschließlich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den Konzernlagebericht der ZF Friedrichshafen AG für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 geprüft. Die Informationen des Unternehmens außerhalb des Geschäftsberichts, auf die der Querverweis im Konzernlagebericht (Nachhaltigkeitsbericht www.zf.com) sich bezieht, haben wir nicht in die inhaltliche Prüfung einbezogen.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigefügte Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2019 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 und
- vermittelt der beigefügte Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns. In allen wesentlichen Belangen steht dieser Konzernlagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung zu keinen Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts geführt hat.

Grundlage für die Prüfungsurteile

Wir haben unsere Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen ist im Abschnitt „Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts“ unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von den Konzernunternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht zu dienen.

Sonstige Informationen

Der Aufsichtsrat ist für die Angaben im „Bericht des Aufsichtsrats“, der im Geschäftsbericht veröffentlicht wird, verantwortlich. Im Übrigen sind die gesetzlichen Vertreter für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen die übrigen Teile des Geschäftsberichts, mit Ausnahme des geprüften Konzernabschlusses und Konzernlageberichts sowie unseres Bestätigungsvermerks. Von diesen sonstigen Informationen haben wir eine Fassung bis zur Erteilung dieses Bestätigungsvermerks erhalten.

Unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und Konzernlagebericht erstrecken sich nicht auf die sonstigen Informationen, und dementsprechend geben wir weder ein Prüfungsurteil noch irgendeine andere Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu ab.

Im Zusammenhang mit unserer Prüfung haben wir die Verantwortung, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen

- wesentliche Unstimmigkeiten zum Konzernabschluss, Konzernlagebericht oder unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder
- anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

Verantwortung der gesetzlichen Vertreter und des Aufsichtsrats für den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht

Die gesetzlichen Vertreter sind verantwortlich für die Aufstellung des Konzernabschlusses, der den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Konzernabschluss unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung eines Konzernabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind die gesetzlichen Vertreter dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren haben sie die Verantwortung, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Unternehmenstätigkeit, sofern einschlägig, anzugeben. Darüber hinaus sind sie dafür verantwortlich, auf der Grundlage des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu bilanzieren, es sei denn, es besteht die Absicht den Konzern zu liquidieren oder der Einstellung des Geschäftsbetriebs oder es besteht keine realistische Alternative dazu.

Außerdem sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Aufstellung des Konzernlageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Vorkehrungen und Maßnahmen (Systeme), die sie als notwendig erachtet haben, um die Aufstellung eines Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit den anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften zu ermöglichen, und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im Konzernlagebericht erbringen zu können.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses des Konzerns zur Aufstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts.

Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und ob der Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt, sowie einen Bestätigungsvermerk zu erteilen, der unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht beinhaltet.

Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Maß an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus Verstößen oder Unrichtigkeiten resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieses Konzernabschlusses und Konzernlageberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Adressaten beeinflussen.

Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zu dienen. Das Risiko, dass wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist bei Verstößen höher als bei Unrichtigkeiten, da Verstöße betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können;
- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung des Konzernabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des Konzernlageberichts relevanten Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Systeme abzugeben;
- beurteilen wir die Angemessenheit der von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der von den gesetzlichen Vertretern dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben;

- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutende Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass der Konzern seine Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann;
- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Konzernabschlusses einschließlich der Angaben sowie ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und der ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt;
- holen wir ausreichende, geeignete Prüfungsnachweise für die Rechnungslegungsinformationen der Unternehmen oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns ein, um Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Überwachung und Durchführung der Konzernabschlussprüfung. Wir tragen die alleinige Verantwortung für unsere Prüfungsurteile;
- beurteilen wir den Einklang des Konzernlageberichts mit dem Konzernabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage des Konzerns;
- führen wir Prüfungshandlungen zu den von den gesetzlichen Vertretern dargestellten zukunftsorientierten Angaben im Konzernlagebericht durch. Auf Basis ausreichender geeigneter Prüfungsnachweise vollziehen wir dabei insbesondere die den zukunftsorientierten Angaben von den gesetzlichen Vertretern zugrunde gelegten bedeutsamen Annahmen nach und beurteilen die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus diesen Annahmen. Ein eigenständiges Prüfungsurteil zu den zukunftsorientierten Angaben sowie zu den zugrunde liegenden Annahmen geben wir nicht ab. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.

Wir erörtern mit den für die Überwachung Verantwortlichen unter anderem den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschließlich etwaiger Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Stuttgart, 2. März 2020

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Meyer
Wirtschaftsprüfer

Scheufele
Wirtschaftsprüfer

IMPRESSUM

Dieser Bericht liegt in deutscher und englischer Sprache vor. Beide Fassungen stehen auch im Internet unter www.zf.com zum Download bereit.

Im Zweifelsfall ist die deutsche Fassung maßgeblich.

Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Geschäftsbericht weitgehend die männliche Form verwendet. Es werden damit gleichermaßen alle Geschlechter angesprochen.

Herausgeber

ZF Friedrichshafen AG
88038 Friedrichshafen
Deutschland

Investor Relations

investor.relations@zf.com
zf.com/ir

Konzernkommunikation

presse@zf.com
zf.com/press

Fotos

ZF; Seiten 3, 5: Markus Altmann

Konzept und Gestaltung

Berichtsmanufaktur GmbH, Hamburg

ZF Friedrichshafen AG

88038 Friedrichshafen

Deutschland

www.zf.com