GESCHÄFTS BERICHT 2013

MOTION AND MOBILITY

MANAGEMENT
2 VORWORT
4 VORSTAND
6 BERICHT DES AUFSICHTSRATS
9 GREMIEN DER GESELLSCHAFT
10 HIGHLIGHTS 2013
12 CORPORATE STATEMENT

13 MOTION AND MOBILITY

Verantwortung
Effizienz
Chancen
Verlässlichkeit

30 AUS DEM UNTERNEHMEN
32 PKW-ANTRIEBSTECHNIK
34 PKW-FAHRWERKTECHNIK
36 NUTZFAHRZEUGTECHNIK
38 INDUSTRIETECHNIK
40 ELEKTRONISCHE SYSTEME
41 ZF SERVICES
42 ZF-PRODUKTPROGRAMM

45 KONZERNLAGEBERICHT
46 GRUNDLAGEN DES KONZERNS
48 WIRTSCHAFTSBERICHT
67 EREIGNISSE NACH ABLAUF DES GESCHÄFTSJAHRES
68 RISIKOMANAGEMENT
70 PROGNOSE-, CHANCEN- UND RISIKOBERICHT

73 KONZERNABSCHLUSS
74 KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG
75 KONZERN-GESAMTERGEBNISRECHNUNG
76 KONZERNBILANZ
78 KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG
80 KONZERN-EIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG
82 KONZERNANHANG

145 BESTÄTIGUNGSVERMERK
146 5-JAHRES-ÜBERSICHT

KONZERNSTRUKTUR

ZF Friedrichshafen AG

Aktionäre: 93,8 % Zeppelin-Stiftung und 6,2 % Dr. Jürgen und Irmgard Ulderup Stiftung

Vorstandsvorsitz Markt Forschung & Entwicklung

Finanzen, IT, M&A

Personal Governance

Produktion

Materialwirtschaft

Qualität

Elektronische Systeme

ZF Services

Pkw-Antriebstechnik	Pkw-Fahrwerktechnik	Nutzfahrzeugtechnik	Industrietechnik	Lenksysteme*
Automatgetriebe	Achssysteme	Lkw- und Van-Antriebstechnik	Arbeitsmaschinensysteme	Pkw-Lenksysteme
Handschaltgetriebe / Doppelkupplungs-getriebe	Fahrwerkkomponenten	Achs- und Getriebe-systeme für Busse	Prüfsysteme	Nkw-Lenksysteme
Achsgetriebe	Gummi & Kunststoff	Nkw-Fahrwerkmodule	Sonder-Antriebstechnik	Pkw-Lenksäulen
Antriebsmodule	Dämpfungsmodule	Nkw-Dämpfer-technologie	Marine-Antriebstechnik	Global Aftermarket
Gusstechnologie		Nkw-Antriebsstrang-module	Luftfahrt-Antriebstechnik	
			Windkraft-Antriebstechnik	

* ZF Lenksysteme GmbH ist ein Gemeinschaftsunternehmen, an dem die ZF Friedrichshafen AG und die Robert Bosch GmbH jeweils zu 50 % beteiligt sind.

Stand: Mai 2014

KENNZAHLEN [1)]

		2012*	2013	2013/2012*
Umsatz	Mio. €	15.526	16.837	+8 %
Deutschland	Mio. €	5.275	5.607	+6 %
Westeuropa (ohne Deutschland)	Mio. €	3.000	3.300	+10 %
Übrige Welt	Mio. €	7.251	7.930	+9 %
Umsatzstruktur				
Automobilindustrie	Mio. €	13.663	14.817	+8 %
Land- und Baumaschinen	Mio. €	854	993	+16 %
Marine, Luftfahrt, Sonder- und Schienenfahrzeuge, Windkraft	Mio. €	1.009	1.027	+2 %
Mitarbeiter (Jahresende) [2)]		68.406	72.643	+6 %
Sachanlagen-Investitionen	Mio. €	1.025	954	−7 %
Abschreibungen in % der Sachanlagen-Investitionen	%	67	75	–
Operatives Ergebnis	Mio. €	597	756	+27 %
Umsatzrendite	%	3,8	4,5	+18 %
EBITDA	Mio. €	1.531	1.703	+11 %
EBIT	Mio. €	643	807	+26 %
Ergebnis nach Steuern	Mio. €	330	462	+40 %
Free Cashflow [3)]	Mio. €	252	288	+14 %
Nettofinanzposition [4)]	Mio. €	786	1.022	+30 %
Gezeichnetes Kapital	Mio. €	300	500	+67 %
Dividende	Mio. €	30	30	–

* Ab 2012 ohne ZF Lenksysteme.

1) Der ZF-Konzern beinhaltet alle in- und ausländischen Beteiligungen mit mindestens 50 % ZF-Anteil, soweit diese in den Konsolidierungskreis einbezogen wurden.
2) Direkte und indirekte Mitarbeiter ohne Zeitarbeiter, Auszubildende und Ferienkräfte.
3) Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit abzüglich Cashflow aus der Investitionstätigkeit.
4) Flüssige Mittel einschließlich Wertpapiere, abzüglich Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten und Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing.

16,8 **Mrd. Euro Umsatz**

Mitarbeiter 72.643

122 **Produktions-gesellschaften**

650 **Servicepartner**

VORWORT

Sehr geehrte Kunden und Partner,
liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
sehr geehrte Leser,

das Berichtsjahr ist für den ZF-Konzern positiv verlaufen. Auf vergleichbarer Vorjahresbasis konnten wir den Umsatz um 8 % auf 16.837 Mio. € steigern. Die Zahl der Mitarbeiter hat sich um 4.237 auf 72.643 Beschäftigte erhöht. Dieser Anstieg verteilte sich zu 48 % auf die deutschen und zu 52 % auf die internationalen Standorte.

Die Geschäftsentwicklung in den Marktregionen verlief unterschiedlich. Während Europa und Nordamerika ein Wachstum von 8 % bzw. 5 % verzeichnen konnten, stieg der Umsatz in Südamerika nur leicht an. Mit einem Zuwachs von 15 % war die Region Asien-Pazifik im Berichtsjahr der Wachstumstreiber für ZF. Diese weltweit positive Entwicklung ist maßgeblich auf die unvermindert hohe Nachfrage nach Pkw-Automatgetrieben und -Achssystemen zurückzuführen. Während sich das Nutzfahrzeuggeschäft im zweiten Halbjahr 2013 besser entwickelte, verminderte sich der Umsatz in der Industrietechnik um 9 %. Die Ursache dafür waren ein Rückgang im Windkraftgeschäft, das erneut schwächer als geplant verlief, sowie eine Schwächephase in der Baumaschinenindustrie.

Mit 954 Mio. € investierte der ZF-Konzern erneut in erheblichem Umfang in Sachanlagen. In Nordamerika startete im neuen Werk in Gray Court, South Carolina, die Serienfertigung von 8- und 9-Gang-Automatgetrieben für Pkw. In Mexiko produzieren wir die Drehmomentwandler sowie die elektronischen Steuergeräte für das 9-Gang-Getriebe. In China und Malaysia hat ZF neue Fertigungsstandorte für Pkw-Achssysteme aufgebaut, die die Wachstumsdynamik in der Region unterstreichen. Aufgrund der positiven weltweiten Marktresonanz auf unsere Produkte werden wir auch in den nächsten Jahren hohe Vorleistungen erbringen, um neue Märkte und Kunden für unser Unternehmen zu erschließen.

Die zunehmende Volatilität in verschiedenen Marktsegmenten führte 2013 zu Mehrkosten durch nachfragebedingte Über- bzw. Unterauslastung an unseren Standorten. Zur Bewältigung dieser Schwankungen arbeiten wir intensiv an neuen, flexiblen Lösungen. Dies gilt sowohl für Arbeitszeitmodelle als auch die Nutzung von Synergien im Konzernverbund der Standorte.

Mit dem chinesischen Unternehmen Zhuzhou Times New Material Technology Co., Ltd. wurde eine Vereinbarung zum Verkauf des Geschäftsfelds Gummi & Kunststoff unterzeichnet. In der Übernahme sehen wir, bedingt durch den langfristigen strategischen Investor, die Chance einer besseren Positionierung dieser Aktivitäten im globalen Markt, zumal wir eine weitere enge Zusammenarbeit anstreben.

Den Ende 2012 begonnenen Strategieprozess „ZF 2025“ haben wir im Berichtsjahr intensiviert. Basierend auf der Analyse der globalen Megatrends entwickelten Vorstand und Management in enger Abstimmung mit dem Aufsichtsrat eine gemeinsame Zielrichtung und Leitplanken, innerhalb derer sich der ZF-Konzern in den nächsten Jahren entwickeln soll. Unsere Strategie basiert auf fünf Säulen. Eine ausbalancierte globale Marktdurchdringung sieht vor, dass unser Unternehmen in Bezug auf die Absatz- und Beschaffungsmärkte neben dem Kernmarkt Europa stärker in den Regionen Asien-Pazifik sowie Nord- und Südamerika wachsen wird. Für den Markterfolg wird es in der Zukunft für uns entscheidend sein, die Technologie- und Kostenführerschaft anzustreben. Die profitable Diversifikation beinhaltet den Auf- und Ausbau neuer Kompetenz- und Marktsegmente, beispielsweise in der Industrietechnik oder im Service. Um unsere finanzielle Unabhängigkeit zu sichern, müssen wir unsere Ertragsstärke in allen Prozessen verbessern. Auf diese Weise können wir die notwendigen Investitionen und das künftige Wachstum aus eigenen Erträgen finanzieren. Um die globalen Marktchancen zu nutzen, muss sich ZF darüber hinaus als weltweit attraktiver Arbeitgeber positionieren. Wir benötigen in allen Märkten qualifizierte Fachkräfte, die bei uns optimale Arbeits- und Qualifizierungsmöglichkeiten vorfinden.

Hinsichtlich der weiteren Entwicklung des ZF-Konzerns sehen wir sowohl Chancen als auch Herausforderungen. So führen die zunehmenden regulatorischen Eingriffe, insbesondere im Bereich des CO_2-Ausstoßes, zu einem forcierten Technologiewandel in Richtung Effizienz und Ressourcenschonung. Dieser bietet für unser Unternehmen mit seiner starken Technologieposition in der Antriebs- und Fahrwerktechnik große Chancen. Gleichzeitig müssen wir vielfältige Herausforderungen annehmen. Unsere Kunden erwarten neben Produkten und Services mit hohem Nutzen sowie der Präsenz auf den globalen Märkten ein Höchstmaß an Flexibilität und Kundenorientierung von ZF. Dies wollen wir sicherstellen.

Unseren Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern möchte ich an dieser Stelle für ihr Vertrauen in unser Unternehmen danken. Wir werden auch künftig alles daransetzen, dieses zu rechtfertigen. Unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern danke ich für ihre hohe Leistungsbereitschaft und den Arbeitnehmervertretern für ihre konstruktive Mitwirkung in vielen Bereichen. Mein Dank gilt außerdem den Vertretern der Anteilseigner und den Mitgliedern des Aufsichtsrats, die sich intensiv mit den wichtigen Unternehmensfragen befasst und Entscheidungen über die Zukunftssicherung von ZF aktiv begleitet haben.

Die konjunkturellen Aussichten für 2014 werden in allen ZF-Branchen positiv bewertet. Vor diesem Hintergrund erwarten wir für 2014 ein Umsatzwachstum des ZF-Konzerns im hohen einstelligen Prozentbereich. Die Investitionen werden erneut das Niveau des Berichtsjahres erreichen. Auch für das Ergebnis prognostizieren wir aufgrund der positiven Geschäftsentwicklung eine leichte Verbesserung.

Friedrichshafen, April 2014

Dr. Stefan Sommer
Vorsitzender des Vorstands

VORSTAND

Rolf Lutz

geboren 1952
in Tübingen,
Baden-Württemberg
Qualität, Nutzfahrzeug-
technik, Südamerika

Wilhelm Rehm

geboren 1958
in Heidenheim a.d. Brenz,
Baden-Württemberg
Materialwirtschaft,
Industrietechnik

Dr. Konstantin Sauer

geboren 1959
in Heilbronn,
Baden-Württemberg
Finanzen, Informatik,
M&A, Nordamerika

Dr. Stefan Sommer
Vorsitzender des Vorstands
geboren 1963
in Münster,
Nordrhein-Westfalen
Markt, Forschung und
Entwicklung, ZF Services,
Lenksysteme

Michael Hankel

geboren 1957
in Bad Wildungen,
Hessen
Produktion, Pkw-
Antriebstechnik,
Pkw-Fahrwerktechnik,
Elektronische Systeme

Jürgen Holeksa

geboren 1965
in Dinslaken,
Nordrhein-Westfalen
Personal, Arbeitsdirektor,
Governance, Dienst-
leistungsgesellschaften,
Asien-Pazifik

BERICHT DES AUFSICHTSRATS

Der ZF-Konzern kann auf ein erfolgreiches Geschäftsjahr 2013 zurückblicken. Allerdings zeigt die unterjährige Entwicklung ein ganz unterschiedliches Bild. Während die Geschäfte in den ersten Monaten eher zu abgebremsten Geschäftserwartungen führten, konnten sowohl Umsatz als auch Ergebnis insbesondere im vierten Quartal deutlich aufholen und damit das Jahr insgesamt erfreulich abgeschlossen werden.

Der Aufsichtsrat hat im Berichtsjahr die ihm nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung übertragenen Aufgaben und Pflichten ordnungsgemäß und umfassend wahrgenommen. Er trat während des Jahres 2013 zu vier ordentlichen und einer außerordentlichen Sitzung zusammen. Zudem gab es am 3. April 2013 eine Vorbesprechung des Gremiums als vertiefende Veranstaltung zur Vorstellung und Diskussion des Jahres- und Konzernabschlusses 2012 sowie am 23. April 2013 die konstituierende Sitzung des neu gewählten Aufsichtsrats.

Der Vorstand unterrichtete die Mitglieder des Aufsichtsrats in den ordentlichen Sitzungen regelmäßig über die Lage des Unternehmens sowie über alle wesentlichen aktuellen und auch strategisch bedeutsamen Themen. Schwerpunkte bildeten dabei u. a. die Bewältigung des starken Wachstums im Bereich der Pkw-Automatgetriebe mit dem Anlauf im neuen US-Werk Gray Court, South Carolina, sowie die anhaltende Marktschwäche im Bereich Windkraft, was sich auch in einer Belastung des operativen Ergebnisses niederschlug. Ausführlich wurde zudem über die immer bedeutender werdenden Themen Unternehmensschutz und Informationssicherheit speziell im Bereich der IT berichtet.

Weiterhin stand im Fokus der Diskussionen die Vorstellung des vom Vorstand angestoßenen Strategieprozesses „ZF 2025“. Die weitere Ausarbeitung erfolgt durch das Management in den Divisionen und Ressorts. Der Aufsichtsrat unterstützt diesen Prozess, der das Ziel hat, den Konzern langfristig neu aufzustellen. Er unterstreicht, dass eine enge und transparente Kommunikation erforderlich ist, um die Organisation abzuholen und das notwendige Verständnis in der Breite der Belegschaft zu schaffen.

Einen breiten Raum nahm in mehreren Sitzungen der geplante Verkauf des Geschäftsfelds Gummi & Kunststoff an einen chinesischen Erwerber ein. Der Aufsichtsrat legte hierbei großen Wert auf die Wahrung der Interessen sowohl des ZF-Konzerns aus ganzheitlicher Sicht als auch der betroffenen Mitarbeiter. Nach ausgiebigen Diskussionen und zusätzlichen im Rahmen einer außerordentlichen Sitzung in Überlingen gewährten Informationen stimmte der Aufsichtsrat schließlich dem Vertragsabschluss und der umsichtigen weiteren Finalisierung der Transaktion zu.

Die bereits im vorangegangenen Berichtsjahr im Rahmen des vom Aufsichtsrat genehmigten neuen Vorstandskonzepts angestoßenen Änderungen mit einer Verkleinerung des Vorstands, der Zusammenführung der Divisions- und Ressortverantwortung und der Reduzierung der Führungsspanne fanden in der Bestellung der Divisionsleiter ihren Abschluss und haben sich bereits bewährt. Der Aufsichtsrat erteilte seine Zustimmung zur Anpassung der Satzung, Geschäftsordnung und dem Geschäftsverteilungsplan.

Der Präsidialausschuss des Aufsichtsrats behandelte in vier Sitzungen insbesondere die wirtschaftliche Lage des ZF-Konzerns, den Verkaufsprozess des Geschäftsfelds Gummi & Kunststoff sowie Personalthemen des Vorstands und der Divisionsleitungen wie auch die HR-Strategie insgesamt. Im Prüfungsausschuss, der drei Sitzungen abhielt, standen in der Hauptsache Themen des Jahresabschlusses, der Compliance-Organisation, des Risiko-Managementsystems und der operativen Planung im Mittelpunkt. Die Vorsitzenden der beiden Ausschüsse, Herr Prof. Dr. Behr und Frau Dr. Haase, berichteten jeweils in den darauffolgenden Sitzungen des Aufsichtsrats über die Tätigkeit in ihren Gremien.

Intensive Diskussionen wurden zu der vom Vorstand vorgestellten strategischen und operativen Planung geführt. Als wesentliche strategische Herausforderungen wurden die Themen Technologie- und Kostenführerschaft, Profitabilität und Flexibilität herausgehoben. Die Volatilität der Märkte, die das Geschäft immer stärker dominiert, zwingt das Unternehmen dazu, beispielsweise durch Ausbalancierung der Kapazitäten flexibel auf Schwankungen reagieren zu können. Der Aufsichtsrat stimmte der jeweiligen Planung zu und wird darauf achten, dass die im erkennbar ambitionierten Businessplan vorgestellten Maßnahmen konsequent umgesetzt werden, und wird sich hierzu vom Vorstand regelmäßig berichten lassen.

Herr Dr. Peter Ottenbruch hat sein Vorstandsmandat mit Wirkung zum 31. März 2013 niedergelegt und zum 1. April 2013 den Vorsitz der Geschäftsführung der ZF Lenksysteme GmbH übernommen. Ihm folgte mit Wirkung zum 1. April 2013 Herr Michael Hankel als Mitglied des Vorstands nach. Die bisherigen Vorstandsmitglieder Dr. Gerhard Wagner und Reinhard Buhl sind vereinbarungsgemäß mit Ablauf des 30. April 2013 aus dem Vorstand ausgeschieden und in den Ruhestand getreten. Der Aufsichtsrat dankt den ausgeschiedenen Mitgliedern für ihr langjähriges erfolgreiches Engagement in Diensten des ZF-Konzerns. Die Bestellung von Herrn Jürgen Holeksa als Mitglied des Vorstands wurde mit Beschluss vom 11. Juli 2013, die Bestellung von Herrn Wilhelm Rehm mit Beschluss vom 12. Dezember 2013 verlängert.

Im März und April 2013 wurden die Mitglieder des Aufsichtsrats neu gewählt. Das Gremium tagte am 23. April 2013 zum letzten Mal in der alten Zusammensetzung. Herr Prof. Dr. Behr sprach den sieben ausgeschiedenen Mitgliedern seinen Dank und seine Anerkennung für die konstruktive Zusammenarbeit aus. Unmittelbar im Anschluss fand die konstituierende Sitzung des neu gewählten Aufsichtsrats statt. Herr Prof. Dr. Giorgio Behr wurde als Vorsitzender des Aufsichtsrats und des Präsidialausschusses sowie Frau Dr. Margarete Haase als Vorsitzende des Prüfungsausschusses, jeweils in der neuen Zusammensetzung der Gremien, wiedergewählt.

Der vom Vorstand nach den Regeln des HGB aufgestellte Jahresabschluss der ZF Friedrichshafen AG und der gemäß § 315a HGB auf der Grundlage der internationalen Rechnungslegungsstandards IFRS aufgestellte Konzernabschluss zum 31. Dezember 2013 sowie die dazu gehörenden Lageberichte wurden durch den von der Hauptversammlung gewählten und vom Aufsichtsrat beauftragten Abschlussprüfer Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Stuttgart, geprüft und jeweils mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen.

Der Aufsichtsrat hat sich von der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers und der für den Abschluss handelnden Personen überzeugt. Bei den Beratungen über den Jahres- und Konzernabschluss berichtete der verantwortliche Abschlussprüfer ausführlich über die wesentlichen Prüfungsergebnisse und stand dem Aufsichtsrat und dem Prüfungsausschuss für ergänzende Auskünfte zur Verfügung. Der Aufsichtsrat beschäftigte sich intensiv mit den vorgetragenen Informationen und den vom Vorstand vorgelegten Unterlagen und stimmte schließlich am 29. April 2014 auf Basis seiner eigenen Prüfung den Prüfungsergebnissen ohne Einwendungen zu. Der Jahresabschluss der ZF Friedrichshafen AG wurde festgestellt, der Konzernabschluss gebilligt und dem Vorschlag des Vorstands für die Verwendung des Bilanzgewinns wurde zugestimmt.

Für ihre sehr erfolgreiche Arbeit und ihr Engagement für das Unternehmen im abgelaufenen Geschäftsjahr dankt der Aufsichtsrat dem Vorstand, den Arbeitnehmervertretungen sowie allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Konzerns. Angesichts der enormen Herausforderungen wird sie der Aufsichtsrat in ihrer Verantwortung und ihrem Einsatz für das Unternehmen intensiv begleiten.

Friedrichshafen, den 29. April 2014

Für den Aufsichtsrat
Prof. Dr. Giorgio Behr
Vorsitzender

GREMIEN DER GESELLSCHAFT

Aufsichtsrat

Prof. Dr. Giorgio Behr, Buchberg, Schweiz,
Vorsitzender,
Präsident und Inhaber der BBC Group,
Villmergen, Schweiz

Johann Kirchgässner*, Friedrichshafen,
stellv. Vorsitzender,
Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats
der ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen

Jörg Ammon* (ab 23. April 2013), Salem,
Leiter Fertigung Räder und Wellen der
ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen

Ernst Baumann, Münsing,
ehemaliges Vorstandsmitglied der BMW AG,
München

Dipl.-Kfm. Rupert Baur*
(bis 23. April 2013), Hagnau,
Leiter Externes Rechnungswesen am
Standort Friedrichshafen der
ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen

Andreas Brand, Friedrichshafen,
Oberbürgermeister der Stadt Friedrichshafen

Josef Büchelmeier
(bis 23. April 2013), Friedrichshafen,
ehemaliger Oberbürgermeister der Stadt
Friedrichshafen

Jürgen Bunge*, Lemförde,
Vorsitzender des Standortbetriebsrats
Lemförde der ZF Friedrichshafen AG,
Friedrichshafen

Dipl.-Sozialwirt Uwe Christensen*
(bis 23. April 2013), Neustadt,
ehemaliger Erster Bevollmächtigter der
IG Metall Verwaltungsstelle Nienburg

Willy Dekant*
(bis 23. April 2013), Schweinfurt,
Vorsitzender des Standortbetriebsrats
Schweinfurt der ZF Friedrichshafen AG,
Friedrichshafen

Dr. Margarete Haase, Köln,
Mitglied des Vorstands der DEUTZ AG, Köln

Hans-Georg Härter
(ab 23. April 2013), Salzweg,
ehemaliger Vorstandsvorsitzender der
ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen

Frank Iwer*, Stuttgart,
Gewerkschaftssekretär der IG Metall
Bezirksleitung Baden-Württemberg

Peter Kippes*
(ab 23. April 2013), Schweinfurt,
Erster Bevollmächtigter der IG Metall
Verwaltungsstelle Schweinfurt

Dr. Joachim Meinecke, Freiburg,
Rechtsanwalt

Oliver Moll*
(ab 23. April 2013), Schweinfurt,
Vorsitzender des Standortbetriebsrats
Schweinfurt der ZF Friedrichshafen AG,
Friedrichshafen

Martin Ocker*, Schwäbisch Gmünd,
Betriebsrat der ZF Lenksysteme GmbH,
Schwäbisch Gmünd

Jürgen Otto (ab 23. April 2013), Coburg,
Vorsitzender der Geschäftsführung
der Brose GmbH, Coburg

Dr.-Ing. Franz-Josef Paefgen, Ingolstadt,
ehemaliger Vorstandsvorsitzender der
Bentley Motors Ltd., Crewe, Großbritannien

Helmut Petri, Grafenau,
ehemaliges Mitglied im Bereichsvorstand
Mercedes-Benz Cars der Daimler AG,
Stuttgart

Lilo Rademacher*,
(bis 23. April 2013), Friedrichshafen,
Zweite Bevollmächtigte der IG Metall
Verwaltungsstelle Friedrichshafen-
Oberschwaben

Hans Dietmar Sauer
(bis 23. April 2013), Ravensburg,
ehemaliger Vorsitzender des Vorstands
der LBBW, Stuttgart

Vincenzo Savarino*
(ab 23. April 2013), Friedrichshafen,
Erster Bevollmächtigter der IG Metall
Verwaltungsstelle Friedrichshafen-
Oberschwaben

Wolfgang Schuler*, Riegelsberg,
Vorsitzender des Standortbetriebsrats
Saarbrücken der ZF Friedrichshafen AG,
Friedrichshafen

Hermann Sicklinger*, Thyrnau,
Vorsitzender des Standortbetriebsrats Passau
der ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Henning Wallentowitz
(bis 23. April 2013), Braunschweig,
ehemaliger Leiter des Instituts für
Kraftfahrwesen, Aachen

Weidong Xu
(ab 23. April 2013), Castrop-Rauxel,
Geschäftsführerin der Bilfinger Gerber GmbH,
Dortmund

Vorstand

Dr. Stefan Sommer, Meersburg,
Vorsitzender,
Markt, Forschung und Entwicklung,
ZF Services, Lenksysteme

Reinhard Buhl
(bis 30. April 2013), Bohmte,
Pkw-Fahrwerktechnik

Michael Hankel
(ab 1. April 2013), Eschborn,
Produktion, Pkw-Antriebstechnik,
Pkw-Fahrwerktechnik, Elektronische Systeme

Jürgen Holeksa, Friedrichshafen,
Personal, Arbeitsdirektor, Governance,
Dienstleistungsgesellschaften,
Asien-Pazifik

Rolf Lutz, Friedrichshafen,
Qualität, Nutzfahrzeugtechnik, Südamerika

Dr. Peter Ottenbruch
(bis 31. März 2013), Schonungen,
Technik, Asien-Pazifik

Wilhelm Rehm, Höchstädt,
Materialwirtschaft, Industrietechnik

Dr. Konstantin Sauer, Überlingen,
Finanzen, Informatik, M&A, Nordamerika

Dr. Gerhard Wagner
(bis 30. April 2013), Kressbronn,
Pkw-Antriebstechnik

Generalbevollmächtigter

Andreas Hartmann, Köln

* Vertreter der Arbeitnehmer

HIGHLIGHTS 2013

JULI
Eröffnung des Pkw-Automatgetriebewerks in Gray Court (USA)

JULI
Eröffnung des Composites Tech Center in Schweinfurt (Deutschland)

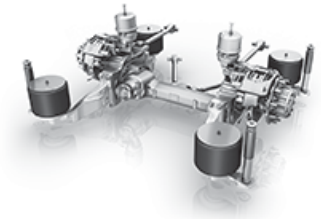
SEPTEMBER
Eröffnung des Pkw-Achsenwerks in Peking (China)

NOVEMBER
Eröffnung des Pkw-Achsenwerks in Kulim (Malaysia)

GLOBAL FOOTPRINT

ZF eröffnet ein **NEUES WERK** *für Pkw-Automatgetriebe in den USA. In South Carolina produziert ZF Transmissions Gray Court LLC das 8-Gang- sowie das weltweit erste 9-Gang-Automatgetriebe.*

Niederflurtechnik



Zum 30-jährigen Produktionsjubiläum von Niederflurbusachsen stellt ZF auf der „Busworld“ in Kortrijk die neue Niederflurbusachse **AV 133** dem Fachpublikum vor. Sie ist stärker und zugleich 45 Kilogramm leichter als die weltweit bekannte Vorgängerin AV 132.

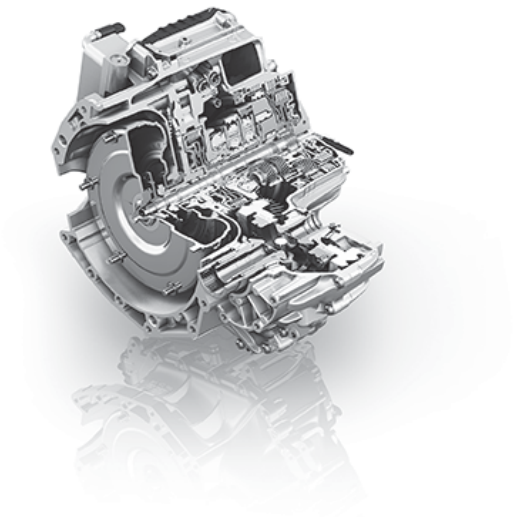
INNOVATIONSTRÄGER

IAA 2013

Unter dem neuen Unternehmensleitsatz „Motion and Mobility“ präsentiert ZF auf der IAA innovative Technologien, die Automobile heute und in Zukunft noch effizienter, sicherer und dynamischer machen können. Mit dem ZF-Innovationsträger kombiniert der Technologiekonzern seine Kompetenzen bei elektrischen Antrieben und Leichtbau.

Weltpremiere im Land Rover Evoque auf dem Genfer Autosalon

9HP



ZF bringt **das weltweit erste 9-Gang-Automatgetriebe** für Pkw mit Front-Quer-Antrieb auf den Markt. Es punktet mit höchster Effizienz, kompaktem Design, intelligentem Baukastenprinzip sowie äußerst schnellen und komfortablen Schaltvorgängen.

NEUE HAUPTVERWALTUNG

In Friedrichshafen wird der erste Spatenstich für das ZF Forum gefeiert. Damit beginnen offiziell die Bauarbeiten für den neuen Hauptsitz. Er bietet 600 Mitarbeitern Platz und gewährt der Öffentlichkeit Einblicke in die Geschichte und Gegenwart von ZF.

AUS GEZ EICH NET

PREISE 2013

GM verleiht dem ZF-Standort Dingley (Melbourne) den **„Quality Excellence Award“.**

ZF behauptet **Spitzenplatz** der Vorjahre in den **Leserwahlen** der „Auto Bild“, „auto motor und sport“ sowie der „Auto Zeitung“.

ZF erneut unter den **Top Ten der deutschen Patentstatistik.**

ZF erhält **„Automotive INNOVATIONS Award 2013“** in der Kategorie Chassis.

Doppelter Erfolg für ZF bei der Leserwahl **„Beste Marken 2013“** für Nutzfahrzeuge.

ZF gewinnt mit Getriebe TraXon den **„Europäischen Transportpreis für Nachhaltigkeit 2014“.**

„Landmaschine des Jahres“ 2014 vier von sechs prämierten Traktoren mit ZF-Technik.

CORPORATE STATEMENT

Zukunft verantwortlich gestalten

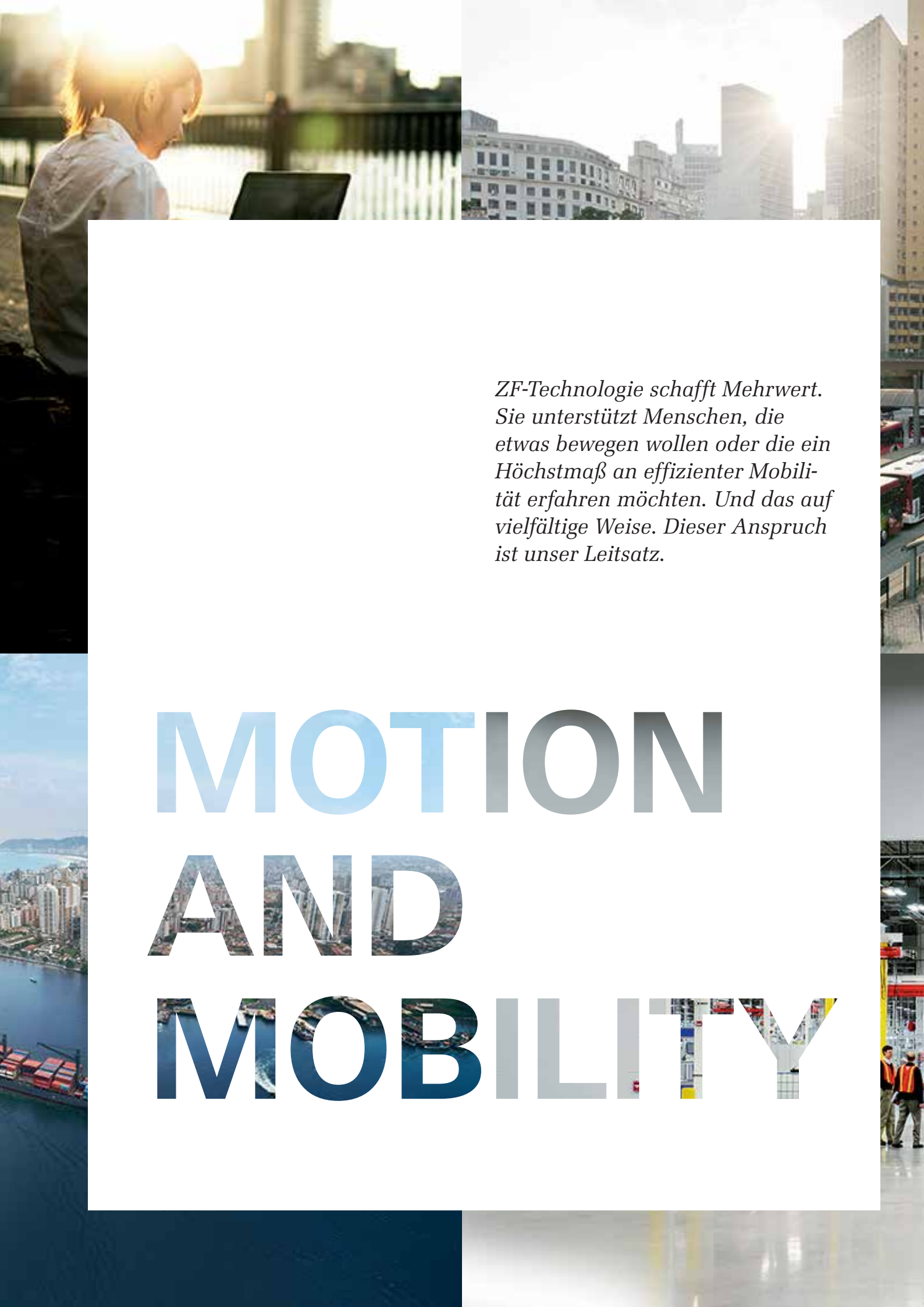
Unsere Begeisterung für innovative Produkte und Prozesse und das kompromisslose Streben nach Qualität haben uns zu einem weltweit führenden Technologiekonzern in der Antriebs- und Fahrwerktechnik gemacht. Wir leisten unseren Beitrag zur nachhaltigen Gestaltung der Zukunft durch neuartige technologische Lösungen mit dem Ziel, die Mobilität zu verbessern, die Effizienz unserer Produkte und Systeme zu steigern und Ressourcen zu schonen.

Unsere Kunden aus dem Automobil- und dem Industriesektor schätzen unsere konsequente Ausrichtung auf Produkte und Leistungen mit einem hohen Kundennutzen. Im Fokus unserer Arbeit steht die Verbesserung von Energieeffizienz, Wirtschaftlichkeit, Dynamik, Sicherheit und Komfort. Gleichzeitig streben wir nach ständiger Verbesserung der Geschäftsprozesse und Serviceleistungen. Als global agierender Konzern reagieren wir schnell und flexibel auf sich ändernde regionale Marktanforderungen unter der Vorgabe, stets ein wettbewerbsfähiges Preis-Leistungs-Verhältnis zu bieten.

Unsere Unabhängigkeit und finanzielle Solidität sind die Grundlagen für den langfristigen Unternehmenserfolg. Mit unserer Ertragskraft ermöglichen wir die notwendigen Investitionen in neue Produkte, Technologien und Märkte und sichern so die Zukunft unseres Unternehmens im Interesse unserer Kunden, Marktpartner, Mitarbeiter und der Eigentümer von ZF.

Unsere Tradition und Werte bestärken unsere unternehmerischen Entscheidungen. Sie sind Verpflichtung und Ansporn zugleich für einen verlässlichen und respektvollen Umgang mit Kunden, Marktpartnern und Mitarbeitern. Die Einhaltung der vor Ort geltenden Bestimmungen und Gesetze wird durch unsere weltweite Compliance-Organisation sichergestellt. Wir übernehmen Verantwortung für die Gesellschaft und den Schutz der Umwelt an allen unseren Standorten.

Unsere Mitarbeiter weltweit kennen uns als zukunftsfähigen und fairen Arbeitgeber, der attraktive berufliche Perspektiven bietet. Wir schätzen die vielfältigen kulturellen Prägungen unserer Mitarbeiter, ihre Kompetenz und Leistungsmotivation. Ihr zielgerichtetes Engagement für ZF über Bereichs- und Standortgrenzen hinweg prägt unsere Unternehmenskultur und ist der Schlüssel unseres Erfolgs.

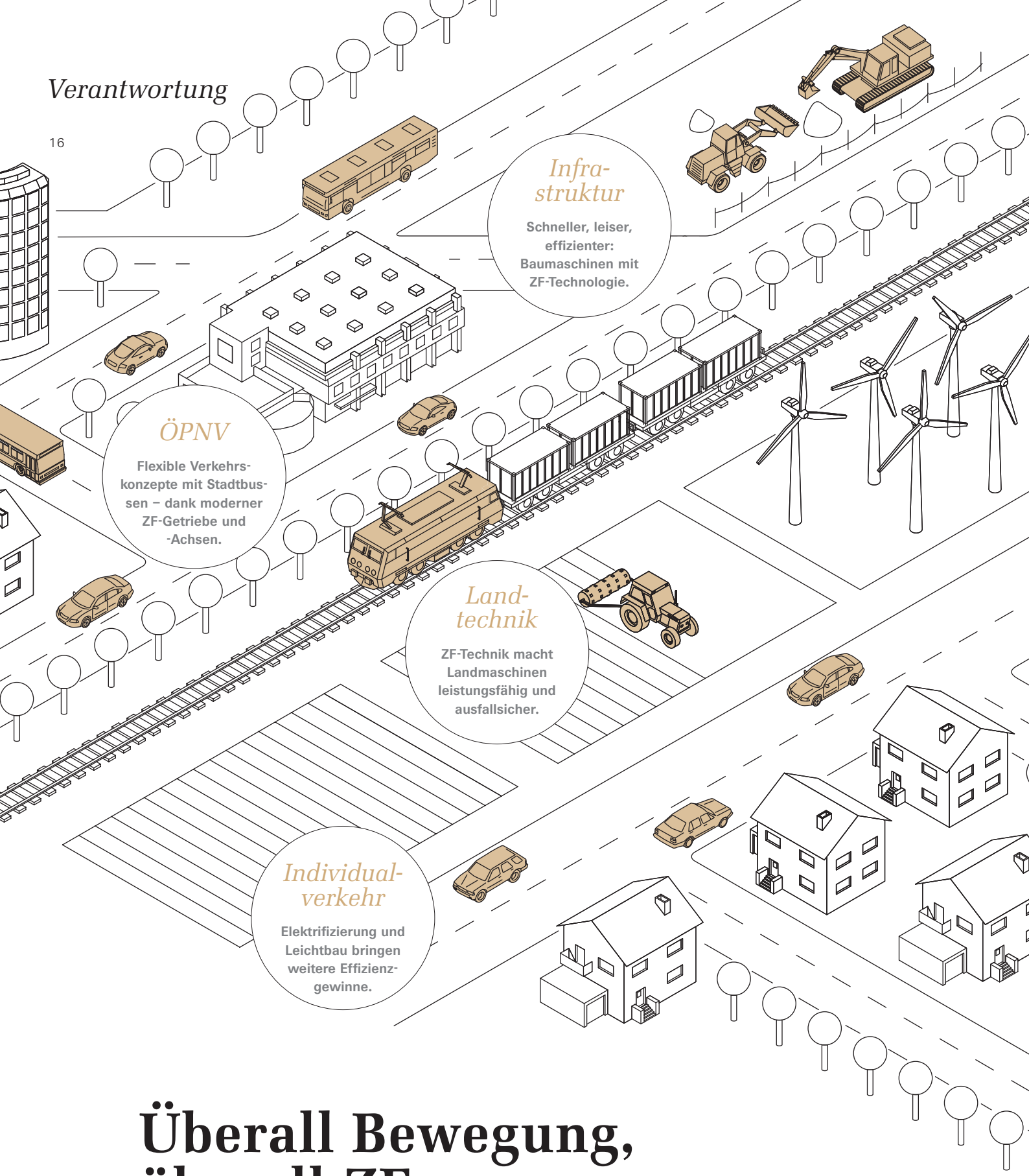


ZF-Technologie schafft Mehrwert. Sie unterstützt Menschen, die etwas bewegen wollen oder die ein Höchstmaß an effizienter Mobilität erfahren möchten. Und das auf vielfältige Weise. Dieser Anspruch ist unser Leitsatz.

MOTION AND MOBILITY

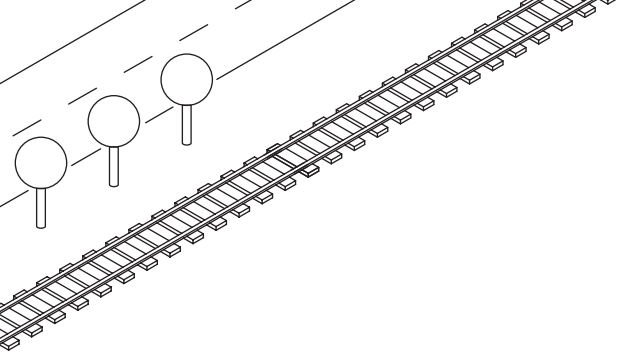
Verantwortung

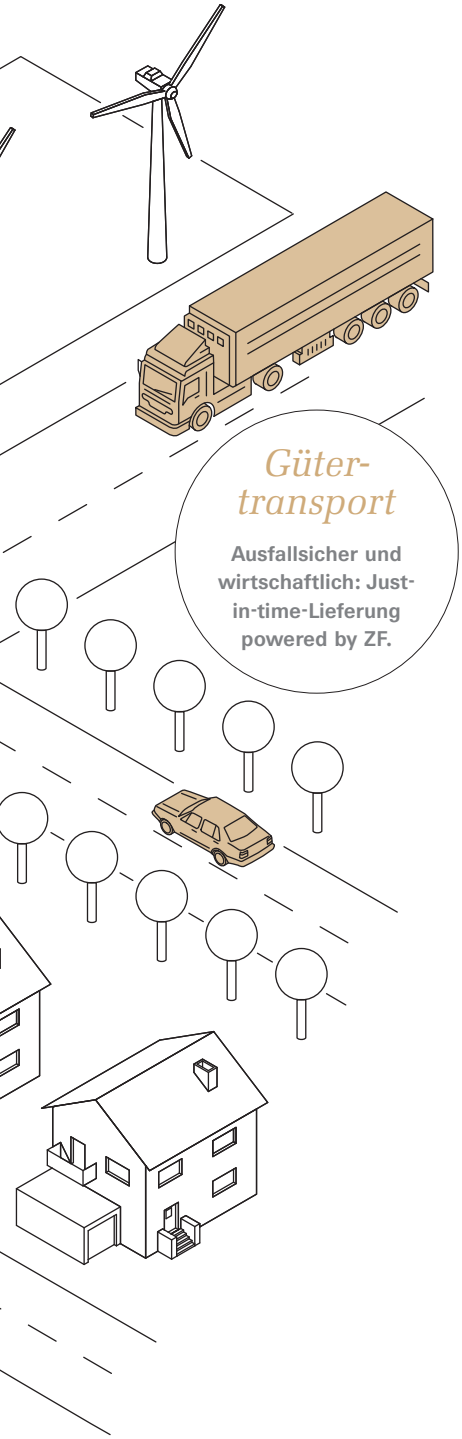
Technik ist für die Menschen da – nicht umgekehrt. Und weil Menschen mobil sein wollen, wo immer sie leben, sind Innovationen gefragt, die Mobilität zukunftssicher machen.



Überall Bewegung, überall ZF

Die Zukunft kommt meistens nicht überraschend. Auf viele gesellschaftliche Megatrends kann man sich heute schon einstellen. Wir tun das.





Wie stark hat sich die Welt in den vergangenen 25 Jahren verändert? Gar nicht so sehr, könnte man mit Blick auf die großen politischen Ereignisse meinen. Und doch ist heute vieles anders, vor allem schneller: Mit Internet und Smartphone hat sich Kommunikation in Echtzeit durchgesetzt, immer mehr Waren werden in immer kürzeren Produktzyklen hergestellt. Das ist auch der wachsenden Weltbevölkerung geschuldet, über 7 Milliarden Menschen leben heute auf der Erde, 4,5 Milliarden waren es noch im Jahr 1985. Ein Teil von ihnen wohnt in Städten, die in Rekordzeit wachsen und ihre Skyline verändern. Die Menschen zieht es dorthin, weil sie mehr Chancen auf ein besseres Leben, Zugang zu Arbeitsplätzen, zu Bildung, sozialem Austausch und nicht zuletzt zur Versorgung mit Lebensmitteln sehen. Menschen und Güter sind heute fast immer in Bewegung: in der Stadt, von Land zu Land und über Kontinente hinweg.

Innovationen ebnen den Weg

Diese Dynamik setzt sich weiter fort: 2050 wird es weltweit 9 Milliarden Menschen geben. Der Einsatz der Ressourcen, vor allem für Energie, muss daher noch besser organisiert sein, für Verschwendung bleibt kaum noch Spielraum. Bildung wird ein entscheidendes Gut, um die immer komplexeren Abläufe in nahezu allen Lebensbereichen – von Industrie über Logistik, Stadtplanung und IT hin zu Agrarwissenschaft und Medizin – zu durchschauen und weiter optimieren zu können.

Die Weichen für diese Welt der Zukunft stellen wir heute. Das passiert nicht nur durch die Arbeit von Regierungen und Parlamenten. Unternehmen spielen dabei eine nicht minder wichtige Rolle. Zukunftsfähigkeit von Unternehmen hat zwei Aspekte: Sie übernehmen Verantwortung für die Welt von morgen und sichern durch attraktive Produkte ihre Marktchancen. Uns bei ZF prägt das heute schon. Denn für viele Trends in Wirtschaft und Gesellschaft bieten wir Lösungen. So etwa beim Thema wachsende Weltbevölkerung: Um diese Menschen ernähren zu können, braucht es eine leistungsfähige Landwirtschaft. Landmaschinen mit ZF-Getrieben und -Achsen setzen genau hier an. Oder beim Thema Mobilität: In vielen Megacities tragen wir seit Jahren dazu bei, kostengünstige und flexible Verkehrskonzepte zu realisieren. Dabei sind nicht nur Bus-Niederflurachsen gefragt. Durch Telematik lassen sich verkehrsrelevante Informationen schneller bereitstellen, vernetzen und auswerten. Herausforderungen gibt es auch beim Individualverkehr. Intelligente Systeme und Leichtbau sind Vorbedingungen für die Elektromobilität, wenn etwa die Batteriereichweite vergrößert werden soll. E-Mobilität ist jedoch nur dann wirklich zukunftsfähig, wenn der Strom aus erneuerbaren Energieträgern gewonnen wird. Wir engagieren uns auch bei der Windkraft, um diese Form der Energiegewinnung zuverlässiger und wirtschaftlicher zu machen.

Von Unterschieden profitieren

Die Zukunftsfähigkeit von ZF wird nicht nur in den Produkten sichtbar. Auch die Mitarbeiter können sich auf ein gutes, kooperatives und familienfreundliches Unternehmensklima verlassen, so wie es Berufseinsteiger und Berufserfahrene heute von einem attraktiven Arbeitgeber erwarten. Auch durch bedarfsgerechte interne Qualifikation stellen wir uns auf den Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte ein.

Effizienz

Weltweit gibt es über eine Milliarde Fahrzeuge – Tendenz steigend. Umso wichtiger, dass künftige Fahrzeuggenerationen bei Kraftstoffverbrauch und CO_2-Emissionen besser sind. Technik von ZF macht alle Fahrzeugkategorien effizienter.

Doppelziel Nutzen und Nachhaltigkeit

Mit wenig Einsatz möglichst viel bewirken: Das ist Effizienz. Angesichts begrenzter natürlicher Ressourcen müssen wir alle lernen zu haushalten. Bei Fahrzeugen mit ZF-Technik sind der sparsame Einsatz von Energie und Rohstoffen ebenso wie hoher Kundennutzen schon ab Werk eingebaut.

Es ist die alte Frage nach dem Spatz in der Hand oder der Taube auf dem Dach: Wie lässt sich nachhaltige, CO_2-freundliche Mobilität am besten umsetzen? Indem wir auf das Optimum in Gestalt emissionsfreier Antriebe – elektrisch oder mittels Brennstoffzelle – setzen? Oder indem wir schrittweise auch konventionelle Antriebsformen so effizient machen, dass sie immer weniger Kraftstoff verbrauchen und weniger Kohlendioxid emittieren? Beides führt zum Ziel. Kurzfristig bringt es mehr, den verbrennungsmotorischen Antriebsstrang zu optimieren. Allein aufgrund der nach wie vor weiten Verbreitung von Benzin- und Dieselmotoren haben schon kleine Effizienzgewinne eine enorme Hebelwirkung. Das haben viele Gesetzgeber weltweit erkannt. Sie schränken die erlaubte CO_2-Emission von Neufahrzeugen immer weiter ein.

Schlüsselposition für Effizienz

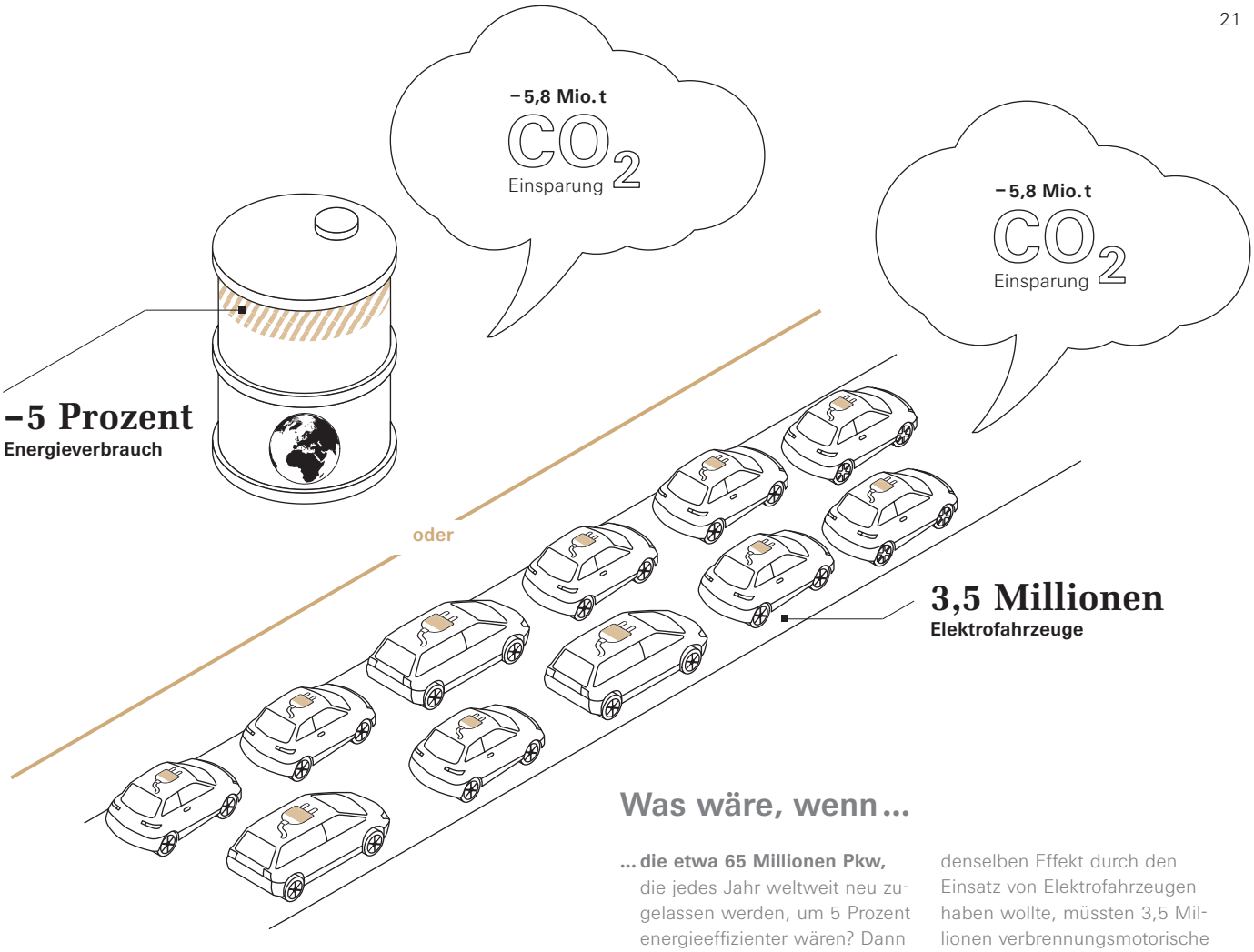
ZF ist mit seinem Produktspektrum in einer wichtigen Position, wenn es darum geht, den Antriebsstrang effizienter zu machen. Auf diese Weise unterstützen wir die Autohersteller bei der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben heute und in Zukunft. Auch die Fahrzeugnutzer freuen sich über die Einsparungen, die sich für sie beim Tankstopp in barer Münze auszahlen.

Unsere Getriebe und Achsgetriebe haben großen Einfluss auf den Energieverbrauch von Fahrzeugen, beim Pkw ebenso wie beim Lkw oder in einer Bau- und Landmaschine. Automatische Getriebesysteme halten den Motor stets in einem verbrauchsfreundlichen Drehzahlbereich und arbeiten selbst mit minimalen Schleppverlusten. In der Fahrwerktechnik zahlt sich unser Leichtbau-Know-how aus. Mit weniger Gewicht an Bord sinkt auch der Verbrauch. ZF treibt den Leichtbau mit neuen Konstruktionen, aber auch mit dem Einsatz alternativer Materialien wie Glasfaser-Kunststoff-Verbund voran.

Bei der Erfüllung der weltweiten CO_2-Normen brauchen die Autohersteller die Unterstützung innovativer Unternehmen wie ZF.

Millionen Tonnen CO_2 eingespart

Wie ZF-Produkte heute schon Autofahren, Personen- oder Gütertransport wirtschaftlicher und effizienter machen, lässt sich vielfach belegen: Das 8-Gang-Automat-



Was wäre, wenn …

… **die etwa 65 Millionen Pkw,** die jedes Jahr weltweit neu zugelassen werden, um 5 Prozent energieeffizienter wären? Dann würde diese Autoflotte im Jahr gut 5,8 Millionen Tonnen CO_2 weniger ausstoßen. Wenn man denselben Effekt durch den Einsatz von Elektrofahrzeugen haben wollte, müssten 3,5 Millionen verbrennungsmotorische Fahrzeuge durch reine Elektrofahrzeuge ersetzt werden. Das ist kurzfristig nicht realisierbar.

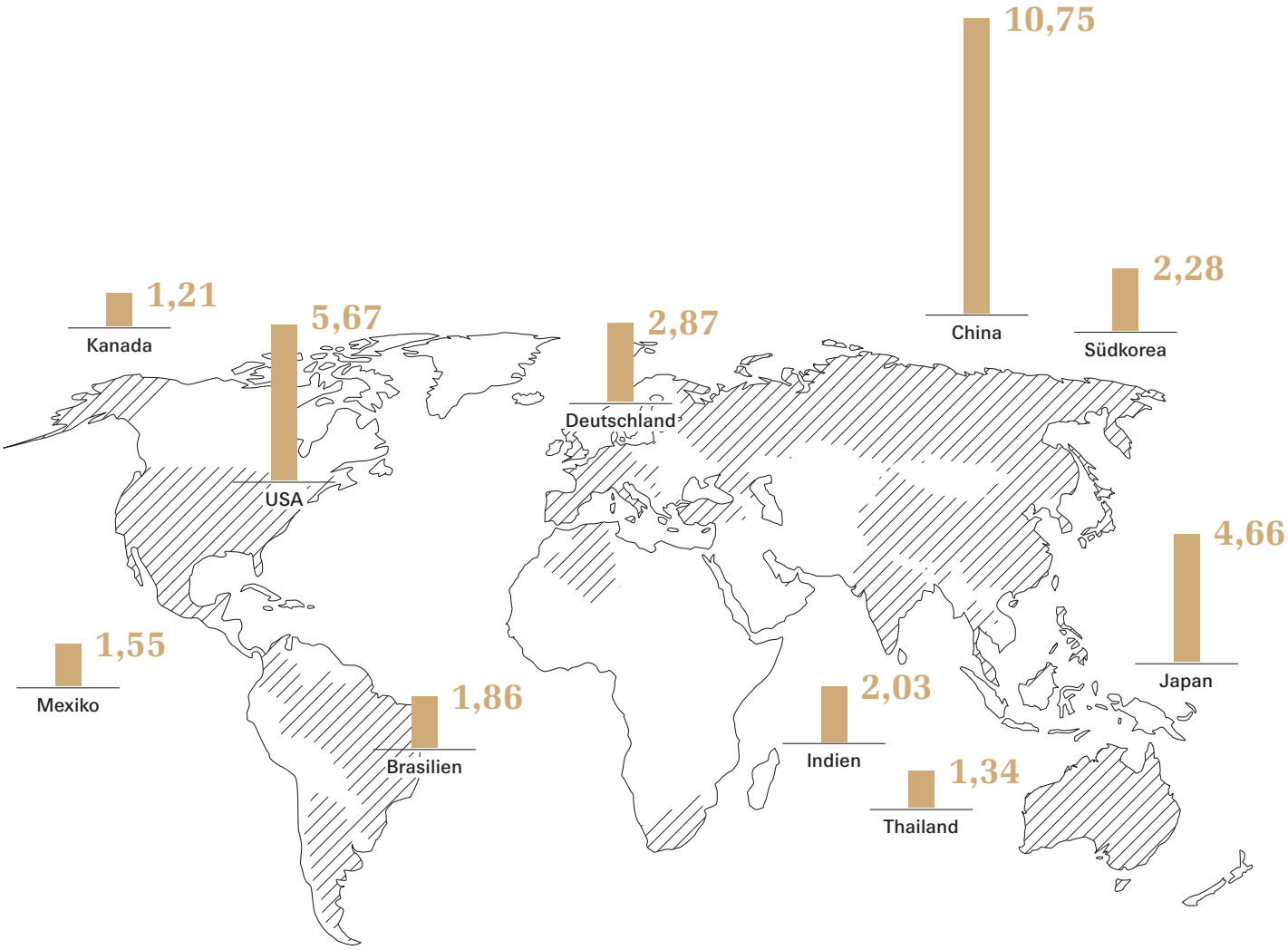
getriebe beispielsweise senkt bereits in der Basisversion den Verbrauch und damit die Emissionen um 6 Prozent im Vergleich zum Vorgängergetriebe – mit optionaler Start-Stopp-Automatik sogar um 11 Prozent. Als Vollhybridgetriebe schraubt es den Verbrauch gar um ein Viertel gegenüber konventionellen Antrieben herunter. Power-on-Demand ist das Prinzip bei der Elektrolenkung Servolectric von ZF Lenksysteme, einem Joint Venture der ZF Friedrichshafen AG und der Robert Bosch GmbH: Sie verbraucht nur dann Energie, wenn auch tatsächlich gelenkt wird. 35 Millionen Fahrzeuge sind schon mit dieser energieeffizienten Lenkung unterwegs und senken allein damit jährlich die CO_2-Emissionen um 3,1 Millionen Tonnen. Seltener an die Zapfsäule fahren auch Lkw, in denen das neue automatische Getriebesystem TraXon die Antriebskräfte bündelt: In der Basisvariante reduziert das neue Getriebe den Verbrauch um 6 bis 9 Prozent im Vergleich zu manuellen Getrieben, in der Hybridversion sogar bis zu 14 Prozent. Und auch den Einsatz von Bau- und Landmaschinen machen wir dank leistungsverzweigter Stufenlostechnologie wirtschaftlicher: Das neue cPOWER-Getriebe für Baumaschinen kann deren Verbrauch um bis zu 25 Prozent minimieren.

Chancen

Die Welt ist zwar noch kein Dorf. Aber Waren und Güter sind heute schneller über den gesamten Globus hinweg verfügbar. Neue Märkte entfalten eine starke Wachstumsdynamik. Dadurch bieten sich jede Menge Chancen – gerade für Unternehmen wie ZF, die bereits überall zuhause sind.

Weltweit nah am Kunden

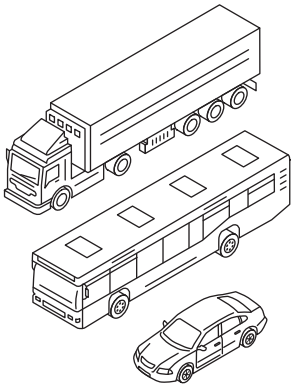
Schon heute erwirtschaftet ZF 43 Prozent des Konzernumsatzes außerhalb seines traditionellen Marktes Westeuropa. Tendenz weiter steigend. Unser globales Produktionsnetzwerk ist auf weiteres Wachstum vorbereitet.



ZF ist heute in den größten Automobilmärkten präsent und hat außerdem Standbeine in den wichtigsten Emerging Markets.

Top 10

Größte Automobilhersteller 2013
Top 10 der Automobilherstellerländer im 1. Halbjahr 2013 nach produzierten Kraftfahrzeugen (in Millionen)



ZF weltweit

Der ZF-Konzern verfügt weltweit in 26 Ländern über **122 Produktionsgesellschaften, 8 Hauptentwicklungsstandorte, 33 eigene Servicegesellschaften** und **650 Servicepartner.** Damit kann ZF den internationalen Kunden auf allen Ebenen und in allen Regionen ein dichtes Netz an kompetenten Ansprechpartnern in direkter Nähe bieten.

Ende des vergangenen Jahrtausends gingen viele Pkw-Hersteller dazu über, die Herstellung von Achssystemen auszulagern. An ihren neuen Standorten im Ausland übernahmen fortan kompetente Zulieferunternehmen die Verantwortung für die Herstellung der Vorder- und Hinterachsen, darunter ZF. Heute unterhalten wir 14 Pkw-Achsmontagestandorte auf vier Kontinenten, keiner ist weiter als 40 Kilometer vom Werk des Kunden entfernt. In den Werken produzierten ZF-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter 2013 knapp vier Millionen komplette Vorder- und Hinterachsen für Pkw. Das ist nur eines von vielen Beispielen. Auch für andere Anwendungsbereiche – neben Pkw noch Lkw und Busse, Bau- und Landmaschinen bis hin zu Windkraftgetrieben – agieren wir in einem weltweiten Produktionsnetzwerk.

Global – vom Engineering bis zum Service
Dazu sind viele Kompetenzen notwendig, die nicht jedes Unternehmen hat. Das beginnt beim Engineering. Die meisten unserer Produkte, die auch außerhalb Europas industrialisiert werden, müssen zuvor auf die Anforderungen des jeweiligen lokalen Marktes zugeschnitten werden, sei es, um die dort üblichen Kostenstrukturen zu treffen oder um die Technik an den speziellen Praxiseinsatz anzupassen. Diese Aufgabe übernimmt unser internationales Entwicklungsnetzwerk. Die Hauptentwicklungsstandorte in Friedrichshafen, Dielingen, Passau, Schweinfurt, Schwäbisch Gmünd, Northville bei Detroit (USA), Pilsen (Tschechien) und Shanghai (China) stehen dazu in Kontakt mit mehreren Applikationsstandorten in der Nähe der großen ZF-Werke vor Ort. Auch die Lieferanten sind wichtig für die Innovations- wie auch für die Kostenführerschaft, die wir in all unseren Produktionsbereichen halten oder anstreben. ZF hat strategische Lieferanten definiert, die der Konzern nach Möglichkeit weltweit beauftragt. Für lokale Fertigung setzen wir jedoch auch lokale Lieferanten aus dem jeweiligen Land ein. Ein ausgewogener Mix.

Hinzu kommt ein sehr ausgeprägtes Know-how für industrielle Produktionsprozesse. Mit dem globalen ZF Production System, das für alle Divisionen und Geschäftsfelder gilt, haben wir einen konzernweit gültigen, einheitlichen Standard. Er gewährleistet, dass alle Standorte die Qualität produzieren, die sich mit dem Namen ZF verknüpft. Und schließlich: Eine weltweit verzweigte Serviceorganisation liefert ZF-Kunden Ersatzteile, Reparatur- und Wartungsarbeiten, und zwar bis in nahezu jeden Winkel der Erde. Unser Serviceangebot profitiert vom technischen Know-how, das wir als Serienausrüster haben, vervollständigt zugleich unser Angebot und macht es attraktiv. Eine Wechselbeziehung mit positiven Folgen.

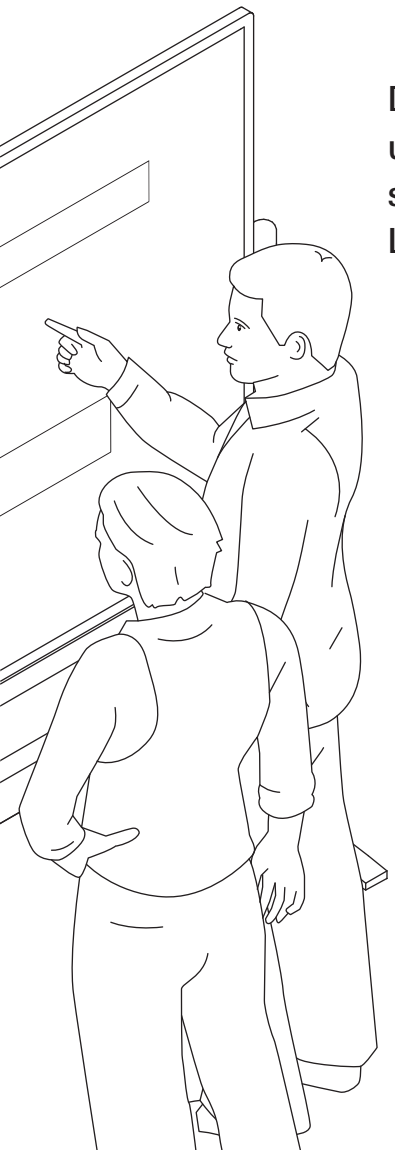
Internationalität: Die DNA des Konzerns
Chancen auch abseits des Heimatmarktes zu nutzen – diese Zielsetzung bewegt uns seit jeher, und zwar, lange bevor man von Globalisierung sprach: 1958 baute ZF den ersten Produktionsstandort außerhalb Deutschlands im brasilianischen São Caetano do Sul in der Provinz São Paulo auf. 7.500 Kilometer Luftlinie nordwestlich dieses Ortes befindet sich heute einer der neuesten ZF-Produktionsstandorte: das neue Getriebewerk für Pkw-Automatgetriebe im US-amerikanischen Gray Court, South Carolina. Hier produzieren wir seit dem Sommer 2013 8- und 9-Gang-Automatgetriebe – und nutzen so unsere Chancen auf dem bedeutenden US-Automobilmarkt.

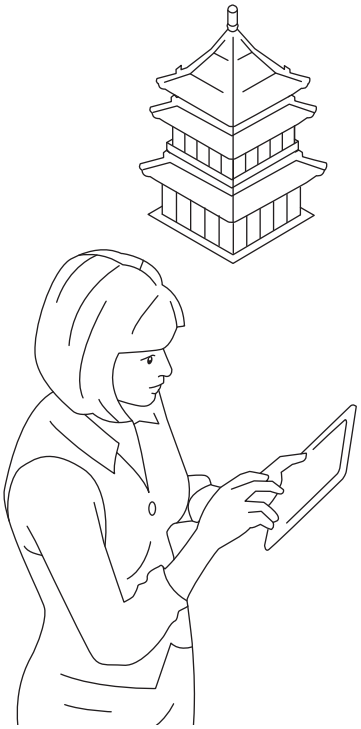
Verlässlichkeit

Verlässlichkeit hat bei uns viele Gesichter – genau genommen 72.643: Es sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit, die sich für die bekannt hohe Qualität der ZF-Produkte einsetzen. Know-how-Transfer und Qualifikation über die ZF-Standorte hinweg sind dabei entscheidend.

Verlässlichkeit vorleben

Die hohe Qualität der ZF-Produkte hat ihre Basis in den Werten und in der Kultur unseres Unternehmens. Der Konzern sieht sich als verlässlicher Partner – für seine Mitarbeiter, für seine Lieferanten, seine Kunden und für die Gesellschaft.





Millionen Menschen verlassen sich weltweit täglich auf ZF-Produkte, manche wissen es noch nicht einmal: von der Familie im Pkw auf Urlaubsfahrt über das Logistik-Unternehmen, dessen Kunden auf termintreue Lieferung bauen, bis hin zum landwirtschaftlichen Betrieb, der in der Erntezeit in einem sehr engen Zeitfenster sehr große Flächen bearbeiten muss. Verlässlichkeit hat in der Mobilitätsbranche einen enormen Stellenwert. Die Hersteller von Pkw, Nutzfahrzeugen, Arbeitsmaschinen, Marine-, Luftfahrt- und Industrie-Anwendungen sagen ihren Kunden zuverlässige Technik zu – und achten bei der Auswahl ihrer Lieferanten auf hohe Qualitätsstandards.

Kultur des Miteinander

ZF hat seine Prozesse genau darauf ausgerichtet. Der Anspruch, verlässlicher Partner zu sein, hört bei der Produkt- und Servicequalität aber nicht auf. Der seit fast hundert Jahren aktive Technologiekonzern bezieht die eigenen Mitarbeiter wie auch seine Lieferanten in eine Unternehmenskultur des Miteinander ein. Denn das dynamische Wachstum des Konzerns ist auch den Menschen zu verdanken, die das Unternehmen mit ihren Ideen, ihrem

Das „Buddy-System“

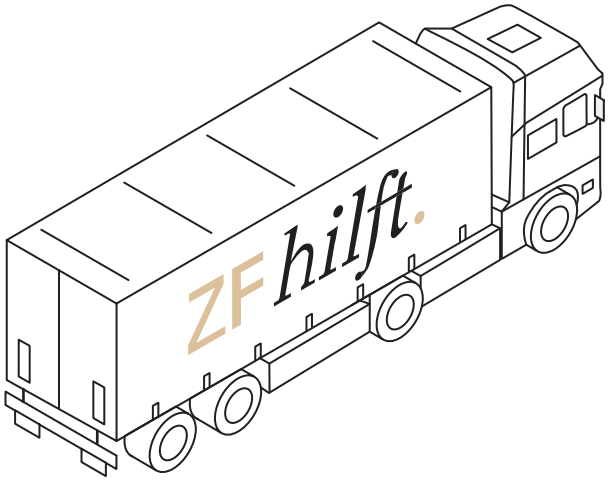
Es war die größte Einzelinvestition von ZF – und auch die Mitarbeiterqualifikation schrieb Konzerngeschichte: Vor der Eröffnung des Pkw-Getriebewerks in Gray Court, South Carolina, gab es einen intensiven Austausch von Kollegen zwischen dem neuen Standort und dem auf Hochtouren laufenden Getriebewerk in Saarbrücken.

Mehr Information unter
www.zf.com/magazin

Die Trainee-Perspektive

Die erste Sitzung mit den Leuten von der „Zentrale“, eine Produktidee für das Kennedy Space Center in Florida (USA), Besonderheiten bei Business-Kontakten in Asien: Einen authentischen Einblick in einen Weltkonzern mit all seinen Facetten gibt der Trainee-Blog von ZF.

Mehr Information unter
http://zftrainee.tumblr.com/



Erprobungsfahrt als Hilfstransport

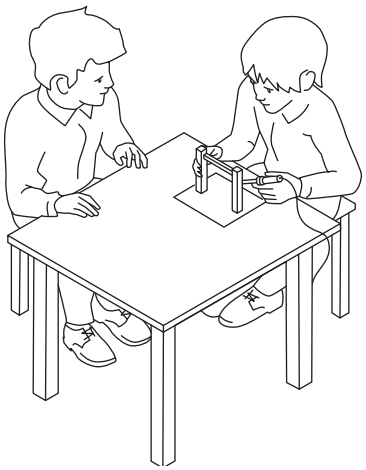
Die gemeinnützige Stiftung „ZF hilft“ organisierte einen Hilfstransport von Schulmöbeln nach Moldawien. Den Transport übernahm nicht etwa eine Spedition – sondern ZF. Der Konzern schickte einen Test-Truck zu Erprobungszwecken auf die Strecke nach Moldawien.

Mehr Information unter
www.zf.com/magazin

Engagement und ihrer Vielfalt bereichern. Das beginnt bei der betrieblichen Mitbestimmung, die vor allem an den deutschen Standorten eine lange Tradition hat und viele Kapitel der ZF-Erfolgsgeschichte mit geprägt hat. Dazu gehören ebenso faire Chancen für Nachwuchskräfte und individuelle Karrieremöglichkeiten, auch neue Formen der Zusammenarbeit, die es dem oder der Einzelnen leichter machen, den Beruf bei ZF besser in Einklang mit der Familie zu bringen. Auf den je nach Weltregion unterschiedlichen demografischen Wandel, der sich in den kommenden Jahrzehnten auch für Unternehmen bemerkbar machen wird, bereiten wir uns schon heute vor. Durch betriebliche Altersvorsorge, die Sorge um gesunde und sichere Arbeitsplätze und verschiedenste E-Learning-Seminare schaffen wir ein positives Arbeitsumfeld für ältere Kollegen. In Ländern, wo das in Deutschland übliche Duale Ausbildungssystem nicht etabliert ist, suchen wir dennoch Kooperationen mit Schulen vor Ort, um die Qualifikation von Fachkräften zu begleiten. All das macht einen Arbeitgeber aus, der aus Sicht seiner aktuellen wie auch potenzieller Mitarbeiter attraktiv ist.

Engagement für die Gesellschaft

Nachhaltige Unternehmensführung hat auch Umwelt und Ressourcen im Blick. Hier leisten ZF-Produkte einen wichtigen Beitrag – etwa wenn bei modernen Getrieben die Ölwechsel-Intervalle verlängert werden. Aber auch der Konzern wirtschaftet nachhaltig. Wir haben uns beispielsweise zum Ziel gesetzt, die CO_2-Emissionen konzernweit bis 2020 um 20 Prozent zu reduzieren. Die an allen Standorten geltenden „ZF-Grundsätze im Umweltschutz“ zeigen, wie ernst wir Umweltverträglichkeit von Produkten und Produktion nehmen. Die Zukunft eines Unternehmens wie ZF ist eng mit der gesellschaftlichen Entwicklung an seinem Standort verflochten. Deshalb engagiert sich der Konzern auch für Jugend, Bildung, Kultur und Sport – und lässt so Menschen an der eigenen Stärke teilhaben, die (noch) nicht für den Konzern arbeiten oder seine Produkte kaufen. Für unbürokratische Hilfe für Opfer von Naturkatastrophen und Unglücksfällen hat ZF 2005 den gemeinnützigen Verein „ZF hilft“ gegründet. Seither wurden über „ZF hilft“ weltweit durch Spenden von Mitarbeitern und dem Unternehmen selbst mehr als fünf Millionen Euro für Hilfsprojekte in aller Welt bereitgestellt.



Modell Wissenswerkstatt

Ingenieure und Techniker fallen nicht vom Himmel. Der Berufswunsch entsteht, wenn sich Jungen oder Mädchen schon von Kindesbeinen an für Technik begeistern. Für die Initialzündung sorgt ZF mit dem Konzept der Wissenswerkstatt – und bietet sich damit als Partner für Eltern und Schulen an.

Mehr Information unter
www.zf.com/magazin

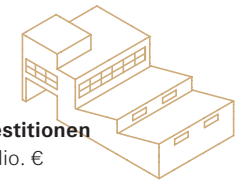
AUS DEM UNTERNEHMEN

Auf den folgenden Seiten berichten wir über die Entwicklung der Divisionen und Geschäftsfelder des ZF-Konzerns. Die Divisionen Pkw-Antriebstechnik, Pkw-Fahrwerktechnik, Nutzfahrzeugtechnik und Industrietechnik umfassen die für die jeweilige Branche relevanten Geschäftsfelder mit Ausnahme der beiden eigenständigen Geschäftsfelder Elektronische Systeme und ZF Services.

32 PKW-ANTRIEBSTECHNIK 34 PKW-FAHRWERKTECHNIK 36 NUTZFAHRZEUGTECHNIK 38 INDUSTRIETECHNIK
40 ELEKTRONISCHE SYSTEME 41 ZF SERVICES 42 ZF-PRODUKTPROGRAMM

Umsatz [1]
in Mio. €

	2013	2013 / 2012*
Pkw-Antriebstechnik	5.704	+15 %
Pkw-Fahrwerktechnik	5.509	+11 %
Nutzfahrzeugtechnik	3.249	+7 %
Industrietechnik	1.903	−9 %
Elektronische Systeme	582	+4 %
ZF Services	1.456	+6 %
Zentrale FuE, Hauptverwaltung und Dienstleistungsgesellschaften	136	+15 %
– Innenumsätze	−1.702	
ZF-Konzern	**16.837**	**+8 %**



Investitionen
in Mio. €

	2013	2012*
Pkw-Antriebstechnik	541	596
Pkw-Fahrwerktechnik	158	188
Nutzfahrzeugtechnik	113	100
Industrietechnik	50	77
Elektronische Systeme	32	14
ZF Services	14	11
Zentrale FuE, Hauptverwaltung und Dienstleistungsgesellschaften	46	39
ZF-Konzern	**954**	**1.025**

Mitarbeiter [2]

	2013	2013 / 2012*
Pkw-Antriebstechnik	20.190	+13 %
Pkw-Fahrwerktechnik	20.684	+6 %
Nutzfahrzeugtechnik	14.369	+4 %
Industrietechnik	8.509	−2 %
Elektronische Systeme	3.055	+1 %
ZF Services	3.070	+7 %
Zentrale FuE, Hauptverwaltung und Dienstleistungsgesellschaften	2.766	+10 %
ZF-Konzern	**72.643**	**+6 %**

* Ab 2012 ohne ZF Lenksysteme.

[1] Die folgenden Umsätze sind die in den Divisionen und in den Geschäftsfeldern konsolidierten Werte.
[2] Mitarbeiterzahl gemäß IFRS-Regelung nach Verträgen.

Pkw-Antriebstechnik

5.704 Umsatz Mio. €

20.190 Mitarbeiter

541 Investitionen Mio. €

Das Jahr 2013 im Überblick
Wie schon im Jahr zuvor profitierte die Division Pkw-Antriebstechnik auch 2013 von der positiven Entwicklung im Pkw-Premiumsegment. Die hohe Nachfrage nach Getrieben, Achsgetrieben und Antriebskomponenten, speziell Wandlern, führte zu einem Umsatzplus von 15 % im Vergleich zu 2012. Einen Anstieg gab es auch bei der Mitarbeiterzahl: 20.190 Personen waren 2013 an weltweit 22 Standorten für die Division tätig – rund 13 % mehr als im Vorjahr.

Im Zuge neu gebildeter Strukturen im Konzern wurde das Geschäftsfeld Gusstechnologie 2013 in die Division Pkw-Antriebstechnik integriert.

Marktsituation und Regionen
Der wichtigste Einflussfaktor für das erneut starke Umsatzwachstum war die gute Absatzsituation bei Fahrzeugen der oberen Mittelklasse und Oberklasse. Als Treiber erwiesen sich dabei insbesondere die Märkte in Asien und den USA.

Investitionen
Um weiterhin an der positiven Marktentwicklung zu partizipieren und für künftiges Wachstum gut gerüstet zu sein, investierte die Division Pkw-Antriebstechnik im Jahr 2013 rund 541 Mio. €. Der Großteil floss in die Kapazitätserweiterung im Werk Saarbrücken und in das neue Getriebewerk in Gray Court im US-Bundesstaat South Carolina. Hier erfolgte wie geplant im Sommer der Produktionsstart von 8- und 9-Gang-Automatgetrieben. Darüber hinaus wurden auch in den bestehenden Werken Maschinen und Anlagen modernisiert und Kapazitäten erweitert.

Forschung und Entwicklung / Produktinnovationen
Das Leuchtturmprojekt des Jahres 2013 war der Serienstart des weltweit ersten 9-Gang-Automatgetriebes im US-Werk in Gray Court. Maximale Leistungsfähigkeit auf minimalem Bauraum – so das Prinzip des neuen Produkts, bei dem ZF herausragende Entwicklungsarbeit leistete: Das Getriebe zeichnet sich durch einen um bis zu 16 % geringeren Verbrauch gegenüber aktuell im Markt befindlichen 6-Gang-Getrieben aus. Der Einsatz von hydraulisch betätigten Klauenschaltelementen macht das Getriebekonzept revolutionär. Die extrem kurzen Reaktionszeiten liegen unterhalb der Wahrnehmungsschwelle. Um ein

zusätzliches Verteilergetriebe für Allradbetrieb anschließen zu können, hat ZF den abkoppelbaren Allradantrieb ECOnnect entwickelt. Auch die Leistungselektronik wurde erstmalig von ZF selbst entwickelt und gefertigt.

Aus den Geschäftsfeldern

Automatgetriebe

Zu den Highlights dieses Geschäftsfelds zählte die Eröffnung des Getriebewerks in Gray Court, South Carolina (USA) im Juli 2013. Nach intensiver Vorbereitungsarbeit 2012 gelang hier die Aufnahme der Serienproduktion von 8-Gang- und 9-Gang-Automatgetrieben. Ein weiterer Ausbau des zukunftsträchtigen Standorts ist bereits beschlossen. Das Werk in Saarbrücken war dank der hohen Nachfrage nach 8-Gang-Automatgetrieben stark ausgelastet. In Shanghai konnte der Umzug des dortigen Werks erfolgreich abgeschlossen werden, die Serienproduktion hat den Betrieb wieder aufgenommen.

Leuchtturmprojekt 2013: Im amerikanischen Gray Court ging das weltweit erste 9-Gang-Automatgetriebe in Serie.

Handschaltgetriebe / Doppelkupplungsgetriebe

Im Bereich der Handschaltgetriebe musste das Geschäftsfeld aufgrund sinkender Nachfrage spürbare Absatzeinbußen hinnehmen. Erfolgreich war hingegen der Serienanlauf von 6-Gang-Handschaltgetrieben für die C-Klasse von Mercedes, der in den Folgejahren den Absatz stabilisiert. Sehr erfreulich verlief auch die Produktion von sportlichen Doppelkupplungsgetrieben.

Achsgetriebe

Alle Werke voll ausgelastet: Das Geschäftsfeld Achsgetriebe blickt auf ein erfolgreiches und wachstumsstarkes Geschäftsjahr 2013 zurück. Die Montage der Kupplung für 8-Gang-Automatgetriebe wurde erfolgreich ins Werk Gotha verlagert und läuft dort auf hohem Niveau.

Antriebsmodule

Das Geschäftsfeld konnte die Umsätze im Vergleich zum Vorjahr deutlich steigern. Allerdings waren nicht alle Produktlinien gleich stark ausgelastet: Während die Wandler von der hohen Nachfrage nach 8-Gang-Automatgetrieben sowie von der guten Auftragslage von General Motors in Nordamerika profitierten, machte sich bei Produktlinien wie z. B. Kupplungssystemen die aktuelle Absatzschwäche in Südeuropa bemerkbar.

Gusstechnologie

Die Ausbringung im Geschäftsfeld Gusstechnologie, das seit 2013 zur Division Antriebstechnik gehört, konnte weiter gesteigert werden. Am Standort Nürnberg schritt der Abbau des Investitionsstaus voran, die Leistungsdaten verbesserten sich. Die Schmelzkapazität wurde an die gestiegenen Volumina und u. a. zur Absicherung der Versorgung des Werks in Gray Court angepasst. Die Kombination aus umfangreichen strukturellen Änderungen und einer erheblichen Performance-Steigerung erwies sich am Standort Großblittersdorf als Basis für die künftige wirtschaftliche Entwicklung. An beiden Standorten wurden zudem die spezifischen Qualifizierungsmaßnahmen für die Mitarbeiter fortgesetzt.

Besondere Ereignisse

Ausgezeichnet: Zum wiederholten Mal wählten die Leser der Zeitschrift „auto motor und sport“ ZF zum „Best Brand“ in der Kategorie Getriebe.

Ausblick auf das Geschäftsjahr 2014

Angesichts der Zahlen des abgelaufenen Geschäftsjahres bleiben die Aussichten für 2014 optimistisch: Die Division Pkw-Antriebstechnik erwartet weiterhin ein starkes Wachstum von rund 20 %. Damit verbunden ist ein moderater Personalaufbau. Herausforderungen werden im laufenden Geschäftsjahr vor allem die in sämtlichen Werken geplanten Volumensteigerungen darstellen – am höchsten sollen diese in den Werken Gray Court (500.000 Einheiten) und Marysville (300.000 Einheiten) ausfallen. Im ehemaligen General Motors-Getriebewerk in Straßburg wird der Investor Punch Powerglide die Lizenzproduktion von 8-Gang-Automatgetrieben aufnehmen; die Vorbereitungen dazu laufen derzeit. Nach erfolgtem Hochlauf sollen dort 200.000 8-Gang-Getriebe produziert werden, um das Werk in Saarbrücken zu entlasten.

Pkw-Fahrwerktechnik

5.509 Umsatz Mio. €

20.684 Mitarbeiter

158 Investitionen Mio. €

Das Jahr 2013 im Überblick
Nach einem verhaltenen Start nahm das Geschäftsjahr 2013 in der zweiten Hälfte an Fahrt auf und entwickelte sich für die Division Pkw-Fahrwerktechnik zufriedenstellend. So stand am Ende unter dem Strich ein Umsatzplus von 11 % gegenüber dem Vorjahr. Die Anzahl der Mitarbeiter stieg um 1.193, so dass nun weltweit 20.684 Menschen für die Division arbeiten.

Marktsituation und Regionen
Umsatzeinbrüche aufgrund der schwachen Auftragslage in Westeuropa konnten insbesondere durch die positive Marktentwicklung in Asien kompensiert werden. Hier profitierte die Division von der verstärkten Nachfrage nach Fahrzeugen insbesondere im Premiumbereich. Auf Wachstumskurs blieb auch der nordamerikanische Markt.

Investitionen
Im Geschäftsfeld Fahrwerkkomponenten investierte die Division im Jahr 2013 weltweit in Produktionskapazitäten und Neuanläufe. Mehr als die Hälfte flossen in Standorte in Europa. Mit zwei neuen Werken in Peking (China) und Kulim (Malaysia) baute das Geschäftsfeld Achssysteme seine Präsenz auf dem asiatischen Markt aus. Zudem wurde die Kapazität im chinesischen Werk Shenyang sowie am US-Standort Tuscaloosa, Alabama, erweitert. Die Investitionen im Geschäftsfeld Gummi & Kunststoff konzentrierten sich auf die Verdopplung der Produktionskapazität in Qingpu (China) sowie den Neubau einer Halle in Hebron, Kentucky (USA). In Brasilien wurde der Umzug von São Paulo in ein neues Werk nach Sorocaba vollzogen. Das Geschäftsfeld Dämpfungsmodule investierte im Werk Schweinfurt in eine verbesserte Montagetechnik für die neue Ventilgeneration der geregelten Dämpfer und erweiterte in Shanghai seine Fertigungskapazität.

Forschung und Entwicklung / Produktinnovationen
Auf der Internationalen Automobil-Ausstellung (IAA) im September 2013 präsentierte ZF Neuheiten auf den Gebieten der Leichtbaukomponenten und Konzeptachsen. Dabei wurden vor allem alternative Werkstoffe sowie neue Konstruktionen und Fertigungsmethoden vorgestellt.

Darüber hinaus wurden im Geschäftsjahr im Hinblick auf Gewichtsreduzierung das Blechlenkerkonzept SMiCA und die Hybrid-Pendelstütze für Stabilisatoranbindungen im Geschäftsfeld Fahrwerkkomponenten weiterentwickelt und mit ersten Kundenaufträgen bestätigt. Der Serienstart für das AKC (Active Kinematics Control) und die Funktionsreife der ersten vollintegrierten elektrisch angetriebenen Achse (eTwistbeam) waren die Highlights im Geschäftsfeld Achssysteme.

Die Entwicklung des Leichtbau-Motorlagers mit glasfaserverstärktem Kunststoffgehäuse und der Serienanlauf des weltweit ersten Bremspedals in Organoblech-Technologie waren herausragend im Geschäftsfeld Gummi & Kunststoff.

Im Geschäftsfeld Dämpfungsmodule fiel der Startschuss für die Produktion der neuen Ventilgeneration für semiaktive Dämpfer (CDCevo).

Aus den Geschäftsfeldern

Fahrwerkkomponenten

Aus sämtlichen Regionen erhielt das Geschäftsfeld 2013 zahlreiche neue Aufträge. Die Marktposition in Europa sowie in China, verbunden mit Kapazitätserweiterungen, konnte deutlich ausgebaut werden. Die vorhandene Leichtbaukompetenz im Geschäftsfeld Fahrwerkkomponenten wurde gezielt am Markt platziert und mit positiven Auftragseingängen bestätigt.

Achssysteme

Insbesondere im asiatischen Raum war 2013 ein starkes Jahr: In Peking und Malaysia nahmen zwei neue Werke die Produktion auf. Das Werk in Shenyang (China) feierte 10-jähriges Jubiläum, zugleich wurde dort ein dritter Standort eröffnet. Einen Meilenstein stellte der Produktionsstart der aktiven Hinterachskinematik AKC dar.

Nach einem verhaltenen Start stand Ende 2013 unter dem Strich ein Umsatzplus von 11 % gegenüber dem Vorjahr.

Gummi & Kunststoff

In Hebron, Kentucky (USA), lief die Produktion diverser Kunststoffkomponenten für das 9-Gang-Automatgetriebe und im brasilianischen Sorocaba das erste Pedalerie-Serienprojekt erfolgreich an. Der deutsche Standort Simmern produzierte das 5-millionste schaltbare Motorlager. Außerdem erfolgte der Produktionsstart für das Leichtbau-Motorlager mit glasfaserverstärktem Kunststoffgehäuse.

Dämpfungsmodule

Investitionen richteten sich auf das starke Wachstum in Nordamerika und China sowie auf die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit im Bereich der geregelten Dämpfungssysteme in Deutschland. Erfolgreiche Akquisitionen gab es nicht nur bei den japanischen OEMs Honda und Toyota zu vermelden, sondern auch bei ZF Sachs Italia im Motorradgeschäft. Hier gelang durch das erzielte Dämpfer-Neugeschäft der Turnaround.

Besondere Ereignisse

Stellvertretend für viele weitere Kundenawards seien genannt:

- der „Supplier Quality Excellence Award“ von General Motors für die Werke in Diepholz, Kreuztal und Lapeer,
- der „Volvo VQE Award“ für die Werke Kreuztal und Damme.

Ausblick auf das Geschäftsjahr 2014

Die Umsatzerwartung der Division Pkw-Fahrwerktechnik bleibt mit einem angestrebten Plus von knapp 9 % auch für 2014 positiv. Die begonnene Prozessstandardisierung in den Werken wird konsequent fortgeführt, außerdem werden Prozessoptimierungen außerhalb der Produktion, z. B. in der Verwaltung, umgesetzt. Um das Wachstum nachhaltig zu sichern, gilt es, die Ressourcen in allen Bereichen zu stabilisieren.

Die Umsetzung bzw. Weiterentwicklung zentraler Projekte trägt entscheidend zur guten Performance der Division bei. Dazu gehören die aktive Hinterachskinematik AKC als Wegbereiter für die mechatronische Strategie und der Produktionsstart für Dämpfungsmodule im neuen Werk Shenyang in 2015.

Im Rahmen der Ausgliederung und des Verkaufs des Geschäftsfelds Gummi & Kunststoff stehen weitere komplexe Aufgaben an.

Geschäftsfeldübergreifend steht im Zuge der Strategie „ZF 2025“ die Zielformulierung und Implementierung für die Division Pkw-Fahrwerktechnik an.

Nutzfahrzeugtechnik

3.249 Umsatz Mio. €

14.369 Mitarbeiter

113 Investitionen Mio. €

Das Jahr 2013 im Überblick
Obwohl das Geschäftsjahr zunächst schwach startete, verlief die Marktentwicklung für die Division Nutzfahrzeugtechnik insgesamt positiv gegenüber dem Vorjahr – insbesondere gestützt durch den Pre-Buy-Effekt aufgrund der Euro-6-Umstellung, der eine hohe Flexibilität zum Jahresende erforderte. Generell bleibt jedoch festzustellen, dass sich die Märkte sehr volatil entwickeln. Der Mitarbeiterzuwachs erfolgte ausschließlich außerhalb Westeuropas.

Aufgrund der heterogenen Produktsegmente werden die Marktsituationen, Prognosen und wichtigsten Ereignisse je Geschäftsfeld gesondert beleuchtet.

Aus den Geschäftsfeldern

Lkw- und Van-Antriebstechnik
Das Geschäftsfeld konnte seinen Umsatz steigern. Besonders deutlich fiel das Wachstum in Westeuropa und Russland aus. Im russischen Joint Venture ZF Kama wurde mit Hochdruck am Bau der neuen Produktionshalle gearbeitet, die 2014 in Betrieb genommen wird. Auch Südamerika entwickelte sich positiv. Lediglich in Asien war eine leichte Eintrübung zu verzeichnen, begründet durch den erheblichen Rückgang des indischen Marktes. Die Trendwende wird hier bereits für 2014 erwartet. In China startete Anfang des Jahres das Joint Venture mit dem chinesischen Hersteller Beiben. Ziel ist, sich neben dem Premiumsegment nun auch im Volumenmarkt durchzusetzen. 2014 ist hier die Einführung eines 16-Gang-Getriebes geplant.

Das neue modulare Getriebesystem TraXon gewann 2013 den „Europäischen Transportpreis für Nachhaltigkeit“. Bei der Leserwahl des EMT-Verlags wurde ZF erneut zur „Besten Marke“ im Bereich Nkw-Getriebe und Retarder gewählt.

Achs- und Getriebesysteme für Busse
Das Geschäftsfeld entstand 2013 durch strukturelle Anpassungen. Die beiden Geschäftsfelder Nkw-Achssysteme und Bus-Antriebstechnik wurden zusammengelegt und bilden nun das Geschäftsfeld Achs- und Getriebesysteme für Busse. ZF profitierte im vergangenen Geschäftsjahr von einem wiedererstarkten Stadt- und Reisebusmarkt. Positiv wirkten sich vor allem ein gutes zweites Halbjahr im Kernmarkt Europa sowie eine weiterhin hohe Beschaffungsaktivität in Asien und Russland aus. Die für den chinesischen Markt entwickelte und

industrialisierte Einzelradaufhängung RL 85 EC konnte sich bereits im ersten Serienjahr mit hohen Stückzahlen am Markt etablieren. Im Getriebebereich erfolgte die Serieneinführung der neuen 6-Gang-Getriebebaureihe EcoShift für moderne Reisebusse.

2014 bietet Chancen für kurzfristige Aufträge aus Asien und Russland. Dort entwickeln sich insbesondere das 6-stufige Automatgetriebe EcoLife sowie die Niederflurachse AV 132 immer mehr zu einem Standard im Stadtbuseinsatz, speziell in den Megacities. Risiken wie auch Chancen ergeben sich aus der derzeit unklaren Förderung der „New Energy Vehicles“. Das Geschäftsfeld Achs- und Getriebesysteme für Busse ist mit seinen technischen Lösungen in jedem Fall gut darauf vorbereitet.

Nkw-Fahrwerkmodule

Der Umsatz des Geschäftsfelds konnte leicht gesteigert werden. Nach der Integration des von ThyssenKrupp übernommenen Produktbereichs laufen die Fahrerhausstabilisatoren am Standort Dielingen in Serie. In Dielingen startete zudem die Produktion von Hinterachs-Aufhängungs-Systemen für den europäischen Markt. Neue Fertigungstechnologien und innovative Leichtbaukonzepte bilden die Basis für dieses System. Ein weiterer Erfolg der Leichtbaustrategie ist die erstmalige Nominierung als Lieferant für eine Aluminium-Achsstrebe.

Vom Geschäftsfeld Nkw-Achssysteme, für das seit 2013 das Geschäftsfeld Achs- und Getriebesysteme für Busse zuständig ist, wurde die Marktverantwortung für Lkw-Einzelradaufhängungen übernommen. International setzte der Start der Serienproduktion von Fahrwerkteilen im indischen Pune einen weiteren „footprint“.

Euro-6-Umstellung führte zu Pre-Buy-Effekt und sorgte so für eine positive Umsatzentwicklung in der zweiten Jahreshälfte.

Der amerikanische Lkw-Hersteller Paccar verlieh ZF eine Auszeichnung für exzellente Qualität der Nkw-Fahrwerkmodule. Für 2014 wird ein deutliches Wachstum in Südamerika, Indien und China erwartet. Mitte des Jahres ist die Eröffnung eines weiteren Standorts in China im Rahmen eines Joint Ventures geplant. Dort sollen komplette Hinterachs-Aufhängungs-Systeme und Fahrerhauslagerungen für den chinesischen Markt produziert werden.

Nkw-Dämpfertechnologie

Im Bereich Schiene konnten die Geschäftsaktivitäten in Russland vorangetrieben und erweitert werden. Hier bieten sich weiterhin gute Möglichkeiten, mit Crash-Systemen in einem für das Geschäftsfeld neuen Produktsegment mittelfristig Fuß zu fassen.

Für den Bereich Nkw steht insgesamt eine gute Auslastung der Produktionskapazitäten in allen Regionen der Welt zu Buche. Das Geschäftsfeld profitierte von erfolgreichen Anläufen neuer Lkw-Baureihen in Europa. Durch Neuaufträge in China wurde die dortige Marktführerschaft weiter ausgebaut und gefestigt.

Zuversichtlich sieht ZF die Entwicklung des Geschäftsfelds im Jahr 2014: Das neu entwickelte Ventilsystem PCV (Premium Comfort Valve) setzt Maßstäbe in einem nachgefragten Segment. Darüber hinaus werden marktspezifische Entwicklungen in den Regionen forciert.

Nkw-Antriebsstrangmodule

Im Werk Bielefeld wurde 2013 ein Neubau fertiggestellt. Die Vorbereitungen zum Serienanlauf der trockenen Doppelkupplung X2C sind nun abgeschlossen. Im ersten Quartal des Geschäftsjahres nahm das Werk Gainesville, Georgia (USA), die Produktion auf. Dort sollen künftig Kupplungen für automatisierte Getriebe europäischer Bauart lokal gefertigt werden. Das Werk Shanghai zeigte eine sehr positive Geschäftsentwicklung. Hohe Anstrengungen wurden unternommen, um die Preis-Kosten-Schere zu schließen. Darüber hinaus fiel der Startschuss für die Entwicklung der nächsten Generation eines Doppelkupplungsmoduls.

Industrietechnik

1.903 Umsatz Mio. €

8.509 Mitarbeiter

50 Investitionen Mio. €

Das Jahr 2013 im Überblick
In der Division Industrietechnik bündelt der ZF-Konzern seine Aktivitäten für Anwendungen „abseits der Straße“. Mit ihrem heterogenen Produktprogramm ist sie auf vielen Märkten aktiv. Der Umsatzrückgang von 9 % gegenüber 2012 hat im Wesentlichen strukturelle Gründe: Seit 2013 stellt der Bereich Elektronische Systeme ein eigenständiges ZF-Geschäftsfeld dar und wird daher nicht mehr unter der Division Industrietechnik geführt. Der über diesen Faktor hinausgehende Rückgang um 7,5 % ist auf die schwächeren Märkte in der Windkraft-Antriebstechnik und für Baumaschinensysteme zurückzuführen.

Marktsituation und Regionen
Der Baumaschinenmarkt war 2013 weltweit durch eine schwache Entwicklung geprägt. Insbesondere in China und Indien fielen die Umsätze deutlich geringer aus als erwartet. Dagegen entwickelte sich der globale Landmaschinenmarkt leicht positiv mit weiteren Wachstumsaussichten. Dies liegt vor allem an der zunehmenden Mechanisierung der Landwirtschaft in Asien. In Europa lagen die Verkaufszahlen 2013 geringfügig unter denen aus 2012.

Der europäische Windmarkt zeigte in den einzelnen Ländern kein einheitliches Bild. Während das Offshore-Segment an Fahrt aufnahm, ging der gesamte Markt für Windenergieanlagen deutlich zurück – mit entsprechend negativen Auswirkungen auf den Geschäftsbereich Windkraft-Antriebstechnik.

Im Geschäftsfeld Sonder-Antriebstechnik sind die erhöhte Nachfrage nach neuen Bahnlinien in Asien sowie neue Auftragsvergaben im chinesischen High-Speed-Markt positiv hervorzuheben.

In Asien wächst der Markt für das Geschäftsfeld Marine-Antriebstechnik. Auch in den USA ließ sich in der allgemein stabilen Marktsituation ein Aufwärtstrend erkennen.

Der Umsatz im Geschäftsfeld Luftfahrt-Antriebstechnik lag auf dem Niveau des Vorjahres.

Investitionen
Ein bedeutender Teil der Investitionen erfolgte 2013 am Standort Passau: Rund 1,3 Mio. € wurden im Leistungscenter Guss aufgewendet, um umzustrukturieren, Kapazitäten zu erweitern und Altmaschinen zu ersetzen. In das Leistungscenter Stahl flossen insgesamt etwa 12 Mio. €, in den Bereich Montage 1 Mio. €. Für ca. 2 Mio. € wurde im Bereich Prüfsysteme eine neue Montagehalle fertiggestellt und ausgestattet.

Aus den Geschäftsfeldern

Arbeitsmaschinensysteme

Im Baumaschinen-Segment bieten Investitionen in innovative Technologien wie CVT-Getriebe sowie die globale Präsenz des Geschäftsfelds vielversprechende Potenziale. Mit dem Prototyp einer neuen Baumaschinenachse für Radlader feierten ZF und der chinesische Hersteller LiuGong 2013 das 15. Jubiläum ihrer Partnerschaft. Der gemeinsame Erfolg wird in einem weiteren Joint Venture für die Produktion von Radladerachsen fortgesetzt.

Das Landmaschinengeschäft profitierte von der Nachfrage nach modernster Ausrüstung in Europa und Nordamerika. Zahlreiche Neuprojekte schaffen zusätzliches Wachstum für 2014.

Prüfsysteme

Das Geschäftsfeld konnte seinen Umsatz 2013 erneut um mehr als 10 % steigern. Die zukünftige Herausforderung besteht darin, das starke Wachstum nachhaltig mit neuen Aufträgen abzusichern. Gute Voraussetzungen dafür bietet der steigende Absatzmarkt in China. Auch die 2012 in Betrieb genommene Montagehalle in Passau-Patriching sowie die neu geschaffene Service-Struktur in den USA ermöglichen noch effizientere Prozesse.

Sonder-Antriebstechnik

Die positive Entwicklung dieses Geschäftsfelds wurde besonders durch die Bereiche Allradsysteme und Bahn vorangetrieben. Das im Marktsegment Energie vorgestellte neue Getriebe für die Regionen USA und China geht nun in den Markt. Darüber hinaus stößt der neue Antrieb für die Fahrtreppe der Produktlinie Industrieantriebe und Stellsysteme auf gute Resonanz, auch im industriellen Umfeld entwickeln sich Produkte wie die Hysteresebremse positiv.

Innovative Technologien und globale Präsenz eröffnen vielversprechende Perspektiven im Segment Baumaschinen.

Marine-Antriebstechnik

Der Umsatz des Geschäftsfelds lag 2013 auf dem Vorjahresniveau. Nach Abschluss von Restrukturierungsmaßnahmen hat sich der Bereich besser auf die Anforderungen in dem anhaltend schwierigen Marktumfeld eingestellt. Dies führte zu einer deutlichen Ertragsverbesserung.

Luftfahrt-Antriebstechnik

Langfristige Kundenbeziehungen machen dieses Geschäftsfeld zu einem sehr umsatzbeständigen Segment. Um diese Entwicklung nachhaltig zu stärken, wird die hohe Kompetenz in der Antriebs- und Steuerungstechnik für Hubschrauber ausgebaut. Ein weiterer Fokus liegt auf dem aufstrebenden Geschäft mit Universalgetriebe- und Rotorprüfständen.

Windkraft-Antriebstechnik

Auf die diversen Herausforderungen in der Windenergiebranche musste das Geschäftsfeld mit umfassenden Optimierungen und Strukturanpassungen reagieren. So hatte auch das neue Werk in Gainesville, Georgia (USA), mit Auslastungsproblemen zu kämpfen. Dennoch gab es deutlich positive Marktsignale, die zuversichtlich stimmen, dass ZF sich als erfolgreicher Getriebelieferant im Bereich Windenergie behaupten wird.

Ausblick auf das Geschäftsjahr 2014

Durch den vielschichtigen Produktumfang ist eine generelle Aussage über die zu erwartende Entwicklung in der Division Industrietechnik schwer möglich. Während im Bereich Landmaschinen-Antriebstechnik Megatrends wie das globale Bevölkerungswachstum oder die zunehmende Technisierung in der Landwirtschaft gute Aussichten versprechen, zeigen die Marktprognosen im Bereich Windkraft-Antriebstechnik nach wie vor ein eher schwaches Bild.

Insgesamt betrachtet, macht das breite Leistungsspektrum die Division weniger abhängig von bestimmten Märkten. Insbesondere durch die Bündelung verschiedener Geschäftsfelder konnten an vielen Stellen bereits Synergien geschaffen werden. Auch aufgrund der technologisch führenden Position aller Geschäftsfelder ist für 2014 eine positive Entwicklung zu erwarten.

Elektronische Systeme

582 Umsatz Mio. €

3.055 Mitarbeiter

32 Investitionen Mio. €

Das Jahr 2013 im Überblick

Der Umsatz des Geschäftsfelds Elektronische Systeme ist 2013 im Vergleich zum Vorjahr um 4 % auf 582 Mio. € gestiegen. Unverändert blieb Human Machine Interface die umsatzstärkste Produktlinie mit einem deutlichen Zugewinn in den asiatischen Märkten. Der Anlauf des 9HP-Getriebes in Nordamerika sorgte in der Produktlinie Body / Chassis / Driveline bei ansonsten schwacher Entwicklung der Automobilmärkte in Europa für einen Wachstumsimpuls. Der zunächst verhaltene Auftragseingang bei den Industrial Solutions hat sich im zweiten Halbjahr wieder deutlich belebt. Der Umsatz blieb jedoch aufgrund von Projektausläufen in Nordamerika knapp unter Vorjahresniveau.

Umsatzsteigerung durch Zugewinne in den asiatischen Märkten und Anlauf des 9HP-Getriebes in Nordamerika.

Dank einer positiven Nachfrageentwicklung in allen Bereichen der Produktlinie Computer Input Devices war ein Umsatzplus gegenüber dem Vorjahr zu verzeichnen.

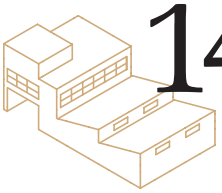
Ausblick

Das Geschäftsfeld Elektronische Systeme stärkt die ZF-Kompetenz durch neue Mechatroniklösungen für die E-Mobilität und mehr Effizienz im Fahrzeug. Entsprechend wird dieses Segment in den kommenden Jahren weiter wachsen. Neue Produkte im Bereich der energieautarken Funkschalter und der Sensorik stärken das Produktportfolio der Industrial Solutions. Bei den Computer Input Devices setzt sich der positive Trend 2014 ebenfalls fort.

ZF Services

1.456 Umsatz Mio. €

3.070 Mitarbeiter



14 Investitionen Mio. €

Das Jahr 2013 im Überblick

Der Aftermarket gewinnt an Bedeutung, denn die Lebensdauer von Fahrzeugen steigt – und damit der Bedarf an verfügbaren Ersatzteilen und technischen Informationen. ZF Services sichert die Leistungsfähigkeit von Fahrzeugen über deren Lebenszyklus. Daher wurde 2013 u. a. in Moskau ein Aufarbeitungszentrum eröffnet. Bei ZF Services wurde zudem der Standort St. Petersburg neu konsolidiert und damit die Marktbearbeitung in Russland effizienter gestaltet. Außerdem baute ZF Services seine Industrietechnik-Aktivitäten aus: Der Standort Vernon Hills, Chicago (USA), bietet nun umfassendere Serviceleistungen für Windenergie-Getriebe an. ZF Services verzeichnete 2013 ein Umsatzwachstum von 6 % auf 1.456 Mio. €.

ZF Services ist mit komplexen Ersatzteilprogrammen und der gesamten Bandbreite an Aftersales-Leistungen aus einer Hand weltweit vor Ort.

Ausblick

Künftig geht ZF Services von einem Umsatzwachstum zwischen 6 % und 7 % aus. Basis dafür ist die Einführung der neuen Produktmarke ZF Lenksysteme (Lenkgetriebe, Lenkungspumpen und Lenksäulen) im Jahr 2014. Zudem wird die Internationalisierung des Werkstattkonzepts ProTech vorangetrieben und ein weiterer Remanufacturing-Standort in China eröffnet. Die wichtigste Aftermarket-Messe, die Automechanika in Frankfurt, wird 2014 zudem für wichtige Impulse sorgen.

ZF-PRODUKTPROGRAMM

Antriebstechnik

Antriebssysteme

Automatgetriebe und Doppelkupplungsgetriebe für Pkw ▪ Manuelle Getriebe und Automatisierung manueller Getriebe für Pkw ▪ Elektrische Antriebe und Hybridsysteme für Pkw, Nkw und Stapler ▪ Manuelle Getriebe für Nkw, Sonderfahrzeuge und Arbeitsmaschinen ▪ Automatische Getriebe für Nkw, Sonderfahrzeuge und Arbeitsmaschinen ▪ Lastschaltgetriebe, Stufenlosgetriebe und Synchrongetriebe für Arbeitsmaschinen und Sonderfahrzeuge ▪ Generator-/Hybridsysteme für Arbeitsmaschinen ▪ Allrad- und Achsantriebssysteme für Pkw, Nkw und Sonderfahrzeuge ▪ Ruderpropellerantriebe und Flachwasserantriebe für Schiffe ▪ Oberflächen-Antriebssysteme und Pod-Antriebe für Schiffe ▪ Getriebe für Schiffe, Luftfahrzeuge, Windkraftanlagen, Triebwerke, Fahrtreppen und Aufzüge ▪ Hybridfähige Getriebe für Schiffe ▪ Rotorsysteme für Luftfahrzeuge und Hubschrauber ▪ Antriebe für Mischer, Schienenfahrzeuge, Luftfahrzeuge und den Anlagen- und Maschinenbau ▪ Antriebe für Pumpen in der Öl- und Gas-Industrie ▪ Prüfsysteme für Getriebe

Antriebskomponenten

Nass- und trockenlaufende Kupplungen, Kupplungssysteme und Drehmomentwandler für Pkw, Nkw, Sonderfahrzeuge, Arbeitsmaschinen und Schienenfahrzeuge ▪ Doppelkupplungen für Nkw ▪ Vorder- und Hinterachsgetriebe, Kegelradsätze und Differenziale für Pkw ▪ Zweimassenschwungräder für Pkw und Nkw ▪ Nebenabtriebe für Nkw, Sonderfahrzeuge und Arbeitsmaschinen ▪ Retardersysteme für Nkw, Sonderfahrzeuge und Baumaschinen ▪ Steuerungssysteme für Pkw, Nkw, Sonderfahrzeuge, Arbeitsmaschinen, Schiffe ▪ Schaltungssysteme und Elektronikkomponenten für Pkw, Nkw und Arbeitsmaschinen ▪ Differenziale für Arbeitsmaschinen ▪ Verteilergetriebe für Sonderfahrzeuge und Arbeitsmaschinen ▪ Propeller für Schiffe ▪ Bremsen und Kupplungen für den Anlagen- und Maschinenbau ▪ Frachtladesystem und Rettungswinden für Luftfahrzeuge ▪ Getriebegehäuse, -innenteile, Steuerteile aus Leichtmetallguss ▪ Prüfsysteme für Getriebe und deren Komponenten, Rotorblätter und Öle

Fahrwerktechnik

Fahrwerksysteme

Vorder- und Hinterachssysteme für Pkw und Nkw ▪ Adaptive Dämpfungssysteme für Pkw, Nkw, Arbeitsmaschinen und Motorräder ▪ Nachlaufsysteme für Nkw ▪ Fahrerhauslagerungssysteme und Hinterachsaufhängungssysteme für Nkw ▪ Corner-Module für Pkw, Nkw und Landmaschinen ▪ Achsen und Achskomponenten für Arbeitsmaschinen ▪ Aktive Kinematiksteller für Pkw-Hinterachsen ▪ Prüfsysteme für Achsen

Fahrwerkkomponenten

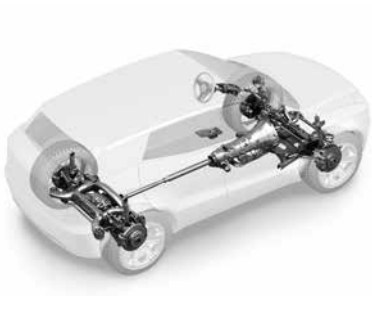
Dämpfermodule und Dämpfungssysteme für Pkw, Nkw, Schienenfahrzeuge, Arbeitsmaschinen, Motorsport und Motorräder ▪ Spurstangen, Stabilisatoren und Stabilisatoranbindungen für Pkw ▪ Lenker, Radgelenke und Hülsengelenke für Pkw ▪ Radträger und Naben für Pkw ▪ Niveauregulierungen für Pkw ▪ Fahrerhauslagerungen und Fahrerhausstabilisator für Nkw ▪ Aufhängungsmodule, 4-Punktlenker, Dreiecklenker, Querlenker und Stabilenker für Nkw ▪ Achsstreben, Spurstangen und Lenkstangen für Nkw ▪ Stabilisatorabstützungen und Radgelenke für Nkw

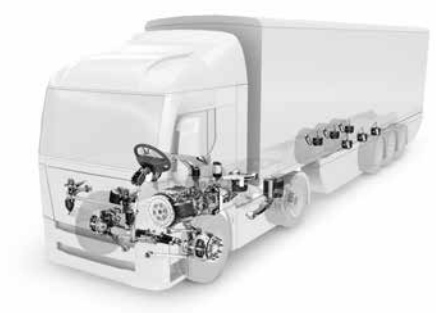
Lenkungen

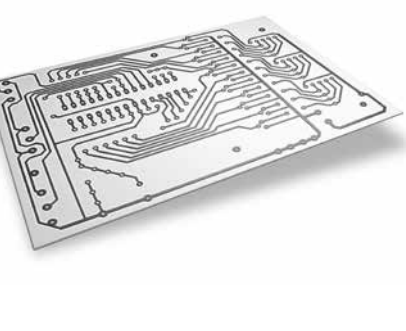
Hydraulische und elektrische Lenkungen für Pkw, Nkw und Sonderfahrzeuge ▪ Lenkungspumpen, Lenksäulen und Lenkungszubehör für Pkw und Nkw ▪ Hinterachslenkungen für Nkw und Sonderfahrzeuge

Elektronik und Software

Schaltungssysteme für Pkw, Nkw und Arbeitsmaschinen ▪ Steuerungssysteme für Pkw, Nkw, Sonderfahrzeuge, Arbeitsmaschinen, Schiffe und Schienenfahrzeuge ▪ Elektronikkomponenten für Pkw, Nkw und Arbeitsmaschinen ▪ Telematiksysteme für Pkw und Nkw ▪ Software für Pkw und Nkw ▪ Diagnosetools für Nkw







KONZERN LAGEBERICHT

Der Umsatz des ZF-Konzerns erhöhte sich 2013 um 8 % auf 16.837 Mio. €. Im Berichtsjahr stieg die Zahl der Beschäftigten um 6 % auf 72.643 Mitarbeiter. Die Investitionen in Sachanlagen betrugen 954 Mio. €, ein Rückgang von 7 %. Für Forschung und Entwicklung wurden 836 Mio. € ausgegeben, eine Steigerung um 9 %. Der Gewinn nach Steuern erhöhte sich um 40 % auf 462 Mio. €.

46 GRUNDLAGEN DES KONZERNS 48 WIRTSCHAFTSBERICHT 67 EREIGNISSE NACH ABLAUF DES GESCHÄFTSJAHRES 68 RISIKOMANAGEMENT 70 PROGNOSE-, CHANCEN- UND RISIKOBERICHT

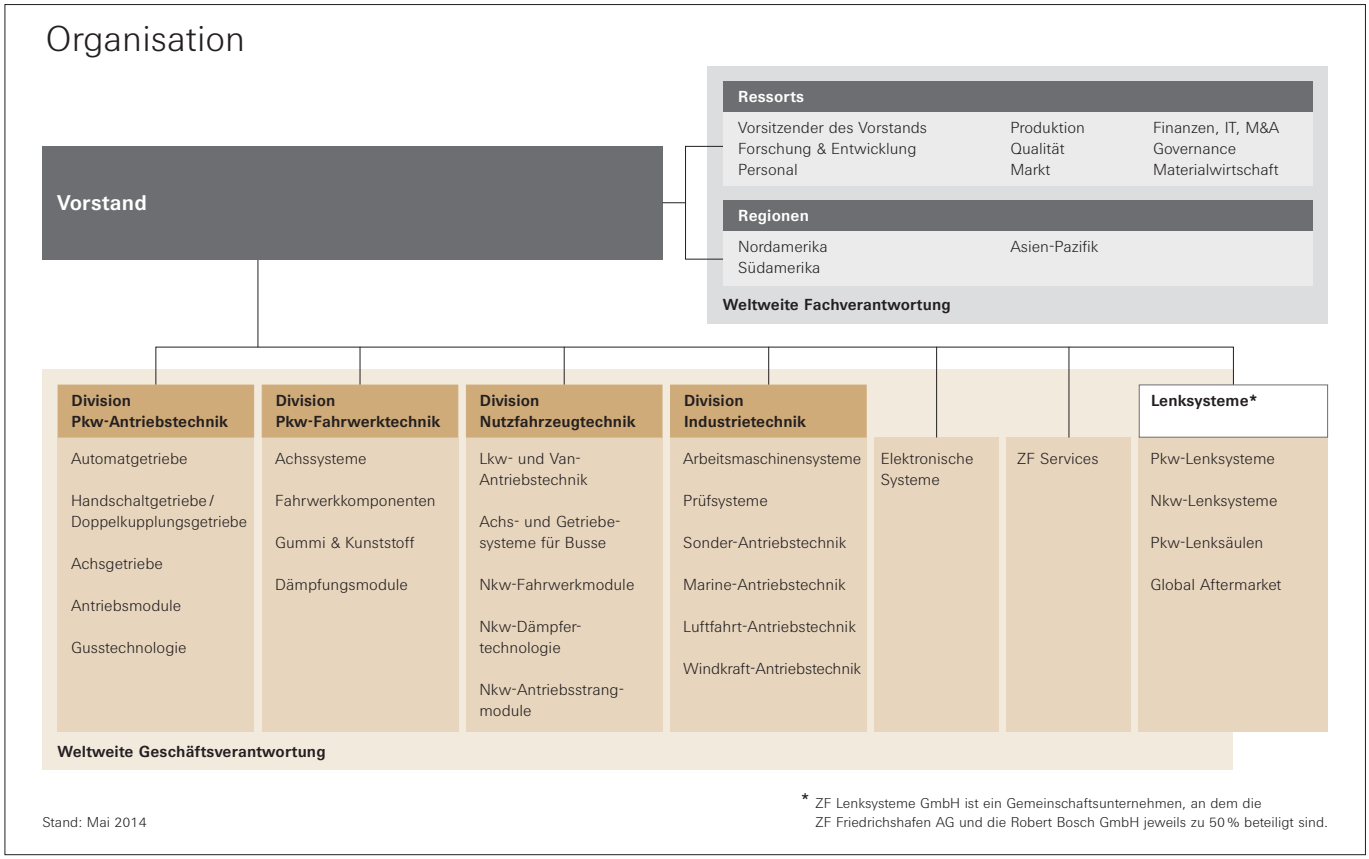
GRUNDLAGEN DES KONZERNS

Geschäftstätigkeit und 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 Friedrichshafen. Der Konzern beschäftigte zum 31. Dezember 2013 weltweit 72.643 Mitarbeiter in 26 Ländern.

ZF ist als weltweit führender Technologiekonzern in der Antriebs- und Fahrwerktechnik in vielen Marktsegmenten tätig. Hierzu gehören vor allem die Pkw- und Nutzfahrzeugindustrie sowie die Branchen der Bau- und Landmaschinenindustrie. Hinzu kommen Marktsegmente wie Elektronische Systeme, Windkraft, Marine, Luftfahrt, Bahntechnik, Sonder-Antriebe und Prüfsysteme. Neben Getriebesystemen, -aggregaten und -komponenten zählen Fahrwerksysteme und -komponenten zu den Produkten des Konzerns. Die Dienstleistungen sind vielfältig und werden schwerpunktmäßig über die ZF Services Organisation angeboten. Sie umfassen vor allem das Geschäft mit Ersatzteilen der Antriebs- und Fahrwerktechnik sowie mit Wartungs- und Reparaturleistungen. Die Hauptabsatzmärkte des Konzerns sind Europa, Nord- und Südamerika sowie die Region Asien-Pazifik mit dem Schwerpunktmarkt China.

ZF ist im Sinne einer Matrixorganisation aufgebaut, die die konzernweite Zuständigkeit der Ressorts mit der weltweiten Geschäftsverantwortung der Divisionen und Geschäftsfelder verbindet. Die Zentralbereiche des ZF-Konzerns werden von den sechs Vorstandsmitgliedern geführt. Den Mitgliedern des Vorstands sind die vier



Divisionen für das Geschäft in der Pkw-Antriebstechnik, Pkw-Fahrwerktechnik, Nutzfahrzeugtechnik und Industrietechnik zugeordnet. Die Divisionen umfassen die für die jeweilige Branche relevanten Geschäftsfelder mit Ausnahme der Geschäftsfelder Elektronische Systeme und ZF Services. Diese sind direkt Mitgliedern des Vorstands zugeordnet. Gleiches gilt für die Zuständigkeit bezüglich der Regionen Nordamerika, Südamerika und Asien-Pazifik.

Leitung und Kontrolle des Unternehmens

Die Führung der ZF Friedrichshafen AG erfolgt durch den Vorstand, der das Unternehmen leitet, und den Aufsichtsrat, der den Vorstand überwacht. Zu Beginn des Jahres 2013 wurde ein neues Vorstandskonzept eingeführt mit dem maßgeblichen Ziel, die Arbeit des Vorstands stärker strategisch auszurichten sowie die Vernetzung und Zusammenarbeit im Konzern zu intensivieren. Neben der Verkleinerung des Vorstands von acht auf sechs Mitglieder wurde die bisherige Trennung von Divisions- und Ressortverantwortung aufgehoben. Operative Themen der Divisionen und Geschäftsfelder werden überwiegend in den Divisionen bearbeitet. Die Überwachung des Vorstands durch den mit 20 Mitgliedern paritätisch besetzten Aufsichtsrat wird durch einen Präsidialausschuss und einen Prüfungsausschuss unterstützt, die sich beide aus Mitgliedern des Aufsichtsrats zusammensetzen.

Unternehmensstrategie

Es ist das klare Ziel der ZF Friedrichshafen AG als Technologieführer in der Antriebs- und Fahrwerktechnik, ihren weltweiten Kunden mit ihren Produkten und Dienstleistungen einen spürbaren Mehrwert zu bieten.

Dabei stehen wir vor enormen Herausforderungen. Diverse globale Megatrends werden die Entwicklung von ZF in den kommenden Jahren weiterhin maßgeblich beeinflussen. So erfordert die fortschreitende Globalisierung mit ihren Auswirkungen auf Absatz- und Beschaffungsmärkte eine stärkere internationale Ausrichtung unserer Strukturen und Kompetenzen. Darüber hinaus führen der demografische Wandel und die zunehmende Urbanisierung in vielen Märkten zu Veränderungen im Nachfrageverhalten. Angesichts der Volatilität und Unsicherheit in den Märkten müssen wir anpassungsfähig sein und unsere Geschäftsaktivitäten stärker ausbalancieren.

Der steigenden Nachfrage steht die Endlichkeit der Ressourcen gegenüber. Dementsprechend findet ein Technologiewandel in Richtung Effizienz und Ressourcenschonung statt. Dies gilt vor allem für die Kraftstoffersparnis und die Reduktion von CO_2- und Geräuschemissionen.

Der globale Zugang zu und die Verfügbarkeit von qualifizierten Mitarbeitern stellen zudem eine große Herausforderung für die Unternehmen dar.

Unter Berücksichtigung dieser Rahmenbedingungen legt unsere Strategie „ZF 2025“ die Ausrichtung des ZF-Konzerns für die nächsten Jahre fest. Im Rahmen einer ausbalancierten globalen Marktdurchdringung wollen wir künftig in Bezug auf die Absatz- und Beschaffungsmärkte neben dem Kernmarkt Europa stärker in den Regionen Asien-Pazifik sowie Nord- und Südamerika wachsen. Für den Markterfolg wird es in der Zukunft für ZF zudem entscheidend sein, neben der Technologieführerschaft auch die Kostenführerschaft anzustreben. Kompetenzfelder wie Elektronik, deren Integration in ZF-Produkte und Systeme sowie Leichtbau wollen wir deutlich verstärken.

Die profitable Diversifikation beinhaltet den Auf- und Ausbau neuer Kompetenz- und Marktsegmente, z. B. in der Industrietechnik, der Elektronik oder im Service. Um unsere finanzielle Unabhängigkeit zu sichern, muss die Ertragsstärke in allen Prozessen berücksichtigt werden. Auf diese Weise kann ZF die notwendigen Investitionen und das Wachstum der Zukunft aus eigenen Erträgen finanzieren.

Um die globalen Marktchancen zu nutzen, wollen wir uns außerdem als weltweit attraktiver Arbeitgeber positionieren. ZF braucht in allen Märkten qualifizierte Fachkräfte, die bei uns optimale Arbeits- und Qualifizierungsmöglichkeiten vorfinden. Den Anteil an Frauen und international erfahrenen Mitarbeitern wollen wir erhöhen.

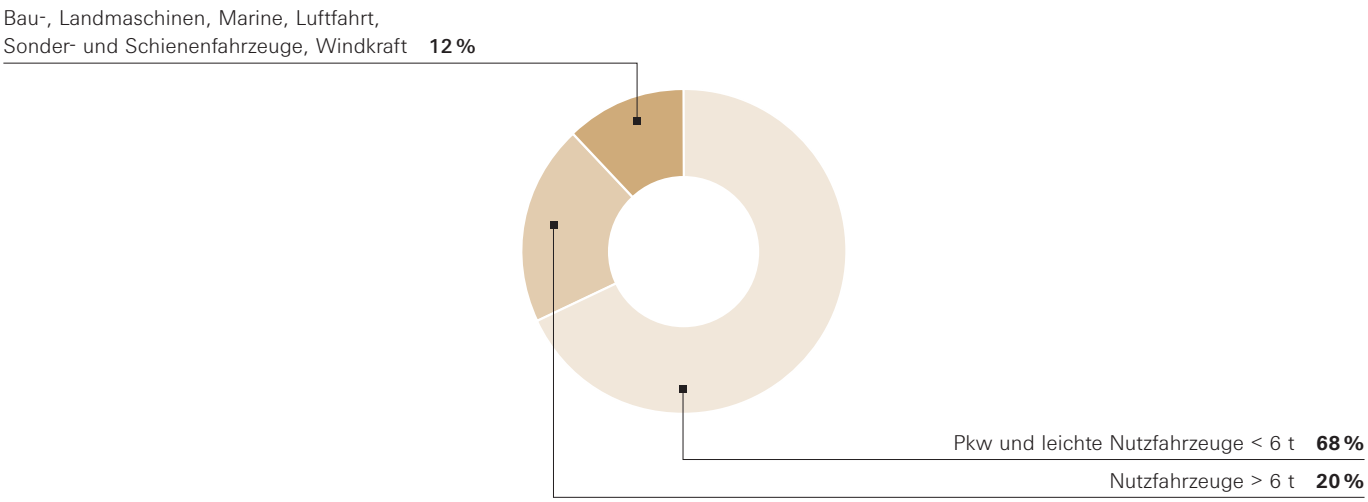
WIRTSCHAFTSBERICHT

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Branchenentwicklung

Schwache konjunkturelle Rahmenbedingungen

Die globale konjunkturelle Entwicklung hat sich auch im abgelaufenen Geschäftsjahr 2013 weiter abgeschwächt. Während sich die weltweite Wirtschaftsleistung von 2,7 % im Jahr 2011 bereits auf 2,2 % im Jahr 2012 verlangsamt hatte, konnte 2013 erneut ein Anstieg um 2,2 % realisiert werden. Dabei waren insbesondere die ersten Monate des vergangenen Jahres von hoher Unsicherheit geprägt. In dieser Zeit meldeten viele große Wirtschaftsregionen schwächere Wirtschaftsindikatoren als ursprünglich erwartet. Erst nach den Sommermonaten deutete sich eine erfreuliche Trendwende an, wobei insbesondere im letzten Quartal 2013 die Indikatoren zunehmend positiver waren. Dennoch mussten 2013 viele große Wirtschaftsräume im Vergleich zu 2012 eine schwächere Wirtschaftsentwicklung verkraften.

Umsatzverteilung ZF-Konzern nach Branchen



Entwicklung der weltweiten Produktion Pkw und leichte Nutzfahrzeuge < 6 t
in 1.000 Stück

	2009	2010	2011	2012	2013	2014*
Europa	16.700	19.000	20.300	19.100	19.200	19.600
Nordamerika	8.500	11.900	13.100	15.400	16.100	16.800
Südamerika	3.400	3.800	3.900	4.000	4.300	4.300
Japan	7.800	9.400	8.100	9.600	9.300	8.600
China	12.300	16.600	16.800	18.200	20.900	22.900
Übrige Länder	9.600	12.400	13.500	14.400	14.100	14.800
Gesamt	**58.300**	**73.100**	**75.700**	**80.700**	**83.900**	**87.000**

* Prognose

Entwicklung der weltweiten Produktion Nutzfahrzeuge > 6 t
in 1.000 Stück

	2009	2010	2011	2012	2013	2014*
Europa	320	470	640	590	600	570
Nordamerika	260	290	430	480	460	500
Südamerika	160	240	270	180	240	250
Japan	170	260	260	320	330	330
China	1.030	1.490	1.320	1.070	1.240	1.280
Übrige Länder	250	400	450	410	320	340
Gesamt	**2.190**	**3.150**	**3.370**	**3.050**	**3.190**	**3.270**

* Prognose

So wuchs die US-Wirtschaft im vergangenen Jahr nach 2,2 % im Jahr 2012 nur um 1,9 %. Maßgeblich hierfür war das ungelöste Thema Schuldenobergrenze (Fiscal Cliff), das hohe Unsicherheit in den Wirtschaftskreislauf brachte. Zudem führte dies letztlich zu automatischen Ausgabenkürzungen sowie zum „Government Shutdown“ mit spürbaren Auswirkungen auf die Konjunktur. Die Europäische Union war nach einem Rückgang des Bruttoinlandsproduktes im Vorjahr um 0,5 % im Jahr 2013 weiterhin rezessiv und musste einen erneuten Rückgang um 0,4 % verzeichnen. Ausschlaggebend dafür war die nach wie vor kritische Situation insbesondere in den südlichen Ländern. Italien, Spanien, aber auch Frankreich wiesen erneut ein rückläufiges Wirtschaftswachstum aus, was am Ende auch durch die leicht wachsenden Volkswirtschaften Deutschland und Großbritannien nicht ausgeglichen werden konnte. Andere wichtige Wirtschaftsregionen entwickelten sich ähnlich schwach. Japan tendierte 2013 mit einem Wachstum um 1,6 % (nach 2 % im Jahr 2012) ebenso schwächer wie Indien (3,6 % nach 4,1 %) oder Russland (1,3 % nach 3,4 %) und andere Emerging Markets. Nur einige wenige Märkte konnten dem rückläufigen Trend entgegenwirken, wie beispielsweise Brasilien, das die Wirtschaftsleistung nach einem schwachen Jahr 2012 mit einem Plus von 0,9 % auf 2,2 % ausbauen konnte, oder Südkorea, das einen Anstieg von 2 % auf 2,8 % erzielte. China konnte nicht ganz die Erwartungen erfüllen, erreichte jedoch ein Wirtschaftswachstum von 7,7 % (nach 7,8 % im Vorjahr). Insgesamt war das abgelaufene Geschäftsjahr damit von einer verhaltenen Wirtschaftsentwicklung weltweit gekennzeichnet.

Entwicklung in den Branchen sehr uneinheitlich
Vor dem Hintergrund der relativ schwachen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verlief auch die Entwicklung der wesentlichen ZF-Branchen verhalten und regional sehr heterogen.

Produktionszunahme bei Pkw und leichten Nutzfahrzeugen
2013 wurden weltweit 84 Millionen Pkw und leichte Nutzfahrzeuge gefertigt. Das entspricht einem Anstieg um 4 % im Vergleich zum Vorjahr. Im Wesentlichen waren drei Wirtschaftsräume für dieses Wachstum verantwortlich: an der Spitze China mit einem zweistelligen Zuwachs (15 %) der Fahrzeugproduktion auf fast 21 Millionen Fahrzeuge. Damit stammt bereits ein Viertel des weltweiten Volumens aus chinesischer Produktion. Auch Nord- und Südamerika konnten mit 5 bzw. 8 % deutliche Zuwächse in der Fahrzeugproduktion realisieren. Nordamerika überschritt erstmals seit dem Jahr 2002 wieder die 16-Millionen-Marke. Die schwache Fahrzeugnachfrage in Europa, insbesondere in den großen Märkten Italien, Frankreich und Deutschland, konnte durch einige Wachstumsmärkte wie Großbritannien oder Spanien nicht aufgefangen werden. Dadurch war die Gesamtnachfrage in Europa gegenüber 2012 um 2 % rückläufig. Durch entsprechende Exporterfolge insbesondere aus Deutschland heraus, konnten die entsprechenden Auswirkungen auf die Produktion gedämpft werden. So wurden in Europa insgesamt 19,2 Millionen Fahrzeuge gefertigt. Japan hingegen musste die Fahrzeugproduktion nach dem kräftigen Wachstum des Vorjahres (18 %) im Jahr 2013 um 3 % drosseln.

Fast 40 % aller schweren Nutzfahrzeuge aus China
Weltweit wurden 2013 fast 3,2 Millionen schwere Nutzfahrzeuge im Segment > 6 Tonnen hergestellt. Damit erhöhte sich das Volumen um 5 % gegenüber dem Vorjahr und lag somit wieder auf dem Stand des Jahres 2010, aber immer noch um 200.000 Einheiten unter dem Spitzenjahr 2011 mit fast 3,4 Millionen Fahrzeugen. An der Spitze des Wachstums lag Brasilien mit einem Plus von über 30 %, allerdings bezogen auf ein durch verschärfte Emissionsrichtlinien geprägtes schwaches Vorjahr. China entwickelte sich mit einem Wachstum um 16 % auf 1,2 Millionen Einheiten deutlich über dem Durchschnitt. 39 % der weltweit gefertigten Nutzfahrzeuge stammen aus chinesischer Produktion. Nordamerika verzeichnete in einem relativ schwachen wirtschaftlichen Umfeld einen Rückgang um 4 % auf 460.000 Einheiten. Die Entwicklung in Europa war im Wesentlichen durch zwei völlig unterschiedliche Halbjahre gekennzeichnet. Nach einem Rückgang um 9 % im Vorjahr sank die Nachfrage nach schweren Nutzfahrzeugen im Zeitraum von Januar bis Juni 2013 zunächst nochmals um 11 %. Ab Sommer und speziell im letzten Quartal setzte aber ein massiver Nachfrageschub ein, der im Gesamtjahr schließlich zu einem Nachfragewachstum von 8 % führte. Der Nachfrageschub wurde durch einen kräftigen Vorzieheffekt verursacht: Ab 1. Januar 2014 gilt in der EU die Euro-6-Norm mit verschärften Emissionsgrenzwerten und aufwändiger Technik sowie entsprechend deutlich höheren Fahrzeugpreisen. Dies führte gegen Ende 2013 zu einem massiven Anstieg der Nachfrage sowie der Fertigung von Euro-5-Fahrzeugen. In einer sehr schwierigen Situation befand sich der indische Markt. Eine schwache Wirtschaftsentwicklung, mangelnde Investitionsbereitschaft und Lagerbestände führten zu einem massiven Rückgang der Stückzahlen um fast 30 %.

Weniger Arbeitsmaschinen hergestellt
Im Bereich der Baumaschinen war das Jahr 2013 von einer rückläufigen Entwicklung geprägt. Nach einem Einbruch um 15 % im Vorjahr gingen die Produktionsvolumen für Baumaschinen 2013 weltweit um 2 % zurück. China mit fast 40 % Anteil an der weltweiten Ausbringung entwickelte sich dabei seitwärts, während Europa ein Minus von 5 % verkraften musste. Dabei erreichte die Produktion in Deutschland fast das Vorjahresniveau und wirkte stabilisierend, während Südeuropa weiterhin mit stärkeren Rückgängen zu kämpfen

Umsatzentwicklung ZF-Konzern nach Divisionen und Geschäftsfeldern
in Mio. €

	2013	2013/2012*
Pkw-Antriebstechnik	5.704	+15 %
Pkw-Fahrwerktechnik	5.509	+11 %
Nutzfahrzeugtechnik	3.249	+7 %
Industrietechnik	1.903	−9 %
Elektronische Systeme	582	+4 %
ZF Services	1.456	+6 %
Zentrale FuE, Hauptverwaltung und Dienstleistungsgesellschaften	136	+15 %
– Innenumsätze	−1.702	
ZF-Konzern	**16.837**	**+8 %**

* Ab 2012 ohne ZF Lenksysteme.

hatte. Allerdings sollte dort mittlerweile die Talsohle erreicht sein. Auch in Nordamerika konnten die Vorjahresvolumen aufgrund der schwachen Wirtschaftsentwicklung bei anhaltender Exportschwäche nicht ganz erreicht werden. Positive Meldungen kamen dagegen aus Südamerika. Insbesondere im zweiten Halbjahr 2013 entfalteten zusätzliche staatliche Infrastrukturausgaben Wachstumsimpulse, die die Fertigung von Baumaschinen um 7 % ansteigen ließen.

Schwach positive Signale kamen 2013 aus den Landtechnik-Märkten. Insgesamt wurde die weltweite Fertigung von Traktoren im Leistungsbereich > 30 kW um 3 % ausgebaut. Bis auf Westeuropa, das einen geringfügigen Rückgang um 2 % verzeichnete, befanden sich alle anderen Regionen auf dem Wachstumspfad: Nordamerika erzielte ein Wachstum um 3 %, Südamerika glänzte mit einem Plus von 9 % und auch Asien konnte nach dem Rückgang im Vorjahr wieder um 5 % zulegen. Indien, der weltweit größte Markt für Traktoren im kleineren Leistungsbereich, zeigte mit einem Plus von 6 % ein erfreuliches Wachstum.

Geschäftsverlauf

Der Verlauf des Geschäftsjahres 2013 war in unseren wesentlichen Marktregionen und Branchen trotz fehlender nachhaltiger Wachstumsimpulse positiv. Dynamisch entwickelten sich vor allem der chinesische Markt im Pkw- und Nutzfahrzeugsegment sowie das Pkw-Premiumsegment. Negativ wirkten sich hingegen die anhaltend geringe Nachfrage in den südeuropäischen Staaten und die schwache internationale Marktentwicklung in der Windkraft aus.

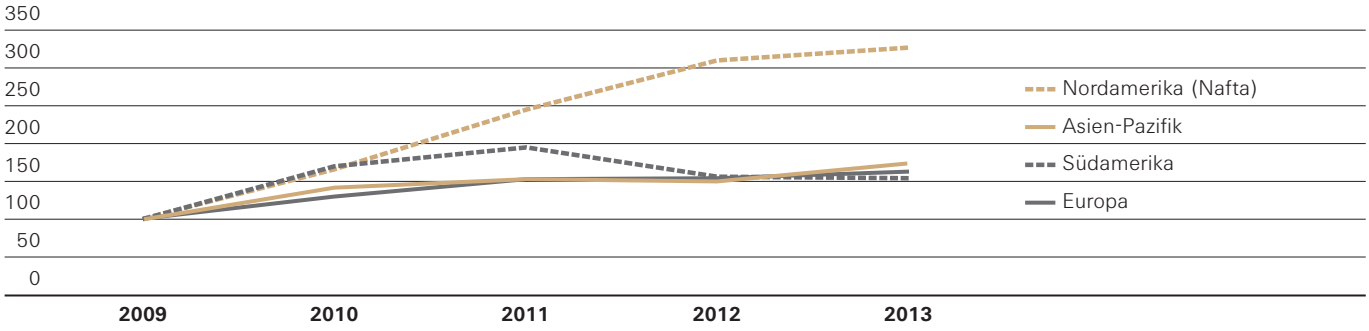
Vor diesem Hintergrund konnte der Umsatz im Berichtsjahr auf vergleichbarer Vorjahresbasis um 8 % auf rund 16.837 Mio. € gesteigert werden. Damit lag der Zuwachs im ZF-Konzern erneut deutlich über dem Branchendurchschnitt (3 %). Das Wachstum wurde vor allem durch die hohe internationale Nachfrage nach Pkw-Automatgetrieben und -Achssystemen geprägt. Neue Produktionsstandorte in den Regionen Nordamerika und Asien-Pazifik trugen zu dieser positiven Entwicklung bei.

Umsatzentwicklung ZF-Konzern nach Regionen
in Mio. € (konsolidiert)

	2009	2010	2011	2012*	2013
Westeuropa	5.603	7.114	8.508	8.275	8.907
Osteuropa	492	778	950	806	920
Nordamerika (Nafta)	948	1.583	2.319	2.935	3.095
Südamerika	450	776	880	692	704
Asien-Pazifik	1.715	2.448	2.630	2.604	2.998
Afrika	163	208	222	214	213
Gesamt	**9.371**	**12.907**	**15.509**	**15.526**	**16.837**

* Ab 2012 ohne ZF Lenksysteme.

Umsatzentwicklung ZF-Konzern nach Regionen
2009 = Index 100



* Ab 2012 ohne ZF Lenksysteme.

Im Berichtsjahr haben wir eine Vereinbarung über den Verkauf des Geschäftsfelds Gummi & Kunststoff an die Zhuzhou Times New Material Technology Co., Ltd. (TMT) geschlossen. Das Gummi-Kunststoff-Geschäft mit einem Umsatz von rund 700 Mio. € und ca. 3.300 Mitarbeitern wird damit aus dem ZF-Konzern ausgegliedert und in ein neues Unternehmen überführt. Die Übernahme soll im Laufe des ersten Halbjahres 2014 abgeschlossen werden, sobald die erforderlichen Zustimmungen vorliegen.

Das operative Ergebnis im Berichtsjahr konnte trotz erneut hoher Anlaufkosten und der weiterhin schwierigen Lage im Marktsegment Windkraft auf 756 Mio. € verbessert werden. Die Investitionen in Sachanlagen lagen mit 954 Mio. € um 7 % unter dem Vorjahr. Insbesondere dank unseres konsequenten Managements im Bereich des Working Capital konnten wir dennoch einen positiven Free Cashflow von 288 Mio. € erzielen.

Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage

Vorbemerkung

Bisher wurde das Gemeinschaftsunternehmen ZF Lenksysteme GmbH mit seinen Tochterunternehmen im Wege der Quotenkonsolidierung in den Konzernabschluss der ZF Friedrichshafen AG einbezogen. Ab dem 1. Januar 2013 bilanziert ZF den Teilkonzern unter Anwendung der Equity-Methode, wodurch sich die Darstellung der Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage des ZF-Konzerns erheblich verändert hat. Der Ergebnisanteil der ZF Lenksysteme GmbH ist nunmehr im Finanzergebnis enthalten. Da die Methodenänderung retrospektiv durchgeführt wurde, basieren die Vergleichswerte für Zwecke der Kommentierung im Lagebericht auf den angepassten Vorjahreszahlen.

Die geplanten Veräußerungen des Geschäftsfelds Gummi & Kunststoff und der AIBC-Gruppe in Südafrika werden als sogenannte Veräußerungsgruppen in der Konzernbilanz gesondert ausgewiesen. Für die nachstehende Berichterstattung sind deren Vermögenswerte und Schulden jedoch den einzelnen Bilanzpositionen zugeordnet.

Ertragslage

Der ZF-Konzern konnte 2013 erneut ein über dem Branchendurchschnitt liegendes Umsatzwachstum von 8 % auf 16.837 Mio. € erzielen. Dieses Wachstum ist vor allem auf die positive Absatzentwicklung in den für die Pkw-Industrie tätigen Divisionen und Geschäftsfeldern zurückzuführen. So konnte die Division Pkw-Antriebstechnik ihren Umsatz, vor allem aufgrund der steigenden Nachfrage nach Pkw-Automatgetrieben, deutlich um 15 % auf 5.704 Mio. € erhöhen. Der Umsatz der Division Pkw-Fahrwerktechnik stieg um 11 % auf 5.509 Mio. € und ergab sich vor allem aufgrund der großen Nachfrage nach Pkw-Achssystemen, die ZF an 15 Standorten weltweit fertigt.

In der Division Nutzfahrzeugtechnik fehlten aufgrund der überwiegend verhaltenen Branchenentwicklung die Wachstumsimpulse. Dennoch konnte der Umsatz um 7 % auf 3.249 Mio. € gesteigert werden, was nicht zuletzt aus dem sogenannten Vorzieheffekt in Europa aufgrund der 2014 gültigen Euro-6-Norm, insbesondere im zweiten Halbjahr, resultierte. Die Division Industrietechnik musste einen Umsatzrückgang um 9 % auf 1.903 Mio. € hinnehmen. Ursache hierfür sind im Wesentlichen der Umsatzeinbruch im Windkraftgeschäft um 46 % auf 216 Mio. € sowie ein nur leichtes bzw. stagnierendes Umsatzwachstum bei Arbeitsmaschinen und Marineanwendungen. Das im Vorjahr noch in der Division Industrietechnik ausgewiesene Geschäftsfeld Elektronische Systeme wird seit 2013 als eigenständiges Geschäftsfeld gesondert geführt. Der Umsatz stieg bei unterschiedlichen Entwicklungen in den einzelnen Produktlinien insgesamt um 4 %. Schließlich verzeichnete das Geschäftsfeld ZF Services, in dem der Standort St. Petersburg, Russland erstmals konsolidiert wurde und die Non-Automotive-Aktivitäten ausgebaut werden konnten, ein Umsatzwachstum von 6 % auf 1.456 Mio. €. Trotz einer weiter abgeschwächten globalen konjunkturellen Entwicklung im Geschäftsjahr konnte ZF in allen wichtigen Regionen deutliche Zuwächse verzeichnen. Das Wachstum in Europa war im Berichtsjahr mit einem Plus von 8 % auf 9.827 Mio. € positiv und wurde im Wesentlichen von einer weltweit hohen Nachfrage nach Fahrzeugen deutscher und englischer Hersteller aus dem Premiumsegment getragen. Auch in Deutschland konnte ein Umsatzplus von 6 % auf 5.607 Mio. € verzeichnet werden.

Mit dem im Juli 2013 eröffneten Werk zur Fertigung von 8- und 9-Gang-Automatgetrieben für Pkw in Gray Court, South Carolina, in das rund 350 Mio. € in den vergangenen Jahren investiert wurde, erfolgte ein wichtiger Schritt für die zukünftige Marktentwicklung von ZF in

Struktur der Gewinn- und Verlustrechnung ZF-Konzern
in Mio. €

	2013	%	2012*	%
Umsatzerlöse	16.837	100	15.526	100
Kosten der umgesetzten Leistung	13.912	83	12.881	83
Bruttoergebnis vom Umsatz	**2.925**	**17**	**2.645**	**17**
Forschungs- und Entwicklungskosten	836	5	770	5
Vertriebskosten	667	4	659	4
Verwaltungskosten	675	4	623	4
Sonstige Erträge	130	1	123	1
Sonstige Aufwendungen	121	1	119	1
Operatives Ergebnis	**756**	**4**	**597**	**4**
Ergebnis aus at Equity Beteiligungen	43		41	
Beteiligungsergebnis	8		5	
Zins- und sonstiges Finanzergebnis	−124		−113	
Finanzergebnis	−73		−67	
Ergebnis vor Ertragsteuern	**683**		**530**	
Ertragsteuern	221		200	
Ergebnis nach Steuern	**462**		**330**	

* Ab 2012 ohne ZF Lenksysteme.

Kapitalflussrechnung ZF-Konzern
in Mio. €

	2013	2012*
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	1.440	1.416
Cashflow aus der Investitionstätigkeit	−1.152	−1.164
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit	−13	−54
Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelfonds	**275**	**198**
Finanzmittelfonds zu Beginn des Geschäftsjahres	888	693
Änderungen des Finanzmittelfonds aus Konsolidierungskreisveränderungen und Wechselkurseffekten	−20	−3
Finanzmittelfonds am Ende des Geschäftsjahres	**1.143**	**888**

* Ab 2012 ohne ZF Lenksysteme.

der Region Nordamerika. Der Umsatz konnte hier um 5 % auf 3.095 Mio. € gesteigert werden. Der Serienanlauf in Mexiko für elektronische Steuergeräte, die in den 9-Gang-Automatgetrieben verbaut werden, sowie die dort gefertigten Drehmomentwandler trugen zu diesem Wachstum bei. Weitere Wachstumsimpulse kamen aus dem Geschäft mit Pkw-Achssystemen und Pkw-Achsgetrieben. Das Umsatzwachstum in Südamerika von 2 % auf 704 Mio. € resultierte vor allem aus dem dort wieder anziehenden Nutzfahrzeuggeschäft.

Das prozentual größte Wachstum verzeichnete wie im Vorjahr die Region Asien-Pazifik mit einem Plus von 15 % auf 2.998 Mio. €. Innerhalb der Region zeigte der chinesische Markt die größte Wachstumsdynamik, vor allem im Automobilbereich. Der ZF-Konzern investierte in neue Fertigungsstandorte für Pkw-Achssysteme in Peking und den Ausbau für Pkw-Achsmontage in Shenyang.

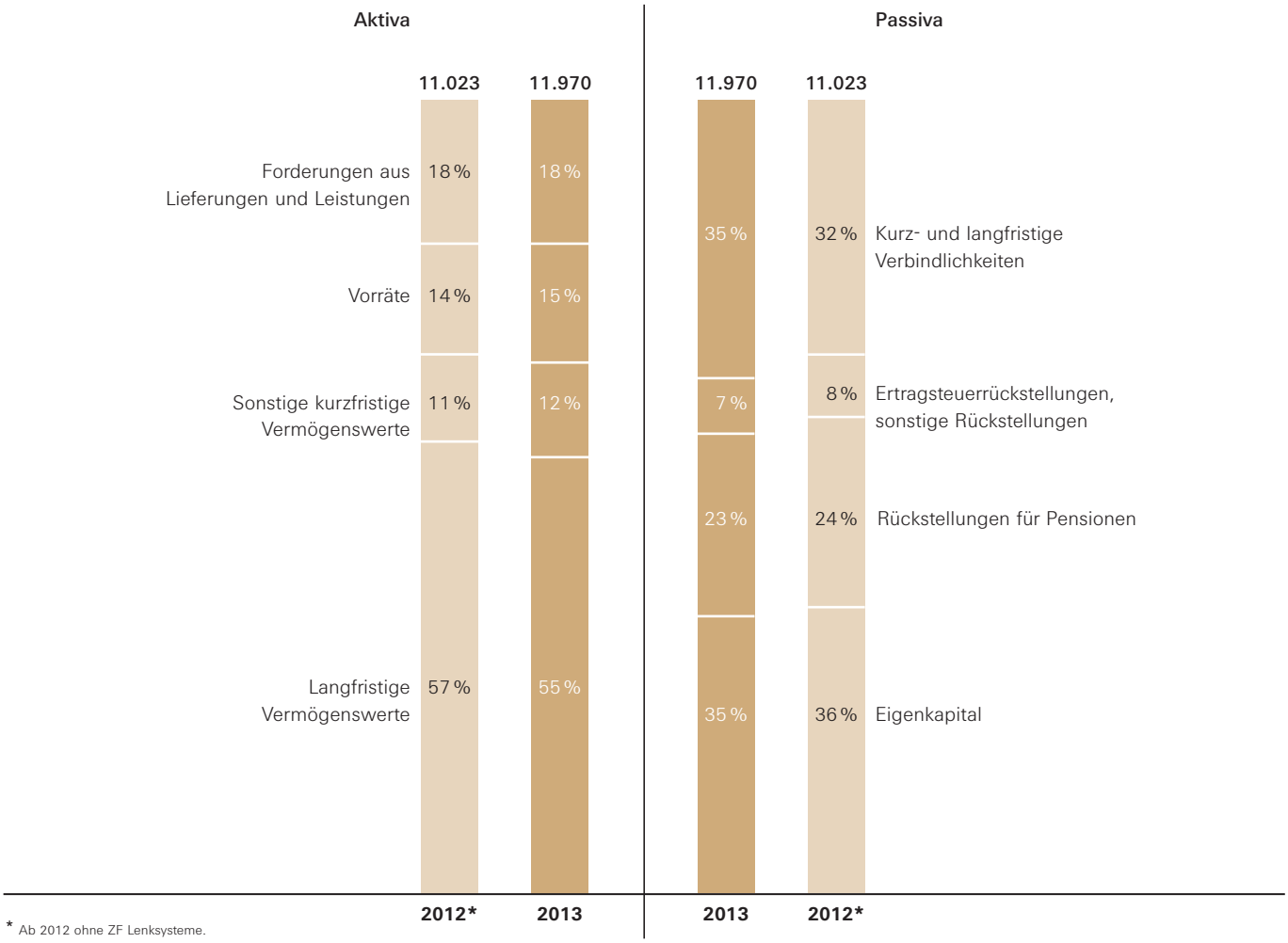
Positiv entwickelt hat sich das operative Ergebnis mit einer Verbesserung der Umsatzrendite von 3,8 % auf 4,5 %. Grundlage hierfür war ganz wesentlich die leicht unterproportionale Zunahme der Kosten der umgesetzten Leistung mit einem Anstieg der Bruttomarge, die mit 17,4 % (Vorjahr 17,0 %) allerdings noch nicht den Erwartungen entspricht. Nach wie vor hohe Anlaufkosten für neue Werke in China und den USA sowie negative Einflüsse aus der Unterauslastung und Restrukturierung im Bereich Windkraftgetriebe konnten durch weitere Prozessverbesserungen in der Produktion und positive Effekte aus der Materialwirtschaft überkompensiert werden. Mit den auf konstant hohem Niveau befindlichen Aufwendungen für Forschung und Entwicklung legt ZF den Grundstein für die angestrebte Technologieführerschaft und die künftigen Markterfolge.

Im Vergleich zu früheren Jahren leistete das Beteiligungsergebnis mit 51 Mio. € einen höheren positiven Beitrag zum Finanzergebnis. Seit dem Vorjahr ist darin nunmehr der Ergebnisanteil des Gemeinschaftsunternehmens ZF Lenksysteme GmbH enthalten. Die dank günstiger Darlehenskonditionen geringeren Zinsaufwendungen wurden insbesondere durch Belastungen der in den Sonstigen Finanzaufwendungen enthaltenen Wechselkurseffekte überkompensiert, weshalb sich der Verlust aus dem Finanzergebnis insgesamt um 6 Mio. € auf 73 Mio. € erhöht hat. Im Ertragsteueraufwand von 221 Mio. € sind 207 Mio. € effektive und 14 Mio. € latente Steuern enthalten. Nach deren Abzug vom Ergebnis vor Ertragsteuern (683 Mio. €) verbleibt ein Ergebnis nach Steuern von 462 Mio. €.

Finanzlage

Erfreulich hat sich im Berichtsjahr die Liquidität des ZF-Konzerns entwickelt. Der Anstieg des Finanzmittelfonds um 255 Mio. € auf 1.143 Mio. € resultiert maßgeblich aus dem Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit, der sich auf 1.440 Mio. € belief. Die Zunahme der Vorräte und der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um zusammen 453 Mio. € sowie höhere Ertragsteuerzahlungen wirkten deutlich negativ auf den Cashflow. Dafür führten jedoch das im Vergleich zum Vorjahr um 153 Mio. € bessere Vorsteuerergebnis und insbesondere die aus veränderten Zahlungsbedingungen resultierende Zunahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 505 Mio. € zu einer entsprechenden Verbesserung des operativen Cashflows. Positiv wirkten auch die in der Summe etwas geringeren Auszahlungen für Investitionen in Sachanlagen. So konnte der Free Cashflow als Saldo der Mittelzuflüsse aus dem Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit und dem Cashflow aus der Investitionstätigkeit von 252 Mio. € auf 288 Mio. € verbessert werden. Ohne wesentlichen Einfluss auf die flüssigen Mittel blieb der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit. Mittelzuflüssen aus der Aufnahme von Finanzschulden in Höhe von 243 Mio. € standen 161 Mio. € Auszahlungen für die Tilgung von Finanzschulden und 50 Mio. € Dividendenzahlungen an Aktionäre der ZF Friedrichshafen AG und an Inhaber von Anteilen ohne beherrschenden Einfluss gegenüber. Mit einer positiven Nettoliquidität und einer Nettofinanzposition von 1.022 Mio. €, die neben den liquiden Mitteln auch die kurz- und langfristigen Wertpapiere enthält, steht ZF auf einem stabilen finanziellen Fundament.

Bilanzstruktur ZF-Konzern[1)]
in Mio. €



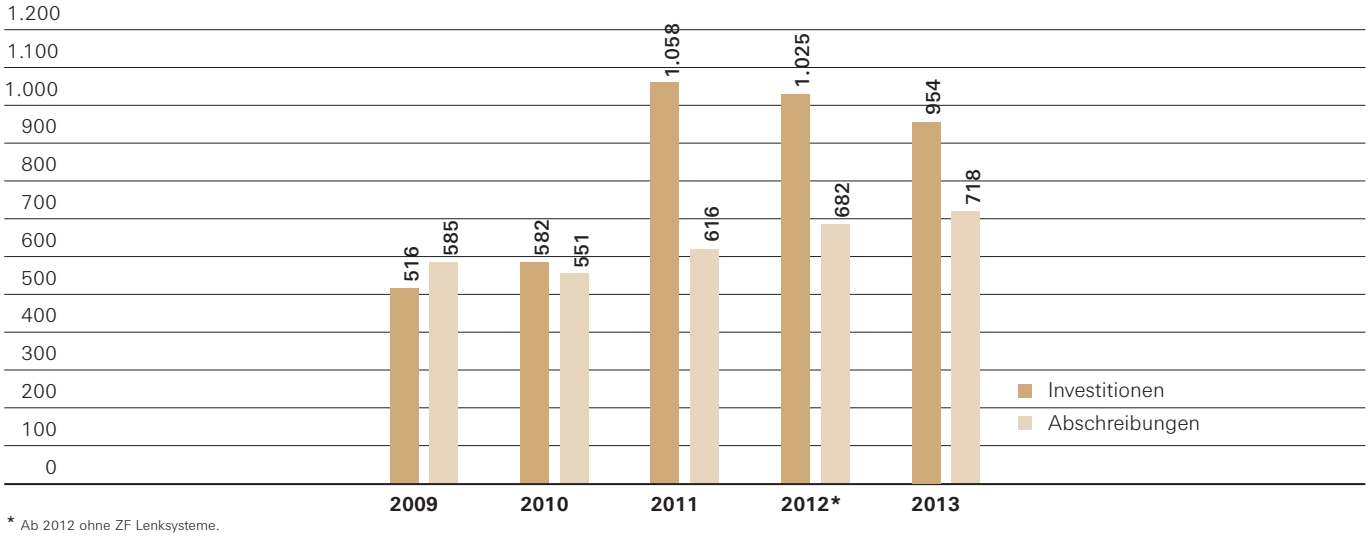
* Ab 2012 ohne ZF Lenksysteme.

1) Einzelwerte inklusive Veräußerungsgruppen.

Kapitalstruktur

Das gezeichnete Kapital wurde durch Beschluss der Hauptversammlung der ZF Friedrichshafen AG am 23. April 2013 durch Umwandlung von 200 Mio. € aus der Kapitalrücklage auf 500 Mio. € aufgestockt. Das Konzern-Eigenkapital betrug zum 31. Dezember 2013 einschließlich der Anteile ohne beherrschenden Einfluss 4.165 Mio. € nach 3.950 Mio. € im Vorjahr. Die Gewinnrücklagen machen mit 3.153 Mio. € den wesentlichen Eigenkapitalanteil aus. Deren Anstieg aus dem Ergebnis nach Steuern um 462 Mio. € stehen negative Effekte aus versicherungsmathematischen Verlusten aus der Bewertung der Altersversorgungszusagen (76 Mio. €) gegenüber. Darüber hinaus führte die Veränderung des Unterschieds aus der Währungsumrechnung ebenso zu einer Abnahme des Eigenkapitals um 134 Mio. € wie im Berichtsjahr vorgenommene Gewinnausschüttungen an die Aktionäre und Anteilseigner ohne beherrschenden Einfluss in Höhe von zusammen 50 Mio. €. Insgesamt ergab sich zum Jahresende eine nahezu unveränderte Eigenkapitalquote von soliden 35 %.

Investitionen und Abschreibungen (Sachanlagen) ZF-Konzern
in Mio. €



* Ab 2012 ohne ZF Lenksysteme.

Die finanziellen Schulden in Höhe von 1.156 Mio. € (Vorjahr 1.083 Mio. €) sind zu einem Großteil in den Jahren 2015 bis 2019 fällig und in Euro nominiert. Die variabel verzinslichen Darlehen richten sich nach dem EURIBOR (Euro InterBank Offered Rate) zuzüglich eines Zuschlags. Die Zinssätze der festverzinslichen Darlehen, die mehr als die Hälfte der langfristigen Darlehen ausmachen, liegen zwischen 1,25 % und 3,10 %.

Das im Jahr 2011 abgeschlossene Konsortialdarlehen in Höhe von 1.000 Mio. € war zum Bilanzstichtag mit 400 Mio. € in Anspruch genommen worden. Der Restbetrag steht als jederzeit abrufbare, revolvierende Kreditlinie zur Verfügung.

Vermögenslage

Die Erhöhung der Bilanzsumme des ZF-Konzerns um 947 Mio. € ergibt sich ganz wesentlich aus dem Anstieg der kurzfristigen Vermögenswerte, die zusammen einen Anteil von 45 % der Bilanzsumme ausmachen. Dabei ist die erfreuliche Zunahme der flüssigen Mittel um 255 Mio. € umso bemerkenswerter, als gleichzeitig die im Working Capital gebundenen Mittel auf der Aktivseite u. a. infolge des Umsatzanstiegs um 462 Mio. € gestiegen sind. Der negative Effekt hieraus wird überkompensiert durch die nicht zuletzt aufgrund veränderter Zahlungsbedingungen erreichte Zunahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 505 Mio. €. Die nach wie vor hohe Investitionstätigkeit trägt zum weiteren Aufbau des die Aktivseite dominierenden Sachanlagevermögens von 3.670 Mio. € auf 3.804 Mio. € bei. Die finanziellen Schulden sind insgesamt nur um 82 Mio. € auf 1.165 Mio. € gestiegen. Die Reduzierung des Abzinsungsfaktors von 4,0 % auf 3,8 % trug neben der Erdienung weiterer Ansprüche zur Erhöhung der Pensionsrückstellungen um 173 Mio. € auf 2.785 Mio. € bei, was einem Anteil von 23 % der Bilanzsumme entspricht. Zur Finanzierung der Verpflichtungen aus Altersversorgungszusagen führte ZF den hierfür vorgesehenen langfristigen Wertpapieren weitere Mittel zu, die damit zusammen mit dem Planvermögen von 129 Mio. € nunmehr 1.137 Mio. € betragen. Die Bilanzstruktur kann insgesamt auch dank dem Eigenkapital von 4.165 Mio. € (35 % der Bilanzsumme) als unverändert solide beurteilt werden.

Investitionen
Im Berichtsjahr betrugen die Sachanlagen-Investitionen des ZF-Konzerns 954 Mio. € und lagen 7 % unter dem vergleichbaren Vorjahresstand. Die Investitionsquote von 6 % des Umsatzes lag damit unter dem außerordentlich hohen Vorjahreswert (7 %). 2013 lagen die Investitionen unter der Planung. Ursachen waren Verschiebungen aufgrund späterer Lieferungen von Maschinen und Anlagen sowie Um- und Neudispositionen aufgrund mehrfacher Volumenänderungen.

In den Divisionen und Geschäftsfeldern konnten die wesentlichen Investitionen für den Anlauf von neuen Produkten und Kapazitätserweiterungen (73 % Investitionsanteil) in allen Regionen und in Deutschland durchgeführt werden. Darin sind größere Projekte in Deutschland, USA, Russland und China enthalten. Hierfür waren Maschinen und Anlagen, Produktionsgebäude und Ausstattungen erforderlich. Auf Investitionen in Infrastruktur, Informatik und Verwaltungsgebäude entfiel ein Anteil von 13 %. Alle notwendigen Ersatz- und Rationalisierungsinvestitionen wurden getätigt.

Auf Technische Anlagen und Maschinen inklusive Anzahlungen und Anlagen im Bau entfielen 78 %, auf Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung 18 % und auf Grundstücke und Bauten 4 % der Investitionen.

Die Abschreibungen auf Sachanlagen (ohne Impairment-Abwertungen) betrugen 713 Mio. € (Vorjahr 647 Mio. €). Im Jahresvergleich zeigt die Grafik auf S. 57 die Abschreibungen einschließlich Impairment-Abwertungen.

Besondere Investitionsschwerpunkte waren:

Am Standort Saarbrücken wurde in Produktprojekte für die 8-Gang-Automatgetriebe zur Erhöhung der Kapazität auf 2,2 Mio. Stück pro Jahr investiert. Dazu waren auch entsprechende Investitionen in der Wandlerproduktion in Schweinfurt und für die Gusstechnologie in Nürnberg erforderlich. Die Umsetzung weiterer Kapazitätserhöhungen wurde begonnen.

Für den Anlauf der 8- und 9-Gang-Automatgetriebe im zweiten Halbjahr 2013 am neuen Standort Gray Court, South Carolina, wurden erneut große Investitionen benötigt. Bisher wurden seit 2011 für den Aufbau dieses neuen Fertigungsstandorts rund 350 Mio. € investiert. Kapazitätserweiterungen in ähnlicher Größenordnung sind vorgesehen. Die Investitionen für die in Gray Court (USA) benötigten Drehmomentwandler wurden in Saltillo (Mexiko) getätigt.

In der Pkw-Fahrwerktechnik wurden große Investitionen bei Achssystemen in den neuen Werken in Peking (China) und Kulim (Malaysia) getätigt. Hinzu kommen Erweiterungen in Shenyang (China) und bei Dämpfungsmodulen in Guadalajara (Mexiko) und in Shanghai (China).

Schwerpunkt in der Nutzfahrzeugtechnik war der Ausbau des Standorts für schwere Nutzfahrzeuggetriebe bei ZF Kama in Naberezhnye Chelny (Russland).

Im Geschäftsfeld Elektronische Systeme standen die Serienvorbereitungen für neue Produkte, insbesondere Elektronische Steuergeräte für Anwendungen in Pkw, Nkw und Arbeitsmaschinen, im Vordergrund. Dazu gehören auch die elektronischen Steuergeräte für die 8- und 9-Gang-Automatgetriebe in Juárez (Mexiko) zur Lieferung nach Gray Court (USA).

Weitere Leistungsindikatoren

Mitarbeiter

Zum 31. Dezember 2013 beschäftigte ZF weltweit 72.643 Mitarbeiter. Auf vergleichbarer Vorjahresbasis entspricht dies einem Zuwachs um 6 %. Während 2013 in Deutschland die Mitarbeiterzahl um 2.018 auf 41.900 Beschäftigte anstieg, waren im Ausland 30.743 Personen beschäftigt und damit 2.219 mehr als im Vorjahr.

Auch 2013 gehörte die ZF Friedrichshafen AG zu den großen Ausbildungsbetrieben in Deutschland: 530 junge Menschen starteten bundesweit bei ZF ins Berufsleben. Das Ausbildungsangebot reicht von technischen Berufen, etwa Elektroniker für Automatisierungstechnik und Mechatroniker, über kaufmännische Berufe bis hin zu Gastronomieberufen. Insgesamt beschäftigte ZF am Jahresende 2013 2.085 Auszubildende an 15 Standorten. Davon absolvieren etwa 200 Studenten eine Ausbildung im Rahmen der Dualen Hochschule (DH). Insgesamt stehen 36 verschiedene Ausbildungsberufe und DH-Studiengänge zur Auswahl.

Erfolgreiche Positionierung der Arbeitgebermarke ZF

Anhand der sogenannten Employer Brand (Arbeitgebermarke) positioniert sich ZF als global attraktiver Arbeitgeber. Die Wirksamkeit des Personalmarketings zeigt sich in der kontinuierlichen Verbesserung unserer Platzierung in den etablierten Rankings wie trendence Young Professional Barometer (2013: Platz 39), trendence Graduate Barometer Ingenieure (Rang 22) und „Universum“-Ranking Ingenieure (Platz 29).

Auch der im Vergleich zum Vorjahr mehr als doppelt so hohe Bewerbungseingang für das internationale Post-Graduate-Trainee-Programm ist Ausdruck unserer erfolgreichen Personalarbeit.

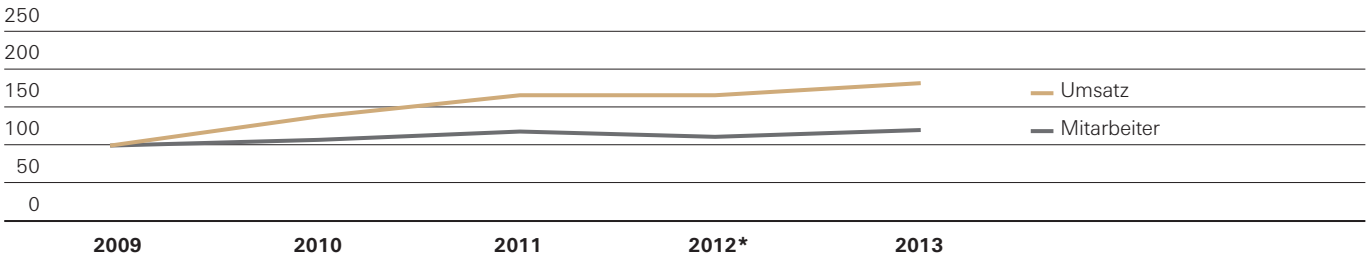
Entwicklung der Belegschaft ZF-Konzern
zum Jahresende (direkte und indirekte Mitarbeiter) [1)]

	2009	2009 neu	2010	2011	2012*	2013
Inland	36.490	37.271	38.205	41.229	39.882	41.900
Ausland	23.281	23.674	26.395	30.259	28.524	30.743
Gesamt	**59.771**	**60.945**	**64.600**	**71.488**	**68.406**	**72.643**

* Ab 2012 ohne ZF Lenksysteme.

1) Ab 2009 neu nach veränderter Berücksichtigung von Teilzeitmitarbeitern.

Entwicklung Umsatz und Mitarbeiter ZF-Konzern
2009 = Index 100



* Ab 2012 ohne ZF Lenksysteme.

Soziales Engagement weiter ausgeweitet

2005 wurde der gemeinnützige Verein ZF hilft e.V. ins Leben gerufen, um das überwältigende Ergebnis der Mitarbeiterspendenaktion zugunsten der Opfer des Tsunamis vom Dezember 2004 zu koordinieren. Seither unterstützt ZF hilft e.V. weltweit Spendenprojekte für Opfer von Naturkatastrophen, Epidemien, Unglücksfällen, Hungersnöten und kriegerischen Auseinandersetzungen. Ebenso großen Wert legt der Verein auf nachhaltig wirksame Projekte zur Förderung von Schul- und Berufsausbildung benachteiligter Kinder und Jugendlicher in Entwicklungsgebieten. 2013 kamen die Mitarbeiterspenden dem Aufbau privater Schulinitiativen in Ghana, Uganda, Ruanda und der Dominikanischen Republik zugute.

Die durch das extreme Hochwasser Anfang Juni 2013 in Passau betroffenen Menschen unterstützte die ZF Friedrichshafen AG zudem mit einer Sofortspende von 1 Mio. €.

MINT-Förderung ausgeweitet

Das 2009 in Friedrichshafen gestartete Projekt Wissenswerkstatt zur Förderung des Interesses an MINT-Fächern (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) beruht auf der Zusammenarbeit von Kommunen, Wirtschaftsverbänden und Unternehmen. In der Wissenswerkstatt können Schüler und Jugendliche ihre Fertigkeiten in der mechanischen Werkstatt testen oder in Laboren die Grundlagen der Physik, Elektro- und Steuerungstechnik ergründen.

2013 haben wir Wissenswerkstätten an unseren Standorten Passau und Schweinfurt eingerichtet. Für 2014 sind die Eröffnungen der Wissenswerkstätten in Saarbrücken und Schwäbisch Gmünd geplant. Rund die Hälfte aller Besuche wird über die örtlichen und regionalen Schulen organisiert. Darüber hinaus können sich Kinder und Jugendliche aus eigener Initiative zu Kursen anmelden. Der große Erfolg des Konzepts zeigt sich u. a. darin, dass die Teilnehmerzahlen zum Teil doppelt so hoch sind wie ursprünglich erwartet.

Materialwirtschaft

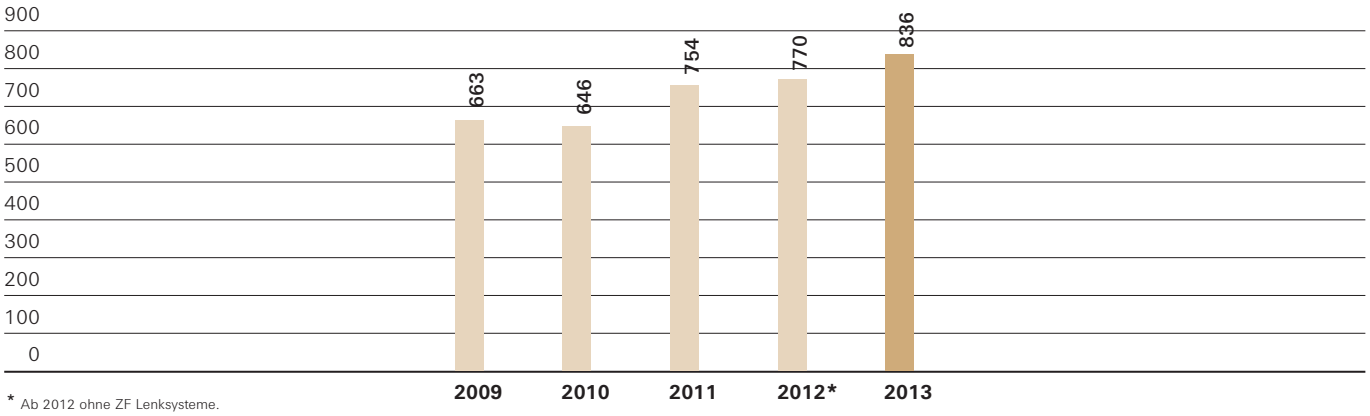
2013 stieg das Einkaufsvolumen des ZF-Konzerns nachhaltig. Durch neue Aufträge in den USA und im Raum Asien-Pazifik sind die Volumen vor allem in den ZF-Regionen deutlich gewachsen.

Ziel ist es, die globale Supply Chain abzusichern, deren Leistungsfähigkeit zu steigern und die Komplexität zu reduzieren. Dabei helfen die konsequente und nachhaltige Umsetzung von APS25 – ZF Advanced Procurement Strategy und die Integration der Materialwirtschaftsstrategie in die Konzernstrategie „ZF 2025“. Um die übergeordneten Ziele zu erreichen, hat ZF im Einkauf Produktionsmaterial eine Neustrukturierung mit globaler Commodity-Ausrichtung erfolgreich implementiert. Durch die stringente Anwendung des Prinzips „One face to the supplier“ werden die Preis-Kosten-Schere geschlossen, die Lieferantenbasis weltweit konsolidiert und die Einkaufsprozesse standardisiert. Neue Prozesse, wie das Sourcing Decision Board und die Einführung eines weltweiten Cost Engineerings, unterstützen die Erreichung unserer Ziele.

Dabei stehen die Lieferanten stets im Mittelpunkt – so haben wir auch 2013 die „Besten der Besten“ prämiert. Insgesamt hat ZF sieben Lieferanten in den Kategorien Produktionsmaterial, Betriebsbedarfe, Global, Energieeffizienz und Innovation ausgezeichnet. Daneben haben wir erstmals den Innovations-Award unter ausgewählten Lieferanten ausgeschrieben. Diese hatten die Chance, vor einer Expertenjury ihre neuen, innovativen Konzepte zu präsentieren.

Darüber hinaus beschäftigten wir uns 2013 intensiv mit der Umschlagshäufigkeit der Bestände. Sie verbesserte sich um rund 6,5 %, u. a. bedingt durch eine weiter gestiegene Liefertreue unserer Lieferanten. Auch das weltweite Transportmanagement wird zunehmend optimiert. So haben wir bei internationalen Seefrachten die Zahl der Dienstleister auf drei strategische Partner reduziert. Außerdem wurden die Prozesse standardisiert und der Aufbau regionaler Konsolidierungscenter für Seefrachten, wie etwa in Charleston, South Carolina (USA), für Importe nach Nordamerika forciert.

Forschungs- und Entwicklungsaufwand ZF-Konzern
in Mio. €



* Ab 2012 ohne ZF Lenksysteme.

Forschung und Entwicklung

In der Forschung und Entwicklung sind bei ZF weltweit 6.244 Mitarbeiter tätig. Davon arbeiten rund 960 Ingenieure und Techniker in der Zentralen Forschung und Entwicklung des ZF-Konzerns in Friedrichshafen sowie rund 290 in Pilsen (Tschechien), Shanghai (China) und Tokio (Japan). 2013 haben wir 836 Mio. € für Forschung und Entwicklung aufgewendet. Somit wurde die Zielgröße von 5 % des Umsatzes für den Forschungs- und Entwicklungsaufwand erreicht.

Vielfältige Aufgaben

Die Produkt- und Technologieplanung des Konzerns wird an Markt-, Produkt- und Kompetenzroadmaps ausgerichtet, die kontinuierlich aktualisiert werden. Die Zentrale Forschung und Entwicklung hat im Berichtsjahr an Entwicklungsprojekten der Geschäftsfelder mitgearbeitet. Darüber hinaus hat sie ihre Arbeiten auf den Gebieten der Vor- und Grundlagenentwicklung sowie der Optimierung der Entwicklungsprozesse schwerpunktmäßig in den nachfolgenden Themenfeldern fortgeführt.

Lösungen für die Mobilität von morgen

In der Vorentwicklung wurde im Berichtsjahr ein Konzept für eine Pkw-Hinterachse erarbeitet, die komplett aus Faserkunststoffverbund-Material besteht. Auf der Methodenseite werden die Voraussetzungen dafür geschaffen, Bauteile aus diesen neuartigen Materialien so zu entwickeln, dass sie einerseits den Belastungsanforderungen gerecht werden und andererseits produktionstechnische Belange berücksichtigen.

Vor dem Hintergrund der CO_2-Flottenzielwerte werden konventionelle Antriebe und Hybridantriebe kontinuierlich weiterentwickelt. Aufbauend auf dem elektrischen Zentralantrieb haben wir ein Konzept umgesetzt, bei dem der elektrische Antrieb rechts und links radnah in das Fahrwerk integriert ist. Ferner wurden mehrere Projekte zur Weiterentwicklung des elektrischen Antriebs gestartet, die durch die Initiative NPE (Nationale Plattform Elektromobilität) der Bundesregierung gefördert werden.

Um die ZF-Lösungsansätze im Bereich Elektromobilität und Leichtbau zu präsentieren, haben wir in einem konzernweiten Projekt einen Innovationsträger aufgebaut. Das kompakte rein elektrisch betriebene Stadtfahrzeug zeichnet sich durch hohe Fahrdynamik und Energieeffizienz aus. Da mit steigender Bedeutung der Hybrid- und Elektrofahrzeuge auch der Bedarf an automobilgerechten Leistungselektroniken zunimmt, arbeitet ZF intensiv an deren Entwicklung.

Die intelligente Steuerung der Stromaufnahmen verschiedener Systeme ist ein Schlüsselfaktor, um die für die Steuerung der Aggregate benötigte Hilfsenergie (Power-on-Demand) weiter zu reduzieren. ZF befasst sich intensiv mit diesem Thema und bietet den Fahrzeugherstellern entsprechende Lösungen an.

Absicherung gesetzlicher Anforderungen

Auch 2013 wurde das konzernweite Produktdatenmanagement (PDM)-System weiter aktualisiert. Auslandsstandorte und neu hinzugekommene ZF-Standorte wurden an das PDM-System angebunden. Im Rahmen der neuen Product-Lifecycle-Management (PLM)-Strategie wurden mehrere Projekte gestartet mit dem Ziel, den Produktentstehungsprozess zu optimieren. Einen wesentlichen Beitrag liefern hier zukünftig die Stammdatenqualität, das Systems Engineering und die Überarbeitung der CAD-Strategie auf Basis angepasster und neuer Standards, Methoden und Wirkketten.

Die steigenden gesetzlichen Anforderungen an Kraftstoffeffizienz erfordern frühe treffsichere Aussagen zum Wirkungsgrad durch Simulationen. Die Berechnungsgrundlagen wurden deshalb erweitert und ein Simulationstool zur Anwendung in den Entwicklungsbereichen erstellt. Für die Entwicklung von hydrodynamischen Strömungsbremsen (Retarder) haben wir einen neuen Prüfstand mit 800 kW in Betrieb genommen. Mit dieser Konfiguration deckt der Prüfstand auch zukünftige Prüfaufgaben mit gesteigerten Leistungsanforderungen unserer Kunden ab.

Die Zentrale Werkstofftechnik übernimmt schon seit vielen Jahren das Lieferantenmanagement für Materialrohstoffe wie Getriebeöle und Einsatzstähle. Diese Aktivitäten wurden 2013 auf weitere Stahlgruppen sowie Kunststoffe und Fasern neuer Leichtbauwerkstoffe ausgedehnt.

In der Verzahnungstechnologie wurden neue Kegelradgeometrien entwickelt und das erschlossene Leistungspotenzial bei Prüfstandsläufen bestätigt. Weiterhin ermöglichen neuartige Auslegungsverfahren eine deutlich reduzierte Verzahnungsanregung.

Das Beispiel des TraXon-Getriebes zeigt, wie durch interdisziplinäre Akustik-Teams neue Maßstäbe bezüglich eines geringen Außengeräusches gesetzt werden können. Das TraXon-Getriebe ist damit bereits heute für zukünftige Außengeräusch-Gesetzgebungen gewappnet.

Die Nkw-Akustikprüfstand-Technologie wurde durch ein großes Mikrofonarray (akustische Kamera) ergänzt. Dieses macht den Ort der Geräuschabstrahlung sichtbar und unterstützt gezielt akustische Optimierungen.

Patentanmeldungen über hohem Vorjahreswert

Der gewerbliche Rechtsschutz genießt bei ZF einen hohen Stellenwert. So konnte ZF 2013, wie in den Jahren zuvor, seine Position unter den Top-Patentanmeldern Deutschlands aufrechterhalten. Mit ungefähr 1.000 internen Erfindungsmeldungen konnten wir das hohe Niveau des Vorjahres noch übertreffen. Ein Schwerpunkt unserer erfinderischen Tätigkeit lag dabei auf dem Gebiet der Getriebesystemtechnik. Neue, aufstrebende Gebiete sind elektronische Steuerungen von Getrieben, Elektroantriebe und Achssysteme. Im Marken- und Domainrecht hat ZF den Schutz seiner wertvollen Markenrechte und Domains weltweit weiter verstärkt. Der Marken- und Domainbestand umfasst über 3.300 Einzelmarken und über 1.000 Domains.

Neue Produkte
Auch im Geschäftsjahr 2013 hat ZF zahlreiche innovative Produkte auf den Markt gebracht.

In der Pkw-Antriebstechnik haben wir beispielsweise mit dem Serienstart des 9-Gang-Automatgetriebes (9HP) für Fahrzeuge mit Front-Quer-Motorisierung wichtige Weichen für zukünftiges Wachstum gestellt. Für das 9HP, das im neuen US-Werk Gray Court, South Carolina, produziert wird, fertigt ZF erstmals auch die elektronische Steuerung selbst. Beim 8-Gang-Automatgetriebe haben wir 2013 eine technische Überarbeitung auf den Markt gebracht, die zusätzliche Verbrauchseinsparungen von etwa 3 % ermöglicht.

In der Pkw-Fahrwerktechnik erfolgte der Serienstart eines innovativen Produkts: der aktiven Hinterachslenkung AKC (Active Kinematics Control). Das System wurde erstmals im neuen Porsche 911 eingesetzt und trug ZF bereits mehrere Innovationspreise ein.

Innovationsträger zeigt Technologiekompetenz von ZF
Um die Marktposition und Technologieführerschaft zu stärken, wird es für ZF immer wichtiger, auch Konzepte und Kompetenzen praxisnah zu demonstrieren. Zu diesem Zweck haben wir 2013 einen Innovationsträger vorgestellt. In diesem Fahrzeug auf Basis eines Kleinwagens hat ZF einen elektrischen Achsantrieb inklusive Energiemanagement durch innovative Leichtbauansätze ergänzt.

In der Nutzfahrzeugtechnik setzt sich die Elektroportalachse AVE 130 in Stadtbussen weiter durch. Das System eignet sich sowohl für Hybridbusse als auch für rein elektrisch betriebene Stadtbusse und findet das Interesse von immer mehr Stadtverkehrsbetrieben. Auch das modular aufgebaute automatische Getriebesystem TraXon für schwere Lkw haben wir weiter zur Serienreife entwickelt. Um die Einführung der neuen Abgasnorm Euro-6 für Nutzfahrzeuge zu unterstützen, hat ZF einige Produkte optimiert. Dazu zählt etwa eine innovative Hinterachskonstruktion, die Lkw-Herstellern Gewichtsreduktionen von bis zu 110 Kilogramm erlaubt. Die Serienfertigung hat 2013 mit der Belieferung eines ersten Kunden aus der Lkw-Branche begonnen.

Mit zwei neuen Varianten der Stufenlos-Getriebereihe TERRAMATIC rundete ZF im vergangenen Jahr sein breites Leistungsspektrum für die Landmaschinentechnik ab. Die leistungsverzweigte Stufenlostechnologie ist auch für Baumaschinen attraktiv: Das neue cPOWER-Getriebe ermöglicht signifikante Verbrauchsvorteile und Produktivitätssteigerungen.

Qualität
ZF verfolgt einen ganzheitlichen Qualitätsansatz, der nicht nur die Produktzuverlässigkeit, sondern auch die Qualität aller Leistungen für unsere Kunden umfasst. Das ZF Quality Management System bildet die Klammer für das Qualitätsmanagementsystem aller Standorte. Die Basis dafür ist die ZF-Prozesslandkarte mit den zugehörigen Organisationen und deren Prozessen. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess, das ZF Production System, gilt als Grundphilosophie für das gesamte Managementsystem. Die Prozess- und Richtlinienstruktur wird im ZF-Qualitätsmanagementhandbuch beschrieben.

Eine wichtige Rolle spielt für uns die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten. Nur wenn die gesamte Lieferkette optimal aufeinander abgestimmt ist, können die gesetzten Qualitätsziele gemeinsam erreicht werden. Deshalb setzt ZF verstärkt auf die elektronische Geschäftsabwicklung mit Lieferanten. Neben dem klassischen EDI zum direkten Austausch von Daten nutzen wir das Lieferantenportal SupplyOn für unsere webbasierte Lieferantenkommunikation.

ZF motiviert alle Mitarbeiter, sich immer wieder am kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu beteiligen. Unser „Total Quality Management“-Wettbewerb fand 2013 bereits zum 19. Mal statt. Insgesamt haben sich mehr als 1.100 Mitarbeiter weltweit mit rund 240 Projekten beworben, die neben Qualitätsverbesserung auch Produktinnovationen und Ideen zur Steigerung der Energieeffizienz enthielten.

Produktion
Wir haben die Harmonisierung der grundlegenden Methoden und Tools des ZF Production System (ZF PS) 2013 abgeschlossen. Die einheitlich vereinbarten Ziele und die in den Roadmaps hinterlegten Projekte werden analysiert. Daraus werden Optimierungsansätze abgeleitet und so der kontinuierliche Verbesserungsprozess unterstützt. Intensiviert haben wir die Einführung des ZF PS im Entwicklungsbereich. Zudem wird intern vermittelt, dass jede Führungskraft und jeder Mitarbeiter, ob aus dem direkten oder indirekten Bereich kommend, einen Beitrag zum ZF PS leisten muss.

Um im Themenfeld Leichtbau weitere Kompetenz aufzubauen, haben wir das ZF Composites Tech Center zur Vorentwicklung von Produktionstechnologien für Faserkunststoffverbunde (FKV) in Schweinfurt eingeweiht. In enger Zusammenarbeit mit der Produktentwicklung werden hier die Grundlagen für die spätere Serienfertigung von innovativen Leichtbaukomponenten geschaffen. Im ZF Composites Tech Center können unterschiedliche Verfahren zur Verarbeitung von duro- und thermoplastischen FKV-Werkstoffen untersucht und qualifiziert werden.

2013 wurde auch die IT-Sicherheit in der Produktion verbessert, indem die ZF-Standorte angemessen vor Schadsoftware geschützt werden.

Um die Gestaltung von fähigen und effizienten Produktionsprozessen und -abläufen zu unterstützen, wurden die Methoden DFMA (Design for Manufacture and Assembly) und Materialflusssimulation vielfältig weltweit eingesetzt. Dabei wurden auch die Lieferanten eingebunden. Außerdem haben wir begonnen, ein weltweites Expertennetzwerk zu etablieren.

Aufbauend auf dem „Jahr der Energie“ 2012 wurde 2013 ein konzerneinheitliches Energie-Management-System (EMS) entwickelt, eingeführt und in den deutschen Großstandorten erfolgreich zertifiziert.

Compliance
Geschäfte integer und verantwortungsvoll zu führen, ist die Basis, um das Vertrauen der Kunden in ZF zu gewinnen und zu wahren, und damit für den langfristigen Erfolg unseres Konzerns. Die Einhaltung aller auf ZF anwendbaren Gesetze und internen Vorschriften durch Management, Mitarbeiter und Geschäftspartner (Compliance) ist fester Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Dies ist sowohl in unseren Unternehmensleitlinien als auch im Verhaltens- oder Geschäftspartnerkodex festgelegt. Der Vorstand bekennt sich ausdrücklich zu diesen Grundsätzen. Mit dem neu geschaffenen Vorstandsressort Governance und der weltweiten Präsenz unserer Compliance-Organisation soll unser Compliance-Management-System regelkonformes Verhalten dauerhaft sicherstellen. An jedem ZF-Standort weltweit finden Mitarbeiter, die in einer konkreten Situation Rat und Unterstützung brauchen, einen Compliance-Ansprechpartner. Das ZF-Compliance-Management-System besteht dabei aus den drei Handlungsfeldern Prevent, Detect und Respond. Diese wurden 2013 auch organisatorisch in der zentralen Compliance-Organisation abgebildet. Basis für alle durchgeführten Maßnahmen wie beispielsweise Kommunikation, Training oder Business-Partner-Screening ist die Risikoanalyse. Auch das im Jahr 2013 etablierte Hinweisgebersystem soll uns zusätzliche Erkenntnisse über Risiken und Verstöße verschaffen. Um sicherzustellen, dass die durch die Compliance-Organisation vorgeschlagenen Maßnahmen wirkungsvoll und nachhaltig regelkonformes Verhalten fördern, erfolgt eine Überprüfung durch die interne Revision.

Nachhaltigkeit
Nachhaltiges und verantwortungsvolles Wirtschaften gehört zu den Grundwerten von ZF. Der Dreiklang von wirtschaftlichem Erfolg, gesellschaftlichem Engagement und Umweltschutz bildet die Grundlage für die Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens. Dieses Verständnis guter Unternehmensführung haben wir 2012 mit dem Beitritt zum UN Global Compact bekräftigt. ZF hat sich damit zu Prinzipien verpflichtet, die bereits seit langem Bestandteil unserer Unternehmenskultur sind. Dazu zählen etwa die Wahrung von Menschen- und Arbeitnehmerrechten, die Förderung des Umweltschutzes sowie die Bekämpfung von Korruption und Bestechung.

Erstmals Nachhaltigkeitsbericht nach GRI-Standard veröffentlicht

Im Berichtsjahr hat ZF erstmals einen Nachhaltigkeitsbericht nach dem internationalen Standard der Global Reporting Initiative (GRI) erstellt und im Internet veröffentlicht. Damit haben wir umfangreich Transparenz geschaffen und die Anstrengungen belegt, die wir im Rahmen unseres Nachhaltigkeitsmanagements unternehmen. Der Compliance-Bereich wurde um die Abteilung Nachhaltigkeit erweitert. Sie ist für die Weiterentwicklung der externen Berichterstattung und die Koordination der vielfältigen Nachhaltigkeitsaktivitäten des Konzerns verantwortlich.

Umweltschutz

Mit der Erweiterung der Umweltpolitik zur Umwelt- und Energiepolitik hat die Unternehmensleitung das Bekenntnis zum Umweltschutz nachdrücklich bekräftigt. Dabei sind alle umwelt- und energierelevanten Tätigkeiten des ZF-Konzerns anhand einheitlicher Kennzahlen quantifizierbar. Sie werden über Umwelt- und Energieziele, die wiederum von den Standorten zu konkretisieren sind, in die weltweite Organisation eingesteuert. Um den erweiterten Berichtsanforderungen des international anerkannten Berichtsstandards GRI gerecht werden zu können, wurde das bestehende Berichtssystem (ERIS) deutlich erweitert und neu programmiert.

Ein zertifiziertes Umweltmanagement ist Konzernstandard für alle Produktions- und Hauptentwicklungsstandorte. So sind im Berichtsjahr 93 Produktionsgesellschaften und Organisationseinheiten weltweit nach dem internationalen Standard ISO 14001 durch die Gutachterorganisation DNV zertifiziert worden. Dies entspricht einer Zertifizierungsquote von 89 % bezogen auf die Produktion. Mit der externen gutachterlichen Prüfung nach dem sogenannten Multi-Site-Verfahren wurde die Compliance der beteiligten Standorte nachgewiesen.

Um das Thema Energie und Klimaschutz stärker voranzutreiben, wurden zunächst für die deutschen Standorte die Anforderungen eines Energiemanagements gemäß ISO 50001 in das bestehende Umweltmanagementsystem integriert. Dabei wurde eine Zertifizierung nach ISO 50001 erfolgreich durchgeführt und eine entsprechende gutachterliche Bestätigung eingeholt.

Dies ist u. a. eine wesentliche Voraussetzung für die Rückerstattung von Energiesteuern auf Grundlage der Spitzenausgleich-Effizienzsystemverordnung (SpaEfV).

Zusammen mit Anforderungen aus der Arbeitssicherheit gemäß OHSAS-Standard haben wir ein zentral gesteuertes, integriertes Managementsystem für die Themen Umweltschutz, Energie und Arbeitssicherheit aufgesetzt.

An den ZF-Standorten wurden zahlreiche Maßnahmen umgesetzt, die dem betrieblichen Umweltschutz dienen. Ein wesentlicher Schwerpunkt lag im Berichtsjahr darin, den Betriebsstandard besonders umweltrelevanter Anlagen auf die europaweit verbindlichen Anforderungen gemäß Industrieemissionsrichtlinie (IED) anzupassen.

Bei Bauvorhaben wurden an sechs Standorten Altlastensanierungsprojekte durchgeführt. Im Rahmen von Vorhaben der Unternehmensentwicklung wurden bei vier Projekten das Umweltrisiko sowie Risiken aus der Arbeitssicherheit durch eine Umwelt-Due-Diligence abgeschätzt. Insgesamt haben wir an den in- und ausländischen Standorten 22 Mio. € für neue Umweltschutzeinrichtungen und 38 Mio. € für den Betrieb und Unterhalt aufgewendet.

Marktorganisation und Marktprozesse

Die vor zwei Jahren eingeführte marktorientiertere Organisationsstruktur hat sich bei ZF bewährt: Die neuen Divisionen Pkw-Antriebstechnik, Pkw-Fahrwerktechnik, Nutzfahrzeugtechnik und Industrietechnik sowie die Geschäftsfelder Elektronische Systeme und ZF Services sind erfolgreich in ihren Märkten etabliert. Die Bündelung der Aktivitäten in den marktorientierten Divisionen ist die Basis für eine verbesserte Zusammenarbeit und die Entwicklung kundenorientierter Lösungen.

ZF steht vor großen Herausforderungen: Die Marktentwicklungen sind regional sehr heterogen, die Kunden agieren immer globaler und die Märkte sind zunehmend zyklischen Schwankungen unterworfen. Mit abnehmender Planungssicherheit muss unsere Organisation deshalb flexibler werden, um schneller reagieren zu können. Zudem müssen die Planungsprozesse angepasst werden. Ebenso wichtig bleibt es, die Prozesslandschaft im Ressort Markt auf Basis konzernweit harmonisierter Stammdaten und -hierarchien zu optimieren.

Auch der immer wichtiger werdende asiatische Markt hat einen großen Einfluss auf die Geschäftsentwicklung von ZF. Unsere traditionellen Kunden sind insbesondere im chinesischen Markt sehr erfolgreich. Daneben können wir hier weitere Wachstumspotenziale mit neuen Kunden erschließen. So wird unser Geschäftsvolumen in Asien deutlich ausgeweitet.

Darüber hinaus gewinnt das Thema Market Intelligence für ZF zunehmend an Bedeutung: Das rechtzeitige Erkennen und Einschätzen relevanter Trends sowie ihrer Bedeutung für die ZF-Branchen bilden zunehmend die Grundlage für unsere Managemententscheidungen. Hinzu kommen die richtige Bewertung der Wettbewerbsaktivitäten sowie die Transparenz der kundenspezifischen, regionalen und technologischen Themen, Trends und Zusammenhänge. Ein divisions- und regionsübergreifendes Team stellt diesbezüglich alle wichtigen Informationen zusammen, bewertet diese und leitet entsprechende Empfehlungen und Handlungsimpulse ab.

IT

Die Zufriedenheit und Bindung unserer internen Kunden sind zentrale Erfolgsfaktoren der IT. Um Stärken sowie Schwächen zu erkennen und Impulse zur Optimierung der IT-Services zu erhalten, führen wir regelmäßig Kundenzufriedenheitsabfragen durch. Die Ergebnisse aus der Ende 2012 weltweit durchgeführten Befragung stehen seit Anfang des Jahres zur Verfügung. Folgende Handlungsfelder wurden identifiziert und entsprechende Maßnahmen daraus abgeleitet: Verbesserung des IT-Arbeitsplatzes, des Bereichs Schulung, der Kundenorientierung sowie der Innovationsleistung der IT.

In einer zweijährigen Innovationsoffensive investierten wir bereits verstärkt in Zukunftstechnologien. Als eines der Ergebnisse ging ZF Search, eine unternehmensweite Suchanwendung, für unsere Mitarbeiter online. Mit einem einfachen Zugang können Informationen und Dokumente in fachübergreifenden Systemen durchsucht und Daten schnell gefunden werden. Zudem wurde das Thema Unified Communications untersucht. Darunter versteht man die Integration aller Kommunikationsmedien (Audio-, Video- und Webkonferenzen, Instant Messaging sowie Presence Management) in die PC-Arbeitsumgebung. Diese Technologie soll die Zusammenarbeit, Kommunikation und Durchführung von virtuellen Besprechungen mit internen und externen Teilnehmern deutlich effizienter gestalten.

Um das weltweite Wachstum unseres Unternehmens zu unterstützen, haben wir unsere Aktivitäten im Bereich Sourcing- und Lieferantenmanagement neu geordnet. Dabei geht es um den stärkeren Einsatz von extern erbrachten Leistungen für IT-Geschäftsanwendungen. Grundlage zukünftiger Projekte wird ein Vertrag mit einem strategischen IT-Provider sein.

Die weltweite Einführung des Betriebssystems Windows 7 steht kurz vor dem Abschluss. Dies ist für etwa 40.000 Mitarbeiter ein weiterer wichtiger Schritt hin zu einer zukunftsorientierten PC-Arbeitsumgebung.

Wie viele andere Unternehmen sieht sich auch ZF mit einer stark ansteigenden Zahl von Angriffen aus dem Internet konfrontiert. Diese erfolgen mit zunehmender Professionalität und zielen darauf ab, auf unser Know-how zuzugreifen. Ein neues, umfangreiches Sicherheitsprogramm sorgt hier für höchstmöglichen Schutz.

Prozessmanagement
Im Zuge unserer langfristigen Strategie „ZF 2025“ nehmen die Anforderungen an die Prozesslandschaft des Konzerns weiter zu. Eine übergreifende Zusammenarbeit beispielsweise in Form einer gebündelten Einkaufsorganisation, von Shared Services oder Business Parks verstärkt die Forderung nach unternehmenseinheitlichen Prozessstandards.

Abgeleitet aus der Unternehmensstrategie bzw. den Funktionsstrategien werden Prozessstrategien erarbeitet. Für jeden Prozess wird dabei festgelegt, ob dieser in seiner spezifischen Ausprägung zur Stärkung des individuellen Geschäftsmodells beiträgt oder bedingt durch übergreifende Zusammenarbeit standardisiert wird. Die Prozessarchitektur verfolgt dabei stringent die Logik eines modularen Baukastens.

Um diese Strategie konsequent umsetzen zu können, haben wir damit begonnen, alle Prozesse im sogenannten Business Process Network (BPN) weltweit transparent in einer Dokumentationssprache und in einem Ordnungsrahmen zu beschreiben. 2013 wurde dieser Ordnungsrahmen erstmals verbindlich im Management-System verankert.

Gesamtaussage der Konzernleitung zur Geschäftsentwicklung

Das Geschäftsjahr 2013 ist im ZF-Konzern mit einem Umsatzanstieg um 8 % auf 16.837 Mio. € und einer Verbesserung des Ergebnisses nach Steuern von 330 Mio. € auf 462 Mio. € positiv verlaufen. Neue Werke in den USA und China, eine hohe Nachfrage nach Produkten der Pkw-Antriebs- und Fahrwerktechnik und eine gute Nutzfahrzeugkonjunktur im zweiten Halbjahr haben dem Geschäft von ZF starke Impulse verliehen. Im Bereich der Industrietechnik mussten bedingt durch Marktschwächen im Windkraftgeschäft und der Baumaschinenindustrie Umsatzrückgänge hingenommen werden. Insgesamt verlief die Geschäftsentwicklung in den Marktregionen sehr unterschiedlich.

In den verschiedenen Marktsegmenten ist eine stark zunehmende Volatilität zu beobachten. Dies führte 2013 zu Mehrkosten durch nachfragebedingte Über- bzw. Unterauslastungen an den ZF-Standorten. Zur Bewältigung dieser Schwankungen arbeiten wir intensiv an neuen, flexiblen Lösungen sowohl durch neue Arbeitszeitmodelle als auch durch Nutzung von Synergien im Konzernverbund.

Mit Investitionen von 954 Mio. € allein in Sachanlagen und hohen Vorleistungen wurde durch weiteren Ausbau der Produktionskapazitäten der positiven weltweiten Marktresonanz auf die ZF-Produkte Rechnung getragen. Für den weiteren Markterfolg ist es für ZF entscheidend, die Technologie- und Kostenführerschaft anzustreben und durch Verbesserung der Ertragsstärke in allen Prozessen die unabdingbare finanzielle Unabhängigkeit zu sichern.

Die konservative Bilanzierungs- und Finanzierungspolitik des ZF-Konzerns äußert sich in soliden Kennzahlen der Bilanz, nicht zuletzt in der Eigenkapitalquote von 35 %. Vor dem Hintergrund der stabilen Liquiditäts- und Finanzierungsbasis sowie des im Ergebnis guten Geschäftsverlaufs wird die wirtschaftliche Lage insgesamt positiv beurteilt.

EREIGNISSE NACH ABLAUF DES GESCHÄFTSJAHRES

Nach Ablauf des Geschäftsjahres 2013 sind keine Ereignisse eingetreten, die für den Jahresabschluss des ZF-Konzerns von wesentlicher Bedeutung sind.

RISIKOMANAGEMENT

Als international agierender Konzern wird ZF mit einer Vielzahl von Risiken konfrontiert, die sich aufgrund der anhaltenden Komplexität der weltweiten Absatz- und Beschaffungsmärkte ergeben. Das Risikomanagementsystem von ZF ermöglicht einen systematischen und transparenten Umgang mit Risiken und trägt zur Wertsteigerung des Unternehmens bei, in dem Risikopotenziale aufgedeckt und Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können.

Die Geschäftsführung bzw. Leitungsteams aller rechtlich selbstständigen Unternehmenseinheiten innerhalb der ZF-Gruppe haben ein Risikomanagementsystem nach konzernweit einheitlichen Vorgaben etabliert. Ziel ist es, eine wertorientierte Risikokultur zu fördern und die Gefahren von Wertverlusten aus unternehmerischen Aktivitäten rechtzeitig zu erkennen. So können Risiken mit Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wirtschaftlich vertretbar gehalten werden.

Vorstand und Aufsichtsrat werden zeitnah und strukturiert über die aktuelle Risikosituation informiert.

Die Verantwortlichkeit für den Risikomanagementprozess liegt bei den einzelnen rechtlich selbstständigen Unternehmenseinheiten und Divisionen. Berichtet werden laut interner Konzernrichtlinie Qualitätsrisiken, Beschaffungsrisiken, Absatzrisiken, Restrukturierungs-/Standortrisiken und Übrige Risiken. Meldepflichtig sind bestandsgefährdende Risiken, die zur Zahlungsunfähigkeit oder dem Verlust von >50 % des Stammkapitals führen können, sowie Risiken mit einer Schadenshöhe von mindestens 1 Mio. € bezogen auf das Operative Ergebnis und einer Eintrittswahrscheinlichkeit größer 25 %. Auch Cash-wirksame Risiken, die diese Meldegrenze überschreiten, sind Bestandteil des Risikoberichts. Letztere fließen unmittelbar in den Planungsprozess ein.

Chancen im ZF-Risikomanagementsystem sind dann einzubeziehen, wenn sie in einem unmittelbaren sachlichen Zusammenhang zu einem Risiko stehen.

Darauffolgend werden geeignete Maßnahmen zur Vermeidung, Reduzierung oder Verlagerung der ermittelten Risiken eingeleitet, was das Eintreten einzelner Risiken jedoch nicht ausschließt.

Die Risikoberichterstattung an den Konzern erfolgt einmal pro Quartal. Die Top-Risiken und Top-Chancen werden zentral vom Konzerncontrolling ermittelt und in den vierteljährlichen Risikobericht aufgenommen. Die Wesentlichkeitsgrenze hierfür beträgt konzernweit 10 Mio. €. Im monatlichen Forecast werden Risiken mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit größer als 75 % berücksichtigt.

Finanzwirtschaftliche Risiken

Eine zentrale Aufgabe ist die Koordination des Finanzbedarfs innerhalb des Konzerns, um die finanzielle Unabhängigkeit des Konzerns sicherzustellen. Dazu werden die Konzernfinanzierung optimiert und die finanzwirtschaftlichen Risiken begrenzt. Im Rahmen des Risikomanagements werden Kurs-, Währungs-, Ausfall-, Zinsänderungs- und Liquiditätsrisiken sowie andere wesentliche Risiken zentral überwacht und gesteuert.

Derivative Finanzinstrumente werden ausschließlich zur Absicherung bestehender Grundgeschäfte oder geplanter Transaktionen eingesetzt. Der Abschluss von Sicherungsgeschäften erfolgt nach konzerneinheitlichen Richtlinien und unterliegt einer strengen Überwachung, die insbesondere durch eine strikte Funktionstrennung in Handel, Abwicklung und Kontrolle gewährleistet ist.

- **Ausfallrisiko**
  Das Ausfallrisiko bezeichnet das Risiko, dass Vertragspartner im Bereich der Geldanlagen, Finanzforderungen sowie der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ihren Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen. Hierzu werden die Vertragspartner sowie Außenstände und Ausfallrisiken fortlaufend überwacht. Fallweise werden Warenkreditversicherungen abgeschlossen.

  Zur Reduzierung des Ausfallrisikos bei Geldanlagen werden sämtliche Finanzgeschäfte nur mit Banken erstklassiger Bonität im Rahmen festgelegter Limits getätigt.

- **Liquiditätsrisiko**
  Um jederzeit die Zahlungsfähigkeit sowie die finanzielle Flexibilität des Konzerns sicherstellen zu können, hält der Konzern auf Basis mehrjähriger Finanz- und kurzfristiger Liquiditätsplanungen ausreichend liquide Mittel und Kreditlinien vor. Im Rahmen des konzernweiten Cash-Poolings werden die liquiden Mittel zentral koordiniert und bedarfsgerecht an die Konzerngesellschaften weitergeleitet. Das Risiko, dass der Konzern seinen Verpflichtungen aus finanziellen Schulden nicht nachkommen kann, wird als gering eingestuft.

- **Währungsrisiko**
  Zur Begrenzung des Risikos aus Zahlungsströmen, insbesondere des US-Dollars, wurde eine konzerneinheitliche Richtlinie für das Devisenmanagement entwickelt.

  Im ZF-Konzern erfolgen Sicherungsmaßnahmen für geplante Fremdwährungsumsätze aus dem Seriengeschäft im Rahmen vorgegebener Sicherungsreichweiten und innerhalb festgelegter Höchstgrenzen. Für Projektgeschäfte werden Einzelabsicherungen durchgeführt.

  Zum 31. Dezember 2013 bestehen derivative Finanzinstrumente in Höhe von 20 Mio. € mit einem Nominalvolumen von 731 Mio. €. Diese sind mit Grundgeschäften hinterlegt.

  Translationsrisiken, die bei der Bewertung von Bilanzbeständen aus der Umrechnung von Fremdwährungspositionen entstehen, werden nicht abgesichert.

- **Zinsänderungsrisiko**
  Das Zinsänderungsrisiko bezeichnet das Risiko, dass der beizulegende Zeitwert oder künftige Cashflows von Finanzverbindlichkeiten oder Geldanlagen aufgrund von Marktzinsänderungen schwanken.

  Für die Steuerung werden Zinsanalysen erstellt. Das Zinsänderungsrisiko wird fallweise durch feste Zinsvereinbarungen abgesichert.

- **Kursrisiko aus Wertpapieren**
  Das Kursrisiko bezeichnet das Risiko, dass der beizulegende Zeitwert der Wertpapiere sinkt.

  Bei den Investitionen in Wertpapiere handelt es sich im Wesentlichen um Anlagen in verzinsliche Wertpapiere, Aktien und alternative Investments. Aus dieser Diversifizierung ergibt sich eine grundsätzliche Risikoreduzierung, die eine Voraussetzung zur möglichst schwankungsarmen und kontinuierlichen Wertsteigerung ist.

Soweit erhältlich und wirtschaftlich sinnvoll, bestehen für definierte Schadensfälle und Haftungsrisiken wie in den Vorjahren zentral gesteuerte Versicherungsprogramme. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um branchenübliche Haftpflicht- und Sachversicherungen. Umfang und Höhe der Versicherungsdeckungen werden permanent auf Angemessenheit analysiert.

Der Wirtschaftsprüfer überprüft und beurteilt das Risikofrüherkennungssystem der ZF Friedrichshafen AG regelmäßig auf Ordnungsmäßigkeit. Die interne Revision überwacht zudem regelmäßig die Effizienz der Arbeits- und Prozessabläufe unter Risikogesichtspunkten und unterbreitet Vorschläge zur Verbesserung des Risikomanagementsystems.

PROGNOSE-, CHANCEN- UND RISIKOBERICHT

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Die Eurozone hat nach der rezessiven Entwicklung der Jahre 2012 und 2013 gute Chancen, sich im nächsten Jahr positiv zu entwickeln. Die Lokomotiven des Wachstums dürften wieder Deutschland und Großbritannien sein. Frankreich, Italien und Spanien stabilisieren sich nach schwierigen Zeiten und sollten ein schwaches Wachstum erreichen. Für die deutsche Wirtschaft markierte das vierte Quartal 2013 offenbar den Beginn eines leichten Aufschwungs, der bis mindestens Ende 2014 anhalten sollte. Ein starker Wachstumstreiber bleibt weiterhin der private Konsum, gepaart mit einer anziehenden Exportnachfrage, ausgelöst durch die Belebung der Weltwirtschaft. Damit ist auch ein Anziehen der Investitionstätigkeit zu erwarten. Für die USA ist nicht davon auszugehen, dass die Verwerfungen aus dem Jahr 2013 mit Ausgabenkürzungen und Government Shutdown die moderat aufwärts gerichtete Konjunkturentwicklung signifikant abbremsen werden. Zudem deutet sich eine Erholung des Immobilienmarktes an und es kommen vermehrt positive Signale aus dem Arbeitsmarkt. Auch wenn es erste Signale der US-Notenbank (FED) für eine etwas weniger expansive Geldpolitik gibt, ist davon auszugehen, dass die USA ihre derzeitig ansprechende Entwicklung fortsetzen können. In China setzt sich die seit Mitte 2013 zu beobachtende konjunkturelle Aufwärtsbewegung fort, wenngleich nicht damit zu rechnen ist, dass der Anstieg der gesamtwirtschaftlichen Aktivität die Dynamik früherer Aufschwünge erreicht. Die chinesische Regierung setzt vermehrt auf nachhaltigere Wachstumsraten. Die Regierung vermeidet bewusst Konjunkturstützungsmaßnahmen und nimmt stattdessen strukturelle Reformen in Angriff, um die Basis der chinesischen Volkswirtschaft hin zu mehr Konsum und Dienstleistung auszurichten. In Japan hat die weitere Aufhellung des Klimas in der Industrie die Regierung zu der Ankündigung veranlasst, die lange geplante Mehrwertsteuererhöhung ab dem 1. April 2014 umzusetzen. Dies könnte bis dahin Vorzieheffekte verursachen und den Konsum stimulieren, trägt aber danach zu einer Nachfragedämpfung bei. Da sich voraussichtlich auch die Abwertung des Yens nicht fortsetzen wird, werden Wachstumsimpulse aus dem Export nur durch die allgemeine weltweite Nachfragebelebung erwartet.

Generell zeigen die Indikatoren für das Wirtschaftsklima tendenziell nach oben. Damit steht die Weltwirtschaft im Jahr 2014 unter besseren Vorzeichen als im abgelaufenen Geschäftsjahr.

Branchen

Pkw und leichte Nutzfahrzeuge

Nach der verhaltenen Entwicklung der Fahrzeugproduktion im Jahr 2013 ist für das laufende Geschäftsjahr eine Belebung der Nachfrage und Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen zu erwarten. Die aktuellen Prognosen deuten auf ein weltweites Produktionswachstum von 4 % auf 87 Mio. Fahrzeuge hin. Außer Japan, für das bei stabilem Inlandsmarkt und zu erwartenden sinkenden Exporten (Wachstum vor allem in Transplants) ein Produktionsrückgang zu erwarten ist, entwickeln sich alle anderen Regionen steigend. Wiederum dürfte sich China mit einem Anstieg um 10 % deutlich vom Durchschnitt abheben, auch für Indien ist ein Produktionswachstum in ähnlicher Größenordnung zu erwarten. Nordamerika sollte in einem wieder positiveren wirtschaftlichen Umfeld an den seit mehreren Jahren anhaltenden positiven Trend anknüpfen können und ein Wachstum von 4 % erreichen. Eine zunehmende Lokalisierung der Fahrzeughersteller stützt hier das Produktionsvolumen. Für Westeuropa ist nach zwei Jahren mit sinkenden Produktionszahlen bei wieder anziehender Nachfrage und stabilen Exporten mit einem Wachstum der Fahrzeugproduktion um 4 % auf über 14 Mio. Fahrzeuge zu rechnen.

Schwere Nutzfahrzeuge

Von dem sich belebenden wirtschaftlichen Umfeld sollte auch die Nutzfahrzeugkonjunktur profitieren können, man erwartet einen Anstieg der weltweiten Nutzfahrzeugproduktion um 3 %. Ein überproportionales Wachstum deutet sich dabei nach dem Rückgang im Vorjahr in Nordamerika an, die Ausbringung dürfte bei positiveren Wirtschaftsdaten um 8 % auf 500.000 Einheiten steigen.

Südamerika hat das Potenzial für erneutes Wachstum. Man rechnet mit einem Anstieg um 6 % und befindet sich damit wieder auf einem stabilen Wachstumspfad nach den durch Emissionsregulierung und Vorzieheffekten beeinflussten Vorjahren. Für China wird ein weiterer Ausbau der Nutzfahrzeugproduktion um 3 % erwartet. Der Anstieg liegt damit unterhalb der Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts. Hier sind zu erwartende Produktivitätssteigerungen im Transportsektor die Ursache. Indien sollte nach zwei Jahren Krise und einem kumulierten Rückgang um 36 % ebenso wieder ein spürbares Wachstum allerdings auf niedrigem Niveau zeigen. Problematisch stellt sich die Lage in Europa dar. Hier müssen die Folgen des Vorkaufeffekts Euro-6 verkraftet werden. In einem eigentlich positiveren wirtschaftlichen Umfeld im Vergleich zu 2013 mit anziehenden Indikatoren sowie steigenden Transportbedarfen fehlen insbesondere in den ersten Monaten in der Produktion die ins Jahr 2013 vorgezogenen Fahrzeuge. Damit ist – konservativ – mit einem Rückgang der Produktion um 5 % bis 6 % zu rechnen.

Arbeitsmaschinen

Für die Bereiche der Arbeitsmaschinen, also Baumaschinen und Landtechnik, wird im Zuge der dynamischeren Wirtschaftsentwicklung ein konjunkturell positives Umfeld erwartet. Beide Branchen dürften im weltweiten Maßstab eine Wachstumsperspektive in der Größenordnung um 4 % realisieren. Dabei zeigt die aktuelle Einschätzung für die Baumaschinenproduktion in allen Regionen nach oben. Das größte Wachstumspotenzial mit einem Anstieg um 8 % ist im Zuge der Großereignisse in Südamerika zu sehen, gefolgt von China mit einem Anstieg der Baumaschinenproduktion um 6 %. Europa und Nordamerika sollten nach der schwachen Entwicklung im Vorjahr die Talsohle durchschritten haben und wieder auf den Wachstumspfad von 3 % einschwenken können. Ein ähnliches Bild zeichnet sich in der Landtechnik ab. Hier ist für alle Regionen ein Produktionsanstieg um 2 % bis 3 % vorhergesagt. Abweichungen von diesem generellen Trend zeigen nur Südamerika und Indien. Nach dem starken Anstieg um 9 % im Vorjahr wird in Südamerika ein Rückgang um 2 % erwartet. In Indien, dem größten Landmaschinenmarkt der Welt, wird mit einer durchgreifenden Erholung und einem Wachstum um 9 % gerechnet.

Chancen und Risiken

Für die weitere Entwicklung des ZF-Konzerns gibt es sowohl Chancen als auch Risiken. Zunehmende regulatorische Eingriffe, insbesondere politische Forderungen zur Reduzierung des CO_2-Ausstoßes, führen zu einem forcierten Technologiewandel in Richtung Effizienz und Ressourcenschonung. Daraus ergeben sich für ZF mit der starken Technologieposition in der Antriebs- und Fahrwerktechnik große Chancen. So wird die hohe Nachfrage nach effizienten Getrieben, Achsgetrieben und Antriebskomponenten vor allem in Fahrzeugen der oberen Mittelklasse und Oberklasse zu einem weiteren Umsatzanstieg in der Pkw-Antriebstechnik führen. Maßgebliche Treiber werden hier die Märkte in Asien und den USA sein. Die Umsetzung bzw. Weiterentwicklung zentraler Projekte in der Division Pkw-Fahrwerktechnik, wie z. B. die aktive Hinterachskinematik AKC, im Zusammenhang mit der mechatronischen Strategie werden zur guten Performance dieser Division beitragen.

Im Bereich der Nutzfahrzeugtechnik werden sich 2014 Chancen durch neue Aufträge aus Asien und Russland bieten, wo sich unsere Produkte immer mehr zu einem Standard z. B. im Stadtbusbereich speziell in den Megacities entwickeln. Speziell in China wird nicht zuletzt durch verstärkte Aktivitäten neben dem Premiumsegment auch im Volumenmarkt die dortige Präsenz ausgebaut und gefestigt. Die Division Industrietechnik ist mit ihrem heterogenen Produktprogramm auf vielen Märkten aktiv. Zahlreiche Neuprojekte im Landmaschinengeschäft und Investitionen in innovative Technologien wie CVT-Getriebe für Baumaschinen sowie die globale Präsenz bieten vielversprechende Potenziale und werden zusätzliches Wachstum für 2014 schaffen. Im Geschäftsfeld Windkraft-Antriebstechnik, in dem auf die massiven Umsatzeinbrüche der letzten Jahre mit umfassenden Optimierungen und Strukturanpassungen reagiert wurde, sind nunmehr deutlich positive Marktsignale zu erkennen. ZF hat gute Aussichten, sich hier als erfolgreicher Getriebelieferant zu etablieren.

Das Geschäftsfeld Elektronische Systeme wird die ZF-Kompetenz durch neue Mechatronik-Lösungen für klassische Produkte sowie E-Mobilität und mehr Effizienz im Fahrzeug stärken und weiter voranbringen.

Im Rahmen der beabsichtigten Ausgliederung und des Verkaufs des Geschäftsfelds Gummi & Kunststoff können sich Chancen für den ZF-Konzern ergeben, die bisher in der Planung nicht berücksichtigt wurden.

Aufgrund der technologisch führenden Position des ZF-Konzerns auf vielen Gebieten ist für 2014 insgesamt eine positive Entwicklung zu erwarten.

Im Vergleich zum Jahr 2013 wird erwartet, dass sich die Risiken im Geschäftsfeld Windkraft-Antriebstechnik aufgrund leichter Markterholung reduzieren.

Absatzrisiken stellen das größte Risiko für Planabweichungen dar. Hier sind insbesondere noch nicht abgeschlossene Preisverhandlungen mit Kunden und Reduzierungen der geplanten Stückzahlen zu nennen. Weiterhin bestehen Beschaffungsrisiken u.a. aufgrund von unvorhergesehenen Logistikkosten und Materialpreisteuerungen. Diese betreffen wie im Vorjahr insbesondere die Division Pkw-Antriebstechnik im Zuge des Hochlaufs des Werks Gray Court (USA). Aus neuen Gewährleistungsverpflichtungen können sich für den Konzern Risiken ergeben, die durch die bilanzierten Gewährleistungsrückstellungen nicht abgedeckt sind.

Darüber hinaus bestehen die zuvor im Abschnitt Risikomanagement erwähnten finanzwirtschaftlichen Risiken.

Mögliche Konsequenzen bei Eintritt der Risiken werden analysiert und beurteilt. Eine Einschätzung der Risiken wird im vierteljährlichen Risikobericht vorgenommen. Die genannten Risiken sind für den ZF-Konzern nicht bestandsgefährdend. Außerdem gewährleistet das Risikomanagementsystem ein frühzeitiges Erkennen und das rechtzeitige Einleiten von Gegenmaßnahmen.

Prognose

Der ZF-Konzern wird 2014 von der positiven Marktentwicklung in den meisten Marktregionen und Branchen profitieren. Zusätzlich werden die 2013 in Betrieb genommenen neuen Standorte ihre Produktion deutlich erhöhen. Der Umsatz des Konzerns wird in der Folge um einen hohen einstelligen Prozentbereich steigen, die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung werden mit einer Quote von 5 % auf dem konstant hohen Niveau bleiben. Der erwartete Stellenaufbau liegt bei ca. 2.000 Mitarbeitern, von denen ca. 500 in Deutschland eingestellt werden. Die geplanten Investitionen in Sachanlagen werden 2014 bei knapp über 1.000 Mio. € liegen. Das Unternehmen rechnet erneut mit einem leicht verbesserten operativen Ergebnis im Verhältnis zu den Umsatzerlösen.

ZF ist auf die Herausforderungen der Zukunft gut vorbereitet. Der Konzern verfügt über ein erfolgreiches Produktportfolio, eine hervorragende Technologieposition und ein weltweites Entwicklungs-, Produktions-, Beschaffungs- und Servicenetzwerk. Die mittelfristigen Marktperspektiven sind positiv. Qualifizierte Mitarbeiter und Partner aus der Zulieferindustrie stellen die Qualität der ZF-Produkte und -Dienstleistungen sicher. Das Unternehmen steht auf einem gesunden finanziellen Fundament.

Damit sich dieser Erfolg in der Zukunft fortsetzt, hat sich der ZF-Konzern in seiner Unternehmensstrategie klare Ziele und Leitplanken gesetzt. Mit einer ausbalancierten globalen Marktdurchdringung, der Kombination von Innovations- und Kostenführerschaft, einer profitablen Diversifikation, der Sicherung der finanziellen Unabhängigkeit und der Positionierung als weltweit attraktiver Arbeitgeber wird es ZF gelingen, den Herausforderungen zu begegnen. Vorstand und Management sind der Überzeugung, damit die richtigen Antworten auf die Megatrends zu geben.

KONZERN ABSCHLUSS

74 KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG 75 KONZERN-GESAMTERGEBNISRECHNUNG 76 KONZERNBILANZ
78 KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG 80 KONZERN-EIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG 82 KONZERN-ANHANG

KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG
der ZF Friedrichshafen AG vom 1. Januar bis 31. Dezember 2013

in Mio. €	Anhang	2013	2012 angepasst*
Umsatzerlöse	1	16.837	15.526
Kosten der umgesetzten Leistung	2	13.912	12.881
Bruttoergebnis vom Umsatz		**2.925**	**2.645**
Forschungs- und Entwicklungskosten	7	836	770
Vertriebskosten		667	659
Verwaltungskosten		675	623
Sonstige Erträge	3	130	123
Sonstige Aufwendungen	4	121	119
Operatives Ergebnis		**756**	**597**
Ergebnis aus at Equity Beteiligungen	5	43	41
Beteiligungsergebnis	5	8	5
Zinserträge	5	36	36
Zinsaufwendungen	5	154	168
Sonstige Finanzerträge	5	86	88
Sonstige Finanzaufwendungen	5	92	69
Finanzergebnis		**–73**	**–67**
Ergebnis vor Ertragsteuern		**683**	**530**
Ertragsteuern	6	221	200
Ergebnis nach Steuern		**462**	**330**
davon Aktionäre der ZF Friedrichshafen AG		437	305
davon Anteile ohne beherrschenden Einfluss		25	25

* Vorjahreswerte angepasst. Erläuterungen im Konzernanhang im Abschnitt „Änderungen von Rechnungslegungsmethoden".

KONZERN-GESAMTERGEBNISRECHNUNG
der ZF Friedrichshafen AG vom 1. Januar bis 31. Dezember 2013

in Mio. €	Anhang	2013	2012 angepasst*
Ergebnis nach Steuern		**462**	**330**
Posten, die zukünftig in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert werden			
Unterschied aus der Währungsumrechnung		−124	−47
Marktbewertung Wertpapiere			
In der laufenden Periode entstandene Verluste (Vorjahr Gewinne)		−2	25
Ergebniswirksame Umbuchungen		3	2
Marktbewertung Cashflow Hedges			
In der laufenden Periode entstandene Gewinne		6	16
Ergebniswirksame Umbuchungen		−4	7
Ertragsteuern		1	−7
Sonstiges Ergebnis aus at Equity Beteiligungen		−11	5
		−131	**1**
Posten, die zukünftig nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert werden			
Versicherungsmathematische Verluste aus Pensionsverpflichtungen		−100	−497
Ertragsteuern		28	143
Sonstiges Ergebnis aus at Equity Beteiligungen		−4	−30
		−76	**−384**
Sonstiges Ergebnis nach Steuern	22	**−207**	**−383**
Gesamtergebnis		**255**	**−53**
davon Aktionäre der ZF Friedrichshafen AG		234	−74
davon Anteile ohne beherrschenden Einfluss		21	21

* Vorjahreswerte angepasst. Erläuterungen im Konzernanhang im Abschnitt „Änderungen von Rechnungslegungsmethoden".

KONZERNBILANZ
der ZF Friedrichshafen AG zum 31. Dezember 2013

Aktiva in Mio. €	Anhang	31.12.2013	31.12.2012 angepasst*
Kurzfristige Vermögenswerte			
Flüssige Mittel		1.143	888
Finanzielle Vermögenswerte	8	35	69
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	9	2.132	1.963
Sonstige Vermögenswerte	10	205	210
Ertragsteuerforderungen		11	20
Vorräte	11	1.735	1.596
		5.261	**4.746**
Vermögenswerte von Veräußerungsgruppen	21	267	0
		5.528	**4.746**
Langfristige Vermögenswerte			
Finanzielle Vermögenswerte	12	1.199	1.132
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	9	50	0
At Equity Beteiligungen	13	347	339
Immaterielle Vermögenswerte	14	856	814
Sachanlagevermögen	15	3.670	3.670
Latente Steuern	6	320	322
		6.442	**6.277**
		11.970	**11.023**

* Vorjahreswerte angepasst. Erläuterungen im Konzernanhang im Abschnitt „Änderungen von Rechnungslegungsmethoden".

Passiva **in Mio. €**	**Anhang**	**31.12.2013**	**31.12.2012 angepasst***
Kurzfristige Schulden			
Finanzielle Schulden	17	185	175
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		1.975	1.513
Sonstige Verbindlichkeiten	18	779	776
Ertragsteuerrückstellungen		28	17
Sonstige Rückstellungen	19	413	456
		3.380	**2.937**
Schulden von Veräußerungsgruppen	21	167	0
		3.547	**2.937**
Langfristige Schulden			
Finanzielle Schulden	17	971	908
Sonstige Verbindlichkeiten	18	185	183
Rückstellungen für Pensionen	20	2.729	2.612
Sonstige Rückstellungen	19	335	385
Latente Steuern	6	38	48
		4.258	**4.136**
Eigenkapital			
Gezeichnetes Kapital	22	500	300
Kapitalrücklage	22	386	586
Gewinnrücklagen [1)]	22	3.153	2.949
Eigenkapitalanteil Aktionäre der ZF Friedrichshafen AG		**4.039**	**3.835**
Anteile ohne beherrschenden Einfluss		126	115
	23	**4.165**	**3.950**
		11.970	**11.023**

* Vorjahreswerte angepasst. Erläuterungen im Konzernanhang im Abschnitt „Änderungen von Rechnungslegungsmethoden".

1) Davon entfallen auf Veräußerungsgruppen 2 Mio. €.

KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG
der ZF Friedrichshafen AG vom 1. Januar bis 31. Dezember 2013

in Mio. €	Anhang	2013	2012 angepasst*
Ergebnis vor Ertragsteuern		683	530
Abschreibungen / Zuschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen		894	883
Erfolgswirksame Veränderung der langfristigen Rückstellungen		−81	−78
Ertragsteuerzahlungen		−187	−132
Ergebnis aus Anlageabgängen		1	−4
Zins- und Beteiligungsergebnis		67	86
Zunahme (Vorjahr Abnahme) der Vorräte		−195	30
Zunahme (Vorjahr Abnahme) der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		−258	65
Abnahme sonstiger Vermögenswerte		3	5
Zunahme sonstiger Schulden		513	31
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit		**1.440**	**1.416**
Auszahlungen für Investitionen in			
immaterielle Vermögenswerte		−232	−207
Sachanlagen		−954	−1.025
Beteiligungsunternehmen		−2	−6
Wertpapiere		−50	−8
Finanzforderungen		−10	−75
Einzahlungen aus Abgängen von			
immateriellen Vermögenswerten		8	8
Sachanlagen		28	39
Beteiligungsunternehmen		2	4
Wertpapieren		1	8
Finanzforderungen		0	39
Einzahlungen aus dem Verkauf von konsolidierten Unternehmen		0	17
Erhaltene Dividenden		25	7
Erhaltene Zinsen		32	35
Cashflow aus der Investitionstätigkeit		**−1.152**	**−1.164**

in Mio. €	Anhang	2013	2012 angepasst*
Auszahlungen von Dividenden an Aktionäre der ZF Friedrichshafen AG		−30	−30
Auszahlungen von Dividenden an die Inhaber von Anteilen ohne beherrschenden Einfluss		−20	−25
Auszahlungen für die Tilgung von Finanzschulden		−161	−611
Einzahlungen aus der Aufnahme von Finanzschulden		243	667
Einzahlungen aus Kapitalerhöhungen durch Inhaber von Anteilen ohne beherrschenden Einfluss		3	0
Gezahlte Zinsen		−48	−55
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit		**−13**	**−54**
Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelfonds		**275**	**198**
Finanzmittelfonds zu Beginn des Geschäftsjahres		888	693
Änderungen des Finanzmittelfonds aus Konsolidierungskreisveränderungen		13	3
Wechselkursbedingte Änderungen des Finanzmittelfonds		−33	−6
Finanzmittelfonds am Ende des Geschäftsjahres	24	**1.143**	**888**

* Vorjahreswerte angepasst. Erläuterungen im Konzernanhang im Abschnitt „Änderungen von Rechnungslegungsmethoden".

KONZERN-EIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG
der ZF Friedrichshafen AG vom 1. Januar 2012 bis 31. Dezember 2013

in Mio. €	Anhang	Gezeichnetes Kapital	Kapital-rücklage
01.01.2012		**300**	**586**
Änderungen von Rechnungslegungsmethoden*			
01.01.2012 (angepasst*)		**300**	**586**
Ergebnis nach Steuern			
Sonstiges Ergebnis nach Steuern			
Gesamtergebnis			
Gewinnausschüttung			
Veränderung des Konsolidierungskreises			
31.12.2012		**300**	**586**
Ergebnis nach Steuern			
Sonstiges Ergebnis nach Steuern			
Gesamtergebnis			
Gewinnausschüttung			
Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln		200	−200
Veränderung des Konsolidierungskreises			
31.12.2013		**500**	**386**

* Vorjahreswerte angepasst. Erläuterungen im Konzernanhang im Abschnitt „Änderungen von Rechnungslegungsmethoden“.

Gewinnrücklagen					Eigenkapital-anteil Aktionäre der ZF Friedrichs-hafen AG	Anteile ohne beherrschen-den Einfluss	Konzern-Eigenkapital
Erwirt-schaftetes Konzern-Eigenkapital	Unterschied aus der Währungs-umrechnung	Markt-bewertung Wertpapiere	Markt-bewertung Cashflow Hedges	Versicherungs-mathematische Gewinne und Verluste			
							22
2.875	**132**	**19**	**−12**	**45**	**3.945**	**155**	**4.100**
					0	−36	−36
2.875	**132**	**19**	**−12**	**45**	**3.945**	**119**	**4.064**
305					305	25	330
	−38	23	20	−384	−379	−4	−383
305	**−38**	**23**	**20**	**−384**	**−74**	**21**	**−53**
−30					−30	−25	−55
−5	−1				−6		−6
3.145	**93**	**42**	**8**	**−339**	**3.835**	**115**	**3.950**
437					437	25	462
	−130	1	2	−76	−203	−4	−207
437	**−130**	**1**	**2**	**−76**	**234**	**21**	**255**
−30					−30	−20	−50
					0	3	3
					0	7	7
3.552	**−37**	**43**	**10**	**−415**	**4.039**	**126**	**4.165**

KONZERNANHANG
der ZF Friedrichshafen AG

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, Graf-von-Soden-Platz 1.

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 aufgegliedert 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 25. Februar 2014 zur Weitergabe an den Aufsichtsrat freigegeben.

Der zum 31. Dezember 2013 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 eingestuften Veräußerungsgruppe 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, soweit er sich zuverlässig ermitteln lässt.

Anwendung der IFRS

Die ZF Friedrichshafen AG macht als nicht kapitalmarktorientiertes Unternehmen von dem Wahlrecht nach § 315a 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 § 315a HGB anzuwendenden Vorschriften.

Im Geschäftsjahr 2013 wurden folgende geänderte und neue Standards und Interpretationen erstmals beachtet:

- Änderung des IFRS 7 „Finanzinstrumente: Angaben“
- IFRS 10 „Konzernabschlüsse“ (vorzeitige Anwendung)
- IFRS 11 „Gemeinsame Vereinbarungen“ (vorzeitige Anwendung)
- IFRS 12 „Angaben über das Engagement bei anderen Unternehmen“ (vorzeitige Anwendung)
- Änderungen IFRS 10, IFRS 12 und IAS 27 „Investmentgesellschaften“ (vorzeitige Anwendung)
- Änderung des IFRS 10 bis 12 „Übergangsbestimmungen“ (vorzeitige Anwendung)

- IFRS 13 „Bemessung des beizulegenden Zeitwerts“
- Änderung des IAS 1 „Darstellung des Abschlusses“
- Änderung des IAS 12 „Ertragsteuern“
- Änderung des IAS 19 „Leistungen an Arbeitnehmer“
- IAS 27 „Einzelabschlüsse“ (vorzeitige Anwendung)
- IAS 28 „Anteile an assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen“ (vorzeitige Anwendung)
- IAS 36 „Wertminderung von Vermögenswerten“ (vorzeitige Anwendung)
- IFRIC 20 „Abraumkosten in der Produktionsphase einer über Tagebau erschlossenen Mine“
- Verbesserungen zu IFRS 2009 bis 2011

Die Änderung des IFRS 7 führt zu neuen Angabepflichten im Falle der Saldierung von finanziellen Vermögenswerten und Schulden. Als ergänzende Pflichtangabe sind künftig tabellarisch Brutto- und Nettobeträge aus der bilanziellen Saldierung sowie Beträge für bestehende Saldierungsrechte, die allerdings nicht den bilanziellen Saldierungskriterien genügen, anzugeben.

IFRS 10 ersetzt die Konsolidierungsvorschriften in IAS 27 und SIC-12 und ist retrospektiv anzuwenden. Auf Einzelabschlüsse anzuwendende Vorschriften verbleiben unverändert in IAS 27. Im Mittelpunkt von IFRS 10 steht die Einführung eines einheitlichen Konsolidierungsmodells für sämtliche Unternehmen, welches auf die Beherrschung des Tochterunternehmens durch das Mutterunternehmen abstellt. Das Konzept der Beherrschung ist damit sowohl auf Mutter-Tochter-Verhältnisse, die auf Stimmrechten basieren, als auch auf Mutter-Tochter-Verhältnisse, die sich aus anderen vertraglichen Vereinbarungen ergeben, anzuwenden. Folglich ist das Konzept der Beherrschung künftig auch auf Zweckgesellschaften anzuwenden, deren Konsolidierung gegenwärtig nach dem sogenannten Risks-and-Rewards-Konzept erfolgt. Die Änderung hatte keine Auswirkung auf den Konsolidierungskreis des ZF-Konzerns.

IFRS 11 geht aus dem Projekt „Joint Ventures“ hervor und ersetzt IAS 31. Mit Aufhebung von IAS 31 wurde die Quotenkonsolidierung abgeschafft. Zu berücksichtigen sind parallele Änderungen der Terminologie und der Klassifizierung, so dass nicht zwingend alle gegenwärtig nach der Quotenkonsolidierung einbezogenen Gemeinschaftsunternehmen künftig nach der Equity-Methode zu bilanzieren sind. Die Anwendung der Equity-Methode erfolgt gemäß den Vorschriften des um Folgeänderungen angepassten IAS 28. Bisher wurde das Gemeinschaftsunternehmen ZF Lenksysteme GmbH mit seinen Tochterunternehmen im Wege der Quotenkonsolidierung in den Konzernabschluss der ZF Friedrichshafen AG einbezogen. Ab dem 1. Januar 2013 wird der Teilkonzern at Equity bilanziert, wodurch sich die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des ZF-Konzerns erheblich verändert hat. Die Methodenänderung wurde retrospektiv durchgeführt. Die Auswirkungen auf den ZF-Konzern sind im Abschnitt „Änderungen von Rechnungslegungsmethoden“ dargestellt. Auf eine Darstellung der angepassten Bilanzwerte zum 1. Januar 2012 wurde aus Wesentlichkeitsgründen verzichtet. Die Anpassungen zum 1. Januar 2012 sind mit denen zum 31. Dezember 2012 vergleichbar.

IFRS 12 führt die Angaben zu IAS 27 bzw. IFRS 10, IAS 31 bzw. IFRS 11 und IAS 28 in einen Standard zusammen. Darüber hinaus wurden neue Angaben zu in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen eingeführt.

Die Neuregelung zu IFRS 10, IFRS 12 und IAS 27 bestimmt, dass Investmentgesellschaften vom Anwendungsbereich der Konsolidierungsvorschriften des IFRS 10 ausgenommen werden und grundsätzlich alle von ihnen beherrschten Beteiligungen erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewerten müssen. Eine Ausnahme sollen Beteiligungen an Tochterunternehmen bilden, die für die Investmentgesellschaft Dienstleistungen erbringen; diese sind unverändert nach den Bestimmungen des IFRS 10 zu konsolidieren. Ist das Mutterunternehmen einer Investmentgesellschaft selbst keine Investmentgesellschaft, muss es alle von der Investmentgesellschaft beherrschten Unternehmen in seinem Konzernabschluss konsolidieren. Die Änderung hatte keine Auswirkung auf die Einbeziehung der gehaltenen Anteile an Spezialfonds in den Konzernabschluss, da die ZF Friedrichshafen AG keine Investmentgesellschaft ist.

Mit den Übergangsbestimmungen der IFRS 10 bis 12 wurde die Beschränkung der anzugebenden angepassten Vergleichszahlen auf die bei Erstanwendung unmittelbar vorangegangene Vergleichsperiode angepasst. Weiterhin wurde die Angabepflicht von vergleichenden Informationen zu unkonsolidierten strukturierten Gesellschaften bei Erstanwendung des IFRS 12 gestrichen.

Mit IFRS 13 wurde das Projekt eines einheitlichen übergreifenden Bewertungsstandards abgeschlossen. Der Standard regelt, wie zum Fair Value zu bewerten ist, sofern ein anderer IFRS die Fair Value-Bewertung (oder Fair Value-Angabe) vorschreibt. Es gilt eine neue Fair Value-Definition, die den Fair Value als Veräußerungspreis einer tatsächlichen oder hypothetischen Transaktion zwischen beliebigen unabhängigen Marktteilnehmern unter marktüblichen Bedingungen charakterisiert. Der Standard gilt nahezu allumfassend, lediglich IAS 17 und IFRS 2 sind ausgenommen. Während für Finanzinstrumente der Umfang dieser Vorschriften nahezu unverändert bleibt, ist dies für andere Sachverhalte (z. B. Investmentimmobilien, immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen) nunmehr umfassender bzw. präziser geregelt. Hinsichtlich der Finanzinstrumente ist nunmehr der Einbezug von Markt- und Kreditrisikoeffekten in den Fair Value auf saldierter Ebene eines Portfolios möglich, wenn deren Zusammenhang nachweisbar ist. Die aus IFRS 7 bekannte 3-stufige Fair Value-Hierarchie ist übergreifend anzuwenden. Bei „sinkenden Marktaktivitäten“ (bisher „inaktive Märkte“) sind nun zwei Prüfschritte durchzuführen, nämlich ob (a) Handelsaktivitäten nachgelassen haben und (b) daraufhin tatsächliche Transaktionen nicht marktgerecht waren – erst wenn beides gegeben ist, darf vom Marktpreis abgewichen werden. Aus der erstmaligen Anwendung des IFRS 13 ergaben sich keine wesentlichen Auswirkungen auf die Bewertung der Vermögensgegenstände und Schulden des ZF-Konzerns.

Die Änderungen des IAS 1 führen zu einer geänderten Gruppierung der im sonstigen Ergebnis dargestellten Posten. Dabei sind Bestandteile, für die künftig eine erfolgswirksame Umgliederung vorgesehen ist, gesondert von Bestandteilen, die im Eigenkapital verbleiben, darzustellen. Diese Änderung betrifft allein die Darstellung der Gesamtergebnisrechnung und hat keine Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des ZF-Konzerns.

Die Änderung des IAS 12 bezieht sich im Wesentlichen auf die Berechnung latenter Steuern für als Finanzinvestitionen gehaltene Immobilien, die gemäß IAS 40 mit dem beizulegenden Zeitwert bewertet werden. Da im Konzernabschluss keine derartigen Vermögenswerte ausgewiesen werden, hat die erstmalige Beachtung dieser Änderung keinen Einfluss auf die Berechnung der latenten Steuern im ZF-Konzern.

Das IASB hat den IAS 19 umfassend überarbeitet. Die vorgenommenen Anpassungen reichen von grundlegenden Änderungen, wie der Ermittlung von erwarteten Erträgen aus dem Planvermögen und der Aufhebung der Korridormethode, bis zu bloßen Klarstellungen und Umformulierungen. Der ZF-Konzern erfasst bereits die versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste erfolgsneutral im Eigenkapital. Auswirkungen haben sich auf die Ermittlung der erwarteten Erträge aus Planvermögen und deren Ausweis in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung und die Bilanzierung von Aufstockungsbeträgen aus Altersteilzeitverpflichtungen ergeben. Aufstockungsbeträge, die bisher bei Verpflichtungsbeginn in voller Höhe aufwandswirksam zurückgestellt wurden, werden nunmehr ratierlich angesammelt. Die Änderungen haben keinen wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des ZF-Konzerns genommen. Auf eine Darstellung der angepassten Bilanzwerte zum 1. Januar 2012 wurde insoweit verzichtet.

Mit der Änderung des IAS 36 sollen unerwünschte Folgewirkungen auf die Angabepflichten aus der Einführung des IFRS 13 beseitigt werden. Ferner werden Angaben zum erzielbaren Betrag für Vermögenswerte oder zahlungsmittelgenerierende Einheiten, für welche in der Berichtsperiode eine Wertberichtigung erfasst oder rückgängig gemacht wurde, gefordert. Die Änderung führt lediglich zu ergänzenden Angaben und hat keine Auswirkung auf die Bilanzierung im ZF-Konzern.

Bei den Verbesserungen zu IFRS 2009 bis 2011 handelt es sich um einen Sammelstandard, der im Mai 2012 veröffentlicht wurde und Änderungen in verschiedenen IFRS zum Gegenstand hat. Nachfolgend werden die Änderungen dargestellt, die auf den ZF-Konzern eine Auswirkung haben können:

- IAS 1: Klarstellung des Unterschieds zwischen freiwilligen zusätzlichen Vergleichsinformationen und vorgeschriebenen Vergleichsinformationen, welche in der Regel die vorangegangene Berichtsperiode umfassen;
- IAS 16: Klarstellung, dass wesentliche Ersatzteile und Wartungsgeräte, die als Sachanlagen qualifiziert sind, nicht unter die Anwendungsbestimmungen für Vorräte fallen;
- IAS 32: Klarstellung, dass Ertragsteuern auf Ausschüttungen an Inhaber von Eigenkapitalinstrumenten unter die Anwendungsbestimmungen des IAS 12 Ertragsteuern fallen.

Das IASB hat die folgenden Standards und Interpretationen verabschiedet, die von der Europäischen Union bereits in europäisches Recht übernommen wurden, aber noch nicht verpflichtend anzuwenden sind. Eine vorzeitige Anwendung erfolgte nicht.

- Änderung des IAS 32 „Finanzinstrumente: Darstellung“ (verpflichtende Anwendung für Geschäftsjahre ab 1. Januar 2014)
- IAS 39 „Finanzinstrumente“ (verpflichtende Anwendung für Geschäftsjahre ab 1. Januar 2014)

Die Änderung des IAS 32 konkretisiert die Regelungen zur Saldierung von finanziellen Vermögenswerten und Schulden. Eine Änderung des bestehenden Saldierungsprinzips erfolgt damit jedoch nicht. Aus der Klarstellung der Kriterien „zeitgleiches Settlement“ und „jederzeitiges Recht zur Aufrechnung“ kann sich eine Änderung der Bilanzierungspraxis nur ergeben, falls IAS 32 bislang unterschiedlich ausgelegt wurde. Die Klarstellung wird zu keiner Änderung der Bilanzierung im ZF-Konzern führen.

IAS 39 wurde dahingehend geändert, dass unter bestimmten Voraussetzungen die Fortführung der Sicherungsbilanzierung in Fällen, in denen als Sicherungsinstrument designierte Derivate aufgrund gesetzlicher oder aufsichtsrechtlicher Bestimmungen auf eine zentrale Clearingstelle übertragen werden (Novation), ermöglicht wird.

Weiterhin wurden folgende Standards und Interpretationen bereits durch das IASB verabschiedet, allerdings erfolgte noch keine Übernahme durch die Europäische Union. Die ZF Friedrichshafen AG wird diese Standards, mit Ausnahme der Änderungen von IFRS 10 bis 12, nicht vorzeitig anwenden:

- IFRS 9 „Finanzinstrumente“ (verpflichtende Anwendung für Geschäftsjahre ab 1. Januar 2015)
- Änderung des IAS 19 „Leistungen an Arbeitnehmer“ (verpflichtende Anwendung für Geschäftsjahre ab 1. Juli 2014)
- IFRIC 21 „Abgaben“ (verpflichtende Anwendung für Geschäftsjahre ab 1. Januar 2014)
- Verbesserungen zu IFRS 2010 bis 2012 (verpflichtende Anwendung für Geschäftsjahre ab 1. Juli 2014)
- Verbesserungen zu IFRS 2011 bis 2013 (verpflichtende Anwendung für Geschäftsjahre ab 1. Juli 2014)

IFRS 9 beinhaltet Neuregelungen zur Klassifizierung und Bewertung von finanziellen Vermögenswerten und finanziellen Verbindlichkeiten und soll den bisherigen IAS 39 ersetzen. Danach sind finanzielle Vermögenswerte abhängig von ihren jeweiligen Charakteristika und unter Berücksichtigung des Geschäftsmodells oder der Geschäftsmodelle entweder zu fortgeführten Anschaffungskosten oder erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert zu bilanzieren. Eigenkapitalinstrumente sind, im Gegensatz zu den aktuell gültigen Vorschriften, grundsätzlich zum beizulegenden Zeitwert zu bewerten.

Wertschwankungen der Eigenkapitalinstrumente dürfen jedoch auch erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst werden. In diesem Fall würden für Eigenkapitalinstrumente nur bestimmte Beteiligungserträge erfolgswirksam erfasst. Bezüglich der Klassifizierung und Bewertung von finanziellen Verbindlichkeiten werden die bisherigen Regelungen des IAS 39 weitgehend übernommen. Eine Neuerung betrifft die Bilanzierung von finanziellen Verbindlichkeiten, die unter Anwendung der Fair Value-Option als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden. Zukünftig ist der Teil der Fair Value-Änderung, der aus der Änderung des eigenen Kreditrisikos resultiert, im sonstigen Ergebnis und nicht in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung zu erfassen. Eine weitere Änderung bezieht sich auf Verbindlichkeiten aus derivativen Finanzinstrumenten, die an nicht börsennotierte Eigenkapitalinstrumente gekoppelt sind. Diese Verbindlichkeiten sind zukünftig immer zum beizulegenden Zeitwert anzusetzen, während die aktuell gültigen Regelungen eine Bewertung zu fortgeführten Anschaffungskosten einräumen. Die erstmalige Anwendung von IFRS 9 könnte Auswirkungen auf die Bewertung von Anteilen an Beteiligungsunternehmen haben. Diese werden bisher überwiegend zu Anschaffungskosten bewertet, da ihre beizulegenden Zeitwerte nicht zuverlässig zu ermitteln sind. Weiterhin sind ab dem Zeitpunkt der erstmaligen Anwendung die bisher im Eigenkapital erfassten unrealisierten Kursgewinne und Kursverluste von verzinslichen Wertpapieren in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfolgswirksam zu erfassen. Die Umsetzung der neuen Bilanzierungsvorschriften kann zu stärkeren Schwankungen des Ergebnisses nach Steuern führen.

Weiterhin beinhaltet IFRS 9 neue Bestimmungen zur Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen. Änderungen zur bisherigen Bilanzierung ergeben sich insbesondere durch neue Bestimmungen zu der Designierbarkeit von Instrumenten bzw. Risiken, den Effektivitätsanforderungen, der Anpassung und Auflösung von Sicherungsbeziehungen und teilweise der bilanziellen Erfassung von Sicherungsbeziehungen. Der Standard ersetzt den IFRIC 9 Neubeurteilung eingebetteter Derivate und ändert darüber hinaus eine Reihe von bestehenden Standards, darunter IFRS 7, welcher die Angabepflichten für die Finanzinstrumente regelt, und die Bestimmungen von bereits in 2009 und 2010 veröffentlichten Fassungen des IFRS 9. Um ein umfassendes Bild potenzieller Auswirkungen darzustellen, wird der Konzern die Auswirkungen erst in Verbindung mit den anderen Phasen, sobald diese veröffentlicht sind, quantifizieren.

Die Änderungen von IAS 19 betreffen die Erfassung von Beiträgen von Arbeitnehmern oder Dritten zum Pensionsplan als Reduktion des Dienstzeitaufwands, sofern diese die in der Berichtsperiode erbrachte Leistung widerspiegeln.

Der IFRIC 21 bestimmt, dass ein Unternehmen, welches in einem bestimmten Markt tätig wird, in dem Zeitpunkt eine Schuld für die Abgaben an die für diesen Markt zuständigen Behörden anzusetzen hat, zu dem der Geschäftsvorfall, welcher die betreffende Abgabe verursacht, stattfindet. Bei einer Abgabe, welche vom Erreichen beispielsweise eines Mindestvolumens abhängig ist, stellt die Interpretation klar, dass eine Schuld erst beim Erreichen dieses Mindestvolumens passiviert werden darf.

Bei den Verbesserungen zu IFRS 2010 bis 2012 und IFRS 2011 bis 2013 handelt es sich um Sammelstandards, die im Dezember 2013 veröffentlicht wurden und Änderungen in verschiedenen IFRS zum Gegenstand haben. Nachfolgend werden die Änderungen dargestellt, die auf den ZF-Konzern eine Auswirkung haben können:

- IFRS 3 und Folgeänderung an IFRS 9: Klarstellung, dass ein Unternehmen IAS 32 anzuwenden hat, wenn es bedingte Gegenleistungen im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses als finanzielle Verbindlichkeit oder Eigenkapital klassifiziert. Bei bedingten Gegenleistungen, die nicht als Eigenkapital klassifiziert wurden, sind sämtliche nachfolgenden Änderungen zum beizulegenden Zeitwert zu bewerten. IFRS 9 soll entsprechend geändert werden, um sicherzustellen, dass bedingte Gegenleistungen nicht zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert werden können. Auf die bedingten Gegenleistungen sind – zusätzlich zu den in IFRS 3 enthaltenen Angabepflichten – die Angabevorschriften des IFRS 7 zu beachten;

- IFRS 13: Klarstellung der Möglichkeit der Bewertung kurzfristiger Forderungen und Verbindlichkeiten ohne Abzinsung trotz Folgeänderungen an IFRS 9 und IAS 39;
- IFRS 3: Klarstellung, dass alle Typen von gemeinschaftlichen Vereinbarungen i. S. v. IFRS 11 vom Anwendungsbereich des IFRS 3 ausgeschlossen sind und dass die Ausnahme aus dem Anwendungsbereich des IFRS 3 nur für den Abschluss des Gemeinschaftsunternehmens oder der gemeinschaftlichen Tätigkeit selbst gilt;
- IFRS 13: Klarstellung, dass die Portfolioausnahme des IFRS 13.52 auf alle Verträge im Anwendungsbereich des IAS 39 bzw. IFRS 9 anzuwenden ist, unabhängig davon, ob diese Verträge die Definitionen von „finanziellen Vermögenswerten“ oder „finanziellen Verbindlichkeiten“ nach IAS 32 erfüllen oder nicht.

Konsolidierungskreis

In den Konzernabschluss wurden neben der ZF Friedrichshafen AG 4 inländische und 119 ausländische Tochterunternehmen einbezogen, die von der ZF Friedrichshafen AG aufgrund der Mehrheit der Stimmrechte beherrscht werden.

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

	01.01.2013	Erstkonsolidierungen	Rechtliche Veränderungen	Entkonsolidierungen	31.12.2013
Tochterunternehmen	121	3	0	1	123
davon Inland	4	0	0	0	4
davon Ausland	117	3	0	1	119
Gemeinschaftsunternehmen	2	1	0	0	3
Assoziierte Unternehmen	1	0	0	0	1

Eine vollständige Aufstellung der in den Konsolidierungskreis einbezogenen Gesellschaften befindet sich unter Ziffer (34) des Konzernanhangs. Dort ist vermerkt, welche inländischen Tochtergesellschaften gemäß § 264 Abs. 3 HGB durch die Einbeziehung in den Konzernabschluss von der Offenlegung ihres Jahresabschlusses befreit sind.

Soweit an Konzerngesellschaften Anteilseigner ohne beherrschenden Einfluss beteiligt sind, stehen diesen bei weitreichenden Verfügungen in das Vermögen und das Geschäft dieser Gesellschaften (z. B. Verkauf von Unternehmensteilen oder umfassende Investitionsvorhaben) Vetorechte und Zustimmungserfordernisse zu.

Darüber hinaus bestehen Beschränkungen hinsichtlich des Transfers von flüssigen Mitteln derjenigen chinesischen Tochterunternehmen, die nicht am ZF Cashpool teilnehmen. Diese Beschränkungen bestehen zum 31. Dezember 2013 in Höhe von 21 Mio. €.

Veränderungen des Konsolidierungskreises

Im Geschäftsjahr 2013 wurden erstmalig folgende Gesellschaften in den Konzernabschluss der ZF Friedrichshafen AG einbezogen:

in %	Anteil am Kapital
OOO ZF Russia, St. Petersburg, Russland	100
Openmatics s.r.o., Pilsen, Tschechien	100
ZF Beiben Drivetech (Chongqing) Co., Ltd., Chongqing, China	51

Zum Geschäftsjahresende wurde die ZF Trading UK Ltd., Crick, Großbritannien, die bisher voll konsolidiert wurde, liquidiert.

Das Gemeinschaftsunternehmen ZF Liuzhou Axle Co., Ltd., Liuzhou (China), wurde im Geschäftsjahr 2013 erstmalig nach der Equity-Methode in den Konzernabschluss einbezogen.

Die Veränderungen des Konsolidierungskreises haben folgende Auswirkungen auf die Vermögenswerte und Schulden des Konzerns:

in Mio. €	
Kurzfristige Vermögenswerte	9
Langfristige Vermögenswerte	0
Kurzfristige Schulden	2
Langfristige Schulden	0

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 2013 werden alle Anteile ohne beherrschenden Einfluss mit dem anteiligen Nettovermögen ausgewiesen.

Bei einem sukzessiven Anteilserwerb 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 Eigenkapital 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 in den Gewinnrücklagen 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 in den sonstigen Finanzerträgen und Finanzaufwendungen erfasst.

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

	Stichtagskurs		**Durchschnittskurs**	
	31.12.2013	**31.12.2012**	**2013**	**2012**
US-Dollar	1,3791	1,3194	1,3283	1,2850
Britisches Pfund	0,8337	0,8161	0,8493	0,8110
Chinesischer Renminbi	8,3491	8,2207	8,1662	8,1065
Brasilianischer Real	3,2576	2,7036	2,8701	2,5079
Mexikanischer Peso	18,0731	17,1845	16,9682	16,8934
Südafrikanischer Rand	14,5660	11,1727	12,8325	10,5480
Australischer Dollar	1,5423	1,2712	1,3779	1,2402

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 aus Verkäufen von Produkten werden zum Zeitpunkt des Eigentums- bzw. Gefahrenübergangs auf den Kunden erfasst, wenn ein Preis vereinbart oder bestimmbar ist und von dessen Bezahlung ausgegangen werden kann. Die Umsatzerlöse sind abzüglich Skonti, Preisnachlässen, Kundenboni und Rabatten ausgewiesen. Erträge aus Dienstleistungen werden entsprechend dem Fertigstellungsgrad erfasst, wenn die Höhe der Erträge verlässlich bestimmt und mit dem Zufluss des wirtschaftlichen Nutzens aus dem Geschäft gerechnet werden kann. Der Ausweis von Lizenzerträgen erfolgt periodengerecht in Übereinstimmung mit den Bestimmungen des zugrunde liegenden Vertrags.

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 eingesetzten 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 gebrauchs- 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.

Dividendenerträge 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. Nach IAS 39 werden alle derivativen Finanzinstrumente zum Marktwert bilanziert.

Soweit die strengen Kriterien für das Hedge Accounting erfüllt sind, erfolgt die Bilanzierung als Fair Value Hedge 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 in den Gewinnrücklagen 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 werden in den sonstigen Erträgen und Aufwendungen ausgewiesen oder als Teil der Anschaffungskosten angesetzt. Gewinne und Verluste aus derivativen Finanzinstrumenten, die der Absicherung von Zinsänderungsrisiken und von Kursrisiken aus Wertpapieren dienen, werden im sonstigen Finanzergebnis ausgewiesen.

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

Finanzielle Vermögenswerte
Kurz- und langfristige finanzielle Vermögenswerte werden in folgende Kategorien eingeteilt:

- Kredite und Forderungen (Loans and Receivables)
- Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (Available for Sale)
- Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte (At Fair Value through Profit or Loss)
- Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Vermögenswerte (Held for Trading)

Die Kategorie „Kredite und Forderungen“ umfasst die flüssigen Mittel, Finanzforderungen sowie die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Unter den Finanzforderungen werden Ausleihungen und Darlehen sowie zweckgebundene Bankguthaben und Termingeldanlagen ausgewiesen. Sie werden mit ihren fortgeführten Anschaffungskosten unter Verwendung der Effektivzinsmethode angesetzt. Der Ansatz der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen erfolgt zum Rechnungsbetrag.

Bei Vorliegen von objektiven Anhaltspunkten, die auf eine Wertminderung der Kredite und Forderungen hindeuten, wird der Wertminderungsaufwand als Differenz zwischen dem Barwert der erwarteten zukünftigen Cashflows und dem Buchwert ermittelt und erfolgswirksam auf einem separaten Wertberichtigungskonto erfasst. Bei voraussichtlicher Uneinbringlichkeit erfolgt eine direkte Wertberichtigung.

In die Kategorie „Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte“ sind Wertpapiere sowie Anteile an Beteiligungsunternehmen eingeordnet. Nach dem erstmaligen Ansatz werden zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte grundsätzlich mit ihrem beizulegenden Zeitwert bewertet. Anteile an Beteiligungsunternehmen, für die kein aktiver Markt existiert und deren Zeitwerte in Ermangelung von Planungsdaten nicht zuverlässig zu ermitteln sind, werden zu Anschaffungskosten angesetzt. Eine Veräußerung dieser Anteile ist momentan nicht geplant.

Gewinne und Verluste aus Änderungen des beizulegenden Zeitwerts der zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerte werden erfolgsneutral im Eigenkapital innerhalb der Gewinnrücklagen erfasst. Eine Umbuchung in die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfolgt, sobald eine Wertminderung festgestellt wird, spätestens bei Abgang der finanziellen Vermögenswerte.

Bestehen objektive Hinweise für eine nachhaltige Wertminderung, wie z. B. ein andauernder Rückgang des beizulegenden Zeitwerts des finanziellen Vermögenswerts oder eine wesentliche Verschlechterung der Bonität des Emittenten, wird der kumulierte Nettoverlust aus dem Eigenkapital entfernt und im Finanzergebnis ausgewiesen. Der kumulierte Nettoverlust ist der Unterschiedsbetrag aus den Anschaffungskosten und dem derzeitigen beizulegenden Zeitwert, gegebenenfalls abzüglich eines früher erfolgswirksam verbuchten Wertminderungsaufwands des finanziellen Vermögenswerts. Spätere Wertaufholungen bei Eigenkapitalinstrumenten werden erfolgsneutral erfasst. Bei Fremdkapitalinstrumenten werden erfolgswirksame Zuschreibungen maximal in Höhe der bisher verbuchten Wertminderungen vorgenommen. Soweit für Anteile an Beteiligungsunternehmen, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, Hinweise auf eine Wertminderung vorliegen, wird diese erfolgswirksam erfasst. Eine Zuschreibung dieser Anteile wird nicht vorgenommen.

Wertpapiere, die eingebettete Derivate enthalten, werden der Kategorie „Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte“ zugeordnet, da der beizulegende Zeitwert der eingebetteten Derivate nicht zuverlässig bestimmt werden kann. Die unrealisierten Kursgewinne und Kursverluste werden im sonstigen Finanzergebnis erfasst.

„Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Vermögenswerte“ betreffen derivative Finanzinstrumente, die zur Absicherung gegen Kursrisiken aus Wertpapieren eingesetzt werden. Da die Kriterien für das Hedge Accounting nicht erfüllt sind, werden die Zeitwertänderungen der derivativen Finanzinstrumente in den sonstigen Finanzerträgen und -aufwendungen erfasst.

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 vor dem Erfüllungstag wird vorgenommen, sobald die Uneinbringlichkeit von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie von Finanzforderungen feststeht.

Finanzielle Vermögenswerte und Schulden werden saldiert und der Nettobetrag in der Konzernbilanz ausgewiesen, wenn zum gegenwärtigen Zeitpunkt ein Rechtsanspruch besteht, die erfassten Beträge miteinander zu verrechnen, und beabsichtigt ist, den Ausgleich auf Nettobasis herbeizuführen oder gleichzeitig mit der Realisierung des betreffenden Vermögenswerts die dazugehörige Verbindlichkeit abzulösen.

Vorräte

Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Handelswaren werden grundsätzlich mit ihren durchschnittlichen Anschaffungskosten unter Beachtung niedrigerer Nettoveräußerungswerte bewertet. Unfertige und fertige Erzeugnisse 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.

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 als Teil des Finanzergebnisses 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.

An Lieferanten geleistete **Werkzeugkostenzuschüsse** werden aktiviert, wenn sie ein vom Lieferanten eingeräumtes Recht oder ein Entgelt für eine noch zu erbringende Leistung des Lieferanten darstellen. Werkzeugkostenzuschüsse werden über einen Zeitraum von einem bis zu sechs Jahren abgeschrieben.

Entwicklungskosten werden zu Herstellungskosten aktiviert, wenn 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 den 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
Kundenbeziehungen	3 bis 30

Immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer betreffen Markenzeichen und werden nicht planmäßig abgeschrieben.

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. Den planmäßigen Abschreibungen liegen konzerneinheitlich folgende Nutzungsdauern zugrunde:

	in Jahren
Bauten	10 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.

Gemäß den Regelungen zur bilanziellen Behandlung von Leasingverträgen wird dem Leasingnehmer das wirtschaftliche Eigentum zugerechnet, sofern er im Wesentlichen alle Chancen und Risiken trägt, die mit dem Eigentum verbunden sind. Leasingvereinbarungen, die diese Voraussetzungen erfüllen, werden als **Finanzierungsleasing** klassifiziert. Die Leasinggegenstände werden zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses mit dem beizulegenden Zeitwert oder mit dem niedrigeren Barwert der Mindestleasingzahlungen aktiviert. Die Abschreibungen erfolgen planmäßig linear über die voraussichtliche Nutzungsdauer bzw. über die kürzere Vertragslaufzeit.

Die aus den künftigen Leasingraten resultierenden abgezinsten Zahlungsverpflichtungen werden unter den finanziellen Schulden passiviert.

Die Leasingzahlungen werden in den Folgeperioden in einen Tilgungs- und einen Zinsanteil aufgeteilt. Der Zinsanteil wird im Finanzergebnis erfolgswirksam erfasst. Der Tilgungsanteil reduziert die finanziellen Schulden.

Leasingraten bzw. Mietzahlungen, die aus **Operating Leasing**-Verträgen resultieren, werden grundsätzlich linear über die Laufzeit des Leasingverhältnisses als Aufwendungen in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Die zukünftige Belastung aus Operating Leasing-Verhältnissen wird unter den sonstigen finanziellen Verpflichtungen dargestellt.

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 langfristige Vermögenswerte, Veräußerungsgruppen

Vermögenswerte und Schulden werden als Veräußerungsgruppe ausgewiesen, wenn diese als Gruppe in einer Transaktion, die höchstwahrscheinlich ist, verkauft werden sollen. Die betreffenden Vermögenswerte und Schulden werden in der Bilanz gesondert innerhalb der kurzfristigen Vermögenswerte und Schulden als „Vermögenswerte von Veräußerungsgruppen“ bzw. „Schulden von Veräußerungsgruppen“ dargestellt. Die Erträge und Aufwendungen von Veräußerungsgruppen 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 und immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer 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. Als zahlungsmittelgenerierende Einheiten werden die kleinsten Einheiten definiert, deren Cashflows im Rahmen der ZF-Unternehmensplanung prognostiziert werden. Dabei handelt es sich entweder um Einzelgesellschaften oder um Teile von Einzelgesellschaften.

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 ermittelt. Im Rahmen der Neustrukturierung des Konzernplanungsprozesses wurde der Planungshorizont von fünf Jahren auf drei Jahre verkürzt. Zur Abzinsung der Cashflows wird der Kapitalkostensatz des ZF-Konzerns herangezogen, der auf der Grundlage der WACC-Methode (Weighted Average Cost of Capital) berechnet wird.

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 von 8 % bis 12 % (Vorjahr 9 % bis 12 %) ermittelt. Nach dem Ende des dreijährigen

Planungshorizonts werden die erwarteten Cashflows unter Verwendung gewichteter Durchschnitte auf der Grundlage der Cashflows des Planungszeitraums 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
Die finanziellen Schulden und anderen Verbindlichkeiten werden bei der erstmaligen Erfassung mit den Anschaffungskosten angesetzt, die dem beizulegenden Zeitwert der erhaltenen Gegenleistung entsprechen. Hierbei werden auch die Transaktionskosten berücksichtigt. In der Folge werden die Verbindlichkeiten mit den fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. Die Ausbuchung von finanziellen Schulden und anderen Verbindlichkeiten erfolgt, sobald die zugrunde liegenden Verpflichtungen erfüllt, gekündigt oder erloschen sind.

Auf die Anwendung der Fair Value-Option, finanzielle Schulden bei ihrer erstmaligen Erfassung in die Kategorie „Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Schulden“ (At Fair Value through Profit or Loss) einzuordnen, wird im ZF-Konzern grundsätzlich verzichtet.

Erhaltene Werkzeugkostenzuschüsse
Erhaltene Werkzeugkostenzuschüsse stellen die Gegenleistung für gegenüber dem Zuschussgeber eingeräumte Rechte oder noch zu erbringende Leistungen dar. Die Zuschüsse werden als erhaltene Werkzeugkostenzuschüsse unter den sonstigen Verbindlichkeiten abgegrenzt. Die Auflösung erfolgt über die Projektlaufzeit.

Rückstellungen für Pensionen
Die Rückstellungen für Pensionen werden nach dem Anwartschaftsbarwertverfahren (Projected Unit Credit Method) gebildet. Bei diesem Verfahren werden nicht nur die am Bilanzstichtag bekannten 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. Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste werden in der Periode ihrer Entstehung in voller Höhe erfolgsneutral mit den Gewinnrücklagen verrechnet. Die Aufwendungen aus der Aufzinsung und die erwarteten Erträge aus dem Fondsvermögen werden saldiert und in den Zinsaufwendungen 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 erfolgt auf der Basis aktueller Gewährleistungsaufwendungen unter Berücksichtigung von Gewährleistungs- und Kulanzfristen sowie der Umsatzentwicklung über mehrere Jahre.

Die personalbezogenen Verpflichtungen betreffen insbesondere Jubiläumsleistungen und Altersteilzeitverpflichtungen. Rückstellungen für Dienstzeitjubiläen werden nach versicherungsmathematischen Grundsätzen ermittelt. Die Rückstellungen für Altersteilzeitverpflichtungen umfassen die einzel- oder tarifvertraglich vereinbarten Aufstockungsbeträge zur Rentenversicherung sowie die während der Freistellungsphase zu leistenden Entgeltzahlungen. Die Ansammlung erfolgt ratierlich ab Verpflichtungsbeginn.

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 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 Steuerminderungsansprüche, 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 Steuerminderungen 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 Geschäftsvorfalls 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.

Bei der **Aktivierung von Entwicklungskosten** (Ziffer 14 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.

Im Rahmen der **Impairment-Tests** (Ziffer 16 des Konzernanhangs) kommen Annahmen und Schätzungen bei der Bestimmung der erwarteten zukünftigen Cashflows sowie bei der Festlegung der Diskontierungssätze zur Anwendung.

Der Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte der **Wertpapiere** (Ziffer 28 des Konzernanhangs), die der Stufe 3 der Fair Value-Hierarchie zugeordnet sind, liegen Basisdaten zugrunde, die nicht am Markt beobachtbar sind. Die Berechnung, die nach der Discounted Cashflow-Methode erfolgt, basiert auf Schätzungen hinsichtlich der erwarteten Cashflows und verwendeten Diskontierungssätze.

Bei der Bilanzierung von **aktiven latenten Steuern** (Ziffer 6 des Konzernanhangs) beziehen sich Annahmen und Schätzungen im Wesentlichen auf die Wahrscheinlichkeit, dass die erwarteten Steuerminderungen in Zukunft tatsächlich eintreten werden.

Die versicherungsmathematische Bewertung der **Rückstellungen für Pensionen** (Ziffer 20 des Konzernanhangs) erfolgt insbesondere auf der Basis von Annahmen zu Abzinsungssätzen, künftigen Entgelt- und Rentenentwicklungen sowie Fluktuationsraten.

Die Ermittlung der **Garantierückstellungen** (Ziffer 19 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 Höhe der Wertminderungsaufwendungen für **zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte** wird durch Ermessensentscheidungen hinsichtlich der Einschätzung, ob die Kursverluste signifikant oder länger anhaltend sind, und hinsichtlich der Beurteilung der Bonität der Emittenten beeinflusst.

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, so dass im folgenden Geschäftsjahr nicht von einer wesentlichen Anpassung der in der Konzernbilanz ausgewiesenen Vermögenswerte und Schulden auszugehen ist.

Änderungen von Rechnungslegungsmethoden
Mit erstmaliger Anwendung des IFRS 11 änderte sich die Methode zur Einbeziehung des Gemeinschaftsunternehmens ZF Lenksysteme GmbH in den Konzernabschluss. Der Teilkonzern wurde bislang quotal konsolidiert und ist ab dem 1. Januar 2013 nach der Equity-Methode einzubeziehen.

Weiterhin wurden aufgrund der Änderung des IAS 19 die erwarteten Erträge aus Fondsvermögen mit den Aufwendungen aus der Aufzinsung der Pensionsrückstellungen saldiert.

Die Vergleichszahlen einschließlich der Angaben im Konzernanhang wurden rückwirkend angepasst.

Die Auswirkungen der geänderten Rechnungslegungsmethoden auf die Posten der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung sind im Folgenden dargestellt:

in Mio. €	2012 veröffentlicht	Anpassungen	2012 angepasst
Umsatzerlöse	17.366	−1.840	15.526
Kosten der umgesetzten Leistung	14.432	−1.551	12.881
Bruttoergebnis vom Umsatz	**2.934**	**−289**	**2.645**
Forschungs- und Entwicklungskosten	861	−91	770
Vertriebskosten	703	−44	659
Verwaltungskosten	692	−69	623
Sonstige Erträge	140	−17	123
Sonstige Aufwendungen	131	−12	119
Operatives Ergebnis	**687**	**−90**	**597**
Ergebnis aus at Equity Beteiligungen	0	41	41
Beteiligungsergebnis	5	0	5
Zinserträge	43	−7	36
Zinsaufwendungen	185	−17	168
Sonstige Finanzerträge	92	−4	88
Sonstige Finanzaufwendungen	73	−4	69
Finanzergebnis	**−118**	**51**	**−67**
Ergebnis vor Ertragsteuern	**569**	**−39**	**530**
Ertragsteuern	223	−23	200
Ergebnis nach Steuern	**346**	**−16**	**330**
davon Aktionäre der ZF Friedrichshafen AG	305	0	305
davon Anteile ohne beherrschenden Einfluss	41	−16	25

Gesamtergebnisrechnung **in Mio. €**	**2012**	**Anpas- sungen**	**2012 angepasst**
Ergebnis nach Steuern	**346**	**−16**	**330**
Posten, die zukünftig in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert werden			
Unterschied aus der Währungsumrechnung	−42	−5	−47
Marktbewertung Wertpapiere			
In der laufenden Periode entstandene Gewinne	25	0	25
Ergebniswirksame Umbuchungen	2	0	2
Marktbewertung Cashflow Hedges			
In der laufenden Periode entstandene Gewinne	16	0	16
Ergebniswirksame Umbuchungen	7	0	7
Ertragsteuern	−7	0	−7
Sonstiges Ergebnis aus at Equity Beteiligungen	0	5	5
	1	**0**	**1**
Posten, die zukünftig nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert werden			
Versicherungsmathematische Verluste aus Pensionsverpflichtungen	−539	42	−497
Ertragsteuern	155	−12	143
Sonstiges Ergebnis aus at Equity Beteiligungen	0	−30	−30
	−384	**0**	**384**
Sonstiges Ergebnis nach Steuern	**−383**	**0**	**−383**
Gesamtergebnis	**−37**	**−16**	**−53**
davon Aktionäre der ZF Friedrichshafen AG	−74	0	−74
davon Anteile ohne beherrschenden Einfluss	37	−16	21

Die Änderung der Bilanzierungsmethode hat Einfluss auf folgende Positionen der Konzernbilanz:

Aktiva in Mio. €	2012 veröffent-licht	Anpas-sungen	2012 angepasst
Kurzfristige Vermögenswerte			
Flüssige Mittel	1.057	−169	888
Finanzielle Vermögenswerte	72	−3	69
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2.274	−311	1.963
Sonstige Vermögenswerte	243	−33	210
Ertragsteuerforderungen	28	−8	20
Vorräte	1.747	−151	1.596
	5.421	**−675**	**4.746**
Langfristige Vermögenswerte			
Finanzielle Vermögenswerte	1.138	−6	1.132
At Equity Beteiligungen	15	324	339
Immaterielle Vermögenswerte	862	−48	814
Sachanlagevermögen	4.081	−411	3.670
Latente Steuern	375	−53	322
	6.471	**−194**	**6.277**
	11.892	**−869**	**11.023**

Passiva **in Mio. €**	**2012 veröffent-licht**	**Anpas-sungen**	**2012 angepasst**
Kurzfristige Schulden			
Finanzielle Schulden	186	−11	175
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.747	−234	1.513
Sonstige Verbindlichkeiten	875	−99	776
Ertragsteuerrückstellungen	22	−5	17
Sonstige Rückstellungen	532	−76	456
	3.362	**−425**	**2.937**
Langfristige Schulden			
Finanzielle Schulden	982	−74	908
Sonstige Verbindlichkeiten	231	−48	183
Rückstellungen für Pensionen	2.822	−210	2.612
Sonstige Rückstellungen	443	−58	385
Latente Steuern	50	−2	48
	4.528	**−392**	**4.136**
Eigenkapital			
Eigenkapitalanteil Aktionäre der ZF Friedrichshafen AG	3.835	0	3.835
Anteile ohne beherrschenden Einfluss	167	−52	115
	4.002	**−52**	**3.950**
	11.892	**−869**	**11.023**

Auf die Konzern-Kapitalflussrechnung hat sich die Änderung folgendermaßen ausgewirkt:

in Mio. €	2012 veröffent-licht	Anpas-sungen	2012 angepasst
Ergebnis vor Ertragsteuern	569	−39	530
Abschreibungen / Zuschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	969	−86	883
Erfolgswirksame Veränderung der langfristigen Rückstellungen	−64	−14	−78
Ertragsteuerzahlungen	−165	33	−132
Ergebnis aus Anlageabgängen	−3	−1	−4
Zins- und Beteiligungsergebnis	137	−51	86
Abnahme der Vorräte	21	9	30
Abnahme der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	37	28	65
Abnahme sonstiger Vermögenswerte	1	4	5
Zunahme sonstiger Schulden	46	−15	31
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	**1.548**	**−132**	**1.416**
Auszahlungen für Investitionen in			
immaterielle Vermögenswerte	−236	29	−207
Sachanlagen	−1.192	167	−1.025
Beteiligungsunternehmen	−6	0	−6
Wertpapiere	−8	0	−8
Finanzforderungen	−65	−10	−75
Einzahlungen aus Abgängen von			
immateriellen Vermögenswerten	11	−3	8
Sachanlagen	51	−12	39
Beteiligungsunternehmen	5	−1	4
Wertpapieren	8	0	8
Finanzforderungen	39	0	39
Einzahlungen aus dem Verkauf von konsolidierten Unternehmen	17	0	17
Erhaltene Dividenden	8	−1	7
Erhaltene Zinsen	38	−3	35
Cashflow aus der Investitionstätigkeit	**−1.330**	**166**	**−1.164**

in Mio. €	2012 veröffent-licht	Anpas-sungen	2012 angepasst
Auszahlungen von Dividenden an Aktionäre der ZF Friedrichshafen AG	−30	0	−30
Auszahlungen von Dividenden an die Inhaber von Anteilen ohne beherrschenden Einfluss	−26	1	−25
Auszahlungen für die Tilgung von Finanzschulden	−620	9	−611
Einzahlungen aus der Aufnahme von Finanzschulden	750	−83	667
Gezahlte Zinsen	−58	3	−55
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit	**16**	**−70**	**−54**
Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelfonds	**234**	**−36**	**198**
Finanzmittelfonds zu Beginn des Geschäftsjahres	826	−133	693
Änderungen des Finanzmittelfonds aus Konsolidierungskreisveränderungen	3	0	3
Wechselkursbedingte Änderungen des Finanzmittelfonds	−6	0	−6
Finanzmittelfonds am Ende des Geschäftsjahres	**1.057**	**−169**	**888**

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

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

1 Umsatzerlöse

in Mio. €	2013	2012
Inland	5.607	5.275
Westeuropa	3.300	3.000
Osteuropa	920	806
Nordamerika	3.095	2.935
Südamerika	704	692
Asien-Pazifik	2.998	2.604
Afrika	213	214
	16.837	**15.526**

Von den Umsatzerlösen entfallen 16.421 Mio. € (Vorjahr 15.143 Mio. €) auf den Verkauf von Gütern und 374 Mio. € (Vorjahr 362 Mio. €) auf die Erbringung von Dienstleistungen sowie 42 Mio. € (Vorjahr 21 Mio. €) auf Lizenzerträge.

2 Kosten der umgesetzten Leistung

in Mio. €	2013	2012
Materialaufwand	9.857	9.161
Personalaufwand	2.686	2.513
Abschreibungen	807	748
Übrige	562	459
	13.912	**12.881**

In den Abschreibungen sind Impairment-Abschreibungen auf Sachanlagen in Höhe von 4 Mio. € (Vorjahr 35 Mio. €) sowie Wertaufholungen in Höhe von 3 Mio. € (Vorjahr 5 Mio. €) enthalten.

3 Sonstige Erträge

in Mio. €	2013	2012
Währungsgewinne	61	57
Erträge aus Sicherungsgeschäften	7	4
Erträge aus Entschädigungen und Kostenerstattungen	29	11
Erträge aus dem Abgang von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	7	6
Miet- und Pachterlöse	2	3
Erträge aus Entkonsolidierungen	1	10
Übrige Erträge	23	32
	130	**123**

In den übrigen Erträgen sind u. a. Erträge aus dem Eingang ausgebuchter Forderungen sowie Schrotterlöse enthalten. Weiterhin sind in diesem Posten Erträge aus Zuwendungen der öffentlichen Hand, Erträge aus Steuererstattungen sowie sonstige periodenfremde Erträge erfasst.

4 Sonstige Aufwendungen

in Mio. €	2013	2012
Währungsverluste	60	68
Aufwendungen aus Sicherungsgeschäften	4	10
Wertminderungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte	0	15
Veränderung der Wertminderungen auf Forderungen	3	15
Verluste aus dem Abgang von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	8	2
Aufwendungen aus der Rückstellungszuführung	22	0
Übrige Aufwendungen	24	9
	121	**119**

In den übrigen Aufwendungen sind u. a. Aufwendungen aus der Ausbuchung von Forderungen, Spenden, Aufwendungen für Schadensfälle, Vertragsstrafen und Prozesse sowie sonstige periodenfremde Aufwendungen enthalten.

5 Finanzergebnis

in Mio. €	2013	2012
Ergebnis aus at Equity Beteiligungen	**43**	**41**
Erträge aus Beteiligungsunternehmen	5	8
Abschreibungen auf Beteiligungsunternehmen	−2	−6
Erträge aus dem Abgang von Beteiligungsunternehmen	0	3
Auflösung Rückstellung für Beteiligungsrisiken	5	0
Beteiligungsergebnis	**8**	**5**
Zinsen aus kurzfristigen Geldanlagen	25	21
Zinsen aus langfristigen Geldanlagen	11	15
Zinserträge	**36**	**36**
Zinsen aus finanziellen Schulden	46	50
Aufzinsung Pensionsrückstellungen	101	108
Aufzinsung sonstige langfristige Posten	7	10
Zinsaufwendungen	**154**	**168**
Währungsgewinne	41	53
Erträge aus Sicherungsgeschäften	18	3
Buchgewinne aus dem Abgang von Wertpapieren	18	24
Unrealisierte Kursgewinne aus Wertpapieren	8	8
Zuschreibungen auf Finanzforderungen	1	0
Sonstige Finanzerträge	**86**	**88**
Währungsverluste	70	57
Aufwendungen aus Sicherungsgeschäften	10	8
Buchverluste aus dem Abgang von Wertpapieren	2	2
Unrealisierte Kursverluste aus Wertpapieren	3	1
Abschreibungen auf Finanzforderungen	1	0
Nebenkosten	6	1
Sonstige Finanzaufwendungen	**92**	**69**
Finanzergebnis	**−73**	**−67**

6 Ertragsteuern

in Mio. €	2013	2012
Laufende Steueraufwendungen	206	154
Steuererträge Vorjahre	−2	−4
Steueraufwendungen Vorjahre	3	1
Latente Steuern auf temporäre Differenzen	19	16
Latente Steuern auf Verlustvorträge und Steuergutschriften	−5	33
	221	**200**

In Deutschland gilt ein Körperschaftsteuersatz von 15 %. Unter Berücksichtigung eines durchschnittlichen Gewerbesteuerhebesatzes von 386 % sowie des Solidaritätszuschlags von 5,5 % ermittelt sich für inländische Unternehmen ein Ertragsteuersatz von 29 % (Vorjahr 29 %). Dieser Ertragsteuersatz wird als anzuwendender Steuersatz für die steuerliche Überleitungsrechnung verwendet.

Die im Geschäftsjahr im Ausland zur Anwendung gekommenen Steuersätze liegen unverändert zum Vorjahr zwischen 0 % und 40 %.

Der Bestand an aktiven und passiven latenten Steuern zum 31. Dezember 2013 resultiert aus folgenden Bilanzposten:

in Mio. €	31.12.2013		31.12.2012	
	aktiv	passiv	aktiv	passiv
Finanzielle Vermögenswerte	8	22	9	25
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	7	2	7	4
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	2	3	2	2
Vorräte	48	9	46	7
Immaterielle Vermögenswerte	4	17	2	20
Sachanlagevermögen	37	131	50	128
Kurzfristige finanzielle Schulden	1	0	1	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	3	0	2	0
Sonstige Verbindlichkeiten	10	0	12	1
Rückstellungen für Pensionen	226	5	201	5
Sonstige Rückstellungen	67	9	78	10
Sonstige	32	6	34	4
	445	**204**	**444**	**206**
Steuerliche Verlustvorträge und Steuergutschriften	41		36	
Saldierung	−166	−166	−158	−158
	320	**38**	**322**	**48**

Aus der Marktbewertung von Wertpapieren und Cashflow Hedges sind zum Bilanzstichtag passive latente Steuern in Höhe von 6 Mio. € (Vorjahr 7 Mio. €) im Eigenkapital angesetzt. Die erfolgsneutrale Behandlung der versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste für Pensionsverpflichtungen führt zu einer aktiven latenten Steuer in Höhe von 151 Mio. € (Vorjahr 123 Mio. €).

Hieraus ergibt sich insgesamt eine Eigenkapitalerhöhung von 29 Mio. € (Vorjahr 136 Mio. €). Eine weitere erfolgsneutral erfasste Veränderung der latenten Steuern in Höhe von 5 Mio. € (Vorjahr 2 Mio. €) resultiert aus stichtagsbezogenen Wechselkursdifferenzen. Darüber hinaus wurden alle anderen Veränderungen, mit Ausnahme der Veränderungen aufgrund von Erstkonsolidierungen, erfolgswirksam erfasst.

Der Betrag für die abzugsfähigen temporären Differenzen sowie die noch nicht genutzten steuerlichen Verluste und Steuergutschriften, für die in der Bilanz keine aktiven latenten Steuern angesetzt wurden, beträgt 957 Mio. € (Vorjahr 731 Mio. €). Davon entfallen 764 Mio. € (Vorjahr 628 Mio. €) auf Verlustvorträge, von denen 513 Mio. € (Vorjahr 377 Mio. €) zeitlich begrenzt (bis zu 20 Jahren) und 251 Mio. € (Vorjahr 251 Mio. €) zeitlich unbegrenzt nutzbar sind.

Bezüglich der Bewertung aktiver latenter Steuern wurde die erwartete künftige Geschäftsentwicklung zum Zeitpunkt der Aufstellung des Konzernabschlusses grundsätzlich auf der Basis der Unternehmensplanung für die folgenden drei Geschäftsjahre zugrunde gelegt.

Die Minderung des laufenden Steueraufwands aufgrund der Nutzung bisher nicht berücksichtigter Verluste, aufgrund von Steuergutschriften oder infolge eines bisher nicht berücksichtigten temporären Unterschieds früherer Perioden beträgt 2 Mio. € (Vorjahr Erhöhung von 1 Mio. €). Die Erhöhung des latenten Steueraufwands aufgrund der Nutzung bisher nicht berücksichtigter Verluste, aufgrund von Steuergutschriften oder infolge eines bisher nicht berücksichtigten temporären Unterschieds früherer Perioden beträgt 2 Mio. € (Vorjahr Minderung 2 Mio. €).

Aus dem Nichtansatz und der Abwertung latenter Steuern (oder deren Umkehrung) in Fällen, in denen es nicht mehr wahrscheinlich ist (oder wieder wahrscheinlich ist), dass ein ausreichender zu versteuernder Gewinn zur Verfügung stehen wird, um den Nutzen des latenten Steueranspruchs entweder zum Teil oder insgesamt zu verwenden, resultiert ein Aufwand von 71 Mio. € (Vorjahr Steueraufwand 90 Mio. €).

Für temporäre Unterschiede im Zusammenhang mit Anteilen an Tochterunternehmen wurden keine latenten Steuern angesetzt. Deren erwirtschaftete Rücklagen unterliegen in der Regel keiner wesentlichen weiteren Besteuerung oder sollen auf unbestimmte Zeit reinvestiert werden. Die Ermittlung dieser nicht angesetzten passiven latenten Steuern wäre mit unverhältnismäßig hohem Aufwand verbunden.

Überleitung vom erwarteten zum tatsächlich ausgewiesenen Ertragsteueraufwand:

in Mio. €	2013	2012
Ergebnis vor Ertragsteuern	683	530
Erwarteter Ertragsteueraufwand	198	154
Steuerwirkungen aufgrund unterschiedlicher nationaler Steuersätze und Gruppenbesteuerungssysteme	−21	−46
Auswirkungen von Steuerrechtsänderungen	−7	−5
Steuerwirkungen aufgrund des Nichtansatzes und der Wertberichtigung auf latente Steuern oder deren Umkehrung	71	90
Steuerwirkungen aufgrund permanenter Differenzen	−6	0
Steuerwirkungen aufgrund von Sachverhalten vergangener Perioden	−14	9
Sonstige Steuerwirkungen	0	−2
Ausgewiesener Ertragsteueraufwand	**221**	**200**

7 Sonstige Angaben zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

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

in Mio. €	2013	2012
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	9.720	9.017
Aufwendungen für bezogene Leistungen	279	285
Sonstiger Materialaufwand	12	11
	10.011	**9.313**

In den Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren sind Aufwendungen in Höhe von 1 Mio. € (Vorjahr 0 Mio. €) aus der Absicherung von Risiken aus Rohstoffpreisänderungen enthalten.

Die Personalaufwendungen teilen sich wie folgt auf:

in Mio. €	2013	2012
Direktes und indirektes Entgelt	3.201	2.981
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Unterstützung	648	614
Aufwendungen für Altersversorgung	130	107
	3.979	**3.702**

In den Personalaufwendungen sind Beträge für beitragsorientierte Pläne in Höhe von 258 Mio. € (Vorjahr 241 Mio. €) enthalten. Die darin enthaltenen Aufwendungen für staatliche Pläne in Höhe von 205 Mio. € (Vorjahr 196 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 3 Mio. € (Vorjahr 13 Mio. €) in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Diese betreffen Abfindungszahlungen sowie Aufwendungen aus der Zuführung zu Restrukturierungsrückstellungen.

Impairment-Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte sind in folgenden Posten der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst:

in Mio. €	2013	2012
Forschungs- und Entwicklungskosten	0	17
Vertriebskosten	0	12
Sonstige Aufwendungen	0	15
	0	**44**

Impairment-Abschreibungen auf Sachanlagen in Höhe von 4 Mio. € (Vorjahr 35 Mio. €) sind in den Kosten der umgesetzten Leistungen sowie in Höhe von 1 Mio. € (Vorjahr 0 Mio. €) in den Verwaltungskosten in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung enthalten.

In den Kosten der umgesetzten Leistung sind Wertaufholungen aufgrund des Wegfalls oder der Verminderung von Impairments auf Sachanlagen in Höhe von 3 Mio. € (Vorjahr 5 Mio. €), in den Verwaltungskosten in Höhe von 4 Mio. € (Vorjahr 0 Mio. €) enthalten.

Erläuterungen zu den Impairments und Wertaufholungen sind unter Ziffer (16) angegeben.

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

in Mio. €	2013	2012
Kosten der umgesetzten Leistung	163	138
Forschungs- und Entwicklungskosten	3	3
Vertriebskosten	7	12
Verwaltungskosten	10	8
	183	**161**

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

in Mio. €	2013	2012
Kosten der umgesetzten Leistung	643	581
Forschungs- und Entwicklungskosten	24	22
Vertriebskosten	9	8
Verwaltungskosten	37	36
	713	**647**

Die im Geschäftsjahr erfassten Aufwendungen für Forschung und Entwicklung betragen 836 Mio. € (Vorjahr 770 Mio. €). Darin sind planmäßige Abschreibungen auf aktivierte Entwicklungskosten in Höhe von 1 Mio. € (Vorjahr 1 Mio. €) enthalten.

Im Geschäftsjahr wurden in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung Zahlungen aus Operating Leasing- bzw. Mietverhältnissen in Höhe von 103 Mio. € (Vorjahr 97 Mio. €) erfolgswirksam erfasst.

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERNBILANZ

8 Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte

in Mio. €	31.12.2013	31.12.2012
Wertpapiere	2	3
Finanzforderungen	33	66
	35	**69**

Der Bestand der Finanzforderungen enthält keine überfälligen Beträge, die nicht wertgemindert sind. Die Finanzforderungen enthalten zweckgebundene Bankguthaben in Höhe von 1 Mio. € (Vorjahr 22 Mio. €).

Die Wertberichtigungen auf Finanzforderungen haben sich wie folgt entwickelt:

in Mio. €	2013	2012
Buchwert zum 01.01.	**11**	**13**
Zuführungen	1	0
Verbrauch	7	2
Auflösungen	1	0
Buchwert zum 31.12.	**4**	**11**

Der Bruttowert der wertberichtigten Finanzforderungen beträgt 4 Mio. € (Vorjahr 11 Mio. €).

Hinsichtlich des weder wertgeminderten noch in Zahlungsverzug befindlichen Bestands der Finanzforderungen deuten zum Abschlussstichtag keine Anzeichen darauf hin, dass die Schuldner ihren Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen werden.

9 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen weisen folgende Altersstruktur auf:

in Mio. €	Buchwert	weder wertgemindert noch überfällig	nicht wertgemindert und überfällig seit			
			1 bis 30 Tagen	31 bis 60 Tagen	61 bis 360 Tagen	mehr als 360 Tagen
31.12.2013	2.182	1.983	135	22	37	1
31.12.2012	1.963	1.686	129	34	41	68

Bei vereinbarten Zahlungsplänen mit Kunden erfolgt, soweit diese eingehalten werden, der Ausweis dieser Forderungen als weder wertgemindert noch überfällig.

Bei den nicht wertgeminderten und überfälligen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen mit mehr als 360 Tagen wurden Kundenforderungen aufgrund neu vereinbarter Zahlungspläne in die langfristigen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen umgegliedert.

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

in Mio. €	2013	2012
Buchwert zum 01.01.	**29**	**29**
Kurseffekte	0	–1
Zuführungen	10	19
Verbrauch	6	13
Auflösungen	7	5
Buchwert zum 31.12.	**26**	**29**

Der Bruttowert der wertberichtigten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen beträgt 30 Mio. € (Vorjahr 34 Mio. €).

Hinsichtlich des weder wertgeminderten noch in Zahlungsverzug befindlichen Bestands der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen deuten zum Abschlussstichtag keine Anzeichen darauf hin, dass die Schuldner ihren Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen werden.

10 Sonstige kurzfristige Vermögenswerte

in Mio. €	31.12.2013	31.12.2012
Sonstige Steuerforderungen	138	121
Rechnungsabgrenzung	18	20
Derivative Finanzinstrumente	10	9
Forderungen gegen Mitarbeiter	9	8
Übrige finanzielle Vermögenswerte	2	4
Übrige nicht finanzielle Vermögenswerte	28	48
	205	**210**

Die sonstigen Steuerforderungen enthalten im Wesentlichen Umsatzsteuererstattungsansprüche. Die übrigen finanziellen Vermögenswerte beinhalten Kautionen. Die übrigen nicht finanziellen Vermögenswerte bestehen im Wesentlichen aus geleisteten Anzahlungen, Erstattungsansprüchen sowie Forderungen gegen Versicherungen.

Die sonstigen Vermögenswerte enthalten keine überfälligen Beträge, die nicht wertgemindert sind.

Die Wertberichtigungen auf sonstige kurzfristige Vermögenswerte haben sich wie folgt entwickelt:

in Mio. €	2013	2012
Buchwert zum 01.01.	**1**	**0**
Zuführungen	0	1
Verbrauch	1	0
Buchwert zum 31.12.	**0**	**1**

Der Bruttowert der wertberichtigten Forderungen betrug im Vorjahr 2 Mio. €.

11 Vorräte

in Mio. €	31.12.2013	31.12.2012
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	752	658
Unfertige Erzeugnisse	367	375
Fertige Erzeugnisse und Waren	604	547
Geleistete Anzahlungen	12	16
	1.735	**1.596**

Die Wertminderungen im Vorratsvermögen haben sich im Geschäftsjahr 2013 um 15 Mio. € auf 120 Mio. € (Vorjahr 135 Mio. €) verringert (Vorjahr Erhöhung um 13 Mio. €).

12 Langfristige finanzielle Vermögenswerte

in Mio. €	31.12.2013	31.12.2012
Anteile an Beteiligungsunternehmen	69	73
Wertpapiere	948	814
Finanzforderungen	161	226
Derivative Finanzinstrumente	10	6
Rechnungsabgrenzung	11	13
	1.199	**1.132**

Die Anteile an Beteiligungsunternehmen haben sich wie folgt entwickelt:

in Mio. €	2013	2012
Buchwert zum 01.01.	**73**	**137**
Veränderung Konsolidierungskreis	0	−61
Kurseffekte	−2	−2
Zugänge	2	6
Abgänge	2	1
Abschreibungen	2	6
Buchwert zum 31.12.	**69**	**73**

In den langfristigen finanziellen Vermögenswerten sind die Vermögenswerte der Spezialfonds erfasst, die der teilweisen Absicherung der Pensionsverpflichtungen dienen. Die Vermögenswerte dieser Spezialfonds werden in den langfristigen Wertpapieren und Finanzforderungen ausgewiesen.

In den Finanzforderungen sind langfristig zweckgebundene Bankguthaben und Termingeldanlagen in Höhe von 65 Mio. € (Vorjahr 118 Mio. €) enthalten. Hiervon entfallen auf die Spezialfonds 59 Mio. € (Vorjahr 111 Mio. €).

Die Finanzforderungen enthalten außerdem gewährte Darlehen und Direktversicherungsansprüche gegen Lebensversicherungen in Höhe von 39 Mio. € (Vorjahr 51 Mio. €).

Die Finanzforderungen enthalten keine überfälligen Beträge, die nicht wertgemindert sind. Zum Bilanzstichtag sind keine Wertberichtigungen auf Finanzforderungen erfasst.

Es liegen hinsichtlich der langfristigen Finanzforderungen keine Hinweise vor, dass die Schuldner ihren Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen werden.

13 At Equity Beteiligungen

in Mio. €	31.12.2013	31.12.2012
Anteile an Gemeinschaftsunternehmen	347	339
Anteile an assoziierten Unternehmen	0	0
	347	**339**

Angaben zu Anteilen an Gemeinschaftsunternehmen
Im Konzernabschluss der ZF Friedrichshafen AG wird das Gemeinschaftsunternehmen ZF Lenksysteme GmbH, Schwäbisch Gmünd, (inklusive seiner Tochterunternehmen), at Equity bilanziert. Die Anteilsquote von ZF beträgt 50 %. Das Gemeinschaftsunternehmen weist zum 31. Dezember 2013 folgende Beträge in der Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung auf:

in Mio. €	31.12.2013	31.12.2012
Gewinn- und Verlustrechnung		
Umsatzerlöse	4.114	3.977
Abschreibungen	244	175
davon planmäßige Abschreibungen	217	157
Zinserträge	5	5
Zinsaufwendungen	7	8
Ertragsteueraufwand	45	47
Ergebnis nach Steuern	121	112
Sonstiges Ergebnis	−34	−65
Gesamtergebnis	**87**	**47**
Bilanz		
Kurzfristige Vermögenswerte	1.308	1.401
davon Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	208	339
Langfristige Vermögenswerte	1.204	1.035
Kurzfristige Schulden	890	896
davon kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	4	20
Langfristige Schulden	836	787
davon langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	150	150
Sonstige Angaben		
Erhaltene Dividenden	20	0

Im Folgenden wird eine Überleitungsrechnung der oben dargestellten zusammenfassenden Finanzinformationen auf den Equity-Wert dargestellt:

in Mio. €	2013
Kurzfristige Vermögenswerte	1.308
Langfristige Vermögenswerte	1.204
Kurzfristige Schulden	−890
Langfristige Schulden	−836
Eigenkapital	−786
Anteile ohne beherrschenden Einfluss	−124
Eigenkapitalanteil Gesellschafter der ZF Lenksysteme GmbH	−662
davon entfallen 50 % auf den ZF-Konzern = at Equity-Wert	−331

Des Weiteren werden in den ZF-Konzernabschluss die Anteile an der Shanghai Sachs Powertrain Component Systems Co., Ltd., Shanghai (China) sowie der ZF Liuzhou Axle Co., Ltd., Liuzhou (China) als Gemeinschaftsunternehmen einbezogen. ZF hält an beiden Unternehmen jeweils 50 % der Anteile. Deren Anteil am Gesamtergebnis stellt sich wie folgt dar:

in Mio. €	2013	2012
Ergebnis nach Steuern	1	0
Sonstiges Ergebnis	0	0
Gesamtergebnis	**1**	**0**

Angaben zu Anteilen an assoziierten Unternehmen
Als assoziiertes Unternehmen wird trotz einer Beteiligungsquote von 50 % die ZF PWK Mécacentre S.A.S., St. Etienne (Frankreich) eingestuft, da die Gesellschaft nicht gemeinschaftlich geführt wird.

Der auf den Konzern entfallende anteilige Jahresüberschuss der ZF PWK Mécacentre S.A.S. in Höhe von 1 Mio. € (Vorjahr 0 Mio. €) wurde im Konzernabschluss nicht erfasst. Das anteilig nicht erfasste negative Eigenkapital beträgt 0 Mio. € (Vorjahr 1 Mio. €.)

14 Immaterielle Vermögenswerte

in Mio. €	Geschäfts- oder Firmen-werte	Patente, Lizenzen, Software und ähnliche Rechte und Werte	Entwick-lungskosten	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
Anschaffungs- und Herstellungskosten zum 01.01.2012	**455**	**565**	**34**	**26**	**1.080**
Veränderung Konsolidierungskreis	0	2	0	0	2
Kurseffekte	0	−3	0	0	−3
Zugänge	0	184	9	14	207
Umbuchungen	0	31	0	−23	8
Abgänge	3	72	0	0	75
Anschaffungs- und Herstellungskosten zum 31.12.2012	**452**	**707**	**43**	**17**	**1.219**
Kumulierte Abschreibungen zum 01.01.2012	**32**	**220**	**17**	**0**	**269**
Veränderung Konsolidierungskreis	0	1	0	0	1
Kurseffekte	0	−3	0	0	−3
Planmäßige Zugänge	0	160	1	0	161
Zugänge aus Impairments	15	12	17	0	44
Abgänge	0	67	0	0	67
Kumulierte Abschreibungen zum 31.12.2012	**47**	**323**	**35**	**0**	**405**
Buchwert zum 31.12.2012	**405**	**384**	**8**	**17**	**814**
Anschaffungs- und Herstellungskosten zum 01.01.2013	**452**	**707**	**43**	**17**	**1.219**
Veränderung Konsolidierungskreis	0	12	0	0	12
Kurseffekte	0	−11	0	−1	−12
Zugänge	0	201	7	24	232
Umbuchungen	0	22	0	−12	10
Abgänge	0	100	11	0	111
Umgliederung Veräußerungsgruppen	0	−14	0	−1	−15
Anschaffungs- und Herstellungskosten zum 31.12.2013	**452**	**817**	**39**	**27**	**1.335**
Kumulierte Abschreibungen zum 01.01.2013	**47**	**323**	**35**	**0**	**405**
Veränderung Konsolidierungskreis	0	12	0	0	12
Kurseffekte	0	−9	0	0	−9
Planmäßige Zugänge	0	182	1	0	183
Abgänge	0	94	11	0	105
Umbuchungen	0	1	0	0	1
Umgliederung Veräußerungsgruppen	0	−8	0	0	−8
Kumulierte Abschreibungen zum 31.12.2013	**47**	**407**	**25**	**0**	**479**
Buchwert zum 31.12.2013	**405**	**410**	**14**	**27**	**856**

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

Enthaltene Warenzeichen in Höhe von 8 Mio. € (Vorjahr 8 Mio. €) sind als immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer klassifiziert, da es keine vorhersehbare Begrenzung der Periode gibt, in der diese Warenzeichen voraussichtlich Zuflüsse von Zahlungsströmen generieren. Sie entfallen vollständig auf die Division Industrietechnik.

Geschäfts- oder Firmenwerte

Die Geschäfts- oder Firmenwerte aus der Kapitalkonsolidierung bzw. aus den Einzelbilanzen sind nachfolgend aufgeführt:

in Mio. €	31.12.2013	31.12.2012
Pkw-Antriebstechnik	57	57
Pkw-Fahrwerktechnik	65	65
Nutzfahrzeugtechnik	139	139
Industrietechnik	12	12
ZF Services	132	132
	405	**405**

15 Sachanlagevermögen

in Mio. €	Grundstücke und Bauten	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts-ausstattung	Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	Gesamt
Anschaffungs- und Herstellungskosten zum 01.01.2012	**1.721**	**5.087**	**1.847**	**578**	**9.233**
Veränderung Konsolidierungskreis	10	18	6	1	35
Kurseffekte	−5	−26	−11	−6	−48
Zugänge	89	350	171	415	1.025
Umbuchungen	85	299	65	−457	−8
Abgänge	2	126	83	4	215
Anschaffungs- und Herstellungskosten zum 31.12.2012	**1.898**	**5.602**	**1.995**	**527**	**10.022**
Kumulierte Abschreibungen zum 01.01.2012	**765**	**3.714**	**1.393**	**0**	**5.872**
Veränderung Konsolidierungskreis	−2	9	3	0	10
Kurseffekte	−2	−17	−8	0	−27
Planmäßige Zugänge	51	445	151	0	647
Zugänge aus Impairments	0	33	2	0	35
Abgänge	2	116	62	0	180
Zuschreibungen	0	4	1	0	5
Kumulierte Abschreibungen zum 31.12.2012	**810**	**4.064**	**1.478**	**0**	**6.352**
Buchwert zum 31.12.2012	**1.088**	**1.538**	**517**	**527**	**3.670**
Anschaffungs- und Herstellungskosten zum 01.01.2013	**1.898**	**5.602**	**1.995**	**527**	**10.022**
Kurseffekte	−25	−99	−29	−15	−168
Zugänge	40	339	171	404	954
Umbuchungen	42	289	64	−405	−10
Abgänge	10	133	62	4	209
Umgliederung Veräußerungsgruppen	−127	−289	−105	−12	−533
Anschaffungs- und Herstellungskosten zum 31.12.2013	**1.818**	**5.709**	**2.034**	**495**	**10.056**
Kumulierte Abschreibungen zum 01.01.2013	**810**	**4.064**	**1.478**	**0**	**6.352**
Kurseffekte	−8	−66	−23	0	−97
Planmäßige Zugänge	55	489	169	0	713
Zugänge aus Impairments	0	3	2	0	5
Umbuchungen	0	−7	6	0	−1
Abgänge	3	127	50	0	180
Zuschreibungen	4	3	0	0	7
Umgliederung Veräußerungsgruppen	−71	−244	−84	0	−399
Kumulierte Abschreibungen zum 31.12.2013	**779**	**4.109**	**1.498**	**0**	**6.386**
Buchwert zum 31.12.2013	**1.039**	**1.600**	**536**	**495**	**3.670**

Im Sachanlagevermögen sind in Höhe von 6 Mio. € (Vorjahr 8 Mio. €) gemietete Gebäude enthalten, die wegen der Gestaltung der Leasingverträge dem Konzern als wirtschaftlichem Eigentümer zuzurechnen sind (Finanzierungsleasing). Die Leasingverträge für Fabrik- und Verwaltungsgebäude enthalten An- und Vorkaufsrechte zum Ende der Laufzeit der Verträge. Zwei Verträge sehen die Möglichkeit der Anpassung bzw. Berichtigung der Leasingraten auf der Basis aktueller Berechnungsgrundlagen vor.

Die Details zu den Mindestleasingzahlungen der betreffenden Leasingverträge ergeben sich insgesamt wie folgt:

in Mio. €	31.12.2013	31.12.2012
Summe der künftigen Mindestleasingzahlungen		
fällig innerhalb eines Jahres	1	2
fällig zwischen einem und fünf Jahren	2	5
fällig nach mehr als fünf Jahren	2	16
	5	**23**
In den künftigen Mindestleasingzahlungen enthaltener Zinsanteil		
fällig innerhalb eines Jahres	0	1
fällig zwischen einem und fünf Jahren	0	2
fällig nach mehr als fünf Jahren	0	7
	0	**10**
Barwert der künftigen Mindestleasingzahlungen		
fällig innerhalb eines Jahres	1	1
fällig zwischen einem und fünf Jahren	2	3
fällig nach mehr als fünf Jahren	2	9
	5	**13**

16 Impairment-Tests

Im vierten Quartal 2013 führte der ZF-Konzern Impairment-Tests durch, um die Werthaltigkeit seiner Vermögenswerte zu überprüfen. Anlass für diese Impairment-Tests war eine negative Ergebnisentwicklung einzelner Berichtseinheiten. Ursächlich waren hierbei z. B. ungünstige Preisverhältnisse sowie ein reduziertes Mengenwachstum in einzelnen Geschäftssegmenten sowie insbesondere der massive Einbruch im Zukunftsmarkt Windenergie, der zu einer erheblichen Unterauslastung führte.

Bei den technischen Anlagen und Maschinen sowie bei der Betriebs- und Geschäftsausstattung wurden in den folgenden Divisionen Abwertungen vorgenommen:

in Mio. €	2013	2012
Pkw-Fahrwerktechnik	2	2
Industrietechnik	3	33
	5	**35**

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

Nach Regionen teilen sich die Impairment-Abschreibungen wie folgt auf:

in Mio. €	2013	2012
Nordamerika	1	35
Asien-Pazifik	4	0
	5	**35**

Die Division Pkw-Fahrwerktechnik nahm beim Sachanlagevermögen Wertaufholungen in Höhe von 3 Mio. € (Vorjahr 3 Mio. €), die Division Industrietechnik in Höhe von 0 Mio. € (Vorjahr 1 Mio. €) und das Geschäftsfeld ZF Services in Höhe von 0 Mio. € (Vorjahr 1 Mio. €) vor.

Bei nicht operativen Einheiten erfolgte eine Zuschreibung auf Gebäude in Höhe von 4 Mio. € (Vorjahr 0 Mio. €).

Für immaterielle Vermögenswerte wurde eine Wertminderung von 0 Mio. € (Vorjahr 12 Mio. €) auf aktivierte Kundenbeziehungen und in Höhe von 0 Mio. € (Vorjahr 17 Mio. €) auf aktivierte Entwicklungskosten vorgenommen. Die Abwertungen im Vorjahr betrafen ausschließlich die Division Industrietechnik.

Die jährlichen Werthaltigkeitsprüfungen der Geschäfts- oder Firmenwerte führten zu keinen Wertberichtigungen, nachdem im Vorjahr Wertberichtigungen von 12 Mio. € auf den Geschäftswert des Geschäftsfelds Gusstechnologie und von 3 Mio. € auf den Geschäftswert der Division Industrietechnik vorgenommen wurden. Eine Erhöhung des Abzinsungssatzes um 10 % hätte zu keiner Abwertung der Geschäfts- oder Firmenwerte geführt.

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 %	2013	2012
Pkw-Antriebstechnik	15	12
Pkw-Fahrwerktechnik	6	9
Nutzfahrzeugtechnik	3	6
Industrietechnik	6 bis 12	6 bis 10
Elektronische Systeme	8	–
ZF Services	12	8

17 Finanzielle Schulden

Die Fälligkeitsstruktur der Tilgungs- und Zinszahlungen für die finanziellen Schulden wird in der folgenden Tabelle dargestellt:

in Mio. €	Buchwert zum 31.12.2013		Zahlungsmittelabflüsse		
	Gesamt	Davon kurzfristig	2014	2015 bis 2019	2020 ff.
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	1.123	158	173	885	142
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	5	1	1	2	2
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	28	26	33	1	1
	1.156	**185**	**207**	**888**	**145**

in Mio. €	Buchwert zum 31.12.2012		Zahlungsmittelabflüsse		
	Gesamt	Davon kurzfristig	2013	2014 bis 2018	2019 ff.
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	1.038	147	162	866	105
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	14	1	2	5	16
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	31	27	34	3	1
	1.083	**175**	**198**	**874**	**122**

In den kurzfristigen finanziellen Schulden werden die innerhalb eines Jahres fälligen Tilgungsraten der langfristigen Darlehen ausgewiesen. Weiterhin werden die Verbindlichkeiten, die der kurzfristigen Finanzierung dienen, in diesem Posten erfasst. Die länderspezifische Verzinsung dieser kurzfristigen Darlehen bewegt sich zwischen 0,4 % (Vorjahr 1,4 %) und 6,4 % (Vorjahr 7,3 %).

Die länderspezifische Verzinsung der in den langfristigen Finanzverbindlichkeiten ausgewiesenen Darlehen liegt zwischen 0,9 % (Vorjahr 0,9 %) und 9,0 % (Vorjahr 8,7 %). Etwas mehr als die Hälfte der Darlehen ist festverzinslich. Die Darlehen sind überwiegend zum Ende der Laufzeit fällig.

Die Darlehensverträge enthalten zum Teil eine Verpflichtung zur Einhaltung einer Finanzkennzahl (Financial Covenant), deren Bruch eine Verletzung der Darlehensvereinbarungen darstellen würde. Dabei handelt es sich um den Verschuldungsgrad, der als Verhältnis von der Nettofinanzposition zum EBITDA definiert ist. Eine Veränderung des Verschuldungsgrades hat für einen Teil der Darlehen Einfluss auf die jährlich neu festzulegende Risikoprämie. Im Geschäftsjahr 2013 wurde die vereinbarte Bedingung erfüllt.

Vermögenswerte des Sachanlagevermögens im Wert von 27 Mio. € (Vorjahr 56 Mio. €) sind als Sicherheiten für finanzielle Verbindlichkeiten sowie für mögliche Verpflichtungen aus Finanzgerichtsprozessen verpfändet.

18 Sonstige Verbindlichkeiten

in Mio. €	31.12.2013		31.12.2012	
	Gesamt	Davon kurzfristig	Gesamt	Davon kurzfristig
Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern	397	397	358	356
Soziale Abgaben	19	19	20	20
Sonstige Steuerverbindlichkeiten	77	74	78	75
Erhaltene Werkzeugkostenzuschüsse	215	94	237	104
Erhaltene Anzahlungen	35	35	33	33
Berufsgenossenschaft	6	6	8	8
Rechnungsabgrenzung	35	15	47	14
Derivative Finanzinstrumente	0	0	6	4
Übrige Verbindlichkeiten	180	139	172	162
	964	**779**	**959**	**776**

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

19 Sonstige Rückstellungen

in Mio. €	31.12.2013		31.12.2012	
	Gesamt	Davon kurzfristig	Gesamt	Davon kurzfristig
Verpflichtungen aus dem Absatzbereich	459	315	493	325
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	234	53	286	77
Sonstige Verpflichtungen	55	45	62	54
	748	**413**	**841**	**456**

in Mio. €	01.01.2013	Kurseffekte	Zuführung	Aufzinsung	Umbu-chungen	Verbrauch	Auflösung	31.12.2013
Verpflichtungen aus dem Absatzbereich	493	−5	185	1	−14	150	51	459
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	286	−4	52	6	−5	64	37	234
Sonstige Verpflichtungen	62	−1	20	0	0	12	14	55
	841	**−10**	**257**	**7**	**−19**	**226**	**102**	**748**

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

Die Verpflichtungen aus dem Personalbereich enthalten überwiegend Rückstellungen für Altersteilzeit, Erfolgsbeteiligungen, Restrukturierungsmaßnahmen, Jubiläumsaufwendungen und Aufwendungen aus dem Entgelt-Rahmen-Abkommen (ERA). Die Rückstellungen für Restrukturierungsmaßnahmen enthalten vor allem Aufwendungen für Abfindungszahlungen, die im Rahmen von Standortschließungen und -verlagerungen anfallen werden.

Die sonstigen Verpflichtungen enthalten u. a. Rückstellungen für Prozess- und Beteiligungsrisiken, 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 innerhalb der nächsten fünf Jahre gerechnet. Ebenso werden etwa 60 % der in den langfristigen Verpflichtungen aus dem Personalbereich und etwa 53 % in den sonstigen langfristigen Verpflichtungen enthaltenen Rückstellungen voraussichtlich in den nächsten fünf Jahren verbraucht.

Die Höhe der erwarteten Erstattungen zum 31. Dezember 2013 beträgt 13 Mio. € (Vorjahr 21 Mio. €), davon wurden 8 Mio. € (Vorjahr 16 Mio. €) als Vermögenswerte aktiviert.

20 Rückstellungen für Pensionen

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.

Pensionsrückstellungen werden für Verpflichtungen aus Anwartschaften und aus laufenden Leistungen an aktive und ehemalige Mitarbeiter des ZF-Konzerns sowie deren Hinterbliebene gebildet. Hierbei handelt es sich um leistungsorientierte Versorgungspläne, für die die Verpflichtung des ZF-Konzerns darin besteht, die zugesagten Leistungen an aktive und ehemalige Mitarbeiter zu erfüllen (Defined Benefit Plans). Je nach rechtlichen, wirtschaftlichen und steuerlichen Gegebenheiten des jeweiligen Landes bestehen dabei unterschiedliche Systeme der Alterssicherung, die überwiegend auf jährlich ermittelten Rentenbausteinen sowie teilweise auf Beschäftigungsdauer und letzter Vergütung der Mitarbeiter basieren.

Der ganz wesentliche Teil der Verpflichtung beruht auf Versorgungsplänen für die aktiven und ehemaligen Mitarbeiter der deutschen Standorte (ca. 98 % bezogen auf die Nettoverpflichtung). Bis zum 31. Dezember 1993 wurden von der Dienstzeit und dem Gehalt 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 Rentenbausteine von der Beitragsbemessungsgrenze entkoppelt und stehen nur noch in Abhängigkeit von Gehalt und einer altersabhängigen Faktorentabelle. Mitarbeiter des Führungskreises erhalten Rentenbausteine, deren Höhe von der Unternehmenshierarchie und dem individuellen Gehalt bestimmt wird.

Die wesentlichen Risiken für das Unternehmen liegen in der Entwicklung der Lebenshaltungskosten sowie den versicherungsmathematischen Risiken, insbesondere Zinssatz und Rententrend, aber auch im Langlebigkeitsrisiko.

In Deutschland bestehen keinerlei rechtliche oder regulatorische Mindestdotierungsverpflichtungen.

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

Die Höhe der Pensionsverpflichtungen (Anwartschaftsbarwert der Versorgungszusagen bzw. Defined Benefit Obligation) wurde nach versicherungsmathematischen Methoden 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 %	2013	2012
Abzinsungsfaktor	3,8	4,0
Rentendynamik	1,3	1,3

Die sich nach dem Anwartschaftsbarwertverfahren ergebenden Pensionsverpflichtungen werden bei einem fondsfinanzierten Versorgungssystem mit dem zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Fondsvermögen saldiert. Sofern die Pensionsverpflichtungen das Fondsvermögen übersteigen, ergibt sich daraus ein Passivposten, der in den Rückstellungen für Pensionen ausgewiesen wird.

Die Pensionszusagen weisen folgenden Finanzierungsstatus auf:

in Mio. €	2013	2012
Barwert der rückstellungsfinanzierten Versorgungsansprüche	2.686	2.568
Barwert der fondsfinanzierten Versorgungsansprüche	172	170
Anwartschaftsbarwert der Versorgungsansprüche	**2.858**	**2.738**
Fondsvermögen	129	126
Nettoverbindlichkeit	**2.729**	**2.612**

Das Fondsvermögen setzt sich wie folgt zusammen:

in Mio. €	31.12.2013	31.12.2012
Flüssige Mittel	34	31
Wertpapiere		
Eigenkapitalinstrumente	26	21
Schuldinstrumente	34	35
Fondsanteile	46	42
Grundstücke und Gebäude	0	3
Sonstige	−11	−6
	129	**126**

Die Wertpapiere sind mit auf aktiven Märkten notierten Preisen angesetzt.

Die Finanzierung der nicht fondsfinanzierten Versorgungsansprüche erfolgt in Deutschland teilweise über Spezialfonds. Der beizulegende Zeitwert beträgt 1.008 Mio. € (Vorjahr 929 Mio. €). In der Konzernbilanz sind die Vermögenswerte unter den langfristigen Wertpapieren und Finanzforderungen ausgewiesen.

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

in Mio. €	2013	2012
Anwartschaftsbarwert zum 01.01.	**2.738**	**2.169**
Kurseffekte aus Plänen im Ausland	−2	1
Laufender Dienstzeitaufwand	62	40
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	13	13
Planabgeltungen	0	−1
Zinsaufwand	106	113
Beiträge der Teilnehmer des Plans	10	11
Versicherungsmathematische Gewinne (−) und Verluste (+) aus der Veränderung von finanziellen Annahmen	101	504
Geleistete Rentenzahlungen	114	112
Umgliederung zu Schulden von Veräußerungsgruppen	−56	0
Anwartschaftsbarwert zum 31.12.	**2.858**	**2.738**
Zeitwert Fondsvermögen zum 01.01.	**126**	**117**
Kurseffekte aus Plänen im Ausland	−2	2
Erwartete Erträge aus dem Fondsvermögen	5	5
Versicherungsmathematische Gewinne (+) und Verluste (−) aus der Veränderung von finanziellen Annahmen	1	7
Geleistete Beiträge des Arbeitgebers in das Fondsvermögen	7	4
Geleistete Rentenzahlungen	8	9
Übertragung von Fondsvermögen	0	0
Zeitwert Fondsvermögen zum 31.12.	**129**	**126**
Rückstellungen für Pensionen zum 01.01.	**2.612**	**2.052**
Rückstellungen für Pensionen zum 31.12.	**2.729**	**2.612**

Aus den Pensionsverpflichtungen ergeben sich erfolgswirksame Aufwendungen aus Pensionsverpflichtungen in Höhe von 176 Mio. € (Vorjahr 160 Mio. €), die sich aus folgenden Komponenten zusammensetzen:

in Mio. €	2013	2012
Laufender Dienstzeitaufwand	62	40
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	13	13
Plankürzungen und -abgeltungen	0	−1
Aufzinsung der Nettoverbindlichkeit	101	108
	176	**160**

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

Die versicherungsmathematischen Verluste in Höhe von 100 Mio. € (Vorjahr 497 Mio. €) werden erfolgsneutral in den Gewinnrücklagen berücksichtigt.

Tatsächlich wies das Fondsvermögen einen Gewinn in Höhe von 6 Mio. € (Vorjahr 12 Mio. €) auf. Die Differenz zwischen dem tatsächlichen und dem erwarteten Ertrag der externen Pensionsfonds wird im Rahmen der versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste erfolgsneutral erfasst.

Die Beiträge an externe Versorgungsträger werden im Folgejahr nach bestmöglicher Schätzung 3 Mio. € betragen. Die Schätzung im Vorjahr für das Geschäftsjahr 2013 belief sich auf 3 Mio. €.

Die Rentenzahlungen bis zum Jahr 2060 stellen sich wie folgt dar:

in Mio. €	2013
innerhalb des nächsten Geschäftsjahres	110
zwischen 2 und 5 Jahren	470
zwischen 5 und 10 Jahren	664
fällig nach 10 Jahren	5.824

Bei der Berechnung wurde unterstellt, dass sich die Zahl der anspruchsberechtigten Personen nicht ändert. Weiterhin wurden die gleichen Annahmen verwendet, die auch zur Ermittlung der leistungsorientierten Verpflichtung zum Ansatz gekommen sind.

Die durchschnittliche Laufzeit der leistungsorientierten Verpflichtung beträgt 16 Jahre.

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

31.12.2013 in Mio. €	Veränderung Anwartschaftsbarwert
Abzinsungsfaktor	
−0,25 %	+109
0,25 %	−102
Rentendynamik	
−0,25 %	−68
0,25 %	+71

Für die Sensitivitätsanalyse wurden die Pensionsverpflichtungen neu ermittelt. Dabei wurde unterstellt, dass die übrigen Faktoren unverändert bleiben.

21 Veräußerungsgruppen

Am 11. Dezember 2013 wurde mit der in Shanghai notierten Zhuzhou Times New Material Technology Co., Ltd. (TMT) eine Vereinbarung über den Verkauf des Geschäftsfeldes Gummi & Kunststoff geschlossen. Die Übernahme soll im ersten Halbjahr 2014 abgeschlossen werden und steht noch unter dem Vorbehalt der Zustimmung der Regulierungsbehörden in China und Europa sowie der Aktionäre von TMT. Das Geschäftsfeld Gummi & Kunststoff ist derzeit ein Teil der Division Pkw-Fahrwerktechnik und produziert Produkte zur Schwingungsdämpfung und Lagerung von Fahrwerk und Antriebsstrang. Ferner gehören Kunststoffkomponenten, Kunststoff-Pedaleriemodule und Crash-Absorptionssysteme im Bereich Fahrzeugsicherheit/Fußgängerschutz zum Produktprogramm. Die Branche befindet sich in einer Phase der Konsolidierung. Vor diesem Hintergrund ist ZF nach eingehender Prüfung zu dem Schluss gekommen, dass das Gummi & Kunststoff-Geschäft mit einem langfristigen strategischen Investor wesentlich besser positioniert ist. Das Geschäftsfeld hat ca. 3.300 Mitarbeiter an neun Standorten in Europa, Nord- und Südamerika, Asien und Australien. Der zu verkaufende Bereich betrifft das gesamte Geschäftsfeld Gummi & Kunststoff, ausgenommen die Aktivitäten bezüglich Ölwannen und deren Komponenten sowie Organoblechtechnologie. Der Verkauf soll über Asset Deals in Deutschland und Share Deals im Ausland erfolgen.

Am 13. November 2013 wurde eine Vereinbarung über die Veräußerung der Anteile an der ZF Auto Industrial Brake and Chassis Investment Holdings (Pty) Ltd., einschließlich ihrer Tochtergesellschaften mit Sitz in Südafrika mit einem ausländischen Investor geschlossen. Die Unternehmensgruppe gehört zur Division Pkw-Fahrwerktechnik und umfasst u. a. eine Schmiede sowie eine Gießerei und produziert Komponenten für die Automobilindustrie. Im Zuge der strategischen Neuausrichtung wird die Unternehmensgruppe verkauft, da sie außerhalb des Kerngeschäfts von ZF aktiv ist und im globalen ZF-Produktionsverbund autonom agiert. Die Übernahme war abhängig von der Freigabe durch die südafrikanischen Kartellbehörden. Nach deren Freigabe wurde Anfang Februar 2014 die Unternehmensgruppe verkauft.

Veräußerungsgruppen

in Mio. €	31.12.2013
Kurzfristige Vermögenswerte	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	38
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	6
Vorräte	66
	110
Langfristige Vermögenswerte	
Finanzielle Vermögenswerte	13
Sachanlagevermögen	134
Immaterielle Vermögenswerte	7
Latente Steuern	3
	157
Vermögenswerte von Veräußerungsgruppen	**267**
Kurzfristige Schulden	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	43
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	25
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	12
	80
Langfristige Schulden	
Finanzielle Schulden	9
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	12
Rückstellungen für Pensionen	56
Sonstige langfristige Rückstellungen	7
Latente Steuern	3
	87
Schulden von Veräußerungsgruppen	**167**

22 Eigenkapital

Gezeichnetes Kapital

Das gezeichnete Kapital wurde im Geschäftsjahr von 300 Mio. € auf 500 Mio. € aus eigenen Gesellschaftsmitteln erhöht. Mit der Kapitalerhöhung wurde die Anzahl an Stückaktien ebenfalls erhöht. Zum 31. Dezember 2013 ist das gezeichnete Kapital in 500.000.000 (vor Kapitalerhöhung 300.000.000) auf den Namen lautende Stückaktien eingeteilt. Alle Anteile sind vollständig eingezahlt.

Kapitalrücklage

Die Kapitalrücklage hat sich aufgrund der Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln im Jahr 2013 von 586 Mio. € auf 386 Mio. € verringert. 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 umgegliedert 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 – 134 Mio. € (Vorjahr – 42 Mio. €) entfällt mit – 4 Mio. € (Vorjahr – 4 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.

Latente Steuern auf erfolgsneutral erfasste Posten des Eigenkapitals

in Mio. €	2013			2012		
	Vor Ertragsteuern	Ertragsteuern	Nach Steuern	Vor Ertragsteuern	Ertragsteuern	Nach Steuern
Unterschied aus Währungsumrechnung	– 124	0	– 124	– 47	0	– 47
Marktbewertung Wertpapiere	1	1	2	27	– 4	23
Marktbewertung Cashflow Hedges	2	0	2	23	– 3	20
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste	– 100	28	– 72	– 497	143	– 354
Sonstiges Ergebnis aus at Equity Beteiligungen	– 17	2	– 15	– 37	12	– 25
Sonstiges Ergebnis	**– 238**	**31**	**– 207**	**– 531**	**148**	**– 383**

Dividende
Als Dividende für das Geschäftsjahr 2013 werden bei der ZF Friedrichshafen AG 30 Mio. € (pro Aktie 0,06 €) vorgeschlagen. Im Geschäftsjahr wurde eine Dividende für das Jahr 2012 in Höhe von 30 Mio. € (pro Aktie 0,10 €) ausgeschüttet.

23 Angaben zum Kapitalmanagement

Das Kapitalmanagement des ZF-Konzerns verfolgt vorrangig das Ziel, eine stabile Eigenkapitalquote sicherzustellen, um den Fortbestand der Geschäftsaktivitäten zu unterstützen und den Nutzen der Anteilseigner zu bewahren. Zur Ermittlung der Eigenkapitalquote wird das bilanzielle Eigenkapital herangezogen.

	31.12.2013	31.12.2012
Eigenkapital in Mio. €	4.165	3.950
Eigenkapitalquote in %	35	36

Die ZF Friedrichshafen AG unterliegt keinen satzungsmäßigen Kapitalerfordernissen.

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG

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

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.

SONSTIGE ANGABEN

25 Eventualverbindlichkeiten

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

in Mio. €	31.12.2013	31.12.2012
Bürgschaften	71	21
Davon für Beteiligungsunternehmen	8	0
Sonstiges	51	37
	122	**58**

Die sonstigen Eventualverbindlichkeiten betreffen im Wesentlichen potenzielle Verpflichtungen aus dem Beschaffungs- und Personalbereich, aus Rechtsstreitigkeiten sowie aus sonstigen Steuern. Für Eventualverbindlichkeiten wurden Sicherheiten in Höhe von 6 Mio. € (Vorjahr 8 Mio. €) gewährt, die bei Inanspruchnahme in vollem Umfang innerhalb von einem Jahr fällig sind.

26 Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Neben Verbindlichkeiten, Rückstellungen und Eventualverbindlichkeiten bestehen sonstige finanzielle Verpflichtungen, insbesondere aus Miet- und Leasingverträgen, aus begonnenen Investitionsvorhaben und Beschaffungsverträgen.

in Mio. €	31.12.2013	31.12.2012
Mieten und Leasing	268	289
Bestellobligo	581	590
Einzahlungsverpflichtungen auf Beteiligungsunternehmen	8	5
	857	**884**

Das Bestellobligo entfällt mit 134 Mio. € (Vorjahr 111 Mio. €) auf immaterielle Vermögenswerte und mit 447 Mio. € (Vorjahr 479 Mio. €) auf Sachanlagen.

Die Summe der künftigen Mindestleasingzahlungen aus unkündbaren Mietverträgen und Operating Leasing setzt sich nach Fälligkeiten wie folgt zusammen:

in Mio. €	31.12.2013	31.12.2012
Nominale Summe der künftigen Mindestleasingzahlungen		
fällig innerhalb eines Jahres	73	80
fällig zwischen einem und fünf Jahren	131	133
fällig nach mehr als fünf Jahren	64	76
	268	**289**

Die wesentlichen Mietverträge betreffen Produktions-, Lager- und Bürogebäude mit Laufzeiten bis zu 31 Jahren. Neben Preisanpassungsklauseln, die eine jährlich fixe prozentuale Erhöhung vorsehen, enthalten einige Verträge auch Vereinbarungen, die sich an der Veränderung von definierten Verbraucherpreisindizes orientieren. Die meisten Verträge enthalten Verlängerungsoptionen oder automatische Vertragsverlängerungen. Für einige Mietobjekte sind Kaufoptionen vereinbart. Weitere Leasingverträge beziehen sich auf Fuhrpark, Maschinen, Hard- und Software sowie sonstige Betriebs- und Geschäftsausstattung mit Laufzeiten bis zu zehn Jahren.

Für diese Verträge bestehen zum Teil Verlängerungsoptionen oder automatische Vertragsverlängerungen sowie Optionen, die Mietobjekte am Ende der Vertragslaufzeit zum Marktwert zu erwerben.

27 Rechtsstreitigkeiten

Weder die ZF Friedrichshafen AG noch eine ihrer Konzerngesellschaften sind an laufenden oder absehbaren Gerichts- oder Schiedsverfahren beteiligt, die einen erheblichen Einfluss auf die wirtschaftliche Lage des ZF-Konzerns haben könnten oder in der Vergangenheit hatten. Für wahrscheinliche finanzielle Belastungen aus anderen Gerichts- und Schiedsverfahren sind in angemessener Höhe Rückstellungen gebildet worden.

28 Finanzinstrumente

Risikomanagement

Die Gesellschaften des ZF-Konzerns 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 derivative Finanzinstrumente. Diese werden ausschließlich zur Absicherung bestehender Grundgeschäfte oder geplanter Transaktionen abgeschlossen.

Die Risikopositionen des ZF-Cash-Managements werden unter Berücksichtigung vorgegebener Risikogrenzen extern bei Banken 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.

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 Kursrisikos aus Wertpapieren sowie 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.

Ausfallrisiko

Das Ausfallrisiko ist das Risiko, dass Vertragspartner im Bereich der Geldanlagen, Finanzforderungen sowie der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ihren Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen.

Zur Reduzierung des Ausfallrisikos bei Geldanlagen werden sämtliche Finanzgeschäfte nur mit Banken erstklassiger Bonität im Rahmen festgelegter Limits getätigt.

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 sowie Arbeitsmaschinen.

Gegenüber einer Unternehmensgruppe, die im Jahr 2012 eine Kreditrestrukturierung vornahm, um seine Zahlungsfähigkeit langfristig zu sichern, bestehen zum 31. Dezember 2013 Forderungen in Höhe von 69 Mio. €. Das Restrukturierungsprogramm wurde im Jahr 2013 erfolgreich abgeschlossen. Zudem wurde eine Vereinbarung (Term Sheet) unterzeichnet, die einerseits einen Zahlungsplan, der bis dato auch eingehalten wurde, und andererseits die monatliche bzw. quartalweise Bereitstellung von Informationen (z. B. Cashflows, Aufträge und Projekte) vorsieht. Eine volle Werthaltigkeit der Forderung wird mit überwiegender Wahrscheinlichkeit als gegeben angesehen. Dennoch bleiben die Forderungen mit einem Ausfallrisiko behaftet.

Um das Ausfallrisiko zu mindern, werden die Bonität der Kunden, mit denen Geschäfte auf Kreditbasis abgeschlossen werden, sowie Forderungsbestände 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 262 Mio. € (Vorjahr 253 Mio. €).

Ein Teil der Finanzforderungen ist durch verpfändete Maschinen und Anlagen in Höhe von 9 Mio. € (Vorjahr 8 Mio. €), Grundschulden in Höhe von 7 Mio. € (Vorjahr 7 Mio. €) und Bürgschaften gesichert.

Liquiditätsrisiko

Das Risiko, dass der Konzern möglicherweise seinen Verpflichtungen aus finanziellen Schulden nicht nachkommen kann, wird als gering eingestuft. Die Fremdfinanzierung besteht im Wesentlichen aus zwei Basisfinanzierungen: Das im Jahr 2011 abgeschlossene Konsortialdarlehen in Höhe von 1,0 Mrd. € war zum Bilanzstichtag mit 400 Mio. € in Anspruch genommen. Der Restbetrag steht als jederzeit abrufbare, revolvierende Kreditlinie zur Verfügung und bildet ein wesentliches Instrument zur Steuerung des Liquiditätsrisikos. Das im Jahr 2012 aufgenommene Schuldscheindarlehen über 400 Mio. € war zum Bilanzstichtag vollständig ausbezahlt. Zur Risikominimierung wurde der Gesamtbetrag in drei Laufzeittranchen aufgeteilt und ist damit über einen Zeitraum von vier Jahren gestaffelt zur Rückzahlung fällig.

Die zukünftig zu erwartenden Zahlungsmittelabflüsse aus Tilgungs- und Zinszahlungen für Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten, Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing und sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten sind in der mittelfristigen Liquiditätsplanung enthalten und werden unter Ziffer (17) dargestellt.

Bei Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, welche kurzfristig und nicht verzinslich sind, entspricht der Mittelabfluss dem Buchwert.

Im Rahmen eines Projektes hat ZF zugunsten eines Geschäftspartners bedingte Finanzierungszusagen in Höhe von 55 Mio. € übernommen, die bei Inanspruchnahme zu einem sofortigen Zahlungsmittelabfluss führen würden. Die Eintrittswahrscheinlichkeit, dass hieraus eine bilanzierungspflichtige Finanzforderung erwächst, beurteilen wir als sehr niedrig.

Kursrisiko aus Wertpapieren

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

Bei den Investitionen in Wertpapiere handelt es sich im Wesentlichen um Anlagen in verzinsliche Wertpapiere, Aktien und alternative Investments. Die alternativen Investments enthalten Anteile an Rohstoff- und offenen Immobilienfonds sowie Private Equity, themenbezogenen Investmentfonds und einen Direct Lending Fonds. Aus dieser Diversifizierung ergibt sich eine Risikoreduzierung, die eine Voraussetzung zur möglichst schwankungsarmen und kontinuierlichen Wertsteigerung ist.

Um die strategischen Renditeziele auch bei fehlerhafter Prognose zuverlässig zu erreichen, wurde bei der Erstellung der strategischen Asset-Allokation ein robustes Optimierungsverfahren eingesetzt. Dabei wird neben dem Investmentrisiko, welches über die Portfoliovolatilität gemessen wird, auch das Prognoserisiko in Bezug auf die erwarteten Renditen in die Modellierung der Asset-Allokation einbezogen. Im Ergebnis erhält man durch dieses Verfahren ein deutlich stärker diversifiziertes Portfolio, welches auch im Fall einer Überschätzung des langfristigen Renditepotenzials der betrachteten Asset-Klassen in der Lage ist, das strategische Renditeziel zu erreichen.

Die letztliche Entscheidung zur strategischen Asset-Allokation sowie die Kontrolle sämtlicher Anlageergebnisse und Risikobudgets werden von einem eigens geschaffenen Gremium (Anlageausschuss) getroffen. Grundlage für die Anlageentscheidungen der externen Portfoliomanager sind die vom Anleger definierten Anlagerichtlinien. Bei der Formulierung dieser Richtlinien wurde u. a. auf eine solide Emittentenbonität (Ratingmindestanforderung), eine geeignete Fondsbenchmark, hohe Marktgängigkeit der Wertpapiere, eine breite Branchenstreuung sowie die Auswahl geeigneter Segmentwährungen geachtet, um eine weitere Risikoreduzierung zu erzielen.

Dem Anlageausschuss wird monatlich über die Entwicklung der aktuellen Marktwerte und über die Performance der einzelnen Asset-Klassen Bericht erstattet. Die Beurteilung der Performance erfolgt u. a. anhand von absoluten und relativen Benchmark-Werten, Risikokennzahlen und Onsite-Eindrücken bei den Portfoliomanagern.

Neben den qualitativen Steuerungsinstrumenten zur Risikominimierung, wie Diversifikation der Investitionen in unterschiedliche Anlageklassen, systematischer Auswahlprozess der Portfoliomanager, risikoorientierte Gestaltung der Anlagerichtlinien, Analyse der Anlageergebnisse und Bewertung der Veränderungen in den Kapitalmärkten, werden als quantitative Steuerungsinstrumente insbesondere für die Berichterstattung mathematisch-statistische Modelle herangezogen. Die Zahlenvalidität wird durch einen unabhängigen externen Datenlieferanten abgesichert. Stresstests und definierte Risikolimite sind weitere Steuerungselemente.

Die in Spezialfonds zur Absicherung der Pensionsverpflichtungen enthaltenen langfristigen Wertpapiere werden abhängig von ihrer Volatilität in drei Risikoklassen eingeordnet. Bei einer angenommenen Verminderung des beizulegenden Zeitwerts der Wertpapiere aufgrund von negativen Finanzmarktdaten um 20 % bei hoher, 10 % bei mittlerer und 2,5 % bei geringer Volatilität würde sich das Konzern-Eigenkapital ohne Berücksichtigung von Ertragsteuern um 97 Mio. € (Vorjahr 83 Mio. €) verringern. Davon würden 89 Mio. € (Vorjahr 76 Mio. €) erfolgsneutral im Eigenkapital des Konzerns und 8 Mio. € (Vorjahr 7 Mio. €) erfolgswirksam im sonstigen Finanzergebnis erfasst werden.

Aufgrund einer Value-at-Risk-Berechnung kann jedoch davon ausgegangen werden, dass mit einer Wahrscheinlichkeit von 95,0 % bei einer Haltedauer von zwölf Monaten und einer durchschnittlichen Kursvolatilität von 3,7 % (Vorjahr 3,9 %) die Marktwertreduzierung nicht höher ausfällt als 18 Mio. € (Vorjahr 17 Mio. €). Die Berechnungen wurden unter der Annahme aufgestellt, dass sich die Asset-Allokation nicht ändert und keine Zuführungen unterjährig getätigt werden, welche dann zu reallokieren wären. Die historischen Korrelationen der jeweiligen Fonds und Wertpapiere wurden berücksichtigt. Das maximale für 2013 freigegebene Verlustlimit betrug 36 Mio. € (Vorjahr 29 Mio. €).

Währungsrisiko

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

Im ZF-Konzern erfolgen Sicherungsmaßnahmen für geplante Fremdwährungsumsätze aus dem Seriengeschäft im Rahmen vorgegebener Sicherungsreichweiten und innerhalb festgelegter Höchstgrenzen. Für die Kurssicherung gilt das Nettoprinzip, d. h., die Absicherungen erfolgen für die Nettopositionen aus gegenläufigen Cashflows.

Für das Projektgeschäft werden Einzelabsicherungen durchgeführt (Bruttoprinzip).

Externe Kurssicherungen erfolgen hauptsächlich über Devisentermingeschäfte. Vom Sicherungsvolumen entfallen zum Ende des Geschäftsjahres über 90 % auf den US-Dollar.

Der ZF-Konzern tätigt aufgrund seiner internationalen Ausrichtung Transaktionen in unterschiedlichen Währungen. Aus Konzernsicht stellen die Wechselkursschwankungen des US-Dollars ein wesentliches Währungsrisiko dar, das mittels einer Value-at-Risk-Analyse überwacht wird.

Im ZF-Konzern wird der Value-at-Risk unverändert zum Vorjahr auf Basis der Varianz-Kovarianz-Methode unter der Annahme eines Konfidenzniveaus von 84,1 % bei einer Halteperiode von zwölf Monaten ermittelt.

Das maximale Verlustrisiko errechnet sich aus der durchschnittlichen Kursvolatilität der letzten zwölf Monate bezogen auf die offene US-Dollar-Position. 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 Netto-Zahlungseingängen unter Berücksichtigung des abgesicherten Bestands. Zur Begrenzung des Verlustrisikos wurde in Abstimmung mit dem Vorstand eine Obergrenze in Höhe von 32 Mio. € (Vorjahr 32 Mio. €) festgelegt. Sobald diese Grenze überschritten wird, werden weitere Kursabsicherungen vorgenommen.

Zum Bilanzstichtag wird mit einem einseitigen Konfidenzniveau von 84,1 % ein potenzielles Verlustrisiko in Höhe von 24 Mio. € (Vorjahr 16 Mio. €), bezogen auf die nächsten zwölf Monate, nicht überschritten. Der Ermittlung lag eine durchschnittliche Kursvolatilität von 8,1 % (Vorjahr 9,2 %) zugrunde. Die verwendete Methode berücksichtigt keine Effekte aus günstigen Wechselkursveränderungen und unterstellt eine gleich bleibende offene US-Dollar-Position.

Rohstoffpreisrisiko

Das Rohstoffpreisrisiko ist das Risiko, dass sich die Einstandspreise aus dem Bezug von Produktionsmitteln ändern.

Im ZF-Konzern werden in geringem Umfang derivative Finanzinstrumente eingesetzt, um die Rohstoffpreisrisiken zu reduzieren. Das Risiko aus diesen Sicherungsgeschäften ist im Geschäftsjahr als unbedeutend einzustufen. Daher wird auf eine Sensitivitätsanalyse für diese Derivate verzichtet.

Zinsänderungsrisiko

Das Zinsänderungsrisiko ist das Risiko, dass der beizulegende Zeitwert oder künftige Cashflows von Finanzinstrumenten aufgrund von Marktzinsänderungen schwanken.

Das Zinsänderungsrisiko wird fallweise abgesichert.

Eine Erhöhung des durchschnittlichen Zinssatzes auf variabel verzinsliche finanzielle Schulden, die nicht mit Zinssicherungsgeschäften unterlegt sind, um 30 (Vorjahr 50) Basispunkte hätte einen Effekt auf das Ergebnis vor Ertragsteuern in Höhe von – 1 Mio. € (Vorjahr – 2 Mio. €). Bei einer Verminderung um 30 (Vorjahr 50) Basispunkte würde sich das Ergebnis vor Ertragsteuern um 1 Mio. € (Vorjahr 2 Mio. €) erhöhen.

Bei einer Erhöhung des durchschnittlichen Zinssatzes auf Geldanlagen um 30 (Vorjahr 50) Basispunkte würde das Ergebnis vor Ertragsteuern um 3 Mio. € (Vorjahr 5 Mio. €) steigen. Eine Verminderung um 30 (Vorjahr 50) Basispunkte hätte einen Effekt auf das Ergebnis vor Ertragsteuern um – 3 Mio. € (Vorjahr – 5 Mio. €).

Gegenüber dem Vorjahr wurde der Zinssatz für Zwecke der Sensitivitätsanalyse aufgrund geringerer Volatilität geändert. 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 gleich bleiben.

Derivative Finanzinstrumente

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

in Mio. €	Marktwert	Zahlungsmittelabfluss		
		Gesamt	Innerhalb von einem Jahr	Über ein bis fünf Jahre
31.12.2013				
Währungssicherungskontrakte				
aktiv	20	731	249	482
passiv	0	0	0	0
31.12.2012				
Währungssicherungskontrakte				
aktiv	15	460	198	262
passiv	−4	15	15	0
Zinsswaps				
aktiv	0	0	0	0
passiv	−2	−2	0	−2

Die auf die Nominalbeträge bezogenen Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente berücksichtigen keine gegenläufigen Wertentwicklungen aus Grundgeschäften. Sie entsprechen ferner nicht notwendigerweise den Beträgen, die zukünftig unter aktuellen Marktbedingungen erzielt werden.

Die abgesicherten Cashflows treten in den Jahren 2014 bis 2017 ein. Soweit die Voraussetzungen für das Hedge Accounting erfüllt sind, erfolgt im gleichen Zeitraum auch die Umbuchung der erfolgsneutral erfassten Marktwertänderungen in das Periodenergebnis.

Aus der Absicherung der Fair Value Hedges bestehen Wertänderungen aus Sicherungsgeschäften in Höhe von 5 Mio. € (Vorjahr 4 Mio. €) sowie Wertänderungen aus Grundgeschäften in Höhe von 5 Mio. € (Vorjahr 4 Mio. €).

Buchwerte der Finanzinstrumente nach Kategorien

in Mio. €	31.12.2013	31.12.2012
Aktiva		
Kredite und Forderungen	3.521	3.147
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	937	828
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte	82	62
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Vermögenswerte	3	2
Derivative Finanzinstrumente (Hedge Accounting)*	17	13
	4.560	**4.052**
Passiva		
Finanzielle Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	3.126	2.582
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing*	5	14
Derivative Finanzinstrumente (Hedge Accounting)*	0	6
	3.131	**2.602**

* Keine Bewertungskategorien nach IAS 39.

Beizulegende Zeitwerte

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 und werden insoweit nicht aufgeführt. Der beizulegende Zeitwert der Anteile an Beteiligungsunternehmen kann nicht verlässlich ermittelt werden.

in Mio. €	31.12.2013		31.12.2012	
	Buchwert	Zeitwert	Buchwert	Zeitwert
Aktiva				
Kredite und Forderungen				
Finanzforderungen	161	161	226	226
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	50	50	0	0
	211	**211**	**226**	**226**
Passiva				
Finanzielle Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten				
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	965	997	891	891
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	2	2	4	4
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing*	4	4	13	13
	971	**1.003**	**908**	**908**

* Keine Bewertungskategorien nach IAS 39.

In der folgenden Tabelle werden die zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Finanzinstrumente dargestellt:

in Mio. €	31.12.2013	31.12.2012
Aktiva		
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte		
Wertpapiere	868	755
Anteile an Beteiligungsunternehmen	1	1
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte		
Wertpapiere	82	62
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Vermögenswerte		
Derivative Finanzinstrumente	3	2
Derivative Finanzinstrumente (Hedge Accounting)*	17	13
	971	**833**
Passiva		
Derivative Finanzinstrumente (Hedge Accounting)*	0	6

* Keine Bewertungskategorien nach IAS 39.

Auf der Grundlage der für die Bewertung herangezogenen Input-Parameter erfolgt die Zuordnung der zum beizulegenden Zeitwert bilanzierten Finanzinstrumente zu den drei Stufen der Fair Value-Hierarchie. 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 ist gegeben, wenn für die Bewertung der Finanzinstrumente Input-Parameter herangezogen werden, die direkt (z. B. Preise) oder indirekt (z. B. 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 folgende Tabelle zeigt die Zuordnung der zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Finanzinstrumente zu den drei Stufen der Fair Value-Hierarchie:

in Mio. €	31.12.2013			
	Stufe 1	**Stufe 2**	**Stufe 3**	**Gesamt**
Aktiva				
Wertpapiere				
Aktien	62	1	0	63
Rentenpapiere	106	297	11	414
Fondsanteile	331	0	0	331
Alternative Investments	92	37	13	142
Anteile an Beteiligungsunternehmen	1	0	0	1
Derivative Finanzinstrumente	2	18	0	20
	594	**353**	**24**	**971**
Passiva				
Derivative Finanzinstrumente	0	0	0	0

in Mio. €	31.12.2012			
	Stufe 1	**Stufe 2**	**Stufe 3**	**Gesamt**
Aktiva				
Wertpapiere	524	279	14	817
Anteile an Beteiligungsunternehmen	1	0	0	1
Derivative Finanzinstrumente	0	15	0	15
	525	**294**	**14**	**833**
Passiva				
Derivative Finanzinstrumente	0	6	0	6

Für Wertpapiere der Stufe 1 wird als beizulegender Zeitwert der unmittelbar notierte Kurswert auf einem jederzeit aktiven Markt angesetzt. In Stufe 2 werden Gattungen eingestuft, deren Preise sich aus am Markt beobachtbaren Parametern ableiten bzw. modellieren lassen. Als Beispiele werden hier beobachtbare Zinssätze, Wechselkurse bzw. vergleichbare Instrumente angeführt. Auch verzinsliche Wertpapiere mit moderat zeitverzögerter direkter Kursnotierung sind in Stufe 2 inkludiert. Bei den in Stufe 2 enthaltenen Immobilienfonds wird die fortlaufende Liquidierbarkeit über einen aktiven Markt vertraglich sichergestellt. Die Wertpapiere der Stufe 3 betreffen Anteile an Private Equity Fonds und einem Direct Lending Fonds. Die Private Equity-Dachfonds halten Anteile an nicht börsennotierten Unternehmen. Der Direct Lending Fonds hält Finanzforderungen gegen mittelgroße Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum oder aus Großbritannien. 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 Marktwerte dieser Wertpapiere.

Für Anteile an Beteiligungsunternehmen, die an einem aktiven Markt gehandelt werden, erfolgt die Bewertung zum Börsenkurs.

Die beizulegenden Zeitwerte der in den derivativen Finanzinstrumenten erfassten „Plain Vanilla“-Produkte, die der Absicherung von Währungs-, Zinsänderungs- und Rohstoffpreisänderungsrisiken dienen, werden auf der Basis von auf die Restlaufzeit abgezinsten Kursfeststellungen (Wechselkurse, Zinssätze und Rohstoffpreisindizes) zugelassener Börsen ermittelt.

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

in Mio. €	2013	2012
Stand 01.01.	**14**	**50**
Fair Value-Änderungen – erfolgsneutral erfasst	–2	–1
Sonstige Gewinne/Verluste	0	1
Käufe	12	1
Verkäufe	0	–8
Umgliederungen aus Level 3 in Level 2	0	–29
Stand 31.12.	**24**	**14**

Die sonstigen Gewinne und Verluste sind in den sonstigen Finanzerträgen und Finanzaufwendungen erfasst.

Die folgende Tabelle zeigt die Zuordnung der Zeitwerte der zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanzierten Finanzinstrumente zu den drei Stufen der Fair Value-Hierarchie:

in Mio. €	31.12.2013			
	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Gesamt
Aktiva				
Finanzforderungen	0	161	0	**161**
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0	50	0	**50**
Passiva				
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	0	997	0	**997**
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	0	2	0	**2**
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	0	4	0	**4**

Die Marktwerte der Finanzforderungen, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten und sonstigen Finanzverbindlichkeiten wurden mit der Barwertmethode berechnet. Die zukünftigen Zahlungsströme wurden hierbei mit den aktuellen laufzeitkongruenten risikolosen Zinssätzen zuzüglich eines branchenüblichen Kreditrisikoaufschlags diskontiert.

Finanzielle Schulden aus Finanzierungsleasingverträgen werden unter Beachtung des vertraglich vereinbarten Zinssatzes angesetzt. Der beizulegende Zeitwert wird unter Berücksichtigung des marktüblichen Zinssatzes ermittelt.

Nettogewinne und -verluste nach Bewertungskategorien

in Mio. €	Zinsen	Wertminde-rungen	Sonstige Netto-gewinne und -verluste	Gesamte Netto-gewinne und -verluste
2013				
Kredite und Forderungen	25	−11	20	**34**
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte				
zum beizulegenden Zeitwert bewertet	8	0	9	**17**
zu Anschaffungskosten bewertet	0	−2	5	**3**
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte	1	0	2	**3**
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Vermögenswerte	0	0	1	**1**
Finanzielle Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	−46	0	−39	**−85**
2012				
Kredite und Forderungen	22	−20	4	**6**
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte				
zum beizulegenden Zeitwert bewertet	12	0	47	**59**
zu Anschaffungskosten bewertet	0	−6	11	**5**
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte	1	0	6	**7**
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Vermögenswerte	0	0	2	**2**
Finanzielle Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	−50	0	−11	**−61**

Die sonstigen Nettogewinne und -verluste der „Kredite und Forderungen“ enthalten im Wesentlichen Währungsgewinne und -verluste aus Fremdwährungsforderungen sowie Erträge aus Auflösungen von Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

Die sonstigen Nettogewinne und -verluste in der Bewertungskategorie „Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (zum beizulegenden Zeitwert bewertet)“ sind der Saldo aus den realisierten Gewinnen und Verlusten aus dem Abgang solcher Vermögenswerte, vermindert um die bereits im Vorjahr hierfür im Eigenkapital erfassten unrealisierten Veränderungen, und den im laufenden Geschäftsjahr im Eigenkapital erfassten unrealisierten Gewinnen oder Verlusten der bestehenden Vermögenswerte. Weiterhin sind darin auch die Währungsgewinne und -verluste enthalten.

Die sonstigen Nettogewinne und -verluste in der Bewertungskategorie „Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (zu Anschaffungskosten bewertet)“ umfassen im Wesentlichen Buchgewinne und -verluste aus dem Abgang von Beteiligungsunternehmen sowie Dividendenerträge von Beteiligungsunternehmen.

In den sonstigen Nettogewinnen und -verlusten der Bewertungskategorie „Zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte“ werden insbesondere die unrealisierten Kursgewinne und -verluste aus Wertpapieren dieser Kategorie sowie Währungsgewinne und -verluste ausgewiesen.

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 finanziellen Schulden

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

	31.12.2013		
in Mio. €	**Bruttobetrag**	**Saldierung**	**Nettobetrag**
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (kurzfristig)	2.184	52	2.132
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.027	52	1.975

29 Zuwendungen der öffentlichen Hand

Im Geschäftsjahr wurden 21 Mio. € (Vorjahr 41 Mio. €) an Zuwendungen der öffentlichen Hand vereinnahmt. Diese teilen sich wie folgt auf:

in Mio. €	**2013**	**2012**
Zuwendungen für Investitionen	4	25
Aufwandszuschüsse	17	16

Die Zuwendungen für Investitionen werden im Wesentlichen an verschiedenen Standorten in China, Deutschland, Ungarn sowie Nordamerika und Australien vereinnahmt.

Die Aufwandszuschüsse umfassen im Wesentlichen Erstattungen im Rahmen von Altersteilzeitverträgen sowie staatliche Forschungszuschüsse.

30 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 die Luftschiffbau Zeppelin GmbH und deren Tochterunternehmen.

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. €	**Gemeinschaftsunternehmen**	**Assoziierte Unternehmen**	**Sonstige Beteiligungsunternehmen**
2013			
Erbrachte Lieferungen und Leistungen			
Verkauf von Gütern	63	1	44
Dienstleistungen	16	2	2
Sonstige Leistungen	0	0	1
Bezogene Lieferungen und Leistungen			
Verkauf von Gütern	28	30	15
Dienstleistungen	1	0	36
Sonstige Leistungen	0	0	0
Forderungen	19	9	22
Verbindlichkeiten	30	2	45
2012			
Erbrachte Lieferungen und Leistungen			
Verkauf von Gütern	56	3	132
Dienstleistungen	14	1	7
Sonstige Leistungen	0	0	1
Bezogene Lieferungen und Leistungen			
Verkauf von Gütern	25	3	11
Dienstleistungen	0	0	33
Sonstige Leistungen	0	0	1
Forderungen	16	8	54
Verbindlichkeiten	10	2	68

Als Transaktion, die über den Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit hinausgeht, wurde zum Bilanzstichtag ein Darlehen der ZF Friedrichshafen AG an die Internationale Bodensee-Messe Friedrichshafen GmbH, Friedrichshafen, in Höhe von 9 Mio. € (Vorjahr 10 Mio. €) gewährt. Das Darlehen wird mit einem Zinssatz von 4,0 % (Vorjahr 4,0 %) verzinst.

31 Vergütung des Vorstands und des Aufsichtsrats

Die Gesamtbezüge der aktiven Mitglieder des Vorstands für das Geschäftsjahr 2013 betragen 8,3 Mio. € (Vorjahr 10,2 Mio. €). Die Aufwendungen für im laufenden Geschäftsjahr erdiente Pensionsansprüche der aktiven Mitglieder des Vorstands betragen 1,2 Mio. € (Vorjahr 1,2 Mio. €). Der auf das Geschäftsjahr entfallende Anspruch auf bedingte andere langfristige Leistungen beträgt 4,8 Mio. € (Vorjahr 5,3 Mio. €).

Die Bezüge früherer Vorstandsmitglieder und ihrer Hinterbliebenen betragen 7,8 Mio. € (Vorjahr 3,5 Mio. €). Die Pensionsrückstellung für frühere Mitglieder des Vorstands und deren Hinterbliebene beträgt 51,9 Mio. € (Vorjahr 36,7 Mio. €).

Die Bezüge des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2013 belaufen sich auf 1,3 Mio. € (Vorjahr 1,3 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.

32 Personal

Die Zahl der im ZF-Konzern beschäftigten Arbeitnehmer betrug im Jahresdurchschnitt 71.091 (Vorjahr 67.561), davon entfallen 35.382 auf direkte Mitarbeiter (Vorjahr 33.938) und 35.709 auf indirekte Mitarbeiter (Vorjahr 33.623).

Zum Jahresende waren 72.643 (Vorjahr 68.406) Mitarbeiter im ZF-Konzern beschäftigt. Direkte Mitarbeiter sind Mitarbeiter, deren Tätigkeiten abhängig vom Produktionsvolumen anfallen und den Produkten direkt zurechenbar sind.

33 Honorare des Abschlussprüfers

Das in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasste Honorar des Konzernabschlussprüfers Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft beträgt 2 Mio. € für Prüfungsleistungen. Das konzernweite Gesamthonorar für Ernst & Young beträgt 6 Mio. € für Prüfungsleistungen, 1 Mio. € für Steuerberatungsleistungen sowie 2 Mio. € für sonstige Beratungsleistungen. Neben Ernst & Young sind andere Prüfungsgesellschaften im Konzern tätig.

34 Aufstellung des Anteilsbesitzes zum 31. Dezember 2013

Vollkonsolidierte Tochterunternehmen

Inland	Anteil am Kapital in %
GAT – Gesellschaft für Antriebstechnik mbH, Alsdorf	100,0
ZF Gusstechnologie GmbH, Nürnberg	100,0 [1) 2)]
ZF Luftfahrttechnik GmbH, Kassel	100,0 [1) 2)]
ZF Race Engineering GmbH, Schweinfurt	100,0 [1) 2)]

Ausland	Anteil am Kapital in %
Compagnie Financière de ZF S.A.S., Andrézieux-Bouthéon, Frankreich	100,0
Hansen Drives Ltd., Hongkong, China	100,0 [3)]
Hansen Drives Pte. Ltd., Singapur, Singapur	100,0 [3)]
Liuzhou ZF Machinery Co., Ltd., Liuzhou, China	51,0 [4)]
Midwest Lemförder Ltd., Darlaston, Großbritannien	100,0
OOO ZF Kama, Naberezhnye Chelny, Russland	51,0 [5)]
OOO ZF Russia, St. Petersburg, Russland	100,0 [5)]
Openmatics s.r.o., Pilsen, Tschechien	100,0 [6)]
Pt. ZF Marine, Batam, Indonesien	100,0 [7)]
Sachs Automotive Components & Systems (Shanghai) Co., Ltd., Shanghai, China	100,0 [4)]
Shanghai Sachs Huizhong Shock Absorber Co., Ltd., Shanghai, China	60,0 [4)]
ZF (China) Investment Co., Ltd., Shanghai, China	100,0
ZF Ansa Lemförder S.L.U., Burgos, Spanien	100,0 [8)]
ZF Asia Pacific Pte. Ltd., Singapur, Singapur	100,0
ZF Auto Industrial (Pty.) Ltd., Kempton Park, Südafrika	100,0 [9)]
ZF Auto Industrial Brake and Chassis Investment Holdings (Pty.) Ltd., Kempton Park, Südafrika	100,0 [10)]
ZF Axle Drives Marysville LLC, Marysville, Michigan, USA	100,0 [11)]
ZF Beiben Drivetech (Chongqing) Co., Ltd., Chongqing, China	51,0 [4)]
ZF Boge Elastmetall (Shanghai) Co., Ltd., Shanghai, China	100,0 [4)]
ZF Boge Elastmetall Australia Pty. Ltd., Dingley, Australien	100,0 [12)]
ZF Boge Elastmetall España S.A.U., Barcelona, Spanien	100,0 [8)]
ZF Boge Elastmetall France S.A.S., Fontenay-Trésigny, Frankreich	99,99 [13)]
ZF Boge Elastmetall Slovakia a.s., Trnava, Slowakei	100,0 [5)]
ZF Bouthéon S.A., Andrézieux-Bouthéon, Frankreich	100,0 [13)]

Ausland	Anteil am Kapital in %
ZF Chassis Components LLC, Newton, North Carolina, USA	100,0 [11)]
ZF Chassis Components Toluca S.A. de C.V., Toluca, Mexiko	100,0 [14)]
ZF Chassis Systems (Beijing) Co., Ltd., Peking, China	100,0 [4)]
ZF Chassis Systems Chicago LLC, Chicago, Illinois, USA	100,0 [11) 19)]
ZF Chassis Systems Duncan LLC, Duncan, South Carolina, USA	100,0 [11) 19)]
ZF Chassis Systems Sdn. Bhd., Penang, Malaysia	100,0 [15) 19)]
ZF Chassis Systems Tuscaloosa LLC, Tuscaloosa, Alabama, USA	100,0 [11) 19)]
ZF Chassistech Commercial Vehicles (Shanghai) Co., Ltd., Shanghai, China	100,0 [4)]
ZF do Brasil Ltda., Sorocaba-SP, Brasilien	100,0 [16)]
ZF Dongfeng Shock Absorber Shiyan Co., Ltd., Shiyan, China	51,0 [4)]
ZF Drivetech (Hangzhou) Co., Ltd., Hangzhou, China	100,0 [4)]
ZF Drivetech (Suzhou) Co., Ltd., Suzhou, China	100,0 [4)]
ZF Electronic Systems Juárez S.A. de C.V., Juárez, Mexiko	100,0 [17)]
ZF Electronic Systems Pleasant Prairie LLC, Pleasant Prairie, Wisconsin, USA	100,0 [11)]
ZF Electronics (Zhuhai) Co., Ltd., Zhuhai, China	100,0 [4)]
ZF Electronics Asia Ltd., Hongkong, China	100,0 [15)]
ZF Electronics Klášterec s.r.o., Klášterec, Tschechien	100,0
ZF Engineering s.r.o., Pilsen, Tschechien	100,0 [5)]
ZF Faster Propulsion Systems Co., Ltd., Kaohsiung Hsien, Taiwan	100,0 [18)]
ZF FAWER Chassis Technology (Changchun) Co., Ltd., Changchun, China	51,0 [4) 19)]
ZF Fonderie Lorraine S.A.S., Großblittersdorf, Frankreich	100,0 [13)]
ZF Friedrichshafen Holding España S.L., Sant Cugat del Vallès, Spanien	100,0
ZF Gainesville LLC, Gainesville, Georgia, USA	100,0 [11)]
ZF Holding Austria Ges.m.b.H., Steyr, Österreich	100,0
ZF Holdings Australia Pty. Ltd., Melbourne, Australien	100,0 [15)]
ZF Hubco Forgings South Africa (Pty.) Ltd., Kempton Park, Südafrika	100,0 [9)]
ZF Hungária Kft., Eger, Ungarn	100,0
ZF India Pvt. Ltd., Pune, Indien	100,0
ZF Inmobilaria S.A. de C.V., Ramos Arizpe, Mexiko	100,0 [20)]
ZF International B.V., Delfgauw, Niederlande	100,0
ZF Italia Holding S.p.A., Caselle di Selvazzano, Italien	100,0
ZF Italia S.r.l., Assago, Italien	100,0 [21)]

Ausland	**Anteil am Kapital in %**
ZF Japan Co., Ltd, Tokio, Japan	100,0 [15)]
ZF Lemforder (Thailand) Co., Ltd., Rayong, Thailand	100,0 [15)]
ZF Lemförder Achssysteme Ges.m.b.H, Graz, Österreich	100,0 [5) 19)]
ZF Lemförder AKS Modülleri Sanayi ve Ticaret A.S., Izmir, Türkei	100,0
ZF Lemforder Australia Pty. Ltd., Edinburgh, Australien	100,0 [12) 19)]
ZF Lemförder Automotive Systems (Shenyang) Co., Ltd., Shenyang, China	100,0 [4) 19)]
ZF Lemförder Chassis Technology Korea Co., Ltd., Seoul, Südkorea	60,19 [19)]
ZF Lemförder Métal France S.A., Florange, Frankreich	100,0 [13)]
ZF Lemförder Shanghai Chassistech Co., Ltd., Shanghai, China	76,0 [4)]
ZF Lemförder South Africa (Pty.) Ltd., Rosslyn, Südafrika	100,0 [19)]
ZF Lemförder Sverige AB, Trollhättan, Schweden	100,0
ZF Lemförder TLM Dis Ticaret L.S., Izmir, Türkei	100,0 [22)]
ZF Lemförder TVA S.A., Ermua, Spanien	100,0 [8)]
ZF Lemförder UK Ltd., Darlaston, Großbritannien	100,0 [23)]
ZF Levice s.r.o., Levice, Slowakei	100,0 [5)]
ZF Marine (Zhuhai) Co., Ltd., Zhuhai, China	100,0 [4)]
ZF Marine Eurasia Makina Ticaret Limited Şirketi, Istanbul, Türkei	100,0 [24)]
ZF Marine Krimpen B.V., Krimpen aan de Lek, Niederlande	100,0 [25)]
ZF Marine Middle East LLC, Sharjah, Vereinigte Arabische Emirate	100,0 [18)]
ZF Marine Propulsion Systems LLC, Miramar, Florida, USA	100,0 [11)]
ZF Marine Singapore Pte. Ltd., Singapur, Singapur	100,0 [15)]
ZF Mexico S.A. de C.V., El Salto, Mexiko	100,0 [26)]
ZF North America, Inc., Northville, Michigan, USA	100,0
ZF Österreich Ges.m.b.H., Wien, Österreich	100,0 [5)]
ZF Padova S.r.l., Caselle di Selvazzano, Italien	100,0 [21)]
ZF Philippines Inc., Muntinlupa, Philippinen	100,0 [15)]
ZF Powertrain Modules Saltillo S.A. de C.V., Ramos Arizpe, Mexiko	100,0 [27)]
ZF Rubber & Plastics Hebron LLC, Hebron, Kentucky, USA	100,0 [11)]

Ausland	Anteil am Kapital in %
ZF Sachs Argentina S.A., San Francisco, Argentinien	100,0
ZF Sachs Automotive of America Inc., Northville, Michigan, USA	100,0 [11)]
ZF Sachs España S.A., Bilbao, Spanien	100,0 [8)]
ZF Sachs Italia S.p.A., Candiolo, Italien	100,0 [21)]
ZF Sachs Korea Co., Ltd., Changwon, Südkorea	91,45
ZF Sachs Slovakia a.s., Trnava, Slowakei	100,0
ZF Sachs South Africa (Pty.) Ltd., Alberton, Südafrika	100,0
ZF Sachs Süspansiyon Sistemleri Sanayi ve Ticaret A.S., Gebze, Türkei	100,0
ZF Sachs Suspension France S.A.S., Mouy, Frankreich	100,0 [13)]
ZF Sales & Service (Malaysia) Sdn. Bhd., Kuala Lumpur, Malaysia	100,0 [15)]
ZF Services (China) Co., Ltd., Shanghai, China	100,0 [4)]
ZF Services Australia Pty. Ltd., Sydney, Australien	100,0 [12)]
ZF Services España S.A.U., Sant Cugat del Vallès, Spanien	100,0 [8)]
ZF Services France S.A.S., Antony (Paris), Frankreich	100,0 [13)]
ZF Services Korea Co., Ltd., Seoul, Südkorea	100,0
ZF Services LLC, Chicago, Illinois, USA	100,0 [11)]
ZF Services Nederland B.V., Delfgauw, Niederlande	100,0 [25)]
ZF Services S.A. de C.V., Guadalajara, Mexiko	100,0 [28)]
ZF Services Schweiz AG, Volketswil, Schweiz	100,0
ZF Services South Africa (Pty.) Ltd., Johannesburg, Südafrika	100,0
ZF Services Türk Sanayi ve Ticaret A.S., Istanbul, Türkei	100,0
ZF Services UK Ltd., Lenton-Nottingham, Großbritannien	100,0
ZF Stankov s.r.o., Pilsen, Tschechien	100,0 [29)]
ZF Steyr Ges.m.b.H., Steyr, Österreich	100,0 [5)]
ZF Steyr Präzisionstechnik Ges.m.b.H., Steyr, Österreich	100,0 [5)]
ZF Suspension Technology Guadalajara S.A. de C.V., El Salto, Mexiko	100,0 [30)]
ZF Technologies LLC, Northville, Michigan, USA	100,0 [11)]
ZF Thailand Ltd., Bangkok, Thailand	100,0 [15)]
ZF Transmissions Gray Court LLC, Gray Court, South Carolina, USA	100,0 [11)]
ZF Transmissions Shanghai Co., Ltd., Shanghai, China	51,0 [4) 19)]
ZF Wind Power (Tianjin) Co., Ltd., Tianjin, China	99,71 [31)]
ZF Wind Power Antwerpen N.V., Kontich, Belgien	100,0 [25)]
ZF Wind Power Coimbatore Ltd., Coimbatore, Indien	100,0 [32)]
ZF Wind Power Gainesville LLC, Gainesville, Georgia, USA	100,0 [11)]

At Equity einbezogene Unternehmen

Inland	**Anteil am Kapital in %**
ZF Lenksysteme GmbH, Schwäbisch Gmünd	50,0
ZF Lenksysteme Nacam GmbH, Bremen	100,0 [1) 33)]

Ausland	**Anteil am Kapital in %**
Shanghai Sachs Powertrain Component Systems Co., Ltd., Shanghai, China	50,0 [4)]
ZF Commercial Vehicle Steering (Shandong) Co., Ltd., Jinan, China	100,0 [33)]
ZF Lenksysteme (Shanghai) Co., Ltd., Minhang, China	100,0 [33)]
ZF Lenksysteme Hungária Kft., Eger, Ungarn	100,0 [33)]
ZF Lenksysteme India Pvt. Ltd., Pune, Indien	74,0 [33)]
ZF Lenksysteme (Nanjing) Co., Ltd., Nanjing, China	100,0 [33)]
ZF Liuzhou Axle Co., Ltd., Liuzhou, China	50,0 [4)]
ZF PWK Mécacentre S.A.S., St. Etienne, Frankreich	50,0 [13)]
ZF Shanghai Steering Systems Co., Ltd., Shanghai, China	51,0 [33)]
ZF Shanghai Steering Systems (Yantai) Co., Ltd., Yantai, China	51,0 [34)]
ZF Shanghai Steering Systems (Wuhan) Co., Ltd., Wuhan, China	51,0 [34)]
ZF Sistemas de Direção Ltda., Sorocaba-SP, Brasilien	100,0 [33)]
ZF Steering Jincheng (Nanjing) Co., Ltd., Nanjing, China	70,0 [33)]
ZF Steering Systems LLC, Florence, Kentucky, USA	100,0 [33)]
ZF Steering (Malaysia) Sdn. Bhd., Penang, Malaysia	100,0 [33)]
ZF Systèmes de Directions France S.A.S., Marignier, Frankreich	100,0 [33)]
ZF Systèmes de Direction Nacam S.A.S., Vendôme, Frankreich	100,0 [33)]

1) Die Gesellschaft nimmt die Befreiung von der Offenlegung des Jahresabschlusses nach § 264 Abs. 3 HGB in Anspruch
2) Es besteht ein Ergebnisabführungsvertrag
3) Gehalten von ZF Wind Power Antwerpen N.V.
4) Gehalten von der ZF (China) Investment Co., Ltd.
5) Gehalten von der ZF Holding Austria Ges.m.b.H.
6) 99 % gehalten von der ZF Holding Austria Ges.m.b.H., 1 % gehalten von ZF Steyr Präzisionstechnik Ges.m.b.H.
7) 99 % gehalten von ZF Asia Pacific Pte. Ltd. und 1 % gehalten von ZF Marine Singapore Pte. Ltd.
8) Gehalten von ZF Friedrichshafen Holding España S.L.
9) Gehalten von ZF Auto Industrial Brake and Chassis Investment Holdings (Pty.) Ltd.
10) Gehalten von ZF Lemförder South Africa (Pty.) Ltd.
11) Gehalten von ZF North America, Inc.
12) Gehalten von ZF Holdings Australia Pty. Ltd.
13) Gehalten von Compagnie Financière de ZF S.A.S.
14) Gehalten von ZF Mexico S.A. de C.V.
15) Gehalten von ZF Asia Pacific Pte. Ltd.
16) Konsolidierter Abschluss mit einer Tochtergesellschaft (Mercant Comercio e Servicos Ltda.)
17) 99,98 % gehalten von ZF Mexico S.A. de C.V. und 0,02 % gehalten von ZF International B.V.
18) Gehalten von ZF Padova S.r.l.
19) Von der Befreiung gemäß § 286 Abs. 3 HGB wird Gebrauch gemacht.
20) 99,9985 % gehalten von ZF Mexico S.A. de C.V. und 0,0015 % gehalten von ZF International B.V.
21) Gehalten von ZF Italia Holding S.p.A.
22) 99 % gehalten von ZF Lemförder AKS Modülleri Sanayi ve Ticaret A.S. und 1 % gehalten von ZF Friedrichshafen AG
23) Gehalten von Midwest Lemförder Ltd.
24) 74 % gehalten von ZF International B.V. und 26 % gehalten von ZF Marine Krimpen B.V.
25) Gehalten von ZF International B.V.
26) 99,99994 % gehalten von ZF International B.V. und 0,00006 % gehalten von ZF Friedrichshafen AG
27) 99,9998 % gehalten von ZF Mexico S.A. de C.V. und 0,0002 % gehalten von ZF International B.V.
28) 99,9987 % gehalten von ZF Mexico S.A. de C.V. und 0,0013 % gehalten von ZF International B.V.
29) 99 % gehalten von ZF Holding Austria Ges.m.b.H. und 1 % gehalten von ZF Steyr Präzisionstechnik Ges.m.b.H.
30) 99,99951 % gehalten von ZF Mexico S.A. de C.V. und 0,00049 % gehalten von ZF International B.V.
31) Gehalten von Hansen Drives Ltd., Hongkong
32) Gehalten von Hansen Drives Pte. Ltd.
33) Gehalten von ZF Lenksysteme GmbH
34) Gehalten von ZF Shanghai Steering Systems Co., Ltd.

35 Organe der Gesellschaft

Die Mitglieder des Aufsichtsrats und des Vorstands sind auf Seite 9 angegeben.

Friedrichshafen, 25. Februar 2014

ZF Friedrichshafen AG
Der Vorstand

Dr. Stefan Sommer

Michael Hankel

Jürgen Holeksa

Rolf Lutz

Wilhelm Rehm

Dr. Konstantin Sauer

BESTÄTIGUNGSVERMERK

Wir haben den von der ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Gewinn- und Verlustrechnung, Gesamtergebnisrechnung, Bilanz, Kapitalflussrechnung, Eigenkapitalveränderungsrechnung sowie Anhang – und den Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2013 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und Konzernlagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften liegt in der Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzernabschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften und durch den Konzernlagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben im Konzernabschluss und Konzernlagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen der gesetzlichen Vertreter sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der Konzernlagebericht steht in Einklang mit dem Konzernabschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Stuttgart, 7. März 2014

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Graf Waldersee	Bürkle
Wirtschaftsprüfer	Wirtschaftsprüfer

5-JAHRES-ÜBERSICHT

Ergebnisstruktur ZF-Konzern

in Mio. €	2009	2010	2011	2012 angepasst*	2013
Umsatzentwicklung	9.371	12.907	15.509	15.526	16.837
Veränderung zum Vorjahr in %	−25,0	37,7	20,2	0,1	8,4
Mitarbeiter am Jahresende [1]	60.945	64.600	71.488	68.406	72.643
Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt [1]	61.709	62.558	68.164	67.561	71.091
Materialaufwand	5.302	7.183	8.948	9.312	10.011
in % des Umsatzes	56,6	55,7	57,7	60,0	59,5
Personalaufwand	2.875	3.279	3.682	3.702	3.979
in % des Umsatzes	30,7	25,4	23,7	23,8	23,6
FuE-Aufwand in % des Umsatzes	7,1	5,0	4,9	5,0	5,0
Investitionen in Sachanlagen	516	582	1.058	1.025	954
in % des Umsatzes	5,5	4,5	6,8	6,6	5,7
Abschreibungen auf Sachanlagen	585	551	616	683	718
in % des Umsatzes	6,2	4,3	4,0	4,4	4,3
in % der Sachanlagen-Investitionen	113,4	94,7	58,2	66,6	75,3
Free Cashflow [2]	−178	−174	−112	252	288
in % des Umsatzes	−1,9	−1,3	−0,7	1,6	1,7
Operatives Ergebnis	−361	680	850	597	756
in % des Umsatzes	−3,9	5,3	5,5	3,8	4,5
Ergebnis vor Ertragsteuern	−467	548	715	530	683
in % des Umsatzes	−5,0	4,2	4,6	3,4	4,1
Ergebnis nach Steuern	−421	443	540	330	462
in % des Umsatzes	−4,5	3,4	3,5	2,1	2,7
Dividendenausschüttung					
Normaldividende	21,0	21,0	30,0	30,0	30,0
in % des gezeichneten Kapitals	7,0	7,0	10,0	10,0	6,0
Sonderdividende	–	3,0	–	–	–

* Ab 2012 um ZF Lenksysteme angepasst. Erläuterungen im Konzernanhang im Abschnitt „Änderungen von Rechnungslegungsmethoden".

[1] Direkte und indirekte Mitarbeiter ohne Zeitarbeiter, Auszubildende und Ferienkräfte, ab 2009 veränderte Berücksichtigung von Teilzeitmitarbeitern.
[2] Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit abzüglich Cashflow aus der Investitionstätigkeit.

Bilanzstruktur ZF-Konzern

in Mio. €	2009	2010	2011	2012 angepasst*	2013
Flüssige Mittel	972	974	826	888	1.143
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.433	1.909	2.307	1.963	2.221
Vorräte	1.170	1.430	1.745	1.596	1.800
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	254	712	402	299	257
Langfristige Vermögenswerte	4.361	4.770	5.887	6.277	6.549
Bankverbindlichkeiten	507	681	967	1.038	1.123
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	862	1.358	1.621	1.513	2.019
Rückstellungen für Pensionen	1.837	1.889	2.211	2.612	2.785
Sonstige Schulden	1.863	2.195	2.268	1.910	1.878
Gezeichnetes Kapital	300	300	300	300	500
Rücklagen	2.700	3.045	3.582	3.395	3.311
Anteile ohne beherrschenden Einfluss	100	127	155	115	126
Bilanzgewinn	21	200	63	140	228
Eigenkapital	**3.121**	**3.672**	**4.100**	**3.950**	**4.165**
in % der Bilanzsumme	38	37	37	36	35
Bilanzsumme	**8.190**	**9.795**	**11.167**	**11.023**	**11.970**

* Ab 2012 um ZF Lenksysteme angepasst. Erläuterungen im Konzernanhang im Abschnitt „Änderungen von Rechnungslegungsmethoden“.

Der Bericht liegt in deutscher und englischer Sprache vor; beide Fassungen stehen auch im Internet unter www.zf.com zum Download bereit. Weitere Exemplare des Berichts sowie zusätzliches Informationsmaterial über ZF schicken wir Ihnen gerne auf Anfrage zu.
E-Mail: infodienst@zf.com

AKC, cPOWER, CDC, PCV, TERRAMATIC , TraXon, X2C, ZF-ECOSHIFT und 9 HP sind eingetragene Marken der ZF Friedrichshafen AG.
Servolectric ist eine eingetragene Marke der ZF Lenksysteme GmbH.

Redaktion:
Konzernkommunikation

Konzept, Gestaltung und Text:
HGB Hamburger Geschäftsberichte GmbH & Co. KG, Hamburg
Advance Consultants GmbH, Berlin
Die Wortwerkstatt GmbH, Tübingen

FSC
www.fsc.org
MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C002727

klimaneutral
natureOffice.com | DE-141-902630
gedruckt

Dieser Geschäftsbericht wurde klimaneutral produziert. Die durch Herstellung dieser Publikation verursachten Treibhausgasemissionen wurden durch eine Investition in ein zertifiziertes Klimaschutzprojekt ausgeglichen.

ZF Friedrichshafen AG
88038 Friedrichshafen
Deutschland
Telefon +49 7541 77-0
Telefax +49 7541 77-908000
www.zf.com

MOTION AND MOBILITY

0000 762 032o EI 4514